



INTERVIEW |

Wege aus der „Wohlfühl-Falle“

Um im digitalen Zeitalter fit für rasche, bisweilen radikale Veränderungen zu sein, richten viele Firmen ihr Handeln neu aus. Für die Unternehmensberaterin Regina Bergdolt kommt dabei auch dem mittleren Management eine wichtige Rolle zu.

Ob Amazon, Apple oder Uber: Vor dem Hintergrund rasant fortschreitender Digitalisierung rund um den Globus bereiten disruptive Konzepte dem Erfolg langjähriger Geschäftsmodelle oft ein jähes Ende. Was heißt das auch für Unternehmen hierzulande?

Regina Bergdolt: Digitale Technologien vergrößern durch Technologiesprünge die Wett-

bewerberunterschiede. Eine wirklich disruptive Idee ist nicht mehr so schnell „einzuholen“ – weil sie die Befriedigung von Kundenbedürfnissen mit der Nutzung neu geschaffener Technologien verbindet. Das ist einmalig. Und doch war der Wettkampf um Märkte und Menschen ja schon immer der Kern des Unternehmertums – sonst würden wir noch in Hütten wohnen und uns per Pferd oder zu Fuß bewegen.

Wie stellen sich Firmenlenker darauf ein?

Bergdolt: Die Entwicklung von Strategien für die Zukunft, die Arbeit am, nicht im Unternehmen ist die zentrale Führungsaufgabe. Das operative Tagesgeschäft alleine generiert meist keine großartigen Ideen. Der Managementvordenker Gary Hamel hat das treffend formuliert: „Erfolg ist die Ausnahme, nicht die Regel.“ Auf jedes erfolgreiche Pro-



Bild: preto_perola/Fotolia.com

Was sind Anzeichen dafür, dass ein Unternehmen diese Herausforderung angenommen hat?

Bergdolt: Ein Unternehmen ist gut vorbereitet, wenn es eine nachvollziehbare Vorstellung dazu entwickelt hat, wie sich neue Technologien und Entwicklungen auf Kundenwünsche oder das eigene Produktportfolio auswirken werden – und wie sich die gesamte Wertschöpfungskette und auch die Organisation unter diesen Einflüssen weiter entwickeln lassen. Technologietrends müssen ein zentrales Thema für alle Managementebenen sein, nicht nur für die in der IT.

Unterschätzt wird oft die Wirkung eines positiven Zielbildes. Wenn das Unternehmen nicht Opfer, sondern Gewinner in Sachen Digitalisierung wird, wie sieht dann die Zukunft aus? Was wird besser, leichter, erfolgreicher? Noch stärker unterschätzt wird häufig die strukturelle Erneuerung als Unternehmen. Gary Hamel sagt dazu: „In turbulenten Zeiten haben nur Unternehmen Erfolg, die bei der eigenen Erneuerung genauso effizient sind wie bei der Herstellung ihrer Produkte und Dienstleistungen.“

Sie fordern, viele Unternehmen müssten „agiler“ werden. Was verstehen Sie in diesem Zusammenhang unter Agilität?

Bergdolt: Eine der Wurzeln des „agilen Unternehmens“ liegt im „agilen Manifest“, das eine Gruppe von Softwareentwicklern – „The Agile Alliance“ – 2001 in den USA entwickelt hat. Sie wollten sich von den Konzernzwängen befreien, die sie bisweilen an Dilbert-Comics erinnerten: absurd, aber real; „Leidensfähigkeit“ als Kernkompetenz, Gehalt als „Schmerzensgeld“. Das Ziel: eine kundenwie menschenfreundliche, am Markt sehr wendige Form der Zusammenarbeit. Im Kern sind das auch die Ideen der „agilen Organisation“: eine radikale Orientierung am Kunden statt sinnarmer Beschäftigung mit Organisationsroutinen. Dazu gehört es, sich ein echtes und gründliches Verständnis der Kundenprobleme und -wünsche zu erarbeiten, schnell Prototypen zu bauen und zu diesen wieder schnell die Meinung von Kunden einzuholen. Das ist die Basis vieler Methoden wie Design Thinking.

Agiles Arbeiten nutzt die Kreativität vieler, lädt zu kreativen Prozessen ein, die jedoch sehr gut strukturiert sind. Eine agile Organisation sucht die Sicherheit nicht in Prozesshandbüchern, sondern in schnellen Entscheidungen, die dort getroffen werden, wo die Expertise sitzt – das muss nicht dort sein, wo die Chefebene sitzt. Diese Arbeitsweise richtet sich keineswegs gegen wirtschaftliche Ziele. Ganz im Gegenteil: Sie ist im Kern unternehmerisch. Man will Produkte oder

Dienstleistungen, auf die drei Kriterien zutreffen: Viele Leute wollen sie haben, sie sind mit neuen Technologien (besser) machbar und sie bringen Umsatz und Gewinn für das Unternehmen (Geschäftsmodell).

Wie grenzen Sie Agilität von Anarchie ab?

Bergdolt: Das ist eine häufige Angst, die auf einem Missverständnis beruht: In Anarchien gibt es zwar keine zentrale Lenkung, jedoch sehr wohl soziale Normen und Regeln. Agiles Arbeiten ist sehr zielorientiert und selbstorganisierter. Schnelle Innovationen entstehen nicht dadurch, dass man ziellos in Arbeitsgruppen herumsitzt – was in mancher Organisation bei zahlreichen Meetings der Fall ist. Agilität ist quasi strukturierte Flexibilität – und kein Aktionismus. Start-ups haben den Vorteil, dass sie so eine Kultur von Anfang an aufbauen können. Doch es gibt auch Unternehmen, die schon außerordentlich agil sind, obwohl sie den Begriff vielleicht noch nie gehört haben.

Für Firmen, die flexibler sein wollen, muss es kein „Entweder-Oder“, keine Entscheidung zwischen Verändern und Bewahren geben, sondern einen Übergang zu deutlich mehr Flexibilität. Allerdings braucht es dafür die Entschlossenheit der Unternehmensleitung – ein bisschen agil ist selten eine Lösung.

Was ergibt sich daraus für die Unternehmenskultur in einem etablierten Betrieb?

Bergdolt: Unternehmenskultur zeigt sich im Alltag. Da kann es schon sein, dass die Kultur agilem Handeln widerspricht – wenn es wichtig ist, nicht gegen den Strich zu büreten, wenn vermeintliche Harmonie und Anpassungsfähigkeit gefragt sind, wenn geschicktes politisches Taktieren mit verdeckten Interessen den Entscheidungsalltag bestimmt. Kritisch ist es auch, wenn die Idee von „Sicherheit“ eine große Rolle spielt und diese gleichzeitig stark mit Unveränderbarkeit verknüpft ist. Disruptive Marktereignisse sind mit einer gemüthlichen Grundhaltung schwer zu vereinbaren. Mangelnde Offenheit für Neues ist angesichts der Digitalisierung mit ihren Umbrüchen keine Option mehr. Offenheit für Neues ist bei Menschen übrigens ein relativ stabiles Persönlichkeitsmerkmal, das man messen kann; es ist nicht vom Alter abhängig.

Eine der Kernfragen ist, ob die Führungskultur die richtigen Ziele unterstützt: Belohnen Führungskräfte noch immer die Bewahrer und kann man es sich als Querdenker „schnell verderben“? Wird Wendigkeit belohnt oder Beharrlichkeit, auch durch Boni oder Jobchancen? Wird man Führungskraft, weil man „halt schon lange da ist“ – oder weil man mit anderen etwas bewirkt? ►►

dukt, auf jede Dienstleistung, die gut angenommen wird, kommen viele Ideen und Versuche, die nicht funktioniert haben. Deshalb ist es auch so wichtig, sehr frühzeitig zu testen, ob die Produktidee am Markt ankommt. Und es gilt für Führungskräfte aller Ebenen, die Qualifizierung ihrer Mitarbeiter für den Wandel zu begleiten.

Die Digitalisierung ist ja nicht die einzige Herausforderung – auch der stetige demografische Wandel, die Konkurrenz durch weltweite, teilweise gut finanzierte Start-ups, die Verdichtung und Ermüdung, das sind alles reale Herausforderungen. „Weiter so“ wird da sicher nicht funktionieren.

Auch die Definition von Sicherheit verändert sich.

Bergdolt: Sicherheit bedeutet mehr denn je, Veränderungen klug zu bewältigen – und als Unternehmen gerade dann neue Ideen zu entwickeln, wenn es mir gerade gut geht. Wenn der Umsatz einbricht, ist oft die Strategiekrise schon da. Dann hat man viel weniger Zeit, Neues zu entwickeln; in diese „Wohlfühl-Fälle“ sind schon viele Unternehmen getappt. Deshalb lautet ja auch der Buchtitel des Intel-Mitgründers Andrew Grove „Only the Paranoid survive“.

Zur Person



Bild: zg

Regina Bergdolt ist seit 20 Jahren Beraterin für Unternehmensentwicklung und die Besetzung von Führungspositionen.

Sie begleitet Organisationen auf dem Weg zu mehr Wettbewerbsfähigkeit durch Digitalisierung und Entscheider auf dem Weg zur agilen Organisation.

Schwerpunkte liegen auf Unternehmen der IT-Industrie und anderen Technologieunternehmen, dem Handel und den Bereichen Biotechnologie/Pharma und Medizin.

Typische Projekte sind Nachbesetzungen von Managementpositionen, agile Managementmethoden und die Flexibilisierung der Unternehmensstrukturen sowie die Einführung von Fachkarrieren.

Regina Bergdolt ist Vorstand im Förderverein Forschungszentrum Informatik Karlsruhe (FZI).

Die „agile Toolbox“ für Entscheider, aktuelle Termine und Kontaktdaten gibt es auf folgender Internetseite: www.unternehmen-im-wachstum.de

►► Wie muss sich die Organisationsstruktur verändern, wenn eine Firma „agiler“ werden soll?

Bergdolt: Im Unternehmen brauchen Sie freilich ein Zielbild, um Kreativität zielgerichtet nutzen zu können – wenn Sie aber Menschen mit vorgegebenen Prozessen und „Organisationsanweisungen“ beschäftigen, statt die nötigen Freiräume zu schaffen, entsteht daraus sicher keine bahnbrechende Idee. Führende digitale Unternehmen managen oft Hunderte von Initiativen gleichzeitig. Wer da jeden Arbeitsprozess genau verfolgen oder gar kontrollieren möchte, ist arm dran. Viel sinnvoller ist es, als Führungskraft zu überlegen: Wen möchte ich in Netzwerke einbinden? Welche Unterstützung braucht ein Team wirklich, um gute Problemlösungen zu finden? Wo gibt es Leute, die mehr können und wollen, aber noch keinen Andockpunkt haben? Welche Methoden sollte ich praktisch erlernen, damit ich Teams unterstützen kann? Wo muss ich Hindernisse aus der Welt schaffen – auch wenn es unbequem wird für mich?

Einfach bestimmte Hierarchieebenen abzuschaffen, ist keine Option. Oder doch?

Bergdolt: Solche Ansätze gab es immer wieder. Doch etwas wegzunehmen, ist keine gute Idee, wenn nichts anderes dafür kommt; sonst gäbe es ja das ultimative Kochrezept für die agile Organisation. Die Gretchenfrage lautet: Inwiefern hilft eine bestimmte Hierarchieebene, das Unternehmen dauerhaft marktfähig zu halten, das Denken und Handeln unternehmerisch zu gestalten? Auch sollte man hinterfragen, was sie zur Ausrichtung an Kundenbedürfnissen beiträgt.

Sinnvoll ist es außerdem, zu überprüfen, welche Manager bereits Kompetenzen für das agile Arbeiten aufgebaut haben. Sind Führungskräfte fit im Umgang mit digitalen Medien, die die Zusammenarbeit erleichtern? Haben sie Ideen, wie sie verstreute Teams mit sehr unterschiedlichen Teammitgliedern führen?

Stoßen diese Ansätze nicht gerade in großen Konzernen auf Hindernisse?

Bergdolt: Das kann passieren. Deshalb gründen oder finanzieren Konzerne eher Start-ups – zur Förderung des Intrapreneurship und Entrepreneurship; so entsteht eine Art Arbeitsteilung zwischen sehr großen Unternehmen, die über differenzierte Expertise und Kapital verfügen, und den „Schnellbooten“ mit spannendem Innovationsauftrag. Allerdings beobachte ich eine Tendenz, Inkubatoren einzurichten, statt selbst Veränderungen einzuleiten. In Konzernen laufen sich agile Innovationen oft tot, wie sich zum Beispiel an Übernahmen von Start-ups durch große Unternehmen zeigt: Eine andere Kultur muss sich auch entwickeln können – wie ein Pflänzchen, das nicht im Schatten des Mutterbaums steht. Das Behaupten-Müssen gegen eine konservative, rigide Kultur kostet zu viel Kraft, die auf Kosten der Innovation und der neuen Kulturentwicklung geht.

Mittelständler hingegen haben oft den erheblichen Vorteil, dass sie stark am Gründer oder Inhaber ausgerichtet sind. Wer ein Unternehmen aufgebaut hat, ist meist eine Unternehmerpersönlichkeit, die das Handeln des Betriebs durchdringt und die oft direkt mit den Mitarbeitern über das unternehmerische Geschehen spricht.

Inwiefern hemmen starre Budgetzyklen Innovations sprünge?

Bergdolt: Generell gilt: Ressourcen sollten da sein, wo erfolgversprechendes Neues entsteht – die Planung muss der Innovation folgen, denn die Innovation wird sich kaum nach der Planung richten. Viele Transformationsprojekte werden durch Budgetzyklen behindert, die nicht flexibel genug auf das Geschehen im Unternehmen reagieren.

Vor allem das mittlere Management gilt vielen als „Lehmschicht“, böse Zungen sprechen gar von einer „Lähmschicht“, die unternehmerische Beweglichkeit ausbremst. Zu Unrecht?

Bergdolt: Kleinteilige Prozesse, Unmengen von Meetings und die anhaltende E-Mail-Flut – die Organisation selbst schafft so viel Komplexität, dass ihre Akteure auch ohne Kunden vollauf beschäftigt sind. Bei den mittleren Managern landet viel Komplexität, und gleichzeitig ist es für sie schwer, Routinen zu verändern, weil sie kein Mandat zur Organisationsentwicklung haben. In zahlreichen Workshops mit mittleren Managern ist mir viel Frustration begegnet. Nur eine exemplarische Aussage: „Es gibt interne Prozesse, die zu komplex sind, und da ich sie selten anwende, kostet mich das wahnsinnig viel Zeit. Hochbezahlte Manager erledigen stundenlang relativ einfache Aufgaben und verbraten Zeit. Unser Kunde versteht nicht, warum das alles bei uns so lange dauert. Er drängt auf schnelle Entscheidungen.“ Wenn darüber hinaus zu viele Beteiligte mitreden wollen oder sollen, verzögert das den Entscheidungsprozess noch mehr.

Welche zentralen Vorteile haben mittlere Manager gegenüber der Unternehmensspitze, wenn es um strategische Neuausrichtung geht?

Bergdolt: Mit ihren vielfältigen Vernetzungen in der Organisation und zu Marktteilnehmern entwickeln sie oft ein differenziertes Bild. Sie wirken wie „Seismographen“ für die Agilität und erkennen klar die Schwachpunkte ihrer Organisation. Ich würde mittlere Manager immer als „interne Experten“ befragen, wenn sich die Organisation hin zu mehr Agilität wandeln möchte. Die Vorschläge kann man dann auswerten und daraus die organisationseigene, agile „Best Practice“ entwickeln.

Dank ihrer Markt-Expertise helfen mittlere Manager zudem dabei, die strategischen Überlegungen am Kunden auszurichten. Durch marktnahe Informationen und Bodenständigkeit können sie erfolgskritische strategische Annahmen zeitnah korrigieren – das ist unbezahlbar. Sie nicht zu hören, bedeutet oft einen Verlust an strategischer

Wirksamkeit. Für das Topmanagement heißt das aber auch, Kritik auszuhalten und konstruktiv damit umzugehen.

Wie können mittlere Manager im Arbeitsalltag konkrete Impulse einbringen?

Bergdolt: Geht es um Agilität, sollte man vor allem mit den mittleren Managern arbeiten, die wirklich etwas verändern wollen. Konkret kann das so aussehen: Obere Manager überprüfen ihre strategische Ausrichtung in kurzen, straffen Workshops mit mittleren Managern, die das Produktgebiet gut kennen. Mit wenigen Kernfragen: Können wir damit unsere Expertise ausbauen? Werden wir damit wirtschaftlich erfolgreich sein? Wenn nein, welche Alternativen sehen sie?

Freiräume für Querdenken und Kreativität, Verantwortung statt Funktionieren – darauf legt gerade die nachwachsende Fach- und Führungskräftegeneration Wert. Ein Wettbewerbsvorteil für das „agile“ Unternehmen?

Bergdolt: Oh ja! Ein Gesprächspartner an einer Hochschule sagte mir neulich: „Die Absolventen suchen ein anderes Arbeitsumfeld – und finden es meist nicht.“ Wir sollten nicht zu viel Zeit damit verbringen, das Alte zu schützen; und auch nicht zu viel Zeit damit, dass innovative Menschen versuchen müssen, neue Ideen durch einen zähen Äther der Skepsis zu bewegen. Denn innovative Köpfe können sich bestens mit neuen Märkten verbinden – auch mit solchen, die es noch gar nicht gibt.

Ein konkreter Tipp für Unternehmenslenker: Zwar mag eine Tour durch die Berliner Startup-Szene spannend sein – beginnen Sie als Entscheider jedoch lieber mit einem Kurz-

workshop mit Ihren Nachwuchskräften. Wie beurteilen 25- bis 30-Jährige die Zukunftsfähigkeit der Firma? Ist das Unternehmen an den richtigen Themen dran? Was nervt oder ist unverständlich? Was fänden die Jungen richtig gut? Das liefert wertvolle „Updates“ für den Vorstand.

Immer mehr Firmen arbeiten projektbezogen. Sind feste Positionen und auf Dauer definierte Aufgaben vor diesem Hintergrund noch zeitgemäß?

Bergdolt: Es wäre viel gewonnen, wenn man Menschen nach fachlichen wie überfachlichen Kompetenzen für Aufgaben auswählen würde; viele Fähigkeiten und Fertigkeiten sind in verschiedenen Kompetenzbereichen einsetzbar. Moderne Personalarbeit richtet sich, um ein Beispiel zu nennen, stark an vertrieblischen Aufgaben aus, gute Kooperationsfähigkeit ist die Grundlage für die Ar-

beit in viele Bereichen eines Unternehmens – und für die Gruppenführung. Strukturierungsvermögen ist nicht nur in technischen, sondern auch in anderen problemlösenden Aufgabenbereichen gefragt.

„Mein Führungsmodell der Zukunft ist jenes: Ich habe keine feste Zuordnung mehr von Führungskräften zu einer Abteilung bis an das Lebensende“, sagte mir vor einiger Zeit ein mittlerer Manager. „Wenn sich Märkte ändern, wenn sich Bedarfe ändern, dann sage ich: Das ist die Führungskraft, die ich jetzt für diese Abteilung für drei Jahre brauche.“ Das persönliche „Skill-Set“ und die aktuelle Lebenssituation sind wichtiger als die feste Position. Wir messen Kompetenzen bei der Einstellung, entwickeln diese aber kontinuierlich weiter und erwerben neue – dann will man sie auch einsetzen.

Interview: Dennis Christmann



Regina Bergdolt
HR-Entwicklung & Führung
für Wachstumsunternehmen

www.unternehmen-im-wachstum.de