

Analyse: Ein Unternehmen kennenlernen

»The best way to predict the future
is to invent it.«

Alan Kay

Nicht jeder CEO und sein Board bzw. nicht jeder Vorstandsvorsitzende und seine Vorstände leben in der gleichen Realität wie Mittleres Management und Mitarbeiter des Unternehmens. Der Mann an der Spitze hat oft viele Ebenen im Unternehmen kennengelernt und die Probleme der jeweiligen Funktionen irgendwann einmal auch hautnah erfahren, aber das ist viele Jahre her. Seine heutigen Aufgaben, die mit der Führung eines Unternehmens einhergehen, sind stärker nach außen als nach innen gerichtet. Ein CEO zum Beispiel muss alle möglichen Stakeholder-Interessen verstehen und ausgleichen. Neben den Shareholdern sind das zunächst die Kunden, die Lieferanten, die Behörden, die Gewerkschaften, die Verbände, aber auch die Mitarbeiter. Wegen der erheblichen Anforderungen externer Stakeholder kann es nicht ausbleiben, dass das eigene Unternehmen häufig nicht mehr komplett im Fokus der Männer und Frauen steht, deren Aufgabe Führung ist.

Diesen Kontakt zu seinen operativen Ebenen und deren Problemen hatte auch das Management des hier beschriebenen Unternehmens verloren, als sie im Jahr 2003 feststellen mussten, dass ihr Unternehmen, ein wirklich auf allen fünf Kontinenten bedeutender Hersteller von Spezialchemie, ein ernsthaftes Problem hatte. Für die Manager des weltweit größten, innovativsten und entsprechend erfolgreichen Herstellers in seinem Branchensegment, war es schockierend, erkennen zu müssen, dass nicht nur die Marktanteile der Hauptprodukte dramatisch zurückgingen, sondern dass auch der Gewinn des Unternehmens merklich schrumpfte. Der Schock war so groß, dass man sich schon nach kurzer erfolgloser interner Ursachenforschung entschloss, ein Beratungsunternehmen zu beauftragen, um Klarheit zu bekommen und die Probleme im günstigen Fall schnell lösen zu können.

Mit der vom Management grob erkannten und frühzeitig kommunizierten Erkenntnis, dass das Problem offensichtlich in der Supply Chain, also in der Lieferkette von der Anlieferung des Rohmaterials bis zur Auslieferung des fertigen Produktes beim Kunden lag, war die Ursachenforschung für den Berater natürlich nicht abgeschlossen. Unter diesem generellen Problembereich mussten wieder diverse Schichten von detaillierten Ursachen liegen, die ihrerseits Gründe hatten, die sehr viel mit dem Unternehmen und seinen Operations zu tun hatten und weit weniger mit dem Markt, wie es in diesem Unternehmen angenommen wurde und wovon in vielen Organisationen in solchen Situationen häufig ausgegangen wird.

Wenn Lieferungen nur in weniger als zwei Drittel der Fälle wirklich pünktlich und vollständig ihr Ziel beim Kunden erreichten, war das bereits ein erschreckend eindeutiger Indikator für den Ursprung der Marktanteilsverluste. Als darüber hinaus im Zuge der Analysen deutlich wurde, dass parallel zu den zurückgehenden Marktanteilen die Bestände im eigenen Haus auf den Gegenwert von hohen zweistelligen Millionenbeträgen angewachsen waren, führte das dazu, dass nun auch die Berater schockiert waren. Die Beobachtung, dass auch in der bereits kritischen Situation alles getan wurde, um immer mehr individuelle Lösungen zu entwickeln, die ganz spezifisch nur auf einen Kunden ausgerichtet waren, erbrachte dann den klaren Beweis, dass zentrale Erkenntnisse und Vorstellungen des Managements auf den unteren ausführenden Ebenen nicht wirklich wahrgenommen und verstanden wurden und dass das Management seinerseits nicht nachvollziehen konnte, was seine strategischen Weichenstellungen für die Arbeit in den operativen Ebenen bedeuteten. Es herrschte also ein grundlegendes zweiseitiges Missverständnis.

Darüber hinaus musste das Management sich klarmachen, dass seine Strategien generell mit wenig Gefühl dafür entwickelt wurden, was im Unternehmen mit den vorhandenen Ressourcen machbar ist und mit welchen Implikationen. Die aus strategischer Perspektive zunächst völlig einleuchtende Richtung »mehr Kundennähe, mehr kundenspezifische Lösungen« erwies sich erst in der Praxis als nicht kompatibel mit dem Unternehmen, das damit zwar aktiv an einer Verbesserung seiner Situation arbeitete, auf diese Weise aber die Probleme nur kontinuierlich vergrößerte, anstatt sie dauerhaft zu lösen. Zum Beispiel war der Aufwand an Übergangswerkstoffen in der Chemie-Produktion

wegen der zunehmenden Kleinteiligkeit der Aufträge unangemessen hoch und baute hier Bestände auf, die nur mit großen Verlusten – wenn überhaupt – noch weiterverkauft werden konnten.

Ergebnis der immer detaillierter werdenden Überlegungen und Untersuchungen war am Ende, dass dieses Unternehmen seine Auftragsproduktion (make to order) aufgeben und ein neues weit flexibles Planungs- und Forecasting-System einsetzen musste. Auf diese Weise ließ sich mithilfe der IT-Unterstützung auf Basis der »Auftragsgeschichte« des Kunden eine »Forecast« für zukünftige Lieferungen erstellen und eine entsprechende Optimierung des Fertigungsprozesses durchführen. Ein weiterer wichtiger Schritt war die Kundensegmentierung. Es wurde festgestellt, dass alte vertraute Kunden seit Jahren besondere Services bekamen, obwohl sie längst keine »guten« Kunden mehr waren. Andererseits wurden durchaus lukrativen Kunden ähnliche Vorteile verwehrt. Diese paradoxe Situation entsprach ganz und gar nicht den Vorstellungen des Managements. Erst durch eine klare Kategorisierung der Kunden konnte auch dieses Problem gelöst werden. Weitere Kosteneinsparungen wurden möglich, weil sich auch in der Logistik die Prozesse nur mithilfe der Statistik und einiger Diskussionen mit den betroffenen Mitarbeitern erheblich optimieren ließen, ohne dass die mit den wichtigen Kunden vereinbarten Servicelevels darunter leiden mussten.

Was hat diese Geschichte mit dem Thema »Problem verstehen« zu tun? Nun, sehr viel, denn oft ist es den Unternehmen alleine nicht möglich, ihre eigenen Schwierigkeiten zurückzuverfolgen zu den Ursachen, die wiederholt in der Geschichte zu finden sind und meistens sehr viel mit den ehemaligen Erfolgen zu tun haben. Wenn ein Kunde in früheren Jahren kritisch für den Aufbau des Geschäftes war, wird er nach und nach nahezu unantastbar. Es ist dann sehr schwer für Manager in der Auftragsabwicklung oder in der Distribution, auf Entwicklungen hinzuweisen, die offenkundig aufgrund der Sonderbehandlung dieses Kunden zu Verlusten führen. Oft ist es so, dass die in so einem Fall seit Jahren eingefahrene Verhaltensweise, deren Sinn oft niemandem mehr bewusst ist oder sogar gar nicht mehr existiert, dem Unternehmen schon lange nicht mehr zum Vorteil gereicht.

Was sagt nun das Management des Chemieunternehmens in der Rückschau? Eine Stimme aus dem Topmanagement wird sehr deutlich: »Es gab erhebliche Missverständnisse und mangelnde Kommunika-

tion in unserem Unternehmen. Der Vertrieb und der Kundenservice sprachen nicht miteinander. Es war vielmehr so, dass der Vertrieb grundsätzlich davon ausging, dass die wichtigsten Aufgaben vom Kundenservice wahrgenommen werden mussten, auch wenn diese Aufgaben mit Service nicht das Geringste zu tun hatten. Hier eine Klärung und eine neue für alle Beteiligten verständliche und nachvollziehbare Systematik herbeizuführen, ist eine Managementaufgabe, die bei uns nur mit externer Hilfe geklappt hat.«

Andererseits formulieren die Berater: »Sehr wertvolle Mitarbeiter mit tiefem Know-how über den Markt und das Unternehmen, hatten keine Möglichkeit, ihr Wissen und ihre Erfahrungen einzubringen, weil es keine Vereinbarungen und Ziele gab, die ihre Kenntnisse und Fähigkeiten nachgefragt oder honoriert hätten.« Einmal angesprochen und herausgefordert, konnten diese Mitarbeiter und Manager signifikante Beiträge zu den Lösungen, die entwickelt wurden, leisten – mit dem positiven Effekt, dass sie selbst mit den unter ihrer Mithilfe entwickelten Prozessen besser zurechtkamen und sie ohne Einschränkung mitzutragen bereit waren.

Bei dieser gemeinsamen Arbeit blieb es nicht aus, dass auch die Führung begann, sich näher mit den Mitarbeitern in den Operations und ihren spezifischen Aufgaben zu beschäftigen. Dabei lief ein interessanter Erkenntnisprozess ab: Was schief lief, konnte nicht primär am Management liegen, aber der »schwarze Peter« war eben auch nicht ausschließlich in den Händen der Mitarbeiter. Wenn zum Beispiel der Vertrieb seine ureigensten Aufgaben vorzugsweise an andere Abteilungen delegierte, musste das keine Faulheit sein, sondern konnte daran liegen, dass die Mitarbeiter überfordert waren oder sich zumindest überfordert fühlten.

In diesem Fall lagen zwischen Überforderung und angemessener Beschäftigung nur kleine Schritte, die gemeinsam gegangen werden mussten, um die Mitarbeiter in die Lage zu versetzen, die Dinge zu tun und die Rollen zu spielen, für die sie bezahlt werden. Um Mitarbeitern und Management die erforderliche Transparenz über Anforderungen und Leistungen zu geben, musste ein Management-System mit Key Performance Indicators eingeführt werden, das sehr schnell signifikante Einsparungen und Leistungsverbesserungen dokumentieren konnte.

Der hier beschriebene Fall hat mehr als deutlich gezeigt, wie wichtig es ist, die Probleme im Unternehmen und ihre Lösungen mit den Mitarbeitern zu verbinden, die unmittelbar mit den Dingen zu tun haben. Verstehen der Mitarbeiter und Eingehen auf ihre Perspektive im Unternehmen bringt mehr Aufschluss über die Zustände, die Ursachen und die Effekte im Unternehmen als nur die Vogelperspektive des Managements. Auch wenn es bereits Reporting und Controlling gibt, bedeutet das nicht, dass die Manager in Kenntnis ihrer Zahlen vom Kontakt zu den Operations befreit sind. Dieser Kontakt ist eine Holschuld und muss unter allen Umständen aufrechterhalten werden, auch wenn das Unternehmen wächst und die Entfernungen zwischen den Ebenen größer werden. Nur *mit* den Operations kann ein Unternehmen das tun, was seine Aufgabe ist, nämlich seiner Geschäftstätigkeit erfolgreich nachgehen – eben etwas unternehmen.

Im Zeitalter des Outsourcing und Offshoring wird diese Tatsache oft verkannt, denn viele Unternehmen schaffen es, durch Fremdvergabe zahlreicher oder sogar sämtlicher operativer Prozesse in Länder mit niedrigerem Lohnniveau, konkurrenzlos schlank und trotzdem marktnah aufgebaut zu sein. Schaut man genauer hin, zeigen sich allerdings in der externen Supply Chain sehr schnell die gleichen Probleme, wie sie hier bereits für die internen Operations geschildert wurden. (siehe Abbildung 1).

Was läuft im Unternehmen falsch?

Ohne äußeren Anlass stellen sich die wenigsten Unternehmenslenker diese Frage. Erst wenn das Kind buchstäblich in den Brunnen gefallen ist, wenn die Kunden sich querstellen, die Umsätze zurückgehen, die Margen sinken – erst dann werden in der Regel (selbst-)kritische Fragen gestellt. Oft ist es »kurz vor zwölf«, wenn durch diese Fragen Missstände aufgedeckt werden, die zum Teil schon seit Jahrzehnten bestehen und weder intern noch extern bis dahin als solche wahrgenommen wurden.

Dabei ist es eigentlich ganz einfach und für jedes Unternehmen nachvollziehbar, sich die kritische Beobachtungsgabe zu bewahren, verbunden mit der Fähigkeit, das eigene Unternehmen aus interner und externer Perspektive zu hinterfragen und zu verstehen, aufzu-

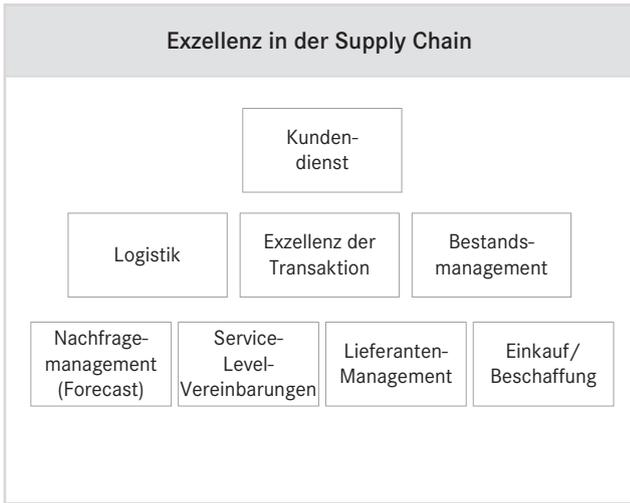


Abb. 1 Exzellenz in der Supply Chain

bauen und weiterzuentwickeln. Zunächst geht es erst einmal darum, sich des Öfteren klarzumachen, warum das Unternehmen eigentlich am Markt agiert. Auch wenn diese einfache Frage naiv klingt, wird durch sie doch oft eine Menge Staub aufgewirbelt. Wenn sie aufgeworfen wird, gibt es zahlreiche Diskussionen, die meistens Beweis genug sind, dass man sich im Unternehmen über das gemeinsame Ziel und den gemeinsamen Weg durchaus nicht immer einig ist.

Um es auf den Punkt zu bringen. Es gibt nur einen Weg, über den die Probleme angegangen und gelöst werden können.

- Das Unternehmen muss neue Ideen und neue Sichtweisen »importieren«. Das ist möglich durch einen steten Fluss von neuen Mitarbeitern aller Ebenen, die nicht im Unternehmen groß geworden sind. Diese Neuen müssen sehr schnell so weit integriert werden, dass sie ihre Ideen auch einbringen können. Dieser Weg ist mit Sicherheit schwer und dornenreich, denn mit neuen Mitarbeitern von außen wachsen oft auch die internen Konflikte, meistens an Stellen, an denen man nicht damit gerechnet hatte. Einfacher wird es, wenn man kurzfristig »Mitarbeiter« einsetzt, die nicht zum Unternehmen gehören, sondern im Unternehmen

beratend tätig sind. Diese Berater werden für ihre Gedanken und Vorschläge und hoffentlich für die Übertragung ihres Wissens bezahlt und sollten in der Regel – trotz ihrer möglichen Unpopularität, die sich zum Beispiel aufgrund unerwarteter unkomfortabler Vorschläge ergeben könnte – wegen ihres kurzen Verbleibs im Unternehmen keine internen Schwierigkeiten heraufbeschwören.

- Darüber hinaus müssen die internen Kenntnisse und Vorstellungen aktiviert werden, denn mehr noch als wertvoller Input von außen ist interner Input gefragt. Hier werden diejenigen aus dem eigenen Mitarbeiterkreis, wenn sie endlich einmal gefragt sind, sich gerne engagieren und ihre Vorstellungen einbringen. Das kann in »task forces«, in Verbesserungsprogrammen oder Workshops sein. Es muss nur sichergestellt sein, dass die Mitarbeiter wirklich aller Ebenen mitmachen können und dass ihre Stimmen nicht ungehört oder ohne Feedback verhallen.

Es ist eine Aufgabe der Führung, interne und externe Ansätze so miteinander zu integrieren, dass es nicht zu Frustration und hoher Komplexität kommt, sondern dass beide Welten wirklich im Sinne des Unternehmens zu einer werden.

Die Frage, die sich bei einem solchen Projekt zuallererst stellt, ist die nach dem Anfang. Wo beginnt man die Untersuchung und die Diskussionen, wenn man den oft konfliktträchtigen aber dennoch reizvollen Versuch unternehmen will, das eigene oder ein fremdes Unternehmen besser kennenzulernen, nämlich so, wie es wirklich tickt? Auch wenn es niemand hören will, stellen sich doch die meisten Probleme als Führungsschwäche oder sogar Führungsnotstand heraus, sodass es durchaus sinnvoll ist, wenn man seine Beobachtungen auf dem Topmanagement-Level beginnt und bis in die untersten Führungsebenen konsequent fortsetzt. Führung darf nicht nur »oben« angesiedelt sein, sondern muss überall ansetzen. Über die Frage »Was sind die unmittelbaren Ziele und Vorstellungen und was treibt unser Unternehmen an?«, gelingt es meistens, zu einem Ansatzpunkt für tiefer gehende Diskussionen zu kommen.

Mit den ersten Antworten, die das Team erhält, kann man fest rechnen, weil sie in der Regel den Lehrbüchern und den früher einmal festgeschriebenen Firmenleitbildern entnommen sind: »Wir wollen in unserem Markt Kunden bedienen und eine hervorragende Leis-

tung erbringen, die es unseren Anteilseignern ermöglicht, ihre Anlage gut zu verzinsen.« Dann kommen sehr schnell die individuellen Ziele der Topmanager, und sie sagen bereits etwas mehr darüber aus, was auf der persönlichen Seite von diesem Unternehmen zu erwarten ist: »Ich will es meinem Vater zeigen, was man aus dem Unternehmen machen kann.« »Ich will den Marktanteil verdoppeln und Marktführer werden.« »Ich will ein globales Unternehmen schaffen.« »Ich schaffe einen Technologiekonzern.« Andere wieder argumentieren sachlicher und nennen Zahlen. »Wir streben mittelfristig eine Gewinnmarge von sieben Prozent an.« »Unsere Marktkapitalisierung soll 2007 bei 20 Milliarden US-Dollar liegen.«

Interessant wäre an dieser Stelle eine Untersuchung, wie viele der genannten Ziele wirklich als Unternehmensziele dokumentiert sind und verfolgt werden und wie viele davon – und aus welchen Gründen – zwar immer wieder verbalisiert, aber de facto gar nicht konsequent verfolgt werden. Bei den Gründen, warum bestimmte Ziele nicht offiziell werden oder zwar offiziell sind, aber nicht zur Wirkung kommen, lohnt es sich zu verweilen. Tiefe Einblicke in kollektive und individuelle Verhaltensweisen, in Lernfähigkeit und Flexibilität der Organisation und in die Realitätsnähe des Managements werden an dieser Stelle möglich.

Weiteres Verständnis darüber, wie das Unternehmen tickt, gewinnt der Fragende, wenn er sich umschaute und versucht nachzuvollziehen, wie alle diese Ziele zusammenpassen und wie man im Unternehmen vorgeht, um sie zu erreichen, zum Beispiel durch Strategien, Führungsmethoden, eine bestimmte Aufbau- und Ablauf-Organisation, Reporting- und Controllingssysteme, besondere Tools und den Einsatz und die Förderung hervorragender Mitarbeiter. Jedoch sind hier die Ergebnisse meistens schon nicht mehr überzeugend. Allzu oft stellt man fest, dass eiserne Grundregeln, bei denen eigentlich jeder davon ausgeht, dass sie in einem guten Unternehmen Gesetzescharakter haben, in den allermeisten Fällen gar nicht hundertprozentig umgesetzt werden. Sie haben nichts mit der Praxis zu tun, sind bloße Annahmen, die der Realität in den wenigsten Fällen standhalten. Oder glauben Sie auch immer noch eine oder mehrere der im Folgenden zitierten Annahmen über Ihr der irgendein anderes Unternehmen?

- Unternehmen sind auf Rationalität aufgebaut und alle Gedanken und Aktivitäten erfolgen von dieser Basis aus linear.
- Die wichtigste Motivation der Führungsetage ist die Möglichkeit, alles unter Kontrolle zu halten und so die Unternehmensrealität zu formen.
- Alle Menschen im Unternehmen, als Individuen wie als Gruppen, sind rational und handeln auf der Basis logischer Überlegungen.
- Es ist möglich, ideale Strukturen zu schaffen, die dazu führen, dass Entscheidungen erleichtert und soziale Verhaltensweisen gefördert werden. Die Ergebnisse sind in diesem Fall entsprechend positiv.
- Der Einsatz sinnvoller Management-Instrumente führt überall zu den gleichen Ergebnissen wie in dem Unternehmen, in dem sie entwickelt wurden.

Wer die hier geschilderten Illusionen verloren hat, obwohl sie in zahlreichen Unternehmen eher zunehmend anzutreffen sind, müsste in der Lage sein, den nächsten Schritt zu tun – ansetzend an den Prozessen, den Entscheidungssystemen und den Menschen. In Kenntnis der Realitäten ist es sehr wichtig, nicht unbedingt Idealmaßstäbe anzulegen. Es geht nicht darum, wie die Dinge laufen sollten, sondern vielmehr darum, ohne Schönfärberei zu erkennen, wie sie faktisch laufen. Erst wenn man hier mehr herausgefunden hat und den Problemen auf den Grund gegangen ist, kann damit begonnen werden, sich an Idealen zu orientieren, um es besser zu machen und endlich das volle Potenzial des Unternehmens auszuschöpfen. Grundsätzlich gilt, dass in jedem Unternehmen vieles außer Kontrolle ist, anstatt in dem Zustand, den die oben beschriebene Idealsituation eines »closed loops« nahelegt.

Auch diejenigen, denen aufgrund ihrer Erfahrung klar ist, dass ein Unternehmen kein geschlossenes System ist mit idealen, agierenden Personen, die ideale Ergebnisse erzielen, machen sich häufig nicht klar, welche Einflüsse es darüber hinaus noch sind, die ihr Leben erschweren. Mit Sicherheit gehört dazu der globale Wettbewerb, der das eigene Geschäft schwerer überschaubar macht denn je. Neue Technologien, die in etlichen Industrien in immer schnellerer Abfolge für

Veränderungsdruck und neue Herausforderungen sorgen, haben starken Einfluss.

Und fast nebenbei sind aus den Massen der Arbeiter und Angestellten, die Gedeih und Verderb ihres Unternehmens bis vor circa 20 Jahren nur mäßig interessiert gegenüberstanden, kleinere Teams hoch spezialisierter Mitarbeiter mit guter Ausbildung und hohem Selbstbewusstsein geworden, die sich von ihrem Engagement im Unternehmen persönliche Erfüllung und eine erfolgreiche Karriere erwarten, anstatt nur eine durchaus austauschbare auskömmliche Anstellung wie noch ihre Väter.

Schaut man in vielen Unternehmen näher hin, wird deutlich, warum es einen sehr schönen Idealzustand und die weit weniger ansehnliche Realität gibt: Oft liegt diese Diskrepanz schon daran, dass sich die Ideen der Führung mit denen der Mitarbeiter im Unternehmen in keiner Weise decken. Und was erschwerend hinzukommt: Auch die Anordnungen von oben treffen nur selten das, was die Angestellten für sinnvoll halten und werden deshalb häufig eher belächelt als konsequent befolgt.

Jeder Leser mag es bei sich selbst nachprüfen. Wenn das Management die Devise ausgibt, dass die neue Richtung »nach links gehen« bedeutet, dann führt das dazu, dass etwas zehn Prozent der Mitarbeiter sich bemühen, von nun an nach links zu gehen. Dem einen gelingt das besser, dem anderen schlechter. So weit die Gutwilligen. Dann kommt die Masse von mehr als 50 Prozent Gleichgültigen. Sie sind in solchen Fragen der Meinung, dass ihr Beitrag ohnehin keinen Unterschied macht und gehen so, wie sie immer gegangen sind, im Einzelfall kann das bedeuten, dass der eine oder andere nach links geht. Auch nicht unwichtig sind diejenigen, die eigene Vorstellungen haben. Sie machen sicherlich etwa 30 Prozent aus und verweigern sich dem Linksgehen oft so stark, dass sie bewusst nach rechts gehen, auch wenn das anstrengend und aufwendig ist – nur um zu beweisen, dass das Verfolgen der neuen Richtung keinen Sinn hat. Gerade Letzteres hat nur äußerst selten Erfolg.

Über das Ergebnis gibt es keine Diskussion. Es wäre ein großer Zufall, wenn ein Unternehmen mit solchen Mitarbeitern keine Probleme hätte. Aber es ging ja nicht um ein besonderes, sondern um jedes x-beliebige Unternehmen. Das ist tröstend, aber auch alarmierend, denn wenn jedes x-beliebige Unternehmen allein schon aufgrund der

Grundeinstellung der Mitarbeiter so einiges an Problemen mit sich herumschleppt, dann wird es wohl das eigene Unternehmen auch betreffen. Es ist also mit Sicherheit alles anders als in den fünf Idealanahmen oben beschrieben:

- Unternehmen mit ihren vielen unterschiedlichen Menschen sind eben nicht von Rationalität geprägt und sind auch nicht wohl organisiert, sondern man muss sie realistisch mehr als Massen von Molekülen ansehen, die alle in unterschiedliche Richtungen streben, sehr individuelle Motivationen mitbringen und auch zerstörerische Wirkung haben können. Nur wenn jemand es schafft, den für das Unternehmen typischen »flow« zu verstehen und die Energien im Unternehmen entsprechend zu lenken, können wirklich positive Ergebnisse erzielt werden.
- Das bedeutet, dass Veränderung immer sehr anspruchsvoll und komplex ist und dass Veränderungen immer direkt vor Ort bei den Menschen angestoßen werden müssen.
- Menschen, auch Gruppen von Menschen, handeln oft irrational und längst nicht immer logisch, sie handeln außerdem politisch nach bekannten und unbekanntem Agenden und sie sind eher emotional als rational gesteuert.

Es kann also keine Patentlösungen geben und auch keine idealen Strukturen. Werkzeuge, die das Management einsetzt, müssen der Realität im Unternehmen entsprechen. Wer zum Beispiel Konzepte wie Six Sigma oder Customer Relationship Management einführen möchte, kann dies nur tun, wenn das Unternehmen in der Lage ist, ein solches Projekt zu verdauen. Solange nur das Management die Meinung vertritt, diese Werkzeuge einsetzen zu müssen, kann sich herausstellen, dass die Mannschaft nicht mitzieht. Auch hier zeigt sich, dass alle Ebenen einbezogen werden müssen, sobald es um wichtige Entscheidungen geht.

Das Vorhaben, Konzepte wirklich eins zu eins umzusetzen, ist sehr ehrgeizig und braucht jeden Rückhalt. Allzu häufig scheitert es aber an Unzulänglichkeiten und Barrieren im Unternehmen. Solange die Führungsverantwortung nur in den oberen Etagen angesiedelt ist, wird sich in einem Unternehmen wenig ändern lassen. Es empfiehlt

sich in so einem Fall, die Erwartung einer perfekten Umsetzung auf die Bereiche zu konzentrieren, auf die es wirklich ankommt.

Tatsächlich muss man davon ausgehen, dass die Verhaltensweisen der Mitarbeiter und Manager immer sehr stark von persönlichen Erfahrungen und Informationen abhängen. Entsprechend wird es hier immer eine Diskrepanz in der Perspektive geben. Und wo es Diskrepanzen gibt, gibt es auch Emotionen. Wer die »reale Welt« nicht sieht, oder sie nicht als real empfindet, wird versuchen, seiner eigenen Weltsicht zum Durchbruch zu verhelfen, und wird damit ausdrücklich und durchaus emotional gegen andere Sichten im Unternehmen arbeiten. Damit sind Entscheidungen zum großen Teil nicht auf Fakten und Entscheidungskriterien basiert, sondern sie werden gefällt, weil eine bewusste oder unbewusste Agenda eines Einzelnen oder mehrerer Leute, ausdrücklich diese Richtung verfolgen will und nicht eine andere. Dass die Ergebnisse in solchen Fällen entsprechend suboptimal sind, braucht nicht besonders erläutert zu werden.

In dieser Situation ist es kein Fehler, externe Berater hinzuzuziehen, denn – wie bereits erwähnt – oft ist es für ein Management schwierig, völlig unterschiedliche Auffassungen im Unternehmen auszugleichen und der Rationalität zum Sieg zu verhelfen. De facto ist es aber selten, dass eine solche Entscheidung aus diesen vernünftigen Beweggründen gefällt wird. Die Berater werden nicht wegen ihrer neutralen Haltung und ihres an vielen Erfahrungen geschulten Überblicks gewonnen, sondern weil sie über bestimmte, vermeintlich bessere Methoden verfügen, mit denen sie handwerklich etwas ändern können: zum Beispiel eine neue Organisation schaffen, die Materialkosten reduzieren oder ein neues Logistikkonzept konzipieren und einführen.

Aber rein funktional orientierte Berater, die einen solchen Auftrag beherzt annehmen, werden sehr schnell mit ihren Grenzen konfrontiert. Ohne die Menschen zu kennen und ihre Motivation oder ihre Frustration oder beides zu verstehen, kann man zwar Konzepte sachgerecht entwickeln und einführen, aber man wird schwerlich dauerhaft Erfolg haben. Nur Kenntnis und Verständnis der Realität auf allen Ebenen ermöglicht es, Veränderungen im Unternehmen in eine gute Balance zu bringen und sie nachhaltig zu machen.

Man ist gut beraten, wenn man sich auf allen organisatorischen Ebenen bemüht, die Realität kennenzulernen. Dann wird es auch ein-

facher sein, jeder Ebene auch die Realität des Unternehmens zu vermitteln und damit den Weg freizumachen für fokussiertes Verhalten und faktenbasierte Entscheidungen. Anstatt modische Tools an die Hand zu bekommen, werden in diesen Fällen genau die Tools eingesetzt, die jeder in der Organisation versteht oder vielleicht sogar für seine Zwecke passend entwickelt hat und mit denen die ganze Organisation umgehen und mit nachhaltigem Erfolg arbeiten kann. So wird die Motivation, die alle Fähigkeiten der Mitarbeiter noch unterstützt und verstärkt, angehoben, und weitere Erfolge ergeben sich wie von selbst.

Jeder, der wie der Autor auf eine jahrzehntelange Management- und Beratungstätigkeit zurückblickt, hat hier ganz persönliche Erfahrungen und entsprechende Erkenntnisse und Tipps auf Lager.

- Die meisten gravierenden strategischen Veränderungen und Verbesserungen in einem Unternehmen erwachsen über die Zeit dynamisch eher daraus, dass dem Detail Beachtung geschenkt wird, als aus großartigen strategischen Ideengebilden, die mit Kehrtwendungen und schwer haltbaren Versprechungen verbunden sind.
- Wichtig ist, dass alle Aktivitäten in Richtung Veränderung nur dann zum Erfolg führen, wenn sie über alle funktionalen Grenzen und Management-Ebenen hinweg logisch ineinander fließen, anstatt unabhängig voneinander zu greifen und damit im Sinne des gesamten Unternehmens suboptimal zu bleiben.
- Am wichtigsten ist, dass alle Maßnahmen von vornherein der Bildung von siloartigen isolierten organisatorischen Einheiten entgegenwirken bzw. dass sie bereits existierende organisatorische oder funktionale »Silos«, so gut es geht, auflösen.
- Es gibt erfahrungsgemäß kein Unternehmen, das glaubt, seine existierenden Ressourcen (Mitarbeiter, Tacit Knowledge, Explicit Knowledge, Assets) effizienter und/oder effektiver nutzen zu können, als dies zum Zeitpunkt einer Unternehmensanalyse der Fall ist. Das Nachvollziehen und das transparente Darstellen der tatsächlichen Abläufe in einem Prozess, der Vergleich mit einem Best-practice-Benchmark und das Messen an dieser Kennzahl oder einem Industriestandard macht den betroffenen

Mitarbeitern und Managern deutlich, welche Verbesserungsmöglichkeiten bestehen.

- Nur was man misst, kann man auch wirklich steuern: Das gilt für Prozesse und Abläufe ebenso wie für finanzielle und operative Leistungen. Wer also zum Beispiel Prozesse aufnimmt und auswertet, schafft Objektivität und legt damit die Grundlage für eine gezielte Steuerung.
- Es ist immer unerlässlich zu analysieren, auch wenn das Unternehmen sich selbst bereits dieser Aufgabe gewidmet hat. Es ist aber auf jeden Fall ein gefährlicher Kunstfehler, im Analysemodus stecken zu bleiben und das Unternehmen dadurch zu lange am Handeln zu hindern. So wird die Motivation eines neuen Anfangs aufs Spiel gesetzt und die entstehende Dynamik – oder das sogenannte Momentum – können nicht greifen.
- Mitarbeiter an der »Front« jedes Prozesses oder Ablaufs müssen in die relevanten Details der Verbesserungsprogramme einbezogen werden. Ohne die Berücksichtigung ihrer Routine und ihrer umfangreichen (Er-)Kenntnisse kann es keine dauerhaft wirksame Optimierung der Prozesse geben.
- Wenn das Thema »Veränderung« auf der Agenda steht und alle hier genannten Punkte beachtet wurden, geht es abschließend darum, die Firmenkultur nun so zu verändern, dass sie als Grundlage für eine nachhaltige Gesamtveränderung fungieren kann. Das funktioniert nur, wenn die neue Kultur nicht unsensibel übergestülpt wird, sondern an die bisherige anknüpft und vom Topmanagement und den Managern und Führungspersönlichkeiten auf allen Ebenen erkennbar vorgelebt wird. Auf diese Weise wird sie nach und nach im Unternehmen verankert. Gewaltakte sind auf diesem Gebiet mit Sicherheit kontraproduktiv.

Aber: Alle hier genannten Punkte sind auf keinen Fall »Soft«-Parameter, wie sie so oft im Zusammenhang von Veränderungen im Unternehmen ins Spiel gebracht werden, sondern durchaus »hart«. Es geht nicht darum, den Menschen ihre Arbeit unter neuen Bedingungen so angenehm wie möglich zu machen. Vielmehr sollen alle Vorschläge dafür sorgen, dass alle Beteiligten im Unternehmen sich, soweit es geht, mit der Realität im betrieblichen Alltag auseinandersetzen. Das heißt, sie müssen selbst erfahren und erkennen, was ei-

ne betriebliche Notwendigkeit ist und was weniger wichtig ist. Die Resultate dieser Realitätsnähe sind fast automatisch mehr Praktikabilität und Effektivität der erarbeiteten Lösungen.

Der Vorgehensweise, die hier bisher beschrieben wurde, liegt das Prinzip zugrunde, die Menschen grundsätzlich einzubeziehen, also neben dem Management auch und besonders die Mitarbeiter der operativen Ebenen vor Ort. Es gehört zu den Erfahrungen auf großen Beratungsprojekten, dass diese Methode der sehr engen Zusammenarbeit nicht nur mit dem Vorstand, sondern auch mit den Mitarbeitern in jedem Unternehmen eingesetzt werden kann und auch immer Erfolg hat, weil ein wichtiger – oft unterschätzter – Bereich des Unternehmens nicht außen vor gelassen wird.

Und, was sehr häufig vergessen wird: Auf jeder Ebene im Unternehmen müssen Mitarbeiter so weit gebracht werden, dass sie im Betrieb als Führungspersönlichkeiten akzeptiert werden. Sie müssen – und das ist nicht Ergebnis einer natürlichen Begabung – durch Schulungen, Coaching, Gespräche und »learning by doing« ihre eigene Persönlichkeit entwickeln und dahin kommen, dass andere Mitarbeiter sich von ihnen beeinflussen und dirigieren lassen und letztlich besser im Team arbeiten.

Welche Schritte zur Abhilfe sind gangbar?

Grundsätzlich gleichen sich alle Ansätze zur Veränderung im Unternehmen, aber wir wissen alle, dass sehr viele hochinteressante Ansätze sich in den vergangenen Jahren nicht bewährt haben. Wie also vorgehen, ohne die Fehler der vielen anderen Unternehmen zu wiederholen?

Entscheidend ist, dass der Zusammenhang zwischen Menschen und Organisation bzw. System gesehen wird. Parallel zum Aufbau eines schlagkräftigen Organisations-Systems müssen die Verhaltensweisen verändert und muss von vielen Einzelnen Verantwortung übernommen werden, sonst wird der erwünschte Effekt nicht erzielt.

Ein Organisationssystem zu analysieren und gleichzeitig Verhaltensweisen von Menschen besser zu verstehen und zu verbessern, ist keine abwegige Vorgehensweise. Wer Ohren hat zu hören und Augen zu sehen, dem wird beim Fokus auf das Organisationssystem der

»human factor« nicht verborgen bleiben, und wer sich in erster Linie mit den agierenden und täglich handelnden Menschen befasst, der wird sehr schnell interessante Beobachtungen machen, die realistische und objektive Aussagen über das Organisationssystem zulassen.

Es empfiehlt sich, die Analyse nicht ad hoc, sondern planvoll und systematisch anzugehen. Zunächst muss der organisatorische Rahmen verstanden werden. Ein Blick auf Organisationscharts reicht nicht aus. Eine Vorgehensweise in sechs ausführlichen Phasen hat sich bewährt. Sie ermöglicht eine umfassende Darstellung der bisherigen und der angestrebten Organisation und reicht bis zur Erzielung wirklich nachhaltiger Veränderungen. Der gesamte Phasenprozess ist umso wirksamer, je partizipativer er stattfindet und je mehr die Verantwortlichen sich von dem Tatbestand leiten lassen, dass jeder Mitarbeiter ein Schlüssel zum Erfolg ist – auch und gerade, wenn Kosteneffizienz eine Maxime des Geschäfts ist und bleiben muss:

- Phase 1: Mit der Bestandsaufnahme der derzeitigen Organisation wird der Grundstein für alle weiteren Arbeiten gelegt und der »Case for Change« auf feste Füße gestellt.
 - Zunächst müssen Umfang und Ablauf der Analyse im Einzelnen festgeschrieben werden, ein detaillierter Arbeitsplan muss entworfen und mit allen Beteiligten im Detail diskutiert werden. Sie dürfen/müssen Kritik üben und Sach-Input geben. Am Ende der Diskussion wird der Arbeitsplan verabschiedet.
 - Die bisher im Unternehmen angestoßenen Aktivitäten und Initiativen in Richtung Veränderung sind anschließend aufzunehmen und kurz zu untersuchen. Alle Initiativen, die ähnliche oder gleiche Ziele wie das Organisations-Analyse-Projekt verfolgen und noch nicht zu Ende geführt wurden, sind in das Projekt zu integrieren.
 - Mit der Personalfunktion des Unternehmens ist daraufhin der Untersuchungsumfang für eine Personalbefragung festzulegen. In der Regel ist es ausreichend ca. zehn bis 20 Prozent der gesamten Organisation in die Befragung einzubeziehen. Den Teilnehmern müssen sorgfältig vorbereitete Fragebögen mit Erläuterungen zugänglich gemacht werden und die jeweiligen Vorgesetzten müssen informiert werden. Die anonymisierten

Ergebnisse müssen zeitnah ausgewertet und dem Vorstand präsentiert werden.

- Nun muss die bestehende Organisation sorgfältig aufgenommen werden (organisatorische Einheiten, Personalzahlen, Führungsspannen etc.) und ihre Stärken und Schwächen müssen dokumentiert werden.
- Auf der Grundlage der Personalbefragung und Aufnahme der Ist-Organisation sind Fokus-Interviews mit einer kleineren Grundgesamtheit leitender Mitarbeiter (zehn bis zwölf Personen) durchzuführen, die im Einzelnen mit der Personalfunktion abgestimmt werden muss. Wichtig ist, dass die Interviewten mit neuen Fragen konfrontiert werden, die unter anderem noch bestehende eventuelle Unklarheiten aus der Personalbefragung beseitigen können.
- Die erkannten Stärken der bisherigen Organisation sind aufgrund der gesammelten Informationen und Eindrücke zu dokumentieren und zu diskutieren. Hier darf man nicht in den Fehler verfallen, so viele Pluspunkte aufzuführen, dass niemand mehr einen Blick für die Schwächen hat. Wichtig ist es, dass aus dem Ergebnis hervorgeht, wer Führungspotenzial hat und wo Führungsbedarf besteht. Nicht immer hat die bestehende Organisation den tatsächlichen Verhältnissen in dieser Beziehung Rechnung getragen.
- Der nächste Schritt ist das Aufzeigen der Schwächen und der Chancen, die darin bestehen, die vorhandenen Schwächen abzubauen und durch Stärken zu ersetzen. Gleichzeitig sind Aktivitäten zu beschreiben, die helfen, dieser Aufgabe gerecht zu werden.
- Mithilfe einer Nachhaltigkeits-Pyramide sind die Kriterien herauszuarbeiten, die erfüllt werden müssen, wenn die neue zu erarbeitende Organisation im Unternehmen nachhaltige Wirkung bekommen soll (Abbildung 2).
- Mithilfe einer Matrix sind nun die vorläufigen persönlichen, inhaltlichen und systematischen Möglichkeiten für eine neue Organisation zu eruieren und zu erörtern und nach Diskussion mit dem Management abzustimmen.

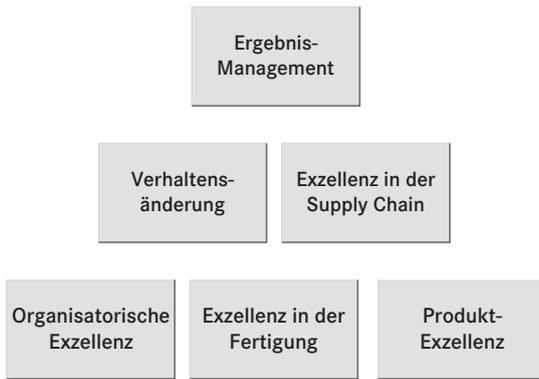


Abb. 2 Nachhaltigkeitspyramide

- Am Ende dieser Phase stehen die Entwicklung eines Business Case und einer detaillierten Ablauf-Skizze für den weiteren Verlauf des Projektes.
- Phase 2: In dieser Phase werden die Vision und der organisatorische Rahmen für die künftige Geschäftstätigkeit festgelegt. Ergebnis soll eine klare und definitive Richtungsvorgabe für die weiteren Arbeiten sein:
 - Zunächst ist ein Mission-Statement zu entwickeln, das deutlich macht, in welchem Geschäft das Unternehmen »unterwegs« ist bzw. sein will. Hierzu ist ein Workshop mit dem gesamten Führungsteam zu empfehlen, der über Prioritätensetzung, Ideenfindung und Zieldiskussion zu einem vom Unternehmen getragenen Mission-Statement kommt. Einzubeziehen sind hier nicht nur die Topmanager, sondern auch die Führungspersönlichkeiten der nachgeordneten Ebenen bis zum Meister oder Schichtleiter, die alle durch ihre Führungsfähigkeit dafür sorgen (müssen), dass die gemeinsamen Ziele erreicht werden.
 - Auf dieser breiten Basis ergeben sich Richtung und Vision in einem weiteren Workshop mit der bereits beschriebenen Führungsriege fast zwangsläufig. Am günstigsten ist es, wenn hier noch einmal die Geschichte des Unternehmens mit allen bisherigen Veränderungsbemühungen skizziert wird, um die positiven und negativen Erinnerungen lebendig zu machen und

den Teammitgliedern damit zu helfen, die Vorstellung von der Zukunft weiter zu konkretisieren.

- Aus der Vision lassen sich die »must dos« des Unternehmens nun leicht ableiten. Auch wieder in der kreativen Atmosphäre eines Workshops über alle Führungsebenen lassen sich die Prioritäten für das Geschäft von den Topmanagern ableiten, diskutieren und festschreiben. Geht es um Cost Leadership oder eher um Qualität, um die Umwelt oder um neue Produkte für neue Märkte? Oder um ganz andere Dinge?
 - Sobald hier Klärung herbeigeführt wurde, können diese Prioritäten in Ziele und Kriterien für die Gestaltung der Organisation umgewandelt werden.
 - Bevor das Unternehmen nun den Rahmen für die neue Organisation definitiv festlegen kann, müssen auf der einen Seite viele bisher nicht durchdachte wagemutige Konzepte und/oder radikale Veränderungsideen durchgesprochen werden. Auf der anderen Seite sind die Barrieren, die einer neuen Organisation entgegenstehen und die in jedem Unternehmen anzutreffen sind, zu identifizieren und zu reflektieren.
 - Letzter Schritt in dieser Phase ist dann ein vorgezeichneter Aktionsplan, wie die Barrieren entfernt oder umgangen werden können und welche Erfolgsfaktoren das Vorhaben erleichtern.
- Phase 3: Auf der Grundlage der Ergebnisse der beiden ersten Phasen lässt sich die zukünftige »organisatorische Architektur« des Unternehmens auf allen Ebenen im Detail planen:
 - Dafür müssen zunächst sämtliche gegenwärtig existierenden Aktivitäten und Positionen (bzw. die entsprechenden aktuellen Arbeitsplatzbeschreibungen) im Detail vorliegen und in Zusammenarbeit mit der Personalfunktion überprüft und in Spreadsheets ausgewertet werden. Dazu gehört, und das kann nicht oft genug betont werden, die ausdrückliche Berücksichtigung von Führungspotenzial auf allen Ebenen – Menschen also, die kommunikativ sind und in der Lage, ihren Teams die Vision und die Ziele des Unternehmens und den von ihnen erwarteten Beitrag zur Zielerreichung zu vermitteln. Weiterhin müssen sie ihre Mitarbeiter inspirieren können.

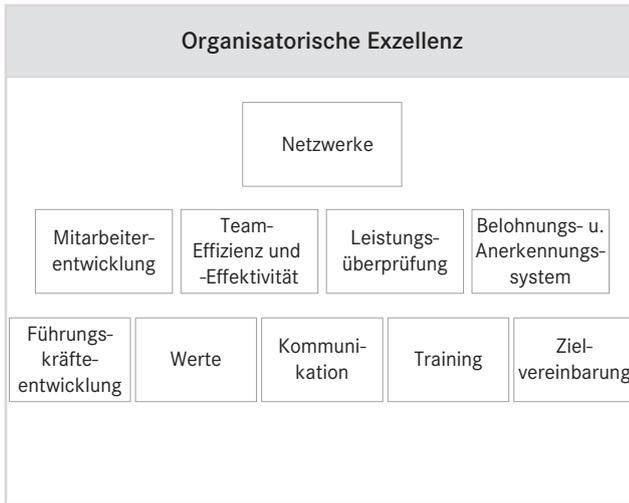


Abb. 3 Organisatorische Exzellenz

- Mithilfe eines Brainstorming mit dem Führungsteam steht nun die grobe Klärung der neuen organisatorischen Lösung auf der Makro-Ebene an. Hierzu müssen verschiedene Entwicklungsszenarien durchgespielt werden, und auch Vergleiche zu den bekannten »Best-in-class«-Organisationen sind heranzuziehen. Letztendlich muss sich das Führungsteam auf eine Richtung festlegen.
- Sobald das Makro-Design der neuen Organisation festliegt, wird im nächsten Schritt die Detailorganisation entworfen mit allen »Kästchen« und Linienverbindungen, mit Personalzahlen etc., zur Diskussion gestellt und durch das Führungsteam »abgesegnet«.
- Sobald die Mikro-Organisation akzeptiert ist, müssen die Stellenbeschreibungen angepasst bzw. neu geschrieben werden. Dabei ist es erforderlich, die notwendigen Kenntnisse, die Führungsqualitäten, die Kommunikationsfähigkeit und andere jeweils erforderliche Schlüsselfertigkeiten zu berücksichtigen. Diese Detail-Stellenbeschreibungen sind mit der Personalfunktion im Einzelnen abzustimmen.

- Anschließend sind die Aktivitäten aus den Spreadsheets, die mit den Stellenbeschreibungen einhergehen, nochmals zu überprüfen, um Tätigkeiten und Verantwortlichkeiten zu identifizieren, die zumindest aus heutiger Sicht keinen Wert schaffen und verzichtbar sind. Im Gegenzug müssen bei aus diesen Gründen gestrichenen Aktivitäten die Stellenbeschreibungen nochmals angepasst werden.
 - Folgerichtig wird eine Rollen-/Verantwortlichkeitsmatrix entwickelt, die die Vorstufe zu den neuen Organisationscharts bildet, die in diesem Schritt zu erarbeiten sind. Dabei sind die funktionalen Inhalte ebenso darzustellen wie der Prozessbezug jeder einzelnen Tätigkeit.
- Phase 4: Nachdem die Strukturen und Abhängigkeiten festgelegt sind, muss die Organisation mit Leben gefüllt werden. Das geschieht dadurch, dass die passenden Mitarbeiter den definierten Stellen zugewiesen werden:
 - Hierzu muss zunächst festgelegt werden, nach welchen Methoden und Kriterien die Auswahl der geeigneten Mitarbeiter durch die Entscheider im Unternehmen erfolgen soll. Da die Auswahlmethode ausschlaggebend für den Output ist, muss in diesem Schritt darauf geachtet werden, dass alle Bedenken und Veränderungsvorschläge, die genannt werden (zum Beispiel zu den Personalthemen Versetzung, Bezahlung und neue Anforderungen), in die finale Beschlussfassung einbezogen werden.
 - Sobald der Auswahlprozess so weit geklärt ist, müssen als direkte Konsequenz die Kriterien für die Beurteilung der zukünftigen Stellen(inhaber) zur Zuordnung in die bereits erwähnte Matrix diskutiert und festgelegt werden. Gesprächspartner für die Projektverantwortlichen ist hier wieder die Personalfunktion, allerdings muss der Sach-Input aller Manager bzw. Mitarbeiter mit Führungsaufgaben abgefragt und mit verarbeitet werden.
 - In Kenntnis der Auswahlmethode und der Mitarbeiter-Beurteilungskriterien, wird im dritten Schritt dieser Phase die Beurteilung der vorhandenen Mitarbeiter durchgeführt. Neben der Beurteilung der Leistungen (Rating) nach den neuen Kriterien gehört dazu auch ein Ranking (Reihenfolge) der Mitarbeiter. Auf

- Basis beider Informationen kann anschließend die Auswahl vorbereitet werden.
- Die eigentliche Auswahl der für bestimmte Aufgaben geeigneten Mitarbeiter auf allen Ebenen erfolgt mithilfe des in den vorigen Schritten vorbereiteten Prozesses. Die Auswahl sollte durch ein dediziertes Auswahlteam erfolgen und die Stelleninhaber sollten Ebene für Ebene festgelegt werden – immer eingedenk ihrer Führungsfähigkeiten, ihrer »people skills« etc.
 - Sobald die neuen Stelleninhaber feststehen, müssen sie über ihre neue Position sowie die damit verbundenen Aufgaben und die entsprechenden Anforderungen informiert werden. Ein »Communication Package für Manager« muss den Verantwortlichen durch die Personalfunktion zur Verfügung gestellt werden, damit diese den Prozess in enger Abstimmung mit der Personalverwaltung für alle Ebenen korrekt einhalten.
 - Das eigentliche »onboarding« der neuen verantwortlichen Mitarbeiter ist ein gesonderter Vorgang, der mit Training- und Coaching-Sessions zur Weiterentwicklung der Führungsfähigkeiten verbunden sein muss und darüber hinaus einen offiziellen feierlichen Charakter haben sollte.
 - Wichtig ist neben Formalien eine Information über den Stand des Unternehmens, die neue Organisation insgesamt, die neuen Rollen und Verantwortlichkeiten, die Unterschiede zur alten Organisation und die Chancen, die in der neuen Organisation bestehen.
- Phase 5: Die Implementierung der neuen Organisation beginnt nach dem »onboarding« der neuen oder der neu orientierten leitenden Mitarbeiter. Damit ist aber noch nicht der ganze Weg geschafft. Diese Phase umfasst deshalb noch weitere Schritte, die wichtig für den Erfolg sind :
 - Zunächst muss eine Implementierungsstruktur vorgegeben werden, damit alles reibungslos laufen kann. Dazu sind geeignete Ressourcen und Verantwortliche zu identifizieren, die den zu entwickelnden Implementierungsprozess managen bzw. begleiten sollen. Dazu gehört zum Beispiel die Planung von Meetings für die Kommunikation der Details durch die Manager der zweiten und/oder eventuell dritten Ebene.

- Auch während der Implementierung müssen die vorhandenen organisatorischen Regelungen noch einmal nach Implementierungskriterien mit den neuen organisatorischen Regelungen verglichen werden. Eventuelle Lücken müssen jetzt spätestens geschlossen werden. Entsprechend ist eine »Gap Analysis Matrix« auszufüllen, und es sind Aktivitäten zu planen und festzuschreiben, die die bestehenden Lücken überbrücken.
- Ein ausführlicher Implementierungsplan kann auf dieser Grundlage erarbeitet werden. Die Planstruktur muss besonders »heiße« Themen ebenso berücksichtigen wie Rollen und Verantwortlichkeiten, Verantwortlichkeiten für den reibungslosen Transfer, Training und Kommunikation, unterstützende Infrastruktur, Prozesse, Zeitablauf, Termine. Der gesamte Plan muss mit der Topmanagement-Ebene ausnahmsweise im Detail abgestimmt werden.
- Um die Motivation des Managements und der Mitarbeiter zu erhalten bzw. zu fördern, werden Events (zum Beispiel Belegschaftsversammlungen, Besuche der Vorstände an den Standorten etc.) veranstaltet, um die Einführung der neuen Organisation zu feiern und dabei die Geschlossenheit zu demonstrieren, mit der das Topmanagement hinter der neuen Organisation und den mittleren und nachgeordneten Führungskräften steht.
- Ein »Informations-Package« soll den Kommunikatoren helfen, die Veranstaltungen und Gespräche für die verschiedenen Zielgruppen dem Bedarf entsprechend zu gestalten. Dazu gehören Beamerpräsentationen mit den Details der neuen Organisation, Stellenbeschreibungen, Prozessbeschreibungen etc. Hierzu sollte modernste Kommunikationstechnik eingesetzt werden, um zu signalisieren, dass es hier um die Zukunft geht.
- Erst wenn die Management-Ebene und nachgeordneten Ebenen festliegen und vor der Implementierung stehen, werden die zukünftige Struktur und Zusammensetzung der Top-Ebene endgültig festgelegt. Dazu wird auf Basis der Erwartungen und der übrigen organisatorischen Veränderungen die zukünftige Struktur skizziert und im Einzelnen definiert. Auch hier sind die Ergebnisse mithilfe und flankiert von Coaching-Sessions zu kommunizieren.

- Nachdem der Einführungsplan überarbeitet und angepasst ist, steht den Implementierungs-Events nichts mehr im Wege. Hier muss, nachdem der Plan endgültig verabschiedet ist, die Logistik für alle Veranstaltungen kontrolliert werden, dann werden die Aktivitäten wie geplant umgesetzt. Anschließend werden die Auftritte der Manager aller Ebenen bewertet und das entsprechende Feedback wird ausgesprochen.
- Phase 6: Nachdem die neue Organisation steht, ist es im Interesse des Unternehmens, die Nachhaltigkeit der neuen Regelungen sicherzustellen. Das geschieht in einer sechsten Phase nach Abschluss der eigentlichen Implementierung, wenn alles bereits »rund« läuft:
 - Dazu bedarf es zuallererst eines Führungsteam-Entwicklungsprogramms, das dafür sorgt, dass in der Führungsebene alle notwendigen Fähigkeiten, wie Feedback-Gespräche führen, Coaching organisieren und/oder selbst durchführen etc., vorhanden sind und auch permanent weiterentwickelt werden. Die entsprechenden Workshops werden geplant und sukzessive durchgeführt.
 - Ein weiterer wichtiger Punkt, der das Erzielen von Nachhaltigkeit unterstützt, ist das permanente Monitoring des Erfolgs im Implementierungsprozess u. a. durch wiederholte gezielte Umfragen und Auswertungen. Als Reaktion auf zu Recht negative Aussagen sind entsprechende korrigierende Maßnahmen vorzunehmen.
 - Mitarbeiter und Manager aller Ebenen, die sich an der Implementierung beteiligt haben und das neue Konzept »leben«, werden für ihr Engagement in der internen Öffentlichkeit belohnt und ausgezeichnet. Damit werden sie motiviert und gleichzeitig wird ihr Verhalten als das geeignete Rollenverhalten bestimmt und dadurch verfestigt.
 - Am Ende der Aktivitäten zur Veränderung der Organisation empfiehlt es sich, die Arbeiten mit einem offiziellen Abschlussbericht zu dokumentieren. Der Bericht muss nicht nur Ziele und Ergebnisse enthalten, sondern auch den Prozess offiziell abschließen, »Lessons Learned« formulieren und allen Beteiligten abschließend für ihren Einsatz danken.

Welche Möglichkeiten haben wir?

Die Vorgehensweise ist klar und sie ist so erprobt, dass sie in den meisten Unternehmen erfolgreich angewandt werden kann. Trotzdem werden sich Stolpersteine zeigen, die damit zu tun haben, dass ein Unternehmen nun einmal nicht schematisch und berechenbar funktioniert, weil es aus Menschen besteht, die ihre Eigenarten und Vorlieben, ihre Abneigungen und Schwierigkeiten haben. Menschen, die an fest umrissenen Aufgaben arbeiten, dazu zu bringen, neue Ideen zu entwickeln, ist äußerst schwierig. Eine neue Idee, befürchten viele, würde bedeuten, dass man jahrelang suboptimal gearbeitet hat. Alleine schon der Gedanke daran, das eigene Tun derart relativieren oder gar herabsetzen zu müssen, hindert viele Menschen – meistens unbewusst – daran, sich überhaupt dem Thema »Wie können wir unsere Arbeit besser machen?« zu widmen.

Es ist nicht selten, dass man nach Meetings, die zum Brainstorming neuer Ideen gedacht waren, wenig ins Protokoll schreiben kann, weil sich die Mitarbeiter nicht gerade die Köpfe heiß geredet haben. Solche Ergebnisse haben selten sehr viel mit der Situation im Unternehmen zu tun, sagen auch wenig über das Unternehmen als solches aus, aber doch sehr viel über die Mitarbeiter. Ein Defizit an Mut und damit manchmal auch an Fantasie, dafür aber Schüchternheit und noch nicht genug Selbstbewusstsein verhindern oft, dass sich die Teilnehmer an einem Brainstorming hier wirklich einbringen (können). Die Gründe sind beliebig und es bringt nicht weiter, über die Persönlichkeiten und ihre Schwächen zu reflektieren. In Kenntnis der Mentalität der einzelnen Mitarbeiter muss man eben einkalkulieren, was man erwarten kann und was eher nicht – zumindest bevor man sich damit beschäftigt, die Mitarbeiter in einigen Aspekten an das Thema »Veränderung« heranzuführen.

Aber es ist ebenso möglich, dass man einfach nicht die richtige Auswahl getroffen hat. Die Teilnehmer an einem Ideen-Generierungs-Workshop müssen als Gesamtteam einen ausgewogenen Mix an Wissen, Erfahrung und Kreativität in die Waagschale werfen können. Es ist völlig unnötig und auch nahezu unmöglich, dass jeder Teilnehmer alles mitbringt – es muss nur am Ende jeder wichtige Aspekt im Team vertreten sein. Das gilt für interne Kenntnisse ebenso wie für Kenntnisse dessen, was »draußen« erfolgreich praktiziert wird.

Gleiches gilt auch für die Persönlichkeit. Wenn einer oder zwei antriebsstarke Macher im Team sind, dann ist es in Ordnung, wenn auch ein oder zwei detailverliebte Spezialisten ihre Sicht beitragen, die die Arbeit der »Macher« zu einem guten Ende führen können, die ohne die Macher aber nicht sehr weit kämen. Darüber hinaus kann es nicht schaden, wenn im Team auch die Kategorien »Erfahrung«, »Position im Unternehmen« und »Kreativität« vertreten sind, um zu einem brauchbaren Ergebnis zu kommen.

Aber auch ohne zunächst im Team generierte und diskutierte Ideen, kann man den Prozess anstoßen. Wenn von oben Ziele vorgegeben werden, was in der Regel der Fall ist, kann man es mithilfe des Compass Managements schaffen, allen Ebenen ihre entsprechenden Ziele und durchzuführenden Strategien vorzugeben, ohne dass diese mit der Aufgabe, sich Gedanken über das »wie« zu machen, allein gelassen werden. Compass Management hat sich hier bewährt, weil es in der Lage ist, auf allen Ebenen eines Unternehmens einen vollkommen stringenten Prozess in Gang zu setzen.

Ein Unternehmen der Konsumgüterbranche war in einer Situation, in der klar war, dass es Veränderungen geben musste. Unklar war aber, wie das möglich sein könnte in einem organisatorischen Gebilde, das durch mehrere Fusionen mit halbherzigen Integrationsversuchen hindurch gegangen war und nun – in der Krise – als Organisation nicht mehr das Gefühl dafür hatte, was gut und richtig war. Aber die Shareholder waren aufgeschreckt und machten ihre Vorstellungen unmissverständlich klar.

Aber, was tun? Zwei Launches neuer Produkte waren fehlgeschlagen, Marktanteile erodierten und die Ebit-Daten ließen auch zu wünschen übrig. In dieser Situation, die von Besorgnis und Druck geprägt war, schaffte ein neues Management mit relativ wenigen Maßnahmen den Turnaround: Neue und eindeutig klare Unternehmensziele wurden festgelegt und mit großer Umsicht im Unternehmen kaskadiert.

Jede Ebene erfuhr im Detail, was die Ziele für deren tägliche Arbeit bedeuteten, und jedem Mitarbeiter wurde es jederzeit ermöglicht, über den Sinn dieser Vorgaben mit seinem Vorgesetzten zu sprechen. So wurde nicht nur die Organisation an den Zielen ausgerichtet, sondern die Feedback-Möglichkeiten erlaubten der Unternehmensleitung auch Korrekturen zu Zeitpunkten, wo die Controller die Aus-

wirkungen bestimmter möglicherweise falscher Entscheidungen noch nicht hätten nachweisen können.

Ergebnis in diesem Unternehmen war, dass der nächste Product Launch bereits erfolgreicher war als die zwei vorherigen. Das ein Jahr nach der »Umstellung« eingeführte Produkt erwies sich dann als erfolgreich, dass die Ebit-Daten um zwei Prozentpunkte zulegen und der Aktienkurs in Folge wieder anzog.

Das Compass Management, das sich in dem Konsumgüterunternehmen als so unmittelbar hilfreich erwiesen hat, wurde auf der Basis japanischer Management-Methoden entwickelt, um es Unternehmen zu ermöglichen, sich zu bestimmten Punkten sinnvoll ausrichten, über die Management-Ebenen hinaus miteinander effektiv kommunizieren zu können und auch zur Übereinstimmung bei komplizierten Strategiethemata oder dem Aufbau von Businessplänen zu kommen. Während es beim »Management by objectives« lediglich darum geht, sich nur über gemeinsame Ziele einig zu werden und diese auch gemeinsam zu unterstützen, erfährt bei diesem »Management-by«-Ansatz aber niemand so genau, wie diese Ziele im Einzelnen zu erreichen sind. Beim Compass Management sind alle Ziele einer organisatorischen Ebene auf die nächsthöhere Ebene, quasi die internen Kunden, ausgerichtet. Das macht es einfach, sie zu erreichen und diese Ausrichtung erleichtert es der nächsthöheren Ebene, ihrerseits die eigenen an die darüberliegende Ebene gerichteten Ziele zu erreichen.

Um diese Ziele zu erreichen und effektiv mit dem Compass Management zu arbeiten, werden die Unternehmensziele auf allen Ebenen und prozessorientiert kaskadiert – in einer Form, die den jeweiligen Arbeitsaufgaben entspricht. Um diese Kaskadierung zu ermöglichen, muss das ganze Unternehmen – wie im vorangehenden Abschnitt beschrieben – lückenlos über die Ziele informiert sein und sich darüber einig sein, was die Ziele und ihre Erfüllung für das Unternehmen bedeuten. Damit diese Kaskadierung nicht nur eine akademische Übung bleibt, sondern ihren Zweck zur Steuerung und Messung der Zielerreichung erfüllt, ist es unerlässlich, dass damit eine Verpflichtung jedes Einzelnen auf allen Ebenen und in allen Funktionen zu aktiver Tätigkeit verbunden ist (Abbildung 4).

Wenn zum Beispiel das Ziel »Gewinnsteigerung« lautet, kann das Ziel auf der nächstunteren Ebene quantifiziert werden, zum Beispiel

in »Gewinnsteigerung um fünf Prozent«. Um nun zu wissen, wie das Ziel erreicht werden kann, gibt das Unternehmen eine Strategie vor, die auf jeder Ebene andere Aufgaben und Unterziele beinhaltet. Hier werden den Mitarbeitern je Ebene und Teilziel/Teilstrategie eigene Key Performance Indicators vorgegeben, die dafür sorgen, dass insgesamt das Ziel erreicht werden kann.

Das Kaskadieren funktioniert nur gut, wenn es sich um wenige Ziele und entsprechend wenige Unter- bzw. Teilziele handelt. Je komplexer das Ziel-Gestrüpp wird, desto weniger positiven Effekt kann man erlangen. Hat man zum Beispiel drei Ziele, bedeutet das mindestens drei operative Vorgehensweisen und dazugehörige Key Performance Indicators. In so einem Fall ist das Compass Management reibungslos durchzuführen und entsprechend erfolgreich.

Sinnvoll sind Workshops, in denen zunächst Übereinkunft über die Ziele auf der Führungsebene erreicht wird. Auf der nächsten Ebene werden Strategien zur Erreichung der übergeordneten Ziele definiert, die wiederum in Unterziele einmünden. So wird Ebene für Ebene für jedes Ziel eine Strategie formuliert, die mit einem Implementierungsplan und zur Kontrolle mit je einem Key Performance Indi-

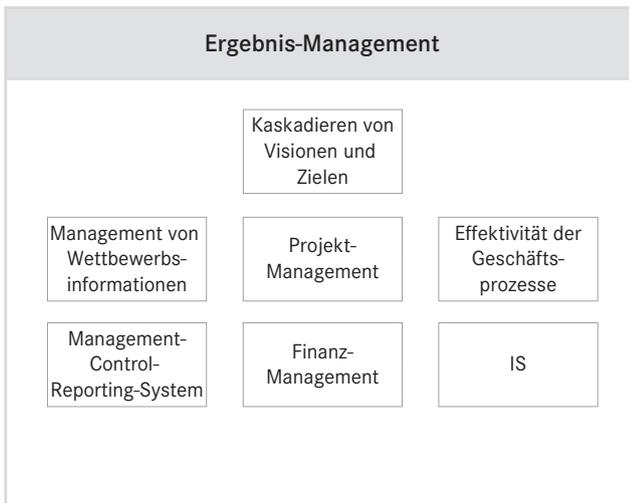


Abb. 4 Kaskadieren der Ziele durch Steuerungs- und Informationssysteme

cator versehen ist. Auf diese Weise wird eine enge Verbindung zwischen Ziel und Strategie über das gesamte Unternehmen hergestellt, so dass die Ziele wirklich erreicht und nicht nur ungefähr getroffen werden.

Unternehmen, die Compass Management anwenden, werden nie von ihren Arbeitnehmern hören, dass sie sich vom Management nicht informiert fühlen oder dass sie das Gefühl haben, in ihrem Arbeitsbereich isoliert an etwas zu arbeiten, von dem sie nicht wissen, wozu es gut ist. Es wird vielmehr so sein, wie es in einem großen Konsumgüter-Unternehmen nach der Einführung von Compass Management zu beobachten war: Alle nun mehr gut informierten Mitarbeiter, die durch Compass Management einen »sense of direction« bekommen hatten, begannen nun, ohne dass sie dazu gesondert aufgefordert worden wären, mehr miteinander zu kommunizieren. So erreichten sie allein durch diese Kommunikation auch die Nutzung von Synergien im Unternehmen, die durch vorhergehende Projekte nicht realisiert werden konnten. Aber neben Einsparungen wurde auch das Gemeinschaftsgefühl gestärkt, das dazu führte, dass sich auch die Innovationsfähigkeit des Unternehmens weiter entwickeln konnte. Neue Ideen wurden ohne »Barrieren« ins Unternehmen hinein getragen und bei Eignung schnell und unbürokratisch realisiert. In einem Silo-Unternehmen wäre das nicht möglich gewesen.

Wie können wir neue Ideen systematisieren?

Wenn Unternehmen heute von Systemen sprechen, dann wird allzu oft davon ausgegangen, dass ausschließlich von Informationstechnologie die Rede ist. Natürlich sind IT-Systeme heute von außerordentlicher Wichtigkeit für das betreffende Unternehmen, aber es gibt weit mehr Systeme, die für Unternehmen kritische Bedeutung haben, zum Beispiel Managementsysteme, die zwar auf IT basieren können, aber auch ohne IT funktionieren bzw. funktioniert haben. Management-System wird hier als Überbegriff vieler Sub-Systeme, wie Qualitätssystem, Performance Management System, Controlling und Reporting System, etc. benutzt. Allen hier erwähnten Systemen gemeinsam ist, dass auf ihrer Basis Management-Entscheidungen erleichtert und getroffen werden. Ferner unterstützen alle diese Systeme

me die Operations und werden eingesetzt, um einer Strategie zur Umsetzung zu verhelfen.

Wenn also die Ideen gesammelt sind und die Organisation eine neue, mit der Strategie übereinstimmende Richtung bekommen hat und sie damit wirksam werden kann, werden alle genannten Systeme gebraucht, um zu messen, zu steuern und auch oft zu kontrollieren. Denn: Es geht darum, abzusichern, ob und wie weit die Strategie auch wirklich umgesetzt wird. Die sogenannten Key Performance Indicators, die nach dem Compass Management für jeden Baustein einer Strategie im Unternehmen festgelegt werden, sind Kennzahlen, mit deren Hilfe der Erfüllungsgrad der strategischen Zielsetzungen in der Organisation einfach gemessen werden kann.

An dem Punkt, wo die Key Performance Indicators mit den strategischen Zielen abgestimmt werden, sind also automatisch Systeme im Spiel: Reporting oder andere Managementsysteme, in denen die Key Performance Indicators eingesetzt werden. Je nach Ziel werden die Kennzahlen so verändert, dass im Ergebnis die Strategie in die Fläche gebracht und operativ umgesetzt wird. Als das beste Mittel, alle Indikatoren auszuschöpfen und alle Systeme zu nutzen und dabei ein klares Bild vom Erfolg des Unternehmens zu erhalten, wird seit Jahren vorzugsweise das Konzept der Balanced Scorecard eingesetzt, die je nach Branche neben ex-post betrachteten rein finanziellen Aspekten auch insbesondere die Entwicklung der Kundenbeziehungen, den Zustand interner Kernprozesse sowie die vorhandene Lernkultur und – damit eng verbunden – nicht zuletzt das erzielte Wachstum bewertet.

In aller Regel beinhalten die finanziellen Aspekte bereits Umsatzwachstums- und Produktivitätskriterien. Aber auf den Kunden bezogene Aspekte heben die seit etwa fünfzehn Jahren angewendete Balanced Scorecard aus dem traditionellen Controlling heraus. Die Kundenaspekte sprechen meistens drei Ebenen von Zielparametern an: Kosten, Servicequalität und Produktinnovation. Die Kategorie Lernkultur findet häufig nur stiefmütterliche Beachtung, auch wenn gerade dieser Bereich für die zukünftige Entwicklung eines Unternehmens kritische Bedeutung hat. Hierher gehören unter anderem die Fähigkeiten des Unternehmens, sich Zukunftstechnologien zuzuwenden und diese sinnvoll mit dem vorhandenen Kompetenzen und

Produktlinien zu integrieren. Auch die Corporate Culture fällt in diesen Bereich.

Die Balanced Scorecard hat in den 90er Jahren die Unternehmen verändert, denn sie spiegelt anders als bisher eingesetzte Systeme Mission und Vision eines Unternehmens ebenso wider wie die zukünftigen Erfolgchancen, die Erfolge und Misserfolge an den Schnittstellen mit Kunden und Lieferanten. Ganz wichtig ist, dass die Balanced Scorecard nicht umfangreich sein muss. Sie muss nicht alle Zahlen enthalten und muss nicht aufgegliedert bis in kleinste Verästelungen ein genaues Bild des Unternehmens bieten. Wichtig ist, dass die Aspekte aufgenommen werden, an denen Unternehmenserfolg in dem speziellen Fall festgemacht werden kann.

Eine sinnvolle Balanced Scorecard muss also lediglich – in Abstimmung mit dem Topmanagement – die für das Unternehmen wirklich kritischen Faktoren berücksichtigen und abbilden. Dazu muss sich das Führungsteam auf allen Ebenen einig werden und maximal 20 »Kontrollpunkte« definieren, die aus aktueller Sicht für den Erfolg des Unternehmens entscheidend sind. Dass keine zwei Unternehmen die gleiche Scorecard haben können und dass sich die Scorecard-Inhalte über die Zeit bei einem Unternehmen ändern können und sollen, versteht sich von selbst. Jede Industrie und jedes Produkt ist einem Lebenszyklus unterworfen und schon deshalb wird es Änderungen geben.

Da eine Balanced Scorecard immer vier Felder umfasst, zum Beispiel traditionell Finanzen, Innovation, Kundensicht und interne Sicht, müssen beim Aufsetzen der Scorecard zu jedem der vier Quadranten ein paar wichtige Fragen gestellt werden, um nach der anschließenden Diskussion festzulegen, welche Kriterien bzw. Key Performance Indicators aufgenommen werden. Zunächst stellt sich die Frage, die ein Unternehmen, das bereits Mission, Vision und Strategie festgelegt hat, leicht beantworten kann: Wie soll unser Unternehmen zukünftig nach außen gehen und zwar gegenüber allen Stakeholdern, zum Beispiel Kunden, Lieferanten, Aktionären? Schon schwieriger und eine Diskussion wert ist die Beantwortung der Frage: Auf welchen Erfolgsfaktoren basiert unser Geschäft? Und bei der letzten Frage kommt es darauf an, mit Maß und Ziel im Rahmen zu bleiben, anstatt zu »über-kontrollieren«: Welche Key Performance Indicators ergeben sich aus den Zielen und den Erfolgsfaktoren, sodass

wir sicher sein können, dass sie uns jederzeit ein klares Bild von unserem Geschäft vermitteln?

Wer es schafft, mithilfe des Compass Managements die strategischen Ziele in greifbare operative Unterziele und Einzelstrategien umzusetzen und sie in der Balanced Scorecard mit den entsprechenden Key Performance Indicators zu versehen, der lernt sein Unternehmen dabei nicht nur genauestens kennen, sondern stellt auch die Weichen für eine erfolgreiche Zukunft.

Wichtig in diesem Kapitel

- Ein Unternehmen zu analysieren bedeutet, viele Meilen in den Schuhen der Mitarbeiter auf allen Ebenen zu laufen, um »bottom-up« zu verstehen, wie das Unternehmen tickt. Es ist wichtig, sich hier an den tatsächlich bestehenden Möglichkeiten der Mitarbeiter zu orientieren.
- Jedes Unternehmen braucht Orientierung. Compass Management richtet alle Kräfte im Unternehmen nach den Unternehmenszielen und den Geschäftsstrategien aus und sorgt dafür, dass auf allen Ebenen operative Planungen dazu führen, dass die Strategie vom gesamten Unternehmen getragen und jederzeit unterstützt wird.
- Eine Balanced Scorecard spiegelt die Realität im Unternehmen wider und ist die logische Fortsetzung des Compass Management in der operativen Umsetzung. Sie gibt auf einen Blick einen Eindruck davon, wie die Kaskadierung der Unternehmensziele, Strategien und Planungen in die unteren Ebenen funktioniert und welche Ziele zu welchem Grad erfüllt wurden.
- Begrenzung auf einige wenige aber wichtige Ziele, die das Business klar abbilden. Dies gilt insbesondere für die »Human Goals«, die in den meisten Fällen äußerst komplex definiert sind.