

## Wie Weiterentwicklung gelingt!! (22.10.2011)

### Fünfter Erfolgsfaktor\* - Hürden wegräumen

Erfolgreiche Transformationsprozesse erfassen eine große Zahl von Menschen. Die Beschäftigten werden dazu ermuntert, neue Vorgehensweisen auszuprobieren, neue Ideen zu entwickeln und neue Führungsqualitäten zu zeigen. Die einzige Beschränkung liegt darin, dass ihr Handeln den Vorgaben der angestrebten Weiterentwicklung (dem angestrebten Wertesprung) entsprechen muss. Je mehr Leute einbezogen sind, desto besser das Ergebnis. Bis zu einem gewissen Grad kann exzellente Kommunikation und die Führungskoalition (guiding coalition) die Mitarbeiter\*\* dadurch zu neuem Handeln bewegen, indem sie die neue Richtung erfolgreich vor Augen hält und selbst Modell für den angestrebten Wertewandel ist.

Doch selbst exzellente Kommunikation und eine hochmotivierte „guiding coalition“ allein reichen niemals aus. Zum Erneuern gehört auch das Beseitigen von Hindernissen. Allzu oft versteht und akzeptiert jemand zwar das angestrebte Zukunftsbild und will dazu beitragen, dass die Zukunft verwirklicht wird. Doch dann erscheint ein „Elefant“ und verstellt ihm den Weg. In manchen Fällen steckt der „Elefant“ im Kopf. Dann besteht die Aufgabe darin, geeignete Persönlichkeitsentwicklungsmaßnahmen aktiv zu suchen und wahrzunehmen, welche es einem ermöglichen, sich im Rahmen des Gewollten persönlich weiterzuentwickeln. In sehr vielen Fällen sind die Elefanten allerdings sehr dinglich. Kein Mitarbeiter wird engagiert sein, seine eingeschliffenen Einstellungen, seine jahrelang erfolgreich befolgten Arbeitsprozesse ernsthaft zu hinterfragen, wenn er sich machtlos fühlt, weil ihm ein „Elefant“ dickhäutig den Weg verstellt. Das Ziel in dieser Phase muss es auch sein, „Elefanten“ aus dem Weg zu räumen. Welches sind die größten „Elefanten“, die immer wieder auftauchen und vom Top-Management aus dem Weg geräumt werden müssen?

1. Organisationsstrukturen und Silodenken, welche der bereichsübergreifenden Zusammenarbeit im Weg stehen;
2. Fehlen von Kompetenzen und Fähigkeiten, welche notwendig sind, um mit den Anforderungen der angestrebten Zukunft umgehen zu können;
3. Personal- und Informationssysteme, welche das gewünschte Verhalten eher blockieren, als dass diese Systeme, zu dem gewünschten Verhalten ermutigen;
4. Vorgesetzte, welche nicht fähig und gewillt sind, in die „neue Welt“ mitzugehen.

### Organisationsstrukturen als Hemmnis:

Manchmal ist die Organisationsstruktur das Hemmnis: Eng gefasste Aufgabenbeschreibungen können Bestrebungen, die Produktivität zu steigern, ernsthaft gefährden oder das Nachdenken über Kunden sehr erschweren. Wenn die Zukunft bedeutet, mehr Verantwortung den Mitarbeitern zu übertragen und die Hierarchien zu verflachen, gleichzeitig aber Silodenken vorherrscht und die Wertschöpfung nicht kundenorientiert und bereichsübergreifend organisiert ist, dann werden Aktivitäten von Mitarbeitern zwangsläufig im Sand verlaufen.

\*\* Aufgrund der Lesbarkeit wurde durchgängig die männliche Form gewählt. Ich bitte es so zu verstehen, dass gleichermaßen das weibliche Geschlecht angesprochen wird.

Den Wert für den Kunden erschafft der Mitarbeiter. Der Mitarbeiter muss damit viel beitragen können, den Wertschöpfungsprozess über die Bereichsgrenzen hinweg kundenorientiert zu gestalten. Wenn das mittlere Management aber nur wenig begeistert ist, Macht abzugeben, werden die Mitarbeiter kritisiert und durch ständiges Rückfragen verunsichert und schließlich frustriert. Berechtigte Anmerkungen zu Hindernissen in der Struktur werden von ihren Vorgesetzten mit tausenden von Gründen weggebügelt, bzw. wegerklärt mit Todschlagnargumenten wie „zu hoher Zeitaufwand für strukturelle Veränderungen“, „wir haben das schon immer so gemacht“ etc. Es werden Erklärungen geliefert, warum der Status quo erhalten bleiben muss, statt bestehende Prozesse kritisch zu hinterfragen und nach noch besseren Lösungen für den Kunden zu suchen.

Zukunftsbild	Strukturelle Hindernisse
Fokussierung auf den Kunden	Die Organisation fragmentiert Ressourcen und Verantwortung für die Produkte und die Dienstleistungen
Gibt mehr Verantwortung auf die Mitarbeiter	Es gibt viele Hierarchiestufen von Vorgesetzten, welche die Mitarbeiter hinterfragen und kritisieren
Steigerung der Produktivität	Ein großer Stab in der Zentrale produziert Kosten und initiiert beständig teure Programme und Prozeduren
Schnellere Werterstellungsprozesse	Unabhängige Silos kommunizieren nicht und verlangsamen dadurch den gesamten Prozess

*Wie Struktur das Zukunftsbild unterminieren kann (Kotter, 1996)*

Strukturelle Veränderungen sind in dieser Phase die Grundvoraussetzung für die weitere Entwicklung. Diese müssen konsequent ermöglicht und vorangetrieben werden, soll die über die vorherigen Phasen erfolgreich geschaffene Entwicklungsmotivation bei den Mitarbeitern weiter forciert werden. Doch oft gelingen selbst offensichtlich notwendige Prozess- und Strukturoptimierungen erschreckend langsam. Man verbringt unendlich viel Zeit in endlosen Diskussionsrunden mit fragwürdigen Kompromissen als Ergebnis und zweifelhaftem Kundennutzen. Warum passiert dies immer wieder? Es gibt mehrere Gründe und manchmal ist es ein Gemenge aus mehreren Gründen zusammen:

1. Man hat sich so sehr an eine bestimmte Art der Organisation in einem Geschäftsfeld gewöhnt, dass man regelrecht blind für Alternativen ist;
2. Manchmal haben bestimmte Personen so viel in eine bestehende Struktur investiert im Sinne von Loyalität und funktionaler Expertise, dass diese Personen Angst vor den Konsequenzen im Hinblick auf die eigene Macht und/ oder Karrieremöglichkeiten haben;
3. Manchmal ist dem Top-Management die Notwendigkeit einer Umstrukturierung sehr bewusst, aber sie scheuen die Auseinandersetzung mit dem mittleren Management oder verdienten Mitarbeitern;
4. Kardinalfehler sind gemacht worden: Wenn das mittlere Management nicht die Dringlichkeit der Veränderung spürt, nicht die Entschlossenheit des Top-Management wahrnimmt, keine klare Vision angeboten bekommt und keine immer breitere

\*\* Aufgrund der Lesbarkeit wurde durchgängig die männliche Form gewählt. Ich bitte es so zu verstehen, dass gleichermaßen das weibliche Geschlecht angesprochen wird.

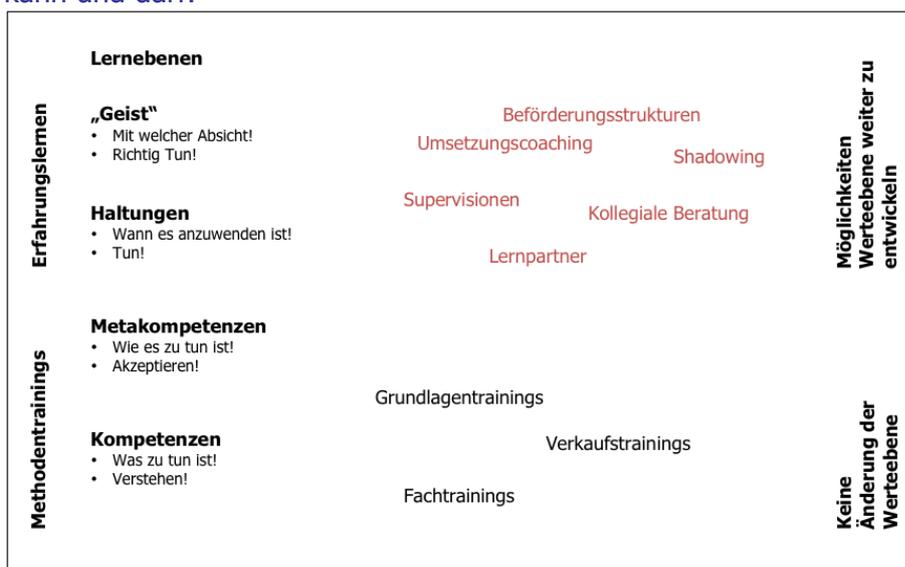
Beteiligung in der Mitarbeiterschaft sieht, wird das mittlere Management es leicht haben, notwendige strukturelle Veränderungen zu verunmöglichen.

Das Topmanagement sollte hier konsequent ergebnisorientierte Dialog-Formate einsetzen und vor allem eines nicht erlauben: Endlosdiskussionen. Bei Entscheidungsunvermögen wird externes Knowhow hinzugezogen in fachlicher oder moderater Art. Es kann in dieser Phase auch angezeigt sein, bei besonders „heiligen Elefanten“ auf eine Wirtschaftsmediation zurück zu greifen. Signal in das Unternehmen sollte sein: Wir gestalten das Unternehmen konsequent weiter und lassen uns von „Elefanten“ nicht den Weg versperren.

### Fehlendes Erfahrungswissen als Hemmnis

Wenn ein Ziel der Vision eine erhöhte Kundenzufriedenheit ist, so muss auch der Umgang mit dem Kunden gelehrt werden. Bei technischen Belangen wird selten gezögert, den Mitarbeitern eine entsprechende Weiterbildung zu ermöglichen. Das Bewusstsein, dass das Erlernen von „soft skills“ genauso wichtig ist, muss in manchen Unternehmen erst geschaffen werden. Dabei ist wichtig, dass die Weiterbildungsangebote auf der richtigen Lernebene ansetzen. Durch Technik- oder Methodentrainings wird auf der Ebene der Werte wenig erreicht. Sollen Einstellungen und langjährige Überzeugungen hinterfragt werden, kann der Mitarbeiter dazu nur eingeladen werden (Hüther, 2010). Es müssen die richtigen Schlüsselfragen gestellt werden, welche Denk- und Dialogprozesse ermöglichen, die das Tor zu einer neuen Art zu denken und zu handeln aufstoßen.

Dies verlangt einen hochprofessionell gestalteten Weiterbildungsprozess, der dem Mitarbeiter nicht vorschreibt sich zu ändern, sondern durch ehrlichen Dialog Metadenken anregt, d.h. die Art und Weise wie gedacht wird und wie man auf Rückschlüsse kommt. Auf der Ebene der Werte müssen Fragen nach dem eigenen Selbstverständnis und nach dem eigenen Beitrag zum Ganzen gestellt werden. Solche Fragen können nur ehrlich beantwortet werden, wenn der Mitarbeiter in einem sicheren Raum ist und sich in diesem Raum als Persönlichkeit zeigen kann und darf.



*Lernebenen verschiedener Methoden*

\* \* Aufgrund der Lesbarkeit wurde durchgängig die männliche Form gewählt. Ich bitte es so zu verstehen, dass gleichermaßen das weibliche Geschlecht angesprochen wird.

In diesem Zusammenhang ist noch zu erwähnen, dass es immer wieder verwunderlich ist, dass Top-Manager meinen, dass eine mehrtägige Weiterbildung bewährte Einstellungen und Gewohnheiten weiterentwickeln kann. Hierbei wird komplett ignoriert, dass die bewährten Einstellungen und Gewohnheiten sich über Jahre und Jahrzehnte hinweg ja tatsächlich bewährt haben und über viel Erfahrungslernen tief im Gehirn verankert wurden. Gerade langgediente Führungskräfte sind ja u.a. deswegen auf der Karrierestufe weiter gekommen, weil sie es verstanden und später komplett „inhaliert“ haben, sich auf die aktuelle Wertestufe einzustellen - die bewährte Wertestufe wurde in deren Gehirn tatsächlich materialisiert. Weiterentwicklung auf der Ebene der Werte benötigt keine isolierten Trainings, sondern verlangt nach Erfahrungslernen durch einen abgestimmten Weiterentwicklungsprozess, durch eindeutige Signale der Erwünschtheit und durch einen konsequenten Dialogprozess.

### **Personal- und Informationssysteme als Hindernis**

Es kann auch an der Leistungsbewertung liegen, was die Mitarbeiter veranlasst, unerwünschtes aber bekanntes Verhalten zu zeigen. Hier ist Leistungsbewertung nicht nur monetär gedacht. Vielmehr sind dies jegliche Symbole in einer Organisation, welche ein bestimmtes Verhalten belohnen bzw. sanktionieren. Zu diesen Symbolen zählen u.a. Teilnahmemöglichkeit an Meetings, Fortbildungen oder Gesprächskreisen sowie die persönliche Wertschätzung oder öffentliche Anerkennungen durch den Vorgesetzten.

In einer Organisation in der schon etliche Versuche unternommen wurden, die Veränderung auf „die Strasse“ zu bringen, stellte sich in einem Coaching mit dem Geschäftsführer folgendes heraus:

- Die Formulare zur Leistungsbeurteilung hatten keinerlei Bezug zu dem Zukunftsbild des Unternehmens;
- Bonuszahlungen waren viel mehr daran orientiert, keine Fehler zu belohnen, anstatt neues Verhalten zu unterstützen;
- Beförderungentscheidungen basierten auf einem sehr subjektiven, intransparenten Prozess und hatten weder mit den neuen Werten zu tun noch waren die Beförderungentscheidungen von der Wandelsbereitschaft abhängig;
- Personalauswahl- und Einstellungsverfahren waren Jahrzehnte alt und brachten eher Menschen mit den bestehenden Werten in die Organisation, statt Menschen, welche die neuen Werte verkörperten;
- Das Management-Informationssystem war nicht überarbeitet worden, noch immer viel zu sehr auf finanzielle Kennzahlen fokussiert und viel zu wenig auf Kennzahlen zur Weiterentwicklung des Unternehmens;
- Der Strategieprozess war immer noch sehr auf kurzfristige Finanzinformationen abgestellt als auf systematische Markt- und Wettbewerberanalysen.

Die Personalabteilung hat hier die Funktion, die Manager zu ermutigen und zu unterstützen, die Prozesse in ihrem Verantwortungsbereich der neuen Welt anzupassen. Die Personalabteilung darf nicht die hoch bürokratische Abteilung sein, welche wahre Führung im Sinne von Leadership (siehe erster Erfolgsfaktor) entmutigt. Die Personalabteilung muss damit oft auf zwei Ebenen agieren: 1. Die eigenen Personal-Prozesse weiterentwickeln und schnellstmöglich in Anwendung bringen und 2. den Unternehmer durch geeignete Personalauswahl und –entwicklungsprozesse bei der Weiterentwicklung des Unternehmens

\*\* Aufgrund der Lesbarkeit wurde durchgängig die männliche Form gewählt. Ich bitte es so zu verstehen, dass gleichermaßen das weibliche Geschlecht angesprochen wird.

unterstützen. Dies ist eine riesige Herausforderung und zwar gerade auch, weil die strategische Wichtigkeit der Personalabteilung über Jahrzehnte hinweg unterbewertet wurde und dementsprechend oft „ordnungsverliebte“ Manager anzutreffen sind, anstatt erfahrene Leader.

### **„Elefanten-Chefs“ als Hindernis:**

Klassische Verweigerer und Saboteure im Management können ein erhebliches Problem darstellen. Sie profitieren vermutlich am wenigsten von der Veränderung oder meinen dies zumindest. Sie können sich nicht mit dem Zukunftsbild identifizieren. Sie besitzen allerdings auch genügend Macht, um den Prozess ernsthaft zu verzögern oder zu blockieren. Hier einen Erfahrungsbericht in Anlehnung an J.P. Kotter (1996) der so oder so ähnlich auf viele Unternehmen übertragen werden kann:

*„Ein Unternehmen begann seinen Transformationsprozess mit viel Tamtam und machte bis zum Ende der vierten Phase tatsächlich gute Fortschritte. Dann geriet der Prozess ins Stocken, denn die Geschäftsleitung nahm hin, dass ein wichtiger Bereichsleiter die meisten der neuen Initiativen unterlief. Förmlich stimmte er der Erneuerung zwar zu, doch weder änderte er sein Verhalten noch ermunterte er seine Manager zu Veränderungen. Er belohnte unkonventionelle Ideen nicht, wie sie die neuen Werte verlangten, und ließ in seinem Bereich Systeme in Kraft, die ohne Zweifel mit den neuen Idealvorstellungen unvereinbar waren. Gewiss hatte der Betreffende dafür mehrere Motive. Zum einen meinte er, das Unternehmen habe keine grundlegenden Veränderungen nötig. Zum anderen fühlte er sich von all dem Umbruch persönlich bedroht. Obendrein befürchtete er, nicht beides zugleich erreichen zu können, den Wandel und das erwartete Betriebsergebnis. Obwohl die übrigen Topmanager das Streben nach Erneuerung unterstützten, taten sie buchstäblich nichts, um diesen einen Blockierer aufzuhalten. Auch dafür gab es verschiedene Gründe. Im Unternehmen hatte man keine Erfahrung darin, wie man mit einem solchen Problem fertig wird. Einige Manager schreckten vor der Macht des Bereichsleiters zurück. Der CEO war besorgt, womöglich einen sehr tüchtigen Manager zu verlieren. Am Ende war das Ergebnis katastrophal. Die Führungskräfte der unteren Ebenen kamen zu dem Urteil, die Spitze habe ihnen wohl hinsichtlich des Engagements für die Erneuerung getäuscht; Spott machte sich breit, und das ganze Programm fiel in sich zusammen.“*

Besteht das Hindernis in einer Person, so ist es wichtig, dass sie fair und in Übereinstimmung mit den neuen Werten behandelt wird. Am besten ist es, das direkte Gespräch zu suchen und die jeweilige Person vom Vorhaben zu überzeugen. Hierbei sind klare Ansagen und manchmal auch „enges Controlling“ des Managers notwendig. Dies kann viel Zeit und Nerven kosten. Jedoch wird es noch viel mehr Zeit, Nerven und Geld kosten, wenn solch ein Manager in Ruhe gelassen wird. Gelingt die Überzeugung des Managers nicht, muss eine Entscheidung getroffen werden zwischen dem Verbleib der Person in der Organisation und dem Fortschritt der angestrebten Veränderung. Gehandelt muss auf jeden Fall werden, um die gewillten und veränderungsbereiten Mitarbeiter zum Handeln zu ermächtigen und die Glaubwürdigkeit des Strebens nach Erneuerung insgesamt zu behaupten.

Keine Organisation verfügt während der ersten Hälfte eines Transformationsprozesses automatisch über genügend Schwung, Kraft und Zeit, um alle Hindernisse aus dem Weg zu

\*\* Aufgrund der Lesbarkeit wurde durchgängig die männliche Form gewählt. Ich bitte es so zu verstehen, dass gleichermaßen das weibliche Geschlecht angesprochen wird.

räumen. Aber die größten „Elefanten“ müssen angepackt und entfernt werden. Dies erwartet jeder engagierte Mitarbeiter von seiner Geschäftsführung – und dies zu Recht!!!

### **Nicht alle Hindernisse in allen Abteilungen müssen sofort beseitigt werden!**

Die Stärke eines Unternehmens hängt von der Stärke jeder einzelnen Einheit ab **und** der Effektivität ihrer gegenseitigen Integration. Es gilt nicht, gleich alle Bereiche in den Fokus zu nehmen. Es gilt, die wichtigsten Bereiche, in den Fokus zu nehmen: Wichtig im Sinne der Wertschöpfung und/ oder im Sinne der Strahlkraft in das Unternehmen. Etliche Erfahrungen mit erfolgreichen Veränderungsprozessen haben gezeigt, dass ein dreistufiges Vorgehen am erfolgversprechendsten ist.

- Zuerst muss die Leistung einzelner Unternehmenseinheiten gesteigert werden, was durch zukunftsgerichtetes Ausrichten der Strukturen und das Mobilisieren der Mitarbeiter in der jeweiligen Unternehmenseinheit gelingt. Die Unternehmenseinheiten werden verantwortlich für ihre Ergebnisse gemacht. Qualität/ Leistung definiert sich hier vom Kunden her. Bei Abteilungen mit direktem Kundenkontakt ist die Leistung durch externe Kunden zu bewerten. Bei Abteilungen mit internem Kundenkontakt ist die Leistung durch interne Kunden zu bewerten. In beiden Fällen muss zuerst ein klares Bild über die Kundenanforderung erhoben werden. Das Selbstverständnis einer Abteilung muss dementsprechend auch vom jeweiligen Kundenbedürfnis abgeleitet werden.
- In der nächsten Phase können - ausgehend von der Stärke der Einheiten - die Integrationskräfte zwischen den Einheiten aufgebaut werden. Das geschieht durch bereichsübergreifende Ziele und das Schaffen von Vertrauen, wobei vor allem Grenzen zwischen den Einheiten niedergerissen werden müssen. Die Integration geschieht entlang der Wertschöpfungskette.
- Die letzte Stufe ist dann das Zusammenspiel der ersten beiden, indem eine lernende, d.h. lebensfähige Organisation geschaffen wird. Auf dieser Stufe werden Lernräume geschaffen, in denen über die Werterstellung als Ganzes nachgedacht wird. Die Kundenbedürfnisse definieren weiter die Richtung, der Wettbewerb dient als Maßstab.

Ebenso wie die, im nächsten Artikel vorgestellten, kurzfristigen Erfolge, ist das Einreißen von Hindernissen ein essentieller Erfolgsfaktor für das Gelingen des Entwicklungsvorhabens. Die ersten vier Phasen dienen dazu, einen zielgerichteten Veränderungswillen in das Unternehmen zu tragen, das professionelle Durchschreiten der nächsten Phasen sind Bedingungen dafür, dass dieser Wille Früchte trägt und die Optimierung nachhaltig im Unternehmen verankert wird.

\*\* Aufgrund der Lesbarkeit wurde durchgängig die männliche Form gewählt. Ich bitte es so zu verstehen, dass gleichermaßen das weibliche Geschlecht angesprochen wird.



\* In Anlehnung an:

- John P. Kotter (1996) *Leading Change*. Harvard Business Press.
- Gerald Hüther (2010) *Ohne Gefühl geht gar nichts!* - Worauf es beim Lernen ankommt - Gerald Hüther – DVD.

\*\* Aufgrund der Lesbarkeit wurde durchgängig die männliche Form gewählt. Ich bitte es so zu verstehen, dass gleichermaßen das weibliche Geschlecht angesprochen wird.