

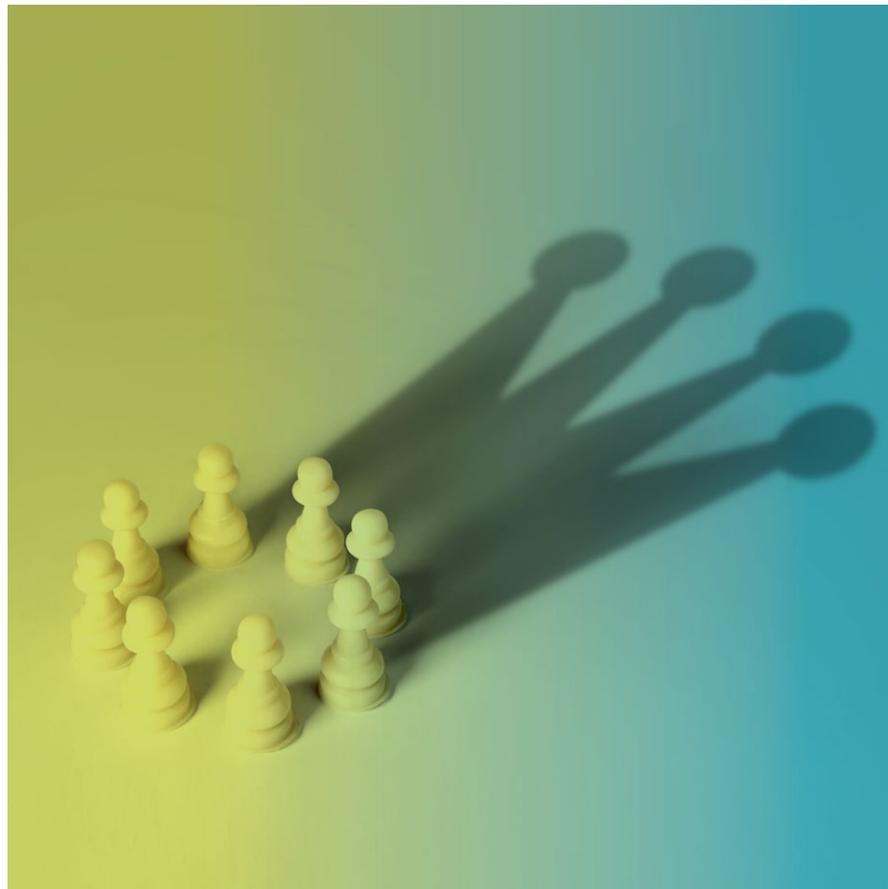
Transformation als Führungsaufgabe

- » Navigation durch das „*New Normal*“
- » „*Hello again!*“ Leitbilder
- » Mit Mut und Vertrauen in die Transformation
- » Führungsprinzipien erfolgreicher Transformation
- » Dialog als stabilisierendes Momentum
- » Diversität in Teams

Entwicklungen
inspirieren.

Durchbrüche
ermöglichen.

Transformation
gestalten.



Editorial

Gründe für die Notwendigkeit von Transformation gibt es viele: digitaler Wandel, Fachkräftemangel, die Bedürfnisse neuer Mitarbeiter-Generationen, die Neugestaltung von Arbeitsformen und Arbeitsplätzen. Nicht zuletzt die Covid-Situation und die zunehmenden ökologischen Nachhaltigkeitsanforderungen an Unternehmen verstärken den Transformationsbedarf. Und in diesen Monaten kommen auch noch die gestörten Lieferketten, die Auswirkungen des Ukrainekrieges und die Inflation neu hinzu.

Ziemliche Herausforderungen sind es, die hier auf die Führung der Unternehmen zukommen. Diese können immer weniger durch Change-Projekte, die konkrete Zielsetzungen in Teilbereichen des Unternehmens verfolgen, bewältigt werden. Haben sich diese Change-Projekte bislang auf einzelne Themen wie die Effizienzsteigerung der Produktion, Kosteneinsparungen, die Senkung der Mitarbeiterfluktuation und ähnliche Problemstellungen konzentriert, so geht es mittlerweile häufig um die Transformation ganzer Geschäftsmodelle und Unternehmenskulturen, in der sich Unternehmen „selbst neu erfinden“.

Die Artikel dieser Ausgabe zeigen mögliche Vorgehensweisen, um diese Herausforderungen zu bewältigen.

Eine interessante Lektüre wünschen Ihnen
Wolfgang Grilz und Anja Köstler

03

**Navigation durch das
„New Normal“ fragiler
Umweltbedingungen**

06

**„Hello again!“ Leitbilder
schaffen Orientierung in
Transformationsprozessen**

10

**Mit Mut und Vertrauen
in die Transformation**

12

**Führungsprinzipien
erfolgreicher Transformation
in Zeiten der Krise**

14

**Dialog als stabilisierendes
Momentum in
Transformationsprozessen**

16

**Diversität in Teams als
Herausforderung
für die Führung**

Literaturtipp	18
Glasls Glosse	19
Trigon-Angebote	20

Navigation durch das „New Normal“ fragiler Umweltbedingungen

Die neue Konstante heißt Krise. Unvorhersehbare, unbekannte Situationen, die Neuorientierung erfordern, sind zur Normalität geworden. Über Nacht stehen neue (sowie seit Jahren vorhergesagte) Grenzen von Geschäftsmodellen als neue Realitäten vor der Tür.



Foto: © Raimo

VON ANJA KÖSTLER

Für Organisationen jedweder Art heißt es nun, sich für eine Zukunft aufzustellen, in der es nicht mehr reichen wird, wenn das obere Management Entwicklungen vorausdenkt und entscheidet. Elementare Führungsaufgabe wird sein, **einen im ganzen Unternehmen gültigen Kompass, der Orientierung, Wendigkeit und Weiterentwicklung auf jeder Ebene** ermöglicht, zu entwickeln:

- einen Kompass, in dem neben dem Gewinn Werte wie Nachhaltigkeit, Sinnhaftigkeit, Gesundheit eine zentrale Rolle spielen
- in gutem Kontakt mit der Außenwelt (Kunde, Ökosystem, ...), die als Partnerin gehört, gesucht und respektiert wird
- für alle Mitarbeiter, damit im Einkauf, in der Fertigung, in der Produktentwicklung etc., vor Ort sinnvoll und wach mit sich ändernden Bedingungen umgegangen werden kann - autorisiert und befähigt.



Geteilte Führung schafft mehr

Das hat tiefgreifende Folgen für das Verständnis von Führung - insbesondere in Organisationen, die hierarchisch auf eine Person zentriert (Pionierphase) oder hierarchisch durchgegliedert (Differenzierungsphase) aufgestellt sind. Aufgabe und Privileg zugleich ist dort das Beurteilen und das Entscheiden. Doch diese Kernelemente von Führung werden heute bis in kleine Unternehmensgliederungen hinein direkt bei Mitarbeiterinnen nötig, um der wachsenden Komplexität und Vielzahl ineinander verflochtener Aktivitäten gerecht werden zu können. Je mehr „Custom-made“-Prozesse ermöglicht werden sollen, je mehr auf Krankheitswellen, Lieferschwankungen oder andere Engpässe reagiert werden muss, umso schwieriger wird die Gesamtsteuerung der Vielzahligen Anforderungen, der wachsenden Komplexität und Abhängigkeiten.

Kernelemente von Führung: Beurteilen und Entscheiden



» **Vom Aufgaben-Denken zum Prozess-, Ziel- und Beziehungs-Denken**

In der Entwicklung von Organisationen heißt dies, reif zu werden für die nächste, die **Integrations-Phase**: Das Unternehmen entwickelt sich nicht mehr nur aus der eigenen Logik heraus: Es nimmt Kunden und weitere Umwelten/Stakeholder nicht nur als Absatzmärkte in den Blick, sondern es bezieht die Kundin mit ein in Gestaltung, Bewertung, Qualitätskontrolle, Weiterentwicklung, u.a. Damit diese bewusste Kontaktgestaltung und Sinnsetzung umsetzbar werden, braucht es einen Vorzeichen-Wechsel für das Handeln bei den Mitarbeitenden auf allen Ebenen und in allen Prozessschritten der Organisation: vom

Hin zum Prozess-, Ziel- und Beziehungs-Denken

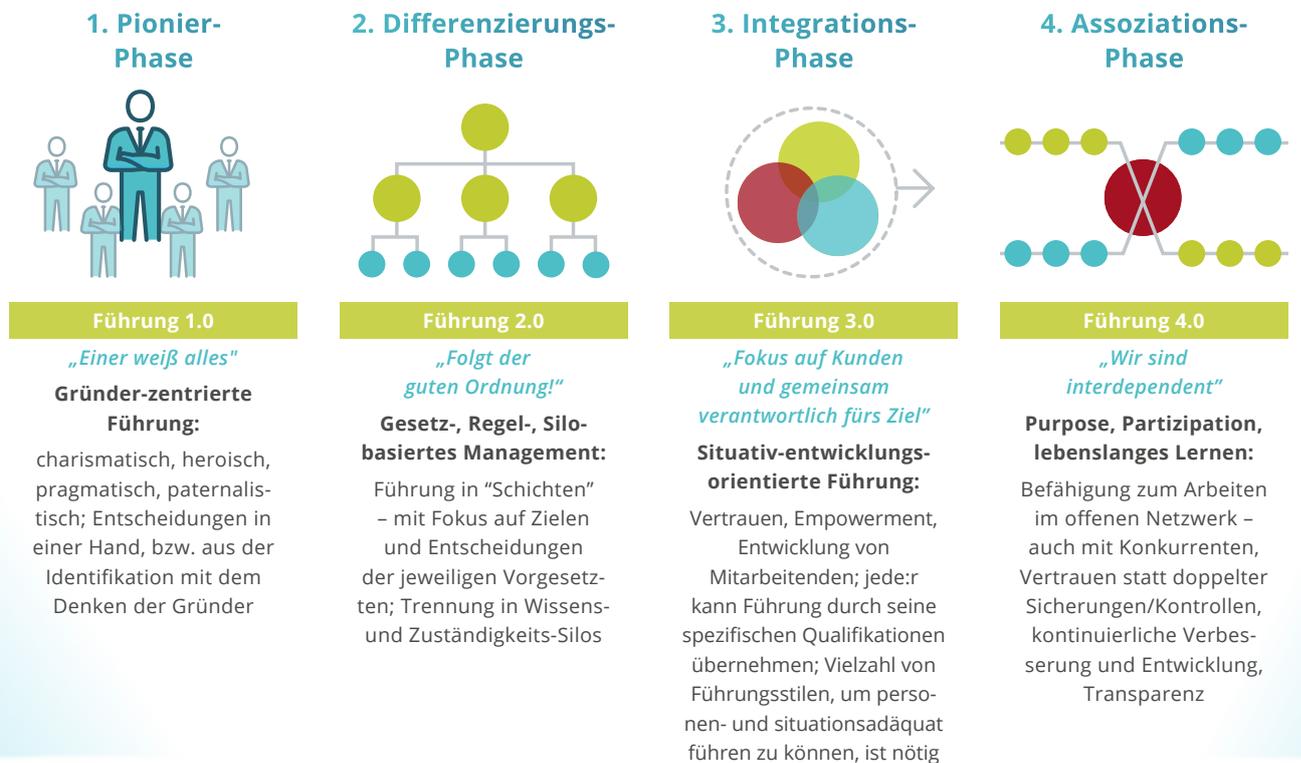
Denken und Handeln in Auftrag/Aufgabe hin zum Denken in Prozessen, in Zielen und in Beziehungen. Statt zu fragen „Ist die Reklamation berechtigt?“ geht es um: „Was genau vermisst der Kunde? Was heißt das für unsere Produktentwicklung, den Service, ...? Gehört das zum Nutzen, den wir erbringen wollen?“

“People don’t resist change. They resist being changed.” Peter Senge

Heute müssen weit mehr Beteiligte den Sinn und die Auswirkungen ihres Beitrags in der gesamten Prozesskette erfassen, um situationsadäquat im Sinne des Ganzen zu handeln. Für Führung heißt das in vielen Fällen, die **Beurteilung von auftretenden Problemen direkt und vertrauensvoll Mitarbeiterinnen überantworten zu können.**

Führung entlang Phasen der Organisations-Entwicklung

nach: Glasl, Friedrich: Dynamische Unternehmensentwicklung, 2021



... erst ab hier kann das Potential von Agilität greifen...



Führung investiert daher in die Befähigung und Entwicklung ihrer Mitarbeiter, so dass diese

- über den Tellerrand hinausschauen, d.h. kooperieren, koordinieren, kommunizieren, mit Konflikten umgehen können
- autorisiert werden, auf der Basis ihrer eigenen Einschätzungen Entscheidungen in ihrem Bereich zu fällen.

Purpose als Handlauf für Jeden

Mitarbeitende, die verantwortlich Entscheidungen übernehmen sollen, brauchen **statt der Führungskraft einen jederzeit verfügbaren Maßstab**, an dem sie sich orientieren können. „**Purpose**“ ist hier nicht nur ein Schlagwort oder eine Mode, sondern im besten Sinne ein Handlauf für alle Beschäftigten, der zentral für Kohäsion im ganzen Unternehmen sorgt.

Nur wenn die ganze Organisation - inklusive aller Führungsverantwortlichen - sich auf eine solche Sinnsetzung hin ausrichtet, können Führungskräfte Teile ihrer bisherigen Aufgabe vertrauensvoll abgeben. Anregungen hierzu geben Modelle wie *Purpose-Driven-Organizations*¹ und die *Systemisch-Evolutionäre Unternehmensentwicklung*² von Bernhard Lievegoed/ Friedrich Glasl.

Stimmigkeit von Weg und Ziel: Entwicklung - Sinn - Partizipation

Die Rolle von Führung in dieser Transformation ist es, **Bedingungen zu schaffen, in denen Menschen und Gruppen selbst-**



ständig und intelligent im Sinne des großen Ganzen handeln können. So wird das Entwickeln der Organisation und der Mitarbeiter zu einer permanenten Aufgabe in der Organisation.

Eine solche Transformation ist zugleich Voraussetzung für die künftige Transformationsfähigkeit der Organisation. Sie braucht Führungskräfte, die klar und beispielhaft vorleben, worum es geht, sich selbst und ihre Mitarbeitenden weiterentwickeln und zu Führung ermächtigen. Sie ist nur steuerbar, wenn es eine deutlich darauf ausgerichtete firmeneigene Führungs-Philosophie gibt und ein kooperativ entwickeltes Leitbild, das im Alltag tatsächlich gelebt wird. Lebendig wird dieses Potential der Integrationsphase nur, wenn es auf Basis von *Awareness* entfaltet wird, in welcher die Unternehmensleitung sich selbst und die Führungskräfte zur Transformation des eigenen Führungsverhaltens herausfordert. So durchdringt die Organisation, was C.O. Scharmer *Awareness Based Collective Action* nennt. (A)

Für Weg-Ziel-Stimmigkeit entstehen



¹ s. Fink, F./Moeller, M.(2018): *Purpose Driven Organizations*, Stuttgart

² s. Glasl, Friedrich (2021): *Dynamische Unternehmensentwicklung*, 6.Auflage, Bern

Hello again!

Leitbilder schaffen Orientierung in Transformationsprozessen



Foto: © Studio Hugger

VON WOLFGANG
GRILZ

Leitbilder können die Transformation von Organisationen großartig unterstützen. Damit sie ihre Motivationswirkung aber auch entfalten können, braucht es ein besonderes Vorgehen, das dies ermöglicht.

Die transformativen Prozesse, die viele Organisationen gegenwärtig durchlaufen, sind mit Herausforderungen verbunden, die oft unter dem Begriff VUKA (volatil, unsicher, komplex, ambig) zusammengefasst werden. Im Umfeld bestehende Unsicherheiten führen in Unternehmen vielfach zu unklaren Entscheidungsmechanismen und zu Orientierungslosigkeit. Es ist sicherlich auch diese Suche nach Orientierung, die den Purpose-Diskussionen der letzten Jahre großen Auftrieb gegeben hat. Die motivatorische Bedeutung eines klar erkennbaren Sinns, der mit den eigenen Tätigkeiten in einem Unternehmen verbunden ist, kann gar nicht hoch genug eingeschätzt werden.

*Mission,
Vision,
Werte*

Dieser Bedeutung wird aktuell wieder mit der Entwicklung von Leitbildern Rechnung getragen. Damit Leitbilder ihren Zweck erfüllen können, müssen die Prozesse ihrer Erstellung allerdings einige Bedingungen erfüllen.

Die erste Frage, die wir uns dabei stellen, betrifft die Zielgruppe, an die sich das Leitbild richtet. Ist es ein primär nach außen gerichtetes Marketing-Tool, das eine gute Darstellung des Unternehmens mit einer klaren Abgrenzung zu den Mitbewerbern hin sein soll, oder richtet es sich vor allem an die eigenen Mitarbeiterinnen und soll diese bei der Bewältigung ihrer Anforderungen durch Arbeit am kulturellen Mindset unterstützen?

Ein innerer Transformationsprozess kann mit einer reinen Marketing-Funktion eines Leitbildes nicht unterstützt werden. Dafür benötigt es drei nach innen gerichtete Funktionen:

1. Angesichts der notwendigen Arbeitsteiligkeit und Aufgliederung in Abteilungen und Teams rückt der gemeinschaftliche Blick von Mitarbeitern auf das Ganze oft in den Hintergrund. Transformation vollzieht sich aber nie dadurch, dass man innerhalb der bisherigen Abteilungs- oder Kooperationsgrenzen bleibt. Es braucht die Auseinandersetzung mit dem gesamthaften Sinn. Dadurch entsteht Klarheit über den übergeordneten Zweck der eigenen Tätigkeiten. Außerdem wird das Zugehörigkeitsgefühl der Mitarbeiterinnen zur Organisation gestärkt.
2. Nötig ist auch ein grundlegendes Wertegerüst für die Handlungsebene. Immanuel Kant gab dieses mit seinem kategorischen Imperativ wieder: „Handle nur nach derjenigen Maxime, durch die du zugleich wollen kannst, dass sie ein allgemeines Gesetz werde.“ In der Praxis sehen wir natürlich, dass

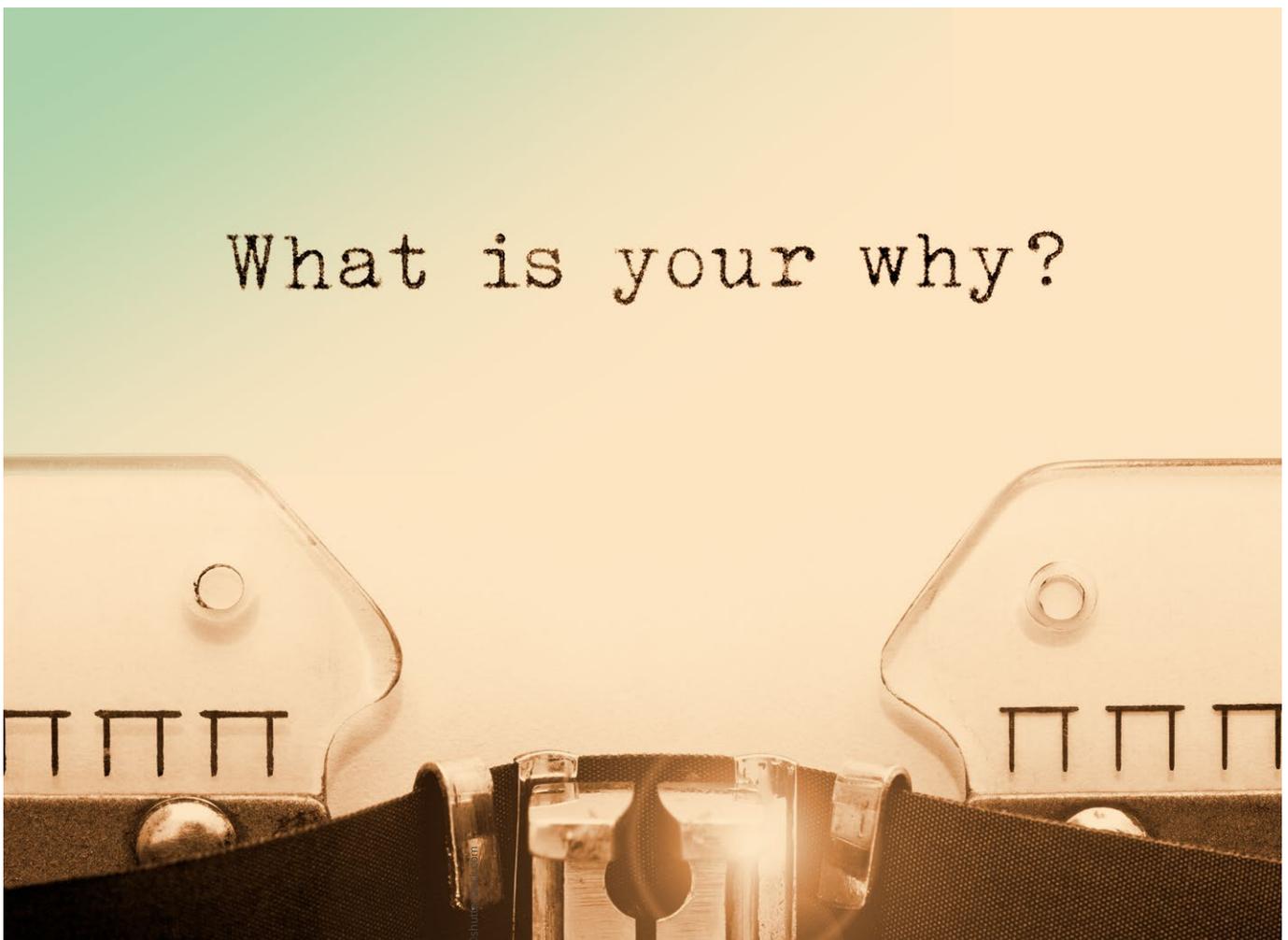
uns vorbildliches Verhalten nicht immer gelingt. Wir sehen aber auch, dass wir Verhalten dadurch beeinflussen können, dass wir einen Diskurs über die dem Verhalten zugrundeliegenden Maximen und Werthaltungen führen. Dieser Diskurs muss breit geführt werden.

3. In Veränderungssituationen sind Zielsetzungen oft noch unklar und bedürfen der weiteren Strategie-Diskussion. Derartige Strategiediskussionen sind oft von unterschiedlichen Zielen und inhaltlichen Vorstellungen geprägt und daher durchaus konfliktreich. Um diese Diskussionen in konstruktiver Form zu ermöglichen, braucht es Einigkeit über die grundlegende Richtung, die die Organisation in Zukunft einschlagen will. Dabei werden die gemeinsamen Ideale geklärt und Konsens über die langfristige Ausrichtung und die Zielsetzungen des Transformationsprozesses hergestellt.

Um den motivatorischen Charakter dieser drei Funktionen zur Geltung zu bringen, ist die Formulierung des Leitbildes mit seinen drei Bereichen Mission, Werte und Vision ein wichtiger Schritt, aber keinesfalls ausreichend.

Es gibt heute wahrscheinlich nur wenige Organisationen, die nicht irgendwann ein Leitbild erstellt haben. Bei der Frage, wie dieses gelebt wird oder wer es auch nur gut kennt, sieht die Sachlage schon ganz anders aus. Ob und wie ein Leitbild in der Organisation wirkt und damit ihren Transformationsprozess unterstützt, hängt erstaunlich wenig von seiner eloquenten Formulierung ab. Viel entscheidender ist, wie das Leitbild zustande gekommen ist, wer alles daran beteiligt war und in welcher Form es eingeführt wurde.

*Ein Leitbild? –
Für welche
Zielgruppe?*





- » Es gibt kaum Prozesse in einer Organisation, in denen ein partizipatives Vorgehen bedeutender ist als bei der Gestaltung eines Leitbildes, das seine Wirkung auf die Mitarbeiterinnen haben soll. Gerade in Organisationen mit vielen Mitarbeitern ist deren Einbindung schon zahlenmäßig eine Herausforderung, die viel methodisches Geschick benötigt. Digitale Kanäle haben hier in den vergangenen Jahren neue Möglichkeiten geschaffen.

Einen letzten entscheidenden Punkt bildet die Umsetzungsphase. Um ein Leitbild als wirksamen Begleiter in Transformationsprozessen erscheinen zu lassen, braucht es kulturelle Interventionen (z.B. Culture Hacks), mit deren Hilfe es seine Wirkungen im Arbeitsalltag entfalten kann. Ein Beispiel: Will man mit dem Leitbild die Innovationskultur stärken, so wird es konkrete Experimentierfelder brauchen, damit es nicht bei guten Vorsätzen bleibt, sondern es auch zu tatsächlichem Innovationserleben kommt. Es kann aber auch eine „schräge“ Auseinandersetzung mit dem Thema Scheitern sinnvoll sein, weil Innovieren und Scheitern nahe beieinander liegen.

Mit Culture Hacks das Leitbild prototypisch umsetzen

Die Reize, die das Leitbild setzt, müssen jedenfalls durch Culture Hacks rasch prototypisch umgesetzt werden, damit es seine Wirkung entfalten kann. 🚫



„Wir können das Arsenal der Waffen nicht aus der Welt schreiben, aber wir können das Arsenal der Phrasen, die man hüben und drüben zur Kriegführung braucht, durcheinanderbringen.“

Max Frisch, Schweizer Schriftsteller, 1911 – 1991

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.

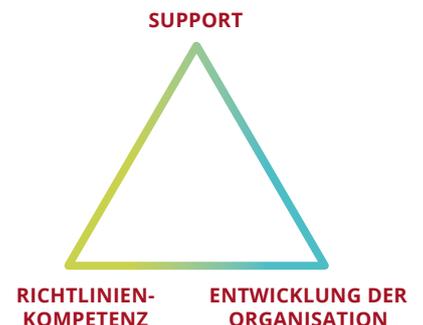
Unter Betrachtung der sieben Wesenselemente einer Organisation wurden die dringlichsten Aufgaben mit der größten Hebelwirkung identifiziert. Den Diagnoseprozess haben wir dabei „bottom-up“ gestaltet. Das war eine wichtige Entschei-

„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.



Führungsprinzipien erfolgreicher Transformation in Zeiten der Krise

Führungskräfte sind gefordert, Transformationsprozesse so einzuleiten, dass eine resiliente und zukunftsfähige Entwicklung von Organisationen möglich wird – dies erfordert besondere Fähigkeiten und Haltungen.



Foto: © Puch

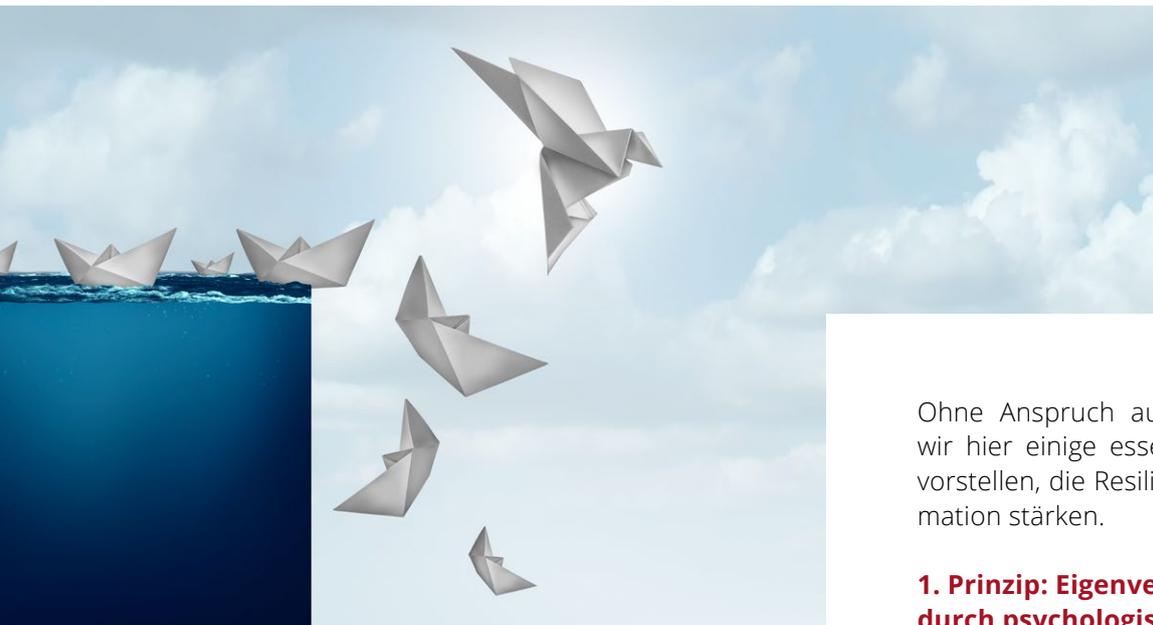


Foto: © Balmo



Foto: © Puch

VON OLIVER
HAAS, BRIGITTE
HUEMER, INGRID
PREISSEGGER



Ohne Anspruch auf Vollständigkeit möchten wir hier einige essentielle Führungsprinzipien vorstellen, die Resilienz in Zeiten von Transformation stärken.

1. Prinzip: Eigenverantwortung durch psychologische Sicherheit

Wenn in Phasen der Transformation permanent individuelle Bewertung und die Gefahr von „Majestätsbeleidigung“ mitschwingen, werden Offenheit, Leichtigkeit und Mut eliminiert.

Extrem dynamische gesellschaftliche, ökologische und wirtschaftliche Veränderungen sowie die Gleichzeitigkeit von mehreren Krisen zwingen Organisationen fast zwangsläufig zur Transformation. Diese Transformation passiert nicht nebenher, sie braucht die volle Aufmerksamkeit des Top-Managements, die Bereitschaft, auch Bewährtes – vielleicht sogar sich selbst – radikal zu hinterfragen und sich auf das Unbekannte und Unplanbare einzulassen. Unsere Beratungspraxis zeigt: Nach vielen Jahren oder gar Jahrzehnten des stabilen und erfolgreichen Wachstums ist es nun an der Zeit – vor allem auf der Ebene des Top-Managements – die Fähigkeit zur echten Transformation neu zu erlernen.

Transformation braucht die Bereitschaft, auch Bewährtes – vielleicht sogar sich selbst – radikal zu hinterfragen und sich auf das Unbekannte und Unplanbare einzulassen

Die Basis, um Eigenverantwortung übernehmen zu können und zu wollen, sind dementsprechend Vertrauen und Zutrauen. Menschen übernehmen dann Verantwortung, wenn sie sich im entsprechenden Umfeld sicher fühlen und nicht hinter jedem Angebot einen zwischenmenschlichen Fallstrick vermuten müssen. In einer Atmosphäre des gegenseitigen Respekts und Vertrauens stellen Menschen Fragen, hinterfragen, suchen und geben Feedback und sind in der Lage Fehler anzusprechen. Besonders in unsicheren Zeiten ist diese Form „psychologischer Sicherheit“ unabdingbar, denn die Gestaltung von Transformation erfordert das radikale Hinterfragen von bisher Bewährtem.

Führung bedeutet daher, Vorbild zu sein, Vertrauen und Zutrauen proaktiv und als Vorschuss zu schenken

3. Prinzip: Partizipation

Mit echter Partizipation ist keine Alibibeteiligung gemeint. Partizipation bedeutet, Möglichkeiten und Begegnungsflächen zu schaffen, damit die Menschen in der Organisation gemeinsam Perspektiven entwickeln können. Führung heißt in diesem Kontext, die Rahmenbedingungen zu schaffen und Orte für einen echten Dialog bereitzustellen. Damit ist nicht die jährliche Strategieklausur im engsten Kreis gemeint. Vielmehr werden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter permanent als – manchmal auch unbequeme – Partner in die Entwicklung von Produkten, Dienstleistungen und Prozessen mitbeteiligt. Lieferanten, Stakeholder sowie Kunden werden dabei zu Lern- und Entwicklungspartnern.

4. Prinzip: Energiequellen

Transformation gelingt dort besonders gut, wo unterstützende Energiequellen vorhanden sind. Dies können besonders engagierte Mitarbeitende sein, ein Team das etwas ausprobieren möchte, Kunden die besonders offen sind oder auch Rahmenbedingungen von außen, die radikale Veränderung unterstützen – die Kraft von Einzelnen kann Berge versetzen. Förderliche Energiequellen schaffen ein „Window of Opportunity“ für mutige Veränderung. Dieses Prinzip kann ich mir als Führungskraft zunutze machen und die ersten transformativen Schritte dort starten, wo die Rahmenbedingungen förderlich sind und das Momentum genutzt werden kann.

5. Prinzip: Beidhändigkeit (Ambidextrie)

Beidhändigkeit in der Führung ist in der Transformation in mehrfacher Hinsicht gefragt. Unter »Ambidextrie« wird oft gefordert, Kerngeschäft und Innovation gleichermaßen zu

pflegen – das ist aus unserer Sicht jedoch nur ein Aspekt. Das gleichzeitige Stabilisieren und Dynamisieren trifft auf viele Bereiche zu. In Transformationen ist das gleichzeitig evidenzbasierte wie intuitiv-empathische Steuern hilfreich und durch die Pandemie haben wir gesehen, dass zugleich analog und *remote* geführt werden kann. Diese hybriden Formen in unterschiedlichen Ausprägungen werden uns weiter begleiten und unterstützen das Heben von Potenzialen.

6. Prinzip: Lernen

Lernen hat in den letzten Jahren für Organisationen eine neue Bedeutung bekommen. Um die Transformation weiterzubringen, sind Kompetenzen in der Kommunikation und im Dialog, beim Geben und Annehmen von Feedback, in der Konfliktfähigkeit- und Konfliktfestigkeit essentiell. Da es im Kern um die Gestaltung der Zukunft geht, geht es auch um die gezielte Förderung des Querdenkens, von Kreativtechniken und Neugierde und schließlich des kompetenten Umgangs mit der Ambiguität. Darunter verstehen wir eben nicht nur, neue Werkzeuge zu trainieren, sondern vor allem das Tun und Ausprobieren im Feld. Dabei werden Werkzeuge und Fähigkeiten weiter geschärft und für den nächsten Einsatz optimiert.

7. Prinzip: Lösungsfokussierung und Optimismus

Transformation bedeutet immer auch Widerstand, Konflikt und die Auseinandersetzung mit Ängsten. Am Beginn eines Transformationsprozesses können - so sehr man sich das auch wünschen würde - nicht alle mitgenommen werden. Es geht darum, den Fokus auf jene Personen zu legen, die mutig vorangehen wollen und bereit für die Extrameile sind. Eine gesunde Portion Optimismus ist hier nicht nur hilfreich, sondern notwendig. 

Werte wie Mut, Vertrauen und Gemeinschaft bekommen besonderes Gewicht

Dialog als stabilisierendes Momentum in Transformationsprozessen

Ein Beispiel, wie Corona den Transformationsbedarf verstärkte und wie es gelang, eine offene Dialogkultur zu entwickeln.

Die Ausgangssituation

Ein internationales Dienstleistungsunternehmen ist durch Covid ins Mark getroffen und ein Ende der Krise ist nicht in Sicht. Die Organisation befand sich vor Covid auf stabilem Erfolgskurs. Um diesen Kurs langfristig zu halten, wurde 2019 ein Transformationsprozess gestartet. Zu den Herausforderungen zählten der Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit, Personalrekrutierung, die Halbierung der Co2 Emissionen bis 2030 und die Neuausrichtung der Kultur und Zusammenarbeit. Dann erfolgte ein durch den Covid-bedingten Lockdown ausgelöster radikaler Umsatzeinbruch. Es gab keine Erfahrung mit derart disruptiven Veränderungen. Nichts schien mehr planbar und ein Zurück zum alten Normal nicht möglich. Die Freisetzung von Führungskräften und Mitarbeiterinnen war notwendig. Die Stimmung bei der gesamten Belegschaft war angespannt und gezeichnet von Mut- und Orientierungslosigkeit.

Begegnung auf Augenhöhe ist ohne Autoritätsverlust möglich

Die obersten Führungsverantwortlichen stellten sich folgende Fragen

Wie können wir das Unsteuerbare steuern? Welche stabilisierenden Interventionen können wir setzen, damit bei der Belegschaft wieder ein Gefühl von Zuversicht entstehen kann? Was brauchen unsere Führungskräfte in der aktuellen Situation? Wie können die massiven, einschneidenden Ereignisse der letzten Monate verarbeitet werden? Was ist für das Führungssystem zu tun, damit die einzelnen Führungskräfte in ihrer Führungsrolle wieder handlungsfähiger werden? Wie findet das gesamte System unter den gegebenen



Foto: © Privat

VON CHRISTINE KOHLWEG-LEIDENBERGER

Bedingungen zu einem neuen Gleichgewicht? Klar wurde, dass ein Arbeiten auf der rein rationalen Ebene in dieser Situation nicht weiterhelfen würde, sondern vielmehr die psychosoziale und mentale Ebene in den Mittelpunkt gestellt werden sollte. Dadurch zeichnete sich bereits ein **Musterwechsel** ab. Denn es ging jetzt erst einmal darum mittels Reflexion und Dialog das Geschehene gemeinsam zu begreifen und zu verarbeiten. Das bisher Unausprechbare besprechbar zu machen, Ängste und Blockaden zu lösen und die historisch gewachsenen Denk- und Handlungsmuster auf Zukunftstauglichkeit zu überprüfen.

Diese Erkenntnisse wurden dann in einem ersten Schritt im Format einer Führungskräfteklausur unter dem Titel „**Gemeinsam reflektieren und Kraft schöpfen für das Neue**“ praktisch umgesetzt. Gestartet wurde mit einem Speed Dating, um die Teilnehmer (über drei Hierarchieebenen hinweg) gut in Kontakt zu bringen und Begegnungen auf Augenhöhe zu gewährleisten. In Abständen eingebaute **Achtsamkeits- und Meditationsübungen** sorgten während der Veranstaltung immer wieder für entsprechenden Tiefgang und boten Raum, sich selbst und die

Anderen bewusster wahrzunehmen. Zu den Kernelementen der Veranstaltung gehörten zwei Blöcke mit **Aufstellungsarbeiten**. Zum einen wurden in der Großgruppe anhand einer simulierten *Change Curve* die Veränderungsphasen der letzten Monate nachgestellt und reflektiert. Zum andern wurde in drei Untergruppen über körperliche Aufstellungsarbeiten (und anschließende Reflexion) in spezifische Situationen einzelner Fallgeber hineingespürt. Hierbei war Mut, Spontaneität, Offenheit sowie Kreativität und Experimentierfreude der Teilnehmerinnen besonders gefordert. In der Schlusssequenz ging es in Einzel- und Gruppenarbeiten um den Transfer der Erkenntnisse.

als auch auf Teamebene eine Stabilisierung erfahren. Gleichzeitig konnte **Handlungsfähigkeit auf- und ausgebaut** werden. Ängste und Blockaden wurden überwunden, darin gebundene Energie zurückgewonnen und für anstehende Herausforderungen verfügbar gemacht. Reflexionsfragen, die sowohl auf Ressourcen als auch auf Chancen für die Zukunft abzielten, führten zu einer Bewusstwerdung und Schärfung der gemeinsamen Stärken. Die Erkenntnis, dass Handlungsmöglichkeiten und Spielraum für die einzelnen Führungskräfte und das Führungsteam größer waren, als bisher angenommen, schaffte eine breite Akzeptanz für die neue ungewisse Situation. Dies ging einher mit der Einsicht, dass das alte Normal so auch keinen Sinn mehr machen würde. Damit war eine Grundlage geschaffen, um im weiteren Verlauf des Transformationsprozesses auch wieder an den dringenden strategischen Fragestellungen weiterzuarbeiten. (A)

Handlungsmöglichkeiten und Spielräume erkennen

Die wichtigsten Erfolgsfaktoren für diesen Prozess

1. Authentische, vertrauensvolle, offene und mutige Führungskräfte, die den nachgeordneten Führungskräften auf Augenhöhe begegnen, ohne dabei ihre Autorität und Vorbildfunktion zu untergraben. Die den Mut haben, sich einzugestehen, dass sie den richtigen Weg auch nicht wissen und dieser Weg im Führungskreis gemeinsam gesucht und entwickelt werden soll.
2. Adäquate Reflexions- und Dialogräume (siehe Grafik: Dialogkultur entwickeln)
3. Sorgfältig ausgewählte Methoden und Tools, die unter Berücksichtigung des Gesamtprozesses die Bereitschaft der Teilnehmerinnen fördern, sich einzulassen und zu öffnen
4. Aus der Retrospektive für die Zukunft lernen, explizit auch kleine Erfolge fokussieren
5. Drei unterschiedliche Führungsebenen in einem Raum: das Zusammenspiel auf den unterschiedlichen Ebenen im Blick halten und sich selbst darin als Handelnde verstehen.

Der Nutzen aus dieser Veranstaltung

Das Gesamtsystem hat durch die gebotenen Reflexionsräume und durch die Bearbeitung sowohl auf der individuellen,

Dialogkultur entwickeln

Quelle: In Anlehnung an C. O. Scharmer



Gerade jetzt! Diversität in Teams als Herausforderung für die Führung



Foto: © Chris Zvitkovits

VON ANITA
REINBACHER

Digitaler Wandel, Fachkräftemangel und die Entstehung neuer Märkte wirken als transformierende Kräfte in Unternehmen.

Führung hat im Transformationsgeschehen die zentrale Aufgabe, Teams so zu gestalten, dass sie möglichst flexibel und rasch auf sich verändernde Umwelten reagieren können. Viele haben diese Trends erkannt und setzen zunehmend auf Diversität in Teams. Führung heterogener Teams stellt Führungskräfte jedoch vor eine ganze Reihe an Herausforderungen.

Gemischt, heterogen – worauf ist zu achten?

Angenommen ein Team besteht aus drei (männlichen) Technikern mit einem Durchschnittsalter von 50 Jahren und vier (weiblichen) Geisteswissenschaftlerinnen zwischen 20 und 25 Jahren. Obwohl im Team auf eine Mischung von Alter, Geschlecht und Beruf geachtet wurde, besteht eine hohe Wahrscheinlichkeit, dass sich eine Bruchlinie entlang der Diversitätskriterien Alter und Beruf bildet. Als Effekte davon könnten Kommunikation und Leistung leiden. Bei einem "echten" hetero-

genen oder diversen Team würde diese Gefahr nicht bestehen, da man hier auf eine gute Durchmischung möglichst vieler Merkmale wie Alter, Geschlecht, Herkunft, Profession und Religion geachtet und Bruchlinien somit verhindert hätte.

*„Wir begegnen uns in den
Gemeinsamkeiten und
wachsen an unseren
Unterschieden.“*

Virginia Satir



Wann ist Diversität im Team (nicht) sinnvoll?

Nicht immer ist Heterogenität förderlich für die effektive Arbeit von Teams. Dominieren stabile, hochorganisierte Prozesse, ist Vielfalt sehr oft hinderlich. In einem Umfeld hingegen, das dynamisch und unsicher ist und Innovation fordert, sind diverse Teams die bessere Wahl. Start-ups profitieren davon ungemein und in Krisen leisten heterogene Teams durch ihre Wendigkeit und Flexibilität mehr. Ihre besondere Stärke liegt in der Vielfalt ihrer Erfahrungen, Kompetenzen und Sichtweisen, und sie können auch auf immer bunter werdende Kundengruppen reagieren.

Diversität - eine Frage der Unternehmenskultur

Um von der Vielfalt im Team zu profitieren, braucht es eine Grundhaltung der Führung, die durch eine starke Diversitätsüberzeugung gekennzeichnet ist. Damit ist eine Bereitschaft gemeint, Vielfalt grundsätzlich wertzuschätzen und Mitarbeitende in die Mitverantwortung einzubinden. Die Grunddimension, auf der Vielfalt gedeiht, ist geprägt von Toleranz, Wert-

schätzung, Partizipation und Vertrauen. Dies muss auf Unternehmensebene verankert sein und durch alle Führungskräfte im Unternehmen zur gelebten Kultur werden.

Führung im Umgang mit Diversität

Individuell benötigen Führungskräfte Reflexionsvermögen, um die Stärken eines heterogenen Teams zu heben. Das bedeutet, eigene Routinen laufend zu hinterfragen sowie Einstellungen und Verhaltensmuster zu reflektieren. Zu erkennen, dass die eigene Wahrnehmung immer nur ein begrenzter Ausschnitt ist und der Wert im Hören von anderen Meinungen liegt, ist hierfür eine wichtige Grundvoraussetzung. Das tägliche Führungshandeln ist geprägt davon, Orientierung zu geben, Zusammenhänge und übergeordnete Ziele für Mitarbeitende aufzuzeigen. Führung mit dieser Grundhaltung, nimmt Individuen mit ihren individuellen Fähigkeiten ernst und setzt sie auf Basis ihrer Ressourcen ein. Unbestritten ist, dass Führungsarbeit mit zunehmender Vielfalt im Team komplexer wird, da das Konfliktpotenzial steigt. Ein reflektierter und konstruktiver Umgang mit Konflikten ist somit unerlässlich. ⚠️



Resilienz in Organisationen: Erfolgskriterien erkennen und Transformations- prozesse gestalten

VON OLIVER HAAS, BRIGITTE HUEMER,
INGRID PREISSEGGER

Rezension von Michael Berger,
Vice President Global Human
Resources bei der Palfinger Group

Sind unsere Kinder die „Generation Krise“? Gibt es gute Gründe, den Kopf in den Sand zu stecken beim Blick auf die Welt, in der wir leben? Ganz im Gegenteil: Ich bin überzeugt, in (fast) jeder Krise ergeben sich Chancen. Jedoch nur für jene, welche dafür offen sind – Individuen wie Organisationen. Der Schlüssel dafür ist Resilienz. Vielfach wird dieser Begriff vor allem mit dem Individuum verknüpft. Die Frage dahinter lautet dann: „Wie kann ich selbst meine Widerstandskraft stärken bzw. anderen dabei helfen, auch wirklich fordernde Lebenssituationen gut zu bewältigen?“

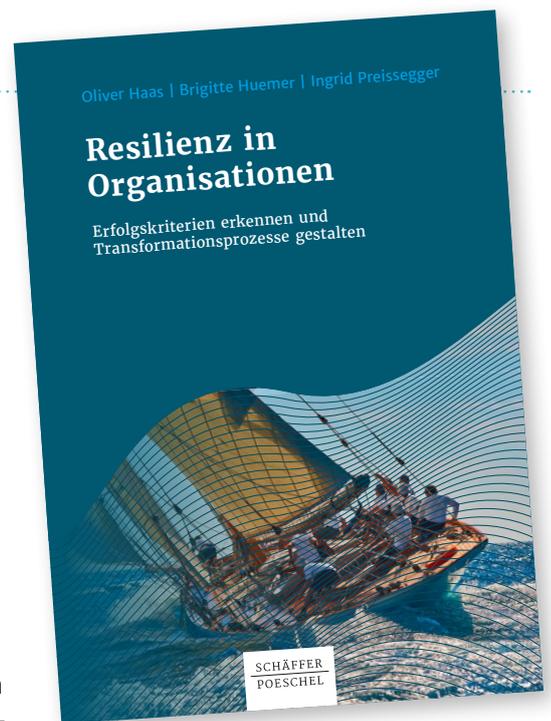
Dieses Buch wählt einen anderen, breiteren Zugang und widmet sich der Frage, wie nicht nur Einzelpersonen und Teams, sondern auch ganze Organisationen resilienter werden können und damit

- vorausschauend schwache Signale erkennen und Krisen „sicher“ bewältigen können
- gerade in der Krise loslassen und neu lernen können und *Windows of Opportunities* für das eigene Unternehmen gestalten können.

In einer Zeit unterschiedlichster Krisen, hoher Veränderungsdynamik und Volatilität gibt das Buch wertvolle Impulse, wie sich die Weiterentwicklung von Widerstandskraft und Erhaltung der Lebensgrundlagen mit Gestaltungskraft, Zukunftssicht und Transformation kombinieren lässt.

Im Buch werden wesentliche Ansatz- und Hebelpunkte zur Stärkung eines Unternehmens in Richtung einer resilienten Organisation aufgezeigt. Das erfolgt, gut lesbar und doch fundiert, durch Grafiken unterstützt, auf sehr praxisnahe Art und Weise. Der *Purpose*, also der Daseinszweck einer Organisation und das *Growth-Mindset* seiner Individuen sowie der Organisation insgesamt spielen eine wesentliche Rolle, um die Resilienz der Organisation nachhaltig zu steigern. Kombiniert werden dabei inhaltliche Impulse mit Beispielen aus der Beratungspraxis der Beraterinnen und konkreten Umsetzungstools. Bezüge zum Umgang mit aktuellen Herausforderungen fehlen dabei ebenso wenig wie handfeste Tipps zur Gestaltung von großen Transformationsprozessen.

So formulieren die Autoren auch den Anspruch im Vorwort: sie wollen keine Vorstellung abstrakter Theorien, sondern konkrete Handlungs- und Denkanstöße liefern, allerdings ohne Anspruch auf absolute Wahrheiten. Und das gelingt, weil die Autorinnen aus der eigenen Praxis schöpfen können. Sie wissen also, wovon sie schreiben. Und sie leben in ihrer Beratungspraxis, was sie in dem Buch (be) schreiben. Ein spannendes Werk zum Lesen und Nachschlagen, das die Leserinnen vor allem zum Tun und Ausprobieren ermutigt.



Erschienen
2022 bei
Schäffer-Pöschel

Foto: © Sulzer



Glasls Glosse

Gegenwärtig sind wir alle mit der Herausforderung konfrontiert, dass sich in unseren Arbeitsorganisationen ständig Veränderungen vollziehen müssen. Für Menschen im Management bedeutet dies konkret, dass sie neben profundem Wissen und Können in ihrem Fachbereich unbedingt auch in „Change-Management“ kompetent sein müssen. Doch dabei geht es um mehr als um „Change“, d.h. nicht nur um geringe Veränderung einzelner Aspekte der Organisation, etwa der Aufgaben, Befugnisse und Verantwortung von Funktionen, oder der Struktur der Aufbauorganisation, der Abläufe oder der Strategie der Organisation oder der technischen Ausstattung. Wie sind dafür die Mitarbeitenden in Bewegung zu kriegen? Viele meinen, dass sie dazu den unentrinnbaren Leidensdruck erhöhen müssen und verweisen auf den Konkurrenzdruck, auf den Zwang zum sparsamen Umgang mit allen Ressourcen, auf politische Zwänge und neue Technologien und ähnliches. Doch Druck ist kein

guter Motivator sondern hat oft gegenteilige Wirkungen. Denn Angst vor drohenden Verschlechterungen stärkt sogar noch den Drang zur Sicherung des bisherigen Besitzstandes. Dann gilt wie bei Turbulenzen im Flugzeug: „Fasten your seatbelt!“ Da aber die erhoffte Wirkung des organisatorischen Wandels oft nur durch Verzicht auf gewohnte Routinen möglich ist, müssen die betroffenen Menschen Sinn und Zweck der Veränderung verstehen und innerlich wirklich mittragen. Erst dann können sie sich von Altgewohntem lösen und sich auf Neues einlassen.

Dafür sollen mit den Menschen Perspektiven entwickelt werden, in welche Richtung der Wandel gehen wird. Bei Change-Aktivismus ohne klare Sinnorientierung denken Menschen vielleicht, dass ihre Führung gerade einer neuen Managementmode hinterherläuft. Zusätzlich zur Sinnperspektive müssen den Menschen konkrete Möglichkeiten geboten werden, sich Wissen und Fähigkeiten anzueignen, auf die es in

Zukunft ankommt. Nur so ist Entwicklung möglich. Doch niemand kann einen anderen Menschen entwickeln – das kann jeder nur selbst, aus eigenem Bewusstsein und eigenem Wollen. Und genau das ist die Voraussetzung für die Entwicklung einer Organisation, die mehr ist als „Change“: Nur wenn sich Menschen selbst entwickeln, können sie etwas zur Entwicklung ihrer Organisation beitragen, damit eine neue und höhere Qualität der Leistungserbringung möglich wird und vermehrt Kundennutzen geschaffen wird.

Friedrich Glasl

*Aktuelle Informationen,
Termine und Inputs*

FINDEN SIE LAUFEND
UNTER WWW.TRIGON.AT
BZW. WWW.TRIGON.DE





Beratungsangebote

Transformation als Führungsaufgabe

Kulturtransformation

Kultur ist die DNA Ihres Unternehmens. Maßgebliche Transformation ist ohne kulturelle Veränderung unmöglich. Kultur lässt sich nicht einfach und geradlinig steuern, sie ist aber beeinflussbar und kann somit auch weiterentwickelt werden. Trigon begleitet Sie mit Ideen und Tools auf dem komplexen Weg der Kulturtransformation und verknüpft auch die Veränderungen von Strukturen und Prozessen mit der Entwicklung Ihrer Unternehmenskultur.

Begleitung von Leitbild-Prozessen

Leitbilder können die Transformation von Organisationen sehr unterstützen. Wir konzipieren mit Ihnen Ihren Leitbild-Prozess und involvieren dabei Ihre Mitarbeiter zum motivierten Mit-tun. Natürlich begleiten wir Sie auch bei der Umsetzung mit innovativen

Culture Hacks, Leitbild-Challenges für den Arbeitsalltag oder auch der Gestaltung von Veranstaltungen mit großen Gruppen.

Transformational Leadership-Programme

Die Führungsprogramme von Trigon umfassen neben den Leadership Essentials auch eine Reihe von Methoden zur Förderung von Transformation im Unternehmen. Diese reichen von Mindfulness-Trainings zur Förderung der achtsamkeitsbasierten Führung über Innovations-Workshops bis hin zu agilen Arbeitsmethoden. Trigon-Beraterinnen unterstützen Sie in der Konzeption Ihrer bedarfsge-rechten Programme und sorgen mit ihren Methoden für motivierende und umsetzungsorientierte Lernerlebnisse Ihrer Mitarbeiterinnen.

Aktuelle Informationen, Termine und Inputs

FINDEN SIE LAUFEND
UNTER WWW.TRIGON.AT
BZW. WWW.TRIGON.DE

Trigon Graz

Entenplatz 1a
8020 Graz (A)
T +43 316 / 40 32 51
trigon.graz@trigon.at

Trigon Klagenfurt

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

Trigon Luzern

Birkenstrasse 10
6003 Luzern (CH)
T + 41 41 / 511 24 80
trigon.luzern@trigon-schweiz.ch

Trigon München

Trausnitzstraße 8
81671 München (D)
T +49 89 / 242 089 90
trigon.muenchen@trigon.de

Trigon Salzburg

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

Trigon Wien

Mariahilfer Straße 124/15
1070 Wien (A)
T +43 664 320 62 85
trigon.wien@trigon.at