

Unternehmensorganisation weiterentwickelt

Mit moderierten Führungskräfte-Workshops klare Strukturen schaffen und umsetzen

„Wir sind durch unsere starke Kundenorientierung erfolgreich. Und gleichzeitig stehen wir uns damit im Weg.“ Dirk L., Geschäftsführender Partner einer vor sieben Jahren gegründeten Werbeagentur brachte mit dieser Formulierung im Erstgespräch das Dilemma seines Unternehmens auf den Punkt. Die konsequente Orientierung am Markt hatte nach seiner Auffassung das Unternehmen bis dahin auf Erfolgskurs gebracht, zugleich aber auch eine angemessene Eigenorganisation verhindert. Was anfänglich extern wie intern als Pragmatismus und Kreativität erlebt wurde, entwickelte sich mit steigender Kunden- und Mitarbeiterzahl aber zur Quelle von Qualitätsproblemen und ineffizienter Doppelarbeit.

Da deutlich wurde, dass es sich um ein von der gesamten Führungsmannschaft wahrgenommenes und verursachtes Problem handelte, vereinbarten wir einen moderierten Workshop für die erste und zweite Führungsebene. Der erste von vier ganztägigen Workshops über einen Zeitraum von 12 Monaten diente der Bestandsaufnahme, Ursachenforschung und Arbeitsplanung. „Wir müssen erst noch diesen Kundenauftrag erledigen, bevor wir darüber nachdenken können, wie wir die Aufträge effizienter erledigen“. So beschrieben der Geschäftsführer und seine sechs Business Directors zunächst einmütig die von ihnen selbst und ihren Mitarbeitern gelebte Arbeitshaltung. Alle äußerten die Befürchtungen, mit einem höheren Maß an Eigenorganisation und Beschäftigung mit dem Aufbau einer besseren Organisation die Kundenarbeit zu vernachlässigen und die bisherige Flexibilität zu verlieren.

Diese plausibel erscheinende Erklärung wurde im ersten Workshop dann jedoch als bloßes Symptom identifiziert. Die eigentliche Problemursache für die unangemessene Eigenorganisation lag in dem bis dahin nicht reflektierten Rollen- und Aufgabenverständnis des Führungsteams in seiner Funktion für die Mitarbeiter- und Unternehmensführung. Daher klärten die Führungskräfte zunächst ihre bislang unausgesprochenen gegenseitigen Erwartungen und stellten in verschiedenen Gesprächsprozessen ein gemeinsames Verständnis ihres zukünftigen Aufgabenportfolios her. Für jede Führungskraft wurden dabei konkrete Verbesserungsschritte vereinbart, die zunächst besonders die Informations- und Arbeitskultur im Führungsteam betrafen.

In den weiteren Workshops entwickelte das Führungskräfte-Team dann für die in den Zwischenzeiträumen auftretenden Probleme und Aufgaben systematische Lösungen, z.B. für die interne Ressourcenverteilung, Prioritätensetzung bei internen und externen Aufgaben, Entwicklung und Führung von Mitarbeitern. Bis zum Abschluss der Workshops hatten die Führungskräfte für sich Strukturen und Instrumente entwickelt, die der Agentur wieder eine wirksame Kundenorientierung durch eine effiziente Delegations- und Kommunikationskultur ermöglichen. Es wurden so Freiräume für Führungskräfte und Mitarbeiter geschaffen, um die ursprünglichen Stärken des Pragmatismus und der Kreativität wiederzubeleben.