



Fit für die Zukunft: Strategie & Organisation 4.0

Nach der Veränderung ist vor der Veränderung – Wandel als kontinuierlicher Prozess

Unternehmen mussten schon immer mit Veränderungen umgehen. Jedoch werden die Zyklen, in denen diese Veränderungen stattfinden, immer kürzer. Wo früher manchmal Produktvariationen ausreichten, um sich im Wettbewerb zu behaupten, sind heute echte Innovationen gefragt. Durch die Digitalisierung gibt es jetzt ganz neue Möglichkeiten. Aktuell stehen die Geschäftsmodelle vieler Branchen auf dem Prüfstand und so manches Produkt bleibt hinter den Erwartungen der Kunden zurück. Die Verbraucher von heute sind bestens informiert, gut vernetzt und fast immer online. Das schafft ein hohes Maß an Transparenz. Weitere Einflussfaktoren sind u.a. gesetzliche Vorgaben, die Globalisierung, wirtschaftliche Entwicklungen, aber auch das Wertesystem und der Lebensstil der Menschen. So gelten klassische Produkte schnell als langweilig und verstaubt. Verbraucher schauen heute lieber, welches Markenimage am besten zu ihnen passt oder was Start-ups zu bieten haben, denen automatisch großartige Ideen zugetraut werden. Das alles führt zu einem sehr komplexen, hochdynamischen Umfeld und ist damit eine echte Herausforderung für jeden Entscheider.

Organisation im Fokus

Betriebe brauchen einen hohen Standardisierungsgrad in ihren Abläufen. Andererseits werden einmal etablierte Systeme und Prozesse vielfach nicht wieder überprüft. Diese Tatsache führt dazu, dass viele Aufgaben doppelt und dreifach bearbeitet und andere wichtige Aufgaben gar nicht erledigt werden, weil sie im System nicht vorgesehen sind. Wildwuchs, Ineffizienz und unzufriedene Kunden sind das Ergebnis. Diese Faktoren kosten Geld und mindern die Wettbewerbsposition. Selbst wenn Unternehmen noch relativ gute Ergebnisse erzielen, so könnten sie durch Beseitigung der ineffizienten Abläufe wesentlich erfolgreicher sein. Je früher Unternehmer ihre Organisation überprüfen lassen, umso eher vermeiden sie das Risiko teurer Fehlentwicklungen.

Standards reichen nicht

Externe Berater bringen im Unternehmen nicht vorhandenes Wissen ein oder entlasten Mitarbeiter, die zusätzlich zum Tagesgeschäft keine Zeit haben, weitere Sonderaufgaben in Strategie- oder Organisationsprojekten zu über-

nehmen. Schließlich sind die Fragestellungen in der Managementberatung komplex und damit nicht einfach in die betriebliche Routine zu integrieren. Zudem sind Projekte oft vertraulich. Der Berater kann auch die Rolle des Sparringspartners einnehmen. Das hilft Managern, ein möglichst vollständiges Chancen-Risiko-Profil zu erhalten, um Entscheidungen abzusichern. Es geht um eine partnerschaftliche, faire Zusammenarbeit auf Augenhöhe und um eine offene, wertschätzende Kommunikation. So entstehen überzeugende Lösungen, die auch unterschiedliche Interessen und neue Blickwinkel berücksichtigen. Der Unternehmensberater ist ein wichtiger Partner für den Aufbau und Umbau des Unternehmens; seine Stärken liegen in der Unabhängigkeit und Fachkompetenz. Erfolgreiche Beratung ist getragen von Vertrauen.

Veränderung attraktiv machen

Komplexe Vorhaben wie die Umsetzung strategischer oder operativer Maßnahmen können nur erfolgreich sein, wenn die Bedürfnisse der Menschen im Unternehmen erkannt und einbezogen werden. Entsprechend hoch ist die Bedeutung von Personalführung, Kommunikation, Coaching und Konfliktmanagement. Veränderungen lösen Unsicherheit bei Mitarbeitern aus. Das kann zu unerwünschten Verhaltensweisen führen. Damit sind Menschen sowohl Erfolgsfaktoren als auch kritische Ressource für Projekte zugleich. Durch gute Führung und klare Kommunikation können Ängste beseitigt werden. Mitarbeiter müssen auf ihnen noch unbekanntem Wegen mitgenommen und bestärkt werden; dann sind sie eher bereit, aktiv an der Zielerreichung mitzuarbeiten. Wenn Projekte trotzdem in schwierige Phasen geraten, sollte besonders auf eine wertschätzende Kommunikation geachtet oder mit einem Mediator gearbeitet werden. Zu guter Letzt: Die Erfolgskontrolle von Projekten ist wichtig, kommt aber oft zu kurz. Hier kann mit wenig Aufwand viel erreicht werden. ■

INFO



Ute Engel ist Diplom-Kauffrau, zertifizierte Wirtschaftsmediatorin und leitet die Unternehmensberatung Engel Consulting in Essen. Sie beantwortet Fragen gerne unter: info@engel-consulting.biz