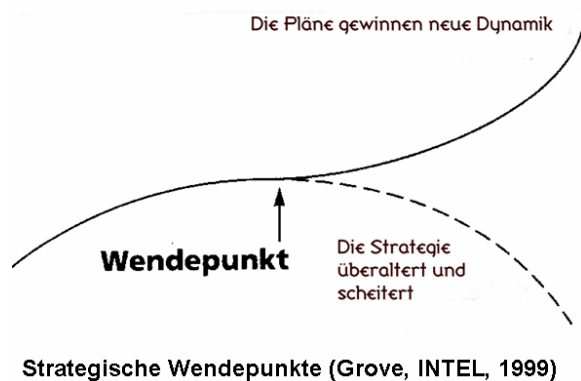


Klaus Woltron¹

Ganzheitliche Ertüchtigung von Organisationen

Wissens- und Management- Insourcing in außergewöhnlichen Unternehmenssituationen

Der Mensch ist, obgleich proaktiv denkend und handelnd, ein vergleichsweise träges und bequemes Wesen. Gehandelt wird sehr oft erst dann, wenn die Auswirkungen von lange vernachlässigten Problemen nicht mehr zu



¹ Klaus Woltron, geboren 1945 in Wels (OO), studierte Metallurgie und absolvierte eine Karriere als Techniker und Manager, die ihn an die Spitze internationaler Konzerne führte. Heute ist er Besitzer einer Beteiligungsholding, Mitglied in zahlreichen Aufsichtsräten, darunter auch eine Investmentgesellschaft in der Schweiz, und Autor von Beiträgen in Presse, Radio und TV. Er gehört dem Präsidium des Club of Vienna an. <http://www.woltron.com/>

übersehen sind. Dies gilt sowohl für den privaten, den politischen und auch jenen Bereich, von dem hier die Rede sein soll - den ökonomischen.

Lange werden typische Krisensymptome - Marktanteilsverlust, Rückgang von Umsatz und Profitabilität, Anstieg der Verbindlichkeiten, Unzufriedenheit im Kunden - Banken - und Mitarbeiterumfeld etc. - verdrängt oder mit den Mitteln des „Mehr vom Gleichen“ halbherzig gegengesteuert. Hat man sich unter dem Druck der Verhältnisse aber einmal dazu entschlossen, energisch zu handeln, drängt plötzlich eine Fülle von Fragen, welche die Routine einer bestehenden Struktur bei weitem überfordern:

- *Woran fehlt es tatsächlich?*
- *In welcher Prioritätenreihenfolge?*
- *Sind die bisherigen internen Diagnosen überhaupt richtig?*
- *Wo sind die Defizite angesiedelt?*
- *Wie kann man sie ausgleichen?*
- *Wer kann das tun?*
- *Wo ist dieser Jemand?*
- *Welche Unterstützung ist hierbei erforderlich?*
- *An welcher Stelle des Unternehmens soll dies geschehen?*
- *Welche Unterstützung benötigen die Mitarbeiter in der Umstellungsphase?*
- *Hat man ausreichend technisches und organisatorisches Know - How?*
- *Wie schnell und mit welchen Kosten kann das alles zum Einsatz kommen?*
- *Wie kann die Effizienz der gesamten Aktion optimiert werden?*

o *Wie hoch ist das Misserfolgsrisiko?*

Diese und noch viele andere Fragen stürmen auf die Verantwortlichen ein, wenn die Lawine „*Wir müssen handeln!*“ in einer größeren Organisation erst einmal ins Rollen gekommen ist. Verschärft wird die Situation dadurch, dass zumeist eine Atmosphäre des schwindenden Vertrauens in die Führung, der Gerüchte und Verunsicherung in der Mitarbeiterschaft die Stimmung negativ beeinflusst, entschlossenes Handeln umso notwendiger, aber auch schwieriger macht und die Führungsstärke und Entschlusskraft aufs Äußerste beansprucht.

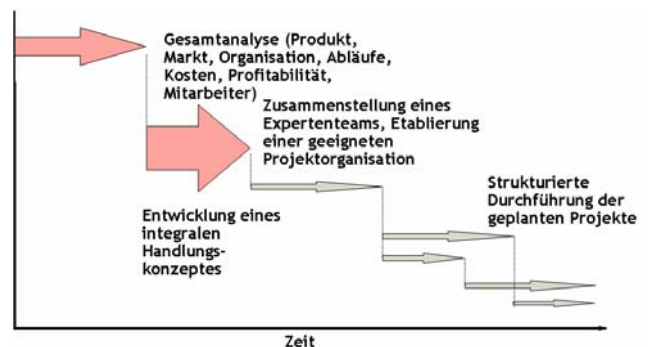
Diese Situation ähnelt sehr stark jener, die ein Arzt vorfindet, wenn er sich einem Patienten mit bedrohlichen Symptomen gegenüber sieht, welche noch keinen bestimmten Ursachen zugeordnet werden können. Jede große Änderung in einem Unternehmen gleicht einer Operation, und Operationen bringen immer beträchtliche Risiken mit sich. Die Analogie lässt sich, wie man gleich sehen wird, weiterspinnen.

Diagnose und Handlungspläne

Jeder Patient mit Beschwerden vermutet dahinter bestimmte Krankheitsbilder. Ganz sicher ist er sich seiner Sache aber nie. Wenn doch, so kann er sich gewaltig täuschen: Zu stark ist die Wirkung der selektiven Wahrnehmung, des Wunschdenkens und auch ganz einfach der mangelnden Erfahrung betreffend derartige komplexe Krisen, wie es Krankheiten und schwierige Unternehmensphasen nun einmal sind. Hypochonder übertreiben den

Grad der Gefährdung und neigen zu Defätismus, der sich sogleich auf das Umfeld überträgt, Zweckoptimisten verdrängen die Gefahr und schlagen berechnete Warnungen in den Wind. Von beiden Typen geht Gefahr aus. Es gilt, so schnell wie möglich eine klare und nüchterne Diagnose betreffend die Befindlichkeit des Patienten - in ganzheitlicher Form und unter Nutzung aller zur Verfügung stehenden Mittel der Einschau und Beurteilung - zu stellen. Erst dann kann ein Handlungsplan, der überzeugend ist und auf fachlich soliden, im Gleichgewicht befindlichen Stützen ruht, erstellt werden.

In dieser Phase wird sehr oft der Fehler begangen, sich auf bisher schon erprobte Mittel - Kostenreduktion, Personalabbau etc. - zu verlassen und ansonsten keine proaktiven, positiven Erkenntnisse zu gewinnen. Gerade darauf aber - die Entdeckung der Chancen - kommt es nach einer Phase der Defensive besonders an, ob man das Unternehmen wieder auf eine erfolgreiche Spur setzen kann. Vor diagnostischen Schnellschüssen sei daher ausdrücklich



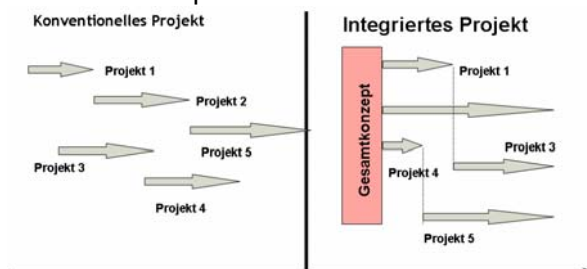
gewarnt. Die Mittel sind begrenzt, die zur Verfügung stehenden Zeithorizonte knapp. Es muss daher in der Diagnosephase alles darangesetzt werden, möglichst viele gesicherte Fakten zu

Fakten zu sammeln, sie zu einem geordneten Bild zu verdichten und daraus die erforderlichen Maßnahmen in aller Klarheit abzuleiten. In der Regel sind die im Unternehmen hierfür verfügbaren personellen Kapazitäten und Wissensbestandteile nicht ausreichend. Ansonsten wäre man wahrscheinlich nicht in die bewusste kritische Lage gekommen.

Strukturierte Projektentwicklung

Ein bewährte Methode, um in einer solchen Situation Innen - und Außensicht harmonisch zu verbinden, ist die Einsetzung von Arbeitsgruppen, welche vermittelt klar zugewiesener Zielsetzungen interdisziplinär Szenarien und Lösungswege erarbeiten, die sodann zu einem Handlungsplan zusammengefügt werden können. Je dringender die Lage ist, desto schneller und effizienter müssen diese Projektgruppen zu Resultaten gelangen und umso professioneller muss deren Arbeitsweise koordiniert werden.

Hier liegt ein erstes wichtiges Betätigungsfeld für externe Experten. Die Moderation von



Arbeitsgruppen ist eine heikle gruppendynamische Aufgabe, welcher die allermeisten hierin ungeschulten Mitarbeiter nicht gewachsen sind. Die Folge sind endlose Palaver, Streitereien und unstrukturierte Ergebnisse,

die das Management zur Verzweiflung bringen können. Des weiteren ergeben sich im Verlauf derartiger Zielfindungsverfahren zumeist Fragestellungen, welche externe Expertise im Detail erforderlich machen: Marktrecherchen, Konkurrenzanalysen, Datenbank- Search, EDV - Probleme, Finanzierung, juristische Fragen etc., ohne welche ein belastbares Handlungskonzept unvollständig wäre. Die schnelle Verfügbarkeit von Experten für derartige Fragen, und überdies noch an den richtigen Stellen der Organisation, ist daher essentiell. In der Regel gilt es ja, mit einer klaren, allen Fragen standhaltenden Konzeption Eigentümer, Geldgeber, Management, Öffentlichkeit, Kunden und Mitarbeiter gleichermaßen zu überzeugen, zur Mitarbeit am Ertüchtigungsprojekt zu gewinnen - und sie auch bei der Stange zu halten, wenn die unvermeidlichen Rückschläge eintreten.

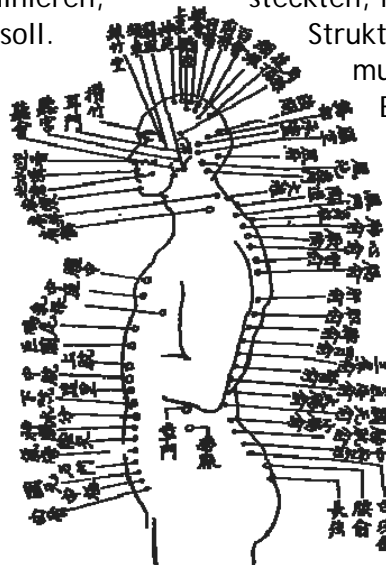
Kommunikation

Die Darstellung der Ergebnisse, das Herunterbrechen auf umsetzbare, einzelnen Instanzen zugewiesene Vorgänge, die Darstellung in terminisierten vernetzten Handlungsplänen und die Übersetzung in die Sprache des jeweiligen Adressaten ist der nächste Schritt im Projekt: Patient und Umfeld müssen für die notwendige Therapie gewonnen werden. Es gilt, die engagierte Unterstützung aller internen und externen Stakeholder zu erwerben. Insbesondere die verunsicherte Mitarbeiterschaft sollte in klarer und ehrlicher, verständlicher Form, unter Nutzung aller verfügbaren Kanäle, über die erforderlichen Schritte ins Bild gesetzt werden, um Gerüchtebildung und Dolchstoßlegenden zu vermeiden und die Kräfte positiv zu bündeln.

bündeln. Dasselbe gilt für alle anderen Mitspieler, seien es Banken, Shareholder oder auch Presse und die Öffentlichkeit. Je größer ein Unternehmen, umso heikler ist diese Aufgabe, und umso weniger sind ihr die etablierten Institutionen ohne erfahrene Unterstützung gewachsen. Learning by Doing ist in Krisensituationen ein sehr teures und oft auch irreversibel gefährliches Risiko. Die diskrete Unterstützung der Geschäftsführung und des Konzeptmanagers - so vorhanden - durch erfahrene externe Experten macht sich in jedem Falle vielfach bezahlt.

Ressourcenbeschaffung

Ist das Handlungskonzept erstellt und genehmigt, wird sehr schnell die Frage laut werden, wer denn dies alles leiten, koordinieren, erledigen, umsetzen, moderieren soll. Die routinemäßig etablierte Arbeitsteilung im Unternehmen ist hierfür nicht ausgelegt. Wer wird die vielen Überlasteten schulen und coachen? Wer die zahllosen Termine koordinieren, Säumige antreiben, Schnittstellen definieren und schließen, immer wieder neu auftauchende schwierige Fachfragen schnell lösen - sprich: Wie soll vermieden werden, dass aus geringfügigen Ursachen das ganze Projekt immer wieder ins Stocken gerät, dass der erwünschte schnelle Fortschritt des Geschehens durch Informationsfluss- Infarkte, zögerliches Handeln im kritischen Pfad des Projekts oder unerwartete Hindernisse immer wieder ins Stocken gerät?



Das total Commitment der obersten Unternehmensleitung ist in den in Rede stehenden Fällen eine Selbstverständlichkeit. Ohne dieses muss man die Finger von einem größeren Restrukturierungsprojekt lassen. Commitment allein reicht aber bei weitem noch nicht aus, um mit allen versteckten Fallen fertig zu werden.

Bevor man mit der Umsetzung des Planes beginnt, sollte man die strategischen, organisatorischen und personellen Schwachstellen selbstkritisch definieren. Wieder sei ein Gleichnis aus der Medizin bemüht: An welchen Stellen der Organisation, des Organismus, muss angesetzt werden, um eine schnelle Besserung zu erreichen? Wo sind die Akupunkturpunkte, die offen zu Tage liegenden, meist aber versteckten, neuralgischen Punkte in der Struktur, an welchen angesetzt werden muss, um schnell und effizient Erfolge zu erzielen?

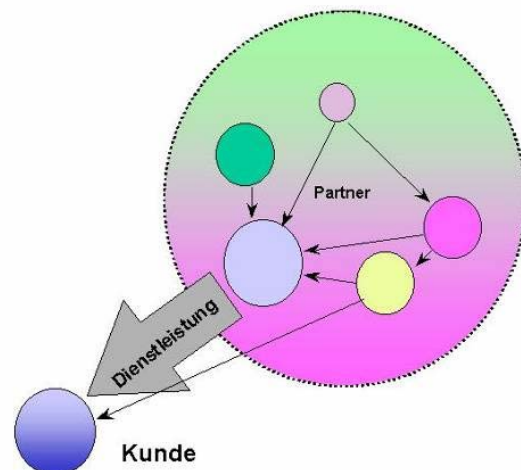
In der ganz großen Mehrzahl aller Fälle mangelt es an allen Ecken und Enden. Vielfach denkt man daran, das Top-Management zu ersetzen, hat aber keinen überzeugenden Ersatz. Ist dies nicht der Fall, so sieht sich die bisherige oder neue Geschäftsführung dennoch dem erwähnten flächigen Mangel gegenüber, der sowohl personell als auch organisatorisch kurzfristig aus eigenen Ressourcen nicht zur Gänze zu kompensieren ist. Obgleich in der Regel im Zuge der Zielfindungsdiskussionen unentdeckte Talente in der Mannschaft auftau-

chen (und etablierte Machtträger sich oft als recht erbärmlich herausstellen) reicht sowohl die Personal - als auch die Wissensdecke nicht aus, um mit der gewünschten Dynamik voranzureiten zu können. Man versucht diesen gordischen Knoten oft durch Beauftragen von Managern auf Zeit zu durchschlagen, was in vielen Fällen drastische Verbesserungen im höheren Management nach sich zieht, die flächendeckende Insuffizienz der Organisation aber nicht auszugleichen vermag. Das Management - ob etabliert oder auf Interims - Basis - wird nach kurzer Zeit vor der Herausforderung stehen, an vielen Stellen der Struktur nachbessern zu müssen - sowohl was Personen, als auch was Wissen, Motivation und Ausbildung anlangt. Bei weitem nicht immer ist es erforderlich, einen Manager oder Fachmann gänzlich zu ersetzen: Oft genügt ein fachliches oder persönliches Coaching, um sie oder ihn in die Lage zu versetzen, den neuen Aufgaben zuversichtlich und erfolgreich entgegenzutreten. In den allermeisten Fällen weiß man, was zu geschehen hätte - allein, es fehlt der schnelle Zugriff auf die Quellen all dieser Notwendigkeiten. Die etablierten Abteilungen - Personal, Strategie, Kommunikation - sind in der Regel kurzfristig überfordert, das Top - Management hat zu wenig Zeit, die komplexe Materie entsprechend aufzubereiten. Es geht kostbare Zeit verloren, viele Möglichkeiten bleiben zu lange ungenutzt, Engpässe entstehen und das wichtigste Kapital - Motivation und Schwung - gehen schnell wieder verloren.

Ganzheitliche Umsetzung

In dieser Lage wünscht man sich, wie ein Patient sich einen souveränen Hausarzt samt dessen Netzwerk wünscht, eine Institution, die über folgende Fähigkeiten verfügt:

- Grundverständnis und Erfahrung in vergleichbaren Lagen
- Hohes und treffsicheres Analysepotential durch erfahrene, praxiserprobte Manager
- Schnellen unbürokratischen Zugriff auf Management und Expertise auf Zeit
- Wissensdatenbanken zur Identifikation bester Quellen für knifflige spezielle Fragestellungen, Partner, Know How, Finanzierung etc.
- Schnelle Verfügbarkeit von handelnden Personen, sowohl auf dem Konzept - als auch auf dem Managementsektor
- Annehmbare Kosten durch virtuelle Teams.



Das Grundprinzip ist die virtuelle Organisation: Ein kleiner, stabiler Kern verfügt über ein stets aktualisiertes Wissen über die Verfügbarkeit der erwähnten Faktoren, hält die kommerziellen Konditionen für deren Einsatz up - to - date, verfügt über ein geeignetes Computersystem zur Steuerung dislozierter Teams und hat die entsprechenden Kenntnisse und Tools, um größere, komplexe, auch geographisch gestreute Projekte professionell zu steuern. Insbesondere die nicht gegebene Notwendigkeit, „*stehende Heere*“ sehr teuer, fachlich hochqualifizierter Experten aufrecht zu erhalten, stellt sicher, dass einerseits jeweils die besten Leute herangeholt werden können, andererseits aber die Kosten für den Partner im Rahmen bleiben.

Spielarten der Unterstützung

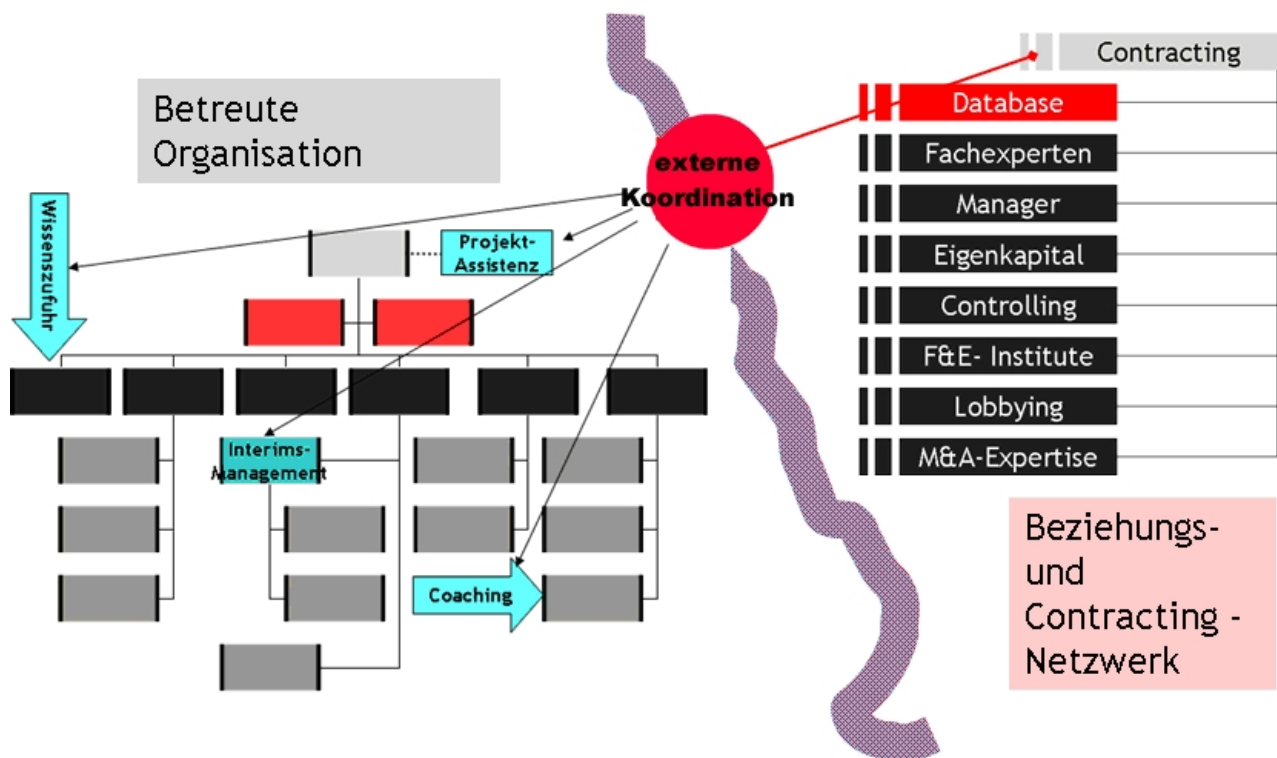
Je nach Lage kann externe Hilfe durch Erstellung von Konzeptionen für isolierte Fragestellungen, Herbeischaffen von Wissen von Dritten oder schnelle fachliche Klärung offener Detailfragen geschehen. Es handelt sich dabei zumeist um klassische Consulting - Fragestellungen, wie sie sich im Zuge komplizierter Projekte häufig stellen. Die Zusammenarbeit mit internationalen Technologie - Netzwerken, wie z. B. mit Arthur D. Little (ADL) kann hier von besonderem Vorteil sein. Im Anschluss daran ergibt sich aber bereits die Notwendigkeit kompetenter Umsetzung. Dies kann entweder durch zeitweilige Übernahme einer Linienfunktion durch eine Person aus dem Umkreis der externen Konzepterstellung oder durch Unterstützung des etablierten Linienverantwortlichen durch einen für einen

gewissen Zeitraum beigestellten Coach erfolgen.

Im Zuge der Weiterentwicklung des Projekts gewöhnen sich interne und externe Teams in der Regel schnell aneinander und goutieren die Vorteile der Zusammenarbeit. Man erkennt sehr schnell die Vorteile des zur Verfügung gestellten „Menüs“ an Unterstützung und den nützlichen Zugang. Es empfiehlt sich, den Zugriff auf notwendige Hilfe von außen insofern zu vereinfachen, als man den Linienverantwortlichen der betreuten Gesellschaft ein klar definiertes Kontingent an externer Assistenz zur freien Disposition überlässt und die kommerziellen Konditionen hierfür zentral vertraglich regelt. Dies stellt sicher, dass bei Engpässen keine umständlichen bürokratischen Hürden genommen werden müssen und dennoch kostenbewusst und kontrolliert gehandelt werden kann.

Kosten und Nutzen

Die Kosten eines derart aufgebauten Projekts sind auf jeden Fall wesentlich geringer als jene, die bei getrenntem Heranziehen mühsam selektierter einzelner Institutionen durch die betreute Gesellschaft anfallen. Es zeigt sich sowohl ein economy - of - scale - Effekt, was die Honorarhöhe anlangt, als auch eine beträchtliche Ersparnis bei den Koordinationskosten, die ja sehr oft unentdeckt in der Organisation versickern. Der schnelle und unbürokratische Einbau externen Wissens und die damit verbundenen Lerneffekte für die Stammmannschaft sind in Geldeinheiten nicht unmittelbar messbar, machen sich aber später umso wohlthuender bemerkbar.



Naturgemäß ist die Rentabilität eines Betreuungsprojektes - insbesondere in nicht allzu kritischen Unternehmenssituationen - nicht leicht nachweisbar, da man einen konkreten Ergebniszustand mit einer Situation vergleichen müsste, die - erfreulicherweise - dann ja nie eintritt. Dennoch können mit einer gewissen Treffsicherheit Zielwerte vereinbart werden, welche als Benchmark für ergebnisorientierte Honorarbestandteile herangezogen werden können, um die Ambition aller Partner entsprechend zu beflügeln.

Zusammenfassung

Besondere Situationen in wirtschaftlichen Unternehmen, die zu außergewöhnlichen Maßnahmen veranlassen, beanspruchen stets

die gesamte Struktur und sehr viele Menschen. Sehr oft begegnet man derartigen komplexen Lagen mit simplen, monodimensionalen Rezepten, was oft zu höchst frustrierenden und schmerzlichen Misserfolgen führt. Versucht eine kluge und weit blickende Unternehmensleitung zweckmäßig und umsichtig zu agieren, stößt sie sehr schnell an die personellen, wissenmäßigen und auch kapazitiven Grenzen ihrer angestammten Organisation.

In dieser oft auftretenden Lage ist der Ansatz des flächendeckenden *Wissens- und Management- Insourcing* ein neuartiger, vielfach erprobter, ressourcenschonender und auch sozial akzeptierter Weg, um die unvermeidlichen Wehen, die die Wiedergeburt eines Unternehmens zwangsläufig mit sich bringen, auf ein

erträgliches und sicher beherrschbares Maß zu reduzieren.