

Dossier – Wandel

Fortsetzung von Seite 26

Und der Verlustängste gibt es in einem Change-Prozess sehr viele: den Verlust an Status, an Image, an Spielräumen, an Aufstiegschancen, an Kompetenzen. Eine gelungenes Veränderungsmanagement muss genau hier ansetzen, betont Weinreich: „Um mutige Produkterfolge in unsicheren, dynamischen Märkten zu erzielen, ist mit angstausslösenden Paradigmen zu brechen. Denn: Eine Nullfehler-Kultur führt im Innovationsumfeld häufig zu einer Nullbock-Kultur. Ein Teufelskreis beginnt sich damit zu drehen, der oft zur Lähmung der Innovationskraft führt.“ Ein Unternehmen, das den inneren Wandel bewusst forciert, damit es für die äußeren Bedingungen schnell aufeinander folgender Marktbedingungen fit wird oder bleibt, benötigt daher unverzichtbar und auf allen Ebenen Führungskräfte mit einigen wichtigen Kompetenzen.

Der ideale Change Manager

Welche dies sind, analysierte wiederum eine aktuelle Studie von Capgemini: „Veränderungen erfolgreich gestalten. Change Management 2005“, bei der mit Veränderungsprozessen vertraute Führungskräfte systematisch und repräsentativ befragt wurden: Als Top-Priorität ergab sich dabei die Kommunikationsfähigkeit (64 Prozent), dicht gefolgt von Zielorientierung (49 Prozent), Konfliktfähigkeit, Motivationsfähigkeit und Durchsetzungsvermögen (44 Prozent). Dieses Kompetenzprofil macht deutlich, dass ein idealer Change Manager den Prozess gut zu begleiten versteht, indem er durch klare Informationen die skeptischen Attitüden immer wieder ausräumen kann. Dass er motiviert und dabei den Fokus auf die avisierten Ziele beibehält. Und keineswegs konfliktstreu agiert: gegenüber opponierenden Mitarbeitern – und auch gegenüber jenen Vorgesetzten, welche den Prozess aus diversen egoistischen Gründen zu lähmen versuchen.

Zugleich macht die zitierte Studie klar, dass bei dem Idealbild eines Change Managers der Akzent eher auf „Change“ denn auf „Manager“ zu setzen ist: „Verantwortlich sind am Ende des Tages andere, was sich am nachrangigen Stellenwert von Entscheidungsfähigkeit (15 Prozent) und Delegationsfähigkeit (vier Prozent) zeigt. Nicht unwichtig sind hingegen Aspekte der Glaubwürdigkeit wie authentisches Auftreten (29 Prozent), Vertrauenswürdigkeit (27 Prozent) und fehlende Angst vor Hierarchien (25 Prozent).

Last but not least: Ein weiterer interessanter Widerspruch wird offenkundig, wenn die Capgemini-Studie die real verwendeten mit den als wünschenswert erachteten Tools zum Change Management vergleicht: Während in der aktuellen Realität

das gewohnte Instrumentarium wie Workshops, Projektmanagement, persönliche Kommunikation und Entwicklung der Führungskräfte mit deutlichem Abstand vorherrschen, rangieren in der Vorstellung der Befragten spezifisch andere wünschenswerte Instrumente ganz weit vorn. Denn: Als absolute Top-Prioritäten sehen die befragten Change Manager Visionsentwicklung und Lernende Organisation, beides Werkzeuge, die in der heutigen Business-Wirklichkeit wegen ihrer Komplexität eher noch sehr verein-

zelt zur Anwendung kommen. Vielleicht sollte uns das Stichwort „Vision“ aufhorchen lassen: Kann es nicht sein, dass die Befragten (aus einer kosmischen Ahnung heraus) in der Tat den Schlüssel für die nächste und wirksamere Form des Change Management benannt haben?

Der Vordenker Luc de Brabandère, im Zivilberuf Vice President der Boston Consulting Group, scheint davon zutiefst überzeugt zu sein, wenn er analysiert: „Die Geschwindigkeit der Veränderung hat sich weiter beschleunigt. Um wirksam und

schnell reagieren zu können, ist Kreativität enorm wichtig. Es genügt nicht mehr, nur innovativ zu sein. Natürlich sollte ein Unternehmen ständig Neuerungen vornehmen. Kreativität ist aber mehr: Sie setzt das Vorhandensein einer neuen Vision voraus – eine grundlegende Veränderung der Wahrnehmung, wie die Dinge sind und wie sie sein sollten oder könnten. Die Dinge müssen in einem völlig neuen Licht, aus einer neuen Perspektive betrachtet werden. Unternehmer verwechseln leider oft Innovation und Kreativität, weil sie zu

viel agieren und nicht genügend über ihr Handeln nachdenken.“ Für den Strategieberater de Brabandère Grund genug, genau diesem für jede gelungene Veränderung maßgeblichen Kontext sein jüngstes Buch zu widmen: „The Forgotten Half of Change“. Aber das ist wieder eine andere Geschichte. Und ganz gewiss keine Mainstream Story wie der (mutmaßliche) Wandel der Deutschen Bank durch Josef Ackermann.

Jakob Steuerer

www.at.capgemini.com
www.manager-magazin.de

Veranstalter → Cmk. + derStandard.at
DER STANDARD | FIM4

www.cyberschool.at

cyberschool

Einladung zum größten SchülerInnen-Wettbewerb für Neue Medien!

Private Partner → APA + Microsoft | ÖBB + SMS

Public Partner → BWA + bm:bwk

Alle Infos und Anmeldung unter www.cyberschool.at oder Cyberschool-Office, Gonzagagasse 12/12, 1010 Wien

T (01) 532 61 63-13