

# Die machen das anders.

Es lebe der Unterschied. Projektteams, Abteilungen und Tochtergesellschaften haben ihre eigenen Regeln. Und das ist gut so.

Ein Unternehmen ist im Grunde eine Gruppe von Inseln, die im Zusammenwirken nach wirtschaftlichem Erfolg streben. Die Inseln unterscheiden sich in Umfeld, Aufgaben und Arbeitsweisen: Tochtergesellschaften bewegen sich in spezifischen Kulturen. Abteilungen entwickeln, produzieren, vertreiben etc. Ein Team arbeitet agil, das andere in festen Bahnen. Eigenarten, die sich in Organisation, Prozessen, Kommunikation und Methodeinsatz widerspiegeln. Es läuft halt auf jeder Insel anders. Die eigenen Regeln sichern der in die Gruppe eingebundenen Insel hohe Reaktionsfähigkeit, Schlagkraft, Anpassungsfähigkeit, Flexibilität und fördern den Teamspirit. Das Unternehmen tut folglich gut daran, nicht Erfolgsrezepte der einen Insel dogmatisch auf andere zu übertragen oder gar eine Insel zur Musterinsel zu ernennen. Regeln, die als Unfug in Inselorganisationen gepresst

»Regeln, die als Unfug in Inselorganisationen gepresst werden, kosten Effizienz.«

werden, kosten neben Freiheitsgrad auch unnötige Energie und damit Effizienz.

Doch wie passen und wirken die Unternehmenseinheiten dann noch zusammen? Anders gefragt, wie lässt sich das Gleichgewicht zwischen der Autonomie der Inseln und ihrem Zusammenwirken im Unternehmen herstellen? Indem man die richtigen Verbindungen schafft! Die Gesamtorganisation sollte sich weniger um die Prozesse auf den Inseln kümmern als vielmehr um die Synapsen, die Übergabepunkte, an denen Teams, Abteilungen oder Tochtergesellschaften zusammenarbeiten. An diesen Verbindungsstellen ist eine ordnende Hand, sind klare Vorgaben bezüglich Kommunikation, Informationsaustausch, zu nutzender Methoden und Systeme erforderlich. Das entstehende Netzwerk lebt, verschiebt sich, wird laufend bedürfnisorientiert überprüft – eine organisatorische Herausforderung.

Auf der übergeordneten Ebene sind Werte ein zentrales verbindendes Element. Sie stiften Identität, und zwar unabhängig von der aktuellen Unternehmensleistung. Mit der steigenden Volatilität von Produkten und



Auch in Unternehmen gilt nach **Norbert Wölbl**, Dipl.-Sport-Oec., das Individualitätsprinzip. Die einen kommen so, die anderen so besser voran. Diese Inselerfolgsprinzipien sollten allerdings kein Geheimnis im Unternehmen sein. Erst dann kann man sie achten und gegebenenfalls daraus lernen.  
liebich-partner.de/norbert-woelbl



Geschäftsmodellen wird es immer wichtiger, dass die Unternehmenswerte auf allen Inseln gelebt werden. Ein Beispiel: Eine Inselgruppe baut Getreide an. Ob Weizen, Roggen, Dinkel etc., entscheidet jede Insel aufgrund der spezifischen Gegebenheiten und Ernährungsge-

»Werte sind entscheidend für den Zusammenhalt des Unternehmens.«

wohnheiten selbst. Die zentralen, verbindlichen Werte für alle lauten dabei, der Boden darf nicht ausgeleugt und das geerntete Getreide muss komplett verwertet werden.

Die im Netzwerk sowie durch gemeinsame Werte geschaffenen Verbindungen sind entscheidend für den Zusammenhalt und den Gesamterfolg des Unternehmens. Aber sie regeln sich nicht von allein. Erforderlich sind Verantwortliche, die neben ihrer Funktion im Unternehmen die Rolle von „Botschaftern“ übernehmen. Sie unterstützen die einzelnen Inseln als Ausgesandte dabei, Verbindungen bedürfnisorientiert auszulegen, und tragen Unternehmenswerte in Teams, Abteilungen und Tochtergesellschaften. Auch wenn ihre Leistung nur indirekt messbar ist: Sie rechnet sich. Allerdings nicht in vier Wochen.