

Medien



Peter Kruse© privat

08.09.2011 Interview zu Change Management

"Jobangst ist kein guter Lehrmeister"

Veränderungen im Verlag oder im Buchhandelsunternehmen können nur gelingen, wenn Mitarbeiter frühzeitig in den Prozess einbezogen werden. Dabei spielt die Unternehmenskultur eine Schlüsselrolle. Interview mit dem Organisationspsychologen Peter Kruse.

Die Märkte ändern sich rasant und zwingen die Unternehmen permanent, darauf zu reagieren. Können Unternehmen überhaupt noch ohne Change Management geführt werden?

Es kommt darauf an, was Sie als Change Management definieren, denn der Begriff hat sich grundlegend gewandelt. Zunächst verstand man darunter schlicht Prozessoptimierung, das heißt, eine Effizienzsteigerung in bestehenden Strukturen. Später, in Zeiten der Globalisierung und der großen Fusionen ging es um Reengineering, also um den Wechsel zu neuen Prozessen und Strukturen. Da stand das Management von Instabilität im Mittelpunkt. Heute findet Change Management in völlig neuen Dimensionen statt. Es geht nicht mehr um interne Konzepte, sondern um die Anpassung der Geschäftsmodelle an einen sich grundlegend ändernden Markt. Ein solches Change Management wird im Zeitaler globaler Netzwerke immer wichtiger.

Inwiefern?

In einer vernetzten Welt verlagert sich die Macht weg von den Experten und Entscheidern hin zu den Menschen. Das heißt beispielsweise, Verlage können nicht mehr einfach Content verkaufen, denn der Kunde will mitbestimmen, was er wann in welcher Form haben will. Für Führungskräfte bedeutet diese Machtverschiebung, dass sie die Wertemuster ihre Mitarbeiter – und ihrer Kunden – verstehen und reflektieren müssen. Allein mit Werbung und gut gemachter Kommunikation kann man heute weder ein Produkt am Markt durchsetzen noch Veränderungsprozesse im Unternehmen.

Wie denn sonst?

Nur wenn es gelingt, beim Mitarbeiter – wie beim Kunden – Resonanz zu finden, kommen die Dinge in Bewegung. Ohne offenen und frühzeitigen Einbezug der Mitarbeiter kann Change Management heute nicht gelingen. Gerade die Medienlandschaft trifft diese Machtverschiebung heftig. Ein Beispiel: Netzwerke haben den ehemaligen Verteidigungsminister zu Fall gebracht, obwohl er ein auserkorener Liebling der Medien war. Doch in Deutschland ist die Qualität wissenschaftlicher Arbeit ein Resonanzfeld, das die Menschen aktiviert hat, den Plagiatsnachweis zu erbringen. Das heißt, die Rolle der Medien ist im Wandel. Zu der Aufgabe, Themen zu setzen und Relevanzfilter zu sein, wird es für die Medien immer wichtiger, Diskurse zu organisieren und Interaktionsplattformen zu liefern. In dieser Hinsicht lässt sich die Situation der Medien durchaus mit der Situation der Unternehmensführung vergleichen.

Wie lassen sich unter solchen Bedingungen Veränderungsprozesse managen?

Change Management funktioniert nur, wenn sich die Entscheider Klarheit über die Wertebene, also über die Kultur im Unternehmen verschaffen. Nur dann können sie – allerdings in einem offenen Prozess mit ehrlichen Diskursen und ohne taktische Absichten – sicher sein, Rückenwind für strategisch gewollte Änderungen zu bekommen. Das erfordert Einfühlungsvermögen und Risikobereitschaft. Aber es geht nicht anders: In einer vernetzten Welt hat man die Dinge grundsätzlich nicht mehr im Griff, „Command and Control“ hat ausgedient.

Die Unternehmenskultur ist also der Schlüssel zum Change Management?

Die Führungsetagen widmen der Beschäftigung mit den Wertvorstellungen im Unternehmen immer mehr Aufmerksamkeit. Das ist kein Zufall. Ausgerechnet der weiche Faktor der Kultur wird in einer vernetzten Welt zum härtesten Prüfstein für Erfolg.

Welche Rolle spielt in Change Management-Prozessen das Entlassen von Personal?

Ein Wechsel auf der Führungsebene ist bei tiefgreifenden Veränderungsprozessen durchaus eine Option. Denn in hierarchischen Systemen bildet die Führungsmannschaft das Rückgrat der Kultur. Sie hat eine stabilisierende Funktion, die das Neue ausbremsen kann. Wenn aber die Entlassung von Mitarbeitern als Veränderungsimpuls gerechtfertigt werden soll, dann kommt das einem Etikettenschwindel gleich. Bloße Rationalisierung ist kein Change Management, und Angst um den Job ist kein guter Lehrmeister bei kreativen Prozessen.

Interview: Regine Meyer-Arlt

Peter Kruse ist geschäftsführender Gesellschafter der Unternehmensberatung Nextpractice GmbH in Bremen und Honorarprofessor für Allgemeine und Organisationspsychologie an der Universität Bremen.

Einen Artikel zum Thema **Change Management** lesen Sie im aktuellen **Börsenblatt 36 / 2011**.