

Dynamische Unternehmensentwicklung

Beweglichkeit schafft Zukunft

Die Strukturen, Workflows und Templates aus Industrie- und Informationszeitalter genügen nicht mehr in einer Geschäfts- und Arbeitswelt, die sich global und dynamisch verändert. Organisationen und Veränderungsprozesse werden längst von der Realität überholt. Nur eins ist noch sicher – die Unsicherheit. Jetzt ist Beweglichkeit gefragt.



Frank Kühn arbeitet mit Führungskräften und Teams, die zukunftsorientierte, flexible Organisationen entwickeln, Prozessmanagement einführen und Projektmanagement optimieren wollen.

frank.kuehn@ressential-ICG.com

Die Unternehmen hasten von einer Umstrukturierung zur nächsten. Das Organisieren und das Verändern nimmt kein Ende – Wirtschaft und Unternehmen nehmen sich innen die Kraft, die sie am Markt brauchen. Die Krise ist das logische Ergebnis. Und danach? Die Rückkehr zu alten Mustern.

Sich der Situation und Zukunft stellen

Nach der letzten Gallup-Umfrage ziehen nur noch 13 Prozent der Mitarbeiter aktiv mit, 67 Prozent machen Dienst nach Vorschrift, die anderen haben innerlich gekündigt. Der Anteil der psychischen Erkrankungen an den Arbeitsunfähigkeitstagen ist seit

1996 um 60 Prozent gestiegen. Die Kluft zwischen Organisation und Menschen wächst, die Performance sinkt. Die Zukunft gehört beweglichen Organisationen mit eingebauter Transformation. Sie bewegen sich eng am Marktgeschehen und entlang ihrer Möglichkeiten. Sie fixieren nur das Nötigste und setzen auf eine Führung, die das Unternehmen mit den Menschen bewegt.

Realität ist ernst zu nehmen

In unseren Projekten überprüfen wir, wie die Organisationskonzepte zu dem passen, was in der geschäftlichen und betrieblichen Realität wirklich zählt: Vision versus persönliche Motivation, Zielsetzung versus wirkliches Interesse, Stellenbeschreibung versus verfügbare Kompetenz, Prozess versus erprobte Arbeitsweise, Struktur versus nützliche Arbeitsbeziehung, Tools versus persönliche Methode.

Wenn Konzept und Realität nicht zusammenpassen, ist es um den Wirkungsgrad der Organisation schlecht bestellt. „Unsere neue Projektdatenbank? Ungeeignet. Wir versuchen sie

möglichst zu umgehen.“ Hier bewegt sich nichts, nur der Widerstand. Es geht auch anders: „Mit neuen Mitarbeitern vereinbare ich, dass sie sich sechs Wochen lang im Bereich und im Unternehmen umschauen und Gespräche führen. Sie machen sich ein Bild, was wichtig ist, woran gearbeitet wird, wo noch gute Möglichkeiten für einen eigenen Beitrag sind, wo sie ihre Talente einsetzen können. Anschließend schlagen sie das Thema vor, an dem sie gerne arbeiten würden. Bisher hat es immer gepasst. Das Ergebnis: Fokussierung unseres Teams auf zukunftsorientierte Themen, hohe Motivation und Spitzenleistungen.“

Das Erfolgsrezept: Am Anfang stehen nicht formale Strukturen und Systeme, auf die der Mitarbeiter passen muss. Vielmehr geht die Klärung einer wertvollen Arbeitsaufgabe Hand in Hand mit den Erfahrungen, den Motivationen und den Talenten der Menschen. Die Organisation passiert an der richtigen Stelle, wo Bedarf und Kompetenz sich treffen.

Bewegung in die Organisation einbauen

Die Arbeit am neuen Organisationskonzept brachte Bewegung. „Lange wollten wir die Komplexität unserer Märkte in einer entsprechend komplexen Organisationsstruktur abbilden. Jetzt machen wir es entgegengesetzt: Minimalstruktur und neue organisationale Freiräume, die wir mit Führungs- und Kooperationskompetenz ausfüllen; hierfür haben wir ein Entwicklungsprogramm aufgesetzt. Unser Ziel: Auflösung von Erstarrung, neue



© Radek Raetzan/fotolia.de

Organisationen und Veränderungsprozesse werden längst von der Realität überholt.

Energie und Beweglichkeit für den gemeinsamen Geschäftserfolg.“

Struktur umdefinieren

Im Unternehmen wird bei „Struktur“ schnell an Hierarchie gedacht. Längst sind es aber ganz andere Strukturen, die den Menschen im Unternehmen Halt geben; an ihnen lohnt sich unsere Arbeit. Dazu zählen verlässliche Verhaltensstrukturen in Führung und Zusammenarbeit sowie persönliche Kompetenzstrukturen, die Sicherheit geben.

„Wir Führungskräfte müssen vorleben, wie es geht. Stichworte sind Berechenbarkeit und Verlässlichkeit. Da können sich Aufgaben oder Strukturen verschieben und Menschen beruflich verändern wollen – wir müssen jederzeit Orientierung und Unterstützung geben. Das schafft Vertrauen in der Unsicherheit.“ Das heißt nicht, die überkommenen Linienstrukturen gänzlich über Bord zu werfen, sondern sie produktiver einzusetzen: als Entwicklungszentrum und Drehscheibe für Know-how, Ressourcen, Best Practices und Experten, die ihre Leistung in Prozessen und Projekten realisieren.

Interaktion vor Struktur

Auszug aus einer Coaching-Sequenz: „Als Bereichsleiter Finanzen habe ich jetzt eine zusätzliche dritte Abteilung übernommen. Wie kann ich die Struktur unseres Bereiches anpassen, um Kollegen und Kompetenzen optimal

zu integrieren?“ ... „Ich merke, dass ich zu sehr in strukturelle Denkmuster verstrickt bin; man gewöhnt sich leider schnell daran. Also: Ich lasse erst einmal die Abteilungen so, wie sie sind, und versuche einen interaktiven Ansatz. Wir wollen uns alle 14 Tage zu einem Bereichskolloquium treffen und dann ein Thema besprechen, das für uns alle interessant ist.“ ... „Vorbereitet werden die Themen immer gemeinsam von zwei bis drei Mitarbeitern aus unseren verschiedenen Abteilungen. Die Kollegen lernen sich dabei gut kennen; gemeinsam haben sie auch das nötige Standing im Kolloquium.“ ... „Wir haben die Initiative jetzt sogar noch über unseren Bereich hinaus erweitert. Nächste Woche werden zwei Kollegen aus Entwicklung und Vertrieb dabei sein. Das ist die Bewegung, nach der ich gesucht habe.“

Das Erfolgsrezept: Unterschiede respektieren, Interaktion fördern, praktische Anlässe für Teamentwicklung schaffen, Dialog und Bewegung über die Bereichsgrenzen hinaus schaffen.

Interaktive Prozesse entwickeln

In beweglichen Organisationen wird nicht nur in den Prozessen, sondern auch dazwischen interagiert: „Thinking in the process box“ ist genauso wenig gewünscht wie das heutige Denken und Handeln in den Silos der Linie. Die Interaktion hat verschiedene Dimensionen:

- Die Unternehmensprozesse interagieren mit dem Wandel der Welt und wichtigen Trends. So bleibt

die Organisation immer auf der Höhe der Zeit.

- Strategieprozess, Organisationsentwicklung und Betriebsführung sind jederzeit eng miteinander abgestimmt.
- Marketing-, Entwicklungs-, Produktions- und Vertriebsprozesse sind verzahnt. Im Dialog entstehen unternehmerisches Handeln und gemeinsamer Erfolg.
- Über die Unternehmensgrenzen hinweg werden Prozesse gemeinsam mit externen Experten und Geschäftspartnern gestaltet und gemeinsame Synergien erschlossen.

Die Interaktion schafft etwas gemeinsames Größeres und wird zum Wettbewerbsvorteil. Sie lebt von Sinnhaftigkeit, nicht aus formaler Struktur.

Auf die Ship-Family setzen

Wo die Strukturen auf das Nötigste begrenzt werden, um die Beweglichkeit der Organisation zu gewährleisten, sind unternehmerisches Denken, vorbildliche Verantwortungsübernahme und bewegende Führung gefragt. Spätestens jetzt wird klar: Der Mensch überzeugt, nicht die Struktur. Entrepreneurship wird mir zugestanden, wenn ich wirklich etwas bewege, Ownership, wenn ich konstruktive Verantwortung übernehme, Leadership, wenn mir andere Menschen folgen. Warum also nicht mehr von der Realität zum Konzept machen und die vorhandenen Kräfte besser nutzen? Hier liegen die Quellen für die künftigen Hochleistungsorganisationen.