

Was den Mittelstand bewegt

eine Studie der C2 OrganisationsBeratung
über die
Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken
von mittelständischen Unternehmen

Stuttgart, im Juli 2001



C2 Gesellschaft für
OrganisationsBeratung GbR

Turbinenstraße 47
70499 Stuttgart
Telefon 0711 / 83 99 10 – 0
Telefax 0711 / 83 99 10 – 10

E-Mail: C2@c2-beratung.de
Internet: www.c2-beratung.de

Was den Mittelstand bewegt

Inhalt	Seite
Das Bild in der Gesamtschau	3
Das Analysebild im Detail	4
Die Stärken	4
Die Schwächen	5
Die Chancen	6
Die Risiken	7
Unsere Hypothesen	8
Die Handlungsfelder	9
Veränderungsmanagement	11
Der Unternehmens-Entwicklungskreis	12
Dank	14

Was den Mittelstand bewegt

- Eine Studie der C2OrganisationsBeratung

von Jürgen Berger, Horst Kremer, Dr. Rainer Schweizer und Dietmar Simon

Der Mittelstand ist im Bewusstsein der Menschen, der Medien und der Politik der entscheidende Treiber der wirtschaftlichen Entwicklung. Grund genug für die C2 OrganisationsBeratung, sich mit dem auseinander zu setzen, was den Mittelstand bewegt – in des Wortes doppelter Bedeutung: Woher kommt die Energie, die diese Wirtschaftsgruppe so stark erscheinen lässt und was beschäftigt derzeit diese Unternehmen?

Dabei haben wir uns auf die Frage konzentriert:

Was tut der Mittelstand, um seine Zukunft selbst zu gestalten?

Nicht betrachtet haben wir die Fragen der politischen und steuerlichen Rahmenbedingungen, weil diese nicht direkt von den Unternehmen beeinflusst werden können. Diese Unterlassung fiel uns umso leichter, weil es dem Selbstverständnis dieser Gruppe entspricht, auch in widrigem Umfeld eigene kreative Lösungen selbst für schwierigste Herausforderungen zu finden.

Um Antworten auf die Frage der Gestaltungskraft des Mittelstandes zu finden, haben wir 21 Unternehmer der unterschiedlichsten Branchen im Großraum Stuttgart befragt, sowie Kammern und Kreditinstitute.

Die Fragen, die wir stellten, entsprachen der „SWOT-Analyse“, die Auskunft darüber gibt, welche

Stärken und Schwächen gegenwärtig ein Unternehmen auszeichnen, sowie welche **Chancen und Risiken** die Zukunft birgt.

Das Bild der Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken nach den Interviews in der Gesamtschau:

+	Stärken <ul style="list-style-type: none"> ▪ Flexibilität, Beweglichkeit ▪ Kundennähe ▪ gutes Produkt ▪ Nischenpolitik ▪ Trendscout, Trendsetting ▪ fachkompetente Mitarbeiter ▪ Organisation ist überschaubar ▪ Fertigungsprozesse ▪ gute Feuerwehr 	Chancen <ul style="list-style-type: none"> ▪ Fusion, Kooperation, Koopetition ▪ Vorteile der Beweglichkeit mehr nutzen ▪ sich auf seine Stärken besinnen ▪ in Vorleistung gehen: Vorentwicklung ▪ Einsparpotenziale nutzen ▪ Mitarbeiterbindung ▪ Qualifizierung
	-	Schwächen <ul style="list-style-type: none"> ▪ Strategie ▪ Stabsfunktionen nicht finanzierbar ▪ innerbetriebliche Organisation ▪ Planung eher reaktiv, situativ ▪ Mitarbeiternachwuchs ▪ Generationenwechsel ▪ Internationale Personalarbeit ▪ Produktentstehungsprozess ▪ Lernen aus Fehlern
	Gegenwart	Zukunft

Das Analysebild im Detail, wie es von der Mehrheit der Interviewpartner gezeichnet wurde:

Die Stärken

1. **Flexibilität und Schnelligkeit** des Mittelstandes sorgen für schnelle Lösungen und Entscheidungen. Flache Hierarchie und kurze Entscheidungswege sind dafür die Grundlage. Das tief verankerte Bewusstsein der eigenen Flexibilität ist sozusagen selbstverstärkend – wer sich für flexibel hält, hört den Kundenwünschen mit hoher Offenheit zu und denkt mehr daran, wie er diese erfüllen kann als daran, was ihm damit an Schwierigkeiten droht. Wenn es der Kunde wünscht sind sogar Produktionsanpassungen schnell möglich.
2. **Marktnischen** zu besetzen ist vielfach Grundlage der jeweiligen Geschäftsidee.
3. Die **Nähe zum Kunden**, oft räumlich, immer aber im Sinne des persönlichen Kontaktes, ist ein Pfund, das nicht aufgegeben werden darf. Dabei sind die zuverlässige Betreuung und der persönliche Einsatz die Grundlagen der Kundenbeziehung.
4. Ein **gutes Produkt**, mit technischer Perfektion, in bester Qualität ausgeführt, verbunden mit ständiger Innovation werden vom Mittelstand erwartet, weil diese Leistung schon Tradition hat. Dabei übernimmt der Unternehmer immer häufiger die Rolle des Trendscouts und Trendsetters für seinen Großkunden.
5. Die Themen **Zertifizierung und Ökoaudit** wurden meist schneller aufgenommen und umgesetzt als von Großunternehmen.
6. Noch verfügen die Firmen über eine große Zahl **fachkompetenter Mitarbeiter** als unverzichtbaren Leistungsträgern. Die Wertschätzung für diese Mitarbeiter ist häufig durch ein persönliches Vertrauensverhältnis zwischen Chef und Mitarbeiter gekennzeichnet.
7. Die **innerbetriebliche Organisation** ist überschaubar und die Prozesse werden praktiziert. Dabei wird intensiv an der Weiterentwicklung der Fertigungsprozesse gearbeitet. Flexible Abweichungen vom Prozess sind schnell möglich, weil der Entscheider meist zugleich Prozessverantwortlicher und Auftragsverantwortlicher ist.
8. Für Großkunden wird die Funktion des Mittelstandes als „**Feuerwehr**“ immer wichtiger. Engpässe der Großorganisation schnell und unbürokratisch überwinden zu können, auszuhelfen, wenn es „brennt“, ist eine hoch geschätzte Fähigkeit des Mittelstandes.

Die Schwächen

1. „Natürlich haben wir eine **Strategie**.“ So sagten die meisten der Befragten. Im Nachsatz wurde dann klar, dass es sich dabei häufig um eine personenbezogene (Der Chef hat sie im Kopf) und auf Vergangenheitserfahrung basierende Strategie**entstehung** handelt. Die Zukunftsorientierung wird dabei nicht sofort sichtbar. Welchen Einfluss die Art der Entstehung (wer wird wie daran beteiligt?) auf die Wirksamkeit der Strategie hat, wird meist nicht besprochen. Einhellig wird es als Manko empfunden, dass die Strategie den Mitarbeiter nicht erreicht; denn sie wird entweder gar nicht kommuniziert oder die Kommunikationskaskade über die Hierarchien hinweg ist inhaltlich und formal nicht abgestimmt.
2. **Stabsfunktionen**, die unter anderem für die Strategie vorbereitend und organisierend tätig werden könnten, sind nicht finanzierbar, da sich häufig eine Person nicht lohnt.
3. Die **innerbetriebliche Organisation** leidet häufig darunter, dass die Führungsebene zu viel Tagesgeschäft erledigt und so für den Blick auf das Ganze keine Zeit bleibt. Im Extremfall führt das sogar dazu, dass so überlebenswichtige Themen wie Produktentwicklung oder Neuentwicklungen nur am Wochenende einen kreativen Rahmen finden.

Der Preis für die hohe Flexibilität und Schnelligkeit, mit der Kundenwünsche behandelt werden, wird bezahlt mit zu wenig Regelkommunikation. Die wechselseitige Information und die nötigen Abstimmungen der Beteiligten geschehen eher informell. Ob das zeitökonomisch schon betrachtet wurde, bleibt offen.

Beklagt wird auch die noch nicht ausreichende Methodenkompetenz, wenn es um Teamarbeit, Projektarbeit, Besprechungstechnik, hierarchieübergreifendes Arbeiten und ähnliches geht. Generell gilt, dass zu wenige Zeit bereit gestellt wird, um diese als wirklich wichtig betrachteten Dinge voran zu treiben.

4. Ähnlich sieht es bei der **Planung** aus: Statt zu planen, wird eher reaktiv und situativ **gehandelt**. Es wird vermutet, dass hier zu wenig Instrumente für Planung (z.B. Multiprojektmanagement) bekannt oder akzeptiert sind.
5. Kritisch wird die Zukunft gesehen bei der Anzahl/Einstellung qualifizierter **Mitarbeiter**. Ein gravierender Mangel an qualifiziertem Fach- und Führungskräftenachwuchs (die Leute gehen lieber in die vermeintlich sichere Großorganisation) ist heute schon besorgniserregend. Allgemein wird von einem zunehmenden Qualifizierungsbedarf bei der Fach- und Methodenkompetenz ausgegangen.
6. Der **Generationenwechsel** bei Familienunternehmen und eigentümergeführten Unternehmen wird als Thema anerkannt, sogar mit Seufzen kommentiert, findet aber keine in konkrete Planungen und Handlungen führende Beachtung. Dieses Thema scheint, passend zur gesellschaftlichen Problematik der Themen Alter und Tod, beinahe tabuisiert zu werden. Dass auch die Prävention schon ein Eingriff in die bestehende Organisation sein könnte, wird wohl geahnt oder befürchtet, weshalb die Zugangsschwelle noch höher erlebt wird.
7. **Internet und neue IT-Technologien** wie b2b und b2c werden erkannt und teilweise erfolgreich genutzt. Gefürchtet wird der vermutete oder tatsächliche hohe Investitionsbedarf, für den die Rentabilität nicht gesichert erscheint.
8. **Internationale Personalarbeit** ist für alle Firmen, die exportieren oder im Ausland produzieren, ein aktuelles Thema. Das Knowhow dafür wird über Erfahrung und kollegialen Austausch erworben. Das Hinzuziehen externer Spezialisten erscheint meist als zu teuer.
9. Der **Produktentstehungsprozess** ist im Gegensatz zum Produktionsprozess in der Regel wenig oder nicht beschrieben. Je kleiner das Unternehmen, desto zufälliger geschieht die Produktentstehung. Ein geplantes Vorgehen ist kaum sichtbar. Das neue Produkt entsteht häufig am Wochenende, weil es dafür keinen zeitlichen und kreativitätsfördernden Raum gibt.
10. **Lernen** aus Fehlern wird meist als aussichtsreich gesehen. Welche Maßnahmen das bei der Führungskultur erfordert, ist noch nicht ausgearbeitet.

Die Chancen

1. **Neue Zusammenarbeit**, wie Fusion, Kooperation, Koopetition, Einkaufsgemeinschaft und Erfahrungsgruppen werden als Chancen gesehen, die eigenen Stärken mit denen anderer zu verbinden und auszubauen.

Die Vorteile der Beweglichkeit gilt es noch mehr nutzen, weshalb die genannten Formen der Zusammenarbeit nur dann eingeführt werden können, wenn Flexibilität und Schnelligkeit nicht darunter leiden.

Trends zu erkennen und kraftvoll zu reagieren ist die Chance. Verdeutlicht an dem Satz: „Wenn die Zeit beim Auftraggeber eng wird, spielt Geld keine Rolle mehr.“ Gerade Kooperation, Koopetition und Einkaufsgemeinschaft sind Möglichkeiten einer Zusammenarbeit ohne die eigenen Identität zu verlieren.

2. **Die Kernkompetenzen** ernst nehmen, sich auf seine Stärken besinnen, sich nicht verzetteln, sondern das zu machen, was man gut kann, baut die Energien auf. Dabei in Vorleistung gehen, indem man z.B. Design und Vorentwicklung des Kunden mitgestaltet, erhöht die Attraktivität. Es gilt, andere Elemente als nur den Preis anzubieten, z.B. bei Design, Betreuung, Beratung, ...
3. **Einsparpotenziale** gilt es zunutzen. Methodisch werden hier die Wertanalyse, Kaizen, der kontinuierliche Verbesserungsprozess (KVP) und die strategische Produktentwicklung genannt.
4. Die **Mitarbeiterqualifizierung** und die Mitarbeiterbindung durch neue Führungs- und Vertragsmodelle sind Auswege aus dem oben geschilderten Fachkräftemangel. Konzepte der Firmenbeteiligung, der Neugestaltung von Führung, so dass die Mitarbeiter und Führungskräfte als Freiwillige kommen, der Motivation durch Zug statt Druck sind anerkannte Mittel, die es konsequent umzusetzen gilt.

Die emotionale Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen durch Information, Schulung, Perspektiven, neue Arten der Ent- und Belohnung, Firmenaktivitäten sollen gefördert werden.

5. Durch eine **Konzernanbindung** wird bei einigen Unterstützung erwartet, unter anderem, weil dort das Knowhow und alle Stabsfunktionen vorhanden sind.
6. Gewinn neuer Märkte und Zielgruppen durch **Globalisierung und Internationalisierung**

Die Risiken

1. **Kapitalbeschaffung** wird vom Mittelstand im Zeichen des Rating als neue Herausforderung gesehen. Die Bilanz als (vergangenheitsbezogenes) Kriterium für Kreditwürdigkeit und Kreditkosten nimmt an Bedeutung ab (30%), während zukunftsbezogene Kriterien wie Strategien und deren Umsetzung, Platzierung am Markt, Managementqualität und Innovationspotenzial 70% der jeweiligen Bewertung ergeben. Dass dafür eine qualifizierte Vorbereitung nötig ist, um Kreditkosten zu sparen wird gesehen, dass das aber auch Zeit und Geld kosten wird, bremst die Begeisterung für dies Zukunftsorientierung.
2. **Globalisierung und Europäisierung** sind nicht nur aktuell, die Unterschiede in Sprache und Kultur erhöhen den Grad der Anspannung bei Entscheidungen und Zusammenarbeit. Die zunehmende Austauschbarkeit der Mitarbeiter auf dem Arbeitsmarkt birgt Gefahren; denn die gewünschte Bindung an das Unternehmen nimmt ab, so die Befürchtungen.
3. Die **Konzentration beim Kunden** erhöht die Einstiegshürde, denn die „Anfangsvermutung“ (taugt dem Kunden mein Unternehmen als Partner?) muss überwunden werden. Gleichzeitig wachsen mit der Konzentration die Ansprüche der Kunden: maximale Leistung bei minimalem Preis wird gefordert.
4. **eCommerce** und Direktvermarktung werden deutlich eher als Bedrohung denn als Chance erlebt. Wenn eine Chance gesehen wird, dann die, sich neue Märkte erschließen zu können.
5. Die Suche nach neuen **hochqualifizierten Mitarbeitern** im „war for talents“ erscheint durchweg als schwierig.

„Headhunter“ sind gefürchtet, weil sie mehr Mitarbeiter für die Großen absaugen, als sie liefern können, wenn man sie anfragt.
6. Die **Bonität** der Kunden ist eng verknüpft mit dem Strukturwandel in bestimmten Regionen. Der Sorge um die eigene Liquidität steht oft nur Machtlosigkeit gegenüber.
7. Das **„Lernen 2. Ordnung“**, also die Frage „wie erzeugen wir Lernfähigkeit in der Organisation“ macht Sorgen, denn alle fragen sich, „wie stelle ich die Überlebensfähigkeit des Unternehmens in 5 Jahren sicher durch Anpassung der Strukturen, Methoden und Prozesse im Unternehmen?“
8. **Wissensmanagement** wird noch nicht als eine strategisch wichtige Aufgabe angesehen.
9. **Kostenstruktur** im Unternehmen steht in enger Verbindung mit der Wettbewerbsfähigkeit. Ein meist hoher Anteil an Personalkosten und gleichzeitig der Druck zu hohen Investitionen ergeben eine Anspannung, für die kein Entspannungsventil gesehen wird.
10. Die **Einzigartigkeit** des mittelständischen Unternehmens zu erhalten, ist immer schwieriger, wenn man die genannten Risiken betrachtet.
11. **Führung** wird immer wichtiger, gleichzeitig wird erkannt, dass die Führungskräfte und Meister oft zwar perfekte Fachleute sind, die aber nicht führen können, weil ihnen dafür oft die Kenntnisse und die Erfahrung fehlen. Besonderes Defizit wird bei den Fähigkeiten des Zuhörens und der Wertschätzung festgestellt.

Unsere Hypothesen:

Was den Mittelstand **prägt**, sind:

- **Erfahrung**, nicht nur gespeist durch kritische Beobachtung der eigenen Firma und der relevanten Umwelt, sondern durch konsequente Anwendung bewährter, weil selbst erfahrener, betriebswirtschaftlicher Instrumente. Dabei widersteht man weitgehend den „modischen Management-Trends“.
- **Intuition** als einzigem, als verlässlich erfahrenem Prognoseinstrument, in einer sich immer schneller ändernden Marktlandschaft. Diese „glückliche Hand“ wäre allerdings nichts ohne die unternehmerische Grundhaltung – „ich weiß, wohin die Reise geht und ich mache mich auch gut geplant auf den Weg.“ Auch neue Methoden werden so nur entsprechend der eigenen Erfahrung und Intuition eingeführt.
- **Eigentümergeführte** mittelständische Unternehmen bzw. solche, die über sehr lange Zeiträume von der **gleichen Geschäftsleitung** geführt werden, nutzen die Quellen Erfahrung und Intuition stärker als „nicht eigentümergeführte“ Unternehmen.

„Der Erfolg gibt mir Recht, wenn ich mich auf meine Erfahrung und meine Intuition verlasse.“ Dieser Satz vermittelt neben Stolz und Selbstbewusstsein eine Unterscheidung zu den Unternehmen, die nicht eigentümergeführt sind: Diese Unternehmen werden über wesentlich längere Zeiträume von der oder den gleichen Personen geführt. Das gesammelte Führungs-Wissen ist sozusagen **personalisiert**. So entsteht eine Kontinuität, die der Organisation Verlässlichkeit und vor allem **Sicherheit** vermittelt.

Wo Großunternehmen mit meist häufigeren Führungswechseln eine eigene, von Personen unabhängige Führungskultur (meist unbewusst) aufbauen, indem das mittlere Management als Gesamtsystem diese Kultur repräsentiert, hat das mittlere Management der betrachteten Mittelstandsgruppe eine Tendenz zur strengen Gefolgschaft zum Chef. Es prägt meist keinen eigenen Stil aus, sondern übernimmt den Stil des Chefs. Die Vorteile liegen sicher in der genannten Kontinuität und in der vermittelten Sicherheit. Wenn es Nachteile gibt, so zeigen sich diese meist erst, wenn der Chef einmal ausfällt.

Prägend sind ebenso die anerkannten Stärken:

- **Produktqualität,**
- **Innovationskraft,**
- **Kundenorientierung**

Wenn alle, Unternehmer, Führungskräfte und Mitarbeiter, sich mit ihren Fähigkeiten gemeinsam an der Unternehmensentwicklung synchronisiert beteiligen, können die vorhandenen Ressourcen genutzt und umgesetzt werden für den Erfolg der mittelständischen Unternehmen.

Die Handlungsfelder, abgeleitet von C2, aus der Analyse und den Hypothesen:

1. Auch in mittelständischen Unternehmen gewinnen **zentrale Funktionen** (Stab oder Assistenz) in der Nähe der Unternehmensleitung an Bedeutung, weil folgende Themen nur unzureichend bearbeitet sind:
 - a. **Strategie und Planung**, auch im Zusammenhang mit dem Produktentstehungsprozess und der Fokussierung bzw. Entwicklung der eigenen Kernkompetenzen
 - b. Optimierung der **Prozesse** (Produktentstehungsprozesse, Querschnittsprozesse, Projekte, - nicht die Produktionsprozesse)
 - c. Abstimmung zwischen Projekten und Prozessen (Multiprojektmanagement)

2. Das Gewinnen, Halten und Entwickeln von qualifizierten Mitarbeitern und Führungskräften ist für mittelständische Unternehmen **das** Thema, denn Mitarbeiter und Führungskräfte arbeiten heute schon häufig an bzw. über ihrer Belastungsgrenze.
 - a. Gezielte **Personalentwicklung** der vorhandenen Kräfte muss geplant und durchgeführt werden. Oft gilt es hier, mehr darüber zu wissen, was die Mitarbeiter selbst anstreben. Nach unserer Erfahrung wissen die Personalabteilungen und die Vorgesetzten zwar meist, was die Mitarbeiter tun und was sie können; aber wenig darüber, was sie sonst noch gerne tun würden.
 - b. **Personalmarketing** ausbauen, mit dem Ziel, die Attraktivität des eigenen Unternehmens mit den Ansprüchen der qualifizierten Bewerber auf dem Markt zur Deckung zu bringen. Es reicht nicht, zu glauben, dass das Unternehmen den Bewerbern ausreichend bekannt ist. Die Attraktivität des Unternehmens muss aktiv auf diesem Markt publiziert sein.
 - c. Die eigenen Mitarbeiter und Führungskräfte fit machen für die Globalisierung und entsprechend Qualifizierte vom Markt gewinnen für den **Kompetenzaufbau** im Unternehmen bei Sprachen- und Kulturkenntnissen (s.a. Marketing).
 - d. **Wissensmanagement** als strategisches Thema ist zu erkennen und bearbeiten. Dabei darf die Besonderheit dieses Themas weniger in der technischen Bewältigung liegen, sondern in der Frage, **wie** Erfahrungen nutzbringend für die Zukunft von allen Beteiligten eingebracht und genutzt werden können. Freiräume und Plattformen sind dafür die Voraussetzungen.

3. **Führung** ist vor dem Hintergrund zunehmender Komplexität, Vernetzung und Globalisierung ein zentrales Thema.
 - a. Allein Führung kann diese Komplexität bewältigen, damit die Mitarbeiter wieder **Orientierung** haben. Innovative Aspekte dabei sind:
 - b. Gestalten und Stabilisieren eines funktionsübergreifenden Führungssystems bezogen auf die **Entscheidungs- und Kommunikationsprozesse** und bewusstes Gestalten des Verhältnisses von **Linien- und Projektmanagement**.
 - c. Überlegter Umgang mit der „**Eigen**“-Zeit der jeweiligen Organisationseinheiten; denn Synchronisation ist nicht nur eine Frage von Zeitvereinbarungen. Synchronisation bedeutet Respekt vor der jeweiligen **Lerngeschwindigkeit**. Diese ist wiederum weniger ein individuelles Thema, als ein Ausdruck für Größe und Komplexität der Organisationseinheit und deren Zusammenspiel mit der Gesamtorganisation.

4. **Generationenwechsel** auf der Eigentümerseite und Geschäftsleitungsseite ist ein häufig zu vollziehender Vorgang (In Baden-Württemberg gibt es ca. 10.000 Unternehmen, die in den nächsten 5 Jahren vor einem Führungswechsel stehen.) Dafür sind Vorbereitungen zu treffen hinsichtlich:
 - a. Rollen / Erwartungen
 - b. Funktionen
 - c. Gesellschaftersystem
 - d. Den „ersten 100 Tagen“ des neuen Chefs/Geschäftsführers

5. **Veränderungsmanagement** ist die Grundlage, nicht nur für die vier genannten Handlungsfelder, sondern für alle Vorhaben des Unternehmens, die in bestehende Regeln, Prozesse und Strukturen eingreifen. Dies um so mehr in Unternehmen, die geprägt sind von **Erfahrung und Intuition**, wie wir das in unseren Hypothesen formulierten; denn die genannten Tugenden reichen allein nicht aus, um „**Reparaturen bei laufendem Motor**“ durchzuführen. Deshalb lautet unser Motto für Veränderungsmanagement:

Was muss sich alles ändern, damit es so bleibt, wie es ist?

Veränderungsmanagement

Dazu einige grundsätzliche Überlegungen:

Unternehmer wissen: Die Ausnutzung des Faktors Zeit entscheidet heute zunehmend über Erfolg oder Misserfolg einer Organisation. Produktzyklen werden kürzer, die Komplexität der Geschäftsvorgänge steigt. Angesichts dieser Veränderungen besteht die Gefahr, dass Unternehmer und Führungskräfte im Zustand größter Emsigkeit gerade das Naheliegende übersehen: Sie verkennen das enorme Potenzial, das in Veränderungs- und Anpassungsprozessen steckt. Die Frage dabei ist, welche Dynamik und welche Abhängigkeiten eine Organisation oder ein Team und deren Prozesse beeinflussen oder gar stören.

An den Wurzeln ansetzen – nicht an den Symptomen

Statt beispielsweise in Motivationstrainings (unsere Führungskräfte können ihre Mitarbeiter nicht motivieren) nur Symptome zu bekämpfen, gilt es, die Ursachen für Motivationsmangel zu entdecken und zu verstehen, was ein Team und seine Prozesse beeinflusst oder gar stört. Dabei geht es nicht um den berühmten "großen Wurf" - den es oft nicht gibt - sondern um eine umfassende, „systemische“ Betrachtungsweise, die Zusammenhänge beschreibt und vorhandenes Potenzial nutzt.

Erfolg des Unternehmens – die zwei Seiten der Medaille

Unternehmen sind dann erfolgreich, wenn sie erfolgreich an ihre Umwelt ankoppeln. Dies geschieht z. B. mit einem vom Markt akzeptierten Preis-/Leistungsverhältnis bei den richtigen Produkten und beim Materialeinsatz. Um das zu erreichen müssen die relevanten Signale aus der Unternehmensumwelt registriert werden. In einer Organisation entwickeln und stabilisieren sich im Laufe der Zeit Strukturen (z. B. Ablauf- und Aufbauorganisation, Entscheidungs- und Kommunikationsprozesse) mit ineinandergreifenden Funktionen. Mit diesen werden Signale aus der Unternehmensumwelt erkannt, interpretiert und bearbeitet. Deshalb bleibt die Organisation stabil, trotz aller Herausforderungen von außen.

Es gibt allerdings Phänomene, bei denen dieses Vorgehen problematisch wird:

Erstens, wenn sich die Bedeutung von altbekannten Signalen verändert. Dass die Schreibmaschine nicht mehr gekauft wird, lag in der Vergangenheit am Preis, Design usw. Die neue Bedeutung der Käuferzurückhaltung liegt an den Möglichkeiten eines völlig neuen Produkts, die der Käufer entdeckt, dem PC.

Zweitens, wenn es neue Signale gibt, für die das Unternehmen noch keine Sensitivität entwickelt hat: Uranabbau durch Menschen war solange kein Problem, wie Auswirkungen dieses Tuns nicht als ursächlich erkannt wurden und es keine Messmöglichkeiten (Wahrnehmung) für Radioaktivität gab.

Drittens, wenn sich die gegebenen Herausforderungen nicht mehr mit den bekannten Prozessen lösen lassen, sondern wenn z.B. eine andere Art der Zusammenarbeit oder Entscheidungsfindung benötigt wird. So können z.B. manche Entscheidungen nicht mehr aus dem Wissen, der Erfahrung und der Phantasie eines Einzelnen getroffen werden sondern sie erfordern ein Expertenteam.

In all diesen Fällen reicht es nicht aus, mit den bestehenden Strukturen und Funktionen zu arbeiten oder diese lediglich zu optimieren, sondern es sind andere Strukturen notwendig, um die gegebenen Anforderungen zu bewältigen. Das ist leichter gesagt, als getan, denn die stabilen und bisher erfolgreichen Strukturen einer Organisation wirken einer solchen Veränderung entgegen. Der bisher funktionale Stabilisierungseffekt (Gefahr erkannt, Gefahr gebannt) beharrt sozusagen auf seiner Daseinsberechtigung und er wandelt sich in so gelagerten Veränderungsnotwendigkeiten zum dysfunktionalen Widerstand. Aber auch diese Herausforderungen kann man erfolgreich meistern.

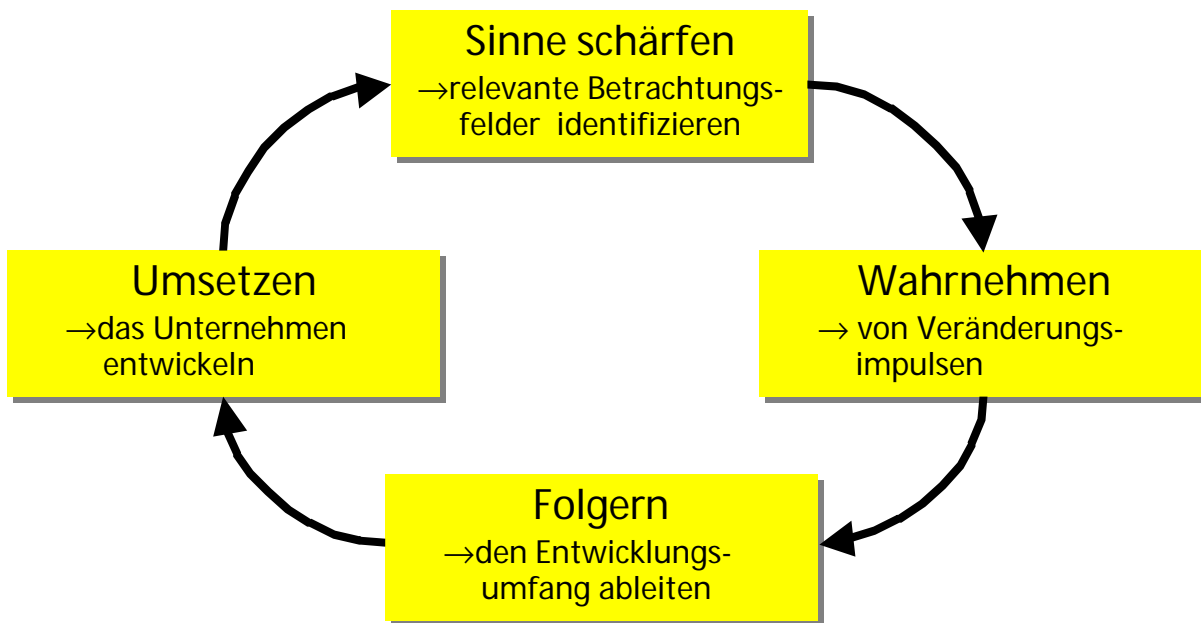
Der Unternehmens-Entwicklungskreis – die wichtigen Schritte

Folgende Schritte führen zu wesentlichen Fragen des Veränderungsmanagements in Unternehmen.

1. **Wahrnehmung von Signalen** (z.B. neue Anforderungen der Kunden),
2. **Folgerungen aus diesen Signalen ziehen** (z.B. neue Produkte entwickeln, Strukturen anpassen),
3. **Umsetzen der erkannten Notwendigkeiten** (z.B. ...,
4. **Die Sinne schärfen, um die relevanten Signale wahrnehmen zu können**

Das folgende Bild soll dies verdeutlichen:

Der Unternehmens-Entwicklungskreis



Diese Abfolge gilt es näher zu untersuchen:

Wahrnehmen von Signalen

Wichtig ist, dass die für das Unternehmen relevanten Signale von den entscheidenden Stellen wahrgenommen werden. Es hilft nichts, wenn zum Beispiel der Wareneingang erkennt, dass sich ein bestimmter Lieferant schädlich verhält, diese Information aber nicht zum Einkauf gelangt. Ebenso kritisch ist es, wenn Veränderungen auf der Kundenseite nur im Vertreterkreis erkannt werden, diese Informationen aber nicht zur Vertriebsleitung gelangen und aufgegriffen werden, weil sofort Änderungen der Vertriebsstruktur befürchtet werden.

Es lassen sich zwei Verhaltensweisen beim Umgang mit Signalen beschreiben:

1. Relevante Signale aus der Unternehmens-Umwelt oder aus der Unternehmens-Innenwelt werden nicht wahrgenommen.
2. Relevante Signale aus der Unternehmens-Umwelt oder Unternehmens-Innenwelt werden nicht ernstgenommen („Ist für uns nicht relevant“).

Hier ist es für die Entscheidungs-Stellen wichtig, die „Antennen“ auszurichten und auch nichtkonforme Sichten einzubeziehen.

Folgerungen aus diesen Signalen ziehen

Ist ein Signal wahrgenommen und als relevant erkannt worden, dann kommt es darauf an, welche weiteren Schlüsse gezogen werden, welche Bedeutung dieser Information beigemessen wird. Auch dabei ist es wichtig dass die entscheidenden Stellen einbezogen sind.

Die erkannten Notwendigkeiten werden den bestehenden Möglichkeiten gegenübergestellt. Dabei sind folgende Fragen entscheidend: können wir das mit den bestehenden Strukturen lösen, zum Beispiel durch Beschleunigung bestehender Abläufe? Oder arbeiten wir schon am Anschlag und wir müssen unsere Struktur grundsätzlich weiterentwickeln, indem wir zum Beispiel Projektarbeit einführen?

Im Falle einer strukturellen Weiterentwicklung ist sorgfältig vorzugehen. Einige Fragen dazu: Was muss bewahrt werden und was muss weiterentwickelt werden? Welche Risiken (Übergangszeiten, Verzögerungen) gehen wir ein? Was sind unsere Kernkompetenzen, die es zu nutzen gilt?

Was kann man tun?

- entscheidende Stellen identifizieren
- gemeinsames Bild/Landkarte erzeugen
- Angst reduzieren, Lernräume vorsehen (mit Angst bewegt sich nichts)
- aber auch nichts beschönigen (ohne Angst bewegt sich nichts)
- Bewahrung/Entwicklung klären
- Kernkompetenzen identifizieren
- Umsetzungsprozess planen, informieren

Umsetzen

Dem einen geht es zu schnell, dem anderen zu langsam. Das Bild des Blockierens geht um. Für manche Mitarbeiter ist die Notwendigkeit schon klar, für andere noch nicht. Manche könnten gewinnen, andere befürchten Verluste. Diese neuen Störungen werden dann oft personifiziert, d.h., bestimmte Personen werden als Störer gebrandmarkt.

Entscheidend ist jedoch, die unterschiedlichen Eigenzeiten zu berücksichtigen: die benötigte Zeit für Veränderung- und Entwicklung ist bei den verschiedenen Elementen des Unternehmens deutlich unterschiedlich.

Zunächst betrachten wir den Bereich der „Sachen“ im Unternehmen: Den Materialeinsatz zu verändern, das heißt anderes Material einzukaufen ist relativ schnell zu bewerkstelligen.

Eine Veränderung im Maschinenpark oder der EDV-Anlagen dauert schon etwas länger.

Eine Veränderung der Abläufe und Geschäftsprozesse ist schon mit erheblich mehr Zeit verbunden.

Am meisten Zeit braucht der menschliche Bereich: Aufbau von neuem Wissen, umsetzen und etablieren von geändertem Verhalten, Weiterentwicklung im Bereich der Werte und Einstellungen.

Diese unterschiedlichen Eigenzeiten sind bei der Umsetzung von Veränderungsvorhaben sorgfältig zu beachten. Oft wird der Fehler gemacht, dass schnell neue Geräte gekauft und neue Prozesse gezeichnet werden. Die Zeit für entsprechenden Know-how-Aufbau und für das Einüben neuen Verhaltens wird aber oft ignoriert. Besonders kritisch wird es, wenn durch die Veränderung auch die Werte und Einstellungen der Mitarbeiter berührt werden. Oft ist die Folge ein Loyalitätsverlust.

Was kann man tun?

- Eigenzeiten beachten und Aktivitäten passend dazu einsteuern
- Umfassend über Sinn und Vorgehen informieren
- Veränderungsprozess steuern und kontrollieren
- Keine vorschnellen Sündenbock Aktionen
- Klare Position der GL
- Klares transparentes Veränderungsmanagement zur Orientierung in unsicheren Zeiten

Sinne schärfen

Auf den ersten Blick erscheint das Getane erfolgreich. Man betrachtet die Ergebnisse und feiert den Erfolg. Doch Vorsicht: man sieht nur das, was man weiß! Die oben im Schritt „Wahrnehmen“ beschriebenen Fallen lauern. Hier gilt es nun, die Sinne neu zu schärfen und sich bewusst zu machen, dass man nicht alles wahrnimmt, was relevant ist. Es ist also wichtig, neue relevante Betrachtungsfelder zu identifizieren. Folgende Fragen als Beispiel:

- was hat sich geändert?
- Was betrachteten wir bisher noch gar nicht?
- Aus welchem Grund?

Für die Weiterentwicklung von Unternehmen erscheint uns dies der wichtigste Schritt zu sein. Wird dies nicht ausreichend betrieben, ist die Gefahr groß, in immer der gleichen Betrachtungsweise am Neuen, Wesentlichen vorbeizublicken – und zu spät zu erkennen, dass die Veränderungen in der Unternehmensumwelt etwas mit mir, mit meinem Unternehmen zu tun haben.

Ist dieser Schritt getan, beginnt der Kreis der Unternehmens-Entwicklung erneut – mit neuem Blick, und geschärften Sinnen, um zu erkennen, was alles geändert werden muss, damit sich am Wesentlichen, am Unternehmenserfolg nichts ändert.

Danke sagen wir allen, die sich die Zeit nahmen, uns Rede und Antwort zu stehen.

Danke, dass Sie uns in bewundernswerter Offenheit Ihre Sorgen und Nöte aber auch Ihren Stolz und Ihre Zuversicht anvertrauten. Im Sinne dieses Vertrauens sehen wir davon ab, Sie alle persönlich zu nennen. Aber wir hoffen, dass der eine oder andere sich in dieser Studie wiederfindet und Anregungen erhält.