



Change braucht Macht

Rheinbach, 27. November 2010

Roland Berger
Strategy Consultants

Kaum ein Bereich des Managements wurde so oft beschrieben und analysiert wie Change Management

Einige ausgewählte Beispiele



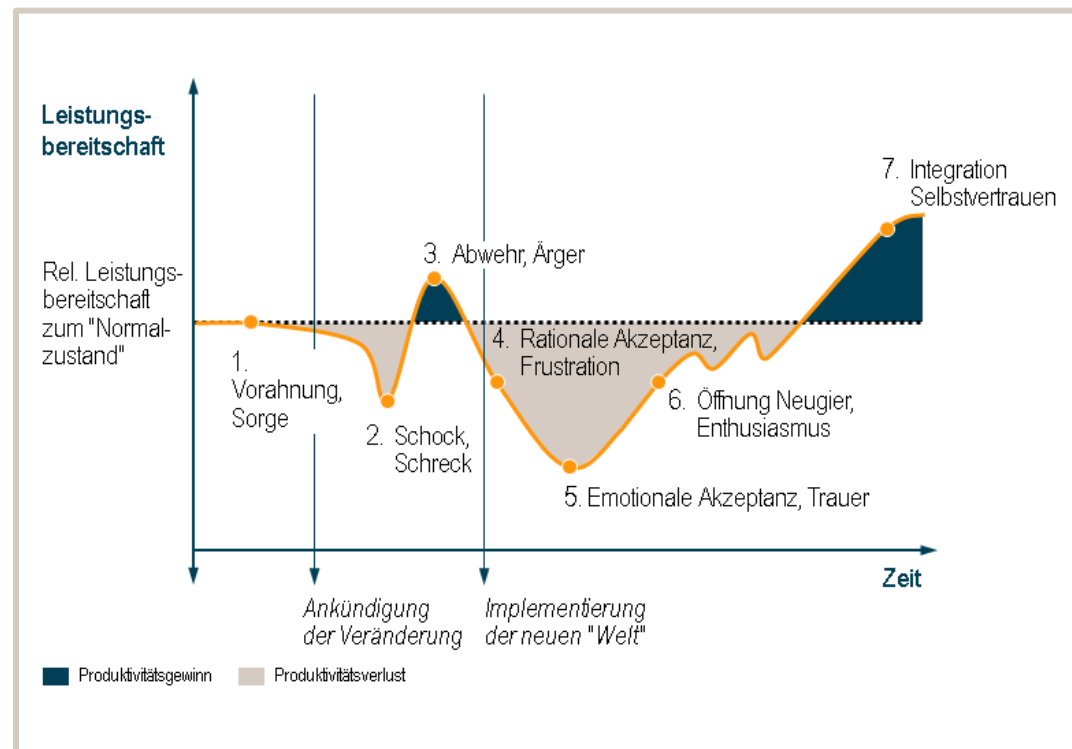
Mehr als **2.500 Fachbücher** zum Thema Change Management bei Amazon

5,2 Millionen Suchergebnisse zu Change Management bei Google (im Vergleich: 1,5 Millionen zu Shareholder Value)

Es lassen sich bereits mehr als **250 Ansätze und Modelle** für Change Management zählen

Bei allen Unterschieden: Das Vorgehen in Change-Projekten ist immer gleich – es geht darum, Betroffene zu Beteiligten zu machen

Der Mainstream des Change Management



CM soll Widerstände abbauen und teure Reibungsverluste vermeiden

Im Mittelpunkt stehen die Einzelnen – sie sollen erkennen, dass die Veränderung notwendig ist und sie selbstständig fördern

Das Konzept stammt aus den 20er Jahren, als die Bedeutung der Motivation für die Effektivität und Effizienz erkannt wurde¹⁾

Jürgen Klinsmann zeigt, wie man nach dem Mainstream-Rezept alles richtig machen kann

Aus dem Helden des Sommermärchens...



Er hat das "Deutschland-Gefühl" reaktiviert

Jürgen Klinsmann – Reformator, Revolutionär, Rebell, die Symbolfigur der **radikalen Veränderung**

"Meister der extremen Form des Wandels", so der Harvard Business Manager

Betriebswirtschaftsprofessor Wolfgang Jennewein (Uni St. Gallen) sieht ihn als Begründer einer neuen Managementphilosophie: "**Prinzip 4i**". Danach ist gute Führung: **identifizierend, inspirierend, intellektuell und individuell.**

Und wie man alles falsch machen kann. Der Change-Prozess beim FCB: "Buddhas auf dem Dach und Flaschen auf dem Rasen"

... wird der Verlierer der Bundesliga Saison 2008/09



Jürgen Klinsmann sollte seine Managementphilosophie auch bei Bayern umsetzen und das "Sommermärchen" auch für den FCB wahr werden lassen.

Bayern-Manager Uli Hoeneß hatte die Verpflichtung Klinsmanns noch mit dem "Willen zum Change" in Obamas neuem Amerika verglichen.

Die Ergebnisse blieben jedoch aus, das Management entzog ihm schnell das Vertrauen.

Er verlässt noch vor Ende der Saison den Club.

Die Frage bleibt: **WARUM?**

Klinsmann findet eine Erklärung für sein Scheitern im Konflikt mit den Verantwortlichen des Vereins: ZU WENIG MACHT

Klinsmann's Resümee

Klinsmann:

"Es war eine der Lektionen, dass ich nicht das Gewicht und die Unabhängigkeit wie beim DFB hatte."

ERFOLGSFAKTOR Macht?

- > Anführen statt Mitnehmen?
- > Durchsetzen statt Überzeugen?
- > Macht als "produktives" Element eines Prozesses?

Hängt der **Erfolg von Organisationen** also eher von der **Konfliktfähigkeit der Führungspersonlichkeiten ab** und von ihrem Vermögen, sich gegen Widerstände durchzusetzen, als von der Einsicht aller?

Klinsmanns Scheitern ist kein Einzelfall sondern die Regel

Die schlecht gelöste Daueraufgabe in Unternehmen



Die Mitarbeiterfluktuation in Change-Management-Projekten steigt bis zu 10%

Nur in 20% der Fälle gelingt die Koordination paralleler Veränderungsinitiativen

20% der Projekte werden schlecht umgesetzt und führen zu Produktivitätsverlusten

Mehr als 50% der Projekte scheitern ganz

Ein Grund für das Scheitern von Change Management: Der Klassenkampf ist beendet

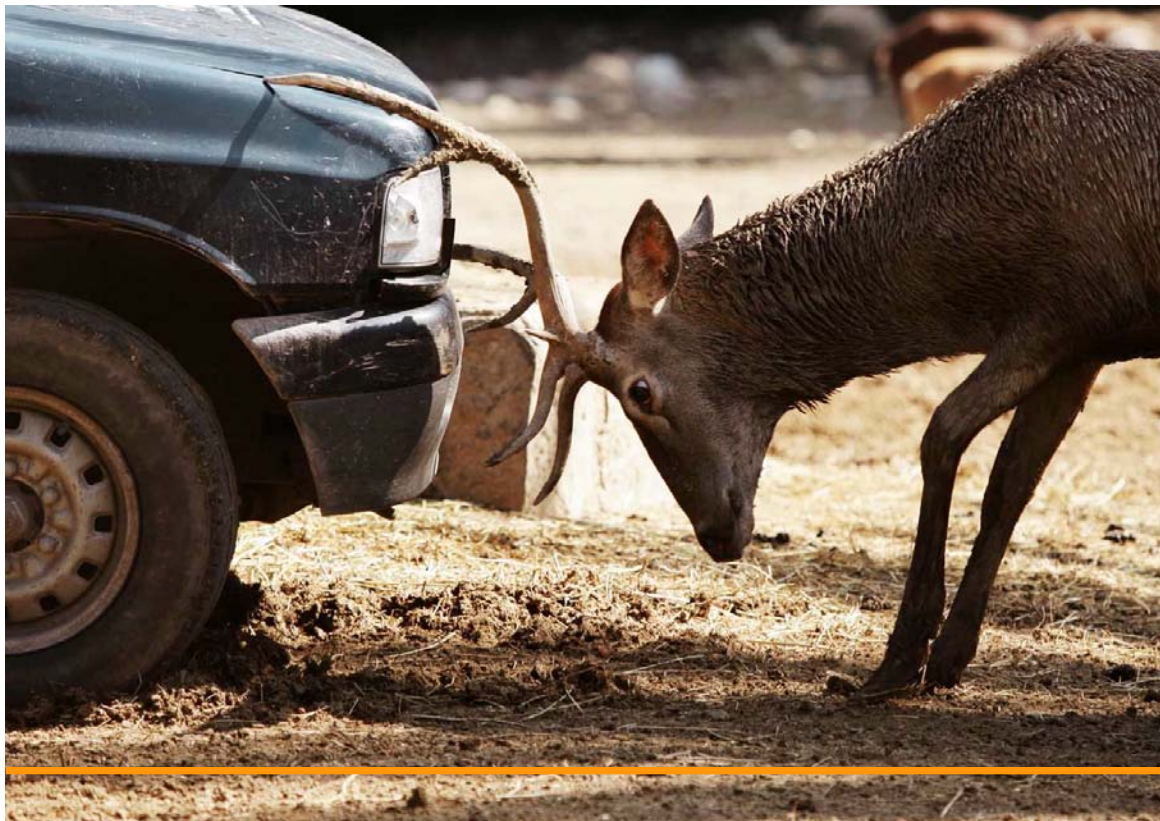
"Ihr da oben..."



"...wir hier unten..."

Klinsmann hat Recht: Change braucht Macht, weil sich Veränderungskonflikte zunehmend ins Management verlagern

Zwischenfazit



Die Zeiten
haben sich
gewandelt,
das **Change
Management
nicht!**

Die Mainstream-Ansätze für Change Management müssen ergänzt und erweitert werden

Neue Maßnahmenbündel

Führungskräfte müssen Change anders managen

Dafür sind:

- 1** Neue **Konzepte** nötig, um Konflikte in der Führung zu antizipieren und zu entscheiden
- 2** Neue **Instrumente** nötig, um Change letztlich durchzusetzen
- 3** Neue **Kommunikationsstrategien** nötig – Weltbilder setzen, statt Sachinformation



Unternehmen sind auf den Konflikt des Managements im Change nicht eingestellt – alte Konzepte haben keine Wirkung

Ein Beispiel konzeptioneller Herausforderungen

Ausgangssituation

- > Früher war Konsens das Ziel
- > Interventionsstrategien setzten auf ein **Management der Überzeugung**
- > Heute gibt es vielfach **keinen Konsens im Management**
- > Change-Konflikte müssen auf Managementebene **in einem politischen Prozess entschieden werden**

Komplikation

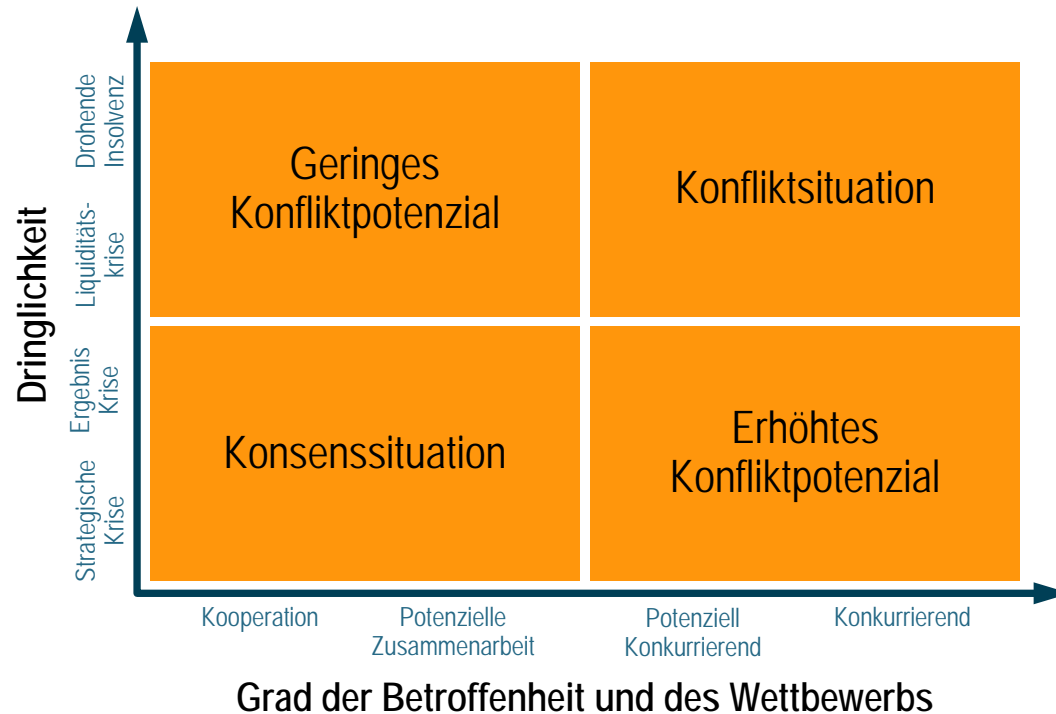
- > "Alte" rein konsensorientierte Interventionsstrategien funktionieren für diese Form der Konflikte nicht
- > Das change-willige Management kann die **potenziellen Störenfriede im Management nicht (rechtzeitig) identifizieren**

LÖSUNGSANSATZ

- > Das Management muss sich in Zukunft **systematisch die nötige Fähigkeit erarbeiten, Konflikte machtvoll entscheiden zu können**
- > **"play to win"**: Konflikte antizipieren, gezielt auslösen – und gewinnen!

Es braucht Instrumente, die die Durchsetzungsfähigkeit des change-willigen Managements im Machtkampf erhöhen

Konflikt-Interventions-Matrix



- > **Strategische Frage: Wie viel Konflikt** ist im Change zu erwarten?
- > Eine **sachliche Analyse der Lage** bestimmt die mögliche Konfliktsituation des Unternehmens
- > Es gilt, die **Dringlichkeit** ins Verhältnis zum **Wettbewerb** und der **Betroffenheit** der Führungskräfte zu setzen

Change-Projekte müssen Chefsache bleiben – ein externes Reformmanagement unterstützt als "neutrale Instanz"

Keine vollständige Delegation der Aufgaben

Ausgangssituation

- > Die Konzeption des Change wird in der Regel vom Topmanagement erarbeitet
- > Ihre Realisierung jedoch delegiert

Komplikation

- > Das Mittelmanagement der Unternehmen jedoch verfügt nur selten über
 - Notwendige Erfahrung
 - Geeignete Instrumente
 - Ausreichend Macht und Einfluss auf Konflikte des Topmanagements,
- > Um die Veränderung zum Erfolg zu führen

LÖSUNGSANSATZ

- > Change bleibt in der direkten Verantwortung des Top-Managements
- > Zusätzlich wird ein externes, temporäres Reformmanagement eingeführt, das alle Change-Aspekte adressiert und exekutiert, ohne Teil des Unternehmens zu werden
- > In diesem Team entstehen keine Machtkomplikationen

Heute muss Kommunikation nicht nur informieren, sondern klar zwischen change-willigen und Konfliktparteien abgrenzen können

Die Instrumente der Kommunikation im Change

Change-Kommunikation "alter Prägung" "Projekt GNIRZ 2020"

- > Visionen sind viel gepriesenes Muss in Change-Prozessen
- > Ihre Verbindlichkeit ist angreifbar, denn Visionen sind faktenorientiert
- > Die Fakten bieten Raum für Interpretation
- > Sie grenzen nicht ausreichend zwischen den Konfliktparteien ab
- > Auf Augenhöhe –wie es in horizontalen Konflikten der Fall ist – kann das fatale Auswirkungen haben

Change-Kommunikation der Konfliktlogik "beat adidas"

- > Frames emotionalisieren und schaffen die Möglichkeit der Abgrenzung von "gut und böse"
- > Eine solche Wirkung kann nicht durch eine bloße Faktendarstellung geleistet werden
- > Frames helfen Weltbilder des change-willigen Managements kommunizierbar und verbindlich zu installieren

Die Rolle der Kommunikation im Change ist heute eine andere – sie ist vergleichbar mit der von Übernahmeschlachten

Politisches Verständnis von Change-Kommunikation erforderlich

Bisher gab es die Idee, transparente und zeitnahe Informationen würde Mobilisierung schaffen – das stimmt nach wie vor. Aber:

Mit den neuen Herausforderung auf der Managementebene muss Kommunikation eine neue Qualität erreichen:

- > Es geht um Kampagnen, die den Change-Prozess absichern und damit (auch) die Macht für eine Veränderung schaffen
- > Die Maßnahmen des change-willigen Managements ggü. der internen und externen Öffentlichkeit stützen



ACHTUNG! ZUSAMMEN MIT VODAFONE WÜRDEN ES MIT DEM WACHSTUM BERGAB GEHEN.

Der Tausch von Mannesmann gegen Vodafone-Aktien hat Folgen:

- Mit Vodafone verliert Mannesmann seine Stärken in der integrierten Telekommunikation
- Mit Vodafone wird das prognostizierte Ergebniswachstum von jährlich über 30% bis 2003 um ein Drittel reduziert
- Das bedeutet für Sie: Erhöhtes Kursrisiko

Lassen Sie sich nicht unter Druck setzen. Beachten Sie die hohen Risiken! Profitieren Sie vom höheren Wachstum einer unabhängigen Mannesmann-Aktie.

Tel. 0800 / 2000 950



Wachstumsraten in %

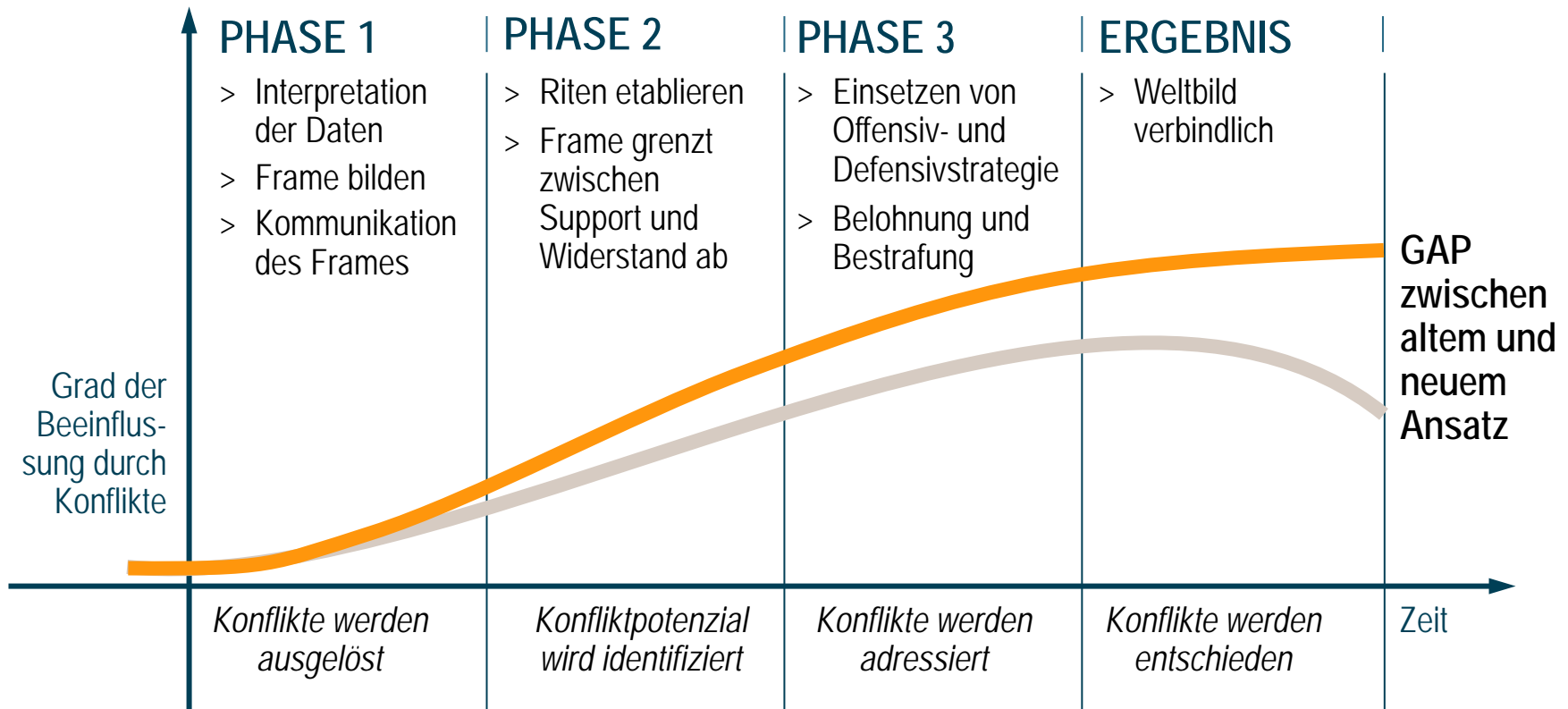
Führer ist ein sticht untere Stärke bei den Datenbanken, Internet, Mobilfunk und Ethernet. Einmal wird das ist der höchste Wachstumstrend der Zukunft in der integrierten Telekommunikation. So schaffen wir bis 2003 einen über 30% Wachstum beim Ergebnis. Im Jahr 2002 werden wir 50% Wachstum erreichen. Das gesamte Wachstum wurde durch einen Umtausch in Vodafone-Aktien um jährlich ein Drittel reduziert. Die Zukunft gehört den Aktionären, Kunden und Mitarbeitern von Mannesmann. Das Wachstum zu verweigern und die Erbschaft zu verpassen, wäre ein Schicksal. Wenn Sie weitere Fragen haben, Tel. 0800/2000 950. Bitte www.3.um.mannesmann.de

Behalten Sie Ihre Aktien.

mannesmann
Think what the future should be

Durch den Einsatz neuer Maßnahmenbündel sinkt der Grad der Beeinflussung durch Konflikte im Change Management

Der "Macht" Ansatz für Change Management im Überblick



Funktionale Macht ist die Fähigkeit, das eigene Weltbild und dessen Implikationen als verbindlich in einer Organisation durchzusetzen und gleichzeitig andere Weltbilder ins Abseits zu stellen und damit deren Implikationen zu bekämpfen.

Unsere Definition eines funktionalen Machtbegriffs schließt die Lücke der Ökonomik.



Auch wenn
manche Köpfe
auf der Strecke
bleiben:

**Change
braucht Macht!**



Roland Berger
Strategy Consultants

BACKUP

Wir geben Antworten auf zentrale Fragen neuer Herausforderungen des Change Management von heute

Wir zeigen in "Machtfrage Change"...

campus

TORSTEN OLTMANN • DANIEL NEMEYER
**MACHT
FRAGE**
Change

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

- ... warum Veränderung heute nicht mehr gegen die Belegschaften, sondern das Management durchgesetzt werden muss
- ... warum Change Management ein Kampf um Weltbilder ist
- ... warum Macht so wichtig ist, um Veränderung zu erzeugen
- ... wie Führungskräfte die nötige Macht aufbauen können
- ... wie Veränderungen dauerhaft implementiert werden können