

Leitlinie

für Vorstände und Geschäftsführer

Juli 2012

Herausgeber: Johann Leitl

„Wieso erreichen wir wichtige Ziele nicht?“

Je öfter diese Frage in einem Unternehmen bereits gestellt wurde, umso größer wird die Versuchung nach neuen, hochgelobten Change-Methoden und Verhaltensmodellen zu greifen, die schnellen Erfolg versprechen. Diese fördern in den meisten Fällen interessante Ergebnisse zu Tage und führen schnell zu ersten, vielversprechenden Erfolgen. Wer jedoch nach längerer Zeit wieder hinsieht, wird feststellen, dass in den meisten Fällen keine grundlegende Verbesserung eingetreten ist. Die Antwort auf die Frage „Warum erreichen wir wichtige Ziele nicht“ liegt nicht in der Entschlüsselung von Geheimnissen, sondern in einem unvoreingenommenen Blick auf die Tatsachen, frei von Theorien und Erfolgsmodellen.

Das Ergebnis von Langzeitbeobachtungen

Wer die Chance nutzt Unternehmen über längere Zeit zu beobachten wird eines feststellen: Viele Unternehmen nehmen sich im Abstand von 3-5 Jahren unter wechselnden Projektnamen immer wieder dieselben Ziele vor: Qualität, Kostenmanagement, Mitarbeiterzufriedenheit, Vertriebssteigerung usw. Bei jedem dieser Anläufe geschieht das Gleiche: Es beginnt mit einer schonungslosen Analyse der letzten Jahre. Dabei werden viele ungelöste Probleme und Verbesserungsmöglichkeiten gefunden. Anschließend wird mit viel Elan ein Change-Projekt gestartet. Im ersten Jahr werden gute Erfolge erzielt. Im zweiten Jahr lässt der Schwung nach, es werden Fehlentwicklungen deutlich und es gibt Rückschläge. Kurze Zeit später rücken andere Ziele in den Vordergrund. Einige Zeit später sind die ursprünglichen Ziele in Vergessenheit geraten und im Prinzip ist das Unternehmen wieder im ursprünglichen Zustand angekommen. Kein noch so gutes Change-

Management-Modell und keine noch so gelobte Erfolgsmethode konnte daran etwas ändern. Langjährige Mitarbeiter und Führungskräfte können diese Erfahrung bestätigen. Nur wen interessiert es? Mitarbeiter und Führungskräfte, die weniger als fünf Jahre in einem Unternehmen sind, müssen von sich überzeugt sein, dass sie schaffen, was andere vor ihnen nicht geschafft. Mit dieser Überzeugung ist es schwer für sie unvoreingenommen auf langjährige Erfahrungen in ihrem Unternehmen zu hören. Eine kurze Analogie macht deutlich, worum es hier geht:

„Können Sie nicht lenken?“

Ein Autofahrer besitzt seit langem ein Fahrzeug mit einem Schaden an der Lenkung. Als Folge davon muss er immer nach rechts lenken, um geradeaus zu fahren. Über die Jahre hat er sich daran gewöhnt. Eines Tages steigt ein Experte in sein Fahrzeug ein, der viele Studien über richtiges Lenken von Autos gemacht hat. Der Experte beobachtet den Autofahrer und stellt nach kurzer Zeit fest: „Als Experte mit langjähriger Erfahrung im richtigen Lenken von Autos kann ich Ihnen nur empfehlen, wenn Sie geradeaus fahren wollen, sollten sie auch geradeaus lenken.“ Dann steigt er wieder aus, wie viele, die Rat geben, aber die Konsequenzen ihres Rats nicht mehr mitbekommen. Der Autofahrer nimmt den Rat ernst und versucht gerade zu lenken, sieht sich jedoch kurz darauf gezwungen wieder zu seinem alten Lenkverhalten zurückzukehren. Fazit: Nicht das Verhalten desjenigen, der lenkt, bestimmt, wie die Lenkung des Fahrzeugs funktioniert, sondern die Lenkung bestimmt das Lenkverhalten des Fahrers. In der Realität ist diese Analogie in jedem Unternehmen zu beobachten: Ein Manager macht keinen guten Job. Es wird vieles versucht, ihm zu helfen und seine Performance zu verbessern, aber es zeigt sich kein Erfolg. Schließlich wird er mit viel Aufwand gegen einen neuen und besseren Manager ausgetauscht. Ca. sechs Monate später zeigt der Neue die gleiche Performance, wie sein Vorgänger. Jeder der über langjährige Erfahrung mit



Organisationen verfügt, hat etwas Ähnliches schon erlebt. Aber warum fällt es so schwer daraus die entsprechenden Schlussfolgerungen für die Erreichung von Zielen in Unternehmen zu ziehen?

Oszillierende oder Fortschritts-Muster?

Wer die Veränderungszyklen in Unternehmen frei von Theorien und Modellen analysiert, kommt zu folgendem Ergebnis: Es gibt nur zwei Arten von Zielerreichungs-Mustern: Oszillierende Muster oder Fortschritts-Muster. Beispiele für oszillierende Umsetzungs-Muster gibt es viele: Ein Unternehmen, das immer wieder versucht effizientere Standards in der Kundenbetreuung einzuführen. Der Prozess endet regelmäßig bei der Rückkehr zum alten System und in der Auswechslung des zuständigen Geschäftsführers. Ein Unternehmen, das immer wieder versucht den Umgang miteinander im Unternehmen wertschätzend zu gestalten. Der Prozess endet immer wieder mit unglücklichen Personalveränderungen auf der zweiten Führungsebene. Ein Unternehmen, das immer wieder versucht die Vertriebsergebnisse im direkten Vertriebskanal zu steigern und dann aber doch in den Ausbau des indirekten Vertriebskanals investiert. Die oszillierenden Muster sind von Unternehmen zu Unternehmen sehr unterschiedlich. Ablauf und Ergebnis sind jedoch immer gleich. Zuerst zwei Schritte vor. Dann kommt es zu Rückschlägen. Vieles, was in den ersten beiden Schritten aufgebaut wurde, geht wieder verloren. Nach einiger Zeit hat sich nichts Entscheidendes geändert.

Ganz anders sehen Fortschritts-Muster aus. Hier entsteht Fortschritt, der die Basis für darauf folgenden Fortschritt bildet. Zum Beispiel ein Unternehmen, dem es gelungen ist im Rahmen einer Fusion mit einem ähnlichen Unternehmen die Stärken beider Organisationen zu verbinden. Es schafft kurze Zeit später eine weitere Fusion mit dem gleichen Ergebnis in kürzerer Zeit.

Die Ursache für Oszillation

Oberflächlich betrachtet, geht es bei den oszillierenden Mustern um eine Reihenfolge von Verhaltensweisen, die sich in einer Organisation anscheinend so eingebürgert haben. Bei unvoreingenommenem, genauem Hinsehen stellt sich heraus, dass diese Verhaltensweisen nicht den Charakteren der involvierten Personen zuzuschreiben sind, sondern sich aus personenunabhängigen Zielen und Wünschen ergeben, die einen hohen Stellenwert in der Organisation haben, aber in Widerspruch zueinander stehen. Die

Organisation oszilliert dann zwischen diesen konfliktären Zielen und Wünschen hin und her. Da sich diese konfliktären Konstellationen oft über Jahre hinweg fest in einer Organisation verankert haben, spricht man hier von einem strukturellen Konflikt. Für jeden, der von einem der vielen Change-Modelle, die vorgeben zu wissen, warum sich Menschen in Veränderungssituationen verhalten, wie sie sich verhalten, überzeugt ist, werden diese strukturellen Konflikte verborgen bleiben. Nur ein geschulter Blick, frei von Verhaltenstheorien und -typologien ist in der Lage die treibenden Kräfte hinter einem oszillierenden Muster zu erkennen. Erst dann wird dauerhafte Veränderung gestaltbar.

Eine häufig vorkommender Fall

Die Frage drängt sich auf: Was steckt genau hinter einem oszillierenden Muster? Ein relativ häufig vorkommendes Beispiel macht es deutlich. Das Muster sieht wie folgt aus. Es beginnt mit dem Wunsch des Managements nach mehr eigenverantwortlichen Entscheidungen auf den nachfolgenden Hierarchieebenen. Die ersten Folgen davon sind jedoch unpassende und unabgestimmte Schritte, sowie der damit einhergehende Frust aller Beteiligten. Als Folge davon wird der Wunsch des Managements wieder stärker, Entscheidungen an sich zu ziehen und Vorgaben zu machen. Als Folge davon fangen die Menschen in der Organisation wieder an „Dienst nach Vorschrift“ zu machen, oder die Vorgaben von oben intelligent zu umgehen. Das führt dann dazu, dass der Frust im Management zunimmt und damit der Wunsch nach Delegation von Entscheidungen. Das Ganze geht wieder von vorne los.

In diesem Beispiel geht es um den Konflikt „Zentralisierung versus Dezentralisierung von Entscheidungen“. Solange der darin angelegte Konflikt nicht gelöst ist, gibt es keine dauerhafte Veränderung in einem Unternehmen. Für die Lösung gibt es zwei Wege. Beim ersten wird direkt mit dem strukturellen Konflikt gearbeitet. Es wird zuerst geklärt, welches der beiden konfliktären Ziele das wichtigere ist. Im Anschluss werden die Strategien für die Erreichung des zweitwichtigen Zieles auf die Erreichung des wichtigeren Zieles ausgerichtet. Der zweite Lösungsweg besteht darin sich auf ein neues Ziel zu fokussieren, das für die Organisation noch wichtiger ist als die beiden konfliktären Ziele.

Die oben beschriebenen Analogie macht es deutlich: Erst eine neu einstellte Lenkung (= eine strukturelle Korrektur) führt zu neuem Lenkverhalten und zu einer sichereren und kraftsparenden Fahrweise. Übertragen auf Unternehmen mit oszillierenden Mustern heißt dies: Erst mit einer klaren und sich unterstützenden Ordnung der wichtigen Ziele und Wünsche in ihrer Organisation kann aus einem oszillierenden Muster ein Fortschritts-Muster werden.