

VERÄNDERUNGSPROZESSE

# Strategische Entscheidungen treffen und zusammen mit den Mitarbeitern umsetzen

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

JOHANN SCHOLTEN

**W**enn Unternehmen beschließen, Weichen neu zu stellen - zum Beispiel, einen Bereich neu zu strukturieren oder ein neues IT-System einzuführen -, läuft stets ein ähnlicher Prozess ab. Zunächst haben ein oder zwei Entscheidungsträger das Gefühl: Wir müssen etwas tun, sonst ... Zum Beispiel, weil sie gewisse Zahlen alarmierend finden. Also beobachten sie eine Entwicklung schärfer und sprechen schon mal inoffiziell mit Kollegen oder externen Beratern darüber. Bestätigen sich ihre Befürchtungen, dann setzen sie das Thema offiziell auf die Agenda des Unternehmens.

Johann Scholten ist einer der drei Geschäftsführer der WSFB-Beratergruppe Wiesbaden, Tel. (06 11) 1 57 66-0, Fax (06 11) 1 57 66-22, jscholten@wsfb.de

Häufig ist das Vermitteln, dass ein Entscheidungs- und Handlungsbedarf besteht, sogar im oberen Führungskreis nicht leicht, denn strategische Entscheidungen 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. Diese Annahmen lassen sich nur begrenzt mit Zahlen belegen. In sie fließen auch subjektive Einschätzungen ein. Deshalb können strategische Entscheidungen oft nicht im Konsens getroffen werden. Vielmehr müssen irgendwann Personen, die das Sagen haben, einen Entschluss fassen.

Dessen ungeachtet sollten strategische Entscheidungen zumindest im oberen Führungskreis im Konsens

getroffen werden - damit sie auf einer soliden Basis stehen. Also gilt es im Vorfeld so viele Indizien wie möglich darüber zu sammeln, warum ein Kurswechsel nötig ist. Denn wie soll die Führung den Mitarbeitern vermitteln, dass eine Veränderung nötig ist, wenn dies nicht einmal alle Führungskräfte erkennen? Besteht Einigkeit über den Handlungsbedarf, ist noch nicht die Grundlage für eine solide Entscheidung gelegt. Denn oft sind die Daten und Fakten, aus denen sich gewisse Prognosen ableiten lassen, widersprüchlich. Also gilt es nicht nur zu bestimmen, welche Entwicklungen möglich sind, sondern auch welche wahrscheinlich sind. Darauf aufbauend können Handlungsoptionen ermittelt werden.

## Unternehmensführung muss Entscheidung kommunizieren

Sind die Handlungsoptionen klar, können die Verantwortlichen Zukunftsszenarien entwerfen. Genau das fällt Unternehmen meist schwer - unter anderem, weil die beteiligten Personen dieselben Daten und Fakten oft unterschiedlich bewerten. Hinzu kommt: Jede Organisation entwickelt im Laufe ihres Bestehens 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. Das wissen viele Unternehmensführer. Deshalb engagieren sie, wenn strategische Entscheidungen anstehen, die einen Musterwechsel erfordern, häufig externe Berater als Unterstützer.

Das Herbeiführen von strategischen Entscheidungen ist meist ein langwieriger Prozess. Deshalb atmen die Topmanager, wenn eine solche Entscheidung endlich getroffen ist, oft erleichtert durch und lehnen sich entspannt zurück. Dabei beginnt nun

Im Vorfeld von strategischen Entscheidungen sollten die Verantwortlichen so viele Indizien wie möglich darüber sammeln, warum ein Kurswechsel nötig ist.



erst die eigentliche Arbeit. Denn dadurch, dass eine Entscheidung gefällt ist, ist sie noch lange nicht kommuniziert und schon gar nicht umgesetzt. Also hängt mit dem Treffen einer strategischen Entscheidung unlösbar die Aufgabe zusammen, eine Architektur zu schmieden, wie den Führungskräften und Mitarbeitern vermittelt wird,

- warum die Entscheidung getroffen wurde,
- welche Ziele das Unternehmen damit verfolgt und
- welche Konsequenzen sich daraus für die Organisation und die Mitarbeiter ergeben.

Zudem gilt es eine Architektur zu entwerfen, wie auf der Ebene des Gesamtunternehmens und der Bereiche aus der Grundsatzentscheidung die erforderlichen Folgeentscheidungen und daraus wiederum Maßnahmenpläne abgeleitet werden.

Besagte Architekturen zu entwerfen, ist in Großunternehmen meist nicht die Aufgabe des Top-Managements. 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. Dieses Delegieren 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.

Beim Schmieden der Architektur für das Umsetzen strategischer Entscheidungen gilt es folgende Aspekte zu beachten:

- Wie sorgen wir dafür, dass in der Organisation die nötige Veränderungsenergie entsteht und diese erhalten bleibt? Und:
- 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 Top-Management verantwortlich, selbst wenn es diese an das Steuerungsteam und die operativen Führungskräfte delegiert.

Das zentrale Medium zum Schaffen der Veränderungsenergie ist die persönliche Kommunikation. Jeder Mitarbeiter muss wissen, 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.

### Rahmenbedingungen für geändertes Verhalten schaffen

Zugleich müssen aber auch die organisatorischen Rahmenbedingungen vorhanden sein, dass die Mitarbeiter das gewünschte Verhalten zeigen können; des Weiteren, dass sie spüren: Wenn ich mein Verhalten nicht ändere, dann hat dies auch für mich Konsequenzen. So sollte zum Beispiel ein Unternehmen, das entscheidet, Marktführer in Sachen Service zu werden, mit seinen Mitarbeitern nicht nur erarbeiten,

- worin sich ein guter Service aus Kundensicht zeigt und
- welchen Beitrag außer den Kundenbetreuern zum Beispiel auch die Controller und ITler dazu leisten können, dass das Unternehmen beim Service Spitze wird.

Parallel dazu muss das Unternehmen sicherstellen, dass die Mitarbeiter genügend Zeit haben, um den gewünschten Service zu erbringen. Und die Bezahlung der Vertriebsmitarbeiter? Sie sollte sich nicht mehr rein daran orientieren, wie viel Umsatz diese generieren.

Mit dem Schaffen der nötigen Rahmenbedingungen für ein verändertes Verhalten wird in Unternehmen zugleich eine Voraussetzung dafür geschaffen, dass aus der Grundsatzentscheidung die erforderlichen Folgeentscheidungen abgeleitet werden. Warum? Die Mitarbeiter stoßen beim Versuch, ein verändertes Verhalten zu zeigen, nicht selten auf



Vorgesetzte sollten mit jedem Mitarbeiter besprechen, was die Entscheidungen für dessen Alltag bedeuten und wie er sein Verhalten ändern muss, um zum Erreichen des Ziels beizutragen.

Strukturen, die sie darin bestärken, das gewohnte Verhalten beizubehalten. Dessen ungeachtet darf die Frage, ob die Folgeentscheidungen getroffen werden, nicht dem Zufall überlassen bleiben. Vielmehr ist eine institutionalisierte Steuerung nötig. Sie kann auf Bereichsebene durch das Steuerungsteam erfolgen. Und auf der Ebene der Mitarbeiter? Dort kann die Steuerung dadurch erfolgen, dass die Führungskräfte sich in regelmäßigen Gesprächen mit ihren Mitarbeitern danach erkundigen, was diese getan haben, um ihren Beitrag zum Erreichen des großen Ziels zu leisten. Wichtig ist auch ein Informationssystem, das außer der Unternehmensführung auch den Mitarbeitern eine regelmäßige Rückmeldung darüber gibt, was sich im Gesamtunternehmen und in den einzelnen Bereichen verändert hat. Darum muss die Führungsmannschaft den Mitarbeitern nicht nur regelmäßig vermitteln, dass es noch viel zu tun gibt, sondern auch, dass sie schon viel bewegt haben.

MM