



## Interview

# Der Drahtseilakt Unternehmenswandel

**Change Management** Wer das Gestalten des Wandels nicht als permanente Aufgabe im Führungsalltag begreift, droht langfristig zu scheitern.

**W**irksame Führung braucht kein Change Management. Wirksame Führung ist Change Management“, sagt Bruno Hartmann. In seinem Buch „Drahtseilakt Unternehmenswandel“ zeigt der Strategieexperte, wie Wandlungsprozesse angestoßen und optimal umgesetzt werden können.

Sie waren viele Jahre als Führungskraft in unterschiedlichen Funktionen und Unternehmensbereichen tätig. Was haben Sie in dieser Zeit über erfolgreiche Führung gelernt?

**Bruno Hartmann:** Als Führungskraft muss man Nutzen für die Mitglieder des Teams bieten. Nur wenn Mitarbeiter überzeugt sind, ziehen alle am gleichen Strang. Das ist die zentrale Erfah-

## Wandel meistern

**Die Mittelhessischen Unternehmertage** am 12. September in der Justus-Liebig-Universität Gießen drehen sich um Erfolgsformeln für die Unternehmenstransformation. Die IHK Kassel-Marburg und die Philipps-Universität Marburg sind Mitveranstalter. Infos: [www.undernehmertage.net](http://www.undernehmertage.net)

rung, die ich während der vergangenen 25 Jahre immer wieder gemacht habe. Diese Nutzenangebote können ganz unterschiedlicher Natur sein: ein lohnenswertes Ziel, ein sicherer Arbeitsplatz oder die Möglichkeit, vom Chef etwas zu lernen. Führung ist also eine Wechselwirkung zwischen jemandem, der ein Ziel vorgibt, und jemandem, der entscheidet mitzukommen und sich dadurch persönlichen Erfolg erwartet. Führung ohne Erfolg für die Geführten funktioniert langfristig nicht – das ist meine Überzeugung.

Wenn Sie fordern, dass gute Führungskräfte ihre Unternehmensführung immer den Gegebenheiten anpassen, entsteht dann nicht ständige Unruhe im Unternehmen?

Na klar. Ich würde das eine positive, eine kreative Unruhe nennen. Unsere Gesellschaft ändert sich ständig, unsere Kunden ändern sich ständig, und auch das, was sie als wertvoll erachten und wofür sie bezahlen. Damit ist doch die unausweichliche Konsequenz, dass Unternehmen sich danach ausrichten. Wir müssen uns einfach ständig die Frage stellen, ob das, was wir tun und wie wir es tun, von unseren Kunden heute und morgen noch geschätzt wird. Wenn wir dementsprechend sensibilisiert sind, werden wir unsere Wertschöpfungsmodelle ständig nachjustieren. Viele Veränderungen und Trends kann man kommen sehen und sich darauf einstellen. Wenn wir ständig und frühzeitig kleine Schritte unternehmen, ist Veränderung leichter zu realisieren. Drastische Maßnahmen sind so weniger häufig nötig.

**Für Sie sollten Unternehmen eine Seele haben. Können Sie das näher erläutern?**

Wenn Mitarbeiter jeden Tag kommen, um acht Stunden zu arbeiten und dafür Geld zu erhalten, werden Sie als Unternehmen bestenfalls Mittelmaß. Kein Mensch braucht mittelmäßige Unternehmen. Wenn aber Menschen zusammenkommen, weil sie gemeinsam etwas erreichen wollen, worauf sie stolz sein können, ihren persönlichen Beitrag zur Kundenzufriedenheit leisten, stolz auf ihre Produkte und ihre Chefs sind, dann entsteht so etwas wie eine positive Energie, eine Kraft, die die Firma zusammenhält und nach vorne trägt. Das ist für mich die Seele eines Unternehmens. Es entsteht Identifikation. Letztendlich ist das doch die höchste Qualität von Führung, wenn Mitarbeiter sich so verhalten, als ob es ihre eigene Firma wäre.

**Sie plädieren dafür, Unternehmen nicht nur nach Kennzahlen zu führen. Aber braucht man nicht vergleichbare Größen, um Erfolge oder Misserfolge zu messen?**

Ich bin nicht dafür, Kennzahlen abzuschaffen. Ganz im Gegenteil. Ich plädiere dafür, Kennzahlen als Indikatoren dort einzusetzen, wo sie Sinn machen. Und diese im Kontext zu bewerten. Eine Kennzahl für den Lagerbestand sagt beispielsweise nichts aus, solange man nicht auch das Umfeld kennt. Vielleicht verlängern sich gerade Lieferzeiten auf dem Beschaffungsmarkt, oder der Einkauf kann deutlich billiger einkaufen, wenn er größere Mengen bestellt und er Material auf Lager legen kann. Auch die Anforderungen an die Liefererfüllung und die Preispolitik des Vertriebs muss man im Auge haben. Eine Kennzahl ohne Kontext hilft



**Unternehmenslenker sprechen selten offen darüber, wovor sie sich wirklich fürchten.**

**Bruno Hartmann,**  
Strategieexperte  
und Buchautor

### Buch zum Thema

**Bruno Hartmann** ist Autor des Buches „Drahtseilakt Unternehmenswandel: So wird Change Management im Unternehmen überflüssig“. Erschienen ist es im Springer Gabler Verlag. ISBN 978-3658135812. Preis: 34,99 Euro.



wenig. Viele Firmen haben den Bogen mittlerweile überspannt und sind regelrecht kennzahlenparanoid geworden. Doch nicht alle Aspekte der Unternehmensführung sind messbar. Die Art und Weise des Zusammenarbeitens, welche Werte welchen Kunden angeboten werden und wie es gelingt, dass Mitarbeiter ihr Potenzial voll entfalten können, dass sie sich gewertschätzt fühlen, sich mit dem Unternehmen identifizieren und selbstständig mitdenken. Gerade in Zeiten der Veränderung benötigen wir analoge Führungskräfte. Das sind für mich Führungskräfte, die für das jeweilige Geschäft die richtige Balance zwischen Kennzahlen und Prozessen einerseits und den emotionalen, vertrauensbildenden und sinngebenden Aspekten andererseits finden.

**Sie arbeiten noch immer in einem internationalen Konzern, geben aber auch Vorträge und Seminare und sprechen mit sehr vielen Führungskräften. Wovor fürchten sich Ihrer Meinung nach die meisten Unternehmenslenker, wenn es um Veränderungen geht?**

Das ist eine sehr schwierige Frage. Unternehmenslenker sprechen selten offen darüber, wovor sie sich wirklich fürchten. Sehr viele belastet wohl die Tatsache, den tatsächlichen Ausgang ihrer Richtungsänderungen in der Unternehmensstrategie nicht voraussehen zu können. Veränderung hat auch bei Führungskräften immer sehr viel mit Ungewissheit und Lernen zu tun. Weitblickende Chefs wissen heutzutage, dass sie nicht wirklich Unternehmenslenker sind, sondern vielmehr Netzwerkbeeinflusser. Denn Unternehmen sind keine Maschinen, sondern Netzwerke von Menschen mit unzähligen nicht prognostizierbaren Wechselwirkungen. Und das macht das Ganze nicht einfacher.

**Was geben Sie Führungskräften mit, wenn Veränderungen im Unternehmen anstehen?**

Drei Punkte sind mir besonders wichtig. Erstens: Machen Sie den Mitarbeitern immer und immer wieder klar, warum und wie die Veränderung dem Unternehmen hilft, wertvoller zu werden, und was die Veränderung konkret für den Einzelnen an seinem Arbeitsplatz bedeutet. Zweitens: Seien Sie als Chef möglichst viel präsent, sprechen Sie persönlich mit möglichst vielen Mitarbeitern und versuchen Sie, die Angst vor der Veränderung zu nehmen. Angst lähmt Kreativität und Lernen und beides wird bei Veränderungen dringend benötigt. Drittens: Gaukeln Sie Ihren Mitarbeitern nichts vor, seien Sie ehrlich.

WN