

# Wandel mit Plan und Ziel

Weitreichende Änderungen im Unternehmen brauchen Zeit.

Sie müssen zudem gezielt angegangen werden

Von Bernhard Kuntz

Es ist Montagmorgen. Und wie jeden Montagmorgen sagt der Vertriebsleiter zu seiner Assistentin: „Ich möchte nicht gestört werden.“ Dann beugt er sich über die neusten Controllingzahlen. Und bei deren Studium verdichtet sich bei ihm das Gefühl: Wir müssen etwas tun, sonst brechen unsere Umsätze weg. Dieses dumpfe Gefühl hatte der Vertriebsleiter schon lange. Deshalb hat er bereits informell mit einigen Kollegen gesprochen. Außerdem hat er einen Marktforscher beauftragt, zu untersuchen, wie das Unternehmen und seine Produkte in der Öffentlichkeit wahrgenommen werden. Nun liegen auch diese Zahlen auf dem Tisch.

Und auch sie zeigen nach Ansicht des Vertriebsleiters deutlich: Es muss etwas geschehen, sonst haben wir in absehbarer

Zeit ein Problem. Also setzt er das Thema auf die Agenda für das nächste Treffen des Führungsteams.

So oder so ähnlich verläuft laut Johann Scholten, Geschäftsführer der WSFB Beratergruppe Wiesbaden, stets der Prozess, wenn Unternehmen beschließen, Weichen neu zu stellen. Also zum Beispiel, einen Bereich neu zu strukturieren. Zunächst haben ein, zwei Entscheidungsträger das Gefühl „Wir müssen etwas tun, sonst ...“ - zum Beispiel, weil sie gewisse Zahlen alarmierend finden. Also beobachten sie die Entwicklung. Und bestätigen sich ihre Annahmen oder Befürchtungen, dann setzen sie das Thema offiziell auf die Agenda des Unternehmens - verknüpft mit dem Appell: „Wir sollten etwas tun, damit wir ...“

Oft ist laut Scholten bereits das Vermitteln, dass ein Entscheidungs- und Hand-

lungsbedarf besteht, nicht leicht - „sogar im oberen Führungskreis. Denn strategische Entscheidungen nehmen die Zukunft gedanklich vorweg.“ Sie beruhen auch auf Annahmen - zum Beispiel darüber, wie sich der Markt entwickelt. Diese Annahmen lassen sich nur begrenzt mit Zahlen belegen. Und in sie fließen auch subjektive Einschätzungen ein.

Entsprechend skeptisch sind laut Unternehmensberater Georg Kraus aus Bruchsal zuweilen die ersten Reaktionen auf solche Vorstöße. „Warum glauben Sie, dass wir unsere Strategie ändern sollten? Unsere Zahlen sind doch gut.“ Deshalb können strategische (Grundsatz-)Entscheidungen oft nicht im Konsens getroffen werden. Vielmehr müssen irgend-



wann Personen, die das Sagen haben, das Heft in die Hand nehmen und wie Ex-Kanzler Schröder verkünden: Basta, wir machen das!

Trotzdem sollten strategische Entscheidungen zumindest im oberen Führungskreis soweit möglich im Konsens getroffen werden. „Denn wie soll die Notwendigkeit einer Veränderung den Mitarbeitern vermittelt werden, wenn diese nicht einmal alle Führungskräfte sehen?“, erläutert Kraus.

Besteht Einigkeit „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 Prognosen ableiten lassen, widersprüchlich. Also gilt es zu ermitteln, welche Entwicklungen nicht nur möglich, sondern auch wahrscheinlich sind. Hierauf aufbauend kann dann ermittelt werden, welche Handlungsoptionen bestehen.

Sind die Optionen klar, können Zukunftsszenarien entworfen werden. Die Verantwortlichen können sich fragen: Was geschieht, wenn wir auf die Entwicklung A wie folgt reagieren? Welche Konsequenzen hat das? Welche Vor- und Nachteile sind damit verbunden? Das Entwerfen solcher Szenarien fällt Unternehmen oft schwer - auch weil die beteiligten Personen dieselben Fakten häufig unterschiedlich bewerten.

Hinzu kommt: Jede Organisation entwickelt im Laufe ihres Bestehens gewisse Vorlieben, Informationen zu bewerten und zu verarbeiten. „Deshalb bevorzugt sie gewisse Lösungswege, während sie andere vorschnell verwirft oder nicht wahrnimmt“, erläutert Professor Karl Müller-Siebers. Präsident der Fachhochschule für die Wirtschaft in Hannover. Das wissen viele Unternehmensführer und engagieren, wenn strategische Entscheidungen anstehen, häufig externe Berater - als Impulsgeber und als Moderatoren für den Entscheidungsprozess.

Das Herbeiführen von strategischen (Grundsatz-)Entscheidungen ist zumeist ein langwieriger und mühsamer Prozess. Manager atmen anschließend oft erleichtert auf und lehnen sich entspannt zurück. Dabei beginnt nun erst die eigentliche Ar-

beit. „Denn dadurch, dass eine Entscheidung gefällt ist, ist sie noch lange nicht kommuniziert und umgesetzt“, betont Ehrhard Steffen.

Für den Personalvorstand der Bausparkasse Schwäbisch hängt das Treffen einer strategischen Entscheidung unlösbar mit der Aufgabe zusammen, eine „Architektur zu schmieden, wie den Mitarbeitern vermittelt wird, warum die Entscheidung getroffen wurde, welche Ziele das Unternehmen damit verfolgt und welche Konsequenzen sich hieraus für die Organisation und die Mitarbeiter ergeben“.

Besagte Architekturen zu schaffen, ist in Großunternehmen zumeist nicht die Aufgabe des Top-Managements. Sie wird in der Regel an ein Planungs- oder Steuerungsteam delegiert. „Das entlässt die oberen Führungskräfte aber nicht aus der Verantwortung für das Gelingen des Gesamtprozesses“, sagt Organisationsberater Scholten, „auch deshalb nicht, weil das Verhalten der Mitarbeiter stark davon abhängt, wie sehr sich die Führung für das Erreichen der Ziele engagiert.“

Die oberste Führung muss beim schwierigen Prozess der Umsetzung Präsenz zeigen. „Sie muss“, wie Schwäbisch Hall-Vorstand Steffen es formuliert, „an der Sache dran bleiben und dafür sorgen, dass aus der Grundsatzentscheidung dann auch die nötigen Folgeentscheidungen abgeleitet werden.“ Sie muss zudem regelmäßig kontrollieren, ob die Entwicklung wie geplant verläuft. Sonst stellt sie irgendwann fest: Unsere Entscheidung war zwar richtig, doch leider wurde sie nicht umgesetzt.