

„Haben wir schon immer so gemacht“

In jedem Magazin stellen wir eine problembehaftete Situation im Businessmanagement vor und fragen zwei erfahrene Fachkräfte aus der Praxis nach ihren Lösungsideen. Diesmal zeigen Alexandra Bielecke, Erste Vorsitzende Bundesverband Mediation, Beraterin und Trainerin, und Heiko Aland von HUK-Coburg, wie der unbewegliche Leiter einer Business Unit den erforderlichen Neuerungen gegenüber aufgeschlossen werden kann.



Foto – AzmanL/iStock

FALLSTUDIEN - PROBLEM

Zur Lage: was bisher geschah

Weil er die Erfolgsrezepte früherer Jahre unablässig für die Zukunft propagiert, hat man Clemens Oberlin heimlich den Spottnamen „Professor Hawisisog“ verliehen – „haben wir schon immer so gemacht“. Die aus dem Sport bekannte Weisheit „Never change a winning team“ hat der Senior Vice President und Global Executive Director der umsatzstärksten Sparte eines Konsumgüterherstellers längst als sein Motto verinnerlicht: „Never change my well proven ideas.“

An dieser Devise, Oberlin bezeichnet sie als nachhaltig, hatten sich schon mehrere Manager- und Beratergenerationen die Zähne ausgebissen und das Unternehmen mit Stammsitz in Dortmund wieder verlassen, selten freiwillig. Besonders seine Marketingkonzepte haben sich seit dem Studium in den 1980er-Jahren nicht verändert. Wobei er stolz erzählt, er hätte die Absatzwirtschaft von der Pike auf gelernt: „Gleich nebenan in Münster!“

Das Problem: was jetzt klemmt

„Vergiss es!“, sind die einhelligen Ratschläge wohlmeinender Kollegen und Kolleginnen, als Hülya Eraydın, seit Kurzem die Produktmanagerin für Körperpflegeprodukte, eine neue Pricing-Strategie ins Gespräch bringt. Oberlin sei keiner, den man ab und an schon überzeugen könne. Er wäre eben der Professor

Hawisisog, zugänglich für frische Ideen wie ein Murmeltier im Winterschlaf.

Eraydın plädiert dennoch für ein endlich ernst gemeintes Value Pricing und dabei besonders für die Einführung neuer Produktversionen und Verpackungsgrößen, basierend auf einer psychologischen Bedarfsanalyse: „Es ist von nicht zu unterschätzender Bedeutung, die Bedürfnisse unserer Zielgruppen und deren Gründe für die Kaufentscheidung zu kennen. Und zwar die Needs der Kunden in den 2020er-Jahren.“

Doch für diese Analyse braucht sie ein Budget und dies muss Oberlin freigeben. „Das ist nur rausgeworfenes Geld, wird unser Professor sagen“, hört Eraydın als Prophezeiung aus dem Kollegenkreis. „Mach lieber alles so wie bisher, das liebt er und damit auch dich“, geben sie ihr als freundlich gemeinten Tipp.

Wer die Lage nüchtern betrachtet, kann Oberlin wenig vorwerfen. Die Umsätze seiner Sparte sind stetig gestiegen, in den meisten Jahren sogar etwas über dem Branchendurchschnitt. Völlig daneben kann er demnach nicht liegen, selbst wenn Oberlin auf den Konferenzen der Marketingzene keinen Beifall ernten würde. Denn wer verkauft heute noch „Cost plus“? Wie aber kann Eraydın ihre Vorstellungen und Budgetwünsche bei Oberlin platzieren, bei dem – wie der Change-Papst John Kotter sagen würde – der „sense of urgency“ nicht vorhanden zu sein scheint? (MC)

LÖSUNGSEIDEN →

LÖSUNGSDIEE 1

Elefant im Raum erkennen



Heiko Aland

PE/OE, Change Management,
HUK-Coburg

„Gehe nicht zu deinem Fürst, wenn du nicht gerufen wirst!“, sagt ein altes deutsches Sprichwort. Es steht für die großen Herausforderungen in Change-Prozessen: Macht, Stakeholder-Interessen, gegensätzliche Ambitionen, die Verquickung von persönlichen und organisationalen Themen.

Was ist das Problem?

Hülya Eraydın macht aus ihrer Perspektive genau das, was von Führungskräften erwartet wird: den eigenen Kompetenzbereich weiterentwickeln und unternehmerisch handeln. Aber das ist nur ihre Sichtweise.

In der Situation läuten nämlich bereits die typischen Alarmglocken:

- Es gibt ein einseitiges Problembewusstsein und unterschiedliche Meinungen über den Handlungsdruck, was für Oberlin bedeutet: „Wenn ich kein Problem sehe, interessiert mich auch deine Lösung nicht.“
- Es keimt die Gefahr von Grundsatzdiskussionen, die zu vermeiden sind. In diesem Fall haben zwei unterschiedlich motivierte Hauptfiguren die Bühne betreten. Der konventionell Bewahrende, der sein mutmaßliches Lebenswerk nicht gewürdigt sieht. Auf der anderen Seite die junge „Neugierige“, die etwas wagen und sich ihre Lorbeeren verdienen möchte. Jeder steht offensichtlich auf seiner Bühnenseite.
- Gehen die beiden nicht aufeinander zu, können aus dieser Situation heraus Machtkämpfe entstehen, egal ob offen oder verdeckt. Der Frust ist vorhersehbar, denn Eraydın wird die Verliererin sein. Möglicherweise geht sie dann zu einer weiteren Strategie über, die auf Ärger und Wut fußt: Allianzen schmieden und andere Beteiligte für sich zu gewinnen suchen. Das anfangs nur glimmende Konfliktfeuer wird lodern, sollte Oberlin davon Wind bekommen. Das ist keine gute Basis, um den „zweiten Akt“ zu

überstehen und eine gemeinsame, hoffnungsvolle Perspektive zu entwickeln.

Problemkonsens erzielen

Die Situation bietet dennoch Einstiegs- punkte, um die kritische Situation zu bewältigen. Denkbar ist, die Diskussion anders anzugehen. Hier lohnt der Blick auf Oberlins persönliches Horrorszenario: Seine Methode der Cost-plus-Preise wird durch eine gegensätzliche Herangehensweise torpediert. Das empfindet er als bedrohlich. Es wäre also besser, auf einen Konsens über ein (künftig) auftauchendes Problem hinzuarbeiten, als ihm direkt eine Lösung wie Value Pricing anzubieten.

Ja, dies ist sicherlich ein längerer taktischer Weg. Mit Blick auf das, was Oberlin auszeichnet (Tradition, Bewahren, Lebenswerk), sind kleine strategische Häppchen aber mögliche erste Schritte, weil sie sein „Werk“ nicht bedrohen.

Durch die Einbindung Oberlins kann es außerdem gelingen, nicht nur seine rationale, sondern auch seine emotionale Einsicht zu erlangen. Denn allein die Erkenntnis, handeln zu müssen, bringt ihn noch lange nicht ins Handeln. Dies wird nur passieren, wenn er weiß, warum er sich verändern muss, wenn es bedeutsam für ihn ist und wenn er mitgestalten kann.

Für Hülya Eraydın bleibt die Frage: Will ich in so einem Umfeld bleiben?

„
Es wäre also besser, auf einen Konsens über ein (künftig) auftauchendes Problem hinzuarbeiten, als ihm direkt eine Lösung wie Value Pricing anzubieten.
“

LÖSUNGSDIEE 2

Bewusster Perspektivwechsel



Alexandra Bielecke

Erste Vorsitzende des Bundesverbands Mediation, Beraterin und Trainerin am Schulz von Thun Institut für Kommunikation – Konfliktklärung in Organisationen

Auch wenn Hülya Eraydıns kollegiales Umfelds ihr davon abrät, mit ihrer Idee an Clemens Oberlin heranzutreten, sollte sie die Flinte nicht zu früh ins Korn werfen. Die Rückmeldungen über bisherige Fehlversuche sind vielmehr wertvoll für einen neuen Anlauf. Dann wird sie die bisher offenbar dysfunktionalen Strategien meiden. Interessant ist es deshalb zu erkunden, wie andere bislang vorgegangen sind, um sich bei Oberlin Gehör zu verschaffen.

Gefahr der Polarisierung wichtiger Werte

Sodann ist es gut, sich die Polarisierungsgefahr zu verdeutlichen, die im Namen „Professor Hawisisog“ steckt. Die Bezeichnung spiegelt die Sorge wider, die Sparte könnte ähnlich wie Kodak oder Nokia den Anschluss verpassen. Dort hatten erfahrene Manager das Innovationspotenzial von Wettbewerbern unterschätzt und durch zu spätes Handeln ihren Unternehmen schwer geschadet.

Bei Oberlin handelt es um einen ausgesprochen erfahrenen Manager mit einer anerkannten Position im Unternehmen. Er führt schon lange erfolgreich. Dass er sich auf bewährte Strategien und Konzepte beruft, ist aus seiner Perspektive nachvollziehbar und zeigt seinen Erfahrungsschatz.

Sich mit innovativen Ideen auseinanderzusetzen, darf deshalb nicht als Gegensatz formuliert, nicht als Entweder-oder empfunden werden. Denn wer täglich auf ein neues Pferd setzt und hektisch jedem Trend unreflektiert hinterherläuft, verpulvert genauso Zeit, Geld und die Motivation der Belegschaft. Auch die Innovationsfreude und -bereitschaft hat eine Schattenseite. Beide Grundhaltungen sollten gleichberechtigt nebeneinanderstehen und sich idealerweise ergänzen dürfen. Ziel der Gespräche mit Oberlin sollte sein, innovative Ideen zu platzieren, ohne seine Erfahrungen zu entwerten.

Der Ton macht die Musik

Den nachweislich größten Effekt auf eine erfolgreiche Gesprächsführung hat die Vorbereitung. Das Kommunikationsquadrat von Friedemann Schulz von Thun kann hierfür als Blueprint dienen. Empfehlenswert ist es, möglichst objektiv und ungeschönt aufzuschlüsseln, welche Erkenntnisse die Forschung über die neuen Vorgehensweisen gewonnen hat, und ein Benchmarking für vergleichbare Produkte zu liefern (Sachinformation). Dabei sollte Hülya Eraydın die Informationen mit eigenen praktischen Erfahrungen anreichern und Befürchtungen offenlegen (Selbstkundgabe).

Die Beziehungsseite spielt eine besonders wichtige Rolle. Ein bewusster Perspektivwechsel kann hier helfen: Welche der bisherigen Vorgehensweisen Oberlins kann Eraydın ernsthaft wertschätzen? Auf welchen konkreten Erfahrungswerten und Daten baut er auf? Was sind seine größten Erfolge? Was ist ihm wichtig? Und was davon kann sie authentisch und mit ehrlicher Wertschätzung ansprechen? Sie sollte zunächst keine Forderungen stellen, sondern ein offenes Ohr für seine Sichtweise signalisieren.

Was mit ziemlicher Sicherheit schiefliegt und deshalb nicht ratsam ist, wäre die Präsentation von Zahlen, Daten und Fakten des neuen Vorgehens (Sachseite). Implizit würde sie damit das bisherige Vorgehen entwerten. Auf der Beziehungsseite gilt dasselbe für das „Alter-weißer-Mann-Syndrom“ verbunden mit dem Appell, unbedingt ihre Überzeugung zu teilen.

„
Sie sollte zunächst keine Forderungen stellen, sondern ein offenes Ohr für seine Sichtweise signalisieren.
“