

campus



TORSTEN OLTMANN • DANIEL NEMEYER

MACHT
FRAGE
Change

WARUM VERÄNDERUNGSPROJEKTE
MEIST AUF FÜHRUNGSEBENE SCHEITERN
UND WIE SIE ES BESSER MACHEN

Questions and Answers – "Machtfrage Change"

Warum wird Change Management 2010 so wichtig?

Change Management ist vom Sonderfall zur Daueraufgabe der Unternehmensführung geworden. Und jetzt, nach der Krise, wächst der Zwang, die Organisation und die Prozesse schnell und effizient auf neue Strategien anzupassen. Wir schätzen, dass nahezu jedes zweite Unternehmen in Deutschland in diesem und nächstem Jahr Change-Management-Projekte plant.

Sie sagen, 50 Prozent der Projekte werden scheitern. Wie kommen Sie darauf?

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. Es ist also an der Zeit, neu über Change Management nachzudenken.

Was ist neu an Ihrem Ansatz?

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 "weg-kommunizieren". Wir brechen deshalb ein Tabu und sprechen darüber, dass man zur Durchsetzung von Veränderung auch "Macht" braucht. Das Beispiel von Jürgen Klinsmann beim FC Bayern München zeigt eindrucksvoll, dass gute Ideen und Kommunikation alleine nicht reichen, um weitreichende Veränderungen durchzusetzen.

Sie sagen, Veränderungskonflikte innerhalb des Managements nehmen zu?

Das ist nur logisch. Topmanager 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 Aussichten für die berufliche Zukunft. Eine Folge ist, dass die Auseinandersetzungen im Management zunehmen und schärfer werden.

Wie lassen sich diese Auseinandersetzungen lösen?

Anders als viele Lehrbücher meinen, ist das "Einschwören" des Managements, etwa auf einer Führungskräfte tagung, nicht 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.

Sie nennen die Bundeswehrreform als Beispiel für einen "horizontalen Konflikt" innerhalb der Führung?

Das Beispiel der Bundeswehrreform bis 2005 zeigt, wie Change selbst in einer auf Befehl und Gehorsam gegründeten Organisation schnell an Grenzen stößt. Ein wichtiger Grund für die Schwierigkeiten innerhalb dieses "Kommando-Unternehmens" waren strukturell: Es gab kaum Möglichkeiten für die "Reformer", die Konflikte innerhalb der Führungsgruppen anzugehen oder gar zu lösen.

Gibt es denn auch Beispiele für Unternehmen, die sich bereits erfolgreich mit einer solchen Konfliktsituation auseinandergesetzt haben?

Unternehmen werden oft von Auseinandersetzungen überrascht, weil das Bewusstsein für einen Konflikt auf Führungsebene nicht gegeben ist. Das wird am Beispiel Unilever 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.