

# Die Zukunft gestalten

## Unternehmen müssen anpassungsfähig wie ein Chamäleon sein

Zuweilen müssen Unternehmen, um ihre Ziele zu erreichen, einen radikalen Kurswechsel vollziehen und bewährte Strategien und Verfahren über Bord werfen. Ein solcher (mentaler) „Turn-Around“ stellt die Unternehmensführung vor besondere Aufgaben. Von Hans-Werner Bormann

**M**exiko-City 1968. Erstmals überspringt der Hochspringer Richard Douglas Fosbury bei olympischen Spielen rückwärts die Hochsprunglatte. Die Experten sind skeptisch: Kann man so wirklich hochspringen? Ihre Skepsis verfliegt schnell - weil Fosbury mit der neuen Sprungtechnik die Goldmedaille gewinnt.

In kurzer Zeit wird der Fosbury-Flop zur Standardtechnik im Hochsprung. Unter anderem, weil Fosburys Springer-Kollegen erkennen: Mit der neuen Technik lässt sich sogar der seit Jahren gültige Weltrekord knacken - was auch geschah. Heute liegt der Hochsprungweltrekord bei 2,45 Meter - erzielt mit einem Fosbury-Flop.

Ähnliche Prozesse lassen sich im Wirtschaftsleben konstatieren. Jahre-, oft sogar jahrzehntelang, nutzen fast alle Unternehmen dieselben Methoden und Verfahren - sei es in der Fertigung, beim Aufbau ihrer Organisation oder im Vertrieb. Und sie verfeinern diese immer weiter - mit Erfolg. Doch dann stellen sie fest: Die Möglichkeiten der bisherigen „Technik“ sind ausgereizt. Mit ihr lassen sich zwar noch kleine Verbesserungen erzielen, aber nicht die nötigen Quantensprünge, um zum Beispiel Markt- oder Technologieführer zu werden oder zu bleiben. Hierfür wäre ein ganz neues Vorgehen nötig.

---

### Einen ganz neuen Lösungsweg beschreiten

---

Vor dieser Herausforderung stehen die Unternehmen heute immer häufiger, weil sich die Rahmenbedingungen ihres Handelns immer schneller verändern. Also müssen sie in stets kürzeren Zeitabständen ihre Strategien, Abläufe und Verfahren überdenken und sich fragen: Können wir durch ein Optimieren des Bestehenden unsere Ziele noch erreichen? Oder müssen wir ganz neue Lösungen entwickeln? Zum Beispiel für das Qualifizieren unserer Mitarbeiter. Oder für die Auswahl unserer Lieferanten. Oder für die Kommunikation mit unseren Kunden.

Organisationsberater nennen einen solchen fundamentalen Wandel einen Musterwechsel, weil hierbei nicht nur die gewohnten Verfahren auf dem Prüfstand stehen. Auch die Art, die Realität zu betrachten und zu bewerten wird hinterfragt, um zu ganz neuen Lösungsansätzen zu gelangen. Ein solcher Musterwechsel setzt voraus, dass sich in einer Organisation oder zumindest bei deren Lenkern das Gefühl verdichtet: „Wir befinden uns an einer Grenze oder wir nähern uns einer Grenze. Wenn wir an unseren bisherigen Denk-



mustern und Verfahrensweisen festhalten, scheitern wir auf Dauer."

Ein solches gemeinsames Empfinden in ihrer Organisation zu schaffen, fällt vielen Unternehmen schwer - speziell dann, wenn die Organisation auf den ersten Blick noch gut dasteht. Die Zahlen stimmen, die Kunden sind zufrieden und von den Mitbewerbern geht keine sichtbare Bedrohung aus. Dann ist für viele Mitarbeiter die Notwendigkeit eines Musterwechsels noch nicht erkennbar, selbst wenn erste Indikatoren schon auf eine Gefährdung hinweisen. Also müssen in einer solchen Situation in der Organisation zunächst die Voraussetzungen dafür geschaffen werden, dass über die Frage „Musterwechsel - ja oder nein?“ überhaupt gesprochen werden kann. Ohne externe Unterstützung gelingt dies selten. Also engagieren Unternehmen in dieser Situation oft externe Berater, um das Thema „Musterwechsel“ in ihrer Organisation überhaupt erst sprachfähig zu machen und die Meinungsbildung und Entscheidungsfindung zu moderieren.

### **Das Unternehmen „Zukunfts-fit“ machen**

Zeigt sich hierbei, ein Musterwechsel ist nötig, so stellt sich die Frage: Wie könnte das neue Muster aussehen? Sie ist nicht leicht zu beantworten - vor allem, weil das Ziel eines Musterwechsels stets ist, das Unternehmen (oder Teile von ihm) zukunftsfit zu machen. Die Zukunft ist aber noch nicht Gegenwart. Also kann die Frage, was nötig und sinnvoll ist, nicht allein anhand

von Zahlen, Daten und Fakten beantwortet werden. Auch Einschätzungen und Annahmen spielen eine wichtige Rolle. Zum Beispiel darüber: Wie entwickelt sich der Markt? Wie entwickelt sich die Technik? Was werden unsere Mitbewerber tun? Entsprechend viele Unwägbarkeiten sind hiermit verbunden.

Das verunsichert selbst gestandene Manager. Also suchen sie, wenn ein Musterwechsel ansteht, häufig nach Richtschnüren, an die sie ihre Entscheidungen anlehnen können. Die Folge: Oft verkünden die obersten Lenker der Unternehmen fast wortgleich dieselben Management-Credos - branchenübergreifend. Zum Beispiel: „Wir müssen uns auf unser Kerngeschäft besinnen.“ Oder: „Wir müssen uns vom Produktlieferanten zum Systemanbieter entwickeln.“

Eine Ursache hierfür ist: Den Unternehmen fehlen vielfach Alternativen zu den gängigen Lösungskonzepten. Zudem fehlt den Unternehmensführern der Mut, eigene Wege zu beschreiten - insbesondere, wenn ihre Unternehmen Kapitalgesellschaften sind. Denn wenn alle Welt (inklusive der Finanzanalysten) verkündet: „Besinnt Euch auf Eure Kernkompetenzen“, erntet man wenig Widerspruch, wenn man ins selbe Horn bläst. Zudem lassen sich dann einfacher Koalitionen schmieden, als wenn man das Gegenteil oder einen dritten Weg vorschlägt.

Dies wäre aber oft nötig. Denn wenn fast alle Unternehmen einer Branche weitgehend dieselbe Strategie verfolgen und dieselben Lösungswege beschreiten, steht von Beginn an fest: Einen entscheidenden Wett-

bewerbsvorteil können sich hierdurch nur ein, zwei Unternehmen verschaffen. Der Rest... Also lautet eine weitere Kernaufgabe, wenn es um einen Musterwechsel geht, sich mehrere Entscheidungs- und Handlungsalternativen zu erarbeiten - sonst ist kein echtes Entscheiden möglich.

Sind die Alternativen auf dem Tisch, gilt es die beste zu realisieren. Das klingt einfach. In sozialen Systemen wie Unternehmen gestalten sich Musterwechsel aber schwieriger als der Musterwechsel, den Fosbury im Hochsprung vollzog. Denn in größeren Unternehmen müssen stets zumindest Teile der Mitarbeiter als Mitstreiter gewonnen werden. Und wenn der Wandel auch Auswirkungen auf die Kunden, Lieferanten und sonstigen Kooperationspartner hat? Dann müssen auch sie zu Mitstreitern werden.

Dieses Gewinnen der Mitarbeiter erfordert viel Überzeugungsarbeit, denn bei jedem Musterwechsel gibt es Gewinner und Verlierer - u.a., weil bei jedem Musterwechsel auch die Aufgaben und Verantwortlichkeiten und somit auch Macht und Einfluss neu verteilt werden. Hinzu kommt: Jeder Musterwechsel bedeutet ein Abschiednehmen von gewohnten Denk- und Verhaltensmustern. Deshalb löst er Verunsicherungen und Ängste aus, die häufig zu (verdeckten) Widerständen führen. Entsprechend wichtig ist es, dass die Verantwortlichen klar kommunizieren...

- warum der Musterwechsel nötig ist,
- dass ihre Entscheidung, den Wechsel zu vollziehen, unumstößlich ist,
- welche Chancen sich aus ihm für die Organisation ergeben und

- Kann an den ursprünglich definierten Zielen festgehalten werden oder sollten sie modifiziert werden? Und:
- Erweist sich der eingeschlagene Weg als der richtige, um die (modifizierten) Ziele zu erreichen?

Auch bei dieser Reflexion ist meist eine externe Unterstützung sinnvoll. Sonst besteht die Gefahr, dass sich die Internen primär darüber streiten, wer daran schuld ist, dass Teilziele nicht erreicht wurden, statt sich zu fragen: Haben sich unsere Annahmen beim Projektstart als unzutreffend erwiesen und (wenn ja), was müssen wir tun, um die (modifizierten) Ziele trotzdem zu erreichen? Nur dann ist ein Steuern des Prozesses möglich.

### 12 Thesen zum Gestalten von Changeprozessen in Unternehmen

- dass der mit dem Musterwechsel verbundene Veränderungsprozess gemeinsam gemeistert werden soll und kann.

Doch dies allein genügt nicht. Denn jeder Musterwechsel läutet eine Phase der Instabilität ein, weil zum Beispiel mit der neuen Art, Aufgaben zu lösen und Herausforderungen zu meistern, noch keine Erfahrung gesammelt wurde. Deshalb benötigen die Beteiligten einen Orientierungsrahmen. Ihnen muss ein Weg aufgezeigt werden, wie das angestrebte Ziel erreicht werden kann.

#### Den Weg zum Ziel regelmäßig überprüfen

Hieraus resultiert ein weiteres Problem. Wenn ein Unternehmen einen Musterwechsel vollzieht, kann es in der Regel den Beteiligten nur das Ziel nennen - und selbst dieses steht unter Vorbehalt. Den exakten Weg dorthin kann es aber noch nicht beschreiben. Es kann bestenfalls die Richtung vorgeben - so wie Kolumbus, als er einen neuen Seeweg nach Indien suchte. Deshalb müssen die Verantwortlichen eine klare und überzeugende Vision haben und glaubwürdige Persönlichkeiten sein, damit die Mitarbeiter ihnen vertrauen. Sie müssen zudem den Weg zum Ziel regelmäßig überprüfen und gegebenenfalls korrigieren, damit sie nicht wie Kolumbus plötzlich statt in Indien in Amerika landen.

Entsprechend wichtig ist es, in die Prozess-Architektur Reflexionsschleifen einzubauen, bei denen sich die Verantwortlichen fragen:

1. Das Umfeld der Unternehmen wandelt sich immer schneller. Also müssen die Unternehmen auch häufiger ihre Strategien, Abläufe und Strukturen überprüfen und den veränderten Bedingungen anpassen.
2. Dabei genügt es immer seltener, das Bestehende zu optimieren, vielmehr müssen „Musterwechsel“ vollzogen werden - das heißt, die Unternehmen müssen alleine oder mit ihren Kooperationspartnern (zum Beispiel Lieferanten) ganze neue Problemlösungen entwerfen.
3. Mit jedem Musterwechsel geht eine Phase der Instabilität einher. Instabilität wird zum festen Bestandteil des Unternehmensalltags. Dies muss den Mitarbeitern vermittelt werden. Zugleich gilt es in der Instabilität aber „temporäre Oasen der Stabilität“ zu schaffen - sei es auf der Kultur-, Struktur- oder Beziehungsebene.
4. Bei Changeprozessen - also Prozessen, bei denen ein Musterwechsel vollzogen wird - lautet das oberste Ziel meist, die Organisation „zukunfts-fit“ zu machen. Alle anderen daraus abgeleiteten Ziele stehen unter Vorbehalt, weil sich die Rahmenbedingungen wandeln. Also müssen sie regelmäßig überprüft werden.
5. Auch der definierte Weg zum Ziel muss regelmäßig überprüft und gegebenenfalls modifiziert werden - unter anderem, weil Unternehmen bei einem Musterwechsel noch die Erfahrung fehlt, inwieweit sich bestimmte Methoden und Vorgehensweisen in der Praxis bewähren.
6. Um Changeprozesse zu gestalten und zu managen bedarf es einer Metatheorie, die den nötigen Rahmen zum Bewerten der

Einzelmaßnahmen bietet. Diesen liefert die Systemtheorie, da sie Unternehmen als lebendige Gebilde und Beziehungsgeflechte begreift.

7. Changeprozesse können nicht wie klassische Prozesse (zum Beispiel in der Produktion) gesteuert werden, da das Ziel unter Vorbehalt steht und auf noch nicht bewiesenen Annahmen beruht. Zum Beispiel darauf, wie sich der Markt oder die Technik entwickelt.

8. Instabilitäten lösen bei den Beteiligten meist Unsicherheiten aus, weil sie mit Unwägbarkeiten verbunden sind. Deshalb benötigen die Schlüsselpersonen im System, wenn eine Organisation einen Musterwechsel vollzieht, eine klare Vision, die den Beteiligten als Richtschnur dient. Zudem müssen sie in deren Augen glaubwürdige Persönlichkeiten sein.

9. Den Entscheidern im Unternehmen muss bewusst sein, dass ein Musterwechsel ein dynamischer Prozess ist, der auch ein Ausprobieren erfordert. Deshalb sollten sie den Beteiligten zwar einen Rahmen für die Veränderung vorgeben, dessen Ausgestaltung sollten sie aber ihren Mitarbeitern überlassen.

10. Dies wirkt sich auch auf die Kontrolle aus. Bei Changeprozessen geht es weniger darum zu kontrollieren, ob bestimmte Maßnahmen planmäßig abgearbeitet wurden, sondern ob die richtigen Maßnahmen ergriffen wurden, um das Ziel zu erreichen.

11. In die Prozess-Architektur sollten Reflexionsschleifen integriert werden, bei denen sich die Verantwortlichen fragen: Müssen die definierten Ziele modifiziert werden? Und: Ist der eingeschlagene Weg der richtige, um die (modifizierten) Ziele zu erreichen? Nur dann ist ein gezieltes Steuern des Prozesses möglich.

12. Neue Lösungen entwickeln bedeutet auch, sich über die Gültigkeit von Annahmen, die Sinnhaftigkeit von Zielen und die Effektivität von Maßnahmen zu streiten. Harmonische Teams sind selten produktiv, wenn es um Innovationen geht. **T**

## INFOS

Zum Autor:

Hans-Werner Bormann ist einer der drei Geschäftsführer der WSFB-Beratergruppe Wiesbaden

E-Mail: [hwbornmann@wsfb.de](mailto:hwbornmann@wsfb.de)