Siegfried Lettmann

FÜHRUNG IN DIE DIGITALE TRANSFORMATION

Change, Leadership und Agilität

Foto: © metamorworks/Shutterstock.com

SLIM Siegfried Lettmann
INTERIM MANAGEMENT

Eine Publikation von:

SLIM Siegfried Lettmann
INTERIM MANAGEMENT

INHALT

EDITORIAL **02**

1. FÜHRUNG EBNET DEN WEG DURCH DIE TRANSFORMATION **04**

1.1. Warum man über Führung sprechen sollte 05

1.2. Die neue Rolle der Führungskräfte 07

1.3. Oft übersehenes Führungsthema: Tagesgeschäft vs. Veränderung – Stabilisieren oder gestalten? 10

1.4. Bewährtes und Neues in Einklang bringen 13

2. DER MENSCH IM MITTELPUNKT: FÜHRUNG UND VERÄNDERUNG **16**

2.1. Change: Warum wir „Veränderung“ lernen sollten 17

2.2. Führungsstil für Veränderung: Transformationale Führung 20

2.3. Transformationale Führung in dynamischen Umfeldern 22

2.4. Vertrauen 24

2.5. Verantwortung 26

2.6. Anders arbeiten: Die Herausforderung der Unternehmenskultur 28

3. EFFEKTIVITÄT DURCH STRUKTUR: DIE PASSENDE ORGANISATION FÜR DIE VUCA-WELT **32**

3.1. Agilität: schnell und flexibel werden 35

3.2. Agilere Organisation in etablierten Unternehmen: Beispiel OKR – „Management by Objectives and Key-Results“ 37

3.3. Agilere Organisation in etablierten Unternehmen: Beispiel Kanban 41

3.4. Weitere hilfreiche Tools: Tactical Meetings, Planning und Delegation Poker 42

3.5. Agilität braucht klare Regeln 47

3.6. Kreativität 50

3.7. Die lernende Organisation 51

3.8. Verantwortung und Autonomie – Das Problem traditioneller Strukturen 53

4. WENN DIE WELT IM WANDEL IST, WIRD VERÄNDERUNGSFÄHIGKEIT EINE UNTERNEHMERISCHE SCHLÜSSELKOMPETENZ **56**

4.1. Was ist Change-Management? 58

4.2. Ablauf eines Change-Managements 60

4.3. Konsequenz und typische Hürden in der Umsetzung 63

4.4. Widerstand ist Teil jeder Veränderung 66

4.5. Kommunikation macht einen guten Teil des Erfolges 68

4.6. Unterstützung beim Erschließen der Zukunft: Interim Management als Change-Ermöglicher und Eisbrecher 70

ÜBER DEN AUTOR – SIEGFRIED LETTMANN **74**

GASTBEITRAG VON ULVI AYDIN – AUSZUG AUS „!AYCONS FÜHRUNGSATLAS“ **76**

QUELLENVERZEICHNIS 80

BILDNACHWEIS 84

IMPRESSUM 85

Foto: © Corodenkoff/Shutterstock.com

Foto: © Freelysky/Shutterstock.com

Foto: © comzeal images/Shutterstock.com

Foto: © fizkes/Shutterstock.com

„Wie führt man durch die Transformation?“

EDITORIAL

Moderne Führung befindet sich in einem enormen Spannungsfeld. Die Zeichen der Zeit stehen auf Veränderung – einen stetigen Umsatz verdanken viele Unternehmen aber der Stabilität. Wie vereint man beides? Wie bleibt man trotz Veränderung erfolgreich? Und: Geht langfristiger Erfolg überhaupt noch, wenn man sich nicht verändert?

Diese Fragen sind vor allem für etablierte Unternehmen kritisch. Denn im Gegensatz zu den agilen Start-ups, die die Medien füllen, haben etablierte Unternehmen längst eine eigene DNA entwickelt. Sie haben eine Geschichte, eine Tradition – das macht es ungleich schwieriger, wenn die Märkte nun neue Arbeitsweisen, neue Führungs-, Organisations-, und Erfolgsstrategien erfordern. Die Kunst ist es hier, moderne Zugänge zu inkorporieren, ohne das zu gefährden, was das Geschäft am Laufen hält. Das verlangt eine rücksichtsvolle kulturelle Entwicklung und eine Besinnung auf die Kernkompetenzen, keine Brüche mit Tradiertem.

Gleichzeitig scheint sicher, dass es in den meisten Unternehmen Veränderung geben muss. Wie umfassend diese ausfällt, hängt von den Unternehmen ab, sie sollte aber gewährleisten, dass man effektiver arbeiten kann als bisher. Dass man schneller auf Änderungen des Marktes reagieren – oder sich überhaupt an der Spitze neuer Entwicklungen positionieren kann. Dafür braucht es mehr Kundennähe als bisher, Strukturen, die raschere Entscheidungen ermöglichen, und eine Belegschaft, die Neues nicht ablehnt, sondern sich mit Mut und Neugierde darauf einlässt.

Es ist wichtiger denn je geworden, Ideen zu haben, und diese auch produktiv zu verfolgen. Dafür ist es bedeutend, auch das Wissen der Mitarbeiter besser zu nutzen, und allgemein Innovation zu befördern. Wer nicht innoviert, verliert – dieser Satz ist heute richtiger als früher, denn Kunden und Märkte sind fordernder geworden. Dafür geben uns aber auch neue digitale Technologien und Tools ein nie dagewesenes Instrumentarium an die Hand, das uns erlaubt, effektiver und besser zu arbeiten.

Alle diese Themen setzen sehr hohe Erwartungen in unsere Führungskräfte. Sie sind es letztlich, die Stabilität und Veränderung ausbalancieren sollen. Sie sind es, die die Mitarbeiter kollektiv hinter neuen Zugängen einen sollten. Sie gehen voran und zeichnen vor, wie das moderne Wirtschaftstreiben aussehen soll. Sie stehen an der Spitze eines massiven Kulturwandels, der uns alle fordert.

Also: „Wie führt man durch die Transformation?“

Ich wünsche eine interessante Lektüre!

S. Lettmann

Siegfried Lettmann

Foto: © Detlef Szillat

Foto: © Willyam Bradberry/Shutterstock.com

Foto: © franz12/Shutterstock.com

1. ABSCHNITT:

FÜHRUNG EBNET DEN WEG DURCH DIE TRANSFORMATION

Foto: © Syda Productions/Shutterstock.com

1.1. WARUM MAN ÜBER FÜHRUNG SPRECHEN SOLLTE

Dass Führung einer der wichtigsten Faktoren für den Unternehmenserfolg ist, würden wohl nur wenige bestreiten. Studien zeigen, dass gute Führung **zu einem Drittel mehr Gewinn pro Mitarbeiter** führt, belegen aber auch, dass viele Führungspersonen nicht mit den passenden Kompetenzen und Einstellungen zu Werke gehen.[1] Gallup schätzt für Deutschland beispielsweise, dass der jährliche volkswirtschaftliche **Schaden durch mangelhafte Führung rund 122.000.000.000 Euro** beträgt.[2] (Dieser Betrag wächst übrigens jedes Jahr; für Österreich liegen meines Wissens nach entsprechende Zahlen nicht vor.) Mangelhafte Führung macht es schwierig, die Belegschaft zu aktivieren, Chancen zu nutzen, Veränderung zu betreiben, agil zu arbeiten und vieles mehr. *„Führungsversagen ist der häufigste Grund von Umsatzversagen."*[3]

Erfolg schaffen heute gemeinhin nicht mehr einzelne Genies, sondern Teams. Denn viele der wichtigen Themen sind so breit und tief geworden, dass eine einzelne Person sie kaum mehr optimal behandeln kann. Es ist also Zusammenarbeit nötig. Und ein Team braucht Führung, Orientierung, Hilfestellungen – und die nötigen Rahmenbedingungen, um effektiv und effizient arbeiten zu können. Häufig funktioniert das noch nicht gut. So ist jedem vierten Team unklar, was überhaupt die Ziele sind, mehr als jeder dritten Fachkraft fehlt die Unterstützung der Teamleitung, ebenfalls mehr als jeder dritte identifiziert sich nicht mit der Kultur des Arbeitgebers, und vier von zehn Fachkräften meinen, in ihren Teams könne über Fehler nicht offen gesprochen werden und neue Ideen hätten es schwer.[4]

Über Führung sprechen sollte man auch deshalb, weil diese Probleme vielen Führungspersonen gar nicht bewusst sind. Denn in der zitierten Studie wird auch ersichtlich, dass die Führungskräfte selbst diese Probleme scheinbar nicht erkennen. In den angesprochenen Bereichen waren die Führungspersonen selbst nämlich fast vollumfänglich der Meinung, dass alles bestens sei. Fast alle Führungskräfte meinten, sie wären

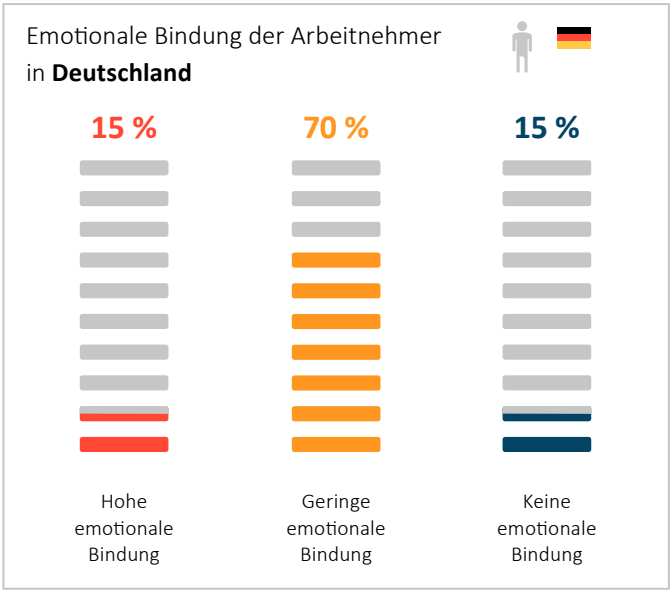
Foto: © Gorodenkoff/shutterstock.com

bei Problemen immer ansprechbar, wären bei der Analyse von Fehlern hilfreich und würden die Leistungen ihres Teams ausreichend anerkennen. Knapp die Hälfte ihrer Mitarbeiter sah das jeweils anders.[5] Ganz offensichtlich gibt es hier ein Problem – und augenscheinlich wird das fast nie wahrgenommen.

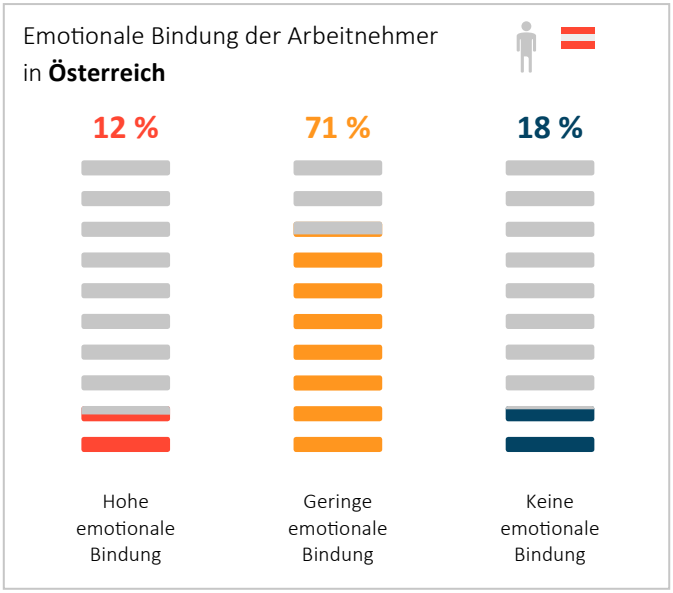
Effektiv findet sich nur jeder fünfte Mitarbeiter von seinen Vorgesetzten und Arbeitgebern gut durch die Digitalisierung begleitet, nur 15 % geben an, mit vollem Einsatz zu arbeiten.[6] Unter diesen Voraussetzungen werden neue Wege sehr schwierig.

Die „Welt" fasst das Ausmaß zusammen: *„Vorgesetzte bekommen in der Studie äußerst schlechte Noten von ihren Mitarbeitern. Sogar in der Gruppe der Angestellten, die an ihren Arbeitgeber hoch emotional gebunden ist, würde nur jeder zweite Befragte sagen, dass die Führung, die er bei der Arbeit erlebt, ihn dazu motiviert, hervorragende Arbeit zu leisten. In der viel größeren Gruppe der gering emotional gebundenen [das waren 70 %; Anm. d. Verfassers], ist es nur jeder siebte. Und in der Gruppe der nicht emotional gebundenen Arbeitnehmer ist diese Motivation mit gerade einmal drei Prozent praktisch gar nicht vorhanden."*[7] ▶

Jedem vierten Team ist unklar, was überhaupt die Ziele sind.



Dar. 1: Emotionale Bindung der Arbeitnehmer in Deutschland. (Quelle: Welt.de[8], eigene Darstellung)



Dar. 2: Emotionale Bindung der Arbeitnehmer in Österreich. (Quelle: derstandard.at[9], eigene Darstellung)

Ich meine aber, dass mit Sicherheit nicht acht von zehn Führungskräften schlechte Arbeit leisten – und das allesamt noch dazu nicht bemerken würden. Vielmehr sind sie mit sehr vielen (neuen und zusehends komplexeren) Herausforderungen konfrontiert, was ihre Arbeit signifikant erschwert. Oft hat vor allem das mittlere Management noch dazu keine guten Möglichkeiten, näher auf seine Mitarbeiter einzugehen.

Moderne Führung steht vor großen Herausforderungen, und Veränderung macht dieses schwierige Umfeld noch komplizierter. Dazu kommt: **Viele Führungskräfte sind fachliche Spitzenkräfte, eigentliches Leadership spielte in ihrer Ausbildung aber zumeist eine eher kleine Rolle** – und die üblichen Führungskräfteentwicklungen in Seminaren usw. sind oft einfach nicht praxisnah genug, um auf diese schwierigen Aufgaben ausreichend vorzubereiten.

So beschäftigen sich Führungskräfteentwicklungen üblicherweise mit fachlichen Qualifikationen, und weniger mit den vielen sozialen und methodischen Kompetenzen, die eine Führungsperson mitbringen sollte, um Teamarbeit zu fördern – und ein effektives Team kann wesentlich mehr leisten als ein Einzelner. Das historisch gewachsene „Befehl-und-Kontrolle"-Schema ist aufgrund der komplexeren Aufgaben dazu sehr aufwendig geworden, es kostet immer mehr Zeit (und damit Geld). Heute, am Übergang in eine neue Zeit, sollten wir deshalb einen neuen Zugang zu „Führung" finden. Denn für viele aktuelle Herausforderungen ist es nötig, **mit vereinter Kraft und klaren Zielen in die Zukunft zu gehen.**

Man sollte das nicht einmal als Humanismus auslegen: Es ist heute auch aus wirtschaftlicher Sicht notwendig, auf Marktveränderungen rasch und flexibel reagieren zu können. Es ist notwendig, innovativ neue Wege zu beschreiten, um erfolgreich zu bleiben. Das betrifft die Märkte und die Kunden. Man sollte also anpassungsfähig sein – und diese Anpassungen sollen heute schneller passieren als früher, weil auch das Umfeld sich immer schneller entwickelt und verändert. Damit das funktioniert, ist gute Führung maßgeblich.

Wer sich nicht auf die veränderten Begebenheiten der modernen Zeit einlassen kann, wer Chancen nicht ergreifen kann, wer nicht reagieren kann, wenn das Umfeld sich ändert, der wird kurzfristig mit internen Problemen kämpfen, mittelfristig an Umsatz und Gewinn einbüßen, und langfristig in der Versenkung verschwinden.

Und genau deshalb sollte man über Führung sprechen. ●

> **Es ist heute auch aus wirtschaftlicher Sicht notwendig, auf Marktveränderungen rasch und flexibel reagieren zu können.**

1.2. DIE NEUE ROLLE DER FÜHRUNGSKRÄFTE

Weil der Verfasser als Executive Interim Manager auch Führungskräfte-Entwicklung betreibt, erlebt er diese Themen aus nächster Nähe. Hier ist zu bedenken, dass die Komplexe rund um „New Work“, agile Organisationen und Transformation auch von den Führungskräften selbst ein Umdenken erfordern. Auch sie sollen ihren Job plötzlich anders machen als früher – und das, obwohl ihr früherer Zugang bisher funktioniert hat, oft sogar recht erfolgreich war. Auch Führungskräfte können das Gefühl haben, in der neuen Zeit viel zu verlieren. **Der Wandel soll immerhin an eine Stelle führen, an der viele Mitarbeiter selbst Verantwortung übernehmen können – so können sie sich als „Macher“, als Themeneigner positionieren.** Für die Manager hingegen bedeuten flachere Hierarchien oft auch eine weniger prägnante Stellung in den Unternehmen. Das heißt nicht, dass sie dann weniger wichtig wären. Ihre Rollen verändern sich aber: **Während zuvor vor allem Fach- und Entscheidungskompetenz gefragt war, sind nun soziale und methodische Kompetenzen mindestens genauso wichtig, wenn nicht sogar bedeutender.** Zum Selbstbild vieler Führungskräfte passt das ad hoc nicht perfekt.

Kurz: Für viele Führungskräfte, vor allem im mittleren Management, mag es zu Beginn wirken, als grabe ihnen die agile und digitale Transformation den Boden ab – das kann zu Widerständen führen. Kritisch ist das, weil gerade dem mittleren Management in Veränderungszeiten eine entscheidende Rolle zukommt. Die Führungspersonen sollen trotz erhöhtem Arbeitsaufwand und veränderten Tätigkeitsprofilen voll und ganz hinter dem neuen Weg stehen. Denn sie sind es, die als direkte Vorgesetzte die Mitarbeiter in vielen Einzelgesprächen führen und coachen müssen, wenn ihr Unternehmen erfolgreich transformiert werden soll. Diese Rolle kann etwa in einem Change-Projekt wichtiger sein als die des Top-Managements, dessen Rolle sich auf die eines Mentors und Sponsors beschränken sollte. (Wobei es letztlich auch ohne den Rückhalt im Top-Management nicht funktionieren wird.[10])

Ich sehe in der Praxis recht oft, dass der Wandel nicht eigentlich an der Belegschaft scheitert, sondern an den Führungskräften. Auch, wenn es manchmal fast so klingt: Führung wird im modernen Umfeld nicht unwichtiger, sondern wichtiger. Für ihre neuen Aufgaben ist aber eben oft ein anderes Führungsprofil ratsam (vgl. Infobox: „Welche Eigenschaften machen die besten Manager aus?“).

> **Führung wird im modernen Umfeld nicht unwichtiger, sondern wichtiger.**

Infobox

Welche Eigenschaften machen die besten Manager aus?

Google wollte mit dem Projekt „Oxygen“ beweisen, dass Führungskräfte im modernen Wirtschaftsleben nicht mehr so wichtig sind. Das Ergebnis zeigte aber das Gegenteil: Führungskräfte sind weiterhin von enormer Wichtigkeit für den Unternehmenserfolg. Nur die eigentlichen Fachkompetenzen sind nicht mehr so wichtig. Oxygen fand letztlich heraus: Eine gute Führungskraft …

1. ist ein guter Coach.
2. bestärkt das Team und betreibt kein Mikromanagement.
3. schafft ein inklusives Umfeld im Team und kümmert sich um den Erfolg und das Wohlbefinden des Teams.
4. ist produktiv und ergebnisorientiert.
5. betreibt gute Kommunikation, hört zu und teilt Informationen.
6. unterstützt die Entwicklung der Karriere der Mitarbeiter und diskutiert deren Leistungen.
7. hat eine klare Vision und Strategie für das Team.
8. verfügt über technische Skills, um das Team zu beraten.
9. arbeitet mit dem ganzen Unternehmen zusammen.
10. fällt gute Entscheidungen.[11]

Die Führungskräfte – und speziell das mittlere Management – sind letztlich nicht nur dafür verantwortlich, dass die Pläne und Vorhaben wirklich umgesetzt werden, sondern vor allem auch dafür, die Mitarbeiter auf dem Weg mitzunehmen. Für viele aktuellere Themen ist das Mitnehmen der Belegschaft ein kritischer Erfolgsfaktor. ▶

Der wichtigste Faktor für die Führungskräfte ist hier ihre soziale und persönliche Kompetenz. Empathie, gegenseitiger Respekt und effektives Feedback sind wichtig.[12] Hinzuzufügen ist dem noch das **unabdingbare** Know-how bezüglich Change-Management.

Gerade in Veränderungssituationen liegt ihr bedeutendster Wert in der Funktion als **Moderator, Teambuilder, Enabler, Coach** und **Personalentwickler** – Funktionen, die übrigens auch in puncto agiles Arbeiten wichtig sind, wie in Kapitel 3 noch erörtert wird.

Erfolgsfaktor Team

Fortschritt entsteht heute vor allem durch Gruppenanstrengungen, in diversen, kreativen und flexiblen Teams, deren Mitglieder einander gut ergänzen.

Viele der nun für Führungskräfte nötigen Einstellung und Kompetenzen zielen also darauf ab, Teams erfolgreich zu machen. Das zeigt sich schon länger: Unser Zeitalter ist ein schwieriges für Einzelkämpfer. Fortschritt entsteht heute vor allem durch Gruppenanstrengungen, in diversen, kreativen und flexiblen Teams, deren Mitglieder einander gut ergänzen. So sollen nicht nur mehr Ideen nutzbar gemacht werden, sondern auch in kürzerer Zeit mehr erreicht werden.

„Anders als noch zu Taylors und Fords Zeiten, als der einzelne Mitarbeiter eng definierte Aufgabenfelder unter strikter Fremdkontrolle zu verrichten hatte, geht es heute darum, das ‚Gold' aus den Köpfen der Mitarbeiter zu schürfen, ihre Ideen zu stimulieren und durch Zusammenarbeit zu nutzen, um so letztlich von der vielzitierten ‚Weisheit der Vielen' profitieren zu können. Gute Teams nutzen die persönlichen Stärken ihrer Mitglieder und kompensieren zugleich ihre Schwächen."[13]

Was instinktiv passend klingt, ist in der Praxis ein komplexes Aufgabenfeld für Führungskräfte (und Mitarbeiter).

Ebenso wie beim Thema „Führungskräfte" hat Google im Rahmen eines weiteren, sehr aufwendigen Projekts, „Projekt Aristoteles"[14], versucht, die Schlüsseldynamiken für den Teamerfolg herauszuarbeiten. Das Ergebnis zeigt einen guten Überblick über die wichtigsten Punkte (siehe Infobox). Diese ergänzen sich auch gut mit den zuvor vorgestellten Ergebnissen von Projekt Oxygen, den Eigenschaften guter Manager: Schon dort zeigten viele Punkte auf eine gute Befähigung des Teams.

Foto: © fizkes/Shutterstock.com

Infobox

Die fünf wichtigsten Schlüsseldynamiken für den Teamerfolg nach Googles „Projekt Aristoteles":

1. **Psychologische Sicherheit**
   Wenn jemand einen Fehler macht, wird dieser nicht gegen denjenigen verwendet.
2. **Verlässlichkeit**
   Jeder kann sich darauf verlassen, dass die Teamkollegen ihre Zusagen einhalten.
3. **Struktur und Klarheit**
   Ziele, Rollen und Vorgehensweisen des Teams sind klar. Es gibt einen effektiven Prozess zur Entscheidungsfindung.
4. **Bedeutung der Arbeit**
   Die Arbeit für das Team ist für jeden persönlich von Bedeutung.
5. **Wirkung**
   Jeder versteht, inwiefern die Arbeit des Teams auf die Unternehmensziele einzahlt.[15]

Die im Projekt Aristoteles aufgezeigten Themen sind umso erfolgskritischer, je agiler gearbeitet werden soll. Man bedenke, dass hierbei selbstorganisierte Individuen in ebenso selbstorganisierten Teams arbeiten – das funktioniert nur, wenn die Mitarbeiter einerseits die richtigen Einstellungen und Kompetenzen haben, und benötigt andererseits auch Tools und Kenntnisse aus dem Bereich der Selbstführung. In Unternehmen mit bisher eher hierarchischen Strukturen werden also **Personalentwicklung und eine angepasste Unternehmenskultur nötig** sein, um die angepeilten Arbeitsweisen realisieren zu können. Wenn Mitarbeiter flexibel Lösungen für Kunden erarbeiten sollen, sollten sie auch die Möglichkeit (und Fähigkeit) haben, neue Zugänge selbst zu entwickeln. Das setzt stetige Lernbereitschaft voraus und kann leicht zu Überforderung führen. Die Führungsperson sollte so etwas erkennen und dem entgegenwirken können. Sie ist erfolgreich, wenn sie ihr Team und dessen Mitglieder passend unterstützen kann.

Für den Teamerfolg gibt es so viele unternehmensabhängige Faktoren, dass es sehr schwer ist, einen Überblick zu schaffen. Schon Google stand in seinem Projekt Aristoteles vor dem Problem, dass man auf wesentlich zu viele Erfolgsfaktoren gestoßen war, die sehr oft noch dazu situationsabhängig waren – daraus ergibt sich wohl auch die Tatsache, dass die zuletzt präsentierten Erfolgsfaktoren (siehe Infobox) etwas allgemein wirken.

Für die Führung ist aber dennoch klar: Es geht darum, die nötigen Rahmenbedingungen zu schaffen, in denen das Team gut arbeiten kann, die Entwicklung und das Lernen der Individuen auszustaffieren und die Teammitglieder zu motivieren.

Ideale Zugänge gibt es aufgrund der sehr unterschiedlichen Voraussetzungen je Unternehmen und seiner Situation nicht. Grundlegend scheint: **Das Team arbeitet nicht mehr für die Führungskraft** – eine frühere und auch heute noch vielerorts übliche Sichtweise – **sondern eher die Führungskraft für das Team.** Sie sollte alle Probleme beheben, die dem Teamerfolg im Wege stehen, Zielstellungen moderieren oder entwickeln, für eine gute Kommunikation sorgen und dem Team möglichst Tools zur Verfügung stellen, damit es effektiv arbeiten und sich koordinieren kann. ●

Das Team arbeitet nicht mehr für die Führungskraft – sondern eher die Führungskraft für das Team.

Foto: © fizkes/Shutterstock.com

1.3. OFT ÜBERSEHENES FÜHRUNGSTHEMA: TAGESGESCHÄFT VS. VERÄNDERUNG – STABILISIEREN ODER GESTALTEN?

Dass das moderne Umfeld auch gestandene Führungskräfte ins Schwitzen bringt, liegt auch daran, dass der Unterschied zwischen dem Management des Routinegeschäftes und dem Führen durch Veränderungssituationen oft nicht ausreichend erfasst ist. Veränderungen kann man nur schwer mit den Routine-Ansätzen des Tagesgeschäftes schultern.

Wichtig ist beides: **Das (stabile) Tagesgeschäft liefert üblicherweise den Umsatz, gleichzeitig sind aber immer auch Anpassungen nötig, um langfristig erfolgreich zu bleiben.** Die Unternehmensentwicklung und der operative Betrieb des Unternehmens sind zwei verschiedene Themen, gehören so gesehen aber zueinander. Dr. Andreas Suter spricht davon, dass ein Unternehmen „stabile Effizienz und innovative Agilität“ gleichzeitig beherrschen sollte, auch wenn die Aufgaben auf beiden Seiten unterschiedlich sind (vgl. Dar. 3). Zur Klarheit: Unter der „Wertschöpfungsmaschine“ versteht Suter das Tagesgeschäft.[16]

> **Ein Unternehmen muss heute stabile Effizienz und innovative Agilität gleichzeitig beherrschen.**

Manager der „WERTSCHÖPFUNGSMASCHINE“

- Klare Rollen & Verantwortlichkeiten
- Professionalisierte, meist formale Entscheidungsfindung
- Hohe Risikoaversion
- Vertiefte Analyse von Problemen und Rahmenbedingungen
- Abgesicherte Problemlösung mit Konsenssuche
- In der Regel hohe Verfügbarkeit von Ressourcen
- Detaillierte und dokumentierte Prozesse

Unternehmer des Wandels für „SHAPING BUSINESS“

- „Jeder für alle, alle für jeden“
- Ad-hoc, meist informelle Entscheidungen
- Intuitive Risikoakzeptanz, Illusion von „Herr der Dinge zu sein“
- Punktuelle Situationsanalyse
- Problemlösung mit Pilotieren und Experimentieren
- Knappe Ressourcen, Bootstrapping
- Entwickeln von „Experimentier-Routinen“

Dar. 3: Unterschiedliche Aufgaben der Unternehmens-Akteure. (Quelle: Andreas Suter[17], eigene Darstellung)

Change verlangt andere Herangehensweisen, Einstellungen und Werthaltungen als das Management eines stabilen Geschäfts – und das bereits im Top-Management, angefangen bei den CEOs. Wenn eine Veränderung nicht dort ihren Ausgang nimmt, sind die Erfolgschancen sehr gering. Für den Change und das Change-Management sollten ausreichende Zeitkapazitäten zweckgewidmet werden.

Sehr häufig findet diese Überlegung, ob es vorrangig um stabiles Management oder gestaltende Führung geht, aber gar nicht statt. In einem Umfeld, in dem immer mehr Change-Projekte durchgeführt werden, ist das problematisch. Deshalb sollte bei Führungspersonen darauf geachtet werden, wofür sie am besten geeignet sind: Management der Stabilität oder Gestaltung der Veränderung? (Vgl. Dar. 4)

Der jeweils veränderte Fokus verlangt sehr unterschiedliche, oft nachgerade widersprüchliche Zugänge. Man kann annehmen: Die Tatsache, dass Change-Projekte so häufig nicht ihre Ziele erreichen – laut Mutaree ist nur jedes fünfte erfolgreich[18] – steht damit in einem engen Zusammenhang.

Tagesgeschäft	Veränderung
Stabilität	Flexibilität
Effizienz	Kreativität
Geringes Risiko	Innovationskraft
Sicherheit	Unsicherheit
Klare, bekannte Vorgaben	Rahmen muss erst entstehen
Bekannte Kennzahlen	Noch unklare Kennzahlen
Langfristigkeit	Kurzfristigkeit
Bekannt	Neuartig

Dar. 4: Der Unterschied machts: Tagesgeschäft vs. Veränderung.

Wie unterscheiden sich Tagesgeschäft und Veränderungssituationen?

Das Tagesgeschäft benötigt vor allem Stabilität. Im Fokus stehen Qualität, Prozesse und Wiederholungen. Effizienz ist ein wichtiger Faktor. Die Verantwortlichkeiten sind klar geregelt. Entscheidungen werden formal und in einem eingeübten Rahmen getroffen, Risiken und Fehler möglichst vermieden. Ähnlich verhält es sich mit der Lösungsfindung: Probleme werden tiefgehend analysiert und nach bewährten Schemata angegangen. Meistens stehen ausreichende Ressourcen zur Verfügung – das Tagesgeschäft ist immerhin die Lebensader des Unternehmens. Entsprechend genau sind auch die dazugehörigen Prozesse definiert.

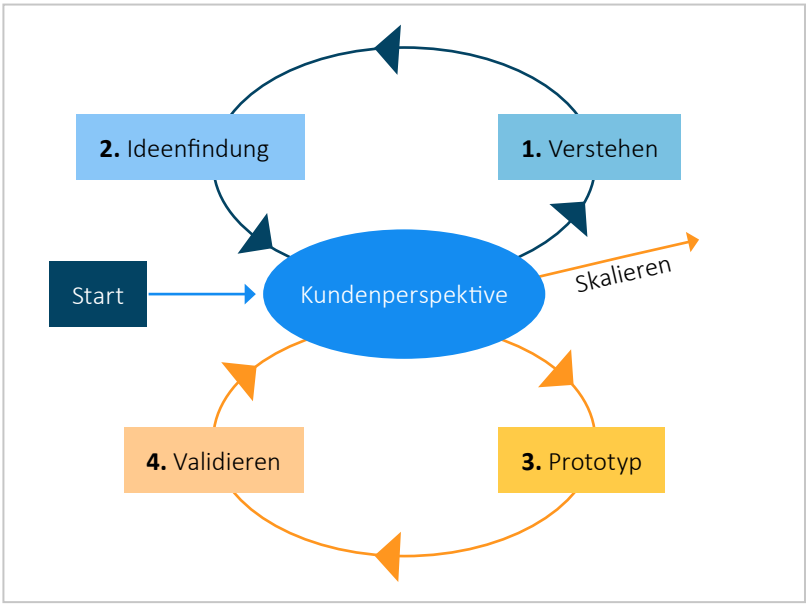
Eine Gestaltungs- oder Veränderungssituation muss dagegen häufig mit weniger klaren Verantwortlichkeiten auskommen. **Hier sollen auf Basis unvollständiger Informationen und unter Unsicherheit gute Entscheidungen getroffen werden. Das bedeutet, man geht bestenfalls iterativ vor, exploriert und entdeckt gemeinsam Möglichkeiten und Entwicklungen. Hier passieren naturgemäß Fehler.** Sie erzeugen Lerneffekte und bedingen Weiterentwicklung. Entscheidungen müssen oft ohne große Erfahrungsgrundlage und akut getroffen werden. Eine Situation wird rasch analysiert, Problemlösungen müssen kreativ gefunden werden. Ob Probleme tatsächlich gelöst wurden, zeigt sich oft erst in der Praxis. Das heißt nicht, dass die Abläufe hier zufällig passieren: Auch hier bürgern sich im Zuge des Projektes Routinen ein.

Zudem sind die Ressourcen zumeist eher knapp bemessen, und völlige Erfolgssicherheit ist kaum zu erreichen. Ein allgemeiner Effekt ist zurzeit, dass solche Veränderungssituationen weniger klar vom Tagesgeschäft getrennt sind als früher.

Unvollständige Informationen sind ein wichtiger Punkt: In der Praxis wird häufig erwartet, dass vor einer Transformation alles bereits ins letzte Detail geklärt ist. Das kann aber kaum erreicht werden – der stetige Beitrag aller wird umso wichtiger. ▶

Nur jedes fünfte Change-Projekt ist erfolgreich.

Diese Faktoren machen ein iteratives Vorgehen sinnvoll, wie in Dar. 5 gezeigt. Die Kundenperspektive – denn die zählt letztlich – sollte man dabei nicht aus den Augen lassen. Die in der Grafik ersichtliche Doppelschleife wird so oft durchlaufen, bis die Validierung (bestenfalls durch den Kunden) passt. Ab einem bestimmten Reifegrad wird umgesetzt (skaliert), aber parallel permanent weiterentwickelt.



Dar. 5: Iteratives Vorgehen mit Kundenfokus
(Quelle: Van der Pijl, Lokitz und Solomon[19], eigene Darstellung)

Foto: © fizkes/Shutterstock.com

Also: Sind Ihre Führungskräfte Gestalter oder Manager?

Aus Unternehmenssicht ist es sinnvoll, bei den jeweiligen Einsatzbereichen zu hinterfragen, welche Eignungen eine für die Kreierung und Umsetzung der spezifischen Aufgabe geeignete Führungskraft haben müsste. Häufig werden einfach jene Führungskräfte mit Veränderungsaufgaben betraut, die die betroffenen Organisationsbereiche verantworten. **Jemand, dessen Aufgabe darin besteht, Stabilität zu pflegen, wird sich aber immer schwer damit tun, Bestehendes zu zerstören anstatt zu bewahren** (und genau das ist für Veränderung notwendig). Der Aufbruch in ein neues und unsicheres Umfeld widerspricht seiner Natur. Der Manager bräuchte hier nicht nur **verschiedene Werkzeuge**, sondern **verschiedene Geisteshaltungen und Weltbilder.** Gleiches gilt umgekehrt für den Gestalter, der mit seinen flexiblen Ansätzen kein guter Kandidat für das stabile Routinegeschäft ist.

> **Speziell für langjährige Führungskräfte ist es nicht einfach, „ihren Hut" je nach Situation zu wechseln.**

Lange Rede, kurzer Sinn: Führungskraft ist nicht gleich Führungskraft. Bei Digitalisierungsvorhaben etwa sollten Unternehmen genau darauf achten, ob sie nicht eher einen Gestalter als einen Manager dafür brauchen würden. Oft ist das so – es wird aber nicht erkannt. Und speziell in etablierten Unternehmen ist es für langjährige Führungskräfte nicht einfach, „ihren Hut" je nach Situation zu wechseln. Ich meine, dass viele Change-Projekte erfolgreicher wären, wenn die Unternehmen diesen Unterschied mehr beachten würden.

Aus diesen Gründen jedenfalls kann es sinnvoll sein, für Veränderungsphasen andere Führungskräfte zu betrauen. Nach Erreichen des Zielzustandes dann wieder einen „Stabilitäts-Manager". Interim Management ist für solche Problemstellungen oft eine sehr gute Lösung. ●

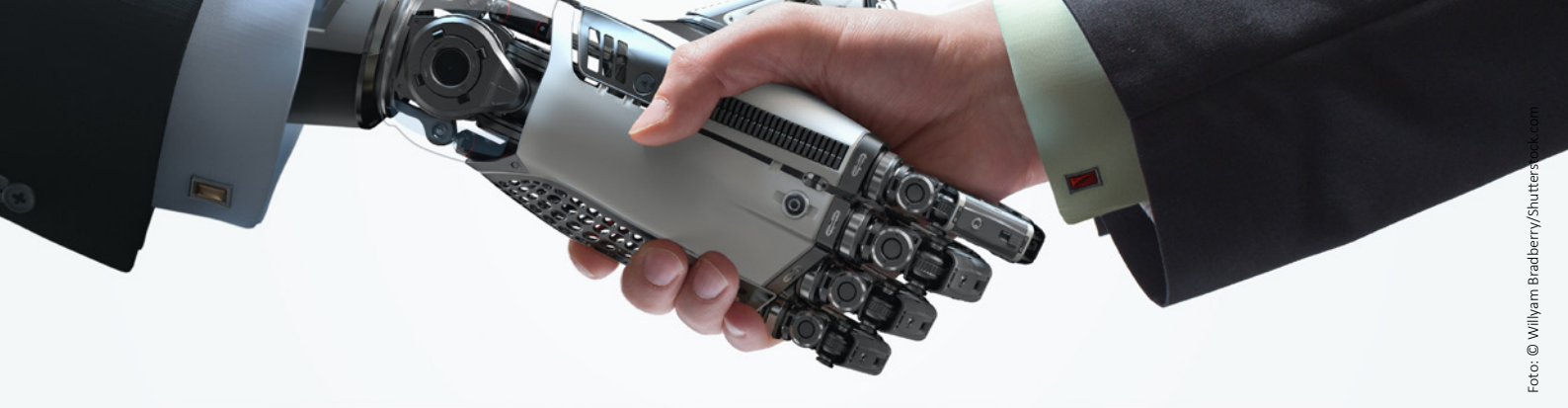


Foto: © Willyam Bradberry/Shutterstock.com

1.4. BEWÄHRTES UND NEUES IN EINKLANG BRINGEN

Ein bedeutendes Führungsthema in diesen Zusammenhängen schließt direkt an die Überlegungen zur Frage „Stabilisieren oder Verändern?“ an. In Wahrheit treten diese selten gegeneinander exklusiv auf, weshalb in der Praxis meist beides abwechselnd oder gar gleichzeitig betrieben wird.

Die Idee der **„unternehmerischen Beidhändigkeit“** (in der Fachliteratur zumeist als „Ambidextrie“ bezeichnet) befasst sich mit der Frage, wie die Ansätze vereint werden können, bzw. wie ein Unternehmen es schaffen kann, zu verändern, was verändert werden sollte – und dabei gleichzeitig zu stabilisieren, was Stabilität benötigt. Um den gegenwärtigen Erfolg zu sichern und den künftigen Erfolg zu finden, bedarf es unterschiedlicher Mittel.

Was heißt es, ein stabiles Geschäft zu führen? Und was heißt es, zu neuen Ufern aufzubrechen? Die Forschung spricht hier von „Exploitation“ und „Exploration“.

- **Exploitation** meint die Ausrichtung einer Organisation auf bestehende Ressourcen, Kompetenzen oder auch Produkte und Märkte. Das Ziel ist es, das bereits vorhandene Umsatzpotenzial möglichst auszuschöpfen.
- **Exploration** dagegen ist die Erschließung neuer Kompetenzen und Ressourcen, Produkte oder Märkte. Das Ziel ist vorrangig die Herstellung unternehmerischer Zukunftsfähigkeit.

Die Verfolgung dieser Unternehmensziele wirft für Führung und Organisation einige Widersprüche auf, wie Dar. 6 aufzeigt.

Welche der beiden Seiten relevanter ist, hängt hauptsächlich vom Unternehmensumfeld ab: Gerade heute, und speziell, wenn das Umfeld Unsicherheiten aufweist oder sehr kompetitiv ist, sollte etwa die Seite der Exploration stark betont werden.

In den allermeisten Fällen wird beides eine Rolle spielen. Immerhin finanziert salopp ausgedrückt die Exploitation die Exploration, während die Exploration die Möglichkeit künftiger Exploitation schafft. Es ist also klar: Wer dauerhaften Erfolg will, sollte beide Seiten schultern (können). ▶

> **Was heißt es, ein stabiles Geschäft zu führen? Und was heißt es, zu neuen Ufern aufzubrechen?**

EXPLOITATION	EXPLORATION
• Zentralisierte, formale und funktionale Organisation	• Dezentrale, informale und organische Organisation
• Transaktionale, oft top-down organisierte Führung	• Transformationale, bottom-up orientierte Führung
• Effizienz und inkrementelle Innovation im Fokus	• Flexibilität und radikale Innovation im Fokus
• Aufgabenorientierte Kultur	• Beziehungsorientierte Kultur
• Kurzfristige Performance	• Langfristiger Erfolg

Dar. 6: Exploitation und Exploration.
(Eigene Darstellung, angelehnt an Thomas M. Fojcik[20])

Foto: © fizkes/Shutterstock.com

Trennen oder vereinen?

Um die möglichen Konflikte zu vermeiden, haben sich unterschiedliche Ansätze gebildet. Am einfachsten ist es, die entsprechenden Bereiche getrennt voneinander zu bearbeiten. Oft passiert das strukturell oder räumlich-organisatorisch, wenn etwa ein Innovationsbereich aus der restlichen Organisation ausgelagert wird. Ein spezielles Team ist dann für die Exploration zuständig, etwa in Form einer losgelösten F&E-Abteilung oder eigener Innovationsassistenten. In der Praxis erweist sich das als immer schwieriger, weil Innovation zunehmend in Nicht-Produkt-Bereichen und Geschäftsmodellen stattfindet – also die gesamte Organisation betrifft. Auch bei einer Ausgliederung sollte aber auf die Passung mit der restlichen Organisation geachtet werden, denn ein agiles und flexibles Team kann seine Möglichkeiten schwer ausschöpfen, wenn es dennoch regelmäßig auf Entscheidungen der Führungsebene warten muss.

Möglich ist auch eine zeitliche Trennung: dieselben Leute und Strukturen sind also für beide Herangehensweisen zuständig und bearbeiten sie abwechselnd. Ein sehr bekanntes Beispiel dafür ist die Arbeitszeitaufteilung bei Google, wo die Mitarbeiter einen festgelegten Teil ihrer Arbeitszeit mit Experimentieren verbringen dürfen und sollen.

Alternativ übernimmt die Organisation zu allen Zeitpunkten beide Aufgaben. Das ist komplex, empirische Untersuchungen[21] weisen aber auf einen positiven Zusammenhang zwischen der simultanen Umsetzung beidseitiger Aktivitäten und dem kurz- und langfristigen Unternehmenserfolg hin. Daneben wurden positive Auswirkungen nachgewiesen, wenn man dabei nicht auf eine perfekte Balance abzielt, sondern einen Schwerpunkt setzt. Wo dieser Schwerpunkt am besten gesetzt wird, hängt wiederum einerseits von der spezifischen Situation der jeweiligen Unternehmen ab, andererseits spielen auch die nötigen bzw. verfügbaren Ressourcen und die personellen Möglichkeiten in praxi eine zwingende Rolle.

Weil dies zweifellos die schwierigste Möglichkeit darstellt, wird für das Gros der Firmen aber eher die oben angedeutete Trennung interessant sein. Dazu kommt, dass es zum Thema der hybriden Ambidextrie (also die gleichzeitige Arbeit an beiden Feldern) noch sehr wenige Erkenntnisse in puncto der eigentlichen Erfolgsfaktoren etc. gibt.

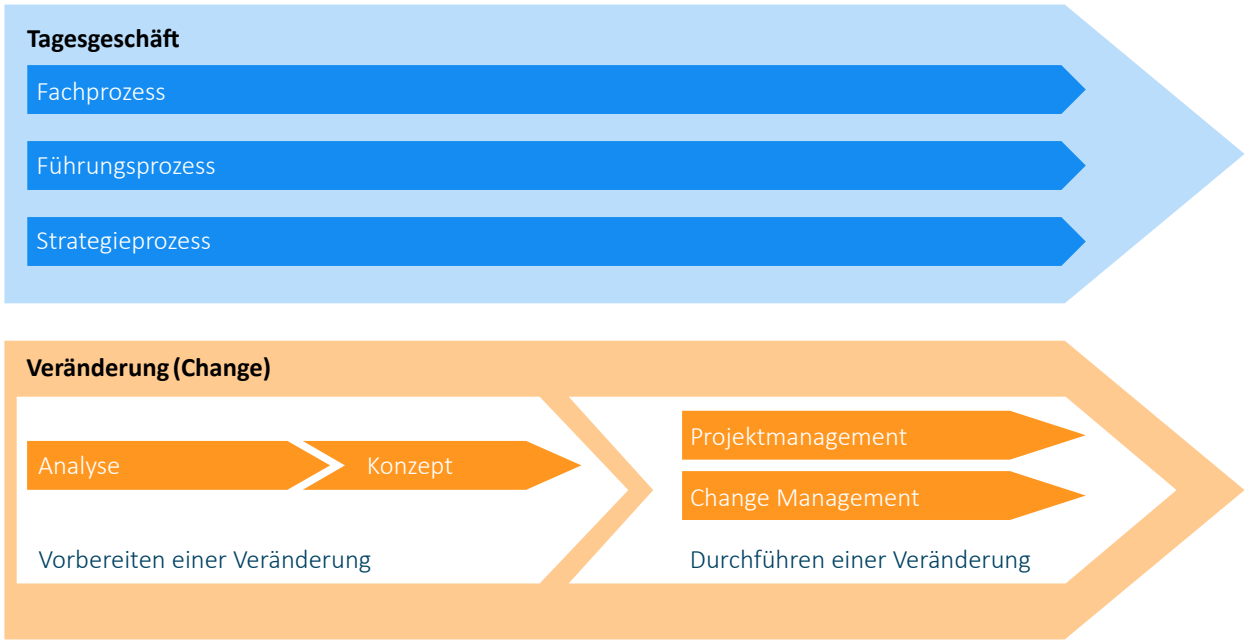
Experten können Führungskräften eine Seite der Aufgabe abnehmen und sie im Umgang mit diesen Themen instruieren.

Wie erreicht man Beidhändigkeit?

In der Literatur[22] zum Thema stehen oft die Kompetenzen und Kapazitäten des Managements im Fokus, speziell die Fähigkeit, beide Ansätze unter einen Hut zu bringen, obwohl sie sich vielerorts widersprechen. **Jene, die hier auf eine einfache Lösung hoffen, müssen leider enttäuscht werden. Eine Art „best practice“ gibt es auf diesem Feld noch nicht. Gleichzeitig erzwingt die Digitalisierung aber geradezu den Blick in beide Richtungen.** Im Zweifelsfall ist es hier sinnhaft, Experten hinzuzuziehen, die auf Zeit die Aufgaben der einen oder anderen Seite übernehmen können, und die festangestellten Führungskräfte im Umgang mit dem Thema instruieren. Gerade, wenn dafür auch organisatorische Veränderungen nötig sind, tut man gut daran, die Management-Kapazitäten vorübergehend aufzufüllen. Interim Manager etwa können die Eintrittsschwelle oft drastisch senken, indem sie die nötigen organisatorischen Änderungen umsetzen und anschließend die festen Führungskräfte on-the-job für die neuen Aufgaben entwickeln.

Exkurs: Wie ein Interim Manager den Change neben dem Tagesgeschäft bewerkstelligt

Als Executive Interim Manager ist der Verfasser fast immer in der Situation, als Führungskraft „in der Linie“ das Tagesgeschäft und eine Veränderungssituation gleichzeitig verantwortlich zu leiten. Simultan zur Betreuung des Tagesgeschäftes analysiere ich dann die Situation, entwickle Lösungen und implementiere diese Veränderungen in der Organisation. Diese Herausforderung lässt sich wie in Dar. 7 ersichtlich darstellen.



Dar. 7: Simultane Betreuung von Tagesgeschäft und Veränderung (eigene Darstellung).

Klar ist dabei: Der Aufwand für das **„Führen des Tagesgeschäfts“** (Dar. 7, obere Box) muss ausreichend verschlankt werden, damit die nötigen Kapazitäten für die **Führung der Veränderung** (Dar. 7, untere Box) entstehen. Hierfür müssen oft 40-60 % der Kapazität aufgewendet werden.

Diese Verschlankung erreiche ich, indem ich sehr stringent **Verantwortung an die Mitarbeiter delegiere** – auch in Hinblick auf die Entscheidungskompetenz. Vertrauen in beide Richtungen ist dafür eine unabdingbare Basis.

Als Interim Manager habe ich viel Übung darin, schnell eine entsprechende Vertrauensbeziehung aufzubauen. Da ich im Unternehmen weder eine Vergangenheit noch eine Zukunft habe, kann ich sehr offen und glaubwürdig sach- und zielzentriert und frei von eigenen Agenden kommunizieren. Dies, in Verbindung mit umfangreicher Fach- und Methodenkompetenz sowie Erfahrung, ermöglicht ein rasches Aufbauen von Vertrauen. In dieser Hinsicht haben erfahrene Interim Manager unter Umständen einen Vorteil gegenüber festangestellten Führungskräften. Was für die Letzteren häufig Ausnahmesituationen darstellt, gehört für Interim Manager oft zum täglichen Brot. ●

Foto: © NicoElNino/Shutterstock.com

2. ABSCHNITT:

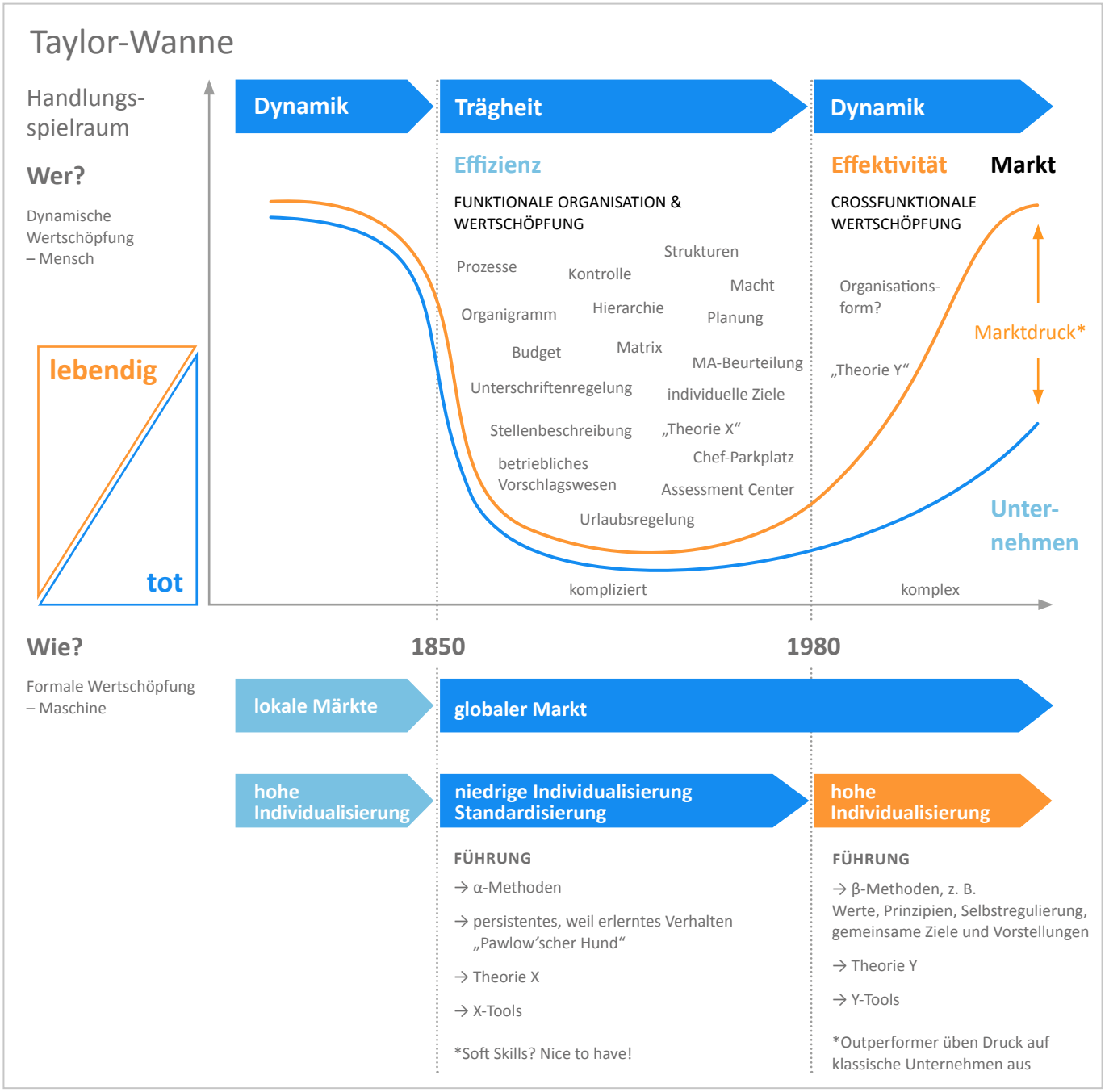
DER MENSCH IM MITTELPUNKT: FÜHRUNG UND VERÄNDERUNG

Foto: © metamorworks/Shutterstock.com

2.1. CHANGE: WARUM WIR „VERÄNDERUNG“ LERNEN SOLLTEN

„Wenn der Wind der Veränderung weht, bauen die einen Mauern und die anderen Windmühlen.“ (Chinesisches Sprichwort)

Führung sollte einen Weg in die unternehmerische Zukunft zeichnen können – und diesen beschreiten helfen. Warum die Zukunft von den Unternehmen andere Kompetenzen fordert als die Vergangenheit, möchte ich anhand der sogenannten „Taylor-Wanne“ (Dar. 8) aufzeigen.



Dar. 8: Taylor-Wanne von Gerhard Wohland[23] (erweitert von Siegfried Lettmann)

Die Taylor-Wanne zeigt sehr gut, wie sich das wirtschaftliche Umfeld aus historischer Sicht verändert – und auch, wie Führung sich je nach Umfeld anders verhalten sollte. In der Industrialisierung war es wichtig, dass oftmals unqualifizierte **Mitarbeiter möglichst genau angeleitet** wurden. **Standardisierung** stand im Mittelpunkt. Alle Prozesse und Kapazitäten wurden an dem teuren Engpassfaktor ausgerichtet: der Maschine. Bei der Wertschöpfung ebenso wie bei den Arbeitsweisen.

Die meisten heute etablierten Unternehmen sind auf der kulturellen Grundlage dieser Zeit gewachsen. Aber heute ist **Individualisierung** wichtiger geworden, wenn man sich erfolgreich auf dem Markt differenzieren will. **Heutige Kunden erwarten individuelle Leistungen und eine individuelle Ansprache.** Neue Herstellungsverfahren, die sog. „mass customization", also die individuelle Serienfertigung mit Losgröße 1, ermöglichen dies.

Die nötige Individualität verlangt nicht nur von Maschinen etc., sondern auch von den Mitarbeitern Flexibilität – weniger klare Anleitungen, sondern vielmehr ein konklusives Wertegerüst, das Innovation und ein individuelles Eingehen auf die Anforderungen der immer differenzierteren Kunden(segmente) ermöglicht. **Führung sollte dabei ein starkes Augenmerk darauf legen, Mitarbeiter auch entsprechend zu befähigen.** Das Ziel ist es, die kollektive Intelligenz der Belegschaft zu aktivieren und auf klare Ziele auszurichten.

Im Taylorismus gab es hier eine starke Trennung: Die Manager haben das Denken übernommen, die Mitarbeiter das Handeln. Damit kommt man heute aber oft nicht mehr weit. Die Mitarbeiter sind der Schlüssel zum Erfolg geworden: Freiräume und gegenseitiges Vertrauen ermöglichen es Unternehmen, das volle Potenzial zu entfalten. Es ist wesentlich wichtiger geworden, dass auch die Mitarbeiter „mitdenken", kreativ handeln und über eine gewisse Autonomie verfügen.[24] Das entlastet auch die Führungskräfte und schafft ihnen Raum für Aufgaben abseits des üblichen Befehl-und-Kontrolle-Schemas.

Gleichzeitig finden menschliche Faktoren im Fahrwasser der allgemeinen Veränderung oft zu wenig Beachtung. In meiner Praxis als Interim Manager kommt es häufig vor, dass ich zu Projekten hinzugezogen werde, die eigentlich umfassende Change-Projekte gewesen wären – und die bisher daran gescheitert waren, dass man sie z. B. als IT-Projekte betrachtet hatte. Themen wie eine effektive Zusammenarbeit, Kommunikation etc. wurden deshalb zu stark außen vor gelassen.

Häufig gehen Führungskräfte scheinbar davon aus, dass es damit getan ist, etwas künftig anders zu machen, etwa digital anstatt analog. **In Wahrheit sind etwa Digitalisierungsprojekte mit einem unternehmensweiten Kulturwandel verbunden. Das betrifft Mitarbeiter wie Führungskräfte. Neue Organisationsformen sind nötig, neue Aufgabenverteilungen, neue Verantwortlichkeiten.** Diese Veränderungen sind tiefgehend – und Veränderungen ziehen in den meisten Fällen Widerstand nach sich, ob dieser nun ausgedrückt wird oder nicht (dazu mehr in Abschnitt 4.4.). Wer sich nicht an den Menschen orientiert, übersieht sehr leicht die mannigfachen Herausforderungen, die sich im Umfeld von Veränderungen in puncto Personal ergeben. Denn in erster Linie betrifft Veränderung, oder Change, die Menschen und die Art und Weise, wie sie arbeiten.

> **Individualisierung ist heute wichtiger denn je, wenn man sich auf dem Markt erfolgreich differenzieren will.**

Foto: © GaudiLab/Shutterstock.com

Foto: © Party people studio/Shutterstock.com

Denn fast unabhängig davon, wie man es angeht: Die Veränderung selbst spielt immer eine bedeutende Rolle im modernen Wirtschaftstreiben. Mitarbeiter und Führungskräfte sollen nicht etwa einfach Handlungen nun anders ausführen – sie brauchen Neugier an den Möglichkeiten, und sollen mit eigenen Ideen die weitere Entwicklung vorantreiben. Dafür sollten oft neues Wissen und moderne Fähigkeiten entwickelt werden. Man denke etwa an digitale Kompetenzen, den Umgang mit Daten (Big Data), predictive analytics oder die Herausforderungen im Bereich Künstlicher Intelligenz (KI).

Damit hat die „digitale Neuzeit" zwar viel mit den technischen Möglichkeiten zu tun – den Erfolg machen letztlich aber immer Menschen, die diese Möglichkeiten effektiv nutzen, auf ihrer Basis Kundenbeziehungen neu denken und innovative Geschäftsmodelle und Wertangebote an den Markt bringen. Umgekehrt heißt das auch: Wenn die Transformation scheitert oder ihre Ziele nicht erreicht, hat das ebenfalls zumeist mit den Menschen zu tun.

Was kommt nach „Befehl und Kontrolle"?

Das Problem: Ein historisch gewachsenes Befehl-und-Kontrolle-Schema kann man nicht einfach rationalisieren oder ersatzlos streichen. Nach wie vor gilt es, Ziele effektiv zu erreichen und Kundenanforderungen zu erfüllen, wenn man Erfolg auf den immer anspruchsvolleren Märkten haben will. Außerdem möchte man den meist erfolgreichen, klassischen Geschäftsbereich bei aller notwendigen Erneuerung nicht gefährden. Es braucht also in jedem Fall weiterhin Handlungsmaximen. **Wenn Hierarchien flach werden und Selbstorganisation die tragende Rolle spielen soll, werden Elemente wie die Unternehmenskultur und passende Werthaltungen zu den Trägern dieser Handlungsmaximen – und damit zu wichtigen wirtschaftlichen Erfolgsfaktoren für die Unternehmen.** Und gerade hier ist Führung bedeutend – auch wenn manche meinen, dass flachere Hierarchien weniger Führung verlangen: Genau das Gegenteil ist der Fall.

Aller Anfang ist aber schwer. Denn anders als in Start-ups, die auf diesem Denken von Grund auf aufbauen, treffen diese Themen in etablierten Unternehmen auf bereits gewachsene Strukturen, denen man neue Zugänge nicht einfach „überstülpen" kann. ●

Das Problem: Ein historisch gewachsenes Befehl-und-Kontrolle-Schema kann man nicht einfach rationalisieren oder ersatzlos streichen.

2.2. FÜHRUNGSSTIL FÜR VERÄNDERUNG: TRANSFORMATIONALE FÜHRUNG

> **Die transformationale Führung ist für Veränderung passend, weil sie in erster Linie darauf abzielt, Verhaltensänderungen herbeizuführen.**

Um neue Werthaltungen zu erreichen, ist es wichtig, dass Führungskräfte lernen, ein immer diverseres Feld an Mitarbeitern auf einer emotionalen Ebene mitzunehmen. Die Forschung legt dafür relativ einstimmig die „transformationale Führung" als geeignete Führungsmethode nahe. (Zu beachten ist hierbei natürlich, dass es nicht „die eine, richtige" Führung gibt – dafür sind die heutigen Herausforderungen ebenso wie die individuellen Unternehmenssituationen zu vielschichtig.)

Die transformationale Führung ist für Veränderung passend, weil sie in erster Linie darauf abzielt, Verhaltensänderungen herbeizuführen – und soll im Übrigen auch den Führungskräften selbst etwas bringen. Der Begriff wurde geprägt vom Wirtschaftspsychologen Bernard Morris Bass, der sich wiederum auf die Vorarbeit von James MacGregor Burns bezog. Die grundsätzlichen Faktoren der transformationalen Führung sind die Vorbildfunktion des Managements, seine Vision der Organisation, die Stimulation der Mitarbeiter und die möglichst individuelle Berücksichtigung derselben. Enorm wichtig ist also: Das Vorleben der erwünschten Werthaltungen, zusammen mit *„Einfachheit, Klarheit, Nachvollziehbarkeit, Glaubwürdigkeit und Überzeugungskraft dieser Werte".*[25]

„Die Kernfrage lautet: Wie kann man erreichen, dass Mitarbeiter loyal sind, gern Verantwortung übernehmen, Teamgeist entwickeln, Selbstdisziplin zeigen und auf Veränderungen mit Lernbereitschaft und Engagement reagieren?"[26]

Infobox

Die neuere empirische Forschung stellt, ausgehend von Bernard Bass, insgesamt sieben Faktoren als erfolgskritisch dar:

1. **Vorbild und Vertrauen*** – Beispielhaftes Verhalten der Führungskraft, zusammen mit klaren Zielsetzungen.
2. **Motivierung durch anspruchsvolle Ziele** – Zielsetzungen basieren auf einer gemeinsamen Werte-Basis. Einbindung der Mitarbeiter.
3. **Anregen zur selbstständigen, kreativen Problemlösung** – Innovatives Denken und Verhalten fördern, Neuerungen gemeinsam erarbeiten.
4. **Individuelle Förderung** – z. B. durch Kompetenzmodelle und Entwicklungspläne für die Mitarbeiter.
5. **Kommunikation und Fairness** – der Umgang miteinander folgt fairen Spielregeln. Offene, transparente zwischenmenschliche Beziehungen.
6. **Unternehmerische Haltung** – Orientierung der Führungskräfte an Chancen und Risiken und deren wirtschaftlichen Konsequenzen. Permanente Veränderung und Verbesserung.
7. **Umsetzungsstärke** – Führungskräfte und Organisation sollen fähig sein, Chancen, Ziele und Initiativen in echte Resultate zu bringen.[27]

* Der Verfasser würde hier anmerken, dass Vertrauen in beiden Richtungen kritisch ist. Also Vertrauen der Mitarbeiter in die Führungskraft und umgekehrt!

Das Ende der direktiven Führung?

Der Autor kann aus Erfahrung bestätigen, dass die Wirklichkeit in deutschen Unternehmen meistens leider anders aussieht. Gerade in etablierten Unternehmen führt man oft noch zu direktiv. Das heißt: Vorgaben, Nachverfolgung (= Kontrolle), Disziplin und Leistungsorientierung. Das ist keineswegs als Verfehlung zu werten. In Umfeldern mit niedriger Dynamik, langsamer Veränderung und bekannten Innovationsräumen ist dieser Führungsstil durchaus sinnvoll. Im heutigen Umfeld, wo neues Denken, Eigenverantwortung, dezentralisierte Entscheidungen und Offenheit für Veränderung und Innovation wichtige Erfolgsfaktoren sind, ist direktive Führung aber kein förderlicher Führungsstil mehr.

Transformationale Führung soll dabei helfen, das Verhalten der Mitarbeiter zu beeinflussen, Faktoren wie Engagement, Loyalität und Selbstdisziplin sind zentral. Einfach ausgedrückt soll die transformationale Führung Mitarbeiter selbstständiger machen und sie motivieren, in Eigeninitiative herausfordernde Ziele anzugehen – Voraussetzung

dafür ist eine offene und klare Kommunikation und eine stabile Vertrauensbasis. **Dazu gehört auch die Entwicklung individueller Stärken, ein Gefühl des Zusammenhalts im Team und eine kreative und selbstbewusste Annäherung an zu lösende Probleme.** Die transformationale Führung will Mitarbeiter zu unternehmerischem Handeln inspirieren. Gerade die digitale Welt und ihre Entwicklungen fordern und fördern derartige Zugänge. Der deutsche Wirtschafts-Visionär Edgar K. Geffroy schreibt: „Die Zukunft gehört den Intrapreneuren."[28] Und um solche zu schaffen, ist die transformationale Führung ein wichtiges Mittel.

Herausforderung für Führungskräfte

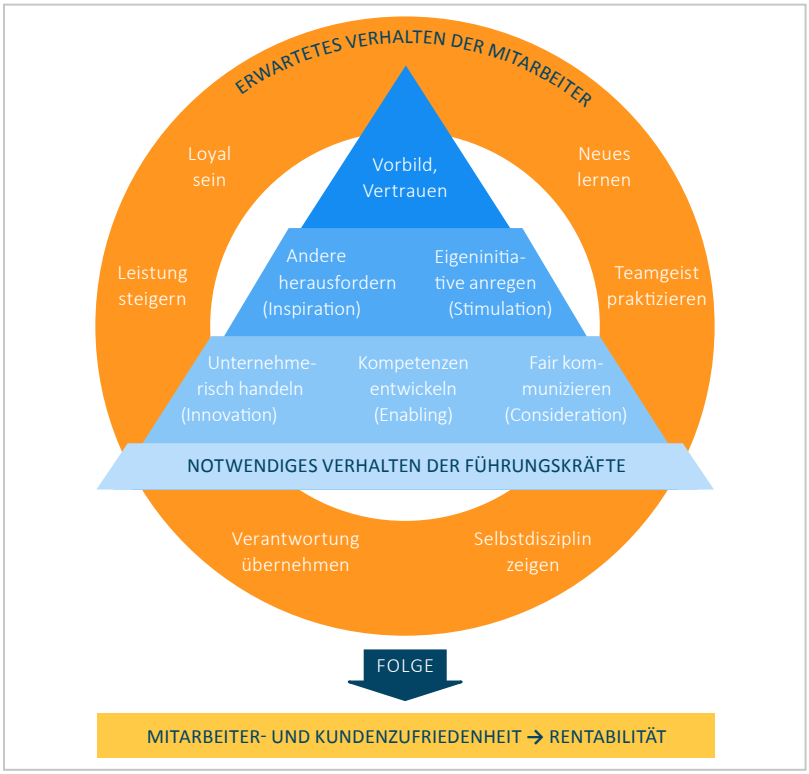
Schon nach diesem kurzen Überblick ist aber auch klar, dass die transformationale Führung für die Führungspersonen in der Praxis eine ziemliche Herausforderung ist. Das insbesondere dann, wenn die Führungskultur noch eher tayloristisch geprägt ist, und so transformationales Führungsverhalten behindert.

Schon ganz abgesehen davon, dass die Bereitstellung eines zeitlichen Rahmens hierfür neben dem Tagesgeschäft eine Herausforderung darstellt: Führungskräfte sollten dafür sorgen, dass es zu allen relevanten Themen offene Diskurse gibt, und diese derart moderieren, dass die einzelnen Zugänge der Beteiligten auch transparent aufeinandertreffen können. In den Entscheidungen sollten sich die Ansichten der Mitarbeiter dann auch wiederfinden. Gleichzeitig bürgen die Manager sozusagen dafür, dass man nicht die Unternehmensziele aus den Augen verliert. **Die Führungskraft braucht für all das nicht nur gute Fähigkeiten als Coach, sondern auch großes Vertrauen** (vgl. Kap. 2.4.). Jenes der Mitarbeiter ebenso wie in sich selbst.

Obwohl manche dieser Ansätze etwas schwammig klingen, arbeitet die transformationale Führung mit klaren Zielen und stellt durchaus hohe Erwartungen an alle Beteiligten. Dass in diesem Umfeld auch Begriffe wie „charismatische" Führung fallen, sollte hier keine falschen Vorstellungen von der Sache erzeugen: Es geht hier nicht um eine Art „Wohlfühlprogramm", sondern darum, ein Unternehmen zukunftsstark aufzustellen. Am Ende der Gleichung ist zwar auch eine höhere Mitarbeiterzufriedenheit eine Zielstellung, im Prinzip geht es letztlich aber um mehr Unternehmenserfolg.

Die Führungskräfte sollen hier mit einer Vision vorangehen und die Belegschaft durch Inspiration und Sinngebung motivieren. Und – ganz wichtig – durch ihre Vorbildwirkung. **Weil „Werte" einerseits ein wichtiger Ankerpunkt sind, andererseits aber kaum direkt adressiert werden können, ist das Vorleben einer der wichtigsten Ansätze.** Hier werden Werte beobachtbar – und damit replizierbar. Dar. 9 gibt einen Überblick über die nötigen Management-Kompetenzen. ●

> **Die Führungskräfte sollen mit einer Vision vorangehen und die Belegschaft durch Inspiration und Sinngebung motivieren.**



Dar. 9: Nötige Kompetenzen für die transformationale Führung. (Quelle: Institut für Management-Innovation[29], eigene Darstellung)

2.3. TRANSFORMATIONALE FÜHRUNG IN DYNAMISCHEN UMFELDERN

Transformationale Führung eignet sich ausgesprochen gut für Unternehmen in modernen, dynamischen Umfeldern. Eine gute Wirksamkeit wurde diesem Zugang beispielsweise im Vertrieb attestiert. In einem Feldversuch[30] verglichen Felicitas Morhart und ihre Kollegen Manager, die eine Schulung in Sachen transformationale Führung absolviert hatten, mit einer zweiten Gruppe, die das nicht getan hatte. Das Ergebnis: **Die Abteilungen der geschulten Manager brachten fast ein Drittel mehr Umsatz.** Transformational geführte Vertriebsmitarbeiter schaffen also mehr Abschlüsse. Transformationale Führung zielt nicht nur auf die Zufriedenheit der Mitarbeiter ab, sondern auch auf eine höhere Kundenzufriedenheit.

> **Die Abteilungen der geschulten Manager brachten fast ein Drittel mehr Umsatz.**

Die Resultate zeigten, dass Kunden von transformational geführten Vertriebsmitarbeitern signifikant loyaler, zufriedener und kooperativer waren. Begründet wird das mit dem Dominoeffekt, der im Grunde besagt, dass der Stil der Führungsperson entsprechende Verkaufsmethoden der Mitarbeiter ergibt. Die Mitarbeiter lernen sozusagen von ihren Vorgesetzten, wie sie mit ihrem Gegenüber umgehen sollen. Auch die Zielsetzung ist ja durchaus vergleichbar: Die Führungskraft will ihre Ziele durch die Mitarbeiter erreichen – die Mitarbeiter wollen ihre Ziele durch die Kunden erreichen. In beiden Fällen heißt das: **Man entwirft gemeinsam eine Vision, fragt, wie man sie verwirklichen kann, und unterstützt diesen Weg dann mit individuellen Leistungen oder Hilfestellungen.** Das Gegenüber – also der Mitarbeiter, respektive der Kunde – soll in den jeweils wichtigen Faktoren auch weitergebildet werden. **Themen wie Coaching und Mentoring sind für diesen Zugang also wichtig.** Durch diese intensive Verbindung entsteht eine regelrechte Partnerschaft. Und die rechnet sich bald. Abgesehen davon, dass die erfolgreichen Verkäufer wiederum als Vorbilder für ihre Kollegen fungieren.

Vorteile in dynamischen Umfeldern

Das Beispiel aus dem Vertrieb zeigt nur einen von einer ganzen Liste an nachweisbaren Vorteilen – die transformationale Führung gehört zu den meistuntersuchten Führungsstilen schlechthin. Die wichtigsten, **bewiesenen Effekte: Mehr Innovation, mehr Kreativität, höheres Vertrauen, klarere Rollenverteilungen, höhere Selbstwirksamkeit und Gruppenkohäsion, weniger Stress, mehr Commitment und vieles mehr.** Transformationale Führung hebt die Jobperformance der Mitarbeiter ebenso wie ihre Zufriedenheit.[31] Auch objektivere Kriterien wie etwa höhere Verkaufszahlen konnten eindeutig belegt werden, wie der Exkurs in den Vertrieb zeigt.

Die transformationale Führung will in erster Linie transformieren. Sie ist deshalb vor allem wirksam, wenn Veränderungen erreicht werden sollen. Zwar „menschelt" es bei diesem Konzept an allen Ecken und Enden, letztlich zielt transformationale Führung aber auf eine verbesserte Produktivität ab.

Personalentwicklung als Basis

Personalentwicklung bleibt auch hier ein wichtiger Faktor. **Transformationale Führung funktioniert am besten, wenn neben der Führungskraft auch die Belegschaft dafür bereit ist.** Natürlich setzen Entscheidungskompetenzen passende Kenntnisse voraus. Die Entwicklung individueller Stärken, eines Gefühls des Zusammenhalts im Team und eine kreative und selbstbewusste Annäherung an zu lösende Probleme sind im Kontext bedeutend. Die einzelnen Personen brauchen dafür Selbstvertrauen und müssen gegebenenfalls Kompetenzen entwickeln, die oft genug im bisherigen, direktiven Führungsumfeld eher sogar vermindert wurden.

Um Selbstvertrauen aufzubauen, sollten die Beteiligten ein Gefühl der eigenen Wichtigkeit haben. Das geht über gute Beziehungen, die wahrgenommene Sinnhaftigkeit der eigenen Aufgabe und die Orientierung an den passenden Werthaltungen. Veränderung beginnt in den Köpfen der Menschen. Deshalb sind Coaching-Ansätze bedeutend, ebenso wie die Berücksichtigung der Individualität

Foto: © fizkes/Shutterstock.com

der Mitarbeiter. Die kann langfristig ein wertiges Asset werden, zuerst mag sie aber eine Hürde darstellen, wenn man versucht, Informationen so aufzubereiten, dass sie alle erreichen. (Mehr zum Thema „Kommunikation" in Kap. 4.5.)

Dies ist wohl einer der Schwachpunkte der transformationalen Führung: **Die Entwicklung der Mitarbeiter macht hier einen sehr vielschichtigen Posten aus.** Wiewohl die gemeinhin festgestellten Ergebnisse dieses Zuganges in den allermeisten Fällen sehr positiv sind – Forbes bezeichnete transformationale Führung sogar als „heiligen Gral des Leaderships"[32] –, darf man nicht vergessen, dass transformationale Führung für die Führungspersonen vor allem zu Beginn sehr aufwendig ist und einiges an Selbstbewusstsein und -sicherheit verlangt. **Für die meisten Führungskräfte heißt das, dass sie sich zuerst auch einmal selbst entsprechend entwickeln sollten.** ●

Letztlich zielt transformationale Führung auf eine bessere Produktivität ab.

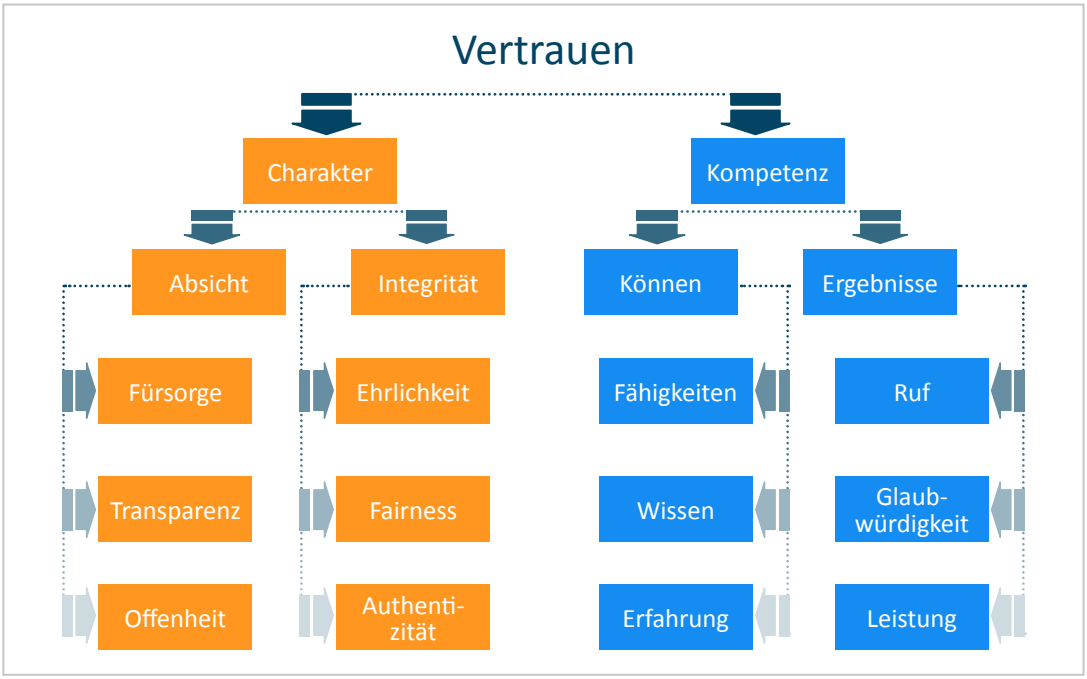
2.4. VERTRAUEN

„Führung ist eine kraftvolle Mischung aus Strategie und Vertrauen. Aber wenn du ohne eines von beiden auskommen musst, verzichte auf die Strategie.“ (Norman Schwarzkopf, US-General)

Für viele dieser Themen ist „Vertrauen“ ein entscheidender Faktor. Je flacher die Hierarchien werden, je mehr es darum geht, dass die eigene Belegschaft so eigenverantwortlich wie möglich arbeitet, und nicht zuletzt für die Veränderung selbst, ist das Vertrauen der Mitarbeiter in die Führungskräfte einer der Schlüssel zum Erfolg. Denn zu einer modernen Führungskultur kommt man nur, wenn das nötige Vertrauen da ist. Fehlt es, tun sich Führungskräfte speziell im neuen Umfeld schwer.

„Existiert eine vertrauensvolle Beziehung, sind Mitarbeiter in der Regel bereit, ihren Vorgesetzten zu folgen und sich ihnen anzuvertrauen – und das auch, wenn sie ihre Ansichten nicht immer teilen. Sie verzeihen Fehler und akzeptieren unbequeme Maßnahmen. Fehlt das Vertrauen, steht jede gut gemeinte Handlung und jede positive Absicht unter dem Verdacht, bloße Manipulation zu sein. Egal, welche Strategie Führungskräfte dann anwenden – wenn die Mitarbeiter ihrem Chef misstrauen, wird keine Maßnahme greifen.“[33]

Dieses Vertrauen hat letztlich mehrere Dimensionen: Die Führungskräfte sollten den Mitarbeitern vertrauen, die Mitarbeiter den Führungskräften – denn sie sollen ihnen ja folgen –, letztlich sollen die Kunden dem Unternehmen vertrauen. Aus Sicht der Führungskräfte hat das schon



Dar. 10: Was bedeutet Vertrauen im Unternehmenskontext? (Stephen Covey und Rebecca Merrill.[35] *Eigene Darstellung)*

“Existiert eine vertrauensvolle Beziehung, sind Mitarbeiter in der Regel bereit, ihren Vorgesetzten zu folgen und sich ihnen anzuvertrauen – und das auch, wenn sie ihre Ansichten nicht immer teilen.

ökonomische Begründungen. Im Umfeld der modernen Arbeitsgestaltung wird Kontrolle immer schwerer und aufwendiger. **Überwachung, Auswertung, Genehmigungen, Freigaben, Rechtfertigungen, Absicherungssysteme (Zeiterfassung, Leistungsmessung etc.) benötigen viel Zeit, die man besser nutzen könnte.** Was die Absicherungs-zentrierte Arbeitsweise oft übersieht: Permanente Absprachen kosten Zeit und Geld, und dämpfen die intrinsische Motivation.

Reinhard Sprenger formuliert es pointiert: *„Vertrauen ist sicherer als jede Sicherungsmaßnahme. Vertrauen kontrolliert effektiver als jedes Kontrollsystem. Vertrauen schafft mehr Werte als jedes wertsteigernde Managementkonzept."*[34]

Vertrauen war natürlich schon immer wichtig, heute ist es das aber mehr als je zuvor. Die wichtigsten Gründe: Der Wandel ist allgegenwärtig – Vertrauen ist in Veränderungsphasen absolut nötig. **Vertrauen kann Prozesse beschleunigen – und der Ruf nach Schnelligkeit ist eine der Konstanten unseres Wirtschaftslebens.** Vertrauen ermöglicht nicht nur Kreativität und reduziert (organisationale) Komplexität, es ist die nötige Grundlage für sehr viele weitere Faktoren. Vertrauen muss aber manchmal erst geschaffen werden. Dar. 10 zeigt, welche Voraussetzungen erreicht sein sollten, damit sich Vertrauen einstellt.

Vertrauen zielt im Unternehmens-Kontext vor allem auf Beziehungen ab. Nicht nur für die Führungspersonen, sondern auch für die Mitarbeiter ist es wichtig, dass offen und ehrlich kommuniziert wird/werden kann. Das betrifft etwa auch die eigenen Einstellungen – wer diese nicht transparent kommuniziert, riskiert, dass am Thema vorbeigeredet wird.

Damit sich Vertrauen einstellen kann, darf keine Angst herrschen. Das betrifft auch Fehler. Solche sollten immer offen angesprochen werden können. Im deutschen Sprachraum lässt die Fehlerkultur leider noch manchmal zu wünschen übrig. Das gilt für alle Unternehmenssituationen, aber vor allem, wenn Veränderung geschehen soll, wenn Neues eingeübt und angewendet werden soll, dürfen Fehler nicht verschwiegen werden – sie bedingen organisationale Lerneffekte, die entscheidend für das Gelingen etwa einer Veränderung sind.

Solange es kein Vertrauen gibt, können Werthaltungen kaum verändert werden. Gegenseitiges Vertrauen bedingt, dass man sich auf Inhalte einlässt. **Wo es kein Vertrauen gibt, spielen Inhalte nur eine kleine Rolle.** Vertrauen, Sicherheit und Lerneffekte sind übrigens auch für das Thema der Agilität (vgl.: Kap. 3) entscheidend. Ohne Sicherheit haben es Lerneffekte schwer – und ohne Lernen funktioniert Agilität nicht. Wenn die Mitarbeiter Probleme und dergleichen nicht berichten, weil sie Angst haben, ihr Gesicht zu verlieren, kann keine agile Organisation entstehen.[37]

In aller Kürze: **Vertrauen ist im Kontext von New Work und agiler Arbeits- und Organisationsformen ein unersetzbares Gut – das meistens nicht hoch genug bewertet wird.** Vertrauen ist heute auch ein Mittel, um mit steigender Komplexität umgehen. Ohne allseitige Ehrlichkeit, gute Kommunikation und Offenheit wird das nicht gehen. ●

Solange es kein Vertrauen gibt, können Werthaltungen kaum verändert werden.

Infobox

Deutschland, deine (geringe) Fehlertoleranz

Gerade im deutschsprachigen Raum spielt ein neuer Umgang mit Fehlern eine große Rolle. Eine Studie stellte 2013 einen internationalen Vergleich der Fehlertoleranzen an: Deutschland landete auf dem 60. von 61 Plätzen …[36]

Das bedingt eine ganze Reihe von Problemen:

- Kreativität wird gehemmt, wenn niemand wagt, etwas auszuprobieren.
- Niemand möchte Verantwortung übernehmen, wenn Fehler schwer geahndet werden.
- Fehler werden aus Angst vor Repressalien nicht offen kommuniziert.
- Wenn nur Erfolgsmeldungen bleiben, entsteht eine verzerrte und unrealistische Erwartungshaltung.
- Wenn Fehler nicht offen besprochen werden können, kann die Organisation nicht daraus lernen.
- Keine Fehler machen zu dürfen, zwingt Mitarbeiter und Führungskräfte in abwartende Haltungen.
- … und, und, und …

Ein besserer Umgang mit Fehlern ist ein unbedingter Faktor für den weiteren Erfolg eines Unternehmens! Umso mehr, je mehr Autonomie und weniger Kontrolle es gibt, und Flexibilität und Schnelligkeit Erfolgsfaktoren sind.

2.5. VERANT-WORTUNG

Führungskräfte haben heute schlicht keine Zeit mehr, sich mit allen wichtigen Themen zu befassen. Es wird nötig, dass sie sich auf ihre Mitarbeiter verlassen können – das Ziel ist eine „echte“ **Delegierung von Verantwortung, ohne dass die Führungskraft letztlich doch immer die kontrollierende Instanz, und damit ein Flaschenhals bleibt.** Eine lernende Organisation kann man nur auf Vertrauen und Eigeninitiative aufbauen. Trotzdem braucht es stets gute „Spielregeln“, denn der Wegfall von Kontrolle darf kein schwarzes Loch hinterlassen.

Neben dem Vertrauen in andere spielt auch das Selbstvertrauen – wiederum bei Führungskräften und Mitarbeitern – eine große Rolle. Ein offener Umgang mit den eigenen Stärken und Schwächen ist dafür konstitutiv. Führungskräfte sollten gesondert darauf achten, wie sie es schaffen können, Selbstvertrauen in der Belegschaft aufzubauen.

Eine Sache, die das besonders betrifft, ist die Delegierung von Verantwortung. Viele behaupten, sie täten das bereits, in der Praxis wird „echte“ Verantwortungsdelegierung aber selten konsequent umgesetzt. Wenn ein Mitarbeiter seine Arbeit selbsttätig, aber nach genauen Vorgaben macht, und seine Führungskraft im Anschluss alles akribisch kontrolliert, ist das eine Delegierung von Aufgaben, nicht von Verantwortung! Oft liegt das an fehlendem Vertrauen. Verantwortungsdelegierung ist also ein weiteres Thema, das aufzeigt, wie wichtig Vertrauen ist.

Wenn die Delegierung eine echte Entlastung für die Führungskraft bringen soll, dann sollte zur Aufgabe auch eine gewisse Entscheidungskompetenz mit übergeben werden – das wäre dann eine echte Verantwortungsdelegierung. **Je nach Reifegrad der Führungskraft und des Mitarbeiters kann eine Verantwortungsdelegierung also in verschiedenem Umfang erfolgen:**

1. **Keine Delegierung:** Die Entscheidung wird durch die Führungskraft gefällt, kommuniziert und begründet. Eventuell kann es Feedback der Mitarbeiter geben, prinzipiell kümmern diese sich aber ausschließlich um die Aufgaben selbst.
2. **Geringe Delegierung** bei noch eher unerfahrenen Führungskräften bzw. Mitarbeitern: Der Mitarbeiter kann eine Empfehlung aussprechen und vor der Umsetzung der Führungskraft mitteilen. Die Entscheidung fällt entweder gemeinsam oder aber die Führungskraft gibt eine Empfehlung und der Mitarbeiter entscheidet auf dieser Grundlage.
3. **Mittlere Delegierung** bei erfahrenen Führungskräften bzw. Mitarbeitern: Der Mitarbeiter trifft die Entscheidung selbstständig und informiert die Führungskraft über sämtliche Vorgänge samt aller Umsetzungsschritte. Die Führungskraft kann ein Vetorecht geltend machen – was allerdings das Bild der Führungskraft beschädigen könnte.
4. **Volle, echte Delegierung** bei reifen Führungskräften bzw. Mitarbeitern: Hierfür ist das meiste Vertrauen nötig. Der Mitarbeiter trifft die Entscheidung und führt sie auch durch. Die Führungskraft informiert er nur, wenn etwas aus dem Ruder läuft.

„Echte“ Verantwortungsdelegierung bedeutet, die Entscheidungen selbst zu delegieren. Wer entscheidet, trägt auch die Verantwortung. Eine reine Weitergabe allein der Aufgabe ist keine Verantwortungsdelegierung. Wiederum wird dafür in vielen Fällen Personalentwicklung nötig.

> **Wenn eine Delegierung eine echte Entlastung für die Führungskraft bringen soll, dann sollte zur Aufgabe auch eine gewisse Entscheidungskompetenz mit übergeben werden.**

Klar ist auch: Nicht alles kann delegiert werden. Manche Führungsaufgaben sollten Führungsaufgaben bleiben. (Übrigens: In Abschnitt 3.4. stelle ich ein agiles Instrument vor, das in diesem Kontext hilfreich ist: Der sog. „Delegation Poker".)

Verantwortung bedeutet aber auch, für die Folgen seines Tuns oder Nicht-Tuns (!) geradezustehen. Als Unternehmer mit dem gesamten Vermögen. Als Geschäftsführer teilweise mit dem Privatvermögen, als Führungskraft eher mit Namen und Karriere, als Sachbearbeiter mit dem Arbeitsplatz. Verantwortungsdelegierung kann nicht absolut sein. Deswegen resultiert aus jeder „empfangenen" Verantwortung eine Rechenschaftspflicht! **Keine Verantwortungsdelegierung ohne Rechenschaft!**

Das RACI-Modell

Eine praxisgeeignete Methode, um dabei den Überblick zu behalten, ist das RACI-Modell. In leicht überarbeiteter Form findet sich dieser Ansatz inzwischen auch als DEMI- oder VIMA-Methode. Das Prinzip ist jeweils ähnlich, und stellt darauf ab, Involvierungsgrade jeder Person zu den entsprechenden Aufgaben transparent zuzuteilen.

RACI steht dabei für: „**R**esponsible", „**A**ccountable", „**C**onsulted" und „**I**nformed".

Responsible: An diese Person wird Verantwortung und/oder die Durchführung einer Aufgabe delegiert. Es kann auch eine reine Delegierung der Aufgabe selbst erfolgen. Wenn R Verantwortung delegiert wird, ist er gegenüber A (Accountable) rechenschaftspflichtig.

Accountable: Diese Person ist jene, die die Verantwortung oder Aufgabe an R (Responsible) delegiert. Bei einer Aufgabendelegierung bleibt A voll ergebnisverantwortlich, bei einer Verantwortungsdelegierung meistens nur teilweise (Führungs-, Sorgfalts- und Aufsichtspflicht).

Consulted: Diese Personen sind entweder direkt an der Umsetzung beteiligt oder tragen relevante Informationen bei und sollten/müssen deshalb konsultiert werden.

Informed: Diese Personen nehmen nicht selbst am Unterfangen teil, werden aber informiert (entweder proaktiv oder auf Anfrage).

Dies kann in einer Matrix übersichtlich dargestellt werden (Dar. 11).

Verantwortung bedeutet auch, für die Folgen seines Tuns oder Nicht-Tuns (!) geradezustehen.

Prozess/Aufgabe	R	A	C	I
1	b	g	c, d	alle
2	c	g	e, f, g	-
3	c	b	c	g
……	…	…	…	…

Dar. 11: Beispiel für eine RACI-Matrix (a-g: konkrete Personen, namentlich oder mit eindeutiger Stellenbezeichnung benannt)

2.6. ANDERS ARBEITEN: DIE HERAUSFORDERUNG DER UNTERNEHMENSKULTUR

Eine der zentralen Herausforderungen gerade für etablierte Unternehmen ist die grundlegende, kulturelle Veränderung, die vielerorts nötig ist, um die Potenziale der neuen Zeit nutzbar zu machen. Mitarbeiter sollen unternehmerisch denken und eigenständig ihre Aufgaben entwickeln.

In der Managementliteratur findet man in diesem Umfeld häufig die Begriffe „Theorie X“ und „Theorie Y“[38]. Douglas McGregor, der diese Idee 1960 entwickelte, versuchte damit, das menschliche Arbeitsverhalten zu typisieren. Theorie X verweist dabei auf eine passive Motivation – diese Personen müssen angeleitet und kontrolliert werden, und haben keine Eigenmotivation (keine intrinsische Motivation). Theorie Y dagegen möchte Mitarbeiter beschreiben, die eigenmotiviert an ihren Themen arbeiten. Bei diesen ist es unnötig, sie durch Befehle zur Leistung „zu zwingen“. Dies sind natürlich grobe Abstraktionen, die Idee ist aber gut geeignet, um den Themenkomplex nachvollziehbar zu machen. Im Zentrum steht die Frage, wie man vom einen zum anderen, von X zu Y kommt.

Selbstständige Arbeit kann dann gut funktionieren, wenn Vertrauen herrscht, wenn die Angst, Fehler zu machen, nicht kreative Ansätze erdrückt, und wenn die Mitarbeiter auch den nötigen Freiraum haben, um eigene Ideen entwickeln und verfolgen zu können. Und vor allem: **Die Unternehmensführung (inkl. CEO) sollte willens und in der Lage sein, Vertrauen aufzubauen, Entscheidungsbefugnisse zu delegieren und Mikromanagement aufzugeben. Am wichtigsten ist es aber, dass die Mitarbeiter ihren Vorgesetzten (inkl. CEO) vertrauen!** Eine Führungskraft, der die Mitarbeiter nicht vertrauen, ist wirkungslos. Wer es allerdings gut anlegt, erhöht die Innovationsstärke und ermöglicht es, dass die eigenen Mitarbeiter nach bestem Wissen und Gewissen die Anforderungen der Kunden bedienen können. Das darf nicht unterbewertet werden: Letztlich geht es darum, als Unternehmen erfolgreicher zu arbeiten, Umsätze zu steigern, seine Marktposition zu stärken usw. **Das erklärte Ziel jeder Veränderung ist ein höherer Unternehmenserfolg. Niemand sollte um der Veränderung willen verändern.**

> **Mitarbeiter sollen unternehmerisch denken und eigenständig ihre Aufgaben entwickeln.**

Foto: © xindypendenz/Shutterstock.com

Diese Ziele sind zurzeit noch in vielen Unternehmen schwierig zu erreichen – manchmal muss erst ein neues Selbstverständnis entstehen, bevor solche Ansätze funktionieren können. **Die Herstellung einer zu den (veränderten) Anforderungen passenden Kultur ist eine der größten Hürden.** Viele, auch wesentliche Merkmale der Unternehmenskultur sind auch nicht auf den ersten Blick erkennbar. Ähnlich wie die Widerstände (vgl. Kap. 4.4.) würden auch sie in einer Darstellung dem Eisberg-Modell gleichen. Beobachtbar sind nur die konkreten, offensichtlichen Handlungen. Modelle und Erklärungsansätze für diesen Themenkomplex gibt es sehr viele. Dar. 12 zeigt eine der bekannteren und gleichzeitig einfacheren Visualisierungen.

Artefakte:
Sichtbare Strukturen und Prozesse, die leicht zu beobachten, aber schwer zu entschlüsseln sind

Bekundete Werte:
Strategie, Ziele, Philosophie;
im Endeffekt also bekundete Rechtfertigungen

Grundprämissen:
Unbewusste, selbstverständliche Weltanschauungen; Gedanken, Gefühle, die Ausgangspunkt für Werte und Handlungen sind

Dar. 12: Unternehmenskultur nach Edgar Schein[39], eigene Darstellung

Viele, auch wesentliche Merkmale der Unternehmenskultur sind nicht auf den ersten Blick erkennbar.

Foto: © Matej Kastelic/shutterstock.com

Kultur ist die Summe der Werte, Normen und tradierten Verhaltensweisen, die unser Verhalten in einer sozialen Gruppe (= Unternehmen) beeinflussen. Die Kultur zeichnet damit also einen Rahmen vor, wie man sich in bestimmten Situationen verhalten sollte – das reicht vom Dresscode bis hin zu der Art und Weise, wie man einem unzufriedenen Kunden begegnet. Die Kultur beinhaltet Handlungsmaximen und Problemlösungszugänge. Daran wird auch der steigende Wert einer passenden Unternehmenskultur augenscheinlich: **In gewissem Sinne soll die Unternehmenskultur auch in Abwesenheit stringenter Befehlsketten absichern, dass „gut gearbeitet" wird** – was auch immer das letztlich genau bedeutet. Das war nie so entscheidend wie heute: In einem komplexen Umfeld ist es kaum mehr möglich, für jede Situation eine formale Regelung vorzuhalten. Informelle Übereinkünfte sorgen deshalb dafür, dass „alles läuft". Eine passende Unternehmenskultur ist ein wichtiges Erfolgskriterium.

„Das Ziel, sich von anderen Unternehmen abzuheben und ‚besser' zu sein, lässt sich heute nicht mehr allein durch die Anwendung rein betriebswirtschaftlicher Methoden realisieren, sondern wird immer stärker durch die aktive Beeinflussung der ‚Unternehmenskultur' beeinflusst. Denn die Qualität der Unternehmenskultur entscheidet darüber, ob die Geschäftsprozesse sich so optimieren lassen, dass sie zum maximalen Unternehmenserfolg führen. Höhere Investitionsbereitschaft, stärkere Kundenorientierung und die reibungslose Zusammenarbeit der Geschäftsbereiche eines Unternehmens lassen sich nur durch eine geeignete Unternehmenskultur erzielen."[40]

In der täglichen Arbeit des Verfassers als Interim Manager zeigt sich oft sehr deutlich, wie Unternehmen und deren Personal auf der Basis von Grundannahmen arbeiten, die oft nie wirklich besprochen wurden. Manchmal kann einiges erreicht werden, wenn diese unausgesprochenen Grundannahmen eingehend geprüft werden: So können sogar strategische Widersprüche in der Organisation aufgezeigt werden. Als externer Interim Manager erlebe ich oft, dass manches für mich als Externen offensichtlich ist, was man aus rein interner Sicht nur (mehr) schwer erkennen kann, weil es auf Grundannahmen beruht, die intern nicht mehr hinterfragt werden. Sogar unerwünschte Handlungen sind letztlich oft eigentlich „gut gemeint", beziehen sich aber auf verbesserungswürdige Handlungsmaximen. Diese sollten dann auch geklärt werden. Wenn der Fokus nur auf dem Fehlverhalten selbst liegt, und nicht auf seinen Voraussetzungen, kann die Organisation kaum aus der Sache lernen.

Die Kultur zeichnet einen Rahmen vor, wie man sich in bestimmten Situationen verhalten sollte – das reicht vom Dresscode bis hin zu der Art und Weise, wie man einem unzufriedenen Kunden begegnet.

Eine passende Kultur erleichtert das Einführen neuer Arbeitsweisen und Kompetenzen

Die gelebte Kultur sollte damit auch Platz für neue Arbeitsweisen schaffen und die Entwicklung neuer Kompetenzen befördern. Schlagend wird das zum Beispiel besonders, wenn das erklärte Ziel der Veränderungen „Agilität" beinhaltet – wie es heute oft der Fall ist. In einem agilen Unternehmen arbeitet es sich anders als bisher – **interdisziplinär, kreativ, in kleinen Teams mit wechselnden Themenexperten, die für einzelne Projekte die Richtung vorgeben, mit transparenter Kommunikation** und eventuell noch hierarchischen Strukturen, die rasche Handlungen, Reaktionen und Experimente ermöglichen. Vor allem für Unternehmen, die bisher auf starre Prozesse ausgerichtet waren, erfordert das ein Umdenken, und neue Formen der Zusammenarbeit.

In etablierten Unternehmen wird also oftmals ein umfassender Kulturwandel erforderlich sein, um diese Zusammenarbeit effizient und reibungslos zu ermöglichen. Die Voraussetzungen der heutigen Märkte verlangen häufig, dass man schnell und effektiv agieren und reagieren kann. In diesem Sinne ist das Ziel neuer Arbeitsweisen im Grunde, Chancen besser erkennen und nutzen zu können und Kundenanforderungen besser zu erfüllen. Eine der neuen Kernaufgaben des Top-Managements besteht deshalb in der **Transformation der internen Kultur hin zu Werthaltungen**, die als Ausgangspunkte dieser Ansprüche nötig sind. Darstellung 13 zeigt einen kurzen Ausblick auf strukturelle Veränderungsbedarfe.

Solche tiefgreifenden Veränderungen brauchen also nicht nur neue Arbeits- und Koordinationsweisen, sondern auch eine Veränderung der individuellen Werthaltungen. **„Werte" begreift der Verfasser hier als erwünschte „Verhaltens-Blaupausen".** Sie geben bei Entscheidungen eine Orientierung vor und beinhalten so eine Art vordefinierte Problemlösungskompetenz im Sinne der Unternehmen.

Mitarbeiter sollen also fähig und willens sein, Chancen zu sehen und selbst zu ergreifen, damit das Unternehmen rasch und flexibel handeln kann. Dafür braucht es vor allem im deutschsprachigen Raum auch eine passendere Fehlerkultur (vgl. Kap. 2.4.). Wer keine Fehler machen darf, möchte nur Dinge tun, die bereits in seinem Kompetenzbereich liegen, will damit auch keine Verantwortung übernehmen und wird auch nicht selbstorganisiert arbeiten wollen, um letztlich nicht „schuld" zu sein, wenn etwas nicht klappt. Und das ist kritisch, weil es einiges Neues zu lernen gilt. Damit wird die Kultur ein entscheidender Faktor, um neue Themen aufgreifen zu können. ●

Foto: © fizkes/Shutterstock.com

> **Wer keine Fehler machen darf, möchte nur Dinge tun, die bereits in seinem Kompetenzbereich liegen.**

TRADITIONELLE STRUKTUREN	AGILE ZIELSTRUKTUREN
Hierarchien über mehrere Ebenen	Flache Hierarchien
Top-down-Führungsstil	Integration von Top-down & Bottom-up
Entscheidungsgewalt zentralisiert	Dezentrale Entscheidungsfindung
Strenge Befehlsketten	Selbstorganisierende Teams
Führungskraft trägt die alleinige Verantwortung	Verantwortung wird delegiert
Einhalten starrer Abläufe	Flexible Anpassung an Anforderungen
Effizienz-Orientierung	Ausrichtung auf Effektivität
Wenige koordinieren die Aufgaben	Viele koordinieren die Aufgaben

Dar. 13: Ein Auszug: Was sich ändern soll …

3. ABSCHNITT:

EFFEKTIVITÄT DURCH STRUKTUR: DIE PASSENDE ORGANISATION FÜR DIE VUCA-WELT

Foto: © xra2 studio/Shutterstock.com

In Zukunft braucht es eine Sichtweise, die eng den Geschäftsmodellen verhaftet ist, die keine Abteilungsgrenzen kennt und stets die Kundenanforderungen in den Mittelpunkt stellt. Man soll flexibler werden, agiler, aktions- und reaktionsstärker. Die neuen Zugänge zu Führung und zum Personal können letztlich aber nur wirksam werden, wenn auch die Organisation mitzieht.

Wie geht man mit schwindenden Kontrollmöglichkeiten um? Wie schafft man eine organisatorische Einheit, wenn Teile der Belegschaft von Zuhause arbeiten, andere Präsenzdienst vor Ort leisten? Wie koordiniert man virtuelle Teams, die ortsunabhängig unterschiedlichen Aufgaben eines gemeinsamen Prozesses nachgehen? Wie bringt man mehr und weniger stark digitalisierte Bereiche zusammen? Wie erreicht man eine Art stabile Flexibilität? Und, und, und …

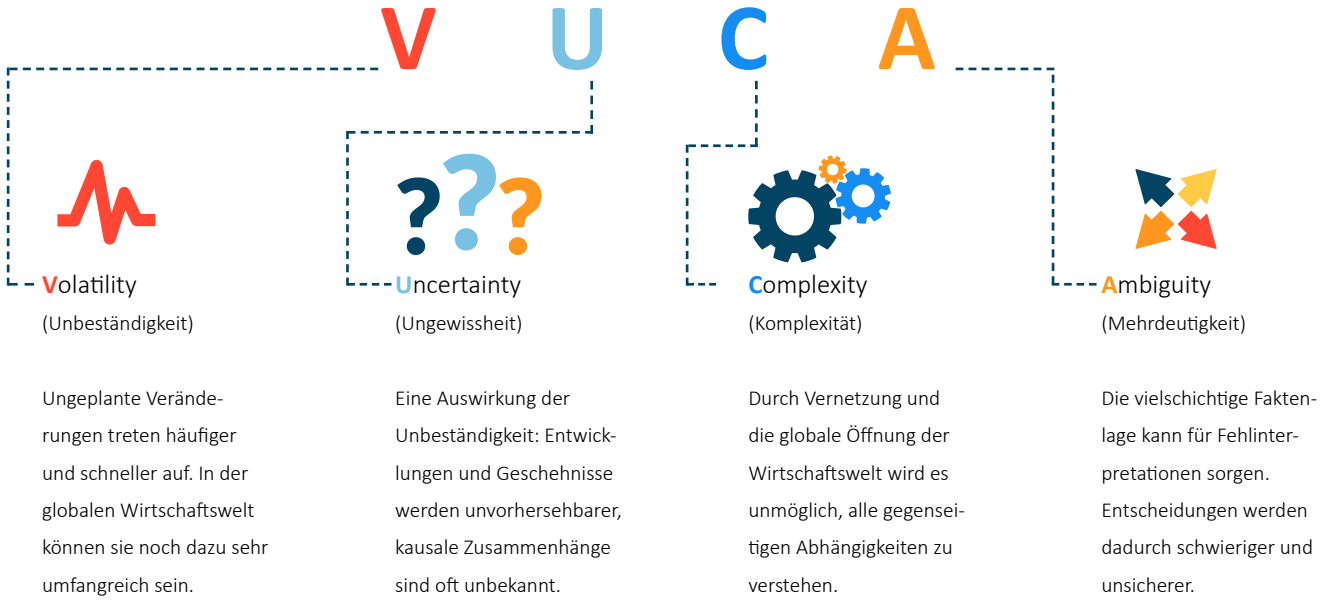
Trotz ihrer enormen Auswirkungen tauchen die organisatorischen Rahmenbedingungen als kritische Erfolgsfaktoren zu selten in Strategiegesprächen auf. **Neue Rollenverständnisse brauchen eine organisatorische Grundlage, die es ermöglicht, diese Rollen auch effizient zu leben. Die Personal- und Organisationsentwicklung sollte hier Hand in Hand gehen.** Bisher liegen in wenigen Unternehmen Lösungsansätze für derartige Problemstellungen vor. Ein Industrie 4.0-Unternehmen zum Beispiel benötigt ein umfassendes organisatorisches Grundgerüst, auf dem (noch) viel zu wenig Augenmerk liegt.

Nachdem die meisten Unternehmen nun intern gut vernetzt sind, sollte der nächste Schritt darin bestehen, dass das Top-Management neben einem umfassenden Wandel in der Führung auch einen ebensolchen in Sachen Organisation und Innovation einleitet.

Im Prinzip ist beides, sowohl neue Führung als auch die neue Organisation, nötig, weil sich die Wirtschaftswelt verändert hat – und sich weiterhin ändert: Die vielgenannte „VUCA"-Welt. Die Grundsatzthemen dieser Veränderung sind zuvorderst veränderte Kundenanforderungen, die beständige Erreichbarkeit, effektivere Wertversprechen und höhere Service-Levels als früher verlangen. **In diesem Sinne haben sich die Märkte bereits wesentlich verändert – und tun dies weiterhin: Die Geschwindigkeit dieser Veränderungszyklen wird sogar höher, was an sich schon eine Herausforderung ist.** Die heutige VUCA-Welt ist noch dazu schwer vorhersehbar und kommt mit vielen Unsicherheiten daher. Traditionelle Geschäftsmodelle und Organisationsformen mit ihrem starken Stabilitätsfokus kommen in Bedrängnis, wenn sie in dieser veränderten Welt bestehen wollen. Dar. 14 gibt einen kleinen Begriffs-Überblick. ▶

Neue Zugänge zu Führung und Personal können letztlich nur wirksam werden, wenn auch die Organisation mitzieht.

Was ist die „VUCA"-Welt?



Dar. 14: Was bedeutet „VUCA"-Welt?

Dazu kommt noch eine ganze Anzahl weiterer Themenstellungen, wie der demografische Wandel, der Fach- und Führungskräftemangel und durch die Digitalisierung veränderte Wertschöpfungslogiken. Heutige Wertschöpfung berührt auch Themen wie Multilokalität, Zeitunabhängigkeit und veränderte kulturelle Rahmenbedingungen.[41]

Diese veränderten Grundsatzbedingungen sind mit ein Grund dafür, dass Start-ups heute zu beachteten Playern im globalen Wettbewerb geworden sind. Diese oft kleinen Unternehmen mit informellen Strukturen sind anpassungsfähig und flexibel. Start-ups haben keine Vergangenheit und keine Tradition, die es zu erhalten gilt. Sie haben in gewissem Sinne nichts zu verlieren (zumindest nicht ihre Vergangenheit). Hinzu kommt die Grundeinstellung moderner Investoren: 19 von 20 Investitionen werden abgeschrieben, nur ein Investment soll dann sehr hohe Renditen bringen. Eine solche Herangehensweise verbietet sich bei gewachsenen Unternehmen mit existierendem Geschäft.

Diese veränderten Grundsatzbedingungen sind mit ein Grund dafür, dass Start-ups heute zu beachteten Playern im globalen Wettbewerb geworden sind.

Für bereits etablierte Unternehmen ist es normalerweise ungleich schwieriger, den neuen Bedingungen nachzukommen. **Die historisch gewachsenen Strukturen sind schlicht nicht dafür gedacht gewesen, flexibel und wandlungsfähig zu sein.** Die traditionellen Unternehmen waren bisher erfolgreich, indem sie standardisiert haben. Steile Hierarchien sorgten für effizientes Abarbeiten der jeweiligen Aufgaben. Wiederholbarkeit war – und ist nach wie vor – sehr wichtig, weshalb die Strukturen und Regelungen entsprechend rigide wurden. Das bisher Erreichte soll nicht (unnötig) gefährdet werden (vgl. Kap. 1.4., Ambidextrie).

Diese Zugänge passen aber manchmal nicht mehr zu modernen Marktstrukturen. Die Ideen der kleinen Start-ups setzen deshalb zunehmend auch etablierte Unternehmen unter Druck. Im Folgenden möchte ich deshalb die Kerngedanken hinter Agilität vorstellen – und mit OKR und Kanban auch gleich zwei Methoden liefern, die erfahrungsgemäß auch in etablierten Unternehmen gut integrierbar sind, um den agilen Geist zu befördern. ●

Foto: © LDprod/Shutterstock.com

3.1. AGILITÄT: SCHNELL UND FLEXIBEL WERDEN

Für viele Herausforderungen der neuen Wirtschaftswelt wird also „Agilität“ als potenzielle Lösung gehandelt. **Der sonst starke Fokus auf Effizienz und starre – aber eben effiziente – Prozesse wird zugunsten größerer Flexibilität infrage gestellt.** Agilität soll also dazu verhelfen, Projekte rascher umzusetzen, Produkte und Leistungen schneller in den Markt zu bringen, aber auch auf Veränderungen etwa auf dem Markt oder im Umfeld des Unternehmens rasch und richtig reagieren zu können.

In der Praxis ist „Agilität“ zwar zu einem Modewort geworden, konsequent umgesetzt wird sie aber selten. Echte Agilität sollte vom Top-Management bis hin zu den Mitarbeitern auch wirklich gelebt werden, und sollte Führungsmaximen und Organisationsformen durchziehen, um ihr volles Potenzial zu schöpfen.

„Agilität wird heute allgemein verstanden als die höchste Form der Anpassungsfähigkeit einer Organisation. Die Reaktion auf externe Entwicklungen und die anschließende schnelle Aktion innerhalb interner Prozesse und Produktportfolios sind die Voraussetzung dafür, um in einem sich kontinuierlich wandelnden Marktumfeld zu bestehen.“[42]

Vorab: Agilität, auch wenn sie oft derart inszeniert wird, ist letztlich kein Allheilmittel. Dennoch hat eine Studie nachgewiesen, dass die agilsten Unternehmen einer Branche durchschnittlich 2,7 Mal wirtschaftlich erfolgreicher sind als ihre Konkurrenten, die noch strikt hierarchisch strukturiert sind.[43]

Grundsätzlich sollen agile Prinzipien Entwicklungs- und Reaktionsgeschwindigkeiten erhöhen, flexibles Zusammenarbeiten befördern und kostspielige Fehlentwicklungen vermeiden. Dies soll erreicht werden, indem strenge Hierarchien abgelöst werden durch großteils eigenverantwortliche, oft interdisziplinäre Teams mit wechselnden „Führungspersonen“, gut strukturierte, aber gleichzeitig anpassungsfähige Abläufe und Prozesse, und rasche Entwicklungen, bei denen sich ebenso rasch zeigt, ob sie vielleicht ins Leere führen – wobei nach Möglichkeit auch Community-Strukturen und -Feedback einbezogen werden (das sog. rapid prototyping).

Eine entsprechende Umstellung kann zeit- und damit kostenintensiv sein. Ob sich das lohnt, hängt von den langfristigen Zielen des Unternehmens und seinem Umfeld ab. Im Vorfeld ist eine genaue Prüfung nötig, ob sich die umfassenden Veränderungen auszahlen. **Klar ist aber auch: Vor allem junge, hochgebildete Arbeitnehmer bevorzugen manchmal agile Strukturen, erhoffen sich von ihnen mehr Teilhabe und Raum, eigene Ideen zu verfolgen.** Im Umfeld des Fachkräftemangels kann das ein zu beachtender Faktor sein.

Meine Sichtweise dazu: Haben Ihre Kunden etwas von den Veränderungen? Sind dann größere Umsätze zu erwarten, neue und bessere ▶

Grundsätzlich sollen agile Prinzipien Entwicklungs- und Reaktionsgeschwindigkeiten erhöhen, flexibles Zusammenarbeiten befördern und kostspielige Fehlentwicklungen vermeiden.

Infobox

Das „Agile Manifest“

„Agil zu sein heißt, Folgendes zu schätzen:
- *Individuen und Interaktionen mehr als Prozesse und Werkzeuge*
- *Funktionierende Lösungen mehr als umfassende Dokumentation*
- *Zusammenarbeit mit dem Kunden mehr als Vertragsverhandlung*
- *Reagieren auf Veränderung mehr als das Befolgen eines Plans“*[44]

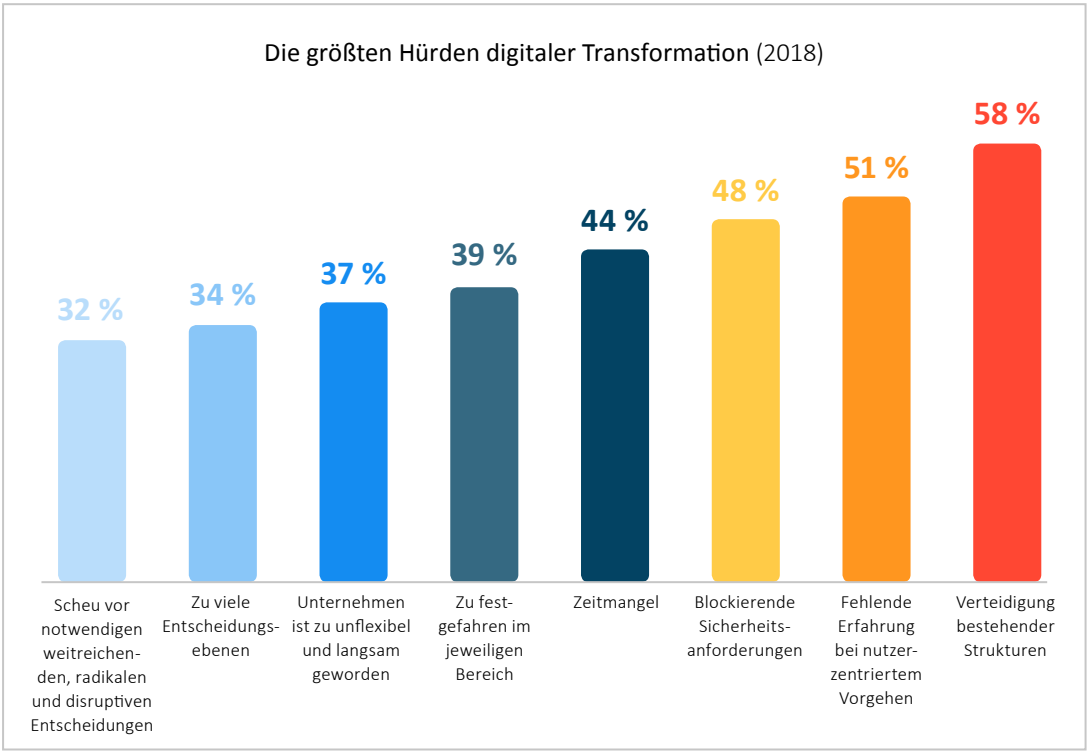
Foto: © Krunja/Shutterstock.com

Wertversprechen? Können die Märkte unter veränderten Voraussetzungen besser bearbeitet werden? Muss diese „Agilität“ in allen Unternehmensbereichen realisiert werden? Wenn dem so ist, sollte man sich entsprechende Wege und Lösungsmöglichkeiten erschließen. Wenn Ihre Kunden nichts davon haben, dass Sie hier umfangreich investieren, dann nicht. **Entgegen einer oft wiederholten Meinung muss nicht jedes Unternehmen agil im engeren Sinne sein. Nur, wenn es auch wirklich sinnvoll ist!**

Denn wenn manche Experten Agilität als organisatorische Revolution beschreiben[45], meinen sie damit auch, dass Agilität eine enorm tiefgreifende Veränderung darstellen kann. **Agilität schreibt die Unternehmenskultur neu.** Unternehmen, die das versuchen wollen, sollten sich der weitreichenden Veränderungen bewusst sein – und auch ihr Personal entsprechend vorbereitet haben. Vorteilhaft sind diese Veränderungen etwa, wenn digitale Felder erschlossen werden sollen: Immer noch sind traditionelle Unternehmensstrukturen und Geisteshaltungen die größten Verhinderer digitaler Transformationen.[46] Die restlichen Hürden sind auch in Dar. 15 abgebildet. Der Untersuchungsgegenstand waren hier deutsche Großunternehmen – man kann annehmen, in KMU würden manche Faktoren ein wenig geringer, manche ein wenig höher ausfallen.

Eine agile Organisation soll diese Probleme strukturell verbessern. In einer solchen ist wirksame Kommunikation erfolgskritisch, und geht einher mit kurzen Feedbackschleifen und wechselnden Entscheidern – jene, die sich beim gegenwärtigen Thema am besten auskennen.[48] Sehr oft werden das nicht die Führungskräfte sein, sondern die Praktiker und Mitarbeiter mit hoher Kundennähe (etwa Vertriebs- oder Servicepersonal etc.). Das verschiebt auch die Aufgaben der Führungspersonen. Statt der im klassischen Kontext typischen Aufgabenverteilung stehen hier andere Prinzipien im Mittelpunkt: Entscheidungen optimieren, handlungsfähige Mitarbeiter und Teams herstellen, Vertrauenskultur und gute Beziehungen schaffen, effektive Kommunikation; und das Ganze mit wenig direkter Führung und Reglementierung.[49] Viele dieser Themen sind aus der bisherigen Lektüre dieses Magazins bereits bekannt.

Die Wirtschaftspsychologische Gesellschaft fasst zusammen: *„Agile Führung beinhaltet alle Maßnahmen, die Entscheidungen und Verhalten in einem Verantwortungsbereich schnell, flexibel und gut angepasst machen. […] Weder ist*



Dar. 15: Die größten Hürden der digitalen Transformation (Quelle: etventure[47], eigene Darstellung.)

Agilität schreibt die Unternehmenskultur neu. Unternehmen, die das versuchen wollen, sollten sich der weitreichenden Veränderungen bewusst sein.

die agile Führung etwas Neues, noch macht sie überall Sinn. Es handelt sich um eine Mischung bekannter Prinzipien, Methoden und Maßnahmen, die immer dort sinnvoll sind, wo das Umfeld sich schnell und unberechenbar ändert und man flexibel agieren möchte."[50]

Agilität lebt auch von Aufbruchsstimmung und Neugier auf die modernen Möglichkeiten. Auch das ist eine Führungs- und Kulturfrage. **Solange die Zukunft als Bedrohung wahrgenommen wird, ist der Weg dorthin natürlich negativ konnotiert.** Wie vielen strukturellen Veränderungen in Richtung New Work sollte auch einer agilen Transformation ein kultureller Wandel vorausgehen. Die Führungskräfte sind gefordert, solche Sichtweisen zu ändern – allen voran der CEO. Dies geschieht auch und vor allem durch das Vorleben und eine umfassende Einbeziehung der Mitarbeiter. Denn auch hier gilt: Es geht dabei vor allem um Menschen. ●

Foto: © fizkes/Shutterstock.com

3.2. AGILERE ORGANISATION IN ETABLIERTEN UNTERNEHMEN: BEISPIEL OKR – „MANAGEMENT BY OBJECTIVES AND KEY-RESULTS"

Eine Grundfrage in der agilen Anpassung ist jene, wie man mit flacheren Hierarchiestufen umgehen und eine andere Führungsphilosophie in die Praxis bringen kann. Vor allem in etablierten Unternehmen ist das nicht einfach. Hierarchie ist nicht zuletzt oftmals ein Mittel, um Komplexität zu beherrschen.[51]

Am Rande: Kienbaum konnte nachweisen, dass flachere Hierarchien und transformationale Führung (vgl.: Kap. 2.2.) sehr gut harmonieren und den Unternehmenserfolg anheben. Man konnte aber auch aufzeigen, dass viele Führungskräfte für eine solche Arbeitsweise oft noch nicht bereit sind. (Erklärten 67 % der befragten Fachkräfte – die Führungskräfte selbst sahen das wie so oft anders.)[52] Passende Methoden können das langfristige Umdenken erleichtern, sie können Orientierung verschaffen, und stellen deshalb einen guten Einstieg in die agile Arbeitswelt dar. Im Folgenden mit OKR – Management by Objectives and Key-Results – eine kurze Skizzierung, wie die Arbeit mit modernen, agilen Methodiken zum Beispiel aussehen könnte.

Ein Grundproblem der etablierten Strukturen ist, dass die Fachkräfte oft keinen echten Einfluss auf Zielvorgaben haben.[53] Um die Belegschaft zu aktivieren, ist es aber von grundlegender Bedeutung, dass sie sich involviert fühlt und mit den Vorgaben identifiziert. Eine gute Methode, um das zu erreichen, ist OKR. OKR zielt darauf ab, den einzelnen Unternehmensbereichen relativen Handlungsspielraum zu geben, dabei aber dennoch die Unternehmensziele nicht aus den Augen zu verlieren. Es ist ein gutes Instrument, um top-down und bottom-up einander zu integrieren – ansonsten eine typische Schwachstelle.

Hier gibt das oberste Management (bestenfalls nicht mehr als drei) zu erreichende Ziele vor (Objectives) und definiert gleichzeitig, welche ▶

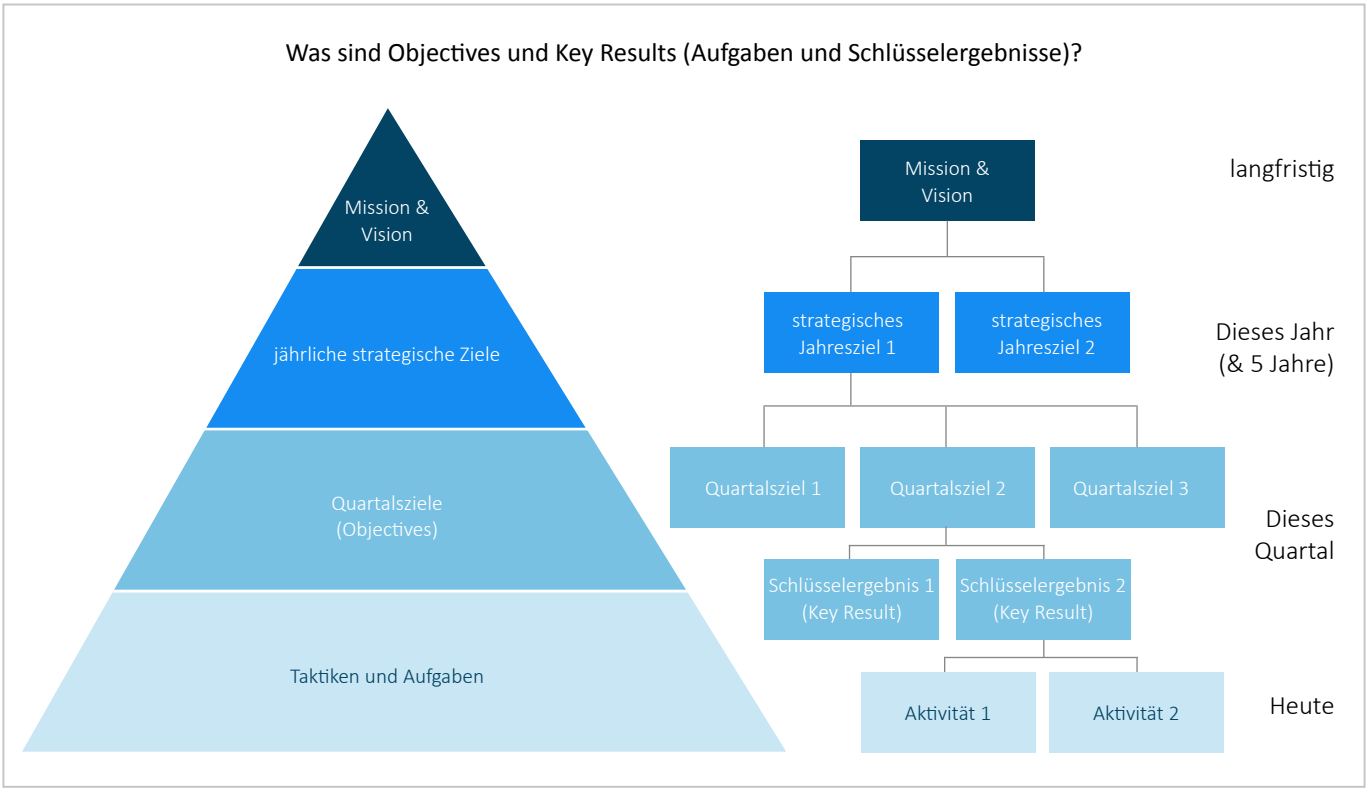
Eine Grundfrage in der agilen Anpassung ist jene, wie man mit flacheren Hierarchiestufen umgehen und eine andere Führungsphilosophie in die Praxis bringen kann.

quantitativen Schlüsselergebnisse (Key-Results) sinnvoll sind, um entsprechende Fortschritte objektiv nachweisen zu können. Der Zeithorizont beträgt üblicherweise drei Monate, dann können (müssen aber nicht) die Objectives quartalsweise gewechselt werden. Auf der Geschäftsführungsebene ist also eine gute Auswahl kritisch. Nur die wichtigsten Ziele/Objectives kommen auf die Agenda. Die einzelnen Bereiche können dann von sich aus die zumeist „Initiativen“ genannten Aufgaben definieren, mit denen sie den gesteckten Zielen zuarbeiten. Wenn innerhalb eines Bereiches mehrere Teams tätig sind, passiert das für jedes Team. Die jeweiligen Ziele dürfen dabei durchaus herausfordernd sein – in diesen Fällen sollte eine Zielerreichung von 70 % bereits als „gut“ bewertet werden. Es gilt, zu fordern und zu fördern, nicht zu „überfordern“. Auch mit variablen Gehaltsbestandteilen sollte das nicht verknüpft sein (eigentlich sollte man diese ohnehin am besten gleich abschaffen – dazu gibt’s nähere Überlegungen in Kap. 2.6.: Variable Gehaltsbestandteile gehören zur „Theorie X“).

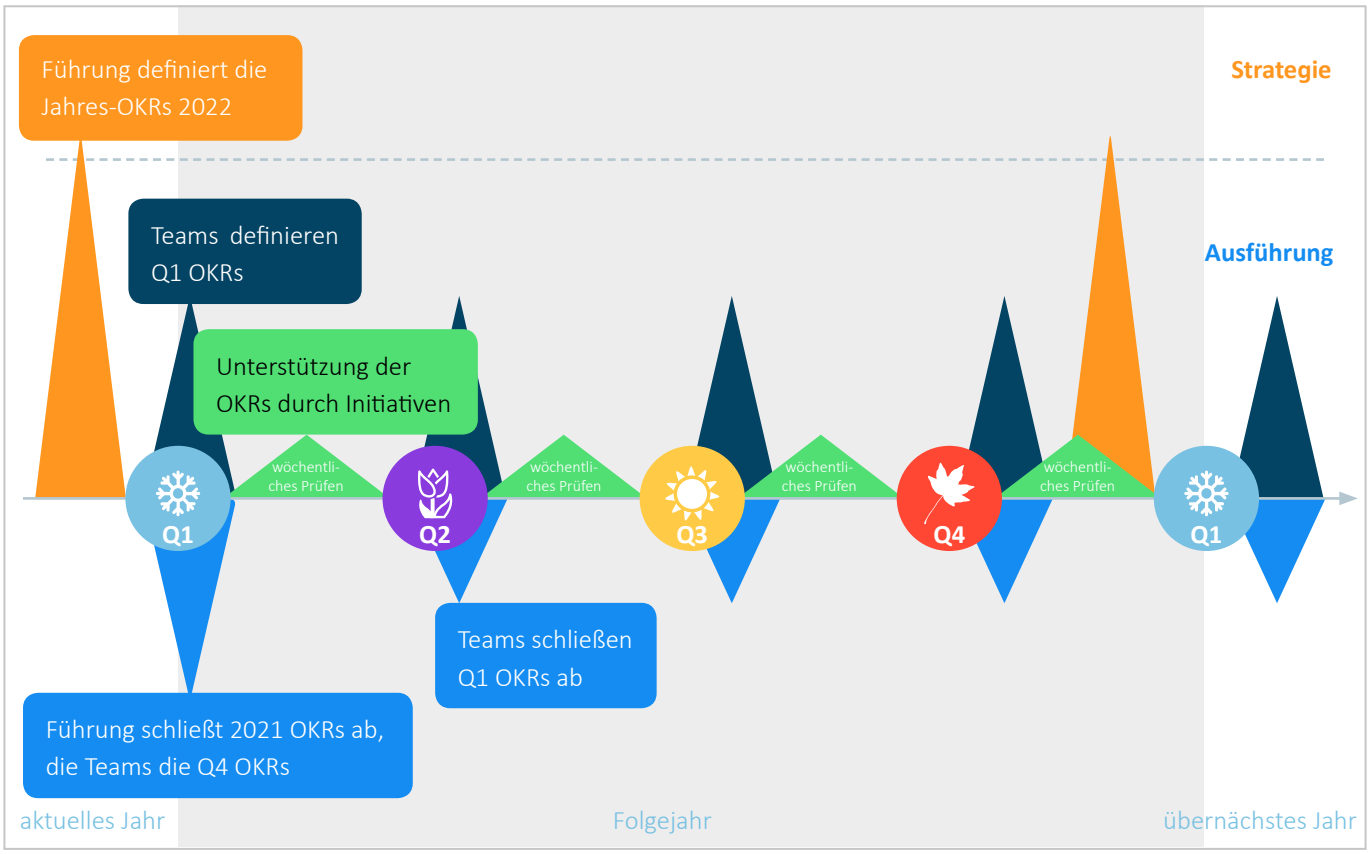
Dar. 16 zeigt auf, wie die Objectives und Key Results entstehen. Gut ersichtlich: Aus der Zukunfts- und Entwicklungs-Vision des Unternehmens

werden strategische Ziele für das aktuelle Jahr und fünf-Jahres-Ziele erzeugt. Die Quartalsziele und die für die Erfolgsmessung notwendigen Kennzahlen werden direkt aus diesen abgeleitet. Auch die Initiativen/Aktivitäten am „unteren Ende“ des Prozesses hängen immer noch direkt an der langfristigen Unternehmens-Vision.

Ergänzend dazu zeigt Dar. 17, wie dieses Vorgehen zeitlich ablaufen kann: Die zuständigen Teams beraten einmal wöchentlich die Fortschritte ihrer Initiativen, quartalsweise werden neue OKRs definiert. Alle vier Quartale definiert das Top-Management die Vorgaben für das Folgejahr. Bei diesen zyklischen Zusammentreffen wird auch Feedback eingeholt – und so der ganze Prozess schrittweise verbessert.



Dar. 16: Wie kommen Objectives (Aufgaben) und Key Results (Schlüsselergebnisse) zustande?
(Quelle: pm2Consulting[54], eigene Darstellung)



Dar. 17: Typischer zeitlicher Ablauf von OKR (Quelle: perdoo.com[55], eigene Darstellung)

Die Arbeit mit OKR bedeutet also, dass alle Bereiche einen gewissen Freiraum bekommen, um konkrete Anforderungen zu erfüllen. Bei der Belegschaft erzeugt das eine höhere Teilhabe an aktuellen Herausforderungen – selbst mitentscheiden zu dürfen, ist hierfür immer ein vorteilhafter Faktor. Da auch die letzten Ebenen immer noch den vom Top-Management vorgegebenen Zielen zuarbeiten, gehen diese dennoch nicht verloren. Das hilft, ein anderes, sehr verbreitetes Problem zu vermeiden: Unklare Zielsetzungen und eine unzureichende Ausrichtung an der Unternehmensstrategie. Als Nebeneffekt kann sich hier sogar ein tieferes Teamgefühl auch über Silos hinweg einstellen – und auch der individuelle Sinngedanke profitiert davon, dass jeder auf seine Weise an etwas Großem und Bedeutenden mitarbeitet. Das wirkt Entfremdungseffekten entgegen und verbindet den Unternehmenserfolg direkt mit dem Erfolg der Mitarbeiter. (Wenn das Unternehmen also einen Erfolg verbuchen kann, dann zeigt das auch, dass man es gemeinsam geschafft hat.)

OKR als Veränderungsinstrument

OKR wurde bekannt durch seinen Einsatz bei Google[56], Zalando oder Trivago, ist mittlerweile aber auch in mittelständischen Unternehmen verbreitet. Wie OKR die individuelle Arbeitsmotivation anheben kann, wurde bereits angeschnitten. **Aus Sicht der Unternehmensführung hat OKR den Vorteil, dass alle an einem Strang ziehen und die Arbeitskraft der Belegschaft effizient auf wichtige Themen fokussiert wird.** Die Strategiearbeit selbst nimmt OKR nicht ab – die Priorisierung der Objectives kann sogar durchaus anspruchsvoll sein –, es ist aber **ein wirksames Steuerungs- und Kommunikationsinstrument.**

Sehr gut eignen sich OKRs damit in Veränderungssituationen – und beziehen darin immer auch gleich die Mitarbeiter und Fachkräfte mit ein. Die Initiativen werden dann dort geplant, wo das spezifische Know-how dafür am größten ist: Im Fachbereich selbst. So verquickt OKR auch freien Gestaltungsraum und Eigeninitiative mit festen Zielen. ▶

> **Die Arbeit mit OKR bedeutet, dass alle Bereiche einen gewissen Freiraum bekommen, um konkrete Anforderungen zu erfüllen.**

Eine Schwierigkeit ist die Definierung der Ziele. Diese sollen fordernd sein, um auch wirklich die kreativen Energien zu aktivieren, dürfen dabei aber nicht so hochgesteckt sein, dass die Mitarbeiter dadurch frustriert werden. (Google selbst etwa benennt besonders hochgesteckte Ziele als „Stretch Goals“, und betrachtet dort einen 80%igen Erreichungsgrad als „herausragend“.[57] Dies wohl auch, um den Mitarbeitern zu zeigen, dass man den Anspruch der Aufgaben versteht.)

OKR verlangt Vorarbeit

Während OKR sich perfekt in die Start-up-Mentalität einfügt, benötigt die Einführung in etablierte Unternehmen Vorarbeit. OKR verlangt von allen Beteiligten hohe Transparenz. Im Idealfall sind alle definierten KPIs jederzeit für alle (!) Mitarbeiter verfügbar. Es sollten immer alle wissen, woran gearbeitet wird; durch alle Abteilungen. Für viele wird das zuerst sehr ungewohnt sein. Wenn ein Bereich sein Ziel verfehlt, oder einen Fehler macht, ist das für alle anderen gut sichtbar. Eine offene Kommunikation und eine gute Fehlerkultur sind für diese Methode also konstitutiv.

Von der Führung verlangt OKR auch, wenigstens zu Beginn einiges im Auge zu behalten. Die Mitarbeiter brauchen oft noch weitere Kompetenzen, um sinnvolle und zielführende Maßnahmen und Unterziele zu definieren, und brauchen dafür auch einen entsprechenden Überblick über die Unternehmensstrategie. **Vor allem bei fordernden Vorgaben ist es auch wichtig, dass die Führungskräfte mit Rat und Tat zur Seite stehen können, damit keine Frustration um sich greift. Eine passende Führungskultur und die entsprechenden Rahmenbedingungen sind dabei sehr wichtig.**

Wer sich darauf einlässt, kann in OKR aber ein Steuerungsinstrument erschließen, das von sich aus bereits ein gewisses Maß an Agilität und Selbstständigkeit in die Prozesse bringt. Externe Experten machen die Einführung leichter. Auch bei Google selbst – dort ist OKR zu einem beispiellosen Erfolgsrezept geworden – hat die ursprüngliche Einführung ein externer Management-Spezialist übernommen. Dieser Spezialist, Jon Doerr, wurde später in den Aufsichtsrat gesetzt, war zu Beginn aber als Externer an Bord. ●

Während OKR sich perfekt in die Start-up-Mentalität einfügt, benötigt die Einführung in etablierte Unternehmen Vorarbeit.

3.3. AGILERE ORGANISATION IN ETABLIERTEN UNTERNEHMEN: BEISPIEL KANBAN

Eine effektive, agile Methode zur Prozesssteuerung innerhalb eines Bereiches ist „Kanban“. (Kanban ist übrigens mit OKR kompatibel.) Ein sog. Kanban-Board ist eine – heute zumeist digitale – „Tafel“, die unter einer einfachen „To-Do“, „in Arbeit“ und „abgeschlossen“-Struktur den Mitarbeitern erlaubt, mit großer Übersichtlichkeit Themen effizient abzuarbeiten. (In der Praxis fallen diese Strukturen naturgemäß oft ein wenig komplexer aus und berücksichtigen feiner aufgelöste Entwicklungsschritte als die drei genannten – das Prinzip bleibt aber dasselbe.) Kanban-Boards als Organisations- und Führungsinstrument sind recht einfach einzuüben und damit zweifellos einer der besten Einstiege in die Welt der agilen Arbeit.

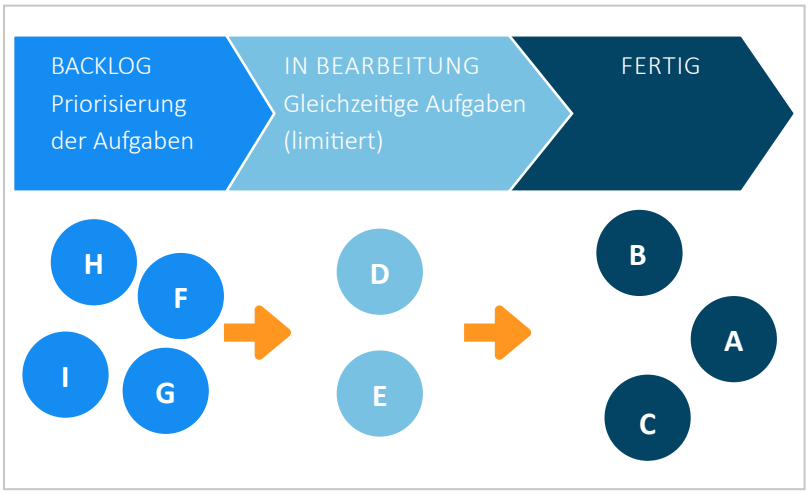
Praktisch ist am Kanban-Board (vgl. Dar. 18) nicht nur, dass eine große Transparenz bezüglich laufender Projekte und Aufgaben herrscht, sondern auch die Tatsache, dass sich organisatorische Engpässe hier sehr schnell zeigen und entsprechend adressiert werden können – so soll ein guter, realistischer Workflow entstehen. Organisatorische Absprachen können einfach zwischen den zuständigen Mitarbeitern geklärt werden. Dies auch, wenn es an einer Stelle hakt. Nach flexiblen Prinzipien können zeitnah andere Projekte auf angehalten gestellt werden, um einen akuten Flaschenhals zu beseitigen – auch das natürlich völlig transparent.

Foto: © Pixel-Shot/Shutterstock.com

Transparente Prozesssteuerung mit Kanban

Kanban ist also ein Instrument zur Steuerung von Prozessen – **hier geht es vor allem um einen guten Workflow durch eine gleichmäßige Arbeitslast und die Vermeidung von Redundanzen.** Letztlich soll möglichst kosteneffektiv gearbeitet werden. Kurzfristige Änderungen können hier sehr rasch adressiert werden. Auch zur internen Transparenz kann Kanban durch die übersichtliche Visualisierung der Abläufe einiges beitragen. Jeder, der Zugang zu den Boards hat, kann auch jederzeit einsehen, woran gerade gearbeitet wird – wie bei OKR auch schon. ▶

> **Auch zur internen Transparenz kann Kanban durch die übersichtliche Visualisierung der Abläufe einiges beitragen.**



Dar. 18: Einfaches Kanban-Board.

So wird auch rasch klar, wo es Probleme gibt. Es gibt ein generelles Limit an aktiven Prozessen (work-in-progress-Limit). Wenn etwas stockt, beseitigen alle den Engpass gemeinsam. Sobald eine Aufgabe erledigt ist, „holt“ sich der Mitarbeiter die nächste aus dem Pool (Pull-Prinzip). Auch die Dauer der einzelnen Prozesse, also wie lange es dauert, bis eine Aufgabe von der To-Do-Liste in der Erledigt-Spalte ankommt, wird im Kanban-Board transparent. Das zeigt auf, wo man vielleicht noch nicht effizient genug arbeitet, und wo unter Umständen die Kapazitäten erhöht werden sollten, etwa wenn nur ein einziges Teammitglied die nötigen Kenntnisse besitzt etc.

Kanban funktioniert also mit einem „Pull-statt-Push“-Prinzip. Neue Aufgaben werden erst in den Prozess „hineingezogen“, wenn die zahlmäßige Begrenzung Platz dafür bietet – und zwar von den Mitarbeitern selbst. Einer eigenständigen Steuerungs- und Kontrollinstanz bedarf es nicht. Kanban lebt davon, dass die Anzahl der parallellaufenden Aufgaben stets begrenzt ist und so Überforderung und Multitasking vermieden werden. Möglich ist aber die Einrichtung einer Art „Überholspur“ für besonders zu priorisierende Aufgaben, wobei auch hier stets klar ist, was dafür ruhend gestellt wird.

„Tactical Meetings“ erfolgen dabei regelmäßig, entweder in Form von täglichen „stand-up-meetings“ oder auch wöchentlich. Ergänzend können weitere agile Methoden eingesetzt werden, etwa um die Komplexität der jeweiligen Aufgaben einzuschätzen (z. B. der „Planning Poker“). Eine kleine Erklärung zu Tactical Meetings, Planning Poker und Delegation Poker gibt´s im folgenden Abschnitt.

In puncto Agilität: Viele Entscheidungen werden auch bei Kanban selbstständig im Team getroffen, was flexibles Verhalten in Bezug auf Änderungen ermöglicht, und nicht zwangsweise die Rücksprache mit einer Führungskraft erfordert. Gerade bei räumlich verstreuten Teams ist die allzeitige Transparenz ein ebenso entscheidender Vorteil. Basis-Versionen der nötigen Software bekommt man bei vielen Anbietern inzwischen sogar kostenfrei. Eingesetzt werden kann dieses flexible Tool in sehr vielen unterschiedlichen Unternehmensbereichen. Ein gewisses Maß an Agilität bringt es – wie das Beispiel OKR – fast von selbst ein. (Beide Instrumente benötigen natürlich dennoch eine gewisse Vorlaufzeit, bis sie „rund laufen“.)

3.4. WEITERE HILFREICHE TOOLS: TACTICAL MEETINGS, PLANNING UND DELEGATION POKER

Um das ein wenig abzurunden, möchte ich hier noch in aller Kürze eine kleine Auswahl weiterer agiler Tools samt Anleitung vorstellen, die ohne große Vorbereitung eingesetzt werden können.

Das „Tactical Meeting“ ist ein systematisches Vorgehen, um den Workflow effizient voranzutreiben und lösungsorientiert die Umsetzung sicherzustellen.

Tactical Meeting

Das „Tactical Meeting“ ist ein systematisches Vorgehen, um den Workflow effizient voranzutreiben und lösungsorientiert die Umsetzung sicherzustellen. Es eignet sich für wöchentliche Projektbesprechungen ebenso wie für daily stand-up Meetings zur Koordination des Tagesgeschäftes.

Es soll vor allem die Effizienz von Meetings erhöhen, und Teams rasch und gemeinsam auf den neuesten Stand bringen. Hier sollen Hindernisse oder Spannungssituationen identifiziert und gelöst werden. Sobald diese ausreichend transparent sind, können auch gleich die Handlungsoptionen geplant werden. Eine Person fungiert dabei als „Sekretär“. Ihre Aufgabe ist es, das Meeting zu moderieren und zu protokollieren. Die Agenda kann auf Laptops oder auch auf einem Whiteboard oder einer Pinnwand bearbeitet werden.

Der Ablauf ist dabei sehr stringent gehalten, und gibt für jeden Punkt einen sehr begrenzten zeitlichen Rahmen vor.

Ablauf:

00:00-00:05 – Check-in: (5 min)
Jeder sagt in max. 1 min., wie er sich fühlt.

00:05-00:10 – Überprüfung Checkliste ToDo's: (3-5min)
Nur „check“ oder „no check“. Jedes weitere Wort ist „Gesabbel“.

00:10-00:15 – Prüfung der wichtigen Kennzahlen: (3-5 min)
Sie werden durch den jeweiligen Verantwortlichen bekannt gegeben.

00:15-00:20 – Projekt-Updates: (5 min)
Der Verantwortliche gibt kurz die Updates bekannt (evtl. „Keine Neuigkeiten“), Verständnisfragen sind erlaubt, Diskussionen nicht!

00:20-00:25 – Spannungspunkte werden aufgelistet: (5min)
Jeder schreibt „seine“ aktuellen Spannungen und Probleme, die ihn in seiner Arbeit blockieren, auf ein Post-it (1-2 Wörter). Keine Diskussion.

00:25-01:05 – Spannungen bearbeiten: (40 min)
Strikter Ablauf! (Effizienz, Gerechtigkeit)

- Der Moderator fragt den „Besitzer“ der Spannung nach der Art der Spannung und den nötigen Unterstützungen, um sie zu lösen.
- Der Besitzer bezieht die Gruppe in die Lösungssuche ein, erhält Feedback, Lösungsansätze und Unterstützungsangebote. Der Besitzer trifft die Entscheidung jedoch allein (bzw. in der verantwortlichen Gruppe) und gibt an, welche Hilfestellungen er wahrnehmen möchte. Entscheidungen sind wichtig, nicht Konsens!
- Weitere Schritte oder Aufgaben (Projekte), die die Teilnehmer derart übernehmen, werden vom Sekretär niedergeschrieben.
- Der Moderator fragt abschließend den Besitzer, ob seine Spannung gelöst wurde. Bei positiver Antwort macht man sich umgehend an die nächste Spannung.
- Hierbei wird jeweils **ausschließlich** diese eine Spannung bearbeitet!

01:05-01:10 – Closing Round: (5 min)
Auch hier darf nicht diskutiert werden, die Teilnehmer dürfen zum Abschluss aber eine kurze Stellungnahme abgeben, wenn sie das wollen.

Foto: © Trismegist san/Shutterstock.com

Foto: © Master1305/Shutterstock.com

Foto: © SFIO CRACHO/Shutterstock.com

Foto: © serg_dibrova/Shutterstock.com

Foto: © NDAB Creativity/Shutterstock.com

Planning Poker

In vielen Planungen wird der Zeitaufwand für Projekte vorab zu gering eingeschätzt. Planning Poker soll dabei helfen, mit hoher Komplexität und Planungsunsicherheit besser umzugehen. Er soll einerseits die nötigen Aufwände besser einschätzen helfen, andererseits aber auch Einzelaufgaben definieren helfen, die rasch umgesetzt werden können – und so die Mitarbeiter für das Angehen dieser Aufgaben motivieren. Ein nützlicher Nebeneffekt ist, dass bereits vorhandenes Wissen der Mitarbeiter offenbart wird.

Wie beim Tactical Meeting gibt es einen Moderator, der auch als Schriftführer fungiert. Alle Projektmitglieder sollten teilnehmen. Als Hilfsmittel benötigt man Planning-Poker-Karten, einen Timer und Moderationskarten oder Post-its.

Die Skala: Story-Points

Die Teilnehmer schätzen die Komplexität einer Aufgabe ein, indem sie Story-Points vergeben. Meistens verwendet man dafür eine abgewandelte Fibonacci-Reihe: ½, 1, 2, 3, 5, 8, 13, 20, 40, 100.

Man einigt sich zuerst auf eine leichte Aufgabe, die den Referenzwert 1 erhält. Wenn eine Aufgabe letztlich 5 Story-Points erhält, heißt das, sie ist fünfmal komplexer als die Referenz.

In vielen Planungen wird der benötigte Zeitaufwand vorab zu gering eingeschätzt.

Foto: © Canzeal images/Shutterstock.com

Regeln

- Die Referenzaufgabe/der Referenzwert 1 sollte vor jeder Planung neu abgestimmt werden, damit alle Beteiligten den gleichen „Ausgangswert“ heranziehen.
- Es geht nicht um konkrete Voraussagen, sondern nur um Einschätzungen bezüglich des Aufwands für die Aufgaben. Ist eine Aufgabe zu komplex, wird sie in Teilaufgaben zerlegt.
- Alle Teilnehmer legen ihre Karten simultan auf den Tisch, damit die Schätzungen einander nicht beeinflussen. Extremwerte können spezifisches Wissen gewisser Teilnehmer offenlegen, und sind daher speziell zu beachten.
- Es sind immer nur Schätzungen! Niemand wird auf eine Schätzung festgelegt, aus ihnen werden auch keine konkreten Zeitintervalle für die Bearbeitung erzeugt.

Ablauf:

Alle bisher identifizierten Aufgaben werden für alle Teilnehmer sichtbar an ein „Project Board“ (White Board, Pinnwand oder elektronisches Board) gepinnt (vgl. auch Kanban).

00:00-00:05 – Check-in: (5min)
Jeder sagt in max. 1 min., wie er sich fühlt.

00:05-00:15 – Vorbereiten:

- Der Moderator weist die Teilnehmer in die Durchführung ein.
- Jeder Teilnehmer erhält einen Satz Planning Poker Karten.
- Kalibrierung: Es wird eine simple Aufgabe definiert, die den Komplexitätswert 1 (= ein Story Point) erhält. Alle anderen Aufgaben werden daran gemessen.

Ab 00:15 – Durchführen:

- Der Moderator stellt die jeweils abzuschätzende Aufgabe vor.
- Schätzung: Alle Teilnehmer geben ihre Schätzung simultan ab, indem sie die entsprechende Planning Poker Karte ausspielen.
- Diskussion: Hier sind vor allem die Extrembewertungen interessant. Oft haben diese „Spieler“ einen anderen Wissensstand als der Rest. Indem sie ihre Einschätzungen erklären, kann ein Lerneffekt erzeugt werden. Je Aufgabe sollte nicht mehr als 5-10 Minuten lang diskutiert werden.
- Wiederholung der Schätzung: Nach der Diskussion wird erneut geschätzt (am besten solange, bis eine weitgehend einheitliche Bewertung vorliegt). Die Schätzung des letztlichen Umsetzers wird als wichtigste gewertet.

Das wird für jede Aufgabe auf dem Project Board wiederholt.

Abschließende Anmerkungen

Die besten Ergebnisse erhält man, wenn die Aufgaben so zugeschnitten sind, dass sie bis zum nächsten Abstimmungs-Meeting umgesetzt werden können. Bestenfalls wird direkt nach Abschluss der Aufgabe eine „Feedback-Schleife“ eingeplant. Im nächsten Projekt-Meeting kann die Aufgabe dann gegebenenfalls angepasst werden. Solange noch keine ausreichende Routine herrscht, werden die Schätzungen nicht stimmen – sie werden aber mit der Zeit genauer. Dafür ist es auch hilfreich, nach Abschluss einer Aufgabe die Schätzung mit dem letztlichen Ist-Wert zu vergleichen.

Die besten Ergebnisse erhält man, wenn die Aufgaben so zugeschnitten sind, dass sie bis zum nächsten Abstimmungs-Meeting umgesetzt werden können.

Delegation Poker

Delegierung hebt die allgemeine Performance und schafft rasche Handlungsfähigkeit. Delegation Poker unterstützt dabei, Verantwortung und Entscheidungen transparent zu delegieren, indem diese Themen gemeinsam behandelt werden. Das soll motivieren, den Arbeitsaufwand gut verteilen, die teaminterne Organisation vereinfachen und Kommunikation befördern.

Vorbereitung

Delegation Poker kann etwas zeitintensiver sein – dafür wird er aber insgesamt eher selten abgehalten. Abhängig davon, wie viele Punkte behandelt werden sollen, kann ein Delegation Poker bis zu einem ganzen Arbeitstag einnehmen. Anwesend sind ein Moderator, die Führungskraft und das Team. Für jeden Teilnehmer wird ein Satz Delegation-Poker-Karten bereitgelegt.

Bereits vor der eigentlichen Sitzung werden das Werkzeug und seine Ziele dem Team erklärt. Die Mitarbeiter reichen dann (ebenfalls noch im Vorhinein) die Punkte ein, für die sie eine Lösung suchen (falls notwendig, auch anonym).

Delegation Cards

Es gibt sieben unterschiedliche Karten:

1. **Mitteilen (Tell):** Die Entscheidung liegt bei der Führungskraft, die Mitarbeiter werden nur informiert.
2. **Begründen (Sell):** Die Entscheidung liegt bei der Führungskraft, sie begründet diese aber vor den Mitarbeitern, und versucht, sie dafür zu gewinnen.
3. **Konsultieren (Consult):** Die Mitarbeiter werden vor der Entscheidung gefragt. Die Führungskraft berücksichtigt dieses Feedback.
4. **Einigen (Agree):** Die Entscheidung soll miteinander gefunden werden.
5. **Empfehlen (Advice):** Die Führungskraft gibt eine Empfehlung, aber der Mitarbeiter trifft die Entscheidung.
6. **Nachfragen (Information):** Die Entscheidung wird vom Mitarbeiter selbst getroffen. Die Führungskraft wird erst danach informiert.
7. **Delegieren (Delegate):** Die Entscheidung erfolgt durch den Mitarbeiter. Die Führungskraft wird gar nicht hinzugezogen.

Ablauf:

Alle der im Vorfeld übermittelten Punkte werden für alle Teilnehmer sichtbar an ein „Delegation Board“ (White Board, Pinnwand oder elektronisches Board) gepinnt.

00:00-00:05 – Check-in: (5min)
Jeder sagt in max. 1 min., wie er sich fühlt.

00:05-00:15 – Auswählen:
Das Team entscheidet, welche Themen zunächst behandelt werden sollen (ggf. mit Klebepunkten arbeiten).

Ab 00:15 – eigentliche Durchführung:

- Der Moderator fragt die Anwesenden jeweils, wer über den spezifischen Punkt entscheiden soll.
- Alle Teilnehmer spielen daraufhin gleichzeitig die für sie passende Karte aus.
- Diskussion: Anschließend leitet der Moderator die Diskussion. Alle versuchen, miteinander zu einer konstruktiven Lösung zu finden. Am Ende sollte Einigkeit herrschen (zwischen den Mitarbeitern und der Führungskraft).
- Dokumentation: Die Ergebnisse werden protokolliert und sind im Folgenden auch durch alle einzuhalten.

Das wird für jeden Punkt auf dem Delegation Board wiederholt. Wenn das Umfeld sich im Laufe der Zeit verändert, dann verändern sich auch Aufgaben und ihre optimalen Delegationsgrade. Deswegen sollte der Delegation Poker in regelmäßigen Abständen (z. B. jährlich) wiederholt werden.

> **Delegation Poker unterstützt dabei, Verantwortung und Entscheidungen transparent zu delegieren.**

3.5. AGILITÄT BRAUCHT KLARE REGELN

Weshalb Methodiken wie die im letzten Abschnitt genannten so wichtig sind? **Weil Agilität sehr klare Regeln braucht, um zu funktionieren – auch wenn es manchmal klingt, als komme Agilität ohne Regeln aus.** Gerade wenn Mitarbeiter flexibel und eigenverantwortlich arbeiten sollen, braucht es starke Leitlinien, Regelungen, Abkommen, Disziplin und Zuverlässigkeit. Agilität kann nur funktionieren, wenn transparente Zielbereiche, Verantwortlichkeiten, Entscheidungsstrukturen und Prozesse bestehen – und diese Bereiche auch ausreichender Kontrolle unterliegen. Wenn eine Hierarchie flacher wird, sollten alternative Möglichkeiten vorhanden sein, diesen „Verlust" auszugleichen.

Kein Unternehmen kann auf wirtschaftlichen Erfolg verzichten – und auch agile Ansätze dürfen nicht dafür sorgen, dass man Produktivität und Effizienz verliert. Sie sollen den genau gegenteiligen Effekt erzielen, Produktivität, Effizienz und Effektivität anheben. Auch Agilität sollte deshalb immer steuerbar bleiben. (Ein sehr wichtiger Faktor dessen, die Unternehmenskultur, wurde in Kap. 2.6. bereits behandelt. Auch diese kann zu den Regeln gezählt werden, weil auch die Unternehmenskultur Handlungsmaximen schafft.)

Prinzipiell: Obwohl sie zur Netzwerkorganisation am besten passt, setzt agile Arbeit keine spezifische Organisationsform zwingend voraus. Das entscheidendste Fundament für Agilität ist das Mindset, also die entsprechende Geisteshaltung und Denkweise. Erst danach kommen agile Regelwerke selbst. ▶

> **Das entscheidendste Fundament für Agilität ist das Mindset, also die entsprechende Geisteshaltung und Denkweise.**

Wichtige Eckpunkte dieser Geisteshaltung:

- **Jeder übernimmt Verantwortung:** Wenn die tayloristischen Command-and-Control-Ansätze wegfallen und Teams ihre Entscheidungen selbst treffen können, funktioniert das nur, wenn alle Teammitglieder Verantwortung (vgl. Kap. 2.5.) übernehmen. In der Praxis unterstützen dabei etwa Rollenbeschreibungen.
- **Transparenz und Offenheit:** Alle Abläufe sind für alle Beteiligten jederzeit transparent. Jeder weiß, woran jemand arbeitet und welche Rollen die Einzelnen erfüllen. Das funktioniert nur mit Vertrauen und gegenseitigem Respekt.
- **Mut und Fehlertoleranz:** Die Teammitglieder sollen Experimente wagen und kreative Lösungen für ihre Aufgaben entwickeln. Das setzt einerseits Mut voraus, erfordert aber auch, dass mit Fehlern konstruktiv umgegangen wird, und diese keine „persönlichen Nachspiele“ haben.
- **Intensive Kommunikation:** Agilität lebt von guten Kommunikationsstrukturen. Agilität kennt keine Geheimnisse. Auch Unbequemes sollte ausgesprochen werden können, damit die Probleme behoben werden können.
- **Simplizität:** Agilität braucht Regeln. Sie möchte gleichzeitig aber Regeln abbauen, die nicht wertschöpfend sind oder unnötig aufhalten. Das Ziel ist ein größtmöglicher Nutzen bei kleinstmöglichem Aufwand. Das betrifft unter anderem das Wegfallen von unnötigen Berichten, Audits etc.
- **Höchste Kundenorientierung:** Der Fokus auf die eigentliche Wertschöpfung bedingt auch, dass möglichst nah am Kunden operiert wird. Agilität ist auch dafür gedacht, dass die Anforderungen von Kunden besser und schneller erkannt und adressiert werden können.
- **Freiräume:** Ein explizites Ziel agiler Organisation ist eine höhere Innovationsleistung. Dafür benötigen die Mitarbeiter gewisse Freiräume. Es kann beispielsweise eine bestimmte Zeit zur freien Arbeit an den relevanten Fragestellungen festgelegt werden.
- **Iteration:** Agilität berücksichtigt, dass es keine perfekten Lösungen gibt. Projekte etc. werden schnell gestartet, aber regelmäßig aktualisiert. Prozesse, Zielstellungen, aber auch die Regelungen selbst können in regelmäßigen Intervallen überarbeitet werden. Dies ersetzt lange Planungsphasen.
- **Kollaboration:** Eine effektive Zusammenarbeit ist ein zentrales Ziel der agilen Arbeitsorganisation. Zu den neuen Kernaufgaben der Führungskräfte gehört es, diese gute Zusammenarbeit zu orchestrieren, also sie zu moderieren und die passenden Rahmenbedingungen zu schaffen.
- **Selbstorganisation:** Agilität möchte erreichen, dass Mitarbeiter und Teams so weit wie möglich selbstorganisiert arbeiten können. Das betrifft auch die Personen, die die jeweiligen Projekte anleiten. Sie sind nicht von vorneherein festgelegt, sondern können je nach den nötigen Kompetenzen wechseln.
- **Ergebnisorientierung:** Was zählt, ist die Wertschöpfung. Die Organisation soll erlauben, dass an konkreten und sinnvollen Zielen gearbeitet wird, die sich auch wirklich im Unternehmenserfolg niederschlagen. Die Zugänge sind betont holistisch und haben stets die Kunden im Blick.
- **Funktionsübergreifende Teams:** Für die Schlagkraft der einzelnen Teams spielt Diversität eine Rolle. Eine Vielzahl an Perspektiven soll es erlauben, Probleme umfassend und ganzheitlich anzugehen. Agilität will Silos weitgehend vermeiden.

Eine effektive Zusammenarbeit ist ein zentrales Ziel der agilen Arbeitsorganisation.

Auf der Grundlage der nötigen Geisteshaltung setzen dann die Regelwerke bzw. Vorgehensmodelle an. Diese sollen wiederum dafür sorgen, dass rasch und wertschöpfend gearbeitet wird. Scrum, Lean, Kanban etc. zielen jeweils auf bestimmte Ergebnisse ab. Je mehr Frameworks verfügbar und bekannt sind, desto einfacher wird es, den jeweils passenden Zugang für spezifische Situationen zu finden. So hilft OKR etwa dabei, Ziele in operative Aufgaben zu leiten, ODI (Outcome-driven Innovation) und der VPC (Value Proposition Canvas) verhelfen zum besseren Verständnis der Kundenperspektive, der Business Model Canvas unterstützt bei der Entwicklung neuer Geschäftsmodelle usw. Die zahlreichen verfügbaren Frameworks reichen von der Ideengenerierung über die Budgetplanung bis hin zu besserer Zusammenarbeit.

Der iterative Zugang zur Agilität bezieht sich dabei auch auf die Regeln selbst: *„Das Wichtigste, was Sie über Regeln wissen müssen, ist die folgende Regel: Reden Sie im Unternehmen regelmäßig über Ihre Regeln. […] Nur durch Kommunikation kann ein harmonisches und effizientes Miteinander in einer Selbstorganisation mit Regeln und Prozessen garantiert werden.“*[58]

Ein Tipp am Rande: Das Reden über Regeln kann auch zum Ziel haben, unnötige Regeln abzuschaffen. Man kann gemeinsam gezielt nach bestehenden Regeln suchen, die entweder Abläufe unnötig behindern oder das Erleben der Kunden verschlechtern, und diese abschaffen. Der Banker Vernon Hill erdachte dieses Vorgehen unter dem griffigen Titel: *„Kill a stupid rule.“*[59]

Reden Sie im Unternehmen regelmäßig über Ihre Regeln. Nur durch Kommunikation kann ein harmonisches und effizientes Miteinander garantiert werden.

Infobox

Regeln für Regeln: Wie sollten Regeln beschaffen sein?

Nutzen: Alle Regeln müssen einen echten Nutzen haben. Regeln, die nicht nützlich sind, werden nicht fortgeschrieben.
Nachvollziehbar: Bei jeder Regel sollte allen klar sein, wofür sie dient. Das bezieht sich auf den Nutzen, erfordert aber auch Transparenz.
Effizienz: Agilität geht oft mit der Sorge einher, sie sei weniger effizient als traditionelle Organisationsweisen. Das Gegenteil ist der Fall: Alle Regelungen sind dafür da, effizienter und effektiver zu arbeiten.
Flexibel: Regeln sind Regeln – auch bei agiler Arbeit. Sie dürfen nicht ignoriert werden! Wenn sich etwas ändert, kann man aber durch kollektive Absprachen die Regeln anpassen.[60]

Foto: © Detlef Szillat

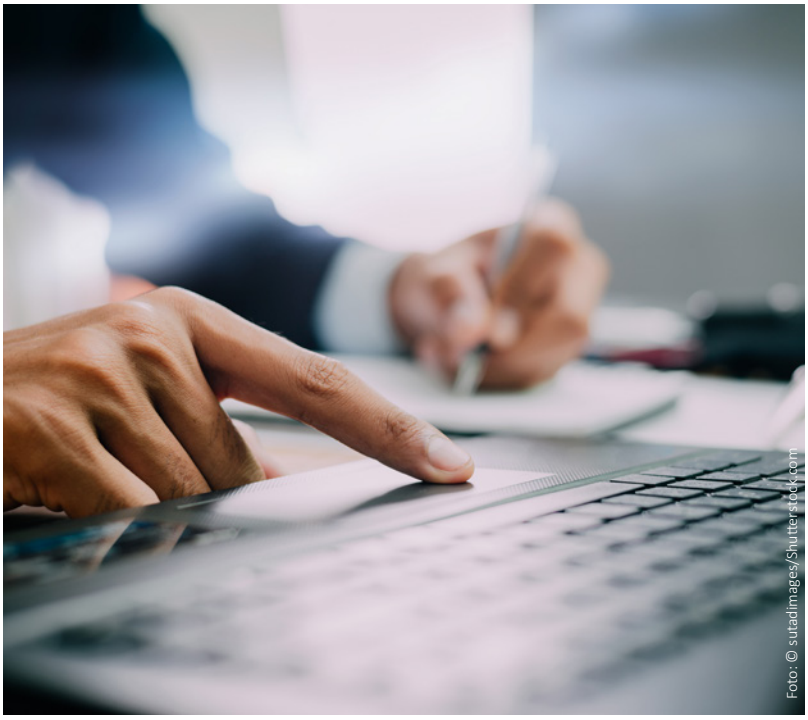


Foto: © sutadimages/Shutterstock.com

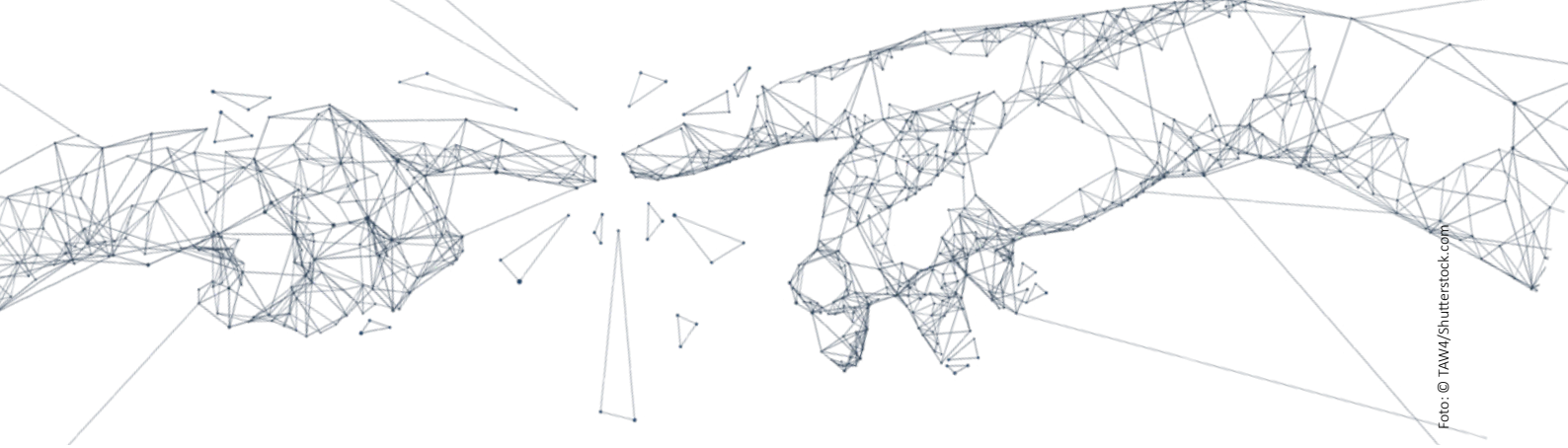


Foto: © TAW4/Shutterstock.com

3.6. KREATIVITÄT

„Kreativität ist, wenn einem bei dem, was einem auffällt, etwas einfällt." (Gerhard Uhlenbruck)

Eines der wichtigsten Ziele dieser neuen Arbeitsweisen, der „New Work", wie sie heute oft zusammenfassend betitelt wird, ist auch Kreativität. Sie wird für nachhaltigen Erfolg immer wichtiger. Das bestätigt unter vielen anderen etwa auch ein Bericht des Vereins Industrie 4.0, der wiederholt auf Kreativität als wichtige Querkompetenz pocht.[61] Solche überfachlichen Kompetenzen werden laut Verein Industrie 4.0 in allen Berufsgruppen wichtiger. Sehr bedeutend ist hier einerseits ein ausreichendes Wissen, daneben werden „[…] Problemlösungskompetenzen, Kommunikation, Kooperationsbereitschaft und Kreativität als sehr wichtige Kompetenzen genannt."[62]

In Unternehmen stellt sich vor allem die Frage, ob und wie Kreativität ermöglicht wird. Der Organisationspsychologe Prof. Peter Kruse, der als einer der Vordenker des Change-Managements gilt, fragte nach „systemischen Rahmenbedingungen, in denen Kreativität *erscheint*"[63], und erklärte in einem Atemzug, Kreativität könne man nicht *machen*.

Der Wunsch nach mehr Kreativität kam vor allem mit der Erkenntnis auf, dass die emergente Komplexität des wirtschaftlichen Umfelds (vgl.: VUCA-Welt) immer schwieriger zu beherrschen ist. Das betrifft auch klassische Einzelkämpfer in den Unternehmen: Einzelpersonen wird es zusehends unmöglich, mit dieser Komplexität gut umzugehen. Teamwork und Kreativität können Abhilfe schaffen.

> **In Unternehmen stellt sich vor allem die Frage, ob und wie Kreativität ermöglicht wird.**

Kreativität entsteht am ehesten in der Zusammenarbeit, im Netzwerk, dort also, wo unterschiedliche Ansichten zusammenkommen können. Agilität will dieses Zusammentreffen fördern, und Partizipationsmöglichkeiten schaffen, die früher schwer zu erreichen gewesen wären. Für die Organisation ist hier vornehmlich auch wichtig, dass interdisziplinär gearbeitet werden kann. Wie schafft man ein solches kreatives Feld? Prof. Olaf-Axel Burow von der Universität Kassel, der sich unter anderem verstärkt mit der Organisationsentwicklung befasst, sieht den Dialog, die Vision und Produktorientierung, Vielfalt, Personenzentrierung, den Synergieprozess, Partizipation und Nachhaltigkeit als Schlüsselkonzepte kreativer Felder.[64] (Ich selbst würde wohl „Produktorientierung" durch „Lösungsorientierung" ersetzen, um die Sichtweise nicht einzuschränken.)

Freiräume

Für eine Organisation ist die Schaffung eines physischen oder virtuellen Raums, der diese Faktoren unterstützt, eine fordernde Aufgabe. Wichtig ist es auch, zu ermöglichen, dass wenigstens Teile der Belegschaft an solchen Räumen regelmäßig teilnehmen können, um auch dem Ansatz der Vielfalt zu entsprechen. Zu oft werden solche Partizipationsräume nur für die Führungskräfte geschaffen. So meint auch der ehemalige Präsident der Fraunhofer-Gesellschaft, Hans-Jörg Bullinger:

„Wenn eine Tätigkeit ein gewisses Maß an Verantwortung, Entscheidungskompetenz, Urteilsvermögen und Kreativität vom Mitarbeiter verlangt, dann sollte ihm ein großzügig bemessener Freiraum eingeräumt werden, damit er eigenverantwortlich an die Herausforderung der Lösungsfindung zu vorgegebenen Problemen herangehen kann."[65]

Neben den nötigen Freiräumen selbst spielen auch hier wieder die Themen „Vertrauen" und „Fehlerkultur" naturgemäß eine entscheidende Rolle. Auch hier gibt es effektive Methoden, die bereits erfolgserprobt sind und in jeweils spezifischen Kontexten wertvolle Dienste leisten. ●

3.7. DIE LERNENDE ORGANISATION

„Die agile Organisation ist eine Lernende Organisation." (Torsten Scheller[66])

Was allen Agilitäts-Interessierten klar sein sollte: Agil „macht" man nicht einfach, ebenso wenig wie man Kreativität einfach machen könnte. Agil „wird" man – und zwar schrittweise. Lernen spielt eine kritische Rolle, wenn es darum geht, intern Veränderungen, neue Organisationsweisen etc. umzusetzen. Durch die iterative Natur ist das Lernen allen agilen Vorgehensweisen bereits fest eingeschrieben. Sämtliche Prozesse, Zielsetzungen und dergleichen sollen in regelmäßigen Abständen besprochen werden.[67] Fortschritte geschehen hierbei in inkrementellen, aber beständigen Schritten. Die Prozesse und Lösungsansätze werden so von Mal zu Mal effektiver.

Ganz oben auf der Liste der Lernpunkte steht dabei zumindest zu Beginn auch die Reflektion über die agilen Zugänge selbst. Alle Involvierten sollten sich mit diesem Thema aktiv auseinandersetzen können, damit die entsprechenden Kernhaltungen sich festigen. *„Die Auseinandersetzung [mit agilen Prinzipien] kann nicht befohlen werden, sondern nur durch Ausprobieren, Erleben und Adaptieren ausgelöst werden. Alles andere führt schnell zu Frustration und Rückfall in alte Verhaltensmuster."*[68] Dass das agile Mindset tatsächlich gelebt wird, ist damit eine wichtige Voraussetzung für alles Weitere.

Wie schafft man eine „lernende Organisation"?

Ein weiteres Thema für das organisationale Lernen ist natürlich die passende **Fehlerkultur: Sie ist, wie beschrieben, unabdingbar, damit sich Vertrauen einstellen kann, ist aber auch maßgeblich, wenn gelernt werden soll – es sollte stets Prozesse geben, die es erlauben, aus Fehlern etwas zu lernen.** Fehler haben damit nicht nur mit der Kultur zu tun, sondern auch mit Themen des Wissensmanagements. Selten lernt man so effektiv wie aus Fehlern.

Wichtig ist auch, dass die Lern-Infrastruktur selbst lernfähig ist. Die typische Schleife aus Planen → Tun → Kontrollieren → Verbessern ist auch hier sehr wertvoll. Manche meinen sogar, dieses Vorgehen, konsequent durchgezogen, würde von sich aus zu einer lernenden Organisation führen.[69] Ein solches Vorgehen passt im Übrigen gut zu agilen Organisationsweisen.

Entscheidend ist hierbei auch, Lerneffekte nicht nur auf das konkrete Problem und seine Konsequenzen zu beziehen, und entsprechend die Handlung, die zu dem Problem führt, zu überdenken, sondern immer auch zu berücksichtigen, weshalb und auf welchen Grundlagen die Handlung überhaupt gesetzt wurde (sog. „Zwei-Schleifen-Lernen"). So können unzureichende oder fehlerhafte Handlungen auch auf Wertefragen zurückgeführt werden. Anstatt eine Person zu bestrafen, kann an den Grundlagen gearbeitet werden, die den Fehler bedingt haben. Das hilft, dieselben Fehler künftig strukturell zu vermeiden, und sollte auch dazu führen, dass Fehler künftig eher ausgesprochen denn verheimlicht werden – sie münden dann weniger in eine Schuldzuweisung, sondern in eine Verbesserung für die Betroffenen. **Jeder verheimlichte Fehler ist eine verpasste Lern- und Verbesserungsmöglichkeit!** Hier braucht es großes Vertrauen: Der Führungskräfte in ihre Mitarbeiter, der Mitarbeiter in ihre Führungskräfte, aber auch Vertrauen der Personen in die Organisation. ▶

Anstatt eine Person zu bestrafen, sollte an den Grundlagen gearbeitet werden, die den Fehler bedingt haben.

Foto: © Rawpixel.com/Shutterstock.com

Passende Lern-Strukturen und Einstellungen

Man benötigt also einen Rahmen und eine Lernstruktur. Der Rahmen beantwortet die Frage, was gelernt werden soll, bzw. in welche Richtung entwickelt werden soll, die Strukturen sind hier gemünzt auf die Organisation selbst: Welche Ziele, Prozesse etc. sind nötig, um das Lernziel zu erreichen? Wie das am besten funktionieren kann, sollte regelmäßig überdacht und gegebenenfalls neu definiert werden. Ebenso, welche Möglichkeiten gezielt die wichtigen Kompetenzen stärken können. ***„Handlungskompetenz entsteht durch das Zusammenwirken von Fach-, Methoden- und Sozialkompetenz.“***[71]

Auch hier ist es wieder das passende Mindset, die passende Geisteshaltung und Einstellung, die viel Wert schaffen kann: ***„Lernen im Betrieb erfolgt daher jetzt nicht nur kontinuierlich, sondern auch zunehmend selbstinitiiert, selbstgesteuert, selbstständig und selbstverantwortlich durch die Mitarbeiter […]“***[72]

Abschließend kann mit Sicherheit gesagt werden: Lernen geschieht, wenn passende Einstellungen und Infrastrukturen aufeinandertreffen, ausreichend Freiräume bestehen und eine gute Kommunikation herrscht. Auch das gehört heutzutage zu den wichtigen Aufgaben des Managements: Die Prozesse, die zur Lernentwicklung beitragen sollen, nicht nur einzurichten, sondern kontinuierlich zu überwachen und die nötigen Mittel bereitzustellen. ●

Infobox

Die fünf Voraussetzungen des Lernens nach Peter Senge:

1. **Persönliche Reife:** Jeder einzelne Mitarbeiter sollte verstehen, was wichtig ist, und welchen Beitrag er leisten kann.
2. **Mentale Modelle:** Ein großer Teil unseres Denkens läuft automatisch ab und basiert auf gewissen Grundannahmen. Diese sollten erkannt werden, damit auch an diesen sonst unausgesprochenen Grundvoraussetzungen gearbeitet werden kann.
3. **Gemeinsame Vision:** Alle Mitarbeiter sollen eine gemeinsame Vision teilen und verstehen. Dann können sie den Ist-Zustand aktiv an die Vision anpassen.
4. **Teamlernen:** Vor allem in Teams sollte ein reger Austausch und eine gute Kommunikation herrschen. So wachsen kollektives Wissen und Können stetig an.
5. **Systemdenken:** Das bezeichnet die Verquickung der ersten vier Punkte. So soll ein konzeptueller Rahmen geschaffen werden, der das Verständnis um die ganzheitlichen Zusammenhänge befördert.[70]

Foto: © Rasdi Abdul Rahman/Shutterstock.com

Foto: © SFIO CRACHO/Shutterstock.com

3.8. VERANTWORTUNG UND AUTONOMIE – DAS PROBLEM TRADITIONELLER STRUKTUREN

Verantwortung und Autonomie werden als Erfolgsfaktoren nachhaltiger Wertschöpfung immer wichtiger. Die Praxis des Verfassers zeigt, dass es eine der schwerwiegendsten Herausforderungen auf dem Weg zu agileren Organisationen (und agilerer Führung!) ist, dass neue Anforderungen üblicherweise auf ein historisch und organisch gewachsenes Konstrukt treffen (vgl. Taylor-Wanne, Kap. 2.1.). Das betrifft vor allem bereits etablierte Unternehmen und Traditionsbetriebe.

Eine Untersuchung der ManpowerGroup Deutschland ergab noch 2018, dass Individuen bzw. deren Teams in zwei Dritteln der Fälle keine selbstständigen Entscheidungen treffen durften, und weniger als drei von zehn Arbeitnehmern dazu angehalten waren, neue Ideen einzubringen. Nur circa ein Viertel der Befragten erklärte, dass es eine gute Vertrauens-, Transparenz- und Fehlerkultur in ihren Unternehmen geben würde.[73] Unter solchen Voraussetzungen kann Agilität kaum funktionieren.

Aber wie schafft man den Einstieg? Es ist risikobehaftet und unrealistisch, eine komplette Organisation „einfach so" von Grund auf umzustellen. **Die agile Transformation betrifft alle Ebenen der Wertschöpfung. Sie sollte vom Top-Management bis hin zu den Mitarbeitern gelebt werden, verlangt ein belastbares Wertekonstrukt, veränderte Prozesse und Arbeitsweisen und vieles mehr.** Diese können einer bestehenden Organisation, einem etablierten Unternehmen, niemals einfach so aufgestülpt werden – und in der Praxis entstehen viele Probleme erst, weil einige das dennoch versuchen.

Schritt für Schritt zum Ziel

Zuerst schlage ich vor, jedenfalls mit kleineren Teams zu beginnen. (Das ist der Grund, weshalb agile Arbeitsweisen es in KMU oft leichter haben – durch die kleinere Belegschaft sind dort ohnehin schon viele informelle Strukturen gewachsen, es wird generell enger und disziplinübergreifender zusammengearbeitet.) **Sinnvoll ist es, wenn das Team, das für die ersten** ▶

Eine der schwerwiegendsten Herausforderungen auf dem Weg zu agileren Organisationen sind oft historisch gewachsene Strukturen.

Gehversuche – es geht nur Schritt für Schritt – ausgewählt wird, nicht unmittelbar mit der Wertschöpfungskette der Tagesroutine verknüpft ist. Man kann etwa mit der Schaffung eines Innovationsteams beginnen oder die bereits vorhandene IT-Abteilung als Startpunkt heranziehen. Dort kann ausprobiert werden, wie die Abläufe funktionieren. Das braucht Zeit. Erst, sobald man sich in der neuen Arbeitsweise gut zurechtfindet, wird das Vorgehen nach und nach auf andere Abteilungen ausgedehnt, etwa auf die HR-Abteilung und andere Bereiche, die „am Rand" der Organisation sitzen. Die dann bereits anwachsenden Erfahrungswerte leisten wichtige Dienste, und sollten es ermöglichen, dass man dabei sukzessive schneller werden kann.

Mit einem Innovationsteam zu beginnen kann auch praktisch sein, weil Agilität speziell Innovation befördert – und herzeigbare Leuchtturmprojekte sind wichtige Meilensteine, die der Belegschaft zeigen, dass die neuen Zugänge auch funktionieren. Das befördert die allgemeine Akzeptanz für die neuen Arbeitsweisen. Im besten Falle entwickelt sich eine Vorbildwirkung: Die noch traditionell strukturierten Bereiche wollen von sich aus an den agileren Strukturen teilnehmen. Prinzipiell soll agiles Arbeiten ja auch die Mitarbeiterzufriedenheit erhöhen – ein entsprechender Zustand also auch für die Belegschaft selbst erstrebenswert sein.

Ganz grundsätzliche Themen, die hier bearbeitet und verändert werden sollten, sind bereits zu Beginn die Themenkomplexe Verantwortung und Autonomie – denn diese sind die Bereiche, die den gegenwärtig gelebten Ansätzen in etablierten Unternehmen oft am stärksten widersprechen. Autonom arbeiten kann man nur, wenn Individuen Verantwortung

Autonom arbeiten kann man nur, wenn Individuen Verantwortung übernehmen – und vor allem: übernehmen dürfen!

(vgl.: Kap. 2.5.) übernehmen – und vor allem: übernehmen dürfen! Mit allen Konsequenzen. Aufgrund der Transparenz-Prinzipien ist immer klar, wer das im spezifischen Falle ist. Eine explizite Aufgabe des Managements ist es, Fehler verwertbar zu machen. **Eine kategorische Voraussetzung ist darüber hinaus, dass das Top-Management hinter dem „New Way" steht, und diesen auch vorlebt.**

Abgesehen von diesen Herausforderungen ist es in etablierten Unternehmen auch nötig, ein gutes und funktionierendes Gleichgewicht zwischen agilen und traditionellen Strukturen zu schaffen. Aufgrund der komplexen Vorgänge stößt man immer wieder auf die Empfehlung, im Rahmen der Einführung organisationserfahrene Coaches einzusetzen. Da es dabei stets um – oft tiefgreifende – Veränderungen geht, sollten diese Coaches auch im Change-Management bewandert sein. Eine so umfassende Eignung findet man etwa in spezialisierten Interim Managern. Der Autor konnte beispielsweise in einem größeren, traditionsreichen Maschinenbau-Betrieb im Rahmen eines umfassenden Dezentralisierungsprojektes die Abläufe stark befördern, indem er für wichtige Themen jeweils Themeneigner auswählte und den einzelnen Teams klare Rollen zuschrieb. Trotz der historisch gewachsenen Strukturen konnte so bereits eine agilere Marktbearbeitung geschafft werden. Das sinnige Ziel: Die Entscheidungen zukünftig dort zu fällen, wo auch die Kompetenzen am größten sind. Die Themeneigner fungierten disziplinübergreifend als Ansprechpartner für bestimmte Themen. So konnte über passende und unternehmensweit transparente Rollenzuschreibungen auf relativ einfachem Wege mehr Verantwortung und Autonomie erreicht werden. ●

Foto: © sutadimages/Shutterstock.com

Eine explizite Aufgabe des Managements ist es, Fehler verwertbar zu machen.

4. ABSCHNITT:

WENN DIE WELT IM WANDEL IST, WIRD VERÄNDERUNGSFÄHIGKEIT EINE UNTERNEHMERISCHE SCHLÜSSELKOMPETENZ

Foto: © sdecoret/Shutterstock.com

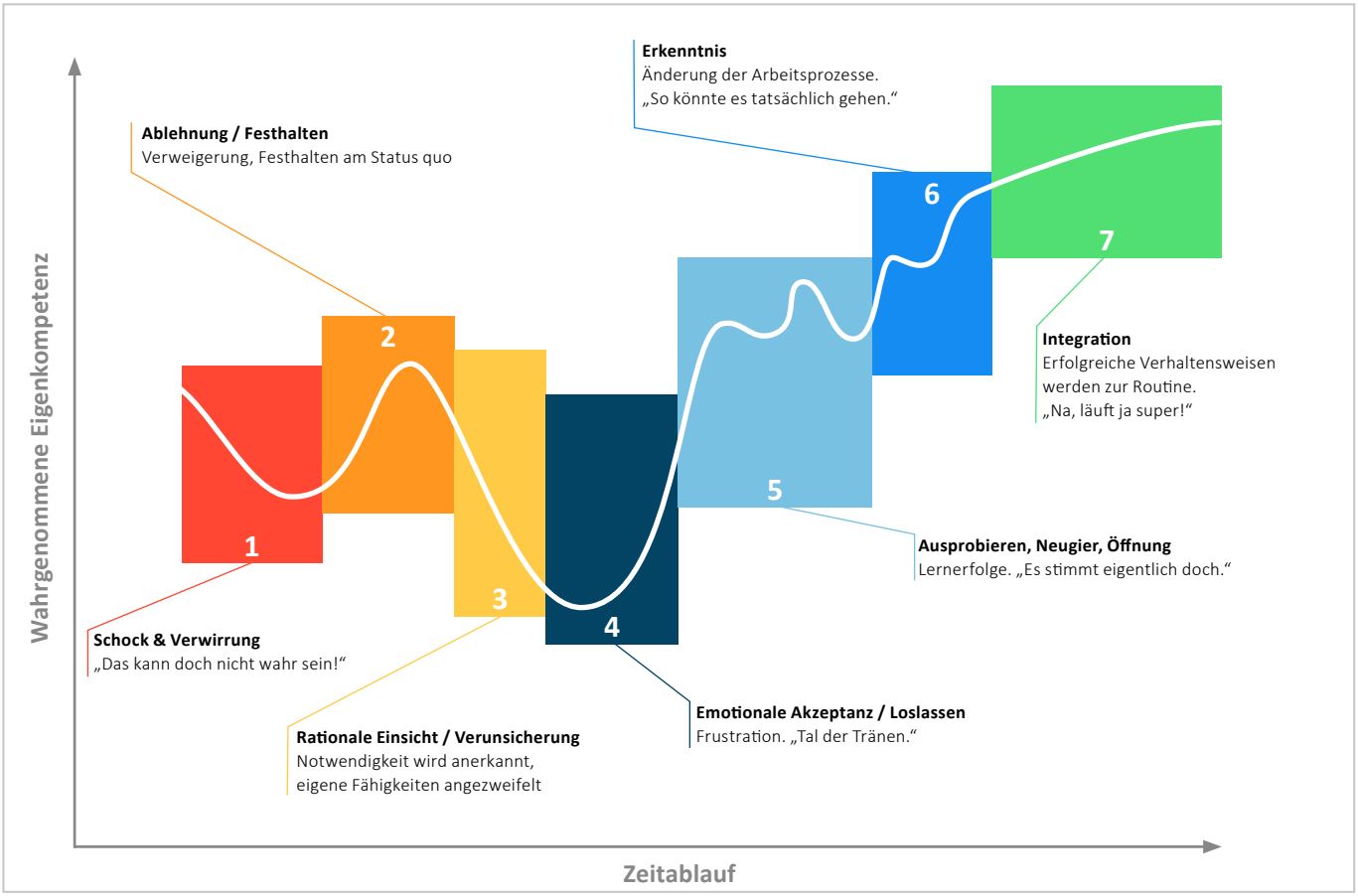
Moderne Führung bedeutet in jedem Fall, sich mit Veränderungen zu beschäftigen – und der Frage, wie man sie am besten in den Unternehmen umsetzen kann. **Denn zurzeit scheitern vier von fünf Veränderungsprojekten.**[74] Den wichtigsten Grund dafür formuliert Mutaree-Geschäftsführerin Claudia Schmidt: *„Unternehmen müssen vor allem begreifen, dass Menschen die Gestalter der Veränderungserfolge sind, und nicht Systeme, Prozesse oder Strukturen."*[75] Um sicherzustellen, dass eine Veränderung die Belegschaft auch wirklich mitnimmt, ist also eine gute Begleitung durch „Change-Management" unabdingbar. **Change-Management, also die Führung der Belegschaft in und durch Veränderungsphasen, ist somit eine der eigentlichen Herausforderungen unserer Zeit.**[76]

Hervorzuheben ist hierbei: „Change-Management" ist nicht „Projektmanagement"! Change-Management findet begleitend statt. Es soll dafür sorgen, dass neue Wertstrukturen und neue Verhaltensweisen es auch wirklich in die Praxis schaffen. Theoretisch unabhängig von der Art des Projektes. Wer den Change nicht derart begleitet, kann Hürden aufwerfen.

Denn selten ist ein Thema bei Mitarbeitern so unbeliebt wie Veränderung. Menschen sind Gewohnheitstiere, und Change führt die Mitarbeiter und Führungskräfte aus ihrer gewohnten Komfortzone. Das „Alte", das man oft lange eingeübt hat, und mit dem man sich sicher fühlt, soll zerstört werden – das „Neue" ist aber erstmal eine große Unbekannte. **Sicherheit ist eines der wichtigsten Grundbedürfnisse des Menschen. Und eine Veränderung greift es an.**

Es ist eine zwingende Folgeerscheinung von Veränderungen: Die wahrgenommene Eigenkompetenz sinkt. Einfach, weil neue Wege neue Kompetenzen verlangen, und die hat man eben noch nicht. Man fühlt sich unzureichend – und dazu kommt noch ein erhöhter Arbeitsaufwand. Nichts davon klingt im ersten Moment besonders reizvoll. **Für die Verantwortlichen ist es wichtig, zu verstehen, dass Widerstand auf ganz normalen, menschlichen Antrieben fußt.** ▶

Moderne Führung bedeutet in jedem Fall, sich mit Veränderungen zu beschäftigen.



Dar. 19: Change-Kurve nach Richard Streich (eigene Darstellung)

Die typische Achterbahnfahrt eines Veränderungsvorhabens zeigt die Change-Kurve (Dar. 19). Gut ersichtlich: die Öffnung für das Neue erfolgt erst relativ spät im Prozess (Dar. 19: Phase 5). Bis dorthin sollten Führungspersonen mit Frust und Enttäuschung umgehen können. Verantwortliche brauchen Ausdauer, um es bis an die Stelle zu schaffen, an der die neuen Zugänge erste positive Effekte zeitigen und auch die wahrgenommene Eigenkompetenz der Beteiligten wieder ansteigt.

Die Change-Kurve ist keine Neuigkeit, aber dennoch werden die in ihr gezeigten Phasen und Effekte zu selten ausreichend berücksichtigt. Veränderung ist kein Selbstläufer und kein Vorgang im Gleichschritt. Bei jeder Veränderung sollte die Change-Kurve aufgelegt und besprochen werden. Die fehlerhafte Einschätzung der unterschiedlichen Wahrnehmungen im Zeitverlauf kann Projekte bereits in einem frühen Stadium unnötig belasten/bremsen. ●

Foto: © PopTika/Shutterstock.com

4.1. WAS IST CHANGE-MANAGEMENT?

Change-Management ist also eine Kernaufgabe, damit Unternehmen erfolgreich in die Zukunft gehen können. Es handelt sich dabei um eine Führungstechnik, die es ermöglichen soll, interne Veränderung herbeizuführen – meistens, weil äußere Veränderung eine Adaption nötig macht. In den meisten Fällen ist heute die Digitalisierung der wichtigste Grund für die Notwendigkeit solcher Anpassungen.[77] Angepasst werden sollen in diesem Umfeld dann die individuellen Verhaltensweisen und Einstellungen der Mitarbeiter, die Unternehmensstrukturen und die Unternehmenskultur.[78] Change-Management ist üblicherweise nur nötig, wenn ein Unternehmen sich im Wandel befindet. Zurzeit ist das allerdings eher die Regel als die Ausnahme.

„Die Praxis hat gezeigt, dass hier [im erforderlichen Wandel, Anm. d. Verf.] oftmals die eigentliche Herausforderung lauert. Dies dürfte dem Umstand zu verdanken sein, dass die Umsetzung von Wandel kein rein mechanischer Prozess ist, sondern der aktiven Unterstützung von Mitarbeitern und damit von Menschen bedarf, die eigene Bedürfnisse, Vorstellungen, Erfahrungen, Emotionen, Charaktere usw. besitzen und zudem in soziale Strukturen eingebettet sind, die nicht nur von der formalen offiziellen Unternehmensorganisation definiert werden, sondern vielfach informell, quasi ‚wild gewachsen' sind. […] Das Anerkennen der Existenz von Mitarbeitern als eigenständige, handelnde Wesen geschieht dabei primär nicht aus humanitären Gründen, sondern zielt vor allem auf die Steigerung wirtschaftlicher Effizienz."[79]

Wie erwähnt, ist **Change-Management nicht dasselbe wie Projektmanagement. Projektmanagement kümmert sich um die Sache, Change-Management zielt auf die Menschen ab.** Das heißt, es braucht etwa eine separate Vorbereitung – und manchmal auch separate Teams für die Umsetzung. (Wenngleich die Vorbereitung des Change-Projektes bestenfalls im Zuge der Vorbereitung des Sach-Projektes erfolgen sollte.) Das Change-Management läuft dann parallel zum Sach-Projekt, gegebenenfalls in Phasen.

Veränderung ist kein Selbstläufer und kein Vorgang im Gleichschritt.

Change-Management soll die Veränderungsmotivation und die Akzeptanz für neue Wege in der Belegschaft fördern. Dafür braucht die Belegschaft zuerst ein gewisses Problembewusstsein – allen sollte klar sein, dass eine Veränderung nötig ist. Gleichzeitig sollte die Meinung vorherrschen, dass der Change auch machbar ist, und die erwarteten (und möglichst klar definierten) Ziele auch geschafft werden können. Oftmals wird es Personalentwicklung brauchen, um die Kompetenzen der Belegschaft für neue Zugänge zu erweitern.

Innerhalb des gesamten Umsetzungsprozesses spielt es eine wichtige Rolle, dass für diese Belange jemand zuständig ist, und für die Belegschaft als Ansprechpartner zur Verfügung steht. **Change-Management soll effektiv also die Belegschaft (damit sind hier auch die Führungskräfte selbst gemeint!) mitnehmen, ihre Unsicherheit reduzieren und sie gut durch den Wandel begleiten.**

Wenn man bedenkt, dass Veränderungen immer auf Widerstand stoßen, wenn noch nicht 100%ig transparent ist, wo man eigentlich hinwill, und je nach Veränderungsgrad oft neue Fähigkeiten und Sichtweisen wesentlich sind, wird schnell klar, warum gutes Change-Management so schwierig ist.

Dazu kommen oft auch noch vermeidbare Probleme: Etwa, dass die Geschäftsführung den Wandel nicht vorlebt, die Belegschaft zu spät informiert wird, Führungskräfte mit der Umsetzung der Veränderung betraut werden, die wenig Erfahrung mit dieser speziellen Aufgabe haben, keine klare Vision vorherrscht und vieles mehr. Eine oft unbeachtete Schwierigkeit ergibt sich auch aus Change-Projekten, die in der Vergangenheit gescheitert sind. Wenn die Mitarbeiter bereits ein gescheitertes Projekt miterlebt haben, ist ihre Veränderungswilligkeit infolge noch niedriger. Auch: Wenn das frühere Projekt nie fertig umgesetzt wurde, kann sich die Ansicht durchsetzen, dass man ein solches Projekt auch „aussitzen“ kann, und letztlich alles beim Alten bleiben kann.

Das wichtigste Instrument des Change-Managements ist Kommunikation. In der Praxis wird das häufig unterschätzt, denn umfangreiche Kommunikation erfordert nicht nur eine strukturierte und strategisch kluge Planung, sondern auch einiges an Ressourcen, die vorübergehend für die Sach-Themen nicht verfügbar sind. ●

Umfangreiche Kommunikation erfordert nicht nur eine strukturierte und strategisch kluge Planung, sondern auch einiges an Ressourcen.

4.2. ABLAUF EINES CHANGE-MANAGEMENTS

Obwohl sich dieses Magazin nicht als „Change-Magazin“ versteht, sieht der Verfasser es als angebracht, dem Thema „Change-Management“ ausreichend Platz einzuräumen. Ich möchte hier ganz pragmatisch ansetzen, und zuerst aufzeigen, welche Aspekte für Führungspersonen vor und während einer Veränderung erfolgswichtig sind.

Change, oder Veränderung, benötigt eine gute Basis aus **„Führung und Sponsorship“, „Projektmanagement“** und **„Change-Management“** – drei Ansätze, die auch in der Praxis ausreichend trennscharf voneinander abgegrenzt werden sollten. Wenn diese drei Säulen gut ausgestaltet sind, kann Change erfolgreich sein.

Zur Übersichtlichkeit möchte ich diese Sachverhalte hier in zwei Phasen darstellen. Die Vorbereitung und die eigentliche Umsetzung.

1. Vorbereitung für ein Veränderungsprojekt

Eine gute Vorbereitung ist so aufwendig wie wichtig. Wie bereits angesprochen, sollte die Vorbereitung des Change-Managements keinesfalls mit der Vorbereitung des Sach-Projektes verwechselt werden.

Hier stehen eingangs viele Fragen: Was ist die Veränderung? Wie stark sind die Mitarbeiter betroffen? Welche Mitarbeiter? Gibt es bereits ein Bewusstsein für die Notwendigkeit der Veränderung? Wenn nicht, wie kann man sie erzeugen? Diese Vorüberlegungen sollten auch die Führungskräfte einschließen, allen voran den CEO. Steht dieser hinter dem Change und unterstützt ihn aktiv? Kennt er seine Rolle? Weiß er, was zu tun ist, und was nicht? Das ist sehr wichtig – wenn der CEO nicht gut sichtbar als Sponsor hinter den Maßnahmen steht, wird es sehr schwierig. Das ist überraschend oft ein Problem.

Ohne einen guten Sponsor, der die Unternehmung befördert, wird Change selten klappen. Das Top-Management ist dafür am besten geeignet, weil der Sponsor eine ausreichende Autorität haben sollte. Daneben sollte er bereit sein, Koalitionen einzugehen, und die gesamte Führungsmannschaft gut mitnehmen können. Das bedarf auch eines guten Umganges mit Konflikten und Widerstand. **Der Sponsor der Veränderung sollte während des ganzen Prozesses gut sichtbar auftreten und ausreichend – und möglichst direkt – mit den Beteiligten kommunizieren.** Er gibt Ziele vor, steuert Erwartungen,

Ohne einen guten Sponsor, der die Unternehmung befördert, wird Change selten klappen. Das Top-Management ist dafür am besten geeignet.

und prüft, was bereits erreicht wurde und wo es noch hapert (menschlich, nicht sachlich). In Hinblick auf diese Belange ist es sinnvoll, eine eigene Sponsor-Roadmap zu erstellen. Sie gibt an, wann und in welcher Form der Sponsor, also optimalerweise der CEO oder Geschäftsführer, aktiv wird.

Im Zuge der Vorbereitung werden auch die Ziele und die Struktur des Prozesses definiert. Der Sponsor (CEO) und das restliche Management-Team werden instruiert, welche Aufgaben auf sie zukommen. Die Change-Management-Strategie sollte hier bereits genau erarbeitet werden, samt den wichtigen (detaillierten!) Kommunikationsplänen und Risikoanalysen.

Diese Dinge sollten auf jeden Fall in einer ausformulierten Form vorliegen. „Einfach mal machen" ist hier nicht angebracht, und führt leider oft dazu, dass man nicht rasch genug bemerken kann, wenn etwas aus dem Ruder läuft. Dabei sollte auch offensichtlich werden, welche Kompetenzen dem Führungspersonal unter Umständen noch fehlen, um seine respektiven Rollen optimal ausfüllen zu können. Hier kann vorbereitendes Coaching und Training nötig sein.

Dazu gehört auch explizit der Umgang mit Widerständen. Dazu komme ich in Kürze (vgl. Kap. 4.4.) noch etwas ausführlicher, weshalb wir dieses Thema hier nur streifen. Wichtig ist es, zu wissen, dass Widerstand in jeder Veränderungssituation normal ist – er darf nicht dazu führen, dass Pläne nicht eingehalten werden; auch nicht unter den Führungspersonen. **Im ganzen Prozess ist es – nicht nur aufgrund der Vorbildwirkung – wichtig, Disziplin zu zeigen.**

Eventuell können die Führungskräfte in diesem Sinne in einer Art Zwischenstufe noch einbezogen werden, bevor das Vorhaben publik gemacht wird. Sie sollten die Change-Kurve ja auch selbst durchlaufen, und sobald die Mitarbeiter das tun, sollten die Führungskräfte bestenfalls bereits unterstützend eingreifen können. Optimalerweise kennt man dafür auch die Teamstrukturen der Betroffenen, und hat sich Gedanken über mögliche Widerstandsbereiche gemacht. Unter Umständen werden auch spezielle Taktiken für bestimmte Teilschritte erarbeitet.

Sobald diese Vorbereitungen getroffen sind, sollten möglichst alle Mitarbeiter gleichzeitig (und früh genug) informiert werden. Anschließend kann man direkt beginnen, entweder die

fachliche Lösung gemeinsam auszuarbeiten oder den neuen Zustand umzusetzen – je nachdem, was die Change-Strategie vorsieht. Je besser die Vorbereitung, desto besser werden die weiteren Prozesse funktionieren.

2. Managen einer Veränderung

Nun wird mit der Durchführung begonnen. Disziplin ist hier bedeutend, unter den Mitarbeitern ebenso wie unter den Führungskräften. Den bisher ausgearbeiteten Plänen ist so gut wie möglich Folge zu leisten. Diese Planungen korrelieren mit dem sachlichen Change (Projekt-Management), haben aber streng genommen inhaltlich nur wenig damit zu tun. Das betrifft beispielsweise die auftretenden Widerstände: Diese werden üblicherweise auf beiden Ebenen auftreten, und beginnen auf der einen Seite mit dem Start der Kommunikation, und auf der anderen Seite mit Beginn der sachlichen Veränderung.

Für das Change-Management ist gute Kommunikation erfolgsentscheidend. Es sollte regelmäßig und möglichst an allen relevanten Stellen proaktiv Feedback eingeholt werden. Dies soll bei der Einschätzung unterstützen, wie gut die Veränderungen angenommen werden, und Lücken und Widerstände identifizieren. Wenn keine ausreichende Übereinstimmung mit den Zielbereichen vorhanden ist, sollten entsprechende Korrekturmaßnahmen durchgeführt werden. Geduld ist dabei wichtig. ▶

Für das Change-Management ist gute Kommunikation erfolgsentscheidend.

Das Veränderungsbewusstsein der Belegschaft sollte genau beobachtet werden: Weiß sie, was warum verändert werden soll? Kennt sie das Risiko, das sich ergibt, wenn nicht verändert wird? Zwischen den Ergebnissen eines erfolgreichen Changes und einer Weiterführung wie bisher ergibt sich üblicherweise ein ganz klares Gefälle. Dieses Spannungsfeld sollte allen Beteiligten bewusst sein. **Ohne Problembewusstsein kann es kaum Veränderungsmotivation geben!**

Eine der großen Herausforderungen ist das Herunterbrechen ganzheitlicher Betrachtungen auf die einzelnen Individuen. Ansetzend an der allgemeinen Problemstellung sollte dem Einzelnen klar werden, was er selbst von der Veränderung hat. Das kann die Sicherung des Arbeitsplatzes sein, optimalerweise aber eher die Aussicht darauf, künftig besser und effektiver arbeiten zu können. Das ist auch eine Frage der Kompetenzen, weshalb auch diese nun eingehend geprüft werden sollten: Versteht die Person, wie der Change-Prozess aussehen wird? Hat sie die nötigen Kenntnisse, um den neuen Vorgaben zu entsprechen, und kann sie diese auch tatsächlich einsetzen? Wenn nicht, wird Personalentwicklung nötig.

Hier spielt es eine entscheidende Rolle, möglichst alle Individuen gesondert abzuholen und hinter den Maßnahmen zu einen.

Sogar, wenn alle diese Fragen positiv beantwortet werden können, muss das immer noch nicht zwangsweise heißen, dass die Verhaltensänderungen etc. auch dauerhaft sind. (Gerade zu Beginn werden Rückfälle in alte Verhaltensmuster keine Seltenheit sein.) Deshalb sollte auch ein Augenmerk darauf liegen, Erfolge entsprechend zu inszenieren und zu feiern. Die Mannschaft soll merken, dass es Fortschritte gibt – und dass diese Fortschritte tatsächlich zum Erfolg führen. Sobald man es geschafft hat, diese Fortschritte in der ganzen betroffenen Organisation zu verfestigen, ist man am Ziel.

Allgemein sollte im Zuge der Umsetzung darauf geachtet werden, dass ausreichende Zeitressourcen für das Change-Management zur Verfügung stehen. Mitarbeiter, die das Gespräch suchen, sollten ein solches auch bekommen können. Gesprächsbedarfe können Widerstände oder auch Unterstützer in der Belegschaft erkennbar machen. Man geht gemeinhin davon aus, dass es nicht nur Widerstand geben wird,

> **Eine der großen Herausforderungen ist das Herunterbrechen ganzheitlicher Betrachtungen auf die einzelnen Individuen.**

Foto: © fizkes/Shutterstock.com

sondern auch Personen, die den Change proaktiv annehmen – diese können als Multiplikatoren fungieren, und auch ihre Kollegen positiv beeinflussen. Das sollte ausreichend honoriert werden.

Die Umsetzungsphase kann je nach Umfang und Tiefe der Veränderung eine längere Zeit in Anspruch nehmen. Die Führungskräfte und auch der/die Change-Manager brauchen Geduld und gutes Durchhaltevermögen, bis sich die ersten Erfolge zeigen.

Der beste Einstieg in ein Veränderungsprojekt – der Kick-off

Vorteilhaft ist auch ein initiales Kick-off-Meeting mit allen wichtigen Schlüsselpersonen. Damit im Weiteren alle an einem Strang ziehen können, sollte Einigkeit über die anstehenden Vorgänge geschaffen werden. Dies betrifft etwa die Situation, die Veränderungsnotwendigkeit, die Ziele, den Projektinhalt und die Projektstruktur, die Rahmenbedingungen, Zeiträume und Terminierungen, Zuständigkeiten etc.

Im Anschluss werden die bereits vorhandenen Projekt-Pläne vorgestellt – eine solche Roadmap benennt bereits (wenigstens grob) die unterschiedlichen Phasen des Projektes, zeigt zu erreichende Meilensteine und inhaltliche Aktivitäten. Vorgestellt werden hier auch die Projektorganisation selbst, der Kommunikationsplan (dazu gleich mehr), und die wichtigsten Regeln für die Zusammenarbeit.

Das Kick-off-Meeting endet mit der Absprache der ersten (oder nächsten) Schritte. Dann geht es los. ●

4.3. KONSEQUENZ UND TYPISCHE HÜRDEN IN DER UMSETZUNG

Konsequenz und Disziplin sind wichtige Faktoren für eine erfolgreiche Veränderung. Das betrifft die Mitarbeiter, aber auch die Führungskräfte. Ja, Change ist aufwendig und kräftezehrend. Er kann aber überlebenswichtig sein – und gescheiterter Change richtet nachhaltigen Schaden an, verunsichert, kostet Geld und sorgt dafür, dass die Belegschaft einem Change-Vorhaben in der Zukunft noch kritischer gegenüberstehen wird. **In der Praxis ist das weitaus häufigste Problem bei einer Veränderung die eigentliche Umsetzung.** Diese bereitet zwei Dritteln bis drei Vierteln aller Unternehmen die größten Schwierigkeiten.

Das fußt aber oft darauf, dass die Vorbereitungsphase nicht ausreichend genutzt wird, und keine stringenten Umsetzungspläne erzeugt werden. Immer noch gibt es mancherorts die Ansicht, dass eine sachliche Änderung die kulturelle, persönliche Änderung quasi automatisch erzeugt. Üblicherweise ist das nicht so. **Gute Umsetzung bedeutet, detaillierte Pläne zu erarbeiten, und diese diszipliniert zu verfolgen.**

Auch die Führungskräfte selbst sollten sich an die Planung halten, denn wenn sie in dieser Hinsicht unzuverlässig wirken, hat das schwere Auswirkungen auf den Rest des Prozesses: Die Koordination verschlechtert sich zusehends und wird nach und nach durch Konflikte angereichert, die dann häufig auch unzureichend aufgelöst werden. **Eine Kultur der mangelhaften Zuverlässigkeit führt zu dysfunktionalem Verhalten!**

Weil nicht immer 100%ig genau vorhergesehen werden kann, wie alles ablaufen wird, sollte man eine Routine einrichten, nach der der ursprüngliche Plan, wenn nötig, angepasst werden kann. Denn wenn Umwelteinflüsse oder andere externe Faktoren sich ändern, darf daran nicht der ganze Plan scheitern. Auch daran hapert es in einigen Unternehmen – viele reagieren entweder nicht schnell genug oder verlieren im Zuge einer zu hektischen Reaktion das ursprüngliche Ziel aus den Augen. Eine gewisse Flexibilität sollte gewährleistet werden, wie immer, wenn man im Umfeld von Unsicherheiten operiert. Das betrifft die Zuweisung von Mitarbeitern, finanziellen Ressourcen und dergleichen. Wenn das nicht klappt, kann das zu Vertrauensverlusten führen. Diese zielen dann häufig auf das mittlere Management ab, dessen Glaubwürdigkeit aber sehr wichtig ist, wenn der Change seine Ziele erreichen soll.

Erfahrungsgemäß sollte man die Umsetzung einer Veränderung nicht auf eine Dimension verkürzen. Es bedarf eines konkreten Plans und großen Einsatzes über alle Hierarchiestufen hinweg – und oft auch über Abteilungsgrenzen. Die bereichsübergreifende Koordination sollte explizit gefördert werden. ▶

Eine gewisse Flexibilität sollte gewährleistet werden, wie immer, wenn man im Umfeld von Unsicherheiten operiert.

Foto: © fizkes/Shutterstock.com

Typische Hürden bei der Umsetzung

Die Probleme, die sich im Zuge einer Veränderung ergeben können, sind sehr vielfältig. Dennoch möchte ich an dieser Stelle auf die wichtigsten ein wenig näher eingehen. Die verbreitetsten Hürden in der praktischen Umsetzung sind die Bewusstseinshürde, konkurrierende Projekte samt schwieriger Ressourcenverteilung, die Motivationshürde und politische Hürden. (Diese Hürden sind für Veränderungsprojekte so häufig, dass es Sinn machen kann, für diese eigene Strategien zu entwickeln.)

1. Bewusstseinshürde

Eine Veränderung wird immer dann am ehesten mitgetragen, wenn es ein Bewusstsein um deren Notwendigkeit gibt. Für viele CEOs und andere Positionen mit gutem Überblick in den Unternehmen mag es sich um Selbstverständliches handeln, aber vielen Beteiligten ist zu Beginn oft nicht bewusst, weshalb die Veränderung nötig ist. Im Hinblick auf diese Ursachen sollte es ein breites Einverständnis geben. Eine Änderung in der eigenen Einstellung kann man kaum von außen erzwingen, und die einfache Präsentation von Ergebnissen oder Zahlen ist häufig zu wenig, um die Beteiligten auf einer emotionalen Ebene für den Handlungsbedarf zu motivieren. (Mehr zum Thema „Kommunikation“ folgt in Kap. 4.5.) Die Personen sollten mit den tatsächlichen Phänomenen konfrontiert werden – wenn sie Probleme selbst erleben können, werden sie sich eine passendere Meinung bilden.

Wenn zwischen den Abteilungen ein Kampf um Ressourcen stattfindet, gehen Energie, Zeit und Geld verloren.

2. Ressourcen und konkurrierende Projekte

Eine gute Ressourcenverteilung ist immer ein Balanceakt. Noch mehr, wenn eine Veränderung ansteht. Sehr oft sind diese einerseits kostspielig, werden aber andererseits erst nach einer Zeit effektiv. Es sollte hier schon im Vorfeld ausreichend definiert werden, wo Ressourcen am besten und wirksamsten eingesetzt werden. Die Frage ist hierbei vor allem, wie effektiv unterschiedliche Bereiche in Relation zu den zur Verfügung gestellten Ressourcen arbeiten, also letztlich: Was herauskommt, wenn man gewisse Ressourcen dafür freigibt. Wenn zwischen den Abteilungen ein Kampf um Ressourcen stattfindet, gehen Energie, Zeit und Geld verloren. Vonseiten der Führung sollte es hier immer gute Begründungen für die Verteilung geben. Sind keine (ausreichenden) Ressourcen verfügbar, leidet zunächst die Umsetzungsqualität, oder das Veränderungsprojekt kommt im schlimmsten Fall ganz zum Erliegen.

3. Motivationshürde

Klar ist: Für jede Veränderung braucht es Motivation seitens aller Beteiligten. Klassische Mobilisierungsinitiativen sind möglich, aber oft aufwendig und teuer. Kosteneffektiver kann es sein, sich zuerst auf Schlüsselpersonen zu konzentrieren, die einen guten Einfluss auf die Meinungsbildung der Belegschaft haben, und diese als Multiplikatoren zu nutzen – ebenso wie Widerstand üblich ist, gibt es üblicherweise auch Personen, die früh von der Sinnhaftigkeit der Veränderung überzeugt sind. Wie bei den sogenannten Leuchtturmprojekten spielt es auch hier eine Rolle, erwünschte Handlungen ins Rampenlicht zu rücken. Dabei kann man gut zeigen, welche Auswirkungen gewisse Handlungen haben – so wurde die Performance besser, so schlechter etc. Der Belegschaft sollte dabei auch bekannt sein, auf welcher Entscheidungsgrundlage und unter welchen Maßstäben sich Erfolg eingestellt hat. Das ermöglicht der Belegschaft, sich in „das Ziel einzukaufen". Die entsprechenden Prozesse sollten gerecht sein und alle einbeziehen. Im Endeffekt geht es dabei auch darum, nachvollziehbar zu machen, dass die anstehende Herausforderung gemeinsam bewältigt werden kann.

4. Politische Hürden

Ein Faktor, der oft schwer zu beobachten ist, aber gleichzeitig eine große Gefahr für eine erfolgreiche Umsetzung darstellt, sind interne, politische Hürden. Egozentrismus und verborgene Interessen können zu Intrigen und Komplotten führen – wie im Abschnitt zum Thema „Kommunikation" (vgl.: Kap. 4.5.) noch gezeigt wird, werden die wahren Gründe für solche Verhaltensweisen oft nicht ausgesprochen.

Es ist jedenfalls bedeutend, Kritiker und Fürsprecher zu identifizieren. Fürsprecher, vor allem solche mit hohem Ansehen in der Belegschaft, können für die weiteren Vorgänge nutzbar gemacht werden. Kritiker und Widerständler dagegen meinen oft, im Rahmen der Veränderung etwas zu verlieren, etwa eine Machtposition. Es ist sinnvoll, sich diesen Personen individuell zu nähern, und diese Sorgen zum Thema zu machen.

Das Ziel in puncto politische Hürden ist es natürlich, möglichst rasch Bündnisse zu schaffen. Wenn möglich, sind dabei stets Win-Win-Situationen anzustreben. ●

Im Endeffekt geht es auch darum, nachvollziehbar zu machen, dass die anstehende Herausforderung gemeinsam bewältigt werden kann.

Foto: © Maples Images/Shutterstock.com

4.4. WIDERSTAND IST TEIL JEDER VERÄNDERUNG

„Es gibt in der Praxis kein Lernen und keine Veränderung ohne Widerstand." (Klaus Doppler und Christoph Lauterburg[80])

Wenn Sie auf sachliche Kritik entsprechend reagieren, ändert das nichts an der Angst eines Mitarbeiters – und löst sein Problem damit nicht.

Wie ausgeführt, **kann Veränderung selten ohne Widerstand erreicht werden** – oft trotz guter Vorbereitung und vor allem dann, wenn die Unternehmenskultur verändert werden soll. Hier sollen immerhin nicht einzelne Handgriffe getauscht werden, sondern die zugrundeliegende Geisteshaltung verändert. Besonders das mittlere Management wird mit dieser Mammutaufgabe häufig alleingelassen, obwohl diese Themen sich gerade auf dieser Ebene zuspitzen: Das mittlere Management ist meist dafür verantwortlich, vom Top-Management bereits ausgefertigte Ideen in die operative Umsetzung zu bringen. Solange die Kultur nicht dafür bereit ist, können die neuen Methoden aber nicht einfach aufgesetzt werden.

Hierbei sind mehrere Schlüsselkräfte, und speziell auch das mittlere Management, erfolgskritisch – nicht nur das Top-Management. Es braucht ausreichende Multiplikatoren in den Unternehmen, die Erkenntnisse auf breiter Ebene in die Unternehmen tragen. Dafür sind umfangreiche Berührungspunkte mit der gesamten Belegschaft nötig.

Dar. 20, das „Eisbergmodell", zeigt ganz gut, was in Sachen Widerstand eine Rolle spielt. Wirklich beobachten kann man nur dessen Spitze, darunter liegen aber tiefergehende Themen. Wer nicht auf sie achtet, wird sie kaum erkennen – und nicht optimal reagieren. **Die Spitze des Eisbergs, das, was empirisch beobachtbar ist, sind zumeist „sachliche" Gründe. Sehr häufig fußen diese aber auf emotionalen Begründungen, die so nicht ausgesprochen werden möchten.** In vielen Fällen gilt die Devise: „Gefühle haben am Arbeitsplatz nichts verloren." Auch, wenn etwa Angst die wahre Ursache ist, dient vorgeblich „sachliche" Kritik dann als Ventil. Für

Infobox

Welche Ursachen hat Widerstand?

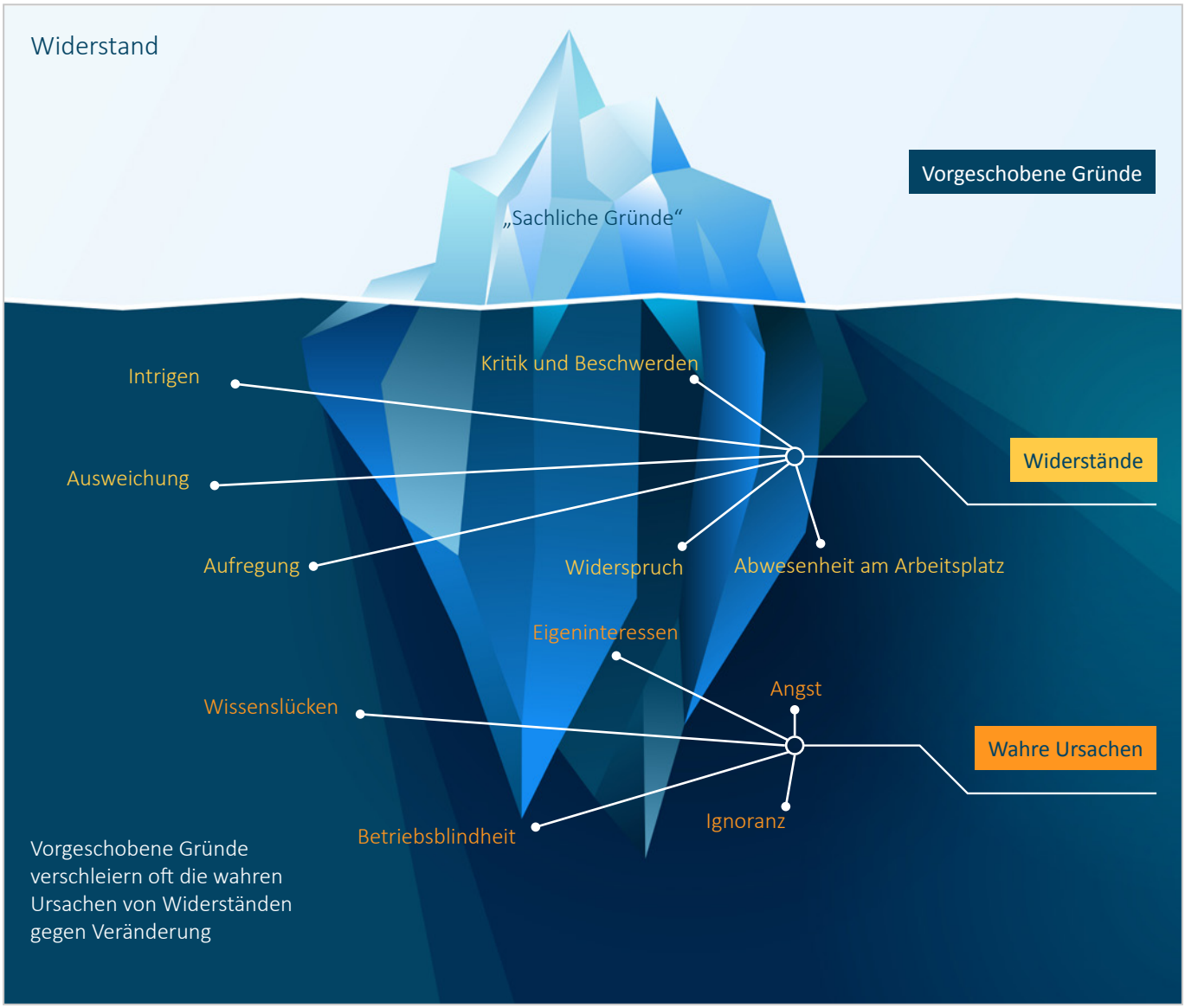
- Veränderung bereitet **Angst**. (Verlustangst, Angst vor Überforderung, vor dem Versagen)
- Reaktionärer Widerstand, weil Veränderung per se als **Bedrohung** gewertet wird.
- **Eigeninteressen** – gilt auch für das Management, das z. B. um seine Machtpositionen fürchtet. Eigeninteressen werden selten als solche ausgesprochen …
- **Mangelnde Loyalität** (gegenüber der Unternehmensführung oder auch direkten Vorgesetzten).
- **Schlechte Erfahrungen** mit Veränderungsprojekten.
- Die Veränderung wird als **unnötig** betrachtet.[81]

Führungskräfte heißt das auch: Sogar, wenn sie auf die sachliche Kritik entsprechend reagieren, ändert das nichts an der Angst eines Mitarbeiters – und löst sein Problem damit nicht.

Leider werden diese Widerstände oft nicht ausreichend beachtet und ihre Auswirkungen unterschätzt. Daneben gelten diese psychologischen Momente auch für die Führungskräfte selbst. Deswegen ist es sehr sinnvoll, alle Führungskräfte möglichst früh in den Veränderungsprozess einzubinden. Ziel ist es, dass sie die Change-Kurve bereits möglichst weit durchlaufen haben, bevor sie selbst als Change-Beauftragte die Mitarbeiter bei der Veränderung begleiten. Denn auch die Führungskräfte kommen hier zunächst in eine Situation, in der sie nicht ganz genau sagen können, wo der Wandel hinführen wird. In ihrem Verständnis könnte sie das zu schlechten Führungskräften machen.

Die Folge: Oftmals wird dann auch die Belegschaft viel zu spät hinzugezogen, weil Führungskräfte nicht als inkompetent dastehen möchten. Man fürchtet oft Fragen, die (noch) nicht beantwortbar sind. Es wird aber nicht einfacher, wenn man wartet. Ganz im Gegenteil. Wer die Mitarbeiter mit Veränderungsvorgaben überfällt, macht es allen Beteiligten noch schwerer. Und stolpert wieder in die alte Führungsstrategie nach dem Muster „Befehl und Kontrolle“. Wer die Mitarbeiter hinter einem Thema einen möchte, sollte sie mitreden lassen, und zulassen, dass das eigene Thema auch ihr Thema wird. ●

Wer die Mitarbeiter mit Veränderungsvorgaben überfällt, macht es allen Beteiligten noch schwerer.



Dar. 20: Vom Widerstand sieht man oft nur die Spitze des Eisbergs.

4.5. KOMMUNIKATION MACHT EINEN GUTEN TEIL DES ERFOLGES

Der bedeutendste Faktor im Kontext von Veränderung ist Kommunikation. Sie sollte phasengerecht und kontinuierlich erfolgen.

Kommunikation ist nicht dasselbe wie Verständnis! Kommunikation kann zu Verständnis führen, das ist aber nicht nur eine Frage der Menge an Kommunikation, sondern auch ihrer Qualität. Wer in der Initialphase gut und gemeinsam geplant hat, wird hier einen klaren Vorteil haben. In der Praxis ist etwa das mittlere Management oft uneins, wenn es um Prioritäten und deren Zusammenhang mit den Initiativen geht. Folglich kommt bei den Mitarbeitern selbst noch weniger an. Auch wenn es schwierig ist: Es lohnt sich, bei Zielen, Prioritäten und dergleichen möglichst übersichtlich zu arbeiten. Alle diese Dinge sollen auch mitgeteilt werden können – und das ist ohnehin schwierig genug. Veränderungsvorhaben sind grundsätzlich komplex in der Umsetzung, und verlangen viele unterschiedliche Aktionen und Entscheidungen. **Kommunikation ist der wesentlichste Faktor jeder Veränderung!**

Ein guter Kommunikationsplan ist deshalb ein Muss. Er sollte die unterschiedlichen Zielgruppen berücksichtigen, die unterschiedlichen Projekt-Phasen, Kommunikationsinhalte und -wege sowie eine Terminplanung. Also: *„Wer kommuniziert welche Inhalte wann und wie an welche Zielgruppe?“* Die einzelnen Phasen beginnen mit den ersten Hinweisen, noch vor der eigentlichen Vorbereitung auf das Projekt – meistens gilt: je früher, desto besser –, und reichen bis in die Zeit, in der die Umsetzung bereits geschehen ist. Auf jeden Fall sind hierbei auch die unterschiedlichen Phasen der „Change-Kurve“ selbst (vgl.: Kap. 4.) zu beachten.

Eine kritische Voraussetzung für eine geglückte Kommunikation ist dabei auch die Frage, welche Zielgruppen oder Abteilungen von der Veränderung auf welche Weise betroffen sind. Tabellen und Diagramme können die Strukturen bildlich und gut fassbar aufzeigen.

Wenngleich es heute mannigfache Kommunikationswege von Versammlungen und Mails bis hin zu Firmenzeitschriften oder Workshops gibt, sollte immer auch darauf geachtet werden, dass ausreichende, persönliche Zusammentreffen eingeplant sind. Bei diesen Vier-Augen-Gesprächen spielt der direkte Vorgesetzte eine Schlüsselrolle.

In der Praxis ist diese Kommunikation häufig unzureichend. Das liegt nicht nur an (Zeit-) Ressourcenengpässen: Die Präsentation von aktuellen Unternehmenszahlen etwa ist hierfür ein beliebtes Mittel – das an den tatsächlichen Interessen der Betroffen mitunter vorbeigehen mag. Während aktuelle KPIs für das Management aussagekräftig und wertvoll sind, sind sie der Belegschaft oft weniger gut vertraut. Die Zahlen sprechen sie deshalb nicht gut an, oder besser: Nicht auf einer emotionalen Ebene. Der Arbeiter an einer spezifischen Maschine möchte wissen, was die Veränderung ihm persönlich bringt. Unternehmenszahlen sind hierfür üblicherweise zu abstrahiert, zu wenig greifbar.

Die Mitarbeiter kann man am besten motivieren, wenn man jeder Person möglichst

Kommunikation kann zu Verständnis führen, das ist aber nicht nur eine Frage der Menge an Kommunikation, sondern auch ihrer Qualität.

individuell aufzeigen kann, was die Veränderung ihr persönlich bringt, und weshalb die Veränderung überhaupt nötig ist. Klare Ziele und Vorgaben sind hier ebenso wichtig wie ein gewisser Freiraum. Eine Kulturveränderung sollte immer explizit gesteuert werden – angefangen vom Top-Management durch alle Hierarchieebenen –, und braucht einen strukturierten Plan, der auch ausreichend Zeit für die inhaltliche Auseinandersetzung vorsieht. Das Top-Management kann, indem es diese Ressourcen einräumt, auch beweisen, dass es voll und ganz hinter dem Wandel steht. Daran sollte nie Zweifel aufkommen! Wenn das obere Management den Weg nicht vorzeigt, wird niemand ihn mitgehen wollen. Change fordert uns stets alle gleichermaßen.

Eine passende Message für jeden

Für die Kommunikation mit der Belegschaft macht es also Sinn, „für jeden etwas bereit zu haben". Johann Heinrich Pestalozzi, ein Schweizer Pädagoge, sprach in diesem Zusammenhang schon vor mehr als 200 Jahren vom Lernen mit **„Kopf, Herz und Hand"**[82]. Dieser Ansatz ist auch in unternehmerischen Kommunikationssituationen wertvoll. Er basiert auf der Annahme, dass es „Kopf-", „Herz-" und „Handmenschen" gibt, für die jeweils unterschiedliche Perspektiven besonders relevant sind.

Der Kopfmensch ist ein Verstandes-Mensch. Für ihn zählen neutrale, logisch folgerichtige Argumente und tatsächliche Sachverhalte. Der Herzmensch dagegen fasst Veränderungsgründe eher emotional. Soziale Bindungen sind ihm wichtig, ebenso wie Respekt und Anerkennung. Für den Handmenschen letztlich geht es vor allem um die konkrete Durchführbarkeit. An einer neuen Strategie und dergleichen interessiert ihn vor allem, wie sie seine persönliche Arbeit berührt.

Foto: © M2020/Shutterstock.com

Eine gute Message sollte diese drei Grundsatztypen ansprechen – vor allem bei der Kommunikation zu einer größeren Personengruppe hin in einer guten Mischung. Es sollte „für jeden etwas dabei sein". Jeder Mensch verfügt grundsätzlich natürlich über alle drei Anteile, aber manche sind – teilweise situationsbedingt – stärker betont.

Speziell für den Sponsor des Projektes ist das zu beachten. Seine generelle Kommunikation zur Belegschaft hin sollte stets unterstützt werden von intensiver, individueller (!) Kommunikation der direkten Vorgesetzten. Wiederholung spielt dabei eine große Rolle – die neuen Inhalte sind bei einem guten Teil der Belegschaft zu Beginn des Projektes noch nicht verankert.

Eines der typischen Probleme ist, dass die Mitarbeiter vorab nicht einbezogen werden, sondern erst Bescheid bekommen, wenn die Führungsetage bereits alles Nötige entschieden hat. Die bereits angesprochenen Problemherde verstärkt das noch. Die Ambivalenz dabei: Einerseits ermöglicht eine frühe Einbindung es, Mitarbeiter zu Akteuren zu machen – andererseits steigt damit die Zeit der Ungewissheit, in der das Neue noch unklar ist. Diese Unsicherheit belastet die Mitarbeiter.

Dass alle diese Dinge sitzen, ist relevanter als je zuvor. Weil Veränderung, Change, kein punktueller Prozess mehr ist, sondern schon heute eine ständige und immer wichtigere Rolle spielt. In Zeiten rascher und dauerhafter Veränderung ist es wichtig, das Verändern selbst gut einzuüben. Das, was wir heute zusammenfassend mit „Wandel" bezeichnen, ist in Wahrheit niemals abgeschlossen. Und die Veränderung nimmt jetzt erst richtig Fahrt auf. Wie Deloitte formuliert:

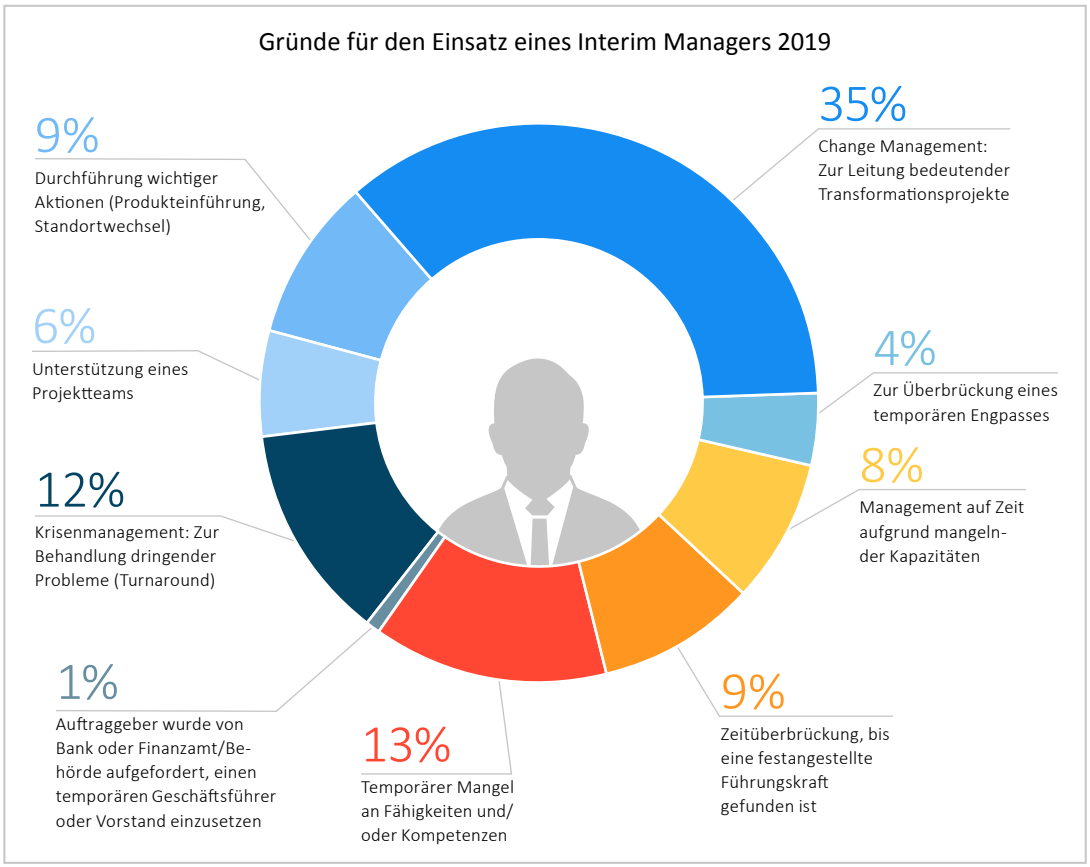
„Digitale Technologien werden nicht nur Wertschöpfungsketten, Organisationsstrukturen, operative Prozesse und Geschäftsmodelle grundlegend verändern, sondern gesamte Unternehmen. Diesem Wandel wird sich keine Branche und kein Unternehmen entziehen können."[83]

In Zeiten rascher und dauerhafter Veränderung ist es wichtig, das Verändern selbst gut einzuüben.

4.6. UNTERSTÜTZUNG BEIM ERSCHLIESSEN DER ZUKUNFT: INTERIM MANAGEMENT ALS CHANGE-ERMÖGLICHER UND EISBRECHER

Auf die Unternehmen, ihre Führungskräfte und Mitarbeiter kommt im Zuge von Transformationsbemühungen viel zu. Vielerorts wird es ratsam sein, für die Erarbeitung und Einführung neuer Arbeitsweisen professionelle externe Unterstützung hinzuzuziehen – die jährlichen Marktzuwächse in den Beratungs- und Interim Management-Branchen zeigen, dass viele Unternehmen das auch erkannt haben.

Interim Manager sind auf selbstständiger Basis operierende Führungskräfte, die auf Zeit und zu spezifischen Zwecken in ihre Kundenunternehmen kommen. Je nach Auftrag setzen sie dort Veränderungsprojekte um, entwickeln Führungspersonal und Mitarbeiter, erschließen Strategien und Vorgehensweisen für den künftigen Erfolg. Dar. 21 zeigt, welche Gründe 2019 bei Interim Management-Einsätzen im Mittelpunkt standen: **Die Leitung bedeutender Transformationsprojekte ist mit großem Abstand der häufigste Einsatzgrund.** Immer mehr der Projekte stehen dabei auch in Zusammenhang mit der Digitalisierung.[84]



Dar. 21: Gründe für den Einsatz eines Interim Managers, 2019.
(Quelle: Executives Online[85], eigene Darstellung)

Die Manager auf Zeit liefern vor allem bei komplexen Projekten die notwendigen Kenntnisse und Erfahrungen.

Interim Manager als Eisbrecher

Die Manager auf Zeit liefern vor allem bei komplexen Projekten die notwendigen Kenntnisse und Erfahrungen. Sie gelten mittlerweile als absolute Veränderungsexperten. Eine Umfrage unter Unternehmensentscheidern zeigte, dass auch unter diesen mehr als die Hälfte einen Interim Manager als „Change-geeigneter" betrachteten als feste Führungskräfte.[86]

Einer der wichtigsten Beiträge, den Interim Manager heute für viele, vor allem etablierte und traditionsreiche Unternehmen leisten können, ist das Brechen des Eises hin zur Transformation und agileren Organisations- und Arbeitsweisen. In diesem Magazin ist wiederholt die Rede von Unsicherheiten und Schwierigkeiten in der Umsetzung – laut Mutaree erreicht nur jedes fünfte Change-Projekt seine Ziele.[87] Eine Studie aus 2017 zeigte, dass jedes dritte Unternehmen innerhalb zweier Jahre vor Durchführung der Studie ein gescheitertes Projekt aus dem Bereich der digitalen Transformation verbuchen musste: Mit durchschnittlich mehr als 500.000 Euro an (unnötigen) Kosten – in Deutschland waren es sogar 1,1 Mio. Euro.[88] Der Erfolg hänge vor allem davon ab, die passenden Personen mit einer passenden Mischung an Kompetenzen im Unternehmen zu haben, so die Studienautoren.[89]

Interim Manager sind durch ihre oft sehr umfassende Change-Erfahrung gute Kandidaten, um den Weg in die Zukunft gangbar zu machen. Besonders vorteilhaft: Zusätzlich zu ihren Fach-, Organisations- und Führungskenntnissen können Interim Manager auch die nötige Personalentwicklung betreiben. Unternehmen profitieren von ihren Einsätzen langfristig, auch wenn ein Mandat bereits beendet ist. ▶

Foto: © Detlef Szillat

Unternehmen profitieren von ihren Einsätzen langfristig, auch wenn ein Mandat bereits beendet ist.

Der Mehrwert eines Interim Managers in einer Veränderungssituation

Die Einsätze rentieren sich für die Kunden damit mehrfach: Der umfangreiche Erfahrungshintergrund eines Interim Managers schafft auch in komplexen Projekten die nötige Umsetzungssicherheit und Geschwindigkeit. Ein besonderer Vorteil ist dabei auch, dass eine einzige Person das Fachliche, die Führung und die Strategiearbeit übernehmen kann. Interim Manager planen die Projekte und begleiten ihre Umsetzung als Führungskraft, Projektleiter und Change-Manager gleicherweise. Das vermindert Komplexität und sorgt für klare Verantwortlichkeiten und rasche Entscheidungen. Dazu: Der Einsatz der Interim Manager sorgt auch dafür, dass alle wichtigen Tools und Instrumentarien an Bord sind.

Es hat sich gezeigt, dass ihre Mandate auch aus Kostensicht für die Unternehmen vorteilhaft sind. Die Helmut-Schmidt-Universität wies nach, dass der wirtschaftliche Mehrertrag durch die Mandate in 86 % der Fälle die Kosten übersteigt.[90] Je nach Einsatzbereich kann der Return durch einen Interim Manager sogar einen Faktor von bis zu 50 erreichen.[91] Das klingt zuerst hochgegriffen, ist etwa bei umfassenden Restrukturierungen aber realistisch. Auch Aufgaben, die die Marktpenetration erhöhen, neue, effektivere Geschäftsmodelle, Unternehmensentwicklungsprojekte, die Erschließung gänzlich neuer Kunden- oder Marktsegmente und dergleichen können einen Ertrag liefern, der die Mandatskosten weit übersteigt. Die Praxis des Verfassers zeigt hier übrigens, dass auch der Faktor 50 mitunter bedeutend überschritten werden kann.

Foto: © hxdbzxy/Shutterstock.com

Es hat sich gezeigt, dass ihre Mandate auch aus Kostensicht für die Unternehmen vorteilhaft sind.

Ein Beispiel aus der Praxis: Modernisierung von Organisation und Prozessen eines traditionsstarken Maschinenbauers

Der Verfasser dieses Magazins, Siegfried Lettmann, ist für seine Arbeit mehrfach ausgezeichnet worden, unter anderem mit dem **„Interim Management Excellence Award“**, den die **DDIM** (Dachgesellschaft Deutsches Interim Management) an besonders erfolgreiche Interim-Mandate vergibt. Der Preis gilt als einer der bedeutendsten Qualitätsnachweise der Branche.

Diese Auszeichnung habe ich für ein Mandat bekommen, in dem es ebenfalls um gröbere Veränderungen der Geschäftstätigkeit ging. Mein Einsatz sollte das Unternehmen, einen traditionsreichen Maschinenbauer, von seiner historisch gewachsenen Produkt-Orientierung zu einer effektiven, modernen Kundenorientierung führen.

Dafür war es nötig, nicht nur die bearbeiteten Kundensegmente neu zu definieren, sondern auch optimale Wertangebote für alle Segmente zu schaffen. Zu diesem Zweck übernahm ich Vertrieb, Marketing und Produktmanagement und wurde vorübergehend Mitglied der Geschäftsleitung. Letztlich zerfiel dieses Projekt in drei komplexe und parallellaufende Change-Projekte: Eine Dezentralisierung der Vertriebs- und

Verantwortungsstrukturen, die Entwicklung eines internationalen Kundensegmentmanagements und zusätzlich die Entwicklung von Führungskräften für kommende Aufgaben. Eine der Vorgaben war hier auch, das Tagesgeschäft nicht zu beeinträchtigen.

Diese Melange aus Strategie, Umsetzung und Personalentwicklung ist ein typisches Beispiel eines vielschichtigen Interim Management-Einsatzes. Ich definierte neue Rollen und Schnittstellen, reduzierte zentrale Overhead-Strukturen und schaffte es, eine neue Vertriebsstrategie zu entwickeln und in der ganzen Organisation widerspruchsfrei zu inkorporieren. Am Ende des Einsatzes war der Maschinenbauer befähigt, seinen Markt zielsicherer, schlagkräftiger und mit erhöhter Kundennähe zu bearbeiten. Das Mandat trug weit mehr als das Zehnfache der Kosten ein, und erzielte somit eine Investitionsrendite von über 1000 %.[92] Neben dem Interim Management Excellence Award[93] wurde das Mandat auch mit dem Constantinus-Award[94] ausgezeichnet. Interessierte finden einen detaillierten Praxisbericht des Mandates auch auf meiner Webseite https://www.lettmann-interim.com.

In diesem Fall rechneten sich die Kosten für den Auftraggeber also vielfach. Von daher sollten Unternehmen nicht nur die Kostenfrage stellen, sondern auch erörtern, welche Ziele für diesen Preis erreicht werden sollen. Am einfachsten messbar werden die Ergebnisse, wenn die Kundenunternehmen die Ziele sehr genau abgesteckt haben.

Der Hinweis, dass man für wichtige Projekte nur das beste Personal an Bord holen sollte, klingt banal. Dennoch passiert das häufig nicht. Anzunehmen ist, dass das auch deshalb so ist, weil die Bandbreite (vor allem bei Transformations-Projekten) oftmals nicht zur Gänze erkannt wird. Die Hinzuziehung eines erfahrenen Experten kann die Erfolgswahrscheinlichkeit solcher Maßnahmen stark erhöhen – darauf sollte man nur verzichten, wenn man wirklich sicher ist, alle nötigen Kompetenzen und Ressourcen intern vorrätig zu haben. Kontaktieren Sie mich bitte jederzeit, wenn Sie die Möglichkeiten abstecken wollen. ●

Foto: © Christoph Goldmann

Für wichtige Projekte sollte man nur das beste Personal an Bord holen.

Über den Autor

SIEGFRIED LETTMANN

Foto: © Christoph Goldmann

Zum Vorstellungsvideo
lettmann-interim.com/siegfried-lettmann/

Siegfried Lettmann ist renommierter Executive Interim Manager mit Schwerpunkt auf TRANSFORMATION IN VERTRIEB UND MARKETING. Er übernimmt temporär Führungsfunktionen in Vertrieb, Marketing oder Geschäftsführung, meist mit Fokus auf Geschäftsmodellen, Geschäftsentwicklung und Digitalisierung im Vertrieb. Mit über 25 Jahren Praxiserfahrung, u. a. in der Geschäftsleitung globaler Konzerne, operiert er mittlerweile hauptsächlich in mittelständischen Unternehmen der Elektro-, Metall- und Maschinenbauindustrie sowie in der Baunebenbranche. Neben seiner Haupttätigkeit als Executive Interim Manager fungiert er auch als Studienleiter an der European Business School (EBS) und bildet dort selbst Interim Manager auf universitärem Niveau aus. www.lettmann-interim.com

Preisgekröntes Interim Management

Zahlreiche Auszeichnungen bürgen für die hohe Qualität seiner Arbeit. Siegfried Lettmann ist Träger des Interim Management Excellence Awards, Innovator des Jahres 2020, Interim Manager des Jahres und fünffacher Sieger des Constantinus Award-Wirtschaftspreises auf nationaler und internationaler Ebene. Je nach Art des Einsatzes übersteigt der Return seiner Mandate die Einsatzkosten üblicherweise um ein Vielfaches. Zahlreiche Zusatzqualifikationen und Zertifikate runden sein Angebot ab.

Foto: © Privat

„Siegfried Lettmann hat das in ihn gesetzte Vertrauen voll und ganz bestätigt. Ich bin froh, dass er da war, sein Einsatz hat mir viel Arbeit abgenommen."

Dr. Stefan Scheringer, Geschäftsführer MEIKO Maschinenbau GmbH & Co. KG

Foto: © Privat

„Herr Lettmann ist ein sehr professioneller Interim Manager, der genau weiß, was er tut. Wir haben von vornherein viel erwartet, aber in manchen Bereichen hat Herr Lettmann diese Erwartungen sogar noch übertroffen."

Janek Jaspaert, CEO C. & E. Fein GmbH

Foto: © Detlef Szilat

Foto: © Privat

Digitalisieren

Sehr viele Digitalisierungs-Projekte erreichen nie die gewünschten Ziele. Das schafft unnötige Kosten, belastet die Belegschaft und senkt die Produktivität. Siegfried Lettmann hält Digitalisierungsvorhaben mit langjähriger Erfahrung auf Schiene und stellt ein optimales Ergebnis sicher.

Innovieren

Nur wer effektiv innoviert, kann auf Dauer eine Spitzenposition im Wettbewerb halten. Siegfried Lettmann leitet Innovations-Projekte mit seinem umfassenden Instrumentarium an – von der Ergründung der (echten) Kundenanforderungen bis hin zur Markteinführung. Ein besonderer Fokus gilt dabei auch der Entwicklung innovativer Geschäftsmodelle.

Wachsen

Im heutigen Umfeld ist Wachstum schwieriger als früher. Die Konkurrenz ist international geworden, Märkte verändern sich immer rascher. Aber: Auch heute gibt es noch Möglichkeiten, um nachhaltiges Wachstum zu schaffen. Siegfried Lettmann findet sie – und übernimmt auch die Umsetzung.

Führung & Mentoring

Bei Siegfried Lettmanns Mandaten inklusive: Personalentwicklung. Im Zuge von gemeinsam durchgeführten Innovationsprojekten beispielsweise entwickelt er die Belegschaft und transferiert aktuellstes Methodenwissen. Auch die Entwicklung von Führungskräften ist ein bewährtes Mittel für nachhaltigen Kompetenzaufbau.

KONTAKT:
Siegfried Lettmann
Executive Interim Manager
siegfried@lettmann-interim.com
+49 151 141 121 33
+43 680 555 8616

Foto: © Privat

Die digitale Transformation braucht eine digitale Führung, intern und extern. Siegfried Lettmann begleitet uns professionell und erfolgreich durch diesen kräftezehrenden Prozess.

Dr. Josef Simmer, Geschäftsführer Keplinger GmbH

Foto: © Privat

Durch den Einsatz von Herrn Lettmann konnten wir das Unternehmen innerhalb weniger Monate auf eine strategisch gesunde Basis stellen und alle Unternehmensziele erreichen oder sogar übertreffen.

Jane-Beryl Simmer, SIHGA GmbH

Foto: © Altrendo Images/Shutterstock.com

Gastbeitrag von Ulvi I. AYDIN

AUSZUG AUS „!AYCONS FÜHRUNGSATLAS“

Kapitel 1.0:

Regel #1: Kenne Dich und Deine Ziele!

»If you know your enemy AND know yourself, you need not fear the result of a hundred battles«
Sun Tzu

Das Narrenschiff

Der Hauptgrund für das Scheitern von Unternehmen? Missmanagement – der Cocktail aus Kommunikations-, Verhaltens- und Haltungsproblemen: falsche Höflichkeit und eine fehlende Streitkultur in den Führungsetagen, konfuse Ansagen der Geschäftsführer, orientierungslose Teams, falsch gesteckte Ziele sowie schlechte Maßnahmen zur Erreichung dieser Ziele.

Es gibt nur 2 Gründe, warum Ziele nicht erreicht werden: Entweder die Ziele sind falsch – oder die Maßnahmen. Es gibt auch nur 2 Quellen des Umsatzes: Bestands- oder Neukunden sowie bestehende oder neue Produkte. Ist die Richtung nicht klar, bewegt sich das Unternehmen immer weiter die Abwärtsspirale hinab. Die Strategie lautet A, die Produktion macht B, Marketing C und der Vertrieb D. Oder wie es der Liedermacher Reinhard Mey passend in seinem Narrenschiff beschreibt:

»Der Steuermann lügt, der Kapitän ist betrunken,
Der Maschinist in dumpfe Lethargie versunken,
Die Mannschaft lauter meineidige Halunken,
Der Funker zu feig', um SOS zu funken.
Klabautermann führt das Narrenschiff
Volle Fahrt voraus und Kurs auf's Riff.«

Ohne klare Führung fällt die gesamte Organisation irgendwann wie ein Kartenhaus in sich zusammen – und die Konkurrenz wie Hyänen über sie her. Game over! Und Schuld haben immer die Geschäftsführer. Klar: Sie sind juristisch verantwortlich für ihr »Narrenschiff«. Dabei schützt sie auch keine Unwissenheit. Der Fisch stinkt immer vom Kopf. An dieser Stelle schöne Grüße an Martin Winterkorn.

Ohne klare Führung fällt die gesamte Organisation irgendwann wie ein Kartenhaus in sich zusammen.

Wie beim Alkoholiker

Das Fiese an der Sache: Missmanagement schleicht sich langsam und leise ein. Entweder übersiehst Du Probleme, weil in Deinem Bereich alles auf Kurs zu sein scheint. Oder Du bist so tief im Tagesgeschäft versunken, dass Du die Zeichen der Zeit nicht erkennst – und versäumst, Strategie und Ziele anzupassen. Oder Du bist tatsächlich unfähig, richtig mit Deiner Mannschaft umzugehen und den nötigen Weitblick zu haben, wie so viele Alphatiere. Und plötzlich leckt Dein Schiff und Du befindest Dich irgendwo im Nirgendwo der Marktrelevanz.

Das Gute an der Sache: Du kannst als Geschäftsführer oder Verantwortlicher aktiv etwas tun, um diesen Schlendrian im Vorfeld zu erkennen und gegenzulenken. Wie? Indem Du Dir wie ein Alkoholkranker zuerst einmal eingestehst, dass Du Dein Verhalten ändern musst. Und: Indem Du das 3-Steps-Programm von !AYCON durchläufst:

1. Wer bin ich?
2. Was will ich?
3. Was bliebe dem Unternehmen, wenn ich weg wäre?

Step 1: Wer bin ich?

Ein kapitaler Fehler vieler Verantwortlichen: Sie sprechen beim Denken. Aus ihrem Mund kommt dann ein Wortsalat. Sie verrennen sich, ihr Sprechen wird zum Gelaber, und sie entziehen dem Raum nur noch Sauerstoff. Das Ergebnis: Ein enormes Desinteresse der Zuhörer. Toller Chef! Und klebt man ihm den Mund zu, lernt er in fünf Minuten, mit dem Allerwertesten zu reden – bei gleichwertiger Aussagekraft. Nach dem Motto: »Wie kann ich wissen, was ich denke, wenn ich noch nicht gehört habe, was ich sage?« Aber Spaß beiseite.

Du kannst nur klar kommunizieren, wenn Du Dir Gedanken darüber gemacht hast, wer Du bist, was Dir wichtig ist und wohin Du mit dem Unternehmen willst. Dann hast Du eine Grundlage, auf deren Basis Du argumentieren kannst. Wer sich selbst kennt, spricht authentischer. Bist Du der Rambo, der drauflos galoppiert und schnell handelt? Oder bist Du der Stratege, der seine Teams gezielt einsetzt? Oder der Steve Jobs, der seine Leute inspirieren will? Überleg Dir das mal in Ruhe. Wer bist Du? Welche Werte sind Dir wichtig und warum?

Geld, Unabhängigkeit, Macht, Freiheit, Anerkennung – welche Werte Du auch hast: führe sie Dir vor Augen und präge sie Dir ein! Und schon bald handelst Du vermehrt nach diesen Werten, trittst souveräner auf und wirkst gleich viel authentischer.

Frag Dich: Inwieweit bin ich schon der Manager, der ich gerne wäre? Jemand, der etwas erreichen will, der anderen Leuten Sinn stiften will, der andere Leute anleiten will, der muss selber wissen, was er kann und was nicht, was er will und was nicht. Sich selbst gegenüber ehrlich sein! »Das bin ich. Dafür stehe ich. Damit bin ich mit beiden Beinen auf der Erde.« Du kannst ein guter Fachmann, aber ein beschissener Geschäftsführer sein. Oftmals traut sich keiner im Unternehmen, Dir das zu sagen. Also musst Du selbst draufkommen – oder es von einem Externen ins Gesicht geklatscht bekommen.

Step 2: Was will ich?

Jeder braucht Ziele. Ohne Ziele schwirren wir wie Schmeißfliegen umher, in der Hoffnung, zufällig auf dem größten Kuhfladen zu landen. Leider handeln zu viele Unternehmer nach dem Prinzip »Schmeißfliege«. Grob skizzierte Ziele, die ▶

Jeder braucht Ziele. Ohne Ziele schwirren wir wie Schmeißfliegen umher, in der Hoffnung, zufällig auf dem größten Kuhfladen zu landen.

Foto: © Simon Doser

keinem wirklich klar sind, oder aber ein ganzer Aktenorder mit 300 Seiten in kompliziertester Form verfasster Ziele und Strategiemaßnahmen, die niemand auf der Welt sich merken kann. Ist doch unsexy, so ein überfrachtetes Strategiepapier. Da verliert man doch gleich die Lust aufs Unternehmertum.

Der Wirrwarr in den Unternehmenszielen ist ein auf Papier gekotzter Wirrwarr im Kopf der Verantwortlichen. Ein Spontandurchfall. Das geht auch anders. Du musst als Geschäftsführer in der Lage sein, Deine Unternehmensziele auf maximal drei Seiten Papier herunterzubrechen. Damit Dir das gelingt, ist »Step 1: Wer bin ich?« Voraussetzung. Du musst also erst Dich selbst kennen, damit Du daraus Ziele und Schritte für Dein unternehmerisches Handeln ableiten kannst.

Hier stehen wir, das sind wir – und dort wollen wir hin, das wollen wir sein. Gar nicht so schwer, oder? Dabei solltest Du wenige, klare Ziele formulieren. **Hier ein paar Beispiele:**

»Wir wollen unseren Umsatz in drei Jahren verdoppeln.«
»Wir wollen unseren Verlust in zwölf Monaten halbieren.«
»Wir wollen unseren Marktanteil von heute acht Prozent in zwei Jahren auf zwölf Prozent erhöhen.«
»Wir wollen unsere Neukundenquote auf 30 Prozent erhöhen.«
»Wir wollen jedes Jahr 20 Prozent unseres Umsatzes mit Produkten machen, die jünger als zwei Jahre sind.*«*
»Wir wollen in drei Jahren zum Innovationsführer unserer Branche aufsteigen.«

Planung ist vorweggedachtes Handeln. Also formuliere kurze, klare Ziele. Daraus lassen sich dann kurze, klare Strategieschritte entwickeln, die wiederum in kurze, klare Projekte aufgeteilt werden können.

Planung ist vorweggedachtes Handeln. Also formuliere kurze, klare Ziele. Daraus lassen sich dann kurze, klare Strategieschritte entwickeln, die wiederum in kurze, klare Projekte aufgeteilt werden können. Dann kannst Du Menschen anleiten, führen und sie inspirieren.

Step 3: Was bliebe dem Unternehmen, wenn ich weg wäre?

Step 1 und Step 2 sind so weit erklommen: Du kennst Dich selbst, weißt, wohin Du mit Deinem Unternehmen willst, und hast die Ziele klar formuliert. Im letzten Schritt musst Du Dir nun die existenzielle Frage stellen: Was bliebe dem Unternehmen, wenn ich weg wäre? In dieser Frage steckt viel Pfeffer. Denn sie beinhaltet eine ganze Checkliste an Punkten, die Dich entlarven: Entweder als visionäre Führungspersönlichkeit – oder aber als schwacher Verwalter. Gehe diese Checkliste einmal für Dich durch. Egal, was als Ergebnis dabei herauskommt: Du kannst Dich immer zum Besseren ändern. Immer. Das ist alles eine Frage der Haltung!

Foto: © Andrey Armyagov/Shutterstock.com

Die 7er-Checkliste:

1. Ist Dein Führungsstil gewinnbringend für die Organisation? Woran machst Du das fest?
2. Förderst Du eine gesunde Streitkultur, bei der Deine Leute die Dinge klar benennen? Oder versuchen die Mitarbeiter hier nur, Dir möglichst gerecht zu werden?
3. Kennst Du Deine 5 wichtigsten KPIs – ohne vorher die PowerPoint-Präsi des letzten Strategiemeetings hervorkramen zu müssen?
4. Hinterfragst Du Dich regelmäßig?
5. Glaubst Du, Deine Mitarbeiter sind in bestimmten Bereichen besser als Du?
6. Kennen alle, wirklich alle, im Unternehmen, die Ziele und Kennzahlen?
7. Welche Kriseninstrumente hast Du in der Schublade, um bei unvorhergesehenen Krisen blitzschnell Maßnahmen einzuleiten?

Und? Wie sehen Deine Antworten aus? Schreib sie mir gerne per E-Mail – und ich sage Dir, welche Existenzberechtigung Du in Deinem Unternehmen hast. Klar. Direkt. Hilfreich!
ulvi.aydin@aycon.biz

Foto: © Boophuket/Shutterstock.com

Fazit:

Als Unternehmer, Geschäftsführer oder Verantwortlicher musst Du Deine Hausaufgaben machen. Dazu gehört, die rechtlichen Pflichten Deiner Position zu kennen – und all deren Konsequenzen. Du musst wissen, welche Stärken und Schwächen Du hast, was Dir wichtig ist, und wie Dein moralischer Kompass kalibriert ist. Letztlich musst Du klare Übersicht über Dein Unternehmen haben und genau wissen, warum Du an der Stelle stehst, an der Du stehst.

Wenn Dir diese Dinge klar sind, trittst Du souveräner und authentischer auf – was vor allem in Krisen den Unterschied macht: erfolgreich und gestärkt aus der Krise hervortreten oder vom unbarmherzigen Markt gefressen werden!

ZITAT:

»A leader is one who knows the way, goes the way and shows the way«

John C. Maxwell

(amerikanischer Führungscoach, Redner und Buchautor)

Du musst wissen, welche Stärken und Schwächen Du hast, was Dir wichtig ist, und wie Dein moralischer Kompass kalibriert ist.

Foto: © Simon Doser

Über den Autor

Ulvi AYDIN (Jahrgang 1960) ist preisgekrönter Executive Interim Manager, Unternehmens- und Unternehmer-Entwickler, Beirat, XING-Insider und Buchautor. Als international agierender Interim-CEO und -CSO unterstützt er mittelständische Unternehmen und Konzerne bei Marken- und Marktentwicklung, Neupositionierung, Restrukturierung und Vertriebsexzellenz. AYDIN ist Mitglied im IBWF – Institut & Beraternetzwerk qualifizierter Unternehmensberater, Steuerberater, Wirtschaftsprüfer, Rechtsanwälte und Notare für den Mittelstand. Ebenso ist AYDIN Mitglied im Berufsfachverband „Die KMU Berater-Bundesverband freier Berater e.V." Ulvi AYDIN ist zertifizierter BAFA Berater.
Über seine Erfahrungen als Interim Manager schreibt er in diversen Wirtschaftsmedien (Wirtschaftswoche, SpringerProfessional, Transformations-Magazin, Controller Magazin, etc.). Mehr Infos: *www.aycon.biz*

QUELLENVERZEICHNIS:

[1] Vgl.: Ohne Autorenangabe: Gute Führung macht Unternehmen doppelt so profitabel. In: Die Presse, Mai 2017. [Einsehbar unter: *https://www.diepresse.com/5210459/gute-fuhrung-macht-unternehmen-doppelt-so-profitabel*]
Zuletzt eingesehen am 29.3.2021.

[2] Vgl.: Gallup: Engagement-Index Deutschland 2019, Gallup 2019. [Zum Download unter: *https://www.gallup.com/de/engagement-index-deutschland.aspx*]
Zuletzt eingesehen am 29.3.2021.

[3] Johanna Joppe, Christian Ganowski, Franz-Josef Ganowski: Umsatz steigern – Jetzt! Das A-Z Programm zur Umsetzung im Unternehmen. Campus, 2004. S. 110

[4] Vgl.: Stepstone: Erfolgsgeheimnis Team. Stepstone, 2019. [Zum Download unter *https://www.stepstone.de/Ueber-StepStone/wp-content/uploads/2019/03/StepStone_Erfolgsgeheimnis-Team.pdf*] Zuletzt eingesehen am 29.3.2021.

[5] Vgl.: Ebd.

[6] Vgl.: Lea Menges: Gallup Engagement Index – Deutsche Arbeitnehmer fühlen sich allein gelassen. In: planung&analyse, Oktober 2019. [Einsehbar unter: *https://www.horizont.net/planung-analyse/nachrichten/gallup-engagement-index-deutsche-arbeitnehmer-fuehlen-sich-allein-gelassen-177538*]
Zuletzt eingesehen am 18.3.2020.

[7] Thomas Heuzeroth: Die fatale Selbsteinschätzung deutscher Chefs. In: Welt.de, März 2017. [Einsehbar unter: *https://www.welt.de/wirtschaft/article163069599/Die-fatale-Selbsteinschaetzung-deutscher-Chefs.html*]
Zuletzt eingesehen am 4.11.2020.

[8] Vgl.: Ebd.

[9] Ohne Autorenangabe: Nur jeder Zehnte fühlt sich seiner Firma verbunden. In: derstandard.at, Oktober 2017. [Einsehbar unter: *https://www.derstandard.at/story/2000066310159/nur-jeder-zehnte-fuehlt-sich-seiner-firma-verbunden*]
Zuletzt eingesehen am 5.1.2021.

[10] Heike Bruch und Christina Block: Top Management zwischen Digitalisierung und Arbeitswelt 4.0 – Leadership-, HRM- und Kommunikationsstrategien bei Schweizer Unternehmen. Universität St. Gallen, 2017. [Einsehbar unter: *https://www.alexandria.unisg.ch/253026/1/HSG_Studie_New-Work_010617.pdf*] Zuletzt eingesehen am 30.3.2021.

[11] Melissa Harrell und Lauren Barbato: Great managers still matter: the evolution of Google's Project Oxygen. Google, Feb. 2018. [Einsehbar unter: *https://rework.withgoogle.com/blog/the-evolution-of-project-oxygen/*]
Zuletzt eingesehen am 4.11.2020.

[12] Vgl.: Norbert Homma und Rafael Bauschke: Unternehmenskultur und Führung: Den Wandel gestalten – Methoden, Prozesse, Tools. 2. Auflage. Springer Fachmedien Wiesbaden 2015. S. 39ff.

[13] Michael W. Busch und Dietrich von der Oelsnitz: Teammanagement. Kohlhammer, Stuttgart 2018. S. 15.

[14] Vgl.: Ohne Autorenangabe: Guide: Understand team effectiveness. Auf: re:Work.withgoogle.com, ohne Datum. [Einsehbar unter: *https://rework.withgoogle.com/print/guides/5721312655835136/*]
Zuletzt eingesehen am 11.1.2021.

[15] Vgl.: ebd.

[16] Aus einem Vortrag Dr. Suters beim Jahreskongress der DÖIM 2017.

[17] Ebd., Präsentationsfolie 8.

[18] Vgl.: Mutaree: Change-Management 2018: Herausforderungen und Chancen. Februar 2018. [Einsehbar unter: *https://www.mutaree.com/content/change-management-2018-herausforderungen-und-chancen*]
Zuletzt eingesehen am 5.11.2020.

[19] Patrick van der Pijl, Justin Lokitz und Lisa Kay Solomon: Design a better business – Neue Werkzeuge, Fähigkeiten und Mindsets für Strategie und Innovation. Franz Vahlen, München 2018. S. 17.

[20] Thomas M. Fojcik: Ambidextrie und Unternehmenserfolg bei einem diskontinuierlichen Wandel – Eine empirische Analyse unter besonderer Berücksichtigung der Anpassung und Veränderung von Organisationsarchitekturen im Zeitablauf. Springer Fachmedien, Wiesbaden 2015.

[21] Um ein Beispiel zu nennen, etwa: Zelong Wei, Jie Zhao und Chenlu Zhang: Organizational ambidexterity, market orientation, and firm performance. In: Journal of Engineering and Technology Management, Ausgabe 33, 2014. [Auf der Seite *https://www.rising-systems.de/2019/10/01/1123/ findet sich ein kleiner Überblick über die Literatur zu diesem Thema.*]

[22] Zum Beispiel in: Charles A. O´Reilly III und Michael L. Tushman: The Ambidextrous Organization. In: Harvard Business Review, April 2004. [Einsehbar unter: *https://hbr.org/2004/04/the-ambidextrous-organization*]
Zuletzt eingesehen am 5.11.2020.

[23] Zu finden etwa unter: *https://dynamikrobust.com/hoechstleistung/*. Zuletzt eingesehen am 10.3.2021.

[24] Vgl.: z. B. Ohne Autorenangabe: Studie: Investitionen in engagierte Mitarbeiter zahlen sich aus. Kununu, Juni 2018. [Einsehbar unter: *https://engage.kununu.com/de/blog/studie-investitionen-in-engagierte-mitarbeiter-zahlen-sich-aus/*]
Zuletzt eingesehen am 29.3.2021.

[25] Waldemar Pelz: Transformationale Führung – Forschungsstand und Umsetzung in der Praxis. In: Corinna von Au [Hrsg.]: Wirksame und nachhaltige Führungsansätze: Leadership und Angewandte Psychologie. Springer Fachmedien, Wiesbaden 2016. [Einsehbar unter: *https://www.management-innovation.com/download/Transformationale-Fuehrung-Forschung-Praxis.pdf*] Zuletzt eingesehen am 4.11.2020. S. 98.

[26] Ebd., S. 94.

[27] Vgl.: Ebd., S. 99f.

[28] Vgl.: Edgar K. Geffroy: Das Ende der Geschäftsmodelle – Neue Strategien für eine disruptive Welt. Redline Verlag München, 2018.

[29] Institut für Management-Innovation: Führungskompetenzen – valide Diagnose und wirksame Verbesserung. Ohne Autorenangabe, ohne Datum. Grafik von Dr. Waldemar Pelz. [Einsehbar unter: *https://www.managementkompetenzen.de/fuehrungskompetenz/index.html*] Zuletzt eingesehen am 16.11.2020.

[30] Vgl.: Felicitas Morhart et al: Guter Chef, gute Verkäufer. In: Harvard Business Manager, Sept. 2012.

[31] Zusammenfassende Ergebnisse. Einen guten Überblick über den Forschungsstand findet man etwa hier: *http://www.transformationale-fuehrung.de/forschungsliteratur/*.
Zuletzt eingesehen am 10.3.2021.

[32] Carley Sime: The Secret To Transformational Leadership. Auf: Forbes.com, Feb. 2019. [Einsehbar unter: *https://www.forbes.com/sites/carleysime/2019/02/05/the-secret-to-transformational-leadership/*] Zuletzt eingesehen am 4.11.2020.

[33] Sabine Hockling: So gewinnen Führungskräfte das Vertrauen ihrer Mitarbeiter. In: Zeit.de, Januar 2012. [Einsehbar unter: *https://www.zeit.de/karriere/beruf/2012-01/chefsache-vertrauen-mitarbeiter?*] Zuletzt eingesehen am 30.3.2021.

[34] Reinhard K. Sprenger: Vertrauen führt: Worauf es in Unternehmen wirklich ankommt. 3. Auflage. Campus Verlag, Frankfurt und New York. S. 7.

[35] Stephen M. R. Covey und Rebecca R. Merrill: Schnelligkeit durch Vertrauen: Die unterschätzte ökonomische Macht. Gabal Verlag, Offenbach 2009. S. 45ff.

[36] Stefanie Schramm und Claudia Wüstenhagen: Die Kunst des Scheiterns. Auf: Zeit.de, Juni 2013. [Einsehbar unter: *https://www.zeit.de/zeit-wissen/2013/04/kunst-scheitern-fehler-machen*] Zuletzt eingesehen am 4.11.2020.

[37] Vgl.: Jeff Gothelf: Without Psychological Safety There Is No Learning And There Is No Agility. In: jeffgothelf.com, Sept. 2020. [Einsehbar unter: *https://jeffgothelf.com/blog/without-psychological-safety-there-is-no-learning-and-there-is-no-agility/*] Zuletzt eingesehen am 4.11.2020.

[38] Vgl. z B.: Prachi Juneja: Theory X and Theory Y. Auf: Management Study Guide, Ohne Datum. [Einsehbar unter: *https://www.managementstudyguide.com/theory-x-y-motivation.htm*] Zuletzt eingesehen am 30.3.2021.

[39] Vgl.: Achim Sztuka: Unternehmenskultur – Analyse und strategische Veränderung. In: Manager-Wiki.com, ohne Datum. [Einsehbar unter: *http://www.manager-wiki.com/strategieumsetzung/6-unternehmenskultur*]
Zuletzt eingesehen am 31.3.2021.

[40] Gregor Maximilian Przeworski: Widerstände gegen Kulturwandel in Unternehmen: Ursachen und Lösungsansätze im Change Management. Diplomatica Verlag, Hamburg 2011.

[41] Vgl. z. B.: Deloitte: Flexible Organisationsmodelle für das digitale Zeitalter. [Erhältlich unter: *https://www2.deloitte.com/de/de/pages/human-capital/articles/flexible-organisationsmodelle.html*] Zuletzt eingesehen am 5.11.2020.

[42] Neoma Business School und goetzpartners: Agilität als Wettbewerbsvorteil – Der Agile Performer Index. NEOMA Business School und goetzpartners 2017. S. 4. [Einsehbar unter: *https://www.goetzpartners.com/uploads/tx_gp/2017_goetzpartners_Agile_Performer_Index.pdf*]
Zuletzt eingesehen am 17.11.2020.

[43] Vgl.: Kerstin Dämon: Agiles Arbeiten: Wer nicht aufpasst, dem fliegt das Projekt um die Ohren. In: Wirtschaftswoche, Juli 2017. [Einsehbar unter: *https://www.wiwo.de/erfolg/management/agiles-arbeiten-wer-nicht-aufpasst-dem-fliegt-das-projekt-um-die-ohren/19988386.html*]
Zuletzt eingesehen am 5.11.2020.

[44] Being Agile: A small incremental improvement – Agile Manifesto 2.0. Aus dem Englischen übersetzt. [Zu finden auf *https://beingagile.co.uk/agile-manifesto-2-0-a-small-incremental-improvement/*] Zuletzt eingesehen am 5.11.2020.

[45] Etwa Dr. Markus Blaschka im Interview mit Elisabeth Sennhenn. In: OVB-online.de, Sept. 2018. [Einzusehen unter: *https://www.ovb-online.de/weltspiegel/wirtschaft/regionales/eine-revolution-oben-kommt-10201821.html*]
Zuletzt eingesehen am 5.11.2020.

[46] Vgl.: Kerstin Dämon: Digitalisierung: Interne Grabenkämpfe blockieren den Fortschritt. In: Wirtschaftswoche, März 2016. [Einsehbar unter: *https://www.wiwo.de/erfolg/management/digitalisierung-interne-grabenkaempfe-blockieren-den-fortschritt/13036252.html*] Zuletzt eingesehen am 5.11.2020.

[47] Vgl.: etventure [Hrsg.]: Studie Digitale Transformation 2018 – Hemmnisse, Fortschritte, Perspektiven. Etventure, Berlin 2018. [Einsehbar unter: *https://studie2018.etventure.de/*]
Zuletzt eingesehen am 20.5.2021.

[48] Vgl. z. B.: Carsten Schermuly: New Work – Gute Arbeit gestalten. Haufe-Lexware, Freiburg 2016.

[49] Vgl.: Wirtschaftspsychologische Gesellschaft München, nach Dr. Florian Becker. In: WPGS.de, ohne Datum. [Einsehbar unter: *https://wpgs.de/fachtexte/fuehrung-von-mitarbeitern/agile-fuehrung-definition-und-prinzipien/*] Zuletzt eingesehen am 5.11.2020.

[50] Ebd.

[51] Dr. Cyrus Asgarian und Prof. Walter Jochmann: Unternehmensorganisation – Wie Führungskräfte die neue Arbeitswelt erfolgreich gestalten. Auf: Kienbaum.com, Juli 2017. [Einsehbar unter: *https://www.kienbaum.com/de/blog/unternehmensorganisation-wie-fuehrungskraefte-die-neue-arbeitswelt-erfolgreich-gestalten-koennen/*]
Zuletzt eingesehen am 5.11.2020.

[52] Vgl.: Ebd.

[53] Vgl.: Ebd.

[54] Die ursprüngliche Grafik (Dar. 16) ist einem YouTube-Video entnommen und angepasst worden. [Einsehbar unter: *https://www.youtube.com/watch?v=LkBmR_eTDvQ*] Zuletzt eingesehen am 10.3.2021.

[55] Henrik-Jan van der Pol: OKR crash course: Achieve your goals with Objectives & Key Results. Auf: perdoo.com, Februar 2018. [Einsehbar unter: *https://www.perdoo.com/resources/okr-crash-course/*] Zuletzt eingesehen am 14.1.2021.

[56] Vgl.: Thomas Kemp: OKR – Googles Wunderwaffe für den Unternehmenserfolg oder: Raus aus der Komfortzone. Auf: T3n, März 2017. [Einsehbar unter: *https://t3n.de/news/okr-google-wunderwaffe-valley-ziele-530092/*] Zuletzt eingesehen am 17.11.2020.

[57] Vgl.: Ohne Autorenangabe: Die Erfolgsstory hinter OKRs bei Google. In: Workpath Magazine, Mai 2017. [Einsehbar unter: *https://www.workpath.com/magazine/okrs-bei-google/*] Zuletzt eingesehen am 17.11.2020.

[58] Gereon Borgwardt: Regeln und Prozesse im agilen Umfeld? Nein! Doch! Oh! Auf: Borisgloger.com, Aug. 2018. [Einsehbar unter: *https://www.borisgloger.com/blog/2018/08/28/regeln-und-prozesse-im-agilen-umfeld-nein-doch-oh/*] Zuletzt eingesehen am 6.11.2020.

[59] Vgl.: Anne Schüller: #Minus50: Die Formel für weniger administrativen Ballast und Bürobürokratie. Auf: Managementportal.de, April 2018. [Einsehbar unter: *https://www.managementportal.de/inhalte/artikel/fachbeitraege/21-management-und-strategie/928-minus50-buerokratie-abbauen.html*] Zuletzt eingesehen am 1.4.2021.

[60] Vgl.: Borgwardt, 2018.

[61] Vgl.: Verein Industrie 4.0 Österreich: Ergebnispapier: Qualifikation und Kompetenzen in der Industrie 4.0. Verein Industrie 4.0, Wien 2018. [Einsehbar unter: *https://plattformindustrie40.at/wp-content/uploads/2016/03/WEB_Industrie4.0_Ergebnispapier-Qualifikation-und-Kompetenzen.pdf*] Zuletzt eingesehen am 10.3.2021.

[62] Ebd. S. 18.

[63] Das Zitat stammt aus einem Interview-Ausschnitt mit Prof. Peter Kruse. Es ist auf YouTube verfügbar: *https://www.youtube.com/watch?v=oyo_oGUEH-I*.
Zuletzt eingesehen am 10.3.2021.

[64] Olaf-Axel Burow und Heinz Hinz: Die Entdeckung des Kreativen Feldes – oder: Wie die Schule bzw. die Organisation laufen lernt. S. 50ff. In: Olaf-Axel Burow und Heinz Hinz [Hrsg.]: Die Organisation als Kreatives Feld – Evolutionäre Personal- und Organisationsentwicklung. Kassel University Press, Kassel 2005. [Die Uni Kassel stellt übrigens das ganze Buch freundlicherweise zum freien Download zur Verfügung. Link: *http://www.uni-kassel.de/upress/online/frei/978-3-89958-123-2.volltext.frei.pdf*]

[65] Hans-Jörg Bullinger: Erfolgsfaktor Mitarbeiter: Motivation – Kreativität – Innovation. Teubner, Stuttgart 1996. S. 15f.

[66] Torsten Scheller: Auf dem Weg zur agilen Organisation – Wie Sie Ihr Unternehmen dynamischer, flexibler und leistungsfähiger gestalten. Verlag Franz Vahlen, München 2017. S. 341.

[67] Thomas Michl: Warum alles regeln zu wollen keine gute Idee ist und Agilität ein Ausweg sein kann. Auf: Agile Verwaltung.org, Dez. 2017. [Einsehbar unter: Vgl.: *https://agile-verwaltung.org/2017/12/20/warum-alles-regeln-zu-wollen-keine-gute-idee-ist-und-agilitaet-ein-ausweg-sein-kann/*]
Zuletzt eingesehen am 6.11.2020.

[68] Kai Hebenstreit: So starten Sie in das agile Arbeiten. Auf: Manymize.com, ohne Datum. [Einsehbar unter: *https://www.manymize.com/agilitaet-richtig-starten*]
Zuletzt eingesehen am 6.11.2020.

[69] Vgl.: Elke Sass und Johann Janssen: Der Weg zur lernenden Organisation – Prozessorientiertes Qualitätsmanagement als Instrument der Neuen Steuerung. In: Schwerpunkt Qualitätsmanagement, Ausgabe 1 2012. [Einsehbar unter: *https://www.wissenschaftsmanagement.de/dateien/dateien/schwerpunkt/downloaddateien/wim_2012_01_elke_sass_johann_janssen_der_weg_zur_lernenden_organisation.pdf*]
Zuletzt eingesehen am 6.11.2020.

[70] Vgl.: Arja Soramäki: Mit Wissensmanagement zur Lernenden Organisation. Inaugural-Dissertation, Albert-Ludwigs-Universität Freiburg i. Brsg. 2005. S. 33. [Einsehbar unter: *https://freidok.uni-freiburg.de/fedora/objects/freidok:2154/datastreams/FILE1/content*]
Zuletzt eingesehen am 6.11.2020.

[71] Ebd. S. 9.

[72] Hermann Laßleben: Das Management der lernenden Organisation – Eine systemtheoretische Interpretation. Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden 2002. S. 9.

[73] Vgl.: ManpowerGroup Deutschland: Bevölkerungsbefragung

Jobzufriedenheit 2018. S. 8. [Einsehbar unter: https://www.manpowergroup.de/fileadmin/manpowergroup.de/Studien/MPG_180727_Bevoelkerungsbefragung_Jobzufriedenheit_2018_Beruf___Familie.pdf]
Zuletzt eingesehen am 17.4.2020.

[74] Vgl.: Claudia Tödtmann: An dieser drei Hürden scheitern Change-Projekte. [Einsehbar unter: https://www.wiwo.de/erfolg/management/veraenderungen-in-unternehmen-an-diesen-drei-huerden-scheitern-change-projekte/24092130.html] Zuletzt eingesehen am 29.3.2021.

[75] Ebd.

[76] Vgl.: Mark Zimmermann: Digitalisierung ohne Plan. In: IT-Zoom, 2018. [Einsehbar unter: https://www.it-zoom.de/it-mittelstand/e/digitalisierung-ohne-plan-19680/]
Zuletzt eingesehen am 4.11.2020.

[77] Vgl.: Porsche Consulting: Change Management Kompass 2020 – Starke Führung als wichtigster Faktor für erfolgreiche Transformation. Porsche Consulting, 2020. S. 7. [Einsehbar unter: https://www.porsche-consulting.com/fileadmin/docs/04_Medien/Publikationen/267748_Change_Management/Change_Management_Kompass_2020_C_Porsche_Consulting-v3.pdf] Zuletzt eingesehen am 1.4.2021.

[78] Vgl.: Thomas Lauer: Change-Management – Grundlagen und Erfolgsfaktoren. 3. Aufl., Springer-Gabler, Berlin 2019. S. 3.

[79] Ebd., S. 5.

[80] Klaus Doppler und Christoph Lauterburg: Widerstand im Change-Management-Prozess. eBook, Campus Verlag, Frankfurt und New York 2014.

[81] Przeworski 2011, S. 18-22.

[82] Vgl. z. B.: Petra Sütterlin: Ganzheitlich leben: Das Kopf-Herz-Hand-Prinzip (Pestalozzi). Auf: philognosie.net. Ohne Datum. [Einsehbar unter: https://www.philognosie.net/persoenlichkeit/ganzheitlich-leben-das-kopf-herz-hand-prinzip-pestalozzi]
Zuletzt eingesehen am 11.1.2021.

[83] Deloitte Digital und Heads! Executive Consultancy [Hrsg.]: Überlebensstrategie „Digital Leadership". Deloitte Digital und Heads! Executive Consultancy, 2015. S. 2. [Einsehbar unter: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/at/Documents/strategy/ueberlebensstrategie-digital-leadership_final.pdf] Zuletzt eingesehen am 17.3.2020.

[84] Vgl.: DDIM Pressemitteilung: Erfolgsmodell Interim Management weiter im Aufschwung. DDIM, Feb. 2018. [Einsehbar unter: https://ddim.de/wp-content/uploads/2018/02/2018_02_21-PM-Prognose-2018.pdf]
Zuletzt eingesehen am 9.11.2020.

[85] Vgl.: Executives Online (EO): Interim Management Report 2019. EO, 2019. S. 6. [Einsehbar unter: https://ddim.de/wp-content/uploads/2019/06/Interim-Management-Report-2019-de.pdf] Zuletzt eingesehen am 12.3.2021.

[86] Vgl.: Erdwig Holste, Jörg Felfe und Christiane Fuhrmann: Interim Leadership Success – Führungsstudie Helmut-Schmidt-Universität. Helmut-Schmidt-Universität und Arbeitskreis Interim Management Provider (AIMP), Hamburg 2015.
S. 7. [Einsehbar unter: http://döim.org/wp-content/uploads/F%C3%BChrungsstudie-Interim-Leadership-Success_k.pdf]
Zuletzt eingesehen am 12.3.2021.

[87] Vgl.: Mutaree: Change-Management 2018: Herausforderungen und Chancen. Februar 2018. [Einsehbar unter: https://www.mutaree.com/content/change-management-2018-herausforderungen-und-chancen]
Zuletzt eingesehen am 5.11.2020.

[88] Vgl.: Fujitsu: The Digital Transformation PACT. Ohne Datum. S. 23. [Einsehbar unter: https://www.fujitsu.com/global/imagesgig5/4161-001-PACT-for-success-Full-Report-v1.0.pdf]
Zuletzt eingesehen am 10.7.2020.

[89] Vgl.: Ebd. S. 7.

[90] Vgl.: Prof. Dr. Jörg Felfe und Erdwig Holste: Interim Leadership Personalities: 2. Führungsstudie Helmut-Schmidt-Universität. 2017. S. 8. [Einsehbar unter: https://www.managementangels.com/sites/default/files/uploaded/interim_leadership_personalities.pdf] Zuletzt eingesehen am 9.11.2020.

[91] Jens Quentin: ROI im Interim Management: Mehrwert mit Faktor 50. Auf: Bridge imp, Jan. 2020. (Interview mit Ralf Komor.) [Einsehbar unter: https://www.bridge-imp.at/blog/artikel/roi-im-interim-management-mehrwert-mit-faktor-50.html] Zuletzt eingesehen am 7.11.2020.

[92] Nähere Infos zum Mandat finden sich auf der Homepage von Siegfried Lettmann unter https://www.lettmann-interim.com/praxisberichte-interim-manager-siegfried-lettmann/meiko-maschinenbau-transformation-einer-vertriebsorganisation/.

[93] DDIM: Transformation einer Vertriebsorganisation als interimistischer Leiter Vertrieb, Marketing und Produktmanagement. Auf: DDIM.de, ohne Datum. [Einsehbar unter: https://ausgezeichnete-interim-projekte.de/portfolio-item/transformation-einer-vertriebsorganisation-der-meiko-maschinenbau-als-interimistischer-leiter-vertrieb-marketing-und-produktmanagement/]
Zuletzt eingesehen am 7.4.2021.

[94] Constantinus.net: Transformation einer internationalen Vertriebsorganisation im Maschinenbau. Auf: Constantinus.net, 2018. [Einsehbar unter: https://www.constantinus.net/de/wall-of-fame/33089.html] Zuletzt eingesehen am 7.4.2021.

BILDNACHWEIS

Coverfoto: © metamorworks/Shutterstock.com
U4: © depositphotos / Andrea De Martin

S. 01 Foto 1: © Gorodenkoff/Shutterstock.com
S. 01 Foto 2: © FreelySky/Shutterstock.com
S. 01 Foto 3: © comzeal images/Shutterstock.com
S. 01 Foto 4: © fizkes/Shutterstock.com
S. 02 Foto: © Detlef Szillat
S. 03 Foto 1: © Detlef Szillat
S. 03 Foto 2: © Willyam Bradberry/Shutterstock.com
S. 03 Foto 3: © franz12/Shutterstock.com
S. 04 Foto: © Syda Productions/Shutterstock.com
S. 05 Foto: Foto: © Gorodenkoff/Shutterstock.com
S.08 und S. 09 Foto: © fizkes/Shutterstock.com
S.10 Foto: © Sergey Nivens/Shutterstock.com
S. 12 Foto: © fizkes/Shutterstock.com
S. 13 Foto 1: © Willyam Bradberry/Shutterstock.com
S. 13 Foto 2: © fizkes/Shutterstock.com
S. 16 Foto: © metamorworks/Shutterstock.com
S. 18 Foto 1: © GaudiLab/Shutterstock.com
S. 19 Foto 2: © Party people studio/Shutterstock.com
S. 21 Foto: © Philip Steury Photography/Shutterstock.com
S. 22 Foto: © ESB Professional/Shutterstock.com
S. 23 Foto: © fizkes/Shutterstock.com
S. 24 Foto: © afotostock/Shutterstock.com
S. 26-27 Foto: © marvent/Shutterstock.com
S. 28 Foto: © FreelySky/Shutterstock.com
S. 29 Foto: © xIndypendenz/Shutterstock.com
S. 30 Foto: © Matej Kastelic/Shutterstock.com
S. 31 Foto: © fizkes/Shutterstock.com
S. 32 Foto: © xra2 studio/Shutterstock.com
S. 34 Foto: © LDprod/Shutterstock.com
S. 35 Foto: © Krunja/Shutterstock.com
S. 36 Foto: © fizkes/Shutterstock.com
S. 38 Foto: © noppawan09/Shutterstock.com
S. 40-41 Foto: © Pixel-Shot/Shutterstock.com
S. 43 Foto 1: © Trismegist san/Shutterstock.com
S. 43 Foto 2: © Master1305/Shutterstock.com
S. 43 Foto 3: © SFIO CRACHO/Shutterstock.com
S. 44 Foto 1: © serg_dibrova/Shutterstock.com
S. 44 Foto 2: © NDAB Creativity/Shutterstock.com
S. 44 Foto 3: © comzeal images/Shutterstock.com
S. 45 Foto: © Monkey Business Images/Shutterstock.com
S. 47 Foto 1: © ALPA PROD/Shutterstock.com
S. 47 Foto 2: © Rawpixel.com/Shutterstock.com
S. 48-49 Foto 1: © Detlef Szillat
S. 50 Foto: © TAW4/Shutterstock.com
S. 51 Foto: © Rawpixel.com/Shutterstock.com
S. 52 Foto: © SFIO CRACHO/Shutterstock.com
S. 52 Foto: © Rasdi Abdul Rahman/Shutterstock.com
S 54-55 Foto: © sutadimages/Shutterstock.com
S. 56 Foto: © sdecoret/Shutterstock.com
S. 58 Foto: © PopTika/Shutterstock.com
S. 59 Foto: © SeventyFour/Shutterstock.com
S. 60 Foto: © UfaBizPhoto/Shutterstock.com
S. 61 Foto: © Robert Kneschke/Shutterstock.com
S. 62 Foto: © fizkes/Shutterstock.com
S. 63 Foto: © fizkes/Shutterstock.com
S. 64 Foto: © fizkes/Shutterstock.com
S. 65 Foto: © fizkes/Shutterstock.com
S. 66 Foto: © Maples Images/Shutterstock.com
S. 68-69 Foto: © M2020/Shutterstock.com
S. 71 Foto: © Detlef Szillat
S. 72 Foto: © hxdbzxy/Shutterstock.com
S. 73 Foto: © Christoph Goldmann
S. 74 Foto: © Christoph Goldmann
S.75 Foto 1: © Detlef Szillat
S.75 Foto 2: © Privat
S. 76 Foto: © Altrendo Images/Shutterstock.com
S. 77 Foto: © Simon Doser
S. 78 Foto: © Andrey Armyagov/Shutterstock.com
S. 79 Foto 1: © Boophuket/Shutterstock.com
S. 79 Foto 2: © Simon Doser

IMPRESSUM

Medieninhaber und Herausgeber:
SLIM Management GmbH
Geschäftsführer: Siegfried Lettmann
Mohrstraße 1, A-5020 Salzburg
siegfried@lettmann-interim.com
+49 151 141 121 33
+43 680 555 8616
www.lettmann-interim.com

Redaktion und Lektorat:
Johann Auer

Grafikdesign und künstlerische Leitung:
Julia Bittruf
info@wopimo.com
www.wopimo.com

COPYRIGHT

(c) 2021 Siegfried Lettmann. Alle Rechte vorbehalten. Diese Publikation darf – auch auszugsweise – nicht ohne schriftliche Zustimmung der Autoren oder Herausgeber kopiert werden.

SLIM Siegfried Lettmann
INTERIM MANAGEMENT

Executive Interim Manager
Transformation in Vertrieb und Marketing

siegfried@lettmann-interim.com

+49 (0) 151 141 121 33
+43 (0) 680 555 8616

www.lettmann-interim.com

Mohrstraße 1
A-5020 Salzburg

Schutzgebühr 29,50 €

Foto: © depositphotos / Andrea De Martin