

Change Management

Wenn Unternehmen einen Kurswechsel vollziehen

Zuweilen müssen Unternehmen, um ihre Zukunft zu sichern, einen radikalen Kurswechsel vollziehen. Das stellt deren Kapitäne vor besondere Herausforderungen - vor allem, wenn es dem Unternehmen (scheinbar) noch gut geht.

Mexiko-City 1968. Erstmals überspringt Richard Douglas Fosbury bei olympischen Spielen rückwärts die Hochsprunglatte. Die Experten sind skeptisch: Kann man so wirklich hoch springen? Ihre Skepsis verfliegt, als Fosbury die Goldmedaille gewinnt. In kurzer Zeit wird der Fosbury-Flop zur Standardtechnik im Hochsprung. Denn Fosburys Springer-Kollegen erkennen: Mit der neuen Technik lässt sich sogar der seit Jahren gültige Weltrekord von 2,28 Meter knacken. Heute liegt der Hochsprungweltrekord bei 2,45 Meter - erzielt mit einem Fosbury-Flop.

Ähnliche Prozesse kann man laut Hans Werner Bormann, Geschäftsführer der WSFB Beratergruppe, Wiesbaden, auch im Wirtschaftsleben beobachten. Jahre-, oft sogar jahrzehntelang, nutzen fast alle Unternehmen dieselben Verfahren - sei's in der Fertigung, beim Aufbau ihrer Organisation oder im Vertrieb. Und sie verfeinern diese immer weiter - mit Erfolg. Doch dann stellen sie irgendwann fest: Die Möglichkeiten der bisherigen „Technik“ sind ausgereizt. Mit ihr lassen keine Quantensprünge mehr erzielen. Hierfür wäre ein radikaler Kurswechsel nötig.

Einen ganz neuen Lösungsweg finden

Vor dieser Herausforderung stehen die Unternehmen heute immer häufiger, weil sich die Rahmenbedingungen ihres Handelns immer schneller ändern. Also müssen sie in kürzeren Zeitabständen ihre Strategien und Verfahren überdenken und sich fragen: Können wir durch ein Optimieren des Bestehenden unsere Ziele noch erreichen? Oder müssen wir ganz neue Lösungen entwickeln?

Organisationsberater nennen einen solchen fundamentalen Wandel einen Musterwechsel, weil hierbei nicht nur die gewohnten Verfahren auf dem Prüfstand stehen. Vielmehr wird auch die Art, die Realität zu betrachten und zu bewerten, hinterfragt. Ein solcher Musterwechsel setzt laut Dr. Georg Kraus, Inhaber der Unternehmensberatung Kraus & Partner, Bruchsal, voraus, „dass sich in der Organisation das Gefühl verdichtet: Wir nähern uns einer Grenze. Wenn wir an unseren bisherigen Denkmustern und Verfahrensweisen festhalten, scheitern wir auf Dauer.“

Ein solches gemeinsames Empfinden in ihrer Organisation zu schaffen, fällt vielen Unternehmen schwer - speziell dann, wenn

das Unternehmen 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 zunächst die Voraussetzungen 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 den Meinungsbildungs- und Entscheidungsfindungsprozess zu moderieren.

Das Unternehmen „zukunfts-fit“ machen

Zeigt sich hierbei, ein Musterwechsel ist nötig, stellt sich die Frage: Wie könnte das neue Muster aussehen? Sie ist nicht leicht zu beantworten - vor allem, weil ein Musterwechsel Unternehmen stets zukunfts-fit machen soll. „Die Zukunft ist aber noch nicht Gegenwart“, betont Bormann. „Also kann die Frage, was ist sinnvoll, 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? Entsprechend viele Unwägbarkeiten sind hiermit verbunden.

Das verunsichert selbst gestandene Manager. Also suchen sie, wie Prof. Karl Müller-Siebers, Präsident der Fachhochschule für die Wirtschaft (FHDW), Hannover, erläutert, wenn ein Musterwechsel ansteht, oft „nach Richtschnüren für ihre Entscheidungen“. Die Folge: Zuweilen 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.“

Entscheidungsalternativen entwickeln

Eine Ursache hierfür ist: Den Unternehmen fehlen vielfach Alternativen zu den gängigen Lösungskonzepten. Diese wären aber nötig, warnt Müller-Siebers. „Denn, wenn fast alle dieselbe Strategie verfolgen, steht

von Beginn an fest: Einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil können sich hierdurch nur ein, zwei Unternehmen verschaffen." Also sollten zunächst Handlungsalternativen erarbeitet werden - sonst ist kein echtes Entscheiden möglich.

Sind die Alternativen auf dem Tisch, gilt es die Beste zu realisieren. Das klingt einfach. „Doch Vorsicht“, mahnt Bormann. „In sozialen Systemen gestalten sich Musterwechsel schwieriger als beim Hochsprung.“ Denn in Unternehmen müssen stets Teile der Mitarbeiter als Mitstreiter gewonnen werden. Das erfordert viel Überzeugungsarbeit, denn bei jedem Musterwechsel gibt es Ge-

winner und Verlierer - unter anderem, weil dabei die Aufgaben und Verantwortlichkeiten neu verteilt werden. Hinzu kommt laut Georg Kraus: „Jeder Musterwechsel bedeutet ein Abschiednehmen von gewohnten Denk- und Verhaltensmustern.“ Deshalb löst er Verunsicherungen und Ängste aus, die häufig zu Widerständen führen. Entsprechend wichtig ist es, dass die Verantwortlichen klar kommunizieren, warum der Musterwechsel nötig ist.

Doch dies allein genügt nicht. Denn jeder Musterwechsel läutet eine Phase der Instabilität ein - weil zum Beispiel mit der neuen Art, Aufgaben zu lösen, noch keine

Erfahrung gesammelt wurde. Deshalb benötigen die Beteiligten einen Orientierungsrahmen. Ihnen muss ein Weg aufgezeigt werden, wie das Ziel erreicht werden kann.

Den Weg zum Ziel regelmäßig überprüfen

Hieraus resultiert ein weiteres Problem. Bormann: „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 noch nicht beschreiben. Es kann bestenfalls die Richtung vorgeben - so wie Kolumbus, als er einen neuen Seeweg nach Indien suchte.“ Deshalb brauchen die Verantwortlichen eine überzeugende Vision. Sie müssen zudem glaubwürdige Persönlichkeiten sein, damit die Mitarbeiter ihnen vertrauen. Und, sie müssen den Weg zum Ziel regelmäßig überprüfen und gegebenenfalls korrigieren - damit sie nicht wie Kolumbus, ohne es zu wissen, statt in Indien in Amerika landen.

Autor: Bernhard Kuntz, Büro für Bildung und Kommunikation, Darmstadt

12 Thesen zum Gestalten von Changeprozessen in Unternehmen

1. Das Umfeld der Unternehmen wandelt sich immer schneller. Also müssen die Unternehmen häufiger ihre Strategien, Abläufe und Strukturen überprüfen und den veränderten Bedingungen anpassen.
2. Es genügt immer seltener, das Bestehende zu optimieren, vielmehr müssen „Musterwechsel“ vollzogen werden - das heißt, die Unternehmen müssen ganz neue Problemlösungen entwerfen.
3. Mit jedem Musterwechsel geht eine Phase der Instabilität einher. Instabilität wird zum festen Bestandteil des Unternehmensalltags. Das 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 Weg zum Ziel muss regelmäßig überprüft und gegebenenfalls modifiziert werden - unter anderem, weil den Unternehmen bei einem Musterwechsel noch die Erfahrung fehlt, inwieweit sich bestimmte Vorgehensweisen in der Praxis bewähren.
6. Um Changeprozesse zu gestalten, bedarf es einer Metatheorie, die den nötigen Rahmen zum Bewerten der Einzelmaßnahmen bietet. Diesen liefert die Systemtheorie, da sie Unternehmen als Beziehungsgeflechte begriff.
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. Deshalb benötigen die Schlüsselpersonen im Unternehmen 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 ausgeführt 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 Ziele modifiziert werden? Und: Ist der eingeschlagene Weg der richtige, um die (modifizierten) Ziele zu erreichen? Nur dann ist ein Steuern des Prozesses möglich.
12. Neue Lösungen zu 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.

WSFB-Beratergruppe Wiesbaden