

Wandel gestalten: Mehr Kunst als Wissenschaft ...

... meint McKinsey-Director **Ralph Heck**. Der Experte für die Gestaltung von Veränderungsprozessen in Unternehmen analysiert, warum der Wandel so oft misslingt – und unter welchen Voraussetzungen er dennoch gelingen kann.

Mehr selbstorganisierte Teams, die in losen Netzwerken miteinander arbeiten, wünscht sich eine Führungskraft für ihren Versandhandel, mehr Unternehmertum und Risikobereitschaft will ein leitender Mitarbeiter eines Milchkonzerns der Belegschaft antrainieren, statt auf Größe und Einkaufsmacht will ein Handels-Verantwortlicher künftig auf Kundenorientierung der Mitarbeiter setzen: Change, die Veränderung von Organisation und Menschen, ist das beherrschende Thema für die Teilnehmer des »akzente Trendbarometer 2008« für Handel und Konsumgüterindustrie.

Die Ziele sind klar, doch der Weg dorthin liegt oft im Nebel. Warum scheitern so viele Unternehmen beim Versuch, sich selbst neu zu erfinden, aus dem Gewohnten auszubrechen und ihr Geschäft anders als bisher zu betreiben?

Warum der Veränderungsprozess so oft misslingt

Aus der Erfahrung von mehr als 100 Projekten zum Change Management wird deutlich, dass eine Vielzahl von Gründen dem erfolgreichen Wandel im Weg stehen. Da ist zunächst die menschliche Natur, die stets ein Gleichgewicht anstrebt, einen stabilen Zustand. Führungskräfte, die ihre Organisation aus dieser statischen Gleichgewichtssituation herausbewegen wollen, in der sich alle Prozesse eingespielt haben, müssen Energie in das System einbringen.

Die menschliche Natur misstraut dem Wandel: Sie strebt vielmehr nach Stabilität.

gewichtssituation herausbewegen wollen, in der sich alle Prozesse eingespielt haben, müssen Energie in das System einbringen.

Dies ist in guten Zeiten viel schwieriger als in Krisen, in denen sich die Mitarbeiter eher »in Gefahr« sehen und damit zum Wandel bereit sind. Viele Führungskräfte glauben auch, durch extrem anspruchsvolle Ziele hinreichenden Druck, sprich: Energie, aufzubauen und den Einzelnen zu verändertem Verhalten zu bewegen. Ein guter Ansatz, doch er genügt nicht. Ehrgeizige Ziele sind gut, aber selbst wenn der Veränderungswille da ist, reicht das institutionelle Kompetenzniveau häufig nicht aus, um


die Ziele dann auch zu erreichen. Wer etwa Wachstumsziele ausgibt, die für die Mitarbeiter nicht in Bezug zur Realität ihres Geschäfts stehen, wird trotz aller Mobilisierung in Workshops oder anderen Motivationsveranstaltungen am Ende kaum erfolgreich sein.

Selbst Unternehmen, die diese Fehler nicht machen, scheitern oft an einer weiteren Hürde. Da sind Ziele und Wege definiert, ist die Mannschaft in Workshops auf die neuen Verhaltensweisen eingeschworen – und trotzdem läuft das Unternehmen bald wieder im alten Trott. Der Grund: In vielen Fällen verkennen Topmanager, dass Veränderungen nicht mit der Vorgabe von Zielen und der Definition des Prozesses erledigt sind, sondern über lange Zeit täglich harte Arbeit im Anleiten der Mitarbeiter sowie persönliches Vorleben der neuen Verhaltensweisen verlangen.

Und es geht doch: Wie Veränderungsmanagement gelingt

Entscheidend ist, dass Wandel immer an konkreten Geschäftsvorfällen praktiziert und gelebt wird und die Mannschaft nicht nur in tagelangen Workshops und Seminaren über Veränderungsmanagement philosophiert. Das Management muss vier Aufgaben erfüllen, wenn sich Verhalten und Einstellung in der Organisation verändern sollen:

- ▶ Klarheit schaffen, warum sich alle ändern müssen, auch das Management,
- ▶ «Role Models» einsetzen, die Veränderungen vorleben, insbesondere im Management,
- ▶ Hilfe beim Erlernen der erforderlichen Fähigkeiten anbieten und
- ▶ konsistente formale Mechanismen und Prozesse etablieren, die die neuen Verhaltensweisen unterstützen.

Während des Prozesses muss das Management laufend Brücken bauen: Statt »Command and Control« lautet die Devise »Dialog und Befähigung«. Topmanager coachen die Mitarbeiter, geben Anregungen, nennen Ansprechpartner. Wichtig sind der ständige Energiezufluss, damit die Dinge in Bewegung bleiben, sowie die Vorbildfunktion des Topmanagements. Wenn da Wandel gepredigt, aber Routine vorgelebt wird, gelingt keine Veränderung. Denn erfolgreicher Wandel hat vor allem mit Führung zu tun. 

»Wandel hat vor allem mit Führung zu tun«: McKinsey-Berater Ralph Heck kennt aus einer Vielfalt von Projekten die Erfolgsfaktoren für gelungene Veränderungsprozesse.

