

Interview mit Moritz Denis le Maire und Thomas Beyer, IPU

# Veränderung vorantreiben

Nichts ist beständiger als der Wandel, das gilt natürlich auch für die Unternehmen des Maschinen- und Anlagenbaus. Insbesondere in Konstruktionsabteilungen müssen immer wieder Arbeitsabläufe, Software oder Zuständigkeiten neu geregelt werden. Das läuft nicht immer ohne Reibungsverluste.

**Im Leben verändert sich ständig etwas. Wozu braucht es da Veränderungs-Management? Sind wir das nicht gewohnt?**

**Thomas Beyer:** Das Problem ist, dass sich der Mensch in der Evolution dahingehend entwickelt hat, dass die Vorsichtigen eher überlebt haben als die, die immer die Nase rausgestreckt haben – und dann vom Bären gefressen wurden. Und deswegen ist es in unseren heutigen Verhaltensprogrammen immer noch hinterlegt, dass wir, wenn Veränderungen anstehen, erst mal das Negative sehen. Und das macht notwendige Veränderungen manchmal schwer.

**Bevor wir jetzt weiter ins Thema einsteigen, erzählen Sie bitte kurz etwas zu sich und Ihrem Unternehmen.**

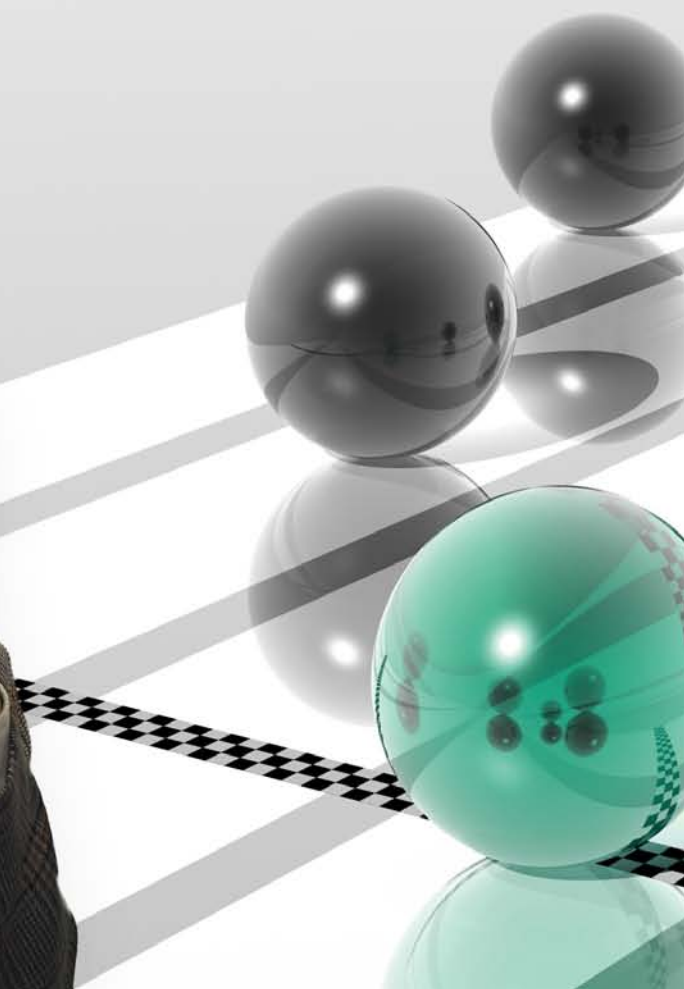
**Moritz Denis le Maire:** Nach meinem Maschinenbau-Studium bin ich in die Motorentwicklung in der Automobilbranche gegangen und habe dann nach einigen Stationen bei Herstellern, Dienstleistern und Zulieferern den Weg in die Selbstständigkeit gewählt. Das

IPU, das Institut für praktische Unternehmensführung, ist seit 30 Jahren am Markt, von der Historie her aus der Führungskräfte-Entwicklung kommend. Seit Anfang der 1990er-Jahre haben wir uns sehr intensiv auf die Fahnen geschrieben, als „Partner des Wandels“ Veränderungsprozesse zu begleiten.

**Thomas Beyer:** Auch ich bin von der Ausbildung her Maschinenbauingenieur und habe dort meine Erfahrungen gemacht, allerdings mit dem Schwerpunkt mehr in der Produktion. Nach mehreren Berufsstationen bin ich dann ins IPU gewechselt, das ich vorher in einem Veränderungsprozess kennen gelernt hatte. Dort bin ich dann als Partner eingestiegen und seit 2000 Geschäftsführer des Instituts.

**Dann kennen Sie sich ja ganz gut mit der Situation in Konstruktions- und Entwicklungsabteilungen aus. Wie sieht es Ihrer Erfahrung nach dort mit Veränderungsprozessen aus? Tun sich Konstrukteure und Entwickler leichter damit als andere?**

Dipl. Ing. Moritz Denis le Maire,  
Gesellschafter, IPU



**Thomas Beyer:** Das kann man so einfach nicht sagen. Auf der einen Seite haben Menschen ein bestimmtes Bedürfnis nach Veränderung, auf der anderen Seite haben sie Sorge davor, dass die Veränderung zum Nachteil führt. Wenn ich es vergleiche mit einem Mitarbeiter in der Produktion oder in der Logistik, die haben bestimmte Abläufe, die sich stetig wiederholen. Da gibt es viele eingefahrene Pfade, aber manchmal auch den Wunsch, endlich etwas zu verändern. Für den Konstrukteur hingegen ist der Hauptprozess, den er betreibt, innovativ zu sein. Er geht mit einer entsprechenden Kreativität an die Dinge heran. Das ist hilfreich. Aber das Bedürfnis nach dem Neuen, nach der Veränderung, das ist beim Konstrukteur durch seine Tätigkeit oft schon erfüllt.

**Moritz Denis le Maire:** Hinzu kommt: Techniker neigen manchmal dazu, Themen erst mal zu Tode zu diskutieren. Vorschläge kommen auf den Tisch und dann hört man zuerst die Bedenken. Und dann arbeitet man mit den Bedenken. Da sind sicher auch sinnvolle Einwände dabei, aber das macht es eben schwerer.

#### Wie erreiche ich, dass die Bedenkenrägerei nicht überwiegt?

**Moritz Denis le Maire:** Man muss sich in die Leute hinein versetzen: Was können wirklich sachliche Argumente sein und was ist eher angsthinterlegt? Denn es geht häufig um organisatorische Veränderungen. Wenn nicht klar ist, wie die Veränderung abläuft, dann sind die Menschen erst mal vorsichtig, dann haben sie Ängste. Was kommt jetzt auf mich zu und warum? Falle ich hinterher aus der angestammten Rolle? Was für Nachteile habe ich zu erleiden? Verliere ich Macht?

**Thomas Beyer:** Oder bei neuen Tätigkeiten und Workflows, etwa dem neuen CAD-System, das man nicht kennt. Da kommt schnell die Frage: Was heißt das für mich? Was muss ich vielleicht zusätzlich machen oder lernen? Daraus kann natürlich Widerstand erwachsen, der über die rein sachlichen Argumente hinausgeht.

#### Also gut. Die vielen Bedenken machen Meetings länger. Aber der Widerstand, den Sie gerade erwähnt haben: Kann das dazu führen, dass Projekte hintenrum torpediert werden?

**Moritz Denis le Maire:** Das ist sicher ein Extremfall, aber ich möchte es auch nicht ganz ausschließen. Die Problematik ist, dass einem diese indirekte Sabotage nicht so ohne Weiteres auffällt. Und dann kann es durchaus passieren, dass einem Vorgesetzten hinterher erklärt wird: Wir haben es genau so gemacht, wie du es dir vorgestellt hast – und du siehst jetzt ja: es funktioniert nicht.

**Thomas Beyer:** Ich würde es vielleicht gar nicht unbedingt in jedem Fall als Sabotage bezeichnen wollen. Der Mitarbeiter, der macht seine Arbeit meist schon länger und er hat eine Vorstellung davon, wie diese Arbeit richtig zu machen ist. Jetzt kommt irgendwo ein Chef her und sagt: Wir machen jetzt das und das anders. Es ist aber nicht gesagt, dass das tatsächlich besser ist. Zumindest ist nicht immer offensichtlich, was dann besser sein soll. Es ist also eine verständliche Reaktion, wenn der Mitarbeiter sagt: Ich weiß doch, wie ich meine Arbeit mache.

**Moritz Denis le Maire:** Aber umgekehrt hat der, der herkommt und auf Nachteile hinweist, der etwas anders machen will, mit seiner Ansicht genauso seine Berechtigung. Schließlich führt man Verän-

Dipl. Ing. Thomas Beyer,  
geschäftsführender  
Partner, IPU



Interview mit Moritz Denis le Maire und Thomas Beyer, IPU

„Ein Konstrukteur wird immer die Fertigstellung des Produkts der Optimierung des Prozesses vorziehen.“

Moritz Denis le Maire, IPU



derungen ja nicht einfach ein, nur damit alles anders ist. Es muss einen Sinn haben, es muss besser sein als das bisherige System. Da einen gemeinsamen Weg zu finden – das ist die Aufgabe für das Veränderungsmanagement.

**Jetzt nehmen wir einmal an, ein Unternehmen, eine Konstruktionsabteilung und auch die Mitarbeiter sind offen für eine Veränderung. Was sind dann die größten Stolpersteine?**

**Thomas Beyer:** Da spielen viele Fragen hinein. Zum Beispiel innerhalb welcher Systemgrenzen betrachte ich das? Es kann eine Arbeit für eine einzelne Gruppe tatsächlich perfekt organisiert sein, aber mit dem Rest der Organisation nicht zusammen passen. Genauso gibt es Konzepte, die im Rahmen einer übergeordneten, unternehmensweiten Betrachtung sehr nützlich sind, die aber die Anforderungen und Bedürfnisse von Untereinheiten nicht genügend berücksichtigen. Das sind Aspekte, die im Veränderungsmanagement so gut wie möglich bewältigt werden müssen.

**Moritz Denis le Maire:** Und dann kommt in der Entwicklungsabteilung noch etwas anderes dazu: Ich habe im Regelfall einen ausgesprochenen Termindruck. Das gibt es in der Produktion auch, aber wenn ich dort einen Veränderungsprozess plane, dann kann ich entsprechend vorproduzieren und die Umstellung auf ein Wochenende legen. Das geht in der Entwicklung meist nicht. Ich kann nicht schneller konstruieren. Und ich kann auch schlecht zu meinem Kunden sagen: Pass auf, ich habe da einen neuen Prozess eingeführt, deswegen kriegst du deine Maschine zwei Monate später. Das ist unrealistisch. Ein Konstrukteur wird, sobald er in Spannungsverhältnisse kommt, immer die Fertigstellung des Produkts der Optimierung des Prozesses vorziehen. Aber man muss sehr genau hinterfragen: Wie viel von dem Termindruck ist vielleicht nur vorgeschoben, um Veränderungen nicht umsetzen zu müssen?

**Na dann einmal ganz praktisch: Gibt es Tipps, wie man Veränderungen am besten einführt, sodass alle mitziehen?**

**Thomas Beyer:** Ein ganz entscheidender Punkt ist, dass die Mitarbeiter den Handlungsbedarf selbst erkennen und akzeptieren. Alleine dadurch, dass der Vorgesetzte kommt und sagt: das und das machen wir jetzt anders, haben die meisten noch keinen Handlungsbedarf erkannt. Es fehlt der Leidensdruck. Aber erfahrungsgemäß gibt es bei jedem Prozess Punkte, die einen ärgern, an die man sich aber im Alltag gewöhnt hat oder wo man schon aufgegeben hat, die Dinge ändern zu wollen. Wenn man das Thema analysiert, dann hat man schnell eine ganze Anzahl von Leuten, die bestätigen: ja, stimmt, das wollen wir so eigentlich wirklich nicht

.....  
**Das bleibt hängen**

- Die heutige Arbeitswelt ist ständigen Veränderungen unterworfen
- Anpassungen in Workflows und Organisationsstrukturen sind regelmäßig notwendig
- Gegen Veränderungen gibt es oft sachliche ebenso wie angsthinterlegte Widerstände
- Das rechtzeitige Einbeziehen der Mitarbeiter hilft, alle Beteiligten für die Veränderung zu gewinnen
- Externe Beratung kann einen Veränderungsprozess strukturieren und beschleunigen
- Infos unter [www.ipu-online.de](http://www.ipu-online.de)

haben. Wenn man das in der Runde mit den Mitarbeitern erfasst und auch die Auswirkungen bewertet: Welche Folgen hat das auf unsere Entwicklungszeiten und -kosten? Oder auf die Zusammenarbeit mit anderen Bereichen? Dann wird schnell klar, warum der bestehende Zustand einer ist, den man verlassen will. Dann hat man schon mal einen ersten Schritt zur Veränderung getan.

**Moritz Denis le Maire:** Wichtig außerdem, und da tun sich die Techniker häufig schwer: Es gibt die rationale Schiene und dann gibt's die emotionale Schiene. Man muss die Leute eher emotional packen. Die Mitarbeiter müssen nachvollziehen können, dass das, was man vor hat, funktionieren kann. Außerdem braucht es die Entschlossenheit des Topmanagements. Wenn die nicht erkennbar ist oder sich bei den kleinsten Problemen in Nichts auflöst – dann wird es auch nicht funktionieren.

**Welchen Nutzen bieten in diesem Kontext externe Beratungsunternehmen wie das Ihre?**

**Moritz Denis le Maire:** Oft bleiben Veränderungsprozesse auf halber Strecke hängen. Das kann daran liegen, dass man die Ausgangssituation nicht komplett analysiert hat. Hier hilft ein Berater ohne Betriebsblindheit. Oder aber der Vorgesetzte resigniert. Eine Veränderung ist ja auch für ihn eine Zusatzbelastung, und er hat ein reguläres Tagesgeschäft. Auch das sind Punkte, wo eine externe Unterstützung bei Veränderungsprozessen helfen kann. Außerdem können Berater leichter nach oben hin agieren. Manchmal ist es ja auch der Vorgesetzte, der die Dinge gewöhnt ist und gar nicht auf die Idee käme, dass man etwas ändern müsste oder könnte. ■

.....  
**Autor** Das Interview führte der Leitende Chefredakteur Wolfgang Kräußlich



„Zum Einen haben wir ein Bedürfnis nach Veränderung, zum Anderen die Angst, dass die Veränderung zum Nachteil führt.“

Thomas Beyer, IPU