

Reise in ein unbekanntes Land

Wie eine High-Performance-Kultur strukturelle Umbrüche auffängt

Viele Unternehmen stellen sich neu auf. Oft sind die Einschnitte hart, vor allem für die Mitarbeitenden. Eine starke, passende Kultur macht den Umbau tragfähig.

Die Welle der Restrukturierungen rollt, die Anspannung in den Firmenzentralen ist enorm. Das Münchener ifo Institut für Wirtschaftsforschung sieht in seiner Konjunkturprognose für Herbst 2024 „in erster Linie eine strukturelle Krise“. Kosten und Nutzen werden genauso hinterfragt wie Aufstellungen und Organigramme. Nach Beobachtungen der Managementberatung Porsche Consulting haben Großunternehmen erkannt, dass Erfolgsrezepte vergangener Jahre nicht mehr funktionieren. Überall starten einschneidende Programme.

Neue Strukturen – was heißt das für die Organisation? Menschen auf allen Ebenen kommen aus ihren gewohnten Routinen heraus, die Halt und Sicherheit boten. Stellt sich ein Unternehmen nun neu auf, sind Arbeitsplätze gefährdet. Das heißt, die Mitarbeitenden müssen sich neu organisieren, produktiver werden und in aller Regel auch mehr Verantwortung übernehmen. Obendrein wird oft ein völlig neues Denken erwartet.

Auf viele Beteiligte wirken solche Phasen wie die Reise in ein unbekanntes Land. Bedenken kommen auf, Unsicherheiten verbreiten sich. Strukturelle Einschnitte haben einen großen Einfluss auf das Verhalten im Unternehmen, für einzelne Menschen, Teams und die Zusammenarbeit insgesamt. Für Veränderungen ist die Kultur im Unternehmen von großer Bedeutung. Sie muss aktiv neu gestaltet, gepflegt und von den Führungskräften aller Ebenen

vorgelebt werden. Vielen ist das bewusst. 83 Prozent der Vorstände in den Unternehmen des DAX 40 streben nach einer High-Performance-Kultur, um die Wettbewerbsfähigkeit der Zukunft abzusichern, wie eine Auswertung der Managementberatung Porsche Consulting ergab. Doch in der Praxis versanden die meisten angestrebten Aktivitäten zu oft.

Einfache Rechnung, starkes Ergebnis

Dabei trägt eine einfache Rechnung zum Erfolg bei: Strukturexzellenz multipliziert mit Kulturexzellenz ergibt Organisationsexzellenz. Schlanke Strukturen und Prozesse, verbunden mit der Eigenverantwortung für Ergebnisse – diese Dualität ist ein tragfähiges Rezept. Natürlich muss Organisationsexzellenz oder „High Performance“ für den Einzelfall definiert werden. In der Arbeit mit Klienten hat Porsche Consulting eine Grundformel als Basis entwickelt und erprobt. Sie erfährt breite Akzeptanz in Unternehmen. Den Kern bilden „der Wille und die Fähigkeit einer Organisation und ihrer Mitarbeitenden, immer wieder auf den Punkt genau Spitzenleistungen zu erzielen – auf nachhaltige Art und Weise“.

Die Notwendigkeit zur Veränderung ist in den meisten Unternehmen groß. Das belegt der Change Management Compass, in dessen Rahmen Porsche Consulting alle zwei Jahre Führungskräfte der Top-100-Unternehmen in Deutschland befragt. Zum



Vergleich: 66 Prozent der Befragten gaben im Jahr 2022 an, ihr Unternehmen in den kommenden zwei Jahren grundlegend verändern zu wollen. Die jüngste Befragung, im Jahr 2024, ergab jedoch, dass in der Praxis 69 Prozent der Transformationsvorhaben scheiterten. Das ist kein gutes Zeichen für Organisationsexzellenz. Sie ist Maßarbeit.

Exzellenz beginnt beim Individuum, etwa bei der Frage, mit welcher Einstellung Mitarbeitende und Führungskräfte an ihren Arbeitsplatz kommen. Menschen sind motiviert, wenn sie einen Beitrag leisten, persönlich wachsen können, gesehen werden und Wertschätzung erfahren. Auch hier zeichnet die Befragung der Top-100-Unternehmen ein kritisches Bild: Nur 53 Prozent der Führungskräfte gaben an, in ihrem Unternehmen die Bereitschaft jedes Einzelnen zu sehen, Tag für Tag die Extrameile



Fazit

Damit die Organisationsexzellenz gelingt und auf Dauer erhalten bleibt, müssen Strategie, Unternehmensziele und Kulturwerte transparent und kontinuierlich an alle Mitarbeitenden kommuniziert werden. Das kann stufenweise geschehen. Dafür eignen sich Management-Workshops, Townhall Meetings und Teamdialoge. Führungskräfte aller Ebenen haben die Aufgabe, durch Gespräche, auch in kleineren Runden, zu erklären und zu überzeugen. Dabei sind zwei Dinge essenziell. Erstens: Keine Angst vor Wiederholungen, Kultur muss sich regelmäßig auf der Agenda wiederfinden, um sie beeinflussen zu können. Zweitens: Das Topmanagement muss mit einer Stimme sprechen und gegenüber der Belegschaft eine hohe Einigkeit demonstrieren.

Kommunikation ist natürlich nicht allein entscheidend. Führungskräfte müssen die Kulturwerte tatsächlich vorleben. Leider fehlt es daran noch oft in der Praxis: Bei Unternehmen ohne attestierte High-Performance-Kultur leben nur 42 Prozent der Führungskräfte Engagement und Zusammenarbeit vor, bei Unternehmen mit dieser Kultur sind es immerhin 61 Prozent.

Dr. Wolfgang Freibichler
Partner, Porsche Consulting GmbH, Stuttgart
wolfgang.freibichler@porsche-consulting.com

zu gehen. Grundsätzlich motiviert und engagiert ist die Mehrzahl der Menschen, sagen ihre Vorgesetzten. Doch es gelingt nicht optimal, die Energie der Menschen für die Zusammenarbeit und die Arbeit an den Unternehmenszielen zu nutzen.

„Wir vor ich“

Die nächste Ebene ist die der Teams. In Hochleistungsorganisationen gilt das Prinzip „Wir vor ich“. Jeder im Team muss wissen: Was ist meine Rolle innerhalb der Organisation, was ist unser gemeinsames Ziel? Die Beobachtungen der Porsche Consultants in der Praxis zeigen, dass die Zusammenarbeit innerhalb überschaubarer, bereichsinterner Teams reibungslos verläuft. Doch in Zeiten der Transformation sind häufiger interdisziplinäre Projektteams und crossfunktionale Zusammenarbeit gefragt.

Die Allokation von Ressourcen sorgt für Auseinandersetzungen und Kontroversen: Nur 44 Prozent der befragten Führungskräfte gaben an, in ihrer Organisation eine gute bereichsübergreifende Zusammenarbeit zu beobachten.

Die Summe der Teams bildet die dritte Ebene, die Unternehmensebene. Hier geht es um unternehmerisches Denken oder „Ownership“. Jeder im Unternehmen sollte so handeln, als wäre es sein eigenes. Doch in den oft komplexen Organisationen bleibt dieses Prinzip nicht selten auf der Strecke. Tatsächlich gaben nur 18 Prozent der Befragten in den Top-100-Unternehmen an, Teams und Einzelnen mehr Entscheidungsbefugnisse zu übertragen, um das Unternehmertum zu fördern. Und nur 26 Prozent halten sich für flexibel und agil genug, um Ressourcen nach Bedarf zu allokatieren.