

Dossier Wandel

It's Time for a Change

Der anhaltende Wandel im heutigen Business bewirkt einen Zwang zur ständigen Erneuerung der Organisationsstruktur. Kosten müssen runter. Märkte ändern sich. Veränderungsprozesse, die irritieren können.

Die Zeiten werden rauer. Der Kampf um Marktanteile wird härter. Aber auch dynamischer: Wachstum und Rückgang wechseln in schnelleren Zyklen. Und als einzige Konstante bleibt uns bald wohl nur noch: die Veränderung.

Man kann dies optimistisch betrachten: als täglich uns zuwachsende Fülle neuer Chancen, als erfrischenden Wandel, als Wind, der den penetranten Mief abgestandener Business-Konventionen wegfeht. Frei nach Goethes Faust: Hier bin ich Mensch, hier darf ich's sein.

Oder aber man begegnet der permanenten Veränderung mit Skepsis: So schlecht war das Bisherige, das Gewohnte nun auch nicht. Und: Wie lange werden wir das durchhalten, wenn hinter jedem erfolgreich erklimmenen Gipfel schon wieder der nächste Berg als Herausforderung auf uns wartet? Vielleicht sollten wir besser das Erreichte absichern und genießen?

Notorische Pessimisten bemühen für ihre Sicht auf das Phänomen des ständigen Wandels gar den alten Mythos von Sisyphos: Kaum hat diese von den Göttern bestrafte Kreatur den schweren Stein den Hang hinauf geschleppt, rollt dieser prompt wieder zu Tale. Und noch einmal – und wieder. Und noch einmal – und wieder: ein absurder Prozess, der den Zyklen der modernen Wirtschaft in Wahrheit nicht ganz unähnlich zu sein scheint, mutmaßt so mancher Zyniker.

Wie dem auch sei: Veränderung ist jedenfalls angesagt. Der Veränderung kann man sich nicht ungestraft entziehen. Die Aktionäre fordern zwecks optimaler Kursentwicklung eine gloriose Zukunft. Der Druck des Marktes lässt die Firmen ständig einen kalten Hauch im Nacken spüren. Der globale

Wettbewerb kennt keine Atempausen. Und um all dem erfolgreich zu begegnen, braucht fast jedes Unternehmen eine modernere Strategie, eine robustere Organisation, neue Produkte und Technologien. Und dies immer wieder. Und immer wieder.

„Aus diesem Zwang zur Bewegung hat sich inzwischen ein eigenes Business entwickelt, die Gestaltung des Wandels. Oder – in vielen Ohren wohlklingender: Change Management.“ Ein Zitat aus der jüngsten und bislang genauesten Studie, welche sich unter dem Titel „Veränderungen erfolgreich gestalten. Change Management 2005“ mit den aktuellen Bedingungen und Konsequenzen des ständigen Wandels in der Wirtschaft kritisch auseinandersetzt. Das Team rund um Martin Claßen, Vice President der Berater-Organisation Capgemini, konnte in präzisen Befragungen von repräsentativ ausgewählten 114 Führungskräften aus Deutschland, Österreich und der Schweiz sowohl die Chancen als auch die Gefahren von Veränderungsprozessen erstmals erfassen.

Österreich tickt anders

Die erhobenen Fakten zeigen den enorm hohen Stellenwert, der von den befragten Führungskräften dem Change Management zugeschrieben wird: Für 84 Prozent ist dies aktuell ein wichtiges Thema.

In einem Ausblick auf das Jahr 2010 hat sich dieser Stellenwert noch gesteigert: 96 Prozent der Befragten erwarten eine bedeutsame Rolle von Change Management. Als Ausreißer nach unten zeigt sich lediglich Österreich, wo derzeit noch jeder dritte Manager das Thema als weniger wichtig einschätzt. Ein Stellenwert, der sich jedoch in der Sicht auf die kommenden Jahre auch bei den österrei-



Illustration: Carla Müller, www.carla-m.com

chischen Führungskräften deutlich erhöht. Als besonders veränderungsbewusste Branchen erwiesen sich Energie/Versorger, Elektronik, Informationstechnologie sowie Banken und Versicherungen.

So weit gespannt der Begriff „Change Management“ auch bleibt, die Anlässe und Gründe für Veränderungen in Unternehmen sind hingegen klar identifizierbar: Mit weitem Abstand (71 Prozent) ist Restrukturierung/Reorganisation die Hauptursache

für „Change“, gefolgt von Kostensenkungsprogrammen/Rightsizing (42 Prozent) und einer veränderten Unternehmensstrategie (41 Prozent). Mergers & Acquisitions sowie veränderte Marktstrategie spielen mit 37 beziehungsweise 30 Prozent ebenfalls noch eine größere Rolle, dahinter wird nur noch die IT-Innovation sowie die Internationalisierung (jeweils mit 23 Prozent) als Anlass für größere Veränderungen im Unternehmen häufiger genannt. Beim

differenzierenden Blick auf die drei Länder zeigt sich erneut, dass Österreich „anders“ ist: Die Kostensenkung hat mit nur sieben Prozent eine sehr geringe Relevanz für Change-Prozesse, auch die Rolle von Mergers präsentiert sich weit unterproportional (21 Prozent). Im Kontrast dazu ist die Internationalisierung mit 36 Prozent ein extrem wichtiger Grund für gezielte Veränderung.

Fortsetzung auf Seite 26