

## Presse-Information

– Impulse & Inhalte für Redaktionen –

Strategien, mit denen Sie Ihre Organisation entschlacken

# „Beiseite räumen, was Innovationen im Wege steht“

*Darum geht es: Viele Unternehmen richten sich mit modernen Managementmethoden neu aus, etwa mit agilem Projektmanagement. Doch die Versuche sind nicht immer erfolgreich. Moderne Ansätze fruchten nur, wenn sich auch die Kultur der Unternehmen verändert: Die Organisationen brauchen einen neuen Umgang mit Verantwortung, Führung, Partnerschaft und Zusammenarbeit. Unsere Expertin Katharina Heger spricht von einer Gesundheitskur – und beschreibt detailliert, wie sich Unternehmen verjüngen können.*

Die Kunden waren verärgert. Immer häufiger liefen die IT-Projekte bei dem Softwarehaus aus dem Ruder, finanziell und auch bei den Terminen. Neue, agile Methodik für Projektmanagement sollten Abhilfe schaffen. Doch der wohlgemeinte Schuss ging nach hinten los. Zu bürokratisch, langsam und unflexibel war die Organisation. Die Projekte blieben nach wie vor in der Hierarchie stecken. Erst nach einer „Gesundheitskur“ konnte sich das Unternehmen freischwimmen, wie der Geschäftsführer berichtet. „Wir haben unsere Organisation und Arbeitsweisen konsequent auf den Prüfstand gestellt und alles zur Seite geräumt, was innovatives Arbeiten behindert“, sagt er, „das war wie eine entgiftende Kur mit Entschlacken und Abnehmen.“

Viele Unternehmen versuchen mit neuen Methoden wie agilem Projektmanagement verlorenes Land zurückzugewinnen. Doch helfen diese Methoden wenig, wenn sich nicht die Organisation mit ihrer Kultur verändert. „Erfolgreiche Unternehmen richten sich neu aus, um sich fit für die Zukunft zu machen“, erklärt Katharina Heger, Senior Consultant bei next level consulting und Spezialistin für agile Organisationsentwicklung. Diese Unternehmen orientieren sie neu, gehen neu mit Verantwortung und Partnerschaft um und verändern sich kulturell. Vor allem: Sie entrümpeln alles, was Flexibilität und Innovation im Wege steht.

## Presse-Information

– Impulse & Inhalte für Redaktionen –

Katharina Heger beschreibt, wie Unternehmen sich durch eine solche Gesundheitskur regelrecht verjüngen:

### **Sinn und Zweck der Organisation bestimmen**

Erfolgreiche Organisationen sind sich im Klaren darüber, was sie wirklich erreichen wollen. „Kennen Führungskräfte und Mitarbeiterteams den Sinn und Zweck ihrer Organisation, können sie besser arbeiten und entscheiden“, erklärt Katharina Heger diesen grundlegenden Punkt. Die Expertin erläutert dies am Beispiel einer Bio-Bäckerei: Der Betrieb sieht seinen Sinn und Zweck darin, gesundes, mit nachhaltigen Verfahren gebackenes Brot auf den Markt zu bringen. Sinn und Zweck bilden dann einen Kompass für Entscheidungen – etwa beim Einkauf von Zutaten oder bei der Gestaltung der Produktionsabläufe. Sind Ziel und Zweck der Organisation überzeugend formuliert, steigert dies zudem die Motivation der Mitarbeiter – vor allem, wenn sie sich mit dieser Ausrichtung identifizieren und diese zusammen mittragen.

### **„Wer sind meine Partner?“**

Viele Mitarbeiter sind darauf trainiert, in den Grenzen ihrer Abteilung zu denken. Die Nachbarabteilung gilt häufig als „organisatorisches Ausland“. Ähnlich selbstbezogen entscheiden viele Führungskräfte; sie gehen davon aus, dass eine einzelne Person besser entscheidet als eine Gruppe. Doch genau dies wird wissenschaftlich mehr und mehr widerlegt. Menschen können in der Gruppe besonders gut urteilen und Entscheidungen fällen; man spricht von kollektiver Intelligenz oder „Schwarmintelligenz“. Für die Praxis heißt dies: Führungskräfte sollten sich mit ihren Partnern in und außerhalb ihrer Organisation befassen. Dazu zählen Freelancer, Kooperationspartner, Lieferanten – und ganz besonders Mitarbeiter und Kunden! „Erkunden Sie diese Partner und erforschen Sie deren Sicht auf die Zusammenarbeit, auf die Produkte, Bedarfe und Märkte“, empfiehlt Katharina Heger. Also ihre Perspektiven und Motive tief und gründlich kennenzulernen.

## Presse-Information

– Impulse & Inhalte für Redaktionen –

### Partnerschaften neu denken

Viele Innovationen entstehen, indem Unternehmen ihre Partnerschaften völlig neu denken. Beispielsweise galten Hotelgäste lange Zeit nur als Kunden. Dann stellte ein Dienstleister diese Welt auf den Kopf. Übernachten Hotelgäste auswärts, können sie während der Reise ihre Wohnung an andere Gäste vermieten. Der Dienstleister ordnete einem Partner eine neue Rolle zu: Aus dem Hotelgast wird ein Vermieter, aus dem Kunden ein Lieferant. Auf ähnliche Weise machte eine Internetbuchhandlung ihre Kunden zu Autoren, die über diese Buchhandlung wiederum ihre Werke vertreiben. Anderswo werden Mitarbeiter, Lieferanten und Kunden eingeladen, per Crowdfunding zu Mit-Investoren und Beteiligte zu werden; sie bauen dann gemeinsam ein innovatives Startup auf oder verwirklichen neue Produktideen. „Letztlich geht es darum, das ganze Potential der Partner zu erkennen und dies gemeinsam sinnvoll weiterzuentwickeln“, sagt Katharina Heger. Hinter diesen Innovationen steht meistens intensive „Netzwerk-Arbeit“. Visionäre Führungskräfte sind es deshalb gewohnt, viel Zeit in die Entwicklung von Beziehungen und Netzwerken zu investieren.

### Arbeit und Verantwortung neugestalten

Flexible und innovative Organisationen haben es verstanden, Verantwortung immer mehr in Teams zu delegieren: Arbeitsgruppen dürfen Entscheidungen treffen, die anderswo dem Management vorbehalten sind. Dies macht die Unternehmen experimentierfreudig, hochflexibel und vor allem schnell. Zudem können innovative Arbeitsformen frischen Wind in die Organisation bringen, etwa der „Make-a-thon“ (zeitlich begrenzte, interdisziplinäre und wettbewerbsähnliche Lösungssuche), „Barcamps“ (offenes Format für Austausch und Ideensuche über Hierarchieebenen hinweg) oder „Design Thinking“ (Innovations-Workshops mit starkem Fokus auf Kunden und Nutzenstiftung).

## Presse-Information

– Impulse & Inhalte für Redaktionen –

### Die Kultur des Unternehmens verändern

Eigenverantwortliches, selbständiges Arbeiten, Kooperation in Netzwerken, neue Arbeitsformen – all dies braucht ein stabiles kulturelles Fundament im Unternehmen. „Zentral dabei ist die Transparenz“, sagt Katharina Heger, „Transparenz macht gegenseitiges Vertrauen und vorbehaltlose Zusammenarbeit erst möglich.“ Dazu gehört beispielsweise: Alle Mitarbeiter haben Zugriff auf alle Informationen, die sie brauchen. Die Mitarbeiter sind in Entscheidungen einbezogen; Experimente sind erlaubt, Wissen wird geteilt und Meinungsvielfalt gefördert. „Beispielsweise brauchen Unternehmen heute eine positive Fehlerkultur“, erklärt sie, „wer bei Fehlern negative Konsequenzen fürchtet, wird nicht eigenverantwortlich arbeiten und Entscheidungen treffen können.“ Die Fachfrau bringt es auf das Kurzwort „VOPA-Hebel“: Vernetzung, Offenheit, Partizipation und Agilität.

### Gründlich entrümpeln

Ist dem Unternehmen der „Turnaround“ Richtung Zukunft gelungen, kann es gründlich entrümpeln und alte Zöpfe abschneiden. Die Frage: „Was brauchen wir nicht mehr?“ Vor allem eng gesetzte Normen, bürokratische Abläufe und hinderliches Positionsdenken dürften fallen. Manche Organisationen erwägen sogar, Hierarchien gänzlich einzuebnen; dann sollen allein Selbstorganisation und Eigenverantwortung im System wirken. Zwei entscheidende Fragen helfen beim Entrümpeln: Erstens, dienen die Prozesse, Positionen oder Regeln dem Sinn und Zweck des gemeinsamen Handelns? Zweitens, dienen sie der Zusammenarbeit mit Partnern? Falls nicht, kann sich der Kehraus lohnen. „Danach verbreitet sich häufig energiegeladene Aufbruchsstimmung, manchmal sogar Startup-Feeling“, erklärt Katharina Heger. Dieser Schub habe bereits viele Unternehmen in eine erfolgreiche Zukunft getragen.

# Presse-Information

– Impulse & Inhalte für Redaktionen –

## Über next level consulting:

next level consulting bietet Beratungsdienstleistungen für Projekt- und Prozessmanagement, Change Management sowie für die Entwicklung von projekt- und prozessorientierten Organisationen. Mit über einhundert Experten ist next level consulting für Unternehmen verschiedener Branchen tätig, vorwiegend aus IT und Telekommunikation, Maschinen- und Anlagenbau, Industrie sowie Pharma, Mobility und Logistik, Banken und Versicherungen. Darüber hinaus führt das im Jahr 2000 in Wien gegründete Unternehmen Beratungsprojekte auf dem Gesundheitssektor, in der öffentlichen Verwaltung sowie bei NGOs durch. Die Unternehmensberatung unterhält Büros in Österreich, Deutschland, Schweiz, Slowakei, Frankreich, Südafrika, Thailand, Singapur, Australien und USA.

Weitere Informationen zu next level im Internet unter [www.nextlevelconsulting.com](http://www.nextlevelconsulting.com)

## **Rückfragen für Redaktionen:**

Raphaela Bel, Tel.: +49 228/ 289260, [raphaela.bel@nextlevelconsulting.com](mailto:raphaela.bel@nextlevelconsulting.com)

Abdruck honorarfrei – Belegexemplar erbeten