

campus

**EXKLUSIVE
LESEPROBE**

TORSTEN OLTMANN • DANIEL NEMEYER

**MACHT
FRAGE
Change**

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

Ökonom *Torsten Oltmanns* ist Partner und Direktor Global Marketing bei Roland Berger Strategy Consultants. Er hat den Umbau großer Unternehmen und die Reform von Verwaltungen realisiert und lehrt dazu an der Leopold-Franzen-Universität Innsbruck. Bei Campus veröffentlichte er den Titel »Eliten-Marketing«.

Daniel Nemeyer hat im Marketing von Roland Berger Strategy Consultants gearbeitet und hier vor allem zum Thema B2B-Marketing. Er ist heute selbstständiger Kommunikationsberater und SAP-Stipendiat an der Quadriga-Hochschule in Berlin.

Torsten Oltmanns, Daniel Nemeyer

Machtfrage Change

**Warum Veränderungsprojekte
meist auf Führungsebene scheitern
und wie Sie es besser machen**

**Campus Verlag
Frankfurt / New York**

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie. Detaillierte bibliografische Daten
sind im Internet unter <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.
ISBN 978-3-593-39203-5

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.
Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt
insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen
und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.
Copyright © 2010 Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main
Umschlaggestaltung: Guido Klütsch, Köln
Satz: Campus Verlag, Frankfurt am Main
Druck und Bindung: Druckhaus »Thomas Müntzer«, Bad Langensalza
Gedruckt auf Papier aus zertifizierten Rohstoffen (FSC/PEFC).
Printed in Germany

Besuchen Sie uns im Internet: www.campus.de

*»Entscheidend ist nicht die Frage,
ob man Macht hat,
entscheidend ist die Frage, wie man
mit ihr umgeht.«*

Alfred Herrhausen

Inhalt

| | |
|---|-----|
| Zur Entstehung dieses Buches | 9 |
| | |
| 1. Der Fall Klinsmann: Trotz Erfolg gescheitert | 11 |
| | |
| 2. Change Management, die schlecht gelöste Daueraufgabe | 17 |
| Vom Sonderfall zum Tagesgeschäft | 20 |
| Nicht jeder Change muss gemanagt werden | 24 |
| Nur die Hälfte der Projekte ist erfolgreich | 28 |
| | |
| 3. Wie man alles richtig und trotzdem alles falsch macht | 32 |
| Change Management heute: Wandel durch Akzeptanz | 32 |
| Unilever – »Wachstumspfad ins nirgendwo« | 44 |
| Bundeswehr – Befehl und Ungehorsam | 47 |
| Der sozialpädagogische Ansatz – eine historische Last | 53 |
| Die Realität zeigt: Einsicht allein genügt nicht | 58 |
| | |
| 4. Kein Change ohne Konflikt | 68 |
| Weniger Sicherheit, mehr Wettbewerb, neue Kontroversen | 68 |
| Vertikale Konflikte – vom Klassenkampf zur Kooperation | 74 |
| Horizontale Konflikte – neue Spielregeln für Führungskräfte ... | 89 |
| Konsequenzen für das Change Management | 103 |

| | |
|--|-----|
| 5. Wer Konflikte entscheiden will, braucht | |
| Durchsetzungsvermögen | 108 |
| Macht – allgegenwärtig und dennoch ein Tabubegriff | 109 |
| Die machtlose Wirtschaftstheorie | 136 |
| Entscheider brauchen Macht | 145 |
| 6. Jenseits des Machiavellismus – ein funktionaler | |
| Zugang zur Konfliktbewältigung | 152 |
| Wie die Realität der Wirtschaft entsteht | 158 |
| Ein neues Bild von Führung | 167 |
| 7. Wie man Change richtig macht | 183 |
| Konflikte entscheiden: Eine Managementaufgabe | 183 |
| Strategische Analyse – den Konfliktfall antizipieren | 184 |
| Strategieentwicklung – Konflikte adressieren und managen | 199 |
| Offensiv kommunizieren und steuern | 202 |
| 8. Effizienter Change durch starke Führungskräfte | 206 |
| Literatur | 210 |

Der Fall Klinsmann: Trotz Erfolg gescheitert

14. Juni 2006, Fifa-WM-Stadion Dortmund, die 52. Sekunde der Nachspielzeit der Vorrundenbegegnung Deutschland gegen Polen: Metzelder zu Lahm, Lahm zu Frings, der nach rechts auf Schneider, Pass auf Odonkor, Flanke nach innen, Neuville kommt, das rechte Bein, er erwischt den Ball mit der Fußsohle, ein Schrei aus tausend Kehlen: eins zu null. Es ist 22.50 Uhr, und im Tumult der 65 000 im Stadion entlädt sich mit der Erleichterung die Gewissheit, dass von nun an nichts mehr so sein wird, wie es einmal war. Ein Mythos entsteht: das Sommermärchen.

Eine Nation im Taumel, kollektiver Rausch, Deutschland reloaded. Die Welt schaut zu – und applaudiert und singt und tanzt mit. Die Vierer-Kette als Friedensbewegung und Integrationsbeauftragter, Fußball-»Partyotismus« als Imagekampagne. Er wird diesen Moment in Dortmund später als Vulkanausbruch beschrieben, aber da ist er schon wieder in Kalifornien, der »Meister der extremen Form des Wandels«, wie ihn der *Harvard Business Manager* feiert: Jürgen Klinsmann – Reformator, Revolutionär, Rebell, die Symbolfigur der radikalen Veränderung. Seine Sprache ist die der Südkurve (»Wir knallen sie durch die Wand«), aber der Betriebswirtschafts-Professor Wolfgang Jennewein von der Universität St. Gallen sieht ihn als Begründer einer neuen Managementphilosophie. Nach diesem »Prinzip 4i« ist gute Führung identifizierend, inspirierend, intellektuell, individuell.

An diesem Sommerabend 2006 in Dortmund wird die schwarz-rot-goldene Fahne zur friedlichen Erkennungsmarke einer »Generation La Ola« – und Klinsmanns Führungsphilosophie populär. Ihr Ende folgt knapp drei Jahre später, am 27. April 2009, kurz nach neun Uhr. Jürgen Klinsmann, seit Juli 2008 Trainer und Change Agent des FC Bayern München, muss das Vereinsgelände an der Säbener Straße verlassen. Kurz zuvor hatte Bay-

ern-Manager Uli Hoeneß der *Neuen Züricher Zeitung* die Verpflichtung Klinsmanns noch mit dem »Willen zum Change« in Obamas neuem Amerika verglichen. Nun ist die umfassende Veränderung des FC Bayern München beendet, die erkaufte Revolution gescheitert. Die Frage bleibt: Warum? Buddhas auf der Fensterbank, aber Luschen auf dem Feld, so lautet der Vorwurf der Klinsmann-Verächter, Wohlmeinende werfen ein, er habe die Leitwölfe unterschätzt und sich zu viel vorgenommen. Klinsmann findet eine andere Erklärung: zu wenig Macht. Der *Frankfurter Allgemeinen Sonntagszeitung* vertraut er an: »Es war eine der Lektionen, dass ich nicht das Gewicht und die Unabhängigkeit wie beim DFB hatte.«

Erfolgsfaktor Macht? Anführen statt Mitnehmen? Befehlen statt überzeugen? Hängt der Erfolg von Veränderungsprozessen eher von der Konfliktfähigkeit der Anführer ab und von ihrem Vermögen, sich gegen Widerstände durchzusetzen, als von der Einsicht aller? Und ist das Phänomen Klinsmann symptomatisch für das häufige Scheitern von Change-Prozessen in Unternehmen: zu wenig Macht oder ihr unzureichender Gebrauch?

Change Management scheitert zu oft

Gemeinsame strategische Vision, partizipative Arbeitsweise, Einbeziehung aller, Übertragung von Verantwortung, Teilung des Wissens – nach gängiger Lehrmeinung soll das Veränderungsmanagement vor allem das Denken der Mitarbeiter verändern. Das Ziel ist eine Transformation nicht gegen, sondern mit den Menschen.

So wünschenswert das wäre – die Praxis sieht ernüchternd aus. Jedes zweite Change-Projekt scheitert, jedes fünfte wird schlecht umgesetzt, in jedem zehnten steigt die Mitarbeiterfluktuation. Vielfach unterstützen externe Experten die Entwicklung der neuen Strategien, sie und die Unternehmensleitungen fragen sich, wieso exzellente Konzepte häufig nur unzureichend realisiert werden.

An sperrigen Belegschaften liegt das schon lange nicht mehr – Jahrzehnte fanden Konflikte über Umfang und Geschwindigkeit von Anpassungen und Veränderungen vertikal statt: ihr da oben, wir da unten, und umgekehrt. Doch längst hat sich das Konfliktpotenzial auch in eine andere Richtung verlagert: Veränderungsmanagement scheitert oft nicht mehr »in

der Fläche«, sondern auch an Konflikten im Management, also auf horizontaler Ebene. Ob in lähmenden Machtkämpfen blockiert oder im Machtvakuum verhungert – das Ergebnis bleibt das Gleiche: Nichts geht weiter.

Die Gründe für das Scheitern liegen oft im Management

Macht ist die Fähigkeit, Menschen zu zwingen, Dinge zu tun oder zu unterlassen, die sie sonst nicht tun oder unterlassen würden, so jedenfalls die Definition des Militärstrategen Carl von Clausewitz¹. Einige Experten unterscheiden »helle« von »dunkler« Macht. Hell ist die Gestaltungsmacht, die notfalls sogar mit harten Bandagen durchgesetzt werden kann: im Kampf. Erst mit Machtkompetenz würden Erfolge auch unter erschwerten Bedingungen möglich.

Wohin dagegen die dunkle Seite der Macht führt, wissen wir spätestens seit *Star Wars*: Böseartig ist sie, destruktiv, manipulativ, lügnerisch, zerstörend. Kaum ein anderer Begriff in der Wirtschaft ist so negativ belegt – vielleicht abgesehen von Boni, Gier und Geld. Kaum ein anderer Begriff ist von so vielen Missverständnissen und Fehlinterpretationen umstellt. Macht, so scheint es, führt nirgendwo anders hin als in den Untergang.

Macht ist verpönt. Alle haben sie, aber niemand will etwas mit ihr zu tun haben. Mag der Einfluss von Managern groß und gewünscht sein – ihre Macht sollte es besser nicht sein. Machtkämpfe, Machtspiele, Machtpoker, die Macht der Politik, die Macht der Wirtschaft, die Macht der Presse, die Macht des Kapitals, die Macht der Gewerkschaften, die Macht des Ruhms – so sehr die Fähigkeit von Personen oder Gruppen zur Steuerung des Denkens und Handelns von anderen unser Leben bestimmt, so wenig vertrauen wir ihr. Wie eine Warnung gilt die Spruchweisheit »Macht korrumpiert, absolute Macht korrumpiert absolut.«

Wer unbestritten Macht besitzt, schweigt besser – und agiert im Stillen. Das Thema verbietet sich von selbst – sogar in seiner leisesten Form. Beschrieben hat sie der Harvard-Professor John Kotter in *Power and Influence*:² die gleichsam schweigende Unterordnung unter eine Person mit Autorität oder hohem Ansehen, auf deren Unterstützung man unbedingt angewiesen ist. So selbstverständlich Menschen zu jeder Zeit und auf jeder Stufe Macht ausüben und der Staat sein Machtmonopol beansprucht – der

Generalverdacht des vermeintlichen Missbrauchs ist nicht weit. Absurd, ja gefährlich kommt der Gedanke an eine funktionale Dimension der Macht gerade in Unternehmen vielen vor. Mögen selbst Zwang als anerkannte Autorität und Aggression ohne Schädigung legitim und nicht destruktiv sein, in den Unternehmen bleibt Macht ein Tabu – manchmal mit verheerenden Auswirkungen.

Dreh- und Angelpunkt: der Umgang mit Macht

Nur wenige bekennen sich. Alfred Herrhausen, der ermordete Vorstandssprecher der Deutschen Bank: »Entscheidend ist nicht die Frage, ob man Macht hat, entscheidend ist die Frage, wie man mit ihr umgeht.« Er habe eine starke Position – erklärte der frühere Nestlé-Vormann Helmut Maucher öffentlich. Zu einem entspannten Verhältnis zur Macht und eigener Selbstreflexion führt das bei den ökonomischen Eliten bis heute nicht, vor allem dann nicht, wenn es um die Umwandlung ökonomischer in politische Macht geht. Nicht einmal der Vorwurf, erst deren ängstliche Tabuisierung führe zu unkontrolliertem Missbrauch, scheint den kritischen, aber unverstellten und offenen Umgang mit dem Thema auf den Führungsetagen der Unternehmen zu beflügeln – zu sehr steht es im Kontrast zur vorherrschenden Idee freier, effizienter Märkte und den Spielregeln, nach denen sich Führungskräfte nach außen am liebsten darstellen: im Team und mit kooperativem Führungsstil.

Führungskräfte führen. Sie führen Entscheidungen herbei, sie bestimmen, sie polarisieren, sie motivieren, sie setzen sich durch, sie üben ihre Macht aggressiv aus, indem sie sich selbst Ziele setzen und ihre Institutionen mitreißen. Die Macht, die dem Selbstzweck dient, ist Machtmissbrauch. So kann Macht ohne Führung existieren. Führung ohne Macht jedoch nicht – so die Theorie.

In der Praxis bleibt der Einsatz von Macht vor allem eine Störgröße. Aus Motivation wird Zwang, aus Zwang Unterdrückung, aus Unterdrückung Angst, aus Angst Schaden, so die Befürchtung. Für die Wirtschaft gilt offenbar nicht, was Eduard Spranger, ein führender Vertreter der geisteswissenschaftlichen Pädagogik, erkannt haben will: »Das ganze menschliche Leben ist von Machtrivalitätsverhältnissen durchzogen. Auch in den

bescheidensten und engsten Kreisen spielt sie eine Rolle. Jeder Einzelne ist irgendwie ein Machtzentrum und auch wieder ein Machtobjekt.«

Acht Prinzipien sollte nach Meinung von Peter F. Drucker jede gute Führungskraft beherrschen³: Sie stellt sich jeder aktuellen Situation, sie entwirft Aktionspläne, sie übernimmt Verantwortung, sie sorgt für einen Kommunikationsfluss im Unternehmen, sie stellt sich auf Chancen und Risiken ein, sie tauscht sich aus – und sie vermittelt ein Wir-Gefühl. Die Aufgabe von Führungskräften sah Drucker darin, die Arbeit anderer zu koordinieren und entwickelte mit »Management by Objectives« das bis heute gültige Führungsprinzip durch Zielvereinbarung. Einer seiner gelehrtsten Schüler war der mächtige General-Electric-CEO Jack Welch. Desse oberste Regel: »Fix, Close or Sell«. Drucker legte Welch eindringlich nahe, sich prinzipiell von allen Geschäftsbereichen zu trennen, in denen GE nicht mindestens Nummer zwei am Weltmarkt war. Welch tat, wie ihm geheißen. Sieht so wahre Macht aus?

Nach einer Studie der Universität Münster sollen Chefs in Change-Prozessen – getreu dem herrschenden Mainstream – »nicht einfach Befehle erteilen, sondern den Mitarbeitern zeigen, worin der Sinn ihrer Arbeit besteht«. Je mehr sich eine Führungskraft individuell um die Mitarbeiter kümmere, desto besser gehe es ihnen. Change-Orientierung und Mitarbeiterorientierung seien zeitintensiv, »auf Dauer zahlen sie sich jedoch aus, da die Mitarbeiter zufriedener sind und die Leistung steigt.«⁴ Welchs eigene Managementtheorie »20-70-10« sieht das so: Die besten 20 Prozent der Mitarbeiter (»Stars«) sollen mit Boni belohnt, die 70 Prozent in der Mitte bestmöglich gefordert und gefördert, die schwächsten 10 Prozent (»Zitronen«) entlassen werden. Wegen seiner Sprengkraft handelte sich Welch den Spitznamen »Neutronen-Jack« ein. Für viele galt er als härtester Manager der Welt, spätestens seit er postulierte, dem Willen zur Veränderung auch Luft zu geben, wenn dadurch Teile des Unternehmens in ein totales Chaos gestürzt würden. Hoffnungsvollen Talenten im Unternehmen empfahl er sich gerne als Gärtner, der die Saat fürsorglich aufgehen lässt – und dabei natürlich auch Unkraut rupfen muss.

Mit diesem Buch zeigen wir, warum Veränderungen nicht nur mit den Betroffenen gestaltet werden müssen, sondern auch die Durchsetzung in Konflikten erfordert. Der Text zeigt, warum Change Management ein

Kampf um Weltbilder ist, welche Art von Macht nötig ist, um Weltbilder zu verankern, und wie Führungskräfte sie aufbauen können, um Veränderung dauerhaft zu verankern.

Dazu bedarf es eines neuen Machtbegriffs, der die Herausforderungen des Change Managements versteh- und handhabbar macht, und eines neuen Selbstverständnisses des Managements, das die Macht konsequent nutzt, die es besitzt. Wer Veränderungen anschieben will, braucht Konfliktbereitschaft, wer Konflikte entscheiden will, braucht legitime funktionale Macht. »Je komplexer die Aufgabe, umso mehr Macht braucht man. Sonst wird man weggeschwemmt.« »Einen Machtkampf führt man am besten aus einer Position der Stärke. Sonst wird's schwer.« »Das Geschäft ist viel zu schnelllebig. Man muss deshalb aufpassen, dass man die Gunst der Stunde nutzt, um etwas durchzusetzen.«

So spricht ein Überflieger und »Über-Klinsmann«: CEO von eigenen Gnaden, Restrukturierer, Öffentlichkeitsarbeiter, Marketingchef, Meistermacher: Felix Magath, Trainer und Machtmensch, sein Mythos wird geboren am 25. Mai 1983 im Olympiastadion zu Athen: Hamburger SV gegen Juventus Turin. Acht Minuten gespielt. Er bekommt den Ball von Jürgen Groh. Bettega stellt sich ihm in den Weg, er täuscht rechts, geht aber links. Ein paar Schritte noch, dann zieht er ab. Der Ball fliegt vorbei an Dino »Nazionale« Zoff rechts oben in den Winkel: eins zu null, ein Jahrhunderttor. Es bleibt dabei. Hamburg gewinnt den Europapokal der Landesmeister – und Felix Magath ist auf dem Weg ...

Anmerkungen

1 Vgl. Clausewitz (1980), S. 214 f.

2 Kotter (1985).

3 *Harvard Business Manager* (2006): Führung: Die wichtigsten Ideen von Peter F. Drucker, in: *Harvard Business Manager* 11/2006, S. 92 f.

4 Universität Münster (2008): Studienergebnisse, in: Zwischen Ethik und Change-Orientierung – Wie Führungskräfte Macht ausüben, 19.05.2008, <http://www.innovations-report.de/html/berichte/studien/bericht-110312.html>.

Veränderungen statt Machtspielchen: damit der Wandel gelingt

Mehr als 80 Prozent aller Change-Management-Projekte scheitern. Dies liegt weit häufiger an Unstimmigkeiten in der Führungsetage als am Widerstand der Mitarbeiter. Statt sich ihrer Management-Kernaufgabe, nämlich dem Steuern des dringenden Veränderungsprozesses, zu widmen, reiben sich die Führungskräfte in internen Machtkämpfen auf.

Die Autoren zeigen, mit welchen Instrumenten sich Veränderungen schnell umsetzen lassen, um den Wandel effektiv im Unternehmen zu implementieren.



www.campus.de