

## Veränderungsmanagement

# Gefragt ist Kultur des Miteinanders

Produktion Nr. 51/52, 2003

**Köln (ilk). Prinzipiell suggeriert eine inflationäre Anzahl von Management-Methoden schnellen Erfolg bei Restrukturierungen. Eine Studie von Dr. Schönheit und Partner stellt aber fest, dass jedes zweite Projekt geplante Ziele verfehlt.**

Die Berater von Dr. Schönheit und Partner befragten zu diesem Thema 70 produzierende Unternehmen, die ein von Toyota abgeleitetes und auf individuelle Belange abgestimmtes Produktionssystem eingeführt haben. Jedes zweite Reorganisationsprojekt erfüllte die Erwartungen allerdings nicht. Als Schlüsselziele der Projekte wurde von den 70 Werken das Erreichen einer durchgängigen, geschlossenen Prozesskette bei gleichzeitiger Reduzierung der Durchlaufzeiten sowie der Personalkosten genannt. Als

Gründe für das Scheitern führen Dr. Schönheit und Partner an, dass einerseits Projekte im Bereich der Organisationsentwicklung nicht nachhaltig umgesetzt werden, andererseits dass geringe Realisierungsperformance zur Verschwendung von Personalkapazitäten führt. Die Grenzen der Projekte und ihr Scheitern lägen weniger auf der inhaltlichen und methodi-

### **Nicht Methode oder Inhalt führen zum Scheitern, sondern Ängste**

schen Ebene als auf der psychosozialen. Erfolgreiche Umsetzung impliziert jedoch, gekonnt mit den Ängsten aller Beteiligten umzugehen, diese also aufzulösen, die Energie zu kanalisieren und in die richtigen Bahnen zu lenken. Hierbei spielten transparente Kommunikation und Vorbereitung auf Veränderungen eine wesentliche Rolle.

Gefragt seien deshalb starke und konsequente Führungskräfte und Mitarbeiter, die Projekte willensstark vorantreiben und stabilisieren. Hier – das deckt die Studie auf – liege das größte Hemmnis: Die Führungskräfte im Veränderungsprozess hätten Angst vor ihren Mitarbeitern, was wiederum zu einer unausgewogenen Konfliktbehandlung führe.

Das Fazit von Dr. Schönheit: „Ein effektiv durchlaufender Veränderungsprozess fordert von den Führungskräften mehr ab als die Vorgabe von Strategien, Inhalten und Zielen. Gefragt sind psychosoziale Fähigkeiten eingebettet in eine Kultur des Miteinanders und die Fähigkeit zur Deeskalation von Konflikten.“ Veränderung sei nur dort nachhaltig erfolgreich, wo es gelänge, die Beteiligten von Beobachtern zu Verantwortlichen auszuprägen und dementsprechend zu fördern.