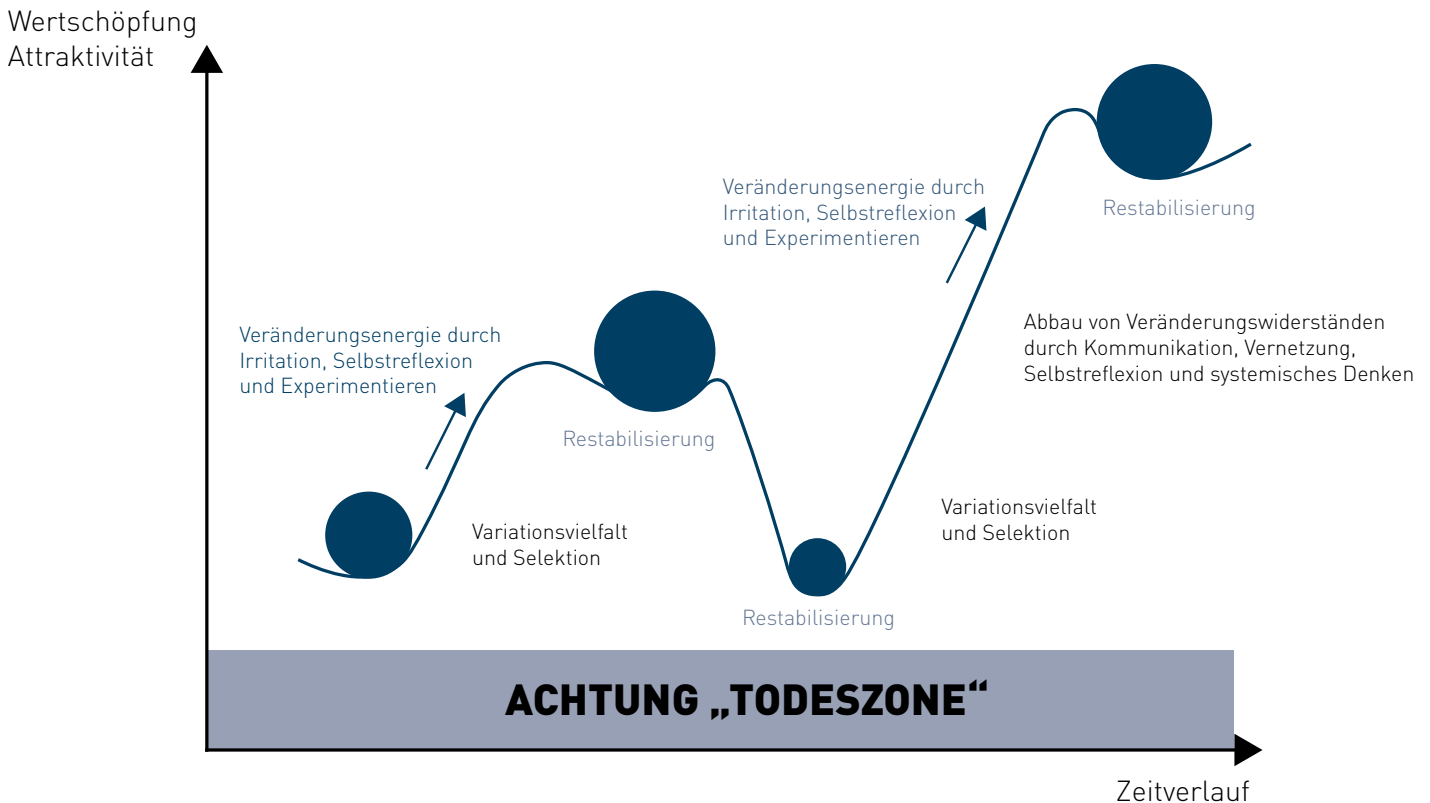




Das sich selbsterneuernde Unternehmen: Erfolgspotenzial Unternehmensnachfolge

Steinbeis-Ideenwerkstatt erarbeitet Kriterien für einen erfolgreichen Selbsterneuerungsprozess

Die beiden Steinbeis-Berater Martin Ritter und Günther Luber haben sich mit ihrer Expertise dem Thema der Unternehmenssicherung verschrieben. Welche zentrale Rolle für ein Unternehmen dabei die Selbsterneuerung spielt, zeigten sie bei einer Ideenwerkstatt am Steinbeis-Tag. Mit einem engagiert beteiligten Teilnehmerkreis erarbeitete das Berater-Duo die Prinzipien, Tools sowie die notwendige betriebliche Infrastruktur für einen permanenten und gerichteten Selbsterneuerungsprozess in Unternehmen.

Parallelen sah das Workshop-Team bei den Stammzellen des Menschen, die starke Selbsterneuerungs- und Reparaturfähigkeiten aufzeigen. Und es erkannte, dass nicht nur die Selbsterneuerung als einmaliger Veränderungsprozess zu einer höheren Wertschöpfung und Attraktivität des Unternehmens führen kann, sondern sich der Selbsterneuerungsprozess zu einem entscheidenden Erfolgsfaktor und sogar zu einem Wettbewerbsvorteil entwickelt, wenn dieser als iterativer Prozess systemisch im Unternehmen verankert wird. Dafür erarbeiteten die Teilnehmer der Ideenwerkstatt sieben zentrale Punkte (siehe Infobox), die sich an der Frage orientierten: „Wie schaffen wir ein Umfeld, in dem sich die betriebliche Organisation permanent und gerichtet erneuert?“ Diese Punkte müssen für einen permanenten und gerichteten Selbsterneuerungsprozess in Organisationen systemisch als iterativer Prozess verankert werden – wo das Ziel ist, ist schon wieder der Anfang!

Da zukünftig vermehrt Betriebsübergaben anstehen, stellte sich das Team die Frage, welche Auswirkungen dieser permanente und gerichtete Selbsterneuerungsprozess für die Nachfolgeregelung haben kann.

Die Antwort: Eine deutliche Werterhöhung des Unternehmens, wenn bei einem iterativen Selbsterneuerungsprozess neben den zentralen sieben Punkten weiteres beachtet wird.

Da wäre zum einen der Ansatz, das Irritationspotenzial eines möglichen Nachfolgers in die eigenen Überlegungen, Investitions- und Personalentscheidungen sowie bei organisatorischen Veränderungen einzubinden. Günther Luber berichtet aus seiner Erfahrung: „Ich hatte in der Vergangenheit drei eigene Unternehmen in Nachfolge übernommen und übergeben. Dabei machte ich meine betrieblichen Entscheidungen davon abhängig, welche Auswirkungen diese für einen imaginierten Nachfolger haben werden. Meine unternehmerischen Entscheidungen wurden ‚ego-befreit‘ und führten zu einer Erhöhung der Unternehmensattraktivität für die Nachfolger“.

Ganz wesentlich ist außerdem, die Mitarbeiter frühzeitig über die Nachfolgeabsichten zu informieren und eine Form der Veränderungskommunikation zu etablieren. Führungskräfte müssen in den Nachfol-

Sieben Erfolgskriterien der Unternehmenserneuerung

1. Aufrechterhaltung eines „Unruhezustandes“ und „Irritationspotenzials“
Mögliche Tools:
 - Steinbeis UKC – der Unternehmenskompetenzcheck zum Auffinden von Irritationen
 - Communities of Practice in Form von Dissens Teams und Reverse Mentoring
2. Umfeldbeobachtung und Intensivierung der Kommunikation und Vernetzung
Mögliche Tools:
 - Digitalisierte Kunden- und Mitarbeiterbefragung und Marktbeobachtung
 - Veränderungskommunikation mit transparenten Informationen, Überzeugungs- und Mobilisierungskommunikationstechniken
 - Internes Social Network und World Café
3. Die Vielfalt der Persönlichkeiten, Kompetenzen, Motive und Verhalten pflegen
Mögliche Tools:
 - Führungskraftprofile
 - Bildung eines Change Teams mit der Charakterstrukturanalyse
4. Raum und Zeit für Selbstreflexion: sich stetig selbst regulieren
Mögliche Tools:
 - Innere Bühne
 - Das persönliche Identitätssystem
5. Freiraum für Experimentieren und positive Fehlerkultur etablieren
Mögliche Tools:
 - Techniken aus „Design Thinking“ und „Value Proposition Design“
6. Systemisches Denken, Entscheiden und Handeln sowie experimentelles Lernen entwickeln
Mögliche Tools:
 - Metaposition
 - Empowering Leadership
7. Denken und Handeln in Stärken, Potenzialen und Chancen des Unternehmens fördern
Mögliche Tools:
 - Stärken- und Potenzialprofile
 - Zukunftswerkstatt

geprozess einbezogen werden, auf der anderen Seite sollte die bisherige Belegschaft Rücksicht auf die unterschiedlichen Persönlichkeiten des Nachfolgers und Vorgängers nehmen hinsichtlich ihrer Werte, Haltungen, inneren Einstellungen, Risikoneigung, Umgang mit Emotionen, Frustrationstoleranz, Kommunikationsfähigkeiten und Führungsverhalten. Dem Nachfolger sollte auch Toleranz entgegengebracht und der Freiraum eingeräumt werden für ein „Sich-Ausprobieren“.

„Für einen spannungsfreien Nachfolgeprozess ist es für den Nachfolger und den Vorgänger besonders von Bedeutung, in einem permanenten Selbstreflexionsprozess die eigenen Absichten und Emotionen zu klären sowie immer wieder eine Metaposition einzunehmen, damit eine sichere und konfliktfreie Übergabe erfolgen kann“, ergänzt Martin Ritter eine zentrale Voraussetzung für eine gelingende Übergabe. Die Nachfolge bietet damit auch immer die Chance, als Selbsterneuerungsprozess der Offenheit für neue Erfahrungen betrachtet zu werden, mit dem Potenzial, neue betriebliche Möglichkeiten zu entdecken und diese auf eine neue Art und Weise umzusetzen. Und für den Nachfolger bedeutet dies ein Lernen zu entwickeln, das sein Können und die betrieblichen Kompetenzen vermehrt, Kohärenz von Worten und Taten zeigt, Mut entwickelt, die Fähigkeit aktiv zuzuhören steigert, Entschlossenheit und Geschlossenheit einfordert, Glaubwürdigkeit gibt, sowie, falls dies die Mitarbeitenden einfordern, Vorbildfunktionen zu erfüllen.

Die Ergebnisse der Ideenwerkstatt können sich sehen lassen. Aber die beiden Steinbeis-Experten haben noch mehr im Repertoire. Mit der per-

manenten und gerichteten betrieblichen Selbsterneuerung und mit vielfältigen Erfahrungen aus bereits erfolgreich getätigten Übernahmen und Übergaben von Unternehmen bringen Martin Ritter und Günther Luber am Steinbeis-Beratungszentrum Unternehmenssicherung entscheidende weiterführende Kompetenzen in den Nachfolgeprozess mit ein. Sie begleiten und unterstützen Nachfolger und Vorgänger aktiv, mit fundiertem Können und hochmotiviert bei ihrer zukunftsfähigen und spannungsfreien betrieblichen Nachfolge.

Abb.: Das sich selbsterneuernde Unternehmen: permanente gerichtete Selbsterneuerung

Martin Ritter, Günther Luber
Steinbeis-Beratungszentrum Unternehmenssicherung (Esslingen)
su1950@stw.de | www.steinbeis.de/su/1950 | www.langfristige-unternehmenssicherung.de