Rudolf Wimmer

Professor für Führung und Organisation am Institut für Familienunternehmen der Universität Witten/Herdecke. Partner der osb international AG

Kontakt:
rudolf.wimmer@osb-i.com

Kraftakt radikaler Umbau

Change Management zur Krisenbewältigung

Das Verändern von Organisationen verändert sich

Viele Unternehmen sind zurzeit mit einer ganz neuen Dimension des Change Managements konfrontiert. Angesichts der aktuellen Krise, ausgelöst durch die ungeheuerlichen Turbulenzen an den internationalen Finanzmärkten, müssen wir zur Kenntnis nehmen, dass die üblichen operativen Steuerungsinstrumente und die damit verbundenen Planungshorizonte zurzeit komplett versagen. Kein Winkel der Erde ist von den aktuellen Verwerfungen verschont. Die zum Teil wirklich dramatischen Auftragseinbrüche treten synchron und mit globalen Verstärkungseffekten auf. Niemand weiß mit Sicherheit, was in den kommenden Wochen und Monaten noch alles auf uns zukommt. Wir können in unserer Generation auf keinen vergleichbaren Präzedenzfall zurückgreifen. Trotzdem gilt es jetzt zu handeln, ohne in Panik zu verfallen.

Allenthalben werden in aller Eile einschneidende Maßnahmenpakete geschnürt: Investitionsstopp, Kurzarbeit, Kostensenkungsprogramme, Rückbau von Kapazitäten, Schließung von Standorten und vergleichbare Redimensionierungsmaßnahmen. Schmerzliche Personalabbaumaßnahmen werden unvermeidlich werden und bedrohen im Kern die historisch gewachsene Leistungsfähigkeit der betroffenen Unternehmen. Wichtige Zulieferer sind am wegbrechen und müssen aufgefangen werden. In einer Reihe von Branchen wird der Konsolidierungs- und Marktbereinigungsprozess weiter angeheizt (etwa bei den europäischen Fluglinien oder in der Automobil- bzw. in der Automobilzulieferindustrie). Die Insolvenzrate steigt wieder dramatisch an. Da ist in erster Linie kurzfristig wirksames, effizientes Turnaround-Management gefragt, um als oberstes Ziel einen Liquiditätsengpass zu vermeiden.

Man darf allerdings auch nicht übersehen, dass es sehr viele Unternehmungen gibt, die in diese aktuellen Turbulenzen voller Kraft und gestärkt durch eine äußerst stürmische Wachstumsperiode hineingehen; ausgestattet mit einer hohen Eigenkapitalquote, mit schlanken, wettbewerbsfähigen Strukturen, einer erneuerten Technologie, einer stabilen Verankerung in unterschiedlichen Weltregionen und Geschäftsfeldern, d.h. mit einer strategischen Positionierung, die eine differenzierte Risikopolitik ermöglicht. Diesem Kreis an Unternehmen bietet sich jetzt die Chance, ihre Wettbewerbsposition weiter auszubauen, ihre Innovationsfähigkeit auszuspielen, d.h. ihre geschäftspolitischen Maßnahmen letztlich antizyklisch anzule-

gen. Dieser Typus von Unternehmen hat gelernt, auf einen sorgfältig angelegten, längerfristig ausgerichteten Kompetenzaufbau zu setzen. Sie vermeiden, wo immer es geht, einschneidende radikale Organisationsumbauten, weil sie um die destruktiven Folgewirkungen solcher häufig zum Einsatz gebrachter Transformationsprozesse wissen. Vielmehr investieren sie in so etwas wie eine nachhaltige Selbsterneuerungskraft, die vorausschauend Veränderungsimpulse aufgreift und sie für eine gezielte evolutionäre Weiterentwicklung des eigenen Leistungsvermögens nutzt (aktuelle Beispiele dafür sind zweifelsohne Nokia, IBM, Cisco, Bosch, Toyota, Nestle, Merck, Porsche und viele andere familiengeführte Hidden Champions). Solche Beispiele nähren die wachsende Skepsis gegenüber den vor einigen Jahren noch sehr in Mode befindlichen radikalen Change-Vorhaben. Denn viele solcher Maßnahmen, oft mit ganz hohen Erwartungen angeschoben, gelten im Nachhinein als gescheitert (z.B. Fusionen von Daimler und Chrysler oder von Allianz und Dresdner). Zurück blieb vielfach eine Wertvernichtung, die das normale menschliche Fassungsvermögen weit übersteigt. Die wissenschaftliche Forschung zu Fragen des Change Managements und zum Aufbau lernfähiger «organizational capabilities» lernt gerade, ihre grundlegenden Annahmen über die Bedingungen einer nachhaltig erfolgreichen Unternehmensentwicklung angesichts gänzlich unkalkulierbarer Umwelten neu zu denken (vgl. dazu Wimmer 2007, Schreyögg und Kliesch-Eberl 2008).

Auch wenn die Skepsis gegenüber den Erfolgsaussichten radikaler Transformationsprozesse eher zugenommen hat, solche Maßnahmen bleiben im Moment vielen Unternehmen, auch wenn sie von einer gesunden, robusten Ausgangslage aus starten, nicht erspart. Mit Blick auf die zeitliche Unkalkulierbarkeit der aktuellen Turbulenzen sind sie schlicht eine Frage des Überlebens geworden. Dieser Umstand ist Motivation genug, den empirisch beobachtbaren, charakteristischen Fallstricken solcher struktureller Umbauten von Unternehmen, die ja immer in irgendeiner Form den Lebensnerv derselben treffen, genauer nachzugehen. Diesem Ziel dienen in aller Kürze die folgenden Überlegungen. Sie konzentrieren sich dabei auf systematisch unterschätzte Dimensionen, deren Beachtung oder Vernachlässigung über den Erfolg oder Misserfolg solcher Vorhaben entscheiden. In der Abfolge dieser Dimensionen folgen wir dabei der Logik und Dramaturgie von Umgestaltungsprozessen, die tief in die historisch gewachsene Identität und in die zugrundeliegenden Strukturen und Prozesse bei den betroffenen Organisationen eingreifen. Uns leitet dabei die These, dass dieses Eingreifen für die verantwortlichen Entscheidungsträger immer mit erheblichen emotionalen Verunsicherungen verbunden ist, ein Umstand, der sie unwillkürlich auf ganz bestimmte Handlungsmuster zurückgreifen lässt, die in der Regel jedoch die Scheiternswahrscheinlichkeiten solcher Umbauten massiv erhöhen. Es sind gerade die spontan naheliegenden Verhaltensimpulse der Topführungskräfte, die in den einzelnen Phasen der Changedramaturgie problemverschärfend wirken, wenn es nicht gelingt, zu ihnen auf Distanz zu treten und damit eine andere reflektiertere Logik des Eingreifens und Steuerns zu realisieren.

Was bedeuten einschneidende Organisationsumbauten?
Wir sprechen von einer radikalen Transformation immer dann, wenn in einer Organisation erkannt wird, dass die Fortsetzung des bisherigen Weges, der eingespielten Routinen, das Festhalten an der bestehenden Aufgabenidentität und strategischen Ausrichtung sowie an den damit verbundenen Strukturen und Prozessen das Unternehmen über kurz oder lang in eine existentielle Bedrohungslage hineinführt. Dies kann sein, weil wichtige Kunden wegbrechen, die Auftragslage massiv einbricht, Schlüsselprodukte auslaufen, weil die Intensivierung des Wettbewerbs das bisherige Geschäftsmodell obsolet werden lässt, weil sich die Rohstoffsituation dramatisch geändert hat, weil die Branchendynamik massive Wachstumsschritte erzwingt, weil ein Technologiewandel eine Neuausrichtung nahelegt und ähnliches mehr. Stets handelt es sich um Anlässe, angesichts derer die verantwortlichen Entscheidungsträger zu der Einsicht gelangen, dass die Fortsetzung des Status quo eine existentielle Gefährdung des Gesamtsystems oder wichtiger Teilbereiche bedeuten würde. Die aktuelle wirtschaftliche Entwicklung zwingt vielfach zu einer solchen Realitätseinschätzung, die die entstandene Bedrohungslage ungeschminkt zur Kenntnis nimmt und geeignete Maßnahmen zur Aufrechterhaltung der eigenen Überlebensfähigkeit ergreifen lässt.

«Gerade die spontan naheliegend wirkenden Verhaltensimpulse der Topführungskräfte wirken problemverschärfend.»

In einer solchen Situation greifen die üblichen Verbesserungs- und Optimierungsmaßnahmen zu kurz. Es steht die gesamte Ressourcenstruktur und die damit korrespondierende Organisationsarchitektur, die bisherigen aufbauorganisatorischen Festlegungen und die damit verbundenen Führungsstrukturen und Führungsverantwortlichkeiten zur Disposition. Stehen Unternehmenszusammenschlüsse, Standortschließungen, die Aufspaltung durch Outsourcingmaßnahmen an, alles oft verbunden mit einem drastischen Personalabbau, dann berühren solche Schritte immer die gesamte bisherige Identität der Organisation und erschüttern ihr gewachsenes Selbstverständnis.

Die durch solche Anlässe angestoßenen Organisationsumbauten bringen somit für erhebliche Teile der Beschäftigten stets einschneidende Veränderungen mit sich, sei es dass sich ihr bisheriges Aufgabengebiet und die vertrauten Kooperati-

onsbeziehungen ändern, sich die Einflusspositionen verschieben, sich die Entlohnungssituation verschlechtert oder manche überhaupt ihren Arbeitsplatz verlieren. Mit anderen Worten: Radikale Transformationsprozesse lösen in den betroffenen Organisationen heftige Verunsicherungen aus, sie bringen ein enormes Unruhepotenzial ins Haus, das die Aufmerksamkeit der Beteiligten über Wochen und Monate bindet. Zudem handelt es sich dabei stets um Prozesse, die unter einem erheblichen Zeitdruck stehen. Man kann nicht über einen längeren Zeitraum auf einer organisationalen Baustelle leben und gleichzeitig die erwartete Leistungsfähigkeit aufrecht erhalten. Solche Vorhaben benötigen eine sorgfältig ausgedachte Prozessarchitektur mit einer genauen Dramaturgie der einzelnen Phasen inklusive eines stimmigen Partizipationskonzeptes, um sowohl die erforderlichen Veränderungen auf der Ebene der Organisation wie auch die Konsequenzen auf der Ebene der betroffenen Personen in eine konstruktive Bearbeitung zu bringen. Es handelt sich hier um besonders anspruchsvolle Führungsaufgaben, weil eine ganz außergewöhnliche Komplexität zu managen ist, die üblicherweise von nicht wirklich steuerbaren, kollektiven Emotionen begleitet wird. Es ist gerade diese ungewöhnliche Emotionalisierung, die stets angstbesetzten Entscheidungsnotwendigkeiten mit ihren nicht zu vermeidenden destruktiven Begleiterscheinungen, die charakteristische «blinde Flecke» in der Realisierung solcher Vorhaben wahrscheinlich machen.

Wie entsteht die erforderliche Veränderungsenergie?

Eines dieser häufig nicht gesehenen Problemfelder ergibt sich aus einer Fehleinschätzung des Energieaufwandes, den die Bewältigung solcher Umbauten erfordert, wie auch aus einer Überschätzung des vorhandenen Energiepotenzials, das im Unternehmen für das Vorhaben neben dem normalen Tagesgeschäft zur Verfügung steht. Organisationen sind in ihrem Leistungsvermögen auf die Bewältigung der eingespielten Routinen im Tagesgeschäft ausgerichtet. Daneben schlummern normalerweise keine freifloatenden Potenziale mehr, auf die bei Bedarf einfach so zugegriffen werden könnte. Die Effizienzsteigerungsprogramme der letzten Jahre haben das ihre dazu beigetragen, dass alle Ressourcen auf das bestehende Geschäft hin optimiert worden sind. Radikale Transformationen bringen es aber mit sich, dass sie einen Großteil der Organisation und hier insbesondere die ohnehin bereits exponierten Leistungsträger über Monate in einen erheblichen zusätzlichen Anspannungsgrad versetzen. Dieser zusätzliche Zeitbedarf liegt erfahrungsgemäß bei 20-30 Prozent draufgesattelt auf das normale Tagesgeschäft, das in solchen Umbauphasen ja auch nicht leiden soll. Wir operieren hier also mit der aus vielen Erfahrungen abgeleiteten These, dass radikale Transformationsprozesse üblicherweise losgetreten werden, ohne die Organisation bereit zu machen, mit diesem zusätzlichen, wenn auch zeitlich begrenzten Energiebedarf fertig zu werden. Das Management unterstellt vielfach, dass die Organisation schon irgendwie mitzieht, zumal die drohende Existenzgefährdung aus Sicht der Entscheidungsträger ohnehin keine Wahl lässt. Genau dies ist eine illusionäre Annahme, die schon von Beginn weg die Weichen in solchen Prozessen in die verkehrte Richtung stellt, weil man glaubt, eine schnelle Abkürzung nehmen zu können.

Eine mittelgroße Universalbank übernimmt eine deutliche kleinere Spezialbank, um einen ihrer Geschäftsbereiche deutlich zu verstärken. Diese Spezialbank besitzt in ihrer Marktnische einen ausgezeichneten Ruf. Sie soll deshalb den geschäftspolitischen Kern bilden, in den die dazu passenden Einheiten der übernehmenden Bank integriert werden. Strategisch macht dieser Zusammenschluss aller involvierter Entscheidungsträger großen Sinn. Die Postmergerphase wird von einer renommierten Unternehmensberatung im Detail geplant: die neuen Strukturen und Prozesse, die personellen Kapazitäten, die einzelnen Integrationsschritte. So kann relativ rasch nach dem Bekanntwerden der Übernahme mit ihrer Umsetzung begonnen werden. An der Spitze des neuen Geschäftsbereiches agieren nun vier Personen: die zwei Geschäftsführer der Spezialbank ergänzt um zwei Topmanager aus der übernehmenden Bank. Ihnen gelingt es vom ersten Tag an nicht, eine tragfähige Basis für das Miteinander zu entwickeln, weder in geschäftspolitisch-strategischer Hinsicht, noch hinsichtlich der persönlichen, zwischenmenschlichen Akzeptanz. Sie meiden einander und schaffen damit keine akkordierte, einheitliche Führungsbotschaft in den neugebildeten Geschäftsbereich und in seine Subeinheiten hinein. Das von den Beratern ausgearbeitete Organisationskonzept wird ohne großen Organisations- und Kommunikationsaufwand umgesetzt. Das mittlere Management interpretiert dieses Konzept je nach Herkunft und persönlicher Interessenslage in ganz unterschiedliche Richtungen. Im Vertrieb, in den einzelnen Fachabteilungen und Supporteinheiten, bilden sich im Alltag sofort tiefe Gräben zwischen den alten Zugehörigkeiten, jede Seite versucht, ihre überkommenen Arbeitsweisen zu retten und gegen die anderen durchzusetzen. Schon nach wenigen Wochen tobt ein regelrechter «Kulturkampf», der durch die schwierige Führungskonstellation an der Spitze nicht gedämpft sondern noch verstärkt wird.

Die Energien sind durch diese Dynamik primär unternehmensintern gebunden, die erhoffte Power in der Marktbearbeitung ist überhaupt nicht realisierbar; ganz im Gegenteil, das bislang starke Markenprofil der übernommenen Bank beginnt zu erodieren, nicht zuletzt auch deshalb, weil die Backoffice-Bereiche ihre angestammten Abwicklungssicherheiten verloren haben. Nach einigen Monaten beginnen die ersten Leistungsträger das Unternehmen zu verlassen, die Stimmung ist insgesamt im Keller und im Vorstand des Übernehmers wächst die Beunruhigung und Ungeduld ob der ausbleibenden geschäftlichen Erfolge.

Die im Kasten beschriebene, noch ganz frische Erfahrung beschreibt keineswegs eine Ausnahmesituation. Die Art und Weise, wie dieser Postmergerprozess gesteuert oder besser nicht gesteuert wurde, hat wesentlich dazu beigetragen, dass die bisherige Leistungsfähigkeit der fusionierten Bereiche massiv beeinträchtig wurde, und sich deshalb die erhofften strategischen Vorteile wahrscheinlich auf längere Sicht nicht einstellen werden. Die verantwortlichen Entscheidungsträger haben es verabsäumt, gleich am Beginn für den neuen Geschäftsbereich eine arbeitsfähige Führungskonstellation zu schaffen, die in der Lage gewesen wäre, durch gezielte Kommunikationsaktivitäten, den kollektiven Boden für ein schrittweises Zusammenwachsen bei allen Beteiligten aufzubereiten. Aber wie versorgt man eine Organisation mit der für solche Veränderungen erforderlichen kollektiven Energie? Wie erzeugt man bei einem Großteil der Beschäftigten angesichts einer durchgängigen Ausgangsskepsis jenes zusätzliche Engagement, das es neben dem Tagesgeschäft unbedingt braucht, um solch' weitreichende Umgestaltungen erfolgreich zu stemmen?

«Radikale Transformationen benötigen die Kombination aus kollektivem 'weg von' und sinnstiftendem 'hin zu'.»

Veränderungsenergie schaffen als Führungsaufgabe

Bei dieser unverzichtbaren Führungsaufgabe geht es um die Herstellung eines organisationsweiten Spannungsbogens zwischen einerseits der gezielten Auseinandersetzung mit der Einschätzung der Ist-Situation, die ein Weitermachen in der bisherigen Form nicht zulässt, und dem Aufbau eines attraktiven Zukunftsbildes andererseits, das ausreichend Vertrauen einflößt, um die außergewöhnlichen Anstrengungen im Zuge des Transformationsprozesses auf sich zu nehmen. Dieser energetisierende Spannungsbogen entsteht also zwischen dem vergemeinschafteten Bewusstsein über den «case for action», also zwischen dem in der Organisation auf breiter Basis geteilten Wissen, dass das, was einen bisher erfolgreich gemacht hat, nicht wirklich zukunftsfähig ist und der Erarbeitung einer tragfähigen Vorstellung darüber, wie die Organisation ausschauen kann, die künftig die zentralen Umweltherausforderungen erfolgreich meistern wird. Radikale Transformationen benötigen diese unerlässliche Kombination aus einem kollektiven «weg von» (Schubkraft) und einem sinnstiftenden «hin zu» (Zugkraft). Erst auf der Grundlage eines solchen auf allen Ebenen der Organisation aufgebauten Spannungsbogens, lässt sich eine detaillierte Lösung für ein verändertes Organisationsdesign sowie ein dazu passendes Implementierungskonzept erarbeiten, das in seiner praktischen Realisierung dann auch eine Chance bekommt.

Vielfach versuchen die Topverantwortlichen in solchen Situationen, sich diese mühsame Auseinandersetzung in der eigenen Organisation zu ersparen. Sie beginnen gleich mit der Detailarbeit am Reorganisationskonzept, die sie mit Vorliebe an eigene und fremde Experten delegieren. Sobald diese ihre Arbeit in abgeschotteten Projektgruppen fertig gestellt haben, geht's dann ziemlich überfallsartig ans Umsetzen. Dann tauchen all die ungelösten Grundsatzfragen und massiv aufgestauten emotionalen Barrieren in der Bearbeitung der einzelnen Detailschritte auf.

Worin bestehen nun die besonderen Schwierigkeiten im Aufbau und im Wachhalten eines solchen Spannungsbogens? Das Ausgangsproblem besteht in der Regel darin, dass es die verantwortlichen Entscheidungsträger zu vermeiden versuchen, in eine intensive Diskussion mit den betroffenen Organisationsbereichen einzutreten, weil sie befürchten, die dadurch ausgelösten Verunsicherungen und Gegenreaktionen nicht mehr in den Griff zu bekommen. Dieses kommunikative Vermeidungsverhalten überlässt die Organisation in dieser Phase einer brodelnden Gerüchteküche, in der alle die Widerstände und Abwehrfronten erst aufgebaut werden, an denen dann die Realisierung in einem vernünftigen Zeitraum vielfach scheitert.

Was es in dieser Anfangsphase braucht, ist ein Management, das sich geeint und mit innerer Sicherheit vor die eigenen Leute hinstellt und die «schlechten» Nachrichten erörtert. Damit ist für die betroffenen Topführungskräfte ein erheblicher Kommunikationsaufwand verbunden; denn genau diese Arbeit am «case for action», am Bewusstsein der Dringlichkeit, wie John Kotter dies nennt, ist letztlich nicht delegierbar (siehe auch Interview mit John Kotter ab S. 12 dieser Ausgabe der OE). Durch diesen intensiven Diskussionsprozess mit den betroffenen Bereichen und Ebenen der Organisation entsteht eine gemeinsame Sprache zur Beschreibung der Ausgangslage mit all ihren existenzbedrohenden Gefährdungslagen und damit ein innerer Loslösungsprozess von all dem, was die eigene Identität in der Organisation bislang ausgemacht hat. Ohne einen solchen inneren Loslösungsprozess, der sich zumindest bei den Schlüsselspielern der betroffenen Organisation vollzieht, gerät jeder Transformationsprozess in große Schwierigkeiten. Dafür braucht es ein Team an der Spitze, das diese Auseinandersetzung mit den Leuten glaubwürdig führen und die drohenden Gefährdungslagen des Systems nachvollziehbar verdeutlichen kann. Gelingt diese Vergemeinschaftung des «case for action» nicht, weil etwa die Veränderungsvorhaben in erster Linie den persönlichen Interessen und Vorlieben wichtiger Entscheider zugerechnet werden, so haben diese in der Realisierung eine ausgesprochen schlechte Prognose.

Gibt es ein ausreichend geteiltes Bewusstsein darüber, welche «Not» durch eine Transformation «gewendet» werden soll, dann kann auf diesem in einer Organisation kommunikativ

immer erst herzustellenden Verständnis die gemeinsame Beschäftigung mit der Zukunft vernünftig aufsetzen. Dafür ist manchmal ein etwas ausführlicherer Strategiefindungsprozess erforderlich, im Zuge dessen auf Basis einer sorgfältigen Analyse der erfolgskritischen Tendenzen in den relevanten Umfeldern der Organisation eine geschäftspolitische Neupositionierung erarbeitet wird. Gerade in so einer unkalkulierbaren Dynamik, wie wir sie zurzeit beobachten können, werden die Karten in vielen Branchen zum Teil völlig neu gemischt. Wer in diesen Bereinigungs- und Konsolidierungsprozessen eine aktive Rolle spielen will, benötigt einen geschärften strategischen Blick. Die genauere Festlegung der künftigen strategischen Ausrichtung und der damit verfolgten Ziele schafft immer eine sehr brauchbare Folie, vor deren Hintergrund sich dann ein antwortfähiges Organisationsdesign generieren lässt. Manchmal ist der Aufwand eines eigenen Strategiefindungsprozesses nicht erforderlich, weil sich das Zukunftsbild der Organisation im Wesentlichen aus der aktuellen Situation und den zu bewältigenden Herausforderungen gewinnen lässt.

Wenn die beiden Pole «case for action» und ein attraktives Lösungsbild für die künftige Organisation fest in der Organisation verankert sind, dann sind ganz gute Voraussetzungen dafür geschaffen worden, dass die für den Umbau der Organisation zusätzlich erforderlichen Energiepotenziale auch tatsächlich mobilisierbar werden. Beide Pole miteinander versorgen eine Organisation ausreichend mit kollektiv geteiltem Sinn, der überhaupt nur auf kommunikativem Wege herzustellen ist, damit sich ein Unternehmen in die gewünschte Richtung auf den Weg machen kann.

Führung als kritische Variable oder die Führung des Wandels bedingt einen Wandel der Führung

Es ist eine beliebte Form der Komplexitätsreduktion, dass sich die Verantwortlichen für einen Changeprozess selbst von demselben unmittelbar nicht betroffen fühlen. Ändern müssen sich ja die anderen: die Führungskräfte der nächsten Ebenen, die Beschäftigten der umorganisierten Bereiche, die Mitarbeiter der bei einer Fusion zu integrierenden Einheiten, die Belegschaften des zu schließenden Standortes, etc. Dies bedeutet, dass die verantwortlichen Akteure das Veränderungsvorhaben auch als Nicht-Betroffene denken, sie sind ja in der Gestalterrolle und haben deshalb die Zukunft mental bereits vorweggenommen. Die Veränderungsanforderungen fallen bei den «Geführten» an; dort gilt es Bewegung zu erzeugen. Man selbst ist diesbezüglich außen vor. Diese auf einer beliebten Spaltung zwischen «Tätern und Opfern» aufsetzende Konstruktion ist ein weiterer sehr häufig zu beobachtender blinder Fleck in organisationalen Transformationsprozessen. Ein Blick hinter die Kulissen aktueller Krisenbewältigungsstrategien liefert für diese Spaltungstendenz eine Vielzahl anschaulicher Beispiele:

> Eine europäische Airline hat bereits seit längerem erhebliche Schwierigkeiten mit ihrer Ertragskraft. Die aktuellen Einbrüche im Fracht- und Passagieraufkommen haben die Lage nun dramatisch zugespitzt. Der Vorstand verhandelt mit der Belegschaftsvertretung ein weitreichendes Einsparungspaket: Personalabbau, merkliche Lohn- und Gehaltskürzungen, längere Arbeitszeiten ohne Lohnausgleich, Kurzarbeit in einigen Bereichen. Die Verhandlungen spitzen sich an der Frage zu, welchen Beitrag der obere Führungskreis zum Sanierungskonzept zu leisten bereit ist. Erst ein sichtbares Zeichen des Vorstandes, sich selbst in nennenswerter Weise an der Gehaltsreduktion zu beteiligen, macht ein Entgegenkommen der Belegschaft möglich.

Dass sich Entscheider bei anstehenden Veränderungen selbst nicht mitbetroffen fühlen, besitzt für Dieselben eine Reihe von wichtigen, vornehmlich der Selbstberuhigung dienenden, Aspekten. Es schützt vordergründig das Kompetenzempfinden der Akteure, auftretende Schwierigkeiten müssen nicht an die eigene Adresse zugerechnet werden, man findet dafür stets «Schuldige» in den betroffenen Bereichen, man kann ein eher technisch-ingenieurhaftes Umbauverständnis realisieren und dabei innerlich zu den betroffenen Leuten auf Distanz bleiben, etc. Für das Gelingen des Veränderungsprozesses hat dieses «trivialisierende» Führungsverständnis allerdings fatale Folgen. Es signalisiert der Organisation, dass sich die Entscheidungsträger aus der Veränderung selbst ausnehmen, z.B. wenn sie sich selbst weiterhin hohe Boni auszahlen, während tausende ihren Arbeitsplatz verlieren. Dieses «Vorbild» erzeugt natürlich breitflächig Nachahmer. Warum sollen andere die ganze Last eines solchen Transformationsprozesses auf sich nehmen, wenn die Treiber des Veränderungsprozesses so tun können, als hätte das Ganze auf ihre Rolle, auf ihre Verhaltensmuster nicht auch ganz weitreichende Rückwirkungen? Solche Signale lösen intensive, unterschwellig geführte Auseinandersetzungen darüber aus, wer es sich leisten kann, sein bisheriges Aufgabenfeld und Rollenverständnis weiterzupflegen und wen die Veränderung ernsthaft trifft. Diese mikropolitischen Prozesse stimulieren heftige Machtauseinandersetzungen und Verteilungskämpfe und letztlich «produzieren» sie jene Funktionsträger und Beschäftigtengruppe, die als «Schuldige» für Fehlentwicklungen herhalten müssen.

Will man solche Dynamiken vermeiden, dann ist es ratsam, den «Wandel der Führung» von Anbeginn an mit im Auge zu haben und mit den anstehenden Veränderungen auch auf den obersten Führungsebenen nicht zu zögern. Das schafft die unausweichliche Selbstbezüglichkeit organisationaler Wandlungsprozesse gerade für jene, die für diese Prozesse führungsmäßig die Hauptverantwortung tragen. Dieser Zusammenhang verdeutlicht den enorm hohen Anspruch, den solche Transfor-

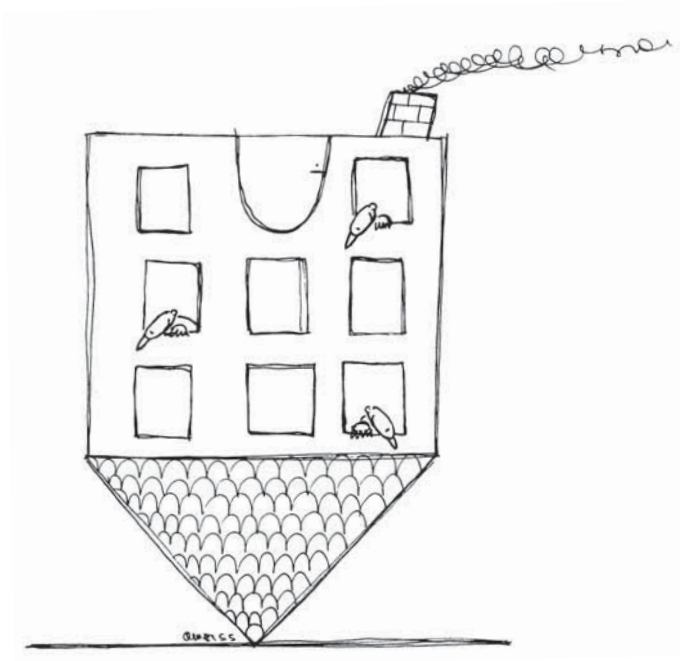
mationsprozesse an die Führung stellen. Denn die Unausweichlichkeit der erkannten Veränderungsnotwendigkeit bringt in der Regel all die ungelösten Führungsthemen der Vergangenheit auf den Tisch: ein langjähriges, kontaktvermeidendes Nebeneinander an der Spitze des Unternehmens, verdeckte Konflikte zwischen Mitgliedern einer Geschäftsführung, mitgeschleppte personelle Schwächen im Führungsteam, unterschiedliche strategische Auffassungen, bislang vermiedene Maßnahmen zur kontinuierlichen Produktivitätssteigerung, wie am Beispiel der beschriebenen Airline gezeigt. Das erfolgreiche Bewältigen dermaßen komplexer und anspruchsvoller Veränderungsvorhaben benötigt eine starke, einheitlich agierende Führungskonstellation an der Spitze, die beim Rest der Organisation rasch das Vertrauen gewinnt, dass dieses existenzsichernde Vorhaben in guten Händen ist (dazu Kotter 1996).

Aus diesem Grund bedingt jede einschneidende Organisationstransformation in einem frühen Stadium die Herstellung einer tragfähigen Führungsstruktur, in der die richtigen Leute mit einer zur künftigen Organisation passenden Aufgabenverteilung aufsetzend auf tragfähigen, belastbaren zwischenmenschlichen Beziehungen zusammenwirken. Je früher so eine Führungskonstellation an der Spitze eines Veränderungsvorhabens geformt wird, umso aussichtsreicher kann sich so ein Vorhaben entwickeln.

Widerstand ist das Ergebnis einer sich selbst erfüllenden Prophezeiung

Es zählt zu den weithin geteilten Grundüberzeugungen all derjenigen, die sich mit organisationalen Veränderungsprozessen befassen, dass Veränderungszumutungen bei den Betroffenen unweigerlich eine innere Abwehr dagegen auslösen. Veränderung und Widerstand gehören quasi zusammen, wie das Amen zum Gebet. Es ist dies eine folgenschwere Realitätskonstruktion, die den Blick darauf verstellt, wie die verantwortlichen Akteure in Veränderungsprozessen durch ihr Verhalten jene Gegenwehr erst hervorrufen, die sie dann als ohnehin erwartbaren Widerstand diagnostizieren. Insofern dient das Widerstandskonzept der Selbstimmunisierung derjenigen, die ein Veränderungsvorhaben konzeptionell oder managerial tragen und vorantreiben (ausführlicher dazu Wimmer 2004). In diesem Sinne handelt es sich bei diesem blinden Fleck um eine besonders hartnäckige Ausprägung, weil dieses Konzept die Akteure in die Lage versetzt, jedes Zögern, jedes Nachfragen, jeden Zweifel, jedes Bedenken immer sofort als Widerstand einzuordnen. Gerade in so verunsichernden Phasen, wie das nun einmal Transformationsprozesse sind, bestätigt es die eigene Realitätswahrnehmung der Entscheidungsträger und schafft damit persönliche Sicherheit, die sich im Veränderungsgeschehen selbst als folgenschwere Scheinsicherheit entpuppt.

Hier einige Beispiele für solche rekursiv erzeugten Widerstandsphänomene, die durch ein kluges Vorgehen leicht zu vermeiden wären: Wenn man in der Begründung eines Veränderungsvorhabens in erster Linie auf Versäumnisse der Vergangenheit hinweist, die Defizite bestimmter Bereiche und Funktionsträger betont, die Leistungsschwächen in der Zusammenarbeit bestimmter Leute hervorhebt, etc. dann darf man sich nicht wundern, dass bei den Betroffenen jede nur vorhandene Energie zur Selbstverteidigung und Selbstrechtfertigung mobilisiert wird. Dies hat in der Kommunikation völlig unnötige Schleifen, wiederholte Muster von Beschuldigungen und Gegenbeschuldigungen zur Folge, alles vollkommen unproduktive Geschehnisse, die nur davon ablenken, sich die aktuellen Gegebenheiten gemeinsam ungeschminkt anzusehen. Solche Dynamiken verzögern den Aufbau einer vergemeinschafteten Einsicht in die Unabwendbarkeit einer tiefgreifenden Veränderung und stärken die ohnehin vorhandenen Tendenzen zur Realitätsverleugnung. Deshalb ist es ratsam, in der Begründung des anstehenden Wandels ausschließlich zukunftsorientiert zu argumentieren. «Wenn wir die anstehenden Herausforderungen meistern wollen, dann müssen wir in Zukunft…» «Wenn wir für die geänderten Verhältnisse auf unseren Märkten antwortfähig bleiben wollen, dann hat das die und die Konsequenzen…» Auf diese Weise werden (oftmals gar nicht bewusst intendierte) Abwertungen vergangener Leistungen vermieden. Die gezeigte Wertschätzung dessen, was bislang erfolgreich gemeistert worden ist, erleichtert es, angesichts erwartbarer künftiger Gefährdungslagen sich den Veränderungsnotwendigkeiten auch im Zulassen der eigenen emotionalen Betroffenheiten ernsthaft zu stellen.



Ein mittelständisches Unternehmen in der Lebensmittelbranche kämpft seit Jahren mit sinkenden Margen. Während die Kosten, nicht zuletzt bedingt durch die Rohstoffsituation, kontinuierlich steigen, entwickelt sich die eigene Ertragssituation immer bedrohlicher. Es kommt zu einem Wechsel in der Geschäftsführung, die fest entschlossen als eine ihrer ersten Maßnahmen die absehbare Gefährdungslage zu bewältigen versucht. Unter strengster Geheimhaltung wird im kleinen Kreis ein Sanierungs- und Restrukturierungskonzept ausgearbeitet, mit dem man dann mit der Belegschaftsvertretung in Verhandlung tritt. Diese signalisiert zunächst Verhandlungsbereitschaft und zögert die Gespräche mehr und mehr hinaus, um sie dann letztendlich platzen zu lassen und mit einem richtigen Knalleffekt an die Öffentlichkeit zu gehen. Protestversammlungen und andere Arbeitskampfmaßnahmen wechseln einander ab. Über Monate steht das Unternehmen in den regionalen Medien am Pranger. Das Vertrauen der Geschäftsführung zum Rest des Unternehmens, auch zu erheblichen Teilen der Führungsmannschaft ist massiv gestört. Die geplanten Personalabbaumaßen können nur in reduzierter Form und mit zusätzlichen Kosten realisiert werden. Für das Bewältigen der aktuellen strategischen Herausforderungen hat sich das Unternehmen in eine schwierige, nur schwer zu reparierende Konfliktdynamik manövriert. Die Position des Betriebsrates und der Gewerkschaft im Hintergrund ist stärker denn je. Der Verlauf dieser Auseinandersetzungen zeigt, wie eine unkluge Kommunikationsstrategie das zunächst in diesem Ausmaß gar nicht vorhandene Widerstandspotenzial erst mobilisiert und immer mehr gefestigt hat.

In einem anderen Fall hat der Chef eines ähnlich großen Automobilzulieferers bei einer vergleichbaren Ausgangslage mehrere Tage dafür eingesetzt, um in persönlichen Gesprächen in überschaubaren Gruppierungen, Schicht für Schicht mit den Leuten den Ernst der Unternehmenssituation durchzusprechen. Dabei wurden alle Zahlen transparent und nachvollziehbar auf den Tisch gebracht, den Ängsten und Befürchtungen der Leute Gehör geschenkt, und um eine gemeinsame Verantwortung für die Weiterexistenz des Unternehmens und die Sicherung der Arbeitsplätze gerungen. Auf Grundlage dieser äußerst anstrengenden Auseinandersetzung der Unternehmensspitze mit allen Beschäftigten konnte dann ein zukunftsfähiges Restrukturierungskonzept mit Unterstützung der Belegschaftsvertretung und der Gewerkschaft verabschiedet und reibungslos umgesetzt werden, obwohl die Einschnitte wesentlich schmerzhafter waren, als im erstgeschilderten Beispiel.

Eine andere Ebene, wo solche selbsterzeugten Widerstandsphänomene gut beobachtbar sind, ist der Umgang mit den so genannten «Bedenkenträgern». Bei allen Veränderungsvorhaben finden sich Funktionsträger, zumeist erfahrene Leute, die in ihren Bereichen zu den anerkannten Leistungsträgern zählen, die zunächst weder von der Notwendigkeit der Veränderung noch von der angedachten Lösung überzeugt sind. Meistens machen sie aus ihrem Herzen auch keine Mördergrube. Diese mehr oder weniger offen gezeigten Zweifel haben häufig automatisch zur Folge, dass diese Leute kommunikativ von den Treibern der Veränderung eher gemieden werden. Denn diese umgeben sich schon aus Gründen des Vermeidens eigener Verunsicherungen gerne mit Befürwortern, die die angedachte Richtung verstärken. Damit entsteht unwillkürlich durch diese ungleiche Kontakt- und Aufmerksamkeitsverteilung eine «Zweiklassengesellschaft», eine Spaltung in die vorbehaltlosen Unterstützer und den Rest bestehend aus Abwartenden, Skeptikern und offenen Zweiflern. Es bildet sich ein Graben, der sich im Prozess allein durch das einseitige Kommunikations- und Einbindungsgeschehen emotional immer weiter vertieft.

«Die Karawane zieht weiter und strickt bereits an den nächsten Veränderungen.»

Dadurch übersieht man, dass sich bei den Zweiflern und Skeptikern vielfach sehr engagierte, sachlich hochkompetente Leuten befinden, deren Mitmachbereitschaft durch die Ausgrenzung immer weiter sinkt, was zur Folge hat, dass deren Wissen und Ressourcen dem Veränderungsprozess gänzlich verloren gehen. Will man dem vorbeugen, dann ist es wichtig, scheinbare «Widerstände» bis zum Beweis des Gegenteils zunächst als Ressource zu sehen. Gerade diese zweifelnden Leistungsträger äußern ihre Bedenken aus ihrer Sorge um die Leistungsfähigkeit der Organisation heraus. Wenn man diese Sorgen ernst nimmt, dann erschließt man sich im Veränderungsprozess ein nicht hoch genug einzuschätzendes Erfahrungspotenzial, das dabei hilft, nicht gesehene Risiken des Veränderungsvorhabens zeitgerecht in die Bearbeitung zu bekommen. Das gelingt allerdings nur, wenn die Treiber des Veränderungsprozesses über eine ausreichende Fähigkeit zur Selbstbeobachtung und Selbstreflexion verfügen, um diese ausgesprochen destruktiven Mechanismen zu unterbrechen.

Die Mühen der Ebene oder das Desinteresse des Topmanagements an der Phase der Implementierung

Ein anderes Phänomen, das zum Scheitern komplexer Veränderungsvorhaben regelmäßig einen hohen Beitrag leistet, ist die Aufmerksamkeitsverlagerung des Topmanagements in der Phase, in der die konzeptionellen und strategischen Weichenstellungen erfolgt sind und die eigentliche Implementierung der gefundenen Organisationslösungen im Alltagsleben ansteht. Das ist fast immer ein besonders gefährlicher Zeitpunkt in der Gesamtdramaturgie eines Changeprozesses. Gefährlich ist dieser Übergang deshalb, weil sich die Hauptakteure jetzt gerne der Illusion hingeben, die Hauptarbeit sei geleistet. Was jetzt ansteht, ist lediglich die tägliche Kleinarbeit in der Umsetzung. Dieses Selbstverständnis führt dazu, dass die verantwortlichen Entscheidungsträger für alle gut beobachtbar ihre

Aufmerksamkeit aus dem Veränderungsvorhaben abziehen; denn längst schon gilt es ganz neue Herausforderungen zu bewältigen, die wiederum neue Veränderungsimpulse generieren. Die Karawane zieht weiter und strickt bereits an den nächsten, wahrscheinlich ähnlich weitreichenden, Veränderungen im Unternehmen, angestoßen durch neue Herausforderungen im Markt- und Wettbewerbsumfeld.

Damit wird die Verantwortung für die einzelnen Implementierungsschritte dem unteren und mittleren Management übertragen. Bei einschneidenden Organisationsumbauten haben viele dieser Funktionsträger jetzt neue Aufgaben zu erfüllen. Dies ist automatisch mit einer gewissen Rollenunsicherheit verbunden, die jeder auf seine Weise zu bewältigen sucht. Die einen machen so weiter wie bisher und interpretieren die neue Organisationslösung in diesem Sinne. Andere wiederum nutzen ihren veränderten Verantwortungsbereich und die allgemeine Verunsicherung, um ihre persönlichen, lange gehegten Lieblingsideen nun endlich zu realisieren. Mit anderen Worten: Die Implementierungsphase gerät zu einem heterogenen Tauziehen in die unterschiedlichsten Richtungen, begleitet von einer Vielzahl mehr oder weniger heftiger Revierkämpfe, ungelöster Rollenkonflikte und Kompetenzstreitigkeiten, die die Aufmerksamkeit der Organisation über jedes erträgliche Maß binden, die Leistungsfähigkeit insgesamt schwächen und damit all jenen Recht geben, die schon von vornherein gewusst haben, das Ganze kann nicht gut gehen. Dauert dieses Absinken des Leistungsvermögens des Gesamtsystems über einen längeren Zeitraum an, so verstärken diese Ergebnisse jene im Topmanagement, die schon die nächste größere Organisationsveränderung im Visier haben. Damit schließt sich der Kreis und die Organisation wird in die nächste Transformation gezwungen, noch bevor der vorangegangene Prozess so richtig ins Leben getreten ist. Die wiederholte Erfahrung mit solchen Veränderungsinitiativen schwächt Unternehmen in ihrem Selbstveränderungspotenzial ganz nachhaltig. Denn Organisationen lernen auf diese Weise, dem Symbolcharakter solcher Vorhaben gerecht zu werden, ansonsten aber mehr schlecht als recht für die Aufrechterhaltung der Leistungsfähigkeit im operativen Geschäft zu sorgen. In einer immer herausfordernder werdenden Umwelt bedeuten solche Entwicklungen ein schleichendes, unaufhaltsames Erodieren der eigenen Wettbewerbsfähigkeit.

Ist das Topmanagement für solche Zusammenhänge sensibilisiert, dann wird es für die Implementierungsphase ganz bewusst Strukturen schaffen, die der gesamten Organisation unmissverständlich verdeutlichen, dass ganz oben der Umsetzungsprozess sehr sorgfältig beobachtet wird, dass es laufend Auswertungsworkshops zum Fortgang des Geschehens gibt, dass erforderliche Korrekturen am Grundkonzept vorgenommen werden, wenn die Erfahrungen dies nahe legen. Das Topmanagement stärkt auf diese Weise die Linienverantwortlichen, damit sie in ihre neuen Rollen hineinwachsen können. Es stellt dafür, wenn erforderlich, eigene Unterstützungsangebote zur Verfügung (Teambildung, Coaching, Qualifizierung…) und es scheut auch nicht davor zurück, wenn sich im Zuge des Prozesses herausstellt, dass der eine oder andere auf seiner Position überfordert ist, die notwendigen personellen Konsequenzen zu ziehen. Auf diese Weise bekommt die Organisation die Chance, in einer gemeinsam gestalteten Lernreise in die neue Organisationswelt hineinzuwachsen und über Versuch und Irrtum wiederum in einen halbwegs eingeschwungenen Zustand zu kommen. Dieser verspricht natürlich auch keine langlebige Stabilität, aber er sollte die Leistungsfähigkeit der Gesamtorganisation doch so weit nach vorne gebracht haben, dass nicht gleich wieder mit einer nächsten radikalen Transformation gestartet werden muss.

Dies ist am ehesten zu vermeiden, wenn Organisationen ihre Veränderungserfahrungen systematisch auswerten, wenn sie sich es leisten können, genau zu evaluieren, mit welchen Zielen man angetreten ist und was man letzten Endes tatsächlich erreicht hat. Auch hier hilft der Grundsatz: «face reality». Je stärker die kollektiven Leugnungstendenzen gegenüber den eigenen Transformationserfahrungen ausgeprägt sind, umso mehr bleiben die charakteristischen blinden Flecken weiter aufrecht. Organisationen sind dadurch gezwungen, mangels eines organisationalen Gedächtnisses in solchen Fragen von Transformation zu Transformation die gleichen Fehler wieder zu machen und damit die eigene Vitalität kontinuierlich zu schwächen.

Literatur

- **Heitger, B. und Doujak, A. (2008).** Managing cuts and new growth, Goldegg.
- **Kotter, J. (1996).** Leading change, HBS Press.
- **Schein, Ed.H. (1999).** The corporate culture survival guide, Jossey-Bass.
- **Schreyögg, G. und Kliesch-Eberl, M. (2008).** Das Kompetenzparadoxon: Wie dynamisch können organisationale Kompetenzen sein?, in: Revue für postheroisches Management, Heft 3/2008, S. 6-19.
- **Wimmer, R. (2004).** Wider den Veränderungsoptimismus. Möglichkeiten und Grenzen einer radikalen Transformation von Organisationen; in: ders: Organisation und Beratung, Carl Auer, S. 155–189.
- **Wimmer, R. (2007).** Die bewusste Gestaltung der eigenen Lernfähigkeit als Unternehmen; in: Tomaschek, N. (Hrsg.): Die bewusste Organisation, Carl Auer, S. 39–62.