



Change Management als Revolution von unten

Dr. Willibert Schleuter

Leiter Entwicklung Elektrik/Elektronik, AUDI AG 1996 - 2008

Berufsbildungswerk Deutscher Krankenhäuser, Meschede, 16.März 2013

Werdegang

Dr. Willibert Schleuter



1961	Lehre Starkstromelektriker	RWE Frimmersdorf
1962	Abendschule 7 Semester	BAS Grevenbroich
1964	Facharbeiter	Rhein-Braun Köln
1966	Studium Starkstromtechnik	FH Köln
1970	Studium Allg. Elektrotechnik	RWTH Aachen
1982	Dissertation: Akkumulatoren f. E-Fzge.	RWTH Aachen
1984	Robert Bosch GmbH	versch. Führungsaufgaben
1996	AUDI AG Elektrik/Elektronik	Leiter Entwicklung (bis E 2008)
2004	VW-Konzern Elektrik/Elektronik	Modulmanager (bis E 2008)
2009	Schleuter GmbH	Beratung (AR, Beirat) + Vorträge zu Change Management, Netzwerke, Führung, eMobility



Die sieben Irrtümer des Change Managements und wie Sie sie vermeiden

Contents

- ▶ Visionen
- ▶ Mitarbeiterbefragungen
- ▶ Offenheit
- ▶ Netzwerke
- ▶ Berater
- ▶ Kreative Unruhe
- ▶ Nachfolger



*»Die Art und Weise, wie hier über **Bereichsgrenzen hinweg** in der **Prozesskette Elektronik** mit **Begeisterung** zusammengearbeitet wird, ist **einzigartig**.*

*Das hat Audi in Sachen **Vernetzung der Menschen** und bei der **Produktqualität Elektronik** zum **Benchmark** gemacht.«*

Prof. Dr. Martin Winterkorn, CEO, Volkswagen AG



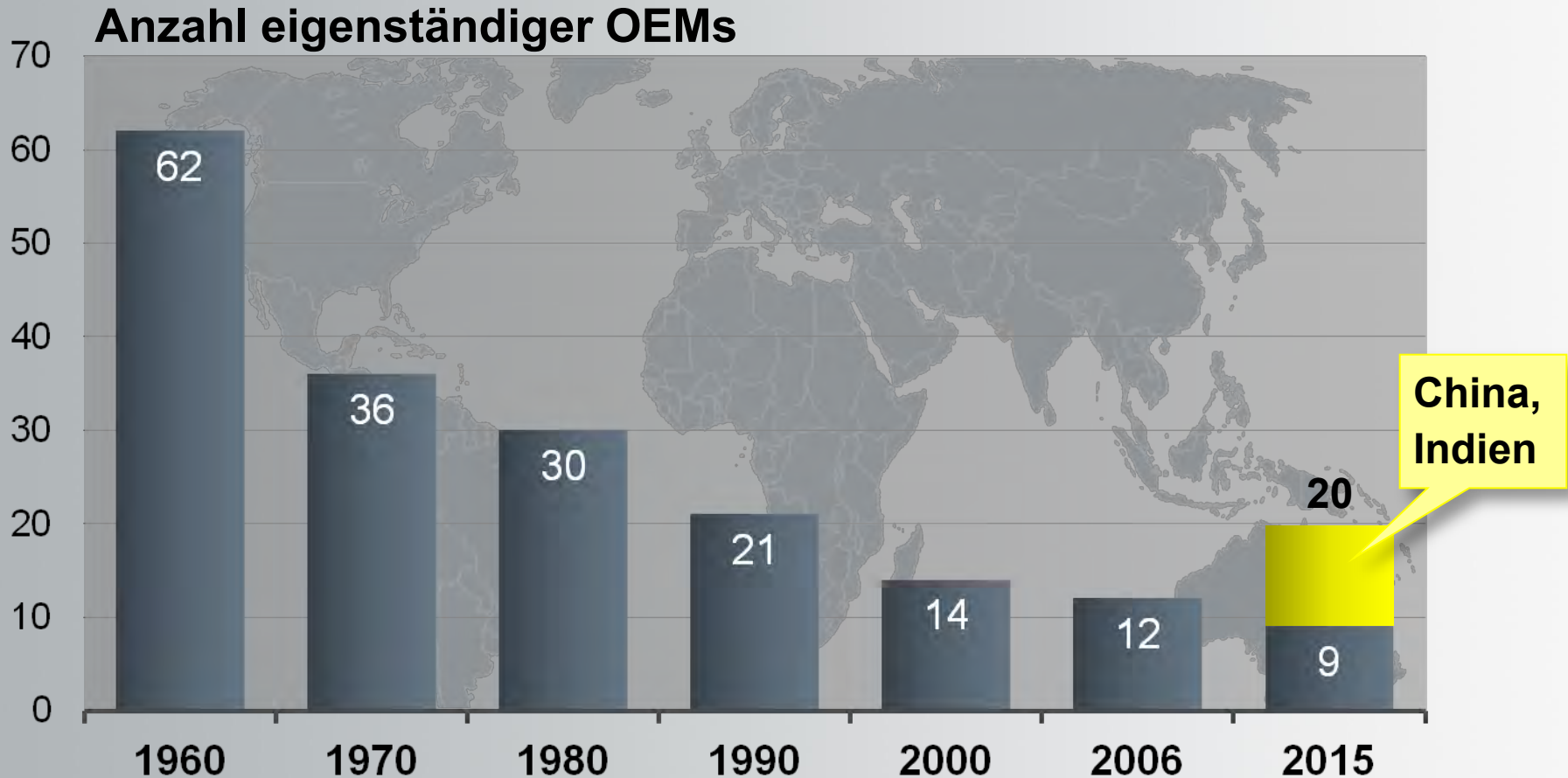
Change Management in der Automobilindustrie

1. Marktentwicklung – Veränderungen in der Automobilindustrie

2. Was man von anderen Unternehmen lernen kann
3. Die Story der Prozesskette Audi Elektronik
4. Offenheit – Schlüsselfaktor in Veränderungsprozessen
5. Führungskräfte und Mitarbeiter zu Unternehmern entwickeln
6. Vision und Ziele – Unternehmen werden fokussiert
7. Schnelligkeit durch Netzwerke
8. Fazit

1. Marktentwicklung – Veränderungen in der Automobilindustrie

Konzentrationsprozess Automobilhersteller 1960 – 2015

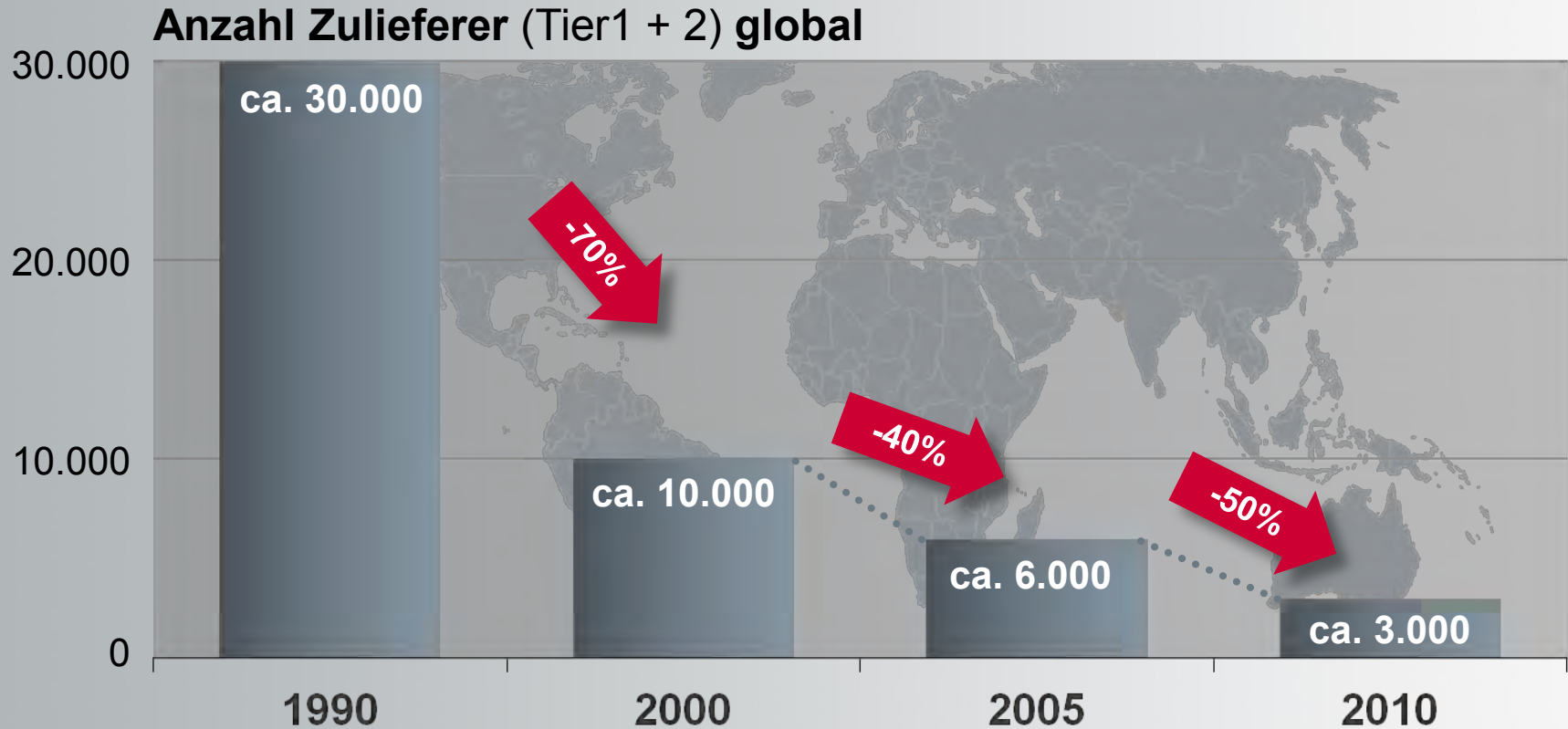


Quelle: H. Becker, Auf Crashkurs, Springer Verlag, 2007



1. Marktentwicklung – Veränderungen in der Automobilindustrie

Konsolidierungstrend Zulieferer



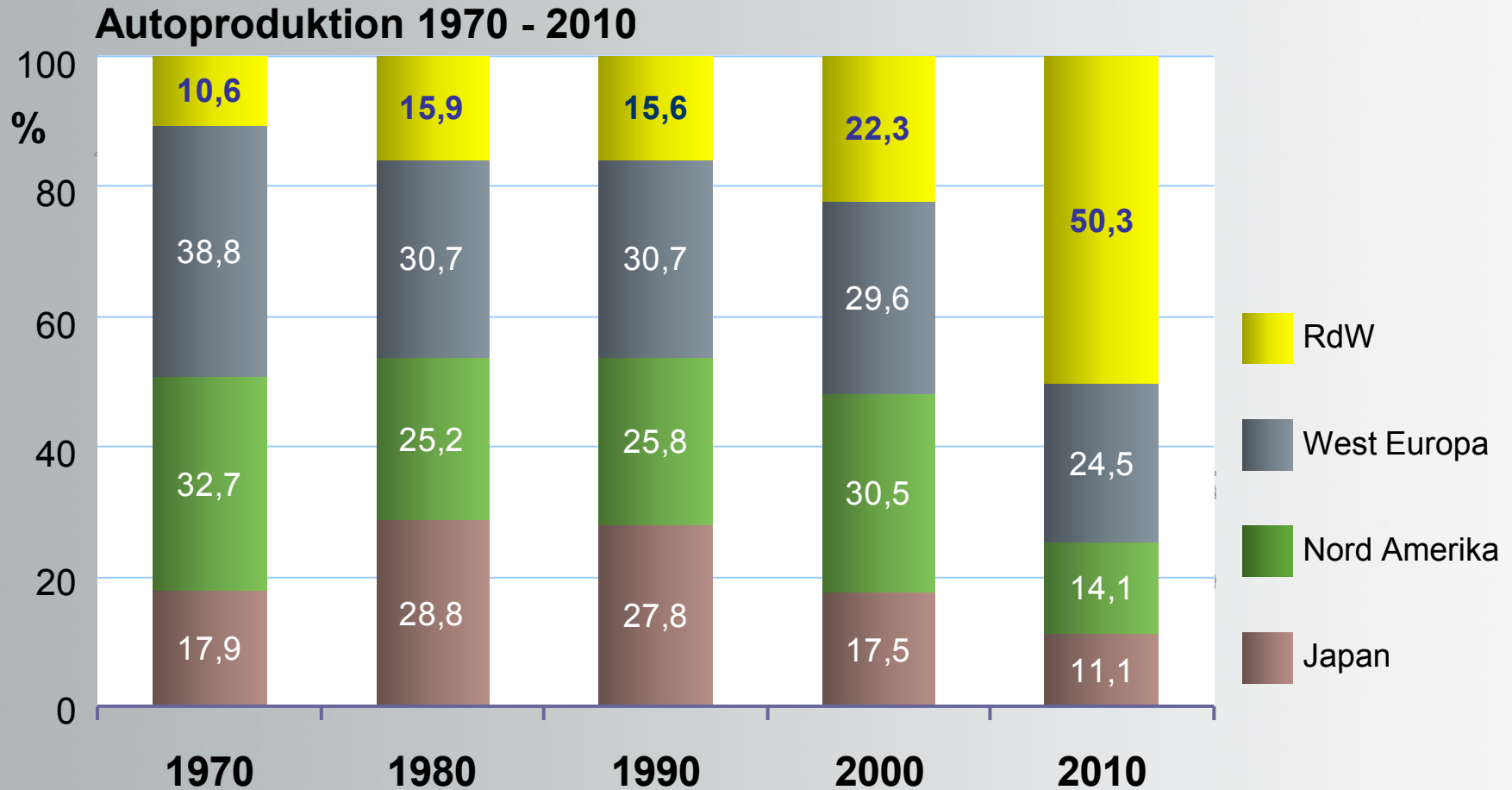
Verschärfter Verdrängungswettbewerb der Zulieferer
Konzentrationsspirale dreht sich weiter

Quelle: Center of Automotive, Erfolgsfaktoren der Innovationsfähigkeit von Automobilzulieferern, FDHW, 2008



1. Marktentwicklung – Veränderungen in der Automobilindustrie

Aufteilung der Fahrzeugproduktion nach Regionen



Quelle: *Darwins Gesetz in der Automobilindustrie*; Becker (2010); VDA

Change Management in der Automobilindustrie

1. Marktentwicklung – Veränderungen in der Automobilindustrie
- 2. Was man von anderen Unternehmen lernen kann**
3. Die Story der Prozesskette Audi Elektronik
4. Offenheit – Schlüsselfaktor in Veränderungsprozessen
5. Führungskräfte und Mitarbeiter zu Unternehmern entwickeln
6. Vision und Ziele – Unternehmen werden fokussiert
7. Schnelligkeit durch Netzwerke
8. Fazit

2. Was man von anderen Unternehmen lernen kann

Lernen von Branchenfremden: Ollila (CEO Nokia) in 2000



Ausgangslage 1990

- ▶ Mit dem **Zusammenbruch der Sowjetunion** verlor Finnland 20-30% Umsatz
- ▶ **Westeuropa** war in einer Phase der **Rezession**
- ▶ Nokia war in **traditionellen Industriezweigen Finnlands** tätig:
Kabelbäume, Gummistiefel
- ▶ Nokia war gezwungen sich **neu zu fokussieren**, alte Bereiche abzustoßen

Umgesetzte Handlungsleitlinien

You better kill your own children before others do

Don't look on companies in the same area of your business

Don't write a paper to me, grasp me in the cafeteria

2. Was man von anderen Unternehmen lernen kann

Apple: Die erfolgreichste Firma der letzten Jahre hat den Zenit überschritten



- ▶ **Rüde Methoden verärgern Geschäftspartner und Wettbewerber**
- ▶ **Verheerende Arbeitsbedingungen bei Foxconn ruinieren den Ruf**
- ▶ **„Leben und leben lassen“ (win-win) galt für Apple nie**
- ▶ **„Wer hat der gibt“ gilt für Steve Jobs nicht**

- ▶ **Apple droht das Schicksal der meisten Topkonzerne der Tech-Welt:**
 - Ein, zwei großartige Dekaden mit einer charismatischen Führungsfigur
 - Nach rasantem Wachstum folgen Arroganz und Überheblichkeit
 - Es folgen Jahre der Agonie

Quelle: Manager Magazin, Juli 2011

2. Was man von anderen Unternehmen lernen kann

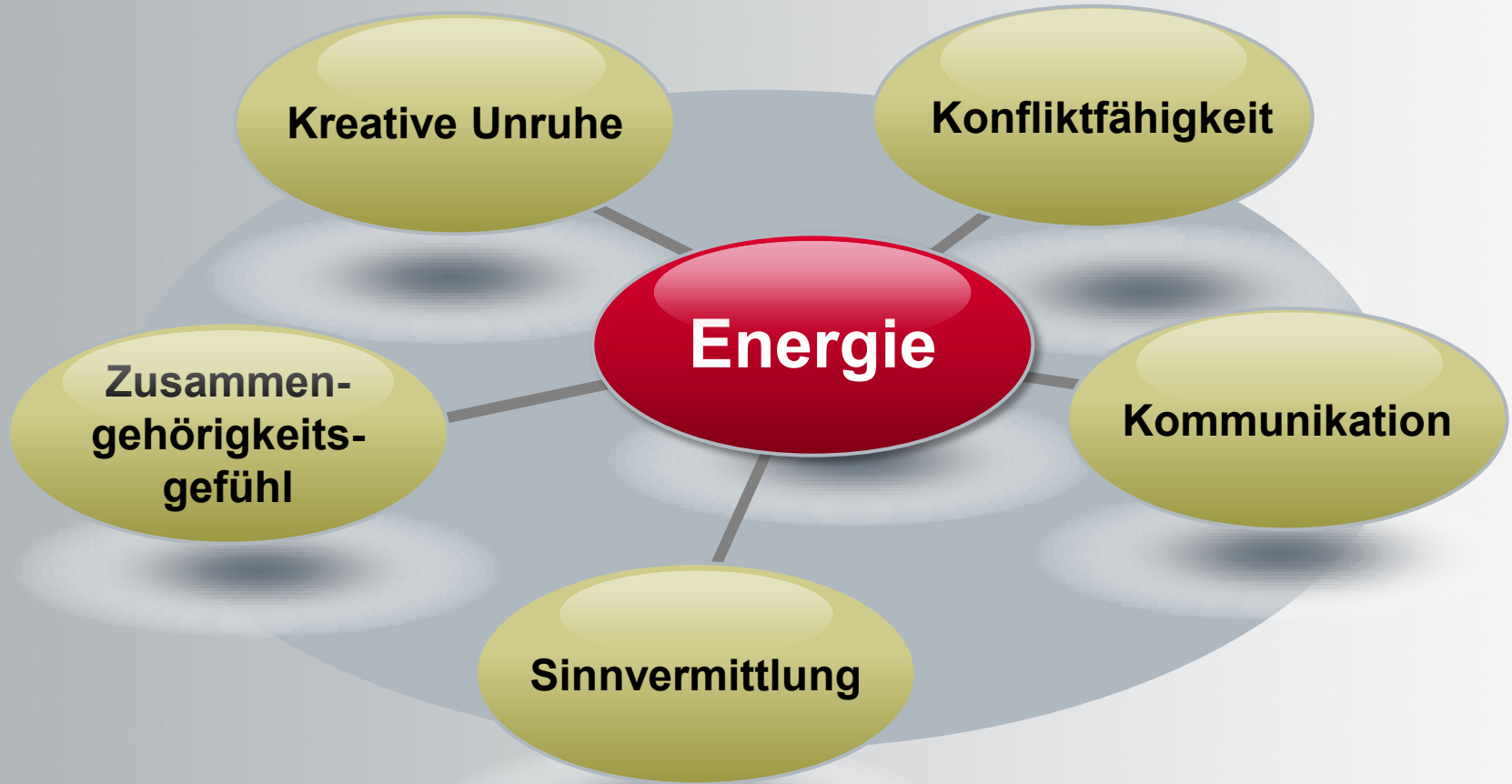
Welches Profil hat Ihr Bereich / Unternehmen? Heute? In 5 Jahren?

- ▶ Was sind die Stärken?
- ▶ Was sind die Schwächen?
- ▶ Was sind die Kernkompetenzen?
- ▶ Was sind die Kerneigenleistungen?
- ▶ Worauf sind die MA stolz?

Quelle: Jack Welch „Winning“ Campus 2005

2. Was man von anderen Unternehmen lernen kann

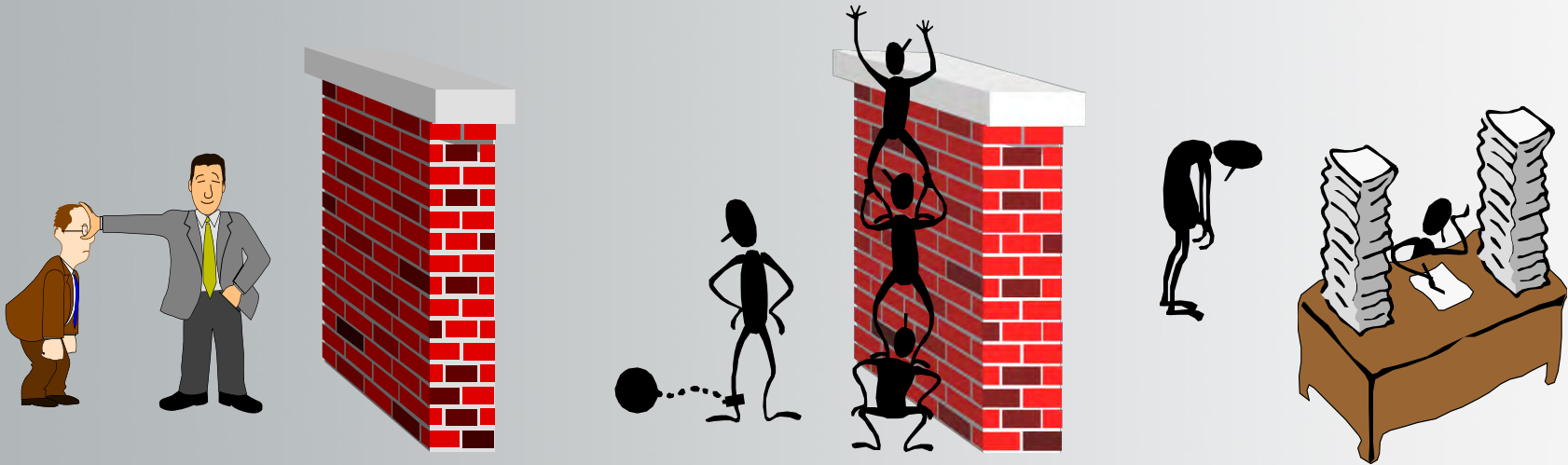
Schlüsselfaktoren der Unternehmenskultur



Change Management in der Automobilindustrie

1. Marktentwicklung – Veränderungen in der Automobilindustrie
2. Was man von anderen Unternehmen lernen kann
- 3. Die Story der Prozesskette Audi Elektronik**
4. Offenheit – Schlüsselfaktor in Veränderungsprozessen
5. Führungskräfte und Mitarbeiter zu Unternehmern entwickeln
6. Vision und Ziele – Unternehmen werden fokussiert
7. Schnelligkeit durch Netzwerke
8. Fazit

3. Die Story der Prozesskette Audi Elektronik Führungskultur 1996



► **Führungsstil
streng hierarchisch**

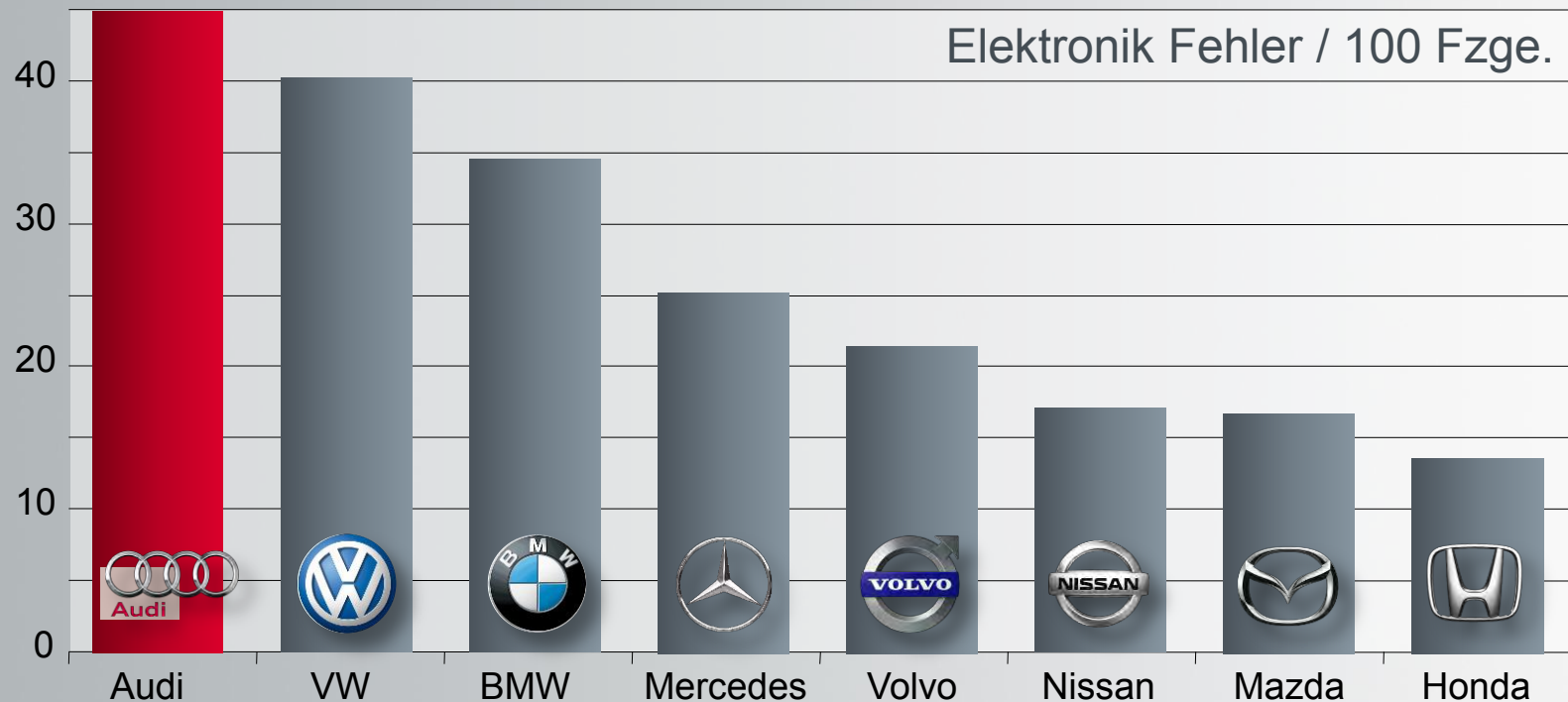
► **Job rotation
ungern gesehen**

► **Kaum
Mitarbeiterentwicklung**

► **Mangelndes
Selbstbewusstsein
der Mitarbeiter**

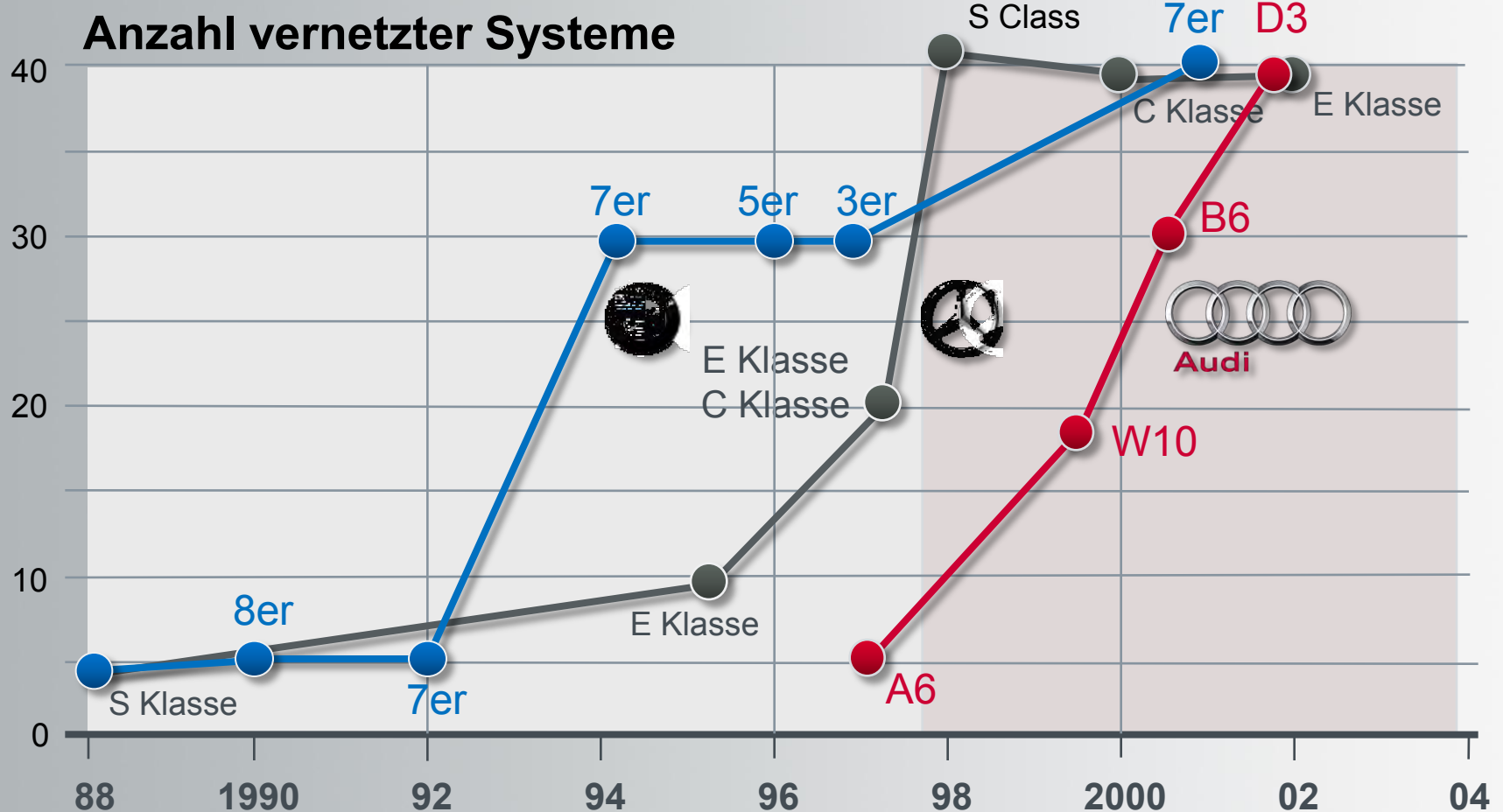
3. Die Story der Prozesskette Audi Elektronik

JD Power – Status 1996



3. Die Story der Prozesskette Audi Elektronik

Technik 1996: 8 Jahre zurück



3. Die Story der Prozesskette Audi Elektronik

Die Konsequenz

**Veränderungen
waren
erforderlich**



2002

Die Vision wurde Realität
Der neue Audi A8

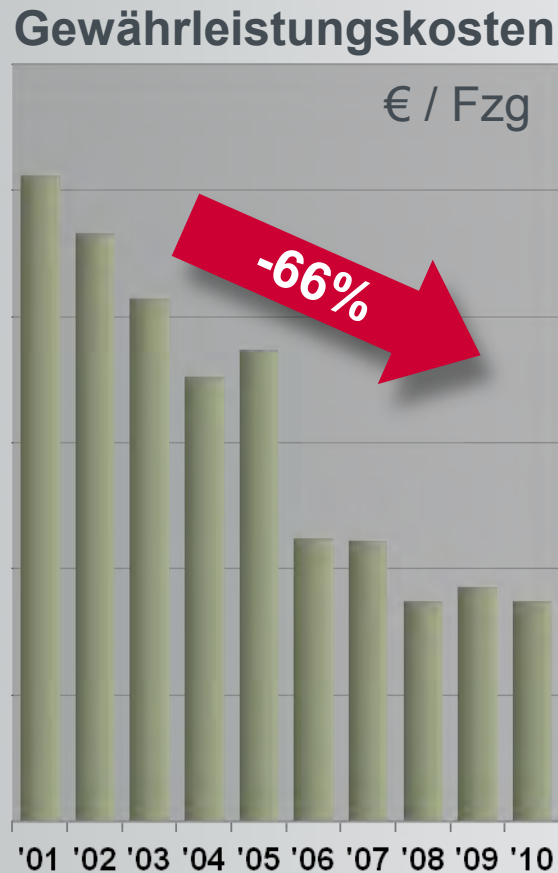


3. Die Story der Prozesskette Audi Elektronik Kundenwahrnehmung Elektronik 2002



3. Die Story der Prozesskette Audi Elektronik

Qualität & Zuverlässigkeit von Elektronik 2001..2010*



* nach 3 Monaten beim Kunden



3. Die Story der Prozesskette Audi Elektronik

Handlungsleitlinien Audi EE

First time right

Simple is the best

Quality is speed

3. Die Story der Prozesskette Audi Elektronik

Führungsphilosophie W. Schleuter

Andere erfolgreich machen

3. Die Story der Prozesskette Audi Elektronik

Die Prozesskette als Schlüsselfaktor für den Erfolg

Zulieferer

Entwicklung

Produktion

Service

Kunde



Change Management in der Automobilindustrie

1. Marktentwicklung – Veränderungen in der Automobilindustrie
2. Was man von anderen Unternehmen lernen kann
3. Die Story der Prozesskette Audi Elektronik
- 4. Offenheit – Schlüsselfaktor in Veränderungsprozessen**
5. Führungskräfte und Mitarbeiter zu Unternehmern entwickeln
6. Vision und Ziele – Unternehmen werden fokussiert
7. Schnelligkeit durch Netzwerke
8. Fazit

4. Offenheit - Schlüsselfaktor in Veränderungsprozessen

Typische Ausgangssituation bei Veränderungsprozessen

**Die meisten wollen, dass nichts geschieht.
Und sie wollen darüber klagen!**

Quelle: Ulrich Beck

4. Offenheit - Schlüsselfaktor in Veränderungsprozessen

Ergebnis von Veränderungsprozessen

**50 – 80 % der Veränderungsprozesse scheitern
oder erreichen ihre Ziele nicht.**

Quelle: „Machtfrage Change“, T.Oltmanns, D.Nemeyer, Campus Verlag 2010

4. Offenheit - Schlüsselfaktor in Veränderungsprozessen

Warum Veränderungsprozesse scheitern

- ▶ **Nicht vorhandene Vision**
- ▶ **Mangelnde Einbeziehung der Mitarbeiter**
- ▶ **Schlechte Kommunikation**
- ▶ **Unzureichende Mobilisierung**
- ▶ **Fehlende Erfolgskontrolle / Monitoring**

Quelle: „Machtfrage Change“, T.Oltmanns, D.Nemeyer, Campus Verlag 2010

4. Offenheit - Schlüsselfaktor in Veränderungsprozessen

Offenheit / Transparenz / Fairness machen Unternehmen schnell

Offenheit – das dunkelste Kapitel der Geschäftswelt

mit Offenheit/Transparenz/Fairness geht alles schneller

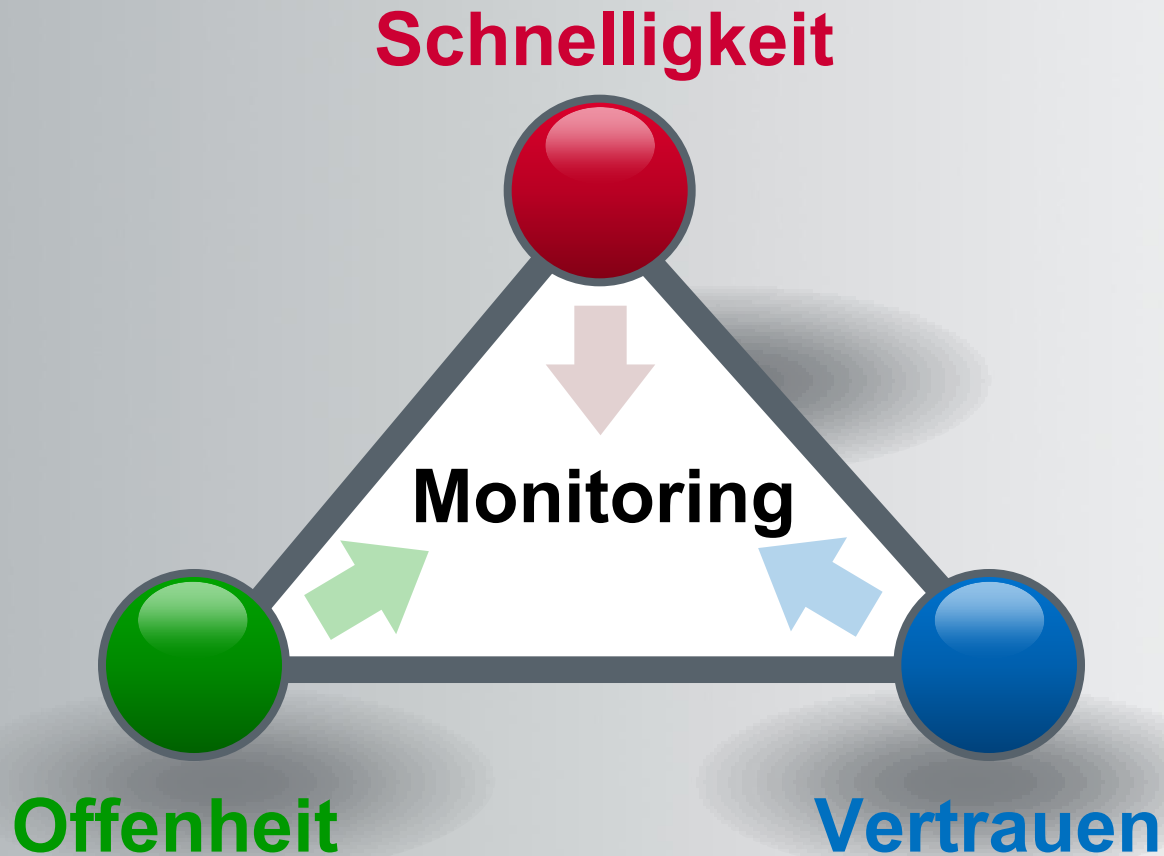
Warum?

- ▶ mehr Menschen, mehr Ideen → weniger Rekursionen
- ▶ Ideen mit allen schneller besprochen → schneller umgesetzt
- ▶ senkt Kosten erheblich

Quelle: Jack Welch „Winning“, Campus-Verlag 2005

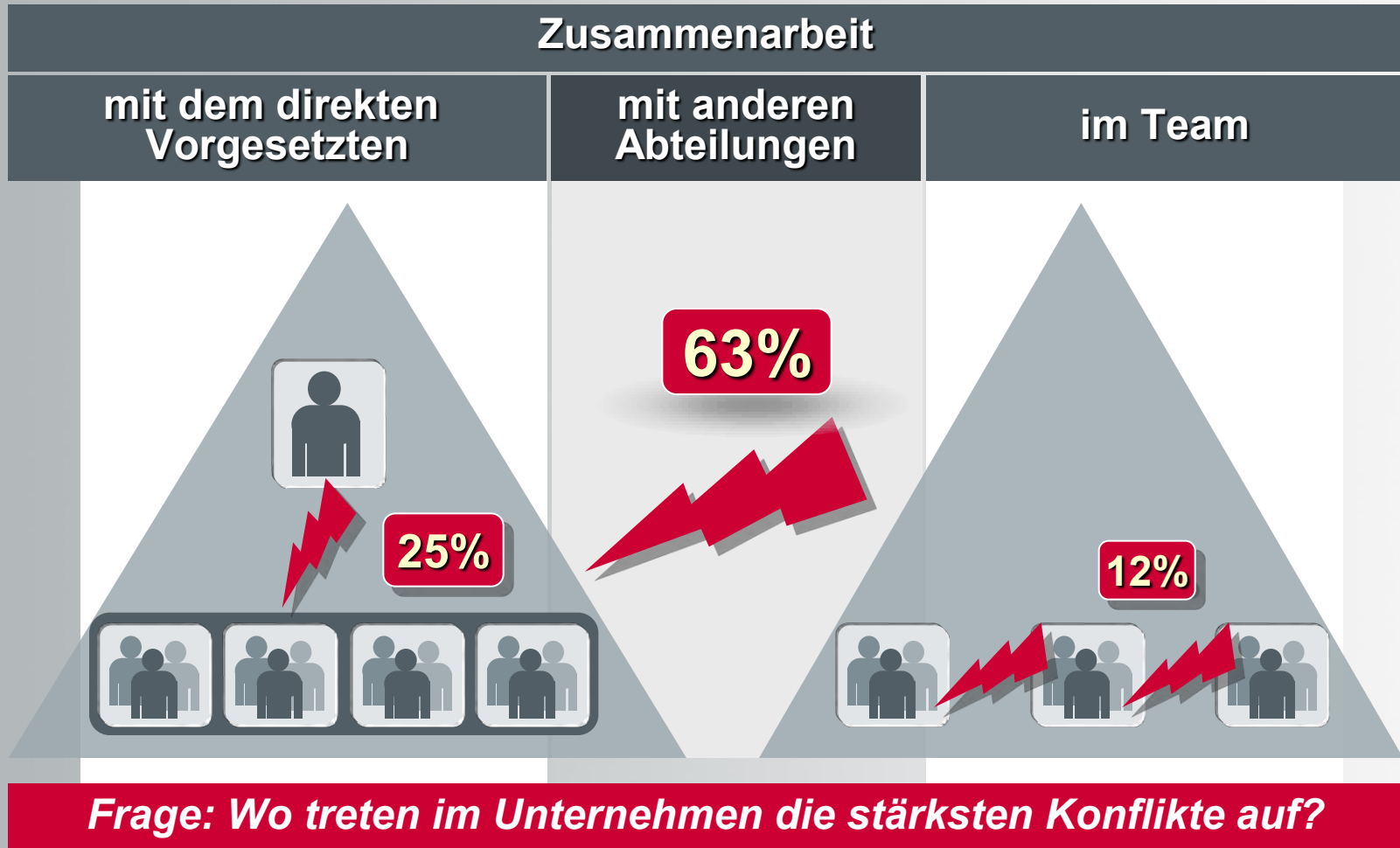
4. Offenheit - Schlüsselfaktor in Veränderungsprozessen

Offenheit und Vertrauen führen zu Schnelligkeit



4. Offenheit - Schlüsselfaktor in Veränderungsprozessen

Konflikte im Unternehmen: Der „die da“ Effekt



Quelle: Servatius, Reengineering-Programme

4. Offenheit - Schlüsselfaktor in Veränderungsprozessen

Verbesserungen im Management durch Fehlertoleranz

- ▶ **Verbesserungen sind auch dann möglich,**
 - ▶ **wenn Menschen Fehler machen,**
 - ▶ **aus ihnen lernen**
 - ▶ **und zu „persönlichen Bestleistungen“ aufsteigen.**
-
- ▶ **Ich möchte, dass unsere Mitarbeiter Treffer landen**
 - ▶ **und ich weiß,**
 - ▶ **dass die Spieler, die die meisten Tore schießen,**
 - ▶ **auch die meisten Bälle ins Aus befördern.**

Quelle: Champy „Reengineering im Management“, S. 39

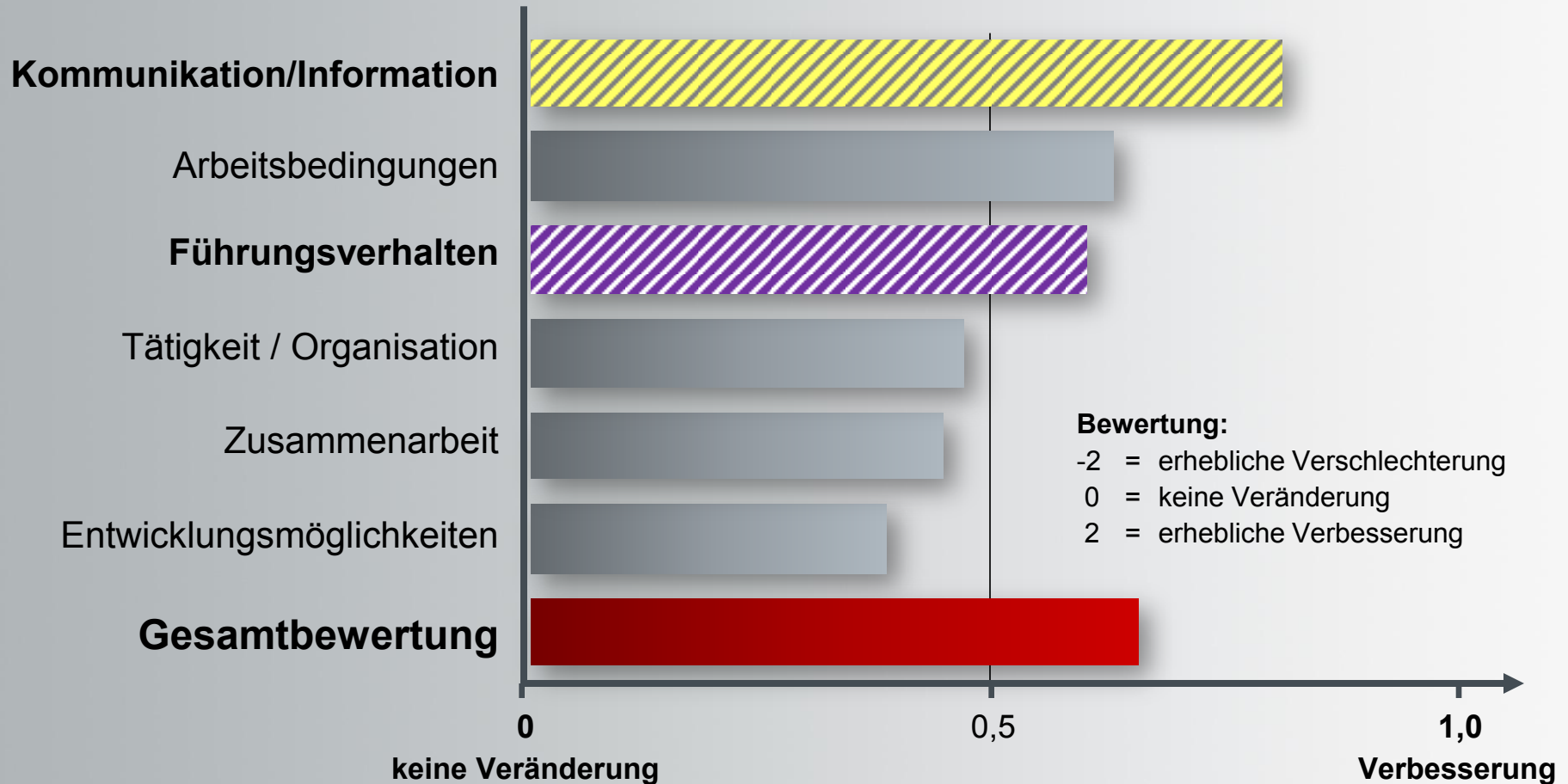
Change Management in der Automobilindustrie

1. Marktentwicklung – Veränderungen in der Automobilindustrie
2. Was man von anderen Unternehmen lernen kann
3. Die Story der Prozesskette Audi Elektronik
4. Offenheit – Schlüsselfaktor in Veränderungsprozessen
- 5. Führungskräfte und Mitarbeiter zu Unternehmern entwickeln**
6. Vision und Ziele – Unternehmen werden fokussiert
7. Schnelligkeit durch Netzwerke
8. Fazit

5. Führungskräfte und Mitarbeiter zu Unternehmen entwickeln

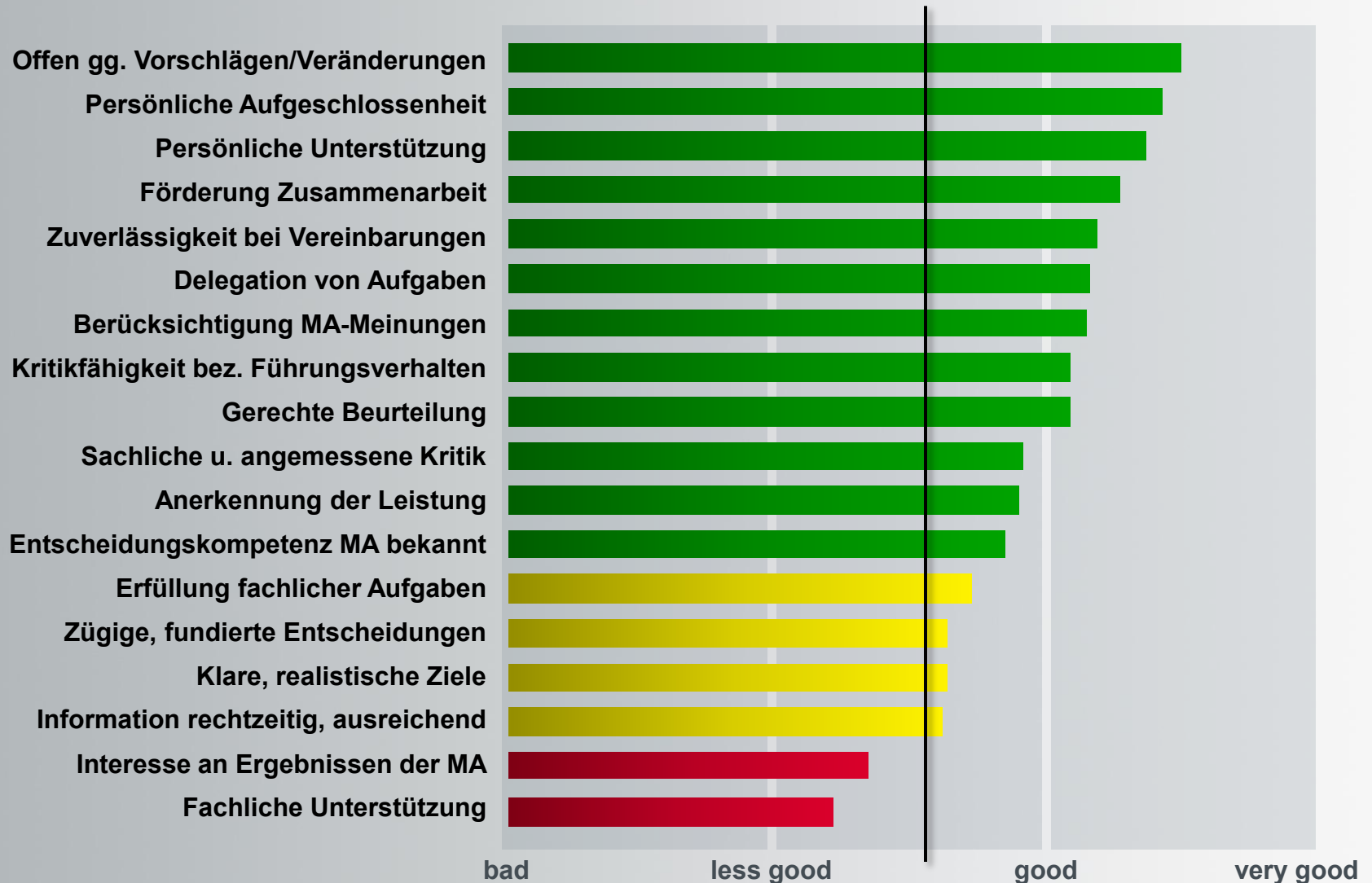
Mitarbeiter gestalten Mitarbeiterbefragungen

Ergebnisse Mitarbeiterbefragung AUDI



5. Führungskräfte und Mitarbeiter zu Unternehmen entwickeln

Mitarbeiterbefragung: Führungsverhalten Schleuter



5. Führungskräfte und Mitarbeiter zu Unternehmen entwickeln

Mitarbeiterbefragung: Crossbeurteilung von Abteilungen im Netzwerk

1. Mitarbeiterbefragung

	EE-1	EE-2	EE-3	EE-4	EE-5	EE-6	EE-7
EE-1							
EE-2							
EE-3							
EE-4							
EE-5							
EE-6							
EE-7							

Evaluation

1 = very good

2 = good

3 = less good

4 = bad

own

1,0 to 2,0

2,0 to 2,25

2,25 to 2,5

2,5 to 2,75

2,75 to 3,0

3,0 to 4,0

2. Mitarbeiterbefragung

	EE-1	EE-2	EE-3	EE-4	EE-5	EE-6	EE-7
EE-1							
EE-2							
EE-3							
EE-4							
EE-5							
EE-6							
EE-7							

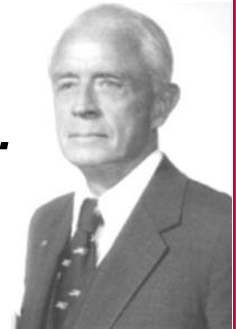


5. Führungskräfte und Mitarbeiter zu Unternehmern entwickeln

Mitarbeiterentwicklung

***Wenn man genügend kratzbürstige,
fast unausstehliche Typen um sich hat
und die Geduld aufbringt, sie zu ertragen,
dann gibt es für ein Unternehmen keine Grenzen.***

Thomas J. Watson jr. (IBM)



5. Führungskräfte und Mitarbeiter zu Unternehmern entwickeln

Lernen von Mitarbeitern: Frühstück im Heidehof

Monatliches Meeting:

- ➔ Bereichsübergreifend
- ➔ Hierarchieübergreifend (Skip Level)

Rollentausch:

Ihr habt die nächste Stunde meinen Job:

- ▶ *Was würdet Ihr ändern?*
- ▶ *Was würdet Ihr anders entscheiden?*
- ▶ *Was würdet Ihr priorisieren?*

5. Führungskräfte und Mitarbeiter zu Unternehmern entwickeln

Führung und Unternehmensziele

Führung heißt,

- ▶ *die Kräfte im Unternehmen zu bündeln und auf die wichtigsten Zukunftsaufgaben zu richten.*
- ▶ *die Aufgaben des Unternehmens und die Möglichkeiten der Mitarbeiter zur Deckung bringen.*

Die Mitarbeiter für neue Ideen zu gewinnen fällt umso leichter,

- ▶ *je gründlicher sie **informiert** sind,*
- ▶ *je größer ihre **Entscheidungsbefugnis** ist,*
- ▶ *je besser sie **ausgebildet** sind.*

5. Führungskräfte und Mitarbeiter zu Unternehmern entwickeln

Führungsprinzip: Andere erfolgreich machen

➔ **Starke Führungskräfte** haben eine ausgeprägte Neigung, sich mit Mitarbeitern zu umgeben, die besser und schlauer sind als sie selbst.

Schwache Führungskräfte ertragen das nicht.

➔ **Wenn der Chef den Anspruch hat, alles am besten zu können,** lehnen sich die Mitarbeiter zurück, und warten bis er kommt und die Arbeit macht.

Diese erlernte Hilflosigkeit legt jeden Change-Prozess lahm.

Quelle: „Die sieben Irrtümer des Change Managements“ Campus Verlag

5. Führungskräfte und Mitarbeiter zu Unternehmern entwickeln

Führungsprinzip: Mitarbeiterauswahl



**Die meisten Führungskräfte
suchen lauter Mitarbeiter die genau sind wie sie selbst.**

Sie mögen nicht die anders Denkenden und die Querdenker.

Quelle: „Die sieben Irrtümer des Change Managements“ Campus Verlag

Change Management in der Automobilindustrie

1. Marktentwicklung – Veränderungen in der Automobilindustrie
2. Was man von anderen Unternehmen lernen kann
3. Die Story der Prozesskette Audi Elektronik
4. Offenheit – Schlüsselfaktor in Veränderungsprozessen
5. Führungskräfte und Mitarbeiter zu Unternehmern entwickeln
6. **Vision und Ziele – Unternehmen werden fokussiert**
7. Schnelligkeit durch Netzwerke
8. Fazit

6. Vision und Ziele – Unternehmen werden fokussiert

Mitarbeiterführung

**Wenn Du ein Schiff bauen willst
so trommle nicht Männer zusammen**

- um Holz zu beschaffen
- Aufgaben zu vergeben
- Werkzeuge vorzubereiten
- und die Arbeit einzuteilen

**sondern lehre die Männer die Sehnsuch
nach dem weiten endlosen Meer**

(Saint-Exupéry)



6. Vision und Ziele – Unternehmen werden fokussiert

Unternehmensziele für 2015: „AUDI – die erfolgreichste Premiummarke“

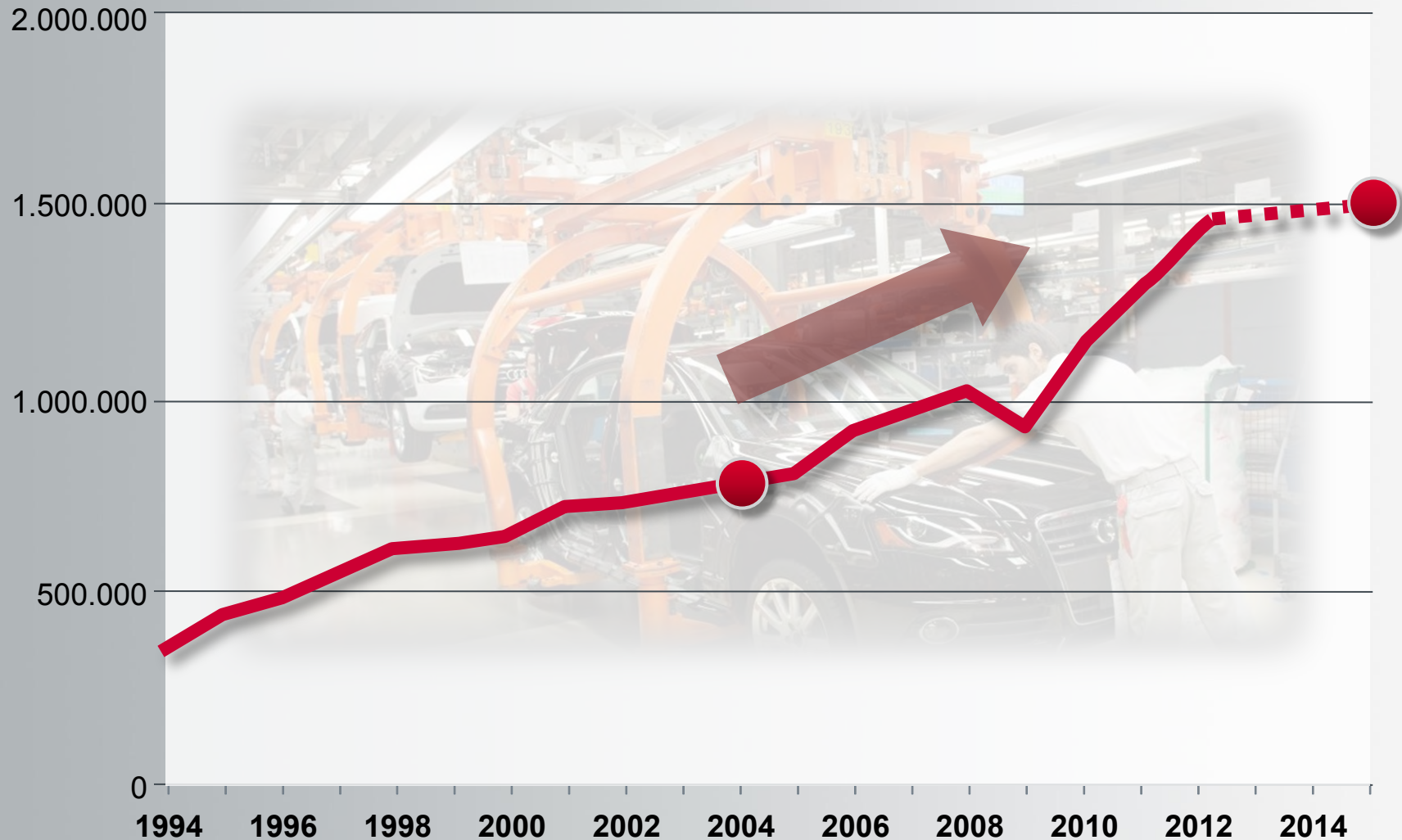
- ▶ Attraktivster Arbeitgeber
- ▶ Hohe Kapitalrendite
- ▶ Kundenbegeisterung und Imageführer in Emotion & Qualität
- ▶ Volumen 1,5 Mio. Fahrzeuge



„Wir brauchen die Mitarbeiterbegeisterung , die uns die Energie für den gemeinsamen Weg zum Gipfel gibt“

6. Vision und Ziele – Unternehmen werden fokussiert

Unternehmensziel Produktionszahlen 1994 - 2015 Stand 31.12.2012



6. Vision und Ziele – Unternehmen werden fokussiert

Unternehmensziel Attraktivster Arbeitgeber: Status 2010

	Ingenieure		Wirtschafts- wissenschaftler
1.	Audi	1.	Audi
2.	BMW	2.	BMW
3.	Porsche	3.	Lufthansa
4.	Siemens	4.	Porsche
5.	Bosch	5.	Deutsche Bank

Quelle: Manager Magazin, Trendence 21.Mai 2010

6. Vision und Ziele – Unternehmen werden fokussiert

Vision EE 1997

Vision EE 1997

EE

Die **Kompetenz**
für attraktivste,
kundenorientierte
Elektroniksysteme



Vision EE-V 1997

EE-V

Das weltweit
einfachste
Bedienkonzept

6. Vision und Ziele – Unternehmen werden fokussiert

Handlungsleitlinien für Mitarbeiter

Effizienz:

Die Dinge richtig tun

Effektivität:

Die richtigen Dinge tun

Energie:

Die Dinge mit Begeisterung tun!

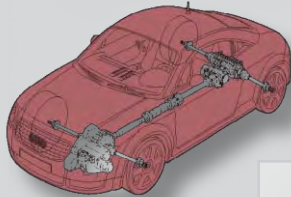


**Lass das Staubkorn vor Deinen Füßen liegen.
Nimm den Stein für das Haus in Deiner Vision!**

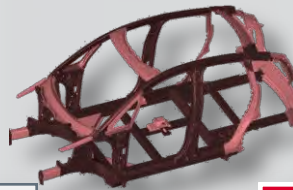
6. Vision und Ziele – Unternehmen werden fokussiert

Dr. Winterkorn 2004: „*Elektronik ist neue AUDI Kernkompetenz*“

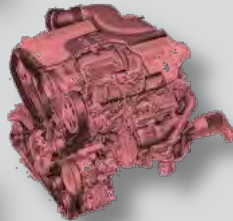
quattro



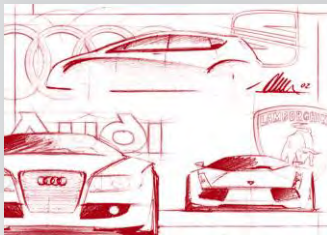
ASF



TDI



Design

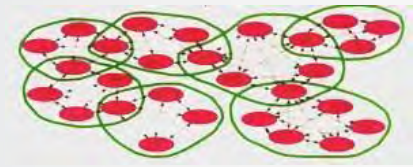


Elektronik



6. Vision und Ziele – Unternehmen werden fokussiert

Vision der Prozesskette AUDI-Elektronik 2005



6. Vision und Ziele – Unternehmen werden fokussiert

Wertschätzung: Das goldene Lenkrad für den A4

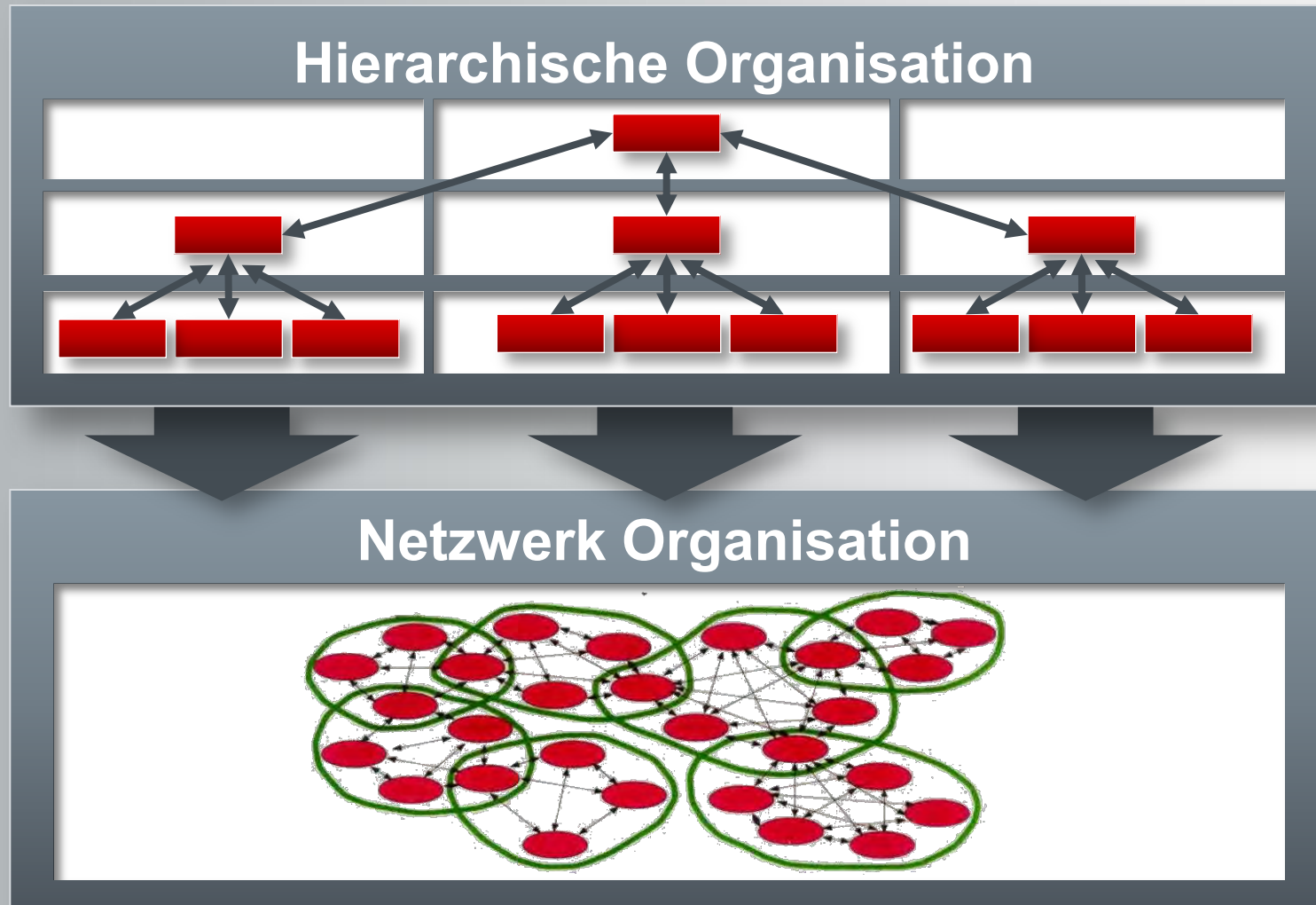


Change Management in der Automobilindustrie

1. Marktentwicklung – Veränderungen in der Automobilindustrie
2. Was man von anderen Unternehmen lernen kann
3. Die Story der Prozesskette Audi Elektronik
4. Offenheit – Schlüsselfaktor in Veränderungsprozessen
5. Führungskräfte und Mitarbeiter zu Unternehmern entwickeln
6. Visionen und Ziele - Unternehmen werden fokussiert
- 7. Schnelligkeit durch Netzwerke**
8. Fazit

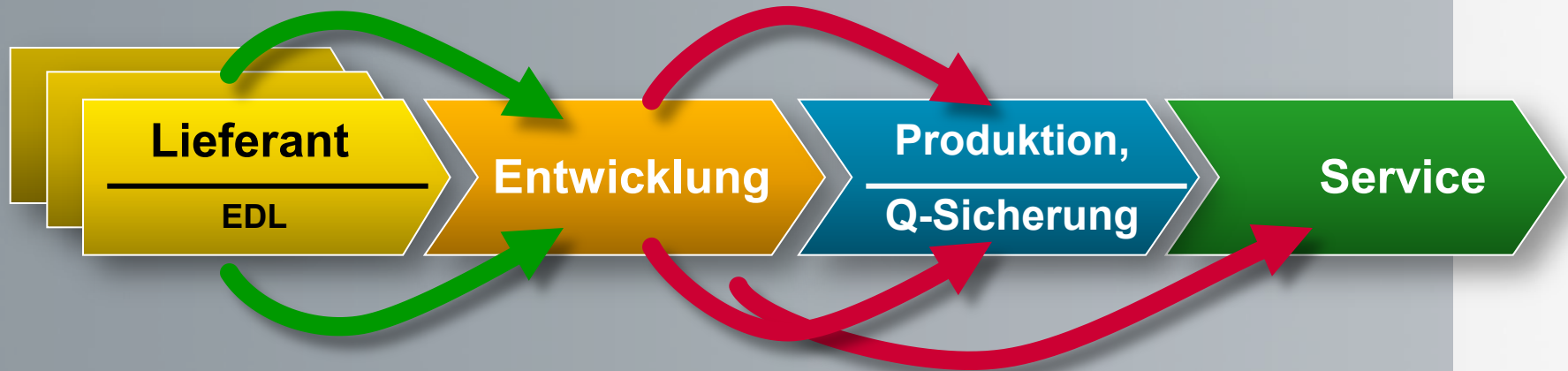
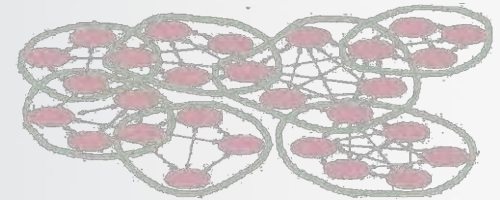
7. Schnelligkeit durch Netzwerke

Netzwerk Organisation: Schlüssel zur Schnelligkeit



7. Schnelligkeit durch Netzwerke

Kernkompetenzaufbau in der Prozesskette durch Job Rotation



7. Schnelligkeit durch Netzwerke

Netzwerktraining für Mitarbeiter



**Netzwerk durch gegenseitiges Kennenlernen
Erfahrungsaustausch über Abteilungsgrenzen hinweg**

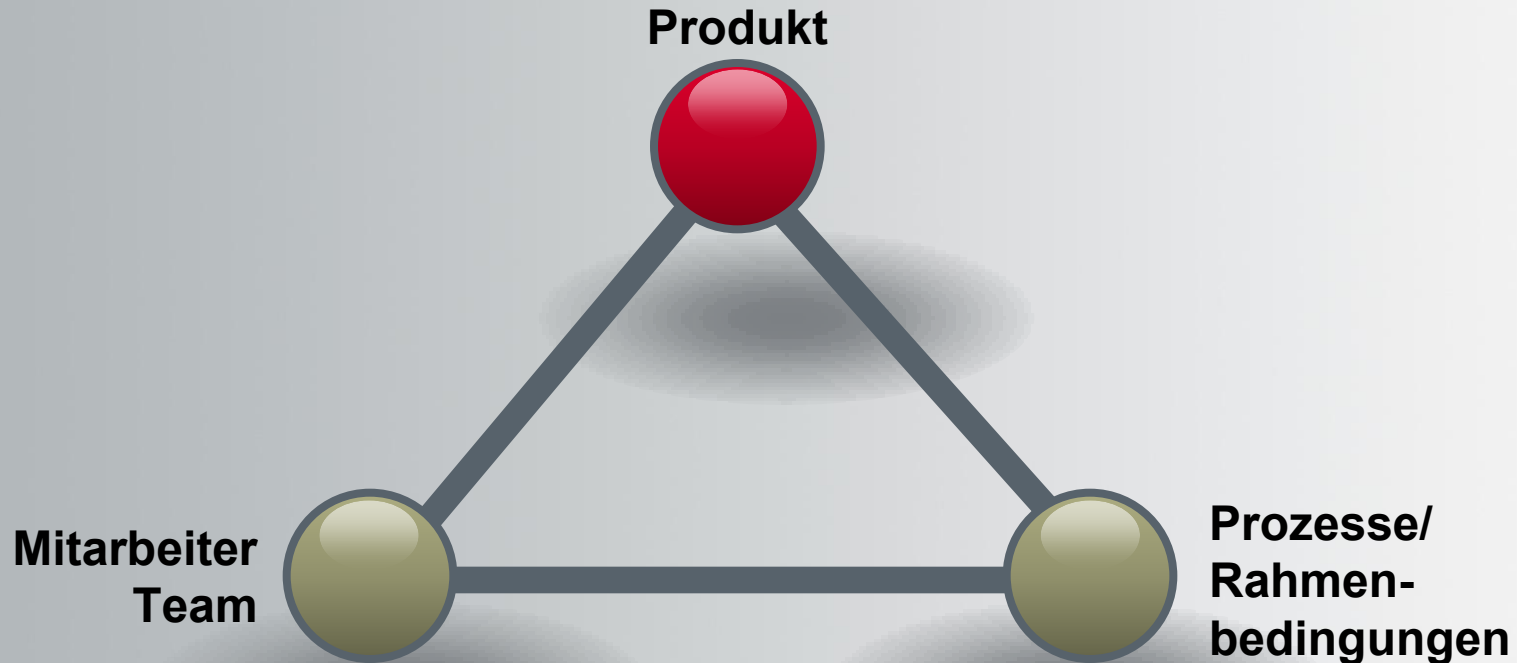
**Förderung Technikkompetenz, Kommunikationsverhalten,
Konfliktmanagement, etc.**

Change Management in der Automobilindustrie

1. Marktentwicklung – Veränderungen in der Automobilindustrie
 2. Was man von anderen Unternehmen lernen kann
 3. Die Story der Prozesskette Audi Elektronik
 4. Offenheit – Schlüsselfaktor in Veränderungsprozessen
 5. Führungskräfte und Mitarbeiter zu Unternehmern entwickeln
 6. Visionen und Ziele - Unternehmen werden fokussiert
 7. Schnelligkeit durch Netzwerke
 - 8. Fazit**
-

8. Fazit

Das magische Dreieck - Schlüssel zum Erfolg



Die erfolgreichsten Unternehmen werden die sein,
die Spitzenleistungen bei „**soft factors**“ vollbringen.
Aber am Ende des Tages entscheidet der Erfolg beim **Produkt**.

*Wer alleine arbeitet, addiert,
wer im Netzwerk arbeitet, multipliziert.*



Netzwerk Berufsbildungswerk Deutscher Krankenhäuser

**... viel Erfolg beim Netzwerken
beim Berufsbildungswerk
Deutscher Krankenhäuser!**