

TEXT WOLFGANG SCHOBER  
FOTOS BEIGESTELLT

# WAS MACHT UNTERNEHMEN AUSSERGEWÖHNLICH?

**WARUM FÜNF MINUTEN ARBEITSPLATZ ZUSAMMENRÄUMEN** AM TAG FÜR UNTERNEHMEN DISRUPTIVE WIRKUNG HABEN KANN UND WIE DER „ROTE FADEN“ ZUM NAVIGATIONSSYSTEM FÜR AUSSERGEWÖHNLICHKEIT WIRD: GERNOT DOLEZAL, ERFOLGREICHER UNTERNEHMER, BERATER, COACH UND VORSTAND DER „LIGA DER AUSSERGEWÖHNLICHEN UNTERNEHMEN“ IM INTERVIEW.

## GERNOT DOLEZAL

Übernahm im Alter von 21 Jahren das Unternehmen der Familie und baute es zum Marktführer der Klebstoffproduktion in Osteuropa aus. Von 2000 bis 2010 war er Vorstand einer italienischen Firmengruppe und CEO einer Industrieholding. Dolezal ist seit 2006 „International Certified Trainer and Coach“, 2007 graduierte er zum Master of Science in Executive Management. Heute arbeitet Dolezal als Berater und Coach für Unternehmen und Sportler und ist einer der Vorstände der „Liga der außergewöhnlichen Unternehmen“.

*Sie sind Vorstand der „Liga der außergewöhnlichen Unternehmen“? Was macht ein Unternehmen außergewöhnlich?*

Das Kriterium für die Aufnahme in die Liga ist die Existenz eines außergewöhnlichen Prozesses. Darüber hinaus habe ich einen roten Faden – mit drei wesentlichen Schritten – gefunden, der zur Außergewöhnlichkeit eines Unternehmens als Ganzes führt.

*Ein Beispiel für außergewöhnliche Prozesse, bitte!*

Solche Prozesse sind von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich: Die Gutmann Privatbank etwa hat einen außergewöhnlichen Prozess der Mitarbeiteraktivierung implementiert und ist damit ein ausgezeichnetes Beispiel einer „lernenden Organisation“. Bei F/List, einem exklusiven Ausstatter von Privatflugzeugen, ist es der besondere Innovationsprozess, der das Unternehmen ausmacht. Die Firma liefert von der Buckligen Welt aus großteils nach Amerika. Ein faszinierender Geist von Innovation macht alle Standortnachteile wett.

*Heißt außergewöhnlich immer auch außergewöhnlich erfolgreich?*

Meine kühne Behauptung: Wenn ein Unternehmen den „roten Faden“ findet und anwendet, wird es jedenfalls erfolgreich sein. Erfolg entsteht quasi als Abfallprodukt der Anwendung dieses roten Fadens. Erfolgreich ist nicht, wer wie gebannt auf das Betriebsergebnis starrt, sondern wer sich auf die erfolgsbestimmenden Hebel konzentriert. Das gilt in der Unternehmensführung ebenso wie im Spitzensport: In beiden Bereichen ist der rote Faden un-

abhängig von Branche oder Sport gleich. Es braucht den unbedingten Willen zur Außergewöhnlichkeit.

*Wie findet ein Unternehmen diesen „roten Faden“?*

Der rote Faden besteht aus drei wesentlichen erfolgsbestimmenden Hebeln. Im ersten Schritt empfehle ich jedem Unternehmen, nach eingehender Analyse sein Profil zu schärfen. Darauf aufbauend braucht es die Ausrichtung auf einen klaren Fokus. „Single Fokus Alignment“ beschreibt diese Fokussierung und damit den Weg vom Ist- zum Zielbild – ähnlich einem Navigationssystem für Unternehmen. Schließlich geht es darum, die Mitarbeiter zu aktivieren. Je anschaulicher und bildhafter dies geschieht, umso besser. Daher verwende ich in meinen Workshops innovative Methoden aus vielen Bereichen wie z. B. der Neuroathletik. Insbesondere geht es in der Vermittlung darum, Bilder abzugleichen. Wer Führungskräfte zum Spielen bringt, schafft persönliche Erlebnisse mit einem emotionalen Mehrwert. So hat sich der Einsatz von Spielzeugtieren besonders bewährt. Wenn man etwa einen Mitbewerber durch einen Hai darstellt und einen anderen durch einen Fuchs, löst das ganz andere Emotionen aus.

*Wie sieht so ein „Single Fokus Alignment“ in der Praxis aus?*

Ein Beispiel aus Liga: Der Kunststoffhersteller Borealis hat sich seit dem Jahr 2000 von einem durchschnittlichen Unternehmen zu einem besonders erfolgreichen Unternehmen entwickelt – durch die Fokussierung auf den Kernwert „Sicherheit“. Dieser Wert zieht sich durch das gesamte Unternehmen, jeder Mitarbeiter – von der Führungskraft bis



zum Portier – orientiert sich an ihm und trägt ihn zu 100 Prozent mit. Eine Vielzahl an Prozessen im Unternehmen wurde erarbeitet, die sich auf dieses Ziel konzentrieren – dadurch haben sich auch alle anderen Prozesse im Unternehmen verbessert und zum Gesamterfolg beigetragen.

*Unternehmensberatung begleitet häufig Change-Prozesse. Wie kann Wandel in Unternehmen gelingen?*

Sind die ersten beiden Schritte getan, zeigt meine Erfahrung, dass die wirkmächtigsten Prozesse für Wandel diejenigen sind, die jeder einzelne Mitarbeiter leisten kann – und zwar täglich, konkret und mit Kleinigkeiten. Jeder Mitarbeiter hat ein Wissen darüber, welche Kleinigkeit zu ändern wichtig wäre, was er sich vielleicht schon vorgenommen, aber nicht umgesetzt hat. Ein Beispiel: Wenn ein Mitarbeiter täglich nur fünf Minuten seinen Arbeitsplatz zusammenräumt und ein anderer sich vornimmt, die Betreffzeile im Email zu konkretisieren, hat das in Summe über alle Mitarbeiter eine ungeheure Wirkung auf die Veränderung eines Unternehmens. Damit sind wir wieder bei der „lernenden Organisation.“ Wenn sich ein Unternehmen entscheidet, dass jeder Mitarbeiter jeden

Tag zur Weiterentwicklung beitragen kann, hat das ein irrsinniges Potenzial und die Gesamtwirkung ist am Ende sogar disruptiver als der Einsatz neuer Technologien. Denn auch Digitalisierung stellt letzten Endes nur Werkzeuge und Instrumente bereit. Die entscheidende Frage für ein Unternehmen sollte sein: Welche Instrumente helfen uns, unser „Warum“ besser zu erfüllen? Aber dieses Warum – wichtiger Teil des roten Fadens – muss ich als allererstes kennen.

*Derzeit finden sich siebzehn Firmen in der „Liga der außergewöhnlichen Unternehmen“, darunter kein steirisches. Sind steirische Unternehmen nicht außergewöhnlich?*

Im Gegenteil, die steirische Wirtschaft hat sich außergewöhnlich gut entwickelt und exzellente Betriebe hervorgebracht. Dass sich noch kein steirisches Unternehmen in der Liga findet, hat verschiedene Gründe. Es liegt auch daran, dass der Auswahlprozess aufwendig ist und wir nur zwei, drei Neuaufnahmen pro Jahr schaffen. Mein Vorstandskollege Ferry Fischer und ich machen das Ganze pro bono, auch die Ligisten haben nichts zu bezahlen. Wir sind aber mit steirischen Unternehmen in Gesprächen und hoffen bald auf die erste Mitgliedschaft aus der Steiermark.

## LIGA DER AUSSERGEWÖHNLICHEN UNTERNEHMEN

Die Liga versteht sich als Forum offener und gegenseitiger Inspiration von Außergewöhnlichem. In einem strengen Auswahlprozess werden nur Unternehmen mit außergewöhnlichen Prozessen aufgenommen. Derzeit 17 Mitglieder – darunter Borealis, F/List, Riess-Kelomat etc.

**Vorstand:**  
**Gernot Dolezal und Ferry Fischer.**

Der Liga-Beirat besteht aus namhaften Persönlichkeiten aus Wissenschaft und Wirtschaft.

[www.ligau.eu](http://www.ligau.eu)