

»Offen und klar«

Change-Management-Experte Torsten Oltmanns über Notwendigkeiten und Schwierigkeiten von Veränderungsprozessen.

Herr Oltmanns, gerade haben wir uns einigermaßen von der Finanzkrise erholt, jetzt droht die Euro-Krise. Kommen Unternehmen da noch mit?

Klar ist: Komplexität und Dynamik von Veränderungsprozessen haben zugenommen. Die Zyklen, innerhalb derer Unternehmen sich neu erfinden müssen, werden kürzer. Oft wird an der Spitze schon über die nächste Neuerung nachgedacht, während in der Belegschaft die jüngste Change-Welle noch gar nicht abgearbeitet sind. Change Management avanciert vom Sonderfall zur Daueraufgabe der Unternehmensführung.

Sind die Unternehmen dafür gerüstet?

Bedingt. Jedes zweite Unternehmen plant derzeit Veränderungsprozesse. Aber vermutlich wird jedes zweite Projekt scheitern – wie im Schnitt der vergangenen 15 Jahre.

Weil sich die Mitarbeiter sträuben?

Natürlich wird ihnen viel abverlangt. Aber anzunehmen, man müsse bei solchen Prozessen noch immer den Widerstand der Belegschaft aufbrechen, ist falsch. Mitarbeiter sind extrem flexibel geworden. Wir da unten, die da oben – das gibt es kaum noch.

Wo liegen die Probleme dann?

In der Führungsmannschaft – da fehlen oft die richtigen Rezepte. Dabei haben sich die Spielregeln verändert: Bisher waren Unternehmensstrukturen auf zehn Jahre angelegt, Führungskräfte im Schnitt 20 Jahre beim gleichen Unternehmen. Die wussten: Wir müssen einmal richtig ran, dann haben wir viele Jahre Ruhe.



Oltmanns, 45, ist Partner und Marketing-Direktor der Unternehmensberatung Roland Berger. Er lehrt Change Management an der Leopold-Franzen-Universität in Innsbruck und hat sich in seinem aktuellen Buch „Machtfrage Change“ (Campus Verlag) mit Change Management beschäftigt.

Heute sind Teile der Belegschaft oft länger im Unternehmen als die Führungskräfte, die heute im Schnitt alle vier Jahre wechseln. Das führt auch in diesem Zirkel zu Konflikten.

Dafür gibt es Führungskräfte tagungen...

...die aber nicht reichen. Manager sind nicht frei von Eigeninteresse. Bei jedem Umbau gibt es auch unter Führungskräften Verlierer. Die werden oft ignoriert, können dem Unternehmen aber gehörig die Performance verhageln.

Was empfehlen Sie?

Die Prozesse auf Vorstandsebene anzusiedeln. Am besten bei einem „Change-Büro“ mit Leuten, die im Unternehmen keine eigenen

Ambitionen verfolgen und Konflikte in der Führungsriege antizipieren können. Sie müssen überlegen, was man denen anbietet, die man nicht mehr oder in anderer Funktion braucht. Offenheit und Klarheit sind besser als ewige Grabenkämpfe.

Warum nicht warten, bis sich der Stärkere durchsetzt?

Weil man Spielregeln besser vorher festlegt. Ein internationaler Lebensmittelkonzern hatte angekündigt, sein Portfolio von 1600 auf 400 Marken zu reduzieren. Aber nicht festgelegt, was diese starken Marken ausmacht. Das ist, als würde man einer Football-Mannschaft sagen, man betreibe künftig eine andere Sportart und brauche dafür nur die leistungsstärksten Spieler. Aber nicht verrät, für welche Disziplin. ■

manfred.engeser@wiwo.de