

WIE SIE MIT ZEHN FRAGEN ERFOLGREICHES CHANGE MANAGEMENT PRAKTIZIEREN

Die Erfolgsbilanz von Veränderungsprogrammen, mit denen Topmanager ihre Unternehmen grundlegend umbauen wollen, ist zumeist dürrtig. Nur wenigen Unternehmen gelingt es, auf diese Weise tatsächlich nachhaltig wettbewerbsfähig zu werden – im Gegenteil: Häufig ist die Reorganisation sogar der Vorbote des Niedergangs. Dr. Andreas Padberg, langjähriger Organisationsberater und Geschäftsführer der PadberX Organizational Consulting Network GmbH, beschreibt, wie sich die Erfolgsaussichten für die Konzeption und Umsetzung von Reorganisationsvorhaben durch einen systematischen Change-Management-Ansatz deutlich verbessern lassen. Kernstück des Ansatzes ist ein Katalog mit zehn organisationsrelevanten Fragestellungen, die es im Rahmen von organisatorischen Veränderungsprozessen zu beantworten gilt.

Von Dr. Andreas Padberg

Es ist immer wieder die selbe Erfahrung, die Mitarbeiter machen müssen: Die Geschäfte laufen nicht mehr so gut in letzter Zeit. Sehr lange passiert seitens des Topmanagements gar nichts – bis sich das Unternehmen plötzlich und anscheinend völlig unvorhersehbar in einer akuten Krisensituation befindet. Nun werden reflexartig auf allen Führungsebenen Projektinitiativen angekündigt, um das Unternehmen strategisch und organisatorisch neu auszurichten und so rasch wieder wettbewerbsfähig zu machen. Erklärtes Ziel derartiger Projekte ist es zumeist, entweder die Qualität zu verbessern, die Kundenorientierung zu erhöhen, die Kosten zu senken oder interne Prozesse zu optimieren. Dabei kommen vielfach erprobte Tools zum Einsatz, die gerade durch die aktuelle Managementliteratur geistern (z. B. Six Sigma, Benchmarking oder Business Process Reengineering). Unter bisweilen starker Beeinträchtigung des operativen Geschäftes werden dann – manchmal unter kostspieliger Mitwirkung externer Berater – in unzähligen Projektteams theoretische Konzepte erarbeitet, die anschließend stolz vom Topmanagement als passende Antwort auf die aktuelle Problemlage verkündet werden. Doch schon nach kurzer Zeit, spätestens nach etwa sechs Monaten, ebbt die anfängliche Euphorie ab, und es stellt sich heraus, dass sich im Tagesgeschäft eigentlich so gut wie nichts geändert hat: Noch immer stellt die Konkurrenz die besseren Produkte her, geht die Anzahl der Kundenbeschwerden nicht spürbar zurück oder kommt es zu Störungen bei internen Abläufen. Und wieder einmal haben die Sceptiker im Unternehmen recht behalten, die gleich zu Beginn der Projektinitiativen behaupteten: „Den ganzen Aufwand kann man sich auch sparen, denn hier wird sich sowieso nichts ändern. Das haben wir schon oft genug erlebt.“

Was sind die Gründe dafür, dass sich Veränderungen in Unternehmen aller Erfahrung nach nur selten wirklich nachhaltig bewirken lassen? Warum ist erfolgreiches Change Management, verstanden als rechtzeitige Herbeiführung, zielorientierte Steuerung und nachhaltige Verankerung von Veränderungen im Unternehmen, anscheinend so schwierig zu bewerkstelligen? Die Antwort auf diese Fragen klingt

auf den ersten Blick banal, ist jedoch in der alltäglichen Managementpraxis eine der größten Herausforderungen: Weil es beim Thema Change Management für die oberste Führungsebene vor allem darum geht, mentale Hürden zu überwinden – und zwar nicht nur in einem ersten Schritt die eigenen, sondern in einem zweiten auch noch die von hunderten oder gar tausenden untergeordneter Führungskräfte und Mitarbeiter. Für diese gilt es, ‚auf Kommando‘ mitunter langjährig gelernte Verhaltensmuster oder liebgewonene Gewohnheiten in Frage zu stellen und ggf. über Bord zu werfen – zu ‚entlernen‘ –, allerdings ohne dabei die Gewissheit zu haben, dass die vom Management vorgeschlagenen neuen Regeln ebenso gut funktionieren werden wie die althergebrachten.

Erfolgreiches Change Management ist ein schwieriges und komplexes Unterfangen – vor allem deshalb, weil es in erster Linie um menschliche Verhaltensweisen und Emotionen geht, die in den verschiedenen Phasen des organisatorischen Wandels jeweils angemessen berücksichtigt und kanalisiert werden müssen. Schwierig bedeutet jedoch nicht unmöglich, denn auch langwierige Transformationsprozesse in Organisationen lassen sich mit dem richtigen Instrumentarium beherrschbar machen. Es handelt sich hierbei allerdings keineswegs um einfache Kochrezepte im Sinne der oben genannten Managementtools, sondern vielmehr um komplexe Fragestellungen, deren Antworten nur unternehmensspezifisch von den für den Wandel im Unternehmen Verantwortlichen gegeben werden können. Aus diesem Grund besteht der nachfolgende Handlungsleitfaden für erfolgreiches Change Management aus insgesamt zehn Fragen, für die jede verantwortliche Führungskraft vor, während und nach dem Anstoßen organisatorischer Veränderungsprozesse die für das eigene Unternehmen passenden Antworten finden muss.

1. Wurde von Ihnen ein hinreichend solides strategisches Fundament für den beabsichtigten organisatorischen Wandel geschaffen?

Organisatorischer Wandel dient keinem Selbstzweck, sondern dazu, neuen Anforderungen gerecht zu werden, die von einem veränderten strategischen Unternehmensumfeld an

die Organisation gestellt werden. Dies kann etwa das Aufkommen neuer Wettbewerber sein (z. B. Markteintritt des US-Konzerns Wal-Mart im deutschen Lebensmitteleinzelhandel), ein kürzlich stattgefundener Technologiewechsel (z. B. Umstieg der Konsumenten auf Digitalfotografie – mit entsprechenden Konsequenzen für die Nachfrage nach Fotopapier und Filmen von Herstellern wie z. B. Agfa) oder ein proprietärer Strategieimpuls des Managements (z. B. Erschließung des neuen Zielkundensegments ‚Vermögende Privatkunden‘ bei der Postbank). In allen drei Fällen erfordert das veränderte strategische Umfeld eine Anpassung der Organisation an die neuen Gegebenheiten. Entscheidend für den Erfolg der Reorganisation ist, dass es eine klare und für alle Mitarbeiter verständliche Vision im Sinne einer ‚Story‘ gibt, die sich im Idealfall in nachvollziehbaren strategischen Zielen konkretisiert (z. B. angestrebter Börsengang der Deutschen Bahn), für deren Erreichung wiederum eine Veränderung der Unternehmensorganisation eine notwendige Bedingung ist. Nur wenn die Mitarbeiter diese Notwendigkeit einsehen, werden sie den anschließenden Veränderungsprozess mittragen.

Bei der Vision (‚business mission‘) muss es sich um ein inhaltlich konsistentes und belastbares Strategiekonzept handeln, in dessen Zustandekommen zuvor vom Topmanagement hinreichend viel Zeit investiert worden ist, so dass es sich dazu eignet, die Mitarbeiter von der Vorteilhaftigkeit der neuen Strategie zu überzeugen und Vertrauen in die Wettbewerbsfähigkeit ihres Unternehmens zu gewinnen. Das Konzept muss zufriedenstellende Antworten auf die drei strategischen Kernfragen geben (‚Wo kommen wir her?‘, ‚Wo stehen wir heute?‘ und ‚Wo wollen wir hin?‘) und darf sich dabei weder zu sehr in operativen Details erschöpfen, noch darf es ausschließlich Kostensenkungsziele in den Mittelpunkt stellen: Es gibt so gut wie kein Unternehmen, das seine Existenz auf lange Sicht allein durch Konsolidierung und Kostensenkungen gesichert hat. Nachhaltiger Unternehmenserfolg beruht stets auf Wachstum und Innovation – und der kreative Prozess, neue Wachstumsimpulse zu schaffen, benötigt erfahrungsgemäß nun einmal mehr Zeit, als eine routinemäßig einmal im Jahr stattfindende Wo-

chenendklausur des Vorstandes. Nicht umsonst verfrachtete der schwedisch-schweizerische ABB-Konzern Mitte der 90er Jahre im Rahmen des Programms ‚Customer Focus‘ seine gesamte europäische Führungsmannschaft (insges. 28 Manager) für eine ganze Woche nach Indien, um dort fernab des Tagesgeschäftes und in einem völlig fremdartigen Umfeld gemeinsam einen langfristig tragfähigen Ausweg aus der strategischen Krise zu finden, in die das Unternehmen zuvor geraten war. Ergebnis der siebentägigen Klausur war eine mutige Vision mit dem Titel ‚Aufbruch in die Zukunft‘, die fortan der strategische Leitfaden für den Veränderungsprozess bei ABB sein sollte.

2. Sind Sie sich über das Ausmaß des erforderlichen organisatorischen Wandels im Klaren?

Um realistisch den Aufwand abschätzen zu können, den eine organisatorische Veränderung mit sich bringen wird, muss das Topmanagement eine Vorstellung vom Ausmaß des angestrebten Wandels haben. Handelt es sich etwa nur um eine strategische Fokussierung auf das Kerngeschäft, so beschränkt sich die Veränderung auf eine Abspaltung von Aktivitäten, die zwar möglicherweise einen Bruch mit langjährigen Traditionen bedeutet, bei der jedoch das grundlegende Wertesystem des Unternehmens nicht in Frage gestellt wird (z. B. Ausgründung der Chemie-Aktivitäten des Bayer-Konzerns unter dem neuen Namen Lanxess). Der einhergehende Veränderungsaufwand wird sich primär in den unmittelbar betroffenen Unternehmensteilen und in einigen Zentralfunktionen bemerkbar machen, die unternehmenskulturellen Grundwerte werden davon jedoch weitgehend unberührt bleiben. Die notwendigen Veränderungsprozesse bedürfen daher nur begrenzter Aufmerksamkeit, da sie routinemäßig abgewickelt werden können und die Organisation hierfür so gut wie keine neuen Ressourcen erwerben muss.

Handelt es sich bei dem angestrebten Wandel hingegen um Maßnahmen, die das gesamte Unternehmen betreffen, allerdings ohne die wesentlichen Organisations- und Führungsprinzipien in Frage zu stellen (z. B. ein Effizienzsteigerungsprogramm zur kurzfristigen Sicherung der preislichen Wettbewerbsfähigkeit in den bestehenden Geschäftsfeldern), so erfordert dies von den Organisationsmitgliedern ein höheres Maß an Bereitschaft, alte Verhaltensweisen partiell zu ändern und sich gleichzeitig auf neue Prozeduren einzulassen. Im wesentlich jedoch bleiben die bislang gültigen Organisationsprinzipien im Sinne von ‚Spielregeln‘ erhalten, da sich – um im Bild zu bleiben – das ‚Spiel‘ als solches nicht ändert: Für die Kunden des Unternehmens werden nach wie vor die gleichen Leistungen erbracht, nur eben etwas

schneller, etwas kostengünstiger oder qualitativ etwas besser. Hierfür benötigt die Organisation zwar auch neue Ressourcen (z. B. neue IT-Systeme und/oder neues Methodenwissen zur Verschlanung von Administrationsprozessen), cum grano salis aber kann sie auch in diesem Fall ihre unternehmenskulturellen Grundlagen weitgehend unangetastet lassen und auf Basis ihrer bewährten Problemlösungsmuster schon bald wieder zur Tagesordnung übergehen. Entsprechend eingrenzt ist der Aufwand für das Topmanagement, die gewünschte Veränderung herbeizuführen.

Ein völlig anderes Bild ergibt sich, wenn der angestrebte Wandel die kulturellen Grundfesten der Organisation erschüttert, weil für das Unternehmen letztlich ein Paradigmenwechsel ansteht – etwa die Überführung einer ehemaligen Behörde bzw. eines Staatsbetriebes in ein privatwirtschaftlich geführtes Unternehmen, das nach seiner Privatisierung fortan dem Wettbewerb ausgesetzt ist (z. B. Deutsche Telekom, Deutsche Post oder Deutsche Bahn). Oder aber es tritt eine grundlegende strategische Neuausrichtung der Geschäftsaktivitäten ein, wie sie bspw. Ende der 90er Jahre sowohl der Mannesmann- als auch der Preussag-Konzern erfahren haben (Einstieg in das Mobilfunkgeschäft und anschließende Übernahme durch Vodafone bzw. Umbau von einem produktionsorientierten, diversifizierten Stahlkonzern zu einem dienstleistungsorientierten Tourismuskonzern). Eine organisatorische Veränderung dieser Tragweite erfordert von den Mitgliedern der Organisation ein tiefgreifendes Umdenken und in Folge dessen einen Wandel in der unternehmenskulturellen Grundausrichtung: Es werden neue Regeln für ein neues Spiel benötigt. Dies führt bei vielen Mitarbeitern zu Verunsicherung und zu Verlustängsten, die als Reaktion darauf ihren Ausdruck je nach Persönlichkeitsstruktur in einem breiten Verhaltensspektrum finden. Dies kann von passivem Rückzug bis hin zu aktivem Widerstand reichen. In diesem Fall nimmt der Aufwand für das Topmanagement, das für die Bewerkstelligung des organisatorischen und kulturellen Wandels (‚cultural change‘) verantwortlich ist, beträchtliche Ausmaße an, die nicht unterschätzt werden dürfen – weder zeitlich, noch hinsichtlich der notwendigen Bindung von Managementkapazitäten zur Gewährleistung der erforderlichen Führungsintensität.

3. Haben Sie sich genügend Zeit genommen, um Ihren Mitarbeitern die Notwendigkeit für den bevorstehenden Wandel zu erläutern?

Selbst wenn das Topmanagement ein solides strategisches Fundament geschaffen und für sich Klarheit über das Ausmaß der organisatorischen Veränderung gewonnen hat, so ist da-

mit noch keineswegs dem mittleren Management und den operativ tätigen Mitarbeitern zur Einsicht verholfen, warum der Wandel für sie unausweichlich sein soll, und warum es sich für sie lohnen soll, ihn mitzutragen und aktiv zu fördern. Dabei ist es nicht einmal so, dass sämtliche Organisationsmitglieder grundsätzlich unwillig sind, Veränderungen herbeizuführen – im Gegenteil: Neben den ablehnenden Bewahrern gibt es in jeder Organisation auch die veränderungsfreudigen Pioniere, die sich bereitwillig auf neue Bedingungen einstellen, da sie rasch die damit verbundenen Verbesserungspotenziale erkennen, die sich für sie ergeben. Bei beiden Gruppen ist nicht viel Überzeugungsarbeit nötig: Die Pioniere sind bereits Feuer und Flamme für die Veränderung, wohingegen die Bewahrer bei ihrer ablehnenden Haltung bleiben werden, da sie jede Abweichung von der bisherigen Praxis mit einem Eingeständnis von persönlichen Fehlern oder Irrtum gleichsetzen. Sie können allenfalls noch in einem völlig veränderten Umfeld nutzenstiftend tätig sein, in dem ihre bisherige Tätigkeit nur eine untergeordnete Bedeutung hat, da sie auf diese Weise kein Gefühl einer gescheiterten Vergangenheit entwickeln müssen.

Im Mittelpunkt der auf Überzeugung ausgerichteten Kommunikation des Topmanagements muss statt dessen die dritte Gruppe der unentschlossenen Skeptiker stehen: Sie leiden zu Beginn eines Veränderungsprozesses am stärksten unter der sog. ‚kognitiven Dissonanz‘, d. h. für sie stimmen das eigene Wertesystem und die von ihnen in der neuen Organisation erwarteten Handlungen nicht überein. Schon vor knapp 50 Jahren entdeckte Leon Festinger bei seinen Forschungen an der kalifornischen Stanford University, dass Menschen einen starken Drang verspüren, solche kognitive Dissonanzen rasch zu beseitigen und ihr Wertesystem mit ihren Handlungen in Kongruenz zu bringen. Vorrangig für derart verunsicherte Skeptiker ist daher ein systematisches Kommunikationskonzept zu entwickeln, in dem die Konsistenz der vom Topmanagement formulierten strategischen Ziele und deren Zustandekommen anschaulich erläutert werden. Außerdem muss bei den Skeptikern für Transparenz über den geplanten Veränderungsprozess gesorgt werden, um so bei ihnen für Vertrauen in den Sinn und in den Erfolg des Reorganisationsvorhabens zu werben. Wichtig ist, dass die Kommunikation des Topmanagements dabei nicht generisch oder steril wirkt, sondern authentisch und zugleich empathisch. Neben einer realistischen Darstellung der Fakten (keine ‚Schönfärberei‘) können ruhig auch Emotionen eine Rolle spielen, da sie die Glaubwürdigkeit der Kommunikation erhöhen: Wer jemals Hartmut Mehdorn erlebt hat, wie engagiert er von ‚seiner‘ Bahn

spricht und wie empfindlich er auf Kritik an ‚seinem‘ Unternehmen reagiert, der weiß, wie sehr er von der Richtigkeit seines strategischen Ziels eines Börsengangs der Deutschen Bahn überzeugt ist. Aus Hartmut Mehdorn spricht in diesen Momenten kein kühl kalkulierender, technokratischer Manager, sondern ein emotionaler und dadurch glaubhafter ‚Überzeugungs-täter‘, beseelt von der Idee, aus dem ehemaligen Staatsbetrieb ein wettbewerbsfähiges privatwirtschaftliches Unternehmen mit führender Marktstellung in Europa zu machen.

4. Haben Sie in Ihrem Unternehmen eine leistungsfähige Projektorganisation etabliert, die den organisatorischen Wandel systematisch begleitet?

Für ein Reorganisationsvorhaben, das weite Teile eines Unternehmens betrifft, empfiehlt sich die Einrichtung einer professionellen Projektorganisation, da nur sie die Bereitstellung des für eine solche Aufgabenstellung notwendigen interdisziplinären Erfahrungshintergrundes gewährleisten kann. Sie muss während der gesamten Dauer der Reorganisation installiert bleiben, allerdings angepasst an den jeweils unterschiedlichen Kapazitätsbedarf in den einzelnen Projektphasen: in der Konzeptionsphase hoch, in der Umsetzungsphase im Zeitverlauf abnehmend.

An der Spitze der Projektorganisation steht ein Lenkungsausschuss, der sich aus dem für den organisatorischen Wandel verantwortlichen Topmanagement zusammensetzt – idealiter ergänzt um einen Projektbeirat, der die Rolle eines objektiven und unabhängig von den sonstigen Machtstrukturen im Unternehmen agierenden ‚Sounding Board‘ wahrnimmt: Die sowohl internen als auch externen Beiratsmitglieder dienen dem Lenkungsausschuss als qualifizierte Sparringspartner, die eine unerwünschte übermäßige Einflussnahme einzelner Lenkungsausschussmitglieder verhindern sollen.

Die Projektleitung eine Ebene unterhalb des Lenkungsausschusses erstellt die Projektplanung (inkl. Zeit-, Kosten- und Meilensteinpläne), übernimmt die operative Projektsteuerung (z. B. Koordination des Einsatzes externer Berater) und berichtet dem Lenkungsausschuss regelmäßig von erzielten Projektfortschritten und Planabweichungen. Sie bereitet planmäßige und außerplanmäßige Entscheidungen für den Lenkungsausschuss vor und organisiert die projektbegleitenden Kommunikationsmaßnahmen (z. B. Hotline für Anfragen von Mitarbeitern, Artikel über das Projekt in der Mitarbeiterzeitschrift, Projekt-Newsletter oder allgemeine Informationsveranstaltungen über Ziele und Inhalte des Projektes). Als in der Wahrnehmung der Organisationsmitglieder besonders exponiert kommt der Person des Projektleiters eine besondere Identifikationsaufgabe

zu: Sein Name steht bekanntlich im Unternehmen für den Erfolg oder Misserfolg des gesamten Reorganisationsvorhabens, deshalb ist seine Besetzung mit Bedacht und größtmöglicher Sorgfalt vorzunehmen: Seine Glaubwürdigkeit und persönliche Integrität ist mindestens ebenso bedeutsam wie die des verantwortlichen Topmanagements.

Gleiches gilt analog für das Projektteam: Durch eine funktional und altersmäßig ausgewogene Besetzung muss eine gelungene Mischung aus funktionsübergreifender Veränderungsbereitschaft, konzeptionellem Gestaltungswillen und operativem Erfahrungshintergrund gefunden werden, die den hohen Erwartungen an die Projektergebnisse entspricht. Etwaige konzeptionelle oder methodische Know-how-Defizite bei den internen Projektteammitgliedern können ggf. durch den gezielten Einsatz erfahrener externer Organisationsberater kompensiert werden – mit dem positiven Nebeneffekt, dass auf diese Weise die Ressourcenbasis des Unternehmens um neues Methodwissen angereichert wird.

5. Haben Sie sichergestellt, dass die Führungskräfte in Ihrem Unternehmen bei dem bevorstehenden Wandel eine Vorreiterrolle einnehmen werden?

Gerade mit dem Eintritt der Wirksamkeit erster Reorganisationsmaßnahmen, wenn das Misstrauen in den Projekterfolg bei den Bewahrern und Skeptikern immer noch groß ist, beobachten Mitarbeiter das Verhalten ihrer Führungskräfte sehr genau: Gelingt es den Vorgesetzten, ihr Reden und Handeln in den Augen der Mitarbeiter in Einklang zu bringen, oder kommt es zu erkennbaren Widersprüchen? Tendenziell ist die Toleranzschwelle für Varianzen und Inkonsistenzen im Führungsverhalten von Vorgesetzten bei Mitarbeitern sehr gering. Hierbei wird die besondere Orientierungsfunktion deutlich, die Vorgesetzte ihren Mitarbeitern gegenüber haben: Warum sollte sich ein Mitarbeiter an neue Regeln halten, wenn es nicht einmal der für die weitere Karriereentwicklung des Mitarbeiters verantwortliche Vorgesetzte tut?

Besondere Aufmerksamkeit ist vom Topmanagement den inoffiziellen Meinungsführern im mittleren Management des Unternehmens zu widmen. Existieren auf dieser Führungsebene Zweifel an den Erfolgsaussichten der Reorganisation, werden sich diese früher oder später auch auf die den jeweiligen Führungskräften unterstellten Mitarbeiter übertragen, was letzten Endes zu einer substanziellen Gefährdung des Projekterfolges führen kann. Erfolgskritisch ist daher für das Topmanagement nicht nur, die inoffiziellen Meinungsführer zu kennen, sondern diese durch spezifische Kommunikationsmaßnahmen von dem zu erwartenden Nut-

zen des Unterfangens zu überzeugen und ihnen durch symbolträchtige eigene Handlungen zu demonstrieren, welche Bedeutung der beabsichtigte Wandel für die Zukunft des Unternehmens hat. Soll etwa fortan eine offenere Kommunikationskultur im Unternehmen gepflegt werden, so ist ein ‚sozialallergisches‘ Führungsverhalten des Topmanagements, das ausschließlich auf unpersönlichem Schriftverkehr per Rundschreiben oder E-Mail basiert, wenig zweckdienlich und wirkt unglaubwürdig. Eine deutlich erkennbare individuelle Verhaltensänderung aber (z. B. Neueinrichtung von regelmäßigen Kamingesprächen zwischen dem mittleren und dem Topmanagement) kann die Integrität und Glaubwürdigkeit des Topmanagements unterstreichen und so zum gewünschten Effekt einer effektiven Unterstützung des Reorganisationsprojektes führen.

6. Haben Sie dafür gesorgt, dass die Führungsprozesse und -systeme den beabsichtigten organisatorischen Wandel wirksam unterstützen?

Sobald die ersten Strukturveränderungen in einer Organisation sichtbar werden, stellt sich die Frage, welche individuellen Anreize es für die Mitarbeiter gibt, sich in die neuen Strukturen einzufügen. Dabei geht es nicht nur um die individuelle Karriereperspektive für den einzelnen („Welches Verhalten ist für mich in der neuen Organisation fortan karriereförderlich, welches eher -hinderlich?“), sondern auch um den Aspekt der Vergütung. Vor diesem Hintergrund wird der Vorteil eines signifikanten variablen Vergütungsanteils deutlich: Durch eine Anpassung der vergütungsrelevanten Zielgrößen, die kompatibel zu den vom Topmanagement gewünschten organisatorischen Veränderungszielen sein müssen, kann eine wirksame Feinsteuerung des Mitarbeiterverhaltens vorgenommen werden. Wenn etwa erklärtes Ziel einer Retail Bank die Gewinnung von profitablen Neugeschäft ist (zusätzlich zur Sicherung der vorhandenen Kundenbasis), so reicht es nicht aus, die Vertriebsmitarbeiter weiterhin nur nach dem Wertpapierumsatz zu bewerten, den sie mit ihren Bestandskunden erzielt haben. Es müssen vielmehr zusätzliche ertragsorientierte Kennzahlen für die Akquisition von ‚fresh money‘ und von Neukunden mit Cross-selling-Potenzial definiert werden, damit die Mitarbeiter zur Optimierung ihrer individuellen Gesamtvergütung ihre Vertriebsaktivitäten auch diesem neuen, aus vertrieblicher Sicht aufwändigeren Tätigkeitsfeld widmen. Ähnliche Erfahrungen machte vor wenigen Jahren eine renommierte deutsche Unternehmensberatungsgesellschaft: Zwar hatte das oberste Führungsgremium (Executive Committee) eine auf verbesserungswürdige Führungsfähigkeiten der Partner zurückzuführende überdurchschnittlich hohe

Fluktuationsrate konstatiert und deren Reduzierung als strategische Zielgröße festgehalten. Doch erst nachdem mit der sog. ‚Bottom-up Leadership-Evaluation‘, einem von den Mitgliedern eines Partnerteams anonym auszufüllenden Fragebogen zu den Führungsqualitäten des jeweiligen Partners, ein Führungsinstrument zur Verfügung stand, das direkt mit der Vergütung der Partner verknüpft war, stellte sich die gewünschte Veränderung in deren Führungsverständnis und -verhalten ein – mit dem Ergebnis eines anschließenden deutlichen Rückganges der Fluktuationsrate.

Neben den genannten Führungssystemen gilt es auch die wichtigsten Führungsprozesse mit den neuen Organisationsstrukturen zu harmonisieren. Vor diesem Hintergrund sind insbesondere Controlling- und Reportingprozesse sowie Planungs- und Budgetierungsprozesse zu nennen: Durch neue Strukturen (z. B. neue Geschäftsbereiche) entstehen regelmäßig neue Planungsobjekte, die in bestehende Berichtswesen integriert und als eigenständige Plangrößen bei den jährlichen Budgetgesprächen Berücksichtigung finden müssen (inkl. Personalbedarfsplanung).

7. Verfügen die Führungskräfte und Mitarbeiter in Ihrem Unternehmen über die notwendigen materiellen und immateriellen Ressourcen, um die neuen Aufgaben bewältigen zu können?

Während die materiellen Ressourcen, die zur Realisierung einer organisatorischen Veränderung relativ einfach beziffert werden können (z. B. Beschaffung eines neuen CRM-Systems für den Vertrieb, Einrichtung eines Call-Centers oder Anmietung neuer Büroräume), ist dies für die Ressource Know-how bisweilen nur schwer, wenn nicht gar unmöglich. Trotzdem besteht im Rahmen einer Reorganisation die Notwendigkeit, dass das Topmanagement frühzeitig, d. h. schon bei den ersten Konzeptüberlegungen zu einer organisatorischen Neuausrichtung, den wahrscheinlichen Bedarf nach neuen Kenntnissen und Fertigkeiten der Mitarbeiter identifiziert, um so mit ausreichendem zeitlichen Vorlauf die Durchführung entsprechender Trainings- und Schulungsprogramme anzustoßen. Bei der Bemessung des zeitlichen Vorlaufs ist zu beachten, dass Erwachsene aufgrund ihres schon vorhandenen Erfahrungsschatzes zeitintensiver und damit anders lernen als Kinder: Sie benötigen nicht nur Zeit, um die Information zu hören, sie richtig zu verstehen und das vermittelte Wissen anschließend auszuprobieren (üblicher Lernprozess bei Kindern), sondern Erwachsene benötigen zusätzlich Zeit, um das neue Wissen (z. B. Umgang mit dem Internet) sinnvoll mit ihrer bisherigen Lebenserfahrung zu kombinieren und neu zu sortieren – inkl. der Identifikation und Elimination von obsolet gewordenem

Wissen (z. B. Umgang mit Telex-Geräten). Beschließt bspw. eine Filialbank die Eröffnung eines zusätzlichen Vertriebskanals Call-Center, so kann sie nicht einfach willkürlich Vertriebsmitarbeiter aus den Filialen nach einer kurzen Einweisung in die neue Technik dorthin transferieren, ohne sie zuvor auch mit den psychologischen Besonderheiten des Verkaufs von Finanzdienstleistungen über das Telefon vertraut zu machen. Erst ausführliche Telefontrainings mit zahlreichen Übungsmöglichkeiten stellen sicher, dass die ehemaligen Filialmitarbeiter im Call-Center ihr gewohntes Kommunikationsverhalten verändern (z. B. Verzicht auf den Blickkontakt mit dem Gesprächspartner), um durch neue Verhaltensweisen (z. B. stärkere Modulation der Stimme) das Potenzial des neuen Vertriebskanals voll auszuschöpfen.

Besondere Bedingungen gelten indes für die Ressource Management-Know-how: Da Führungskräfte einen maßgeblichen Einfluss auf den Erfolg oder Misserfolg einer Reorganisation haben, hat das Topmanagement hohe Erwartungen an sie bzgl. Ihrer Veränderungsfähigkeit. Führungskräfte, die nicht willens oder nicht dazu in der Lage sind, die neuen Anforderungen an sie zeitgerecht zu erfüllen, müssen vom Topmanagement rasch identifiziert und ggf. aussortiert, d. h. mit anderen Aufgaben betraut werden. Ein bewährtes Instrument zur Beurteilung der Veränderungsfähigkeit von organisatorischem Wandel ausgesetzten Führungskräften ist die Durchführung eines sog. ‚Management Audit‘ durch einen erfahrenen externen Berater: Auf Basis eines detaillierten Briefings in Bezug auf das zukünftige Anforderungsprofil einer Führungskraft in der neuen Organisation nimmt der Berater eine ausführliche Potenzialanalyse der von der Reorganisation betroffenen Führungskräfte vor (z. B. in Einzelgesprächen oder in einem Assessment Center). Das dem Topmanagement vertraulich übermittelte Ergebnis ist eine Einteilung der Führungskräfte in unterschiedliche Klassen, etwa nach der Ampellogik: Status ‚grün‘ bedeutet Kongruenz des Anforderungsprofils mit den Führungsfähigkeiten des Managers, Status ‚gelb‘ bedeutet das Vorhandensein von entsprechendem Führungspotenzial, allerdings verbunden mit Entwicklungsaufwand, und Status ‚rot‘ bedeutet unzureichende Erfüllung des Anforderungsprofils ohne Entwicklungsmöglichkeiten.

8. Haben Sie ggf. erforderliche Personalentscheidungen mit der angemessenen Konsequenz getroffen?

Lässt sich ein Mitarbeiter in verantwortlicher Führungsposition nachhaltig nicht vom Nutzen eines Reorganisationsprojektes überzeugen, und ist von ihm möglicherweise sogar mit aktivem Widerstand gegen den vom Topmanagement gewünschten organisatorischen

Wandel zu rechnen, so ist eine Personalentscheidung unausweichlich. Diese sollte dann so früh wie möglich geschehen, damit ihre Botschaft in der Organisation verstanden wird: Die Unternehmensführung meint es ernst mit der geplanten Veränderung und ist fest entschlossen, Widerstände konsequent aus dem Weg zu räumen.

Bei derartigen Personalentscheidungen sollte das Topmanagement auch vor den obersten Führungsebenen nicht halt machen, denn gemäß Jack Welch „[...] wird die Treppe von oben nach unten gefegt.“ Nach seinem Amtsantritt als Vorstandsvorsitzender der Deutschen Bank sorgte etwa Josef Ackermann dafür, dass sein Vorstandskollege Thomas Fischer innerhalb kurzer Zeit die Bank verließ. Jener hatte zuvor offen gegen Ackermanns Pläne für eine konsequente Kapitalmarktorientierung des Instituts opponiert und damit einen auch außerhalb des Vorstandskreises wahrnehmbaren Machtkampf zwischen ihm und Ackermann angezettelt. Die Botschaft des Vorsitzenden war unmissverständlich und verfehlte seine Wirkung nicht: Fortan musste Ackermann mit deutlich weniger Widerstand aus den eigenen Reihen bei der Verwirklichung seiner Umbaupläne für die Deutsche Bank zurechtkommen.

9. Haben Sie ein geeignetes Instrumentarium verfügbar, das Ihnen ein effektives Maßnahmenrealisierungscontrolling ermöglicht?

Am Ende der Konzeptionsphase eines Reorganisationsprojektes steht im Idealfall ein konsistenter Organisationsentwurf mit einer korrespondierenden Umsetzungsplanung in Form eines detaillierten Kataloges, bestehend aus priorisierten Maßnahmen. Wer aber glaubt, damit sei nun der Großteil der Reorganisationsarbeit bereits geleistet, der irrt: Erst die Umsetzungsphase entscheidet darüber, ob eine Reorganisation als geglückt gelten kann oder nicht. Ein konsistentes Organisationskonzept ist lediglich eine notwendige Bedingung für einen erfolgreichen organisatorischen Veränderungsprozess, keine hinreichende. Erfolgskritisch ist vielmehr, inwieweit es gelingt, die neu konzipierten Strukturen und Abläufe in das operative Tagesgeschäft einfließen und dort ihre Wirkung entfalten zu lassen.

Aus diesem Grund ist in der Umsetzungsphase seitens der Projektleitung vor allem ein konsequentes Maßnahmenrealisierungscontrolling vonnöten: Sie muss kontinuierlich in den betroffenen Unternehmensbereichen Fortschrittskontrollen vornehmen, deren Ergebnisse entscheidungsorientiert aufbereiten und in regelmäßigen Abständen dem Lenkungsausschuss berichten. Bei Verzögerungen muss sie bei den Umsetzungsverantwortlichen hartnäckig auf die Einhaltung von Terminen und die frist-

gerechte Erreichung vereinbarter Meilensteine drängen. Um diese Aufgabe erfüllen zu können, müssen bereits in der Konzeptionsphase bei der Erstellung der Umsetzungsplanung geeignete Messgrößen festgelegt werden, mit denen sich die Ziele der Reorganisation sinnvoll operationalisieren und zu einem vertretbaren Aufwand zeitnah monitoren lassen. Als hilfreich für die Ableitung eines konsistenten Kennzahlensystems mit validen Messgrößen hat sich in diesem Zusammenhang das Konzept der Balanced Scorecard von Robert Kaplan und David Norton erwiesen. Es überführt strategische Ziele in ein ganzheitliches und wegen seiner Übersichtlichkeit (max. zwanzig Kennzahlen) zugleich leicht handhabbares Kennzahlensystem mit hoher Organisationsrelevanz (Finanz-, Kunden-, Prozess- sowie Lern- und Entwicklungsperspektive).

10. Haben Sie Ihr Unternehmen bereits jetzt auf den nächsten organisatorischen Wandel vorbereitet?

Die Zeiten stabiler Unternehmensumwelten sind lange vorbei. Die Anpassung von Führungsstrukturen, -prozessen und -systemen wird damit zu einer stetigen Herausforderung für das Management, die Fähigkeit zum organisatorischen Wandel zum Wettbewerbsvorteil für das Unternehmen.

Angesichts dieser Erkenntnis darf das Ergebnis eines Reorganisationsprojektes nicht nur ein neues Organisationskonzept und seine erfolgreiche Umsetzung sein, sondern das Unter-

nehmen muss auch seine Ressourcenbasis durch systematisches Wissensmanagement um die Lektionen erweitern, die es im Rahmen des organisatorischen Veränderungsprozesses gelernt hat (insbes. Dokumentation und Aufbereitung der Projektergebnisse). Dazu zählen bspw. der konstruktive Umgang mit zwischenmenschlichen Konflikten und die Einsicht, dass organisatorischer Wandel ein Prozess ist, der kontinuierlich stattfindet, wenngleich im Zeitablauf in variierender Intensität: Temporäre Ruhephasen der relativen Stabilität, in denen es lediglich gilt, den ‚Normalbetrieb‘ aufrechtzuerhalten und inkremental zu verbessern, wechseln sich mit häufigen Transformationsphasen ab, in denen es zu tiefgreifenden Strukturveränderungen und zur Definition neuer Spielregeln kommt. Erst die Fähigkeit, all diese unterschiedlichen Arten von notwendigen Veränderungen organisatorisch erfolgreich bewältigen zu können, führt letzten Endes zur Verwirklichung einer permanent lernenden und damit zukunftsfähigen Organisation.

Fazit

Für erfolgreiches Change Management existiert kein einfaches Kochrezept. Dafür sind die damit verbundenen Themenstellungen zu komplex. Auch der vorgestellte Fragenkatalog muss somit bis zu einem gewissen Grad unvollständig bleiben, da eine erfolgreiche Bewältigung organisatorischen Wandels noch von vielen weiteren Einflussfaktoren abhängt. Dennoch lässt sich durch eine Beantwortung der zehn

genannten Fragen sicherstellen, dass zumindest die wichtigsten Aspekte einer Reorganisation systematisch berücksichtigt werden – und das kann bei einem so komplexen Thema evtl. bereits der entscheidende Erfolgsfaktor sein.

Literatur

- 1) Doppler, Klaus/Lauterburg, Christoph (1994): „Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten“, Frankfurt am Main/New York 1994
- 2) Frigge, Carsten (o. J.): „Die Top-10-Tipps für die Wende“, in: Süddeutsche Zeitung (o. Datum), o. S.
- 3) Gairola, Arun (2004): „Das Unternehmen umbauen“, in: Harvard Business manager, o. Jg., Edition 4/2004, S. 55-65
- 4) Kanter, Rosabeth Moss (1983): „The Change Masters“, London 1983
- 5) Kaplan, Robert/Norton, David (1997): „Balanced Scorecard. Strategien erfolgreich umsetzen“, Stuttgart 1997
- 6) Lawson, Emily/Price, Colin (2003): „The Psychology of Change Management“, in: The McKinsey Quarterly, o. Jg., 2003 Special Edition: The Value in Organization, S. 30-41

Der Autor ist nach über einem Jahrzehnt Beratungserfahrung in unterschiedlichen Topmanagementberatungen (Roland Berger Strategy Consultants, KPMG Peat Marwick Unternehmensberatung, PMM Management Consultants, BBDO Consulting) heute Geschäftsführer der PadberX Organizational Consulting Network GmbH, einem virtuellen Consulting-Netzwerk. Das im April 2002 gegründete Unternehmen (bis Mai 2004: PadberX International Strategy & Organization Consultants GbR) hat seinen Sitz in München. PadberX ist auf die Organisationsberatung von Konzernunternehmen in den Wachstumsbranchen FinancialServices und LifeSciences spezialisiert.