

# «Wertschätzung setzt unendliche Kräfte frei»

**Willibert Schleuter**, Autor des Buchs «Die sieben Irrtümer des Change Management», referierte vor dem Industrie- und Handelsverband Grenchen. Er gab Einblick in seine Erfahrung als Abteilungsleiter.

INTERVIEW: LUKAS RAU

**Herr Schleuter, Sie waren von 1996 bis 2008 Leiter der Elektronik-Entwicklung bei Audi und haben das Unternehmen entscheidend mitgeprägt. Drehen wir den Spieß um: Wie hat Audi Sie geprägt?**

Willibert Schleuter: Nach zwölf Jahren bei Bosch habe ich zu Audi gewechselt und eine andere Firma kennengelernt. Bosch war möglicherweise sozialer geprägt, auch durch die Herkunft und die Geschichte des Unternehmens. Audi arbeitet hemdsärmeliger und direkter. Von daher hat mich das Unternehmen auch verändert.

**Inwiefern?**

Bei Bosch war man eher zurückhaltender, vorsichtiger, zum Beispiel im Kritiküben. Bei Audi war das anders. Im Fehlermanagement muss man Vertrauen aufbauen, um schneller zu werden. Das ging dahin, dass man Kritikgespräche nicht mehr nur unter vier Augen gemacht hat, sondern auch, wenn Kollegen dabei waren. Das hat den Effekt, dass man lernt, dass es nicht darum geht, eine Person zu verunglimpfen, sondern um ein Sachthema.

**«In kurzer Zeit lässt sich in einer Mannschaft viel verändern.»**

Wenn andere mithören, können alle aus den Fehlern lernen. Die Offenheit untereinander war ganz anders bei Audi.

**Was hat Sie motiviert, ein Buch zu schreiben über Ihre Zeit bei Audi?**

Ich wollte gar kein Buch schreiben. Aber da waren Leute, die haben gesagt: Die Fortschritte, die damals bei Audi Elektronik erzielt worden sind, das war sensationell. Schreib das doch mal hin, damit alle davon lernen können. Dann kamen auch externe Dienstleister und Zulieferer dazu, die sagten, wenn du ein Buch machst, dann tragen wir etwas dazu bei. So bin ich in eine Klammer gekommen, aus der ich nicht mehr rauskam (lacht).

**Audi ist ein riesiges Unternehmen mit tausenden Angestellten. Was kann nun ein Schweizer KMU aus Ihren Erfahrungen lernen?**

Ich halte viele Vorträge vor kleinen Unternehmen und ziehe immer Parallelen dazu. Nach



Referierte in Grenchen: Willibert Schleuter.

Bild: zvg

meinen Erfahrungen lässt sich in einer relativ kurzen Zeit in einer Mannschaft viel verändern, im positiven Sinne für die Mitarbeiter und das Unternehmen. Das möchte ich weitergeben. Ich bin beeindruckt, was hier läuft, auch wenn ich die Leute kennenlerne. Viele hier sind wie ich einfache Leute. Sie haben das Selbstvertrauen, etwas auf die Beine zu stellen, was gut ist, was

ihnen Spass macht und Kraft gibt.

**Das Wirtschaftsumfeld ist sehr dynamisch und bisweilen unübersichtlich. Wie erkennt man den richtigen Zeitpunkt, um den Wandel einzuleiten?**

Manchmal ist es einfach so, dass man von einem Unternehmen dazu aufgefordert wird. Ich bin für verschiedene Aufgaben

geholt worden, schon bei Bosch. Ich machte immer das, was am meisten mit Menschen zu tun hatte.

**Wie gehen Sie vor?**

Das war anfangs schwierig, es gab das Thema Mitarbeiterbefragung, das ich noch nicht kannte. Ich sah mir das in branchenfremden Unternehmen an und setzte es dann bei uns um. Die Botschaft an meine Arbeiter, bei Bosch und Audi, war aber, dass sie die Fragen selber stellen. Sie sollten die Dinge nennen, die sie am meisten störten. So konnte ich die Mitarbeiter dazu gewinnen, den Veränderungsprozess mitzutragen und Teil davon zu werden. Das ist das wesentlichste Element.

**Ihr Buch beginnt mit den Worten «Die Krise ist da». Geht es beim Change Management auch darum, eine kontrollierte Krise auszulösen?**

Da gibts ein schönes Bild zu Veränderungsprozessen. Die erste Phase heisst unfreezing, auf-tauen. Es gibt die verschiedenen

## Zur Person

- Jahrgang 1947
- Mit 14 Lehre als Starkstrom-elektriker bei den Rheinischen Braunkohlewerken in Köln
- Studium der Elektrotechnik an der RTHW Aachen
- 1982 Doktorarbeit zum Thema Akkumulatoren für Elektrofahrzeuge
- Ab 1984 bei der Bosch GmbH in Stuttgart, als Abteilungsleiter
- 1996 Wechsel zu Audi als Leiter im Bereich Entwicklung Elektronik
- Rücktritt per 1.1.2009
- **Buch:** Die sieben Irrtümer des Change Managements (lr)

Eisstücke, auf denen die Mitarbeiter stehen. Stehen sie da alleine, laufen sie Gefahr, zu kippen und ins kalte Wasser zu fallen. Wenn sie sich aber gegenseitig an den Schultern stützen, sind sie umso stabiler. Irgendwann kommen sie zum steilen Ufer, aber sie sehen den Weg zum höheren Potential. Man muss die Mitarbeiter überzeugen, ihre Herzen gewinnen. Dafür braucht man möglicherweise länger, als wenn man übers Produkt geht, es ist aber viel nachhaltiger.

**Der rote Faden in Ihrem Buch ist denn auch der Draht zur Basis. Manager haben heute aber ein Glaubwürdigkeitsproblem. Sie werden als unnahbare Menschen empfunden, die zuerst auf sich selber schauen. Wie gewinnt man das Vertrauen der Mannschaft?**

Man muss rüberbringen, dass man ein Teil von ihr ist. Als ich bei Audi anfang, habe ich ein Fotoorganigramm erstellen lassen. Bevor ich in eine Abteilung ging, habe ich mir das angeschaut und jeden Mitarbeiter mit Namen und Handschlag begrüsst. Mein Vorgänger kannte da vielleicht gerade mal den Leiter und den, der seinen Wagen geputzt hat.

**Was bewirkt man damit?**

Die Leute sind beeindruckt. Die einen dachten vielleicht, kommt jetzt der KGB?, aber die anderen haben gemerkt, wie viel sie mir wert sind, und Wertschätzung macht die Leute unendlich stark.

**Die Mitarbeitenden sollen auch Teil des Netzwerks werden, jeder soll mit jedem kommunizieren, liest man in Ihrem Buch. Sind Mitarbeiter nicht überfordert, wenn sie deutlich mehr leisten müssen als ihre Hauptaufgabe?**

Das muss man dosieren. Natürlich ist Konzentration auf die Aufgabe das Hauptargument. Man kann aber den Leuten den Blick für die anderen Dinge öffnen, die mit dem Produkt zusammenhängen.

**Wie machen Sie das?**

Wir haben die Audi-Elektronik-

Akademie gegründet. Einmal im Monat kam ein externer Geschäftsführer, Entwicklungsleiter oder jemand von der Bundesregierung. Die Mitarbeiter konnten schauen: Wie funktioniert es in anderen Unternehmen? Das hat ihnen, wie auch mir, den Kopf geöffnet. Damit wird man auch offener gegenüber Veränderungen.

**Das Vernetzen und Verbinden ist doch die Aufgabe des Managers. Wollen Sie einen Teil der Pflichten auf die Belegschaft abwälzen?**

Nein. Ich hatte 600 Leute unter mir und habe die vernetzt, auch mit Zulieferern. Es macht den Leuten Spass anzudocken an andere. Wenn sie vernetzen, dann kriegen sie aber Reflektionen, von denen sie auch mal negativ überrascht sind, zum Beispiel wenn Fehler gemacht werden. Aber diejenigen sind am stärksten, die Fehler am ehesten erkennen und am nachhaltigsten abstellen.

**Ein Manager muss nicht nur gegenüber der Mannschaft Vertrauen gewinnen, sondern auch gegenüber der Geschäftsleitung. Wo sehen Sie in Bezug auf Change Management die grössten Herausforderungen? Oft geht mit Umstrukturierung ein grosses Risiko einher.**

Ja, natürlich. Da ist schon die Frage, wie der Vorgesetzte dazu steht. Mein Chef hatte mir gesagt, dein Vorgänger ist weg, weil er nicht mehr gepasst hat. Da ist man schon auch alleine, aber das gehört zu den Stärken, dann die richtigen Entscheidungen zu treffen. Das ist nicht nur einfach.

**Der Wandel ist vollzogen, alle ziehen am selben Strick. Wie hält man die Euphorie aufrecht, wie surft man die Welle?**

Das ist die kreative Unruhe.

**«Man muss die Mitarbeiter überzeugen, ihre Herzen gewinnen.»**

Nachdem man Erfolg hatte, bedeutet Stillstand Rückschritt. Sie müssen ein positives Spannungsfeld erzeugen, immer wieder von neuem.

**Wie macht man das?**

Auch wieder indem Sie beleuchten, was andere Unternehmen gemacht haben. Die amerikanische Eisenbahnindustrie war sehr stark. Ihre Vision war, wir bauen Eisenbahnen. Wäre ihre Vision gewesen, wir machen Mobilität, hätte sie damals die noch kleine Flugzeugindustrie unter sich genommen. Das hat sie nicht gemacht und irgendwann war sie weg. Indem man zeigt, was andere machen, wie sie sich verändern, kriegt man einen Spannungsbogen hin. Die Leute akzeptieren: Wir müssen uns immer weiterentwickeln.

## Fischer folgt auf Sahli

Ir. Vergangenen Donnerstag traf sich der Industrie- und Handelsverband Grenchen und Umgebung (IHVG) im Berufsbildungszentrum Grenchen zur ordentlichen Generalversammlung. Nach einer Einführung durch Präsident Walter Sahli wurden einige personelle Wechsel im Vorstand bekannt gegeben. So trat Walter Sahli als Präsident zurück, verbleibt allerdings noch im Vorstand. Als neuer Präsident wurde Erwin Fischer gewählt.

Seine Erfahrung im Aufbau von Netzwerken, sowohl mit Behörden als auch mit Wirtschaftsvertretern, seien eine Bereicherung für den Verband, sagte Sahli nach der Wahl. Weiter gab es zwei Rücktritte aus dem Vorstand. Neben Jean-Claude Baumann trat Urs Tschudin zurück, der bereits 1982 ins Gremium gewählt worden war und dieses ab 1984 lange Jahre präsidierte und prägte. Neu in den Vorstand gewählt wurde Sven Zybly.

## Der Dienstleister lädt ins Bundeshaus

Die **Lysser IT-Firma** in4U bot an ihrem Kundenevent im Berner Casino ein abwechslungsreiches Rahmenprogramm.

Der Lysser IT-Dienstleister in4U lud vergangenen Freitagabend zum alljährlich stattfindenden Kundenevent. Rund 120 Personen fanden sich im Burgeratssaal des Berner Kulturcasinos ein und erfreuten sich eines abwechslungsreichen Rahmenpro-

gramms. Bruno Morandi, seit September 2009 CEO der in4U, nutzte die Gelegenheit, um seine Kunden über die internen Neuigkeiten der Firma auf den neusten Stand zu bringen. Morandi stellte die neuen Gesichter in der Geschäftsleitung vor, Thomas Ducret, Markus Mosimann und Alberto Beltramello. In technischen Belangen stand das Anfang Mai dieses Jahres eröffnete dritte Datacenter im Zentrum seiner Präsentation.

**Grüne Daten, gute Daten**

Das neue Datacenter erlaubt der IT-Kundschaft eine erhöhte

Flexibilität beim Zugang und der Organisation der Daten. Während der Planung der Plattform dachte man bei in4U auch an die Umwelt, so erfolgt die Kühlung des Centers über eine Grundwasserpumpe. Die Kühlkosten konnten so im Vergleich zu einem konventionellen System um die Hälfte gesenkt werden. Das Konzept dahinter nennt sich Green-IT. Unter dem Begriff werden sämtliche Bestrebungen zusammengefasst, die Herstellung und Gebrauch von Informationstechnologie umweltschonender machen.

Der Anlass sollte allerdings auch zur Zerstreuung vom harten

Businessalltag beitragen. Entsprechend vielseitig war das Programm, kulinarisch wie kulturell, das von in4U vorbereitet worden war.

**Bundesbern und Palästina**

Den Anfang machte eine Bundeshausführung mit dem Berner Nationalrat Norbert Hochreutener. Überraschungsgast war der satirische Gesellschaftskritiker Heinz Däpp. Von links bis rechts nahm dieser so ziemlich alle aufs Korn, die in Bundesbern beteiligt sind. Der Nahostkorrespondent des Schweizer Fernsehens, André Marty, sorgte bei seiner grund-

ehrlichen Analyse des Palästina-konfliktes für betretene Gesichter. Die Geopolitik wurde greifbar im Saal, als er über Realitäten und Identitäten referierte, und die Frage nach den Konsequenzen einer Eskalation zwischen dem Iran und Israel stellte.

**Hüppi und Beckenbauer**

Für einen versöhnlichen Abschluss sorgte Stimmenimitator Peter Hüssig, bei dem neben Matthias Hüppi und Franz Beckenbauer gefühlte 50 weitere Prominente dran glauben mussten.

## NACHRICHTEN

### Pazifikpipeline wurde eröffnet

sda. Russlands Regierungschef Wladimir Putin hat gestern das russische Teilstück einer Ölleitung eröffnet. Über die Pipeline sollen bald die energiehungrigen Märkte in Asien beliefert werden. «Der russische Teil des Vorhabens ist fertiggestellt», sagte Putin bei einer Zeremonie in Skoworodino in der fernöstlichen Region Amur. Angereist war auch der Chef der chinesischen Energiebehörde, Zhang Guobao. Auf chinesischer Seite müssen laut Putin noch 930 Kilometer Pipeline fertiggebaut werden. Die neue Leitung soll zunächst 30 Millionen Tonnen jährlich befördern.