Wegweiser

Monat für Monat sind im Change Management neue Schlagworte zu hören und zu lesen. Aber nur wenige dieser Buzzwords stehen für innovative und wirkmächtige Konzepte zur Gestaltung des Wandels. Diese wegweisenden Konzepte stellen wir Ihnen hier vor. In der aktuellen Ausgabe: „fokussierte Organisation " von Antonio Nieto-Rodriguez.

In dieser Ausgabe:
„Die fokussierte Organisation"
von Antonio Nieto-Rodriguez.

Der Spanier kommt aus der Unternehmens- und Beratungspraxis und gilt als weltweit führender Experte für Projektmanagement. Ihm ist es gelungen, ein eher operatives Thema auf die CEO-Agenda zu bringen. In dem Buch „The Focused Organization" von 2012 fasst er seine Kernaussagen zusammen, die er auch als Keynote-Speaker bei Konferenzen und Visiting Professor an Universitäten vertritt. Seine weiteren Rollen: PMO-Direktor bei GlaxoSmithKline Vaccines und Chairman des Project Management Institute.

Die fokussierte Organisation

Claudia Schmidt

ist Expertin für Veränderungsmanagement und Geschäftsführerin von Mutaree in Wiesbaden, einem Beratungsunternehmen zur Planung, Steuerung und Umsetzung von Veränderungsprozessen. Im Rahmen des Forschungsprojektes Change-Evolution 2020 ist sie Herausgeberin der alle zwei Jahre erscheinenden Change-Fitness-Studie.

Worum es geht: Kernaussagen kompakt

Weniger ist mehr: Wie der Titel seines Buches „The Focused Organization" bereits ausdrückt, plädiert Antonio Nieto-Rodriguez dafür, dass sich Unternehmen im Wandel auf relevante und wenige Projekte fokussieren, die aber den maximalen Beitrag zur Erfüllung der Unternehmensvision und -ziele leisten. Nur solche sollen konsequent und konzentriert umgesetzt werden. Seiner Meinung nach war dies in der Vergangenheit für viele Unternehmen keine leichte Aufgabe und wird auch in Zukunft eine Herausforderung bleiben.

Gefühl der Dringlichkeit beschleunigt: Nieto-Rodriguez unterstreicht die Bedeutung von Geschwindigkeit. Unternehmen müssen äußerst aufmerksam sein und schnell dringliche Veränderungen durchführen. Schnelligkeit ist für ihn ein entscheidender Faktor.

Gleichgewicht zwischen „Run" und „Change": Nieto-Rodriguez sieht einen Konflikt zwischen „Run the Business" (operativer Arbeit) und „Change the Business" (Projektarbeit), sucht aber zeitgleich ein optimales Gleichgewicht zwischen beiden. Er beschreibt einen Trend hin zu mehr Projektarbeit, der sich in der Praxis allerdings oft als Nullsummenspiel herausstellt. Das hohe Konfliktpotenzial zwischen Run und Change erklärt, warum Projekte scheitern und Strategien oft nicht erfolgreich umgesetzt werden.

Warum jetzt: Aktualität und Bedeutung

Weniger ist mehr: Unsere Zeit ist geprägt von einer stark wachsenden Veränderungsdynamik. Die Fokussierung auf strategisch relevante Projekte und die Justierung der Ressourcen entlang langer Linien wird zum wichtigen Überlebensfaktor. Gerade die digitale Transformation stellt bislang erfolgreiche Geschäftsmodelle infrage. Was ist also die richtige Strategie und wie schnell muss sie angepasst werden können? Das Tempo der Veränderung nimmt zu, kürzere Veränderungszyklen und die sinkende Halbwertzeit von Strategien zwingen zur Konzentration auf das Wesentliche.

Gefühl der Dringlichkeit beschleunigt: Nur wer schnell Innovationen entwickelt und Prototypen auf den Markt bringt, bekommt den notwendigen Marktvorsprung und gewinnt langfristig. Wir leben in einer Übergangszeit. Die digitale Transformation gleicht der industriellen Revolution und fordert Agilität. Deshalb darf die Transformation nicht nur projektbezogen oder technologisch erfolgen, sondern verlangt auch einen sozialen und kulturellen Wandel. Dringlichkeit schärft und erweitert die Wahrnehmungsfähigkeit der Organisation und wird gemeinsam mit dem Parameter Geschwindigkeit zum Wesenskern unternehmerischer Überlebensfähigkeit.

Gleichgewicht zwischen „Run" und „Change": Ressourcenknappheit und die wachsende Veränderungsdynamik verschärfen die Situation. Ein neuer Wettbewerber ist häufig erst sehr spät zu erkennen. Er kommt nicht wie bislang aus der gleichen Branche und war seit Jahren im Rückspiegel zu sehen. Gegenspieler biegen unerwartet und überraschend aus einer Seitenstraße ein. Unternehmen müssen die Anpassungsfähigkeit des laufenden Bestandsgeschäftes („Run") bei gleichzeitiger Entwicklung neuer Geschäftsmodelle („Change") verbessern und beschleunigen. Das erfordert die Entwicklung und das effektive Zusammenspiel von Anpassungs- und Innovationskultur. Unternehmen sind gezwungen, sich sich in eine ambidextre Organisation zu transformieren, um überlebensfähig zu bleiben. Linearität und Eindeutigkeit verschwinden, das fördert die Idee der fokussierten Organisation.

Was folgt: Konsequenzen bei Veränderungen

Organisationen stehen vor massiven Umbrüchen, die tiefgreifende Veränderungen in immer kürzeren Zeitabständen fordern werden. Es ist nicht davon auszugehen, dass diese disruptiven Tendenzen vorübergehende Erscheinungen sind. Umso relevanter ist es für ein Unternehmen, strategische Themen schnell und immer wieder neu zu identifizieren und den Fokus auf die wichtigsten Trends zu legen. Firmen müssen mehr und mehr in der Lage sein, zeitgleich bestehende Geschäftsprozesse optimal zu nutzen (Exploitation) und neue Geschäftsmodelle zu entwickeln (Exploration). Change Management bedeutet daher das effektive Zusammenspiel von Fokussierung, Geschwindigkeit und organisationaler Ambidextrie, um die Organisation im Übergang von der alten in die neue Welt erfolgreich zu begleiten.

Wie es gelingt: Erfolgsfaktoren

In seinem Buch beschreibt Nieto-Rodriguez Schlüsselelemente, die fokussierte Unternehmen idealerweise benötigen, um relevante Strategien erfolgreich umzusetzen:

Fokussierung: Lieber weniger Projekte als viele. Strategische Projekte erfordern die volle Aufmerksamkeit des Managements. Eine fokussierte Organisation, die in der Lage ist, ihre Projekte effektiv auszuwählen und zu priorisieren, sollte gleichzeitig in maximal drei bis fünf gute Initiativen investieren.

Gut organisiertes Personal. Fokussierte Organisationen bestehen aus Top-Profis. Sie sind so organisiert, dass alle Mitarbeiter wissen, was von ihnen erwartet wird, und ihre Kernkompetenzen effektiv einsetzen. Sie investieren in ihre Stärken und versuchen nicht, ihre Schwächen zu verbessern. Run-Aktivitäten werden klar von Change-Aktivitäten unterschieden. Ein PMO steuert die Veränderungsaktivitäten unter Einbeziehung der Run- Ressourcen. Wichtig: Die Schlüsselinitiative wird mit den besten Leuten besetzt.

Richtiges Konkurrenzdenken. Die Organisation steht nur im Wettbewerb mit der Außenwelt. Interner Wettbewerb, der sich langfristig negativ auswirkt, wird eliminiert. Alle Anstrengungen sind darauf ausgerichtet, das zu tun, was die Organisation am besten kann, um besser als der Wettbewerb zu sein. Das fördert und fordert einen hohen Innovationsgrad.

Dringlichkeit. Da der zeitliche Rahmen oftmals eng ist, sollten alle Beteiligten zu Bestleistungen ermutigt werden. Je vertrauter die Mitarbeiter mit den strategischen Projekten sind, desto besser können sie selbst das Gefühl der Dringlichkeit und damit auch ein Bewusstsein dafür entwickeln, dass diese zentrale Veränderung keinen Aufschub duldet. Mit der Dringlichkeit sollten Organisationen jedoch behutsam umgehen. Denn wird sie im Übermaß genutzt, entstehen Druckphasen, die zu lange und zu intensiv sind, sodass eine Organisation ausbrennt.

Strategische Ausrichtung. Alle Mitarbeiter kennen nicht nur die strategischen Ziele, sondern auch den Weg der Zielerreichung. Jede Initiative in einer fokussierten Organisation sollte mit einem konkreten Ziel oder, besser noch, mehreren strategischen Zielen verbunden sein. Sämtliche Bereiche arbeiten gemeinsam an der Unsetzung, sodass kein Raum für Silos bleibt.

Nachhaltige Exzellenz. Eine fokussierte Organisation stellt höchste Ansprüche an alles, was sie tut. Ihre Produkte und Services sind für beste Qualität bekannt. Innovationen werden gefördert, um weiterhin exzellente Leistung zu liefern. Die Mitarbeiter wissen, welche Bedeutung Qualität hat, gehen keine Kompromisse ein und unterstützen die kontinuierliche Verbesserung.

Disziplin, Disziplin, Disziplin. Eine Organisation braucht Disziplin, um Strategien und Schlüsselinitiativen umzusetzen. Das erfordert Übung und Training, hilft aber auch, schnell und effizient zu reagieren. Fokussierte Unternehmen können zwischen Zeiten für Kreativität und Zeiten für die Implementierung unterscheiden. Das heißt aber auch, dass sich Führungskräfte immer wieder gedulden müssen; denn zu viel Nachdruck auf kurzfristige Ergebnisse wird sich schädlich auswirken.

„Organisationen sollten beidhändig unterwegs sein: Das Tagesgeschäft mit der einen Hand effizient gestalten und mit der zweiten Hand zentrale Marktentwicklungen aufnehmen.

Was es taugt: Das Konzept in der Praxis

Organisationen sollten beidhändig unterwegs sein: Das Tagesgeschäft mit der einen Hand effizient gestalten und mit der zweiten Hand zentrale Marktentwicklungen aufnehmen. Erst Effizienz und Innovation sichern die Überlebensfähigkeit. Der ausschließliche Fokus auf „Run" birgt die Gefahr mangelnder Veränderungsfähigkeit. Nokia hat nicht seine Effizienz verloren, sondern seine Marktposition. Deshalb ist es wichtig, neben dem Alltagsgeschäft gleichzeitig an der Entwicklung neuer Märkte, Produkte und Technologien zu arbeiten („Change"). Run braucht es, um kurzfristige Ziele zu realisieren, und Change, um die Zukunft zu gestalten. Die Fokussierung der Organisation auf strategisch relevante Projekte hilft dabei.

Organisationsrahmen: Strukturelle Trennung von „Run" und „Change"

Die Aufforderung der Unternehmensführung, Innovationen zu generieren und „Out of the Box" zu denken, führt in starren Linienorganisation häufig dazu, dass Führungskräfte nicht das tun, was von ihnen erwartet wird. Sie liefern vielmehr das, was überprüft wird. Als Konsequenz daraus lässt sich der Trend beobachten, dass Unternehmen ihre Innovation-Labs ausgliedern oder innovative Startups zukaufen, die weit weg vom Tagesgeschäft, aber sehr nahe am Topmanagement angebunden sind.

Diese Separierung ist von Vorteil, wenn die Organisation durch starke Silostrukturen geprägt und die Kultur noch nicht auf Kollaboration eingestellt ist. Allerdings wird so ein künstlicher Graben zwischen den operativen und den innovativen Einheiten gezogen, der einen Transfer der neuen Ideen ins Tagesgeschäft erschwert.

Bezugsrahmen: Führungskraft als Verbindungsstelle von „Run" und „Change"

Ein zweiter Ansatz überlässt es den Führungskräften, ob sie im stabilen Run- oder im tendenziell unsicheren Change-Modus tätig sind. Dieses Format verbindet Exploitation mit Exploration. Die Führungskraft arbeitet in einem klar definierten und eher kurzen Zeitraum im Change-Modus und gibt dann eine Empfehlung zur Einstellung oder gezielten Weiterentwicklung der Innovation ab. Dieser Ansatz bietet sich in Organisationen mit stark vernetzten Geschäftsbereichen an. Er ist deutlich schwieriger umzusetzen, kostet wesentlich mehr Zeit und setzt ein funktionierendes Zusammenwirken zwischen Topmanagement, Funktionsbereichen (als Schlüsselstellen für die Generierung von Innovationen) und den unterstützenden Einheiten wie etwa der Personal- und Organisationsentwicklung voraus.

Für beide Modelle werden Mitarbeiter und Führungskräfte gebraucht, die die Balance zwischen Exploitation und Exploration leben und als Botschafter vorantreiben. Um „Run" und „Change" effektiv miteinander zu verbinden, werden kulturelle Werte, eine entsprechende Haltung und fachliche Kompetenzen benötigt. Daher ist die Personal- und Organisationsentwicklung gefordert. Denn eine Vielzahl der Organisationen muss diese Skills erst noch entwickeln. **c!**

Praxisfall

Das beidhändige Zusammenspiel lässt sich am Beispiel eines mittelständischen Finanzdienstleisters darstellen, der die produktive Energie von strategisch relevanten Organisationeinheiten bei gleichzeitig forcierter Entwicklung und Implementierung innovativer Kundenservices als Handlungsfeld erkannt hat.

Ausgangslage:

Die Statusanalyse der Firma zeigte einen veralteten, nicht mehr dem Marktstandard entsprechenden Prozess sowie eine überalterte Personalstruktur. Die Haltung der Belegschaft befand sich im Zustand einer „angenehmen Trägheit". Dem Wettbewerb und den Kunden wurde keine besondere Aufmerksamkeit geschenkt. Das zu bewältigende Mengenvolumen war allerdings mit der vorhandenen Kapazität nicht mehr sachgerecht zu bearbeiten.

Herausforderung:

Um die Bearbeitung sicherzustellen, musste der tägliche Regelbetrieb durch Prozessumstellungen, systemische Unterstützungen und Personalausbau wieder auf ein bewältigbares Maß gebracht werden („Run"). Gleichzeitig musste das Unternehmen neuartige Services für die Kunden entwickeln, die es öffentlichkeitswirksam vermarkten wollte („Change"). Nur so konnte die Firma sicherstellen, dass sie wieder als Key-Player im Markt wahrgenommen wird und nicht den Anschluss verliert.

Vorgehen:

Die Umsetzung fand im Rahmen eines größeren Veränderungsprojekts statt, mit externer Unterstützung. Sie erfolgte iterativ in einer Kombination aus agilen und klassischen Projektsequenzen. Die Parallelität von „Run" und „Change" stellte hohe Anforderungen an die Belastbarkeit der Mitarbeiter und vor allem der Führungskräfte. Die Transformation wurde über drei Wege gesteuert:

1. personale Seite: Haltungsänderung, Personalanbau, Teamentwicklung, Qualifizierung
2. sachliche Seite: prozessuale und systemtechnische Anpassungen
3. Innovationsprozess: Dabei bildete das Topmanagement die Verbindungsstelle zwischen „Run" und „Change" und forcierte parallel die Entwicklung und Umsetzung der neuen Kundenservices. Zwei dieser Services wurden priorisiert, um die bereits angespannte Ressourcensituation nicht noch weiter zu überdehnen.

Ergebnis:

Die Sicherstellung des „daily business", die sachgerechte Bearbeitung und die herabgesetzte Arbeitsbelastung sind durch die prozessualen Veränderungen und den sukzessiven Personalanbau gelungen. Parallel konnte das Unternehmen die neuen Kundenservices am Markt implementieren. Besonders herausfordernd war es, den kulturellen Wandel zu meistern. Die Akteure mussten vollständig umdenken und die Organisation hatte zahlreiche Widerstände zu überwinden. Eine intensive Unterstützung des Topmanagements war dabei hilfreich, sogar notwendig.

Fazit:

Auch wenn der Weg oftmals nicht einfach ist – die Beidhändigkeit aus „Run" und „Change" ist ein Muss. Unterwegs geht es darum, wie die Umsetzung erfolgt und welche Unterstützung sie durch das Topmanagement erfährt. Die Fokussierung auf strategisch relevante Veränderungsprojekte entscheidet über den Erfolg. Unternehmen, die einen deutlich stärkeren Fokus auf die konsequente Umsetzung strategisch relevanter Projekte legen, sind erwiesenermaßen die erfolgreicheren Veränderer, wie eine unserer Studien gezeigt hat.