

RICHTIG entscheiden für die Zukunft

Autor



Frank Ninnemann ist geschäftsführender Gesellschafter der Unternehmensberatung Machwürrh Team International

Strategische Entscheidungen in Unternehmen beruhen nie rein auf Fakten. Stattdessen spielen auch viele Annahmen über die Zukunft eine Rolle. Gerade in der schnelllebigen Welt von heute wollen solche Entscheidungen daher professionell und geplant umgesetzt werden.

Es ist Montagmorgen. Und wie stets zu Wochenbeginn studiert der Vertriebsleiter des Unternehmens die neusten Zahlen. Dabei verdichtet sich bei ihm das Gefühl: „Wir müssen etwas tun, sonst brechen unsere Umsätze weg.“ Latent hatte der Vertriebsleiter dieses Gefühl schon lange. Deshalb hat er auch schon informell mit

einigen Kollegen darüber gesprochen. Außerdem beauftragte er Marktforscher, zu untersuchen wie Kunden das Unternehmen und seine Produkte sehen. Nun liegen die Daten auf dem Tisch. Also setzt er das Thema auf die Agenda für das nächste Meeting des Top-Teams. So ähnlich verläuft der Prozess häufig, wenn Unternehmen beschließen, Weichen in ihrer Organisation zu stellen.

Die Notwendigkeit erkennen

Oft ist das Vermitteln, dass ein Entscheidungs- und Handlungsbedarf besteht, sogar im Top-Team eines Unternehmens nicht leicht. Denn strategische Entschei-

Wenn in Unternehmen Grundsatzentscheidungen anstehen, müssen diese auf eine professionelle Basis gestellt werden.

Bild: vchalup – AdobeStock



dungen nehmen die Zukunft gedanklich vorweg. Solche Annahmen lassen sich nur begrenzt mit Zahlen, Daten, Fakten belegen. Entsprechend reserviert sind oft die ersten Reaktionen auf einen Vorstoß, die aktuelle Strategie zu überdenken. Nicht selten lautet dann die spontane Antwort: „Warum? Unsere Zahlen sind doch gut.“ Deshalb lassen sich strategische Entscheidungen oft nicht einstimmig treffen. Vielmehr müssen irgendwann Top-Manager das Heft in die Hand nehmen und verkünden: „Wir machen das - basta.“

Ungeachtet dessen sollte bei strategischen Entscheidungen zumindest im oberen Führungskreis soweit möglich ein Konsens angestrebt werden. Also gilt es im Vorfeld so viele Indizien wie möglich zu sammeln, dass ein Kurswechsel nötig ist. Denn wie soll die Notwendigkeit einer Veränderung den Mitarbeitern vermittelt werden, wenn diese nicht einmal alle Top-Führungskräfte sehen?

Eine solide Entscheidungsbasis schaffen

Besteht die Einigkeit „Wir müssen etwas tun“, ist noch lange nicht die Basis für eine solide Entscheidung gelegt. Denn oft sind die Zahlen, Daten und Fakten, aus denen sich gewisse Prognosen ergeben, widersprüchlich. Also gilt es nicht nur zu ergründen, welche Entwicklungen grundsätzlich möglich wären, sondern auch welche wahrscheinlich sind. Darauf aufbauend lässt sich dann ermitteln, welche Handlungsoptionen bestehen. Sind die Optionen klar, können Zukunftsszenarien entworfen werden. Die Verantwortlichen können sich also fragen: Was geschieht, wenn wir auf die Entwicklung XY wie folgt reagieren? Welche Konsequenzen ergeben sich daraus und welche Vor- und Nachteile sind damit verbunden? Das Entwerfen solcher Szenarien fällt Unternehmen oft schwer - auch weil die beteiligten Personen aufgrund ihrer jeweiligen Erfahrung und Funktion dieselben Daten und Informationen meist unterschiedlich bewerten. Unternehmensführer engagieren daher, wenn strategische Entscheidungen anstehen, oft externe Berater als Impulsgeber und Moderatoren für den Meinungsbildungs- und Entscheidungsprozess.

Die Umsetzung planen

Das Herbeiführen strategischer (Grundsatz)Entscheidungen ist oft ein langwieriger Prozess. Deshalb atmen Top-Manager nach getroffenen Entscheidungen meist erleichtert durch und lehnen sich zurück. Doch das Treffen einer strategischen Entscheidung ist unlösbar mit der Aufgabe verbunden, eine Architektur zu schmieden, wie den (operativen) Führungskräften und den Mitarbeitern vermittelt wird,

- warum die Entscheidung getroffen wurde,
- welche Ziele das Unternehmen hiermit verfolgt,
- welche Konsequenzen sich hieraus für die Organisation und die Mitarbeiter ergeben und
- wie die notwendigen Maßnahmenpläne abgeleitet und aufeinander abgestimmt werden.

Die Aufgabe, besagte Architektur zu entwerfen, wird in Großunternehmen meist an ein Steuerungsteam delegiert. Dort ist die Unternehmensführung zwar vertreten, ansonsten besteht die Gruppe jedoch weitgehend aus Vertretern der betroffenen Bereiche und professionellen Organi-

sationsentwicklern. Dies entlässt die Führungskräfte jedoch nicht aus der Verantwortung für das Gelingen des Gesamtprozesses - auch, weil das Verhalten der Mitarbeiter stark davon abhängt, wie sehr sich die Führung für das Erreichen der Ziele engagiert. Deshalb muss die Führung Präsenz zeigen.

Veränderungsenergie erzeugen

Beim Schmieden der Architektur für das Umsetzen strategischer Entscheidungen gilt es folgende Aspekte besonders zu beachten:

- Wie sorgen wir dafür, dass in der Organisation die nötige Veränderungsenergie entsteht? Und:
- Wie stellen wir sicher, dass die nötigen Folgeentscheidungen getroffen werden und diese in Einklang mit der Grundsatzentscheidung stehen?

Das zentrale Instrument zum Schaffen der erforderlichen Veränderungsenergie ist die persönliche Kommunikation. So gilt es unter anderem den Mitarbeitern im Dialog zu vermitteln, warum an den geplanten Veränderungen kein Weg vorbei führt.

Außerdem muss mit den betroffenen Mitarbeitern erarbeitet werden, was die strategische Entscheidung für ihre Alltagsarbeit bedeutet und welche Verhaltensänderungen nötig sind, damit sie ihren Beitrag zum Erreichen des großen Ziels leisten. Parallel dazu gilt es die organisationalen Rahmenbedingungen zu schaffen, dass die Mitarbeiter das gewünschte Verhalten zeigen können; außerdem dass sie spüren: Wenn ich mein Verhalten nicht ändere, hat dies auch für mich Konsequenzen.

Den Changeprozess steuern

Generell gilt: Die Frage, ob die erforderlichen Folgeentscheidungen getroffen werden, darf nicht dem Zufall überlassen bleiben. Hierfür ist eine institutionalisierte Steuerung nötig. Sie kann auf Bereichsebene durch das Steuerungsteam geschehen. Und auf der Shopfloor-Ebene bzw. operativen Ebene? Hier kann die Steuerung dadurch erfolgen, dass die Führungskräfte sich im Gespräch mit ihren Mitarbeitern regelmäßig danach erkundigen, was diese getan haben, um ihren Beitrag zum großen Ziel zu leisten. Außerdem sollte ein Informationssystem existieren, das der Unternehmensführung und den Mitarbeitern eine regelmäßige Rückmeldung darüber gibt, was sich seit Projektbeginn im Gesamtunternehmen und in den Bereichen verändert hat. Zudem sollten in den Gesamtprozess Reflexionsschleifen integriert sein, in denen ermittelt wird: Sind wir (noch) auf dem richtigen Weg oder sind Kurskorrekturen bei unseren Vorhaben nötig?

Gerade ein nötiger Kulturwandel geschieht nur in kleinen Schritten. Deshalb entsteht bei den Beteiligten zuweilen der Eindruck: „Wir bemühen uns schon ewig, aber trotzdem ändert sich nichts“. In der Folge macht sich Frustration breit. Deshalb sollte die Führungsmannschaft den Mitarbeitern auch regelmäßig vermitteln: „Wir haben schon viel bewegt“- damit die Veränderungsenergie gewahrt bleibt.