

Innovativer, schneller, kostengünstiger: Change Management als Dauerprozess

von Dr.oec.HSG Arnold Kappler, CH-Hedingen ZH

Im intensiven Wettbewerb müssen Unternehmen ihr Angebot gezielt auf die Marktbedürfnisse ausrichten und neue Produkte schnell und kosteneffizient auf den Markt bringen. Um neue Strategien und neue Wege zu implementieren, reicht es nicht mehr aus, Führungskräften und Mitarbeitenden mitzuteilen, wohin die Reise geht und was sie zu tun haben. Die eigentliche Aufgabe besteht darin, sie aktiv in die Strategie einzubeziehen und mit ihnen gemeinsam die Ziele für ihren jeweiligen Verantwortungsbereich zu übersetzen und zu konkretisieren. Denn die beste Strategie wird zur Makulatur, wenn es nicht gelingt, all die retardierenden Haltungen bei ihrer Einführung zu überwinden.

Keywords: Balanced Scorecard, Veränderungsmanagement, Change-Management, Führungsteam, Mitarbeiterkultur

Die Kurssteigerung des Schweizer Frankens in Relation zu den Hauptwährungen Euro und Dollar drückt auf die Exporte. Dennoch können sich die Schweizer Exportfirmen mit ihren Waren und Dienstleistungen auf den Auslandsmärkten erstaunlich gut behaupten. Fraglich ist nur, welche Margen sie erzielen.

Change Management wird zum Dauerprozess

Diese Situation erfordert bei den betroffenen Unternehmen laufend Anpassungen. Change Management wird zum Dauerprozess. Innovativer, schneller und kostengünstiger sind die aktuellen Schlagworte. Sie stehen für die riesigen Herausforderungen, die heute bewältigt werden müssen. Dabei spielen Kommunikation und Gruppendynamik eine grosse Rolle.

Wie setzen wir unsere Ziele um?

Zu erfolgreichen Change-Prozessen gehört, dass die Mitarbeitenden diese mittragen. Unumstritten ist die Tatsache, dass die Innovationskraft von Unternehmen durch die Leistungsfähigkeit ihrer Mitarbeitenden bestimmt wird. Spitzenleistungen sind nur mit kreativen, kooperativen und selbstbewussten Menschen zu erreichen.

BSC – ein Führungsinstrument für turbulente Zeiten

Aus der Vielzahl bekannter Führungsinstrumente bietet das Konzept der Balanced Scorecard (BSC), das Mitte der 90er Jahre von Robert S. Kaplan und David P. Norton entwickelt wurde, eine praxisingerechte Lösung.

Der Blick aus vier Dimensionen

Während traditionelle Führungssysteme oft aus isolierten Bestandteilen aufgebaut sind, basiert die BSC auf einer integrierten und ausgewogenen Darstellung qualitativer, quantitativer sowie strategischer und operativer Kennzahlen. Dabei werden vier Dimensionen unterschieden:

- Die **finanziellen Resultate** (Finanz-/ Controlling-Dimension)
- Die **Leistung auf dem Markt** (Markt-/ Kunden-Dimension)
- Die **internen Prozesse** (Prozesse-/ Ressourcen-Dimension)
- Die **eigenen Potenziale** (Mitarbeiter-Dimension / Unternehmens-Kultur)

Mit dieser mehrdimensionalen, systemischen Betrachtung wird im dynamischen Umfeld erreicht, dass die Lagebeurteilung der Unternehmensführung ganzheitlich erfolgt, und nicht aufgrund von isolierten Teilsystemen suboptimale Entscheidungen getroffen werden.

Ein Hit in der Managementszene

Abseits der inhaltlichen Diskussion der BSC ist allein schon die Tatsache interessant, dass zwei Wissenschaftler ein Management-Instrument konzipiert haben, über welches nur wenige Jahre später die ganze Wirtschaftswelt spricht. Tagtäglich werden von Beratern sowie von Business Schools neue Managementwerkzeuge entwickelt. Die meisten davon überleben die PowerPoint-Folie der Erstpräsentation nicht!

Ein Grund des Erfolges der BSC liegt in ihrer einfachen Darstellungsform komplexer Inhalte.

Wie funktioniert eine BSC?

Die BSC stellt ein Instrument der Unternehmensführung dar, mit dessen Hilfe Strategien in konkrete, operative Massnahmen umgesetzt werden:

- Die BSC ist ein Führungsinstrument, das zwischen strategischer und operativer Ebene vermittelt.
- Die BSC stellt sicher, dass die relevanten Zielbereiche auch konsequent verfolgt werden.
- Die BSC ist flexibel anpassbar für unterschiedliche Unternehmen und Situationen.
- Der Erfolg einer BSC hängt nicht von Formalien ab, sondern von der direkten und engagierten Mitwirkung der involvierten Mitarbeitenden.

Durch die Umsetzung einer Strategie in konkrete Ziele und Massnahmen wird deren Umsetzung messbar: Aus verschiedenen Blickwinkeln oder „Perspektiven“ werden strategische Ziele festgelegt, die mit Kennzahlen, Meilensteinen und strategischen Massnahmen untermauert werden. Die so erweiterten Zielvorstellungen werden zusätzlich durch Ursache-Wirkungs-Ketten visualisiert. Durch die Realisierung einer Strategie in konkreten Schritten wird deren Umsetzung in der Folge messbar.

Der Nutzen einer BSC

Die BSC versorgt die verantwortlichen Leiter eines Unternehmens regelmässig mit den notwendigen Steuerungsdaten, welche zusammengefasst - Stichwort „Cockpit“ - präsentiert werden. Des Weiteren schafft die BSC bei den Verantwortlichen das gemeinsame Verständnis für die Strategie und deren Umsetzung. Dadurch fördert die BSC die strategieorientierte Kommunikation sowie eine strategieorientierte Kultur.

Die BSC öffnet den Blickwinkel

Durch die BSC wird der Blick erweitert. Das Monitoring achtet nicht nur auf „numerische oder digitale Fakten“, sondern auch auf deren Verursacher, auf die Mitarbeiter-Potenziale, die entsprechenden Prozesse und die Kundenreaktionen. Für das Monitoring bringt die BSC neben den „hard factors“ vor allem auch die „soft factors“ zur Darstellung, zur Berichterstattung.

Durch Diskussionen entsteht die BSC

Um eine Strategie zu implementieren, reicht es aber nicht aus, Führungskräften und Mitarbeitenden mitzuteilen, wohin die Reise geht und was sie auf dem Weg zu tun haben. Die eigentliche Aufgabe besteht darin, sie aktiv in die Umsetzung der Strategie einzubeziehen und mit ihnen gemeinsam das Zielbild für ihren jeweiligen Verantwortungsbereich zu übersetzen und zu konkretisieren. Denn die beste Strategie wird zur Makulatur, wenn es nicht gelingt, all die retardierenden Haltungen bei der Einführung zu überwinden. Bei diesem iterativen Prozess zwischen den verantwortlichen „Funktionären“ kann sich ein externer Moderator als sehr nützlich erweisen.

Die BSC wird zum Erfolgsfaktor

Zu erfolgreichen Change-Prozessen gehört auch, dass die Mitarbeitenden diese mittragen. Unumstritten ist die Tatsache, dass die Innovationskraft von Unternehmen durch die Leistungsfähigkeit ihrer Mitarbeitenden bestimmt wird. Spitzenleistungen sind nur mit kreativen, kooperativen und selbstbewussten Menschen zu erreichen. Der Prozess des BSC-Aufbaus basiert auf intensiven Diskussionen, auf dem Einbezug aller relevanten Funktionsträger bzw. Mitarbeitenden. Damit werden die Voraussetzungen geschaffen, dass die gemeinsam formulierten Ziele auch zusammen mitgetragen werden. Das Engagement für die Unternehmensziele steigt ebenso wie die Toleranz gegenüber Veränderungen.

Die Führungskultur für das Change Management

Die BSC wird vom gleichen Team erarbeitet, das in der Folge das Führungs- und Umsetzungsinstrument auch anwendet:

- Die Folge ist ein aktiver Meinungsaustausch und eine Konsensfindung über strategische Ziele, über Prioritäten und über Meilensteine.
- Die Diskussion über die gemeinsamen Ziele schafft bei allen Beteiligten das Einverständnis für die Strategievorgaben.

- Mit dem Reporting im Rahmen des BSC-Betriebs geben sich die Involvierten regelmässig Rechenschaft über die Zielerreichung bei ihren Aktivitäten. Diese Diskussionen, inklusive die daraus resultierenden Beschlüsse und Massnahmen, schaffen eine neue Führungs- und Zusammenarbeitskultur.
- Die regelmässigen Reportings lösen Managemententscheide aus. Damit befinden sich alle Involvierten auf ihrem gemeinsam beschlossenen Zielkurs.

Kunden, die das Führungsinstrument „Balanced Scorecard“ anwenden, operieren wesentlich erfolgreicher als ohne BSC. Denn der Prozess des BSC-Aufbaus basiert auf intensiver Diskussion, auf dem Einbezug aller relevanten Funktionsträger bzw. Mitarbeitenden. Damit werden die Voraussetzungen geschaffen, dass die gemeinsam formulierten Ziele auch gemeinsam mitgetragen werden.

Januar 2012

© Arnold Kappler, Dr.oec.HSG CMC
Kappler Management AG, CH-Hedingen ZH

Adresse Autor: Arnold Kappler, Dr.oec.HSG CMC
Kappler Management AG
Haldenstrasse 58
CH-8908 Hedingen ZH
Mail: info@kappler-management.ch
www.kappler-management.ch
