

# Auf das „Ja“ muss auch ein „Go“ folgen

Entscheidungen fallen in Unternehmen nicht vom Himmel: Sie reifen allmählich, müssen dann gezielt herbeigeführt und kommuniziert werden

Es ist Montagmorgen. Und wie jeden Montagmorgen sagt der Vertriebsleiter zu seiner Assistentin: „Ich möchte nicht gestört werden.“ Dann beugt er sich über die neuesten Controllingzahlen. Und bei deren Studium verdichtet sich bei ihm das Gefühl: Wir müssen etwas tun, sonst brechen unsere Umsätze weg. Oder: Sonst ... Dieses dumpfe Gefühl hatte der Vertriebsleiter schon lange. Deshalb sprach er hierüber bereits informell mit einigen Kollegen. Außerdem beauftragte er einen Marktforscher, zu untersuchen, wie das Unternehmen und seine Produkte wahrgenommen werden. Nun liegen auch diese Zahlen auf dem Tisch. Und auch sie zeigen nach Ansicht des Vertriebsleiters deutlich: Es muss etwas geschehen, sonst haben wir in absehbarer Zeit ein Problem. Also setzt er das Thema auf die Agenda für das nächste Treffen des Führungsteams.

## Handlungsbedarf erkennen

So oder so ähnlich verläuft laut Johann Scholten, Geschäftsführer der WSFB-Beratergruppe Wiesbaden, stets der Prozess, wenn Unternehmen beschließen, Weichen neu zu stellen, also zum Beispiel einen Bereich neu zu strukturieren. Zunächst haben ein, zwei Entscheidungsträger das Gefühl „Wir müssen etwas tun“, etwa weil sie gewisse Zahlen alarmierend finden. Also beobachten

sie die Entwicklung. Und bestätigen sich ihre Annahmen oder Befürchtungen, dann setzen sie das Thema offiziell auf die Agenda des Unternehmens - verknüpft mit dem Appell: „Wir sollten etwas tun, damit wir ...“ Oft ist laut Scholten bereits das Vermitteln, dass ein Entscheidungs- und Handlungsbedarf besteht, nicht leicht. „Das gilt sogar im oberen Führungskreis. Denn strategische Entscheidungen nehmen die Zukunft gedanklich vorweg.“ Sie beruhen auch auf Annahmen, wie sich der Markt entwickelt. Diese Annahmen lassen sich nur begrenzt mit Zahlen belegen. In sie fließen auch subjektive Einschätzungen ein.

## Basta - wir machen das!

Entsprechend skeptisch sind laut Unternehmensberater Dr. Georg Kraus, Bruchsal, zuweilen die ersten Reaktionen auf solche Vorstöße. „Warum glauben Sie, dass wir unsere Strategie ändern sollten? Unsere Zahlen sind doch gut.“ Deshalb können strategische Entscheidungen oft nicht im Konsens getroffen werden. Vielmehr müssen irgendwann Personen, die das Sagen haben, das Heft in die Hand nehmen

und wie Ex-Kanzler Schröder verkünden: Basta - wir machen das!

Trotzdem sollten strategische

Entscheidungen zumindest im oberen Führungskreis soweit wie möglich im Konsens getroffen werden. „Denn wie soll die

Notwendigkeit einer Veränderung den Mitarbeitern vermittelt werden, wenn diese nicht einmal alle Führungskräfte

sehen?“, mahnt Kraus.

Besteht die Einigkeit

„Wir müssen etwas tun“, ist noch lange nicht die Grundlage für eine solide Entscheidung gelegt. Denn vielfach sind die Zahlen, Daten und Fakten, aus denen sich gewisse Prognosen ableiten lassen, widersprüchlich. Also gilt es zu ermitteln, welche Entwicklungen nicht nur möglich, sondern auch wahrscheinlich sind. Hierauf aufbauend, kann dann über die Handlungsoptionen nachgedacht werden, um angemessen reagieren zu können.

## Szenarien entwerfen

Sind die Optionen klar, können Zukunftsszenarien entworfen werden. Die Verantwortlichen können sich fragen: Was geschieht, wenn wir auf die Entwicklung A wie folgt reagieren? Welche Konsequenzen hat das? Welche Vor- und Nachteile sind damit verbunden? Das Entwerfen solcher Szenarien fällt Unternehmen oft schwer - auch weil die beteiligten Personen dieselben Fakten häufig unterschiedlich bewerten.

Hinzu kommt: Jede Organisation entwickelt im Laufe ihres Bestehens gewisse Vorlieben, Informationen zu bewerten und zu verarbeiten. „Deshalb bevorzugt sie gewisse Lösungswege, während sie andere vorschnell verwirft oder nicht wahrnimmt“, erläutert Pro-



„Jein“ ist ein Tabu: Wenn die Würfel gefallen sind, dann sollte auch das Unternehmen auf allen Ebenen dahinterstehen. Sonst bleibt die beste Entscheidung ohne zählbares Resultat. Foto: Pixelio.de

fessor Karl Müller-Siebers. Präsident der Fachhochschule für die Wirtschaft (FHDW) in Hannover. Das wissen viele Unternehmensführer. Deshalb engagieren sie, wenn strategische Entscheidungen anstehen, häufig externe Berater - als Impulsgeber und als Moderatoren für den Entscheidungsprozess. Das Herbeiführen strategischer Entscheidungen ist zumeist ein langwieriger und mühsamer Prozess. Deshalb atmen Manager anschließend oft erleichtert auf und lehnen sich erstmal zurück. Dabei beginnt nun erst die eigentliche Arbeit. „Denn dadurch, dass eine Entscheidung gefällt ist, ist sie noch lange nicht kommuniziert und umgesetzt“, betont Ehrhard Steffen.

kräfte aber nicht aus der Verantwortung für das Gelingen des Gesamtprozesses“, mahnt Organisationsberater Scholten, „auch deshalb nicht, weil das Verhalten der Mitarbeiter stark davon abhängt, wie sehr sich die Führung für das Erreichen der Ziele engagiert.“

Die oberste Führungsebene habe beim schwierigen Prozess der Umsetzung Präsenz zu zeigen. „Sie muss“, wie Personalvorstand Steffen es formuliert, „an der Sache dranbleiben und dafür sorgen, dass aus der Grundsatzentscheidung die nötigen Folgeentscheidungen abgeleitet werden.“ Sie muss zudem regelmäßig kontrollieren, ob die Entwicklung wie geplant verläuft. Sonst stellt sie irgendwann fest: Unsere Entscheidung wäre zwar richtig gewesen, doch leider wurde sie nicht umgesetzt.

## **Eine Architektur für die Umsetzung schmieden**

*Bernhard Kuntz*

Für den Personalvorstand der Bausparkasse Schwäbisch Hall Steffen hängt das Treffen einer strategischen Entscheidung unlösbar mit der Aufgabe zusammen, eine „Architektur zu schmieden, wie den Mitarbeitern vermittelt wird,

- warum die Entscheidung getroffen wurde,
- welche Ziele das Unternehmen damit verfolgt und
- welche Konsequenzen sich hieraus für die Organisation und die Mitarbeiter ergeben“.

Besagte Architekturen zu schaffen ist in Großunternehmen zumeist nicht die Aufgabe des Top-Managements. Sie wird in der Regel an ein Planungs- oder Steuerungsteam delegiert. „Das entlässt die oberen Führungs-