



„VERÄNDERUNG DARF NIEMALS SELBSTZWECK SEIN“

Torsten Groth forscht an der Universität Witten/Herdecke zur Frage, was Unternehmen langfristig erfolgreich macht. Das Ergebnis seiner Studien zeigt: Radikale Change-Projekte schaden oft mehr, als sie nutzen, weil sie wichtige gewachsene Strukturen gefährden.

Von Sarah Sommer

Unternehmen stehen heute unter einem enormen Veränderungsdruck: Märkte und Rahmenbedingungen wandeln sich rasant. Wie können Manager da mithalten?

Jedenfalls nicht, indem sie alle paar Monate ein neues Change-Projekt auflegen, wie es in vielen Unternehmen leider üblich geworden ist. Die Märkte mögen globaler und schneller geworden sein. Deshalb in Aktionismus zu verfallen,

ist aber ein Fehler. Viele Unternehmensberater reden Managern und Gesellschaftern ein, dass nur noch mehr Tempo, noch mehr neue Konzepte, neue Märkte, neue Kunden und neue Geschäftsmodelle sie in dieser rasanten Welt vor dem Untergang bewahren können. Folgen sie diesen Ratschlägen, setzen Unternehmen aber das aufs Spiel, was sie erfolgreich macht: ihre Kernkompetenzen, eingespielten Abläufe,

gewachsenen Strukturen, Stabilität und Sicherheit, Werte und Identität. Das ist ein hoher Preis für Projekte, deren Nutzen oft fragwürdig ist.

Das Erfolgsgeheimnis vieler erfolgreicher deutscher Mittelständler ist aber doch gerade, dass sie der Konkurrenz immer einen Schritt voraus sind – und als besonders innovativ gelten. Stillstand kann da doch keine Option sein, oder?

Ich fordere ja auch keinen Stillstand, sondern lediglich, dass Unternehmer etwas Tempo rausnehmen – und ihren Blick für das schärfen, was es sich zu bewahren lohnt. Natürlich müssen Organisationen in der Lage sein, sich zu verändern. Das ist geradezu eine Selbstverständlichkeit. Wenn aber ein Unternehmen in einem permanenten Veränderungsmodus lebt, ein Change-Projekt jagt das nächste, die Ziele von heute sind schon morgen nicht mehr gut genug, dann herrscht ein permanenter Alarmzustand. Das ist gut für die Beraterbranche, die so immer wieder neue Konzepte verkaufen kann. Aber es ist nicht gut für die Unternehmen. Durch permanente Veränderungsprojekte wird letztlich nur eines produziert: Stillstand.

Wieso das?

Weil die Mitarbeiter spätestens beim zehnten Change-Projekt gelernt haben, wie wenig nachhaltig dieses Vorgehen ist. Die logische Konsequenz ist, dass sie auf eine Strategie der Scheinheiligkeit umschalten. Da werden dann etwa Kennzahlen so frisiert, dass das Management zufrieden ist und Erfolgsmeldungen verkünden kann. Nach außen tun die Mitarbeiter in der zweiten, dritten und vierten Reihe so, als würden sie den Change-Prozess unterstützen. In Wahrheit tun sie aber, was sie für richtig halten – und das ist oft, an bewährten Abläufen festzuhalten.

Dann ist es doch kein Wunder, dass in vielen Unternehmen ein Change-Projekt auf das nächste folgt: Solche Blockaden machen es ja geradezu unmöglich, schnell und effizient Veränderungen herbeizuführen. Das Management muss wegen der Bremser im mittleren Management und auf den Hierarchiestufen darunter doch schlicht immer wieder von vorn anfangen.

Halt, das kann ich nicht so stehen lassen. Genau dieses Meckern über das mittlere Management und über die angeblich aus Prinzip veränderungs-unwillige Belegschaft höre ich immer und immer wieder. Mit dieser Sichtweise machen Unternehmer aus einer Sachproblematik eine Personenproblematik. So produzieren sie einen Konflikt nach dem Prinzip: die ahnungslosen Krawatten-träger da oben, die nichts vom Kerngeschäft verstehen, gegen die naiven Praktiker da unten, die keine Ahnung haben, was an den Weltmärkten abgeht. Das läuft logischerweise meist auf die Lösung hinaus: Die Bremser müssen weg. Das ist aber ein absolut fataler Fehler! Denn das Grundproblem wird dadurch nicht gelöst.

„Mitarbeiter blockieren Change-Projekte oft zu Recht“

Torsten Groth,
Dozent,
Universität Witten/Herdecke

Und welches wäre das?

Das lässt sich am Beispiel eines Werksleiters gut erklären. Der bekommt Jahr für Jahr die Vorgabe von oben: Du musst schneller werden, die Kosten müssen um drei Prozent runter. Und noch einmal um vier Prozent im nächsten Jahr. Und so weiter. Von unten, also von den Mitarbeitern und Kunden, bekommt der Werksleiter aber irgendwann die Rückmeldung: Die Schmerzgrenze ist erreicht. Es knirscht im Getriebe. Er muss die Notbremse ziehen, bevor die Prozesse stocken, bevor Qualität, Verlässlichkeit und Kundenzufriedenheit leiden. Von oben bekommt dieser Werksleiter den Auftrag: Du musst weitere Veränderungen durchsetzen. Die Logik des Betriebs sagt ihm: Du musst für Beständigkeit sorgen. Plötzlich ist er der Blockierer – derjenige, der nicht mitziehen will.

Dabei will er in Wirklichkeit Schaden vom Unternehmen abwenden?

Genau. Meine Beobachtungen in vielen Konzernen und gerade in Familienunternehmen haben mich gelehrt: Die Mitarbeiter, die einen Change-Prozess blockieren, tun das im Normalfall nicht aus Faulheit, weil sie Querulanten oder ängstliche Besitzstandswahrer sind. Natürlich gibt es diese Fälle auch, aber sie sind nicht die Regel. Vielmehr blockieren diese Mitarbeiter oft zu Recht. Um wichtige Kunden nicht zu verärgern, um die Produktionsprozesse sicher und stabil zu gestalten, um die Belegschaft bei der Stange zu halten. Kurz: um Schaden vom Unternehmen abzuwenden.

Die Forderungen der Manager oder Geschäftsführer nach Veränderung kommen aber nun mal nicht völlig irrational aus dem Nichts. Sie müssen auf Zwänge an den Märkten reagieren, schneller und effizienter werden, Kosten sparen.

Das ist der Grundkonflikt im System Unternehmen, auf den ich eingangs hinauswollte. Von oben, aus dem Management, kommt die unter

Weltmarktbedingungen durchaus berechtigte Forderung nach mehr Schnelligkeit und Flexibilität, kurz: nach Veränderung. Von unten kommt die Botschaft: Wir brauchen Beständigkeit, Sicherheit, Routine. Beide Forderungen sind berechtigt. Unternehmen sind nun einmal hochkomplexe Systeme, in denen solche unterschiedlichen Interessen und Handlungsmotive immer wieder aufs Neue austariert werden müssen. In Familienunternehmen gelingt diese Balance zwischen Wandel und Stabilität übrigens typischerweise besser als in Konzernen.

Warum ist das so?

Weil in Familienunternehmen die Kommunikation oft weniger formell abläuft. Man redet über die Hierarchieebenen hinweg mehr miteinander, es gibt mehr Loyalität und Vertrauen zwischen Führung und Mitarbeitern. Statt einen Personalbeauftragten mit Powerpoint-Präsentationen durch den Betrieb zu schicken, erklärt der Chef dort eher mal selbst, warum Änderungen nötig sind. Und Manager auf den mittleren Ebenen sind vier bis fünf Mal so lange im Amt wie in Konzernen. Deshalb nimmt die Belegschaft ihnen eher ab, dass sie im Interesse des Unternehmens handeln – und nicht nur eine Benchmark erreichen wollen, um den nächsten Karriereschritt einzuleiten.

Und dadurch spitzt sich der Konflikt zwischen dem Veränderungsdruck auf der einen und dem Beständigkeitsbedürfnis auf der anderen Seite nicht so stark zu?

So ist es. Ich bin überzeugt, dass die Balance zwischen Tradition und Veränderung eines der Erfolgsgeheimnisse langlebiger Familienunternehmen ist. Sie können auf technologischer Ebene so innovativ und beweglich sein, weil sie im Kern des Unternehmens für Stabilität, Verlässlichkeit und Beständigkeit sorgen.

Zur Person Torsten Groth

Seit 2002 forscht der Sozialwissenschaftler am Wittener Institut für Familienunternehmen der Universität Witten/Herdecke zu den Erfolgsrezepten familiengeführter Unternehmen. Sein Forschungsschwerpunkt sind Fragen der Führung und Organisation. Zudem ist Torsten Groth Geschäftsführer des Management Zentrums Witten (MZW).