

OrganisationsEntwicklung

Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management

2

12

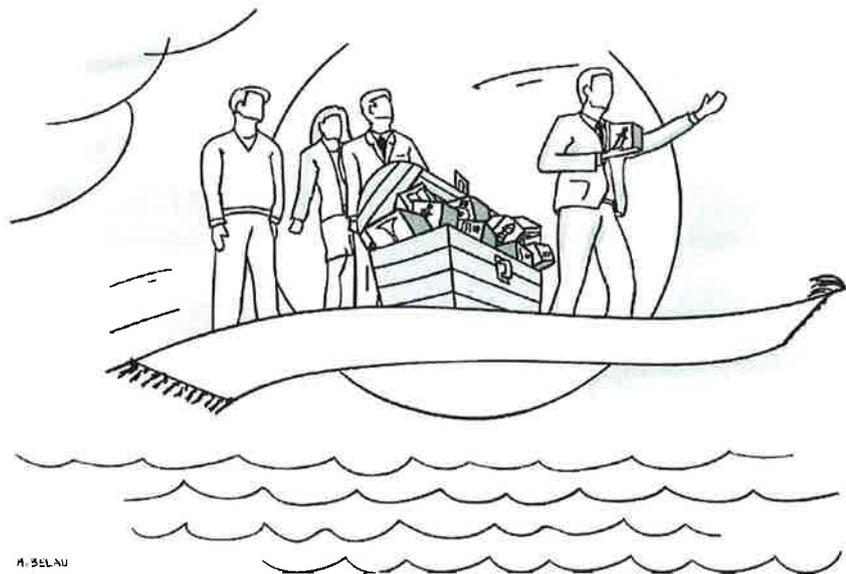
Kreativität im Change Management

Mit Design Thinking Organisationen verändern

DI Alexander Exner, Beratergruppe Neuwaldegg GmbH
Mag. Hella Exner, Exner Beratung GmbH

Unternehmens(Selbst)Steuerung In volatilen Zeiten

Neun Stoßrichtungen, um für eine – noch nicht
vorstellbare – Zukunft vorzusorgen



Unternehmens(Selbst)Steuerung in volatilen Zeiten

Neun Stoßrichtungen, um für eine – noch nicht vorstellbare – Zukunft vorzusorgen

Wir befinden uns als Gesellschaft in einer großen Umbruchsphase, nicht in einer temporären Krise. Die kommenden Zeiten werden nachhaltig volatil. Doch auch wenn bei den Entscheidungsträgern diesbezüglich ein wachsendes Bewusstsein zu bemerken ist, sind auf der Ebene der Steuerung von Unternehmen bislang so gut wie keine adäquaten Reaktionen und Handlungen zu beobachten. Allerorten dominiert Ratlosigkeit, wie die Antwort auf die Frage: «Wie plant man das Unplanbare?» bzw. «Wie steuert sich ein Unternehmen in volatilen Zeiten?» - konkret aussehen könnte. Der vorliegende Artikel bietet hier eine konkrete Antwort – jedoch nicht in Form eines fertigen Rezepts, sondern in Form einer Vielzahl bereits praktisch erprobter Elemente für eine in volatilen Zeiten chancenreichere Organisationsform.

Bevor wir auf die Fragestellung eingehen, was Unternehmens-(Selbst)Steuerung in volatilen Zeiten bedeuten kann, möchten wir unseren Zugang zu diesem Thema in Form von drei Ausgangshypothesen deutlich machen.

Drei Ausgangshypothesen

- **Hypothese 1:** Die kommenden Zeiten werden in Wirtschaft und Gesellschaft nachhaltig volatil bleiben. In der Finanzmathematik ist Volatilität ein Maß für die Schwankungsbreite und -intensität von Finanzmarktparametern wie z.B. Aktienkursen und Zinsen. Eine hohe Volatilität meint starke Ausschläge des (Kurs-) Verlaufs und entspricht einem höheren (Kurs-) Risiko. In dem hier verwendeten Sinn meinen wir mit volatil die zunehmende Unstetigkeit und höhere Schwankungsbreite bereits bestehender Umweltbeziehungen sowie zusätzlich ein schnelles und auch sprunghaftes Entstehen von neuen, für das Unternehmen relevanten Umfeldern (Parametern), d.h. schnelle und überraschende Wechsel dessen, was für das Unternehmen relevant ist.
- **Hypothese 2:** Wir beschreiben Unternehmen mit der «Metapher des lebendigen Organismus», der sich aus sich selbst heraus steuert und durch Impulse von außen (auch von Managern) zwar irritieren, aber nicht linear beeinflussen lässt. Ein wichtiges Element dieser «Unternehmens(Selbst)Steue-

rung» ist das Ausbalancieren von Widersprüchen, um den unterschiedlichen Ansprüchen der Umwelten gerecht zu werden. In volatilen und zunehmend unberechenbaren Zeiten gewinnt dieses Element stark an Bedeutung.

- **Hypothese 3:** Um in solch volatilen Zeiten als Unternehmen erfolgreich zu bleiben, bedarf es radikal weiterentwickelter und dieser neuen Situation angemessenen Formen der Selbststeuerung. Noch schätzen Entscheidungsträger die Nachhaltigkeit dieser Volatilität allerdings sehr unterschiedlich ein. Bei einer im November 2011 von der Österreichischen Gesellschaft für Marketing (OGM) im Auftrag der Beratergruppe Neuwaldegg durchgeführten repräsentativen Befragung, meinten auf die Frage «Wie beurteilen Sie die allgemeine Wirtschaftslage in Österreich bzw. Deutschland im kommenden Jahr?» 39 Prozent der befragten Manager: «Wir rechnen 2012 mit einer schwankenden Wirtschaftsentwicklung (einer volatilen Entwicklung)», während 38 Prozent der Überzeugung waren: «Wir erwarten 2012 eine stabile gemässigte Entwicklung (stabiles Wachstum)». Trotz des zunehmenden Bewusstseins beobachten wir jedoch kaum adäquate Reaktionen und Handlungen was eine veränderte Steuerung von Unternehmen anlangt. Allerorten dominiert noch Ratlosigkeit, wie die Antwort auf die Frage: «Wie plant man das Unplanbare?» konkret aussehen könnte.

Der Versuch einer Antwort

Der vorliegende Artikel liefert einige konkrete Antworten zu weiterentwickelten Formen der Unternehmens(Selbst)Steuerung in volatilen Zeiten. Nicht als fertiges Rezept, sondern in Form der Anregung zu einer Volatilitätsstrategie mit neun Stoßrichtungen.

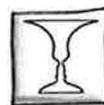
Basis dieser neun Stoßrichtungen war das von uns entwickelte Modell der Unternehmens(Selbst)Steuerung und die im Zuge der Krise 2008 drängender werdende Frage: Was hilft Organisationen im Umgang mit hoher Volatilität und was hat sich bereits in der Praxis bewährt? Über die vergangenen drei Jahre lief diese Frage in unserer Arbeit als Berater, Coach und Manager explizit und implizit ständig mit. Unsere Beobachtungen, wie fortschrittliche und experimentierfreudige Organisationen mit der zunehmenden Unplanbarkeit umgehen und was sie unternehmen, um ihre Wahrnehmungsfähigkeit und Bearbeitungsmöglichkeiten zu verbessern, haben wir schließlich in diesen neun Stoßrichtungen verdichtet und ihre Praxisrelevanz in der eigenen Managerfunktion und unseren Kundengesprächen und –projekten überprüft.

Entscheidend bei der Zusammenstellung der neun Stoßrichtungen war für uns nicht, ob die jeweiligen Ideen völlig neu erschienen, sondern ob sie bereits in Unternehmen den Bewährungstest im Umgang mit hoher Volatilität bestanden haben. Die gebräuchlichsten Aktivitäten – das Forcieren von Innovationen sowie das Flexibilisieren und Kostenoptimieren bei Arbeitszeiten, Arbeitsverhältnissen, Lieferantenbeziehungen, internen Prozessen, etc. – sparen wir daher in diesem Beitrag bewusst aus, um uns auf jene Aspekte zu konzentrieren, die noch weniger verbreitet sind.

Im Folgenden stellen wir die einzelnen Stoßrichtungen vor, verbunden mit der Einladung, anhand dieser Ihr Unternehmen auf dessen Eignung für nachhaltig volatile Zeiten zu überprüfen. Um diesen «Volatilitätscheck» durchzuführen, wenden Sie die Fragen am Ende jedes Kapitels auf die derzeitige Situation in Ihrem Unternehmen an.

Die neun Stoßrichtungen der Volatilitätsstrategie (ergänzend zu Innovation, Flexibilisierung und Kosteneinsparungen)

1.  Beobachten: wahrnehmen, was nicht wahrgenommen wird
2.  Reflektieren: bewusst dafür Zeit nehmen
3.  Entscheiden: radikal und schnell durchsetzen
4.  Aus dem Lebensweg das Entscheidende lernen
5.  Orientierung in turbulenten Zeiten schaffen
6.  Verschiebung von ökonomischen Orientierungsgrößen
7.  Verschiedene Organisationsformen gleichzeitig zulassen
8.  Eine den Zeiten angemessene Unternehmenskultur weiterentwickeln
9.  Bewusstes Bewahren der Unternehmensidentität



**Stoßrichtung 1
Beobachten: wahrnehmen, was nicht wahrgenommen wird**

Beim Beobachten der relevanten Umwelten und deren Entwicklungen stehen Unternehmen vor einem grundsätzlichen Dilemma: Man kann nie alles beobachten. Was also muss man beobachten und was darf man (ungestraft) weglassen? Diese Frage stellt sich auch in stabilen Zeiten, sie wird aber umso brisanter, je turbulenter es in den verschiedenen Umfeldern zugeht. Umso wichtiger wird es dann, auf der Organisationsebene ein Sensorium zu entwickeln und immer wieder zu schauen,

- was in dieser Organisation überhaupt beobachtet wird (z.B. bestimmte Referenzmärkte, bestimmte KPIs, «unsere wichtigsten» Wettbewerber, etc.) und was nicht beobachtet wird (z.B. gesellschaftliche Trends, politische Entwicklungen, Entwicklungen in anderen Branchen oder Regionen,...)
- wer in dieser Organisation eigentlich was beobachtet (z.B. bestimmte Bereiche beanspruchen die «Informationshoheit» zu bestimmten Themen, Kunden,...)

- was mit dem Beobachteten in weiterer Folge passiert, d.h. was von wem wie weiterverarbeitet, besprochen und diskutiert wird und was nicht.

Diese Meta-Perspektive – das Beobachten, was und wie hier beobachtet wird – liefert neue Ideen, wo der Blick des Unternehmens ausgeweitet werden muss und welche Möglichkeiten es noch gibt, das Gesehene auszuwerten und zu bündeln. Wie aber sieht man, was man bisher nicht gesehen hat? In erster Linie dadurch, dass man als Unternehmen seine «Oberfläche nach außen» vergrößert. Etwa indem man mehr und intensiver mit Lieferanten und Kunden spricht und verstärkten Beobachtungen über ihre Umwelten abfragt, Experten aus verschiedensten Richtungen einlädt, um sich von ungewohnter Seite irritieren und anregen zu lassen und indem man gezielt Netzwerke aufbaut, um sich mit neuen Blickwinkeln zu konfrontieren.

Mögliche Fragen beim eigenen Volatilitätscheck:

- Was definieren wir als unsere relevanten Umwelten? Warum genau diese? Wonach beurteilen wir deren «Relevanz»?
- Was gibt es für Ideen, um zu sehen, was wir bisher nicht gesehen haben und Dinge in den internen Bearbeitungsprozess zu bringen, die es bisher nicht dorthin geschafft haben?
- Gab es in letzter Zeit neue Entwicklungen, die wir total übersehen oder auf die wir erst stark verspätet reagiert haben? Was sagt das über unsere Beobachtungsraster aus?
- Ist für uns Feedback von externen Umwelten eine wichtige Informationsquelle?



Stoßrichtung 2 Reflektieren: bewusst dafür Zeit nehmen

Reflektieren ist natürlich ein mit dem Beobachten überlappender Vorgang, bei dem es um das Verarbeiten von Informationen geht: Was ist die Bedeutung, die Essenz? Wichtig ist, dafür «Räume zu schaffen» und scheinbare Zeitverzögerungen in Kauf zu nehmen. Ein wesentlicher (Zusatz)Nutzen der Reflexion liegt darin, dass eine gemeinsame Basis für zu treffende Entscheidungen gefunden wird.

Praxisbeispiel

Thomas Balgheim, Vorsitzender der Geschäftsführung des IT-Unternehmens Cirquent GmbH mit insgesamt ca. 1500 Mitarbeitern und über 200 Mio. Euro Umsatz, über ein eigens eingerichtetes «Reflexionsteam»:

... **die Idee:** Die Idee eines Reflexionsteams entstand in einer starken Umbruchphase, in der wir Bereiche des Unternehmens umorganisierten und über die rein quantitativen Steuerungsgrößen hinaus eine ergänzende Informationsquelle haben wollten: Was passiert am Puls des Unternehmens? Wie entwickeln sich Themen, die sich nicht unmittelbar in den Zahlen niederschlagen?

«Die Reflexion unterstützt den Prozess einer soliden Entscheidungsfindung.»

... **der Arbeitsauftrag:** Dieses Reflexionsteam hatte ursprünglich den Auftrag, dem Management ungefiltert zurück zu spielen, was das Unternehmen und die Mitarbeiter im Unternehmen bewegt. Dieser Auftrag wurde bestens erfüllt, weshalb wir das Reflexionsteam als Einrichtung bestehen ließen. Allerdings spielt das Management jetzt auch spezifische Fragen in das Reflexionsteam. Vor jeder Sitzung des Reflexionsteams, die es einmal im Quartal gibt, reden die Mitglieder mit den Kollegen im Unternehmen und sammeln, was es an «brennenden» Themen gibt. Ein Vertreter des Reflexionsteams präsentiert dann in der nächsten Managementsitzung und das Management diskutiert anschließend unter sich was es gerade gehört hat. Gegebenfalls trifft es auch auf Grund dessen Entscheidungen, die es auch den dem Reflexionsteam rückmeldet. Zudem gibt es Sessions des Reflexionsteams mit dem Management, wo die Manager Rede und Antwort stehen und diese Antworten über die Mitglieder des Reflexionsteams wieder ins Unternehmen zurückfließen, was wie ein ergänzender Kommunikationskanal ins Unternehmen wirkt.

... **die Lerneffekte:** Am Überraschendsten für das Management ist immer wieder, was von der Kommunikation, mit der man Entscheidungen begleitet, in der Organisation haften bzw. nicht haften bleibt. Sprich Entscheidungen, die aus Sicht des Managements auch klar kommuniziert und auch begründet werden, trotzdem aber nicht so bei den Mitarbeitern ankommen. Hier kommt es immer wieder zu Aha-Effekten. Ein anderer wichtiger Aspekt ist: Die Mitarbeiter beobachten ja auf allen Ebenen ihrerseits das Unternehmensumfeld und adressieren das Management dann mit Fragen wie: «Wir sehen diese und jene Entwicklung... Was könnte das für uns bedeuten und was unternehmen wir hier?» Auf diese Weise bekommt das Management ergänzende Inputs über Veränderungen in der Umwelt.

Mögliche Fragen beim eigenen Volatilitätscheck:

- Gibt es bei uns Räume für Reflexion? (Wo? Wer? Wann? Wie?)
- Wird Reflexion als kreative und nützliche Aktivität erlebt?
- Wie koppeln sich bei uns Beobachtung, Reflexion und Entscheidungsfindung?



Stoßrichtung 3 Entscheiden: radikal und schnell durchsetzen

So wichtig es ist, als Unternehmen die eigene Oberfläche zu vergrößern und so die Sensibilität gegenüber den relevanten Umwelten zu steigern, so notwendig ist es auch, eine Instanz (Person und/oder Team) zu haben, die in der Lage ist, bei Bedarf unternehmensweit schnell radikale Entscheidungen durchzusetzen. Alles andere kann in volatilen Zeiten unter Umständen zu langsam sein. Von Vorteil ist, wenn diese Entscheidungsmacht von einer authentischen, klaren und spürbaren Führungspersönlichkeit getragen wird, da gerade in unsicheren Zeiten Orientierung über konkrete Personen anstatt über eine anonyme Zentrale wichtig ist.

Praxisbeispiel:

Eine explizit vereinbarte Spielregel, die diese Widersprüchlichkeit für alle Beteiligten in der Praxis gut lebbar macht (wann wird von wem wie entschieden), gibt es beispielsweise bei einem österreichischen Konzern mit Holding und zahlreichen selbständigen Töchtern. Grundprinzip zwischen Holdingvorstand und den Geschäftsführern der einzelnen Tochtergesell-

Mögliche Fragen beim eigenen Volatilitätscheck:

- Gibt es eine Machtzentrale, die in der Lage ist, gegebenenfalls schnelle Entscheidungen zu treffen und umzusetzen? Gibt es eine charismatische Persönlichkeit oder ein prominentes Team?
- Wie wird bei uns mit dem Widerspruch: breite Partizipation und Verlangsamung beim Beobachten und Reflektieren vs. im engen Kreis getroffene, schnelle Entscheidungen – umgegangen?
- Gibt es Einsicht, dass Entscheidungen auf Grund der Volatilität immer häufiger auch sehr rasch wieder geändert werden müssen? Oder gibt es nur massiven Widerstand, Resignation, Anfeindungen, etc.?

schaften ist: Es gilt die größtmögliche Eigenständigkeit der einzelnen Bereiche – solange alles im grünen Bereich ist. Treten jedoch Probleme auf und überschreiten die miteinander vereinbarten Indikatoren bestimmte vordefinierte Limits, dann werden vom Holdingvorstand die Zügel angezogen – bis die Werte wieder im grünen Bereich liegen: Einmischung ja, aber nach zuvor klar vereinbarten Spielregeln!



Stoßrichtung 4 Aus dem Lebensweg das Entscheidende lernen

Obwohl der Spruch «der Weg, der in die Krise geführt hat, führt nicht aus ihr heraus» sicher seine Gültigkeit hat, kann man für volatile Zeiten auch Wichtiges aus dem bisherigen Lebensweg lernen. Besonders wichtig ist der bisherige Umgang mit Umbrüchen. Fehlt dieses Hinspüren, wie das Unternehmen bei massiven Veränderungen tickt – und das unterbleibt in der Praxis häufig – geht das Management entsprechend naiv an die erforderlichen Veränderungsprozesse heran. Denn dann mangelt es am unternehmensspezifischen Wissen, welche Bewältigungsformen zu einer erfolgreichen Änderung des Lebensweges geführt haben und wie der «Eigensinn» dieses lebendigen, sich selbst steuernden Systems ausgeprägt ist.

Mögliche Fragen beim eigenen Volatilitätscheck:

- Was waren bei uns bisher markante Umbrüche? Wodurch wurden sie ausgelöst?
- Wie viele Umbrüche hat das Unternehmen schon erlebt? Wie veränderungsresistent oder veränderungsaffin hat sich die Organisation dabei verhalten? Welche Bewältigungsformen waren erfolgreich, welche nicht?
- Welche Veränderungen in den Steuerungsmustern haben sie nach sich gezogen und was blieb in der Organisation unverändert?
- Wie vital empfinde ich unser Unternehmen – strotzt es vor Kraft oder wirkt es eher starr und müde?
- Welche Entscheidungsmuster dominieren bei uns? Wie würde ich diese Muster beschreiben? Welche Muster helfen uns in turbulenten Zeiten, welche hindern uns, schnell zu agieren?



Stoßrichtung 5

Orientierung in turbulenten Zeiten schaffen

Je chaotischer die Zeiten, desto wichtiger sind klare Leitplanken als Orientierung. Was aber eignet sich überhaupt als Leitplanke, wenn die Welt morgen schon wieder ganz anders ausschauen könnte als wir es heute noch glauben? Die bisher bewährten Prozesse zur Erstellung und Überprüfung von strategischen Planungen und Budgetierungen müssen zumindest modifiziert werden. Sie sind mittlerweile zu starr geworden und daher sehr schnell inhaltlich nicht mehr aktuell. Sie aktuell zu halten ist ein ineffizienter, zu aufwändiger Prozess. Als Leitplanken jedoch gut geeignet sind:

- eine Vision, die bewegt,
- glaubhafte und gelebte Werte
- Klarheit über zu bewahrende Kernkompetenzen.

Praxisbeispiel:

Dr. Erich Schönleitner und Mag. Markus Böhm, die Holdinggeschäftsführer der Pfeiffer Gruppe, Österreichs größtem regionalen Lebensmittelhändler mit ca. 2870 Mitarbeitern rund 680 Mio. Euro Umsatz 2010, über Vision und Werte als Orientierung und Leitplanke:

«Wir haben bei Pfeiffer fünf Unternehmenswerte: Langfristige Orientierung, Wertschätzung, Fairness, Entwicklungsbereitschaft und Verbindlichkeit. Was heißt das konkret? Langfristige Orientierung fängt an bei einer Investitionsrechnung: Während sich bestimmte Projekte bei einem börsennotierten Unternehmen in wenigen Quartalen amortisieren müssen, haben wir hier oft andere Prioritäten. Z.B. haben wir vor zwei Jahren ein Zentrallager in Graz gebaut, das sich betriebswirtschaftlich erst in zehn Jahren amortisiert, was für ein Lager ein langer Zeitraum ist. Dahinter steht aber das klare strategische Bekenntnis der Eigentümerfamilie: Wir wollen den Raum Steiermark stärken, dort für Arbeitsplätze sorgen und dazu beitragen, diesen Bereich nachhaltig zu entwickeln.

Eine andere Folge dieser langfristigen Orientierung ist, bestimmte Dinge zu unterlassen. Typisches Beispiel ist die Beziehung zu den Lieferanten, wo es kurzfristig verlockend sein könnte, massiv Druck auszuüben. Auch Pfeiffer denkt betriebswirtschaftlich, trotzdem verzichten wir auf überzogene Forderungen, weil uns eine gemeinsame nachhaltige Entwicklung wichtiger ist. Ebenso haben wir bewusst entschieden, bestimmte Artikel z.B. im Fischbereich, die sehr gut gegangen sind, aus dem Sortiment zu nehmen und auf diese Ergebnisse zu verzichten, weil diese Sorten nicht nachhaltig befischt werden.

Ein Beispiel für die Werte «Verbindlichkeit» und «Wertschätzung»: Sitzungen beginnen bei uns pünktlich und wenn jemand zwei Minuten zu spät kommt, ist das auffällig. Wenn eine Sitzung nicht pünktlich aus ist, ist das ebenfalls auffällig. Das mag spitzfindig klingen, ist aber gelebter Ausdruck unseres

Prinzips Verbindlichkeit: «Was ausgemacht ist, ist auch einzuhalten.»

Eine andere wichtige Leitplanke ist ein kraftvolles Zielbild. Das ist derzeit unser Zielbild 2017. Aus dem leiten wir zwei mittelfristige Planungen ab, unsere Strategie 2011 bis 2015 und die Strategie 2015 bis 2017. Im Zielbild ist formuliert, was wir bis zu diesem Zeitpunkt erreicht haben wollen, herunter gebrochen auf unsere drei Vertriebsseinheiten. Zudem sind einige Eckpfeiler formuliert, etwa: Wir sind 2017 nach wie vor ein Familienkonzern. Wir sind eingebettet in die Markant-Einkaufsgenossenschaft. Ertragsorientiertes Wachstum geht klar vor reinem Mengenwachstum.»

Mögliche Fragen beim eigenen Volatilitätscheck:

- Gibt es in Ihrem Unternehmen auf der Ebene von Vision/Werte/Kernkompetenzen drei bis fünf Aussagen oder Kriterien, die in kritischen Situationen wirklich «handlungsleitend» sind?
- Gibt es dafür Beispiele bei Umbruchphasen im Lebensweg Ihres Unternehmens?
- Wie wird mit dem Widerspruch «Orientierung vs. Flexibilität» umgegangen: Sind diese Aussagen/Kriterien über lange Zeiträume konstant oder passen sie sich situativ an?
- Haben wir unsere Planungssysteme flexibilisiert? Ist das den volatilen Zeiten adäquat angepasst?



Stoßrichtung 6:

Verschiebung von ökonomischen Orientierungsgrößen

Die ökonomischen Orientierungsgrößen der meisten Unternehmen konzentrieren sich auf Wachstum als primären, tradierten Erfolgs- und Überlebensgarant. Die bis vor kurzem gültige Erfahrung war, dass heute getätigte Schulden über den Gewinn, der über Wachstum erreicht wird, morgen getilgt werden. Die globale Entwicklung lässt allerdings Zweifel aufkommen, ob das eine nachhaltig erfolgreiche Strategie für die Zukunft sein kann. Als Antwort auf volatile Zeiten ist eine Verschiebung der ökonomischen Werte in Richtung auf mehr Sicherheit und Stabilität angemessen. Z.B. von Umsatz und EBIT hin zu Marktanteilen, Eigenkapital-Quote, Gearing Ratio oder zu qualitativen Aussagen wie bei einem erfolgreichen Mittelständler:

Praxisbeispiel:

Ein international tätiges Industrieunternehmen definierte anlässlich der Finanzkrise für sich als verbindliche Maxime: „Unabhängigkeit (von Banken, Börsen, Investoren, einzelnen Kunden, Lieferanten) ist für uns ein zentraler Wert. Daraus folgt: Wir sind derzeit in einer starken ökonomischen Position und werden diese Position halten (und auf keinen Fall verschlechtern zugunsten von Risikoinvestments). Wachstumsinvestitionen werden ausschließlich aus positiven Ergebnissen finanziert (nicht aus Substanz oder durch Fremdfinanzierung). Nachhaltigkeit ist uns wichtiger als kurzfristige Gewinnausschüttung.« Würde sich plötzlich die Gelegenheit bieten, einen großen Mitbewerber «günstig» zu kaufen oder eine «zukunftsweisende» Kooperation in Asien einzugehen, wozu man jedoch ein großes Investment braucht, wirft das sogleich die Frage auf: Passt das mit unseren ökonomischen Kernwerten zusammen oder nicht?

- Um temporäre, bereichsübergreifende Aufgaben zu bewältigen, wird Projektmanagement eingesetzt.
- Auf Ebene der Makrostrukturierung von Organisationen ist die Gestaltung in überschaubare, eigenständig lebensfähige Geschäftseinheiten funktional. Sie sollen in möglichst hoher Eigenständigkeit in einem «Ganzen» eingebettet sein, was eine gute Struktur für die Bewältigung turbulenter Zeiten ist.
- Um «das Ganze und seine Teile» zu steuern und dabei nötige Aushandlungsprozesse zu gestalten, erweist sich eine Matrix als gut geeignet.

Je turbulenter die Umwelten, desto anspruchsvoller wird die Frage, welcher Organisationsstruktur wann der Vorzug zu geben ist. Oder anders herum betrachtet: In Situationen, die Krisenbewältigung erfordern, ist ein straffes Top-Down-Entscheidungen-Steuerungssystem funktional, in Wachstumsphasen eher partizipative Steuerungsmuster. Diese Phasen wechseln blitzartig und treten auch parallel bei den einzelnen Teilen auf. Diese Gleichzeitigkeit verschiedener Organisationsformen ist eine gute Antwort für volatile Zeiten, weil dadurch adäquate, der jeweiligen Notwendigkeit angepasste Steuerungssysteme ermöglicht werden. Um aber damit sinnvoll umgehen zu können, ergibt sich folgende Anforderung: Gibt es in der Organisation eine Art «Metaorganisation» im Sinne einer starken Entscheidungseinheit, die sich mit den sich daraus ergebenden Widersprüchen auseinandersetzt und die entscheidet, welche Organisationform in der jeweiligen Situation Vorrang hat?

Praxisbeispiel:

Die Constantia Industries AG ist ein österreichisches Privatunternehmen mit internationaler Ausrichtung und vier strategischen Konzernbereichen. Der Konzern beschäftigt etwa 4.300 Mitarbeiter bei einem Jahresumsatz von ca. 1 Mrd. Euro. Stanislaus Turnauer, CEO der Constantia Industries und Dr. Alexander Doujak, Mitglied des erweiterten Vorstandes, über das Zusammenspiel von Ganzem und Teilen und eng gekoppelte Entscheidungsstrukturen:

Das Ganze – und seine Teile: Der Ursprung für die neue Organisationsstruktur liegt drei Jahre zurück und ist in der damaligen Diskussion begründet: Was macht für die Zukunft mehr Sinn: eine tendenziell zahlenorientierte Finanzholding oder eine marktnahe Industrieholding? Zwei Überlegungen waren dabei entscheidend: Wie können wir eine Organisationsstruktur schaffen, die einerseits die Eigenständigkeit von Einheiten fördert, diese aber auch Wege finden, um voneinander zu lernen und so die Performance zu verbessern? Und wie kann die Holding möglichst nahe an und mit den Konzernunternehmen agieren, um das Umsetzungscommitment zu erhöhen?

Mögliche Fragen beim eigenen Volatilitätscheck:

- Ist Wachstum der treibende Wert, um die langfristige Lebensfähigkeit unseres Unternehmens zu gewährleisten?
- Was sind unsere ökonomischen Kernwerte? Wohin zielen sie?
- Bei Betrachtung des bisherigen Lebensweges unseres Unternehmens: Tickt es tendenziell Richtung Sicherheit oder in Richtung hoher Risikobereitschaft?
- Haben wir ein Risikomanagement, das mehr ist als eine Alibifunktion? Ist es strukturell verankert und wie wird es gelebt?



**Stoßrichtung 7
Verschiedene Organisationsformen
gleichzeitig zulassen**

In vielen Organisationen gibt es inzwischen eine Gleichzeitigkeit verschiedener Organisationsformen, was einerseits funktional ist, andererseits auch als chaotisch erlebt wird:

- Um Beobachtungen gut zu bearbeiten und zu reflektieren, aber auch um Zugang zu Entscheidungsträgern von Institutionen (z.B. der rahmensetzenden Politik) zu haben, sind Netzwerke (persönliche, institutionelle, Internet) etwas sehr Wichtiges.
- Um klare Entscheidungen durchzubringen und rasch umzusetzen, ist eine klare Linienorganisation hilfreich

Organisatorisches Ergebnis war ein Holdingvorstand mit CEO, CFO und zwei industriellen Vorständen, die jeweils zwei Untereinheiten steuern. Kombiniert ist dies mit klaren Vorstandsverantwortungen für die Business Excellence Themen, die quer über die Konzernunternehmen liegen. Im Wesentlichen sind dies Kernprozesse wie Produktion, Einkauf, Verkauf, HR, IT, Innovation, KVP aber auch «enabling Prozesse» wie e³, «effizient und effektiv entscheiden» sowie Performance Culture. (...) Dieser Holdingvorstand ist auch die Instanz, die auf Grund ihrer Vernetzung in das Unternehmen und der Mitgliedschaft des Eigentümers in der Lage ist zu entscheiden und auch durchzusetzen, welche Organisationsform situativ jeweils «Vorrang» hat.

Abstimmung und Gesamtsteuerung: In der Holding gibt es die «Vorstandsklausur» mit den vier Vorständen, ergänzt durch HR und Corporate Development, in der strategisch gearbeitet wird und die wesentlichen Architekturen und Designs für die Business-Excellence-Themen vorgearbeitet bzw. kreiert werden. Der «erweiterte Vorstand» besteht aus den Mitgliedern der Vorstandsklausur, den Geschäftsführern der Konzernunternehmen (KU) und dem Controlling. Auf Ebene der Konzernunternehmen arbeiten die Geschäftsführungen eng mit ihren Strategieteams zusammen, komplettiert durch Führungskreis und das Management. Alles in allem sind dies konzernweit rund 130 Personen. Diese «Zwiebelringe» interagieren in unterschiedlichen Zusammensetzungen mit dem Ziel, in diesen Kreisen die Entscheidungen und das Commitment bestmöglich zu verankern.

In den einzelnen Konzernunternehmen verantworten die Strategieteams alle Kernprozesse. Der jeweilige «industrielle Vorstand» aus der Holding ist Mitglied dieser Teams. Durch diese Verankerung der Vorstände ist gewährleistet, dass entscheidungsrelevante Informationen zeitnah vorhanden sind und schnell entschieden werden kann.

Diese Kommunikationsstrukturen und Entscheidungsverfahren gewährleisten schnelle Reaktionen und helfen, in der Organisation durch Einbindung ein breites Commitment herzustellen, damit Entscheidungen gut und schnell umgesetzt werden. Ein Beispiel: Im Herbst des (hoherfolgreichen) Jahres 2008 zeigte die Budgetierung für 2009 keinerlei Krisenerwartungen seitens der Konzernunternehmen. Daher arbeiteten wir im Anschluss mit den Mitgliedern des erweiterten Vorstandes an Zukunftsszenarien. Dieser Ausblick machte klar, dass es mit einer hohen Wahrscheinlichkeit zu einer Krise kommen würde – differenziert nach Märkten und Regionen. Der folgende Abgleich mit den bisherigen Budgets brachte die klare Erkenntnis, dass Handlungsbedarf bestand. Diese Vorgehensweise erzeugte ein hohes Commitment im erweiterten Vorstand, rásch auf die drohende Krise zu reagieren und korrigierend auf die Budgets einzuwirken. (...) Ohne das so erzeugte breite Commit-

ment wäre es nicht gelungen, 2009/2010 zu den bisher erfolgreichsten Jahren der Unternehmensgeschichte zu machen.

Unsere Erkenntnis: Es wird immer wichtiger, unsere Organisationsstrukturen laufend zu evaluieren, um für die jeweilige Situationen, in der sich die Konzernunternehmen befinden, die bestmögliche Organisationsform zu gestalten.

Mögliche Fragen beim eigenen Volatilitätscheck:

- Makroorganisation: Haben wir eigenständige Geschäftseinheiten, die in hoher Flexibilität auf ihre Umwelten reagieren können?
- Gibt es ein Steuerungssystem, das mit dem Widerspruch «Eigenständigkeit der Teile vs. Gesamtinteresse des Unternehmens» gut umgehen kann?
- Haben wir gleichzeitig unterschiedliche Organisationsformen? Wie werden diese jeweils koordiniert?



Stoßrichtung 8

Eine der Zeit angemessene Unternehmenskultur weiterentwickeln

Die Unternehmenskultur ist erfahrungsgemäß am schwersten zu verändern. Wir greifen hier zwei Ausprägungen der Kultur heraus, die in volatilen Zeiten besonders wichtig werden.

Mut zur Intuition: Die Fähigkeit zur Intuition wird umso wichtiger, je undurchschaubarer und unübersichtlicher das Wirtschaftsleben wird. Unternehmen, die stark analytisch ticken und großen Wert auf Zahlen, Daten, Fakten legen, werden künftig noch mehr Schwierigkeiten haben als das heute schon der Fall ist. War diese Idee vollständiger Information bereits bisher eine Illusion, so fehlt künftig erst recht die Zeit, alle Daten rechtzeitig zu analysieren. In vielen Situationen bleibt dem Management auch heute schon unter hohem Druck gar nichts anderes übrig, als sehr intuitiv vorzugehen. Beispiel: Ein Hauptlieferant wird durch ein Erdbeben überraschend lieferunfähig und Sie müssen über Nacht eine Alternativenentscheidung treffen.

Bindung, Identifikation und Vertrauen auf Zeit: Lange Zeit waren Sicherheit und langjährige Zugehörigkeit zum Unternehmen für Mitarbeiter und Management eine wichtige Motivation und Basis zur Schaffung von Identifikation und Vertrauen. Der ständige Kosten- und Veränderungsdruck und die Flexibilisierung der Anstellungsverhältnisse unterlaufen diese Tradition der emotionalen Bindung jedoch seit Jahren. Trotzdem bleiben

Identifikation und Vertrauen unverzichtbare Kulturmerkmale – gerade wenn es draußen stürmisch ist. Einerseits im Management, damit die Entscheidungen gemeinsam getragen werden, was diesen eine ganz andere Energie und Glaubwürdigkeit verleiht. Andererseits in der Belegschaft, da schnelle Entscheidungen und Aktionen im Sinne des Unternehmens nur dann funktionieren, wenn der einzelne Mitarbeiter motiviert ist und die Entscheidungen mitträgt. Wodurch aber kann die frühere Form der emotionalen Bindung ersetzt werden? Ein erstes funktionales Äquivalent war die Employability-Diskussion Ende der 90er-Jahre. Ein anderes Äquivalent für emotionale Bindung kann die klare Orientierung für die Zukunft (Stoßrichtung 5) darstellen. Eine kraftvolle Vision und gelebte Werte können Begeisterung und «Identifikation auf Zeit» erzeugen, wie man es z.B. gut bei Profimannschaften im Sport beobachten kann.

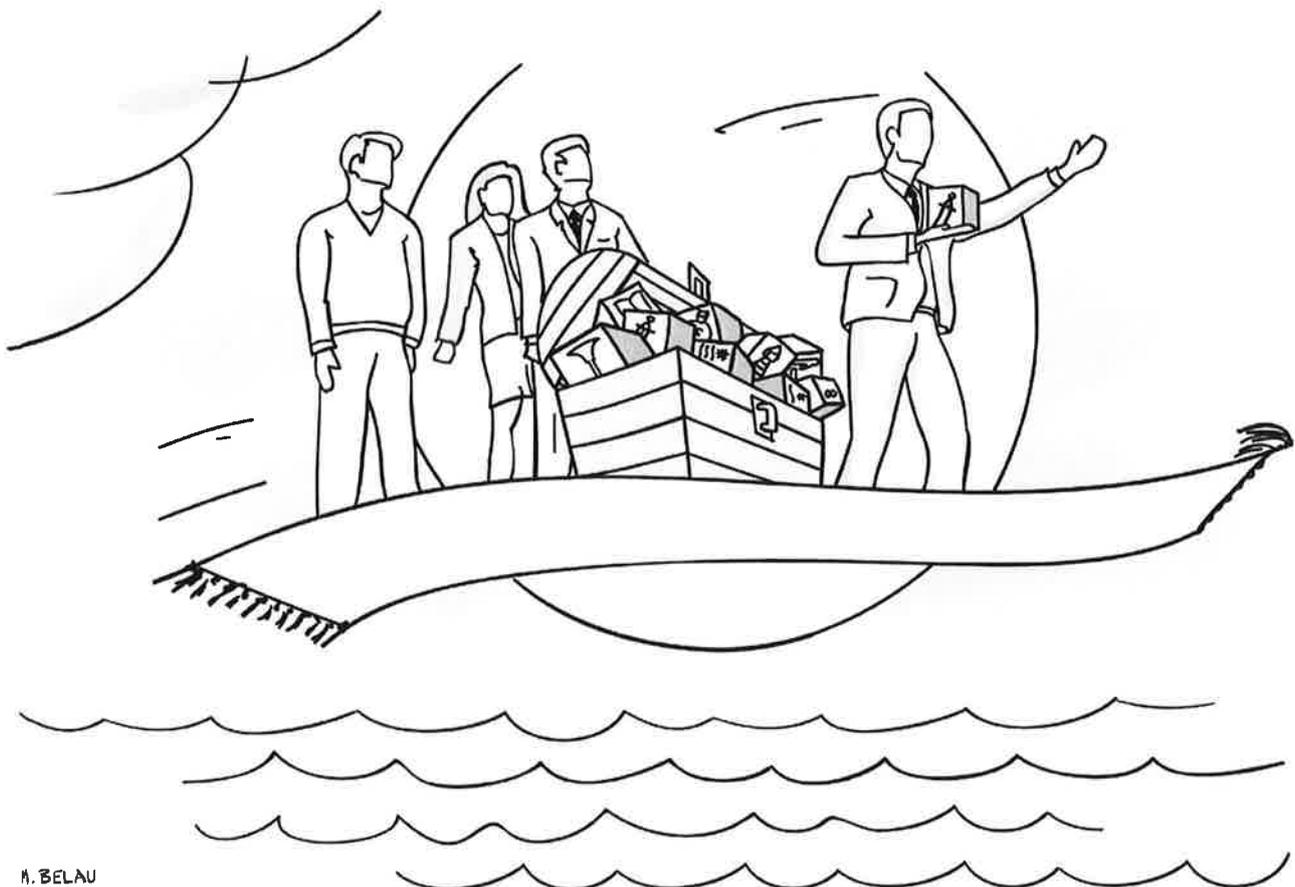
Praxisbeispiel

Die im Familienbesitz befindliche Unternehmensgruppe Engel ist der weltweit größte Spritzgussmaschinenhersteller mit 3.800 Mitarbeitern und einem Umsatz von ca. 740 Mio. Euro.

Dr. Peter Neumann, CEO und Mag. Gotthard Mayringer, CFO, über die Rolle von «Vertrauen» und «Vertrauensverlust»:

Die Firma Engel musste in der Krise im Herbst 2008 / Frühjahr 2009 erstmals in der Unternehmensgeschichte aufgrund eines massiven Rückganges der Auslastung in größerem Umfang Kündigungen aussprechen. In Summe betraf das etwa 7–8 Prozent der Belegschaft, incl. der Aussetzverträge (mit Wiedereinstellungsgarantie) ca. 13 Prozent der Belegschaft in Österreich. Die Rede war von einem «Vertrauensbruch», obwohl zuvor alle anderen Möglichkeiten (Zeitkonten, Kurzarbeit, etc.) so weit als möglich und finanziell sinnvoll ausgeschöpft worden waren.

Wie aber lässt sich die Bindung an das Unternehmen, die bis jetzt stark auf dem Vertrauen auf Arbeitsplatzsicherheit beruhte, auf eine neue Basis stellen? Ein Teilprojekt der nach der Krise weitergeführten Strategieentwicklung beschäftigt sich explizit mit dieser Frage. Ziel ist, Strukturen, Spielregeln und Kommunikationswege so aufzubauen oder neu zu gestalten, dass wir verloren gegangenes Vertrauen wieder gewinnen und sozusagen «Äquivalente für die verlorene Arbeitsplatzsicherheit» finden.



Solche Äquivalene sind für uns:

1. Jobenrichment durch Erhöhung der Eigenverantwortlichkeiten der Mitarbeiter und des Managements, somit ein verstärktes Verständnis und Miteinander zwischen den Hierarchieebenen, vor allem in Hinblick auf das Commitment und Weitertragen von Entscheidungen.
2. Kommunikationsoptimierung. Das heißt, mehr Informationen und einen intensiveren Dialog mit den nächsten Führungsebenen, somit eine größere Transparenz und Abschätzbarkeit für die Mitarbeiter: Was kann ich erwarten? Was kann passieren? Welche Zusagen gibt es, welche nicht? Dazu gibt es seine Vielzahl von Aktivitäten die wir derzeit umsetzen und implementieren: z.B. die Definition bzw. Präzisierung klarer Werte oder die Einführung einer Mitarbeiterzeitung, in der die aktuelle Situation des Unternehmens transparent gemacht wird. Den gegenseitigen Respekt über die Hierarchien hinweg zu erhöhen, ist für uns ein weiteres, wesentliches Bemühen, um in diesen volatilen Zeiten die Bindung zum Unternehmen aufrecht zu halten.

ein sehr geringes Bewusstsein über die Geschichte des Unternehmens und das, was seine Identität ausmacht. Daher haben sie oft keinen Zugang zu dieser Stoßrichtung des bewussten Bewahrens der Unternehmensidentität, sondern nur den Change im Fokus und laufen damit Gefahr, das Unternehmen in seiner Einzigartigkeit zu zerstören.

Praxisbeispiel:

Dieses Phänomen ist bereits verstärkt zu beobachten. Z.B. bei Banken, die sich nicht mehr klar darüber sind, ob sie sich der Realwirtschaft oder dem hochspekulativen Bereich zugehörig fühlen. Oder bei Unternehmen, die mehrfach gemerged wurden und sich den neuen Mutterunternehmen «bis zur Selbstaufgabe» anpassen mussten. Oder bei Beratern, die in einer Auftragsflaute auch Aufträge abseits des Kerngeschäfts annehmen – was als einzelner Auftrag zum Durchtauchen durchaus noch Sinn machen kann – daraus dann aber gleich ein neues Geschäftsfeld kreieren und so nach einiger Zeit für alles und nichts stehen.

Mögliche Fragen beim eigenen Volatilitätscheck:

- Welchen Stellenwert hat Intuition in unserem Unternehmen? Basieren intuitiv getroffene Entscheidungen auf guter Vernetzung von Beobachtungen und Reflexion? Werden intuitive Entscheidungen vom Unternehmen akzeptiert?
- Gibt es bei uns Äquivalente für emotionale Bindung durch langfristige Zugehörigkeit?
- Gibt es im Unternehmen eine «Kernmannschaft» die auf längerfristige Bindung aufgebaut ist? Wie wird mit dem Unterschied zur «Nicht-Kernmannschaft» umgegangen?

Mögliche Fragen beim eigenen Volatilitätscheck:

- Hat unser Unternehmen bereits eine so hohe Anpassungsfähigkeit entwickelt, dass "Bewahren der Identität" ein relevantes Thema ist? Falls ja, wo ist im Steuerungssystem dafür der richtige Platz?
- Oder ist in unserem Unternehmen die Bewahrung der Unternehmensidentität so stark ausgeprägt, dass es ausreichende Anpassungsfähigkeit verhindert?
- Wer/was sind die Symptomträger für die bewahrenden und die verändernden Kräfte?



Stoßrichtung 9 Bewusstes Bewahren der Unternehmensidentität

So wichtig es ist, sich als Unternehmen in turbulenten Zeiten flexibel an geänderte Umwelten anpassen zu können, so wichtig ist es auch, vor lauter Anpassungen nicht die eigene Identität zu verlieren. Wenn es nicht gelingt, Vision, Werte, Kernkompetenzen, Sinn und die wichtigen Relationen des Unternehmens zu bewahren, verlieren Unternehmen schnell ihre Kontur und sich selbst im Durcheinander der immer turbulenteren Umwelten. Hier entsteht oft ein massives Spannungsfeld. Manager, vor allem noch kurz im Unternehmen tätige, haben oft

Eine Volatilitätsstrategie entwickeln und umsetzen

Wenn der Volatilitätscheck zum Ergebnis geführt hat, dass ein hoher Handlungsbedarf besteht, um die Steuerungsmuster für volatile Zeiten anzupassen, entsteht die paradoxe Situation, dass zu einer bereits bestehenden volatilen Umweltsituation und dem damit erzwungenen Change Prozess, noch ein «Metachange» hinzukommt. Um diesen Metachange zu bewältigen, bedarf es einer umfassenden Volatilitätsstrategie. Sie setzt sich aus den neun Stoßrichtungen und natürlich auch aus Innovations-, Flexibilisierungs-, Kosteneinsparungsstrategien zusammen. Dieses Vorhaben sollte mit Bedacht entwickelt werden: Denn ein Transformationsprozess dieser Art kostet viel Energie, Zeit und Geld – also all das, was in dieser Situation eigentlich nicht verfügbar ist und deshalb zu Widerständen führen kann.

Wenn wir bei der Beschreibung des Unternehmens mit der Metapher des lebendigen Organismus bleiben (siehe Hypothese 2), der sich aus sich selbst heraus steuert und durch von außen gegebene Impulse (auch von Managern) zwar irritieren, aber nicht linear beeinflussen lässt, geht es nun darum, gemeinsam mit dem gesamten Management und den Mitarbeitern entsprechend Veränderungsenergie aufzubauen, um chancenreich an dieses Vorhaben heran zu gehen.

Ausblick

Verantwortungsbewusstes Management darf sich nicht scheuen, eine Volatilitätsstrategie zu erarbeiten und sie auch umzusetzen. Denn ein Unternehmen, das sich den Herausforderungen der volatilen Umwelten anzupassen weiß – ohne dabei seine Identität zu verlieren – erhöht seine Chancen markant, auch in diesen turbulenten Zeiten erfolgreich zu bestehen. Wenn das Unternehmen die Fähigkeit entwickelt, mit Volatilität entsprechend umzugehen, verändert sich zudem die Perspektive: Überforderung wandelt sich zu bewältigbaren Herausforderungen und erhöht somit die Lebenskraft und – Freude des Unternehmens.

Pictogramme: Thomas Cerny



Mag. Hella Exner

GesellschafterIn der Exner Beratung GmbH, zuständig für prozessorientierte Unternehmensberatung sowie systemisches Coaching

Kontakt:
h.exner@exnerberatung.at



DI Alexander Exner

Gesellschafter der Beratergruppe Neuwaldegg und Gesellschafter der Exner Beratung GmbH

Kontakt:
alexander_exner@gmx.at

Literatur

- **Baecker, D. (2007).** Studien zur nächsten Gesellschaft, Suhrkamp.
- **Beratergruppe Neuwaldegg.(2011).** Studie zu Reaktionen der österreichischen Unternehmen auf die derzeitige Wirtschaftsentwicklung, OGM.
- **Exner A., Exner H. & Hochreiter, G. (2009).** Selbststeuerung von Unternehmen, Campus Verlag.
- **Jaksche, M. & Tötschinger, R.** Vom klassisch-hierarchischen Management zur hybriden hierarchisch-heterarischen Steuerung, Revue für postheroisches management, Heft 9–2011.
- **Luhmann, N. (2006).** Organisation und Entscheidung, VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- **Maturana, H.R. (1985).** Erkennen: Die Organisation und Verkörperung von Wirklichkeit, Vieweg & Sohn.
- **Mc Kinsey, Studie:** Herausforderungen für die deutsche Wirtschaft durch nachhaltig veränderte Märkte; März 2010.
- **KPMG, Studie:** Succeeding in a Changing World; Feber 2012.
- **Simon-Kucher & Partners, INDUSTRIMAGAZIN, Studie:** «the new normal» Management in volatilen Zeiten, Wien, Juni 2011.
- **Ungericht, B. & Wiesner, M.** Resilienz, zur Widerstandskraft von Individuen und Organisationen, ZFO 03/2011.
- **Weik K.E. & Sutcliffe K.M. (2010)** Das Unerwartete managen: Wie Unternehmen aus Extremsituationen lernen. 2. erweiterte Auflage, Schaeffer-Poeschel.
- **Wimmer, R.** Evolutionstheoretische Zugänge zu Fragen der Lernfähigkeit von Organisationen. Hernsteiner 03/2010.