

EINE ANTWORT AUF DIE NEUE DYNAMIK



FOTO: JAN RIEPHOFF

CHRISTOPH SEEGER
CHEFREDAKTEUR

DAS DIGITALE MAGAZIN

Jede Ausgabe des Harvard Business Managers erscheint auch als digitale Version für Tablet und PC/Mac. Laden Sie einzelne Hefte online herunter, um sie jederzeit offline zu lesen. Weitere Informationen: www.harvardbusinessmanager.de/hbm-digital



Als John P. Kotter Mitte der 90er Jahre seinen Beitrag „Das Unternehmen erfolgreich erneuern“ bei uns veröffentlichte, trafen seine Ideen den Nerv der Zeit. Beispielhaft erklärte der Harvard-Business-School-Professor, warum viele Innovationen und neue Strategien ihre Wirkung einfach nicht entfalten wollen. Kotter analysierte, dass es an der Umsetzung in den Unternehmen haperte, und er erkannte, dass es sich hierbei um ein Führungsproblem handelte. Vor allem seine Checkliste „In acht Schritten den Wandel bewältigen“ verhalf vielen Managern zu einem Schlüsselerlebnis. Sie lieferte ihnen eine klare Anleitung für das Change-Management.

In vielen Unternehmen haben sich, auf der Basis von Kotters Erkenntnissen, längst Prozesse etabliert, mit deren Hilfe die Organisationen systematisch auf Veränderungen reagieren können. Nur ist die Welt nicht stehengeblieben. Die serielle Beschäftigung mit dem Thema Change-Management – frei nach dem Motto: Alle paar Jahre haben wir bei uns ein neues Projekt – wird der Dynamik in den meisten Branchen nicht gerecht.

In seinem neuen Beitrag geht Kotter auf die aktuellen Herausforderungen ein. Nicht, indem er das Bewährte verwirft. Traditionelle Organisationsmodelle und Hierarchien, so der Wissenschaftler, seien für die meisten Unternehmen nun einmal unverzichtbar. Sie garantierten ein effizientes und effektives Arbeiten. Kotter schlägt vielmehr vor, parallel zum bestehenden, ein zweites „Betriebsystem“ in den Unternehmen zu errichten. Eine kleine Organisation, eine „Armee der Freiwilligen“, die permanent auf Veränderungen der Rahmenbedingungen achtet und dafür sorgt, dass sich das Unternehmen anpassen kann. Wie „Die Kraft der zwei Systeme“ wirkt, lesen Sie ab Seite 22.

Die HBM-Redakteure Gesine Braun und Ingmar Höhmann haben mit Kotters neuem Text vor Augen bei deutschen Firmen recherchiert. Wie sieht die Praxis des Change-Managements hierzulande aus? Was Sie von E-Plus, Bayer, MVV Energie, BMW und Friendscout24 lernen können, erfahren Sie in „Die Ausnahmen und die Regel“ ab Seite 38.

Einen weiteren Beitrag in diesem Heft möchte ich Ihnen unbedingt zur Lektüre empfehlen. Michael J. Mauboussin, Chefanlagestratege bei Legg Mason Capital Management und Finanzprofessor an der Columbia Business School, hat festgestellt, dass viele Manager die falschen Steuerungsgrößen nutzen. Wie es besser geht, steht in „Erfolg messen – aber mit den richtigen Kennzahlen!“ ab Seite 50.

Christoph Seeger