

Universität Duisburg-Essen

Mercator School of Management – Fakultät für Betriebswirtschaftslehre

Lehrstuhl für Personal und Unternehmensführung

Univ.-Prof. Dr. Margret Borchert

Lotharstraße 65 • 47057 Duisburg

STAND ●

Nr. 2/2016

Was Restrukturierungen problematisch und erfolgreich macht

Neue unternehmerische Chancen erfordern von Zeit zu Zeit zwangsläufig strukturelle Anpassungen, wenn die vorhandenen Strukturen nicht kompatibel sind mit den neuen Herausforderungen des Wettbewerbs. Werden jedoch erforderliche Restrukturierungen nicht konsequent in Angriff genommen und Tabuzonen zugelassen, kann dies auf Dauer erfolgsgefährdend sein. Ist also das „ob“ von Restrukturierungen oft gar keine Frage, ist hinsichtlich des „wie“ genau zu klären, wie die maßgeblichen Erfolgsvoraussetzungen geschaffen werden können. Restrukturierungen greifen nämlich viel zu kurz, wenn sie rein reaktiv sind, nicht zur Umsetzung zukunftsweisender Strategien beitragen und die unternehmenskulturellen Rahmenbedingungen zu wenig berücksichtigen. So zeigen beispielsweise die empirischen Ergebnisse von Knauer/Lachmann (2011), dass Personalfreisetzungsmaßnahmen, die lediglich als strukturelle Reaktion von Unternehmen auf bestimmte Entwicklungen zu verstehen sind, vom Kapitalmarkt negativer bewertet werden als aktiv motivierte Personalabbauprogramme. Insofern gilt: Bei Restrukturierungen ist zunächst ohne Tabus zu prüfen, ob Strategie und Kultur tragfähig für die Zukunft sind. Nur wenn Strategie und Kultur stimmen, machen Restrukturierungen wirklich Sinn. Restrukturierungen sind folglich kein Selbstzweck, sondern dienen der Umsetzung von zukunftsfähigen Strategien in zukunftsfähigen Kulturen. Aber: Auch mit stimmiger Strategie und Kultur sind Restrukturierungen

kein Selbstläufer. Restrukturierungen produzieren nicht nur Gewinner, sondern auch Verlierer. Wird dies geleugnet, ignoriert oder schön geredet, entwickelt sich oft eine negative Eigendynamik: Alte Besitzstände werden verteidigt, man findet Gleichgesinnte, die Fronten verhärten sich, Restrukturierungsprozesse verlaufen schleppend und kosten viel Energie, Zeit und Geld, welches dann nicht zur Zukunftssicherung zur Verfügung steht, bis die Restrukturierung schließlich scheitert. Widerstände gegen Restrukturierungen entstehen letztlich dadurch, dass Akzeptanzprobleme nicht hinreichend genug beachtet und gelöst werden. Insofern gilt auch: Das aktive Management von Widerständen und das Mitnehmen der Arbeitnehmer/-innen sind keine sozialromantischen Utopien, sondern zwingende ökonomische Notwendigkeit. Die neuere Managementforschung zeigt sogar, dass innovative Strategien oft auch „von unten“ entstehen, weil pfiffige Arbeitnehmer/-innen tolle Ideen haben, die umsetzungs- und zukunftsfähig sind. In der Praxis ist aber häufig festzustellen, dass innovative Ideen in verkrusteten Strukturen und schwerfälligen Prozessabläufen versickern, so dass das strategische Engagement von Arbeitnehmern/-innen dann erlahmt. Gelingt es folglich, durch eine intelligente Restrukturierung eine wertschöpfende Partizipation von Arbeitnehmern/-innen zu ermöglichen, entstehen auch neue Energien für neue Strategien. Die wissenschaftliche Forschung kann in diesem Sektor noch viel zu einem tiefergehenden Verständnis der Voraussetzungen, Rahmenbedingungen und der erfolgreichen Entwicklung partizipativer Strukturen und innovativer Strategien beitragen.