

DRUCKFRISCH „MACHTFRAGE CHANGE“ – WARUM SO VIELE CHANGE-PROJEKTE SCHEITERN

Kein Wandel ohne Konflikt

„Dieses Buch ist eine Provokation“, schreiben Torsten Oltmanns und Daniel Nemeyer in ihrem Buch *Machtfrage Change*, das Mitte Mai im Campus Verlag erschienen ist. Ist der kritische Tonfall nur ein geschickter Schachzug, um Aufmerksamkeit zu erheischen? Die Neuerscheinung hält durchaus, was sie verspricht: eine andere Herangehensweise an das Scheitern von Veränderungsprozessen in Unternehmen. Die Ursachen für dieses Scheitern sehen Oltmanns und Nemeyer vor allem auf der Führungsebene: „Veränderungsmanagement scheitert oft nicht mehr ‚in der Fläche‘, sondern auch an Konflikten im Management, also auf horizontaler Ebene. Ob in lähmenden Machtkämpfen blockiert oder im Machtvakuum verhungert – das Ergebnis bleibt das Gleiche: Nichts geht weiter.“ (13; Anm. d. Red.: Die Seitengaben beziehen sich auf die Druckfahnen).

Zwei Argumentationsstränge ziehen sich wie ein roter Faden durch das Buch: die Verschiebung der innerbetrieblichen Konflikte auf die horizontale Ebene und die Tabuisierung von Macht. Für die Autoren sind beide Faktoren unmittelbar mit dem Erfolg von Change-Prozessen verknüpft. Umfassend und akribisch spüren Oltmanns (Partner bei Roland Berger Strategy Consultants) und Nemeyer (Kommunikationsberater) dazu den verschiedenen politisch-soziologischen Definitionen von Macht sowie der Entwicklungsgeschichte und den etablierten Ansätzen des Change Management von den 1980er-Jahren bis heute nach. Praxisbeispiele für misslungenes Change Management (z. B. Unilever, Bundeswehr) untermauern die zentrale These: „Heute sind es die Manager, die sich im internen Verteilungskampf eine sehr

HÖRBUCH

Tipps für Karriere, Zeit- und Selbstmanagement

Mit der jüngst erschienenen Hörbuchbox *Karriere ist hörbar* wendet sich das Wirtschaftsmagazin „WirtschaftsWoche“ an Karrierewillige jeglicher Couleur. Die limitierte Sonderedition besteht aus sechs Hörbüchern aus dem Campus Verlag und umfasst insgesamt elf CDs mit einer Laufzeit von über zwölf Stunden. Größtenteils handelt es sich um gekürzte und dramaturgisch bearbeitete Fassungen gleichnamiger Buchausgaben rund um die Themen Karriere, Rhetorik, Zeitmanagement und Verhandeln. Es kommen unterschiedliche Sprecher zu Wort, sodass

das Zuhören nicht zu Ermüdungserscheinungen führt.

Das Hörbuch *Smart Talk* von Doris Martin zeigt in Form von acht Bausteinen, wie man Gespräche in Gang bringt, Zwischentöne wahrnimmt, sich darstellt und besser präsentiert. Der beiliegende Fragebogen zum Selbstcheck legt offen, wo die eigenen Stärken und Schwächen liegen. In *Schluss mit dem ewigen Aufschieben* erörtert Hans-Werner Rückert, woher diese schlechte Angewohnheit rührt und wie man sie wieder loswird. Zwei weitere CDs sind dem Thema Zeitmanagement gewidmet. Mit *Der Weg zum Wesentlichen* führt Stephen R. Covey vor, wie man zwischen wichtigen und dringen-



WirtschaftsWoche: **Karriere ist hörbar**. Sechs außergewöhnliche Methoden für Ihren Erfolg. Campus Hörbuch, 11 CDs im Schubert, € 69,- ISBN 3-593-39261-5



Torsten Oltmanns / Daniel Nemeyer: **Machtfrage Change**. Warum Veränderungsprojekte meist auf Führungsebene scheitern und wie Sie es besser machen. Campus, 214 S., € 39,90 ISBN 3-593-39203-5

gute und attraktive Position erarbeitet haben und sie in Veränderungsprozessen verteidigen müssen.“ (104)

Die Voraussetzung für einen erfolgreichen Wandel sehen Oltmanns und Nemeyer darin, das Bewusstsein für diese Konflikte zu schärfen, offenzulegen und „durch einen raschen und entschlossenen Einsatz von Macht“ (208) zu entscheiden. „Macht steht in diesem Zusammenhang für Klarheit und Effizienz, nicht für Willkür und Angst“ (209), betonen die Autoren.

den Dingen differenziert, eine andere Art des Denkens trainiert und auf diese Weise Schritt für Schritt mehr Schaffenskraft und Lebensfreude findet. Jens Weidner macht sich in *Die Peperonistrategie* dafür stark, die eigenen Aggressionen im Berufsleben produktiv zu nutzen und damit an Durchsetzungskraft zu gewinnen.

Jack und Suzy Welch beantworten in *Winning* Fragen zu Führungsthemen, die ihnen nach Erscheinen ihres gleichnamigen Buchs immer wieder gestellt worden sind. Aber auch Statements zu Managementmethoden, zur Karriere oder zum globalen Wettbewerb finden sich auf der CD. Gemeinsam mit Daniel Shapiro betont Roger Fischer in *Erfolgreicher verhandeln mit Gefühl und Verstand* den Stellenwert von Emotionen in Verhandlungen und lenkt die Aufmerksamkeit darauf, wie sich diese dabei aktiv nutzen lassen.

KURZREZENSION

Leistungsorientierte Vergütung

Der Sammelband stellt die Implementierung von leistungsorientierten Vergütungssystemen in den Mittelpunkt. Nach einer Einführung in das Thema werden die praktischen Erfahrungen aus Unternehmen und Verwaltungen skizziert. Rainer Haus und Achim Lang schildern am Beispiel der Heidelberger Druckmaschinen AG die einzelnen Schritte zur Umsetzung eines entsprechenden Verfahrens. Ihr Resümee lautet, dass ein solches Leistungsbeurteilungssystem nur dann Bestand haben kann, wenn es als kontinuierliches Thema für die Führungskräfteentwicklung aufgenommen wird und entsprechende Unterstützungsangebote, wie zum Beispiel Coaching und kollegiale Beratung sowie Weiterbildungsangebote im Bereich der Gesprächsführung, vorhanden sind. Der Energieversorger Stadtwerke Münster setzte 2003 den Tarifvertrag „Versorgung TV-V“ um und führte im Jahr darauf ein neues System für Zielvereinbarungen und variable Vergütung ein. Felix Schiedner berichtet durchaus kritisch über die Vorgehensweise bei der Umsetzung. Bettina Dilcher und Christoph Emminghaus erörtern, wie es gelingen kann, ein Leistungsbewertungs- und Anreizsystem passend zur eigenen Organisation zu entwickeln und erfolgreich zu gestalten. Dem-



Bettina Dilcher / Christoph Emminghaus (Hg.): **Leistungsorientierte Vergütung**. Herausforderung für die Organisations- und Personalentwicklung. Umsetzung und Wirkung von Leistungsentgeltsystemen in der betrieblichen Praxis. Gabler, 205 S., € 39,95 ISBN 3-8349-1355-5

zufolge ist es von entscheidender Bedeutung, dass bereits im Vorfeld „die spezifische Leistungskultur und die damit einhergehenden Denkstile zur Gerechtigkeit einer Organisation analysiert werden und dass der Prozess insgesamt als wirklicher Veränderungsprozess begriffen und umgesetzt wird“.