

Wir machen das - und basta?

Bernhard Kuntz über die Schwierigkeiten, wenn ein Unternehmen neue Wege gehen will

„Wir stellen die Weichen neu.“ Solche weitreichenden Entscheidungen fallen in Unternehmen nicht vom Himmel, meint der Berater Bernhard Kuntz. Seiner Meinung nach sollten Entscheidungen allmählich reifen - und müssen doch gezielt herbeigeführt werden.

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 öfters. Deshalb sprach er darüber mit einigen Kollegen. Außerdem beauftragte er einen Marktforscher. Der sollte untersuchen, wie das Unternehmen und seine Produkte 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.

Entscheidungsbedarf erkennen

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. Oder eine neue Produktlinie zu starten. Zunächst haben ein, zwei Entscheidungsträger das Gefühl, etwas tun zu müssen - 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.“

Oft ist laut Scholten bereits die Vermittlung, dass ein Entscheidungs- und Handlungsbedarf be-

steht, 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, denn in sie fließen auch subjektive Einschätzungen ein.

Entsprechend skeptisch sind laut **Dr. Georg Kraus**, Inhaber der Unternehmensberatung Dr. Kraus und Partner, Bruchsal, oft 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 irgendwann 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.



Wusste sich durchzusetzen: Altbundeskanzler Gerhard Schröder.
Foto: Deutscher Bundestag/Lichtblick/Achim Mende

Besteht Einigkeit darüber, dass etwas getan werden muss, ist aber 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 möglich, aber auch wahrscheinlich sind. Hierauf aufbauend kann dann ermittelt werden, welche Handlungsoptionen bestehen.

Szenarien entwerfen

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 - unter anderem, weil die beteiligten Personen dieselben Daten und Fakten häufig unterschiedlich bewerten. Hinzu kommt: Jede Organisation entwickelt im Laufe ihres Bestehens gewisse Vorlieben, Informationen zu bewerten und zu verarbeiten. „Deshalb bevorzugt sie auch gewisse Lösungswege, während sie andere vorschnell verwirft oder nicht wahrnimmt“, erläutert **Prof. Karl Müller-Siebers**, Präsident der Fachhochschule für die Wirtschaft (FHDW), Hannover. Das wissen viele Unternehmensführer. Deshalb engagieren sie, wenn strategische Entscheidungen anstehen, häufig externe Berater - als Impulsgeber und als Moderatoren für den Entscheidungsprozess.

Strategische Entscheidungen zu treffen, ist meistens ein langwieriger und mühsamer Prozess. Deshalb atmen Manager anschließend oft erleichtert auf. Dabei beginnt nun erst die eigentliche Arbeit. „Denn dadurch, dass eine Entscheidung gefällt ist, ist sie noch lange nicht kommuniziert und schon gar nicht umgesetzt“, betont **Ehrhard Steffen**. Für den Personalvorstand der Bauparkasse Schwäbisch Hallhängt

Zur Person



Bernhard Kuntz ist Gründer und Inhaber des PR- und Redaktionsbüros „Büro für Bildung & Kommunikation“, das sich auf Bildungs- und Beratungsanbieter spezialisiert hat. Zuvor war der Diplompädagoge nach jahrelanger journalistischer Tätigkeit als Redakteur bei der Zeitschrift „management & training“ und später als Objektleiter für die Zeitschrift „Wirtschaft & Weiterbildung“ beschäftigt.

www.bildung-kommunikation.de

eine strategische 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 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“, mahnt Organisationsberater Scholten, „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 bei der Umsetzung Präsenz zeigen. „Sie muss“, wie Steffen es formuliert, „an der Sache dran bleiben und dafür sorgen, dass aus der Grundsatzentscheidung die nötigen Folgeentscheidungen abgeleitet werden; des Weiteren muss sie regelmäßig kontrollieren, dass die Entwicklung wie geplant verläuft.“ Sonst stellt sie irgendwann fest: Unsere Entscheidung war zwar richtig, doch leider wurde sie nicht umgesetzt. •