

# ... mit MIGROS

In der Schweiz steht der Migros-Genossenschafts-Bund vor zukunftsweisenden Aufgaben. Das Unternehmen ist entschlossen, trotz steigenden Wettbewerbs die Nummer eins als größter Detailhändler am Heimatmarkt bleiben, ohne ihre Identität stiftende, demokratische Leitkultur, die der legendäre Gründervater Gottfried Duttweiler um 1950 festgelegt hat, zu beschädigen. K&N wird vom Department Marketing als „special support“ hinzugezogen, während sich die Zentrale bei einem ehrgeizigen Kosteneinsparungsprogramm von McKinsey beraten lässt. Damit verbunden ist die Notwendigkeit, Kosten zu reduzieren, die Organisation zu straffen und effizienter zu gestalten.

Migros-Verkaufswagen aus den 20er/30er Jahren, aufgenommen am Sihlquai in Zürich



Besonders der Abbau von Stellen bedeutet, obwohl mit Mobilitätsprogrammen abgedeckt, einen krassen Traditionsbruch und einen Paradigmenwechsel im Unternehmen.

Während sich die Zentrale auf das Fach-Know-how von McKinsey stützt, entscheidet sich das Department Marketing, mit K&N den Weg einer nachhaltigen, die Mitarbeiter einbeziehenden Umstrukturierung zu gehen. Damit lässt sich K&N vorerst auf einen widersprüchlichen Auftrag ein: die harmonische Organisationskultur zu bewahren, aber gleichzeitig Kosteneinsparungen von mindestens 15 Prozent zu erzielen ...

Es werden zwei markante Hebelprojekte aufgesetzt, die auf den ersten Blick einander diametral entgegengesetzte Problemfelder beackern: Im Projekt „Potenziale“ werden mit den beteiligten Mitarbeitern Wege gesucht, wie die geplanten Einsparungen zu realisieren sind. Das Projekt „Strukturen“ hingegen ist der Ort für visionäre Neugestaltung, wo den Mitarbeitern die Rolle von Architekten eingeräumt wird, die den Betrieb – in die Zukunft projiziert – völlig neu aufstellen. Das hierbei entwickelte Idealbild präsentieren die „Architekten“ schließlich in einem zweiten Schritt dem Topmanagement, und alle gemeinsam passen Vorstellung und Wirklichkeit einander an, filtern ein realistisches, von allen akzeptiertes Lösungsmodell heraus.

**Lars Längauer, Projektleiter und Leiter Strategische Entwicklung: „Wir wollten nicht nur überall etwas herauschneiden, wir mussten die Organisation grundlegend anders aufstellen.“**

Der anschließende Feinplanungsprozess läuft so lange produktiv und mit großem Engagement aller Beteiligten, bis sich herausstellt, dass die neu geschaffene Struktur mit weniger Mitarbeitern auskommt als die vormalige. Das bringt persönliche Ängste der Betroffenen ins Spiel – es wird schwierig. Verstärkt wird der Druck durch den Einfluss der klassischen Berater, die dem Management die verlangten schnellen Lösungen liefern und somit unangenehme Entscheidungen ersparen.

Uwe Cichy, Fachberater im komplementären Team von K&N: „Wenn wir in eine heiße Phase eintraten und der Leiter des Departements eine entscheidende Idee bzw. Lösung forderte/erwartete, dann reflektieren wir: Was ist jetzt im Sinne des Gesamtzusammenhangs das Adäquate für den Klienten? Wie können wir ihm in dieser Phase weiterhelfen? Wir sagten: ‚Wir haben inhaltlich und prozessual einen Weg vorbereitet – ein Design, wie ihr selbst zu einer Lösung durchbrechen könnt. Das ist unser Ansatz.‘ Hier reagiert der McKinsey-Berater anders: Wenn er von oben Druck bekommt, verengt sich seine Perspek-

tive auf die des mächtigen Auftraggebers. Natürlich gab es diesbezüglich auch Konflikte zwischen uns und McKinsey.“

**„Das Projekt hat auf jeden Fall das Ziel erreicht, uns für Neuausrichtungen zu sensibilisieren und als lernende Organisation zu positionieren.“**  
(Lars Längauer)

Nach neun Monaten Beratung ist das Einsparungsziel erreicht, eine neue Betriebsstruktur erfunden, eine 18%ige Reduktion der Stellen geschafft. Auch die 17 Direktionen wurden auf sieben dezimiert. Der Veränderungsprozess wird nach 12 Monaten als abgeschlossen betrachtet. Einerseits war das ein rascher Erfolg. Andererseits konnte die Neuausrichtung unter den gegebenen Umständen noch nicht nachhaltig implementiert werden.

Aus Sicht des K-&-N-Beraterenteams wurde der Prozess zu früh beendet. Es bedarf eines längeren Entwicklungsprozesses, neue Denkmuster nachhaltig in der Kultur zu verankern.



## Zwei Herzen schlagen in der Brust des Beraters

Ein kollegialer **Kommentar** von Peter Leukert

Im Grunde trägt jeder Berater beide Aspekte in sich: den fachlich-inhaltlichen wie den prozessorientierten Lösungsansatz. Die Frage ist nur: Auf welcher Ebene bringe ich die beiden Hälften zusammen? Gibt es den Superberater, der mit beiden Gehirnhälften gleichzeitig und gleich schnell sowohl inhaltlich als auch auf der Prozessebene arbeiten kann? Glaub ich nicht. Es mag einige Naturtalente geben, die das instinktiv parallel führen können, aber das sind Ausnahmerscheinungen, die nicht systematisch übersetzbar sind.

Mich hat die Erfahrung gelehrt, die Kraft des Teams zu nutzen. Das entlastet einen in der Rolle des Gurus und lässt zu, dass man Rollen untereinander verteilen und auch tauschen kann. In wirklich guten Teams – auch bei McKinsey – wechseln sich die Berater fast intuitiv und nicht besprochen in der Position des inhaltlichen „Aktivisten“ und des zurückhaltenden Prozessbeobachters ab. Das ist für mich der Schlüssel zum Erfolg, daraus kommt die Kraft des komplementären Ansatzes: Wenn zwei Berater – so unterschiedlich sie von der Ausbildung und von der Lebenserfahrung her auch sein können – von gemeinsamen professionellen Werten und Zielsetzungen sowie von persönlichem Vertrauen getragen werden, können sie in der gemeinsamen Arbeit viel erfolgreicher sein als jeder für sich allein.

Die Kraft des Teams thematisch nutzbar zu machen – darin liegt noch beraterisches Potenzial. Die Teampartner müssen nicht unbedingt aus ein und derselben Institution kommen – Polarisierung kann sogar ein Vorteil in Kooperationen sein. Aber bestimmte Voraussetzungen für die Zusammenarbeit sind: Es braucht ein gemeinsames Fundament, und das liegt in übereinstimmenden Werten hinsichtlich unserer Profession und im persönlichen Vertrauen. Wenn ich spüre, dass die einzige Zielfunktion der Quartalumsatz ist, dann stellt sich dieses Vertrauen, gemeinsam das Beste für das Klientensystem erreichen zu wollen, nicht ein.

Natürlich sind gerade die erfolgreichen und guten Berater puristisch in der Prägung durch ihre Institution. Das schafft zu Beginn Barrieren und hat eine Wirkung, die mit einer Abstoßungsreaktion zwischen Organismen vergleichbar ist. Wo schon die Sprache das Trennende ist, ist es für den Aufbau einer gemeinsamen Grundlage unerlässlich, die gegenseitigen Vorurteile auf den Tisch zu legen und auszutauschen. Wenn man das nicht im Vorfeld oder während der Arbeit ausdiskutiert, liefert man sich naturgemäß Missverständnissen aus. Aber auch hier kann man wieder etwas Faszinierendes erleben, können sie in der Diskussion transzendiert werden. So etwas kann nur aus der Dialektik gegen-

seitiger Annäherung und dem Willen, mit Hilfe des eigenen erprobten Ansatzes dem Klientensystem zu helfen, entstehen.

Auch in der produktiven Zusammenarbeit auf gemeinsamem Fundament ist es weiterhin sinnvoll, in jeder speziellen Projektsituation eine Art Zielsetzungsdialo zu führen – ob man ein gemeinsames Ziel, eine gemeinsame Vorstellung vom Sinn und Zweck des Beratungseinsatzes findet – sowie eine permanente Mandatsklärung zu machen. Daraus entsteht Spannung – und mit dieser konstruktiv umzugehen, das ist dann die Kunst.

In dieser Spiralbewegung gelingt manchmal die beglückende Erfahrung, eine Synthese auf einer höheren Ebene zu erzielen, die einem eine neue Sicht auf die Situation des Klientensystems und das Gesamtproblem erlaubt und neue Impulse zulässt. Das vermag Klarheit auf einer neuen Ebene zu schaffen.

Natürlich ist dieses parallele „(Ver)arbeiten“, das mich als IT-Berater besonders fasziniert, sehr anstrengend. Die Auseinandersetzung verlangt einem Kraft und Energie ab. Die zu befreien und zu nutzen hat großen Wert. Dann kann man im Beratersystem Dinge vorwegnehmen und erarbeiten, die sich normalerweise erst im Nachhinein aufschlüsseln.

So bringt man dem Klientensystem substantiellen Mehrwert.

*Dr. Peter Leukert ist Partner bei McKinsey & Company. Seit mehr als 11 Jahren berät er Finanzdienstleister und die öffentliche Hand (Schwerpunkt Informationstechnologie und Operations). Er ist Diplomphysiker und Diplommathematiker und hat an der Humboldt-Universität zu Berlin in Finanzmathematik promoviert.*