

Change Management bedeutet: Veränderung leben

Aus der Tretmühle herauskommen und über bloße Umstrukturierung hinausgehen

Wenn Veränderung täglich stattfinden soll, wenn es zum Normalsten der Welt werden soll, eigenes Denken und Handeln konsequent immer wieder in Frage zu stellen, sobald entsprechende Erfahrungen damit gewonnen wurden, dann muss das Thema Veränderung direkt von der obersten Hierarchiestufe nach „unten“ bzw. „ausen“ wandern – an die Orte, wo Veränderung für Kunden und Partner spürbar werden. Und dies steht nicht im Widerspruch mit dem Recht, Sinnvolles beizubehalten oder das WIE den jeweils vor Ort Verantwortlichen zu überlassen

von *Gerhard Scholz*

Die neue Illusion: Wir wissen zwar nicht wo wir hinwollen, aber dafür sind wir früher dort.

Sehen Sie sich bitte in Ihrem Unternehmen um. Sehen Sie sich an, welche Initiativen in letzter Zeit eingeleitet wurden. Und dann fragen Sie sich: Hat Ihre Führung ein klares und von allen geteiltes Bild von den Veränderungen, die in den nächsten Jahren auf das Unternehmen zukommen wird? Wieviel unserer Verbesserungsanstrengungen entfällt auf die Entwicklung neuer Vorteile, und wie viel lediglich dazu, den Anschluss an die Konkurrenz zu finden? Und was herrscht unter den Mitarbeitenden vor – Angst oder Hoffnung?

Für welche langfristigen, für das Gesamtunternehmen relevanten Zukunftsperspektiven sollte sich die Führung einsetzen? Was lässt die Unternehmensspitze vor den schwierigen Fragen des wirklich Bedeutsamen für seine Zukunft zurückschrecken?

Was nimmt also die Aufmerksamkeit von Unternehmensleitungen in Anspruch? Die Antwort: Umstrukturierung und Reengineering. Nur - Downsizing und prozessorientierte Neugestaltung sind zwar wichtige Massnahmen, das gegenwärtige Geschäft abzusichern, sie sind jedoch kein Ersatz, die Zukunft zu entwerfen und zu gestalten. Und damit sind sie keine ausreichenden Massnahmen für dauerhaften Erfolg.

Lernen, erst einmal die relevanten Fragen zu stellen

Die Erfahrungen der letzten Jahre in der Begleitung vom Sportunternehmer bis zum Grosskonzern zeigen uns: die Lösung der Führung lautet in den meisten Fällen „Schön bei der Stange bleiben“. Die meisten Unternehmungen werden nicht von Führungspersonen, sondern von Verwaltern geleitet - nicht von Architekten, sondern von Wartungstechnikern.

Und wo das Denken in erster Linie um den nächsten Halbjahresabschluss kreist – nicht um mittel- und langfristige Ziele, dort fällt es in der Regel schwer, auch seine grundlegenden Überzeugungen und Prognosen hinsichtlich der wichtigen Fragen auszudehnen: Welche Märkte gilt es eigentlich zu bedienen? Welche Technologien voranzutreiben? Welche Kunden zu betreuen und wie die Mitarbeitenden am besten einsetzen?

Rendite hat zwei Komponenten: einen Zähler (den Nettobetrag) und einen Nenner (Investitionskosten, Reinvermögen oder Betriebskapital). Und es ist allemal das härtere Stück Arbeit, die Nettoerträge zu steigern, anstatt Einsparungen bei Aktiva und Beschäftigten durchzuführen. Um den Nenner zu managen brauche ich einen Rotstift, um den Zähler zu vergrößern brauche ich ein Gefühl für Chancen in der Zukunft. Damit wir uns nicht falsch verstehen: nichts gegen Nennermanagement im Sinne von Effizienz- und Produktivitätssteigerung. Nur, einzig Nennermanagement zu betreiben heisst: nicht zu wissen, bis wohin man Fett schneidet und wann man den Muskel verletzt?

Downsizing allein bedeutet notwendigerweise den Niedergang der Mitarbeitermoral. Das Gerede über „wertvolles Humankapital“ wird dadurch zur Farce. Downsizing ist in der Regel ein verspäteter Versuch, die Fehler der Vergangenheit zu korrigieren; es ist ein Verfahren, um eine Unternehmung schlanker, nicht gesünder zu machen. Eine Untersuchung von 16 amerikanischen Grossunternehmungen, die mindestens drei Jahre Umstrukturierung hinter sich hatten, zeigte: Umstrukturierungen führen in den seltensten Fällen zu grundlegenden Verbesserungen in Unternehmungen. Sie bringen in der Regel nur einen Zeitgewinn. Und Reengineering allein bedeutet nur, zumindest die Hoffnung zu wahren, durch eine Schrumpfung auch besser zu werden.

Wie entwirft man Wege in eine neugeschaffene Zukunft?

Gesamthaft betrachtet, genügt es heutzutage jedoch nicht mehr, dass ein Unternehmen kleiner, besser und schneller wird. Ein Unternehmen muss auch in der Lage sein, sich selbst grundlegend umzugestalten, seine Kernstrategien zu erneuern und seine Märkte neu zu erfinden. Solch ein Unternehmen, welches in der Lage ist, **anders** zu werden, nennt man berechtigt eine ‚lernende Organisation‘. Alles andere ist Augenwischerei, denn es hat kein Potential für HEBELWIRKUNGEN.

Warum dauert es aber oft Jahrzehnte, bis die zentralen Strategien – nur Rückstand aufzuholen, anstatt in Führung zu gehen - geändert werden? Nun, weil die eigentliche Wettbewerbsauseinandersetzung nicht USA gegen Japan bzw. Europa heisst, sondern: zwischen Nachzüglern und Herausforderern, zwischen Eingesessenen und Innovatoren, zwischen unbeweglichen Nachahmern und phantasievollen Kreativen geschieht.

Änderungs**bereite** Unternehmen brauchen deshalb ein änderungs**williges** und ein änderungs**fähiges** Management.

Den Menschen im Unternehmen allein zu verändern, reicht jedoch nicht aus. Denn: Unternehmen „braten immer auch im eigenen Saft“. Das heisst, es macht auch keinen Sinn, Unternehmen nur etwas von aussen beizubringen. Es gilt im kollektiven Denkraum der Unternehmung, welcher durch die Struktur der

vorherrschenden mentalen Modelle im Unternehmen geprägt ist, durch die Kombination verschiedener Denkraster, die im Veränderungsprozess im Dialogisieren aufeinander treffen, das spezifisch Neue sich entfalten zu lassen.

Oder – etwas verdaubarer formuliert - : Bevor man Zukunft entdecken kann, muss ein Unternehmen grösstenteils Vergangenheit „verlernen“ können. Erst so kann man sich ein Bild von der Zukunft machen und diese unverwechselbare Vorstellung dann auch verwirklichen.

*Gerhard Scholz ist Geschäftsführer von **mensch & organisation**, Zürcherstrasse 41, 8400 Winterthur*