© RM Rudolf Müller Medien GmbH & Co. KG, Köln 2025. Jede Vervielfältigung und Verbreitung ohne Zustimmung des Verlags ist unzulässig.



Bildquelle: Späth Boje

Change-Management – Frustration vermeiden

Change Management In dem Gastbeitrag erläutert Dr. Jörg Schwall, wie Unternehmen bei Veränderungen Frustration bei ihren Mitarbeitenden vermeiden und neue Perspektiven eröffnen.

Dr. Jörg Schwall

Die deutsche Bau- und Baustoffindustrie steckt in einem Dilemma: Der Wohnungsbau stagniert, die Finanzierung von Projekten scheitert an hohen Zinsen, Materialpreise steigen, und der Fachkräftemangel bremst die Branche zusätzlich aus. Viele Marktteilnehmer rechnen nicht vor 2026 mit einer Erholung. Stillstand ist aber keine Option.

Wer handlungsfähig bleiben will – sei es durch Expansion ins Ausland, Digitalisierung oder strukturelle Anpassungen – braucht vor allem eines: ein Change-Management, das Frustration vermeidet, Vertrauen schafft und Perspektiven eröffnet.

In der Theorie klingt Change-Management oft logisch. In der Praxis scheitern Veränderungen jedoch selten an der Strategie, sondern an der Stimmung. Mitarbeitende fühlen sich nicht wertgeschätzt, übergangen, Kommunikation bleibt vage, Ängste machen sich breit. Die Folge: Demotivation, innere Kündigung, Widerstände -in einem Wort **Frustration**.

Als Geschäftsführer bei Tata Steel Europe (Kalzip) und Villeroy & Boch Fliesen habe ich diese Mechanismen selbst erlebt. In beiden Unternehmen waren wir mit tiefgreifenden Umbrüchen konfrontiert – Kostendruck, Internationalisierung, veränderte Märkte. Die entscheidende Lehre für mich: Veränderung gelingt nicht über Zahlen allein, sondern nur, wenn die Menschen dahinter verstanden und mitgenommen werden.

Praxisbeispiel

Anfang der 2020er-Jahre stand die *„Fliesenbranche"* vor massiven Verlusten. Produktionslinien mussten geschlossen, Märkte neu strukturiert, Prozesse radikal angepasst werden. Auf dem Papier war die Strategie der Restrukturierung bei V&B Fliesen überzeugend. In der Realität trafen wir auf Unsicherheit, Skepsis, ja offene Ablehnung.

Die Wende kam, als wir Dialogformate einführten: regelmäßige Runden, in denen Sorgen, aber auch Ideen Platz fanden. Mitarbeitende wurden in Projekte eingebunden, kleine Fortschritte sichtbar gemacht. Das Ergebnis: Frustration wich Schritt für Schritt dem Gefühl, Teil der Lösung zu sein. Veränderung wurde nicht mehr als Bedrohung erlebt, sondern als Herausforderung, die man gemeinsam gestalten konnte.

In der Managementliteratur finden sich zahlreiche Ratschläge – viele davon jedoch stark theoretisch und mit erheblichem Zeitaufwand verbunden. Genau diese Zeit fehlt häufig, sobald eine Organisation in eine kritische Situation gerät. Nach meiner Erfahrung ist es in sol-

© RM Rudolf Müller Medien GmbH & Co. KG, Köln 2025. Jede Vervielfältigung und Verbreitung ohne Zustimmung des Verlags ist unzulässig.

chen Momenten am wirkungsvollsten, von den Besten zu lernen. Daraus habe ich drei Prinzipien abgeleitet, die sich in der Praxis als besonders relevant erwiesen haben.
Brutale Ehrlichkeit mit unerschütterlichem Optimismus verbinden. Führungskräfte müssen die Realität klar benennen – aber zugleich Zuversicht ausstrahlen, dass sich ein Weg findet.
Die richtigen Menschen an Bord: Strategien ändern sich, Kultur bleibt. Entscheidend ist nicht die Masse an Personal, sondern die Auswahl von Menschen, die Wandel tragen können.
Disziplin: Große Erfolge entstehen aus vielen kleinen, konsequenten Schritten. Kein Aktionismus, sondern Disziplin schafft den Durchbruch.
Gerade im Baustoffumfeld, wo kurzfristige Schwankungen zum Alltag gehören, ist dieser langfristige, disziplinierte Blick entscheidend.

Kommunikation entscheidet

Die Praxis zeigt: Was in kritischen Momenten den entscheidenden Unterschied macht, ist eine offene und verständliche Kommunikation. Nichts untergräbt das Vertrauen von Mitarbeitenden so nachhaltig wie unklare oder widersprüchliche Botschaften. Selbst einschneidende Maßnahmen werden akzeptiert, wenn die Belegschaft den übergeordneten Sinn und die Notwendigkeit nachvollziehen kann.
Die sieben Phasen des Change-Managements – von Schock über Ablehnung bis hin zur Integration – verdeutlichen, wie wichtig es ist, jede Etappe aktiv zu begleiten. Entscheidend ist, dass Führungskräfte nicht nur rationale Einsicht vermitteln, sondern auch emotionale Akzeptanz ermöglichen und Lernprozesse unterstützen.
Gerade im Bauwesen, wo Projekte über lange Zeiträume laufen, und hohe Investitionen binden, sind diese Schritte besonders relevant. Fehlt es an Transparenz und konsistenter Kommunikation, verstärken sich Unsicherheit, Gerüchte und Widerstände – mit unmittelbaren Folgen für Kosten- und Terminsicherheit. Klare, konsistente Kommunikation ist somit nicht nur eine Frage guter Führung, sondern eine zentrale Voraussetzung für den Projekterfolg.

Resilienz als Führungsaufgabe

Führung in Transformationsphasen erfordert innere **Stabilität.** Wer dauerhaft mit Druck umgehen will, darf die eigene Balance nicht vernachlässigen. Resiliente Führung bedeutet, sich selbst kritisch zu reflektieren, Feedback aktiv einzuholen und tragfähige Netzwerke aufzubauen.
Meine Erfahrung zeigt: Nur wer selbst in Balance ist, kann andere souverän führen. Gerade in einer Branche, die von engen Deadlines, klaren Kostenrahmen und externen Vorgaben geprägt ist, entscheidet Resilienz über Erfolg oder Misserfolg.
Hilfreich ist es, sich intensiv mit dem eigenen Persönlichkeitstyp auseinanderzusetzen. Ein bewährtes Instrument dafür ist der Myers-Briggs-Typenindikator (MBTI). Er wird weltweit eingesetzt, ist wissenschaftlich fundiert und bietet Führungskräften wertvolle Impulse für die persönliche Weiterentwicklung.

Digitalisierung und Nachhaltigkeit als Treiber

Der Veränderungsdruck in der Bau- und Baustoffindustrie wächst nicht nur aufgrund konjunktureller Schwankungen und steigender Kosten. Zwei Themenfelder wirken als zusätzliche Beschleuniger: Digitalisierung und Nachhaltigkeit.
Digitalisierung – Technologien wie Building Information Modeling (BIM), automatisierte Bestellprozesse oder digitale Kundenplattformen verändern Wertschöpfungsketten grundlegend. Dabei kommt es entscheidend darauf an, wie Führungskräfte diesen Wandel gestalten. Mitarbeitende dürfen digitale Lösungen nicht als reines Kontrollinstrument erleben. Stattdessen sollte deutlich werden, dass Digitalisierung vor allem eines leistet: Entlastung im Arbeitsalltag, schnellere Prozesse und weniger Fehlerquellen. Wird dies klar kommuniziert, wächst die Akzeptanz und mit ihr die Bereitschaft, neue Systeme aktiv zu nutzen.
Nachhaltigkeit – ESG-Kriterien, Kreislaufwirtschaft und CO_2-Bilanzen sind heute nicht mehr Kür, sondern Pflicht. Für Unternehmen ergibt sich daraus jedoch mehr als nur regulatorischer Druck. Nachhaltigkeit eröffnet Chancen zur Differenzierung, stärkt die Marktposition und wirkt zunehmend als Anreizfaktor im Wettbewerb um Talente. Hier sind Führungskräfte gefordert, die Sinnhaftigkeit in den Vordergrund zu rücken. Wer vermittelt, dass Ressourcenschonung und Klimaschutz nicht aus Zwang erfolgen, sondern Ausdruck von Verantwortung und Innovationskraft sind, kann Stolz und Identifikation erzeugen.
Damit wird deutlich: **Frustration vermeiden heißt**, Zukunftsfähigkeit verständlich zu machen. Führung gelingt dort, wo komplexe Anforderungen in nachvollziehbare Botschaften übersetzt werden – und wo Mitarbeitende den Wandel nicht als Bedrohung, sondern als Fortschritt erleben.

Fazit

Die Bau- und Baustoffbranche steht an einem Wendepunkt. Zwischen Kostendruck, Digitalisierung und Nachhaltigkeit entscheidet sich, ob Unternehmen in Lähmung verharren – oder ob sie den Aufbruch wagen. Klar ist: Strategien allein reichen nicht. Erfolgreicher Wandel beginnt dort, wo Führungskräfte ehrlich kommunizieren, Orientierung geben und Menschen aktiv einbeziehen. Resilienz ist dabei kein „Soft Skill", sondern Überlebensfaktor. Wer Vertrauen stiftet und kleine Erfolge sichtbar macht, schafft Energie für die großen Schritte. Change ist kein Sprint, sondern ein Marathon – doch mit klugen Köpfen, starken Händen und einer Führung, die den Sinn vermittelt, wird aus Frust neue Stärke. Oder, wie Jim Collins es ausdrückt: *„Greatness is not a function of circumstance. Greatness is largely a matter of conscious choice and discipline."* Die Branche hat beides: kluge Köpfe und starke Hände. Wenn sie geführt werden, nicht nur verwaltet, dann ist Wandel keine Bedrohung – sondern eine Chance. ■

Über den Autor
Dr. Jörg Schwall



ist Senior Partner der Späth Boje GmbH, einer unabhängigen Personalberatung. Er unterstützt Unternehmen bei der Besetzung von Führungspositionen. Zuvor war Dr. Schwall 20 Jahre als Geschäftsführer in der Bauzulieferindustrie tätig. Dort leitete er Villeroy & Boch Fliesen sowie Tata Steel Europe/Kalzip. Schon in seiner Dissertation beschäftigte er sich mit der Motivation von Führungskräften, in ein Unternehmen einzusteigen und sich langfristig zu binden.