

High Performance-Organisationen sind flexibel und haben ein gutes Sensorium für notwendige Veränderungen. Mechanistische Organisationsmodelle decken das bei Weitem nicht ab.

# Ist Ihre Organisation high performing?

Nachhaltige Performance erfordert neben effizienten Prozessen und optimalen Strukturen noch ganz andere Fähigkeiten der Organisation. High Performing-Organisationen erkennen frühzeitig Entwicklungen und Veränderungen und stellen sich laufend darauf ein. Sie entstehen nicht auf dem „Reißbrett“ und meist nicht durch radikale Restrukturierungen.

**D**er Mythos, man könne exzellent werden, indem man erfolgreiche Organisationen studiert und imitiert, hat sich lange gehalten. Doch die Exzellenz-Studien haben eine Schwäche: Sie sind vergangenheitsorientiert und meist statisch. Der Fokus auf das Kopieren „erprobter Modelle“ verstellt oft den Blick auf jene Fähigkeiten einer Organisation, die nachhaltige Performance ausmachen.

Erfahrungen aus einer Vielzahl von Organisationsveränderungen zeigen, dass es keine Standard-Organisationsstrukturen und -prozesse gibt, die für jedes Unternehmen genau richtig sind und zum Erfolg führen. Aber es gibt Fähigkeiten, die bei High Performance-Organisationen häufig zu beobachten sind. Sie haben meist weniger mit Prozesseffizienz als mit der Fähigkeit zu kontinuierlicher Veränderung und Entwicklung zu tun.

## Was macht erfolgreich?

Wir haben aus einer Vielzahl von Erfahrungen sechs Merkmale einer nachhaltig erfolgreichen Organisation herausgearbeitet. Stellen Sie sich diese Fragen auch selbst in Bezug auf Ihre Organisation.

### Wie erfolgt die Auseinandersetzung mit aktuellen und künftigen Bedürfnissen der Kunden?

Die Auseinandersetzung mit den Anforderungen der Kunden und den Entwicklungen in deren Geschäft ist ein systematischer, laufender Prozess und Bestandteil des Tagesgeschäftes. Das Unternehmen ist sensibel für schwache Signale vom Markt und für zukünftige Möglichkeiten, Kundennutzen zu schaffen. Es passiert eine regelmäßige Kommunikation mit den Kollegen an der „Front“, Auseinandersetzung mit ihren Erfahrungen und die Prozesse an der Kundenschnittstelle werden laufend beobachtet. Eventuell werden auch Trendscouts eingebunden oder Trends in der Gesellschaft und in anderen Branchen/Regionen ausgewertet.

### Gibt es ein breites Verständnis über die Erfolgsfaktoren und die eigene Excellence?

Die Mitarbeiter verstehen die Erfolgsfaktoren des Geschäftes und handeln danach. Ist beispielsweise die Strategie auf Produktinnovation ausgelegt, unterstützen auch Strukturen, Prozesse und Mess-Systeme die Innovation. Innovation ist also ein Standard-Pro-

zess, und kein „Sonderprojekt“. So ist vorausgesetzt, dass die Mitarbeiter innovativ denken und agieren. Das gelingt nur, weil Kommunikation und Auseinandersetzung über die Erfolgsfaktoren – also ein „strategischer Dialog“ – stattfindet.

### Gibt es ein klares Verständnis jedes Einzelnen für seine Rolle und seinen Beitrag zum Ganzen?

Die Organisation ermöglicht das Zusammenspiel der an den Prozessen Beteiligten – vergleichbar mit einem Orchester. Eine Gruppe von hervorragenden Solisten und Primadonnen ist noch kein Garant für ein hochwertiges Ergebnis. Die Mitarbeiter in der Organisation verstehen die für den Erfolg relevanten Aspekte ihrer Rolle und nehmen ihre Prozessverantwortungen an. Jeder im Unternehmen weiß und sieht, wie seine Arbeit und seine Entscheidungen den Gesamterfolg beeinflussen – sie wissen, wofür ihr Chef belohnt wird. Das spart eine Menge an Arbeitsanweisungen und Stellenbeschreibungen.

### Welchen Stellenwert haben Netzwerke, Partnerschaften, Vertrauen außerhalb des Unternehmens?

Die Unternehmensgrenze ist oft nicht (mehr) gleichzusetzen mit der Organisationsgrenze. Es kommt immer stärker darauf an, ob und wie das Unternehmen auf wichtige Ressourcen (z. B. Wissen, Kapazitäten, Kontakte) zugreifen kann. Partnerschaftliche Analysen von Chancen und Entwicklungen gemeinsam mit Lieferanten und Kunden drücken die „Open Mind-Haltung“ aus. Auseinandersetzung über tradi-



tionelle Grenzen (z. B. Abteilungs-/ Bereichsgrenzen) hinweg hat einen hohen Stellenwert. Natürlich birgt eine offene Zusammenarbeit über Unternehmensgrenzen hinausgehend auch Risiken. Die Grundhaltung für eine fruchtbare Zusammenarbeit ist daher Vertrauen – aber kein blindes. Der Partner wird nicht in Versuchung geführt, sein Schlüssel-Know-how wird gesichert und Alternativen werden offengehalten.

#### Werden notwendige Veränderungen frühzeitig erkannt und aufgegriffen?

Die Grundstruktur der Organisation ist einfach und stabil. Sie schafft das Bezugssystem und definiert die für eine hohe Anpassungsgeschwindigkeit notwendigen Freiräume. Unternehmensentwicklung und Change Management haben einen bedeutenden Anteil, 30 Prozent der Arbeitszeit von Führungskräften auf allen Ebenen gilt dabei als Daumenwert. Change ist zunehmend kein Thema von Projekten außerhalb der Linienorganisation, sondern Teil der normalen Managementaufgabe. Die Führungskräfte und Mitarbeiter verfügen über ein Sensorium, relevante Veränderungen im Umfeld früh zu erkennen und notwendige Änderungen einzuleiten.

#### Wie attraktiv ist das Unternehmen für hoch qualifizierte Leute und Talente?

Das Unternehmen zieht gute Leute an. Die Attraktivität für hoch qualifizierte bzw. talentierte Leute wird aktiv gemanagt. Es gibt eine Kultur der gegenseitigen Unterstützung zur Er-

reichung von Exzellenz. Die Mitarbeiter folgen einer gemeinsamen Mission und Vision – innerhalb dieses Rahmens haben sie ausreichend Eigenverantwortung, um die Kundenbedürfnisse optimal zu erfüllen.

### Resümee

Viele der genannten Aspekte gehen über eine klassische, mechanistische Betrachtung von Organisationen hinaus. Nachhaltige High Performance erfordert das Managen von Fähigkeiten und Haltungen sowie intensiven Dialog im Unternehmen. Es sind also viele Führungsfähigkeiten gefragt. Strukturen, Prozesse und Systeme müssen unterstützen und die Voraussetzungen schaffen.

Natürlich braucht es für nachhaltigen Erfolg auch ein bisschen Glück, die richtige Gelegenheit zum richtigen Zeitpunkt richtig zu erfassen. Mit den genannten sechs Fähigkeiten kann dem Glück aber ein wenig auf die Sprünge geholfen werden.

Gemeinsam mit unseren Partnern vom finnischen Beratungsunternehmen Innotiimi haben wir Erfahrungen aus zahlreichen Organisationsprojekten ausgewertet. Die beschriebenen sechs Aspekte sind typisch für High Performance-Organisationen.

dietmar.bodingbauer@ICG.eu.com  
hubert.dolleschall@ICG.eu.com  
klaus.birklbauer@ICG.eu.com



Eva Grieshuber  
ICG-Beraterin

## Nachhaltige Unternehmensführung – „l'art pour l'art“?

Ist nachhaltige Unternehmensführung nur ein Thema für Idealisten? Oder eine schöne Übung, frei nach dem Motto: „Kunst der Kunst willen?“

Um es vorwegzunehmen: Nachhaltige Unternehmensführung bedeutet per Definition, im Zielsystem der Organisation auch wirtschaftlichen Erfolg integriert zu haben. Nachhaltigkeit bedeutet aber mehr als das: ernsthafte Auseinandersetzung mit den ökologischen und den sozialen Konsequenzen des unternehmerischen Handelns. Durch systematische Analysen der Chancen und Risiken aus Wirtschaft, Umwelt und Gesellschaft sowie der Auseinandersetzung mit den Interessen diverser Anspruchsgruppen kann der Unternehmenswert gesichert und gesteigert werden. Knackpunkt ist die Identifikation jener Handlungsfelder, wo nicht nur das Unternehmen selbst profitiert, sondern auch seine Anspruchsgruppen bzw. Stakeholder. Dahinter steckt Analysearbeit und Dialog. Wie kann zum Beispiel bereits bei der Konzeption eines Produktes sichergestellt werden, dass die Umweltbelastung durch Produktion und Nutzung des Produktes, aber auch danach minimiert wird? Ein weiterer Schlüssel der nachhaltigen Unternehmensführung liegt im Dialog. So kann etwa mit den Beschäftigten abgeklöpft werden, ob Chancengleichheit – und damit die Nutzung der Vielfalt – im Unternehmen tatsächlich gegeben ist.

Welche Themen (zunächst) auch konkret bearbeitet werden – entscheidend ist es, den ersten Schritt zu tun. Wie ist Nachhaltigkeit eigentlich in Ihrer Organisation integriert?