

# STRATEGIEUMSETZUNG – ERFOLGSFAKTOREN UND STOLPERSTEINE IM CHANGE-PROZESS

Dr. Klaus Doppler

Immer wieder wird behauptet, auch in Form wissenschaftlicher Studien, dass die meisten Change-Projekte scheitern oder keinen durchschlagenden Erfolg erzielen würden. Die distanzierte psychologische Perspektive ergibt ein anderes Bild: Die allermeisten Change-Prozesse verlaufen völlig normal. Es liegt in der Natur der Sache, das heisst in der (Psycho-)Logik von Veränderungen, dass sie gar nicht störungsfrei ablaufen können. Die Stellhebel – Erfolgsfaktoren und Stolpersteine – sind grundsätzlich bekannt, wir wissen, was wir zu beachten haben, und wenn das nicht geschieht, gibt es dafür plausible Erklärungen. Aus dieser Perspektive betrachtet sollten sich Manager bei Veränderungsprozessen nicht von vorneherein professioneller Hilfe von aussen bedienen, sondern es als ihre Kernaufgabe ansehen, solche Prozesse selbst zu gestalten. Das eigentliche Erfolgsgeheimnis liegt in der Beharrlichkeit und Konsequenz. Und dies gilt für zweierlei: einmal, wenn sie Prozesse neu starten, aber auch dann, wenn etwas nicht so läuft, wie geplant.

## **PLÄNE SIND KREATIVE WUNSCHVORSTELLUNGEN, NICHT DIE WIRKLICHKEIT**

Die Welt der oberen Managementetage besteht zu einem Grossteil aus Plänen im Hinblick auf Zielvorstellungen und Strategien, entwickelt von eigenen Stäben, mit und ohne externe Berater, daraus abgeleiteten ellenlangen Präsentationsvorlagen mit wunderschönen mehrfarbigen Foliensätzen, mit Prognosen auf der Basis beeindruckend detaillierter Berechnungen der eigenen Entwicklungs-, Produktions- oder Absatzplanungen im Vergleich zu den erwarteten Aktionen des Wettbewerbs. Alles derart akribisch genau bis zur zweiten Stelle hinter dem Komma, dass man eine regelrechte Hemmung verspürt, solche Exaktheit in Frage zu stellen – was wahrscheinlich auch beabsichtigt ist. Alles dermassen ausladend, dass ein normaler Mensch, wie zum Beispiel ein Vorstand, einen Executive Summary benötigt, um auf dieser Grundlage seine Entscheidungen zu treffen. Und wenn die Entscheidung einmal getroffen ist, ist für diesen Fall der Vorstandsjob erledigt, und man wendet sich dem nächsten brennenden Thema zu.

Mir fällt dazu spontan ein Bild des belgischen Surrealisten René Magritte ein, auf dem eine Pfeife gemalt ist und das er mit den Worten versehen hat: «Ceci n'est pas une pipe» (dies ist keine Pfeife). Planspiele bilden nicht die Wirklichkeit ab. Pläne sind wichtig, aber mit einer zu hohen Komplexität und «überdosiert» verstellen sie den Blick auf die eigentliche Realität. Im Plan ist alles machbar –

dies korrespondiert perfekt mit dem Selbstverständnis so mancher Manager. Aber es ist wie in privaten Beziehungen: Im Kopf kann man sich alles wunschgemäss ausmalen – eine Beziehung in der Wirklichkeit aufzubauen, ist eine ganz andere Geschichte ...

## **EINE STRATEGIE BRAUCHT TEAMFÄHIGE LEITFIGUREN**

Wird ein Vorstandsvorsitzender ausgewechselt, wäre es nicht das erste Mal, dass der Nachfolger, langjähriges Mitglied des gleichen Vorstandes, kein gutes Haar an der alten Ausrichtung lässt und so tut, als sei er an der früheren Entscheidung nie beteiligt gewesen. Was lehrt uns das? Häufig herrscht in den obersten Etagen ausgeprägter Opportunismus: Der oberste Hierarch (wörtlich übersetzt «heiliger Herrscher») ist umgeben von ergebensten Höflingen. Eine wirkliche Auseinandersetzung findet nicht statt. Devise: rechtzeitig einknicken und nur noch abnicken.

Die Folgen sind verheerend: Wenn nicht jedes einzelne Mitglied des Leitungsorgans innerlich von der Strategie überzeugt ist, wird sich das im Unternehmen auf Dauer nicht verheimlichen lassen. Ein noch so kleiner Spalt oben kann unten zur grossen Kluft werden. Nicht selten sind Mitarbeiter für dieses Auseinanderklaffen geradezu dankbar. Sie interpretieren dies als Auftrag, ausschliesslich um ihre Bereichsinteressen zu kämpfen bis hin zu stellvertretender Kriegsführung in exklusiver Loyalität zu ihrem Bereichsfürsten.

Wer dieses Auseinanderklaffen nicht will, definiert sich als Regisseur, Libero, Treiber oder auch Trainer, holt seine Kollegen von vornherein als Mitkämpfer voll ins Spiel und dadurch in die Verantwortung und inszeniert sich nicht als einsamer Held, von dem alles Wohl und Weh abhängt.

## **DAS UNTERNEHMEN MIT DER STRATEGIE DURCHDRINGEN UND GANZHEITLICH STEuern**

Wer von vornherein die Umsetzung im Fokus hat, sich nicht dauernd in Plänen verliert, noch in der Einbildung lebt, als Einzelspieler das Spiel gewinnen zu können, hat noch eine weitere Hürde zu nehmen: das gesamte Unternehmen in allen seinen wesentlichen Schaltkreisen so von der Strategie zu überzeugen, dass alles Handeln konsequent danach ausgerichtet wird. Das Mittel der Wahl: Kommunikation! Es reicht allerdings nicht, den oberen Führungskräften Foliensätze in die Hand zu drücken, mit dem Auftrag, die Botschaft ins Unternehmen zu kaskadieren. Denn wer substanzielle Vorhaben oder Verände-

rungen durchführt, kommt den einen gelegen, den anderen in die Quere. Es sind immer Interessen im Spiel, und deshalb ist Widerstand auch der siamesische Zwilling von Veränderung. Widerstände kann man aber nicht einfach übersehen oder rational wegerklären – so gern man das manchmal tun würde. Angesagt sind zum Teil (Zeit-) intensive Auseinandersetzungen, bis klar und akzeptiert wird, warum etwas überhaupt gemacht wird, warum genau so, wie geplant, was man riskierte, wenn nichts unternommen würde, worin der Nutzen für die Betroffenen besteht (der auch darin liegen kann, dass grösserer Schaden vermieden wird), welche Rolle die Betroffenen dabei spielen sollen und wie es ihnen damit insgesamt geht. Ziel: Beide Parteien, die oben und die unten, müssen gegenseitig die wahren Beweggründe verstehen und sich in einem echten Aushandlungsprozess handlungsfähig machen.

Es reicht nicht, nur die ganz oben ins Boot zu holen: Die eigentliche Umsetzung passiert an der Basis und am Kontaktpunkt zum Kunden. Wer nicht informiert ist, kann nicht überzeugt sein. Wer nicht überzeugt ist, wird sein Handeln nicht engagiert und konsequent an der neuen Strategie ausrichten können. Er wird aus der Perspektive seiner gewohnten Denkweise das Neue distanziert und argwöhnisch beobachten, geradezu darauf warten, dass es nicht funktioniert –, und solche Störfälle werden eintreten, so sicher wie das Amen in der Kirche.

### AUF ÜBERRASCHUNGEN GEFASST UND REAKTIONSFÄHIG SEIN

Und schliesslich gilt es, Entwicklungen gut zu beobachten, um gegebenenfalls Ziele und Strategien schnell anpassen zu können und aber nicht schon beim ersten negativen Trend die totale Kehrtwende zu machen, sondern sich nach dem Motto eines guten Verkäufers zu verhalten: «Beim Nein des Kunden fängt der Verkauf erst an.» Wohl sollte aber für den Ernstfall ein echtes Ausstiegsszenario vorhanden sein, ähnlich wie bei finanziellen Investitionen, statt unerwünschte Entwicklungen einfach auszublenden im tiefen Glauben daran, dass sich die Dinge schon wieder in die geplante Richtung entwickeln werden, weil nicht sein kann, was nicht sein darf.

Insgesamt ist ein gerüttelt Mass an Demut zu empfehlen, die einen froh sein lässt, wenn einem das Glück hold ist, zum Beispiel in Form unvorhergesehen guter Marktentwicklungen oder Fehlern der Konkurrenz, die aber verhindert, sich solche Glücksfälle auf das eigene Konto gutzuschreiben. Denn ein stolz erhobener Kopf macht blind für die Löcher in der Strasse, denen man andernfalls vielleicht noch hätte ausweichen können ...

Fazit: Es ist alles gar nicht so schwierig, man muss es nur richtig angehen. ■

### LITERATUR

- Doppler, Klaus: Incognito. Führung von unten betrachtet, Hamburg 2006
- Doppler, Klaus: Führen in Zeiten der Veränderung. In: Organisationsentwicklung. Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management, 1/2006
- Doppler, Klaus/Lauterburg, Christoph: Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten, 11. aktualisierte und erweiterte Auflage, Frankfurt/New York: Campus Verlag 2005
- Doppler, Klaus: Veränderungsmanagement. In: Campus Management, Bd.1, S. 493-497, Frankfurt/New York: Campus Verlag 2003
- Doppler, Klaus: Der Change Manager. Sich selbst und andere verändern – und trotzdem bleiben, wer man ist, Frankfurt/New York: Campus Verlag 2003
- Doppler, Klaus/Fuhrmann, Hellmuth/Lebbe–Waschke, Birgitt/Voigt, Bert: Unternehmenswandel gegen Widerstände. Change Management mit den Menschen, Frankfurt/New York: Campus Verlag 2002



Dr. Klaus Doppler (München) arbeitet seit vielen Jahren branchenübergreifend als selbständiger Trainer, Organisations- und Managementberater in der Privatwirtschaft und in Nonprofit-Bereichen; er ist Mitbegründer der Managementzeitschrift Organisationsentwicklung und Autor zahlreicher Publikationen zu den Themen Change Management, Führung und Kommunikation.

Ammergaustr. 15  
D-81377 München  
Telefon +49 089 714 28 02, Fax +49 089 719 37 01  
E-Mail: doppler@doppler.de  
www.doppler.de