

Return on Change

Drei Thesen zur Planung und Reflexion

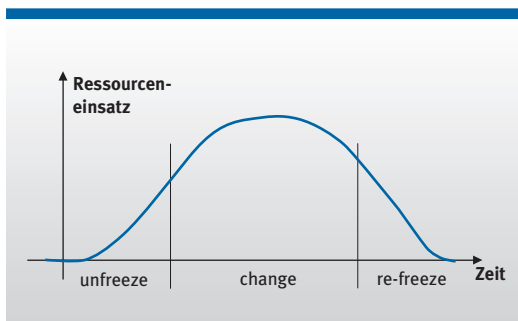
Heinz Jarmai

Seit Mitte der 70er-Jahre beschäftige ich mich in Beratungsmandaten und Veröffentlichungen mit den Herausforderungen der Entwicklung von Unternehmen. Lust und Leid liegen hier oft nahe zusammen; vieles wurde in diesen nunmehr dreißig Jahren entwickelt und erprobt, um die Dinge schneller und erfolgreicher voranzubringen. Auf einer grundsätzlichen Ebene lassen sich diese gesammelten Erkenntnisse in drei Thesen bündeln, die dem erfahrenen Manager eine Art Steuerungslandkarte zur Planung und Reflexion bieten können. So verstanden, können diese Thesen als Ausgangspunkt zur Befragung der eigenen Praxis dienen, erfolgreiche Strategien bestärken und – wo erforderlich – vielleicht den Blick für alternative Wege öffnen.

These 1: Change ist eine Investition

Die anschaulichste Darstellung der Grunddynamik von Veränderungsprozessen und ihren Herausforderungen findet sich bei einem der Väter des Change Managements, Kurt Lewin, im Jahre 1958.

Drei „Weisheiten“ werden in Abb. 1 verdeutlicht:



1. Jeder Veränderungsprozess lässt sich in drei charakteristische Phasen untergliedern:

- „unfreeze“: Bewusstsein für die notwendige Veränderung muss entstehen, Bereitschaft zum Wandel und entsprechende Strukturen aufgebaut werden und die bestehenden Routinen in Bewegung kommen.
- „change“: Die klassische Veränderungsarbeit ist zu leisten – Konzepte sind zu entwickeln, zu erproben und zu entscheiden, Ressourcen für das Neue aufzubauen und entsprechende Programme, Strukturen und Fähigkeiten im Unternehmen zu etablieren.
- „re-freeze“: Nun muss das Neue zur Routine, zur geläufigen Praxis werden, und hier erst beginnt die Zeit der Optimierung und Perfektionierung, die Zeit des wirklichen Ernens!

Sehr oft finden wir die größte Aufmerksamkeit des Top-Managements in den ersten beiden Phasen, während die wirklichen Gewinnmöglichkeiten erst

später durch eine optimierte Organisation erzielt werden können. Das größte Risiko für den Return on Investment besteht darin, aus Ungeduld, Wechsel an der Spitze oder Unwissen um die Situation im Kerngeschäft – bevor noch diese Erfolge lukriert werden können – die nächste Change-Initiative zu starten.

2. Jeder Change-Prozess braucht seine Zeit – diese ist von einigen generellen Faktoren abhängig:

- **Branche:** Sie gibt mit ihren Markt- und Technologiezyklen einen grundsätzlichen Rahmen für wirksame Veränderungen vor – vergleichen Sie zum Beispiel die Zyklen im Flugzeugbau mit jenen der Automobil- oder der Softwareindustrie.
- **Unternehmen:** Je nach Grad der horizontalen und vertikalen Integration sind die Gestaltungsmöglichkeiten einerseits und die zu managende Komplexität andererseits bestimmt; daraus ergeben sich entsprechende Anforderungen für den zu betrachtenden Zeithorizont.
- **Managementsystem:** Hier spielen einerseits die gesammelte Erfahrung mit solchen Prozessen und andererseits die Steuerungskraft eine wesentliche Rolle. Beschleunigend wirken hier einerseits starke, eher zentralistische Strukturen und andererseits ausgeprägt eigenverantwortliche, marktmäßige Führungs- und Organisationsformen.

Hieraus wird deutlich, dass jede Change-Konzeption die branchen- und unternehmensspezifischen Zeitzyklen zu berücksichtigen und entsprechende Planungshorizonte und Managementvorkehrungen zu treffen hat. Nur zu Erinnerung: Jack Welch, der Change Master bei General Electric, benötigte für die erste Neuausrichtung des Unternehmens rund sieben Jahre und für den Qualitäts-Turnaround mittels Six Sigma weitere sechs Jahre.

3. Der gesamte Ressourceneinsatz kommt in der Fläche unter dem Graphen von Abb. 1 zum Ausdruck:

In nur wenigen mir bekannten Unternehmen existieren Planungen oder Aufzeichnungen über die hier zuzurechnenden Investitionen. Dies betrifft nicht nur direkte Kosten, sondern auch die teilweise beträchtlichen Produktivitätsverluste. Bei schlecht laufenden Change-Projekten kommen hierzu noch interne und externe Potenzialverluste (Abgang von Zukunftsträgern, Attraktionsverlust für Zukunftsträger, Goodwill- und Image-Erosion). Dies macht deutlich, dass eine betriebswirtschaftliche Investitionsbetrachtung plus Evaluation



Heinz Jarmai ist geschäftsführender Gesellschafter der Beratergruppe Neuwaldegg, Wien. Seine Schwerpunkte umfassen Beratung zur Unternehmensführung und -entwicklung, Personalentwicklung und Coaching Leadership Development sowie systemische Beraterweiterbildung; Forschung und Veröffentlichungen zu Unternehmenssteuerung und Change Management.

Abb. 1: Change-Phasen (Kurt Lewin, 1958)

Change-Projekte deutlich in den Mittelpunkt stellen und in der Umsetzung einen wichtigen Professionalisierungsschub bringen könnte.

Diese gesamten bisherigen Überlegungen – in eine Formel gebracht – ergeben etwa folgendes Bild:

$$\text{RoC} = C_m \times T_n - C_i$$

$$\text{Return on Change} =$$

Change-Mehrwert \times Nutzungsdauer – Change-Investment

Das Ergebnis der Change-Anstrengungen resultiert aus dem Change-Mehrwert über die Nutzungsdauer abzüglich des Change-Investments. Damit möchte ich nun keine Welle des detaillierten Change-Controllings auslösen, jedoch die Aufmerksamkeit auch auf die betriebswirtschaftlichen Konsequenzen der mancherorts herrschenden Change-Euphorie lenken.

These 2: Change benötigt Veränderungs- und Bewährungsanstrengungen

Die erfolgreichsten Unternehmen der Gegenwart scheinen einem paradoxen Prinzip zu folgen: einerseits den Grundwerten und der Identität ihres Aufstiegs treu zu bleiben und sich andererseits in entscheidenden Phasen konsequent selbst zu transformieren.

Change ist vor diesem Hintergrund jeweils nur die eine Seite der Medaille, die andere ist Stabilität, Beharrlichkeit und Konsequenz. Nehmen wir als Beispiel Tiger Woods, eine der faszinierendsten Sportpersönlichkeiten unserer Zeit und finanziell der erfolgreichste Sportler der Geschichte. Auf den ersten Blick eine einzige Erfolgsstory, auf den zweiten ein Beispiel für unsere Ausgangsthese: „*Stick to your roots*“ und „*Transform yourself*“ – hier die *Hard Facts*:

Jahr	Preisgeld (in Mio. US-Dollar)	Ranking
1996	0,8	24
1997	2,1	1
1998	1,8	4
1999	6,6	1
2000	9,2	1
2001	5,7	1
2002	6,9	1
2003	6,7	2
2004	5,4	4
2005	10,6	1
2006	9,9	1

Tab. 1: Kontinuierliche Entwicklung bei Tiger Woods: Preisgeld und Preisgeldranking (Quelle: PGAtour.com)

Und hier die Geschichte: 1997 gewann Tiger Woods als 19-Jähriger sein erstes *Masters*-Turnier; noch mitten in der Euphoriephase dieses Erfolgs entschied er zur Überraschung vieler, seinen Schwung – sozusagen das Geschäftsmodell eines Golfspielers – zu verändern. Aus dem Shooting-Star wollte er ein solider „Großer“ werden. Der etwa einjährigen Um- und Aufbauarbeit folgte ab 1999 eine beispiellose Siegesserie, die jedoch 2003 abflachte. Erkenntnis hieraus: Für den nunmehr wirklich Erwachsenen in einem – teilweise durch ihn selbst – veränderten, hoch kompetitiven Wettbe-

werbsumfeld reichte die Optimierung seines Spiels nicht mehr aus, es brauchte eine grundlegendere Erneuerung.

Diese Herausforderungen ging er mit der ihm seit Kindertagen eigenen Konsequenz an – diesmal ging es nicht nur darum, sein Golfspiel, sondern sein gesamtes golferisches „Unternehmenskonzept“ zu überdenken. In einem mehrmonatigen Entscheidungsprozess stellte er sein gesamtes Betreuer-Team neu zusammen und widmete sich mit diesem Team nun der Erneuerung seiner physischen, technischen und mentalen Trainings- und Spielweise. Dies befähigte ihn – die Zahlen zeigen es eindrucksvoll –, ab 2005 auf einem noch höheren Niveau an die Spitze seiner Branche zurückzukehren. Es gab ihm aber sichtlich auch die nötige physisch-soziale Substanz, um 2006 die größte Krise seines jungen Lebens – den Tod seines Vaters – zu verarbeiten und nach zweimonatiger Unterbrechung seinen Weg fortzusetzen. Für alle, die mit Golf „Spaziergehen in schöner Landschaft“ verbinden, sei nur der Vollständigkeit halber erwähnt, dass sechs Stunden Training pro Tag mittlerweile eher die Norm sind und Woods als einer der Spieler gilt, der meist noch länger als die anderen mit seinem Team arbeitet.

Dieser Ausflug in die Welt des Spitzensports sollte zweierlei verdeutlichen:

1. Bei erfolgreichen, längerfristigen Unternehmensentwicklungen haben wir es mit einer Abfolge, einem Rhythmus von zwei unterschiedlichen Change-Typologien zu tun:

- *Kontinuierliche Optimierung und Adaption* auf Grundlage eines vorliegenden Geschäftsmodells und Erfolgsmusters. Hierzu wurden in den letzten Jahrzehnten eine Reihe von bewährten Vorgehenskonzepten (*Total Quality Management/ TQM, Kontinuierlicher Verbesserungsprozess/KVP, Kaizen, Geschäftsprozessoptimierung/GPO* ...) entwickelt, und nahezu in jeder Branche haben einige Unternehmen hierin wirkliche Meisterschaft an den Tag gelegt.
- *Transformation*, die Änderung des Geschäftsmodells und des Erfolgsmusters selbst. Mit *Reengineering* hat dieser Change-Typ seine erste methodische Konzeption gefunden und dem Managementdenken grundsätzlich neue Impulse gegeben. Strategische Innovation, lernende Organisation und *Leadership* (wenn wir sie nicht nur als personale Führung begreifen) sind von der gleichen Inspiration getragen: die Fähigkeiten des Unternehmens in einer grundsätzlichen Art und Weise zu verändern, so dass neue Chancenfelder erschlossen und/oder neue Wettbewerbsvorteile generiert werden können.

Auf der *General-Management*-Ebene ist es nun die Kunst, das *Zusammenspiel* von Optimierung und Transformation zu begreifen und unternehmensweit zu orchestrieren. Gerade in komplexen Konzernstrukturen geht es dann nicht nur um ein sauberes Hintereinander von Change-Initiativen, sondern in verschiedenen Bereichen laufen oft auch

unterschiedliche – aufs erste widersprüchliche – Aktivitäten. Dies alles im Blick zu haben und allen Akteuren das Bild eines sinnvollen Ganzen zu vermitteln, erfordert – wie in der komplexen Musikwelt – das Geschick des Komponisten wie des Dirigenten und der Musiker gleichzeitig!

2. Bei aller Veränderung – etwas bleibt bestehen. Dieses „Etwas“ – in der Eingangsgeschichte *Tiger Woods, in der Geschäftswelt „das Unternehmen“ – bleibt und ist in zweierlei Hinsicht von zentraler Bedeutung:*

- „Es“ liefert den Sinn, die Begründung für alle Veränderung: Damit irgendetwas (der Erfolg, die Marktstellung, die Kundenbeziehungen, der Standort, die Unabhängigkeit ...) so bleiben kann – oder wieder so wird, wie wir es haben wollen –, unterziehen wir uns all dieser Veränderungsanstrengungen, es braucht also „irgendetwas“ als motivierenden, begehrenswerten Antrieb für unser Tun. Je gemeinsamer dieses „Etwas“ für alle Akteure ist, desto wahrscheinlicher ist eine Bündelung der Kräfte und – jenseits aller notwendigen Professionalität – der Erfolg.
- „Es“ liefert das Material und die Ressourcen für das Neue, Veränderte. So sehr es auch gelingen mag, Ideen und Personen von außen in den Prozess und das Unternehmen hereinzuholen – Wesentliches muss schon vorhanden sein und für das Neue nützlich gemacht werden. Besonders in *Merger*-Prozessen wird das durch die Erfolgsstatistiken mittlerweile schmerzlich bewusst – damit nicht nur die am Geschäftsmodell *Merger* beteiligten Akteure sondern auch die „gemergten“ Unternehmen mit ihren Stakeholdern profitieren, ist dieses „1 + 1 = 3“ für die Partnerwahl und den dann folgenden Transformationsprozess von entscheidender Bedeutung.

These 3: „The softs are the really hard ones“

Diese Aussage stammt von John Kotter, in vielfältiger Form stellt sie jedoch heute die Grunderkenntnis vieler Untersuchungen zum Erfolg von Change-Vorhaben dar. Im Weiteren folgen dann meist Hinweise auf „Kultur“ und „Leadership“, die sich in dieser Allgemeinheit weder zur Steuerung noch zu einem lernträchtigen Controlling der Change-Prozesse eignen. Mit seinen „*Eight Steps to Transform Your Organization*“ gibt Kotter¹ jedoch auch ein konkretes Handlungsmodell, das sich für Reflexion und als Ausgangspunkt für neue Steuerungsimpulse eignet. Hier die acht Schritte, jeweils in Kombination mit einer entsprechend ausgearbeiteten Controllingperspektive:

1. Establish a Sense of Urgency

Wie bekannt sind jedem Mitarbeiter die Gefahren und Chancen – generell und konkret in seinem Verantwortungsbereich? Wie weit kennt er seine eigene, wie weit die Performance seines Bereichs im Vergleich zum Wettbewerb?

2. Form a Powerful Guiding Coalition

Stehen entsprechende Personen an der Spitze, und arbeiten sie als ein Team in wesentlichen Themen zusammen? Verbinden diese Personen ihren eigenen Erfolg mittel- und langfristig mit dem des Unternehmens?

3. Create a Vision

Wurde eine glaubwürdige Vision entwickelt, und sind die wesentlichsten Strategien realitätsgerecht ausgearbeitet?

4. Communicate the Vision

Sind Vision und Strategie den Mitarbeitern bekannt, verständlich und glaubhaft? Sind Vision und Strategie für die Mitarbeiter selbst eine motivierende Perspektive?

5. Empower Others to Act on the Vision

Bestehen wesentliche Hindernisse, im Sinne der Vision zu handeln? Wenn ja, wird energisch an ihrer Umsetzung gearbeitet? Wird Verantwortungsübernahme und Engagement gefordert und gefördert?

6. Plan for and Create Short-term Wins

Sind erste Entwicklungsziele für alle Bereiche bekannt? Werden Fortschritte deutlich gemacht und gefeiert?

7. Consolidate Improvements and Produce Still More Change

Werden Strukturen, Prozesse und Verhaltensweisen laufend entsprechend den erreichten Erfolgen weiterentwickelt? Besteht ein Fluss von neuen Ideen und Initiativen, um den Kurs fortzusetzen und zu verstärken?

8. Institutionalize New Approaches

Sind Steuerungs- und Reflexionssysteme etabliert, die das Unternehmen, die Bereiche und alle Mitarbeiter kontinuierlich mit neuen Herausforderungen versorgen? Besteht eine Kultur des Lernens, ein Anspruch, das Beste zu erreichen?

Ich hoffe, mit dieser komprimierten Zusammenfassung einige Prinzipien und Stellhebel verdeutlicht zu haben, die nicht nur Entwicklungserfolge erreichbar, sondern auch den Weg dorthin für viele einfacher, klarer und manchmal auch weniger schmerzvoll machen.

Anmerkung

¹ Kotter, *Leading Change*, 1996.

So sehr es auch gelingen mag, Ideen und Personen von außen in den Prozess und das Unternehmen hereinzuholen – Wesentliches muss schon vorhanden sein und für das Neue nützlich gemacht werden.