

# FÜHRUNG AUF DEM WEG ZUR AGILEN ORGANISATION

VON RENATE FRANKE UND BARBARA ZUBER

In vielen Unternehmen stehen die Zeichen auf Veränderung. Sie wollen innovativer, agiler, hierarchieloser werden. Doch es gibt auch den Gegenpol: Mitarbeiter, die Bestehendes nicht verändern wollen und gerade in unsicheren Zeiten eine starke Führung einfordern. Facilitatoren unterstützen Führungskräfte dabei, mit Widersprüchen umzugehen und eine Balance zwischen dem Stablen und dem Neuen zu schaffen.

Rüdiger Hanse (Name geändert), Organisationsentwickler bei einem großen Automobilzulieferer mit über 1.000 Mitarbeitern, ist begeistert: Der Geschäftsführer hat ihm die verantwortungsvolle Aufgabe übertragen, den Veränderungsprozess von einem eher hierarchiegeprägten Unternehmen mit vereinzelt agilen Strukturen im Projektmanagement zu einem dynamischen Unternehmen federführend zu begleiten. Endlich, denkt er sich, habe ich den Handlungsspielraum, Prozesse gemeinsam mit den Mitarbeitern zu hinterfragen, unnötigen Ballast über Bord zu werfen und Führungskräfte dazu zu ermutigen, Verantwortung an Mitarbeiter zu übertragen und sie in ihrer Selbstorganisation zu stärken. Mit seinem Chef im Rücken, der ebenfalls von dem partizipativen Ansatz überzeugt ist, sieht er sich für die anspruchsvolle Aufgabe gewappnet.

## Mitarbeiter, die sehr lange im Unternehmen arbeiten, hinterfragen nicht immer die Strukturen und schätzen die Stabilität gewisser Routinen.

2016 wurde die Umstellung der Arbeitsprozesse durch die französische Muttergesellschaft eingeleitet, die dem rasanten Takt der Veränderung auf den Märkten

und den gestiegenen Kundenanforderungen nach innovativen Produkten gerecht werden will. Ihr Auftrag an die deutsche Tochter: Schult eure Mitarbeiter in agilen und partizipativen Methoden wie Facilitation, Scrum und Design Thinking und passt eure Prozesse entsprechend an. Doch was bedeutet es für die Mitarbeiter und die Führungskräfte, die damit verbundene Haltung tatsächlich zu verstehen und zu leben und die Herausforderung anzunehmen, Bewährtes zu hinterfragen und anzupassen? Der stark hierarchiegeprägten Muttergesellschaft fehlt hierfür das notwendige Verständnis, auch weil unterschätzt wird, dass Mitarbeiter, die vielfach bereits seit 30 Jahren für das Unternehmen arbeiten, Strukturen oftmals nicht hinterfragen und auch die Stabilität gewisser Routinen wertschätzen. Hinzu kommt, dass der Automobilzulieferer Produkte entwickelt, die hochspezifiziert

und hochzertifiziert sind, wodurch es ein starkes Kontrollbedürfnis der Mitarbeiter unterschiedlicher Unternehmensbereiche gibt, zum Beispiel aus der Entwicklung und der Produktion. Damit einher geht das Festhalten an etablierten Dienstwegen.

## Agil überstülpen funktioniert nicht

Statt sich mit den Bedenken und Haltungen der Mitarbeiter auseinanderzusetzen, will das Mutterunternehmen ihnen im Schnellverfahren die agile Denkweise überstülpen. Der Prozess beginnt mit Gruppenmoderationen, angeleitet durch externe Berater, bei denen die Mitarbeiter nach dem Prinzip des selbstorganisierten Lernens Leitlinien entwickeln sollen. Die Mitarbeiter kleben ihre Ideen mit vielen Post-its an die Wände und müssen anschließend feststellen, dass sie in Wirklichkeit keinen Prozess mitgestalten: Die Moderatoren führen gezielt Ergeb-

nisse herbei, die nicht auf den Ideen der Mitarbeiter beruhen, sondern auf dem, was herauskommen soll und vorher bereits geplant war. Organisationsentwickler Hanse ist von dem «Pseudoprozess» enttäuscht und nimmt den Frust der Mitarbeiter wahr: Nicht nur, weil ihre Ideen nicht wertgeschätzt wurden, sondern auch, weil sie Stolz ihrer Kultur gegenüber empfinden und dem, was sie bereits umgesetzt haben. Zum Beispiel praktizieren sie in vielen Bereichen die kollegiale Beratung als eine moderne Methode zum Wissensaustausch und dem Lernen voneinander.

## Produktive Spannung nutzen

Die Einführung vorgegebener Lösungen und Methoden im Hauruck-Verfahren löst bei vielen Mitarbeitern Verunsicherung aus. Alte Denkweisen und das, was im Unternehmen gelebt wird, prallen auf die

vorgegebene Zielrichtung. Einseitige Forderungen – etwa nach Kreativität und Innovation – fruchten wenig, da der Prozess zu schnell geht und nicht einer gesunden Entwicklung entspricht. Davon ist Organisationsentwickler Hanse überzeugt, der in seiner Rolle als interner Facilitator die Verwirrung unter den Mitarbeitern aufgreift und die Polaritäten wahrnimmt. Bei seiner Ausbildung zum Facilitator in der School of Facilitating in Berlin hat er gelernt, Widerstände und Emotionen wahrzunehmen, divergierende Verhaltensweisen durch das Einnehmen anderer Rollen und Perspektiven in den Raum zu holen, sprich: sichtbar zu machen und Mitarbeiter zu ermutigen, sich auf das Neue einzulassen. Statt Widerstände und Irritationen zu unterdrücken, sehen Facilitatoren darin eine produktive Dynamik, die für das Entstehen einer neuen Kultur wichtig ist. Als Facilitator übernimmt Rüdiger Hanse im Laufe des Prozesses



### Facilitating Change

**Mehr als Change Management: Beteiligung in Veränderungsprozessen optimal gestalten**  
von Renate Franke und Barbara Zuber

Als erstes praxisnahes Handbuch leitet «Facilitating Change» Coaches, Trainer und Berater an, den Beteiligten eines Veränderungsprozesses mehr Raum zu geben, damit sie sich entfalten und in die Veränderung einbringen können.

202 Seiten, gebunden, ISBN 978-3407365460, Maße: 22,8 x 2,1 x 21,5 cm, Preis: € 39,95

Abteilungen bringt der Facilitator beide Parteien in den Austausch und veranlasst sie dazu, eine Problemanalyse zu machen: «Wer braucht was von wem in welcher Situation, und wie können wir es in einer Betriebsvereinbarung für alle verbindlich festschreiben?» Beide Parteien erfahren: Gemeinsam haben wir eine Problemlösung erarbeitet, die beiden Interessen gerecht wird und – gestärkt durch das gegenseitige Verständnis – nachhaltig ist.

### Auf dem Weg zu einem agilen Unternehmen

Im Laufe des Prozesses haben die Mitarbeiter erkannt, dass nicht alles, was sich jahrzehntlang gehalten hat, über Bord geworfen werden sollte. Stabile Elemente sind ein wichtiger Gegenpol zu dynamischen Elementen, die es zu balancieren gilt, genauso wie Widersprüche, wie zum Beispiel Regelbefolgung versus Kreativität oder Innovation versus Routine. Sind Mitarbeiter begeistert von der Innovationsseite, sollte genauso der Nutzen verlässlicher Routinen zur Sprache gebracht werden. Ein Beispiel für eine Polarität aus dem Alltag des familiengeführten Automobilzulieferers: Es gibt die Vertreter der effizienten E-Mail-Kommunikation einerseits und andererseits die Mitarbeiter, die ihre teils langjährige Zugehörigkeit dadurch ausdrücken, dass sie von Angesicht zu Angesicht miteinander sprechen wollen, auch, weil sie einen großen Wert auf die persönliche Beziehung legen. Auch bei der Mitarbeiterführung rufen nicht alle Mitarbeiter «Hurra» oder fühlen sich gar überfordert, wenn sich Führung zurückzieht und signalisiert: Geht jetzt bitte in die Selbstverantwortung, der Freiraum ist da! Denn viele fühlen sich nach wie vor in der klassischen Arbeitsstruktur wohl, in der der Chef das Sagen hat. Entscheidungen auszuführen statt eigenverantwortlich zu treffen, ist mitunter bequemer.

### Dialog ist der Schlüssel zur Integration von Polaritäten

Auf der anderen Seite gibt es die Mitarbeiter, die stärker partizipieren wollen. Hier sollten sich Führungskräfte immer wieder fragen: Wo kann der Mitarbeiter mitwirken, welche Entscheidungen kann ich delegieren, damit er in seiner Eigenverantwortung gestärkt wird? Mittlerweile

die Aufgabe, Polaritäten zu überbrücken, indem er mit den Mitarbeitern ergründet: Was will die einzelne Position erreichen, welche Wirkfaktoren spielen eine Rolle und welche tiefer liegenden Gemeinsamkeiten sind vorhanden?

Ein Beispiel: Zwischen den Produktionsmitarbeitern und den Instandhaltern führen divergierende Interessen zu Konflikten, weil die Schichtübergabe oftmals wegen unterschiedlicher Arbeitszeiten nicht reibungslos abläuft beziehungsweise die Schichtmitarbeiter bei Bedarf nicht auf die Instandhalter zurückgreifen können. In einem Workshop mit Führungskräften aus beiden

## Es ist wichtig, dass die Führungskräfte eine Fehlerkultur vorleben.

haben sich bei dem Automobilzulieferer Meeting-Formate entwickelt, bei denen Führungskräfte mit ihren Mitarbeitern über Produktionskennzahlen und konkrete Verbesserungsvorschläge diskutieren. Auch an anderer Stelle ist die Veränderung in der Zusammenarbeit noch spürbar: Durch eine direktere Leistungsbeurteilung durch die übergeordnete Führungskraft und nicht wie früher durch den Chef-Chef ist man weg von der Regelerfüllung des Einzelnen hin zur Erfüllung der gemeinsamen Aufgabe und der Beurteilung des Gruppenergebnisses gekommen. Das habe auch die Bindung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter gestärkt.

### Divergierende Bedürfnisse balancieren

Mehr Offenheit und Transparenz in der Kommunikation und eine höhere Akzeptanz für unterschiedliche Sichtweisen und Meinungen haben die Unternehmenskultur positiv geprägt. Die Geschäftsführung und der obere Führungskreis haben erkannt, wie wichtig es ist, eine Fehlerkultur vorzuleben. Trotzdem müssen viele Führungskräfte noch ein stärkeres Bewusstsein dafür entwickeln, Fehler als Ressource für Verbesserungen zu nutzen. Nur so kann Innovationsstärke entstehen, bei der es aus Sicht des Organisationsentwicklers noch Potenzial nach oben gibt. Vielen Führungskräften fällt es noch schwer, ihre eigenen divergierenden Bedürfnisse zu balancieren: zwischen dem Bedürfnis nach Aufgabendelegation, weil es Entlastung bedeutet, und dem Bedürfnis, Macht zu behalten, weil es strukturellen Status bedeutet. Wenn sie diese Polarität bewusst wahrnehmen und lernen, beziehungsorientierter zu führen, können sie eine neue Haltung entwickeln, nämlich zu delegieren, ohne dabei an Führungsstatus zu verlieren. Rüdiger Hanse ist überzeugt: Wichtig ist, sich Zeit für Übung zu nehmen, damit die Verantwortungsübergabe selbstverständlicher wird.

### Steckbrief: Facilitatoren ...

- sind Experten für Veränderungsprozesse und besitzen idealerweise Expertise in verschiedenen partizipativen, co-kreativen Change-Management-Ansätzen wie Facilitating, die Theorie U nach Otto Scharmer, Konfliktlösungsmethoden und Prozessmoderation.
- ermitteln die kulturelle Ausgangslage (Ist-Situation): Wo können im Zuge des Veränderungsprozesses Hürden, Widerstände und Polaritäten entstehen? Wie kann man lernen, diese wahrzunehmen bzw. aufzuspüren und als Potenzial für das Entstehen einer neuen Kultur nutzen?
- gestalten Kommunikations- und Denkräume, um das Neue zu reflektieren und noch Unausgesprochenes zur Sprache zu bringen.
- leiten Führungskräfte und Mitarbeiter in Change-Prozessen dazu an, in den Dialog zu gehen, die Perspektive anderer Positionen einzunehmen und co-kreative Lösungen zu entwickeln. Dabei schulen sie die Wahrnehmung und Intuition, unterstützen den Rollenwechsel und geben Feedback.
- schaffen Räume des Zuhörens, Ernstnehmens und vermitteln Sicherheit, dass alles zur Sprache kommen kann, ohne dabei Angst vor hochkochenden Emotionen zu haben. Emotionen werden nicht unterdrückt, sondern wertgeschätzt, damit sich die Beteiligten für Neues öffnen können.
- holen Dissens, also Meinungsunterschiede, bewusst in den Raum, um ein Thema von so vielen Seiten wie möglich zu beleuchten. Die Mehrperspektivigkeit hilft, eingeschränkte Denkroutinen aufzulösen, die Menschen oftmals bei neuen Situationen, die sie noch nicht kennen, im Weg stehen.
- schulen und stärken interne Prozessbegleiter bzw. Facilitatoren oder Change-Agents, die den Wandel von innen unterstützen und vorantreiben.
- bringen viel Menschenkenntnis, eine gute Wahrnehmung, Intuition, Empathie, eine hohe Kommunikationsfähigkeit und Wissen um Prozessdynamiken für ihre Arbeit mit.



### Renate Franke & Barbara Zuber

sind die Geschäftsführerinnen des Beratungs- und Ausbildungsinstituts «school of facilitating» Berlin und Autorinnen von «Facilitating Change – Mehr als Change Management», Beltz Verlag. Die school kooperiert mit LEADaktiv für die Ausbildung «Agile Organisationsentwicklung und Facilitating Change».

[www.school-of-facilitating.de](http://www.school-of-facilitating.de)

### Führungskräfte als Prozesslenker

Welche Rolle können Führungskräfte in einer agilen Organisation einnehmen, wenn Mitarbeiter selbstorganisierter und eigenverantwortlicher arbeiten? Führung wird nicht überflüssig, aber sie verändert sich. Facilitatoren als Brückenbauer unterstützen Führungskräfte auf der anspruchsvollen Reise zu einem dynamischen Unternehmen.

#### Was sie dabei beachten sollten:

- Der Veränderungsprozess erfordert eine kritische Reflexion: Was hat sich bewährt und kann beibehalten werden; welche Prozesse müssen wie verändert werden? Eine gesunde Unternehmenskultur zeichnet sich durch ein Gleichgewicht zwischen stabilen und dynamischen Elementen aus.
- Veränderung passiert nicht im Hauruck-Verfahren. Störungen, Widerstände und Polaritäten müssen ernst genommen und in den Prozess integriert werden. Diese sind nicht hinderlich – im Gegenteil: Störenenergie in einem Spannungsfeld zeigt das Potenzial für nachhaltige Entwicklung auf, die in der Organisation vorhanden ist und bearbeitet werden will.
- Der Veränderungsprozess erfordert eine neue Haltung, nämlich Aufgaben stärker zu delegieren und Mitarbeitern mehr zuzutrauen: Gelingt dies, entlastet es die Führungskraft, wenn die Mitarbeiter selbst Problemlösungskompetenz und Verantwortungsbewusstsein entwickeln.
- Die Gruppenintelligenz nutzen: Durch Lösungsfindung in der Gruppe wird mehr Erfahrung und Wissen generiert. Aus einer größeren Anzahl von Alternativen kann die Option ausgewählt werden, die von der Gruppe als die Beste bewertet wurde. Der «pool of shared meaning» (die Menge an geteilter Bedeutung) wird nach einem facilitierten Prozess in den meisten Fällen größer.
- Bessere Lösungen entstehen auch durch den Mut, querzudenken und Dinge anders zu machen. Das setzt eine Fehlerkultur voraus, die bewusst Fehlschläge akzeptiert. Fehler können im Sinne einer lernenden Organisation als Ressource für Veränderungen genutzt werden.
- Mitarbeiter tragen Veränderungen eher mit, wenn sie mitgestalten können. Daher sollte der Veränderungs- bzw. Entstehungsprozess zielorientiert, aber ergebnisoffen für den Weg sein.