

Kraftquelle Unternehmensseele

Warum Unternehmen für die Digitalisierung mehr brauchen als Tech-Talk und CDOs, und warum auch Tischkicker und Räucherstäbchen nicht ausreichen, erklärt der Experte für Unternehmensveränderung Bruno Hartmann in einem Gastbeitrag

von Bruno Hartmann

15. Juli 2018



Symbolbild: Was braucht es, um ein Unternehmen in die Zukunft und erfolgreich durch die Digitalisierung zu führen? Ein Team, das sich mit der Unternehmensseele identifiziert.

„Wie sieht unsere Digitalisierungsstrategie aus?“, wird derzeit von vielen Vorständen, Aufsichtsräten und Management-Teams diskutiert. Ist das die richtige Fragestellung? Geht es wirklich um digitale Transformation? Oder vielmehr darum, wie wir die neuen Möglichkeiten nutzen können, um für Kunden und unsere Unternehmen Werte zu generieren? Digitalisierung ist kein Selbstzweck.

Wie grenzen wir uns zukünftig vom Wettbewerb ab? Wie schärfen wir dabei unsere Positionierung? Strategische Fragen, die nach Antworten verlangen, bevor Big Data-Auswertungen das Geschäft dominieren. Kunden werden auch künftig für Problemlösungen und gute Gefühle bezahlen. Darauf müssen wir uns fokussieren: Für welche Lösungen und guten Gefühle bezahlen uns Kunden auch noch morgen? Das kollektive Gefühl, mit anderen gemeinsam einen Wert zu schaffen, auf den man stolz sein kann, Ziele zu erreichen, die ein Einzelner nie erreichen könnte, Wettbewerber hinter sich zu lassen – das wird den Unterschied machen. Also die Unternehmensseele. Die Digitalisierung fordert Unternehmen stärker denn je heraus, Strategie und Identifikation in Einklang mit Datenströmen, neuen Geschäftsmodellen und automatisierten Prozessen zu bringen.

Die Unternehmensseele kennt keine Kennzahlen, sondern Commitment

Dem Seelenzustand eines Unternehmens kommt eine dramatisch wachsende Bedeutung als Kraftquelle beim bevorstehenden Wandel zu. Um Innovationen voranzutreiben, brauchen Unternehmen kompetente, selbstständig denkende Mitarbeiter mit hoher Identifikation. Diese Identifikation ist ein wesentlicher Teil der Unternehmensseele. Dazu sind mehr als „inspiring work conditions“ mit Tischkicker und Räucherstäbchen erforderlich. Die vielbeschworene New Work funktioniert nur mit Mitarbeitern, die mitdenken und eigenverantwortlich handeln, die – egal, wo sie sitzen und wie zeitversetzt sie arbeiten – eine gemeinsame Vision teilen und sich als gewinnbringenden Teil des Ganzen begreifen.



Der Faktor Unternehmensseele lässt sich zwar nicht mit einer Kennzahl messen, aber ihre Ausprägung zeigt sich auf allen Ebenen der Zusammenarbeit. Engagierte, selbstständig handelnde Mitarbeiter, die konstruktiv Managementfehler ausgleichen sowie Führungskräfte, die Mitarbeiter „wachsen“ lassen, sind eindeutige Indizien fürs unternehmerische Seelenheil. Genauso wie begeisterte, treue Kunden und Geschäftspartner. Um im Zeitalter des Arbeitens 4.0 dauerhaft erfolgreich zu sein, bedarf es eines gelungenen Drahtseilaktes zwischen Investition in die Zukunft, Lernen, Cashflow und dem Wohl der innerbetrieblichen Seele. Denn sie ist das Zünglein an der Waage, wie gut sich Mitarbeiter in ihrem Job fühlen und wie stark sie sich mit dem identifizieren, wofür das Unternehmen steht. Sie wird den Unterschied machen zwischen sehr erfolgreichen Unternehmen und dem Rest. Wohin der Zeiger ausschlägt, lässt sich aktiv beeinflussen:

#1: Welcher Chef tut der Unternehmensseele gut?

Inkompetenz, überzogener Narzissmus oder Realitätsverlust – das Verhalten von Chefs kann etliche Anlässe bieten, sich „fremd“ zu schämen, in die innere Emigration zu verschwinden oder Konflikte heraufzubeschwören. Führungskräfte sind entscheidend für das Seelenwohl des Unternehmens. Mitarbeiter wünschen sich Leitwölfe, auf die sie stolz sein können. Es gibt kaum eine Entscheidung, die ähnlich kulturprägend ist im Unternehmen, als jene, wer Chef wird. Entscheider sollten sich bei anstehenden Beförderungen fragen:

#2: Welches Wertesystem sollen Chefs vorleben?

Der wahrgenommene Wert, den Mitarbeiter wie Führungskräfte für die Kunden des Unternehmens schaffen, ist ein sehr wichtiger Teil der betrieblichen Seele, egal ob sie Connectivity Transmitter entwickeln, Whirlpools produzieren oder Currywurst braten. Bei allem, was Organisationen tun, sollten Strategien und Handeln auf dem Prüfstand stehen: Welchen Mix an Führungskräften brauchen wir, um unser Team durch unsicheres Terrain zu führen, für das es noch keine Landkarten gibt? Welche Fähigkeiten und Verhaltensweisen werden benötigt, um unserer Vision ein Stück näher zu kommen?

#3: Wozu braucht uns die Welt?

Die Seele eines Unternehmens wird nicht nur zum Entscheidungskriterium für den heiß begehrten Fach- und Führungskräftenachwuchs, sondern auch zum unverzichtbaren Schmiermittel im Getriebe der Digitalisierung. Welche Probleme von Kunden helfen wir zu lösen? Welche positiven Gefühle erzeugen wir? Spätestens seit den Mitarbeitergenerationen Y und Z wissen wir, dass sinnstiftendes Tun ein entscheidendes

Bruno Hartmann ist Autor des Buchs „Drahtseilakt Unternehmenswandel“ (Springer Gabler) und Keynote Speaker. Er hat in mehr als 25 Jahren internationaler Berufspraxis sowohl das Erstarren als auch das Schwinden der Seele von Unternehmen beobachtet. Als Ingenieur hat er die Auflösung des Mannesmann-Konzerns miterlebt und den Wandel eines Mittelständlers zu einem modernen Industrieunternehmen mitgestaltet. Heute hat er eine leitende Funktion im Vertrieb eines Technologiekonzerns



Mehr zum Thema

BUSINESS AS USUAL

Unternehmensnachfolge: „Der Junge bringt's nicht“



Bei der Unternehmensnachfolge knirscht es häufig gewaltig. Oft hilft dann nur eins: Eine von beiden Seiten muss einen Schnitt machen. Anne Weitzdörfer über einen Generationenkonflikt >

MANAGEMENT

10 Dinge, die wir von Richard Branson lernen können



Vom Plattenverkäufer zum Milliardär: Richard Branson ist einer der erfolgreichsten Unternehmer der Welt - und ein Abenteurer. Was ist sein Erfolgsgeheimnis? Und was können wir von ihm lernen? >

KOMMENTAR

Stahlgewitter bei Thyssenkrupp

Die Zerschlagung von Thyssenkrupp wird als Endkampf um die soziale Marktwirtschaft inszeniert. Das Beispiel taugt aber nur bedingt – und mit einem Museum kann man keine Zukunft bauen >

KOMMENTAR

Wie wir Amerika an Gier und Neid verloren haben

Donald Trump steht den Werten von Demokratie und Freiheit feindselig gegenüber. Für Martin Wolf ist der US-Präsident mehr als ein Betriebsunfall, er steht auch für das Versagen des Wohlstandsversprechens >