

# Vom Silo zum Ganzen

## Wie eine Organisation ihre Zukunft bestimmt

Kathelijne Drenth

*Alles begann mit einem Anruf von Jan Willem des Tombe, einem energischen Mittvierziger, mit dem ich bereits früher zusammengearbeitet hatte. Damals war er noch CEO von PINS, einem der führenden Anbieter von Managed-Hosting-Lösungen in den Niederlanden. Im September 2010 fusionierte PINS mit IS internedservices. Als IS internedservices (IS Group) ist das Unternehmen heute der größte unabhängige Anbieter von Hosting und Managed-Service-Lösungen in den Niederlanden.*

### Exponentielles Wachstum

Jan Willem des Tombe und sein neuer Partner Arjan Steevels, Gründer und Geschäftsführer von IS internedservices, bildeten die Führung des neu entstandenen und exponentiell wachsenden Unternehmens. Keiner der beiden wollte auf seine Funktion als CEO verzichten und so hatte das neue Schiff zwei Kapitäne. Die Kernfrage war, wie man von der reinen Bewältigung des Tagesgeschäfts zur aktiven Gestaltung des künftigen Unternehmenswachstums kommen konnte. Wachstum von Einzigartigkeit als Überlebensstrategie in einem kompetitiven Markt im Aufschwung – das war es, was die beiden für notwendig erachteten. Jan Willem des Tombe beschrieb die Situation mit den Worten «either up or out», Wachsen oder Verschwinden. Bislang war es den beiden CEO jedoch nicht gelungen, die Führungskräfte aus Stabs- und Linienfunktionen in einen gemeinsamen Strategieentwicklungsprozess zur Ausrichtung des künftigen Wachstums einzubinden. Die mittlere Management-Ebene einzubeziehen war aber zwingend notwendig, um strategisch wachsen zu können. Das Unternehmen wäre künftig zu groß geworden, um es zu zweit «hands-on» zu führen. Das Tagesgeschäft hätte die beiden CEO zu stark vereinnahmt. Zwei Versuche mit den Managern über eine Zukunftsstrategie zu sprechen, verliefen im Sand, obwohl auch der Aufsichtsrat einbezogen worden war. Jan Willem des Tombe hielt dennoch an seinem Plan fest, gemeinsam mit den Führungskräften der zweiten Ebene zusammenzuarbeiten und die neue Strategie auf alle Ebenen des Unternehmens zu übertragen.

### Zeit für etwas Neues

In der folgenden Woche fand das zweite Gespräch im Büro von IS in Purmerend statt, einem 600 Jahre alten Städtchen bei

Amsterdam. Die offenen Arbeitsbereiche wurden nur hier und da durch eine Glaswand abgeteilt. Das Bürodiesign war gut durchdacht, frisch, transparent, spielerisch und doch funktional. In jedem Stockwerk hing ein großes Plakat mit den Organisationswerten. Überall blickte ich in die neugierigen Gesichter höflich grüßender Mitarbeiter.

Jan Willem des Tombe und Arjan Steevels arbeiteten Tür an Tür. Der Umgangston war locker und es war klar, dass sie sich gut verstehen. Arjan Steevels gründete sein Unternehmen bereits mit sechzehn Jahren und erhielt 2011 die Auszeichnung Unternehmer des Jahres in den Niederlanden. Er hatte keinerlei Erfahrung in der Zusammenarbeit mit Unternehmensberatern und ihm war anzumerken, dass er das gerne weiterhin so halten wollte. Eigentlich wollten beide Geschäftsführer am liebsten alles selbst machen. Die Kunst des Beratungsprozesses bestand darin, diesen so zu gestalten, dass die Führungskräfte die Antwort auf die Kernfrage selbst erarbeiten.

Unserer Erfahrung nach gelingt ein Unternehmensstrategieentwicklungsprozess nur, wenn die Führungsspitze diesen aktiv mitgestaltet und sich intensiv beteiligt. Entscheidend ist es, diese bei jedem der folgenden Schritte einzubinden, so kann sie Einfluss nehmen und absehen, was auf sie und ihre Mitarbeitenden zukommt. Nur so können Top ManagerInnen ihrer Aufgabe gerecht werden und ein Unternehmen nachhaltig zur Spitzenleistung führen. Nur wenn Führungskräfte das, was sie von anderen erwarten, selbst vorleben und verkörpern, wird dies auch von den Mitarbeitenden im täglichen Handeln gelebt.

Arjan Steevels und Jan Willem des Tombe machten folgendes deutlich: Beide haben das Unternehmen zu dem gemacht, was es jetzt ist. Jedoch sei alles, was noch erreicht werden kön-

ne, noch nicht eingetreten, da sie sich der Wertschöpfung und des Potenzials noch nicht umfassend bewusst waren. Das Wachstumsbedürfnis des Unternehmens konnte im Rahmen des bestehenden Silodenkens, des starken Abteilungsdenkens und -handelns, und der darauf ausgerichteten Führung nicht befriedigt werden. Ergo: Es war Zeit für etwas Neues.

## Entwicklung des Core Purpose

Die Entwicklung des Core Purpose begann mit der zentralen Frage «Was ist eine Marke?» Als Marke wurde dabei das gesamte Organisationskonzept betrachtet, welches die Einzigartigkeit der Organisation auf allen ihren Ebenen umsetzt. Dadurch wird ein einzigartiger Kundenwert zum Vorteil aller Interessengruppen geschaffen, welcher das Unternehmen letztendlich ausmacht. Eine durch und durch markenorientierte Firma erkennt man daran, dass die Einzigartigkeit der Marke zu jeder Zeit, auf allen Ebenen und in allen Abteilungen proaktiv geführt und gelebt wird. Alle Stakeholder wissen, «wer» die Firma ist, was sie einzigartig macht und wie sie damit Spitzenleistungen erreicht. Jeder Mitarbeitende richtet sein Handeln auf ein Ziel aus: Jedem Kunden die optimale Erfahrung eines einzigartigen Markenwertes zu bieten. Unternehmensführung bedeutet Führung der Wertschöpfung in der Gesamtorganisation.

Das Core Purpose Modell wurde in über 100 Beratungsprojekten entwickelt und optimiert. **Core Purpose ist ein Handlungsrahmen, eine ganzheitliche Open-Source Systemarchitektur, bestehend aus zwölf archetypischen Domänen.** Diese sind für eine Organisation in der Praxis relevant und gültig und laden zur kollaborativen sowie aktiv gestalteten Entwicklung und damit zum einzigartigen Wachstum der Menschen und des Unternehmens ein. Diese zwölf Bereiche sind MECE (Mutually Exclusive Collectively Exhaustive). Das bedeutet, die Bereiche sind so definiert, dass sie sich voneinander unterscheiden, jedoch gemeinsam alle Möglichkeiten abdecken, den Core Purpose einer Organisation zu beschreiben. Mit den zwölf Dimensionen wird das Unternehmen als ganzheitlicher Wertstrom begriffen. Die korrespondierenden Leitfragen des Core Purpose resultieren aus diesen zwölf Dimensionen, beispielsweise Positionierung, kulturelle Werte oder Markenwert. Die Leitfragen führen zu Prinzipien, den Non-negotiables, den nicht verhandelbaren Werten der Organisation. Non-negotiables sind die Eckdaten der Zielsetzung (Core Purpose). Mit der Einhaltung der Non-negotiable Prinzipien können Geschäftsführer das ganze Unternehmen kohärent konsequent und nachhaltig führen, in einer Welt permanenter Veränderung, in der traditionelle Silostrukturen und Befehls- und Kontrollmechanismen nicht mehr greifen. Core Purpose bietet einen Rahmen für die Entwicklung von Strategien. Bei unserer Arbeit mit Unternehmen verwenden wir statt der Marke Stellar® den Begriff Core Purpose, weil er griffiger ist. Core Purpose Software ist als Plugin entwickelt worden, sowohl für die kollaborative Software «IBM Connections» als auch als Stand-alone Lösung. ([www.thetwelve.eu](http://www.thetwelve.eu) und [www.stellar.eu](http://www.stellar.eu))

## Die richtige Gestalt

Denkt man über das nach, was ein Unternehmen besonders macht, führt dies unweigerlich zu einer wichtigen Erkenntnis: Zwar wissen Unternehmen immer sehr gut, wo die Konkurrenz steht. Sich der eigenen Einzigartigkeit und des eigenen Vermögens zur unverwechselbaren Wertschöpfung bewusst zu werden, fällt hingegen schwer.

Um strategisch wachsen und Besonderes leisten zu können, braucht man die richtige Gestalt. Unvergleichliches zu leisten gelingt, indem die potenzielle Einzigartigkeit der eigenen Unternehmensidentität in jede Dienstleistung und jedes Produkt bewusst integriert wird, damit dieser Wert für die Kunden erfahrbar wird. Nehmen wir als Beispiel eine Automarke. Der generelle Erlebniswert (experiential value) eines Autos ist die Freiheit von A nach B fahren zu können. Die Unverwechselbarkeit des Automarke Unternehmens spiegelt sich in dessen Produkt wieder und zwar in Aussehen, Sicherheitstechnik, Fahrgefühl oder Ausstattung.

Bei Arjan Steevels und Jan Willem des Tombe bestand kein Mangel an Reflexionsvermögen – einer wichtigen Voraussetzung, um sich weiterzuentwickeln und zu wachsen. Sie pflegten zum Beispiel die Gewohnheit, zweimal pro Jahr einige Tage gemeinsam zu verreisen, um ausführliche Gespräche über das Unternehmen zu führen. Gutes Essen sowie gelegentliche Museumsbesuche gehörten ebenfalls zum Programm. Was ihnen jedoch fehlte und wonach sie suchten, war ein lösungsorientierter Ansatz, ihr gesamtes Unternehmen strategisch voranzubringen.

Die Praxis zeigt: Jeder Versuch von strategischem Wachstum misslingt zwangsläufig, wenn die Organisationsstruktur ungeeignet und die Tendenz zum Silodenken groß ist. Auch wenn jede und jeder Einzelne in der Organisation, geprägt von Taylor'schen Silostrukturen, seine Pflicht tut, kommt man über durchschnittliche oder suboptimale Ergebnisse nicht hinaus. Die Folgen: Wachsende Frustration sowie fehlendes Verständnis für die Arbeit anderer Abteilungen. Jede Siloabteilung hat eigene Vorstellungen, Ziele, Begrifflichkeiten, ihre eigene Sprache. Der kaufmännische Bereich setzt einen anderen Fokus hat eine andere Dynamik und spricht eine andere Sprache als die technischen Abteilungen. Um diese Barrieren zu überwinden, stellt sich eine essenzielle Frage: Was ist der Zweck und die abteilungsübergreifende Aufgabe der ganzen Organisation? Für die Unternehmensspitze geht es um die Kunst, das «Warum» der Firmenexistenz zu definieren und bei dieser Definition die Stakeholder miteinzubeziehen. In der Antwort verbirgt sich die (zukünftige) Existenzberechtigung eines Unternehmens.

**Sie wollen den Artikel gerne weiterlesen? Dann finden Sie [hier](#) den vollständigen Beitrag im Online-Archiv der OrganisationsEntwicklung.**