

## INTERVIEW

## „Das Wichtigste bei Veränderungen ist der Mensch“

Dr. Dietmar Straub ist promovierter Physiker und coacht heute Top-Führungskräfte der Industrie. Im Interview erklärt er, was Change Management mit Nachhaltigkeit zu tun hat und warum Unternehmen bei Veränderungen in die „Perfektionsfalle“ laufen.

„Psychologie steht heute im Zentrum von Change Management. Erst danach ist es ein betriebswirtschaftliches oder ein IT-Thema.“



Foto: privat

**Herr Dr. Straub, Sie beraten Spitzenmanager der deutschen Industrie. Oft geht es dabei um Veränderungen, oder neudeutsch Change Management. Warum?**

**STRAUB:** Ich habe über 25 Jahre in der Industrie gearbeitet und viele Veränderungsprojekte und Verbesserungsprogramme selbst eingeleitet und umgesetzt. Das war jedes Mal richtig und notwendig – denn nicht verändern heißt

bloß verwalten. Bewahren ohne Veränderung ist für jedes Unternehmen zum Nachteil und damit selbstverständlich auch nicht nachhaltig. Meine Erfahrungen gebe ich an diejenigen weiter, die heute in ähnlichen Positionen sind.

**Change Management ist also notwendiger Teil einer Nachhaltigkeitsstrategie?**

**STRAUB:** Der Begriff Nachhaltigkeit wird aus meiner Sicht viel zu eng gefasst. Meistens zielt er nur auf den effizienten Umgang mit Umweltressourcen. Tatsächlich geht es aber darum, Kräfte zu mobilisieren, Mitarbeiter gut zu führen und deren Kräfte ebenfalls zu steigern. Es geht schlicht und einfach um die langfristige Existenzsicherung von Unternehmen. Wenn es keine Veränderung, kein Change Management gibt, scheitern Unternehmen und es gehen Arbeitsplätze verloren.

**Der Begriff Change Management kam in den 1930er-Jahren in den USA auf. Was war daran neu?**

**STRAUB:** Veränderungsmanagement ist so alt wie die Menschheit. Erfolgreiche Unternehmen haben immer schon Veränderungen veranlasst. Die Fugger in Augsburg haben dadurch im Mittelalter ein Handelsimperium geschaffen und über lange Zeit erhalten. Change Ma-

nagement wurde in den USA zunächst als rein betriebswirtschaftlicher Begriff für Projektmanagement verwendet. Heute ist dieser Begriff wieder in aller Munde, weil sowohl Tempo als auch Komplexität des wirtschaftlichen Lebens rasant zugenommen haben. Aber inzwischen wird der Begriff viel weiter gefasst. Er umfasst jetzt beispielsweise auch Führungsfähigkeiten.

**Was steht heute im Fokus bei Change Management?**

**STRAUB:** Change Management ist in der heutigen Zeit in erster Linie ein psychologisches Thema, erst dann ein betriebswirtschaftliches oder IT-Thema. Im Vordergrund steht der Mensch. Wenn es eine Führungskraft nicht schafft, die Menschen von der Notwendigkeit einer Veränderung zu überzeugen, wird dieser Prozess misslingen. Veränderungen können nicht erfolgreich verordnet werden. Damit die Mitarbeiter mitziehen, muss das Management Klartext mit ihnen reden. Die Führungsleute müssen in allgemeinverständlicher Sprache die Situation aufzeigen, das Ziel erklären und erste Schritte auf dem Weg dorthin benennen. Dabei ist es wichtig, dass die Führungskräfte Verständnis für die Ängste der Mitarbeiter haben und sich persönlich betroffen zeigen.

„Ohne Change Management wird ein Unternehmen scheitern und Arbeitsplätze verlieren.“

Dr. Dietmar Straub  
Unternehmensberater

### Manche Veränderungsprozesse scheitern dennoch.

**STRAUB:** Man kann viele Fehler machen. Einer davon ist beispielsweise, sich Ziele von außen vorgeben zu lassen. Externe Berater sollten immer nur unterstützen, aber nie eigene Konzepte anbieten. Das gemeinsame Erarbeiten der Ziele in einer Führungsmannschaft ist ein Muss. Diese Ziele müssen eindeutig definiert werden und messbar sein. Gerade in Deutschland wird häufig der Fehler gemacht, Ergebnisse zu früh zu erwarten. Ich nenne das die Perfektionsfalle.

### Wie häufig kommt es vor, dass Veränderungsprozesse an der Unfähigkeit der Unternehmensführung scheitern?

**STRAUB:** Wenn die falschen Manager an der Spitze stehen, muss man – bildlich gesprochen – die Treppe von oben kehren, sich also von ihnen trennen. Das zu beurteilen und zu tun, ist eine zentrale Aufgabe von Aufsichtsräten. Es kommt nach meiner Erfahrung aber äußerst selten vor. Bei der großen Mehrheit der Top-Manager sehe ich den starken Willen, die Unternehmen nachhaltig weiterzuentwickeln. Von Vorteil wäre es aber, wenn

angehende Manager schon in der universitären Ausbildung die psychologische Komponente von Veränderungsprozessen vermittelt bekämen. Sowohl bei der Ingenieurs-Ausbildung als auch in der Betriebswirtschaft kommt dieser Aspekt leider viel zu kurz.

### Spielt eventuell die Größe eines Unternehmens bei der Umsetzung von Veränderungen eine Rolle?

**STRAUB:** Grundsätzlich gelten die Regeln für Change Management für alle Unternehmen. In Konzernen werden Veränderungssysteme aber in der Regel eher weiterentwickelt. Das ist eine Stärke. Mittelständische Unternehmen haben dagegen den Vorteil, dass sie die Mitarbeiter viel direkter ansprechen und auf diese Weise die Möglichkeit besser nutzen können, sie in einem Veränderungsprozess mitzunehmen.

### Und wie sieht es bei unterschiedlichen Unternehmenskulturen in anderen Ländern aus?

**STRAUB:** Die Prinzipien gelten überall, da überall Menschen involviert sind. Aber es gibt Unterschiede. In Japan

beispielsweise sind unternehmerische Strategien länger orientiert, als das in Deutschland der Fall ist, wo man schnelle Erfolge schätzt. Das Management in Japan ist konsensorientierter und teilt gemeinsame Wertmaßstäbe. Das birgt aber die Gefahr, zu lange an Bewährtem festzuhalten. Da sind Geschäftsführungen im Vorteil, die flexibler sind, wie beispielsweise in Deutschland.

**Herr Dr. Straub, wir danken Ihnen für dieses Gespräch.** ■

#### KONTAKT

**Ina Vettkötter**  
VDMA Kunststoff- und Gummimaschinen  
Telefon +49 69 6603-1844  
[ina.vettkoetter@vdma.org](mailto:ina.vettkoetter@vdma.org)

#### LINKS

[kug.vdma.org/bluecompetence](http://kug.vdma.org/bluecompetence)  
[www.bluecompetence.net](http://www.bluecompetence.net)  
[www.facebook.com/bluecompetence](https://www.facebook.com/bluecompetence)

Foto: Monkey Business / Fotolia



Führungskräfte sollten Veränderungen im Unternehmen für die Mitarbeiter nachvollziehbar aufzeigen.