

## ORGANISATIONEN IM UMBRUCH – INTRAPRENEURSHIP, NEUES FÜHRUNGSBEWUSSTSEIN UND DIE FÄHIGKEIT ZUR TRANSFORMATION

*Interview mit Isabell Mohr – Senior Director Corporate Culture, Zumtobel Group, Marshall Goldsmith Coach und Gründerin 4onemankind.org*

### **Was treibt Organisationen um – was blockiert Unternehmen in Ihrer Anpassung an die Veränderung von Kundenbedürfnissen, Digitalisierung, Markttrends?**

Wirtschaftsmagazine, Konferenzen, Unternehmer-Netzwerke – alle sprechen von dem Einfluss, der sowohl von extern als auch von intern auf Organisationen einwirkt: Menschen verändern ihre Ansprüche an das Image von Herstellern, an ihre Produkte und Dienstleistungen. Sie möchten schneller, besser, individueller beraten werden, nutzen die Bewertungen von anderen Kunden oder Anwender-Videos, um sich für oder gegen ein Produkt oder eine Dienstleistung zu entscheiden. Sie kaufen Nahrungsmittel, Kleidung, Unterhaltung, Reisen, Fortbildung, Kosmetik und Beratung online. Sie kommunizieren mit Familie, Freunden, Kollegen und Kunden digital und weltweit.

Unternehmensintern sieht die Welt oftmals noch etwas anders aus. Interne Regelwerte sorgen dafür, dass die Nutzung von

Online-Diensten nicht ganz so leicht funktioniert, wie man das privat gewohnt ist. Äquivalente zu Trello, Dropbox, Whatsapp oder Skype sind vielerorts noch keine internen Kommunikationsstandards. Das bedeutet, der schnelle interne Informationsaustausch ist immer noch beschränkt auf E-Mail, mit all den Nachteilen, die damit einhergehen.

Die Möglichkeit, seine Zufriedenheit mit den abteilungsinternen Abläufen oder Projekten, sowie dem Umgang miteinander mitzuteilen – also direktes „Anwender-Feedback“ – ist beschränkt auf eine jährliche Mitarbeiterumfrage. Firmeninterne Fortbildung findet in zeitlich begrenzten Workshops oder Trainings statt, während man sich privat auf Äquivalenten zu coursera.org oder edx.org fortbildet, im Austausch mit anderen Anwendern, über einen längeren Zeitraum, mit selbstbestimmten Zeitfenstern und selbstgewählten Trainern. Die Wahl von Projektleitern, Führungskräften oder gar der Firmenleitung findet nach wie vor unter dem Gesichtspunkt der fachlichen Kompetenz statt. Führungsqualitäten wie Selbstreflexion, Optimismus, emotionale Intelligenz, Transparenz und unternehmerisches Denken, das sogenannte Intrapreneurship, werden sowohl im Rekrutierungsprozess, als auch in der Weiterentwicklung selten abgeprüft.

### **Welche Faktoren sind entscheidend für die Fähigkeit, sich schneller auf Veränderungen im Markt einstellen zu können, als der Wettbewerb?**

Den Bedarf für Veränderung erkennen, die Veränderungsgeschwindigkeit erhöhen, Kosten reduzieren und maximales Mitarbeiter-Engagement und Commitment – das sind Ziele, die in fast jeder Organisation zum Alltag gehören. →



→ [Isabell Mohr](#)

Was es jedoch kostet, um diese Ziele wirklich zu erreichen, ist oftmals nicht bewusst. Mehr von den Dingen zu tun, die in der Vergangenheit funktioniert haben, wird keine Organisation dazu befähigen, die Zukunft zu erleben. Es bedarf eines ganzheitlichen Ansatzes, um eine Organisation fit für Veränderung zu machen. Der erste Schritt ist ein Bewusstsein für die Notwendigkeit, etwas zu verändern mit der Bereitschaft, sich aus der Komfortzone in ein neues Terrain zu begeben. Rollenbeschreibungen, Entscheidungsprozesse, Führungs-, Team- und Reportingstrukturen müssen überarbeitet und nach einem neuen Zielbild ausgerichtet werden. Wenn Mitarbeiter in diese Veränderungen mit einbezogen werden, wenn ihr Feedback und Input genutzt wird, um sinnvolle Verbesserungen umzusetzen und sie selbst auch unternehmerische Entscheidungen treffen dürfen, dann kann eine Organisation auf maximales Commitment zählen. Unternehmerisches Denken (Intrapreneurship) wird dann gefördert, wenn Entscheidungen soweit wie möglich in der Hierarchie „nach unten“ delegiert werden können. Damit einher geht ein starkes Verantwortungs- und Gestaltungsbewusstsein jedes einzelnen Mitarbeiters. Ressourcen müssen neu ausgerichtet und ihr Einsatz transparent geplant werden. Mit einer 2-Wege-Kommunikation, die jeden Mitarbeiter befähigt, in einem Elevator-Statement die Strategie der eigenen Organisation zu erklären, ist es möglich, Mitarbeiter auf jeder Ebene für die Veränderung zu begeistern und bessere Ergebnisse als der Wettbewerb zu erzielen.

### **Was sind die Grundvoraussetzungen dafür, dass eine Organisation die Bereitschaft entwickelt, sich zu verändern?**

Der sogenannte Nullpunkt – die Basis für den Erfolg einer Transformation gründet auf der Bereitschaft der Führung zur Zusammenarbeit, ein geteiltes Verständnis für das Herz der Or-

ganisation – wofür man steht und warum man an den Erfolg der Veränderung glaubt. Das bedeutet, dass am Anfang einer Transformation immer das Thema Leadership Alignment und die nötige Coaching-Arbeit steht, um dieses Alignment für ein gemeinsames Zielbild zu erarbeiten und glaubwürdig über eine wirkungsvolle Engagement-Strategie in die Organisation zu kommunizieren.

Vorbild für eine lernende, sich verändernde Organisation zu sein bedeutet, dass auf jeder Führungsebene eine Feedback – oder [Feedforward-Kultur](#) etabliert wird, allen voran beim Leitungskreis der Organisation. Die Organisationsleitung ist dafür verantwortlich, ein Vertrauens-Umfeld herzustellen, in dem Mitarbeiter dazu ermutigt werden, kritische Informationen an die Führungsebene weiterzugeben. Nur wenn dieser Informationsfluss ermöglicht wird, können bessere Entscheidungen auch auf der obersten Führungsebene getroffen werden.

Eine Google-Studie, die die Essenz erfolgreicher Teams untersuchte, ergab dass Teams, in denen ein Höchstmaß an Vertrauen oder „[psychological safety](#)“ herrschte, die absoluten Vorreiter waren.

Ein Führungs-Ansatz, der sich tiefer mit dem Thema [Vertrauen durch „emotionale Sicherheit“](#)™ (TM Dynamic Results) beschäftigt, beschreibt Wege, wie man als Führungskraft zwischenmenschliche Beziehungen stärkt und ein Höchstmaß an



Vertrauen entwickeln kann. Die beschriebenen Schritte zu emotionaler Sicherheit sollten für jede Führungskraft zum Einmaleins transformationaler Führung gehören.

Jede Führungskraft sollte sich ebenfalls bewusst darüber sein, dass Missverständnisse in der Kommunikation an der Tagesordnung sind. Eine klare Kommunikation, eine Sprache ([Language of Accountability](#)™), die ein Höchstmaß an Transparenz und Zuverlässigkeit erzeugt und die es Mitarbeitern ermöglicht, zu wiederholen, was sie als Auftrag verstanden haben, reduziert Missverständnisse und erzeugt Geschwindigkeit in der Organisation.

Mit einem durch Zusammenarbeit entwickelten Zielbild, einer unmissverständlichen Kommunikation, Engagement der Mitarbeiter und einem vertrauensbasierten Umgang miteinander sind Organisationen besser ausgerüstet als ihr Wettbewerb, um sich erfolgreich für die Zukunft aufzustellen. ■

## ROADMAPPING SOFTWARE STUDIE



Sind Sie auf der Suche nach einem Tool zur Erstellung und Verwaltung von Roadmaps? Fällt Ihnen die richtige Entscheidung angesichts der großen Vielzahl von Tools schwer?

In der Roadmapping Software Studie 2017 haben wir unterschiedliche Tools untersucht und können Sie deshalb bei Ihrer Auswahl unterstützen. Unsere Studienergebnisse sind in Teilen frei verfügbar.

Weitere Informationen und Download der Studie [unter diesem Link](#).



Können wir Sie bei der Auswahl einer Software unterstützen, dann freuen wir uns über eine E-Mail an:  
[phillip.spielberger@tim-consulting.eu](mailto:phillip.spielberger@tim-consulting.eu)

## SEMINAREMPFEHLUNG: „DER QUALIFIZIERTE INNOVATIONSMANAGER“

FVA-Grundlagenseminar  
12. - 13. Juni 2018  
Garching bei München

Aufgrund steigender Innovationsgeschwindigkeit sowie kürzeren Innovationszyklen erkennen immer mehr Unternehmen, dass herkömmliches F+E-Management nicht ausreicht. Innovationsmanagement nimmt diese Herausforderung auf und setzt bereits vor dem klassischen Produktentstehungsprozess an, indem der F+E Grundlagen und Motivation des Marktes vorangestellt werden.

Anmeldung und weitere Informationen [unter diesem Link](#).



## IDEENMANAGEMENT-STUDIE 2017/18

Um Ideenmanagement zu optimieren, benötigen wir Zahlen und Daten und Ihre Mithilfe.

Hierfür hat das Team von [Prof. Dr. Schat](#) eine Umfrage entwickelt.

[Link zur Umfrage](#)

Für auswertbare Fragebögen erhält jede/r Teilnehmer/in, nach Auswertung der Studie eine Kurzzusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse als Dankeschön. Zusätzlich verlosen wir unter allen Einreichern, die Ihren Fragebogen komplett ausgefüllt haben fünf Studien. Sollten Sie nicht zu den glücklichen Gewinnern zählen, erhalten Sie 50% Rabatt, wenn sie die Studie käuflich erwerben wollen.

Die wissenschaftliche Auswertung der erhobenen Daten erfolgt durch die FOM Hochschule Stuttgart. Die zur Verfügung gestellten Daten werden ihr ohne Nennung von personenbezogenen Informationen der TeilnehmerInnen sowie ohne Nennung des Organisationsnamens zur Verfügung gestellt.

# Werte Partner und Freunde,

„Ihr“ Weihnachtsgeschenk geht dieses Jahr in Form einer Spende an die Giovane-Elber-Stiftung und kommt brasilianischen Straßenkindern zugute.

Wir wünschen Ihnen und Ihren Angehörigen

# ein frohes Fest und alles Gute für das Jahr 2018!



**Bildung statt Almosen!**  
[www.giovane-elber-stiftung.de](http://www.giovane-elber-stiftung.de)



→ Unsere Grafik-Designerin Daniella Winkler kommt aus Rio de Janeiro und wohnt in Winterbach, Gründungsort und Sitz der Giovane-Elber-Stiftung. Sie ist selbst Mitglied und ehrenamtliche Helferin.

→ Weitere Informationen zur Giovane-Elber-Stiftung [unter diesem Link](#).

TECHNOLOGIE- UND  
INNOVATIONSMANAGEMENT AKTUELL

NEWSLETTER | DEZEMBER 2017 | AUSGABE 31

 **TIM CONSULTING**  
Technologie- und Innovationsmanagement

#### Impressum

Prof. Dr. Thomas Abele  
Hohnerstraße 25 | 70469 Stuttgart  
Telefon + 49 (0) 711 3151 5661  
Email: [thomas.abele@tim-consulting.eu](mailto:thomas.abele@tim-consulting.eu)  
Besuchen Sie doch unsere Website: [tim-consulting.eu](http://tim-consulting.eu)  
USt-IdNr. DE265610729 | Finanzamt Schwäbisch Gmünd

BLICKPUNKT TIM