

## **Harte Schnitte und neues Wachstum im Vergleich**



## Harte Schnitte und neues Wachstum parallel und gleichzeitig

	<b>Harte SCHNITTE</b>	<b>NEUES WACHSTUM</b>
<b>Ziele</b>	kurzfristige Finanzkennzahlen, <b>Effizienz</b>	langfristige <b>Erfolgspotentiale</b> , Investment, Wissen
<b>Steuerung</b>	<b>Top Down</b> – straff, klar, direktiv, linear, nach Programm – „planned change“	<b>Kontextsteuerung</b> (Zukunftsbild, Anreize), <b>Bottom-Up</b> , Vernetzung – „emergent change“
<b>Inhalte</b>	<b>Kosten senken</b> – Fokus auf Prozesse, Struktur, Systeme, evtl. Mitarbeiterabbau	<b>Innovation</b> (Produkte, Märkte, Geschäftskonzepte) Involvement, <b>innovative Kultur</b>
<b>Personen</b>	<b>= Kosten</b>	<b>= Kapital</b> , Ressource, „Entrepreneure“
<b>Logik der Gefühle</b>	<b>längerer Verarbeitungsprozess</b> nötig (Sorgen, Misstrauen, Aggression, Enttäuschung, Abschied nehmen – allmählich neues Commitment), Gefühle von Verlust/Verlierer sein	<b>Konzentration und Gemeinsamkeit nötig</b> (Teams!), Freude, Herausforderung, Zuversicht als Grundgefühle, Aufbruch und Mix von Disziplin und „Abenteuerstimmung“ (Pioniergeist)

## Harte Schnitte und neues Wachstum parallel und gleichzeitig

<b>Architektur</b>	<b>Kernteam steuert Prozess</b> der harten Schnitte – intensives Involvement von HR und Linienmanagern in der Umsetzung	<b>Zukunftsbild, Autonome Initiativen bzw. Strukturen mit Experimenten</b> unterstützen – abseits der Linie und des Tagesgeschäfts (Schutz bis zur Reife)
<b>Dynamik</b>	<b>Innen- und Vergangenheitsorientierung</b> – Bedürfnis nach Stabilisierung und Erneuerung des Kontrakts zw. Mitarbeiter und Unternehmen	<b>Zukunfts- und Außenorientierung</b> – Bedürfnis danach „Bestehendes zu ignorieren“ bzw. zu überwinden
<b>Führungs- kräfte</b>	<b>Produzenten, Botschafter und Umsetzer der „schlechten Nachricht“</b> – Situation erfordert Präsenz als „Umsetzer“, Coach, Kommunikator und Krisen-/Transitionsexperte (Sicherheit, Orientierung)	<b>Architekt, „Enabler“ und Promotor für Innovation</b> – Situation erfordert Loslassen und Autonomie stärken, „Revolutionäre“ ermutigen (Aufbruch, Neuland)

## Harte Schnitte – Dynamik

### Dynamik von harten Schnitten

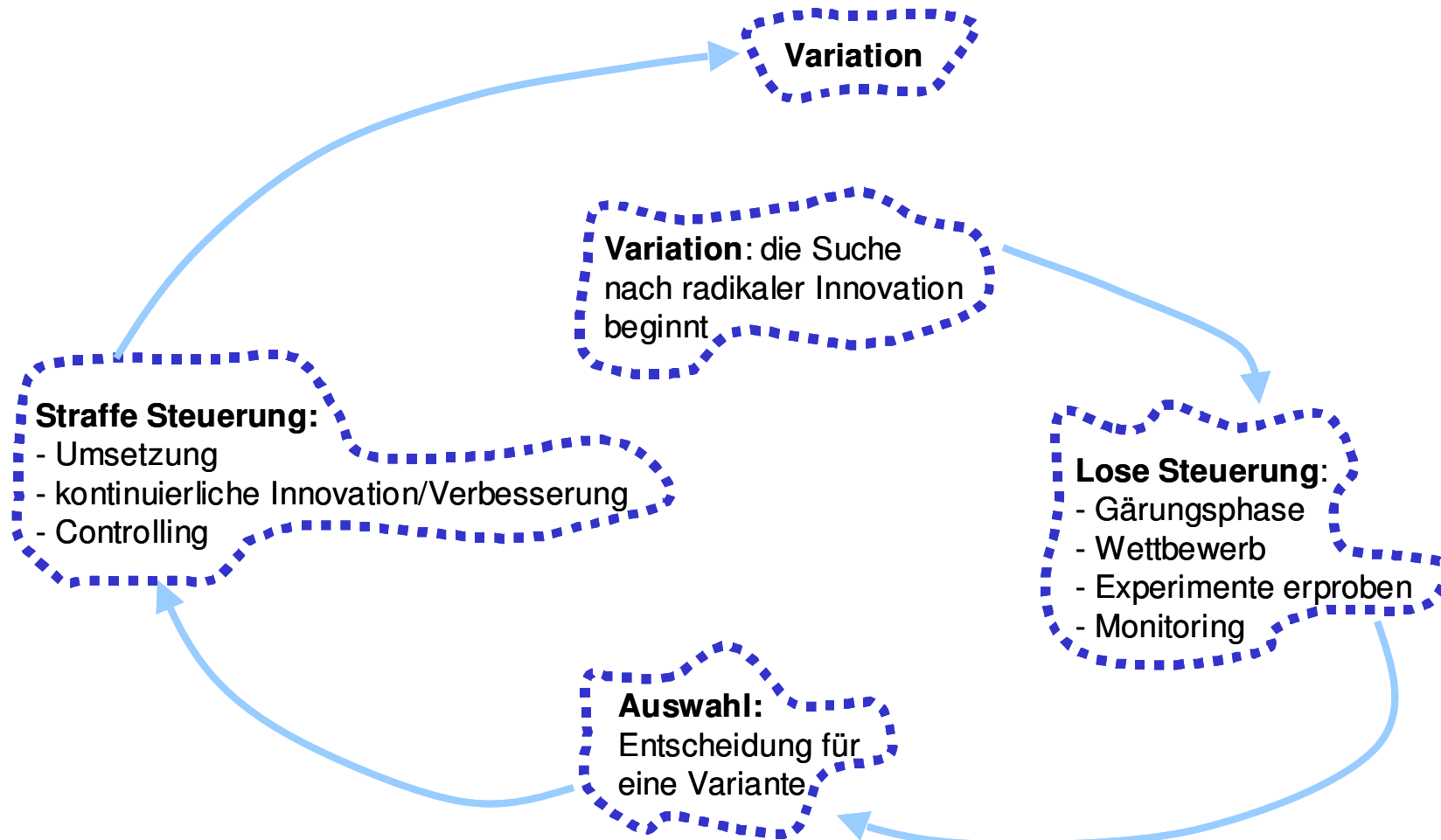
- Schlüsselfähigkeiten und Problemlösungspotentiale gehen verloren.
- Der materiell-psychologische Kontrakt zwischen Mitarbeiter und Unternehmen gerät aus dem Gleichgewicht.
- Die Suche nach Sündenböcken bzw. Misstrauen und Vorwürfe
- Managementfokus auf operative Inhalte
- Kosten des Umbruchs
- Informationsunsicherheit und -mangel
- Der Arbeitsdruck nimmt zu

- Das Survivor-Syndrom der „Überlebenden“
- Auch Entscheider zeigen Wirkung
- Zerrissene Netzwerke und Teams
- Nur ja keine Fehler und Verlust von Innovationspotential
- Konsequenz: Zauberlehrling-Effekt
- Verunsicherte Kunden und Wertschöpfungspartner
- Ökonomische Krisen

## **Harte Schnitte – Managementagenda**

- Sorgfältig entscheiden – Abbauen von Mitarbeitern als letzte Alternative
- Glaubwürdig konkretisieren, was die klaren Schnitte bringen
- Umfassende Planung der harten Schnitte auf Basis einer Stakeholder-Diagnose
- Kommunikation: so klar und genau wie möglich – offen – interaktiv – mit inhaltlichen und emotionalen Botschaften
- Umsetzung wie angekündigt und Unterstützungsangebote
- Monitoring und Evaluation der Ergebnisse - kontinuierlich

## Neues Wachstum – Dynamik



## Neues Wachstum – Managementagenda

- Herausfordernde Zukunftsbilder und Visionen
- Autonomie
- Redundanz
- Interne Unterschiedlichkeit
- Kreatives Chaos, lose Kopplungen und interne Fluktuation

### 10 Spielregeln für ein innovationsförderndes Klima

1. Träume und unvernünftige, (scheinbar) unmögliche Ziele
2. Die Grenzen des eigenen Geschäftsfeldes ausweiten
3. Unterschiede als Produktivkraft nutzen
4. Neue, revolutionäre Stimmen zu Wort kommen lassen
5. Offene Märkte für Ideen, für Kapital und für Talente schaffen
6. Viele, schnelle, risikoarme und kleine Experimente fördern
7. Differenzieren und Teilen
8. Ausflüge in fremde Welten organisieren
9. Innovationsstrategie mit Kennzahlen entwickeln
10. Eigenverantwortung und Autonomie für Personen und Teams



**Siehe auch:**

Heitger, Barbara/ Doujak, Alexander:

**Harte Schnitte - Neues Wachstum**

Die Logik der Gefühle und die Macht der Zahlen im  
Change-management. Das Konzept der Un:balanced Transformation.  
Wirtschaftsverlag Carl Ueberreuter, Frankfurt, 2002.