



STRATEGISCHE VERÄNDERUNGEN IM UNTERNEHMEN

Mit System zum Kurswechsel

Die Entscheidung für einen strategischen Richtungswechsel fällt in Unternehmen nicht vom Himmel. Sie reift allmählich und ist von den Verantwortlichen gezielt herbeizuführen. Entsprechendes gilt für den Umsetzungsprozess. Diesen muss man genau planen und steuern.

WENN UNTERNEHMEN beschließen, die Weichen neu zu stellen, beispielsweise einen Bereich neu zu strukturieren, eine neue Produktionslinie zu starten oder ein neues IT-System einzuführen, haben zunächst ein oder zwei Entscheidungsträger das Gefühl »Wir müssen oder sollten etwas tun, sonst ...« Etwa, weil sie gewisse Zahlen alarmierend finden. Oder weil sie gehäuft Stimmen im Markt hören. Also beobachten sie eine Entwicklung schärfer und sprechen oft bereits im Vorfeld gezielter Maßnahmen inoffiziell mit Kollegen oder externen Beratern darüber. Werden ihre Annahmen, Vermutungen oder Befürchtungen bestätigt, dann setzen sie das Thema offiziell auf die Agenda des Unternehmens.

Über Grundsatzentscheidungen herrscht meist kein Konsens

Häufig ist das Vermitteln, dass ein Entscheidungs- und Handlungsbedarf besteht, sogar im oberen Führungskreis nicht leicht. Unternehmerische Entscheidungen nehmen nämlich die Zukunft gedanklich vorweg. Sie beruhen also auch auf Annahmen - zum Bei-

spiel darüber, wie sich der Markt entwickelt, oder darüber, was in drei, fünf oder gar zehn Jahren technisch möglich ist, oder auch darüber, wie sich die Kundenbedürfnisse entwickeln.

Diese Vermutungen lassen sich nur begrenzt mit Zahlen belegen. In sie fließen auch subjektive Einschätzungen ein, die aus einem Bauchgefühl resultieren. Entsprechend sind oft die ersten Reaktionen auf derartige Vorstöße: »Warum glauben Sie, dass wir unsere Strategie ändern sollten? Unsere Zahlen sind doch gut« oder »Unser Vorgehen hat sich doch bewährt. Selbst unser schärfster Mitbewerber beschreitet diesen Weg.«

Strategische (Grundsatz-)Entscheidungen können oft nicht im Konsens getroffen werden. Vielmehr müssen irgendwann ein oder zwei Personen, die das Sagen haben, das Heft in die Hand nehmen und verkünden: »Wir machen das - Punkt, aus, basta.« Woraufhin dann zuweilen einige Zeit später in einer Presseerklärung zu lesen ist: »Vertriebsleiter x ...« oder »Vorstand y verließ das Unternehmen wegen unüberbrückbarer Differenzen über die künf-

tige Entwicklung des Unternehmens.« Dessen ungeachtet sollte man strategische Entscheidungen zumindest im oberen Führungskreis soweit möglich im Konsens treffen, damit sie auf einer soliden Basis stehen. Daher gilt es, im Vorfeld zunächst so viele Indizien wie möglich darüber zu sammeln, warum ein Kurswechsel nötig ist.

Klare Handlungsoptionen erleichtern Zukunftsszenarien

Besteht Einigkeit darüber, dass »etwas zu tun ist«, stellt das noch lange keine Grundlage dar für eine solide Entscheidung. Denn vielfach sind die Zahlen, Daten und Fakten, aus denen sich gewisse Zukunftsprognosen ableiten lassen, widersprüchlich. Daher ist nicht nur zu ermitteln, welche Entwicklungen grundsätzlich möglich sind, sondern auch, welche Entwicklungen wahrscheinlich sind, weil die meisten Indizien dafür sprechen.

Hierauf aufbauend lässt sich ermitteln, welche Handlungsoptionen bestehen. Sind die Handlungsoptionen klar, kann man Zukunftsszenarien entwerfen. 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 verschieden wahr.

Externe Sparringpartner sollen zur Verfügung stehen

Hinzu kommt, dass jede Organisation im Laufe ihres Bestehens gewisse Mechanismen und Vorlieben entwickelt, wie sie Informationen bewertet und verarbeitet. Deshalb bevorzugt sie gewisse Lösungswege, während sie andere entweder schnell verwirft oder nicht wahrnimmt, weil sie außerhalb ihres Wahrnehmungshorizonts liegen.

Somit ist es wichtig, dass den Entscheidern in den Unternehmen externe Sparringpartner zur Verfügung stehen, wenn sie vor strategischen Entscheidungen stehen, die gegebenenfalls ein Verlassen der tradierten Wege erfordern. Der Sparringpartner wird beispielsweise Fragen stellen wie >Was veranlasst Sie zu dieser Einschätzung?< >Warum bevorzugen Sie diese Lösung?<, >Wäre es nicht sinnvoll, diese oder jene Entwicklung stärker zu berücksichtigen?<

Ansonsten ist die Gefahr groß, dass das Unternehmen auf die neue Herausforderung unreflektiert wie gewohnt reagiert. Das wissen viele Unternehmensführer und engagieren häufig externe Berater als Unterstützer. Deren Impulse können zu Entscheidungs- und Handlungsalternativen führen und als Moderatoren erleichtern sie den Entscheidungsprozess.

Das Herbeiführen von strategischen (Grundsatz-)Entscheidungen ist zumeist ein langwieriger Prozess, der mit heißen inhaltlichen Auseinandersetzungen zwischen den Beteiligten einhergeht.

Doch erst danach beginnt die eigentliche Arbeit. Nun muss man eine Architektur schmieden, wie den (operativen)

Führungskräften und den Mitarbeitern vermittelt wird,

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

Außerdem gilt es, eine Architektur zu entwerfen, wie auf der Ebene des Gesamtunternehmens und der Bereiche aus der Grundsatzentscheidung die erforderlichen Folgeentscheidungen und hieraus die 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

i
ZUR PERSON



Johann Scholten ist einer der drei Geschäftsführer der WSFB-Beratergruppe Wiesbaden, die Unternehmen bei Veränderungsprozessen begleitet und deren Mitarbeiter trainiert. Zudem bildet WSFB Organisationsberater aus.

Tel. +49/6 11/15 76 6-0,

E-Mail: jscholten@wsfb.de

Steuerungsteam delegiert, in dem die Unternehmensführung zwar vertreten ist, dessen Mitglieder aber oft aus Vertretern der betroffenen Bereiche und Organisationsentwicklern bestehen.

Management muss sich für das Erreichen der Ziele engagieren

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.

Beim Schmieden der Architektur für das Umsetzen strategischer Entschei-

dungen sind folgende Aspekte besonders zu beachten:

- Wie sorgen wir dafür, dass 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 das Topmanagement verantwortlich, selbst wenn es diese an das Steuerungsteam und die operativen Führungskräfte delegiert.

Die Kommunikation mit den Mitarbeitern ist wichtig

Die erforderliche Veränderungsenergie wird durch persönliche Kommunikation geschaffen. So gilt es den Mitarbeitern zu vermitteln, warum an den geplanten Veränderungen kein Weg vorbei führt. Vor allem muss man mit jedem Mitarbeiter erörtern, was die Grundsatzentscheidung für dessen Alltagsarbeit bedeutet und welche Verhaltensänderungen nötig sind.

Alles Kommunizieren nutzt aber wenig, wenn nicht parallel dazu die Rahmenbedingungen geschaffen werden, damit die Mitarbeiter das gewünschte Verhalten zeigen können. So sollte zum Beispiel ein Unternehmen, das Marktführer in Sachen Service werden will, auch sicherstellen, dass die Mitarbeiter genügend Zeit haben, den gewünschten Service zu erbringen.

Für Folgeentscheidungen ist eine institutionalisierte Steuerung nötig. Sie kann auf Bereichsebene durch das Steuerungsteam erfolgen. Auf der Ebene der Mitarbeiter dagegen sollten sich die Führungskräfte im Gespräch regelmäßig nach deren Engagement für das Ziel erkundigen. Wichtig ist auch ein Informationssystem, das der Unternehmensführung und den Mitarbeitern eine regelmäßige Rückmeldung darüber gibt, was sich im Unternehmen verändert hat. Darum muss das Management den Mitarbeitern nicht nur regelmäßig vermitteln »Es gibt noch viel zu tun«, sondern auch »Wir befinden uns auf dem richtigen Weg«.

JOHANN SCHOLTEN

Dokumentnummer für diesen Beitrag unter www.form-werkzeug.de: FWW0824