

Wer den Wandel managen will, muss zuerst die Art zu managen wandeln

Es gibt wohl kaum ein Unternehmen, das sich in den letzten Jahren nicht in irgendeiner Weise mit grundlegendem Wandel beschäftigen musste. Die Gründe sind vielfältig, die Methoden, um damit fertig zu werden, oftmals aber einfältig. Eine erste Diagnose kommt in vielen Fällen zum Schluss, der CEO oder der Verwaltungsrat sei an allem schuld, und man müsse ihn nur ersetzen, damit alles wieder gut wird. Spätestens wenn auch das nichts nützt, werden mehr oder weniger grosse Heerschaaren von Beratern engagiert, die retten sollen, was noch zu retten ist.

In meinen bisher 7 Jahren hier in der Schweiz war ich für 3 internationale Schweizer Konzerne als Personalchef tätig und habe während dieser Zeit unter 9 verschiedenen CEOs gearbeitet. Das ist eine aussergewöhnlich hohe Zahl, aber sie zeigt deutlich, dass das Auswechseln des Chefs eine offenbar gängige Massnahme zur Krisenbewältigung ist. In einigen Fällen bringt so ein Wechsel Erfolg, in vielen aber sogar das Gegenteil. Verantwortlich dafür ist ein allzu mechanistisches Weltbild, das leider auch auf die Führung von Unternehmen übertragen wird. Man betrachtet eine Firma wie eine Maschine, bei der man nur eine Komponente austauschen muss, um eine Funktionsstörung zu beseitigen. Zum Glück bestehen Unternehmen aber aus Menschen, und wo mehrere Menschen zusammen arbeiten, ergibt das keine Maschine sondern ist immer noch eine Gruppe von Menschen, und ein Unternehmen hat deswegen mehr Ähnlichkeiten mit einem biologisch-chemischen Organismus als mit einer mechanischen Konstruktion.

Wir Menschen unterscheiden uns von mechanischen Gebilden vor allem dadurch, dass wir im Prinzip lernfähig sind und in der Lage, uns an veränderte Gegebenheiten anzupassen. Wir wissen, was wir tun müssten, um fit zu werden, sind uns aber nicht bewusst, dass sich die gleichen Prinzipien auch auf Unternehmen anwenden lassen. Niemand käme auf die Idee, zum Beispiel bei Übergewicht als erste Massnahme mal ein paar innere Organe auszutauschen, die mit dem Stoffwechsel zu tun haben. Im Alltag unserer Betriebe scheint man aber immer noch zu glauben, mit dem Austauschen von Führungskräften alle Probleme lösen zu können. Wir wissen als Menschen, dass schlank und gesund zu werden immer mit einer Veränderung der mentalen Einstellung beginnt. Alle anderen Massnahmen können erst dann ihre volle Wirkung entfalten, wenn wir psychisch dazu bereit und entschlossen sind.

Warum glauben immer noch viele Führungskräfte, dass das in einem Unternehmen anders ist? Wie gesagt, jede Firma besteht aus Menschen, und sie hat in ihren Reaktionen auf Impulse von aussen oder innen sehr viele menschliche Züge. Wenn also ein Unternehmen nicht gut genug oder nicht schnell genug in der Lage ist, sich an veränderte Bedingungen anzupassen, muss wie bei menschlichen Wesen den mentalen Aspekten eine besondere Aufmerksamkeit geschenkt werden. Wenn man, was heute immer noch häufig geschieht, bei den ersten ernstesten Anzeichen für eine Krise zuerst die Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter streicht, ist das genauso, als wenn der Übergewichtige als erstes sein Abonnement im Fitness Club kündigt.

Eines der Hauptprobleme in vielem Unternehmen liegt darin, dass es sich in den guten Jahren hervorragend leben liess, ohne konsequent auf die betriebliche Fitness zu achten. Jetzt, wo sportliche Herausforderungen und Wettkämpfe anstehen, die oftmals nicht nur Sieg oder Niederlage bringen, sondern zu einer Überlebensfrage werden können, tut uns jedes Fitnesstraining weh, das wir in den letzten Jahren nicht gemacht haben. Sofern es noch nicht zu spät ist, brauchen wir jetzt Programme zur Steigerung der mentalen und physischen Kondition, die möglichst schnell wirken. Dabei kann es nützlich sein, an bestimmten Schlüsselstellen neue Leute ins Spiel zu bringen mit neuen Impulsen, aber allzu oft werden die Anforderungen an die neuen Führungskräfte falsch definiert, weil man davon ausgeht,

dass sich der Erfolg auf der bisherigen Stelle auf wundersame Weise konservieren und samt dem Stelleninhaber in die neue Aufgabe im neuen Unternehmen transferieren lässt.

In Wirklichkeit ist eine Führungskraft eben keine mechanische Komponente, die man von einer Maschine in eine andere verpflanzen kann, sondern der Führungserfolg ist immer das Ergebnis äusserst komplexer Wechselwirkungen zwischen allen handelnden Personen, und der gleiche Impuls, der im Unternehmen A zu grossen Erfolgen geführt hat, kann im Unternehmen B wirkungslos bleiben. Ich will damit nicht sagen, dass Führung unwichtig sei und der Führungserfolg ein Zufallsprodukt, ganz im Gegenteil: Gute Führung ist heute wichtiger denn je. Aber die Art der Führung muss sich weiterentwickeln und dem komplexer gewordenen Umfeld Rechnung tragen. Die Kybernetiker haben Recht, wenn sie zum Schluss kommen, dass die unzweifelhaft steigende Komplexität in unserer Umwelt nur mit einer gezielten und effizienten Steigerung der Komplexität der Unternehmen und ihrer Führung gemeistert werden kann.

Zentralistische Führungsstrukturen und der Glaube, dass ein CEO als einzelner Mensch alle Entscheidungen allein treffen kann, gehören endgültig in die Mottenkiste der Führungslehre. Was wir jetzt brauchen, sind Führungstalente, die authentisch, mit natürlicher Autorität sowie mit fachlicher und persönlicher Reife dazu in der Lage sind, die Menschen in den Unternehmen zu inspirieren und in ihnen Begeisterung und damit Motivation zu wecken. Die dringend nötige Fitness kommt nicht auf Befehl des CEO oder des Verwaltungsrats, sie entwickelt sich Schritt für Schritt durch das sinnvolle Zusammenwirken aller Mitarbeitenden. Das ist genauso wie beim menschlichen Organismus, der sich auch nur durch koordiniertes Training aller Muskelgruppen zur vollen Leistungsfähigkeit entwickeln kann. Vergessen wir nicht: Bei keiner Sportart kommt der Kopf schneller ins Ziel, als ihn die Beine tragen können.

Wettbewerbsfähigkeit bedeutet für einen Sportler das gleiche wie für ein Unternehmen, sie ist eine unverzichtbare Erfolgsvoraussetzung und sie kann nur durch ein professionelles und gründliches Training erreicht werden. Es braucht eine veränderte Einstellung in allen Köpfen und es braucht vor allem Investitionen in Form von Zeit, Energie und auch Geld wie bei jedem guten Fitnessstraining. Leider haben wir bisher nur für die sportliche Fitness Mess-Systeme entwickelt. In unseren Unternehmen konzentrieren wir uns alle nach wie vor auf betriebswirtschaftliche Kennzahlen, die nur zum Teil und nur unzureichend Rückschlüsse auf das betriebliche Fitness-Niveau zulassen. Auch hier ist ein Umdenken dringend nötig, selbst wenn das Führung nicht einfacher macht. Aber auch Einstein hat schon gesagt, man solle die Dinge so einfach wie möglich sehen, aber nicht einfacher.

Matthias Möllene

peopleXpert

peopleXpert gmbh
wannenstrasse 62
ch-8610 uster

<http://www.peoplexpert.ch>
HR Due Diligence // Begleitung von Veränderungsprozessen // Personalmanagement Training