



Bild: pixelio.de

Das zentrale Medium zur Schaffung der erforderlichen Veränderungsenergie für die Umsetzung strategischer Entscheidungen ist die persönliche Kommunikation. So gilt es unter anderem, den Mitarbeitern zu vermitteln, warum an den geplanten Veränderungen kein Weg vorbeiführt. Dies allein genügt freilich nicht ...

Wenn Veränderung Erfolg verspricht

Strategische Entscheidungen treffen und umsetzen

«Wir stellen die Weichen neu.» Solche strategischen Entscheidungen fallen in Unternehmen nicht vom Himmel. Sie reifen allmählich und müssen von den Verantwortlichen gezielt herbeigeführt werden. Entsprechendes gilt für den Prozess, getroffene Entscheidungen umzusetzen. Er muss geplant und gesteuert werden.

Von Johann Scholten*

Es ist Montagmorgen. Und wie jeden Montagmorgen liegen die neusten Controllingdaten auf dem Tisch, zum Beispiel die des Vertriebsleiters. Und wie stets sagt er zur Assistentin: «Ich möchte in der nächsten Stunde nicht gestört werden.» Dann beugt er sich über das Zahlenmaterial. Und bei dessen Studium inten-

siviert sich bei ihm das Gefühl: «Wir müssen etwas tun. Sonst brechen unsere Umsätze weg.» Oder: «Sonst drücken uns die Mitbewerber an die Wand.»

Weil der Vertriebsleiter dieses dumpfe Gefühl schon länger hatte, sprach er hierüber schon informell mit einigen Führungskollegen. Ausserdem entschied er: Ich beauf-

trage ein Marktforschungsunternehmen zu untersuchen, wie wir und unsere Produkte von den Kunden wahrgenommen werden - auch damit klar wird, ob die Probleme, die ich auf uns zukommen sehe, eher hausgemacht oder marktbedingt sind. Nun liegen diese Zahlen ebenfalls auf dem Tisch. Und auch sie zeigen nach Auf-

fassung des Vertriebsleiters deutlich: Es muss etwas geschehen, sonst haben wir in absehbarer Zeit ein Problem. Also setzt er das Thema auf die Tagesordnung für das nächste Treffen des Führungsteams.

Entscheidungsbedarf erkennen

So und so ähnlich verläuft stets der Prozess, wenn Unternehmen beschliessen, Weichen neu zu stellen. Also zum Beispiel einen Bereich neu zu strukturieren. Oder eine neue Produktionslinie zu starten. Oder ein neues IT-System einzuführen. Zunächst haben ein oder zwei Entscheidungsträger das Gefühl: «Wir müssen etwas tun, sonst...» Zum Beispiel, weil sie gewisse Zahlen alarmierend finden. Oder weil sie gehäuft bestimmte Stimmen auf dem Markt hören. Also beobachten sie eine Entwicklung schärfer und sprechen schon mal inoffiziell mit Kollegen oder externen Beratern hierüber. Und bestätigen sich ihre Annahmen, Vermutungen oder Befürchtungen, dann setzen sie das Thema offiziell auf die Agenda des Unternehmens, verknüpft mit dem Appell: «Wir sollten etwas tun, damit wir...»

Häufig ist das Vermitteln, dass ein Entscheidungs- und Handlungsbedarf besteht, sogar im oberen Führungskreis eines Unternehmens nicht leicht. Denn für unternehmerische, also strategische Entscheidungen gilt: Sie nehmen die Zukunft gedanklich vorweg. Sie beruhen also auch auf Annahmen - zum Beispiel darüber, wie sich der Markt entwickelt. Oder darüber, was in drei, fünf oder gar zehn Jahren technisch möglich ist. Oder darüber, wie sich die Kundenbedürfnisse entwickeln. Diese Annahmen lassen sich nur begrenzt mit Zahlen belegen. In sie fließen auch subjektive Einschätzungen ein, die aus einem Bauchgefühl resultieren.

Analog sind oft die ersten Reaktionen auf entsprechende Vorstösse. «Warum glauben Sie, dass wir unsere Strategie ändern sollten? Unsere Zahlen sind doch gut.» «Unser Vorgehen hat sich doch bewährt. Selbst unser schärfster Mitbewerber beschreitet diesen Weg.» Deshalb können strategische (Grundsatz-)Entscheidungen

oft nicht im Konsens getroffen werden. Vielmehr müssen irgendwann ein, zwei Personen, die das Sagen haben, das Heft in die Hand nehmen und verkünden: «Wir machen das - basta.» Woraufhin es dann zuweilen einige Zeit später in einer Presseerklärung heisst: «Vertriebsleiter X ...» oder «Vorstand Y verliess das Unternehmen wegen unüberbrückbarer Differenzen über die künftige Entwicklung des Unternehmens.»

Infos sammeln, Szenarien entwerfen

Dessen ungeachtet sollten strategische Entscheidungen zumindest im oberen Führungskreis soweit möglich im Konsens getroffen werden - damit sie auf einer soliden Basis stehen. Also gilt es im Vorfeld zunächst so viele Indizien wie möglich darüber zu sammeln, warum ein Kurswechsel nötig ist. Denn wie soll die Notwendigkeit einer Veränderung den Mitarbeitern vermittelt werden, wenn diese nicht einmal von allen Führungskräften erkannt wird? Besteht Einigkeit darüber «Wir müssen etwas tun», ist noch lange nicht die Grundlage für eine solide Entscheidung gelegt. Denn vielfach sind die Zahlen, Daten und Fakten, aus denen sich gewisse Zukunftsprognosen ableiten lassen, widersprüchlich. Also ist nicht nur zu ermitteln, welche Entwicklungen grundsätzlich möglich sind, sondern auch welche Entwicklungen wahrscheinlich sind, weil die meisten Indizien hierfür sprechen. Hierauf aufbauend kann dann ermittelt werden, welche Handlungsoptionen bestehen.

Sind die Handlungsoptionen klar, können Zukunftsszenarien entworfen werden. Das heisst, die Verantwortlichen können sich nun fragen: Was geschieht, wenn wir auf die Entwicklung A wie folgt reagieren? Was bewirken wir damit? Welche Konsequenzen ergeben sich daraus? Welche Vor- und Nachteile sind damit verbunden?

Das Entwerfen solcher Szenarien fällt Unternehmen oft schwer - unter anderem, weil die beteiligten Personen dieselben Daten und Fakten häufig unterschiedlich bewerten. Sie nehmen zudem aufgrund ihrer

Erfahrung sowie Funktion in der Organisation deren Stärken und Schwächen unterschiedlich wahr.

«Müssen wir neue Wege gehen?»

Hinzu kommt: Jede Organisation entwickelt gewisse Mechanismen und Vorlieben, wie sie Informationen bewertet und verarbeitet. Deshalb bevorzugt sie auch gewisse Lösungswege, während sie andere entweder (vor)schnell verwirft oder gar nicht wahrnimmt, weil sie ausserhalb ihres Wahrnehmungshorizonts liegen. Daher ist es wichtig, dass den Entscheidern externe Sparringspartner zur Verfügung stehen, wenn sie vor strategischen Entscheidungen stehen, die (gegebenenfalls) ein Verlassen der tradierten Wege erfordern. Sparringspartner, die zum Beispiel nachfragen: «Was veranlasst Sie zu dieser Einschätzung? Warum bevorzugen Sie diese Lösung? Wäre es nicht sinnvoll, die Entwicklung ... stärker zu berücksichtigen? Sonst ist die Gefahr gross, dass das Unternehmen auf die neue Herausforderung unreflektiert wie gewohnt reagiert.» Das wissen viele Unternehmensführer. So engagieren sie, wenn strategische Entscheidungen anstehen, die einen Musterwechsel erfordern, häufig externe Berater als Unterstützer - als Impulsgeber beim Entwickeln möglicher Entscheidungs- und Handlungsalternativen und als Moderatoren für den Entscheidungsprozess.



Das Herbeiführen von strategischen (Grundsatz-)Entscheidungen ist zumeist ein langwieriger Prozess, der mit intensiven inhaltlichen Auseinandersetzungen zwischen den Beteiligten einhergeht. Deshalb lehnen sich Manager nach einer solchen Entscheidung gerne zurück. Dabei beginnt die eigentliche Arbeit erst jetzt. Denn dadurch, dass eine Entscheidung gefällt ist, ist sie noch lange nicht kommuniziert und schon gar nicht umgesetzt. Empfehlung dazu gibt der Fortsetzungs-Artikel auf Seite 42.

* Johann Scholten, Mitgeschäftsführer WSFB-Beratergruppe Wiesbaden - jscholten@wsfb.de

Die Umsetzung strategischer Entscheidungen

«Architektur» schmieden

Mit einer strategischen Entscheidung stellt sich die Aufgabe, eine entsprechende «Architektur» zu schmieden. Sie dient dazu, den (operativen) Führungskräften und den Mitarbeitern zu vermitteln, weshalb die Entscheidung getroffen wurde, welche Ziele das Unternehmen damit verfolgt und welche Konsequenzen sich hieraus für die Organisation und die Mitarbeiter ergeben.

Ausserdem gilt es, ein Konzept zu erarbeiten, wie auf der Ebene des Gesamtunternehmens und der Bereiche aus der Grundsatzentscheidung die erforderlichen Folgeentscheidungen und hieraus wiederum Massnahmepläne abgeleitet werden. Das heisst, nun sind die Voraussetzungen dafür zu schaffen, dass das Unternehmen sich wie gewünscht entwickelt.

Besagte Architekturen zu entwerfen, ist in Grossunternehmen zumeist nicht die Aufgabe des Topmanagements. Sie wird in der Regel an ein Planungs- oder Steuerungsteam delegiert, in dem die Unternehmensführung zwar vertreten ist, dessen Mitglieder aber weitgehend aus Vertretern der betroffenen Bereiche und professionellen Organisationsentwicklern bestehen. Das Delegieren dieser Aufgabe entlässt die oberen Führungskräfte aber nicht aus der Verantwortung für das Gelingen des Gesamtprozesses - auch deshalb nicht, weil das Verhalten der Mitarbeiter stark davon abhängt, wie sehr sich die Führung für das Erreichen der Ziele engagiert. Deshalb muss die oberste Führung Präsenz zeigen.

Veränderungsenergie erzeugen

Beim Schmieden der Architektur für das Umsetzen strategischer Entscheidungen sind folgende Aspekte besonders zu beachten, denen bei Changeprojekten, die sich über eine längere Zeit erstrecken, oft zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt wird:

- Wie sorgen wir dafür, dass in der Organisation die nötige Veränderungsenergie entsteht und diese erhalten bleibt?

- Wie stellen wir sicher, dass die erforderlichen Folgeentscheidungen getroffen werden

und die Entscheidungen im Unternehmensalltag in Einklang mit der Grundsatzentscheidung stehen?

Für beide Aufgaben ist und bleibt das Topmanagement verantwortlich, selbst wenn es diese an das Steuerungsteam und die operativen Führungskräfte delegiert. Denn ohne ein aktives Sich-Einbringen der oberen Führungskräfte kann in einem Unternehmen weder die für das Durchbrechen von gewohnten Denk- und Verhaltensmustern nötige Veränderungsenergie erzeugt werden, noch kann sichergestellt werden, dass die Grundsatzentscheidung im Alltag nicht in Vergessenheit gerät.

Das zentrale Medium zur Schaffung der erforderlichen Veränderungsenergie ist die persönliche Kommunikation. So gilt es unter anderem, den Mitarbeitern im Dialog zu vermitteln, warum an den geplanten Veränderungen kein Weg vorbeiführt. Dies allein genügt aber nicht. Vielmehr muss mit jedem Mitarbeiter herausgearbeitet werden, was die Grundsatzentscheidung für dessen Alltagsarbeit bedeutet und welche Verhaltensänderungen nötig sind, damit er seinen Beitrag zum Erreichen des grossen Ziels leistet. Dies kann zum Beispiel in Vier-Augen-Gesprächen der Mitarbeiter mit ihren unmittelbaren Vorgesetzten oder in Workshops geschehen. Sinnvoll ist häufig auch ein symbolisches Abschneiden alter Zöpfe, um den Mitarbeitern zu signalisieren: «Nun beginnt eine neue Zeitrechnung.»

Rahmenbedingungen schaffen

Alles Kommunizieren nutzt aber wenig, wenn nicht parallel dazu die organisatorischen Rahmenbedingungen geschaffen

werden, damit die Mitarbeiter das gewünschte Verhalten zeigen können und spüren: Wenn ich mein Verhalten nicht ändere, dann hat dies auch für mich persönliche Konsequenzen. So sollte zum Beispiel ein Unternehmen, das entscheidet: «Wir wollen der Marktführer in Sachen Service werden», mit seinen Mitarbeitern nicht nur erarbeiten,

- worin sich ein guter Service aus Kundensicht zeigt und

- welchen Beitrag neben den Kundenbetreuern zum Beispiel auch die Controller und IT-ler dazu leisten können, damit das Unternehmen beim Service Spitze wird.

Das ist zwar wichtig. Parallel dazu muss das Unternehmen aber sicherstellen, dass die Mitarbeiter ausreichend Zeit haben, um den gewünschten Service zu erbringen. Und die Bezahlung der Vertriebsmitarbeiter? Sie sollte sich zum Beispiel nicht mehr rein daran orientieren, wie viel Umsatz diese generieren, sondern auch daran, wie viele Kunden dem Unternehmen Folgeaufträge erteilen, weil sie zufrieden sind.

Regelmässige Rückmeldung

Dessen ungeachtet darf die Frage, ob die erforderlichen Folgeentscheidungen getroffen werden, nicht dem Zufall überlassen bleiben. Vielmehr ist eine institutionalisierte Steuerung nötig. Sie kann auf Bereichsebene durch das Steuerungsteam erfolgen. Auf Mitarbeiterebene kann die Steuerung dadurch erfolgen, dass die Führungskräfte sich bei den Mitarbeitern regelmässig danach erkundigen, was diese getan haben, um ihren Beitrag zum grossen Ziel zu leisten. Wichtig ist auch ein Informationssystem, das auch den Mitarbeitern eine regelmässige Rückmeldung darüber gibt, was sich im Gesamtunternehmen und in den Bereichen verändert hat.

Dies ist gerade bei Changeprojekten, die einen Kulturwandel erfordern, sehr wichtig, denn die Kultur eines Unternehmens verändert sich nur in kleinen Schritten. Deshalb entsteht bei den Beteiligten zuweilen der Eindruck: «Nun bemühen wir uns schon so lange und trotzdem hat sich nichts getan.» Darum muss die Führungsmannschaft den Mitarbeitern nicht nur regelmässig vermitteln: «Es gibt noch viel zu tun», sondern auch: «Wir haben schon viel bewegt» und: «Wir befinden uns auf dem richtigen Weg.»

Johann Scholten