



«Strategien wirkungsvoll umsetzen: Fitnessprogramme für Unternehmen»

Die Voraussetzungen für den Erfolg von Unternehmen ändern sich laufend und mitunter sehr schnell. Die «Fitness» einer Organisation hängt ab von ihrer Grundkonstitution sowie der situativen Fähigkeit, Veränderungen zielgerichtet zu adaptieren, sagt Kurt Weber, Partner bei reflecta ag.

Kurt Weber, was sind für Sie Anzeichen mangelnder «Fitness» in Organisationen?

Oft wird bei organisatorischen Optimierungen auf «Körperfettmessungen» fokussiert. Es wird eine möglichst schlanke Organisation angestrebt. Dieser Ansatz ist manchmal sinnvoll, aber nie umfassend zielführend. Mangelnde «Fitness» zeigt sich aus meiner Sicht, wenn die Gesamtorganisation mit dem Tempo der Veränderungen nicht Schritt halten kann.

Was sind die Gründe für solche «Fitness-Defizite»?

Meistens ist das Management bei den notwendigen Strategieanpassungen und den Zielvorgaben durchaus «fit». Die Mannschaft aber sitzt bei Spielbeginn noch in der Garderobe und zieht Wander- anstatt Stollenschuhe an. Grund dafür ist nicht Unfähigkeit, sondern eine systematische «Massenträgheit». Diese Trägheit braucht es langfristig aber, um Stabilität und Prozesssicherheit zu

gewährleisten. Eine wirkungsvolle Strategieumsetzung oder – um bei der Analogie zu bleiben – ein Fitnesstraining, muss deshalb die gesamte Organisation einbeziehen.

Wie stellen Sie sich dazu, dass Sie als Berater in Strategieprozessen auch Kollateralschäden anrichten?

Wenn Sie unter «Kollateralschäden» die Unsicherheit meinen, die durch das Hinterfragen von bestehenden Strukturen entsteht: Das gehört zu den expliziten Risiken einer externen Intervention. Aber dabei belassen wir es natürlich nicht. Nach dem «Unfreeze» folgt eine adäquate Veränderung zu neuen Strukturen, die wieder Sicherheit geben. Ein verantwortungsvolles Management ist sich der Risiken bewusst und definiert klar seine Erwartungen an die Berater. Es gewährleistet, dass deren Rolle sinnvoll ist.

Können Sie diese sinnvolle Rolle als Berater konkretisieren?

Unser Beratungsansatz basiert auf einem positiven Menschenbild. Wir gehen davon aus, dass Management und Mitarbeitende bestrebt sind, das Beste für den gemeinsamen Erfolg zu geben. In Unternehmen, wo dies nicht so ist, zeigt sich das rasch. Die notwendigen personellen Massnahmen sind dann zwar oft schwierig, aber nicht komplex.

Anspruchsvoller, und nur in einer guten Zusammenarbeit mit den Auftraggebern möglich, ist folgender Steuerungsansatz: Erstens, dem Team als Ganzes den Sinn der Veränderungen bewusst zu machen. Und zweitens, jedem Einzelnen in der Organisation eine Rolle zu geben, die ihn motiviert, seinen individuellen Trainingsplan zu absolvieren.

Sie arbeiten auch im Auftrag von staatlichen Institutionen. Was kann die Privatwirtschaft bei der Strategieumsetzung vom «Public Management» lernen?

Bei Organisationen der öffentlichen Hand sind Veränderungen über personelle Massnahmen immer noch mit grösseren Schwierigkeiten verbunden als bei Privaten. Deshalb besteht dort die Chance, Kompetenzen zu entwickeln, um mit «Human Resources» nachhaltig umzugehen.

Kurt Weber ist seit 1997 Partner bei reflecta ag. Er besitzt Abschlüsse als Masch.-Ing. HTL sowie als Wirtschaftsingenieur. Seit bald 25 Jahren ist Kurt Weber als Organisationsberater für private und öffentliche Institutionen tätig. Mit dem Studium an der Universität Bern zum Executive Master of Public Administration hat er seine Kompetenzen im Beratungsfeld der NPO gefestigt.

FAKTEN REFLECTA AG

Gründung im Jahr 1997, Standorte in Bern und Zürich, 25 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, im Besitz von 9 aktiven Partnern: Roger Chevallaz, Samuel Huwiler, Christian Ingold, Markus Lüthi, Guido Schommer, Hannes Treier, Patrick Vogel, Reto von Arx, Kurt Weber

DIENSTLEISTUNGEN

Beratung: Organisationsberatung, Prozessbegleitung, Moderation

Projekte: Projektleitung, Beratung / Unterstützung, Schulung / Coaching, Projektanalysen

Recht: Rechtsdienstfunktionen, Vertragsgestaltung, Bau- und Immobilienrecht

KONTAKT BERN

reflecta ag
Zieglerstrasse 29
Postfach 530
CH-3000 Bern 14
T +41 31 387 37 97
F +41 31 387 37 99
www.reflecta.ch
info@reflecta.ch

KONTAKT ZÜRICH

reflecta ag
Mühlebachstrasse 43
CH-8008 Zürich
T +41 44 404 20 70