

TURNAROUND-MANAGEMENT

Die Erfolgsrezepte von gestern zur richtigen Zeit über Bord werfen

In vielen Branchen müssen Unternehmen immer häufiger einen radikalen Kurswechsel vollziehen, um ihre Marktposition zu behaupten. Wie kann ein solcher strategischer (und mentaler) „Turn-Around“ gemeistert werden? Mit dem Optimieren oder Feinjustieren der bestehenden Prozesse ist das selten möglich. Notwendig wird vielmehr ein so genannter Musterwechsel. Dafür müssen aber erst einmal die Bedingungen im Unternehmen stimmen.

HANS-WERNER BORMANN

Weltcupspringen, 1988: Ein eher mittelmäßiger Skispringer wird Weltmeister. Das Erfolgsgeheimnis des Schweden Jan Boklöv: Er hält die Skier erstmals in Form eines „V“.

Ähnliche Prozesse lassen sich im Wirtschaftsleben oft beobachten. Jahre-, häufig sogar jahrzehntelang nutzen fast alle Unternehmen dieselben Methoden und Verfahren und sie verfeinern diese - durchaus mit Erfolg. Doch dann stellen sie fest: Die Möglichkeiten der bisherigen „Technik“ sind ausgereizt. Um Markt- oder Technologieführer zu werden, wäre ein ganz neues Vorgehen nötig.

Etablierte Denkmuster auf dem Prüfstand

Vor dieser Herausforderung stehen Unternehmen heute immer häufiger. Also müssen sie in kürzeren Zeitabständen ihre Strategien, Abläufe und

Hans-Werner Bormann ist Mitglied der Geschäftsführung der WSFB-Beratergruppe in Wiesbaden, Tel. (06 11) 1 57 66-0, hwbormann@wsfb.de

Verfahren überdenken und sich fragen: Können wir durch ein Optimieren des Bestehenden unsere Ziele noch erreichen? Oder müssen wir neue Lösungen entwickeln?

Organisationsberater nennen einen solchen fundamentalen Wandel einen Musterwechsel, weil hierbei auch die Art, die Realität zu betrachten und zu bewerten, hinterfragt wird. Ein solcher Musterwechsel setzt voraus, dass sich in einer Organisation oder zumindest bei deren Lenkern das Gefühl verdichtet: „Wenn wir an unseren bisherigen Denkmustern und Verfahren festhalten, scheitern wir auf lange Sicht.“

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. Viele Mitarbeiter erkennen die Notwendigkeit eines Musterwechsels noch nicht, selbst wenn erste Indikatoren auf eine Gefährdung hinweisen. Dann müssen 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. Deshalb engagieren Unternehmen in dieser Situation oft externe Berater, um den

Meinungsbildungs- und Entscheidungsfindungsprozess zu moderieren.

Strategien jenseits des Mainstreams

Zeigt sich hierbei, ein Musterwechsel ist nötig, stellt sich die Frage: Wie könnte das neue Muster aussehen? Die Frage, was nötig und sinnvoll ist, kann nicht allein anhand von Zahlen und Fakten beantwortet werden. Auch Einschätzungen und Annahmen spielen eine wichtige Rolle. Entsprechend viele Unwägbarkeiten sind hiermit verbunden.

Das verunsichert selbst gestandene Manager. Also suchen sie häufig nach einer Richtschnur. Oft verkünden sie dann fast wortgleich dieselben Management-Credos.

Eine Ursache hierfür ist: Den Unternehmen fehlen vielfach Alternativen zu den gängigen Konzepten. Zudem fehlt den Unternehmensführern der Mut, eigene Wege zu beschreiten. Schließlich lassen sich einfacher Koalitionen schmieden, als wenn man das Gegenteil oder einen dritten Weg vorschlägt.

Doch wenn fast alle Unternehmen dieselbe Strategie verfolgen, können sich nur ein oder zwei einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil verschaffen. Also lautet eine Kernaufgabe beim Musterwechsel, sich zunächst Entscheidungs- und Handlungsalternativen zu erarbeiten.

Sind die Alternativen auf dem Tisch, gilt es, die beste zu realisieren. Das klingt einfach. Doch in größeren Unternehmen müssen stets zumindest Teile der Mitarbeiter als Mitstreiter gewonnen werden. Wenn der Wandel auch Auswirkungen auf die Kunden, Lieferanten und sonstigen Kooperationspartner hat, müssen auch sie zu Mitstreitern werden.

Nicht immer hat man im Geschäftsleben die Wahl zwischen zwei Richtungen. Häufig hilft nur ein Musterwechsel.



Bild: Photodisc



Bild: Photodisc

Für einen Musterwechsel sind zunächst die passenden Rahmenbedingungen zu schaffen. Das setzt intensive Kommunikation voraus.

Das Gewinnen der Mitarbeiter erfordert viel Überzeugungsarbeit, denn bei jedem Musterwechsel gibt es Gewinner und Verlierer. Hinzu kommt: Jeder Musterwechsel bedeutet ein Abschiednehmen von gewohnten Denk- und Verhaltensmustern. Deshalb löst er Verunsicherungen aus, die häufig zu (verdeckten) Widerständen führen. Entsprechend wichtig ist es, dass die Verantwortlichen klar kommunizieren,

- warum der Musterwechsel nötig ist,
- dass ihre Entscheidung für den Musterwechsel unumstößlich ist,
- welche Chancen sich aus ihm für die Organisation ergeben und
- dass die mit dem Wechsel verbundene Veränderung gemeinsam gemeistert werden soll und kann.

Doch dies genügt nicht. Jeder Musterwechsel läutet eine Phase der Instabilität ein, weil zum Beispiel mit der neuen Art, Aufgaben zu lösen, noch keine Erfahrung gesammelt wurde. Deshalb muss den Beteiligten ein Weg gezeigt werden, wie das Ziel erreicht werden kann.

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 noch nicht beschreiben. Es kann bestenfalls die

Richtung vorgeben. Deshalb müssen die Verantwortlichen eine Vision haben und glaubwürdige Persönlichkeiten sein, damit die Mitarbeiter ihnen vertrauen. Sie müssen zudem das Ziel und den Weg zum Ziel regelmäßig überprüfen und gegebenenfalls korrigieren.

Auch bei dieser Reflexion,

- ob der Kurs noch richtig ist oder
- ob das Ziel modifiziert werden sollte,

ist eine externe Unterstützung sinnvoll. Sonst besteht die Gefahr, dass sich die Internen darüber streiten, wer daran Schuld ist, dass Teilziele nicht erreicht wurden. Das heißt, ein wechselseitiges Schuld-Zuweisen beginnt. Viel wichtiger wäre es, sich zu fragen: Haben sich unsere Annahmen beim Projektstart als unzutreffend erwiesen, und (wenn ja) was müssen wir tun, um die (modifizierten) Ziele noch zu erreichen? Dann wäre ein Steuern des Prozesses möglich.

MM

www.maschinenmarkt.de

- Mit effizienten Prozessen zu kundenorientierten Produkten
- Produktionssysteme lassen sich nur in ganzheitlicher Betrachtung lean gestalten
- Die hohe Kunst der Strategieentwicklung - Basis für profitables Wachstum

InfoClick

227317