

# Aus Erfahrung

Fünf Fragen an Univ.-Prof. Dr. Marion A. Weissenberger-Eibl



## Univ.-Prof. Dr. Marion A. Weissenberger-Eibl

ist Leiterin des Fraunhofer-Instituts für System- und Innovationsforschung und Inhaberin des Lehrstuhls für Innovations- und Technologie-Management am Karlsruher Institut für Technologie.

*Bislang hat sich im Change Management noch kein Konzept als ultimativ richtig erwiesen. Veränderungen in Organisationen verlaufen höchst unterschiedlich. Deshalb sind die Erfahrungen, Erlebnisse, Eindrücke der Verantwortlichen auch so verschieden. Uns interessiert die persönliche Perspektive von erfolgreichen Managern. Diesmal stellt sich Univ.-Prof. Dr. Marion A. Weissenberger-Eibl unseren fünf Satzeröffnungen.*

### Meine bislang größte/wichtigste Business Transformation ...

... das rasche Wachstum und die thematische Profilierung des Fraunhofer-Instituts für System- und Innovationsforschung in den vergangenen zehn Jahren. Das Wachstum lässt sich gut in Zahlen abbilden: Während wir am Institut im Jahr 2008 noch etwa 280 Forschungsprojekte bearbeiteten, sind es 2018 schon über 420 Projekte pro Jahr, was einer Steigerung von 50 Prozent entspricht. Diese positive Entwicklung ist einerseits natürlich erfreulich, weil es unterstreicht, dass wir die letzte Dekade strategisch gut aufgestellt waren und es eine erhöhte Nachfrage nach unseren Studien gab, die häufig die Entstehung und die Auswirkungen von Innovationen und Innovationsprozessen untersuchen. Aber es bedeutet andererseits auch eine große Herausforderung für alle Mitarbeiter, dieser gestiegenen Nachfrage gerecht zu werden, denn der Mitarbeiterstamm kann ja nie parallel zum Auftragsvolumen wachsen. Dies heißt, dass jeder Einzelne zunächst einmal mehr anpacken muss und ich als Institutsleiterin zugleich sicherstellen muss, dass alles im Rahmen bleibt und sich das Wachstum auch strukturell niederschlägt, also Competence Center und Geschäftsfelder mittelfristig mitwachsen. Allerdings ist für eine erfolgreiche Business Transformation vor allem ein offenes Ohr des Managements für die Belange der Kollegen und deren Wertschätzung zentral. Denn nur wer seine Tätigkeit nach wie vor als motivierend empfindet und Spaß an der Arbeit hat, kann auch insgesamt zum Erfolg beitragen.

### Veränderungen von Unternehmen sind aus meiner Erfahrung im Wesentlichen geprägt durch ...

... die Frage, wie man im Unternehmen den Wandel betrachtet und mit ihm umgeht. Nehmen wir das Beispiel „Digitalisierung“: Man kann in ihr etwas Bedrohliches sehen oder aber eine Chance – dementsprechend handelt man dann auch. Ich sehe in der Digitalisierung vor allem das Positive, ohne natürlich Gefahren gänzlich auszuklammern. Denn sie bietet Unternehmen die Möglichkeit, einen tieferen Einblick in ihre Arbeitsprozesse zu bekommen und daraus schnell die richtigen Lehren zu ziehen. So kann die Digitalisierung etwa einen wichtigen Beitrag leisten, wenn Betriebe durch ein smartes Energiemanagement ihren Material- und Energieverbrauch durchleuchten und ganze Produkti-

onsketten – unter Kenntnis der Stoff- und Energieströme – optimieren. Ein anderes aktuelles Beispiel für den digitalen Wandel in Unternehmen ist die Einführung von automatisierten Robotik-Systemen, die oft auf Widerstand und Skepsis stoßen. Dazu fanden wir in einer Studie heraus, dass Industrieroboter die Effizienz und Produktivität von Arbeits- und Produktionsprozessen erheblich steigern und sich positiv auf die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen auswirken können. Mit Jobverlusten ist dagegen weniger zu rechnen, vielmehr können Roboter sogar dazu beitragen, neue zu schaffen. Denn es braucht ja Menschen, die sie programmieren, warten und so weiter. Doch all dies müssen die vom Wandel betroffenen Personen erst einmal erkennen, damit sie die Vorteile sehen, Skepsis ab- und Vertrauen aufbauen. Bei der Digitalisierung gilt dies sogar für die gesamte Gesellschaft, die eher ein von Skepsis und teilweise sogar Ablehnung geprägtes Verhältnis zum digitalen Wandel hat.

### **Die drei wichtigsten Erfolgsfaktoren von Change Management sind für mich ...**

... erstens die Fähigkeit, den Wandel als solchen zu erkennen. Dieser setzt ja nicht spontan ein, sondern bahnt sich über längere Zeiträume an. Deshalb braucht es eine Art Frühwarnsystem im Zuge eines fortlaufenden Change und Innovationsmanagements. Denn innovative Ideen reichen in Unternehmen ja nicht aus. Sie müssen vielmehr an aktuelle und zukünftige Marktentwicklungen gekoppelt und zum richtigen Zeitpunkt in Technologien, Produkte und Dienstleistungen umgemünzt werden. Ein Innovations- und Change Manager muss dafür die nötigen strukturierten Prozesse schaffen, in den betreffenden Abteilungen gut vernetzt sein und sich mit den Arbeitsabläufen bestens auskennen.

Ist ein Problem oder Handlungsbedarf erkannt, gilt es zweitens, durch Analysen eine entsprechende und auf die spezifische Situation angepasste Strategie auszurollen. Dies ist oftmals schwieriger als gedacht, weil dazu bestehende Vorgehensweisen, Prozesse und Denkweisen hinterfragt oder sogar über Bord geworfen werden müssen. Im Sinne der Open-Innovation-Idee sollte dabei aber eine zu starke Fokussierung auf ausschließlich interne Ideen und Prozesse vermieden werden. Stattdessen sollte es eine gewisse Offenheit gegenüber externen Impulsen geben, die wiederum mit internen zusammengebracht werden müssen. Oder anders formuliert: Die richtige Balance aus internen und externen Ideen und Erfahrungen verspricht am Ende den größten Erfolg für das Change und Innovationsmanagement.

Ist eine klare Strategie gefunden, muss diese drittens klar kommuniziert und erklärt werden. Nur wenn dies passiert, können die Mitarbeiter ihre vol-

le Motivation und Leistungsfähigkeit entfalten und auf dem Weg zur eigenen Vision „mitgenommen“ werden. Wird diese Chance verpasst, gibt es im Alltag oft Probleme und Frustration in der Belegschaft. Und mit der entsprechenden Motivation der Kollegen gilt es schließlich, die Umsetzung des Change im Arbeitsalltag voranzubringen.

### **Nicht alles gelingt. Was ich bei Veränderungen in meiner Verantwortung künftig anders machen werde oder was ich durch Lernen aus früheren Fehlern heute bereits anders mache, ist ...**

... dass ich Fehler und Scheitern als Teil eines Lernprozesses betrachte. Das betrifft unsere ganze Gesellschaft. Wir brauchen in Deutschland dringend eine neue Fehlerkultur, gerade auch, um junge Gründer nicht zu demotivieren. Dabei sollten wir fehlerhaftes wirtschaftliches Agieren nicht als Scheitern begreifen, sondern als einen Lernprozess. Viele erfolgreiche Unternehmer brauchten nämlich mehrere Startversuche, bis es mit einer innovativen Geschäftsidee geklappt hat. Dazu muss in Deutschland aber auch die Bereitschaft wachsen, ein größeres finanzielles Risiko einzugehen. Zum Beispiel gibt es in Deutschland noch dringenden Handlungsbedarf, um junge Gründer mit Business Angels und Venture-Capital-Gesellschaften zusammenzubringen. Das bedeutet, dass potenzielle und finanzkräftige Geldgeber in innovative Geschäftsideen investieren und dafür ein gewisses Risiko eingehen. Dies klappt in anderen Ländern wie den USA deutlich besser. Aber jüngste Entwicklungen zeigen auch, dass in Deutschland langsam ein Umdenken einsetzt und erfolgreiche Unternehmer, die selbst einmal junge Gründer waren, zusehends in innovative Start-ups investieren und diese finanziell und mit ihrer Erfahrung unterstützen.

### **Mein persönlicher Tipp an eine Führungskraft, die Verantwortung für ein Veränderungsprojekt übernimmt, lautet ...**

... suchen Sie bei Change-Projekten den direkten Dialog mit allen Betroffenen! Aus der Innovationsforschung wissen wir, dass Akzeptanz gegenüber Wandlungsprozessen am besten durch Austausch, Offenheit, Freiheiten im Schaffensprozess und Kommunikation entsteht. Von daher: Schaffen Sie Kommunikationsformate wie Workshops, die Dialog fördern und Feedback einfordern. Nur so erfährt man, wo es hakt und was die Menschen bewegt. Auch lassen sich so Missverständnisse klären. Neben dem Gespräch und einer Politik des aktiven Informierens trägt dazu natürlich auch die digitale Kommunikation bei. Hier sind die Hürden geringer, um ins Gespräch zu kommen, gerade auch zwischen dem Topmanagement und der Belegschaft. **c!**