



Mein zukunftssicheres Unternehmen

Ob Start-Up oder traditionelles Familienunternehmen – diese Punkte musst du im Griff haben: Deine Unternehmensentwicklung

Als Unternehmer:in hast du es in der Hand deine Firma auf Erfolgskurs zu bringen. Ob es um Wachstum geht, die Stärkung der eigenen Position und/oder Widerstandskraft, oder der Einsparung von Kosten, du hast die Hebel in der Hand:

- [Strategie/-umsetzung](#),
- [Kultur und Team](#),
- [Prozesse und Strukturen](#)

Handlungsfeld 1: Die Strategie

Jeder weiß, wie er/sie Strategien erstellt – dazu gibt es ja schließlich eine große Auswahl an Seminaren, Büchern und Beratungen. Die meisten Ansätze beschäftigen sich mit den folgenden Fragen:

„Wo sind wir?“

Hierbei geht es im Schwerpunkt um das Wissen um deinen Markt, die Potenziale, die Risiken und den Wettbewerb.

„Wer sind wir und warum?“

Mit welchen Ressourcen (Personal, Invest, Partnerschaften, ...) erbringst du deinen USP – dein Produktversprechen. ... und was ist das höhere Ziel – doch nicht einfach nur Geld machen, oder? Hier wird auch häufig die Vision und die Mission deiner Unternehmung als Rahmen genutzt oder manchmal auch überarbeitet.

„Wo wollen wir hin?“

Jetzt wird es konkreter: Was willst du in 5 Jahren erreicht haben (in welchen Märkten, mit welchen Kunden, ...)

„Wie kommen wir da hin?“

... und jetzt machen wir Pläne, auch bekannt als Mittelfristplanung. Auf dieser Ebene diskutierst du sog. strategische Projekte und Programme und legst deine Schwerpunkte und die deines Management Teams fest (neben dem Tagesgeschäft). Hier legst du die gewünschte Veränderung fest, deine führenden Ziele und die Art der Steuerung.

? Hier die erste Gretchenfrage: Weiß auch jeder, wie diese Punkte (inkl. ihrer Entstehungsgeschichte) als Wissen und Grundlage des Handelns in das ausführende Team kommt? Sprich: woher wissen alle, wohin sie langfristig laufen sollen?

Letztendlich ist der Strategieprozess bzw. die Umsetzung der erarbeiteten Forderungen eine Reise 🗺️, die mit dem Team am erfolgreichsten sein wird (Hashtag#DiversityRules) und bei der der Weg ein gutes Stück des Zieles ist.

Es gibt natürlich auch Argumente um deine Strategie alleine zu erarbeiten – z.B. wenn du bisher kein Management Team aufgebaut hast. Gerade dann, wird die effektive Kommunikation für dich eine hohe Priorität einnehmen müssen.

Je größer deine Firma ist, umso schwieriger mag es erscheinen, alle Mitarbeiter auf dieser Reise mitzunehmen. Hier gibt es aber auch genügend Methoden – auch diese kann man für Geld sein eigen machen – zum richtigen Zeitpunkt die richtigen Botschaften im richtigen Format bereit zu stellen.



? Hier die zweite Gretchenfrage: Dient meine Kommunikation lediglich der Information, oder soll sie den Rahmen geben und Leitplanken abbilden?

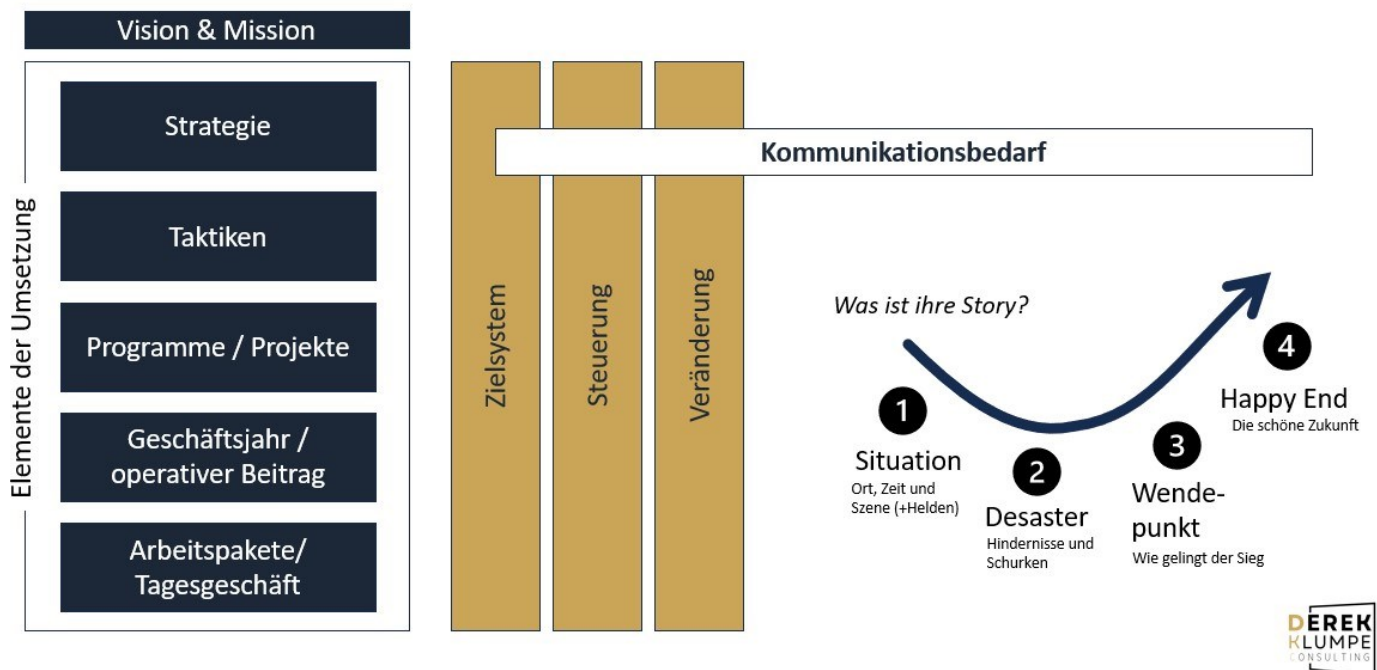
Auch wenn es sich nur um eine Information handeln soll, so willst du doch etwas bewirken. Im geringsten Fall ein Verständnis und die Fähigkeit bei den Zuhörern, dass sie das Gehörte nach einer Woche auch wiedergeben können. Dazu eignet es sich deine Inhalte in die Form einer Geschichte zu gießen – das sog. Story Telling. Also, was ist die Ausgangssituation (inkl. Helden und Schurken), das Desaster, der Wendepunkt und natürlich das glückliche Ende.

Beim Thema „Leitplanken“ vielleicht noch ein Gedanke: Unterschiede zwischen „Handlungsautonomie“ (was darf die/der Handelnde selbst entscheiden) und „Zielorientierung“ (wie weit sind Ziele zentral ausgerichtet bzw. abgestimmt) und stelle die passende Dosierung ein.

Offensichtlich ist nach der o.g. Anstrengung der ausgeprägte Wunsch da, die Strategie auch in ihrer Umsetzung zu erleben. Damit das gelingt, sollte auch – auch wenn die Puste nach dem langen Strategieprozess langsam ausgeht 🤔 -die Abstimmung in die operativen Planungen zeitnah stattfinden:

Die verschiedenen operativen Planungshorizonte (Jahresbudgets, Mittelfristplanung, ...) sind ebenso zu verzahnen, wie die „On Top“ Projekte (strategische Maßnahmen, Roadmaps, ...).

So, jetzt zurücklehnen und die Organisation laufen lassen! Oder so ähnlich 😊



Handlungsfeld 2: Kultur und Team

👉 Kaum eine Strategie-Reise kommt an dem von P. Drucker (1909 – 2005) formulierten Satz „**culture eats strategy for breakfast**“ vorbei.

Eine Strategie, welche die Unternehmenskultur nicht berücksichtigt bzw. ignoriert, hat keine lange Haltbarkeit und auch keine große Überlebenschance.

... und was ist die Unternehmenskultur? Das ist die Summe der Werte, Normen und Verhaltensweisen, die im Unternehmen zur Anwendung kommen. Werner Then (1931 -2003) prägte dies als "Summe der Selbstverständlichkeiten."

Um eine erfolgreiche Transformation zu gewährleisten, müssen Strategie und Umsetzung von der Kultur getragen werden. Veränderungen müssen mit der Kultur vereinbar sein, oder es ist notwendig, Energie in die Anpassung der Kultur zu investieren.

Wichtig bei jeder geplanten Anpassung/Änderung der Kultur, ist immer die Auseinandersetzung mit den sichtbaren Elementen und dem Verständnis, dass diese meist das Ergebnis der unsichtbaren/verborgenen Gefühle ❤️ und Gedanken 🧠 sind (s. hierzu auch das Eisbergmodell).

Folglich kann man das sichtbare Verhalten nur ändern, wenn man auch „Herz“ und „Kopf“ der Mitarbeiter erreicht.

Auch hierfür hat P. Drucker eine Handlungsempfehlung formuliert: „... Ziele und Werte müssen von den Unternehmensführern ausgedacht, verkündet und vorgelebt werden.“

Definiere "wie" Du etwas haben möchtest, fordere das gewünschte Verhalten ein, mache gute Beispiele sichtbar und sanktioniere ungewolltes Verhalten. Vor allem: Lebe es vor! 🙌

Kulturveränderung ist kein Sprint und auch kein Selbstläufer. Das berühmte-berühmte „Change-Management“ das zum Einsatz kommt ist immer für das eigene Unternehmen anzupassen. Ein „One Size fits all“ Ansatz wird zum Scheitern verurteilt sein.

Dennoch gibt es viele gute Rahmenwerke, aus denen man die eigenen Schritte, Meilensteine und Ziele ableiten kann. (Buchempfehlung: Leading Change, John P. Kotter)

In jedem Fall wird es wichtig sein, folgende drei Punkte erfolgreich zu bearbeiten:

1. Klare Gründe, warum sich etwas ändern muss – und dies muss auch den einzelnen betroffen machen.
2. Was wird sich ändern? Das große Bild
3. Wie wird es sich auf den Empfänger der Botschaft verändern? Das kleine Bild

Im Verlauf deiner Veränderungsbestrebungen musst du verstehen, wo deine Mitarbeiter sich gerade auf ihrer Veränderungsreise befinden und ihnen an der richtigen Stelle, die richtige Unterstützung anbieten.

Es ist keine einfache Aufgabe. Aber:

In einer Welt geprägt von #VUCA (Volatilität, Unsicherheit, Komplexität, Mehrdeutigkeit) ruft uns Machiavelli (1469 – 1527) zu: "**Nichts ist schwieriger in die Hand zu nehmen, gefährlicher in der Durchführung, oder ungewisser im Erfolg, als bei einer Neuordnung der bestehenden Verhältnisse die Führung zu übernehmen.**"

Aber genau das ist unser Job als Unternehmenslenker.





Handlungsfeld 3: Prozesse und Aufbauorganisation (die Struktur)

Nachdem die Strategie festgelegt, Taktiken und Ziele abgeleitet sowie die Kultur und das Team geprüft wurden, ist es nun an der Zeit, die Organisation auf ihre Passfähigkeit zu überprüfen. D.h. kann deine Organisation die Strategie umsetzen?

Hierbei ist es entscheidend, dem Grundsatz "**Structure follows Process**" zu folgen und sich zuerst auf die Prozesse zu konzentrieren.

Da die Prozesse die Spielregeln, Übergabepunkte und Verantwortlichkeiten beschreiben, eignet sich die entsprechende Prozessdokumentation zur Überprüfung der Frage „dürfen und können die Verantwortlichen das tun, was sie tun sollen“. Zur Vereinfachung nutzt man häufig eine tabellarische Form für die wesentlichen Entscheidungspunkte, die sog. RACI Matrix (engl. für Entscheidungsverantwortlich, Umsetzungsverantwortlich, Mitarbeitend, zu Informieren).

🔧 Das Ziel ist es, Prozesse möglichst einfach und fehlerfrei zu halten. Hierbei hilft das LEAN Prinzip und darauf aufbauend, jegliche Form der Standardisierung und Automatisierung.

💡 Für viele Prozesse existieren Bibliotheken in denen man mögliche Modellierungen und Prozesskennzahlen (z.B. Durchlaufzeiten) vergleichen kann.

Nach der Sortierung der Prozesse ist es leichter, auch die Organisationsstrukturen zu prüfen.

⊖ Ein häufiger Fehler in Transformationen liegt darin, sich ausschließlich auf die Strukturen zu fokussieren, ohne die Prozesse zu berücksichtigen. So werden die Kästchen geschoben, gestrichen und neu erfunden und analog die Mitarbeiter verschoben, ohne wenigstens über die RACI gesprochen zu haben.

Dabei entstehen besonders heftige Diskussionen, wenn Führungskräfte aufeinandertreffen, die nicht gelernt haben, fachliche und disziplinarische Führung zu trennen. In solchen Situationen kann die Personalabteilung (HR) für Linderung sorgen, indem sie sicherstellt, dass Zielsetzungen und -erreichungen der Mitarbeiter nur in Absprache mit allen betroffenen Führungskräften abgestimmt werden.

✅ Zum Abschluss folgender Ratschlag: Kläre in Deinem Unternehmen die Entscheidungshoheit entlang der Kette „Wer macht Was, Wie, Wann und Wie viel davon“ – und plausibilisiere, ob das aus Kundensicht auch die beste Lösung ist.



Ende zu Ende Prozesse – ein Ausschnitt



©2024 | Derek Klumpe Consulting