

Management

Pierre Siffert Nach Nestlé und BAT ist es dem Selfmademan nun wohler im kleineren Rahmen bei der Villars Holding. **Seite 17**

Die Zukunft soll klein und menschlich sein

ORGANISATION Kleine Geschäftseinheiten und weiche Faktoren wie Mitarbeitermotivation, Unternehmenskultur und Kooperationsbereitschaft werden zunehmend über den langfristigen Erfolg einer Unternehmung entscheiden.

THOMAS PFISTER

Wo gibt es das perfekte Unternehmen mit der optimalen Organisation? Die Suche danach dauert schon länger. Obwohl es dazu eigentlich gar nicht viel bräuchte: «Die Weitsicht – zu wissen, worauf es in Zukunft ankommt – und die Wirkungskennntnis – zu wissen, welche Massnahmen sich lohnen – sind der Schlüssel zu einer optimalen Organisation, die jenseits von tagesaktuellen Trends und Krisenzyklen den Unternehmenserfolg trägt.» Doch an diesen zwei vermeintlich einfachen Voraussetzungen sind schon Legionen von Strategen gescheitert.

Nun soll Licht ins Dunkel kommen: Für die Studie «Organisation 2015 – Designed to Win», aus der das obige Zitat stammt, hat die Boston Consulting Group, BCG, in Zusammenarbeit mit der Schweizerischen Gesellschaft für Organisation und Management, SGO, mehr als 1000 Führungskräfte und Organisationsexperten in Deutschland, Österreich und der Schweiz befragt sowie über 100 Reorganisationsprojekte ausgewertet.

Weich schlägt hart

Die erste Hauptaussage ist kurz und prägnant: Weich schlägt hart. Nicht die klassischen harten Dimensionen der Organisation, also Strukturen, Prozesse und Steuerungsmechanismen, entscheiden über den langfristigen Erfolg der Firma und bilden die Basis für nachhaltige Wertschöpfung, sondern die sogenannten weichen Aspekte, also Mitarbeiterführung, Kooperation und Veränderungskompetenz.

Ein Resultat, das stark wie ein Déjà-vu daherkommt – und dennoch in den Managementtagen von Mal zu Mal grossflächig wieder in Vergessenheit zu geraten scheint. Denn nicht zum ersten Mal haben auch in dieser Krise zahlreiche Unternehmen die weichen Faktoren vernachlässigt und vorrangig auf Restrukturierung, Kostensenkung und Prozessoptimierung gesetzt. Dabei geben dieselben Führungskräfte, die diese Massnahmen lancierten, in der

Studie zu Protokoll, dass bei harten Massnahmen die gemischten oder enttäuschenden Erfahrungen überwiegen. «Kostenreduktionsmassnahmen nehmen den Spitzenplatz unter jenen ein, die am häufigsten und mit eher geringem Erfolg umgesetzt wurden», stellt die Studie explizit fest.

Die Nase vorn hätten dagegen sowohl in der Krise als auch in der langfristigen Performance diejenigen Unternehmen, die konsequent auf weiche Organisationskompe-



Künftig soll sich wieder einmal alles um die Menschen drehen.

tenzen setzen. Im Vordergrund stehen dabei Massnahmen zur Stärkung von Führungskompetenzen sowie zur Verbesserung von Motivation, interner Kommunikation und bereichsübergreifender Kooperation.

Klein schlägt gross

Das zweite Fazit der Studie: Eine divisionale Organisation ist erfolgreicher als eine Matrix oder als funktionale Strukturen. Eine divisionale Organisation unterteilt Un-

ternehmen in kleine, handlungsfähige Geschäftsbereiche – die berühmten wendigen Schnellboote anstelle der Riesenanker –, die wachstums-, ertragsstärker und krisenresistenter sind und eine höhere Kompetenz aufweisen.

Der Grund liegt auf der Hand: Alles wird immer komplexer. Bedingt durch Globalisierung, Krise, Wettbewerbsdruck sehen sich die Unternehmen zum permanenten Reorganisieren und Anpassen an sich ändernde Anforderungen gezwungen, da sie immer schneller, flexibler, differenzierter und gleichzeitig effizienter agieren sollten. Und diese zahllosen Struktur- und Regeländerungen schaffen zusätzliche Unsicherheit.

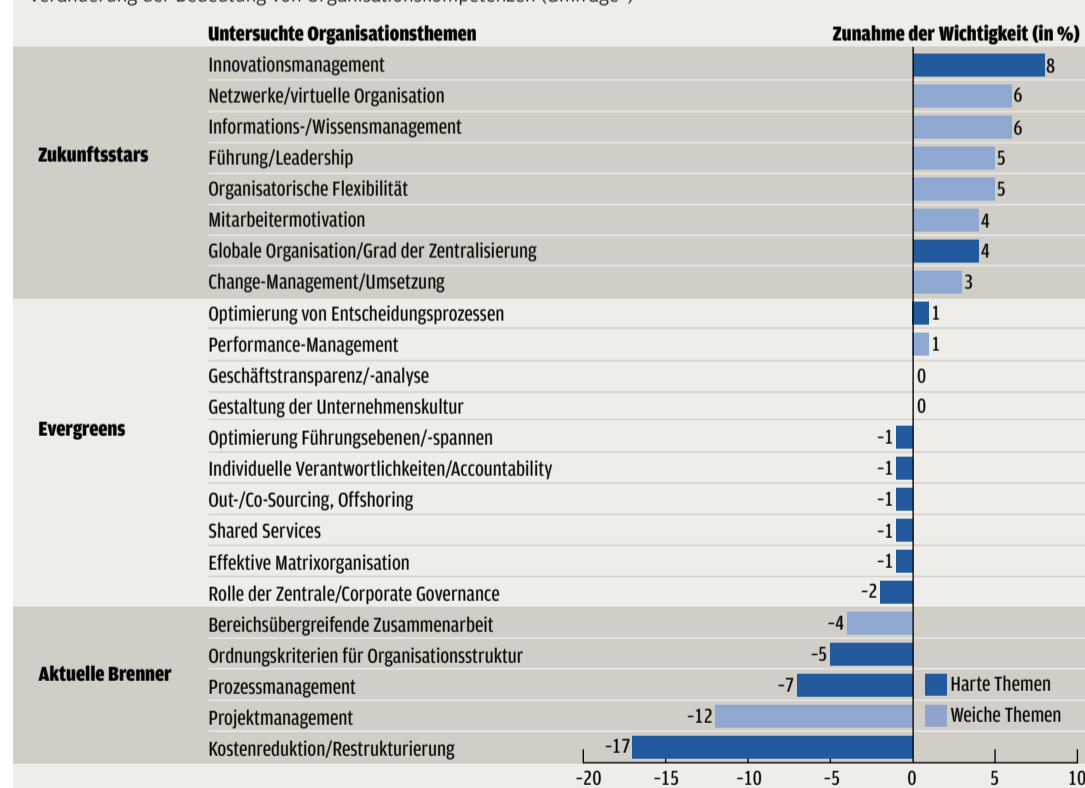
«Interne und externe Komplexität potenzieren sich und lösen bei Führungskräften und Mitarbeitenden Frustrationen aus», zeigt die Studie und kommt zum Schluss, dass divisionale Strukturen eben besser geeignet seien, externe Komplexität plus Unsicherheit zu bewältigen und die notwendigen weichen Organisationskompetenzen zu entwickeln.

Diese eigentliche Trendwende bedeutet jedoch keine einseitige Ablösung der harten durch weiche Massnahmen. Vielmehr müssten harte Massnahmen als Mittel begriffen und genutzt werden, um gezielt weiche Kompetenzen zu gestalten und zu entwickeln. Struktur allein reicht folglich nicht mehr aus, um die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Strategieumsetzung zu schaffen. Weshalb die Quintessenz der Studie einprägsam lautet: «Behavior drives Business.»

Die Studie ist erhältlich bei The Boston Consulting Group, hess.benedikt@bcg.com

Innovationsmanagement und weiche Faktoren gewinnen massiv an Bedeutung

Veränderung der Bedeutung von Organisationskompetenzen (Umfrage*)



NACHGEFRAGT | **MICHAEL IMHOLZ** Partner und Managing Director, The Boston Consulting Group, Zürich

«Es harzt schon vor der Umsetzung»

Es ist ja nicht das erste Mal, dass eine Studie zum Schluss kommt, es seien die weichen Faktoren, die den Erfolg ausmachen. Doch bei der Umsetzung harzt es jeweils.

Michael Imholz: Die Wichtigkeit von weichen Aspekten wie Führung und Mitarbeitermotivation wird im Allgemeinen anerkannt. Unsere Studie bestätigt diesen Punkt auf Basis einer umfassenden statistischen Analyse überraschend deutlich. Dennoch zeigt sie auch auf, dass trotz dieses Bewusstseins der Wichtigkeit im alltäglichen Management und bei der Umsetzung von Massnahmen die weichen Faktoren nach wie vor



MICHAEL IMHOLZ

sehr wenig berücksichtigt werden. Es harzt also schon vor der Umsetzung.

Weiche Themen seien in fünf Jahren matchentscheidend, sagen die heute befragten Krisenmanager. Haben diese aber überhaupt die Fähigkeiten, solches umzusetzen?
Imholz: In sehr unterschiedlichem Mass. Während gewisse

Manager einseitig nur auf Kostensenkung und Prozessoptimierung fokussieren, arbeiten einige wenige Unternehmen bereits antizyklisch und aktiv an Zukunftsthemen wie Kooperations- und Veränderungskompetenzen. Entsprechend wird es in einigen Jahren Gewinner geben, die langfristig gestärkt aus der Krise hervorgehen und Boden gutmachen. Weiche Kompetenzen werden ein schnelles Umschalten auf die Zeit nach der Krise erlauben und die Innovationskraft und Agilität der Unternehmen stärken. Hier tun sich gerade grosse Konzerne schwer.

Das heisst, die wenigsten Unternehmen sind auf die künftigen Herausforderungen auch vorbereitet.
Imholz: In gewissem Sinne ja. Viele Unternehmen haben noch nicht verinnerlicht, dass klassische «harte» Massnahmen für sich allein genommen in der Regel zum Scheitern verurteilt sind, wenn sie nicht konsequent eingebettet werden in weiche Aspekte der Organisation.

Harte Massnahmen werden überschätzt, obwohl ihre Erfolge – oder Misserfolge – messbar sind. Wieso?
Imholz: Ein Faktor ist sicherlich die direkte und unmittelbare Kausalität,

die zwischen harten Massnahmen und extern gemessenen Kenngrößen, wie Gewinn oder Kosten, etabliert werden kann. Dabei ist aber zu beachten, dass harte Massnahmen zwar eher messbar, aber auch manipulierbar sind – etwa wenn Kosten vermeintlich reduziert, de facto aber nur verlagert werden. Oder wenn kurzfristige Vorteile nur zulasten des langfristigen Erfolgs erreicht werden. Ausserdem werden «Kollateral-Schäden» schwerlich erfasst – z.B. hinsichtlich Verunsicherung, Mitarbeitermotivation, Innenorientierung oder Frustration.

INTERVIEW: THOMAS PFISTER

CHEFSACHE

Gesundheit im Betrieb: Luxus oder Investition?



THOMAS MATTIG

Direktor Gesundheitsförderung Schweiz, Bern

Ärgerort wird das unternehmerische Sparpotenzial ausgelotet. Mitarbeitende werden wieder einmal zum Kostenfaktor. Viele Massnahmen und Einrichtungen, die sich nicht kurzfristig positiv auf den Gewinn auswirken, stehen auf der Streichliste. Auch der betrieblichen Gesundheitsförderung haftet in Krisenzeiten gerne der Ruf eines Luxusgutes an.

Investitionen müssen sich im heutigen Umfeld schnell bezahlt machen. Daran scheitert die betriebliche Gesundheitsförderung in vielen Fällen. Ihre Massnahmen entfalten ihre Wirkung erst mit der Zeit – dann aber nachhaltig positiv. Zahlreiche internationale Studien bescheinigen den präventiven Bemühungen einen langfristigen Return on Investment von rund 1:3. Jeder investierte Franken zahlt sich also dreifach aus. Ein Verhältnis, das sich sehen lassen kann.

Damit sich diese positive Wirkung aber entfalten kann, ist es entscheidend, dass die Massnahmen kontinuierlich und engagiert umgesetzt werden. Wankt die Entscheidung für betriebliche Ge-

«Und am Ende gilt: Sind die Mitarbeitenden gesund, stimmt die Arbeitsleistung und das Unternehmen prosperiert.»

sundheitsförderung aufgrund des Spardrucks und werden erfolgreiche Aktionen auf Eis gelegt, verpuffen die bisherigen Investitionen zum grössten Teil. Aus unternehmerischer Sicht ist dies eindeutig die schlechteste Wahl. Um das zu verhindern, muss betriebliche Gesundheitsförderung zur Chefsache werden. Nur wenn CEO und Führungskräfte vom betriebswirtschaftlichen Nutzen eines im wahren Sinne des Wortes gesunden Betriebsklimas überzeugt sind, kann der Erfolg auch wirtschaftlich schwierige Zeiten überdauern.

Worin liegt nun aber der Nutzen der betrieblichen Gesundheitsförderung? Zukunftsgewandte Unternehmen haben erkannt, dass ihre Anstrengungen dabei der wichtigsten Unternehmensressource überhaupt zugute kommen – den Beschäftigten. Durch nachlassende gesundheitliche Belastungen und Beschwerden sowie durch ein gesundheitsgerechteres Verhalten steigt deren psychisches und physisches Wohlbefinden, die Arbeitseinstellung verändert sich positiv. In der Folge steigt die Produktivität, Qualitätsprobleme nehmen ab, das Arbeitsklima verbessert sich. Motivierte Mitarbeitende sind flexibler und kommunizieren offener miteinander, die Kooperationsbereitschaft im Unternehmen nimmt deutlich zu. Dies spart bares Geld: Prozesse laufen effizienter und Fehlzeiten nehmen ab, Meetings und Arbeitsgruppen bringen schnellere und bessere Ergebnisse. Und am Ende gilt: Sind die Mitarbeitenden gesund, stimmt die Arbeitsleistung und das Unternehmen prosperiert.