

Mit Mut und Vertrauen in die Transformation

Florian Radeschnig ist seit 2020 Geschäftsführer der Firma move-ment, zuvor war er zehn Jahre lang in verschiedenen leitenden Positionen im Unternehmen tätig.



Foto: © Privat



Foto: © Baumgartner

BRIGITTA HAGER
IM GESPRÄCH MIT
FLORIAN RADESCHNIG

Vor welchen Herausforderungen stand move-ment, als 2021 das Vorhaben zur Transformation gestartet wurde?

FR: 2021 standen wir zeitgleich vor drei massiven Herausforderungen: Corona hatte nach Lösungen für Homeoffice, dezentraler Führung und neuen virtuellen Trainings- und Beratungsformen verlangt, deren Implementierung noch voll im Gang war. Gleichzeitig hatte die durch COVID ausgelöste Arbeitsmarktkrise zu einem enormen Auftragszuwachs geführt. Wir „mussten“ Anfang 2021 innerhalb von sechs Wochen 40 neue Mitarbeiterinnen einstellen – ein Wachstum von 50%!

„Wir waren der Transformation unterworfen, also haben wir sie aktiv zu unserem Vorhaben gemacht.“

Und schließlich hatten wir erst wenige Monate zuvor einen Geschäftsführerwechsel vollzogen, der Auswirkungen zeigte. move-ment war der Transformation unterworfen, also haben wir sie aktiv zu unserem Vorhaben gemacht.

Was waren die Kernpunkte der Transformation?

FR: „Nur nicht untergehen“ war das erste Motto! Es bedurfte deutlich mehr an Struktur und Standardisierung (Onboarding, mitwachsende Services der zentralen Verwaltung), gleichzeitig wollten wir unbedingt unserer „DNA“ treu bleiben. move-ment steht für Individualität, Entwicklung, Mensch im Mittelpunkt, Kommunikation auf Augenhöhe und flach gelebte Hierarchie. Das eine schien das andere irgendwie zu bedrohen, so war das vorherrschende Empfinden. Wir durften uns nicht aktionistisch auf einzelne Themen stürzen, sondern mussten der komplexen Situation auch unter hohem Zeitdruck ganzheitlich begegnen. Dies war der Moment, an dem wir uns an Trigon gewandt haben.

Unter Betrachtung der sieben Wesenselemente einer Organisation wurden die dringlichsten Aufgaben mit der größten Hebelwirkung identifiziert. Den Diagnoseprozess haben wir dabei „bottom-up“ gestaltet. Das war eine wichtige Entschei-

„Wir mussten der komplexen Situation auch unter hohem Zeitdruck ganzheitlich begegnen.“

dung, weil dadurch ein sehr konkretes, praxisnahes Bild entstand und die Belegschaft von Beginn an eingebunden war. Überhaupt war Transparenz ein zentraler Erfolgsfaktor, der auf kultureller Ebene stark verbindend wirkte.

In dieser ersten Phase wurde uns bewusst, dass wir die Pionierzeit unserer Organisation soeben verlassen hatten und dass in einigen Bereichen eine Ausdifferenzierung nötig war, um das rasche Wachstum, den Führungswechsel und die neuen Herausforderungen des

Funktionen interner Dienstleister



Marktes erfolgreich meistern zu können. Dies galt besonders für den Bereich der internen Dienstleistungen. Was früher im „Sekretariat“ gelandet ist, wird heute von neun ausdifferenzierten „Shared Services“ bearbeitet. Die neue Positionierung im Organigramm führte zu einem neuen Selbstverständnis der Shared Services. Sie nehmen ihre Funktion nun deutlich klarer wahr und führen aus, was immer schon ihre Aufgabe war (siehe Grafik der 3 Funktionen interner Dienstleister). Dieser Schritt war der Kernpunkt der Transformationsphase.

Was hast du aus dem Prozess für die Führung von Transformationsprozessen gelernt?

FR: Organisationsentwicklung braucht zuallererst ein uneingeschränktes Bekenntnis der Geschäftsführung. Durch die Entscheidung, eine externe Begleitung hinzuzuziehen, wurde dieses Bekenntnis verdeutlicht.

Außerdem braucht es Mut, von festen Vorstellungen abzuweichen, obwohl diese – unter anderen Rahmenbedingungen – bisher erfolgreich waren.

Führung eines Transformationsprozesses bedeutet für mich, die richtigen Fragen auszuwählen, auf die es jetzt Antworten zu finden gilt. Das steht einerseits im

Zusammenhang mit den aktuellen internen und externen Herausforderungen aber auch mit dem Reifegrad und dem Selbstvertrauen der eigenen Organisation. Wir hatten Momente, wo wir verunsichert waren, ob trotz unserer Anstrengungen überhaupt etwas geschehen wird. Und plötzlich waren da messbare Erfolge. Ein kleiner Durchbruch hier, ein neuer Prozess da. Woche für Woche ist uns alles leichter gefallen und wir haben zunehmend Kraft, Lust und Freude verspürt. Wir haben regelmäßig kurze Video-Updates an unser Kollegium zum aktuellen Stand versendet und sehr viel positives, aber auch konstruktiv kritisches Feedback erhalten. Ein wichtiges Motto aus dieser Zeit leitet uns nach wie vor: Kontinuität geht vor Geschwindigkeit!

Wie ist es euch gelungen, das gesamte Führungsteam in die Verantwortung für die Transformation zu bringen?

FR: Die Führungskräfte waren durch die Veränderungen selbst am meisten gefordert. Sie hatten Sorge, ihr Arbeitspensum nicht zu schaffen oder keine Zeit mehr für ihre Mitarbeitenden zu haben. Sie wussten aber auch, dass die Entwicklung zu mehr Autonomie in ihren Arbeitsbereichen und damit zu mehr Entscheidungsverantwortung führen würde. Auch als Multiplikatoren und Vorbilder für

das Gelingen der Transformation spielte das Führungsteam eine zentrale Rolle. Emotionale und offene Gespräche haben beigetragen, den Mut für Veränderung und das Vertrauen in den Erfolg zu stärken. Das Vermitteln der Vision, das Mitgestalten des Prozesses und das Feiern von gelungenen Beispielen hat schließlich alle ins Boot gebracht.

Führung hat in diesem Prozess eine deutliche Aufwertung erfahren. Durch Strukturveränderungen wurden verwaltende Aufgaben vereinfacht, Prozesse verkürzt und die Entscheidungsautonomie erhöht. Das wirkte stark motivierend.

In diesem Jahr ist die Arbeit am gemeinsamen Führungsleitbild ein Themenschwerpunkt im Rahmen unserer kontinuierlichen Organisationsentwicklung. Wir freuen uns darauf! 🎯

„Für die Führung von Transformationsprozessen braucht es Mut, von bislang erfolgreichen Vorstellungen abzuweichen.“

**Florian Radeschnig,
Geschäftsführer move-ment**

move-ment ist ein Beratungsunternehmen, das Menschen im gesamten Personalentwicklungskreislauf unterstützt – vom Einstieg ins Unternehmen über die Entwicklung am Arbeitsplatz bis zum Ausstieg aus der Organisation.

