

Was Unternehmen von Hochschulen lernen können

Wandel. Ob Unternehmen oder Hochschule – Veränderungen sind notwendig, um dauerhaft erfolgreich zu sein. Doch welche Faktoren sind wichtig, damit Veränderungsprozesse überhaupt gelingen können?

VON MARKUS BAUMANN

Es gehört zu den verbreiteten Weisheiten, dass Hochschulen viel von Unternehmen lernen können. Vor allem in der Frage ihrer Veränderungsfähigkeit, so die Legende, haben Unternehmen Universitäten viel voraus. Unternehmen veränderten sich kontinuierlich und seien dazu schnell und effektiv in der Lage. Hochschulen seien demgegenüber starr und unbeweglich und seien kaum fähig, sich neuen Rahmenbedingungen anzupassen. Ich stelle dagegen die These auf, dass Unternehmen viel von gut geführten Hochschulen lernen können.

&

Markus Baumann

Baumann ist Gründer und Partner von schumacher&baumanns. the company companions., die große mittelständische Unternehmen und gemeinnützige Einrichtungen bei Veränderungsvorhaben begleiten. 2010 verantwortete er den Aufbau der privaten Kühne Logistics University. Als ihr Vorstandsmitglied war er von 2006 bis 2009 für die Wissenschafts- und Bildungsförderung der ZEIT-Stiftung verantwortlich. Von 2001 bis 2006 leitete Baumann die Bucerius Law School als Geschäftsführer. 2011 wurde er vom Stifterverband in die Jury des Wettbewerbs „Wandel gestalten“ berufen. Den hier publizierten und leicht aktualisierten Vortrag hielt Baumann auf der Preisverleihung des Wettbewerbs im November 2011.



© Jana Tode / Schumacher & Baumann

Veränderungsprozesse in Unternehmen

Dass sich Unternehmen ständig verändern müssen, sich laufend an wechselnde Rahmenbedingungen, an verändertes Konsumentenverhalten, Rohstoffpreise, Marktbedingungen, Währungsvolatilitäten anpassen, Produktionsbedingungen auf den Kopf stellen und neue Wege gehen müssen, ist offensichtlich. Dass sie dies in Zeiten sich beschleunigender Arbeits- und Kommunikationsabläufe noch schneller und unter steigendem globalem Wettbewerbsdruck tun müssen, ebenso. Die Boston Consulting Group hat in einer kürzlich erschienenen Veröffentlichung die Anpassungsfähigkeit von Unternehmen als den entscheidenden neuen Wettbewerbsvorteil bezeichnet.¹ Folgerichtig ordnen 95 Prozent der Unternehmen im deutschsprachigen Raum dem Bereich *change management* eine bedeutsame Rolle zu.²

Umso erstaunlicher ist, dass die Umsetzung von Veränderungsprozessen in Unternehmen sehr zu wünschen übrig lässt. Mehr als 40 Prozent der Unternehmen sind mit den Ergebnissen ihrer Strategieumsetzung unzufrieden.³ Zwischen 50 und 80 Prozent der Post-Merger-Integration scheitern oder erreichen nicht die gewünschten Ziele.⁴

Diese Befunde müssen zu denken geben. Warum scheitern Veränderungsprozesse in der Wirtschaft in so hoher Zahl? Wir glauben, dass die Antwort im Begriff *change management* versteckt liegt. *Change management* besteht aus zwei Substantiven. Es fehlen Verb und Subjekt. Nur ein Subjekt aber kann verantwortlich für etwas sein. Und nur ein Verb drückt Handeln aus. Bei *change management* fehlt anscheinend beides: Keiner ist verantwortlich und keiner handelt. Die Literatur zum Thema *change management* füllt Regalkilometer. Wenn wir uns diese Veröffentlichungen und viele der Veränderungsprozesse in der Praxis genau anschauen, fällt auf, dass sich *change management* auf die Abarbeitung einer Bedienungsanleitung von einzelnen Schritten beschränkt. In den Anleitungen stehen wichtige Hinweise zur erfolgreichen Umsetzung von Veränderungsprozessen, keine Frage. Zu kurz aber kommt der Gedanke, Menschen frühzeitig für einzelne Teile des Prozesses verantwortlich zu machen. Der

Hinweis darauf, dass es erfolgskritisch ist, die „Mitarbeiter an Bord zu nehmen“, „sie zu beteiligen“, ist Makulatur. Er drückt aus, dass die Veränderung bereits konzipiert ist, und nun das *buy in* der Belegschaft als notwendiges Übel erfolgen muss. Deutlicher kann man kaum ausdrücken, dass die Mitarbeiter als träge Herde angesehen werden, die es in die richtige Richtung zu treiben gilt.

Wir sind überzeugt, dass erfolgreiche Veränderungen nur dann gelingen können, wenn die Menschen im Unternehmen zu Autoren der Veränderung werden. Sie gestalten den Veränderungsprozess in der Konzeptionsphase mit, bringen ihre Ideen aktiv ein. Damit das gelingt, brauchen wir wirksame Führung, die Mitarbeiter nicht auf einen von vielen Faktoren im Unternehmensablauf reduziert. Nachhaltig erfolgreich wirkende Führungspersönlichkeiten wissen, dass der Erfolg entscheidend davon abhängt, ob es gelingt, das Potenzial der Menschen für das Gelingen des Ganzen zu wecken. Gute Führungskräfte hören zu, wägen ab, entscheiden dann klar, konsequent, für alle nachvollziehbar und transparent, stehen zu ihren Entscheidungen und sind berechenbar.⁵ Werden Veränderungen von diesem Geist getragen, können sie gelingen. Da Veränderung ohne wirksame Führung nicht gelingen kann, sprechen wir nicht von *change management*, sondern von *leading change*: Erfolgreiche Veränderungen müssen gut „geführt“ werden – von allen Beteiligten.

An guter Führung hapert es in deutschen Unternehmen, wie zahllose Untersuchungen und Umfragen belegen. Das Gallup-Institut beziffert die Kosten schlechter Führung in deutschen Unternehmen in ihrem „Engagement Index 2011“ – Krankenstand von Mitarbeitern, Fehlzeiten, eigene Angaben über die Bindungslosigkeit zwischen Mitarbeiter und Unternehmen – auf rund 124 Milliarden Euro jährlich.⁶ Das ernüchternde Fazit: So dringend Unternehmen auch den Bedarf für Veränderung sehen, so schwer tun sie sich mit deren erfolgreicher Umsetzung.

Treiber für Veränderungen bei Unternehmen

Eines der gängigen Argumente dafür, dass sich Unternehmen vermeintlich leichter mit Veränderungen tun als Hochschulen, ist, dass Unternehmen hierarchisch aufgestellt sind. Wenn der Chef sagt, da geht's lang, marschiert das Unternehmen auch in diese Richtung, so ist zu hören. Dass die Realität anders aussieht, beweisen die genannten Zahlen. Hinzu kommt, dass streng hierarchisch aufgebaute Organisationen nicht zukunftsfähig sind. Eine Folge der Globalisie-

rung und eines sich immer schneller verändernden wirtschaftlichen Umfelds ist nämlich, dass sich Unternehmen Schritt für Schritt von hierarchisch strukturierten zu hybriden Organisationen wandeln. Dies gilt sowohl für die globale, also deren externe, als auch für die interne Aufstellung von Unternehmen. Wissensunternehmen wie Google und Facebook haben es vorgemacht. Alle anderen Branchen vollziehen zurzeit den gleichen Wandel, wenn auch von Branche zu Branche in unterschiedlicher Geschwindigkeit.

Eine hybride interne Organisation aufstellen heißt: Weg von starren Strukturen, versäultem Denken, eng gefassten Zuständigkeitsbereichen, komplizierten Berichtslinien, hin zu flacheren Hierarchien, zu wechselnden, heterogenen und abteilungsübergreifenden Teams zur Lösung von Fragen, zur Übernahme individueller Verantwortung, zu einer Mischung aus zentraler und dezentraler Steuerung des Unternehmens. Woher kommt die Notwendigkeit zu diesem Wandel? Der für unsere Unternehmen im globalen Wettbewerb erfolgskritische Faktor Innovation lässt sich nur dann zum Leben erwecken, wenn das Unternehmen dem Einzelnen mehr Freiräume gibt, Chancen zur Entfaltung eröffnet, Räume des Denkens über den Tellerrand zur Verfügung stellt und zu einer lebendigen Fehlerkultur ermutigt.

In der externen Aufstellung von Unternehmen heißt die Devise: Weg von einem zentralen Durchgriff des Mutterhauses in die Landesgesellschaften hinein, weg von zentralisierten Standards für Produktionsabläufe und IT-Strukturen; weg von dem Gedanken, dass sich das Management in den Töchtern ausschließlich aus entsandten Führungskräften („Expatriots“) zusammensetzt; hin zu: Die Töchter haben ihren eigenen Gestaltungsspielraum. Sie entwickeln eigene, vom Standard abweichende, auf die Bedürfnisse ihres Marktes zugeschnittene Produkte. Die Zentrale gibt lediglich Leitplanken zur Orientierung vor.

Ein Beispiel für diese Entwicklung: Ein in der dritten Generation geführtes Familienunternehmen im Bereich des Maschinenbaus hat sich binnen sechs Jahren von einem deutschen Betrieb zu einer global aufgestellten Unternehmensgruppe mit 25 Tochtergesellschaften und 3.000 Mitarbeitern in aller Welt entwickelt. Ursächlich für die Verdreifachung des Unternehmens waren vor allem Übernahmen von internationalen Wettbewerbern und deren erfolgreiche Integration.

Die einstige Zentrale mit ihrem Verständnis von Qualität und den tradierten Prozessen eines deutschen Ingenieurbetriebs sieht in der Geschwindigkeit und Differenzierung, mit der innovative Produkte für unterschiedliche Märkte entwickelt werden müssen, eine große Herausforderung. Schritt für Schritt verwandelt sich das Unternehmen in eine Organisation, in >

