

# Die Weichen neu stellen

«Schwere» Zeiten wie die aktuelle Wirtschaftskrise bieten Unternehmensführern die idealen Voraussetzungen, um in ihren Unternehmen notwendige Veränderungen zu initiieren und zu realisieren. Denn in diesen Zeiten ist für alle Betroffenen klar: Es muss etwas geschehen, sonst ...». Damit ein Unternehmen gestärkt aus der Krise hervorgeht, müssen dessen Spitzenmanager jedoch ihre Handlungs- und Entscheidungsmacht aktiv gebrauchen.



Krisenzeiten bieten ideale Voraussetzungen, um die Weichen neu zu stellen.

Alltag in vielen Unternehmen: Kaum verkündet dessen Management: «Wir müssen unsere Struktur...» beziehungsweise «...unsere Strategie ändern», regt sich Widerstand. Nicht nur, weil Mitarbeiter befürchten, sie könnten ihren Arbeitsplatz verlieren, sondern auch, weil viele bangen: Denn mit der Veränderung werden Privilegien abgebaut und gewohnte Arbeitsinhalte, -abläufe und -Strukturen ändern sich.

Schnell wird dann der Vorwurf laut: Unsere Chefs haben nur noch den eigenen Profit und den der Aktionäre vor Augen. Und: Unser Management pflegt einen autoritären Führungsstil. Dass solche Vorwürfe

laut werden, ist verständlich. Denn jede Veränderung stellt Gewohntes infrage, deshalb löst sie Unsicherheit aus. Trotzdem ist es erschreckend, welche massiven Ängste geplante Änderungen bei Mitarbeitern oft erzeugen. Dies ist auch in Versäumnissen der Vergangenheit begründet.

## Harmonie statt Entscheidungskultur

In «guten Zeiten» neigen (Gross-) Unternehmen dazu, konfliktträchtige Entscheidungen auf die lange Bank zu schieben, denn alle Unternehmen haben - bildhaft gesprochen - genug zu fressen. Also besteht für ihre Spitzenmanager kein Anlass

- als Lenker ihrer Unternehmen deren Strategien und Strukturen zu hinterfragen,
- als oberste Führungskräfte über die Effektivität der Führungskultur ihrer Unternehmen nachzudenken und
- als oberste Entscheider sich offensiv den Konflikten zu stellen, die jede Kultur-, Struktur-, Strategieänderung mit sich bringt.

Die Folge: In den Unternehmen entwickelt sich keine Entscheidungskultur, in der Zukunftsfragen aktiv angegangen werden. Statt dessen macht sich eine Harmoniekultur breit, in der jeder versucht, (Interessens-) Konflikte zu vermeiden.

Übersehen wurde dabei:

- Jede Entscheidung enthält ein Konfliktpotenzial, weil sie stets andere Lösungswege verwirft.
- Jede unternehmerische Entscheidung ist eine Zukunftsentscheidung und somit mit Risiken verbunden.
- Zukunftsentscheidungen können, weil sie die Zukunft gedanklich vorwegnehmen, meist nicht im Konsens, sondern nur mit Macht entschieden und umgesetzt werden.
- Ein Nicht-Einscheiden ist oft folgenschwerer als ein partielles Fehl-Entscheiden, denn mit dem Nicht-Entscheiden geht ein Verzicht auf ein aktives Gestalten der Zukunft einher.

Weil in manchen Unternehmen in den zurückliegenden Jahren notwendige Zukunftsentscheidungen nicht getroffen wurden, gerieten sie in folgende fatale Situation: Ihre Mitarbeiter vergassen, dass jeder «Organismus» auf Dauer nur überleben kann, wenn er sich kontinuierlich weiterentwickelt. In ihnen machte sich zudem eine Denk- und Verhaltensstruktur breit, die ausser Acht lässt, dass Unternehmen Zweckgemeinschaften sind, deren oberstes Ziel es ist, Gewinn zu erwirtschaften. Diesem Ziel ordnen sich alle anderen Funktionen unter. Dies verdrängten auch viele Führungskräfte. Deshalb mutierten sie von Orientierung bietenden Vorgesetzten zu «Coaches», die sich einseitig um die Entwicklung ihrer Mitarbeiter kümmern. Sie vergassen, dass ihre Hauptaufgabe darin besteht, sicherzustellen, dass ihre Mitarbeiter so (zusammen)arbeiten, dass die Aufgaben erfüllt und die gesteckten Ziele erreicht werden.

### **Krisen zeigen, was wichtig ist**

In einem von solchen Denk- und Verhaltensmustern geprägten Umfeld wirkt es «autoritär», wenn Führungskräfte Leistung und sofern nötig ein verändertes Verhalten fordern. Dies ist aber nicht autoritär. Es stellt vielmehr eine Rückbesinnung auf die (Haupt-)Aufgabe der Führungskräfte im Zweckverband Unternehmen dar.

Bewusst werden solche Fehlentwicklungen vielen Unternehmensführern oft erst, wenn wie in der aktuellen Wirtschaftskrise die Erträge sinken. Entsprechend panikartig ist dann oft ihre Reaktion. Initiierten sie zuvor kaum Veränderungen, wollen sie plötzlich über Nacht alles umkrempeln. Wurden zuvor Entscheidungen (wenn überhaupt) weitgehend nach dem Konsensprinzip getroffen, wird plötzlich nur noch mit Macht entschieden. Viele Spitzenmanager verfallen also von einem Extrem ins andere.

Entsprechend verunsichert sind ihre «Untergebenen» und entsprechend massiv sind ihre Widerstände.

Dabei bieten gerade Krisenzeiten ideale Voraussetzungen, um Veränderungsprozesse effektiv zu gestalten, denn in ihnen treten die Versäumnisse der Vergangenheit offen zutage. Folglich kann den Mitarbeitern recht einfach vermittelt werden, warum eine Veränderung nötig ist. Ähnlich ist es, wenn Märkte zusammenbrechen. Dann vollzieht sich in ihnen ein Paradigmenwechsel und das Heer der Anbieter gruppiert sich neu. Folglich ergeben sich hieraus auch neue Chancen für die Unternehmen. Auch dies kann den Mitarbeitern vermittelt werden.

### **Chancen erkennen**

Voraussetzung ist, dass die Unternehmensleitung die Chancen erkennt, die sich aus der Marktveränderung ergeben, und sie gegen alle Widerstände beim

Schopf packt. Denn eines zeigen alle Veränderungsprojekte in Unternehmen: Sie sind nur dann erfolgreich, wenn die oberste Führungsebene die ihr verliehene Macht konsequent nutzt, um die nötigen Entscheidungen zu treffen und die damit verbundenen Prozesse zu initiieren. Die oberen Führungskräfte müssen zudem ihre gesamte Autorität in die Waagschale werfen, um bei den Mitarbeitern für die Veränderung zu werben, sodass jedem deutlich wird: Wir wollen und müssen diesen Prozess durchlaufen.

### **Erfolgsfaktor Information**

Ein weiteres Erfolgskriterium: Die Spitzenmanager müssen viel Zeit und Energie darauf verwenden, ihre Mitarbeiter über den Inhalt ihrer Entscheidungen sowie über deren Motive und Auswirkungen zu informieren. Dass sich trotzdem oft Widerstand regt, ist verständlich. Schliesslich gibt es

bei allen Veränderungsprozessen Gewinner und Verlierer. Deshalb spielt in den mit ihnen verbundenen Entscheidungsprozessen stets die Machtfrage eine zentrale Rolle.

Verständlich ist vor diesem Hintergrund auch, dass den oberen Führungskräften, wenn sie die ihnen verliehene Macht aktiv nutzen, zuweilen ein «autoritäres» Verhalten vorgeworfen wird. Schliesslich bedeutet «sich verändern» meist, sich von lieb gewonnenen Denk- und Verhaltensmustern zu verabschieden. Es ist aber nicht «autoritär», wenn Führungskräfte ihre gesamte Autorität, Macht und Entscheidungskompetenz in die Waagschale werfen, um nötige Veränderungen voranzutreiben. Indem sie dies tun, nehmen sie nur ihre Aufgabe wahr. ☺

Dr. Georg Kraus  
Unternehmensberatung  
Dr. Kraus & Partner  
info@kraus-und-partner.de