

Dossier – Wandel

Veränderung: Angst essen Seele auf

Erfolgreiches Change Management soll die Mitarbeiter nicht verunsichern, sondern will sie zu profitablen Innovationen motivieren. Ultra-coole Zampanos der Vorstandsebenen sind in diesem Prozess meist weniger gefragt.

In Zeiten wie diesen – also in Zeiten ständiger Veränderung – ein Top-Manager zu sein, ist kein leichtes Schicksal. Zugegeben, ein durchaus lukratives. Aber eben kein leichtes. Josef Ackermann weiß ein Lied davon zu singen: Seit vier Jahren ist er Chef der Deutschen Bank, vor Kurzem wurde er für eine weitere kurze Amtsperiode wiederbestellt. Die angloamerikanische Presse feiert ihn als Lichtgestalt, die *International Financial Review* kürte die Deutsche Bank unter seiner Führung zweimal zur „Bank of the Year“. Das deutsche *Managermagazin* hingegen wirft ihm knallhart vor, die Bilanzen seiner Institution „schöngerechnet“ zu haben. Und analysiert, wie Ackermann unter anderem mit gezieltem Verscherbeln von bankeigenem Familiensilber, mit Jobkürzungen und Aktienrückkäufen eine Eigenkapital-Rendite von 25 Prozent vor Steuern sowie einen gestiegenen Börsenkurs erzielen konnte.

Nun, wie man zu Josef Ackermann auch stehen mag, ob positiv oder auch negativ: Er repräsentiert jedenfalls einen Typus

von Top-Manager, der sehr erfolgreich mit schnellen Veränderungen umzugehen weiß. Der daraus den maximalen Vorteil für seine Aktionäre herauszuholen versteht. Den Typus des knallharten Change Managers, der nicht lange fackelt und genau dafür von Investoren und Börsianern gefeiert wird. Als populärer Sympathie-Träger hingegen kann er sich nicht mehr profilieren, nachdem er als Mitangeklagter im Mannesmann-Prozess erneut vor Gericht muss. Und ob seine Aktivitäten eher mittelfristiges Blendwerk oder wirksame Strategie waren, wird sich wohl erst in Zukunft mit Sicherheit erweisen.

Motivation statt Härte

Dennoch: Trotz seiner Erfolgsbilanz würde Ackermann wohl von keinem Experten für unternehmerischen Wandel als Idealtypus für einen Change Manager gesehen werden. Und dies nicht zuletzt deshalb, weil etwas stärker als im Bank-Sektor der finanzielle Erfolg des Unternehmens in vielen anderen Branchen auf Gedeih und Verderb von der Motivation, der Einsatzbereitschaft sowie dem Wissen und der Krea-



Deutsche Bank-Chef Josef Ackermann kann sich an die unterschiedlichsten Situationen rasch anpassen. Foto: DPA/EPA

ktivität der Mitarbeiter abhängt. Für einen in steter Veränderung befindlichen Markt konkrete Produkte für den Markt entwickeln oder Dienstleistungen den Kunden probat anzubieten, das stellt spezifisch andere Anforderungen an gelungenes Change Management.

Kühl kalkulierte Härte ist jedenfalls in diesem Kontext nicht die wichtigste Eigenschaft einer Führungskraft, die Veränderungsprozesse initiieren oder begleiten soll, weiß der deutsche Change-Berater Stefan Mühleisen: „Die Auslöser des Wandels in den Vorstandseta-

gen vernachlässigen regelmäßig ein elementares menschliches Grundgefühl, das in Zeiten der Veränderung zuschlägt: die Angst vor neuen, ungewohnten Arbeitsbedingungen und vor Überforderungen. Denn: Zwingend notwendige Entwicklungen brauchen alles andere als verunsicherte Mitarbeiter.“

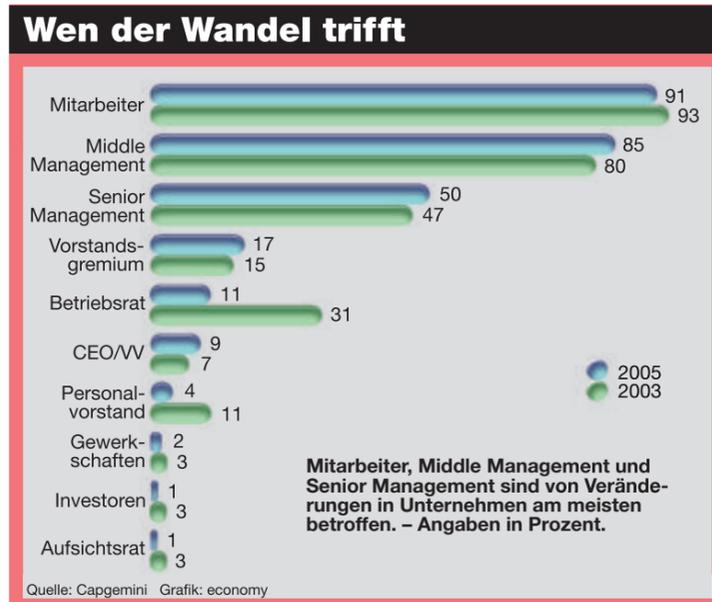
Eine Kerbe, in die auch Herbert Weinreich, Lehrbeauftragter für Innovation und Change Management an der International Business School ZfU im Schweizer Thalwil schlägt: „Es sind hier Verhaltensweisen, Methoden und Organisationsstrukturen erforderlich, die nicht Ängste provozieren, sondern die lustvolle Auseinandersetzung fördern, Wandel, Unsicherheit und die damit verbundenen Lebensängste als Chance erleben zu lernen.“ Weinreich belegt seine etwas grün-naiv wirkende Aussage mit konkreten Fakten aus der industriellen Produktentwicklung: „Wir müssen bei der Begleitung von Bewertungsprozessen neuer Produktalternativen häufig feststellen: Je größer die innerbetrieblichen Verlustängste der Beteiligten sind, desto eher wird ihre Neigung erkennbar, sich in harmlose, leicht umzusetzende Produktverbesserungen zu flüchten statt an riskanten, aber attraktiven Innovationen zu arbeiten. Eine Fehlhaltung, die allzu oft die Zukunftschancen auf dem Markt leichtthin verspielt.“

Fortsetzung auf Seite 27

Fortsetzung von Seite 25

Dennoch: So sehr diese Zahlen belegen, wie unvermeidlich sich die bewusste Gestaltung von Veränderung im aktuellen Business-Leben aufdrängt, so irritierend gering bleibt die derzeitige Erfolgsquote der initiierten Change-Prozesse. Das zeigt eine andere Untersuchung, durchgeführt von Dietmar Vahs, Professor für Betriebswirtschaft an der Fachhochschule Esslingen, die nachweisen konnte, dass mehr als 50 Prozent der Veränderungsprozesse in Unternehmen nicht zum gewünschten Ziel führen. Auch die Capgemini-Studie ergab, dass unzulänglich durchgeführte Veränderungsprojekte einen durchschnittlichen Rückgang der Produktivität von 21 Prozent bewirken. Plastisch ausgedrückt: Jeder fünfte Mitarbeiter wird durch ein missglücktes Change Management zum Totalausfall.

Die Ursachen dafür sind vielfältig, so die befragten Führungskräfte: Sie reichen von unzureichender Information über laufende Prioritäten und



erwartete Ergebnisse über ineffizientes Arbeiten aufgrund von Unkenntnis über den Veränderungsprozess bis hin zu bewusster Opposition, in letzter Konsequenz sogar zu entnervter Kündigung. Zudem offenbaren sich hier dezidiert nationale Eigenheiten: Deutsche Manager und Mitarbeiter reagieren gerne mit Opposition, Schwei-

zer kündigen überproportional „gerne“ – und Österreicher zeigen sich demotiviert, wenn sie im Prozessverlauf unzulänglich informiert werden. Der Capgemini-Experte Martin Claßen bringt all diese Tendenzen ironisch auf den Punkt: „Change Management lebt davon, dass viele Menschen nicht so wollen, wie sie sollen.“

Warum wohl so viele „betriebliche Mitmenschen“ den vielfältigen Change-Prozessen eher negativ gegenüberstehen? Weil sie in Summe von den Veränderungen am meisten betroffen sind. Die Mitarbeiter zu 91 Prozent, die Middle Manager zu 85 Prozent und das Senior Management zu 50 Prozent. Die Top-Ebene hingegen leitet den Wandel zwar ein, ist aber von den (bisweilen unliebsamen) Konsequenzen kaum berührt: Aufsichtsrat, Investoren, Personalvorstand, Geschäftsführer – allesamt werden mit einer Quote von weniger als zehn Prozent von den Auswirkungen der Veränderung tangiert.

Management-Stil fragwürdig

Sie agieren somit aus einer geschützten Zone heraus, ein kontraproduktives Faktum, das so manchen unglaubwürdig werden lässt, meint der Capgemini-Mann Claßen: „Es scheint immer mehr zum akzeptierten Management-Stil zu gehören, bei Veränderungsvorhaben die Interessen und Bedürfnisse der Belegschaft auszublenden. Investment Banker machen dies bereits seit Langem vor: Die Due Diligence etwa

bei Akquisitionen kümmert sich um Bilanzen und Märkte, nicht aber um diejenigen, die später dann Synergien heben sollen.“ Nur logisch, dass die Ignoranz gegenüber den am meisten Betroffenen diese zu Negativhaltungen gegenüber Veränderungen animiert: Während vom CEO über den Vorstand bis hin zu den Investoren allesamt begeistert den Wandel einläuten, kippt die Stimmung bereits beim Middle Management in kritische bis ablehnende Grundhaltungen. Und schlägt bei den Mitarbeitern dann vollends in eindeutig negative Einstellungen um. Ein Sachverhalt, den die Autoren der Studie trocken kommentieren: „Wahrscheinlich lässt sich über Reformen leichter entscheiden, wenn man nicht davon betroffen ist.“

Der logische Schluss liegt wohl auf der Hand: Das heute übliche „Change Management“ benötigt wohl selbst einen deutlichen Wandel, damit seine ehrgeizigen Zielvorgaben auch mit Erfolg erreicht werden. Wie lautete doch Bill Clintons Wahlslogan? It's Time for a Change!

Jakob Steuerer
www.at.capgemini.com