

*Die Führungsriege muß ihr eigenes Verhalten ändern*

## **Acht Kardinalfehler bei der Transformation**

JOHN P. KOTTER

*PROF. JOHN P. KOTTER lehrt Unternehmensführung an der Harvard Business School in Boston, Mass. Sein jüngstes Buch, „The New Rules: How to Succeed in Today's Post-Corporate World“, ist 1995 bei Free Press, New York, erschienen.*

In fast allen Branchen rüsten sich Unternehmen mit teilweise revolutionären Programmen für den Wettbewerb im nächsten Jahrhundert. Doch nur eine Minderheit kann echte Erfolge verbuchen. Bei vielen Firmen schlagen die Reformprojekte fehl. Selbst wo Veränderungen unbedingt gewollt sind und erwartet werden, stehen über Jahrzehnte tradierte Einstellungen, Vorgehensweisen und Konventionen im Wege. Unser Autor war diesen Problemen auf der Spur; er berichtet nun über seine Beobachtungen in mehr als 100 Unternehmen unterschiedlicher Größe und aus mehreren Ländern. Seine Analyse mündet in wichtige Lektionen für Unternehmen, die mit ihrem Erneuerungsvorhaben nicht scheitern möchten. Nachdrücklich zeichnen sich acht Kardinalfehler ab, die unbedingt vermieden werden müssen, soll die Umwandlung des Unternehmens in eine Hochleistungs-Organisation gelingen.

In den vergangenen zehn Jahren habe ich bei mehr als 100 Unternehmen die Versuche verfolgt, sich durch Erneuerungsprogramme zu merklich besseren Wettbewerbern zu wandeln.

Darunter waren Großorganisationen (wie Ford) und kleine Anbieter (wie Landmark Communications), Unternehmen in den Vereinigten Staaten (wie General Motors) und anderswo beheimatet (wie British Airways), Firmen am Rande der Pleite (wie Eastern Airlines) und wieder andere, die prächtig verdienten (wie Bristol-Meyers Squibb).

Ihre Bestrebungen liefen unter sehr unterschiedlichen Feldzeichen: Total Quality Management, Reengineering, Right Sizing, Restrukturierung, Kulturwandel oder Turnaround. Doch in ihrem Hauptziel glichen sie sich alle: grundlegende Veränderungen erreichen bei der Art und Weise, das Geschäft zu betreiben mit dem Zweck, sich auch in einem neuen, anspruchsvolleren Marktumfeld zu behaupten.

Einige Erneuerungsbestrebungen waren sehr erfolgreich, andere komplette Fehlschläge. Die meisten lagen irgendwo dazwischen - mit deutlicher Tendenz zum unteren Ende der Skala. Die daraus zu ziehenden Lehren sind jedoch aufschlußreich und, vermutlich recht bedeutsam für viele andere Unternehmen, die sich in den immer wettbewerbsintensiveren geschäftlichen Umfeldern des kommenden Jahrzehnts gut behaupten wollen.

Die wichtigste allgemeine Erkenntnis, die sich aus den Erfolgsfällen ableiten läßt, ist wohl diese: Der Veränderungsprozeß durchläuft stets eine Reihe von Phasen, die im ganzen reichlich Zeit beanspruchen. Das Überspringen einzelner Abschnitte schafft lediglich die Illusion von raschem Fortschritt und führt nie zu einem befriedigenden Resultat.

Ein zweite sehr generelle Erkenntnis besagt, daß sich entscheidende Fehler in jeder der Phasen verheerend auswirken, indem sie den Schwung abbremsen und schwer erreichte Fortschritte wieder zunichte machen können. Selbst sehr tüchtige Leute begehen oft mindestens einen großen Fehler - vielleicht weil wir im gründlichen Erneuern von Organisationen bislang nur relativ wenige Erfahrungen sammeln konnten.

## **Fehler Nr. 1:**

### **Kein ausreichendes Gespür für die Dringlichkeit**

Die meisten erfolgreichen Veränderungsbestrebungen beginnen damit, daß bestimmte einzelne oder Gruppen sich die Wettbewerbssituation des Unternehmens, seine Marktstellung, die technologischen Trends und die finanziellen Ergebnisse ihrer Organisation genauer ansehen.

Sie fragen sich insbesondere, wie sich die Erträge entwickeln werden, nachdem ein wichtiges Patent ausläuft, mit welchem Fünfjahrestrend in einem Kerngeschäft die Gewinnspannen abschmelzen oder wo sich ein anscheinend von allen unbemerkter neuer Markt auftut.

Diese Leute finden dann Wege, ihre Einsichten auf breite und eindrucksvolle Weise anderen zu vermitteln, besonders mit Blick auf aktuelle oder potentielle Krisenlagen oder sich früh anbietende geschäftliche Großchancen. Dieser erste Schritt ist wesentlich, denn schon das bloße Anschieben eines Transformationsprogramms verlangt nach einem lebhaften Informations- und Meinungsaustausch zwischen vielen Personen. Unmotiviert wird allerdings niemand einen Beitrag leisten, und schon kann der Anstoß ins Leere gehen.

Verglichen mit anderen Stufen im Veränderungsprozeß wirkt Phase eins einfach. Sie ist es aber nicht. Reichlich über 50 Prozent der von mir beobachteten Unternehmen machten hier schon einige Fehler.

Die Gründe? In einigen Fällen unterschätzen Führungskräfte, wie schwierig es sein kann, die Leute aus ihrer Bequemlichkeit aufzuschrecken. Manchmal überschätzen sie gröblich, was sie mit ihren Bemühungen schon erreicht haben, das Bewußtsein dafür zu stärken, wie dringlich der Wandel ist.

In anderen Fällen wiederum fehlt es an Geduld: "Genug mit den Vorbereitungen, jetzt muß es vorangehen", heißt es dann. Vielfach zeigen sich Führungskräfte auch geradezu gelähmt von möglichen negativen Konsequenzen. Was sie dann nicht alles befürchten: Altgediente Mitarbeiter sperren sich, die Arbeitsmoral sinkt, die Ereignisse geraten außer Kontrolle, die Geschäftsergebnisse verschlechtern sich umgehend, die Aktien des Unternehmens verlieren an Wert, und womöglich wird man noch beschuldigt, eine Krise erst heraufbeschworen zu haben.

Die Lähmung in der Unternehmensführung kommt häufig daher, daß es zu viele Manager und zu wenige Führungspersönlichkeiten gibt. Das Mandat des Managements erstreckt sich gewöhnlich auf das Minimieren von Risiken und die Bewahrung des gegebenen Systems.

Veränderung verlangt schon per Definition die Schaffung eines neuen Systems, wozu wiederum echte Führung nötig ist. Solange nicht genügend Führungspersönlichkeiten in die oberen Positionen gelangen, sei es durch Beförderung oder Neueinstellung, wird normalerweise schon in der ersten Phase eines Erneuerungsprozesses nichts bewegt.

Transformationen beginnen oft vielversprechend damit, daß ein neuer Kopf mit echten Führungsqualitäten an die Spitze der Organisation tritt, der die Notwendigkeit einer bedeutenden Veränderung erkennt. Wenn das Unternehmen im ganzen sie braucht, so ist der CEO klar die entscheidende Person.

Geht es um Veränderung in einer Division, dann ist deren Leiter die Schlüsselfigur. Sollten diese Personen keine unverbrauchten, großartigen Führungspersönlichkeiten oder starke Verfechter des Wandels sein, können bereits in Phase eins gewaltige Schwierigkeiten entstehen.

Schlechte Geschäftsergebnisse sind in der ersten Phase Segen und Fluch zugleich: Positiv an ihnen ist, daß Geld verlieren die Leute aufschreckt; andererseits engen Verluste den Handlungsspielraum ein. Bei guten Resultaten trifft das Gegenteil zu: Es fällt dann erheblich schwerer, die Menschen von der Notwendigkeit eines Wandels zu überzeugen; dafür stehen aber größere Ressourcen zur Verfügung.

Doch ob am Ausgangspunkt nun eine gute oder schlechte Unternehmensleistung stand, in den besonders erfolgreichen Fällen, die ich beobachten konnte, war es stets ein einzelner oder eine Gruppe, der/die eine offene Diskussion von potentiell unangenehmen Tatsachen herbeiführte: über neue Mitbewerber, schrumpfende Margen, rückläufige Marktanteile, dürftige Erträge, fehlendes Umsatzwachstum oder andere Indikatoren einer sich verschlechternden Wettbewerbsposition.

Wegen der anscheinend universellen menschlichen Neigung, den Überbringer schlechter Nachrichten niederzumachen - besonders wenn der Chef an der Spitze nicht gerade ein Vorkämpfer des Wandels ist holen sich die Führungskräfte in solchen Fällen meist Außenstehende, um die nicht gern gehörten Wahrheiten auszusprechen. Analysten, Kunden und Berater können da sehr von Nutzen sein.

Der Zweck besteht nach den Worten des vormaligen Chefs eines großen europäischen Unternehmens darin, "*den Status quo gefährlicher erscheinen zu lassen als den Sprung ins Unge- wisse*".

Bei einigen der erfolgreichsten Fälle führte eine interne Gruppe eine Krise künstlich herbei. So konstruierte" ein CEO vorsätzlich den größten Buchverlust in der Geschichte des Unternehmens und löste damit einen enormen Druck vom Kapitalmarkt aus.

In dem sicheren Wissen, daß Schreckliches herauskommen würde, gab ein Geschäftsbe- reichsleiter die ersten Befragungen zur Kundenzufriedenheit in Auftrag, die bei seiner Divisi- on je durchgeführt wurden; die schlimmen Ergebnisse machte er dann publik. Solche Schach- züge wirken, oberflächlich gesehen, über Gebühr gewagt.

Dabei gibt es doch auch das andere Risiko: Wird die Dringlichkeit der Veränderung nicht deutlich genug herausgestellt, kann der Transformationsprozeß nicht zum Erfolg führen, und die langfristige Zukunft der Organisation gerät dann ernstlich in Gefahr.

Wann ist das Gefühl für Dringlichkeit aber groß genug? Wie ich sehen konnte, wenn ungefähr 75 Prozent der Manager in einem Unternehmen aufrichtig davon überzeugt sind, daß es mit der Devise *Business as usual* einfach nicht mehr weitergeht. Liegt der Anteil darunter, muß im Transformationsprozeß später mit sehr schwerwiegenden Problemen gerechnet werden.

## **Fehler Nr. 2: Fehlen einer mächtigen Koalition der Erneuerer**

Gestartet werden umfassende Erneuerungsprogramme häufig nur von ein oder zwei Leuten. Wo die Transformationsbestrebungen dann erfolgreich ausgingen, hatten sich mit der Zeit aber ständig mehr Veränderer zusammengetan. Wo jedoch schon im Frühstadium keine mi- nimale kritische Menge zusammenkam, wurde anschließend auch nicht viel erreicht.

Noch einmal sei es gesagt: Bedeutende Veränderungen sind ohne die aktive Unterstützung des höchsten Entscheidungsträgers einer Organisation nicht möglich. Doch da spielt noch weit mehr eine Rolle. Bei erfolgreichen Transformationen kamen der Vorstands- oder Aufsichtsratsvorsitzende oder der Leiter eines Geschäftsbereichs mit 5, 15 oder 50 Leuten zusammen und verpflichteten sich gemeinsam zu hervorragendem Einsatz während des Erneuerungsprozesses.

Nach meiner Erfahrung gehörten zu einer solchen Gruppe nie alle Führungskräfte der obersten Ebene, und zwar einfach deshalb, weil einige Topmanager - zumindest am Anfang - skeptisch beiseite blieben. Doch in den sehr erfolgreichen Fällen war die Koalition gleich ziemlich mächtig - was gleichermaßen Rang und Titel, Informationsstand, Fachwissen, Reputation und Beziehungen anging.

In kleinen und größeren Organisationen braucht ein erfolgreiches Führungsteam im ersten Jahr der Erneuerung nur aus drei bis fünf Personen zu bestehen.

Doch in Großunternehmen muß diese Koalition schon auf 20 bis 50 Leute anwachsen, wenn im weiteren wirkliche Fortschritte erzielt werden sollen. Den Kern der Gruppe bildeten immer Topmanager. Doch manchmal fanden sich dort auch Mitglieder des Aufsichtsrats, der Repräsentant eines Schlüsselkunden oder ein einflußreicher Gewerkschaftsführer.

Da der Führungskoalition auch Personen angehören, die nicht aus dem Topmanagement des Unternehmens kommen, ist die Koalition schon von ihrer Zusammensetzung her geneigt, außerhalb der normalen hierarchischen Wege zu operieren. So befremdlich das erscheinen mag, es ist einfach notwendig. Denn würde das vorhandene Führungsgefüge gut funktionieren, gäbe es auch keinen Grund zu größerer Veränderung. Da es aber nicht funktioniert, verlangt seine Umgestaltung ganz generell nach einem Handeln jenseits der förmlichen Abgrenzungen, Erwartungen und Regeln.

Ein starkes Bewußtsein der Dringlichkeit des Wandels unter den Führungskräften begünstigt die Bildung einer Führungskoalition wesentlich. Doch meist reicht das nicht aus. Irgend jemand muß diese Leute tatsächlich zusammenholen, ihnen helfen eine gemeinsame Einschätzung der Probleme und Chancen ihres Unternehmens zu entwickeln, und ein Mindestmaß an Vertrauen und Meinungs-austausch herstellen. Zwei- oder dreitägige Klausurtagungen an einem ruhigen Ort sind ein beliebtes Mittel, um all das zu erreichen. Ich habe zahlreiche Gruppen von 15 bis 35 Managern beobachten können, die im Lauf mehrerer Monate an mehreren solcher Treffen teilnahmen.

Unternehmen, die in dieser Phase 2 nicht das Richtige tun, unterschätzen meist die Schwierigkeiten auf dem Weg zu Veränderungen und damit auch das Gewicht einer machtvollen Führungskoalition. Manchmal hat die Unternehmensspitze keinerlei Erfahrung mit Teamarbeit, so daß sie die Bedeutung einer solchen Koalition schlicht unterbewertet.

In manchen Unternehmen glaubt man, das Veränderungsteam solle von einem Stabsmanager aus dem Personalwesen, der Qualitätssicherung oder Strategieplanung geleitet werden, statt von einem Schlüsselmanager aus der Linie. Doch es mag jemand noch so fähig und einsatzbereit sein, Gruppen ohne eine starke Führungspersönlichkeit aus dem operativen Management werden niemals den Einfluß gewinnen, den es braucht.

Erneuerungsbestrebungen ohne eine ausreichend mächtige Führungskoalition mögen eine Weile lang vermeintliche Fortschritte machen. Doch früher oder später faßt die Opposition Tritt und stoppt den Wandel.

### **Fehler Nr. 3:**

#### **Es wird versäumt, eine Vision zu entwerfen**

Bei jeder Transformationsbestrebung, die ich beobachtet habe, entwarf die Führungskoalition ein Bild von der Zukunft, das relativ leicht zu verstehen war und Kunden wie Aktionäre und Mitarbeiter ansprach. Eine Vision weist immer über die Zahlen in den üblichen Fünfijahresplänen hinaus. Auf hilfreiche Weise verdeutlicht sie die Richtung, in der sich eine Organisation bewegen muß. Eine erste Skizze stammt zumeist von einem einzelnen und ist anfänglich noch etwas unscharf.

Doch hat sich die Koalition erst einmal 3, 5 oder sogar 12 Monate damit beschäftigt, entsteht durch genaue Analyse und mit einiger Phantasie eine wesentlich verbesserte Version. Nach und nach nimmt dann auch eine Strategie zum Realisieren dieser Vision Gestalt an.

Bei einem mittelgroßen europäischen Unternehmen enthielt der erste Entwurf einer Vision schon zwei Drittel der Grundlinien der späteren Endfassung. So gab es den Gedanken der globalen Reichweite von Anfang an, ebenso wie die Vorstellung, in bestimmten Geschäftsfeldern erstklassig zu werden. Doch die zentrale Idee der endgültigen Version - Rückzug aus Aktivitäten mit nur geringer Wertschöpfung - ging erst aus mehrmonatigen Diskussionen hervor.

Ohne eine sinnlich erfahrbare, klare Vision kann eine Transformationsbestrebung leicht zu einer Anhäufung von verwirrenden und miteinander unvereinbaren Projekten geraten, die die Organisation in die falsche Richtung oder ins Nirgendwo führen. Ohne eine stimmige Vision werden die Umgestaltung des Rechnungswesens, die völlig neue Leistungsbewertung der Personalabteilung, das Qualitätsprogramm der Fertigung und die andere Verkaufs- und Vertriebskultur sich schwerlich auf eine sinnvolle Weise ergänzen.

Bei mißglückten Transformationen wird man vielfach auf jede Menge Pläne, Direktiven und Programme stoßen, aber nicht auf eine Vision. So gab es im Fall eines Unternehmens gut zehn Zentimeter dicke Merkbücher, in denen die Veränderungsmaßnahmen haargenau beschrieben wurden - Verfahrensweisen, Zielvorgaben, Methoden und Fristen, in ermüdenden Einzelheiten durchbuchstabiert.

Aber an keiner Stelle fand sich eine unmißverständliche und überzeugende Aussage dazu, wohin all das führen soll. Kaum überraschend, daß die meisten Beschäftigten, mit denen ich sprach, entweder verwirrt oder befremdet waren. Die großen dicken Bücher hatten sie weder zu gemeinsamem Handeln getrieben noch zu Veränderungen angespornt. Tatsächlich bewirkten sie wahrscheinlich eher das Gegenteil.

In einigen Fällen, wo die Erneuerung nicht besonders weit gedieh, konnte ich bemerken, wie das Management zwar eine Vorstellung davon besaß, wohin die Reise gehen muß, diese Vorstellung aber zu kompliziert oder verschwommen war, um hilfreich zu sein. Als ich kürzlich einen leitenden Mann eines mittelgroßen Unternehmens bat, mir seine Vision zu beschreiben, hielt der mir daraufhin einen kaum verständlichen 30-Minuten-Vortrag. Neben reichlich Bal-

last gab es da schon die Grundelemente einer vernünftigen Vision, aber die waren nur unscharf zu erkennen.

Daher eine nützliche Faustregel: Wenn Sie Ihre Vision nicht jemandem in höchstens fünf Minuten begreiflich machen können und von ihm eine Reaktion bekommen, die Verständnis und Interesse erkennen läßt, sollten Sie diese Phase des Transformationsprozesses noch nicht für abgeschlossen halten.

#### **Fehler Nr. 4: Unzulängliche Vermittlung der Vision**

Was die Frage der Kommunikation angeht, sind drei sehr verbreitete Vorgehensmuster zu beobachten. Im ersten Falle entwickelt eine Gruppe tatsächlich eine recht gute Vision zur Erneuerung des Unternehmens und sucht sie dann bekannt zu machen, indem sie eine einzige Versammlung einberuft oder ein einziges Rundschreiben herausgibt.

Obwohl das nur 0,0001 Prozent des jährlichen Aufwands für betriebsinterne Kommunikation beansprucht, ist die Gruppe verwundert, daß nur so wenige Leute das neue Vorgehen zu begreifen scheinen.

Beim zweiten Muster verwendet der Chef beträchtliche Zeit darauf, Ansprachen vor Mitarbeitergruppen zu halten, und dennoch verstehen die meisten noch lange nicht, worum es eigentlich geht. (Kein Wunder, denn auf diesen Weg, die Vision zu vermitteln, entfallen lediglich 0,0005 Prozent des gesamten jährlichen Kommunikationsaufwands.)

Nach dem dritten Muster wird weit mehr Aufwand für Rundschreiben und Vorträge getrieben, doch einige im Blickfeld stehende Topmanager verhalten sich augenscheinlich so, wie es nicht zu der verkündeten Vision paßt. Unterm Strich macht sich unter der Belegschaft Spott breit, während zugleich der Glaube daran sinkt, bestimmte Dinge ließen sich allen begreiflich machen.

Transformation ist unmöglich, wenn nicht Hunderte oder Tausende Menschen dabei mithelfen wollen, oft bis zu dem Punkt, wo kurzfristig Opfer fällig werden. Niemand wird aber dazu bereit sein, selbst wenn er mit dem Status quo unzufrieden ist, wenn er nicht überzeugt wird, daß nützliche Veränderungen möglich sind. Ohne eine glaubhafte, breit angelegte Informationspolitik lassen sich die Köpfe und Herzen der Truppe nicht gewinnen.

Bei diesem vierten Schritt ergibt sich eine besondere Herausforderung, wenn zu den kurzfristig nötigen Opfern auch der Verlust von Arbeitsplätzen gehört. Erfordert die Realisierung der Vision ein Gesundshrumpfen, dann wird es besonders schwierig sein, Verständnis und Unterstützung zu gewinnen. Aus diesem Grund enthalten Erfolgsvisionen gewöhnlich auch neue Wachstumsmöglichkeiten und die Verpflichtung, jeden fair zu behandeln, der entlassen werden muß.

Geschickt kommunizierende Manager flechten ihre Botschaften in ihre alltägliche Arbeit ein. So sprechen sie bei der Routinediskussion eines geschäftlichen Problems davon, welche der vorgeschlagenen Lösungen zu dem Zukunftsbild paßt oder auch nicht paßt.

Bei einer regelmäßigen Leistungsbewertung gehen sie gegenüber dem Mitarbeiter darauf ein, wie gut dessen Verhalten der Realisierung der Vision nutzt oder ob es schadet. Anläßlich des

Vierteljahresberichts eines Geschäftsbereichs reden sie nicht nur über die Zahlen, sondern auch darüber, wie die Manager der Division zur Transformation beitragen. In einer Sitzung mit Mitarbeitern suchen sie diesen die Ziele der Erneuerung im Wechselspiel von Fragen und Antworten näherzubringen.

Wo die Transformationsbestrebungen zum Erfolg führen, nutzen die Chefs sämtliche verfügbaren Kommunikationskanäle, um die Vision zu verbreiten. Sie verwandeln langweilige und ungelesene Betriebszeitschriften in Blätter mit packenden Beiträge über die Vision, ritualisierte und ermüdende Quartalsbesprechungen in Foren, wo die Manager über die Transformation diskutieren. Sie ersetzen einen großen Teil der üblichen hauseigenen Management-schulung durch Kurse, die sich auf geschäftliche Probleme und die neue Vision beziehen. Der Leitgedanke ist einfach: Alle verfügbaren Wege nutzen, besonders jene, die für unwesentliche Informationen mißbraucht werden.

Was vielleicht noch wichtiger ist: Viele von den Managern, denen ich in Fällen begegnete, wo bedeutende Veränderungen tatsächlich erreicht wurden, hatten "das Reden darüber" gelernt. versuchen sie, ein lebendes Symbol der neuen Unternehmenskultur abzugeben. Oft ist das nicht leicht.

Ein 60 Jahre alter Betriebsleiter, der 40 Jahre lang herzlich wenig über Kunden nachgedacht hat, wird sich schwerlich über Nacht zu einem kundenorientierten Verhalten bequemen. Und doch wurde ich Zeuge, wie sich so ein Mann sogar ganz erheblich umstellte. Ein hohes Maß an Dringlichkeit half allerdings dabei, genauso wie die Tatsache, daß er zur Führungskoalition gehörte, die die Vision entwickelte.

Hinzukam die ganze Informationsarbeit, die ihn ständig an das nun gewünschte Verhalten erinnerte sowie das Feedback von seinen Kollegen und Mitarbeitern, die es ihm bewußt machten, wenn er in alte Verhaltensweisen zurückfiel.

Kommunikation vollzieht sich in Worten und Taten, und die letzteren überzeugen oft stärker. Deshalb wird das Erneuerungsbestreben auch durch nichts mehr untergraben als ein Verhalten von wichtigen Personen, das sich mit ihren Äußerungen nicht verträgt.

### **Fehler Nr. 5: Entgegenstehende Hürden werden nicht weggeräumt**

Erfolgreiche Transformationsprozesse erfassen in ihrem Fortgang eine große Zahl Menschen. Die Beschäftigten werden dazu ermuntert, neue Vorgehensweisen auszuprobieren, neue Ideen zu entwickeln und Führungsqualität aufzubringen. Die einzige Beschränkung liegt darin, daß ihr Handeln den Vorgaben der umfassenden Vision entsprechen muß. Doch je mehr Leute einbezogen sind, desto besser das Ergebnis.

Bis zu einem gewissen Grad kann die Führungskoalition andere einfach dadurch zu eigenem Handeln ermächtigen, indem sie die neue Richtung erfolgreich vor Augen hält. Doch selbst gute Kommunikation allein reicht niemals aus.

Zum Erneuern gehört auch das Beseitigen von Hindernissen. Allzu oft begreift jemand zwar die neue Vision und will dazu beitragen, sie zu verwirklichen. Doch dann erscheint ein Elefant und verstellt ihm den Weg. In manchen Fällen steckt der Elefant im Kopf, und dann besteht die Aufgabe darin, den, den es betrifft, davon zu überzeugen, daß ihn keine externe Hür-

de hindert zu tun, was er tun möchte. In den meisten Fällen sind die Blockaden freilich sehr dinglich.

Manchmal ist die Organisationsstruktur das Hemmnis: Eng gefaßte Aufgabenbeschreibungen können Bestrebungen, die Produktivität zu steigern, ernsthaft gefährden oder das Nachdenken über Kunden sehr erschweren. Es kann aber auch an der Vergütung oder Leistungsbewertung liegen, wenn sich die Leute veranlaßt sehen, zwischen neuer Vision und eigenem Interesse zu wählen.

Die vielleicht ärgsten Hindernisse sind indes Chefs, die sich selbst nicht ändern wollen und Anforderungen stellen, die zu allem Streben nach Erneuerung nicht passen.

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 der Leiter der größten Sparte 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 Vision verlangte, und ließ im Personalwesen 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 diesem Divisionschef zurück. Den CEO machte es 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.

Keine Organisation verfügt während der ersten Hälfte eines Transformationsprozesses automatisch über genügend Schwung, Kraft und Zeit, um alle Hindernisse aus dem Weg zu räumen. Aber die größten von ihnen müssen angepackt und entfernt werden.

Besteht das Hindernis in einer Person, so ist es wichtig, daß sie fair und in Übereinstimmung mit der neuen Vision behandelt wird. Aber gehandelt werden muß, um andere Mitarbeiter zum Handeln zu ermächtigen und die Glaubwürdigkeit des Strebens nach Erneuerung insgesamt zu behaupten.

#### **Fehler Nr. 6:**

#### **Kurzfristige Erfolge werden nicht systematisch vorbereitet**

Jede wirkliche Transformation braucht Zeit, und das Anschieben einer Erneuerung droht an Schwung einzubüßen, wenn es kurzfristig keine Erfolge zu erreichen und zu feiern gibt. Die

meisten Leute wollen sich nicht auf den langen Marsch begeben, es sei denn, sie bekommen innerhalb von 12 bis 24 Monaten überzeugende Beweise zu Gesicht, daß die Reise zu den erwarteten Zielpunkten führt. Ohne alsbaldige erste Siege werden zu viele aufgeben oder sich aktiv auf die Seite derjenigen schlagen, die keine Veränderung wollten.

Ein erfolgreiches Transformationsprogramm beginnt nach ein bis zwei Jahren zu wirken - die Qualität verbessert sich in mehrfacher Hinsicht oder der Rückgang der Nettoerlöse hört auf. Da wird es einige erfolgreiche Neueinführungen geben oder einen Anstieg des Marktanteils, eine merklich gewachsene Produktivität oder eine höhere Quote zufriedener Kunden. Was immer es sein mag, die Verbesserung wird unzweideutig sichtbar. Und sie ist keine Frage der Bewertung, die von den Veränderungsgegnern relativiert werden könnte.

Das Schaffen kurzfristiger Erfolge unterscheidet sich vom bloßen Hoffen auf kurzfristige Erfolge. Letzteres ist passiv, wogegen das erstere aktives Handeln bedeutet. Bei einer erfolgreichen Transformation suchen die Manager tatkräftig nach Wegen zum Erreichen klarer Leistungssteigerungen, setzen in der Jahresplanung klare Ziele, erfüllen ihre Zielvorgaben und belohnen die beteiligten Leute mit Belobigungen, Beförderung und auch mit Geldprämien.

Ganz so produzierte zum Beispiel die Führungskoalition bei einem US-Hersteller rund 20 Monate nach Start seines Programms zur betrieblichen Erneuerung ein sehr beachtetes und erfolgreiches neues Erzeugnis.

Nachdem das Programm angelaufen war, hatte man sich sechs Monate später für die Entwicklung dieses Produkts entschieden, weil es eine Reihe von Kriterien erfüllte: Es ließ sich verhältnismäßig schnell entwickeln und einführen; die Aufgabe konnte von einer kleinen Gruppe von Leuten erledigt werden, die sich für die neue Vision ausgesprochen hatten; es bestanden gute Marktchancen; und das neue Entwicklungsteam konnte praktisch ohne Schwierigkeiten außerhalb der bestehenden Abteilungsstruktur arbeiten. Weniges blieb dem Zufall überlassen, und der Erfolg kam der Glaubwürdigkeit des Erneuerungsprozesses zugute.

Häufig führen Manager Klage darüber, daß sie gezwungen seien, kurzfristige Erfolge zu produzieren. Doch ich konnte feststellen: Ein solcher Druck kann ein nützliches Element im Zuge einer Erneuerungsbestrebung sein. Wird den Leuten erst einmal bewußt, daß eine tiefgreifende Veränderung längere Zeit in Anspruch nimmt, kann das das Gefühl für die Dringlichkeit des Wandels schwächen.

Doch mit der Verpflichtung zu kurzfristigen Erfolgen kann dem entgegengewirkt werden. Das hält das Bewußtsein für Dringlichkeit aufrecht und fördert ein in die Einzelheiten gehendes analytisches Denken, was zu einer weiteren Klärung oder Revision des Ziels führen kann.

### **Fehler Nr. 7: Siegeseiern werden zu früh angesetzt**

Sind einige Jahre harter Arbeit vergangen, können Manager versucht sein, den Sieg zu verkünden, sobald die ersten klar sichtbaren Leistungsverbesserungen vorliegen. Gewiß ist nichts dagegen einzuwenden, einen Erfolg auch zu feiern. Doch den ganzen Feldzug vorschnell als gewonnen anzusehen, kann sich katastrophal auswirken. Bis sich Veränderungen durchgesetzt und der Unternehmenskultur tief eingepreßt haben, können fünf bis zehn Jahre vergehen. Vorher sind neue Vorgehensweisen einfach noch instabil und Rückfälle nicht auszuschließen.

Jüngst konnte ich ein Dutzend Veränderungsprogramme beobachten, die unter dem Banner "Reengineering" liefen. Abgesehen von zwei Fällen wurde bei allen anderen nach Abschluß des ersten größeren Projekts zwei oder drei Jahre später der Sieg verkündet sowie den Beratern gedankt und die hohen Honorare gezahlt. Innerhalb von zwei weiteren Jahren verschwanden die eingeführten nützlichen Veränderungen nach und nach wieder; in zwei Unternehmen finden sich heute kaum noch Spuren des Reengineeringprojekts.

Ähnliches passierte in den vergangenen 20 Jahren bei gewaltigen Qualitätssicherungsprojekten, Programmen zur Organisationsentwicklung und manchen anderen Vorhaben. In der Regel fangen die Probleme schon im Frühstadium des Prozesses an: Der Sinn für die Dringlichkeit der Veränderung läßt sehr zu wünschen übrig, der Einfluß der Führungskoalition ist zu gering und die Vision unklar. Doch was allen Elan erst richtig erlöschen läßt, ist die verfrühte Siegesfeier. Danach geht die Initiative an die stark traditionsverhafteten Kräfte.

Widersinnig genug, häufig kommt diese übereilte Siegesfeier zustande, weil sich die Förderer und Widersacher des Wandels verbinden. Die Initiatoren der Erneuerung werden in ihrer Begeisterung über erste klare Anzeichen des Fortschritts überschwänglich. Ihre Gegner stimmen mit ein, sehen sie doch nun auch die Chance, weitere Veränderungen abzuwehren.

Kaum ist die Feier vorbei, preisen sie den Sieg als Zeichen dafür, daß die Schlacht gewonnen ist und die Truppe wieder einrücken sollte. Die Veränderer lassen sich von ihrem Sieg überzeugen und verringern ihre Anstrengungen. Alsbald stockt der Transformationsprozeß, und die alten Gewohnheiten und Unarten schleichen sich wieder ein.

Statt Siege zu verkünden, nutzen die Anführer erfolgreicher Erneuerungsvorhaben die aus kurzfristigen Erfolgen resultierende höhere Glaubwürdigkeit, um noch größere Probleme anzugehen. Sie nehmen sich Systeme und Strukturen vor, die zu der neuen Vision nicht passen, bisher aber noch nicht angegangen und verändert wurden. Sorgfältig achten sie darauf, wer befördert oder neu eingestellt wird und wie Beschäftigte weiter entwickelt werden. Mit noch breiter angelegten Reengineeringvorhaben gehen sie über das hinaus, was bislang getan wurde. Und sie begreifen, daß die Bestrebungen zur Erneuerung ihres Unternehmens nicht Monate, sondern Jahre brauchen.

Tatsächlich wurde bei außerordentlich erfolgreichen Transformationen über eine Spanne von sieben Jahren der Grad der Veränderung jährlich genau beziffert. Auf einer Skala von 1 (niedrig) bis 10 (hoch) bekamen das Jahr eins eine 2, Jahr zwei eine 4, Jahr drei eine 3, Jahr vier eine 7, Jahr fünf eine 8, Jahr sechs eine 4 und Jahr sieben eine 2. Der größte Fortschritt wurde also im fünften Jahr erreicht, volle 36 Monate nach den ersten sichtbaren Erfolgen.

### **Fehler Nr. 8:**

#### **Keine Verankerung des Neuen in der Unternehmenskultur**

Veränderungen sind erst dann in der Organisation richtig verwurzelt, wenn sie zu etwas ganz Selbstverständlichem geworden, dem Unternehmensorganismus sozusagen ins Blut gegangen sind. Solange sich neue Verhaltensweisen nicht von sozialen Normen und gemeinsamen Wertvorstellungen abgesichert finden, sind sie bei nachlassendem Veränderungsdruck der Gefahr ausgesetzt, verfälscht oder verächtlich gemacht zu werden.

Insbesondere zwei Faktoren sind wichtig, um Veränderungen in der Unternehmenskultur zu verankern. Da ist zum einen das wohlbedachte Bestreben, den Beschäftigten vor Augen zu

führen, wie die neuen Verfahren, Verhaltensweisen und Einstellungen zur Verbesserung der Unternehmensergebnisse beitragen. Bleibt es den Leuten selbst überlassen, solche Beziehungen herzustellen, verfallen sie manchmal auf ziemlich irriige Dinge.

Da wird dann beispielsweise der meist höchst eigenwillig agierende, aber charismatische Vorsitzende Harry mit den guten Resultaten in Verbindung gebracht. Wurden die Ergebnisse nicht immer besser, als er auf dem Chefsessel saß?

Dabei übersehen die Leute dann aber, daß sie selbst zu den Erfolgen viel beitrugen, weil sie die Kunden besser bedienten und viel produktiver arbeiteten.

Allerdings bedarf es einiger kommunikativer Mühen, um den Leuten die richtigen Zusammenhänge zu verdeutlichen. Ein Unternehmen packte das besonders nachdrücklich an. Bei jeder wichtigen Besprechung verwandten die Manager einen Teil der Zeit darauf, die Gründe der Leistungssteigerung zu diskutieren. Die Firmenzeitung druckte Artikel über Artikel darüber, wie veränderte Verhaltensweisen zu den erhöhten Erträgen beigetragen haben.

Der andere Faktor besteht darin, Vorkehrungen zu treffen, damit die folgende Generation Topmanager die neuen Vorgehensweisen und Einstellungen auch wirklich vorlebt und verkörpert.

Keine Erneuerung wird lange Bestand haben, wenn bei den Kriterien für Beförderung alles wie bisher bleibt. Eine einzige schlechte Nachfolgeregelung an der Spitze einer Organisation kann gefährden, was in zehn Jahren harter Arbeit erreicht wurde. Unzulängliche Nachfolger können ins Amt kommen, wenn der Aufsichtsrat nicht voll in die Bestrebungen zur Erneuerung einbezogen war.

In mindestens drei Fällen konnte ich beobachten, daß der scheidende Chef zwar ein Vorkämpfer der Veränderung war, sein Nachfolger diese zwar nicht gerade ablehnte, aber auch nicht besonders befürwortete. Die Aufsichtsräte konnten nicht erkennen, daß sie eine ungünstige Wahl trafen, weil sie mit den Einzelheiten der Transformation nicht vertraut waren.

In einem Fall versuchte der in den Ruhestand tretende Topmanager noch - erfolglos - seinen Aufsichtsrat von einem weniger erfahrenen Kandidaten zu überzeugen, der die Transformation aber besser als die anderen Aspiranten verkörperte. In den beiden anderen Fällen stellten sich die CEO nicht gegen die Wahl ihrer Aufsichtsgremien, weil sie glaubten, die erfolgte Transformation würden ihre Nachfolger nicht mehr rückgängig machen können. Sie irrten sehr - schon nach zwei Jahren verschwanden in beiden Unternehmen die Zeichen, an denen der Erneuerungsprozeß manifest geworden war.

Es gibt noch andere Fehler, die begangen werden können und der Transformation schaden. Aber unsere acht Kardinalfehler wiegen am schwersten (wenngleich hier manches vereinfacht werden mußte). In der Realität stecken selbst erfolgreiche Erneuerungsprojekte voller verwirrender Überraschungen.

Doch genauso wie eine relativ einfache, aber klare Vision Manager und Mitarbeiter durch ein umfassendes Veränderungsprogramm geleiten kann, vermag so eine Vision auch die Fehlerquote zu senken. Und weniger Fehler können es sein, die den Unterschied zwischen Erfolg und Fehlschlag ausmachen.

## **ERNEUERN SIE IHRE ORGANISATION – IN ACHT SCHRITTEN**

- 1. Ein Bewußtsein für die Dringlichkeit des Wandels schaffen**  
Markt- und Wettbewerbsgegebenheiten untersuchen;  
aktuelle und potentielle Krisenbereiche sowie bedeutende Chancen erkennen und diskutieren.
- 2. Die richtungsweisenden Personen in einer Koalition vereinen**  
Befürworter der Erneuerung zu einer Gruppe vereinen und mit genügend Macht ausstatten, die die Veränderungsbestrebungen vorantreibt;  
diese Gruppe ermutigen, eng als ein Team zusammenzuarbeiten.
- 3. Eine Vision für das Unternehmen kreieren**  
Diese Vision den Erneuerungsbemühungen als Richtungsweiser vorgeben;  
entwickeln, um die Vision zu verwirklichen.
- 4. Die gefundene Vision bekannt machen**  
Jeden möglichen Weg nutzen, um die neu entworfene Vision und die ihr gemäßen neuen Strategien allen Betroffenen klar zu vermitteln;  
durch das Beispiel der richtungsweisenden Mitarbeiter neue Verhaltensweisen lehren.
- 5. Andere ermächtigen, gemäß der Vision zu handeln**  
Hindernisse gegenüber Veränderungen beseitigen; Strukturen und Systeme ändern, die die Realisierung der Vision ernstlich gefährden können;  
dazu ermutigen, etwas zu wagen; unkonventionelle Ideen, Maßnahmen und Handlungsweisen fördern.
- 6. Kurzfristige Erfolge planerisch vorbereiten und herbeiführen**  
Sichtbare Leistungsverbesserungen planen; die Verbesserungspläne praktisch realisieren;  
an den Verbesserungen beteiligte Mitarbeiter ausdrücklich benennen und belohnen.
- 7. Erreichte Verbesserungen weiter ausbauen**  
Gewachsene Glaubwürdigkeit nutzen, um Systeme, Strukturen und Verhaltensweisen zu verändern, die nicht zu der Vision passen;  
Mitarbeiter einstellen, fördern und weiter ausbilden, die die Vision erfolgreich umsetzen können;  
den Erneuerungsprozeß mit neuen Projekten, Themen und Change Agents zusätzlich beleben.
- 8. Die neuen Lösungswege fest verankern**  
Die Zusammenhänge zwischen den neuen Verhaltensweisen und dem Unternehmenserfolg klar und deutlich herausstellen;  
Mittel und Wege finden, um Entwicklung in der Führung und die Führungsnachfolge zu sichern.