



FRANZ AUINGER und MICHAEL AUINGER geben Einblick in einen Wandlungsprozess und das notwendige Evaluieren und Dranbleiben.

Frontrunner sein – Frontrunner bleiben

Im Aufeinandertreffen von alter und neuer Welt die Ketten der Vorstellungskraft sprengen – das schafft Innovation. RUBBLE MASTER (RM) nutzt diese Spannungsfelder im Transformationsprozess, um seine Entwicklung zu befeuern und so weiterhin erfolgreich zu sein. Als INOVATO begleiten wir sensible Phasen dieses Prozesses.

Die globale Entwicklung von RM wurde durch Innovationsfreude, Leidenschaft und das Engagement möglich. Im laufenden Transformationsprozess richtet sich das Unternehmen nun auf die nächste Entwicklungsphase aus. Viele Weichen müssen gestellt werden – aufbauend auf bewährten Erfolgsprinzipien. Über das Narrativ des Gründers Gerald Hanisch, das im Management entwickelte House of Strategy, sowie die partizipativ erarbeiteten Values und Leadership-Principles wurde dafür die Basis und der Rahmen gelegt.

Erfolge und Learnings

In den letzten drei Jahren dieser Transformation ist vieles gelungen, es hat aber auch Rückschläge gegeben. Der Wandel des pioniergeprägten Unternehmens hin zur angestrebten breiter aufgestellten (dabei aber unverändert innovativen und leidenschaftlichen) Führungs- und Zusammenarbeitspraxis traf auf das organisationale Immunsystem: die gelebte Unternehmenskultur.

Eine neue, extern besetzte Managementstruktur, die maßgebliche Führungs- und Entwicklungsarbeiten initiieren und verantworten sollte, ist im ersten Anlauf nicht aufgegangen: Die pioniergeprägte Kultur hat neue, differenzierte Ansätze zu wenig angenommen. Wieso? Ein Schlüssel des RM-Unternehmenserfolges war und ist die ausgeprägte, intuitive Innovationskraft und die hohe Eigenverantwortung in allen

Bereichen und Ebenen. Mit den für das Wachstum grundsätzlich wichtigen Differenzierungsschritten sind auch neue Prozesse und Haltungen entstanden, die von der bestehenden Kultur als eher umständlich, wenig effizient und effektiv erlebt wurden. Das mächtige informelle Kommunikationssystem von RM suchte sich seine Wege und führte zu Irritationen, Verunsicherungen und reduzierter Power.

„Visionäres Denken alleine reicht nicht. Als Innovator braucht es stetige Weiterentwicklung und Veränderung, um Frontrunner zu bleiben.“

— Gerald Hanisch
Gründer Rubble Master

Eine Folge war auch das Ausscheiden von Schlüsselkräften. Die Frage des richtigen Ausmaßes von kultureller Homogenität/Heterogenität ist daher entscheidend sowie entsprechende Aushandlungsräume zwischen den Akteur:innen.

Weiter dranbleiben

Dementsprechend wichtig und wertvoll war und ist das laufende Evaluieren des und Dranbleiben am Wandel. Die seit Beginn etablierte Values-Gruppe – zusammengesetzt aus verantwortlichen Mitarbeitenden aus allen Bereichen – hat dabei eine Schlüsselrolle. Gemeinsam mit der Geschäftsführung und den Führungskräften bleibt sie am Prozess dran. Wesentlich ist, dass die Erkenntnisse aus den Reflexionen offen und kompromisslos thematisiert und in die laufende Planung und Feinausrichtung der nächsten Schritte mitgenommen werden. Transformation bedeutet auch: Die Wege entstehen im Gehen.

Erfolgswirksame Faktoren im Rubble-Master-Prozess

Sensemaking

Kohärentes Change-Storytelling, das den großen Bogen spannt und damit die multidimensionale Veränderungsdynamik für alle Mitarbeiter:innen auf den Punkt bringt und Bedeutung stiftet. Und auch deren Geschichten erzählt.

Übersetzung

Das Top Management als Übersetzer zwischen Visionen der Geschäftsleitung und der operativen Umsetzung auf Ebene der Abteilungen. Die steigende Komplexität des wachsenden Unternehmens wird so besser handelbar. Die Prozesse zur Aushandlung des Gestaltungsspielraums und der Rollenklarheit zwischen Management und Geschäftsleitung gewinnen an Bedeutung.

Partizipation

Mitarbeiter:innen weiter an Bord holen: Partizipation und Mitgestaltung ermöglichen durch Auseinandersetzung die Übersetzung der Vision und Werte im ganz konkreten Arbeitsalltag. Dadurch entsteht individuelles Erleben von Vision und Werten.

Unterstützung

Unterstützung aller Führungskräfte, damit diese als Change-Promotoren und Role-Models in den Werthaltungen und Leadership-Principles authentisch erlebt werden und diese so für ihre Mitarbeiter:innen fassbar machen.

Weiterentwicklung

Weiterentwicklung im Wesentlichen und die Überwindung von Krisen treten oft im Tandem auf, sie bedingen einander sogar. Wie diese Entwicklungsherausforderungen angenommen und angegangen werden, ist dabei entscheidend für die Nachhaltigkeit der Veränderung.

Rubble Master

Das Linzer Unternehmen ist hochspezialisierte Maschinenbauer und weltweiter Schrittmacher in der Welt des Bauschutt-Recyclings. Das starke Wachstum seit 1991 sowie hohe Innovationsansprüche fordern Führungskräfte, Mitarbeitende und die Organisation heraus. Mit einer Exportquote von mehr als 90 Prozent und über 400 Mitarbeiter:innen ist man zwar im Vergleich zu den Big-Playern klein aufgestellt, in der Technologie und den Geschäftsmodellen aber Frontrunner.

„Auf dem Weg zur Transformation gibt es keine absoluten Sicherheiten. Aber es ist essenziell, unseren Wegbegleiter:innen und Mitgestalter:innen dabei attraktive Perspektiven aufzuzeigen und zu ermöglichen.“

— Gerald Hanisch
Gründer Rubble Master

„Bei großen Transformationen müssen alle mit aufs Tanzparkett. Unsere Mitarbeiter:innen bringen Veränderungsenergie und Leidenschaft für das Unternehmen mit, eine Aufbruchsstimmung, in der wir unsere Werte leben und zeigen. Jetzt ist es wichtig, den großen Bogen dieses Aufbruchs zu spannen und das Woher und Wohin für alle Mitarbeiter:innen so auf den Punkt zu bringen, dass sie diese Orientierung erleben und gut mitgehen können.“

— Julia Wolfschütz
Head of Human Resources RM

Elemente und Interventionen im Transformationsprozess von Rubble Master 2020 - 2023

Prozesselemente

Schlüsselfragen

Formate bei Rubble Master

Steuerung

Wer plant, entscheidet, koordiniert, implementiert, evaluiert?

GF & Managementteam als Steuergruppe
Values-Gruppe als Reflexions-,
Koordinations- und Transfer-Team

Analyse

Was ist unsere Ausgangssituation?
Was ist der grundsätzliche Veränderungs- und Handlungsbedarf und warum?

Strategische Analysen
Werteanalysen
Kulturanalysen

Zukunftsgestaltung

Wohin wollen wir uns entwickeln? Warum macht das Sinn? Welche grundsätzlichen Veränderungen sind in Angriff zu nehmen?

Das Narrativ des Gründers
House of Strategy

Partizipation & struktureller Konflikt

Wie finden wir in der Vielfalt und den Spannungsfeldern unseren Zukunftsweg? Wie können wir dafür Reflexionsräume gestalten und gehaltvolle, attraktive Visionen entwickeln?

RM-Values
Leadership-Principles
Werte-Workshops
Zukunftsworkshops als Räume des Auseinandersetzens
Team-Workshops
Online-Befragung aller Mitarbeitenden

Befähigung & Lernen

Was müssen unsere Führungskräfte & Mitgestalter:innen kennen und können?
Was müssen unsere MA wissen, an Fähigkeiten entwickeln?

Das Narrativ des Gründers
House of Strategy

Umsetzung – Just do it!

Wie kommen wir ins Tun? Was führt zu den erforderlichen Haltungs- und Verhaltensänderungen?
Wie wird Transformation für alle erleb- und begreifbar gemacht?

Strategische Ziele operationalisieren
Informations- und Kommunikationsformate, übergreifende Abläufe, Prozesse
Präventionsmaßnahmen für künftige Krisen, Weiterentwicklung
Aufbauorganisation
Innovationsmanagement
Führungs- und Zusammenarbeitskultur
Tools rund um den MA-Life-Cycle

Information & Transformation

Wer muss wie, wann, worüber informiert werden?

Zukunftsworkshops
Storytelling
Führungskräfte als Kommunikatoren