

Spürsame Veränderungen, wirkungsvoller Aufbruch:

Wie Unternehmen für Wachstum mobilisiert werden



1.



Prolog

„Setting the scene“

Montagnachmittag, sechster Stock der Firmenzentrale eines technischen Systemherstellers. Die Gesellschafterversammlung ist soeben beendet. Alle Beteiligten sind zufrieden mit der Präsentation des Managements zur Ausrichtung und zu den Zielen der nächsten fünf Jahre. Mit Spannung wurde erwartet, was die neue Geschäftsführung vorstellt. Nach mehreren Generationen des erfolgreichen Aufbaus zu einem etablierten Spieler war es das erste Mal, dass ein Außenstehender die Richtung des Familienunternehmens vorgibt. ...



2

Mit aller sprachlichen Behutsamkeit mussten zum einen das bisher Erreichte gewürdigt, aber auch die aktuellen Herausforderungen bestimmt werden. Und die Bilanz fiel durchaus positiv aus: Innerhalb eines Jahrzehnts hat sich das Unternehmen – bei attraktiver Rendite – von 900 Mio. Euro auf 1.500 Mio. Euro entwickelt; mit guten Qualitätsprodukten, mit Investitionen in die Marke und Kundenbeziehungen sowie mit Zukäufen in internationalen Märkten. Eine gute Basis, um das Unternehmen beschleunigt nach vorne zu treiben, wie von den Gesellschaftern erwartet.

Die Planung sieht dementsprechend anspruchsvoll aus: Organische Umsatzsteigerung von 50 Prozent in den nächsten fünf Jahren, immerhin ein CAGR von über 11 Prozent, bei mindestens gleichbleibender Rendite. Die dahinterliegende Strategie wurde als schlüssig aufgenommen: Eine neue Generation von Produkten und eine verstärkte internationale Expansion als Kerntreiber des zukünftigen Erfolgs, die Ausschöpfung aller Möglichkeiten der Digitalisierung zur engeren Vernetzung mit den Kunden und Märkten, hohe Investitionen in die Erweiterung der Werke sowie auch eine deutliche Erweiterung der personellen Ressourcen.

Dem Punkt „Organisation und Mitarbeiter“ jedoch widmet die neue Geschäftsführung in der Sitzung bewusst nur einen kleinen Raum. Wohl wissend, dass dies eine große Baustelle ist, deren vertiefende Beleuchtung viele geschriebene und ungeschriebene Regeln des Unternehmens berührt. Denn eins ist der Geschäftsführung klar: So, wie das Unternehmen heute aufgestellt ist, und so, wie die Kultur heute ausgeprägt ist, ist ein Wachstum in der Größenordnung nicht zu machen. Die „Fieberkurve“ zeichnet ein Bild mit funktionalen Silos und starker Tendenz zur Selbstoptimierung: mit einer hohen Personenzentrierung u.a. auf die ehemalige Familien-Geschäftsführung, mit vielen Einzelfallregelungen anstatt klarer Prozesse sowie internationalen Einheiten mit ausgeprägtem Eigenleben. Die Führungskräfte und Mitarbeiter: Im Durchschnitt fachlich gut und motiviert, aber auch mit erkennbarem „Silo-Denken“ und in Teilen „gelernter Unselbständigkeit“. Der Erfolg der vergangenen Jahre hat auch zum Überdecken so mancher personeller Leistungslücken geführt, zwischen Top-Leistung und Nicht-Leistung wird in der Konsequenz kaum differenziert.

Um zunächst jedoch die Wachstumsstrategie „durch die Tür zu bekommen“, weist der letzte Strategiepunkt nur auf eine erforderliche Ausrichtung der Organisation auf Wachstum hin, mit der Ankündigung, hierzu in zwei Monaten ausführlich über die Beobachtungen und die Agenda zu berichten.

Der Geschäftsführung ist einerseits klar, dass einiges passieren und schnell ein umfangreiches Programm gestartet werden muss. Ihr ist auch klar, dass für den Umbau Grenzen zu beachten sind: Die Kultur des bisher erfolgreichen Familienunternehmens, die guten Beziehungen zur Mitbestimmung, die Wahrnehmung des Unternehmens als einstellendem, aber nicht entlassendem Arbeitgeber und die regionale Lage des Unternehmens mit eingeschränkten Möglichkeiten, Top-Talente aus entfernteren Großstädten zu gewinnen.

3


 Agenda

Unternehmen für Wachstum mobilisieren



Das Beschriebene ist nur ein Fallbeispiel, aber in der breiten Mittelstandslandschaft sicherlich kein seltenes. Es illustriert einen typischen Kontext, in dem sich Organisationsentwicklungen für Wachstum häufig vollziehen. Die alten Managementkonzepte „Structure follows Strategy“ und „Change Management“ sind prinzipiell richtig, sie reflektieren aber nur einen kleinen Ausschnitt des Handlungsrahmens, erst recht, wenn man damit nur ein neues Organigramm oder nur Kommunikation meint. Vielmehr muss eine Agenda für die Ausrichtung einer Organisation für Wachstum über Strukturen hinaus auch an Persönlichkeiten, Führung, Fähigkeiten und Verhalten ansetzen.

Eine solche Agenda für die wirksame Mobilisierung einer Organisation auf Wachstumskurs sollte für den beschriebenen Fall – und vielleicht auch bei anderen – die folgenden Stoßrichtungen umfassen:

- A. „Neue unternehmerische Plattform für Wachstum schaffen“
- B. „Innovationsmotor ankurbeln“
- C. „Aufbruchstimmung erzeugen – und halten“

Die Agenda muss in ihrer Gesamtheit letztlich geeignet sein, alle Mitarbeiter zu erreichen und sie schnellstmöglich auf ein neues Leistungsniveau zu bringen. Und sie muss – als Führungsaufgabe – auf die Beseitigung aller Barrieren gerichtet sein, die ihrer Umsetzung entgegenstehen.

A. Neue unternehmerische Plattform für Wachstum

Die Bestandsaufnahme in dem beschriebenen Fall macht sehr schnell deutlich, dass ein organisatorisches „weiter so“ die anspruchsvolle Wachstumsstrategie nicht unterstützt. Die eingefahrene funktionale Stammhaus-Aufstellung steht am Ende ihrer Leistungsfähigkeit. Eine Umsetzung der Strategie in diesem Rahmen ließe vielmehr erwarten, dass sich die Wachstumsziele und die Wachstumsagenda schnell von der organisatorischen Wirklichkeit abkoppeln, und letztlich die Performance des Unternehmens hinter den Meilenstein-Zielen zurückbliebe.

Als vordringliche Führungsaufgabe stellt sich damit die Frage, in welche Richtung die Organisation weiterzuentwickeln ist und mit welcher „Radikalität“ und Geschwindigkeit dies erfolgen muss, um die Organisation aus ihrer Komfortzone herauszuholen. Schließlich hat das Unternehmen seit Jahren keine Reorganisation mehr erlebt und kennt solche Veränderungsprozesse kaum. In vielen z.B. IT- oder Telekommunikations-Unternehmen ist dies sicher anders, deren hochdynamisches Umfeld zu häufigen Umstrukturierungen zwingt und in denen Reorganisationen quasi zum Tagesgeschäft gehören. Auch in manch großem Mittelstandsunternehmen werden unternehmerseitig häufig Veränderungen initiiert, um die „Beweglichkeit und das energetische Level der Organisation hoch zu halten“.

Mehr unternehmerische Kerne schaffen

In nahezu jedem Unternehmen wird „mehr Unternehmertum für mehr Wachstum, Ergebnis und Qualität“ auf allen Ebenen gefordert. Tatsächlich stellt sich die Frage, ob das Set-up des Unternehmens, das Aufstellungsprinzip, diese Forderung überhaupt umsetzen kann. Gerade Unternehmen, die in Struktur und Kultur noch stark gründergeprägt sind, weisen häufig einen hohen Anspruch an der Spitze auf. „Alles, was wichtig ist in diesem Unternehmen, läuft über meinen Schreibtisch“ illustriert eine Sichtweise von Unternehmern, die einerseits auch für den bisherigen Erfolg steht, die aber mit zunehmender Größe des Unternehmens an die Grenze des Machbaren stößt.

Die Alternative: „Wenn ich eine wirklich wichtige Aufgabe im Unternehmen habe, löse ich sie aus der Tagesgeschäfts-Organisation heraus, setze gute Leute darauf an, mache das Team für die Erreichung eines Ziels verantwortlich, kümmere mich selbst um den Fortschritt und incentiviere alle Beteiligten, wenn sie erfolgreich waren.“

In diesem Zitat eines führenden deutschen Internet-Unternehmers stecken gleich fünf Grundprinzipien für eine unternehmerische Ausrichtung von Organisationen: Klare Kapselung, Top-Fähigkeiten, hohe Eigenverantwortung, enge Führung und attraktive Incentivierung.

Und auch wenn das Zitat vielleicht zu sehr nach Projekt klingt, und auch wenn „gute Leute“ in jedem Unternehmen oftmals eher rar gesät sind - so skizziert die Beschreibung doch ein starkes Leitmotiv für die Strukturierung von Organisationen. Oder andersherum: Die Forderung nach mehr „Unternehmern im Unternehmen“ bleibt solange unerfüllt, wenn die genannten Grundprinzipien nicht beachtet werden.

Große und ausgeprägt funktional arbeitsteilige, spezialisierte Strukturen nähern sich bezüglich ihrer Leistungskultur jedoch schnell an „Fabriken“ an, in denen eine Identifizierung mit dem Gesamtunternehmen und dessen Endprodukten eher schwer fällt. Solche Organisationen laufen Gefahr, dass Mitarbeiter sich als kleine Rädchen im großen Getriebe empfinden, und daher über die Zeit die eigene Aufwandsoptimierung in den Vordergrund tritt.

Damit ist einerseits die Richtung des Umbaus in dem beschriebenen Fall vorgezeichnet - weg von der hoch (entscheidungs-)zentralisierten Stammhaus-Struktur hin zu mehreren umsatz- und ergebnisverantwortlichen Regionaldivisionen. „Lower the center of gravity“ - unter diesem Leitmotiv sind diese neuen „unternehmerischen Kerne“ mit allen spezifisch erforderlichen Funktionen ausgestattet - und verfügen gleichzeitig auch über eine gesellschaftsrechtlich verankerte Atmungsfreiheit, in ihren Märkten unternehmerisch agieren zu können. Anstatt einer alleinigen Steuerung auf der Top-Ebene treiben nunmehr Regional CEOs - überwacht von neuen Regional Boards - die geschäftliche Entwicklung der Regionaldivisionen - zudem beschleunigen die Regional Boards auch die Koordination mit zentralen Aufgaben und Entscheidungen.

Die Führbarkeit und auch die Effizienz der neuen Wachstumsplattform wird durch eine hohe Modularität sichergestellt - angefangen von global harmonisierten Funktions- und Strukturebenen („Matroschka-Prinzip“) über globale Prozessstandards bis hin zu Shared Services und schlanken Corporate-Funktionen in der neu gebildeten Führungseinheit.

„Die Gruppe muss mehr wert sein als die Summe ihrer Teile.“



Spürbare Veränderungen für wirksamen Aufbruch

Gleichzeitig ist mit so einem Modell auch eine hohe Erneuerungsintensität, ein radikaler Wandel, vorgezeichnet. Denn es ist klar, dass in der beschriebenen Situation eine leichte, kosmetische Veränderung keine Wirkung entfalten würde. Ohne einen solchen konsequenten Umbau fiel die Organisation vielmehr „wie ein angetippter Pudding“ schnell wieder in ihren Ausgangszustand zurück.

Ein Umbau in der Dimension ist nicht in wenigen Monaten zu schaffen, er darf aber auch kein Marathon werden. Die Umbruchphase muss kontrolliert gesteuert werden, die Geschäfte müssen ohne Strömungsabriss weiterlaufen. In dem skizzierten Fall umfasste die gesamte Wegstrecke 1,5 Jahre: Ein Drittel der Zeit für die Blaupause, „Buy-in“ aller Beteiligten und Verkündung, zwei Drittel für die operative Umstellung aller Prozesse sowie die gesellschaftsrechtlichen, arbeitsrechtlichen und personalwirtschaftlichen Übergänge. Ein für die Größenordnung des Unternehmens gutes Ergebnis, vor allem, weil der Übergang von der alten auf die neue Struktur weitestgehend reibungsfrei verlief.

Erfolgsfaktor: „Allianz der Erneuerer“

Dies ist sicherlich eine der anspruchsvollsten Aufgaben in der Ausrichtung einer langjährig etablierten Organisation auf Wachstum. Ein neues Organisationskonzept entsteht aus sachlichen Erwägungen, eine „Blaupause“ ist schnell formuliert. Die Gewinnung der Führungskräfte und Mitarbeiter für die Erneuerung erfordern jedoch andere Managementfähigkeit: Die Fähigkeit, aus einer Anzahl von „Silo-Fürstentümern“ ein Team zu formen, das die Strategie wie auch die neue Struktur mitträgt. Entscheidender Erfolgsfaktor hierbei: Die frühzeitige Einbindung der wichtigsten Player und Bildung einer „Allianz der Erneuerer“ auf der Führungskräfte-Ebene, aber auch die Entscheidung, mit wem eine solche Reise zu machen ist und mit wem nicht. Gleiches gilt für die Mitarbeiter: In einer solchen Situation springen einmalige und distanziert gesendete Informationen über die zukünftige Richtung des Unternehmens und den Umbau der Organisation zu kurz. Wichtig ist vielmehr, „gewachsene“ Beziehungen und Bereiche aufzulösen und in neue Führungskonstellationen zu überführen. Umbruchsituationen erfordern zudem eine intensive, auf stetige Wiederholung basierende Kommunikation. Bis zum dem Punkt, an dem Führungskräfte und Mitarbeiter klar machen:

„Wir haben die Veränderungen gehört - wir haben sie verstanden - und wir machen mit“.

B. Innovationsmotor beschleunigen

Nicht nur in dem beschriebenen Mittelstandsunternehmen basieren steile Wachstumsplannungen typischerweise auf Produkten und Services, die in den nächsten Jahren die Innovationspipeline verlassen. Umso wichtiger ist es, im Zuge einer Wachstumsausrichtung nicht nur die „Gesamt-Blaupause“ des Unternehmens, sondern vor allem das Management und die Organisation von Innovationen, wie auch die Innovationskultur insgesamt zu erneuern.

Agenda von Top-Innovatoren

Top-Innovatoren ...



... verändern die Spielregeln des Marktes



... mobilisieren die Kreativität der Organisation und des Netzwerks



... treiben Potenzialideen konsequent in den Markt

Forschungen und Betrachtungen zur Fragestellungen, wie ein Top-Innovator arbeitet, wie er aufgestellt ist und welche besonderen Practices er aufweist, haben eine sehr lange Geschichte. Und vieles von dem, was vor einigen Jahren noch „weit vorne“ war, ist heute gelebte Praxis. Hierzu gehören unter anderem das Management von Innovations-Roadmaps und -Pipelines, durchgängige Time-to-Market/Time-to-Money-Prozesse, deren innerliche Segmentierungen u.v.m..

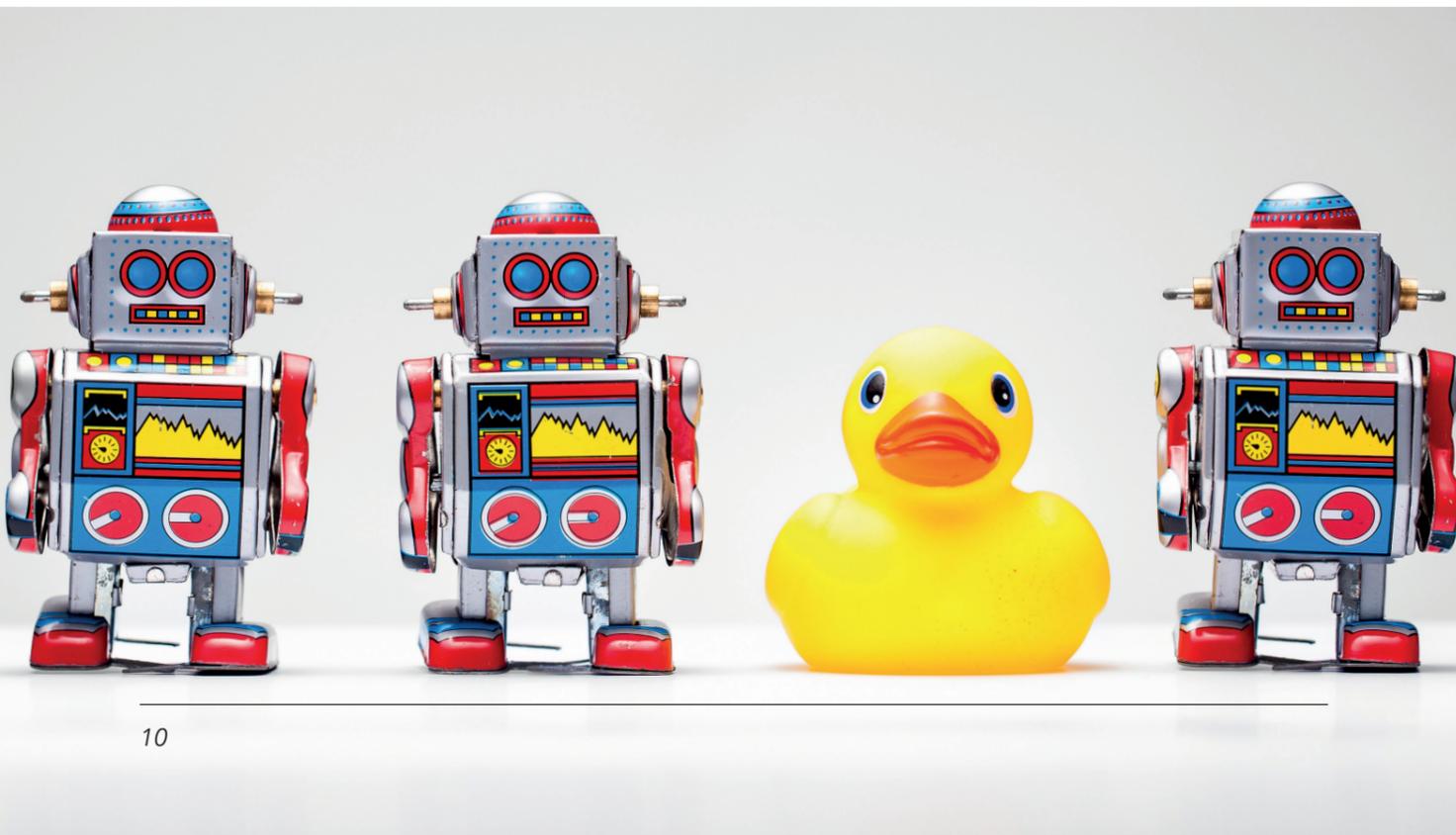
Gleichzeitig hat sich in den letzten 20 Jahren auch so einiges verändert, das einen deutlichen Einfluss auf die Gestaltung von betrieblichen „Innovationsmotoren“ ausübt: Zum einen der technische Fortschritt, der sich am deutlichsten in der Durchdringung der Digitalisierung in allen Produkten, Services und Prozessen ausdrückt. Und zum anderen der Wandel der Mitarbeiter-Generationen. Gehörten die - noch überwiegend „analog geprägten“ - Baby Boomer vor 20 Jahren noch zu den Jüngeren in Unternehmen, stellen sie heute die Mehrzahl aller Führungskräfte auf der ersten und zweiten Ebene. Demgegenüber rekrutieren sich die heutigen Top-Talente aus der Generation Y, die den Internetboom und die Globalisierung in vollen Zügen miterlebten, und die sich im Vergleich zu den Vorgängergenerationen durch ein durchschnittlich höheres Bildungsniveau auszeichnet. Und auf dem betrieblichen Radar taucht langsam auch die Generation Z, geboren zwischen 1995 und 2010 auf, die die Digitalisierung des Alltags bereits komplett in ihr Leben eingebaut hat. Damit verbunden ist auch ein ganz anderes Verständnis von Arbeit und Leben - illustriert durch Begriffe wie Selbstverwirklichung, Work-Life-Balance, Nachhaltigkeit oder auch Sharing Economy.

Neue Fähigkeit für mehr Innovationen: „Agilität“

In der Konsequenz bedeutet dies für die Ausrichtung von Organisationen und insbesondere hoch-qualifizierten Innovations-Organisationen, dass einige Konzepte – wie z. B. Zentralismus, starre, arbeitsteilige Abläufe – immer weniger funktionieren. Gleichzeitig werden dadurch teamorientierte, wettbewerbliche und vernetzte Ansätze möglich, die nicht nur bezüglich der Innovationsleistung, sondern auch mit Blick auf die Anziehungskraft für Top-Talente einen deutlichen Vorsprung haben.

Vor allem Unternehmen aus der Digitalwirtschaft machen es vor. Das starke Wachstum und der ständige Nachschub an Neuerungen basiert strukturell auf „agilen Innovationsorganisationen“. Sie sind gekennzeichnet durch eine Vielzahl autonom arbeitender Entwicklungsteams mit allen erforderlichen Fähigkeiten, durch offenes Wissen und Successful-Practice-Sharing sowie durch viele kleine Launches für schnelle Erfolge im Markt („minimum viable product“).

Zusammengehalten werden die Teams durch Competence Center, durch eine übergeordnete Produktstrategie und einem übergeordneten Orchestrator, dem CTO. Der CTO ist der oberste Prediger und Umsetzungstreiber für Innovation. Bei ihm laufen alle Fäden zum Thema Innovation zusammen. Er hat den Überblick, er setzt Prioritäten und begräbt auch Projekte, wenn sie nicht vorankommen. Aber nicht als Sanktion, sondern im Sinne eines „Celebrating the Funeral“, um die Ressourcen auf bessere Themen und Projekte zu lenken. Und er ist auch der Förderer einer Kultur, die auf Performance ausgerichtet ist, gleichzeitig aber auch Fehler toleriert – sofern alle aus den Fehlern lernen und zukünftig vermeiden.



Nun ist nicht jedes Unternehmen so groß wie führende Internet-Unternehmen und hat ein Durchschnittsalter der Mitarbeiter von 29 Jahren. Ansätze müssen passen. Gleichwohl gilt das, was als „dezentrales Unternehmertum“ für das Ganze zählt, genauso für die Gestaltung von besonders wachstumsrelevanten Funktionen.

Für den Innovationsbereich auch großer mittelständischer Industrieunternehmer heißt das, zumindestens die großen Innovationsprojekte, die „Blockbuster“ entlang solcher agilen Ansätze aufzusetzen, um die Innovationsleistung, die Pünktlichkeit von Markteinführungen, die Renditeerwartungen von Neuprodukten wie auch die Mitarbeiterzufriedenheit auf ein neues Niveau zu heben.

Kraftvolle Leitbilder zur Zukunftsausrichtung

Jede so ausgerichtete Veränderung einer etablierten Organisation auf Wachstum wird in ihrer Umsetzung extrem schwer, wenn sie nicht von der Überzeugungskraft der darüber liegenden unternehmerischen Idee und von deren Akzeptanz bei Führungskräften und Mitarbeitern unterstützt wird.

Wie lesen sich die bisherigen Leitbilder in unserem mittelständischen Beispielfall? „Wir sind innovativ, kundenorientiert, effizient und mitarbeiterorientiert“. Und bezüglich der bisherigen Strategie: „Wir tun, was wir jetzt tun, aber auf zehn Prozent höherem Niveau“. Das sind Leitbilder von eher untauglichem Zuschnitt. Sie sind austauschbar, ohne Alternative und beziehen sich auf reine Ergebnisgrößen wie Wettbewerbsposition, Wachstum oder Umsatz. Das erzeugt auch keinen Stimulus für eine neue Leistungs- und Wachstumskultur. Entsprechend wirkungslos prallen solche Formulierungen bei ihren Adressaten ab. Was fehlt, ist der Identitätsbezug, das Besondere des Unternehmens, das Mitreibende. Andersherum: Gute und wirklich mobilisierende Leitbilder können gestaltet werden.

- **Sinnstiftender Zukunftsbezug:**

Die Vision zeigt den Platz und die Identität des Unternehmens in der Zukunft. Und zwar so, dass sie für den Mitarbeiter und andere am Innovationsgeschehen Beteiligte Sinn gebend ist. Die Frage ist also: Was tut unser Unternehmen direkt oder indirekt, damit die „Welt ein besserer Platz“ wird? Vor allem Visionen, die diesen Kontext aufnehmen, haben das Potenzial, Leidenschaft für Innovationen zu erzeugen.

- **Gesellschaftliche Einbettung:**

Die Vision reflektiert die gesellschaftliche und die gesamtwirtschaftliche Einbettung, die Grundwerte des Unternehmens und die Wettbewerbsarena, die zukünftig beschritten werden soll. Sie ist damit Rechtfertigung, Vorgabe und Leitplanke für strategische Stoßrichtungen und für Unternehmensgrundsätze.

- **Zwang zur Veränderung:**

Das Leitbild gibt vor, wohin sich das Unternehmen entwickeln will. Starke Leitbilder sind z. B. „Wir sind Digitalisierer für den Mittelstand“ anstatt „Wir sind ein führendes ITK-Unternehmen“, oder „Wir verbessern die Wohnqualität der Menschen“ anstatt „Wir sind ein führendes Sanitärunternehmen“.

Für Unternehmen, die eine neue Qualität ihrer Wachstumskultur entwickeln wollen, heißt dies in der Konsequenz, dass sie sich auch als „Sinnproduzent“ verstehen müssen. Das ist eine erste Voraussetzung dafür, ein Leuchtfeuer, eine Richtungsmarkierung für Innovationen und Wachstum, entfachen zu können.

Gleichwohl kann jeder, der es einmal versucht hat, bezeugen: Es ist für Unternehmen durchaus schwierig, sich neu zu erfinden und die Frage zu beantworten, welche Existenzberechtigung die eigene Organisation in ein paar Jahren noch haben mag. Ein umso größeres Augenmerk muss daher dem Prozess der Leitbildentwicklung geschenkt werden.

Ein Leitbild kann aus unterschiedlichen Perspektiven gebildet werden. Die Formulierung kann aus der Perspektive eines Produktes erfolgen, sie sollte aber auch – wie gezeigt – viel weiter gefasst werden und auch gesellschaftsrelevante Aspekte enthalten. Die Entwicklung tragfähiger Leitbilder braucht somit mehr als klassische Markt- und Wettbewerbsanalysen. Und die Aufgabe des Top-Managements ist es, an dieses „mehr“ zu denken. Seine Aufgabe ist es, die ganz großen Bewegungen, die Megatrends zu spüren, die in der Zukunft von Relevanz sind.



Ein Top-Manager muss das Gespür dafür haben, die großen Trends der Zukunft wahrzunehmen und das ganze Unternehmen immer wieder wie eine Magnethöhle darauf auszurichten. Was nutzt es, in einer veraltenden Technologie durch ständigen Input die Marktführerschaft zu verteidigen und dabei zu verschlafen, wenn neue Technologien die Kundenbegeisterung wecken. Wer kauft heute noch einen DVD-Player? Wer klebt heute noch Bilder in Fotoalben ein? Oder wer trägt heute noch seine Filme zum Entwickeln? Märkte ändern sich. Das war schon immer so und das wird auch immer so sein. Vielleicht gibt es in 60 Jahren keine Fahrzeuge mit Selbststeuerung mehr? Vielleicht ist der Konsumbedarf in Afrika in 30 Jahren ganz anders? Das können wir nicht wissen. Aber man kann abschätzen, wohin die Reise geht. Und mit der richtigen Formulierung des Leitbilds und der richtigen, langfristigen „guidance“ können die Mitarbeiter sensibilisiert werden, Leidenschaft dafür zu entwickeln, bei der Entwicklung solcher Produkte und Dienstleistungen mit ihrem Unternehmen an der Spitze zu stehen.

Megatrends beeinflussen Unternehmen. Im Großen wie im Kleinen. Auf der großen, weltweiten Skala beobachten wir den zunehmend härter werdenden Kampf um Rohstoffe und Energiequellen. Die Bevölkerung in den Städten wächst, vor allem im asiatischen Raum. Probleme der Infrastruktur und der Energieerzeugung müssen dort gelöst werden. Daraus ergeben sich erhebliche Chancen. Wenn die Probleme erst aufgetreten sind, ist es für die Formulierung von Leitbild und Strategie oft zu spät. Im Gegenteil: Wenn die erwarteten Kundenbedürfnisse eintreten, müssen die Lösungen schon parat stehen. Aber auch in der kleineren Skalierung, etwa auf Westeuropa bezogen, sind Megatrends zur Genüge festzustellen. Die Überalterung der Gesellschaft wird neue Lösungen fordern. Beispielsweise wird Mobilität im Alter einen riesigen Stellenwert bekommen. Welche Healthcare-Konzepte brauchen wir? Wer diese beispielhaften Megatrends richtig adressiert, wird es leicht haben, einen klaren Platz im Konzert der zukünftigen Lösungsanbieter zu finden.

C. Aufbruchstimmung erzeugen - und halten

Kommen wir zurück auf unseren Beispielfall: Die Wachstumsziele sind definiert, die Strategie steht, das Leitbild und die neue „unternehmerische“ Organisation sind im Unternehmen mehrfach und auf allen Ebenen kommuniziert. Die Kernfrage ist nun: Wie schnell werden und können die 5.000 Mitarbeiter die neuen Botschaften verinnerlichen und auch tatsächlich umsetzen? Denn eines ist allen klar geworden: Mit dem Unternehmen soll es zwar schnell vorwärts gehen, die Anforderungen an jeden Einzelnen werden aber deutlich steigen.

Auf allen Kommunikationskanälen ist verkündet worden, dass von Führungskräften in Zukunft mehr „Leadership“ und von allen Mitarbeitern eine „neue Verbindlichkeit“ erwartet wird. Wenn man sich nochmals die Ausgangssituation vor Augen hält - funktionale Silos, langjährig etablierte Führungsbeziehungen, eingefahrene Arbeitsweisen - deuten die Botschaften aus Mitarbeiter-sicht auf eine tiefgreifende Veränderung der Unternehmenskultur hin.

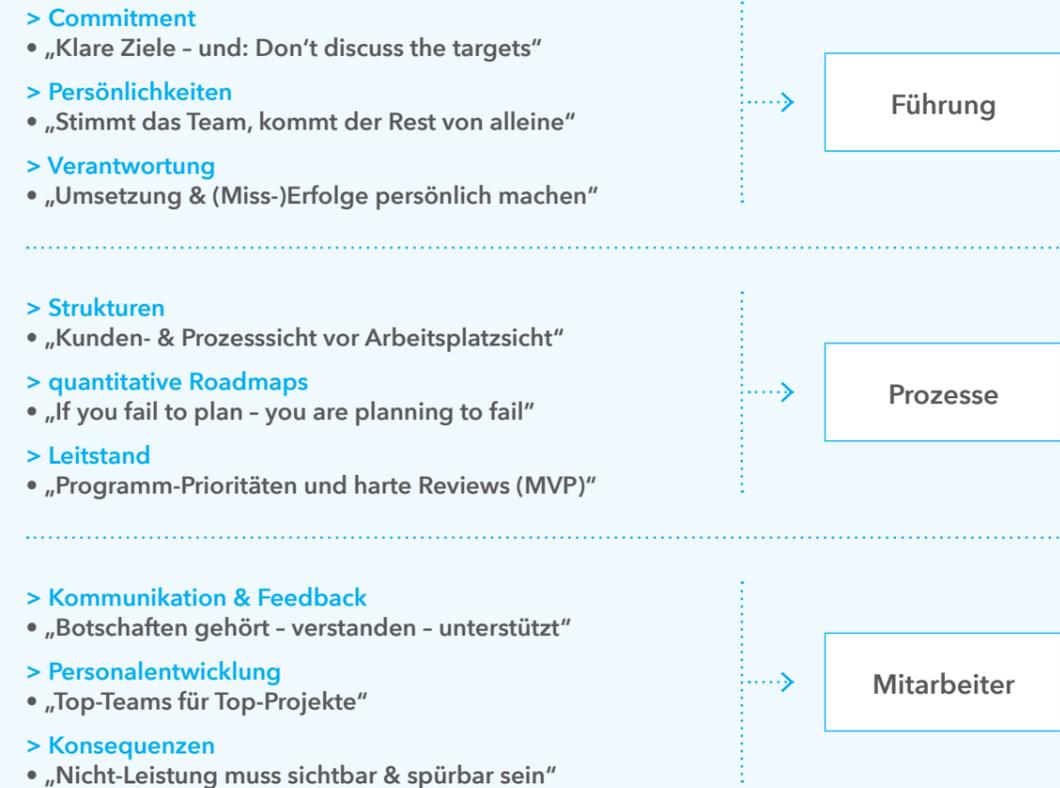
Anders als in der Vergangenheit wird von Führungskräften erwartet, dass sie ihren Mitarbeitern nunmehr klare und anspruchsvolle Ziele setzen und die Zielerreichung auch konsequent einfordern. Führungskraft in Wachstumsorganisationen heißt, vereinfacht ausgedrückt, voranzugehen, Vorbild zu sein, andere mitzureißen, glaubwürdig und fürsorglich zu sein.

Neue Verbindlichkeit: „Versprechen und liefern“

Führungskräfte müssen Multiplikatoren der Unternehmenswerte sein. Sie sind in ihren Bereichen dafür verantwortlich, ein Klima zu schaffen und alle Möglichkeiten auszuschöpfen, um den einzelnen Mitarbeiter zu Höchstleistungen zu motivieren. Stichworte wie Respekt, Überzeugen, Fairness, Delegieren, Begeisterung wecken und Freiräume schaffen finden sich hier wieder. Sich hinter vorgehaltener Hand oder gegenüber Mitarbeitern kritisch oder destruktiv zu verhalten, passt nicht in dieses Bild.



Erreichung einer „neuen Verbindlichkeit“ in der Organisation



Erwartet wird von allen eine „neue Verbindlichkeit“ in der täglichen Arbeit, als wichtiger Treiber für mehr Wachstum und höhere Effizienz. Sie zielt im Kern auf die Entwicklung der Fähigkeit einer Organisation, in Bezug auf zugesagte Ergebnisse hoch verlässlich zu sein und sicher, konsequent und ausdauernd zu agieren. Hockeystick-Planungen, die sich nicht erfüllen, Informationen, die nicht weitergereicht werden, rote Projektampeln sowie Innovationen, die nicht aus der Pipeline kommen, sind Symptome für einen Handlungsbedarf. Kurz gesprochen: Es geht um die - mit zunehmender Größe und zunehmendem Erfolg oftmals verblassende - Fähigkeit, „das zu liefern, was versprochen wurde“. Ein Umbau für Wachstum muss daher auch darauf ausgerichtet sein, eine „neue Verbindlichkeit“ in allen Teilbereichen einer Organisation zu vermitteln und zu implementieren: In Planungen, Programmen und Initiativen durch klare und controllingfähige Zielsetzungen, in Prozessen und Strukturen durch klare Rollen und Verantwortungen und natürlich auch bei Führungskräften und Mitarbeitern durch inhaltliche Unterstützung und persönliches Coaching.

Zusammenfassend: Wer eine Organisation für mehr Wachstum mobilisieren will, muss klare – und vielleicht auch schärfere – Anforderungen an alle Mitarbeiter stellen. Es geht dabei nicht nur um die „harten“ Faktoren: Wie viel Ergebnisbeitrag liefert der Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin? Wurden die gesteckten Ziele erreicht? Wurde das Budget eingehalten? All diese Fragen spielen im täglichen Geschäft eine wichtige Rolle. Eine Wachstumsorganisation braucht aber auch Multiplikatoren der neuen Unternehmenskultur; gefördert werden müssen daher auch strategiekonforme Einstellungen, Absichten, Verhalten der Mitarbeiter.

Und es ist wichtig, diese Anforderungen auch flächendeckend durchzusetzen. „People Performance Management“ zielt darauf ab, Leistungsträger unternehmensweit und nach einheitlichen Maßstäben zu identifizieren und zu fördern. Andersherum ist jemand, der dem man sagen muss, was genau er bis wann tun soll, für anspruchsvolle Aufgaben wenig geeignet. Führungskräfte sollen sich in solchen Fällen darum kümmern, passende Aufgaben zu finden oder signalisieren, ob weitergehende Überlegungen erforderlich sind. In großen Organisationen, in denen die Unternehmensleitung naturgemäß nicht mehr jeden kennen kann, müssen Mitarbeiter daher im Laufe ihrer Entwicklung nach einheitlichen Kriterien beurteilt werden. Und zwar auch einheitlich über das gesamte Unternehmen hinweg.

Solch ein fortlaufendes Anreiz- und Konsequenzenmanagement verbessert mittelfristig nicht nur die Fähigkeitenbasis. Es setzt auch Signale für neue Top-Talente, denen ein leistungsorientiertes Umfeld wichtig ist.

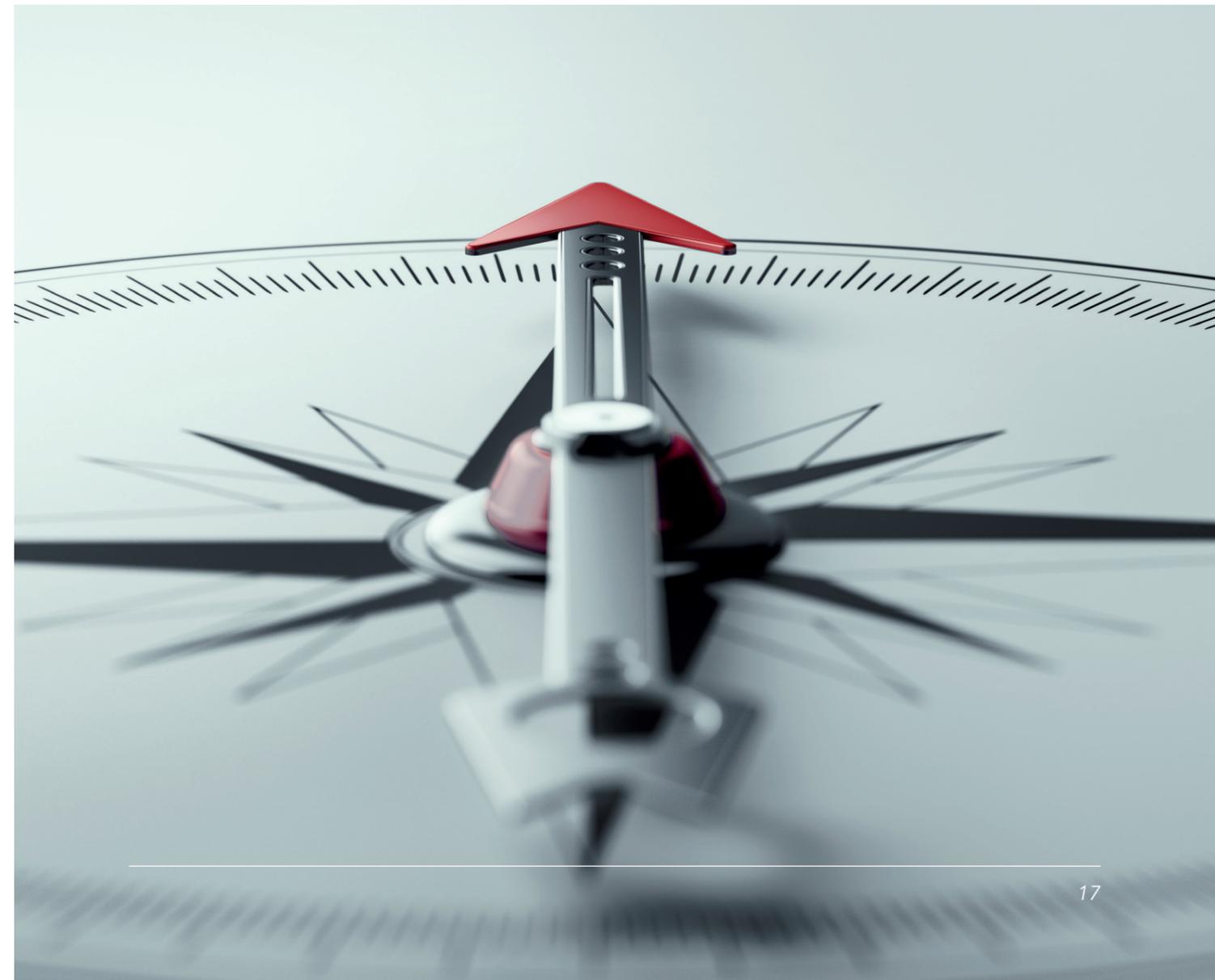
High Potentials, sensible Entscheider

Bei der derzeitigen demografischen und Ausbildungssituation bemerken Unternehmen seit Jahren, dass die Rekrutierung von guten, ausgebildeten und motivierten Talenten schwerer wird, erst recht in Regionen fernab von Großstädten. Der Käufermarkt wird zum Verkäufermarkt. Das Unternehmen wird nicht mehr einseitig die Konditionen für den Einkauf junger Nachwuchskräfte bestimmen können. Die Besten der Hochschulabgänger können unter vielen guten Angeboten auswählen. Sie sind in der Regel auch sensible Entscheider. Natürlich spielt das angebotene Gehalt eine Rolle, die materielle Motivation von High Potentials wird aber häufig überschätzt. Lernen und Verantwortung, Leistung und Aufstieg, aber auch Freiräume und Flexibilität sind wesentliche Entscheidungsfaktoren. Voranzukommen, nur weil man lange im Unternehmen ist, ist für High Potentials unattraktiv. Es muss vielmehr möglich sein, bei entsprechender Leistung und Bewährung Hierarchiestufen überspringen zu können. Der Bessere steht vorne. Es entfesselt Leidenschaft, wenn die Mitarbeiter sehen, dass fachliche und soziale Kompetenz, die Geländegängigkeit in Netzwerken und auf internationalem Parkett die ausschlaggebenden Kriterien für den weiteren beruflichen Weg sind.



Epilog

Der Weg zum Aufbruch



Wer ein Unternehmen auf Wachstum trimmen will, braucht einen strategischen Plan – und genauso wichtig – ein synchrones Programm zur Mobilisierung der gesamten Organisation. Sicherlich ist es ein Unterschied, in welcher Situation sich das Unternehmen befindet: Ein erfolgreiches Unternehmen noch erfolgreicher zu machen, setzt auf einer anderen Basis auf als ein „heruntergefahrenes“ Unternehmen wieder auf einen Erfolgskurs zu bringen.

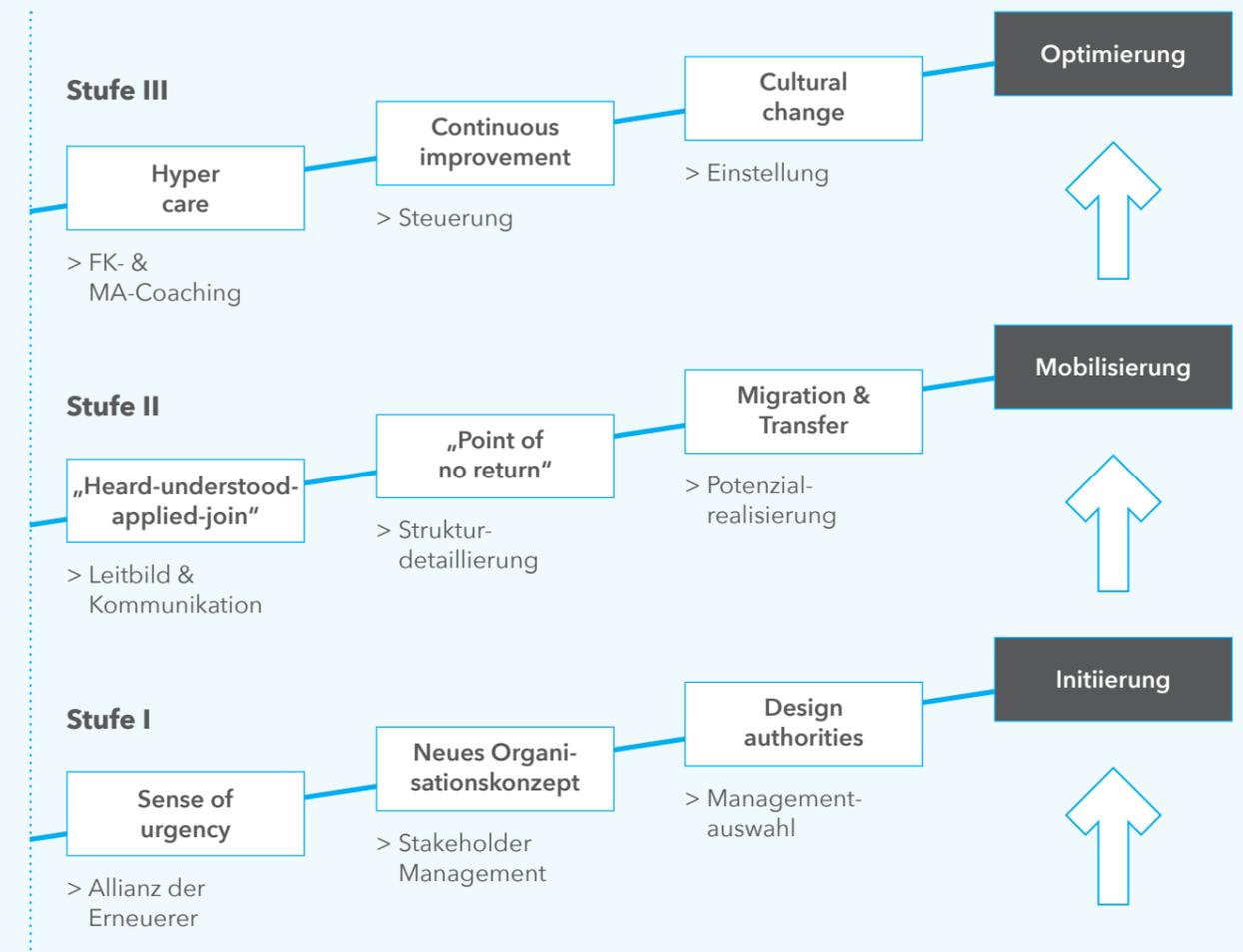
Eine wachstums- und erfolgsorientierte Unternehmenskultur kann man ausschalten wie das Licht; man denke nur an harte Sanierungen, schwere Post-Merger-Integrationen, dauerhaft risikoaverse und zögerliche Entscheider oder kritische Budgets. Eine Erfolgskultur lässt sich aber so schnell nicht wieder einschalten. Jeder, der es versucht hat, wird das bestätigen. Man braucht einen langen Atem. Und sicherlich gibt es kein Standardrezept für die beste und erfolgreichste Vorgehensweise. Die Erfahrung lässt gleichwohl die Auffassung zu, dass es eine Reihe „Gebote“ gibt, die eine Agenda für eine Mobilisierung für Wachstum formen.

Die Stoßrichtungen sind „Unternehmerische Plattformen für Wachstum schaffen“, „Innovationsmotor ankurbeln“ und „Aufbruchstimmung erzeugen – und halten“.

Wie tiefgreifend die Veränderungen dann sein müssen, bestimmen die jeweilige Ausgangslage und Zielsetzung.

Das beschriebene Fallbeispiel illustriert eine typische Situation im Mittelstand, mit einer tragfähigen Basis, aber auch anspruchsvollen Wachstumszielsetzungen. Ein solch großer organisatorischer Umbau ist in der Umsetzung hoch komplex: Er berührt jede Management- und Mitarbeiterebene, er steht im Fokus von Aufsichtsgremien und Mitbestimmung sowie oftmals auch der Öffentlichkeit; er braucht Zeit – und er erfordert einen hohen kommunikativen Aufwand. Nachvollziehbarkeit und Commitment sind erfolgskritische Voraussetzungen, um den Stein ins Rollen zu bringen. Die Erfahrung zeigt auch: Eine tiefgreifende Veränderung ist umso schwieriger, je besser die geschäftliche Lage ist.

Roadmap zur Transformation von Organisationen



Erfolgsbeispiele großer Veränderungen zeigen die Eckpunkte einer wirkungsvollen Transformations-Agenda: „Weitermachen wie bisher reicht nicht“ – unter diesem Leitmotiv muss der Veränderungsdruck klar werden. Hierzu stehen muss nicht ein Einzelner, sondern eine „Allianz der Erneuerer“, die für den Umbau steht und ihn treibt. Allen sollte frühzeitig die Eckdaten der Blaupause und Neuausrichtung klar werden. Die Veränderung selbst sollte auf einen möglichst frühen Stichtag umgesetzt werden – wichtig ist, dass das neue Management steht, nicht jedoch zwingend jedes Detail.

Zentral für das Aufrechterhalten eines hohen Veränderungsmomentums ist die Verhinderung von „Strömungsabbrissen“ im Geschäft. Ebenso frühe, sichtbare und kommunizierte Erfolge des Umbaus – „Erfolg nährt Erfolg“ – sowie ein Feedback-Kanal für Mitarbeiter und Kunden. Hat sich die neue Organisation in ihrer Arbeit gefestigt, erfolgt die Feinjustierung der Besetzungen, die schrittweise Umsetzung neuer Prozess-Standards und die Realisierung der Umbauziele.

**„Wir sind ein wirklich gutes Unternehmen“,
das ist ein wichtiges Bekenntnis, das ein
Mitarbeiter von ganzem Herzen sagen sollte,
als Beleg für persönliche Leidenschaft und
eine überlegene Erfolgskultur.**

**Diese „Wahrheit“
ist gestaltbar.**

Diese Ausführungen sind angelehnt an einen Beitrag des Autors in:

Dieter Thomaschewski/Rainer Völker (Hrsg.),
„Wachstum im Wandel“ – Herausforderungen für die
Unternehmensführung im 21. Jahrhundert,
Verlag W. Kohlhammer, 2017

Literaturhinweise

Jaworski, Jürgen/Zurlino, Frank:
Innovationskultur – Vom Leidensdruck zur Leidenschaft –
Wie Unternehmen ihre Organisation mobilisieren,
Campus 2007

Zurlino, Frank:
Hochzeiten ohne Todesfall, in: Lünendonk, Thomas (Hrsg.):
Themendossier Mergers & Acquisitions/Post Merger Integration,
Kaufbeuren 2010

Zurlino, Frank:
CEO-Agenda „Neue Führungsorganisation“,
Horn & Company (Hrsg.),
Düsseldorf 2012

Zurlino, Frank:
Shared Services in Konzernen – Ziele – Aufstellung – Umsetzung,
Horn & Company (Hrsg.),
Düsseldorf 2014



Über den Autor

Dr. Frank Zurlino ist geschäftsführender Partner der Top-Management-Beratung Horn & Company sowie Geschäftsführer von neuland.digital. Er arbeitet zumeist mit technologiebasierten Unternehmen an ihrer strategischen und organisatorischen Weiterentwicklung sowie an ihrer Effizienzsteigerung. Seiner Ausbildung zum Dipl.-Wirtschafts-Ingenieur und Dr.-Ingenieur an TU Berlin, der Fraunhofer-Gesellschaft und der Berlin-Brandenburgischen Akademie der Wissenschaften folgen nunmehr über 25 Jahre Berufspraxis, mit Stationen bei der Top-Management-Beratung Droege & Comp. sowie als Leiter der Strategieberatung und -entwicklung bei IBM. Frank Zurlino ist stellvertretender Aufsichtsratsvorsitzender der QSC AG, Köln, sowie Beirat in verschiedenen mittelständischen Unternehmen.

Über Horn & Company

Horn & Company ist eine Top-Management-Beratung, geführt von Partnern mit der Erfahrung aus verschiedenen großen Beratungshäusern. Mit über 80 erfahrenen Beraterinnen und Beratern liegt der Fokus auf Strategie und Wachstum, operative Effizienz sowie Restrukturierung. Horn & Company arbeitet für Industrie und Handel, Banken und Versicherungen. Projekte zur digitalen Transformation werden u.a. von der darauf spezialisierten Tochtergesellschaft neuland.digital betreut. Horn & Company hat in den letzten Jahren bei den führenden Beratervergleichen Top-Positionen einnehmen können. Hierzu gehören die auf breiten Managementbefragungen basierende Awards „TOP CONSULTANT“ (2016 und 2017) sowie „HIDDEN CHAMPION 2018“, mit denen H&C zur absoluten Spitzengruppe der Top-Managementberatungen gezählt wird. Darüber hinaus wurde neuland.digital von brandeins in 2016 und 2017 zum Kreis der besten Berater für Digitalisierung aufgenommen.

HORN & COMPANY

Kaistraße 20 | 40221 Düsseldorf
T +49 (0)211-30 27 26-0

www.horn-company.de
www.neuland.digital