

Von der KSI-Redaktion für Sie nachgefragt:

## Bedeutet Change Management auch Change the Management?

Beantwortet von Hans-Werner Bormann\*

In der Wirtschaftspresse wird zurzeit auf der Basis aktueller Ereignisse über die Frage diskutiert, inwieweit es in signifikanten Veränderungssituationen, d. h. bei Musterwechseln in Organisationen, oder in Unternehmenskrisen zwingend notwendig ist, das bisherige Management auszutauschen. Pro und Contra sollten in jedem Einzelfall gut gegenübergestellt werden, bevor eine Entscheidung getroffen wird; reflexhaftes Verhalten hilft nur selten. Oft gibt es aber auch in Restrukturierungsfällen gute Gründe, den Turnaround mit den Führungskräften gemeinsam zu stemmen. Der Change-Management-Experte Bormann verriet uns Details über seine Erfahrungen zur Handhabung dieses Entscheidungsproblems in der Praxis.

**KSI-Redaktion:** Welche Haltung bzw. welches Handeln erleben Sie bei Ihren Klienten in signifikanten Veränderungssituationen? Wird beispielsweise in Transformationsprozessen das Management systematisch ausgetauscht?

**Hans-Werner Bormann:** Die Firmen reagieren in dieser Frage unterschiedlich. Jedoch beobachten wir Change-Management-Spezialisten im BDU häufig, dass personal gedacht wird: Eine Person – z. B. der Geschäftsführer oder Vorstand – ist „schuld daran, dass alles so gekommen ist“. Deshalb wird diese Person durch eine andere ersetzt: „Wenn die / der Neue die Dinge in die Hand nimmt, werden wir unsere Ziele schon erreichen!“

**KSI-Redaktion:** Was beobachten Sie bei Unternehmen, die zum Zwecke der Veränderung

große Teile des Managements austauschen, in Bezug auf den Erfolg dieser Maßnahme?

**Hans-Werner Bormann:** Oft verpufft die Wirkung des neuen Managements schnell und die bereits bekannten Probleme tauchen wieder auf. Der Misserfolg ist quasi vorprogrammiert, wenn der Glaubenssatz vorherrscht, dass mit dem Auswechseln des Managements die Veränderung schon gestaltet und bewältigt ist.

**KSI-Redaktion:** Wie ist Ihre persönliche Haltung zu der bei Unternehmen häufig anzutreffenden Position „Austauschen ist ein zentraler Bestandteil der Veränderung“?

**Hans-Werner Bormann:** An den Erfolg der Strategie „Austauschen des Managements ist ein zentraler Bestandteil der Veränderung“ glaube ich nicht, jedenfalls nicht generell. In einigen Fällen ist der gezielte Austausch von Führungskräften sicher notwendig und zielführend. Entscheidend für die wirksame und nützliche Entwicklung der Organisation sind aber i. d. R. die entsprechenden Lernprozesse der gesamten Führungsmannschaft – z. B. bezüglich des Führungshandelns.

**KSI-Redaktion:** Welche Alternativen sehen Sie zum Austausch des Managements?

**Hans-Werner Bormann:** Ich empfehle Entwicklungsprogramme für die Organisation, die auch beinhalten, dass sich das Management so weiterentwickelt, dass die gesteckten Ziele erreicht werden. Dabei gibt es verschiedene Ansatzpunkte, um mit der bestehenden Mannschaft erfolgreiche Veränderungsprozesse zu initiieren. Auf jeden Fall sollten sich die Führungskräfte mit folgenden Fragen auseinandersetzen:

- Welche Denkmodelle helfen uns, unsere Organisation innovativer zu gestalten?
- Wie müssen wir unsere eigene Haltung und unser eigenes Handeln weiterentwickeln?
- Wie integrieren wir die Entwicklung des Konfliktlösungs- und Entscheidungsverhaltens in unserer Organisation mit den betriebswirtschaftlichen Veränderungen?

**KSI-Redaktion:** In welchen Situationen halten Sie den Austausch von einzelnen Führungskräften für zwingend notwendig ...

**Hans-Werner Bormann:** Widerstandsreaktionen gegen Veränderungen liegen in der Natur der Sache. Der konstruktive Umgang mit dem daraus erwachsenen Energiepotenzial ist einer der Erfolgsfaktoren für Veränderungsprozesse. Wenn aber die Führungskraft nicht willens oder in der Lage ist, den Wandel aktiv mitzugestalten oder die angestrebten Veränderungen blockiert bzw. sabotiert, dann ist der Austausch unumgänglich. Das Auswechseln von Führungskräften, die sich strafbar gemacht haben, sehen wir als Selbstverständlichkeit. Und es kann auch für den Rettungsprozess hilfreich sein, wenn eine Symbolfigur für die Misere abtritt oder die größten Veränderungsverhinderer aus dem Unternehmen komplementiert werden.

**KSI-Redaktion:** ... und in welchen für eher schädlich?

**Hans-Werner Bormann:** Das Unternehmen soll ja nach der Krisenbewältigung oder Sanierung wieder erfolgreich am Markt agieren. Dazu werden in fast allen Fällen die bisherigen erfahrenen Führungskräfte dringend benötigt – oft aber mit einer anderen Haltung und einem anderen Handeln als bisher: Die Entwicklung soll keinen Mercedes mehr bauen, wenn der Kunde einen Golf verlangt. Die Produktion soll flexibler werden, der Vertrieb jetzt auch per Internet erfolgen usw. Die dazu notwendigen Lernprozesse bei den Führungskräften haben aus Sicht des Change Managements deshalb eine gute Chance auf Erfolg, weil in der Krise am leichtesten Veränderungsenergie mobilisiert werden kann!

\* Vorsitzender des BDU-Fachverbands Change Management und Geschäftsführer der WSFB-Beratergruppe, Wiesbaden.