

## 2 Ist Ihre Organisation bereit für das Wachstum?

Es nützt nichts, wenn wir über theoretische Wachstumsoptionen nachdenken, solange Ihre Organisation noch nicht bereit dafür ist zu wachsen. Um eine Antwort auf die Frage zu bekommen, ob und inwieweit diese Wachstumsbereitschaft Ihrer Organisation vorhanden ist, ist zunächst eine Standortbestimmung erforderlich:

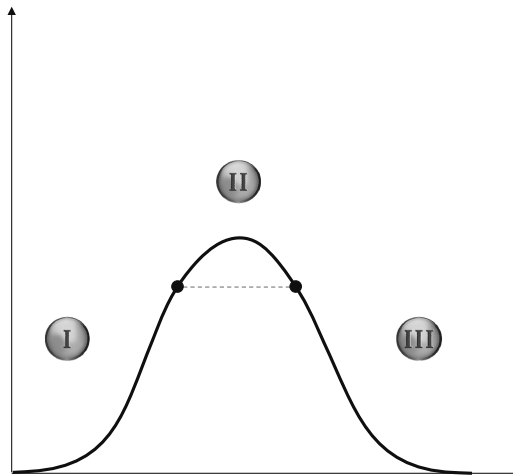
### 2.1 In welcher Phase des Wachstums befinden Sie sich?

Die Situation Ihres Unternehmens lässt sich in eine der drei folgenden Phasen einordnen:

---

Abbildung 2.1: Wachstumsphasen

---



- 
- Ihr Unternehmen wächst (mehr oder weniger rasant)
  - Das Wachstum Ihres Unternehmens stagniert bzw. fällt gering aus
  - Sie verzeichnen negatives Wachstum

Möglicherweise wollen Sie eine differenziertere Betrachtung vornehmen, indem Sie nicht Ihr Unternehmen als Ganzes, sondern einzelne Sparten oder Geschäftsbereiche betrachten. Dies sei Ihnen unbenommen, denn die folgenden Betrachtungen lassen sich sowohl für

Organisationen und Unternehmen als Ganzes als auch für Bereiche, Produktlinien oder einzelne Produkte vornehmen. Wir konzentrieren uns hier auf die Betrachtung auf Unternehmensebene, da sich dort die größte Komplexität ergibt.

Wenn Ihr Unternehmen wächst, läuft es stets Gefahr, Organisations- und Strukturfragen um des Wachstums willen außer Acht zu lassen oder zumindest zu vernachlässigen. Dies gilt umso mehr, je stärker das Unternehmen wächst. Neue Märkte werden erschlossen, neue Kundengruppen angesprochen, neue Chancen eröffnen sich, neue Netzwerke werden relevant, neue Distributions- und Vertriebskanäle werden evaluiert, neue Lieferantenbeziehungen geknüpft, neue Produkte und Dienstleistungen an den Markt gebracht und alles muss sehr schnell gehen, bitte.

In solchen erfolgreichen Phasen wird das Unternehmen von einer hohen Wachstumseuphorie getragen, die sich üblicherweise sehr stark auf die Mitarbeiter überträgt. Fehler werden verziehen, weil sie durch den Markterfolg überkompensiert werden. Es entstehen so viele Handlungsfelder, dass man immer irgendetwas irgendwo richtig zu machen scheint. Die Frage nach Kompetenz wird weniger wichtig, weil vieles nahezu spielerisch gelingt, allenfalls wird die verfügbare Kapazität – und hier insbesondere die verfügbare Mitarbeiterkapazität – zum Engpass.

Gerade an dieser Mitarbeiterfrage aber scheitern häufig schnell wachsende Unternehmen. Können zu Beginn der Wachstumseuphorie noch besondere Angebote, seien es inhaltliche, auf Verantwortungsbereiche bezogene oder finanzielle Angebote oder eine Kombination aus all dem, locken, um Mitarbeiter zu Höchstleistungen anzuspornen, wird irgendwann einmal der Punkt erreicht, an dem die Belastungsgrenze der Mitarbeiter erschöpft ist. Vierzehn-Stunden-Tage werden nicht mehr ohne Weiteres hingenommen, der Wunsch nach Ordnung und Struktur greift sich Raum, und die Frage, ob ein etwas systematischeres Wachstum nicht gesünder wäre, wird evident.

Manche wachsende Unternehmen erwecken von außen betrachtet den Anschein, als würden sie ihre unternehmerische Zukunft auf Treibsand gründen. Es werden rasend schnell Stockwerke auf das Gebäude gesetzt und das erforderliche Fundament wird nicht hinreichend hinterfragt. Schnell wachsende Unternehmen und wachsende Unternehmen im Allgemeinen sind gut beraten, sich zwischenzeitlich ihre Strukturen und ihre Prozesse anzuschauen, um sicherzustellen, dass das Wachstum nachhaltig ist und nicht in einer Luftblase endet, die irgendwann einmal aus organisatorischen Gründen zerplatzt. Der dann entstehende Schaden ist nicht nur auf Marktanteil- und Marktbedeutungsverluste reduziert, sondern er wird üblicherweise durch den Exodus guter Mitarbeiter verstärkt. Wachstum, auch schnelles Wachstum, enthebt die Unternehmensführung nicht von der Pflicht, für eine angemessene Struktur, angemessene Verantwortungszuordnung und angemessene Führung zu sorgen.

Während Veränderungen in schnell wachsenden Unternehmen noch relativ leicht durchzuführen sind, wenn ihre Notwendigkeit früh genug erkannt wird, stehen Unternehmen, die hinsichtlich ihrer Entwicklung nahezu stagnieren, also mit geringen Ausschlägen um die Nulllinie pendeln, vor einer ganz anderen Herausforderung. Unternehmen ohne eine

gewisse Wachstumsdynamik haben es in aller Regel schwer, ein Anfangsmoment zu generieren, um aus dieser erlernten Trägheit wieder herauszukommen. Häufig befinden sich solche Unternehmen schon über Jahre hinweg in einem Zustand des Nicht-Wachsens, dass sich die Organisation mit diesem Umstand arrangiert hat und gar nicht genug Kraft aufbringt, den Stillstand zu verlassen, sondern sich damit beschäftigt, den Besitzstand zu wahren und zu verteidigen. Plateaus bergen aber eine Gefahr: Sie sind endlich und an ihren Grenzen geht es bergab. Ist es bei einem schnell wachsenden Unternehmen eher erforderlich, die Energie zu zügeln und in die richtigen Kanäle zu leiten und über Führung, Ordnung und Struktur nachzudenken, sind Unternehmen, die in ihrer Entwicklung stagnieren, gefordert, dem System Energie zuzuführen, damit überhaupt etwas in irgendwelche Kanäle geleitet werden kann.

Konkret bedeutet dies, dass stagnierende Unternehmen in aller Regel radikale Maßnahmen durchführen müssen, um die Stagnation zu durchbrechen. Das Unternehmen muss buchstäblich aufgerüttelt werden, um aus seinem Dornröschenschlaf zu erwachen. Die Führung muss verdeutlichen, dass die erlangte Selbstzufriedenheit und das Arrangieren mit dem Erreichten keineswegs ausreichen, um die Zukunft zu sichern. Probate Mittel können der Kauf von Unternehmen und die anschließende Integration derselben sein, ebenso wie der Verkauf von Unternehmensbereichen, Outsourcing einzelner Unternehmensfunktionen, eine konsequent kundenorientierte Gestaltung der Prozesse und der Organisation, die Fokussierung auf neue Leistungsgrößen, der Start einer neuen strategischen Initiative, um nur einige Optionen zu nennen, die wir in der Vergangenheit genutzt haben, um stagnierende Klientenunternehmen gemeinsam mit deren Führung aufzurütteln.

Entscheidend ist, dass die Unternehmensführung sich darüber im Klaren ist, dass sie einen langen Atem braucht, um ein stagnierendes Unternehmen wieder auf den Wachstumspfad zu führen. Es dauert eine Weile, bis die Mitarbeiter merken, dass die Führung des Unternehmens es ernst meint mit der Neuorientierung und dass es sich nicht wieder um eine kurzatmige Initiative handelt. Um stagnierende Unternehmen gezielt auf den Wachstumspfad zurückzubringen, muss etwas Außergewöhnliches geschehen. Natürlich gelten auch hier die Prinzipien des erfolgreichen Veränderns, die unter anderem bedingen, dass den Mitarbeitern der Nutzen der Veränderung verdeutlicht wird und dass rechtzeitig eine kritische Masse gewonnen wird, die bereit ist, die angestrebte Veränderung mitzutragen, um den angestrebten neuen Zustand zu erreichen, aber das Entscheidende ist zunächst, dass die Unternehmensführung die erforderlichen Impulse gibt. Nicht jede Unternehmensführung ist dazu bereit, denn es bedeutet in erster Linie eine Menge Arbeit, ein stagnierendes Unternehmen aufzuwecken. Die Mühe indes ist oft lohnend.

Leichter wiederum haben es Unternehmen, die sich in der Phase negativen Wachstums befinden. Mag dies auch auf den ersten Blick nicht logisch erscheinen, lässt es sich doch erklären, denn Unternehmen, die schrumpfen, die möglicherweise sogar einer erforderlichen Restrukturierung gegenüberstehen, haben in aller Regel keinen Erklärungsbedarf hinsichtlich der Notwendigkeit, dass sich etwas ändern muss. Vorausgesetzt, dass mit den Unternehmenszahlen transparent umgegangen wird, muss den Mitarbeitern die Notwen-

digkeit des unverzüglichen Handelns nicht verdeutlicht werden. Das Unternehmen befindet sich unterhalb der Wasseroberfläche. Der Strohalm, durch den die Luft zum Atmen gezogen wird, befindet sich noch oberhalb der Wasseroberfläche, aber die Frage ist, wie lange dies noch der Fall bleibt.

Auch bei negativem Wachstum ist ein Bewegungsmoment vorhanden, das durch die Unternehmensführung gezielt genutzt werden kann. Natürlich bedarf es dabei der Berücksichtigung der Tatsache, dass dem Faktor „Angst“ geeignet begegnet werden muss, denn in einer Turn-Around-, Restrukturierungs- oder gar Sanierungssituation sind auch immer Arbeitsplätze gefährdet, was wiederum mit persönlichen Schicksalen verbunden ist. Immerhin aber ist Energie vorhanden, die genutzt werden kann, um das Unternehmen positiv zu wenden oder gar zu retten. Dies gilt im Übrigen auch für die Restrukturierung oder Sanierung einzelner Unternehmensbereiche.

Entscheidend ist, wie die Unternehmensführung die Situation des negativen Wachstums einordnet. Verfällt sie in Panik, versucht sie, Besitzstände zu verteidigen, oder versäumt sie es, eine Perspektive für die Zeit nach der Restrukturierung zu schaffen, vergibt sie wichtige Chancen auf dem Weg zum Erfolg. Gelingt es der Unternehmensführung jedoch, von Beginn an eine Perspektive für eine bessere Zukunft zu schaffen, innerhalb derer sich möglichst viele Mitarbeiter wiederfinden, versteht es die Unternehmensführung also, die Restrukturierung als Teil des Wachstumsprozesses anzugehen, ist der Erfolg wesentlich wahrscheinlicher.

Eine wesentliche Komponente kommt dabei dem Faktor Verbindlichkeit zu, denn in einer Restrukturierungssituation kann nur über Verbindlichkeit im Umgang miteinander geführt werden. Beliebigkeit ist nie ein guter Berater, am wenigsten aber in Restrukturierungssituationen.

In welcher Phase des Wachstums befinden Sie sich also? Erst wenn Sie dies erkannt haben und auch die einzelnen Geschäftsbereiche Ihres Unternehmens einer dieser drei Wachstumsphasen zugeordnet haben, können Sie die erforderlichen Initiativen starten.

Hüten Sie sich vor allem davor, Innovation und Reorganisation miteinander zu verbinden. Dies führt regelmäßig zu hohen Irritationen innerhalb der Organisation und nicht selten zu irreparabilem Chaos. Reorganisation und Innovation vertragen sich nur in sehr seltenen Fällen. Geht es bei der Reorganisation bzw. Restrukturierung darum, das Unternehmen so aufzustellen, dass es langfristig überlebt, sind Innovationssituationen immer mit dem Bedarf einer gewissen Fehlertoleranz verbunden. Eine Innovation bedarf des kreativen Freiraums, während es in einer Restrukturierung eher strikt zugeht. Die Führungsstile, die in Restrukturierungsphasen erfolgreich sind, unterscheiden sich von denen in Innovationsphasen meist signifikant. Die Zügel innerhalb einer Restrukturierungssituation sind, bei allem Bedarf zur Delegation von Verantwortung, straffer, als sie es in Innovationsphasen sein dürfen. Eine Ausnahme ist nur dann gegeben, wenn es der unbedingten Innovation bedarf, um die Restrukturierung voranzutreiben. Aber die Innovation steht dann unter extrem hohen Erfolgsdruck.

Manche Unternehmen vermischen die unterschiedlichen Ansätze, weil sie meinen, sowohl Restrukturierung als auch Innovation gleichermaßen mit gleichen Mitteln vorantreiben zu können, und wundern sich dann, dass dies nur unzureichend und meist gar nicht gelingt.

Eine wesentliche Rolle kommt den Zentralbereichen eines Unternehmens zu, wenn in diesem Unternehmen sowohl Bereiche mit einem unmittelbaren Restrukturierungsbedarf als auch Bereiche mit einem hohen Innovationsbedarf auf hohem Wachstumsniveau bestehen.

In einem unserer Beratungsmandate galt es, die zwei verwandten, aber unabhängig voneinander arbeitenden Sparten eines Unternehmens in ihrem Wachstum zu stärken. Die eine Sparte musste zunächst saniert werden, da sich die Geschäftszahlen untolerierbar negativ entwickelten, während die andere Sparte als Europa-Marktführer so aufgestellt werden musste, dass diese Marktführerschaft erfolgreich verteidigt und langfristig ausgebaut werden konnte. Die beiden Sparten wurden durch gemeinsame Zentralbereiche betreut und es stellte sich als große Herausforderung dar, die Zentralbereiche mit den unterschiedlichen Anforderungen der Sparten in den jeweiligen Phasen des Wachstums vertraut zu machen. Es galt, die Zentralbereiche dabei zu unterstützen, die unterschiedlichen Mentalitäten zu verstehen, die einerseits einer Sanierungsphase und andererseits einer Innovationsphase zugrunde liegen. Die Zeit, die wir in den Dialog mit den Zentralabteilungen investiert haben, hat sich mehrfach gelohnt, denn auf diese Weise wurde ein Verständnis geschaffen, das dafür sorgte, dass die beiden Sparten zielgerichtet mit den zentralen Dienstleistungen versehen wurden, angepasst auf die jeweilige Situation der Sparten.

Die Unternehmensführung, die mit der Situation konfrontiert ist, dass sie Geschäftsbereiche in jeweils unterschiedlichen Phasen des Wachstums zu steuern hat, muss unbedingt die Zentralbereiche in ihre Überlegungen einbeziehen, damit sich diese entsprechend den Prioritäten verhalten können. Was wird von welchem Geschäftsbereich wie dringend benötigt? Welche Projekte gehen vor, welche Projekte können hintenstehen? Wer ist im Ressourcen-Konfliktfall zu bevorzugen? Welche interne Organisation ist zielführend, um die Geschäftsbereiche bestmöglich zu unterstützen? All dies sind Fragen, die gemeinsam mit den Zentralbereichen und den betreffenden Geschäftsbereichen diskutiert werden müssen. Mitunter ist es auch sinnvoll, dezidierte, geschäftsbereichsbezogene Zuständigkeiten in den Zentralfunktionen zu schaffen, die so lange bestehen bleiben, bis die beabsichtigten Resultate in den Geschäftsbereichen eingetreten sind.

## 2.2 Schnelle Geschäftsprozesse genügen nicht, Sie brauchen gute Schnittstellen

Nachdem Sie festgestellt haben, in welcher Phase sich Ihr Unternehmen oder die Geschäftsbereiche Ihres Unternehmens befinden, müssen Ihre Geschäftsprozesse in den Fokus gelangen. Ansätze für die Optimierung von Geschäftsprozessen gibt es bekanntlich unüberschaubar viele. Sie haben, überwiegend als Beratungsmethoden begründet, als „Geschäftsprozessoptimierung“, „Geschäftsprozessmodellierung“, „Prozess-Restrukturierung“

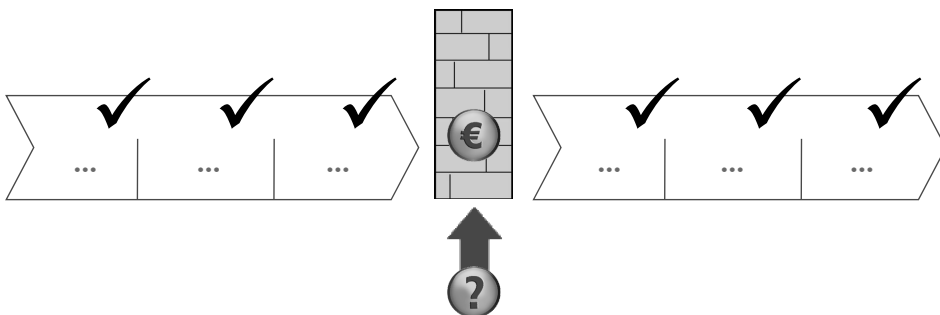
„Business-Process-Reengineering“ oder ähnlich Einzug in die Welt der Unternehmen gefunden. Nicht zu vergessen: Das Management der kleinen Veränderungen in den Prozessen – Kaizen.

Abgesehen davon, dass sich die einzelnen Ansätze sehr häufig ähneln und man sich die Frage stellen muss, ob es sich nicht um alten Wein in neuen Schläuchen – oder neuen Wein in alten Schläuchen – handelt, und abgesehen davon, dass sich viele Beratungsgesellschaften im Bereich der Geschäftsprozessmodellierung und -optimierung eher verliebt auf die Methode konzentriert haben, statt sich auf die Resultate bei den Klienten zu fokussieren, ist zu konstatieren, dass die Bemühungen um eine Optimierung von Geschäftsprozessen selbstverständlich löblich sind. Erfreulicherweise haben viele Unternehmen das Bestreben um bessere Prozesse und das damit verbundene effizientere Erreichen von Resultaten in ihr eigenes Management-Instrumentarium integriert. Die Methodik ist dabei wie üblich sekundär. Wichtiger ist, dass Sie sich für eine wirksame, erprobte Methodik entscheiden und die Organisation so führen, dass diese eine Methodik konsequent angewendet wird. Es zählen die Resultate.

Die Folge des zunehmenden Bewusstseins um die Erfordernis effizienter Prozesse in Abteilungen und Bereichen ist, dass viele Abteilungen und Bereiche, isoliert betrachtet, in der Tat schon sehr gut aufgestellt sind. Auch wenn wir uns als Externe die einzelnen Funktionsbereiche bei unsere Klienten ansehen, stellen wir häufig fest, dass viele Prozesse innerhalb einzelner Abteilungen und Bereiche schon sehr schlank, effizient und häufig sogar ausgesprochen pfiffig sind. Natürlich gibt es noch Verbesserungsbedarf, teilweise auch signifikanten Verbesserungsbedarf. Im Vergleich zu der Situation vor einigen Jahren haben aber sich überaus positive Entwicklungen in den Unternehmensbereichen eingestellt.

Nun sind effizient aufgestellte Abteilungen und Bereiche natürlich eine Grundlage für unternehmerisches Wachstum. Mathematisch gesprochen sind sie notwendig, aber nicht hinreichend, denn die wesentlichen Reibungsverluste entstehen nicht in den Bereichen selbst, sondern an den Schnittstellen zwischen Bereichen. Das größte Vermögen liegt in den Schnittstellen begraben.

**Abbildung 2.2:** Die Prozess-Potenziale liegen in den Schnittstellen



Im Grunde genommen ist es kein Wunder, dass dieser Zustand zu beklagen ist, denn die Abteilungs- oder Bereichsverantwortlichen werden für die Leistung ihrer Abteilung oder Bereiche bewertet, nicht aber für die Leistung einer Prozesskette, die über einzelne Bereiche hinausgeht. Es ist immer noch zu häufig so, dass diejenigen, die ihre Abteilung oder ihren Bereich gut aufgestellt haben, überaus belobigt oder sogar belohnt werden, unabhängig davon, wie übergreifend sie dabei gedacht haben. Einige Unternehmen, hier vor allem größere Unternehmen, sind in der jüngeren Vergangenheit dazu übergegangen, Vereinbarungen zwischen Bereichen zu formulieren, welche die Prozessleistung und das erwartete Ergebnis eines Prozesses betreffen. Manche Unternehmen nennen dies „Leistungsvereinbarung“, andere wiederum „Service-Level-Agreement“, wiederum andere sprechen von „Schnittstellenbeschreibungen“ oder „Schnittstellenvereinbarungen“. Gemeint ist in allen Fällen das Gleiche: Die gemeinsam beantwortete Frage, wie, wann und in welcher Form dem nächsten Bereich in der Kette das Prozess-Ergebnis seines Vorgängers übergeben wird.

Unserer Erfahrung nach ist diese Frage zwingend zu klären, will man sich signifikant mit dem Thema Wachstum auseinandersetzen. Unternehmen, die ihre Schnittstellen zwischen den Bereichen nicht hinreichend geklärt haben, sind weit entfernt davon, über eine vernünftige Wachstumsbasis zu verfügen, denn sie verbrennen die in den Bereichen geschaffene Effizienz an den Schnittstellen. Besonders dramatisch verdeutlicht wird dies, wenn wir nicht nur die Schnittstellen zwischen unternehmensinternen Bereichen betrachten, sondern die Schnittstellen zwischen den Unternehmen selbst.

Eines unseres Klientenunternehmen, das eine intensive Produktentwicklung betreibt, die zeitlich sehr eng getaktet ist, sah sich mit der Tatsache konfrontiert, dass Produkte immer wieder entweder nicht in hinreichender Menge, nicht zum vereinbarten Zeitpunkt oder nicht in hinreichender Qualität verfügbar waren. Die Produkte selbst waren marktgerecht, die Konditionen waren mit den Lieferanten wirtschaftlich vernünftig verhandelt, so dass sowohl der Lieferant als auch unser Klient ein gutes Geschäft machten, die Absatzpartner waren von den Produkten überzeugt, die Logistik war auf die An- und Auslieferung vorbereitet und dennoch lief immer wieder etwas nicht nach Plan – vorsichtig ausgedrückt.

Bei der Betrachtung der gesamten Kette fiel auf, dass die jeweiligen Beteiligten sich nicht hinreichend auf die Schnittstellen zwischen den einzelnen Prozessen verständigt hatten. Zwar hatte der Einkauf mit den Lieferanten die Konditionen besprochen und auch Liefertermine waren abgestimmt. Allerdings wurde versäumt, die Schnittstelle zwischen den Lieferanten in Fernost und den selbst beauftragten Logistik-Dienstleistern zu klären, so dass die Lieferanten zwar pünktlich produziert hatten, ein Logistik-Dienstleister aber zum Beispiel zu lange an der Abfertigungsrampe warten musste, um die Ware noch pünktlich zum Versandlager zu bringen.

In einem anderen Fall erhöhte der Einkauf die erforderlichen Mengen und das inländische Lager war nicht in der Lage, diese Mengen zu verarbeiten, weil von anderen Geschäftsbereichen des Unternehmens ebenfalls höhere Warenmengen zu verarbeiten waren, was intern nicht bereichsübergreifend bekannt war. In wiederum einem anderen Fall wurden

die Filialen nicht rechtzeitig mit hinreichenden Stückzahlen versorgt, weil versäumt wurde, die neuen Lagerstrukturen mit dem Auslieferungs-Logistikpartner zu besprechen.

Erst der Fokus auf die Schnittstellen zwischen den Unternehmensbereichen und den Partnern in der Wertschöpfungskette brachte den Durchbruch. Natürlich gab es nachfolgend immer noch Fehler, aber sie stellten sich im überwiegenden Teil der Fälle längst nicht so gravierend dar, wie oben beschrieben. Klare Abstimmung zwischen den Bereichen war es, die dem Unternehmen fehlte, denn die Bereiche selbst – der Lieferant, die Einkaufsabteilung, die Produktentwicklung, die interne Logistik, der Logistik-Dienstleister, der Absatzpartner – waren für sich jeweils sub-optimiert.

Bei der Betrachtung der Schnittstellen zwischen Unternehmensbereichen oder sogar zwischen Unternehmen ist es erforderlich, sich vom Groben ins Detail zu bewegen, anderenfalls laufen Sie Gefahr, sich im Detail zu verlieren. Beispielhafte Fragen, die es zu stellen gilt, wenn es um die Betrachtung der Schnittstellen geht, sind:

- Welche Prozesse sind überhaupt relevant für die Schnittstellenbetrachtung?
- Wer ist prozessverantwortlich in unserem Hause bzw. im Hause des beteiligten Unternehmens? Gibt es überhaupt einen Verantwortlichen für den betrachteten Gesamtprozess?
- Welche Schnittstellenvereinbarungen gibt es derzeit?
- Welches sind unsere Leistungsanforderungen?
- Sind diese Leistungsanforderungen verdeutlicht?
- Welche Toleranzen sind an der Schnittstelle akzeptabel? Was geschieht, wenn die Toleranzen verlassen werden? Welcher „Plan B“ greift? Welche Sanktionen sind die Konsequenz?
- Wie häufig findet ein Review der Schnittstelle statt? Wie wird das Ergebnis dieses Reviews dokumentiert?
- Welcher Anreiz besteht, damit an der Schnittstelle möglichst geringe Reibung entsteht?

Unserer Erfahrung nach ist es aus Führungssicht unerlässlich, sowohl den Verantwortlichen des liefernden Prozesses als auch den Verantwortlichen des übernehmenden Prozesses gemeinsam für die Schnittstelle verantwortlich zu machen. Erst wenn beide Beteiligten sich der Tatsache bewusst sind, dass sie gemeinsam für die Schnittstelle und den Erfolg des Prozesses Verantwortung tragen, kann valide erwartet werden, dass ein Interesse an der möglichst optimalen Schnittstellengestaltung besteht.

Wie immer gilt auch hier, dass es keine 100-prozentige Perfektion geben wird. Darauf kommt es auch nicht an. Es kommt vielmehr darauf an, dass ein Interesse geschaffen wird, die Schnittstelle zu gestalten, und dass das Denken der Prozessoptimierung nicht an der eigenen Bereichsgrenze endet.



## 2.3 Die Arbeitsweise ist entscheidend

Schon die Art und Weise, wie Mitarbeiter in Unternehmen zusammenarbeiten, gibt einen wesentlichen Hinweis darauf, wie Ihr Unternehmen dem Thema Wachstum gegenübersteht und ob Ihre Organisation überhaupt bereit ist zu wachsen. Die Art und Weise, wie Mitarbeiter zusammenarbeiten, prägt letztlich die Resultate der gemeinsamen Arbeit. Unterschiede lassen sich sowohl zwischen den Arbeitsweisen einzelner Bereiche feststellen als auch zwischen den Arbeitsweisen einzelner Projektgruppen oder Arbeitsgruppen. Nachfolgend sieben Indikatoren, die darüber Aufschluss geben, ob Arbeitsgruppen eher wachstumsorientiert denken oder ob sie einer traditionellen, eher bewahrenden Mentalität nahestehen:

### 1. Resultate versus Tätigkeiten

Man kann es gar nicht oft genug betonen: Der Fokus auf Resultate ist eines der wesentlichen wachstumsfördernden Elemente in der Kultur der Zusammenarbeit. Projekt- oder Arbeitsgruppen, die sich auf die Resultate, auf den angestrebten Zustand, auf das Ergebnis, das es zu erzielen gilt, konzentrieren und von dort aus gewissermaßen rückwärts rechnen, wie sie auf dem kürzesten Wege von heute zu diesem angestrebten Resultat kommen, sind schneller, effektiver und bringen einen höheren Beitrag zu Wachstum als Arbeitsgruppen, für die Tätigkeiten, Auslastungen oder produzierte Menge relevant sind. Der wesentliche Unterschied in der Betrachtungsweise ist, dass bei der resultatorientierten Betrachtung das Ergebnis im Vordergrund steht, die Gegenwart lediglich als Ausgangsposition zum Ziel benutzt wird und bei der tätigkeitsorientierten Betrachtung die Gegenwart als Ausgangspunkt maßgebend für die zu erreichenden Ziele ist, mit allen Schwierigkeiten die es zu überwinden gilt, um zu dem Zielzustand zu gelangen. Hier wird man immer Hindernisse finden, die das Erreichen des erstrebten Zustands erschweren. Wachstumsorientierte Arbeitsweise fokussiert sich auf Resultate.

### 2. Top-down versus bottom-up

Projekt- oder Arbeitsgruppen, die eine Arbeitsweise pflegen, die das Wachstum fördert, gehen stets vom Groben ins Detail vor. Sie fragen sich zunächst: „Was ist der Gegenstand, über den wir sprechen?“, und dann: „Wie können wir uns dem Gegenstand nähern?“ Im Vordergrund steht hier, die richtigen Dinge zu tun, auch wenn sie noch nicht so effizient getan werden können, wie es erstrebenswert wäre. Arbeitsgruppen, die das Bestehende eher bewahren, konzentrieren sich hingegen darauf, dass das Existierende besser gestaltet wird, und sind sehr stark dem „Wie“ verhaftet. Während sich diese bewahrende Arbeitsweise eher durch einzelne Schritte auszeichnet, konzentrieren sich die Bemühungen einer wachstumsfördernden Arbeitsweise eher auf Sprünge. Wenn Mitarbeiter sich also das nächste Mal zu sehr darauf fokussieren, Bestehendes zu optimieren statt Neues anzudenken, erinnern Sie sie an die richtige Reihenfolge: Erst das „Was“, dann das „Wie“.

### 3. Infrage stellen versus recht haben

Die wachstumsorientierte Arbeitsweise lebt sehr stark davon, Dinge infrage zu stellen, auch wenn dadurch die eigene Position korrigiert werden muss. Projekt- oder Arbeitsgruppen, die eine wachstumsorientierte Arbeitsweise pflegen, schätzen die Kraft des besten Argumentes, unabhängig von der Tatsache, aus welcher Hierarchieebene des Unternehmens die besten Argumente kommen. Das Verbessern des Ganzen genießt einen höheren Wert als die persönliche Eitelkeit. In Arbeitsgruppen, die eher damit beschäftigt sind, den Status quo zu bewahren, finden Sie ein stark ausgeprägtes hierarchisches Denken, das auch gerne bei passender Gelegenheit dazu genutzt wird, gute Ideen, speziell aus untergeordneten Hierarchieebenen zu torpedieren. Die Mitarbeiter definieren sich sehr stark darüber, wie oft sie recht behalten, weniger stark darüber, welche guten Lösungen gemeinsam erarbeitet werden. Die persönliche Eitelkeit und die persönliche Verletztheit spielen in diesen Verhaltensweisen eine wesentliche Rolle. Dies ist durchaus erklärbar, denn in bewahrenden Umfeldern verliert, wer nicht recht hat. Sie können wesentlich zu einer wachstumsfördernden Arbeitsweise beitragen, wenn Sie die Kraft des besten Argumentes pflegen, auch wenn das beste Argument ausnahmsweise einmal nicht vom Vorstand kommt.

### 4. Wenige Projekte versus viele Projekte

Dadurch bedingt, dass sich Projekt- oder Arbeitsgruppen, die sich auf eine wachstumsfördernde Arbeitsweise implizit oder explizit verständigt haben, auf den bereichsübergreifenden Fortschritt konzentrieren und exponentielles Lernen generieren, konzentrieren sich diese Gruppen auf wenige, wirklich wirksame Projekte, anstatt sich auf zu vielen Baustellen hoffnungslos zu verzetteln. Steht bei der traditionellen, eher bewahrenden Arbeitsweise die Optimierung des eigenen Bereiches im Vordergrund, ist dies in der wachstumsfördernden Arbeitsweise weniger relevant. Die Fokussierung auf wenige Projekte führt dazu, dass ein intensiver Dialog darüber geführt wird, welche Prioritäten hinsichtlich des Ressourceneinsatzes innerhalb des Unternehmens gesetzt werden. Die Diskussion darüber kann mitunter ein längerer Prozess sein, der aber lohnt, denn die Konzentration auf wenige Projekte und das damit verbundene Beenden oder Abbrechen zahlreicher anderer Projekte schärft den Fokus enorm. Dadurch, dass die verbleibenden wenigen Projekte mit hoher Wahrscheinlichkeit tatsächlich die geschäftsentscheidenden Projekte sind, wird die Aufmerksamkeit, die auf diese Projekte gelenkt wird, drastisch erhöht, was wiederum die Wahrscheinlichkeit des Erfolgs positiv beeinflusst. Schauen Sie sich einmal Ihre Projekte-Landschaft an: Ist sie im Laufe der Zeit unüberschaubar geworden? Gibt es Projekte, von denen Sie gar nichts wissen? Sind allen Mitarbeitern, die an den Projekten beteiligt sind, die Prioritäten klar? Sie können hier eine Menge tun, um das Wachstum in die richtigen Bahnen zu lenken.

### 5. Wegweiser versus Diktator

Der Rolle der Führung kommt natürlich in der Betrachtung der Frage, welche Arbeitsweise das Wachstum fördert, eine besondere Rolle zu. In wachstumsfördernden Umgebungen agiert die Führung als Wegweiser. Hier werden gezielt Voraussetzungen geschaffen, die dazu dienen, dass die Fähigkeiten und Talente der Mitarbeiter innerhalb

der von der Führung gesetzten Leitplanken gezielt zum Ausdruck gebracht werden können. Die Folge ist eine stark intrinsische Motivation der Mitarbeiter, so dass die Führung sich nicht um teure Motivationsprogramme, sondern lediglich um ihre Kernaufgabe kümmern muss: zu führen. In bewahrenden Arbeitsumgebungen schafft die Führung eher Fakten und diktiert ein gewisses Vorgehen. Hier ist häufig die irri- ge Annahme präsent, dass Führung extrinsisch motivieren müsse. Die Annahme der Notwendigkeit extrinsischer Motivation ist, gelinde ausgedrückt, Unsinn. Mitarbeiter sind hoch motiviert, wenn sie in einem Unternehmen beginnen, und es ist Aufgabe der Führung, diese intrinsische Motivation zu erhalten und nicht durch Dauerbespaßung dafür Sorge tragen zu wollen, dass Mitarbeiter „motivierter“ sind. Dieses Thema wird uns an anderer Stelle noch begegnen. Festhalten können wir, dass Führungskräfte, die meinen, ihren Mitarbeitern vorschreiben zu müssen, was diese zu tun haben, keine Wachstumstreiber sind.

#### 6. Chance versus Drama

Fehler werden in wachstumsorientierten Umgebungen als Chance gesehen, sich in Zukunft zu verbessern. In bewahrenden Umgebungen werden sie als Drama inszeniert, es werden Exempel statuiert und die Macht der Hierarchie wird voll ausgespielt. In wachstumsorientierten Umgebungen ist bekannt und akzeptiert, dass die Vergangenheit nicht veränderbar ist. Zwar wird ein Fehler nicht leichtfertig heruntergespielt oder gar ignoriert, aber er wird auch nicht überbewertet, sondern als Ausgangspunkt genommen, um festzustellen, ob ein Muster zu dem Fehler geführt hat, das in der Zukunft vermieden werden kann, oder ob es sich um einen Einzelfall handelte. Es gilt das Prinzip von Versuch und Irrtum, das ein schnelles Lernen ermöglicht. In wachstumsorientierten Umgebungen ist dieses Lernen als Verbesserungsprozess institutionalisiert und es wird häufig über Muster gesprochen. Demgegenüber wird in bewahrenden, traditionellen Umgebungen viel länger über die Fehler selbst gesprochen. Achten Sie einmal darauf, wie mit begangenen Fehlern in Ihrem Unternehmen umgegangen wird, und Sie erhalten einen Indikator dafür, wie wachstumsorientiert die Arbeitsweise in Ihrem Unternehmen ist.

#### 7. Geschwindigkeit versus Größe

In einer wachstumsorientierten Umgebung wird häufiger über Geschwindigkeit und seltener über Größe gesprochen, da die Mitarbeiter in diesen Umgebungen wissen, dass Größe kein Kriterium für Qualität, Erfolg oder künftiges Wachstum ist. Sehr wohl wissen die Mitarbeiter in wachstumsorientierten Umgebungen, dass Geschwindigkeit ein großer Vorteil sein kann, um Wachstum weiter voranzutreiben. Hier wird Wachstum nicht als „Mehr des Gleichen“ verstanden, sondern es wird ein ganzheitlicheres Verständnis von Wachstum gepflegt. Die intensive Diskussion um Geschwindigkeit führt dazu, dass wachstumsorientierte Umgebungen sehr flexibel sind, während sich in traditionellen, bewahrenden Umgebungen eher ein politischer Ansatz des Taktierens erkennen lässt. Überdies führt das Verständnis, dass Geschwindigkeit wichtiger ist als Größe, dazu, dass auch auf der finanziellen Ebene in wachstumsorientierten Arbeitsumgebungen eher über Rendite als über Marktanteil diskutiert wird. Dabei sollte es

sich herumgesprachen haben, dass selbst in oligopolisierten Strukturen der Marktanteil heute nur noch eine untergeordnete Rolle spielt. Worüber sprechen Ihre Mitarbeiter intensiver? Darüber, dass sie Innovationen beschleunigen, ihre Kunden schneller versorgen und Projekte vor der eigentlichen Zeit-Ziellinie zu Ende bringen? Oder diskutieren sie häufiger darüber, welche Relevanz die Unternehmensgröße für das Unternehmen hat? Auf der individuellen Ebene lässt sich die Frage darauf konzentrieren, wie häufig Sie beobachten, dass Ihre Mitarbeiter über die Relevanz von Euro, Köpfen und Quadratmetern – ersatzweise auch Höhe der Stuhllehne, Anzahl der Fenster, Anzahl der Lkw – diskutieren.

Wenn Sie sich Ihre Arbeitsweise anschauen, ist es unerlässlich, auch über Ihre Meetingkultur zu sprechen. Auch hier gilt es, sowohl bereichsspezifisch als auch bereichsübergreifend ein Augenmerk darauf zu legen, wie Meetings überhaupt aussehen. Schließlich sprechen fast alle Mitarbeiter darüber, dass sie „zu wenig Zeit“ hätten. Also sind wir gut beraten, den Zeitkiller Nr. 1 in Unternehmen deutlicher unter die Lupe zu nehmen: die Meetings.

Bei vielen unserer Klienten wird die Frage nach der Richtigkeit von Jour fixe diskutiert. Eine allgemeingültige Antwort auf diese Frage gibt es nicht, aber es lohnt sich natürlich, bestehende Jour fixe zu hinterfragen, ebenso wie alle anderen Meetings, die existieren, weil sie schon immer existiert haben, auch wenn sie nicht Jour fixe heißen. Zu gefährlich ist es, dass man an einem Meeting teilnimmt, weil es schon immer stattgefunden hat. Auch Meetings müssen sich daran messen lassen, welchen Beitrag sie zum Unternehmenserfolg leisten. Dabei geht es nicht darum, einen monetären Nutzen erkennen zu lassen, denn auch die Abstimmung untereinander ist etwas, das dabei helfen kann, gewisse Themen schneller auf den Weg zu bringen, aber irgendeinen Nutzen muss jedes Meeting bringen, sonst ist es obsolet.

Die Meeting-Kultur eines Unternehmens ist ein guter Indikator dafür, in welchem Stadium des Wachstums sich das Unternehmen befindet. Während wir einen Projekt-Review mit etwa 20 Verantwortlichen innerhalb eines umfangreicheren Projektes in einem großen deutschen Unternehmen moderierten, traten plötzlich drei weitere Teilnehmer in den Raum, die wir nicht kannten. Es stellte sich heraus, dass es sich um Vorgesetzte einiger am Review teilnehmenden Mitarbeiter handelte, die sich einen Überblick über den Projektstand verschaffen wollten. Abgesehen davon, dass dies ein ungewöhnliches, ungeeignetes, ungebührliches und unpassendes Verhalten ist, setzten diese Manager der Situation die Krone auf, indem sie sagten, sie befänden sich gerade zwischen zwei Meetings und dachten, sie schauten einmal herein. Dies passierte meinem Kollegen und mir damals zum ersten Mal, und wir waren so verduzt, dass wir die unangemeldeten Eindringlinge gewähren ließen, bis zum Beginn ihres nächsten Meetings im Raum zu bleiben. Heute würden wir anders handeln und die Manager des Raumes verweisen. Das Bemerkenswerte an der Situation war aber das „Meeting-Hopping“, das in dem Unternehmen kein Einzelfall war, wie wir später erfuhren. Ein signifikantes Merkmal für den wachstumsbremsenden Umgang mit der kostbaren Ressource „Zeit“ hatte sich uns erschlossen.

Schaut man in die Details von Meetings hinein, ergibt sich bereits nach kurzer Zeit ein ganz verlässliches Bild der Wachstumsorientierung:

- **Killerphrasen:** Ich glaube, meine Kollegen und ich kennen 95 % aller gängigen Killerphrasen und auch Sie werden einige Dutzend Killerphrasen zusammentragen können. „Das war schon immer so“, „Das haben wir noch nie so gemacht“, „Das hat schon beim Wettbewerb nicht funktioniert“, „Warum denn jetzt schon wieder?“, „Dafür müssen wir einen Arbeitskreis gründen“, „Das schaffen wir nie“. Die Liste ist beliebig lang. Das Beispiel eines jungen Mitarbeiters ist mir immer noch präsent, der in einem hochkarätig besetzten Meeting nach anfänglicher Zurückhaltung anhob, einen Vorschlag zu unterbreiten. Die Idee, die der junge Mitarbeiter vortrug, war gut, aber unbequem. Daraufhin wendete sich ein altgedienter Mitarbeiter an den jungen Kollegen, sah ihn intensiv an und fragte dann langsam: „Wie lange, sagten Sie, sind Sie schon bei uns?“ Das ist ein gelebte Demotivation. Wie viele Killerphrasen werden durchschnittlich in Ihren Meetings verwendet? Wie unterbinden Sie sie? Wie verdeutlichen Sie, dass es zwischen Querdenken und Querschießen einen Unterschied gibt?
- **Verantwortungsübernahme:** „Eigentlich müssten wir mal“ – so kann ein guter Denkansatz theoretisch starten, wenn er tatsächlich und ehrlich weitergedacht wird. Häufig wird „Eigentlich müssten wir mal“ allerdings genutzt, um etwas Erwünschtes anzuführen, das in der Regel zu bestätigendem Kopfnicken führt, um sodann festzustellen, dass tatsächlich niemand für das Thema hinter dem „müssten wir mal“ die Verantwortung übernehmen möchte, dieses Thema, das man tatsächlich „eigentlich mal“ angehen müsste, weiter zu durchdenken. „Eigentlich müssten wir mal“ ist genaugenommen die beste Möglichkeit, um hervorzuheben, dass man sich der Notwendigkeit des Handelns auf einem gewissen Gebiet sehr wohl bewusst ist, sich aber selbst natürlich aus bekannten Gründen nicht selbst einbringen kann. Insofern charakterisieren Sätze, die mit „Eigentlich müssten wir mal“ beginnen, üblicherweise Dinge, die nie geschehen werden. Eigentlich müssten wir mal die Garage aufräumen – Phase 1: Konzeption. Dauer: Zehn Jahre.
- **Kundenfokus:** Wie häufig drehen sich die Diskussionen in den Meetings, die Sie kennen, um Ihre Kunden – seien es die internen oder die externen Kunden? Welcher Anteil geht in Meetings damit verloren, über Selbstoptimierung, oder anders formuliert, zumindest über Selbstbeschäftigung zu sprechen? Wachstumsorientierte Unternehmen sprechen deutlich öfter über die Leistungen für ihre internen und externen Kunden als darüber, wie sie sich selbst intern optimieren können. Die Orientierung an internen und externen Kunden ist einer der wesentlichen Indikatoren dafür, wie bereit Ihre Organisation tatsächlich für Wachstum ist.

## 2.4 Nichts geht ohne Wachstumssponsoren

Nehmen wir an, dass Sie Ihr Unternehmen deutlich stärker auf Wachstum trimmen wollen, als es sich bisher dargestellt hat. Nehmen wir weiter an, dass Sie der Ansicht sind, dass Ihre Organisation noch nicht gut genug aufgestellt ist, um fundiert über Wachstum zu sprechen. Nehmen wir drittens an, dass Ihre Ressourcen begrenzt sind und Sie sich nicht um alles selbst kümmern können. Somit stehen Sie der Notwendigkeit gegenüber, interne und externe Wachstumssponsoren zu finden, die in Ihrem Sinne gemeinsam mit Ihnen das Wachstum vorantreiben. Der Tatsache, dass es einiger Wachstumssponsoren bedarf, um gezielt an der Entwicklung eines Unternehmens zu arbeiten, wird zu wenig Beachtung gezollt. Häufig wird das Wachstum einfach zu administrieren versucht, ohne sich der Tatsache bewusst zu sein, dass es sehr wohl interner und externer Treiber bedarf.

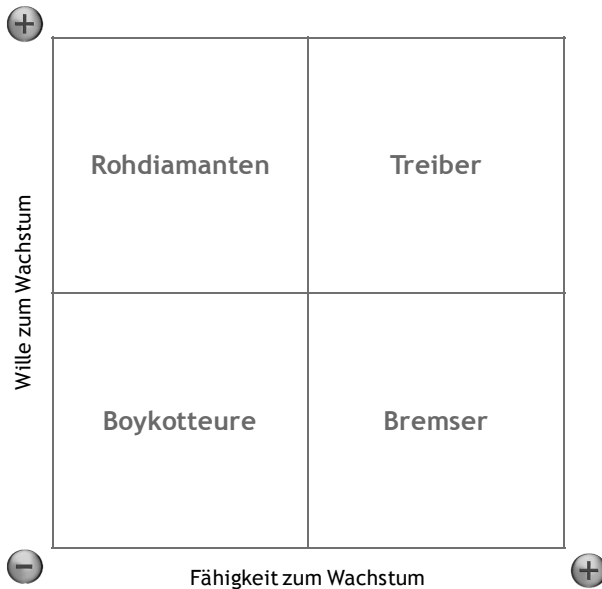
Wo aber können Sie Wachstumssponsoren finden? Hierzu gibt es zahlreiche Möglichkeiten:

### 1. Mitarbeiter als Wachstumssponsoren

Seien Sie aufmerksam: Viele Ihrer Mitarbeiter warten nur darauf, einen neuen Weg einzuschlagen und Dinge voranzutreiben anstatt sie nur zu verwalten. Allerdings sind Mitarbeiter auch häufig Gefangene ihrer Strukturen, denn wenn Bereiche von Führungskräften geführt werden, die selbst nicht bereit sind, das Wachstum voranzutreiben und die damit verbundenen Konsequenzen zu tragen, stoßen sich die Mitarbeiter in diesen Bereichen regelmäßig im übertragenen Sinne die Hörner ab und manche resignieren. Es liegt nahe, dass Sie mit Ihren Führungskräften zunächst darüber sprechen, welche Mitarbeiter besonders für bestimmte Wachstumsvorhaben gewonnen werden können. Dieses Gespräch hat eine doppelte Wirkung, denn einerseits sind die Führungskräfte sich darüber bewusst, dass Sie Ihr Augenmerk stärker auf Wachstum legen, und Sie müssen sich mit Ihren Mitarbeitern intensiver auseinandersetzen, um festzustellen, welcher der Mitarbeiter für welche Wachstumsinitiative geeignet sein kann. Einige Führungskräfte werden dies als Bedrohung, andere werden es als Chance begreifen. Jedenfalls wird etwas passieren und das ist entscheidend, wenn Sie Ihre Organisation mobilisieren wollen.

Während Sie mit Ihren Führungskräften und Mitarbeitern sprechen, halten Sie sich stets das folgende Portfolio vor Augen, das zwischen dem Willen, das Wachstum Ihres Unternehmens weiter voranzutreiben, und der Fähigkeit, das Wachstum des Unternehmens voranzutreiben, unterscheidet:

Abbildung 2.3: Wille vs. Fähigkeit zum Wachstum



Zum Wachstum erforderliche Fähigkeiten können trainiert werden, der Wille zum Wachstum setzt hingegen umfassende und ehrliche Einsicht voraus. Es ist für Sie also wesentlich einfacher, Mitarbeiter, die grundsätzlich willens sind, ihr Wachstum voranzutreiben, mit den dafür erforderlichen Fähigkeiten zu versehen als Mitarbeiter, die bereits grundsätzlich fähig wären, das Wachstum stärker voranzutreiben, davon zu überzeugen, dass das Wachstum auch in ihrem Sinne ist. Fähigkeiten können Sie trainieren, sei es durch interne oder durch externe Trainer. Die Einsicht erlangen Sie nur darüber, dass jemand erkennt, welchen Nutzen er oder sie davon hat, sich stärker für Wachstum in Ihrem Unternehmen einzusetzen. Gleichwohl lohnt der Versuch, wenngleich es natürlich wesentlich einfacher ist, Fähigkeiten zu erlernen als Einsicht zu erlangen. Über Mitarbeiter und Führungskräfte, die weder fähig noch willens sind, das Wachstum stärker voranzutreiben, müssen Sie nur insofern nachdenken, als dass Sie einen Weg finden, sich konsequent von Boykotteuren zu trennen. Das Letzte, womit Sie sich beschäftigen wollen, ist eine böartige oder passiv-aggressive Torpedierung Ihrer Wachstumsvorhaben von innen. Bei vielen anderen Mitarbeitern dürfen Sie darauf setzen, dass diese sich der „Wachstumsbewegung“ anschließen, sobald diese eine kritische Masse erreicht hat.

## 2. Kunden

Beziehen Sie ausgewählte Kunden in Ihre Wachstumsüberlegungen ein. Dies funktioniert sowohl im B2B- als auch im B2C-Bereich ganz ausgezeichnet durch die Schaffung von Kundenbeiräten, die keine formale Funktion haben, aber durch regelmäßige Aus-

einandersetzung mit der Strategie Ihres Unternehmens dazu beitragen, dass sich Ihre Leistungen permanent verbessern. Auch wenn aus diesen Kundenbeiräten mitunter scheinbar abstruse Wünsche und Forderungen erwachsen, lohnt es sich doch, darüber nachzudenken, denn wenn sich diese scheinbar „abstrusen“ Forderungen mehren, scheint ein Wunsch dahinterzustecken, und es gilt zu prüfen, ob diese Wünsche nicht dazu beitragen könnten, das Unternehmen in eine neue Dimension zu führen.

Die zielgerichtete Moderation und Gestaltung solcher Kundenbeiräte ist anspruchsvoll, und Sie sollten insbesondere zu Beginn einer solchen Initiative viel Geduld mitbringen, denn es gilt, eine Form der zielgerichteten Arbeit zu finden, Selbstdarsteller auszublenken und die Diskussion in die richtigen Kanäle zu lenken. Dennoch lohnt der Aufwand häufig, wenn es gelingt, die richtigen Themen zu adressieren und dem Gremium eine klare Aufgabe zu stellen.

### 3. Lieferanten

Im Sinne einer schnittstellenübergreifenden Betrachtung Ihrer Wertschöpfungskette ist es entscheidend, interne Barrieren abzubauen und auch Lieferanten in Ihre strategischen Überlegungen mit einzubeziehen. Damit ist nicht gemeint, dass Sie Ihren Lieferanten sämtliche strategische Überlegungen offenlegen sollen, vielmehr ist damit gemeint, dass Sie Ihre Lieferanten in Ihre Wachstumsinitiativen einbinden, und zwar so offen wie möglich. Denken Sie daran, dass Ihre Lieferanten sehr häufig Ihre Schwachstellen sehen. Geben Sie ihnen also die Möglichkeit, Ihnen mitzuteilen, wo aus Lieferanten-Sicht die Schwachstellen liegen und wie Sie diese verbessern können. Auch hier gilt es, nicht blind auf jeden Vorschlag zu setzen, sondern den Dialog zu fördern. Sie wissen, welche Bedeutung eine gute Lieferantenbeziehung für das Wachstum Ihres Unternehmens hat. Das Letzte, was Sie gebrauchen können, ist, dass Sie Lieferanten wechseln müssen, während Sie gerade eine neue Wachstumsinitiative starten. Sprechen Sie also mit Ihren Lieferanten, und Sie werden überrascht darüber sein, was Sie auch aus deren strategischen Überlegungen lernen können.

### 4. Berater

Nein, jetzt kommt keine Werbung. Aber Berater als Wachstumssponsoren zu gewinnen, ist häufig ein wirksamer Weg, um aus eingefahrenen Pfaden heraus neue Wege zu finden. Vorausgesetzt, der beauftragte Berater hat keine versteckte Agenda und hat ein ethisches Grundverständnis, wird er stets das empfehlen, was aus seiner erfahrenen Sicht für sein Klientenunternehmen am besten ist, ohne dass er die betrieblichen Scheuklappen trägt und ohne dass er auf Befindlichkeiten Rücksicht nehmen muss. Ein guter Berater, der nicht direkt nach dem nächsten Auftrag schießt und der unabhängigen Rat geben kann, der darüber hinaus in der Lage ist, diesen Rat in den situativen Kontext des beratenen Klientenunternehmens zu setzen, um die Realisierungschance des Rats einzuschätzen, kann ein wesentlicher Wachstumssponsor sein. Als Sparringspartner dient er der Unternehmensführung, um handfeste Diskussionen über Pro und Contra verschiedener Initiativen zu führen, und als interner Treiber kann er dafür Sorge tragen, dass Projektteams sich um die wirklich wichtigen Dinge kümmern. Er darf Dinge aussprechen, die im Unternehmen eigentlich nicht politisch korrekt und viel-



leicht sogar unaussprechbar wären, und er bringt idealerweise die Erfahrungen aus einer Vielzahl von Projekten mit. Ein solcher Berater mit entsprechendem Rückgrat kann ein wirklicher Wachstumssponsor sein. Berater, die dem Auftraggeber nach dem Munde reden, die davon abhängig sind, den nächsten Auftrag zu bekommen, die grundsätzlich alles gut oder grundsätzlich alles schlecht finden, oder Anfänger, die auf Kosten des beratenen Unternehmens lernen wollen, haben hier nichts verloren.

## 5. Betriebsrat

Es gibt eigentlich nur zwei Kategorien von Unternehmen, die über einen Betriebsrat verfügen: Die einen verstehen den Betriebsrat als Partner, die anderen bekämpfen sich mit dem Betriebsrat bei jeder sich bietenden Gelegenheit. Auf Betriebsrat-Seite sieht dies identisch aus: Die einen Betriebsräte sehen das Unternehmen als ihr Unternehmen an, das sie mitgestalten wollen, und sie sehen die Unternehmensführung als Dialogpartner, und die anderen Betriebsräte handeln so, als wäre es ihre Lebensaufgabe, das Unternehmen, von dem sie monatlich Geld beziehen, bis aufs Messer zu bekämpfen.

Meine Kollegen und ich haben beste Erfahrungen damit gemacht, Betriebsräte in Wachstumsinitiativen einzubinden, und das aus verschiedenen Gründen. Die Offenheit gegenüber dem Betriebsrat zeigt aus Unternehmenssicht, dass man sich als Partner versteht und auch partnerschaftlich miteinander umgeht. Sie zeigt überdies, dass es nicht um Geheimniskrämerei geht, sondern darum, das Unternehmen voranzubringen. Die Transparenzwirkung des Einbeziehens des Betriebsrats ist unübersehbar. Zudem erspart sich eine Unternehmensführung, die den Betriebsrat in strategische Überlegungen einbezieht, Schaukämpfe und Scheingefechte, die häufig nur darum ausgetragen werden, weil der Betriebsrat sich zu spät, zu schlecht oder zu gering eingebunden fühlt. Es geht nicht darum, das Gremium Betriebsrat mit einem Übergewicht zu versehen, sondern es geht lediglich darum, den guten Ton in der Zusammenarbeit zu pflegen und alle Vorteile zu nutzen, die dadurch entstehen, dass Unternehmensführung und Betriebsrat gleichermaßen hinter einem Vorhaben stehen. Eher lohnt es sich, die Diskussionen um den Sinn und Unsinn sowie die Machbarkeit einer bestimmten Wachstumsinitiative im Vorfeld hinter verschlossenen Türen zu führen, als dass diese Diskussionen nach Start einer Wachstumsinitiative entstehen und dazu führen, dass inhaltlich gute Vorhaben zerredet werden.

Ein ernst genommener, eingebundener Betriebsrat, der seiner Aufgabe richtig versteht, wird stets die Interessen der Zukunft des Unternehmens vertreten – natürlich immer innerhalb seiner institutionell begründeten Aufgabe. Wer mit dieser Erwartung und kooperativen Grundhaltung an den Betriebsrat herantritt, ist in der Regel schneller auf dem Wachstumsweg als derjenige, der die Konfrontation sucht. Sie haben einen Betriebsrat, also arrangieren Sie sich auch mit ihm – auf hohem Niveau.

Wir haben uns jetzt intensiv mit Ihrer Organisation als Ganzes befasst und wir haben dabei einige Indikatoren gefunden, die Aufschluss darüber geben, wie bereit Ihr Unternehmen als Ganzes für das künftige Wachstum ist. Nun wird es wird Zeit, in einzelne Bereiche Ihres Unternehmens hineinzuschauen, denn jeder Bereich birgt spezifische Ansatzpunkte, an denen Sie Bremsen lösen können, um das Wachstum Ihres Unternehmens zu fördern.