

# TRANSFER

*Das Steinbeis Magazin*

## Von Gründergeist und Unternehmertum

### Im Fokus: Entrepreneurship

Steinbeis-Experten geben Einblick  
in ihre Projekte

### Das schweißt zusammen

Steinbeis-Team entwickelt Verfahren für thermi-  
sches Fügen beschichteter Verbundwerkstoffe

### Abstimmung mit den Füßen: Regionen im Wettbewerb

Steinbeis-Team analysiert deutschlandweite  
Positionierung von Städten und Gemeinden

### Qualität? Aber sicher!

Steinbeis-Team baut Prüfsystem  
für Kunststoffrohre auf



## Wohin steuert die Unternehmensentwicklung?

### Entrepreneure sind die neuen Unternehmensgestalter

**Unternehmen, die den steigenden und sich verändernden Anforderungen des Marktes gewachsen bleiben wollen, müssen sich stetig weiterentwickeln und verändern. Die Leiter des Steinbeis-Beratungszentrums Unternehmerexzellenz stellen sich die Frage, wie dieser Unternehmensentwicklungsprozess gestaltet werden soll, um erfolgreich zu sein, und warum er trotz sorgfältiger Vorbereitung scheitern kann.**

Zwei Bereiche bestimmen dabei die Gestaltung der Unternehmensentwicklung: Zum einen sind es die Einflüsse auf das Unternehmen, wie zum Beispiel Bedrohungen durch Veränderungen im Markt und Rivalität unter den Mitbewerbern, zum anderen sind es die Einflüsse im Unternehmen selbst, wie durch den Unternehmer, dessen Führungskräfte und Mitarbeiter. Es stellt sich die Frage, warum Entwicklungsbestrebungen immer wieder scheitern oder im Sand verlaufen – obwohl Ergebnisse vorgegeben, Veränderungsprozesse definiert und Change-Management-Abteilungen eingerichtet werden. Nun fühlen sich viele Unternehmer gerade durch die Erfahrungen aus abgebrochenen Projekten, stagnierenden (Veränderungs-)Prozessen und ergebnislos verschleuderten Ressourcen an Geld, Zeit, Arbeitskraft und Nerven in ihrem Unternehmerteil unterhöhlt und scheuen den erneuten Ressourcenaufwand.

Auch aus diesem Grund wird in der Diskussion um Unternehmensentwicklung immer häufiger der Begriff des Entrepreneurs, dem französischen Wort für Unternehmer, verwendet. Das Phänomen, eine neue Vokabel zu bemühen, wenn die alte ausgedient hat und ihr kein Leben mehr eingehaucht werden kann, ist hinlänglich bekannt. Warum werden aber gerade heute neue Konzepte und damit neue Beschreibungen ge-

braucht? Der Unternehmer gestaltet sein Unternehmen, indem er am und im Unternehmen arbeitet. Strategisches Denken und Handeln gehen vom Unternehmer aus. Dennoch ist er in vielen Fällen vor allem Unternehmensverwalter im Sinne eines Managers, der immer noch im Unternehmen arbeitet, oft gar seine beste Fachkraft ist. Echter Unternehmerteil – als Innovations- und Antriebskraft – ist zunehmend überlagert von Anforderungen, Kennziffern und allzu starren Vorgaben. Prozessgesteuerte Unternehmensentwicklung stößt an ihre Grenzen. Genau diese Lücke will und soll der Entrepreneur füllen.

Ein Unternehmen kann sich nur in dem Maße weiterentwickeln, wie der Unternehmer selbst bereit ist sich weiterzuentwickeln. Entscheidend ist, dass er für sich selbst die richtigen Ziele setzt – beruflich wie privat. Die Erkenntnis: „Mein Unternehmen ist Teil meines Lebens und nicht mein Leben“, führt logischerweise zu der Frage: „Was ist wirklich wichtig in meinem Leben?“ Um die eigenen Ziele wirkungsvoll erreichen zu können, sollte er sich seiner Werte bewusst sein und auch die notwendigen Fähigkeiten weiterentwickeln. Unternehmerteilentwicklung bringt Klarheit darüber, was der Unternehmer in seinem Leben verändern will und wie er die Veränderung angeht. Sie ist damit der erste

Schritt in Richtung Weiterentwicklung des Unternehmens. Der Prozess der Unternehmerentwicklung ist dann sinnvoll, wenn der Unternehmer wieder mehr Gestalter sein will, statt von anderen gestaltet zu werden. Doch wie kommt die Unternehmerentwicklung in der Unternehmensentwicklung an?

Der Zwischenschritt konzentriert sich auf die Strategieentwicklung. Vor dem Hintergrund der Erkenntnisse aus der persönlichen Entwicklung erarbeitet der Unternehmer seine Unternehmensziele und übersetzt sie ins Unternehmen. Um diese erfolgreich umzusetzen, werden in der Organisationsentwicklung Führungskräfte und Mitarbeiter zu Mitgestaltern weiterentwickelt, indem ihr Denken und ihre Fähigkeiten geschult werden. Dank dieser Befähigung gestalten sie die Veränderung im Unternehmen aktiv durch Anpassen der Prozesse und Systeme an geänderte Anforderungen. Zum Beispiel beginnt die Digitale Transformation in Unternehmen in den Köpfen und erfolgt erst dann im Ausbau von Hard- und Software. So schafft der Unternehmer als Gestalter eine Unternehmenskultur von Mitgestaltern. Aus dem Entrepreneur wird die Entrepreneur-Gemeinschaft.

Im Bereich der Organisationsentwicklung gilt es also, die Mitarbeiter im Unternehmen zu Mit-Entrepreneuren zu machen. Der Trend hin zu agilen Methoden und zum Arbeiten in Projektstrukturen macht deutlich, dass der Erfolg mehr denn je vom idealen und aufeinander abgestimmten Einsatz der Fähigkeiten nicht nur der Führungskräfte, sondern jedes einzelnen Mitarbeiters abhängt. Ein Blick auf die derzeitigen Erwerbsbiographien bestätigt diesen Trend. Projekte, Aufgaben und Verantwortlichkeiten sind einem schnellen Wandel unterzogen. Für jeden einzelnen Entrepreneur im Unternehmen resultieren daraus hohe Anforderungen an seine fachlichen, vor allem aber überfachlichen Fähigkeiten. Der wichtigste Erfolgsfaktor in Unternehmen ist hier die Fähigkeit der Organisation, dynamische Strukturen und Teams zu etablieren, die sich im Sinne der Zielerreichung möglichst selbstorganisiert aufstellen, auflösen und weiterentwickeln. In einer Zeit, in der (Fach-)Wissen nahezu überall zu jeder Zeit verfügbar ist, ist das Wissen um die fachliche Fähigkeit jedes einzelnen nachrangig. Vielmehr sind es die überfachlichen Fähigkeiten, die Menschen in einem hochdynamischen Umfeld erfolgreich sein lassen. Es sind die Anforderungen an die Selbstorganisation, die Kommunikationsfähigkeit und das Entwickeln und aktive Umsetzen kreativer Impulse, die über Erfolg und Misserfolg entscheiden. Die klassischen hierarchisch geprägten Führungsstrukturen erweisen sich hier als überfordert beziehungsweise zu starr.

Ganz konkret müssen Unternehmen zukünftig in einem ersten Schritt Transparenz über die überfachlichen Fähigkeiten aller im Unternehmen tätigen Personen schaffen. Die Frage, wer welche Aufgabe und Rolle übernimmt, muss aus der Haltung der Befähigung und nicht aus der historisch gewachsenen Struktur heraus beantwortet sein.

Der zweite Schritt ist der Aufbau einer Organisationskultur, die den dynamischen Anforderungen der Märkte gewachsen ist und sich dank des Engagements jedes einzelnen weiterentwickeln kann. Das Ziel sind intrinsisch motivierte Mitarbeiter, die nicht nur um die Unternehmensziele und die Unternehmensstrategie wissen, sondern diese auch mit ihren individuellen persönlichen Zielen abgeglichen und verknüpft haben. So werden Mitarbeiter zu Mit-Entrepreneuren, die den Zeitpunkt für Ver-

änderungen selbst erkennen und diese aktiv umsetzen. So wird das Change-Management, das häufig auf oberster Ebene getroffene Entscheidungen gegen jeden Widerstand im Unternehmen durchsetzt, zur partizipativ ausgerichteten Change-Begleitung, die Mitarbeiter dabei unterstützt und fördert, sich immer wieder neu im Sinne der Unternehmensziele und der persönlichen Ziele zu organisieren.

Der Entschluss, wieder selbst zu gestalten, kann den notwendigen Antriebsschub auslösen. Begleitend gibt es – abseits von aufwändigen, zeitintensiven Analyse- und Design-Verfahren – außerdem Möglichkeiten, die Analyse- und Designphasen abzukürzen und damit den gesamten Prozess zu beschleunigen. Dazu gehört auch, Erfolgsverhinderer und Blockaden rechtzeitig zu identifizieren. Die zielgerichtete Umsetzung passgenauer Maßnahmen hat höchste Priorität und die Ressourcen aller Beteiligten sollten dort eingesetzt werden, wo sie den erkennbarsten Nutzen stiften – in Umsetzung und Ergebnis.

Abb.: © fotolia.de/Robert Kneschke



Markus Riehl



Dr. Lars Öhler



Dr. Uta Hessbrüggen

Das Steinbeis-Beratungszentrum Unternehmerezellen unterstützt Start-ups und bestehende kleine und mittelständische Unternehmen bei der Unternehmerentwicklung und der Organisationsentwicklung. Der Grundsatz hierbei ist „people first“ – der Mensch steht im Mittelpunkt. Das gilt gleichermaßen für den Inhaber, den Geschäftsführer, die Führungskräfte und Mitarbeiter. Hierbei nutzen die Steinbeis-Experten etablierte Methoden und

Werkzeuge der Strategie- und Organisationsentwicklung ebenso wie aus eigener Forschung entwickelte neue Methoden.



Markus Riehl, Dr. Lars Öhler, Dr. Uta Hessbrüggen  
Steinbeis-Beratungszentrum Unternehmerezellen (Stuttgart)  
su1667@stw.de | www.steinbeis.de/su/1667