



# CHANCE durch CHANGE

Vom Sonderfall zur Dauerbeschäftigung: Besonders jetzt nach der Krise ist Change Management essenziell. Der Druck, die Organisation und die Prozesse schnell und effizient an neue Strategien anzupassen, steigt. Allerdings geht nicht einmal die Hälfte der Projekte reibungslos über die Bühne. Warum das so ist und wie man Stolpersteine aus dem Weg räumt, sagen Experten.

**W**hy change?“ Ja, warum eigentlich? Warum finden Veränderungen in Unternehmen überhaupt statt? „Die Grundannahme ist, dass eine bessere Zukunft – im Vergleich mit der als unzureichend oder zunehmend als problematisch empfundenen Gegenwart – geschaffen werden soll“, sagt Felicitas von Kyaw, Leiterin des Bereichs Change Management bei Capgemini Consulting. Change Management ist besonders jetzt wichtig, es „ist vom Sonderfall zur Daueraufgabe der Unternehmensführung geworden“, sagen Torsten Oltmanns und Daniel Nemeyer. Oltmanns ist Partner und Direktor Global Marketing bei Roland Berger Strategy Consultants. Er hat den Umbau großer Unternehmen und die Reform von Verwaltungen realisiert und lehrt dazu an der Leopold-Franzen-Universität Innsbruck. Daniel Nemeyer hat im Marketing von Roland Berger Strategy Consultants gearbeitet, er ist heute selbstständiger Kommunikationsberater und SAP-Stipendiat an der Quadriga-Universität Berlin. In ihrem aktuellen Buch „Machtfrage Change“ haben sich die beiden intensiv mit dem Thema befasst. Sie sind überzeugt: „Jetzt nach der Krise wächst der Zwang, die Organisation und die Prozesse schnell und effizient an neue Strategien anzupassen.“ Die Bedeutung des Themas Change Management hat sich in den letzten drei Jahren jedenfalls deutlich entwickelt. Wie die Unternehmensberatung exagon in einer Studie ermittelte, bestehen bei der Steuerung der Veränderungsprozesse etwa nach der Einführung neuer Technologien aber noch erhebliche Schwächen. Die Firmen beklagen vor allem einen geringen Erfahrungshorizont und konzeptionelle Defizite, ebenso fehlt es häufig an Budgets für entsprechende Change Management bezogene Projektaktivitäten.

**„CHANGE MANAGEMENT IST VOM SONDERFALL ZUR DAUERAUFGABE DER UNTERNEHMENSFÜHRUNG GEWORDEN.“**

**Torsten Oltmanns,**  
Roland Berger Strategy Consultant



### Breite Anerkennung

„Das Thema ist aus seinem Dornröschenschlaf erwacht“, beurteilt exagon-Geschäftsführer Werner Stangner die Ergebnisse der Erhebung unter mehr als 200 Unternehmen mit über 100 Mio. Euro Umsatz. Denn 47 Prozent von ihnen haben zu Protokoll gegeben, dass die Notwendigkeit für ein systematisches Change Management in den letzten drei Jahren sehr stark zugenommen hat. Hinzu kommen weitere 22 Prozent, die von etwas gesteigener Relevanz sprechen. Etwa ein Drittel hat keine wesentlichen Veränderungen registriert (18 Prozent) oder spricht sogar von einem Bedeutungsverlust (13 Prozent). Ein ähnliches Bild zeigt auch die Studie „Change Management 2010“, die Capgemini Consulting nunmehr bereits zum vierten Mal seit 2003 durchführte. Die Antworten von 116 großen Unternehmen im deutschsprachigen Raum – davon 35 Prozent mit einem Jahresumsatz von über zehn Milliarden Euro – lassen darauf schließen, dass Change Management breite Anerkennung genießt, an einer grundsätzlichen Einsicht mangelt es nicht: Change Management ist in 38 Prozent der befragten Unternehmen ein „sehr wichtiges“ Thema und bei weiteren 54 Prozent immerhin „wichtig“. Damit hat sich der

bereits früher hohe Stellenwert noch weiter erhöht. Für die Zukunft sehen sogar 95 Prozent der Befragten eine „bedeutsame Rolle von Change Management“ – und nicht wenige glauben daran, dass Change Management bis zum Jahr 2020 „integraler Bestandteil der Führungsarbeit“ oder zur „Selbstverständlichkeit im Arbeitsalltag“ wird. „Change Management wird aber selbst bei breiter Anerkennung zumindest noch nicht zum Selbstläufer“, sagt Felicitas von Kyaw, Leiterin der Change Management Beratung bei Capgemini Consulting und eine der Autoren der Studie: „In puncto Veränderungsfähigkeit von Organisationen ist weiterhin einiges zu tun.“

### Möglichkeiten im roten Bereich

Der mehrheitlich stärkeren Hinwendung zum Veränderungsmanagement steht laut exagon jedoch ein durchschnittlich eher kritisches Urteil zur eigenen Leistungsqualität in dieser Hinsicht gegenüber. Lediglich ein Drittel der befragten Unternehmen gibt sich die Note „sehr gut“ oder „gut“. Zwei von fünf sehen ihre aktuellen Möglichkeiten im Change Management jedoch eher im roten Bereich. „Dies zeigt, dass zwischenzeitlich zwar von den meisten Unternehmen die Erfordernisse erkannt worden sind, es ihnen aber noch an den Kompetenzen und methodischen Wegen zur Umsetzung mangelt“, erklärt Stangner den offensichtlichen Widerspruch von festgestellten Anforderungen und den tatsächlich bestehenden Umsetzungsbedingungen. „Ein Change Management, das diesen Namen auch verdient, lässt sich weder schnell nebenbei aufbauen, noch reicht dafür in der Regel das bestehende interne Know-how aus“, betont der exagon-Berater. Diese Ansicht steht im Einklang mit den Einschätzungen der befragten IT- ▶

**„CHANGE MANAGEMENT WIRD SELBST BEI BREITER ANERKENNUNG ZUMINDEST NOCH NICHT ZUM SELBSTLÄUFER.“**

**Felicitas von Kyaw, Capgemini Consulting**



► **Manager.** Sie nennen auf die Frage, worin sie derzeit die größten Beschränkungen für ein konsequentes Change Management sehen, nicht einmal an erster Stelle die damit verbundenen Kosten. Vielmehr verweisen sie vor allem auf ihre unzureichenden praktischen Erfahrungen (60 Prozent), was umgekehrt bedeutet, dass sie erst selten solche Projekte realisiert haben. Dies wird auch durch das Bekenntnis von 57 Prozent der Firmen belegt, die konzeptionelle Defizite konstatieren. Erst an dritter Position kommt der Verweis darauf, dass möglicherweise finanzielle Restriktionen dagegen stehen, sich diesen Aufgaben verstärkt und anforderungsgerecht zu widmen.

### Ressourcen meist zu knapp

Zudem glauben fast zwei von fünf der Befragten in der exagon-Studie, für das

Change Management nicht über genug Personal zu verfügen. Noch deutlicher geht die Ressourcenknappheit bei Capgemini hervor: Zwar werden die organisatorischen Rahmenbedingungen durchweg als „sehr gut“ oder „gut“ (über 50 Prozent) bzw. mindestens „mittel“ (35 Prozent) eingeschätzt, doch die konkreten personellen und materiellen Ressourcen für das Change Management halten 52 Prozent der Befragten trotzdem für „etwas zu knapp“ und 23 Prozent sogar für „viel zu knapp“. Ein eigenes Budget für Change Management gibt es heute nur in 26 Prozent der an der Studie beteiligten Unternehmen. Und wenn es um parallel laufende Veränderungsinitiativen geht – in großen Unternehmen an der Tagesordnung –, wird die Koordination nur in jedem fünften Unternehmen als gut bis sehr gut bezeichnet. Für Stangner leitet sich aus all dem die Notwendigkeit ab, dass das

Change Management in den Unternehmen überhaupt erst einmal ausreichend positioniert werden muss: „Es müssen intern zunächst Meinungsbildner etabliert werden, damit dieses Thema strategisch klar verankert wird“, empfiehlt er. „Sonst bleibt es ein theoretischer Bedarf, da die Verfahrensweisen und Methoden zur Gestaltung von Veränderungsprozessen nicht mit der erforderlichen Ernsthaftigkeit und Konsequenz eingeführt beziehungsweise angewandt werden.“

### Schlechte Erfahrungen

Die meisten Geschäftsführer haben mit Veränderungsprozessen allerdings schon schlechte Erfahrungen gemacht. Die Projekte dauern zu lange und führen oft nicht zu dem geplanten Erfolg. Die Unternehmensführung muss immer eine Reihe von

## EXPERTENTIPPS:

### WARUM VERÄNDERUNGEN SCHEITERN UND WAS MAN DAGEGEN TUN KANN



Manfred Höfler



Klaus Birkbauer

Mag. Manfred Höfler und DI Klaus Birkbauer von der ICG Integrated Consulting Group begleiten Unternehmen beim Management von Veränderungsprozessen

und bei ganzheitlicher Kultur- und Unternehmensentwicklung. Die Experten haben die größten Stolpersteine beim Change Management zusammengestellt und geben wertvolle Tipps, wie man sie aus dem Weg räumt

#### DER AKTUELLE ZUSTAND IST KOMFORTABEL

Keiner verändert sich gerne ohne Grund. Solange wir Menschen den aktuellen Zustand nicht als gefährdet sehen, lassen wir uns nicht auf unsicheres neues Terrain ein. Oft haben wir die Gefährdung zwar im Kopf schon erkannt (siehe Klimawandel), sind aber emotional noch nicht betroffen (die Unwetterkatastrophen sind weit weg).

**TIPP:** Es braucht im Change Management Gelegenheiten, die emotional betroffen machen. Gespräche mit Kunden, die sagen, was ihnen am Service nicht passt, wirken

ganz anders als analytische Marktforschungsdaten. Führungskräfte, die von ihren Mitarbeitern unmittelbar Feedback über ihr Verhalten bekommen, sind weitaus stärker betroffen, als wenn sie die Mitarbeiterbefragung von Experten präsentiert bekommen. Nur über emotionale Erlebnisse schaffen Sie einen „sense of urgency“.

#### DIE UNTERNEHMENSKULTUR IST EIN GEFÄNGNIS

Neue engagierte Top-Manager kommen in ein kriselndes Unternehmen (siehe Quelle, ÖBB oder General Motors) und das meiste bleibt, wie es ist. Die Unternehmenskultur, d.h. die ungeschriebenen Gesetze bestimmen die Veränderungsmöglichkeiten: Was wird belohnt, was wird bestraft und wie erklärt man sich die Welt? Da haben Neue wenig Chancen, gegen die Kultur zu arbeiten – es sei denn, sie zerschlagen alles.

**TIPP:** Erkunden Sie die Unternehmenskultur aktiv. Nicht über Fragebögen, sondern über Dialog. Erforschen Sie, welche kulturellen Muster Veränderung unterstützen oder behindern. So können Sie Prototypen einer neuen Kultur schaffen. Denn Kultur ist per se nicht veränderbar. Sie entsteht nur neu, wenn mit anderen Werten mehr Erfolg produziert wird.

#### ES FEHLT AN GLAUBWÜRDIGEN FÜHRUNGS AUTORITÄTEN

Viele Führungskräfte verlangen von ihren Mitarbeitern Neues, verhalten sich selbst aber wie bisher. Manche haben nur die eigene Karriere und die eigenen Ziele im Kopf und ►

Hindernissen überwinden, die jedes Change Management zu einer Herausforderung machen; egal, ob sie eine neue Strategie umsetzen, eine Organisationsentwicklung starten oder eine bedeutende Akquisition integrieren wollen. Diese Projekte müssen schnell und entschlossen angegangen werden, wenn sie Erfolg haben sollen. Eine Frage, die sich dann immer stellt: Wer übernimmt das Projektmanagement? Das eigene Management arbeitet schon an der Kapazitätsgrenze. Sehr gerne denkt die Unternehmensleitung dann an einige wenige Leistungsträger, die aber schon bei 120 Prozent ihrer Leistungsfähigkeit sind. Diese sind dann nicht in der Lage, den Veränderungsprozess sorgfältig vorzubereiten. Ohne gute Vorbereitung ist aber der Zeitplan oft nicht einzuhalten. Wenn das Projekt aus dem Zeitplan läuft, wird es umso schwerer, Management und Mitarbeiter zu motivieren, die Veränderun-

gen zu akzeptieren und im Betriebsalltag zu leben. „Als Lösung dieses Problem hat sich der Einsatz von Interim Managern als Projektleiter für Veränderungsprozesse bewährt. Sie bringen die Erfahrung aus vielen erfolgreichen Projekten mit und die Sicht von außen“, heißt es dazu von AlphaManagement, Gründungsmitglied der Provider-Gemeinschaft Senior Management International. Inzwischen seien nämlich mehr als die Hälfte der Interimeinsätze Change Management Projekte. „Der Einsatz von Interimmanagern sollte für ein modernes innovatives Unternehmen regelmäßig bei Veränderungsprojekten in Erwägung gezogen werden“, so die Experten.

## Können und Wollen

Capgemini Consulting stellte auch die Frage nach der Veränderungskompetenz,

spricht: dem „Können“, und der Veränderungsbereitschaft, spricht: dem „Wollen“. Hier zeigte sich schon zwischen der ersten und der zweiten Führungsebene ein drastischer Abfall: Während die Befragten dem Top-Management eine überwiegend sehr hohe oder hohe Veränderungskompetenz bescheinigen, wird diese beim Senior Management zum weit größeren Teil als nur mittel oder gar gering eingestuft. Bei der Veränderungsbereitschaft ist dieser „Abbruch“ auf oberster Ebene laut Studie „noch markanter“. Wie sollen Veränderungsinitiativen aber „funktionieren“, wenn nicht einmal mehr die zweite Führungsebene hinter ihnen steht? „Wir werten dies als Ausdruck einer gewissen Veränderungsmüdigkeit, hervorgerufen durch die Vielzahl manchmal auch parallel stattfindender Veränderungsprozesse“, interpretiert von Kyaw. Als Hauptgrund für mangelndes „Wollen“ ▶

- ▶ erwarten gleichzeitig, dass sich ihre Mitarbeiter auf für sie unsichere Neuerungen einlassen.

**TIPP: „Walk the talk“ sagen die Amerikaner dazu. Gemeint ist: Das, was man von anderen verlangt, auch selbst zu tun. Geben Sie Orientierung, indem Sie die Veränderung bei sich selbst starten. Zum Beispiel: Durch Einsparungen im unmittelbaren Umfeld, wo es selbst weh tut. Arbeiten Sie nicht hinter verschlossenen Türen, sondern gehen Sie auf Ihre Leute zu. Zeigen Sie Emotion.**

### MENSCHEN WOLLEN NICHT OBJEKT EINER VERÄNDERUNG SEIN

Die meisten Menschen unseres Kulturkreises wollen ihr Schicksal selbst in der Hand haben, mitentscheiden können und nicht Objekt anonymer Pläne sein. Keiner erwartet Beteiligung bei Themen, die weit weg sind. Aber wenn es um die eigene Arbeit geht, möchte man gefragt/beteiligt werden. Oder man schaltet drei Gänge zurück bzw. leistet Widerstand.

**TIPP: Es geht um das richtige Maß an Beteiligung. Basisdemokratische Entscheidungen funktionieren genauso wenig wie Pläne, die von oben oder von Experten vorgegeben sind. Das Top-Management soll Richtung und Rahmen vorgeben. Darin laufen dann Entwicklungen unter starker Beteiligung der Betroffenen. Noch ein Tipp: Top-Manager sind gut beraten, auch bei Strategien Impulse von Mitarbeitern am „point of sale“ oder am „shop floor“ einzuholen.**

### DAS LOSLASSEN FÄLLT AM SCHWERSTEN

Menschen haben nicht Angst vor Neuem, sondern fürchten sich, vom Bekannten loszulassen. Zum Beispiel Restrukturierung steht an: Wem fällt es leicht, Abschied zu nehmen, ohne Halt dazu zu stehen, die Sicherheit des gewohnten sozialen Umfelds aufzugeben? Die Agenten der Veränderung reden nur über das Neue, aber keiner hilft beim Loslassen.

**TIPP: Jeder gelungene persönliche Übergang hat drei Phasen: Beenden und Loslassen, dann neutrale Zone (das Dazwischen) und zuletzt der Neubeginn. Unterstützen Sie Ihre Mitarbeiter durch professionelles Coaching, diese Schritte konstruktiv zu durchleben. Begonnen wird mit den Fragen „Was verliere ich, wovon muss ich Abschied nehmen und was bleibt stabil?“**

### DIE INTERESSEN UNTERSCHIEDEN SICH

Viele Change-Botschaften gehen ins Leere. Der Sender (z.B. der Vorstand) möchte Kostensenkungsmaßnahmen, die den Unternehmenswert steigern. Die Empfänger (Menschen, die sich deshalb verändern sollen) wollen eine stabile Arbeit, ein sicheres Einkommen und eine spannende Aufgabe. Ein klassischer Fall von Interessenkonflikt.

**TIPP: Jede Veränderung braucht eine Stakeholder-Analyse. Wer hat, bezogen auf die Veränderung, welche Interessen und welchen Einfluss? Wo gibt es welche Kraftfelder und wie können diese im Sinne einer gemeinsamen attraktiven Zukunft genutzt werden? Interessen sind legitim und gehören verhandelt. ▶**

► nennt fast jeder zweite Befragte (47 Prozent) die „mangelnde Einsicht für notwendige Veränderungen“. Mit 45 Prozent folgt die Angst vor schwierigen Entscheidungen, mit 44 Prozent die Furcht vor schwindendem Einfluss als weitere primäre Beweggründe. So wundert es denn nicht, dass die Sicherstellung von „Mobilisierung und Commitment“ im Unternehmen – der „Klassiker“ des Change Management – als Top-Priorität schlechthin bei Veränderungsinitiativen angesehen wird. Zwei von drei Befragten halten dies für den wichtigsten Erfolgsfaktor überhaupt. Ebenfalls weit vorne: „Situation und Umfeld analysieren und verstehen“ (51 Prozent) sowie „Führung fördern“ (35 Prozent).

### Change-Bilanz negativ

Alles in allem messen rund 80 Prozent der Befragten Change Management eine „stark positive“ oder sogar „sehr stark positive Bedeutung“ für die Gesamtproduktivität im Unternehmen bei. Das Pendel schwenkt

ins Gegenteil, wenn es mit der strukturierten Begleitung des Veränderungsprozesses nicht klappt. Die negativen Effekte kumulieren sich dann im Schnitt auf einen Produktivitätsrückgang von 25 Prozent – oder rechnerisch ausgedrückt auf einen „Ausfall“ von jedem vierten Mitarbeiter. Gar jeder neunte Mitarbeiter geht in der Folge schlecht oder unzureichend begleiteter Veränderungsprozesse.

Bleibt die Frage, bei wie vielen Veränderungsprozessen der jüngsten Zeit die Ziele überhaupt erreicht wurden: Als echten Erfolg (Ziele zu wenigstens 90 Prozent erreicht) lassen sich laut Studie gerade mal zehn Prozent werten; jedes zweite Projekt dagegen wird mit 0 bis 50 Prozent der erreichten Zielen als Flop gewertet. Beim Rest hängt das Urteil vom Betrachter ab. Felicitas von Kyaw: „Eine positive Change Bilanz sieht anders aus.“

Auch für die Zukunft sehen Experten bei der Frage nach dem Erfolg von Change Projekten, wenn schon nicht schwarz, dann zumindest dunkelgrau. Die Buchautoren Olt-

manns und Nemeyer gehen davon aus, dass 50 Prozent der Projekte scheitern werden. „Vielen Unternehmen gelingt es nicht, ihre guten Ideen in tatsächliche Veränderungen zu verwandeln. Alle Analysen zeigen: Die Hälfte aller Veränderungsprojekte scheitern, manche Studien sprechen sogar von bis zu 80 Prozent. Und diese Misserfolgsquote ist seit Jahren stabil.“

### Neuer Ansatz: Machtfrage Change

Für Oltmanns und Nemeyer sei es an der Zeit, neu über Change Management nachzudenken. Bisher setzt Change Management vor allem auf Kommunikation. Die gebräuchliche Formel dafür lautet: „Betroffene zu Beteiligten machen.“ Aber Veränderung bedeutet nun mal auch Konflikte, die lassen sich nicht einfach „wegkommunizieren“. „Wir brechen deshalb ein Tabu und sprechen darüber, dass man zur Durchsetzung von Veränderung auch Macht braucht.“ Die Veränderungskonflik-

#### ► DAS NEUE MACHT KEINEN SINN

Von Managern präsentierte Powerpoints über geplante Veränderungen sprechen von „World Class, Service Champion, Global Leaders, Best in Business“ o.Ä. Aber niemand erklärt den Betroffenen den Sinn der Veränderung und beschreibt, wie eine attraktive Zukunft aussehen kann. Menschen sollen sich mit voller Energie verändern. Aber wer engagiert sich gerne für Sinnloses?

**TIPP: Menschen wollen attraktive Bilder der Zukunft sehen. Visionen, für die es sich lohnt, Energie einzubringen. Malen Sie mit Ihren Schlüsselpersonen diese Bilder, formulieren Sie gemeinsam Storys, an die man glauben kann, und sprechen Sie dabei über versteckte Sehnsüchte. Bleiben Sie aber nicht in der Zukunft stecken, sondern erarbeiten Sie gemeinsam Wege, wie man sie erreicht.**

#### DAS TAGESGESCHÄFT DOMINIERT ALLES

Die meisten Manager verbrauchen ihre ganze Energie für das Abarbeiten der täglichen Herausforderungen. Sie lösen Probleme und davon gibt es täglich genug. Für notwendige Reflexion und strategische Zukunftsarbeit bleibt am Ende des Tages keine Zeit.

**TIPP: Gönnen Sie sich eine Auszeit aus der Mühle des Tagesgeschäftes und beantworten Sie folgende**

**Fragen: Wie war das Umfeld (Markt, Wettbewerb etc.) und das Unternehmen (Technologie, Menschen, Organisation, Führung etc.) vor fünf oder zehn Jahren? Wie ist es heute und wie könnte es in fünf Jahren aussehen? Schauen Sie mit Ihren Mitarbeitern von außen auf Ihr Unternehmen und fragen sie sich: Was werden unsere Kunden in fünf Jahren von uns verlangen und wie gut sind wir heute dafür gerüstet?**

#### ALLES IST INSTABIL

Die Zeiten, in denen Unternehmen bzw. die öffentliche Verwaltung nach großen Veränderungen wieder in mehrere Jahre stabilen Zustands kamen, sind vorüber. Märkte, Technologien, Werte sind in Bewegung. Zwei negative Reaktionen: hektischer Aktionismus oder abwarten und sich selbst kaum bewegen. Beide Muster verhindern notwendige Entwicklungen.

**TIPP: Nehmen Sie sich gemeinsam mit Ihren Führungskräften einige Tage Auszeit und schauen Sie von außen auf Ihr Unternehmen. Was sind die dominanten Umwelteinflüsse, was ist stabil, auf welche Kompetenzen können wir setzen, wo tun sich Entwicklungspfade auf, welche Blockade müssen wir entfernen? Akzeptieren Sie die Unsicherheit und schaffen Sie gemeinsame Landkarten, die ein wirkungsvolles Navigieren in instabilen Zeiten ermöglichen.** ►

**„EIN CHANGE MANAGEMENT, DAS DIESEN NAMEN AUCH VERDIENT, LÄSST SICH WEDER SCHNELL NEBENBEI AUFBAUEN, NOCH REICHT DAFÜR IN DER REGEL DAS BESTEHENDE INTERNE KNOW-HOW AUS.“**

**Werner Stangner, exagon**

te innerhalb des Managements würden jedenfalls zunehmen. „Top-Manager zum Beispiel verbringen heute im Schnitt nur noch vier Jahre bei einem Unternehmen. Stehen in dieser Zeit gravierende Veränderungen an, geht es für sie nicht selten um alles: die aktuelle Aufgabe und die Ausichten für die berufliche Zukunft. Eine Folge ist, dass die Auseinandersetzungen im Management zunehmen und schärfer werden“, meinen die Experten weiter. Anders als viele Lehrbücher meinen, erachten sie das „Einschwören“ des Managements, etwa auf einer Führungskräfte-Tagung, nicht

für ausreichend: „Gerade Führungskräfte haben sehr unterschiedliche Interessen und die Fähigkeit, diese auch wirkungsvoll zu verfolgen. Deshalb muss man diese sehr klar antizipieren, bevor der Veränderungsprozess gestartet wird und vorab entscheiden, welche Konflikte gelöst werden können und sollen und welche Konflikte mit der nötigen Durchsetzungskraft ‚von oben‘ entschieden werden müssen.“ Unternehmen würden oft von Auseinandersetzungen überrascht, weil das Bewusstsein für einen Konflikt auf Führungsebene nicht gegeben ist. „Das wird am Beispiel Uni-

lever deutlich. Der Restrukturierungsplan ‚Path to growth‘ sollte die Zahl der Marken von 1.600 auf 400 ‚Kernmarken‘ reduzieren. Obwohl die Reduzierung schnell verlief, blieben die gewünschten Erfolge aus. Der Grund: Es gab keine Regeln dafür, was eine ‚Kernmarke‘ ausmacht. Der Wettbewerb der Führungskräfte richtete sich gegeneinander. Sie investierten in kurzfristige Erfolge oder schlossen Koalitionen untereinander, um ihre Einflussbereiche zu schützen. Erst der neue CEO erkannte das Problem, dass das gesamte Unternehmen zu lähmen drohte und steuerte um.“ ■

► **ÄNGSTE BESTIMMEN DAS VERHALTEN**

Ängste sind etwas tief Persönliches und haben im harten Wirtschaftsleben keinen Platz. Dennoch bestimmen sie stark unser Verhalten, wenn es um Veränderungen geht – seien es Existenzängste, den Job zu verlieren, die Angst vor Überforderung (kann ich das?), die Angst vor dem Identitätsverlust (bin ich künftig noch gewollt?) oder die Angst vor dem Verlust der sozialen Umgebung (mögen mich die neuen Kollegen?).

**TIPP:** Ängste ernst nehmen, sie als Teil der Veränderung sehen und keinesfalls tabuisieren. Gegen Überforderung helfen frühzeitig angesetzte Trainings oder Coaching. Bei Strukturveränderungen helfen Teamtrainings oder Gruppensupervisionen, die neuen Rollen zu klären und persönlich in guten Kontakt zu kommen. Bei echten Jobängsten hilft nur eines – die schonungslose Wahrheit: Bin ich dabei oder nicht?

**FESTHALTEN AN DER EIGENEN WELT**

Viele Menschen leben in Ihrer Welt und wollen diese möglichst aufrechterhalten. Drei Beispiele: Lehrer haben nach zwölf Jahren Schule und fünf Jahren Studium keine andere Arbeitswelt erlebt; Top-Manager kommunizieren nur unter ihresgleichen und nicht mit „normalen Arbeitern“; mitteleuropäische Führungskräfte erleben die rasanten Entwicklungen in China und Indien nur in Urlaubshotels. Die Welt außen herum verändert sich, aber man will es nicht wahrhaben.

**TIPP:** Das Motto lautet: die Fenster öffnen und frische Luft hereinlassen.

**VORSTÄNDE GEHÖREN MEHRERE TAGE IM JAHR AN DEN POINT OF SALE**

Innenzentrierte Strukturen (wie das System Schule) brauchen Machtintervention in den Regelwerken (z.B. kein Lehrer ohne anderweitige Berufspraxis). Lokale Manager müssen auf „Wanderschaft“ geschickt werden.

**ICH WILL NICHT WEH TUN**

Harmoniesucht und Abhängigkeiten sind die größten Feinde sinnvoller Veränderungen. Wer will schon gerne anderen und damit auch sich selbst weh tun? Weil er mein Freund ist, kann ich ihn nicht als Führungskraft ablösen, weil ich ihr meinen Job verdanke, muss ich ihr auch weiterhelfen. Weil er den Job vor fünf Jahren so gut gemacht hat, will ich ihm nicht wehtun. Und damit bleibt vieles so, wie es ist.

**TIPP:** Erfolgreiche Unternehmensentwicklung geschieht nur mit den Schlüsselpersonen gemeinsam. Setzen Sie sich mit den Qualitäten und Potenzialen Ihrer wichtigen Mitspieler auseinander. Sprechen Sie Erwartungen an, gehen Sie in Auseinandersetzung und – auch wenn es manchmal persönlich schmerzt – treffen Sie Entscheidungen im Sinn der Sache.