

Agilität und Kultur

Graphic Recording

Agile Kultur und spielendes Gelingen

Vom Mut, gewohnte Pfade zu verlassen

Wie Mitarbeiter kulturelle Transformation erleben

Agile Mindset

Erfolgsfaktoren für Innovationskultur





Editorial

Liebe Leserin, lieber Leser!

Die Digitalisierung hat den Wettbewerb stark beschleunigt: Es geht nicht mehr nur um Effizienz und Stabilität, sondern verstärkt um Agilität. Doch was ist Agilität überhaupt? Worum geht es dabei im Wesentlichen? Wie kann einer Organisation eine Transformation in Richtung Agilität gelingen? Führt die Einführung agiler Frameworks wie Scrum oder Kanban, agiler Arbeitsmethoden wie Design Thinking oder Meeting Formate wie Daily Stand-Ups automatisch zu einer agilen Organisation? Und: Welche Kultur braucht agiles Arbeiten?

Wird von Kultur gesprochen, werden damit häufig unterschiedliche Aspekte verbunden: die proklamierten Werte des Unternehmens, das Leitbild, der soziale Umgang miteinander, das, was *unter der Oberfläche geschieht*, etwas Mysteriöses, weil nicht Messbares. Gleichzeitig spiegelt sich Kultur im Gebäude ebenso wieder wie im Organigramm, in Prozessen, in Besprechungen etc. Kunden und Kundinnen bemerken die Kultur einer Organisation oft schon nach wenigen bzw. kurzen Kontakten. So unterstützt oder erschwert die (gelebte) Kultur auch agiles Denken und Handeln. Agilität basiert auf einer neuen Kultur der Zusammenarbeit: Kooperation statt politisch-strategischem Agieren, Vertrauen statt Misstrauen, Fehlertoleranz und miteinander Lernen statt Absicherung, cross-funktionale Struk-

turen statt funktionale Silos, gemeinsam getragene Verantwortung statt Verfolgen von persönlichen Interessen, Ganzheit statt Ego.

Bei Trigon sind wir nicht erst seit Kurzem der Auffassung, dass Kultur ein wesentlicher Aspekt bei Entwicklungsprozessen ist. Wenn Organisationen sich mit einer tiefgreifenden Transformation in Richtung Agilität beschäftigen, wird der Erfolgsfaktor *Kultur* rasch erkannt. Agiles Arbeiten bedeutet, einen *kulturellen Forschungsgeist*, eine Freude an Weiterentwicklung und einen konstruktiven Umgang mit Spannungen und Unsicherheiten zu entwickeln. Mit der vorliegenden Ausgabe wollen wir mit Ihnen einige Schritte auf dieser faszinierenden Reise gehen. Die Beiträge zeigen aus unterschiedlichen Perspektiven auf, was Kultur im Sinne agiler Zusammenarbeit bewirken kann und wie Kultur verändert und gestaltet werden kann. Das Abstraktum *Kultur* wird von Menschen gemacht, geprägt – und verändert. Dafür gibt es unseres Erachtens keine Patentrezepte, vielmehr hat jede Organisation ihre spezifischen, authentischen Lösungen.

Viel Freude beim Lesen und kreative Anregungen für Ihre Entwicklungsvorhaben wünschen Ihnen
Ingrid Kohlhofer und Ingo Bieringer. 

Graphic Recording: Agilität und Kultur ...	03
Agile Kultur und spielendes Gelingen	04
Vom Mut, gewohnte Pfade zu verlassen ..	06
Wie stehen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zum agilen Unternehmen?	08
Agile Mindset bei BSH Hausgeräte GmbH Österreich	10
Eine agile Unternehmer- und Unternehmenskooperation	12

x-beliebig	14
Literaturtipp	14
Glasls Glosse	15
Cartoon	15
Trigon-Angebote	16

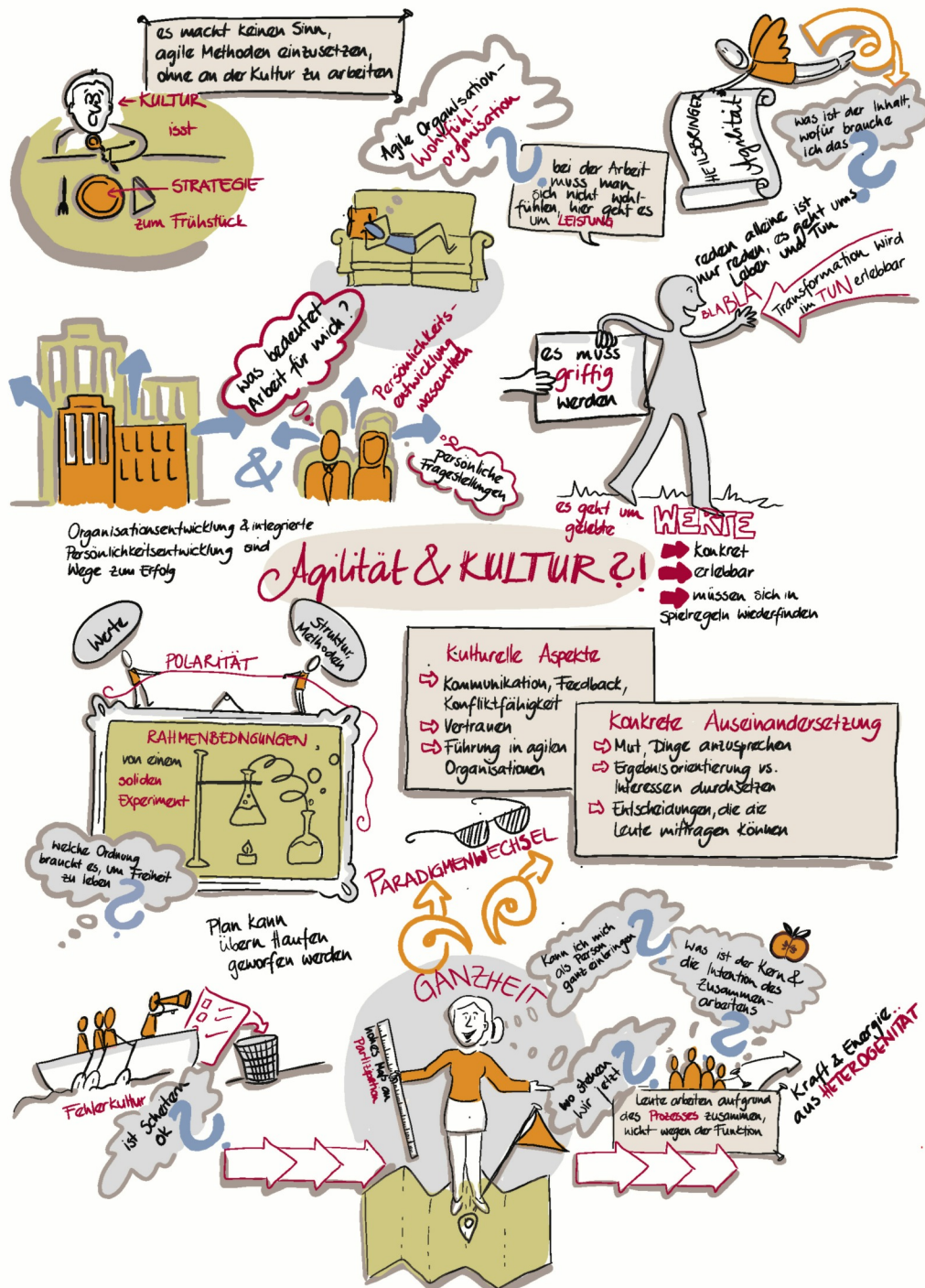
Agiler werden ist ein konstanter, tiefgreifender Prozess der Verbesserung. Es ist eine gemeinsame Reise, hin zu einer lernenden Organisation, mit der sich der Einzelne identifiziert, hin zu geteilter Verantwortung und Entscheidungsfähigkeit.



A. Berner

Anita Berner, Ingrid Kohlhofer und Ingo Bieringer

Graphic Recording: Agilität und Kultur



I. Kohlhofer



I. Bieringer

Anita Berner ist Graphic Recorderin. Sie erstellt visuelle Dokumentationen während Vorträgen, Kongressen, Workshops und Präsentationen.
www.visual-message.at



H. Salzmann

Das Überhandnehmen des Unberechenbaren nötigt uns zu einer spielerischen Haltung in Management und Organisationsentwicklung.

Herbert Salzmann

Agile Kultur und spielendes Gelingen

Unvollkommenheit und Ratlosigkeit sind in der agilen Welt unsere ständigen Begleiter

Wie viele unfertige Entwicklungsprozesse muss eine Organisation noch starten, um endgültig dort anzukommen, wo das Chaos endet und das Leben beginnt? Die permanente Revolution ist zur Normalität geworden, der Veränderungsprozess zur Alltagsarbeit. Die beste Reaktion darauf? Das Leben anzunehmen anstatt es als Chaos zu diskreditieren und die eigenen fixen Vorstellungen loszulassen anstatt sie zum Maßstab aller Dinge zu machen. Dann ist das Leben das Leben und nicht mehr ein Chaos.

„Life is, what happens to you, while you are busy making other plans“, wie John Lennon einmal sagte. Wir werden von der Wirklichkeit gezwungen, die einseitige Macherhaltung aufzugeben und durch eine lebensfreundliche Haltung zu ersetzen, die neben allen Initiativen und Formimpulsen immer auch eine Offenheit für die Überraschungen des Lebens zeigt. Wenn diese Haltung, philosophisch *Spiel* genannt, von genug Menschen geteilt wird, können wir von einer agilen Kultur sprechen.

Erweiterung des rationalen Ichs

Grundlegend für eine solche Kultur ist zunächst ein bewusster Umgang mit dem Ego, von Laloux *Ganzheit* genannt. Das Bewusstsein dafür kann nicht aus diesem Ego selbst kommen, dem rationalen, sauberen und wohlinszenierten Alltags-Ich. Das Bewusstsein in einer agilen Kultur kommt aus einer tieferen Schicht, manchmal das Selbst genannt, zu dem wir erst durchstoßen, wenn wir dem alltäglichen Ich in seiner Begrenztheit und Mangelhaftigkeit ins Auge schauen können und seine scheinbare Sicherheit aufgeben.

Dieses kleine Ich ist soziologisch betrachtet eine Inszenierung, die in unserer unberechenbaren Arbeitswelt immer brüchiger wird. Der Schatten, das Scheitern und die zeitweilige Ratlosigkeit drängen herein und wollen angenommen werden. Menschen, die damit ein großes Problem haben, werden es in agilen Kulturen schwer aushalten.

Das Experiment tritt an die Stelle des Plans und das Spüren an die Stelle der konsequent verfolgten Strategie



Atelier Francis Bacon, Dublin

So ist agile Selbstführung nicht denkbar ohne Lern- und Feedbackprozesse im Team, die uns auf unsere Unbewusstheiten aufmerksam machen. Unvollkommenheit und Ratlosigkeit sind in der agilen Welt unsere ständigen Begleiter.

Wir haben gar keine andere Wahl, als mit unserem Nichtwissen die Unterstützung von anderen zu suchen. Keine Erfahrung und keine Professionalität kann es uns ersparen. Wesentliche Erkenntnisse und Entscheidungen emergieren in ko-kreativen Prozessen, das Experiment tritt an die Stelle des Plans und das Spüren an die Stelle der konsequent verfolgten Strategie (Laloux 2015).

Disruption und agile Selbststeuerung

Und vielleicht ist das gar nicht revolutionär, sondern eher höchste Zeit? Nehmen wir das Beispiel einer Organisation aus der Flüchtlingshilfe. Wie aus dem Nichts sind plötzlich tausende Menschen da. Die Mitarbeiterzahl wird vervielfacht, Standorte schießen aus dem Boden, schnelle Karrieren sind notwendig, Prozesse und Struk- ►

turen sind unklar. Und bevor die Hoffnung auf Konsolidierung überhaupt aufkommen kann, kommt die Kehrtwende mit Vollgas, Menschen werden entlassen, Standorte geschlossen, Leistungen reduziert.

Es könnte sein, dass wir im Zuge der weiteren Digitalisierung mit ähnlich tiefgreifenden Veränderungen zu rechnen haben, zum Beispiel bei Banken, Medien, in Bildungsprozessen, in der Mobilität oder im Handel. Jedenfalls werden sich agile Kulturen in der künftigen Welt besser bewähren als zentral gesteuerte. Denn Aufmerksamkeit, Vernetzung und Eigeninitiative an jeder Stelle des Systems sind der zentralen Planung und Steuerung deutlich überlegen.

Agile Entwicklungsbegleitung

Aber auch Beraterinnen und Berater müssen sich fragen, wo und inwieweit vorhersehbare Entwicklungsprozesse noch möglich sind. Das Repertoire der OE-Arbeit ist immer mehr in die Hände des Managements selbst übergegangen, was ja bei Trigon-Beratungen durchaus intendiert ist. Und das Management zählt zunehmend auch Entwicklung zu seiner genuinen Aufgabe. Dafür sind wir auch gerne Fortbildner und externe Begleiterinnen, jedoch wird von uns zunehmend erwartet, jene Prozesse zu gestalten, für die sich das Management mit seinem OE-Knowhow nicht mehr zuständig sieht, also emergente Ko-Kreationen und substanzielle Dialoge, die das implizite Wissen bergen. Ein Grundsatz der Beratung von Edgar Schein wird in diesem Zusammenhang immer wichtiger: *Nutze dein Nichtwissen* und tritt mit den Kunden in einen ergebnisoffenen Lernprozess ein, in dem du selbst ein Lernender bist. Als Beispiel sei ein Krankenhaus genannt, in dem die agile Selbststeuerung schon weit gediehen ist. Verschiedene Bereiche arbeiten auch selbstgesteuert an ihrer Weiterentwicklung. Als Berater sind wir wiederholt vor Ort und jede Gruppe kann sich ein Zeitfenster reservieren. Was genau das Problem ist und was die nächsten hilfreichen Schritte dafür sind, wird erst vor Ort in Dialogen sichtbar, in denen die unterschiedlichen Sichtweisen zusammenspielen und sich in ko-kreativen Erkenntnissen und Entscheidungen verdichten. So wird der Beratungsprozess zu einem sehr lebendigen und überraschenden – für Kundinnen und Berater gleichermaßen.

Vom spielenden Gelingen

Um solche Nichtvorhersehbarkeiten wirklich innerlich annehmen zu können, müssen wir die Kreativität im Alltag neu entdecken und im besten Sinne

wieder *spielen* lernen. Mit Spiel bezeichnete Friedrich Schiller eine Haltung, die permanent zwischen eingreifender Formung und Empfänglichkeit für das Leben balancierend schwingt. Die einseitige Betonung des Form- oder Macher-Pols ist der Ursprung jeder Gewalt, doch „nichts was wir erzwingen, hat Bestand“, wie Jean Gebser, der Pionier der integralen Bewusstheit sagt (Gebser 1959). Das Ungleichgewicht auf der anderen Seite, dem Lebens-Pol, würde hingegen ins Chaos führen. Nur das Balancieren beider Kräfte ermöglicht spielerisches Gelingen.



Skulptur „Ringenspiel“ von Hugo Imfeld

Bei der Skulptur wird das physische Übergewicht der Erwachsenen durch das seelische Übergewicht des spielerischen Kindes balanciert.

Unsere westliche Kultur war zuletzt sicher mehr dem Formpol verschrieben und eine Öffnung gegenüber allem Zufälligen, Überraschenden und Unvorhersehbaren dürfte wieder mehr Freude und Menschlichkeit in die Unternehmen bringen. Letztlich fußt diese Öffnung, wie auch Laloux betont, auf einem neuen Urvertrauen in die Welt, besonders bei der jüngeren Generation. Im Spiel wird diese vertrauensvolle Empfänglichkeit mit der verantwortungsvollen Gestaltung balanciert. 🎨

Literatur

- Laloux, F. (2015). Reinventing Organisations.
Gebser, J. (1961). Vom spielenden Gelingen.

Fotos: Herbert Salzmann.



Aufmerksamkeit, Vernetzung und Eigeninitiative an jeder Stelle des Systems sind der zentralen Planung und Steuerung deutlich überlegen

So wird der Beratungsprozess zu einem sehr lebendigen und überraschenden, für Kundinnen und Berater gleichermaßen



I. Bieringer

Bei dm Österreich machte sich das Ressort "Marketing und Einkauf" auf den Weg in Richtung Agilität. Ein persönlicher Bericht über den Stellenwert von Kultur, Veränderungen im Verständnis von Führung, eine hilfreiche Vision und den Umgang mit Ängsten.

Ingo Bieringer im Gespräch mit Harald Bauer und Petra Gruber

Vom Mut, gewohnte Pfade zu verlassen



H. Bauer

Harald Bauer ist seit 2008 Ressortverantwortlicher für Marketing und Einkauf bei dm Österreich. Petra Gruber ist seit 2017 ebenfalls Ressortverantwortliche. Zuvor war sie als Sortimentsmanagerin tätig.

Trigon Themen: *Ihr habt im Ressort „Marketing und Einkauf“ vor vier Jahren mit einem OE-Prozess begonnen. Was waren damals eure Motive für diesen Prozess?*

P. Gruber: Äußere Rahmenbedingungen und Prozesse ändern sich schnell und wir hatten bisher versucht, mit starren organisatorischen Strukturen darauf zu reagieren. Der Wunsch war nun, schneller zu reagieren und zu gestalten. Auch Überlastung war ein Thema.

H. Bauer: Wir galten als Team mit fast ausschließlicher Orientierung auf Leistung. Worauf wir auch berechtigt stolz waren. Und wir sind damit an Grenzen gestoßen. Uns wurde klar, dass es nun um das soziale Miteinander geht. Die Sehnsucht danach war da. Zudem wollten wir einen bevorstehenden Generationswechsel rechtzeitig gestalten. Wie kann uns das gelingen, wenn jeder für seinen Bereich zuständig und darin kompetent ist und offene Fragen über Richtlinien geregelt werden? Das wollten wir über Zusammenarbeit im Team und auf Augenhöhe gestalten, um voneinander zu lernen.

TT: *Welche Erkenntnisse sind im Laufe des Prozesses entstanden?*

H. Bauer: Wir hatten zuerst damit begonnen, neue Strukturen zu entwerfen und haben an Organigrammen gearbeitet. So versuchten wir anfangs, mit Instrumenten der Differenzierungsphase, die in dieser Phase entstandenen Probleme zu lösen. So haben wir aber die Menschen in die Zukunftsgestaltung des Ressorts nicht einbezogen. Von oben konnte das nicht kommen. Wir haben bald alle Menschen eingebunden, das Management, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.



Dann haben wir ein Zukunftsbild entworfen. Was soll im Ressort in Zukunft leben? Wir mussten uns davon verabschieden, dass wir rasch zu einer Lösung kommen und wie bisher projektartig vorgehen können. Weil es eben kein Ende gibt. Das war eine durchaus schmerzhaftes Erkenntnis und eine schwierige Phase im Prozess. Denn wir wollten ja auch wieder Konstanz und Sicherheit.

P. Gruber: Es braucht dafür einen langen Atem. Dabei war wichtig, dass wir uns regelmäßig vergewärtigt haben, was wir am Weg schon erreicht haben, auch die kleinen Schritte. Der Informationsfluss zu jedem Mitarbeiter hin ist hier wesentlich. Außerdem wurde uns klar, dass es keine Abteilung für OE geben kann. OE soll ein Bemühen aller sein. Dafür ist letztlich kulturelle Entwicklung entscheidend.

H. Bauer: Mein Verständnis von Führung hat sich grundlegend geändert. Früher war man als Führender wichtig: Die Menschen brauchen meine Entscheidung! Das streichelt durchaus das Ego. Nimmt man Subsidiarität wirklich ernst, muss man sich als Führender ändern. Denn wenn du Menschen ihre Entscheidungen abnimmst, nimmst du ihnen die Chancen zur Entwicklung. Und du nimmst ►

Ein Zukunftsbild, das die Beteiligten zu Beginn des OE-Prozesses entworfen haben

ihnen ihre Erfolge! Und auch die Misserfolge, an denen sie wachsen können. Das war ein großes Evidenzerlebnis.

P. Gruber: Es war entscheidend, dass uns Harald damals vertraut und uns die Freiheit zur Gestaltung gelassen hat. Er hat uns keine Antworten gegeben, sondern wiederum Fragen gestellt. Es war zeitweise schwer auszuhalten, dass es keine Orientierung im Sinne von Vorgaben gab. Aber genau das war wichtig, auch für die Entwicklung von Vertrauen.

H. Bauer: Das war mit viel Selbsterkenntnis und Selbsterziehung verbunden. Ich hätte aber damals meine Motive dafür noch deutlicher kommunizieren sollen, damit hätte ich einige Irritationen vermeiden können. Das kann ich beim nächsten Mal noch besser machen.

TT: *Was hat sich seither verändert? Wo steht das Ressort heute?*

P. Gruber: Es gibt auf allen Ebenen mehr Eigenverantwortung, mehr Mut Dinge auszuprobieren ohne zu fragen *darf ich, soll ich?* Diese Eigenverantwortung wird mittlerweile auch offen eingefordert.

H. Bauer: Wir haben eine größere Konfliktbereitschaft und -fähigkeit. Richtlinien werden nicht mehr so strikt befolgt. Aber die machen es eben scheinbar einfacher. Der Dialog über die Sinnhaftigkeit einer Initiative und eine fachliche Rückmeldung sind fordernder, daran können wir noch arbeiten.

P. Gruber: Auch nach außen hin hat sich einiges geändert. Wir sind offener geworden, wir fordern auch Kontakte ein. Dadurch werden wir außen anders erlebt.

TT: *Wann habt ihr Kultur als wesentlichen Aspekt des Entwicklungsvorhabens erkannt?*

H. Bauer: Gleich zu Beginn. Schon in dem Bild wurde eine ganz andere Kultur beschrieben. Der Wunsch nach einem anderen Verständnis von Subsidiarität und der Weiterentwicklung unserer Zusammenarbeit kam darin zum Ausdruck.

P. Gruber: Die OE war auch mit Ängsten verbunden. Wir haben bald Veranstaltungen mit allen Mitarbeitern gemacht und dafür neue Formate gefunden. Welche Befürchtungen sind da, was macht das mit mir? Werde ich überflüssig? Dem

haben wir viel Zeit gegeben und ständig Transparenz hergestellt.

TT: *Welche kulturellen Aspekte sind für euch von besonderer Bedeutung?*

H. Bauer: Ein wesentlicher Aspekt war Freiheit mit Verantwortung und den Menschen die Freiheit zu geben, sich in diese Richtung entwickeln zu können. Dazu gehört auch Konfliktfähigkeit. Noch mehr: das Interesse am anderen! Ich habe eine soziale Verantwortung innerhalb der Organisation, nicht nur für meinen Tätigkeitsbereich.

P. Gruber: Setzt man sich wahrhaftig mit anderen auseinander, gehört dazu auch eine Feedbackkultur. Und das Reden über Ängste: So lege ich Masken ab und zeige mich als Manager den Mitarbeitern authentisch. Es war auch wichtig, gleich zu Beginn einen gemeinsamen Leitstern, eine Vision zu erarbeiten. Das war für uns die Weltkugel. Das Bild hat uns auch über schwierigere kulturelle Fragen getragen.

TT: *Was war im Prozess die für euch jeweils persönlich wichtigste Erfahrung?*

H. Bauer: Als ich mich den Managern in einer Übung offen gestellt habe: wie werde ich erlebt, was wünschen sich die Manager, was möchte ich künftig anbieten, was möchte ich anders machen. Und das auch von den Managern gespiegelt zu bekommen. Das war damals unbequem und sehr fordernd, eine Feuerprobe. Dabei habe ich auch erlebt, wie offene Konfliktfähigkeit gelebt werden kann und ich beschäftige mich seither intensiv damit.

P. Gruber: Ein wertvoller Moment war für mich, als wir uns kreativ-spielerisch mit uns als Ressort beschäftigt haben. In diesem selbstkritischen Blick auf uns und unsere Wirkung nach außen sind wir meines Erachtens zu des Pudels Kern gekommen. Will ich so sein? Will ich so wahrgenommen werden? Und als wir erkannt haben, dass wir den OE-Prozess nicht projektartig bearbeiten können, habe ich mich stark hinterfragt. Warum fällt mir das schwer? Da haben mir viele Gespräche geholfen. Wir haben Mut entwickelt, gewohnte Pfade zu verlassen.

TT: *Vielen Dank für das Gespräch!* 

Wir mussten uns davon verabschieden, dass wir rasch zu einer „Lösung“ kommen und wie bisher projektartig vorgehen können

Wir sind offener geworden. Dadurch werden wir außen anders erlebt.



W. Grilz

Wie erleben Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die agile Transformation ihres Unternehmens? Nur mit einem entsprechenden Mindset lassen sich die Veränderungen gut bewältigen. Agiles Mindset ist allerdings keine unveränderbare Konstante.

Wolfgang Grilz

Wie stehen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zum agilen Unternehmen?

Er schlug sich als Tellerwäscher, Preisboxer, Fließband- und Hafenarbeiter durch. In die USA war er über ein Stipendium der österreichischen US-Botschaft gelangt, das er im Alter von 19 Jahren mit einem Aufsatz zur „Welt, in der wir leben wollen“ gewann. Er studierte Philosophie in Princeton, promovierte mit einer Arbeit über Hegel und erhielt Lehraufträge für Philosophie in Princeton, Stanford, Chicago und Berkeley, später wurde er Professor in Michigan.

Im Jahr 1977 veröffentlichte Frithjof Bergmann sein Buch *On Being Free*, in dem er das Konzept von *New Work* beschrieb. Bergmann argumentierte darin für einen Freiheitsbegriff, der damit zu tun hat, dass man für sich selbst arbeitet, dass man entdeckt, „was man wirklich, wirklich will“.

Das Konzept der *New Work*, das zentrale Werte wie Selbstständigkeit, Freiheit und Teilhabe an der Gemeinschaft propagiert, gilt heute als eine der Ursachen für den Wandel zu mehr Agilität in Unternehmen. Ziel der *Neuen Arbeit* ist es nicht, die Menschen von Arbeit zu befreien, sondern Arbeit so zu transformieren, dass sie freie, selbstbestimmte Menschen hervorbringt.

Als Gründe für die agile Transformation von Unternehmen werden vielfach organisationsexterne Faktoren genannt. Die digitale Wende, geändertes Kundenverhalten und die damit verbundenen neuen Geschäftsmodelle sind tatsächlich wesentliche Einflussfaktoren. Daneben gibt es aber auch eine Reihe von organisationsinternen Treibern, die in Unternehmen den Wandel hin zu mehr Agilität verursachen.

Unternehmen reagieren mit ihrem Streben nach Agilität unter anderem auf geändertes Werteverhalten von Mitarbeitern, die viel Wert auf eine kulturelle Passung persönlicher Lebensmotive mit beruflichen Anforderungen legen. Ein weiterer Grund ist die zunehmende Individualisierung von

Mitarbeiter-Bedürfnissen, womit beispielsweise keine einheitlichen Lösungen in Hinblick auf Mitarbeiter-Entwicklung mehr möglich sind. Schließlich reagieren sie auf die demografischen Veränderungen, die zum zunehmenden Fachkräftemangel führen und Unternehmen in Verbindung mit dem *War for Talent* (siehe Ed Michaels u.a., 2001) immer häufiger daran hindern, ihre Dienstleistungen und Waren in ausreichender Quantität und Qualität bereitzustellen. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind somit nicht nur Betroffene, sondern verursachen und fordern vielfach auch die Agilisierung von Organisationen.

Der Hinweis auf die Individualisierung von Mitarbeiter-Bedürfnissen zeigt allerdings auch, dass Mitarbeitende unterschiedliche Prädispositionen und Erwartungshaltungen mitbringen. Selbstverständlich suchen Mitarbeitende nicht nur nach Verantwortung und Mitbestimmungsmöglichkeiten, sondern auch nach Orientierung und Stabilität – beides Bedürfnisse, die in agilen Organisationen nicht immer befriedigt werden.

Eine Mitarbeiterin von Tele Haase, einem innovativen Wiener Technologie-Unternehmen, das den Wandel hin zu Agilität und tiefgreifender Selbstorganisation aus heutiger Sicht erfolgreich geschafft hat: „Am Anfang habe ich mir gedacht: Oh Gott, was wird denn das? Wie soll denn das alles funktionieren? Keine Ahnung, wie das weitergehen soll.“ (Interview-Zitat aus dem Film *Augenhöhewege*.) 30% Personalfuktuation während der Transformationsphase zeigen, dass das keine Einzelmeinung war (siehe Interview in: *Trigon Themen* 2/2016).

Eine – von den Mitarbeitern gewählte – Führungskraft dazu: „Auch heute noch gibt es wenige Mitarbeiter, die sagen, euer Organisationsmodell ist nichts für mich. Aber die meisten Mitarbeiter sehen dies als erfolgreiches Modell an, in ►

Das Konzept der „New Work“ als einer der Faktoren für die agile Transformation von Unternehmen

welchem sie motiviert arbeiten können“ (siehe Interview: Trigon Themen 2/2016).

Agiles Arbeiten bedeutet auch, dass es weniger klare Planungsstrukturen gibt, dass Pläne häufiger umgeworfen werden und Mitarbeitende sich rascher auf neue Situationen einstellen müssen. Eine Mitarbeiterin von Systelios, einem vom Hypnosystemiker Gunther Schmidt gegründeten privaten Gesundheitszentrum in der Nähe von Heidelberg, schildert ihre Sorgen und Vorbehalte zum geringen Grad an Planung: „Ich habe gedacht, das kann ja nicht sein. Man braucht doch eine Richtlinie. Aber die gab es nicht.“ (siehe Film Augenhöhe).

Eine andere Mitarbeiterin tut sich damit leichter und bringt dazu einen sehr plastischen Vergleich mit der Kunst guten Kochens: „Ich koche am liebsten ohne Rezept und trotzdem wird es lecker. Hier [bei Systelios] ist es ähnlich. Es würfelt sich halt irgendwie zusammen [...] und am Ende wird es gut.“ (siehe Film Augenhöhe).



New Work und agile Unternehmensorganisation funktionieren nur mit einem agilen Mindset der im Unternehmen tätigen Menschen. Es braucht eine offene Haltung und Kompetenzen rund um die Themen Veränderungsbereitschaft und Innovationsfähigkeit. Nötig sind auch die Bereitschaft zu dynamischer Planung sowie Lern- und Reflexionsbereitschaft.

Mindset ist aber keine unveränderliche Konstante. Mit gestiegenen Anforderungen entwickeln sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch weiter und entfalten die nötigen Kompetenzen, um den Umgang mit Agilität zu lernen. Ein Mitarbeiter von Semco, einem brasilianischen Maschinenbau-Unternehmen, das zu den Pionieren im Bereich des Mitarbeiter-Empowerment und der Mitarbei-

ter-Partizipation zählt und mittlerweile jahrzehntelange Erfahrung darin hat: „Auf kurze Sicht ist Mitbestimmung nicht einfach umzusetzen, weil die Leute es nicht gewohnt sind.“ (Quelle: Film Kick out your boss).

Die Praxis zeigt, dass viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durchaus agile Unternehmenskulturen suchen. Viele Menschen sind allerdings auch so sozialisiert, dass sie in bestehenden Handlungsroutinen stecken bleiben. Sie erwarten, dass Führungskräfte für sie Entscheidungen treffen und meinen, dass funktionierendes unternehmerisches Handeln fixe Pläne und genaue Kontrolle braucht. Wäre agile Unternehmensführung nun bloß eine Reaktion auf die Wünsche und Bedürfnisse von Mitarbeitenden, so könnte man versucht sein, jedem das Seine zuzubilligen. Da es – wie anfangs beschrieben – aber auch eine Reihe von externen Faktoren gibt, die agiles Handeln für viele Unternehmen zunehmend zu einer Existenzfrage machen, ist es entscheidend, dass Unternehmen hier auf geeignete Personalentwicklungsinstrumente setzen, die Agilität und damit Selbstverantwortung, Mitarbeiter-Beteiligung am Entscheidungsfindungsprozess sowie Umgang mit komplexen Planungssituationen fördern. Außerdem braucht es konkrete HR-Instrumente zur Förderung und Verbesserung des Dialogs, der teamorientierten Leistungsbeurteilung, und der Förderung der externen und internen Kundenorientierung quer durch alle Mitarbeiter-Bereiche. 

Wie soll denn das funktionieren?

Agiles Arbeiten ist wie Kochen ohne Rezept

Literatur

Frithjof Bergmann (1977). On Being Free. University of Notre Dame.

Ed Michaels, Helen Handfield Jones und Beth Axelrod (2001). The War for Talent. Harvard Business School Press.

Interview-Zitat aus dem Film Augenhöhe. Ein Film von Philipp Hansen, Silke Luinstra, Sven Franke, Daniel Trebien, 2016. www.augenhoehe-wege.de

Interview „Ein Unternehmen der Zukunft – Wolfgang Grilz und Brigitta Hager im Gespräch mit Christine Kipke und Daniel Kröpfel von Tele Haase“. In: Trigon Themen 2/2016.

Interviews aus dem Film "Augenhöhe", 2015. www.augenhoehe-film.de

Kick out your boss. Ein Film von Elisabeth Scharang. 2014. www.kickoutyourboss.com



M. Scheinecker

BSH Hausgeräte GmbH mit den Marken Bosch, Neff, Constructa, Gaggenau und Siemens entwickelt seine Unternehmenskultur in Richtung eines agilen Unternehmens. Das Kompetenzmodell "Agile Mindset" ist ein wichtiger Baustein auf diesem Weg.

Martina Scheinecker im Gespräch mit Alexandra Dietmair und Michael Mehnert



A. Dietmair

Agile Mindset bei BSH Hausgeräte GmbH Österreich

Alexandra Dietmair (CFO) und Michael Mehnert (CEO) sind die beiden Geschäftsführer der BSH Hausgeräte GmbH in Österreich. Der BSH Hausgeräte Konzern ist ein internationaler Hausgerätehersteller, welcher in Österreich die Marken Constructa, Bosch Hausgeräte, Gaggenau, Neff und Siemens Hausgeräte anbietet. In seiner mehr als 50-jährigen Unternehmensgeschichte hat sich der Konzern vom deutschen Exporteur zum zweitgrößten Hausgerätehersteller der Welt entwickelt. Das Unternehmen hat Produktions- und Vertriebsstandorte in rund 50 Ländern weltweit mit ca. 58.000 MitarbeiterInnen, davon am österreichischen Standort ca. 300. Trigon begleitet das Unternehmen bei der Durchführung eines Talent Management Programmes.

BSH hat *Agile Mindset* in Form eines Kompetenzmodelles beschrieben. Das Unternehmen versteht darunter, sich schnell und flexibel an neue und komplexe Situationen anzupassen, Veränderungen voranzutreiben und mitzugestalten. Diese Fähigkeit wird durch mehrere Kompetenzen beschrieben, die vier Kerndimensionen zugeordnet sind: Business Excellence stärken, Zukunft gestalten, Zusammenarbeit fördern und Authentizität vorleben.

Trigon Themen: *Wie wurde das neue Kompetenzmodell "Agile Mindset" bei der BSH Hausgeräte Gruppe eingeführt?*

BSH: Das neue Kompetenzmodell ist im Rahmen der Neugestaltung des Unternehmensleitbildes entstanden. Im Zentrum steht das Leitmotiv der BSH: *Wir wollen die Lebensqualität der Menschen verbessern.* Diesen Anspruch bei der Entwicklung neuer Produkte zu realisieren hat Tradition bei der BSH. Da wir bereits heute erleben, wie sich der Alltag – dank der ständig wachsenden Auswahl digitaler Lösungen – rasant verändert, sucht BSH

auch mit Blick in die Zukunft nach neuen Möglichkeiten, den Alltag zu erleichtern. Agile Mindset-Modelle sollen diesen Prozess weiter fördern. Ziel ist ein Umfeld zu schaffen, in welchem unter anderem die Selbstverantwortung, die Kreativität, die Eigenmotivation der Mitarbeiter verstärkt wird. Ideen und neue Denkprozesse sollen gefördert und die innovative Geschwindigkeit damit erhöht werden.

TT: *Welche begleitenden Maßnahmen gab und gibt es dazu?*

BSH: Wir haben mit bereichsübergreifenden Projektgruppen bis in das mittlere Management, einer Neuausrichtung des Trainingsangebots für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie einer, in einigen Bereichen bewusst abgeflachten Organisationsstruktur, den Veränderungsprozess in Österreich in Richtung Agilität initialisiert.

TT: *Was sehen Sie als wesentliche Erfolgsfaktoren für eine Kultur-Entwicklung Richtung Agilität? Was würden Sie Geschäftsführern anderer Unternehmen empfehlen, die diesen Weg geben wollen?*

BSH: Das Wort *Kultur* gibt eine langfristige Ausrichtung vor. Die Unternehmenskultur zu verändern bedeutet also, einen mehrjährigen Prozess zu gestalten und zu begleiten. Interdisziplinäre, bereichsübergreifende Projektgruppen, welche sich mit der Frage *Was erwartet der Endkunde von uns* auseinandersetzen, sind ein Weg, den die BSH hierfür geht. Entscheidend ist, dass im Projektteam neue Denkprozesse den Raum erhalten, sich zu entfalten. Ergänzend dazu wird in der BSH dem Vorleben des *Agile Mindsets* durch die Führungskräfte ein besonderes Augenmerk zugeschrieben. Ein authentischer Führungsstil und das Fördern von Eigenverantwortung sind hier Schlüsselfaktoren. ►

Ein Kompetenzmodell mit vier Kerndimensionen: Business Excellence stärken, Zukunft gestalten, Zusammenarbeit fördern und Authentizität vorleben

TT: Durch die Entwicklungsangebote im Rahmen des Talent Management Programmes werden Impulse zur Stärkung des Agile Mindset gegeben - durch Projektarbeiten, Trainings, Development Centers und individuelle Entwicklungsmaßnahmen. Welche Rolle kommt den "Talents" Ihres Unternehmens dabei zu, die Kultur der Agilität wirksam werden zu lassen?

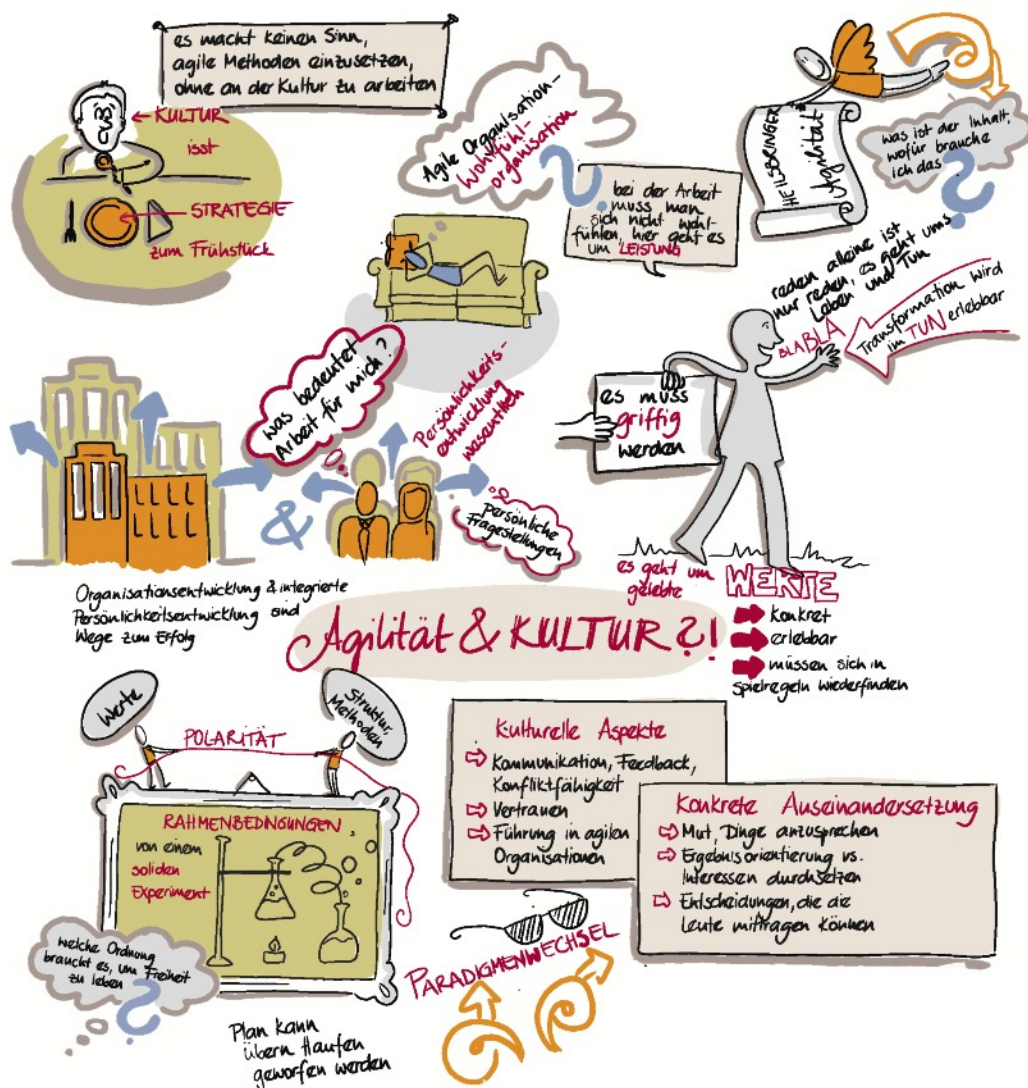
BSH: Die Talents sind Multiplikatoren des Agile Mindsets. Das Team arbeitet bereichsübergreifend und interdisziplinär an Projekten, die die Unternehmenskultur in Österreich nachhaltig gestalten. In praxisbezogenen Trainings, welche stets am Kompetenzmodell der BSH ausgerichtet sind, werden die individuellen Kompetenzen weiter geschärft. Das mit dem Talent Programm erschaffene Netzwerk wird auch auf das tägliche Business übertragen und fördert damit den kreativen Austausch zwischen den Bereichen.

TT: Was begeistert Sie an diesem Konzept? Worin sehen Sie echte Chancen für die Weiterentwicklung Ihres Unternehmens?

BSH: Agile zu sein bedeutet, sich Neuem gegenüber zu öffnen. Für unsere Unternehmenskultur heißt dies, neue Denkmuster zulassen. Wir haben uns bei der BSH dazu entschieden, Inspiration bei StartUps zu gewinnen. Die klassische Unternehmensstruktur zu beschleunigen, ist eines der damit verbundenen Ziele und auch eine Herausforderung. Den Mut aufzubringen, grundlegende Veränderung für einen einzelnen Bereich durchzuführen, die dafür nötigen Schritte konsequent umzusetzen und schließlich aus den Erfahrungen zu lernen – dies ist für uns die große Chance und Stärke eines Unternehmens mit Agile Mindset.

TT: Danke für das Gespräch! 

Sich Neuem gegenüber öffnen und neue Denkmuster zulassen





G. Karner

Sechs KMUs mit rund 600 MitarbeiterInnen entscheiden sich für eine überbetriebliche Zusammenarbeit, die vom Start weg außergewöhnlich erfolgreich agiert. Vor kurzem wurden sie dafür mit dem Preis des Landes Kärnten für Innovationskultur ausgezeichnet.

Günther Karner

Eine agile Unternehmer- und Unternehmenskooperation

Agiles Arbeiten im überbetrieblichen Netzwerk schafft einen überproportionalen Nutzen

Vor zwei Jahren startete der Kärntner Wirtschaftsförderungsfonds (KWF) ein Entwicklungsprogramm für innovative Unternehmen. Mit dem Programm sollten die Teilnehmer für den Markt *Rein-/Sauberraum* in den Branchen Pharma, Lebensmittel, Halbleiter, Krankenhäuser etc. fit(ter) gemacht werden. Nach Abschluss kam es zu einem schicksalhaften Kooperationstreffen einiger der teilnehmenden Unternehmen, in dessen Folge im Mai 2016 die *Competence Group 4 Clean Production* entstand. Sie ist eine extrem erfolgreiche und agile Zusammenarbeitsform von sechs Unternehmern. Im Fokus der *CG4CP* stehen nicht nur die Fertigung von Produkten und Anlagen für industrielle Kunden mit Reinraum-Anforderungen, sondern auch die damit verbundenen Planungs- und Wartungsarbeiten. Es geht um innovative *Full Serviceprojekte* in einem sehr kompetitiven Markt. Warum die Gruppe so erfolgreich ist, zeigen die nachfolgend angeführten Erfolgsfaktoren. Agile Kriterien wie Vertrauen, Schnelligkeit, Transparenz, Dynamik, antizipatives Agieren, Selbstorganisation, Vernetzung sind bei dieser Gruppe nicht nur leere Worthülsen. Es gibt aber auch andere – *nicht agile* – Kernwerte...

Die Erfolgsprinzipien der CG4CP

Das agile Handeln der Gruppe fußt seit Anbeginn auf zwölf prägenden Leitwerten:

(1) **Denken in langfristigen Dimensionen.** Eine der zentralen Aussagen beim ersten Gruppenmeeting lautete: „Partnerschaft bedeutet, für viele Jahre einen gemeinsamen Weg zu gehen...“ (A. Krobath, Fa. PMS). Dieser Satz, der von allen Partnern nach wie vor geteilt wird, steht im gemeinsamen Entwicklungspapier an vorderster Stelle. Auch wenn auf schnelle Erfolge abgezielt wird, so denken alle Partner parallel immer in Langfristdimensionen.

Agiles Arbeiten lebt von der Dynamik und der Initiativkraft der Partner



Die zwölf Erfolgsprinzipien der CG4CP

(2) **Zug zum schnellen Erfolg.** Von Beginn an kennzeichnete die Gruppe ein enormer *Zug zum Tor*. Anstelle endloser Diskussionen werden rasche, pragmatische Umsetzungsschritte gesucht. So entstand auf Initiative eines Partners binnen kürzester Zeit ein Gruppenlogo. Dieses wurde rasch von allen am Markt eingesetzt – und zwar immer dann, wenn man zeigen muss, dass man Teil einer größeren Gruppe, eines größeren Ganzen ist. In der Akquise von Großkunden kann dies spielentscheidend sein. Kurz danach ging bereits die gemeinsame Homepage online.

(3) **Mut zu großen, gemeinsamen Projekten (Think Big).** Sehr rasch wurden gemeinsam große Kundenprojekte angeboten, wie zum Beispiel der innovative Servicepark Kundl für die Firma Sandoz, der in der Zwischenzeit bereits fertiggestellt wurde. Dieser Kraftakt war nur durch einen wechselseitigen Vertrauensvorschuss und ein ehrliches Wertschätzen der Kompetenzen der Partner möglich. Weitere Serviceparks sind geplant.

(4) **Bereitschaft, über den eigenen Schatten zu springen.** In jeder Beziehung kann es zu kleineren und größeren Krisen und Konflikten kommen. ►

In einem begleiteten Gespräch zwischen zwei Gruppenmitgliedern gelang es, in kürzester Zeit einige Differenzen aus der gemeinsamen Vergangenheit auszuräumen. Wenige Tage später legten die Partner ein Projektangebot, das für beide das höchstdatierte und komplexeste der Firmengeschichte war. Ergebnis: Sie bekamen einen Auftrag in Höhe von rund 40 Millionen Euro.

(5) **Bereitschaft, auf externe und interne Unterstützungen zuzugreifen.** Als Firmenchefs stehen alle Partner ständig vor hohen Herausforderungen in der Weiterentwicklung ihrer Unternehmen. Das birgt die Gefahr, zu wenig Zeitressourcen in die Entwicklung der Gruppe selbst einzubringen. Deshalb wurde vom Start weg auf ein Beratungsstandem, bestehend aus einem erfahrenen externen Prozessberater und einem erfahrenen internen Berater, zugegriffen.

(6) **Höchste Zeitökonomie.** Die Gruppentreffen werden effizient vor- und nachbereitet. Die Treffen finden im Mehrmonats-Rhythmus statt und dauern wenige Stunden. Entscheidungen werden rasch und unbürokratisch getroffen und wenn nötig im E-Mail-Rundlauf.

(7) **Eine Augenhöhe, Wertschätzung und wechselseitiger Respekt.** Alle Partner respektieren und schätzen einander als Menschen, als Unternehmer und als Experten. Bei den Gruppenmeetings ist es für die Geschäftsführer/Eigentümer selbstverständlich, teilzunehmen. Als die erste Projektabwicklungsgesellschaft (EWP Infra GmbH) gegründet wurde, hat man bewusst alle Partner daran beteiligt.

(8) **Klare Spielregeln.** Bereits beim ersten Meeting wurden wenige zentrale Spielregeln definiert. Diese stehen nicht nur am Papier – sie leben und werden von allen respektiert. Das merkt man daran, dass es bis dato keinen Verstoß gab. Auszug aus den Spielregeln: • Kein Projekt ohne Lead-Unternehmen. Lead-Unternehmen ist immer der Partner mit dem stärksten Zugang (technisch, fachlich, beziehungsweise) zum Auftraggeber. • Der Leadpartner hat das Mandat zur Verhandlung. • Kein Abwerben von Kunden; kein Abwerben von Mitarbeiter/innen. • Transparente Kalkulation (gegenseitige Bekanntgabe von Grenzkosten) und transparenter Gewinnverteilungsschlüssel.

(9) **Hohe Lernbereitschaft und volle Fokussierung auf den Kundennutzen und Geschäftserfolge.** Einmal im Quartal findet ein Treffen mit einem potenziellen Kunden statt. Ziel ist es, ihm gut

zuzuhören, seine Bedarfe und Nöte wirklich zu verstehen und mit ihm nach raschen, innovativen Win-Win-Lösungen zu suchen. Aus diesen Gesprächen entstanden bereits spannende Projekte. Wo sinnvoll, werden bereits vor einem Treffen proaktiv Vorschläge entwickelt und dann im Dialog mit den potenziellen Kunden vertieft. Strukturierte Analysen werden mit kreativen und systemischen Ansätzen und Instrumenten kombiniert (zum Beispiel die offenen Expertengespräche mit Nachbearbeitung in strukturierter Form und anschließender kreativer Projektentwicklung). Der Fokus liegt ganz klar auf *projektorientierter Umsetzung*: Ausprobieren am Projekt, Lernen mit Pilotprojekten, Entwickeln und Ausprobieren neuer Geschäftsmodelle, Offenheit für Spin-Offs und gemeinsame Unternehmen etc.

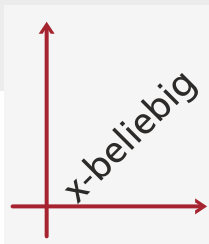
(10) **Offenheit, Vertrauen und Freizügigkeit.** Von Anfang an lebte in der Gruppe eine geistige Offenheit, ein gegenseitiges Vertrauen und die Bereitschaft, Informationen offen auf den Tisch zu legen. Jeder war und ist bestrebt, die Kollegen *weiterzubringen*. Expertenwissen wird weitergegeben. Gemeinsam wird nach innovativen Lösungen gesucht. Kontaktdaten werden ausgetauscht. Freizügigkeit äußert sich aber auch in der Bereitstellung von Räumen für Meetings, für die Verpflegung bei Meetings etc. Die Führungskräfte der Partnerunternehmen halten zudem Vorträge in den Führungskreisen der anderen Mitgliedsunternehmen und unternehmen gegenseitig Firmenbesuche.

(11) **Amikales Miteinander.** Jedes Meeting findet in einer sehr *menschlichen Atmosphäre* statt. Dieses Kulturelement sorgt für die nötige seelische Wärme, die es in einer wirkungsvollen Kooperation unbedingt braucht. Jede Gruppe benötigt menschliche *Wärmegeneratoren*.

(12) **Denken und Handeln in Spannungsfeldern.** Aus jedem (scheinbar) Negativen kann etwas Positives abgeleitet werden: Beispielsweise kann der Ausfall einer Führungskraft auch den positiven Effekt mit sich bringen, dass die Mitarbeiter/innen mehr in die Selbstverantwortung gehen müssen und daraus lernen. Und aus jedem (scheinbar) Positiven kann etwas Negatives abgeleitet werden: Zum Beispiel kann ein hoher Gewinn den Effekt haben, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter träge werden und sich *zurücklehnen*. Mit dem *Denken in Spannungsfeldern* bekommen die Partner völlig neue Sichtweisen auf herausfordernde Themen. 

Der Bewusstseinsgrad der Unternehmer und der Unternehmen ist ein wichtiger Faktor beim agilen Arbeiten

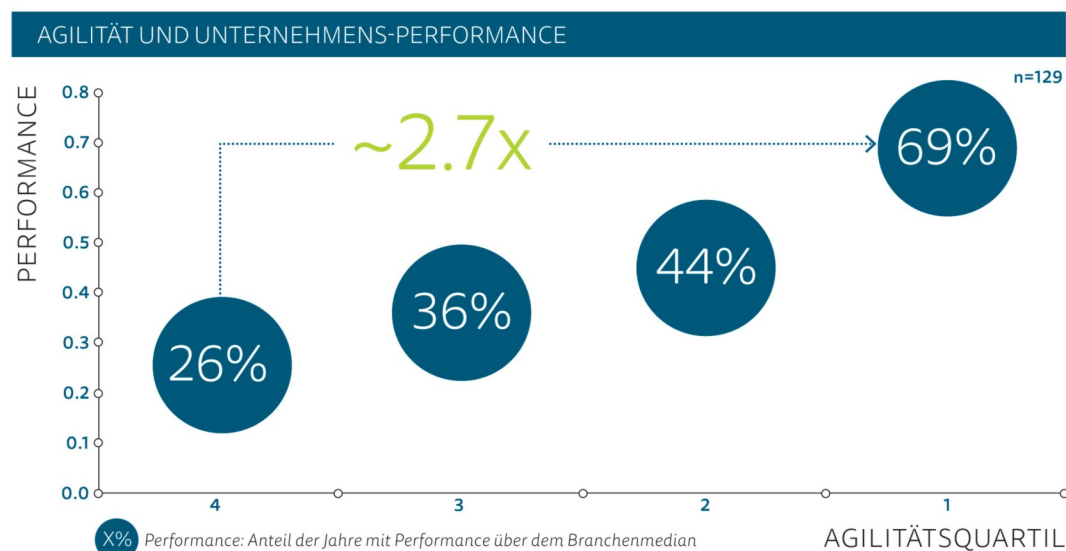
Agilität und Dynamik brauchen immer auch ergänzende Werte



Die Statistik zur Selbstinterpretation

Agilität ist ein entscheidender Faktor, um in einem dynamischen und digitalisierten Wettbewerbsumfeld erfolgreich zu sein.

Quelle: Statista.de; Agilität als Wettbewerbsvorteil. Der Agile Performer Index (2017). Studie von Olbert, Prodoehl und Worley für Neoma Business School und Goetzpartners.



Literaturtipp



Oestereich, Bernd & Schröder, Claudia (2016). Das kollegial geführte Unternehmen: Ideen und Praktiken für die agile Organisation von morgen. München, 320 Seiten.

Ideen und Praktiken für die agile Organisation von morgen.

In unserer Ausgabe TrigonThemen 02/2015 haben wir das Buch von Frederic Laloux *Reinventing Organizations: Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit* vorgestellt. Laloux zeigt auf, wie sich Zusammenarbeit und Organisationslogiken über die Zeit entwickelt haben und wie die nächste Entwicklungsstufe, die evolutionäre Organisation, aussehen könnte. Aber wie lässt sich das umsetzen?

Bernd Oestereich und Claudia Schröder schließen hier an und beschreiben Grundhaltungen, Denkmodelle, Kernprinzipien, Strukturen, Prozesse und Werkzeuge, die, konsequent umgesetzt, Agilität bewirken können. Kernkonzept ist das kollegial geführte Unternehmen. Definition: *Kollegiale Führung ist die auf viele Kollegen und Kolleginnen dynamisch und dezentral verteilte Führungsarbeit an Stelle*

von zentralisierter Führung durch einige exklusive Führungskräfte. Es geht darum, wie gute Führungsarbeit durch viele Menschen geleistet werden kann und so die von Laloux beschriebenen *break throughs* – Selbstführung, Ganzheit und Evolutionärer Sinn – tatsächlich praktisch umgesetzt werden können. Das Buch ist das Ergebnis von Erfahrungswissen, des der Autoren und anderer Pioniere. Der Anspruch ist, *einfach erlern- und benutzbare Werkzeuge und Praktiken* zur Verfügung zu stellen, sodass die Transformation nicht nur Organisationen *mit bestimmten Haltungen, Werten, Kulturen und besonderem Erfahrungswissen vorbehalten bleibt.*

Diesem Eigenanspruch wird das Buch aus meiner Sicht gerecht. Für den Nutzer bleibt die Herausforderung, aus dem reichen Schatz, der angeboten wird, die für die jeweilige Organisation zielführenden Ansätze zu erkennen und einzuführen.

Ingrid Kohlhofer

Glas's Glosse



Der US-Präsident Donald Trump hat seinen Wählern versprochen, „to make the USA great again“. Was versteht er eigentlich unter *great* und ist das für Führungskräfte in Europa relevant? Trumps Außenpolitik ist unmissverständlich Isolierung, Protektionismus, genau genommen Ego-Zentrismus, Eigenbrödlerei (*Solipsismus*), und das bedeutet harte Konkurrenz – und zwar mit allen! Wer so denkt, handelt nach dem Motto: Alle sind gegen uns! Das ist eindeutig eine paranoide Haltung gegenüber allem *Nicht-Wir*. Das wirkliche Ziel ist *to be big* – doch *big* is not *great*. *Big* ist Masse, Gewicht, das heißt Macht durch eine Monopolstellung. *Great* wäre hingegen, dass Trump durch besondere kulturelle, politische oder wirtschaftliche Leistungen sein Land und die Welt ein wenig weiter bringen kann. In diesem Sinne kann auch ein kleines Land *great* sein.

Genau hier, meine ich, werden die Lehren für das Management ganz deutlich.

Denn heute sind die größten Probleme, mit denen Regierungen und Führungspersonen aller Arten von Organisationen zu tun haben, nur in Kooperation zu

lösen, nicht durch *Corporate-Egotism* oder Nationalismus. Denken wir an die Klimaprobleme (Pariser Verträge), an EU-Lösungen zum Flüchtlingsproblem, an finanzielle Probleme vieler EU-Staaten mit den Steuer-Fluchtsinseln, an die gescheiterten Bemühungen um Kapital-Transaktionssteuern, die Energieprobleme und Verkehrsprobleme in Städten usw. Bei all diesen Fragen helfen nur Verbundlösungen privater und öffentlicher Stellen weiter.

Schon in den frühen Neunziger-Jahren haben österreichische Klein- und Mittelbetriebe im Energie-/Ökologie-Sektor, in der Holzwirtschaft und in der Automobilbranche unter Begleitung von Trigon zu modernen Formen der Kooperation gefunden: in sogenannten *Clusters*! Diese Unternehmen gäbe es heute gar nicht mehr, wenn sie nicht zur Partnerschaft gefunden hätten. Sie hätten sich gegenseitig zu Tode konkurriert. Auch wenn diese Unternehmen dadurch nicht *big and powerful* geworden sind, sie waren agil und haben sich entwickelt. And this is really great!

Friedrich Glasl

Cartoon



„... und das ist unser agiles Projekt!“

Copyright: www.CartoonStock.com

Trigon Beratungsangebote

Um Agilität zu entwickeln, ist eine Erneuerung der bestehenden Managementpraktiken und -strukturen erforderlich. Was folgt auf die alte Pyramidenlogik? Wie können klare Regeln und Prozesse, eine gemeinsame Vision, innere Führung und Kommunikationskultur an die Stelle von persönlichen Machtverhältnissen treten?

Wie sehen Prozesse aus, die rasche und effiziente Entscheidungen gewährleisten? Welche Regeln braucht es im Umgang mit Konflikten? Wer erhält Zugang zu welchen Informationen? Wie werden Rollen und Zuständigkeiten geklärt? Das sind ganz praktische Fragen, die konkrete Antworten erfordern. Wir unterstützen Organisationen dabei, diese Antworten zu finden:

Eine Kultur der Augenhöhe veranlassen

Wie kann mehr Offenheit, Vertrauen, Transparenz und Respekt gelebt werden? Dazu arbeiten wir mit Führungskräften und MitarbeiterInnen an den wesentlichen Fragestellungen und Denkmodellen der Organisation. Wir helfen dabei, Grundhaltungen zu hinterfragen und zu verändern. Wir begleiten die grundlegende Erneuerung von Meetingstrukturen, Kommunikations- und Entscheidungsprozessen.

Persönliche Entwicklung begleiten

Was bedeuten Agilität und Augenhöhe für mich als langjährige Führungskraft? Wo finde ich Vorbilder und Orientierungsmöglichkeiten für meine neuen Rollen? Bestimmte Zielgruppen und Schlüsselpersonen sind im Übergang besonders gefordert. Mentoren (aus dem eigenen oder aus anderen Unternehmen) können dabei ebenso unterstützen wie Coaching oder Lernreisen, die den Horizont erweitern, Inspiration, Kontakte und konkrete praktische Erfahrungen ermöglichen.

Piloten und Prototypen auf den Weg bringen

Führungskräfte, die Agilität und Augenhöhe in einem Teilbereich der Organisation beginnen, müssen sowohl die alte als auch die neue Logik verstehen. Nur so können sie die Keimzelle des Neuen mit einem umsichtigen Schnittstellenmanagement zum umgebenden System schützen. Gleichzeitig gilt es, die Erfahrungen konsequent auszuwerten, das System laufend zu adaptieren und Schlussfolgerungen für die gesamte Organisation abzuleiten.

Agile Selbstorganisation einführen

Wir stehen der Organisation beim Entwickeln ihrer Implementierungs-Strategie und beim Bilden des Transition Teams ebenso zur Seite wie beim Festlegen der Startregularien und Freiheitsgrade in der Erprobungsphase. Motivation, Kommunikation und das Erarbeiten spezifischer Rollen und Entscheidungsmethoden sind weitere wesentliche Aspekte.

Agile Unternehmen kennenlernen

Von welchen Erfolgsbeispielen können wir lernen? Wo gibt es bereits bewährte Lösungen? Welche Ansatzpunkte zeigen sich für die eigene Unternehmensentwicklung? Gerne stellen wir Kontakte her und begleiten Delegationen, die eine Auswahl erfolgreicher Unternehmen besuchen oder unterstützen bei Lernreisen und ihrer Auswertung.

Unternehmensübergreifende Kooperationen initiieren und begleiten

Agilität und Augenhöhe können auch zwischen Unternehmen erstaunliche Synergien, Effizienzgewinne und Innovationen bewirken. Wir gestalten mit Ihnen die Begegnungsräume und Entwicklungsprozesse, die es auf dem Weg dorthin braucht.

Details zu diesen und weiteren Angeboten finden Sie auf unserer Website www.trigon.at sowie im Programmkatalog der Trigon Academy. Hinweise zu aktuellen Veranstaltungen erhalten Sie in unserem monatlichen Newsletter.

Trigon Graz

Entenplatz 1a
8020 Graz (A)
T: +43 316 / 40 32 51
F: +43 316 / 40 36 10
graz-lenzburg@trigon.at

Trigon Klagenfurt

Radetzkystraße 2
9020 Klagenfurt (A)
T: +43 463 / 51 66 76
F: +43 463 / 51 66 76 17
trigon.klagenfurt@trigon.at

Trigon Lenzburg

Bahnhofstrasse 3
5600 Lenzburg (CH)
T: +41 62 / 824 08 50
F: +43 316 / 40 36 10
graz-lenzburg@trigon.at

Trigon München

Luisenstraße 1
80333 München (D)
T: +49 89 / 242 089 90
F: +49 89 / 242 089 99
trigon.muenchen@trigon.de

Trigon Salzburg

Strubergasse 18
5020 Salzburg (A)
T: +43 662 / 660 341
salzburg@trigon.at

Trigon Wien

Kaiserstraße 8/9
1070 Wien (A)
T: +43 1 / 505 88 61
F: +43 1 / 505 55 97
trigon.wien@trigon.at



Bar freigemacht/Postage paid
8020 Graz
Österreich/Austria



Entwicklungsberatung

Impressum & Offenlegung
gemäß § 25 Mediengesetz

Medieninhaber: Trigon Entwicklungsberatung reg.Gen.m.b.H., Entenplatz 1a, A-8020 Graz | **Unternehmensgegenstand:** Förderung der Beratungs- und Bildungsarbeit der Mitglieder | **Vorstandsmitglieder:** Gerd Geyer, Brigitta Hager, Johannes Narbeshuber und Ingrid Preissegger | **Grundlegende Richtung:** Organ der Trigon Entwicklungsberatung | **Redaktion:** Ingo Bieringer, Wolfgang Grilz und Susanne Skandera | **Koordination:** Ingrid Kohlhofer und Ingo Bieringer | **Fotos:** Seite 1 & 2: bluedesign, Adobe Stock: 110188504; Seiten 4 & 5: Herbert Salzmann; Seite 6: dm/APA-Hinterramskogler; Seite 9: karepa, Adobe Stock: 187199962 | **Satz:** Michael Rath | **Druck:** Druckerei Khil, Graz.

Bei Unzustellbarkeit bitte retour an

Trigon Entwicklungsberatung, Entenplatz 1a, A-8020 Graz