Führungskräfte müssen nötige Veränderungen vorantreiben

Die Krise, den Umbruch als Chance nutzen

Krisenzeiten bzw. Marktumbruchzeiten bieten Unternehmensführern die idealen Voraussetzungen, um in ihren Unternehmen die nötigen Veränderungen zu realisieren. Denn in ihnen ist für alle Betroffenen einsichtig: „Es muss etwas geschehen, sonst …" Trotzdem regt sich gegen die geplanten Veränderungen oft Widerstand.

Alltag in vielen Unternehmen: Kaum verkündet dessen Management „Wir müssen unsere Struktur …" bzw. „… Strategie ändern", regt sich in ihnen Widerstand. Nicht nur, weil Mitarbeiter befürchten, sie könnten ihren Arbeitsplatz verlieren, sondern auch, weil viele bangen: Mit der Veränderung

- werden Privilegien abgebaut und
- ändern sich die gewohnten Arbeitsinhalte, -abläufe und -strukturen.

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 in Frage. Folglich 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 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- oder 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 wird 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 Nichtentscheiden ist oft folgenschwerer als ein partielles Fehlentscheiden, denn mit dem Nichtentscheiden geht ein Verzicht auf ein aktives Gestalten der Zukunft einher.

Unternehmen sind Zweckgemeinschaften

Weil in manchen Unternehmen in den zurückliegenden Jahren notwendige Zukunftsentscheidungen – z.B. in Zusammenhang mit der digitalen Transformation der Wirtschaft und Gesellschaft – nicht, zu spät oder nicht konsequent genug getroffen wurden, gerieten sie in folgende fatale Situation: Ihre Mitarbeiter vergaßen, dass jeder „Organismus" auf Dauer nur überleben kann, wenn er sich 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 manche Führungskräfte. Deshalb mutierten sie von Orientierung und Halt bietenden Vorgesetzten zu „Coaches", die sich einseitig um die Entwicklung ihrer Mitarbeiter kümmerten. Sie vergaßen, dass ihre Haupt- bzw. Kernaufgabe darin besteht, sicherzustellen, dass ihre Mitarbeiter so (zusammen)arbeiten (können), dass die Aufgaben erfüllt und die gesteckten Ziele erreicht werden – was übrigens auch in einem Umfeld gilt, in dem den Mitarbeitern zwecks Zielerreichung die größtmöglichen Handlungs- und Entscheidungsbefugnisse eingeräumt werden. Auch dies ist kein Selbstzweck. Das vergessen leider zuweilen Führungskräfte und Mitarbeiter.

Krisen machen klar, was wirklich wichtig ist

In einem von solchen Denk- und Verhaltensmustern geprägten Umfeld wirkt es „autoritär", wenn Führungskräfte Leistung und sofern nötig ein verändertes Verhalten

Führungskräfte müssen gerade in Krisenzeiten ihre ganze Autorität in die Waagschale werfen, um nötige Veränderungen voranzutreiben (Foto: Gerd Altmann/Pixabay)

fordern. Dies ist aber nicht autoritär. Es stellt vielmehr häufig ein Rückbesinnen auf die Haupt- bzw. Kernaufgabe der Führungskräfte im Zweckverband Unternehmen dar.

Bewusst werden solche Fehlentwicklungen vielen Unternehmensführern oft erst, wenn Markanteile wegbrechen und/oder die Erträge sinken – z.B., weil

- neue Mitbewerber auf den Markt drängen oder
- der technische Fortschritt neue Problemlösungen möglich macht oder
- die Kundenbedürfnisse sich gewandelt haben oder
- das Unternehmen schlicht zu träge und behäbig wurde.

Entsprechend panikartig ist dann oft ihre Reaktion. Initiierten sie zuvor kaum Veränderungen, wollen sie plötzlich über Nacht alles umkrempeln – ein Phänomen, das man aktuell z.B. in der Finanz-, Automobil-, Energie- und Chemiebranche (nebst Zulieferern) oft konstatiert. 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 nicht selten 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 bzw. sich neu formieren. 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.

Veränderung mit Macht vorantreiben

Zumindest wenn folgende Voraussetzung erfüllt ist: Die Unternehmensleitung erkennt die Chancen, die sich aus der Krise oder Marktveränderung ergeben, und packt sie gegen alle Widerstände beim Schopf. Denn eines zeigen alle Veränderungs- bzw. Turn-around-Projekte in Unternehmen. Sie sind nur 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.

Ein weiterer Erfolgsfaktor ist: 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, denn: Bei allen Veränderungsprozessen gibt es Gewinner und Verlierer – zumindest gibt es Personen und Bereiche, die sich als solche empfinden. Deshalb spielt in den mit ihnen verbundenen Entscheidungsprozessen stets auch die Machtfrage eine zentrale Rolle.

Verständlich ist vor diesem Hintergrund, 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 liebgewonnenen 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.

Krisen und Marktumbrüche als Chance nutzen

1. In „Krisenzeiten" strukturiert sich der Markt neu. Hieraus ergeben sich auch neue Chancen für Ihr Unternehmen.
2. Auch wenn Ihr Unternehmen in der Krise steckt, ist dies eine Chance – zum Beispiel, um endlich nötige Veränderungen einzuleiten. Denn nun ist für jeden einsichtig: Es muss etwas geschehen.
3. Hegen Sie nicht die Illusion: Unternehmerische (Zukunfts-)Entscheidungen könnten im Konsens getroffen werden. Sie beruhen stets auf Annahmen, wie sich der Markt/Ihr Unternehmen künftig entwickelt. Deshalb können sie meist nur mit Macht getroffen werden.
4. Werfen Sie beim Umsetzen der getroffenen Entscheidungen, Ihre gesamte Autorität in die Waagschale, damit allen Beteiligten deutlich wird: Wir müssen und wollen diesen Prozess durchlaufen.
5. Erliegen Sie nicht dem Irrglauben: Wenn ich entschlossen handle und meine Führungs-Macht aktiv nutze, zeige ich ein autoritäres Verhalten. Nein, indem Sie so handeln, nehmen Sie nur Ihre Aufgabe als Führungs-Kraft wahr.
6. Bedenken Sie: Bei jedem Veränderungsprozess gibt es Gewinner und (zumindest gefühlte) Verlierer. Deshalb sind Widerstände normal.
7. Minimieren Sie die Widerstände, indem Sie im Gespräch mit Ihren Mitarbeitern für die Veränderung werben, werben und nochmals werben – unter anderem, indem Sie ihnen die Chancen aufzeigen, die sich aus der Veränderung ergeben, und welche Konsequenzen es hätte, wenn diese nicht erfolgen würde

Dr. Georg Kraus, Bruchsal

Dr. Georg Kraus, Geschäftsführer der Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner, Bruchsal.
Kontak: info@kraus-und-partner.de