

# Gestern hierarchisch, heute agil – wenn der Markt zum Umdenken zwingt

Unternehmen müssen agil auf Herausforderungen reagieren können, um im harten Wettbewerb zu bestehen. Dazu genügt es nicht, Prozesse lediglich schneller und flexibler zu gestalten. Es bedarf vielmehr einer neuen Art des Zusammenarbeitens mit tragfähigen Beziehungen und einem vertrauensvollen Miteinander. Selbstorganisierte Teams eröffnen hierfür zahlreiche Möglichkeiten. Sie in bestehenden Unternehmen zu etablieren, braucht vor allem Geduld und Mut, Neues auszuprobieren. Wie ein solcher Change-Prozess mit professioneller Unterstützung gelingen kann, zeigt das hier vorgestellte Beispiel.

## Barbara Zuber und Renate Franke

Selbstorganisation erfährt eine immer größere Aufmerksamkeit. Viele Unternehmen wollen mit agilen Methoden ihre Beweglichkeit und ihr Veränderungstempo steigern. Wir schauen auf ein Unternehmen aus dem Bereich nachhaltige Energie, das sich vorgenommen hat, die eigene Zukunft selbstbestimmt zu gestalten. Die Kernfrage, die hierfür im Unternehmen gestellt wurde, lautet: Wie können wir uns flexibel den Kunden- und Marktverhältnissen anpassen und unser Wissen möglichst optimal vernetzen? Am Anfang stand eine längere Phase der Neuausrichtung im Leitungsteam und ein Ringen um ein gemeinsames Wofür. Diese Ausrichtung auf den Sinn der Organisation ist essenziell, damit sich die Selbstorganisation danach ausrichten kann.

## Redet nicht über uns – redet mit uns

Die Führungsriege informierte die Belegschaft über den anstehenden Veränderungsprozess. In einer Großgruppenkonferenz wurden dessen Sinn und Zweck dargestellt und die Mitarbeiter ermutigt, erste sinnvolle Schritte zu erarbeiten. Die Workshops ergaben: Selbstorganisierte Wertschöpfungsteams, die nach einzelnen Services und nicht mehr nach internen Funktionen wie dem Einkauf oder dem Vertrieb ausgerichtet sind, werden

den zunehmend höheren Kundenanforderungen besser gerecht. In solchen Wertschöpfungsteams, die die ursprüngliche Silostruktur aufbrechen, sollen Mitarbeiter aller Kernprozessbereiche vertreten sein und sich in ihren Kompetenzen ergänzen: Einkäufer, Kundenbetreuer und Vertriebsprofis. Die Unterstützungsfunktionen, wie Personal, Marketing und Buchhaltung, stehen allen Wertschöpfungsteams weiterhin zur Seite.

Im Zuge der Neuaufstellung galt es, Prozesse, die sich standardisieren lassen, durch Lean-Management-Methoden zu verschlanken und wo möglich zu digitalisieren. Auch sollten Führungsaufgaben in die Selbststeuerung von Teams integriert werden. Wie bei vielen anderen Unternehmen war auch bei dem Energieunternehmen die Hoffnung groß, dass sich im weiteren Verlauf alles andere von selbst regeln wird. Aber das ist erfahrungsgemäß nicht der Fall. Jede Ebene braucht die Auseinandersetzung mit den neuen Rollen und Aufgaben: Es handelt sich um einen iterativen Prozess, der mehr Zeit benötigt als erwartet, da wir es mit Mind-Set-Veränderungen zu tun haben. Auch kann dieser nicht von oben verordnet werden, im Sinne von: „Jetzt macht ihr mal, alles ist freigegeben.“ Der Change funktioniert nur, wenn alle Beteiligten ihn gemeinsam erringen.

## Neue Führungshaltung und mehr Selbstverantwortung für Teams

Für das Unternehmen war der Change-Prozess herausfordernd und bedurfte daher einer professionellen Begleitung: Es galt, vertraute Rollen neu zu definieren und Wissen bereichsübergreifend zu vernetzen. Auch der Einbezug der Kundenrückmeldungen war Teil des iterativen Prozesses, der eine erhebliche Veränderung mit sich gebracht hat: Durch das selbstorganisierte Arbeiten wird der Mensch wieder mehr in seiner Ganzheit in den Mittelpunkt gerückt und nicht nur seine Arbeitskraft, was



im besten Fall zu einer stärkeren An- und Einbindung in das Unternehmen führt.

Was verändert sich für die Mitarbeiter? Sie sind plötzlich nicht mehr in der eigenen Funktion heimisch, wo alle so ähnlich ticken wie sie selbst. Stattdessen sehen sie sich im direkten Austausch mit anderen Funktionen und auch anderen Denkweisen, auf die sie sich einlassen müssen. Das erfordert eine erhebliche Flexibilität. Für manche bedeutet das: „Na endlich, so ergibt mein eigenes Handeln einen Sinn“, für andere stellt es eine Herausforderung dar.

Die Führungskräfte fühlen sich zum Teil entmachtet, weil sie sich in einem neuen Rollenbild zurechtfinden und lernen müssen, die Verantwortung an die Teams zu übertragen. Dabei müssen sie in ihrer neuen Rolle wichtige Aufgaben übernehmen, die oftmals unterschätzt werden. Es geht darum, Rahmenbedingungen zu gestalten, wertschätzende Kommunikation zu vermitteln, die richtigen Menschen miteinander an einen Tisch zu bringen, Konflikte auszutragen und einfühlsam zu sein. Der eingebundene Facilitator hilft dabei, diese neue Führungsrolle zu erlernen und anzuwenden, indem er unter anderem dazu ermutigt, andere Perspektiven einzunehmen und dadurch den



Meta-Blick zu schärfen (siehe Infobox). Die Förderung der Selbstreflexion und die Fähigkeit zum Perspektivwechsel tragen zu einer neuen Führungshaltung bei: Führungskräfte werden zu Enablern, zu Ermöglicern, die auf Augenhöhe kommunizieren und die Teams darin bestärken, auf Basis der Vision selbstverantwortlich Entscheidungen zu treffen.

## Schon gewusst?

### Zu viel, zu schlecht, zu alt – darum scheitern Change-Projekte

Dass ein Change-Vorhaben erfolglos bleibt, ist keine Seltenheit: Nicht einmal ein Viertel der geplanten Projekte wird tatsächlich umgesetzt. Hauptgrund für das Scheitern sind offenbar zu große Ambitionen seitens der Organisationen selbst. In der aktuellen Mutaree-Studie „Change Fitness 2018“ waren 52 Prozent der Befragten der Meinung, dass in ihrem Unternehmen zu viele Veränderungen geplant würden. Weitere Faktoren folgen erst mit erheblichem Abstand: So gaben 17 Prozent der Studienteilnehmer dem Management die Schuld für den Misserfolg, 12 Prozent kritisierten die veralteten Strukturen, weitere sechs Prozent den Mangel an Ressourcen. Auch Change-Geschwindigkeit (4 %), Kompetenzmangel (4 %), Personalfuktuation (3 %) und die Politik (2 %) wirken sich negativ auf die Umsetzung von Change-Prozessen aus. Das Unternehmen Mutaree, welches Organisationen bei der Umsetzung von Veränderungen unterstützt, ermittelt aller zwei Jahre den Status quo des deutschen Change Managements.

Quelle: Mutaree (2018): Change-Fitness-Studie 2018. Online abrufbar unter: [https://www.mutaree.com/downloads/Change-Fitness-Studie\\_2018\\_Infogramm.pdf](https://www.mutaree.com/downloads/Change-Fitness-Studie_2018_Infogramm.pdf).

### Was haben die Beteiligten gelernt?

Für die neuen Wertschöpfungsteams ist es herausfordernd, sich in der neuen Struktur zu finden und im Miteinander ihre Ausrichtung immer wieder auf die gemeinsame Vision zu fokussieren. Für die Führungskräfte ist es anspruchsvoll, diesen Prozess zu gestalten und zu spüren, was das jeweilige Wertschöpfungsteam zum jeweiligen Zeitpunkt braucht, um einen guten Job machen zu können. Durch den regelmäßigen Austausch mit den Teams haben die Führungskräfte festge-

Anzeige

Ausbildungsinstitut perspectiva  
**AUS- UND WEITERBILDUNG**

- SYSTEMISCHES COACHING
- GEWALTFREIE KOMMUNIKATION
- MEDIATION – DIE ERFOLGREICHE UND ZEITGEMÄSSE KONFLIKTLÖSUNG
- MODERATION IM KONTEXT VON ORGANISATION UND FÜHRUNG
- MEDIATIONSANALOGE SUPERVISION

AUBERG 9 | 4051 BASEL | [WWW.PERSPECTIVA.CH](http://WWW.PERSPECTIVA.CH)



stellt, dass vielen Mitarbeitern die Rückkopplung durch ihre Fachkollegen aus ihrer ursprünglichen Abteilung fehlt. Daher haben sie sogenannte „Communities of practice“ etabliert. In diesen Foren tauschen sich die Experten einer Fachfunktion, zum Beispiel aus dem Vertrieb, regelmäßig untereinander aus, holen sich Impulse, die sie in ihre Wertschöpfungsketten hineintragen.

### Vertrauen als Basis für gute Beziehungen

Für die Teams bedeutet die neue Art des Zusammenarbeitens echte Beziehungsarbeit: Offen miteinander zu sprechen und sich auseinanderzusetzen, ist Teil des andauernden Lernprozesses, der in den Retrospektiven Thema ist (siehe Interview mit Barbara Zuber). Agierten die Teammitglieder zu Beginn noch recht verhalten und schöpften ihr Synergiepotenzial noch nicht aus, hat sich die Zusammenarbeit durch den offenen Erfahrungs- und Wissensaustausch verbessert und Vertrauen ist entstanden. Auch haben die regelmäßigen Treffen der Teams im zweiwöchigen Turnus dazu geführt, dass die Mitarbeiter ehrlicher miteinander umgehen, Fehler eher zugeben

und verbindliche Zusagen machen, was sie in ihrer Zusammenarbeit realistisch erreichen können.

Vertrauensvolle Zusammenarbeit in der Selbstorganisation ist kein Zauberwerk, sondern das, was gute Organisationen immer schon auszeichnet: Teamfähigkeit, sich gegenseitig zuarbeiten, gemeinsames Ringen um die besten Lösungen und das Aushandeln der nächsten Schritte. Dass in neu formierten Teams Konflikte entstehen, ist ganz normal. Wichtig ist, sie aushalten zu können, nicht gleich gekränkt zu sein, und die Konflikte zeitnah in einer Art anzusprechen, dass der andere zuhört und nicht ablehnend reagiert. Facilitatoren – egal ob extern oder intern – sind in diesem Prozess hilfreiche Begleiter und Katalysatoren. Sie spiegeln dem jeweiligen System den Lernfortschritt, aber auch das Zurückfallen in alte Muster und schaffen den Raum für Retrospektion und Reflexion.

Der Lernprozess bringt viele Herausforderungen mit sich, doch meist erkennen die Beteiligten den Mehrwert der neuen Art der Zusammenarbeit – für sich selbst, für den Kunden und für die Organisation, wenn er sinnorientiert ausgerichtet ist.

## Barbara Zuber und Renate Franke

Unternehmensberaterinnen, Trainerinnen und Coaches. Seit 2007 führen sie die „Denkschule und Werkstatt“ für Führungskräfte, Entscheider und Berater. Ziel ist es, den Weg durch Change-Prozesse zu initiieren, zu begleiten und die Wandlungsfähigkeit von Menschen und damit Unternehmen zu erhöhen. Sie sind Autorinnen des Buchs *Facilitating Change* (Beltz 2013).



# Vertrauensvolles Miteinander entsteht nicht über Nacht

Gestern hierarchisch, heute agil – der schnelle Richtungswechsel verunsichert viele Mitarbeiter. Wohin die Organisation steuert und warum, sollte für alle transparent sein. Gleichzeitig erfordern neue Rollen gute Rahmenbedingungen für Austausch und Vernetzung.

## Barbara Zuber im Interview

*Agile Führung bedeutet für viele lediglich, ihre Prozesse zu beschleunigen und die Effizienz von Teams zu erhöhen. Warum greift dieser Ansatz zu kurz?*

Wenn Unternehmen ihren Fokus nur auf diese angeblichen Beschleuniger legen und Partizipation und Vernetzung für sie nur gut klingende Schlagwörter sind, dann tritt das in den Hintergrund, worauf es bei der Führung selbstorganisierter Teams vor allem ankommt: auf die Fähigkeit, Beziehungen zu knüpfen und Netzwerke aufzubauen. Dafür braucht es echte Begegnung auf Augenhöhe und Vertrauen.

*Der Aufbau von selbstorganisierten Teams entlang der Wertschöpfungskette ist eine große Herausforderung für den Einzelnen und die Organisation. Wie kann diese Umstellung gelingen?*

In bisher hierarchisch aufgebauten Organisationen haben die Mitarbeiter ein Rollenbild aufgebaut und gelernt, sich den Anforderungen der Organisation anzupassen, auch um ihr Überleben und Vorwärtkommen zu sichern. Das werfen Menschen nicht einfach über den Zaun, solange sie nicht sicher sind, was von ihnen erwartet wird. Sie fragen sich, wie ernst es der Geschäftsführung mit den neuen Ansätzen ist. Für die Organisation bedeutet das, immer wieder klar zu kommunizieren, was sie vorhat, warum sie es macht und was die neuen Rahmenbedingungen sind.

*In selbstorganisierten Unternehmen herrscht bestenfalls eine Kultur der Reflexion und des Lernens. Welche Rahmenbedingungen müssen Führungskräfte hierfür schaffen?*

Stellen Sie sich die Rahmenbedingungen wie ein Gefäß vor, das von den Führungskräften gehalten wird. Innerhalb dieses Gefäßes experimentieren die Mitarbeiter und probieren ohne Angst vor Fehlern und Konsequenzen Neues aus und reflektieren ihren Lernprozess. So entsteht Innovation. Die Herausforderung für die Führungskraft besteht darin, eine Sensibilität für die Teamdynamiken zu entwickeln und den Blick des Teams auf den Lernprozess und das Erreichte, auch Retrospektive genannt, zu lenken.

*Was macht den Retrospektiven-Prozess erfolgreich?*

Der gezielte Blick auf den gemeinsam erlebten Prozess mit Blick auf den Zweck des Teams macht die Erfolge sichtbar und das, was Teams in Bezug auf Zusammenarbeit, Inhalt und Prozesse noch verbessern können. Wir erleben in den Firmen oft wenig Verständnis für die Zeit, die es braucht, einen solchen Prozess zum Erfolg zu bringen. Es braucht Geduld und ein mehrmaliges Ausprobieren, damit Teams lernen, ihre Zusammenarbeit laufend kritisch zu reflektieren. Genauso bedarf es Geduld, um eine gute Vertrauenskultur aufzubauen. Das passiert nicht auf Knopfdruck. Wenn die Retrospektive in den Fluss gekommen ist, kann sie eine enorme Wirkung entfalten und Teams zu einer besseren und effektiveren Zusammenarbeit führen.

### Facilitatoren – Begleiter des Change-Prozesses

- sind Experten für Veränderungsprozesse und besitzen idealerweise Expertise in verschiedenen partizipativen, co-kreativen Change-Management-Ansätzen wie Facilitating, der Theorie U nach Otto Scharmer, in Konfliktlösungsmethoden und Prozessmoderation;
- ermitteln die kulturelle Ausgangslage (Ist-Situation): Wo können im Zuge des Veränderungsprozesses Hürden, Widerstände und Polaritäten entstehen? Wie kann man lernen, diese wahrzunehmen bzw. aufzuspüren und als Potenzial für das Entstehen einer neuen Kultur nutzen?;
- sind Teil des Change-Prozesses und leiten Führungskräfte und Mitarbeiter dazu an, in einen Dialog zu treten, andere Perspektiven einzunehmen und co-kreative Lösungen zu entwickeln. Dabei schulen sie die Wahrnehmung und Intuition, unterstützen den Rollenwechsel und geben Feedback;
- schaffen Räume des Zuhörens und vermitteln die Sicherheit, dass alles zur Sprache kommen kann. Emotionen werden nicht unterdrückt, sondern wertgeschätzt, damit sich die Beteiligten für Neues öffnen können;
- schulen und stärken interne Prozessbegleiter bzw. Facilitatoren oder Change-Agents, die den Wandel von innen unterstützen und vorantreiben;
- verfügen über eine gute Menschenkenntnis und Wahrnehmung, Intuition, Empathie, hohe Kommunikationsfähigkeit und Wissen um Prozessdynamiken.