

# Wandel, der wirkt



Der CEO eines indischen Konzerns tanzte vor seinen Angestellten, um sie auf Veränderungen einzuschwören.

Christoph Seeger,  
Chefredakteur

Es ist ein häufig zu beobachtendes Muster: Ein neuer Chef tritt an, und es wird erst mal restrukturiert. Das ist oft durchaus gewollt, zum Beispiel wenn die Eigentümer mithilfe des neuen Managements einen Wandel einleiten möchten. Im Ergebnis jedoch, das zeigen immer wieder Untersuchungen von Wissenschaftlern und Beratern, bringen viele Veränderungsinitiativen kaum etwas, manche schaden sogar.

Unternehmen aber überleben nur, wenn sie sich anpassen. Manager und Organisation müssen sich immer wieder auf veränderte Rahmenbedingungen einstellen. Um Führungskräfte bei diesem wichtigen Thema zu unterstützen, haben wir in dieser Ausgabe einen Schwerpunkt Change-Management zusammengestellt. Unsere Autoren erklären, wann sich der Wandel lohnt und wie er funktioniert. In „Das Entscheider-Prinzip“ erläutern drei Berater von Bain & Company, dass es vor allem darauf ankommt, schneller und besser zu entscheiden als die Konkurrenz. Sie zeigen, wie eine Organisation aufgebaut sein muss, um diesem Hauptzweck zu dienen (ab Seite 24). Dass permanenter Wandel unverzichtbar ist, um Unternehmen fit zu halten, beschreibt ein Autorenteam von Professoren der London Business School und der Harvard Business School. In „Fitnessprogramm für Unternehmen“ lernen Sie unter anderem, den „Cholesterinwert“ Ihrer Firma zu ermitteln (ab Seite 34). In „Mission Entspannung“ und „Der tanzende CEO“ kommen die Praktiker ins Spiel. Erfahren Sie, wie es dem Management von Sony Pictures gelang, die Mitarbeiter während des Wandels zu motivieren (ab Seite 42), und lesen Sie, warum der Chef des indischen IT-Dienstleisters HCL zu Bollywood-Musik tanzte, um sein Führungsteam und alle Angestellten auf Veränderungen einzuschwören (ab Seite 50).

Natürlich kann jeder dazu beitragen, das Unternehmen in Bewegung zu halten, indem er sich selbst bewegt. Drei US-Professoren haben ein Tool entwickelt, mit dem Manager ihr Aufgabenprofil besser an ihre Stärken und Vorlieben anpassen können. Mit einem erfreulichen Ziel: Wenn Sie „Den eigenen Job gestalten“ (ab Seite 68), werden Sie zufriedener und leisten mehr, weil Sie wieder Spaß an der Arbeit haben.

Foto: Jan Riephoff

A handwritten signature in black ink that reads "Christoph Seeger".