

campus

WILLIBERT SCHLEUTER

Johannes von Stosch

DIE SIEBEN
Irrtümer

DES CHANGE MANAGEMENTS
und wie Sie sie vermeiden

Inhalt

Vorwort	7
Einführung	9
Warum Veränderungsmanagement Unternehmen herausfordert	22
1. Irrtum: Visionen sind Chefsache	37
2. Irrtum: Mitarbeiterbefragungen sind Selbstläufer	65
3. Irrtum: Über Schwächen spricht man nicht	78
4. Irrtum: Berater schaffen Wandel	105
5. Irrtum: Kreative Unruhe stört den Betrieb	127
6. Irrtum: Netzwerkorganisationen führen zu Chaos	145
7. Irrtum: Nach mir die Sintflut	186
Führung im Wandel	195
Nachwort	204
Dank	206
Literatur	208
Anmerkungen	210

Einführung

Die Krise ist da. Altherwürdige Unternehmen haben den Insolvenzverwalter im Haus, werden übernommen, müssen schließen – und das quer durch alle Branchen. Die Gründe sind vielfältig: Zum einen ist die heute extrem schnelle und komplex vernetzte Wirtschaftswelt sehr anfällig geworden. Wackelt ein zentraler Player, dann wackelt die ganze Branche und schließlich die gesamte Weltwirtschaft. So wurde aus der Finanzkrise eine Weltwirtschaftskrise. Zum anderen wird die weltweite Finanzkrise gerne vorgeschoben, um nicht über hausinternes Missmanagement sprechen zu müssen. Ob Automodelle oder Unterwäsche – etliche Unternehmen haben über Jahre hinweg im immer gleichen Trott am Markt vorbei gewirtschaftet.

Im Nachhinein gibt es viele, die die Krise schon lange vorhergesehen haben. Auch viele Top-Manager, die dennoch nicht rechtzeitig das Steuer herumgerissen haben – nach dem Motto Karl Valentins: »Mögen hätt' ich schon wollen, aber dürfen hab ich mich nicht getraut!«

Tatsächlich ist das Management von Veränderungen eine der herausforderndsten Aufgaben, der Führungskräfte sich heute täglich stellen müssen. Die auslösenden Faktoren sind bekannt. Um nur einige zu nennen:

- Zeit-, Qualitäts- und Kostendruck,
- kürzere Produktlebenszyklen,
- beschleunigte Geschäftsabläufe,
- steigende und sich rasch ändernde Kundenanforderungen,
- wachsende Anforderungen an die Mitarbeiter bei gleichzeitigem Fachkräftemangel,
- schnelles Entstehen und Wegbrechen von Märkten,
- weltweite, komplexe Wirtschafts- und Währungsräume.

Wer sich nicht ändert, verschwindet vom Markt. Wer nicht ständig inno-

viert und investiert, wird abgehängt. Und jede Führungskraft muss, ob sie will oder nicht, zum Change Manager werden.

Nicht wenige fühlen sich mit dieser Aufgabe überfordert und greifen dankbar zu den Ratgebern mit den schnellen Lösungen, die mittlerweile ganze Bücherwände füllen. Da werden Stufenpläne vorgestellt, Checklisten präsentiert, Umsetzungstipps formuliert – obwohl sich seit den Neunzigerjahren des vergangenen Jahrhunderts etliches geändert hat. Die Mehrzahl der Autoren geht davon aus, dass Veränderungen ingenieurmäßig im Top-Management entwickelt und dann strukturiert umgesetzt werden müssten. Dahinter steht das Bild einer komplexen Maschine, die sich von einem kompetenten »Steuermann« lenken lässt. Top-Führungskräfte und Berater lieben diese machtvolle Vorstellung – und fahren Unternehmen damit gegen die Wand (auch heute noch). Heute kristallisieren sich die vier folgenden Einsichten als wesentlich für den Erfolg von Veränderungsprozessen heraus:

1. Top-Down-Prozesse scheitern am Widerstand der Mitarbeiter. Den traditionellen, planungsgeleiteten Ansatz von Change Management könnte man als »preußisch« bezeichnen. Veränderungen werden per Befehlskette von oben nach unten durchgesetzt. Die Basis pariert – zumindest sieht es das Konzept so vor. In der Praxis jedoch zeigt es sich, dass das mittlere Management und die Basis »Befehle von oben« sabotieren oder »intelligent aussitzen«.
2. Veränderung ist nur begrenzt planbar. Von heute auf morgen können Kunden, Zulieferer oder Investoren wegbrechen, Aufträge storniert, Budgets eingefroren oder Kredite verweigert werden. Da helfen keine wohl durchdachten Stufenpläne und auch keine externen Berater, die über Monate durch das Unternehmen streifen und dann Strategien präsentieren, die zu spät kommen.
3. Die notwendige Dynamik von echter Veränderung erfordert Energie und emotionale Kraft: Der Faktor Emotion wurde bisher unterschätzt. Begeisterung und Inspiration sind notwendig, um die erforderliche Dynamik, Nachhaltigkeit und Schnelligkeit von Veränderung umzusetzen. Wer die Herzen der Mitarbeiter nicht erreicht, erreicht gar nichts (Eine Einschätzung, die auch »Change-Papst« John P. Kotter in *Das Prinzip Dringlichkeit* vertritt).
4. Die Komplexität der wirtschaftlichen Vorgänge lässt sich nur noch unter Einbeziehung der Intelligenz der Vielen steuern: Netzwerkintelli-

genz, Netzwerkorganisation werden als neue Stichworte gehandelt, der weitere Abbau von Hierarchien und die Delegation von Verantwortung an die Basis gefordert. Denn nur vernetzte Organisationen können in hohem Tempo intelligent reagieren.