

**Betriebliche Veränderungsprozesse -  
Umstrukturierungskonzepte und Grenzen der Planbarkeit –  
Die Gesetzmäßigkeit des Unvorhersehbaren**

Über die Voraussetzungen für das Gelingen betrieblicher Veränderungen wird viel gesprochen. So auch in einer Diskussionsrunde der IHK Aachen Mitte März 2009, die sich zum Thema „Ethik im Unternehmen“ zusammen fand und die so oder ähnlich wohl derzeit an jedem anderen Ort Deutschlands hätte stattfinden können. Nicht das zentrale Thema selbst, als vielmehr die Kerninhalte der anschließenden Diskussion der Teilnehmer sollen hier beispielhaft genutzt werden, um in das so vielfältige Thema erfolgreicher „Umstrukturierung“ einzuführen.

„Ein Unternehmer ist nur dann ein erfolgreicher Unternehmer, wenn er die Folgen seiner Entscheidungen richtig einzuschätzen weiß“. Ein Zitat, das so oder ähnlich häufig zu hören ist, gleichwohl zu genauerer Betrachtung Anlass gibt, wie folgender Einwand eines Diskussionsteilnehmers zeigen kann:

„Wir konnten nicht ahnen, dass China die deutsche Textilwirtschaft in nur zwei Jahren überrannt hat. Die Geschwindigkeit und Größe dieser Marktentwicklung war für uns nicht vorhersehbar.“  
Verhält sich der unternehmerische Erfolg logisch kausal zu der „richtigen“ Einschätzung der Folgen der eigenen Entscheidung? Und was bedeutet es, wenn ein Unternehmer an die Richtigkeit dieser Behauptung glaubte?

Der Textilunternehmer hatte sich zu Zeiten der Globalisierungsanfänge entschieden, im europäischen Ausland kostengünstig zu produzieren und hat hierfür einheimische Arbeitsplätze geopfert. Seine Einschätzung dürfte folgendermaßen gelautet haben: Eine der wirtschaftspolitischen Entwicklung entsprechende Entscheidung wird an dem Erfolg der wirtschaftspolitischen Entwicklung teilhaben.

Tatsächlich überholte ihn die Entwicklung, der Erfolg blieb aus.

Sein Scheitern ist erkennbar nicht Folge einer „falschen“ Prognose, sein Scheitern zeigt im Nachhinein, dass seine Entscheidung nicht die „richtige“ war. Niemand wird bezweifeln, dass der Plan des Textilunternehmers ein gewissenhafter, kluger und verantwortungsbewusster Geschäftsplan war. Wenn aber die „richtige“ Einschätzung der Folgen einer unternehmerischen Entscheidung nicht allein von der logischen Stimmigkeit des Umstrukturierungskonzepts abhängt, was sonst ist für die „richtige“ Einschätzung erforderlich?

In der Diskussionsrunde machte sich eine gewisse Ratlosigkeit breit. „Andere Gründe“ wurden verantwortlich gemacht, Konsequenzen aus einer politischen Grundeinstellung bemüht, Hilflosigkeit gegenüber dem System erwähnt. Man konnte den Eindruck gewinnen, als hänge die richtige Einschätzung eher vom Zufall ab. Als reduzierte sich alles auf die beliebte Phrase: „Der Erfolg gibt Dir recht“.

Wo aber läge der Erkenntnisgewinn für den veränderungswilligen Unternehmer?  
Und welche Prognosefähigkeiten würden von seinem Berater verlangt?

Offenkundig haben doch noch andere Faktoren Einfluss, Grund und Folge - Vokabular der Logik - zu betrachten, reicht nicht aus. Im Beispiel hatte der Textilunternehmer Grund zur Annahme, dass eine Verlagerung seiner Produktion in das kostengünstigere europäische Ausland eine positive Entwicklung seiner Marktfähigkeit zur Folge haben würde. Die für den Unternehmer unabsehbare Entwicklung der Globalisierung des Marktes führte aber zu einem überholenden Ereignis, welches den als solchen „richtigen“, weil logischen Ansatz des Unternehmers zunichte machte.

Die Globalisierung des Marktes als Ursache beider Entwicklungswege erzeugte höchst unterschiedliche Wirkungen. Hätte der Textilunternehmer meines Beispiels den Erfolg seines Tuns vorhersehen wollen, hätte er also auch eine „richtige“ Einschätzung der Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge der seine Entscheidung beeinflussenden Makroentwicklung vornehmen müssen. Dies aber ist ohne hellseherische Fähigkeiten unmöglich.

Eine einzige Ursache kann unter Umständen unendlich viele unterschiedliche, auch irrationale Wirkungen erzeugen, wogegen ein Grund nur konsequente, logische Folgen zeitigt.

Wenn aber beide Aspekte auch für die Frage des Erfolgs der unternehmerischen Entscheidung relevant sind, welche Schlüsse können daraus gezogen werden?

Kann der einzelne Unternehmer überhaupt eine verantwortliche Entscheidung mit einer gewissen Erfolgsaussicht treffen? Oder ist der Erfolg seiner Entscheidungen nahezu schicksalhaft, weil unkalkulierbar geworden?

Ein erster Erkenntnisgewinn dürfte sein, dass das Scheitern eines Veränderungsvorhabens heute nicht Auskunft darüber erteilt, wie fähig oder unfähig der Unternehmer als Geschäftsmann ist. Wollte er sich also die gesamte Verantwortlichkeit für den Erfolg zu Eigen machen, liefe er Gefahr ein schuldloses Scheitern in ein persönliches Versagen umzudeuten. Ein Irrtum mit oft fatalen Folgen für Gesundheit, Familie und Geschäft. Auch wird deutlich, dass die unternehmerische Entscheidung heute im Kontext großer, überindividueller Wirkmechanismen steht, welche sich grundsätzlich der Beherrschbarkeit des Einzelnen entziehen. Eine rein logische Einschätzung, eine an Grund-Folge-Stimmigkeit orientierte Erfolgsaussicht ist vor dem Hintergrund einer globalen Gesellschaft so unsicher wie nie zuvor. Heute sind es nicht mehr nur die Witterungseinflüsse die bewirken können, dass die Ernte unseres „richtigen“ Handelns nicht eingefahren werden kann.

Welche denkgesetzliche Überlegung kann dem Veränderungsplan dennoch auch heute noch die Erfolg verheißende Maßgabe bieten?

Welche Wirkgesetze lassen sich im Vorfeld bedenken?

Gibt es eine Gesetzmäßigkeit des Unvorhersehbaren?

Die Bearbeitung dieses Feldes bedarf der Betrachtung zunächst grundsätzlich vorgegebener, übergeordneter Merkmale des Phänomens Veränderung.

Ist von Veränderung in der Wirtschaft (auch neudeutsch „change-management“) die Rede, so nimmt diese aktuell oft lediglich Gewinn oder Verlust, Erfolg oder Misserfolg ins Visier. Viele Wirtschaftsbranchen können ohne Wachstum und stetige Steigerung heute schon nicht mehr existieren, sodass bereits ein konstantes Ergebnis als schlechtes Ergebnis bewertet wird.

Nur langsam wächst das Bewusstsein, dass derartige Erwartungen schon wegen der Endlichkeit aller Ressourcen unseres Planeten nicht haltbar sein werden. Diejenigen Unternehmen also, die heute für sich und ihr Dasein keine andere Chance sehen können, als weiter permanenter Gewinnerwartung nachzulaufen, müssen von den folgenden Gedanken ausgenommen bleiben.

Glücklicherweise dürfte sich der größere Teil der deutschen mittelständischen Wirtschaft bei genauem Hinsehen von diesem Wachstumshype unabhängig machen können. Die folgenden Überlegungen sind denjenigen gewidmet, in deren Bewusstsein Erfolg bereits dann gegeben ist, wenn es gelingt, geschaffene Werte zu erhalten und auf ihnen aufzubauen.

In diesem Sinne meint hier positive Veränderung mehr als blindes Wachstum. Es geht vielmehr darum, dem Wandel der Zeiten gemäße Entscheidungen zu treffen, die den gesunden Kern des Vorhandenen nutzen und stärken.

Hierzu kann zunächst grundsätzlich gesehen werden, dass Veränderungen, Übergänge, Zyklen, Wechsel und Verwandlungen als solche natürliche Lebenszeichen darstellen. Veränderung im hier verwendeten Sinne meint nicht bloßen Fortschritt oder Rückschritt, sie meint vielmehr das Fortschreiten selbst, die Bewegung, den Weg als solchen, auf dem auch ein Innehalten, ja selbst der Rückblick verändernd, wandelnd, bewegend wirken kann. Veränderung ist untrennbar verbunden mit allseitiger Beweglichkeit. Es gibt nicht nur eine Richtung.

Wer sich nicht verändern will, der wird mit jeder auch noch so kleinen Veränderung zu kämpfen haben und dabei unnötige Energien (v.a. Nervenkraft, Zeit und Geld) verlieren. Die Widerstände gegen Veränderungen sind im Allgemeinen groß, da uns einerseits das Gesetz der Schwerkraft, d.h. Bequemlichkeit beherrscht und wir andererseits in allem Unveränderlichen nach Sicherheiten suchen, während gleichzeitig die Unvorhersehbarkeit des Ursache-Wirkungs-Prinzips Angst macht.

Ist also von betrieblichen Veränderungsprozessen die Rede und sind Umstrukturierungen gewünscht so geht es zunächst vor der Wahl der Mittel und Fragen nach der Machbarkeit (Finanzierbarkeit) um eine Klärung der Verhältnisse. Grundsätzlich ist zu fragen:

- Worauf will aufgebaut sein?
- Welche Richtung wird verfolgt?
- Was soll bewahrt bleiben?
- Was muss verabschiedet werden?
- Gibt es Zyklen zu beachten?
- Braucht es Übergangslösungen?
- Gibt es Raum für Experimente?

Die Liste der Fragen richtet sich jeweils nach dem einzelnen Fall und ist konkret ergänzbar.

Wichtig ist außerdem die Frage der Freiwilligkeit jedweder Maßnahme. Sie entscheidet über die Handlungsqualität. Kann initiativ gehandelt werden, proaktiv oder muss zunächst reagiert, angepasst, saniert werden?

Wichtig scheint mir auch, dass die Entscheidungsträger selbst ehrlich Auskunft darüber geben, ob Veränderungswillen und ob Beweglichkeit gegeben sind. Ob das eigene Wissen ausreicht oder ob fachkundige Beratung gebraucht wird.

Wo kein unbedingter Veränderungswille herrscht oder kein Raum für Bewegung ist, sollte sich kein Projekt freiwillig in einen Veränderungsprozess begeben. Es sind dann nicht die für Veränderungen nötigen Kräfte vorhanden, die Entscheidungen werden nicht die nötige Überzeugungskraft und Begeisterungsfähigkeit ausstrahlen, um die von ihnen Betroffenen für die Veränderung zu gewinnen. Die Bedenken und Befürchtungen gegenüber den unabsehbaren Wirkungen des Veränderungsprozesses sind in diesem Falle zu groß. Die Risikobereitschaft zu klein.

Verlangt der äußere Wandel Anpassung, ist vor einem vorschnellen reaktiven Handeln zunächst zu prüfen, ob es keine alternative Veränderungsidee gibt, ob nicht eventuell ein Wechsel geboten erscheint. Um in unserem Beispiel zu bleiben: Der Textilunternehmer hat sich mit der Entscheidung, seine Produktion in das europäische Ausland zu verlagern, einer äußeren wirtschaftspolitischen Entwicklung angepasst. Er hat reagiert und hat sich damit dem Wohl und Wehe des größeren Zusammenhangs ausgeliefert.

Fraglich ist, ob er zuvor ausreichend geprüft hatte, ob sich statt einer Anpassungshandlung nicht andere Wege zeigten, die ein unabhängiges, proaktives Projekt ermöglicht hätten. Ein proaktives Veränderungskonzept hätte den Vorteil geboten, dass der Textilunternehmer von der für ihn nicht vorhersehbaren Entwicklung übergeordneter Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge wesentlich unabhängiger geblieben wäre, es hätte u.U. bereits geschaffene Strukturen erhalten bleiben können, was eine größere Stabilität bedeutet hätte. Ein Anpassungsmodell, das die eigenen geschaffenen Strukturen und damit den Stamm des Unternehmens angreift, sollte niemals ohne Notwendigkeit gewählt werden.

Soweit derzeit Anpassungs- und Rettungsbedarf in der Welt des Mittelstandes gegeben ist, muss die Frage erlaubt sein, ob die bloße Bereitschaft zur Vornahme von Anpassungs- und/oder Rettungsmaßnahmen ausreichend sein kann, um langfristige Umstrukturierungsprozesse vorzubereiten. Hierzu ist jetzt schon mehr Kraft erforderlich, die Freiwilligkeit zur Mehrleistung,

Risikobereitschaft und nicht zuletzt intelligente Sichtung proaktiver Veränderungsmöglichkeiten voraussetzt. Der Wunsch nach Rettung reicht auf Dauer nicht aus.

Die Wiederbelebung eines Unternehmens ist nur dort möglich, wo der Stamm noch kräftig genug geblieben ist, neu auszutreiben.

Die Gesetzmäßigkeiten der Unvorhersehbarkeit bleiben nur da eine echte, das Individuum und seine Unternehmung betreffende Bedrohung, wo die Kraft und/oder die Idee zu ursächlichem, proaktivem Handeln fehlen.

Sanierungskonzepte sollten daher in einem ersten Schritt deutlich Auskunft darüber geben, ob der Wille und die Kraft für proaktive Maßnahmen in der konkret angetroffenen Situation vorhanden sind und auf welche Werte sich der Blick richten kann.

Gibt es eine neue Ausrichtung muss in einem zweiten Schritt entschieden werden, welche Betriebsaspekte (Produktion, Warensortiment, Vertriebswege, etc.), welche betrieblichen Verpflichtungen (Vertragsbindungen, Vertragslaufzeiten etc.) und schließlich welches Personal im Hinblick auf die proaktive Veränderung beibehalten werden, bzw. angepasst werden kann und wer verabschiedet werden muss.

Wo kein Wille und/oder keine Kraft für proaktive Veränderungen vorhanden sind, muss sich die jeweilige konkrete Sanierung oder Umstrukturierung erst einmal auf reaktive Maßnahmen beschränken. Welche Maßnahmen dabei im konkreten Fall reaktiven Charakter haben, kann sich je nach konkreter Notlage unterscheiden. Hier gelten für den mittleren bis kleinen Betrieb ganz andere Regelmäßigkeiten, als dies in größeren Unternehmen oder gar komplexeren Strukturen der Fall ist. Allgemeingültige Kataloge halte ich daher für gefährlich.

Für alle Anpassungs- und Rettungsmaßnahmen, die keine proaktive Richtung ins Auge fassen können gilt grundsätzlich, dass deren Erfolgsaussicht allenfalls darauf gerichtet sein kann, so weiter zu machen wie bisher.

Diese Ausrichtung ist aber mit Beginn des 21. Jahrhunderts fragwürdig geworden. Die Feststellung von Peter Sloterdijk in einem FAZ-Interview vom 23.03.2009: „Intelligenz existiert in positiver Korrelation mit dem Willen zur Selbstbewahrung“ erklärt einleuchtend, warum derzeit keine einzige wissenschaftliche Disziplin davon ausgeht, dass die globale Gesellschaft so weiter machen kann wie bisher.

Mein Resümee:

Nicht derjenige Unternehmer ist heute erfolgreicher Unternehmer, der die Folgen seiner Entscheidungen richtig einzuschätzen weiß.

Heute ist vielmehr derjenige Unternehmer ein erfolgreicher Unternehmer, der sich freiwillig, unabhängig und proaktiv bewegt, das Bestehende seinem echten Wert gemäß schätzt und das zu erhalten vermag, was bestehen kann.

Die Folgen des eigenen Handelns „richtig“ einzuschätzen ist dagegen nicht möglich. Wohl aber möglich ist es, die Qualität des eigenen Handels richtig einzuschätzen und sich nicht länger darüber zu täuschen, ob die konkrete Maßnahme im konkreten Fall überhaupt Wandlungskraft besitzt.

Sich auf das weite Feld von Ursache und Wirkung, Wirkungen zu wagen und sich auf diese Weise mit dem Unvorhersehbaren zu befassen, erfordert Mut, Bereitschaft, Kompetenz und umsichtige Beratung.