

Mythen des Change Managements

Frank Habermann

Was man von Disziplinen wie dem Qualitätsmanagement lernen kann

Damit Unternehmen die Potenziale des Change Managements endlich ausreizen können, müssen Manager umdenken. Der Autor deckt viele Mythen des Change Managements auf und sucht Parallelen zu anderen Managementdisziplinen wie dem Qualitätsmanagement, das schneller den Durchbruch schaffte.

Einleitung

Es erscheint wie ein großer Widerspruch: hier die guten Vorsätze der Manager sowie ausgefeilte Methoden und Werkzeuge, dort das tatsächlich gelebte Führungsverhalten und die betriebliche Umsetzung im Alltag. Im Change Management klafft eine riesige Lücke zwischen Theorie und Praxis!

Doch was auf den ersten Blick wie ein Paradoxon erscheint, kann bei näherer Betrachtung auf das gewachsene Selbstverständnis und das rationale Verhalten von Firmenlenkern zurückgeführt werden. Und auf bestehende Mythen, welche die Entscheidungsprozesse der CEOs, COOs und CIOs nicht selten beeinflussen.

Der Artikel skizziert vier dieser Mythen des Managements und gibt Anregungen, sie zukünftig kri-

tisch zu hinterfragen. Am Beispiel von Qualitätsmanagement, Kundenbeziehungsmanagement und anderen Disziplinen werden Hintergründe und Wirkungsweisen der Mythen aufgezeigt. Und es wird verdeutlicht, inwiefern diese Erkenntnisse auf die Einführung des Change Managements (organisationales Veränderungsmanagement) übertragen werden können. Die bei den Ausführungen erwähnten Unternehmensbeispiele stammen, sofern nicht anders zitiert, aus der eigenen langjährigen Beratungspraxis.

Die Kernbotschaft des Artikels lautet: Falls die organisationale Verankerung des Change Managements mehr als ein guter Vorsatz werden soll, ist ein erhebliches Umdenken in zahlreichen Füh-

Inhalt

- Einleitung
- Das scheinbar Paradoxe am Change Management
- Vier Mythen und ihre Fallstricke
- Orchestrierung des Wandels!
- Zusammenfassung/Summary

rungetagen nötig. Ohne dieses darf man sich nicht darüber beklagen, dass praktisch gelebtes Change Management weiterhin größtenteils mit externen Consultants stattfindet und sich auf hektische Aktivitäten gegen Projektende beschränkt.

Das scheinbar Paradoxe am Change Management

Die Vorteile von organisationalem Veränderungsmanagement sind ausführlich dokumentiert und bestens verstanden. Das Gleiche gilt für die Methoden und Werkzeuge, die zur Planung und Kommunikati-

on von organisatorischen Transformationen zur Verfügung stehen. Und wenn man heute einen Topmanager, beispielsweise eines internationalen Konzerns, zu diesem Thema befragt, bekommt man mit hoher Wahrscheinlichkeit zur Antwort, dass sie oder er große Summen in »Change-Initiativen« investiere. Dies ist die eine Seite der Wahrheit. Die andere, die dazu sehr im Gegensatz steht, ist das tatsächlich gelebte Verhalten der Manager und die alltägliche betriebliche Praxis. Denn dabei erscheint es, als würde die Mehrzahl der Führungskräfte lieber in kurzfristige Projekte und externe Consultants investieren als in nachhaltige Veränderungsstrukturen, Konzepte und Prozesse. Warum ist dies so? Warum sehen wir in vielen Unternehmen eine solche Lücke zwischen der weitläufig anerkannten Bedeutung und gleichzeitig der mangelnden tatsächlichen Ver-

ankerung von organisationalem Change Management?

Wenn wir unterstellen, dass sich Unternehmen üblicherweise rational verhalten, sollte es für dieses scheinbare Paradoxon eine vernünftige Antwort geben. Auf der Suche danach liegt es nahe, einen Blick in die jüngere betriebswirtschaftliche Historie zu werfen und Erkenntnisse in ähnlichen Geschichten zu suchen: Managementansätze, die nach ihrer Verlautbarung einen unmittelbaren »Hype« erlebten, deren Durchbruch aber mit zahlreichen Hürden verbunden war. Nun mag der interessierte Leser einwenden, dass dies der übliche Lebenszyklus eines jeden Trends in Wirtschaft und Technologie ist. Einerseits ist dies sicher wahr. Andererseits jedoch muss die Frage erlaubt sein, warum es im Fall des Change Managements so unüblich lange dauert. Und ob wir nicht von den vergangenen Geschichten

lernen können, um die Phase der produktiven Institutionalisierung schneller zu erreichen.

Zur Beantwortung dieser Frage erscheint es sinnvoll, sich auf solche Managementdisziplinen zu konzentrieren, die ähnliche Eigenschaften wie das Change Management aufweisen. Prominente Vertreter dieser Gruppe sind beispielsweise, Qualitätsmanagement, Customer Relationship Management, Performance Management und Talent Management.

Jede dieser Disziplinen konzentriert sich auf ein »Kerngeschäftsjobjekt« (Qualität, Performanz, Talent, Kundenbeziehungen usw.),

- das sozial interpretiert, immateriell, multidimensional und damit schwer zu messen ist,
- das nicht einer einzelnen (vertikalen) Geschäftseinheit angehört,
- an dem jedoch, horizontal betrachtet, viele Personen und Bereiche ein Interesse haben,
- dessen strategische Relevanz allgemein akzeptiert ist.

Vier Mythen und ihre Fallstricke

Im Folgenden wird der These nachgegangen, dass Change Management von anderen Disziplinen wie Qualitätsmanagement und Customer Relationship Management lernen kann. Wenn Managementdisziplinen die oben genannten Gemeinsamkeiten aufweisen, dann gibt es auch Parallelen im Lebenszyklus. Dies gilt zum einen für ähnliche Herausforderungen, Hürden und Rückschläge. Zum anderen ist es jedoch auch möglich, vergleichbare Aspekte zu identifizieren, die letztlich zum Durchbruch führten. Vor diesem Hintergrund werden in den weiteren Abschnitten vier Mythen identifiziert, die es zu kennen und kritisch zu hinterfragen gilt, wenn die Institutionalisierung von Change Management zu mehr als einem bloßen Lippenbekenntnis werden soll.

Erster Mythos: Der Druck des Wettbewerbs

Noch immer wird kaum eine Aussage häufiger bemüht als diejenige, dass Unternehmen bereit sein müssten, den Wandel zu meistern, um im Wettbewerbsdruck eines dynamischen Marktumfelds zu bestehen. Und jeder glaubt diesen Satz, erscheint er doch so unerhört evident. Doch bei genauerer Betrachtung mag man die Frage stellen, ob überhaupt und wie viel Druck tatsächlich besteht. Und wenn man dann eine ganz bestimmte Branche betrachtet, könnte man zur Antwort bekommen: »Nun, nicht so furchtbar viel, nicht bei uns, nicht in diesem Marktsegment.«

Dies ist ein Phänomen, das wir aus der Entwicklung des Qualitätsmanagements kennen. In den

Customer Relationship Management

Customer Relationship Management (CRM) kann übersetzt werden mit »Kundenbeziehungsmanagement«. Kernpunkt dieses Ansatzes ist, dass alle Aktivitäten und Prozesse auf den Kunden ausgerichtet werden. Spezielle Softwaretools (CRM-Software) helfen, die Kundenbeziehung qualitativ zu verbessern.

Performance Management

Performance Management oder Leistungsmanagement soll die erbrachte Leistung systematisch messen, steuern und kontrollieren. Ziel ist die kontinuierliche Verbesserung der Unternehmensleistung.

Talent Management

Talent Management bezeichnet die personalpolitischen Maßnahmen in einer Organisation. Es soll langfristig sicherstellen, dass die kritischen Rollen und Funktionen im Unternehmen optimal besetzt sind.

1980er-Jahren wurde »Qualität« noch vorrangig als eine Angelegenheit der Produktion angesehen. Qualität bezog sich auf die Beschaffenheit eines Autos, eines Fernsehgeräts oder eines wie auch immer geferteten physischen Produkts. Zur Sicherung der Qualität diente traditionell die letzte Stufe der Fertigung. Hier wurde das Ergebnis getestet und bewertet, eventuelle Mängel wurden aufgedeckt und zusätzliche Anstrengungen unternommen, die angestrebten Mindeststandards zu erfüllen. Qualitätsmanagement hieß maßgeblich Qualitätskontrolle: Qualität wurde sozusagen nachträglich »hinein geprüft«. Ein Verfahren, das mit offensichtlichen Nachteilen verbunden war. Erhebliche Aufwände für Nacharbeiten, lange Durchlaufzeiten und ein hoher Materialausschuss waren allseits bekannte Ineffizienzen.¹

Nichtsdestotrotz tolerierten etwa die europäische und die nordamerikanische Automobilindustrie diesen Missstand. Schlimmer noch: Viele Konzerne wie Volkswagen, General Motors oder Mercedes-Benz proklamierten die bestehende Praxis gar als unvermeidbar. Offensichtlich war der Wettbewerbsdruck nicht groß genug, um besondere Anstrengungen zu unternehmen. Es war, als hätten alle Akteure insgeheim ein Stillhalteabkommen getroffen. Umso heftiger war der Schock, als in den späten 1980er-Jahren japanische Hersteller nach vorne preschten und die dramatischen Vorteile einer Einbettung von Qualitätsmanagement in alle Stufen der Produktionsplanungs- und -steuerungsprozesse demonstrierten.² In der Folge verloren westliche Hersteller erhebliche Marktanteile sowie ihre bis dahin führende Rolle. Und es dauerte länger als ein Jahrzehnt, bis der entstandene Vorsprung halbwegs aufgeholt werden konnte.

Was sich aus dieser Geschichte lernen lässt? Dass, solange sich die Konkurrenz ruhig verhält, viele Unternehmen keinen signifikanten Wettbewerbsdruck spüren. Es mag zwar eine Bedrohung geben, aber solange diese latent und theoretisch bleibt, werden die meisten sich nicht rühren. Bis dahin bleibt der Wettbewerbsdruck des dynamischen Marktumfelds eine zuweilen recht angenehme Komfortzone – und der Zwang zu Agilität ein entsprechender Mythos.

Die Parallelen zum Change Management sind offensichtlich. So wie es in den 1980er-Jahren westlichen Automobilkonzernen widerstrebt, ein integriertes Herangehen zum Thema »Qualität« zu entwickeln, überlassen auch heute noch zu viele Unternehmen das Thema »Change« externen Consultants und beschränken sich auf eine isolierte, projektorientierte Sichtweise. So wie früher Qualität erst zum Ende der Produktionskette intensiv betrachtet wurde, wird ein »Change« heute häufig auch erst dann

ernsthaft thematisiert, wenn er schon nicht mehr zu übersehen ist. Doch die Beschränkung von Change Management auf die (späte) Information von Mitarbeitern und am Projektende stattfindende Trainings bleibt – wenig überraschend – ineffizient. So ist es mit Change Management wie mit einer sich selbst erfüllenden Prophezeiung: Wenn die ganze Sache derart wenig wirksam ist, warum sollte die Führung dann weiter in das Thema investieren? Doch die Geschichte des Qualitätsmanagements hat gezeigt, dass es gute Gründe gibt, besondere Anstrengungen zu unternehmen und anerkannte Konzepte auch in die Tat umzusetzen. Und zwar besser, bevor es einem der ärgste Konkurrent vormacht.

Zweiter Mythos: Das strategische Projekt

Es ist wahr, dass »Talent«, »Qualität« und eben auch »Change« strategisch bedeutsame Geschäftsobjekte sind. Doch dies ist zuvorderst eine Vogelperspektive. Der tägliche Kampf in einem lokalen Markt birgt davon abweichende Blickwinkel. So sind Bereichsleiter und andere lokale Manager durch harte monatliche Erfolgskriterien wie Abschlussquoten, Umsatz und Kosten getrieben. Bei derart kurzfristigen und sehr konkreten Vorgaben wirken schon etwas diffusere Projekte schnell wie eine Bürde.

Ein Manager aus der Unternehmenszentrale muss die Hintergründe und die Wirkungskraft lokaler Präferenzen verstehen und akzeptieren, wenn sie oder er eine übergeordnete Managementdisziplin etablieren will. Der häufig mit viel Verve vorgetragene Ausruf eines »strategischen Projekts« von »firmenweiter Bedeutung« zeugt hingegen eher von mangelndem Verständnis. Denn wie oben skizziert, scheren sich Linienmanager eben nicht um das große Ganze, sondern vielmehr um ihre sehr isolierten Probleme und deren kurzfristige Lösungen. »Strategische Projekte« ohne unmittelbar erkennbaren lokalen Nutzen wirken auf sie im besseren Fall überflüssig, im schlimmsten Fall aber wie eine Bedrohung. Beides jedoch findet weder Befürwortung noch Unterstützung.

Nun mag eine Unternehmensführung diese Haltung seines Managements als kurzfristig und ignorant titulieren. Doch genau die gleiche Führung sollte sich fragen, wer eigentlich Anreizsysteme installiert hat, die genau diese Form des Verhaltens fördern. In den allermeisten Fällen entscheiden Linienmanager und lokale Experten nämlich sehr rational, wenn sie sich an ihren kurzfristigen Zielen orientieren. Schließlich garantieren genau diese den vereinbarten Bonus! Und bei Konzernen, die Karriereschritte und damit verbundene Stellenwechsel im Zweijahresrhythmus vorsehen, darf sich niemand ernsthaft wundern, wenn übergeord-

nete langfristige Organisationsentwicklungen von episodischen, egoistischen Plänen unterlaufen werden.

Eine Unternehmensführung, die eine organisationsweite Managementdisziplin etablieren will, hat daher zwei Erfolg versprechende Optionen: Entweder sie verändert die vorherrschend kurzfristig ausgerichteten Anreiz- und Personalentwicklungssysteme. Oder aber sie nutzt die Mechanismen der bestehenden Systeme!

Das letztgenannte Modell ist günstiger und schneller zu haben. Aber es fordert vom zentralen Management, altbekannte Führungsgewohnheiten aufzugeben! Ist es doch so, dass sich die Unternehmenszentrale traditionell für unternehmensweite Themen wie Qualitätsmanagement, Performance Management oder Change Management verantwortlich sieht. Und es klingt für konservative Firmenlenker wie ein Widerspruch, dass lokale Bedürfnisse eine Angelegenheit von strategischem Unternehmensinteresse vorantreiben könnten. Hat die Vergangenheit uns nicht gelehrt, dass es nur zu lokalen Optima und Inselbildungen führt, wenn das Unternehmen allein den Prioritäten einzelner Geschäftseinheiten folgt, und dass ein solches Vorgehen übergeordneten Zielen im Weg steht?

Zugegeben, dies ist ein Risiko, dem man sich stellen muss. Doch gibt es dazu kaum eine Alternative! Dies wird deutlich, wenn man gedanklich den gegenläufigen Weg einschlägt: Was würde es bedeuten, eine Sache von firmenweiter Relevanz etablieren zu wollen, ohne die lokalen Interessen zu bedienen? Oder gar sich gegen diese zu richten? Sicher erforderte dies einen immensen Aufwand an Motivation, Aktivierung und Kontrolle. Und selbst, falls ein solches Projekt seinen »Go-live« (Produktivsetzung) erleben würde, wäre die Nachhaltigkeit der implementierten Strukturen und Instrumente hochgradig gefährdet. Denn wo kein klarer Bedarf ist, werden Menschen in ihrer täglichen Arbeit die neuen Dinge schlichtweg vergessen. Unter dem Strich also bleibt festzuhalten, dass ein Handeln ohne oder gegen lokale Bedarfe außerordentlich teuer ist!

Die aktive Bedienung einzelner lokaler Bedarfe darf keinesfalls mit den heute in vielen Konzernen so weit verbreiteten Machbarkeitsstudien gleichgesetzt werden. Tatsächlich meint sie das Gegenteil davon! Derartige Studien im Vorfeld unternehmensweiter Initiativen versuchen, die Anforderungen aller Geschäftseinheiten zu erheben und miteinander in Einklang zu bringen. Damit jedoch wecken sie neue (theoretische) Bedürfnisse, erhöhen die Komplexität und verlieren solche Geschäftseinheiten aus dem Blick, denen kurzfristig geholfen werden könnte (oder gar müsste). Machbarkeitsstudien sind eine mangelhafte Interpretation des richtigen Grundsatzes,

»alle mit ins Boot« nehmen zu wollen. Nicht selten wurde die Machbarkeit eines Vorhabens durch dessen ausufernde Prüfung verhindert. Denn die einzigen, die von diesem oft immensen Aufwand wirklich profitieren, sind die externen Consultants, welche diese Art der »Vorprojekte« propagieren und dann auch gleich durchführen.

Unternehmen wie TUI, Intel oder Cadbury, die erfolgreich Talent Management oder Knowledge Management einführt, haben verstanden, dass dieser Preis zu hoch ist. Sie haben sich daher entschieden, einzelne Geschäftsinteressen zu suchen und ganz bewusst zur Triebfeder ihrer übergeordneten strategischen Projekte zu machen.

Einzelne Geschäftsinteressen zum Keim und Treiber eines unternehmensweiten Vorhabens zu machen bedeutet also, ein oder zwei lokale Herausforderungen zu suchen und deren dringliche Lösung durch die Initiative zu unterstützen. Denn auch unternehmensweite Implementierungen beginnen besser mit der Erfüllung eines ganz konkreten Geschäftsbedarfs als mit einer komplexen theoretischen Abhandlung. Die Auffassung, dass Projekte von firmenweiter Bedeutung unbedingt »strategisch« genannt werden müssten, um Gehör zu finden, ist ein weiterer Mythos, von dem es sich zu lösen gilt.

Dritter Mythos: Schlank eingebettete Managementprozesse

Vor 25 Jahren präsentierte Michael Porter das Modell der »Wertkette«. Dabei unterschied er »primäre Aktivitäten« der Wertschöpfung von sogenannten Supportaktivitäten, die vorrangig dazu dienen, den Wirkungsgrad der ersteren zu erhöhen. In diesem Sinne dreht sich der hier vorliegende Artikel um genau diese Supportservices. Beispielsweise gehört Qualitätsmanagement zu der von Porter als »Firm Infrastructure« bezeichneten Supportaktivität und Talent Management zu »Human Resource Management«.³

Aufgrund ihres bereichsübergreifenden Charakters wurden Supportservices ursprünglich als Aufgaben der Unternehmenszentrale interpretiert. Doch modernere Lehren sowie die jüngere betriebswirtschaftliche Praxis haben gezeigt, dass dieses Verständnis zu hinterfragen, wenn nicht gar veraltet ist. Heutzutage werden Informationstechnologie, Mitarbeiterkompetenzen oder Qualität zu einem erheblichen Anteil in den »produktiven Bereichen« geplant, organisiert und gesteuert. Das Management von ursprünglich zentralen Serviceprozessen ist sozusagen in die Peripherie abgewandert; es ist nun »schlank« im Business eingebettet. Zumindest ist es das, was uns das »Lean Management« gelehrt hat

und was wir heute von reifen Organisationsstrukturen erwarten.⁴

Doch wie sieht es tatsächlich aus? Was heißt eigentlich »Einbettung der Prozesse«? Nehmen wir Change Management als Beispiel. Dort kennen wir die Geschichte der »Change Agents«. Diese wurden einst als spezielle Positionen – außerhalb der Kernprozesse – geschaffen, um organisationale Veränderungen zu unterstützen. Zu diesem Zweck wurden die Stelleninhaber in unterschiedlichsten Dingen wie Kommunikationstechniken, Konfliktlösung, Projektmanagement usw. geschult. Heute sind die expliziten Positionen der »Change Agents« weitgehend (und aus gutem Grund) verschwunden. Stattdessen erwarten wir von »normalen« Linienmanagern und Experten, dass sie über derartige Kompetenzen verfügen.

Mit Blick auf das Organigramm könnte man diesen Vorgang sicher als »Einbettung ins Business« bezeichnen. Ein Organigramm jedoch ist statisch; das »Business« indessen ist dynamisch. Deshalb wird ein Organigramm niemals in der Lage sein, die Variantenvielfalt des tatsächlichen Geschäftslebens abzubilden. Ganz zu schweigen von informellen und versteckten Mechanismen. Daher kann uns ein Organigramm nicht viel über die tatsächliche Einbettung der Managementprozesse erzählen. Im besten Sinne beschreibt es den gewünschten Zustand, das angestrebte Ideal und ist somit ein Schritt in die richtige Richtung.

Widmen wir uns also der Umsetzung der im Organigramm dargestellten Absichten: Wenn ein Unternehmen, wie oben skizziert, zentrale Positionen wie »Change Agents« eliminiert und diese Aufgaben stattdessen auf das Linienmanagement verteilt, sollte man annehmen, dass die dezentralen Einheiten auch mit zusätzlichen Ressourcen ausgestattet werden. Doch das Geschäftsleben in vielen Betrieben sieht anders aus! Vielfach treffen wir auf Bereichs- und Abteilungsleiter, denen ihre Zusatzaufgaben bereits über den Kopf gewachsen sind. Aufgrund der Managementparadigmen der vergangenen Jahre wurden diese Personen zu »Quality Managers«, »Knowledge Officers«, »Talent Developers« und eben auch »Change Agents«. Daneben sollen sie selbstverständlich weiterhin ihre Hauptaufgaben in Vertrieb, Produktion oder wo auch immer erledigen. Tätigkeiten, die nicht selten allein schon mehr als 100% der Arbeitskraft in Anspruch nehmen.

Natürlich mag ein CEO mit dieser Praxis in der Lage sein, zusätzliche 10 bis 20% aus seiner Belegschaft zu quetschen. Doch dieses Verständnis von »Lean Management« lässt an das Auspressen einer Zitrone denken. Denn ebenso wenig wie eine derart »verschlankte« Citrusfrucht zukünftig noch Saft von sich geben wird, werden die vom CEO eingeforderten

»Über-100%«-Kapazitäten für sensible und anspruchsvolle Aufgaben wie für die Erklärung diffiziler Geschäftsmanöver geeignet sein.⁵ Folgendes sollte daher eine Binsenweisheit sein: Das Vergeben von Aufgaben ohne das Zuordnen von zusätzlichen Ressourcen ist zum Scheitern verurteilt! Wenn man keine angemessenen Kapazitäten für das Management von Innovationen, Talenten, Wissen, Qualität usw. zur Verfügung stellt, kann man kaum damit rechnen, diese Ziele zu erreichen. Das Gleiche gilt für Change Management!

Führende Unternehmen wie Google, aber auch zahlreiche »hidden Champions« wie Delo oder die Bühler Barth AG, haben diese essenziellen Voraussetzungen eingebetteter Managementprozesse verstanden.⁶ Methodische Kenntnis und finanzielle Bereitschaft gehen bei ihnen Hand in Hand und bilden einen maßgeblichen Pfeiler ihres besonderen Erfolgs. Andere Unternehmen, die in solchen Zusatzressourcen vor allem »Overhead« (Mehraufwand) sehen, laufen hingegen Gefahr, über kurz oder lang ihre Marktposition verlieren.

Vierter Mythos: Der Segen der Integration

In großen Unternehmen – etwa Regierungsorganisationen mit zahlreichen Direktoraten oder multinationalen Unternehmen mit räumlich weit verteilten Betrieben – erfährt jede Managementdisziplin vielfältige Dialekte. Bei E.ON beispielsweise, Europas größtem Energieversorger, besitzt jede regionale Firma eine eigene Vertriebs- und HR-Abteilung, die folgerichtig eine nationale Interpretation von beispielsweise Talent Management oder Customer Relationship Management leben. Ähnliche Strukturen trifft man bei HSBC, Siemens, BASF sowie zahlreichen anderen Konzernen. Es ist ab einer gewissen Komplexität sozusagen die natürliche Ausprägung global agierender Firmen.

Und in allen Fällen gibt es ein ganzes Bündel von Gründen für diese Organisationsformen. Dabei können wir im Wesentlichen drei Kategorien unterscheiden:

- Die erste fußt auf wahrhaftigen Aspekten wie den tatsächlich einzigartigen Bedarfen eines lokalen Marktes.
- Die zweite Gruppe von Erklärungen thematisiert mittelfristige Rahmenbedingungen ökonomischer Effizienz, etwa die Tatsache, dass eine Investition in ein Softwaresystem getätigt wurde und diesbezügliche Wartungsverträge aus Gründen wirtschaftlicher Vernunft besser nicht kurzfristig gekündigt werden sollten.
- Und dann ist da noch eine dritte Kategorie, die auf individuellen Präferenzen, auf Kultur und dem Wunsch nach Unabhängigkeit basiert.

Im Leben eines Consultants oder Managers erfährt man nun drei Lehren über diese dritte Kategorie. Die erste Lektion ist, dass Menschen niemals die persönlichen, weichen und sozialen Gründe offenbaren, die ihren Entscheidungen zugrunde liegen, beispielsweise für den Kauf einer bestimmten Software für Customer Relationship Management (CRM). Die zweite Lehre besagt, dass es unglaublich mühsam, wenn nicht gar unmöglich ist, die objektiven Gründe herauszufiltern und auf dieser Basis eine »beste Lösung« zu entwickeln, etwa zur Verbindung verschiedener regionaler CRM-Systeme. Die dritte Lektion schließlich offenbart sich, wenn man trotz dieser unbefriedigenden Informationslage versucht, einen »vernünftigen Vorschlag« zu machen. Dann nämlich entfaltet sich die ganze Macht der zuvor verborgenen und versteckten Argumente, und Menschen beginnen, um ihren Status quo zu kämpfen. Sie tun dies nicht notwendigerweise offen, aber dafür keinesfalls weniger leidenschaftlich.

Diese Mentalität ist selbstverständlich nicht auf den Kampf um Informationssysteme beschränkt. Sie zeigt sich regelmäßig dann, wenn Menschen fürchten, etwas persönlich Bedeutsames zu verlieren. In unserer hoch »computerisierten« Geschäftswelt können derartige Dinge allerdings regelmäßig auf den Besitz von Daten, Tools und Anwendungssystemen zurückgeführt werden.

An der Geschichte des CRM sehen wir dies überdeutlich.⁷ Als CRM vorgestellt wurde, verstand nahezu jeder die damit einhergehenden Vorteile. »Bessere Kundenbeziehungen führen zu besseren Geschäften«, war eine einfach genug zu begreifende Formel, der niemand zu widersprechen wagte. Doch nach der ersten Welle der Euphorie, stießen Unternehmen auf ernsthafte Schwierigkeiten bei der Umsetzung. Die unangenehmste davon war, dass regionale Firmen und lokale Bereiche nicht bereit waren, ihr Kundenwissen zu teilen. Denn sie fürchteten die durch CRM-Systeme entstehende Transparenz und die daraus resultierenden Nachteile. Dazu zählen etwa verstärkte interne Konkurrenz und das mögliche Zurückfallen in den firmenweiten Performance-Rankings. Unternehmen waren gezwungen, der Wahrheit ins Gesicht zu sehen: CRM benötigt neue Wege zum Austausch von Wissen und geeignete Informationssysteme, um die damit verbundenen Anforderungen an Datenschutz und Interoperation (Zusammenwirken) abzubilden.

Da mit Qualitätsmanagement, Talent Management und Change Management gleichermaßen dieses »Phänomen des gemeinsamen Wissensaustauschs« einhergeht, stehen diese Disziplinen vor identischen Herausforderungen!

Doch zur Lösung dieser Herausforderungen haben sich klassische »zentrale« Instrumente als wenig geeignet erwiesen. Der traditionelle Ansatz, ein hohes Maß an technischer und organisatorischer Gemeinsamkeit herzustellen, lautet »Integration«. Hört man sich um in den Führungsetagen großer Firmen, avanciert »Integration« regelrecht zum Lieblingswort vieler COOs, CIOs und CEOs. Wenn etwas integriert ist, bietet es »Synergien«, ist es »nahtlos«, »konsistent« und »effizient«. Integration wird so zu einem Killerargument – sie scheint die Lösung für fast alles zu sein.

Doch dies ist ein falscher Mythos! Mit dieser Auffassung ignorieren Manager die signifikanten Nachteile der Integration. Auch wenn es immer ein richtiges Ziel ist, eine integrierte Kunden- oder Benutzersicht herzustellen, sind technische und organisatorische Integration nicht zwingend die richtigen Lösungen. Denn Integration läuft gegen organisatorische, politische und kulturelle Wände, versucht diese einzureißen und einen neuen »Staat« zu etablieren. Im technischen Sinne erfordert Integration ein gemeinsames Metamodell und erzwingt entsprechende Anpassungen an alle beteiligten Systeme. Spätestens seit Ansätzen wie Enterprise Application Integration wissen wir, wie sehr dies die Komplexität erhöht, ebenso wie die Kosten des laufenden Betriebs. Dies gilt gleichermaßen für organisatorische Integrationen.

Orchestrierung des Wandels!

Aus den oben genannten Gründen erscheint es für Change Management ratsam, nach andersartigen Konzepten zu suchen. Diese Konzepte sollten dazu dienen, voneinander isolierte Systeme zu überwinden, ohne notwendigerweise deren Existenz zu gefährden. Sie sollten die Vielfalt lokaler Prioritäten bewusst nutzen und zwischen den verschiedenartigen lokalen Strukturen, Technologien und Prozessen zum Wohl des Ganzen vermitteln. Was wir suchen und brauchen, ist nicht Integration; was wir benötigen, ist Orchestrierung!⁸

Dies allerdings erfordert eine neue Rolle der zentralen Führung, Verantwortung und Governance. In dieser neuen Rolle wäre die Unternehmenszentrale mehr in der Rolle des koordinierenden Dirigenten und weniger in der des durchgreifenden Kontrolleurs. Sie wäre beauftragt, lokale Erfolgsmodelle zu identifizieren und bedarfsgerecht in andere lokale Einheiten zu multiplizieren, statt Prozeduren zu standardisieren und Ressourcen zu bündeln. Dies wäre natürlich ein erheblicher Wandel im Selbstverständnis des zentralen Managements. Es wäre eine mutige Entscheidung zugunsten gezielter Redundanz und gegen das Diktat unbedingter Synergien.

Enterprise Application Integration
Enterprise Application Integration, kurz EAI, bedeutet die unternehmensweite Integration, die Verbindung oder Verknüpfung von Anwendungen. EAI ermöglicht den einheitlichen, automatisierten Informationsaustausch zwischen allen im Unternehmen genutzten Anwendungen und Datenquellen. EAI-Lösungen sollen die zahlreichen und zum Teil sehr unterschiedlichen zweckgebundenen Einzelsysteme, also vorhandene und neue Systeme, zu einem Ganzen verbinden.

Es wäre eine aktive Bewegung hin zu Flexibilität und Effektivität und weg von Standardisierung und Effizienz.

Mit den skizzierten Mythen zu brechen und sich den daraus ergebenden Anforderungen zu stellen, führt weder zu Zentralisierung noch zu Dezentralisierung. Es bedeutet die Entscheidung für einen dritten Weg, den wir als »föderale Unternehmensarchitektur«⁹ bezeichnen können.

Dieser föderale Ansatz steht zwar zwischen Zentralisierung und Dezentralisierung, aber er meint auch etwas anderes als eine hybride Struktur, in der z. B. ein Dachverband verteilte Einheiten koordi-

niert. Das Hauptmerkmal der Föderation ist die Position des Zentrums der Macht. Dieses nämlich liegt in den lokalen Bereichen, etwa regionalen Firmen oder Regierungsdirektoraten. Die lokalen Bereiche bilden in diesem Sinne die »föderalen Einheiten«, die ihr »föderales Zentrum« erst etablieren. Föderation kann somit als der Gegensatz von Delegation verstanden werden; nun kommt die Anweisung »von unten«, die Zentrale unterstützt und koordiniert entsprechend dieses erteilten Auftrags.¹⁰

Da die Leistungen von den lokalen Bereichen erbracht und das Geld am dortigen Markt verdient wird, erscheint dies als ein nur logischer Vorgang!

Zusammenfassung

Der Artikel legt dar, wie Manager bei der Einführung von Change Management von anderen Disziplinen und den dort gemachten Erfahrungen profitieren können. Bekannte Vertreter der untersuchten Ansätze sind unter anderem Qualitätsmanagement, Kundenbeziehungsmanagement und Talentmanagement.

Der Artikel folgert, dass Managementdisziplinen, die mit Change Management vergleichbare Merkmale aufweisen, auch einen ähnlichen Lebenszyklus besitzen. Diese Analogien gelten sowohl hinsichtlich der jeweiligen Hürden, Schwierigkeiten und Rückschläge, als auch bezüglich der Faktoren, die letztlich zum Durchbruch führen. Und sie betreffen weit verbreitete Mythen, mit denen sich Manager heutzutage bei der Einführung solcher Disziplinen auseinandersetzen müssen. Die Kenntnis dieser zum Teil falschen Legenden bildet daher einen Meilenstein bei der Institutionalisierung von Change Management.

Summary

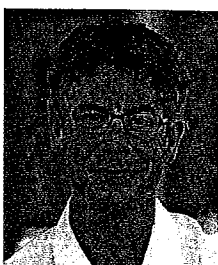
The article outlines how managers (who care about change management) can benefit from experiences which have been made with disciplines which show similar characteristics. Prominent members of this group are quality management, customer relationship management, performance management and talent management.

The article concludes that, if management disciplines show comparable characteristics like change management, their lifecycle features analog challenges, setbacks, and frustrations. In the same way, you can search for aspects which finally led to their breakthrough. Doing this, the article identifies four common myths in management. Understanding and overcoming those myths can be seen as a major milestone for eventually institutionalizing change management.

Anmerkungen

- 1 Vgl. Deming, W. E.: Out of the Crisis. Quality, Productivity and Competitive Position, Cambridge, USA, 1988.
- 2 Vgl. Ishikawa, K.: What Is Total Quality Control? The Japanese Way, New Jersey 1985.
- 3 Vgl. Porter, M. E.: Competitive Advantage, New York City 1985.
- 4 Vgl. Womack, J. P./Jones, D. T.: Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation. 2. Aufl., London 2003.
- 5 Vgl. Habermann, F.: Management von Geschäftsprozesswissen, Wiesbaden 2001.
- 6 Vgl. Simon, H.: Hidden Champions des 21. Jahrhunderts: Die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer, 1. Aufl., Frankfurt/Main 2007.

- 7 Vgl. z. B. Stadelmann, M./Wolter, S./Troesch, M.: Customer Relationship Management: Neue CRM-Best-Practice-Fallstudien und -Konzepte zu Organisation, Mitarbeiterführung und Technologie, Zürich 2008.
- 8 Vgl. Campos, C. et al.: A Methodological Proposal for the Development of an Interoperability Framework. In: Proceedings of the MDISIS'08 – Model Driven Interoperability for Sustainable Information Systems, Montpellier 2008.
- 9 Vgl. Zachman, J. A.: Federated Architecture. In: Enterprise Architecture Series, Whitepaper, Miami 2008.
- 10 Vgl. Handy, C.: Balancing corporate power: A new federalist paper. In: Harvard Business Review, 6. Jg., 1992, S. 59–67.



Prof. Dr. Frank Habermann

Professor für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, speziell Geschäftsprozessmanagement an der Berlin School of Economics and Law; Gründer und Partner von Becota – The Berlin Talent & Consulting Association
fhabermann@becota.com