

Changeprogramm „Innovationskultur“

Fit für die Zukunft werden

Stockert 2019 – Ziele und Hintergründe

„Wir müssen innovativer werden!“ - eine Herausforderung, der viele Unternehmen insbesondere aufgrund der ständig steigenden Innovationsgeschwindigkeit in fast allen Branchen gegenüberstehen. Um derartige Herausforderungen zu meistern, braucht es ein flexibles und dynamisches Zusammenspiel aller, ein aktives Mitdenken auf sämtlichen Ebenen und eine enge Kooperation zwischen den Abteilungen. Es gilt, Barrieren zwischen „denen da oben“ und „denen da unten“ aufzubrechen und eine lösungsorientierte Mentalität zu etablieren, die Probleme nicht bejammert, sondern aktiv und gemeinsam nach schnellen pragmatischen Lösungen sucht.

Auf diesen Weg machte sich auch Stockert, ein traditionell-inhabergeführtes mittelständisches Unternehmen der Medizintechnik mit ca. 80 Mitarbeitenden. Denn das Unternehmen war viele Jahre erfolgsverwöhnt mit starkem Wachstum und Gewinn, der hauptsächlich durch ein einzelnes Produkt bei einem einzelnen Kunden generiert wurde. Als es zu einem drastischen Umsatzrückgang mit diesem Kunden kam, erging es Stockert wie so vielen anderen: „wir müssen innovativ werden!“

Die Aufgabe der Geschäftsführung war es, ihr Unternehmen innerhalb sehr kurzer Zeit auf Innovationskurs zu bringen. Das ist eine große Herausforderung insbesondere bei einem Unternehmen, das lange Jahre vollständig fokussiert auf die effiziente Umsetzung von Bestehendem war – nicht auf Neuentwicklung und Innovation. Für Stockert bedeutete dies, seine Unternehmenskultur grundlegend zu wandeln. Mit der externen Begleitung durch das Freiburg Institut setzte man hierfür auf mehreren Ebenen mit unterschiedlichen Interventionen an.

Das Kulturprogramm

- 1) **Management-Entwicklung und -Coaching:** Für einen erfolgreichen Kulturwandel ist es essentiell, dass das Management die Zielkultur vorleben und gemeinsam an einem Strang ziehen kann. Hierfür braucht es gerade in Zeiten des Umbruchs ein gutes, eng abgestimmtes Management-Team. Eine externe Begleitung durch individuelle Coachings und Workshops kann dem Management helfen, sich auf neue Rahmenbedingungen und die neue Kultur einzustellen und den individuellen Lernbedarf zu bedienen. Dadurch gelang es dem Management von Stockert, eine gemeinsame Linie zu finden, immer wieder unterschiedliche Stoßrichtungen zusammenzubringen und Unterschiede z.B. zwischen schneller Ergebnisorientierung und der Investition in den Aufbau einer nachhaltigen Kulturänderung zu überbrücken.
- 2) **Change-Team „Stockert 2019“:** Um den Change wirklich im ganzen Unternehmen zu etablieren, wurden 11 Mitarbeitende abteilungsübergreifend mit hohem Potenzial aus unterschiedlichen Hierarchieebenen ausgewählt. Dieses Team wurde eng in strategische Entscheidungen und unternehmerische Zielvereinbarungen eingebunden. Darüber hinaus erhielt das Change-Team ein umfassendes Entwicklungsprogramm mit Workshops, Trainingsmodulen und kollegialer Beratung. Die individuelle Entwicklung eines jeden Teammitglieds wurde durch regelmäßiges Feedback und einzelne individuelle Maßnahmen begleitet.
- 3) **Hierarchieübergreifende Kommunikation:** Um den Informationsfluss von oben nach unten und von unten nach oben zu fördern sowie eine lösungsorientierte Diskussionskultur im Unternehmen zu etablieren, wurden regelmäßige Treffen zwischen Management und Change-Team abgehalten. Hier konnten Informationen und Bedarfe aus der Mitarbeiterschaft frühzeitig und direkt ins Management und umgekehrt kommuniziert werden.



- 4) **Führungsauswahl mit Fokus auf agile Führung:** Durch die Veränderungen und anstehenden Herausforderungen wurden einige neue Führungspositionen geschaffen oder bestehende vakant. Da es auf wichtigen Positionen die richtigen Leute braucht, wurden und werden in Zukunft Neubesetzungen auf Basis der neuen Zielkultur entschieden.

Zentrale Veränderungen

Kulturveränderung braucht Zeit und das ist wichtig zu berücksichtigen. Dennoch hatten sich bei Stockert innerhalb eines Jahres einige tiefgreifende Veränderungen bemerkbar gemacht:

- 1) **Stärkung des Management-Teams:** Anfängliches Misstrauen und gegensätzliches Agieren der einzelnen Manager in ihren Bereichen konnte deutlich abgebaut werden. Heute herrscht eine sehr offene, konstruktive Diskussionskultur im Management. Indem die Manager wesentlich abgestimmter in die Organisation kommunizieren und agieren, werden sie als Einheit wahrgenommen. Besonders bei wichtigen Themen zieht das gesamte Managementteam an einem Strang mit den gleichen Prioritäten.
- 2) **Schlagkräftiges, abteilungsübergreifendes Team von Highpotentials:** Abteilungsübergreifende Projekte scheiterten vor der Initiative oft an den Abteilungsgrenzen und unterschiedlichen Prioritäten und Vorgaben der jeweiligen Abteilungsleiter. Heute sind viele Mitglieder des Change-Teams in den wichtigsten Projekten gemeinsam aktiv. Auf Basis des Programms verfügen Sie über ein breites, sehr vertrauensvolles Netzwerk im ganzen Unternehmen. Dadurch gelang es ihnen sehr herausfordernde und strategisch wichtige Projekte mit hoher Effizienz und tollem Ergebnis umzusetzen: schon ein halbes Jahr später konnte ein erstes neues Entwicklungsprojekt auf dem Markt geloungt werden.
- 3) **Nachwuchs-Führungskräfte:** Aus dem Change-Team heraus konnten einige neue Führungspositionen mit talentiertem Nachwuchs besetzt werden. Andere Change-Teammitglieder konnten im Laufe der Kulturinitiative und der Veränderungen in der Organisation ihren Verantwortungsbereich deutlich ausbauen. So entstanden einerseits neue Entwicklungsmöglichkeiten und andererseits die Flexibilität, wichtige Themen und Veränderungen intern umzusetzen, ohne dafür auf langwierige externe Recruitingprozesse angewiesen zu sein.

Ihre Möglichkeiten für agile Innovation

Ihre Organisation steht vor einem umfassenden Wandel und Sie wollen diesen fundiert ausrichten und nachhaltig umsetzen? Sie wollen Ihre Innovationskraft und agile Kultur stärken? Dann haben Sie folgende Möglichkeiten:

- **Changebegleitung auf allen Ebenen** – von der Teamentwicklung im Management und Führungskreis über die Etablierung von hierarchieübergreifenden Change-Teams, individuell gestalteten Entwicklungsprogrammen bis hin zu regelmäßigen Dialog- und Feedback-Workshops
- **Agile Entwicklungsprogramme** – Mit unseren agilen Entwicklungsprogrammen fördern Sie Ihre internen Talente und stärken Sie Vordenker für eine neue, innovative Unternehmenskultur. Gleichzeitig schaffen Sie vertrauensvolle abteilungsübergreifende Netzwerke, die Eigeninitiative auf allen Ebenen fördern und die Innovationskraft der Organisation erhöhen.



- **Recruiting von agilen Fach- und Führungskräften:** Wir haben ein eigenes Telefon-Interview für agile Führungs-, Team- und Kommunikationstalente entwickelt. Außerdem beraten wir Sie gerne, wie Sie Ihren Recruitingprozess auf Ihre individuelle Zielkultur ausrichten können.

Haben Sie Fragen? Dann kontaktieren Sie uns gerne.
Wir freuen uns über Ihr Interesse!



Peter Behrendt & Veronika Matzner
Freiburg Institut

Martin Thoma
Stockert Freiburg

Bei Fragen wenden Sie sich gerne an uns:

Veronika.Matzner@freiburg-institut.com oder +49 (0) 177 21 64 71 7

Peter.Behrendt@freiburg-institut.de oder +49 (0) 761 55 72 94 13

MThoma@stockert.de oder +49 (0) 1520 24 18 319

