

# Der Mut zum Wandel

Ulf Brandes plädiert für weniger Kontrolle gegenüber Mitarbeitern

Das sechste Business-Forum drehte sich ganz um die Veränderungsbereitschaft in Firmen. Hier stehen sich Stabilität und Dynamik gegenüber.

MARIUS STEPHAN

Schwäbisch Hall. Die Unternehmen der Region stehen vor gigantischen Herausforderungen: Die Digitalisierung, neue Qualitätsmerkmale, die sich durch Fremdbestellungen beeinflussen lassen oder auch die Konkurrenz ähnlicher Betriebe. Der ehemalige Spitzenmanager Ulf Brandes beschäftigt sich beim 6. Business-Forum von Bera, Sparkasse Schwäbisch Hall-Crailsheim und Regionalsparkasse, mit der Frage, was erfolgreiche Unternehmen „unter der Haube“ anders machen als ihre erfolglosen Pendanten.

„Es muss Faktoren jenseits des Kaufmännischen geben“, sagt Brandes. Ansonsten sei es nicht erklärbar, wie zum Beispiel die Deutschermarkette DM Borete und der Konkurrent Schlecker dagegen scheiterten. Beide Unternehmen unterscheiden sich in



In den Räumen des Schwäbisch Haller Flugzeugsitzerstellers Becaro Aircraft Seating gab Brandes Impulse zu mehr Wandel- und Flexibilität in Unternehmen.

Foto: Marius Stephan

**„Echtheit zählt, weil Emotionen immer seltener werden“**

Lage der Ladenlokale, Preis- und Qualität nur unmerklich. Für Brandes liegen diese Faktoren auf einem anderen Gebiet: Der Authentizität des Unternehmers, der Filialstruktur und dem Mut zum Wandel. Durch eine sinnvolle Aufstellung im Bezug auf diese Faktoren kann das Unternehmen „frei agieren und ist nicht mehr getrieben“. Dabei gilt es,

die Balance zwischen Stabilitätseigenschaften, zum Beispiel dem Sicherheitsbedürfnis der Mitarbeiter und der Dynamik, den Bedürfnissen von Kunden und Markt, zu finden. Dies beschreibt Brandes als „agile Organisation“. „Wenn ich den Mitarbeitern Sicherheit und Stabilität gebe, komme ich in den Austausch, und kann bieten was der Markt braucht“, sagt der ehemalige Top-Manager, der bereits bei Firmen wie Procter & Gamble, PayPal und Google arbeitete. Starre Strukturen, beispielsweise in Ministerien können nur schlecht auf Veränderungen

und dynamische Herausforderungen reagieren, weiß Brandes. Ganz besonders wichtig sei es, „die Mitarbeiter mitzunehmen und zu begeistern“, statt die Beschlüsse „von oben durchzudrücken“. Jeder Mitarbeiter durchlaufe seinen eigenen Kreis der Akzeptanz einer Neuerung. Sofern dies nicht abgeschlossen sei, „ist der Wandel kein Wandel, sondern Zwang“. Dazu gehöre auch, wie das Unternehmen eine Veränderung intern kommuniziert.

Brandes legt sein Augenmerk dabei auch auf den Widerstand der Mitarbeiter gegenüber einer anstehenden

Veränderung: „Widerstand ist wichtig, denn das zeigt, dass sich jemand mit dem Thema auseinandersetzt“, erklärt der Managementberater. Viel schwieriger sei es hingegen, mit Desinteresse der Mitarbeiter umzugehen. Brandes empfiehlt, ein Team einzusetzen, das sich mit dem Thema Veränderbarkeit beschäftigt und diesem Zeit und Raum zu geben. Der Austausch auf Augenhöhe ist dabei das oberste Gebot. Nur so lässt sich das „kollektive Bauchgefühl“ anspüren und eine nachhaltige Veränderungskultur schaffen, die das Unternehmen nach vorne bringt.

[Hier geht's direkt zum Artikel.](#)