



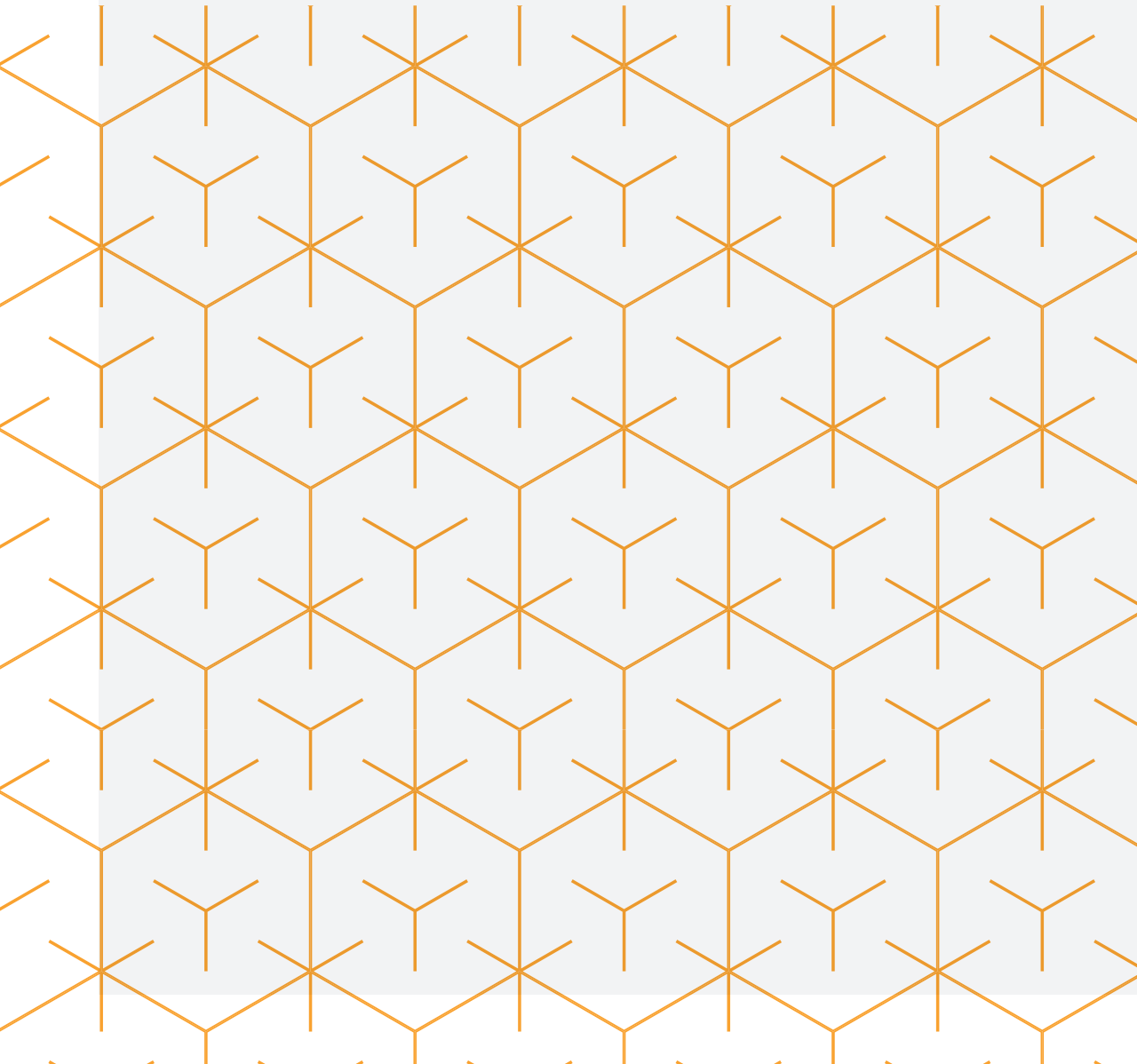
It's the people

WHITEPAPER

Führung 4.0

Gestaltung von Zusammenarbeit
in komplexen Umfeldern

Erfahrungsbericht mit Leitfaden
Dr. Reinhard Schmitt



Inhalt

1.0 Intro	3
2.0 Organisationale Umfeldler	4
3.0 Merkmale wandlungsfähiger und leistungsstarker Organisationen in komplexen Umfeldern	6
3.1 Sinn & Zweck + Zukunftsbild	8
3.2 Abgestimmte Prioritäten & Bewusstes Ignorieren	10
3.3 Iterationen	14
3.4 Feedback	16
3.5 Autonomie	18
3.6 Transparenz	21
3.7 Vereinfachung	23
3.8 Vertrauen	25
4.0 Betriebssystem	27
5.0 Haltung	31
6.0 Der nächste gute Schritt für Ihre Organisation	32
inkl. Standortbestimmung: Merkmale wandlungsfähiger und leistungsstarker Organisationen	34
7.0 Über P1	36
7.1 Der Autor – Dr. Reinhard Schmitt	36
7.2 Kurzprofil P1	36

Machen Sie den Test!

1.0

Intro

In unserer Arbeit mit Unternehmen hören wir seit einigen Jahren immer häufiger, dass die Art und Weise, wie sie Führung und Zusammenarbeit organisiert haben, nicht mehr so funktioniert wie früher. Alles – so die Aussagen – werde immer turbulenter und damit immer weniger vorhersagbar und steuerbar.

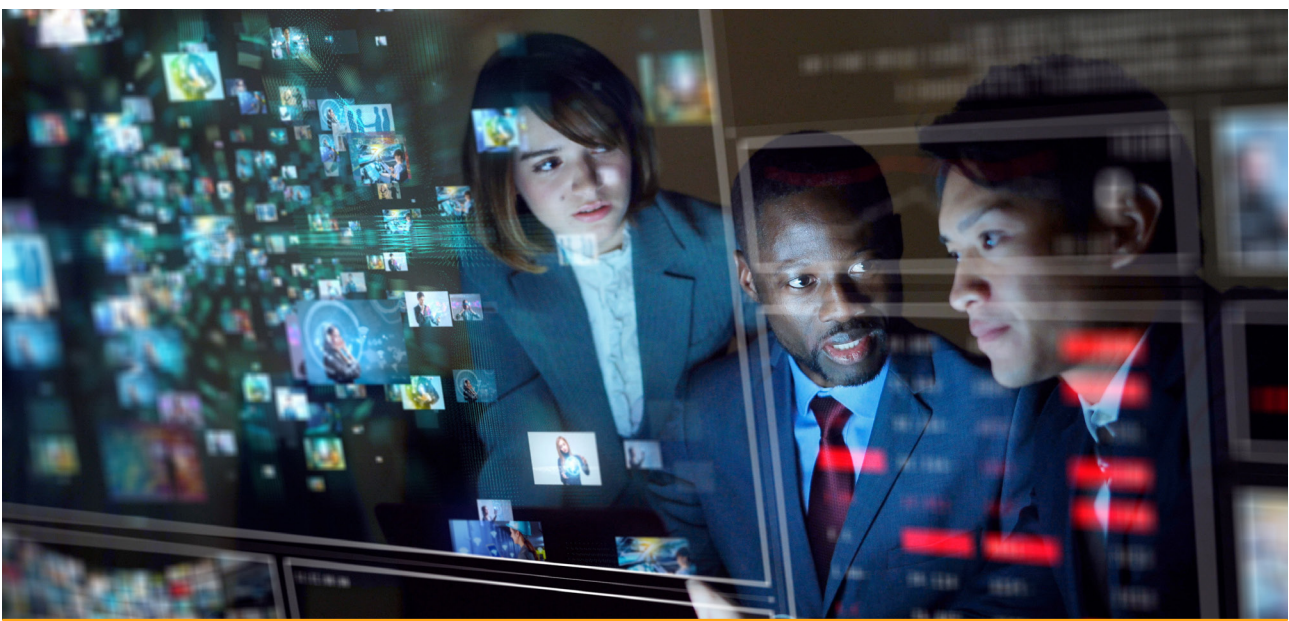
Die Gründe für dieses Gefühl, dass es „irgendwie knirscht“, sind vielfältig: Globalisierte Märkte verbunden mit neuen global agierenden Wettbewerbern, neue Technologien und die daraus entstehenden neuen, meist digitalen Geschäftsmodelle, ein Trump-Tweet, der die Wirtschaftswelt von einem Moment auf den anderen umkrempelt, Fachkräftemangel, neue/andere Erwartungen der ins Erwerbsleben einsteigenden Generation usw.

Die Corona-Krise verstärkte diesen Eindruck exponentiell. War der Begriff VUKA vorher für viele abstrakt und wenig greifbar, so wurde er plötzlich in allen Lebensbereichen sehr konkret und unmittelbar spürbar. Alles wurde schlagartig volatil, unsicher, komplex und ambivalent (i.S.v. mehrdeutig).

Bewährte Konzepte, Methoden und Routinen funktionieren nicht mehr. Es scheint unmöglich, die Verhältnisse klar zu ordnen und zu steuern. Das damit verbundene Gefühl der Ohnmacht ist oft nur schwer auszuhalten.

Viele Führungskräfte versuchen, durch das Anwenden bewährter Management- und Führungsmethoden die Verhältnisse wieder zu ordnen und bewirken dadurch genau das Gegenteil: Sie agieren am Bedarf von Organisationen und Menschen vorbei und verstärken dadurch die äußere Komplexität durch den Aufbau innerer Komplexität. Sinnvoller wäre es, sich mit neuen Formen von Führung zur Gestaltung von Zusammenarbeit in komplexen Umfeldern auseinanderzusetzen.

Dieses Whitepaper bietet Ihnen hierfür konkrete Ansatzpunkte. Es ist Erfahrungsbericht und Leitfaden zugleich. Die Standortbestimmung im Anhang erlaubt es Ihnen, die Wandlungsfähigkeit und Leistungsstärke Ihrer Organisation in komplexen Umfeldern einzuschätzen und daraus sinnvolle Entwicklungsfelder abzuleiten.



2.0

Organisationale Umfeldler

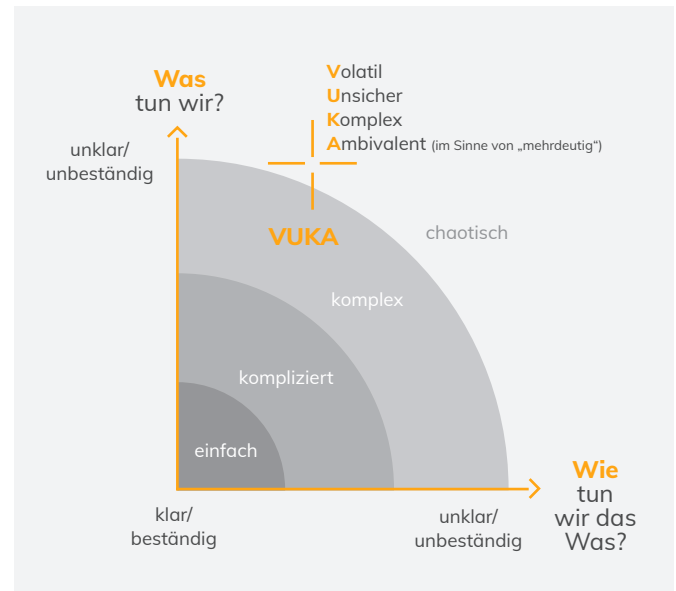
In einfachen Umfeldern verändern sich Erwartungen an die Arbeitsergebnisse der Organisation kaum. Das **Was** ist weitgehend stabil und bekannt. Die Art und Weise, **wie** die Organisation zu diesen Arbeitsergebnissen kommt, ist ebenfalls klar und beständig. Die Organisation kann sich auf ihre Routinen, auf ihre gewachsenen Strukturen, ihre Best Practices verlassen.

Notwendige Entscheidungen sind in den Routinen über Wenn-Dann-Regeln eingebaut und laufen automatisch ab. Einfache organisationale Umfeldler benötigen deshalb nur wenige bewusste Management-Entscheidungen. Das Entscheidungsprinzip lautet „erkenne > kategorisiere > reagiere“. (vgl. Cynefin-Framework nach Dave Snowden)

Auf Rufe nach Prozessanalysen oder Projektplänen wird (zu Recht) mit Unverständnis reagiert. Man solle doch bitte schön nicht mit Kanonen auf Spatzen schießen.

Wenn sich die Erwartungen an die Arbeitsergebnisse häufiger verändern und/oder die Organisation aufgefordert ist, gänzlich neue Arbeitsergebnisse hervorzubringen, was in der Regel veränderte oder neue Arbeitsweisen erfordert, dann greifen die Routinen nicht mehr.

Es wird komplizierter, weshalb es sich lohnt, zu analysieren (z. B. Prozesse) oder zu planen (z. B. Projekte). Die Menge der bewusst zu treffenden Entscheidungen im Management nimmt zu. Das Entscheidungsprinzip lautet „erkenne > analysiere > reagiere“.



Organisationale Umfeldler
(in Anlehnung an die Stacey-Matrix)

Ergebnisse des Analysierens und Planens sind Good Practices. Dabei handelt es sich um Lösungen, die im Idealfall wie analysiert bzw. geplant funktionieren. Ob es sich dabei um die besten Lösungen handelt, lässt sich nicht beantworten.

Nehmen Unbeständigkeit/Unklarheit beim **Was** und/oder beim **Wie** weiter zu, dann ist in Organisationen, die sich lange Zeit erfolgreich in einem komplizierten Umfeld bewegt haben, immer wieder das gleiche Phänomen beobachtbar: Die Beteiligten sind mehr damit beschäftigt, zu analysieren und zu planen als die Analyse- und Planungsergebnisse umzusetzen. Ferner werden die Entscheidungsgrundlagen immer mehrdeutiger. Entscheider/innen bekommen aus einer Richtung Signale, aufgrund derer sie Entscheidung A treffen müssten und aus einer anderen Richtung ganz andere Signale, die Entscheidung B nahelegen.

Die Organisation bewegt sich nun in einem komplexen Umfeld. Die Menge zu treffender Management-Entscheidungen steigt sprunghaft an. Gleichzeitig entsteht das Gefühl, dass Management-Instrumente, die in der Vergangenheit gut funktionierten (Strategieplanung, Budgetplanung, Vereinbarung von Jahreszielen, jährliche Personalgespräche, Unterschriftenregelungen, Entscheidungsgremien, Lenkungsausschüsse ...) immer weniger funktionieren und oft als hinderlich bis kontraproduktiv empfunden werden.



Zusammenarbeit in komplizierten Umfeldern

Die beiden Fotos veranschaulichen den Unterschied zwischen komplizierten und komplexen Umfeldern. Auf dem linken Foto sollen die Teammitglieder perfekt aufeinander abgestimmt, wie ein Uhrwerk funktionierend ein klar ansteuerbares Ziel am Horizont möglichst rasch und ressourcenschonend erreichen. Der erwartete Beitrag von Führung ist, einerseits dafür zu sorgen, dass das Team genau so funktioniert und andererseits mit dem Steuer in der Hand die Zielpfeilung aufrecht zu erhalten. In einem weitestgehend ruhigen und stabilen Fahrwasser ist dies eine nach wie vor passende Form von Zusammenarbeit und Führung.

Entwickelt sich das Fahrwasser jedoch wie im rechten Bild dargestellt, dann erfordert dies andere Formen von Führung und Zusammenarbeit sowie eine andere Ausstattung. Würde man das Team auf dem linken Bild mit seinem Bootstyp und seiner Art zu paddeln im Fahrwasser auf dem rechten Bild aussetzen, dann würde es nach kurzer Zeit kentern. Umgekehrt: Würde man das Team auf dem rechten Bild mit seinem Bootstyp und seiner Art zu paddeln im Fahrwasser auf der linken Seite aussetzen, dann wäre dies hochgradig ineffizient.

**Das Entscheidungsprinzip
„erkenne > analysiere > reagiere“
funktioniert nicht mehr.**

**An dessen Stelle tritt das Prinzip
„probiere > erkenne > reagiere“.**

**Es geht nicht mehr darum,
durch sorgfältiges Analysieren und
Planen gute Lösungen, sondern
durch Ausprobieren funktionierende
(viable) Lösungen zu finden.**



Zusammenarbeit in komplexen Umfeldern

**In den meisten Unternehmen und
Unternehmensbereichen sind
beide Formen der Zusammenarbeit
anzutreffen: Effizientes Abarbeiten in
eher ruhigem Fahrwasser und Finden
neuer Lösungen und Wege in eher
turbulentem Fahrwasser, wobei die
Turbulenzen zuzunehmen scheinen.**

Dies erfordert von Führungskräften Ambidextrie, d.h. die Fähigkeit, sowohl mit der linken als auch mit der rechten Hand die gesamte Klaviatur von Führung und Zusammenarbeit zu spielen. Das muss nicht virtuos gelingen, sollte aber einigermaßen flüssig von der Hand gehen und von einer passenden Form der Organisiertheit unterstützt werden.

Merkmale wandlungsfähiger und leistungsstarker Organisationen in komplexen Umfeldern

Ein untrügliches Zeichen dafür, dass sich eine Organisation in einem komplexen Umfeld bewegt und die bisherige Gestaltung von Führung und Zusammenarbeit nicht mehr passt:

Die Organisation ist nicht mehr in der Lage, Entscheidungen in einer Menge, Geschwindigkeit und Qualität zu produzieren, die die operative Ebene braucht, um gut zu funktionieren.

Sobald dieses Phänomen auftritt (z. B. in Form von ausufernden Besprechungsunden, deutlicher Erhöhung der Arbeitszeit bei den typischen Entscheider/innen, Entscheidungsstaus, aus Sicht der operativen Ebene unpassenden oder sich widersprechenden Entscheidungen ...), sollten Organisationen damit beginnen sich zu transformieren, d.h. eine passendere Form der Organisiertheit zu etablieren.

Dabei gibt es eine schlechte Nachricht: Die Arten funktionierender Organisiertheit in komplexen Umfeldern sind äußerst vielfältig. Sofern man nicht Scrum oder Holacracy® nach Lehrbuch einführen möchte, gibt es keine Blaupause. Jede Organisation muss ihren eigenen Weg finden.

**Die gute Nachricht:
Auf kultureller Ebene ticken Organisationen, die sich dauerhaft erfolgreich in komplexen Umfeldern bewegen, sehr ähnlich.**

Es lassen sich immer wieder die gleichen kollektiven Verhaltensmuster beobachten – jeweils unterschiedlich stark ausgeprägt, in ihrer Gesamtheit jedoch auffallend konsistent. Diese kulturellen Merkmale bieten konkrete Anhaltspunkte, wenn es um Führung zur Gestaltung von Zusammenarbeit in komplexen Umfeldern geht.

Organisationale Umfeldler
(in Anlehnung an die Stacey-Matrix)

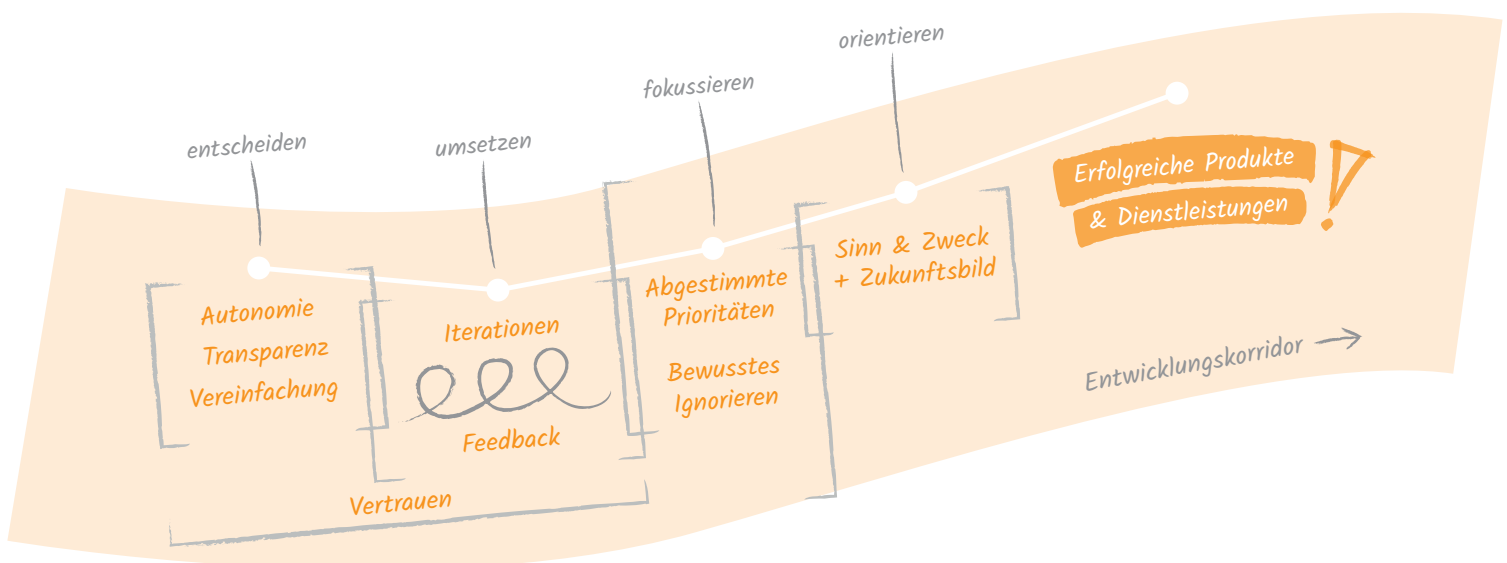


Wir als P1 kamen zu diesen Erkenntnissen zum einen aus der Arbeit mit unseren Kunden und zum anderen aus zahlreichen **Learning Journeys**, die fester Bestandteil unserer Führungskräfteentwicklungsprogramme sind. Die Programmteilnehmer/innen geben sich einen Fokus (z. B. Entscheidungsgeschwindigkeit, Geschwindigkeit allgemein, Innovationsstärke, neuen Formen von Führung ...) und nutzen dann ihr Netzwerk, um geeignete Organisationen mit passenden Ansprechpartner/innen zu finden. Auf diese Weise haben wir in den vergangenen Jahren etwa 90 Firmen in 7 Ländern besucht. Wir waren u.a. bei Start-Ups und Scale-Ups in Tel Aviv, bei Spotify und Klarna in Stockholm, bei adyen in Amsterdam, bei Facebook und XING in Hamburg sowie bei Zalando und N26 in Berlin. Besonders spannend sind Firmen, die über eine längere Historie verfügen, sich (immer wieder) neu erfinden und sich dadurch in komplexer werdenden Umfeldern weiterentwickeln. Wir sprachen mit dem Leiter Vorentwicklung der

i-Reihe bei BMW, mit Bodo Jansen von Upstalsboom, mit Matthias Alipass, dem Geschäftsführer von Inditex Deutschland (Zara, Pull & Bear, Bershka ...), mit Tobias Krüger von der Otto Group sowie mit LehrerInnen und SchülerInnen der Erich-Kästner-Realschule in Gladbeck – einer Schule, die mit ihrer holokratisch anmutenden Organisiertheit gestandene Manager eines Anlagenbauers nachhaltig beeindruckte. Wir waren bei Mars, ING, Coca-Cola European Partners, Philip Morris International, Microsoft, Kuehne+Nagel und vielen anderen.

Mit der Zeit erkannten wir kulturelle Gemeinsamkeiten von Organisationen oder Organisationseinheiten, die sich dauerhaft erfolgreich in komplexen Umfeldern bewegen und entwickeln. Diese Erkenntnisse verdichteten wir zu typischen Merkmalen mit jeweils charakteristischen Verhaltensmustern. Folgende Abbildung fasst diese Merkmale zusammen.

Merkmale wandlungsfähiger und leistungsstarker Organisationen



Merkmale wandlungsfähiger und leistungsstarker Organisationen

3.1

Sinn & Zweck + Zukunftsbild



Organisationen oder Organisationseinheiten, die sich dauerhaft erfolgreich in komplexen Umfeldern bewegen, haben es geschafft, in einem partizipativen Prozess ihren Sinn & Zweck zu beschreiben. Hilfreiche Fragen hierfür sind:

- + Warum existieren wir als Organisation/Organisationseinheit? Warum sollten wir auch in Zukunft noch existieren?
- + Worin besteht unser Mehrwert für externe und/oder interne Kunden sowie für unsere Mitarbeiter?
Welchen Beitrag leisten wir bzw. wollen wir leisten?

Aus den Antworten auf diese Fragen haben diese Organisationen ein Zukunftsbild abgeleitet, das intern Orientierung stiftet, wo die Reise hingehet. Beispiele hierfür sind:

„Digitaler Handel mit Portfoliobereinigung“
(Otto Group 2019)

„Wir erschaffen die urbanen Marktplätze der Zukunft“ (ECE 2017)

„Help people to find the right place to work and create a better workplace for all“ (kununu 2018)



Das Zukunftsbild ist für interne Zwecke gedacht und steht – im Gegensatz zum Claim – in der Regel nicht auf der Website der Firmen. Bspw. ist der Claim von kununu „Workplace insights that matter“.

Gute Zukunftsbilder, die Orientierung stiften, haben immer etwas Einschränkendes in sich. Sie klären nicht nur das, was die Organisation tun soll, sondern auch das, was sie nicht tun soll. Damit schaffen sie eine gute Grundlage für abgestimmte Prioritäten.

Außerdem berichten uns Führungskräfte von entlastenden Effekten nach der gemeinsamen Erarbeitung eines orientierungsstiftenden Zukunftsbilds. Die Mitarbeiter/innen sind in besser in der Lage, eigenständig Entscheidungen zu treffen.

Noch ein abschließender Satz zum aktuell sehr gehypten Thema **Purpose**: Menschen möchten wissen, welchen Sinn & Zweck ihre Arbeit hat. Dass dieses Wissen unmittelbare Auswirkung auf die Motivation hat, ist offensichtlich, aber nichts wirklich Neues. Ob es sich dabei immer gleich um einen „higher“ oder gar „transcendent“ Purpose handeln muss, bezweifeln wir. Oder wie es der Mitgründer und CEO von Brodmann 17, einem Start-Up in Tel Aviv, das sich mit Deep-Learning-Algorithmen zur Bilderkennung für autonomes Fahren beschäftigt, nüchtern ausdrückte:

„The people here prefer to work for us rather than for Google or Facebook, because they can work on something that really matters.“



Checkbox

Verhaltensmuster im Sinne des Merkmals „Sinn & Zweck + Zukunftsbild“:

- + Wir thematisieren die Frage, warum es unsere Organisation auch in fünf bis zehn Jahren noch geben sollte.
- + Wir klären, welchen Themen wir uns zukünftig widmen und welchen nicht.
- + Wir sprechen über den Nutzen unserer Produkte und Dienstleistungen für unsere internen und/oder externen Kunden.

3.2

Abgestimmte Prioritäten & Bewusstes Ignorieren

Eines der wesentlichsten Merkmale wandlungsfähiger und leistungsstarker Organisationen in komplexen Umfeldern ist die Fähigkeit, sich zu fokussieren. Dies erfordert im Management die Kompetenz, sich auf gemeinsame Prioritäten zu verständigen und diese anschließend einzuhalten – solange bis die Prioritäten erneut gemeinsam festgelegt werden.

Organisationen, die sich in komplexen Umfeldern bewegen, sind wegen der Dynamik ihres Umfelds einer Vielzahl von Umweltreizen ausgesetzt. Es gibt zu viele Optionen, zu viele Möglichkeiten und vermeintlich zu viele Notwendigkeiten auf Signale von außen zu reagieren. Wenn eine Organisation auf all diese Reize unabgestimmt reagiert und daraus Maßnahmen ableitet, dann führt dies eher früher als später zu Überlastung.

Insbesondere Führungskräfte der operativen Ebene reagieren darauf mit Ignoranz als probates Mittel einer lokalen Überlebensstrategie. Wenn sie alle Aufträge, die meist von unterschiedlichen Stellen des Top-Managements unabgestimmt auf ihren Tisch flattern, im Sinne der Beauftragenden idealerweise sofort und gleichzeitig auf der operativen Ebene umsetzen, dann stünde die operative Ebene vermutlich sehr rasch still. Die lokale Überlebensstrategie lautet dann:

1. Wenn die Maßnahme aus meiner persönlichen Sicht sinnvoll ist und aktuell Ressourcen dafür zur Verfügung stehen, dann setze ich die Maßnahme sofort um.
2. Wenn die Maßnahme aus meiner persönlichen Sicht sinnvoll ist, aber aktuell keine Ressourcen dafür zur Verfügung stehen, dann werde ich die Maßnahme zu einem späteren Zeitpunkt umsetzen – sofern ein zeitlicher Verzug straffrei möglich ist.
3. Wenn die Maßnahme aus meiner persönlichen Sicht nicht sinnvoll ist, dann frage ich mich, ob ich sie ungestraft verzögern oder gar ignorieren kann. Wenn ich Letzteres für mich mit Ja beantworte, dann ignoriere ich diese Maßnahme.

Aus lokaler Sicht ist dieses Verhalten verständlich, aus gesamtorganisationaler Sicht fatal. Übergreifende Themen werden an einigen Stellen sofort, an anderen Stellen später und an wiederum anderen Stellen überhaupt nicht umgesetzt. Es entsteht zwangsläufig der Eindruck, dass übergreifend nichts mehr fertig wird, obwohl alle mit Nachdruck an irgendetwas arbeiten. Ein Teilnehmer unserer Workshops bezeichnete diese Situation in ihrer extremen Ausprägung treffend als „rasenden Stillstand“.

Ein weiteres Phänomen, das sich aus der oben beschriebenen inneren Abwägung der Führungskräfte auf operativer Ebene ergibt: Üblicherweise ignoriere ich nicht die Aufgaben, die von meiner Linienführungskraft an mich herangetragen werden. Schließlich ist diese maßgeblich für meine Leistungsbeurteilung, mein Gehalt, meinen Bonus, mein Vorankommen in der Organisation usw. Führungskräfte und Mitarbeiter/innen konzentrieren sich folglich auf Linienthemen, was zwangsläufig zu dem in vielen Unternehmen beklagten Phänomen des Silo-Denkens führt. Dabei handelt es sich jedoch nicht – wie häufig vermutet – um ein kulturelles Problem, sondern um ein Überlastungsproblem.

Organisationen, die die Anzahl gleichzeitig laufender Projekte und Maßnahmen in einer Organisation durch abgestimmtes Priorisieren reduzieren, haben folgendes, auf den ersten Blick paradox anmutende Prinzip verinnerlicht:

Je weniger Maßnahmen wir gleichzeitig in der Organisation starten, desto kurzfristiger haben wir Ergebnisse vorliegen und desto mehr Maßnahmen bekommen wir mittel- und langfristig umgesetzt.



Folgendes Beispiel soll dieses Prinzip veranschaulichen:

Ein Mitarbeiter X soll 3 Aufgaben bearbeiten. Jede dieser Aufgaben ist mit einem Aufwand von 5 Arbeitstagen verbunden. Mitarbeiter X steht für diese Aufgaben mit 100 % seiner Kapazität zur Verfügung.

Vorgehen 1:

Mitarbeiter X erhält nur eine Aufgabe zur gleichen Zeit, d.h. eine neue Aufgabe wird erst vergeben, wenn die vorherige abgeschlossen ist. Das Ergebnis: Die erste Aufgabe ist - bezogen auf den Zeitpunkt der Ausführungsentscheidung - nach 5 Arbeitstagen fertig, die zweite Aufgabe nach 10 Arbeitstagen und die dritte nach 15 Arbeitstagen.

Vorgehen 2:

Mitarbeiter X erhält alle drei Aufgaben zur gleichen Zeit verbunden mit der Vorgabe, seine Kapazität an jedem Arbeitstag zu gleichen Teilen auf diese drei Aufgaben zu verteilen. Das Ergebnis: Alle drei Aufgaben sind erst nach 15 Tagen fertig – wenn es gut läuft.

Der erste Nachteil von Vorgehen 2 gegenüber Vorgehen 1 ist damit bereits offensichtlich: Statt bereits Ergebnisse nach 5 und 10 Arbeitstagen vorliegen zu haben, sind die Aufgaben erst nach 15 Tagen erledigt. Viel wahrscheinlicher ist es jedoch, dass die Ergebnisse erst nach 16 oder 17 Tagen vorliegen. Grund: Es kommt zu dem aus dem Zeitmanagement bekannten Sägezahn-Effekt. Wenn Menschen aus einer Aufgabe aussteigen und in eine andere einsteigen, dann brauchen sie eine gewisse Zeit, um wieder voll und ganz produktiv zu werden. Diese wiederholten Phasen des Wiederhineinkommens mit verminderter Produktivität wirken sich negativ auf die Gesamtbearbeitungszeit für alle drei Aufgaben aus – auch deswegen, weil die Unterbrechungen mögliche Flow-Effekte behindern.

Darin liegt der zweite Nachteil von Vorgehen 2 gegenüber Vorgehen 1. Der dritte Nachteil: Es kann sein, dass sich Prioritäten ändern und eine ganz neue Aufgabe eine der drei Aufgaben ersetzt. Bei Vorgehen 1 kann zunächst die Aufgabe mit der höchsten Priorität bearbeitet werden. Wenn sich in den darauffolgenden fünf Tagen die Prioritäten so ändern, dass die ursprünglich an Nummer 2 oder Nummer 3 gesetzte Aufgabe durch eine andere Aufgabe ersetzt wird, dann ist kapazitiv kein Schaden entstanden. Bei Vorgehen 2 werden in diesem Fall bereits Ressourcen verschwendet worden sein.

Ausbaustufe:

Mitarbeiter X soll 10 Aufgaben mit jeweils 5 Tagen Arbeitsaufwand bearbeiten verbunden mit der Maßgabe, seine Kapazität gleichmäßig auf alle Aufgaben zu verteilen. Nominal sind alle Ergebnisse nach 50 Arbeitstagen verfügbar, wegen des Sägezahn-Effekts vermutlich erst nach 55 oder 60 Arbeitstagen. Richtig spannend wird es, wenn Mitarbeiter X zudem noch unrealistische Fertigstellungszeitpunkte gesetzt bekommt – idealerweise unabgestimmt von verschiedenen Personen in der Organisation. Schon beginnt Mitarbeiter X sich zu überlegen, wo er Abstriche machen kann. Der Prozess des individuellen Ignorierens als lokale Überlebensstrategie hat damit begonnen. Noch spannender wird es, wenn dieses Spiel mit mehreren Mitarbeiter/innen fortgesetzt wird und diese untereinander abhängig von ihren Arbeitsergebnissen sind. Schon hat die Organisation einen Riesenschritt in Richtung rasender Stillstand gemacht. Und wenn sich dann noch innerhalb der gesetzten Frist die Prioritäten ändern und angefangene Aufgaben für obsolet erklärt bzw. durch neue ersetzt werden, dann ist das Chaos perfekt.

In allen Organisationen mit diesem Phänomen ist dies ein Management-Problem. Es werden zu viele Maßnahmen zeitgleich und unabgestimmt in der Organisation gestartet. Da kann die operative Ebene noch so agil und performant aufgestellt sein. Früher oder später ist die Organisation verstopft.

Um diesen Zustand zu beheben, werden Maßnahmen eskaliert und in Entscheidungsgremien und Lenkungsausschüssen über Prioritäten entschieden. Der Effekt dieser Priorisierungen ist allenfalls kurzfristig spürbar. Sobald neue Aktivitäten gestartet werden, deren Priorität bzgl. der soeben entschiedenen Prioritäten unklar ist, ist der Effekt schon wieder dahin.

Statt die Zeit in Eskalationsrunden zu verbringen, um immer wieder aufs Neue bzgl. der Prioritäten in der ausgefertigten Projektlandschaft Entscheidungen mit kurzer Halbwertszeit zu treffen, könnte sich das Management regelmäßig (z. B. alle 4 Wochen) zusammensetzen, um im Sinne des o.g. Prinzips Prioritäten gemeinsam festzulegen. Dabei ist zu berücksichtigen,

was die beteiligten Organisationsbereiche zusätzlich zum operativen Tagesgeschäft (und den üblichen Querschlägern) zu leisten imstande ist. Ausgehend von Priorisierung und Leistbarkeit stimmt das Management gemeinsam darüber ab, welche Aktivitäten in welcher Gleichzeitigkeit und in welcher zeitlichen Taktung gestartet werden. Ziel ist es, die Projekt- und Maßnahmenlandschaft gar nicht erst ausufern zu lassen. Das Prinzip „Stop starting, start finishing“ ist ein erster guter Schritt in diese Richtung.

Dieser Aushandlungsprozess im Management ist insbesondere am Anfang eine Herausforderung. Letztendlich sind die Ergebnisse sowohl für das Management selbst als auch für die operative Ebene viel befriedigender. Für (übergreifende) Aktivitäten liegen viel rascher Ergebnisse vor und dauerhaft bewältigt die Organisation ein viel höheres Arbeitspensum. Ein immer wieder als äußerst hilfreich zurückgemeldeter Nebeneffekt dieses abgestimmten Priorisierens im Management-Team: Es entsteht zwangsläufig mehr Transparenz über Beweggründe und Inhalte einzelner Projekte oder Maßnahmen und damit ein höheres Maß an Verständnis für die Belange anderer Unternehmensbereiche.

Mit Blick auf Sinn & Zweck und Zukunftsbild der Organisation/ Organisationseinheit können folgende Fragen für das abgestimmte Priorisieren im Management hilfreich sein:

- + Welche Projekte/Maßnahmen/Initiativen/ Aktivitäten/Aufgaben führen wir gerade durch bzw. sind geplant? Welche haben eine hohe Priorität, welche haben eine niedrige Priorität?
- + Welche Aufgaben/Aktivitäten sollten wir ausbauen bzw. zusätzlich durchführen?
- + Welche Aktivitäten/Aufgaben sollten wir stoppen/ zukünftig nicht mehr durchführen?

Spotify legt die Prioritäten im Management regelmäßig gemeinsam fest. Unverhandelbar ist die Top-Priorität „Let the music play!“

– gemeint ist damit: Sollte die App nach dem Start aus irgendwelchen Gründen keine Musik abspielen, dann hat die Beseitigung des Bugs gegenüber allen anderen laufenden Projekten höchste Priorität. Neben dieser Top-Priorität verständigt sich das Management regelmäßig gemeinsam auf „10 major bets“ – maßgebliche Wetten auf die Zukunft. Gemeint sind damit 10 strategische Projekte, die vorrangig mit Ressourcen ausgestattet werden. Es sind jedoch immer exakt 10 Projekte zur gleichen Zeit. Mit diesem WIP-Limit (Work in Progress) verhindert Spotify, dass zu viele Projekte mit ungeklärter Priorität gleichzeitig gestartet werden und nutzt den o.g. Effekt, dass die Organisation kurzfristig zu schnelleren Ergebnissen kommt und langfristig mehr Ergebnisse von hoher Priorität hervorbringt.

Ein weiteres Beispiel ist die Otto Group, die ausgehend vom festgelegten Zukunftsbild in übergreifenden Workshop 17 markt-/kundenorientierte Handlungsfelder definierte, von diesen 17 jedoch nur 6 gleichzeitig in der Organisation vorantreibt. Die anderen 11 werden bis auf Weiteres bewusst ignoriert. Diese klare Trennlinie zwischen dem was gemacht und was nicht gemacht wird, definiert Leitplanken und damit sehr klar den in obiger Abbildung dargestellten Entwicklungskorridor. Projekte, die innerhalb des Entwicklungskorridors liegen, werden mit Budget und Ressourcen ausgestattet; Projekte, die außerhalb liegen, (noch) nicht.

Der Entwicklungskorridor lässt sich auch von außen definieren. So legte ein Automobilzulieferer im wahren Sinne des Wortes seine Produkte auf den Tisch und beurteilte diese nach deren Wahrscheinlichkeit, in absehbarer Zeit durch Software ersetzt zu werden. Produkte mit hoher Wahrscheinlichkeit ließ das Unternehmen ab diesem Zeitpunkt konsequent auslaufen, obwohl es mit ihnen nach wie vor gutes Geld verdiente. Es sagte bewusst **Nein** zu diesen Produkten, um damit Budget und Ressourcen freizubekommen für den Ausbau bestehender oder die Entwicklung und Markteinführung neuer Produkte mit niedriger Wahrscheinlichkeit, durch Software ersetzt zu werden.

Checkbox

Verhaltensmuster im Sinne des Merkmals „Abgestimmte Prioritäten“:

- + Wir legen die Prioritäten unserer Aktivitäten gemeinsam mit allen relevanten Ressourcenverantwortlichen fest.
- + Wir richten Entscheidungen über die Verwendung unserer Ressourcen erkennbar an den vereinbarten Prioritäten aus.
- + Wir sorgen dafür, dass alle Betroffenen nachvollziehen können, was gemacht und was nicht gemacht wird.

Checkbox

Verhaltensmuster im Sinne des Merkmals „Bewusstes Ignorieren“:

- + Wir klären die Kriterien für Entscheidungen, etwas ganz bewusst nicht zu tun.
- + Wir begrenzen mit Blick auf vereinbarte Prioritäten und verfügbare Kapazitäten die Menge parallel laufender Aktivitäten.
- + Wir starten keine neuen Aktivitäten, solange wir nicht wissen, ob diese kapazitiv leistbar sind.

3.3

Iterationen

In komplizierten Umfeldern lautet das passende Entscheidungsprinzip „erkenne > analysiere > reagiere“, in komplexen Umfeldern dagegen „probiere > erkenne > reagiere“.

Beim Umsetzen dieses Prinzips entsteht automatisch ein schrittweises, iteratives Vorgehen.

Die Umstellung auf dieses Prinzip klingt trivial, entpuppt sich in den meisten Fällen jedoch als schwierig, weil es mit der etablierten Organisationskultur kollidiert: Statt Absicherung lassen sich die Beteiligten auf (überschaubare) Risiken ein.

An die Stelle von intensiver Planung, fundiertem Analysieren und wiederholtem Ausdiskutieren von Bedenken tritt das Prinzip „Fail fast and cheap“.

Wird dieses Prinzip vorgelebt und von den Organisationsmitgliedern verinnerlicht, verlassen sie immer häufiger ausgetretene Pfade und steigen aus ihren Routinen aus. Sie werden damit zu Musterbrechern, betreten unbekanntes Terrain und wagen Neues mit unsicherem Ausgang.

Der mutige Schritt ins Unbekannte ist häufig erfolglos, manchmal jedoch sehr erfolgreich, wodurch aus Sicht des Unternehmens wertvolle Neuerungen (Innovationen) entstehen – sowohl im Produktbereich als auch bei der Gestaltung von Zusammenarbeit und Führung.

Ein vermeintliches Paradox: Wenn Menschen Unsicheres wagen sollen, brauchen sie Sicherheit. Dies bedeutet, keine Nachteile fürchten zu müssen, wenn es zu Rückschlägen kommt.

Eine ausgeprägte Fehlertoleranzkultur ist essenziell.

Die klare Unterscheidung zwischen vermeidbarem Fehler und notwendigem Rückschlag als Bestandteil eines Lernprozesses ist besonders wichtig. Zur Beförderung dieser Fehlertoleranzkultur haben sich in vielen Firmen (prominent vertreten durch Google) sogenannte Fuckup-Partys etabliert. Führungskräfte und Mitarbeiter/innen berichten über handfeste Rückschläge, die sie produziert und was sie daraus gelernt haben. Das Ganze findet in einem informellen, ungezwungenen Rahmen statt – einerseits um die Bereitschaft zu erhöhen, die eigenen Erfahrungen zu teilen und andererseits möglichst viele KollegInnen zu einer Teilnahme zu bewegen. Je größer die Zahl der Teilnehmenden, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass sich der berichtete Rückschlag im organisationalen Gedächtnis verankert und damit nicht wiederholt.

**Iteratives Vorgehen übt.
Es kommt rasch zu
ersten Erfahrungen,
die als Rückkopplung in
die Weiterentwicklung
im nächsten Iterationsschritt
eingebaut werden,**

z. B. durch das Feedback eines Kunden im Umgang mit einem Minimum Viable Product (MVP) statt mit einem aus Sicht der Entwicklung vermeintlich perfekt ausgestalteten Produkt.

Iteratives Vorgehen lässt sich durch das Vereinbaren fester Zeitfenster mit klar definierten Zielen formalisieren. Beispielsweise trifft sich ein Management-Team exakt alle vier Wochen zum abgestimmten Priorisieren mit dem Ziel, über jene Projekte und Maßnahmen zu entscheiden, für die in den nächsten vier Wochen übergreifend keine Ressourcen verweigert werden dürfen.

Oder Projekte werden zeitlich und inhaltlich so geschnitten, dass sie innerhalb fixer Zeiträume (z.B. alle zwei, drei oder vier Wochen) nutzbare Ergebnisse produzieren, die dann begutachtet werden, um sie in den nächsten Iterationsschritten entweder weiterzuentwickeln oder für ausreichend gut zu befinden und andere Ziele zu setzen.

Der CEO eines Logistik-Unternehmens berichtet regelmäßig per Video-Botschaft im Intranet über seinen persönlichen Rückschlag des Monats und was er daraus gelernt hat. Ein Entwicklungsteam bringt erste nutzbare Versionen einer App auf den Markt und nutzt dann das Feedback der Anwender/innen, um die App iterativ weiterzuentwickeln. Iteratives Vorgehen ist das Kernelement von Scrum. In festgefügt Zeitfenstern (Sprints) werden zuvor mit dem Product Owner vereinbarte Umfänge als nutzbare Ergebnisse (Inkrement) umgesetzt und am Ende des Sprints in einem Review mit dem Product Owner begutachtet. Anschließend werden die Umfänge für den nächsten Sprint festgelegt.

Checkbox

Verhaltensmuster im Sinne des Merkmals „Iterationen“:

- + Wir leben das Prinzip „probiere > erkenne > reagiere“ als passende Vorgehensweise in komplexen Situationen.
- + Wir akzeptieren Rückschläge als unvermeidbare Lernerfahrung, wenn Neues ausprobiert wird.
- + Wir sorgen dafür, dass jeder Iterationsschritt ein nutzbares Ergebnis hervorbringt (Produkte, Zusammenarbeitsformen ...).

Feedback

Eine gut entwickelte Feedbackkultur ist wohl das elementarste Merkmal wandlungsfähiger Organisationen. Unserer Einschätzung nach korreliert die Entwicklungs- und Anpassungsfähigkeit einer Organisation 1:1 mit der Qualität der Feedbackkultur. Feedback ist eine wesentliche Voraussetzung für erfolgreiches **iteratives Vorgehen** und darüber hinaus für die Merkmale **Abgestimmte Prioritäten, Bewusstes Ignorieren, Autonomie** und **Vereinfachung** von entscheidender Bedeutung.

Feedback ist eine Rückmeldung, die sich auf drei Ebenen beziehen kann:

- + Arbeitsinhalte und -ergebnisse
- + Art und Weise der Zusammenarbeit im Team (kollektives Verhalten)
- + Individuelles Verhalten

Das Etablieren einer gut funktionierenden Feedbackkultur ist eine der vornehmsten Führungsaufgaben.

Für Rückmeldungen zu Arbeitsinhalten/-ergebnissen sowie zur Art und Weise der Zusammenarbeit sind offizielle Erlaubnisse und das Schaffen von Anlässen erforderlich. In Scrum zum Beispiel gibt es die regelmäßig wiederkehrenden Ereignisse **Review** als Feedback zu den Arbeitsinhalten/-ergebnissen, und **Retrospektive** als Feedback zur Zusammenarbeit im Team.

Eine Rückmeldung zu individuellem Verhalten ist wohl die sensibelste Form des Feedbacks. Sie setzt ein hohes Maß an Vertrauen beim Feedbackgebenden voraus. Schließlich gibt er viel von sich und dem, was ihm wichtig ist, preis.

“Wenn Peter etwas über Paul sagt, dann sagt das mehr über Peter als über Paul”.

Andererseits erzeugt handwerklich gut gemachtes Verhaltensfeedback, das auch in Verbindung mit einer kritischen Botschaft wertschätzend und auf Augenhöhe vermittelt wird, Vertrauen auf beiden Seiten. Es entsteht die Gewissheit, dass das gezeigte individuelle Verhalten den Erwartungen der Menschen im Umfeld entspricht. Wenn es nicht so sein sollte, dann können alle darauf vertrauen, dass dies zeitnah zurückgemeldet wird.



Persönliches Verhaltensfeedback ist eine der anspruchsvollsten Kommunikationsformen, die geübt sein will.

Um Verhaltensfeedback hierarchisch nach oben zu etablieren, genügt es nicht, die Erlaubnis hierfür zu erteilen. Es muss insbesondere zu Beginn wiederholt auf annahmeverträgliche Art eingefordert werden. Nach Aussage des Gründers und CEOs von Sana Labs in Stockholm scheint sich das zu lohnen:

„We strive for a feedback hunting culture, because it automatically leads to better management decisions.“



Checkbox

Verhaltensmuster im Sinne des Merkmals „Feedback“:

- + Wir geben und nehmen Feedback zu den Ergebnissen unserer Arbeit.
- + Wir gleichen unsere Erwartungen aneinander ab und geben uns Feedback zu unserer Zusammenarbeit.
- + Wir geben und nehmen (individuelles) Verhaltensfeedback nach „oben“.

3.5

Autonomie

Gelebte Autonomie drückt sich dadurch aus, dass Entscheidungen dort getroffen werden, wo sie operativ gebraucht werden. Das konsequente Verfolgen dieses Leitmotivs anstelle des traditionellen Entscheidungsparadigmas „Oben wird entschieden, unten wird gemacht“ unterscheidet Organisationen, die es mit Agilität ernst meinen, von denen, die nur agiles Theater spielen.

Organisationen, die sich verstärkt in komplexen Umfeldern bewegen, sollten dieses Leitmotiv konsequent verfolgen. Wie oben bereits ausgeführt, steigt die Menge bewusst zu treffender Entscheidungen beim Übergang von komplizierten in komplexe Umfelder sprunghaft an. Alte Entscheidungsstrukturen stoßen kapazitiv und inhaltlich an ihre Grenzen. Die klassischen Entscheider/innen sind nicht mehr in der Lage, Entscheidungen in einer Menge, Geschwindigkeit und Qualität zu produzieren, die die operative Ebene braucht, um gut zu funktionieren. Die Organisation braucht schlicht und ergreifend mehr Menschen, die entscheiden.

Autonomie zu fördern bedeutet, Entscheidungsverantwortung „von oben nach unten“ abzugeben. Dies ist in klassisch-hierarchisch geprägten Organisationen mit entsprechend sozialisierter Belegschaft mitunter kein leichtes Unterfangen – wobei die Erfahrung zeigt, dass es Führungskräften im Allgemeinen schwerer fällt, Entscheidungsverantwortung konsequent abzugeben als es den Mitarbeiter/innen fällt, Entscheidungsverantwortung konsequent anzunehmen.

Der Sprung von einem Extrem (sehr eng führen) ins andere (Führung komplett loslassen) überfordert beide Seiten. Die Erhöhung des Autonomiegrads ist vielmehr ein stufenweiser Entwicklungsprozess. Das in nachfolgender Tabelle dargestellte Autonomiemodell von P1 bietet dabei Orientierung.

Autonomie		Stil	Beschreibung
Mitarbeiter/in Team	loslassend	zulassend	Mitarbeiter/in bzw. Team entscheidet selbst und sorgt für Transparenz gegenüber der Führungskraft
		rahmend	Mitarbeiter/in bzw. Team entscheidet selbst innerhalb weniger vereinbarter Regeln und sorgt für Transparenz gegenüber der Führungskraft
	mitwirkend	delegierend	Mitarbeiter/in bzw. Team entscheidet selbst innerhalb eines übernommenen Auftrags und berichtet regelmäßig an die Führungskraft
		beratend	Mitarbeiter/in bzw. Team ist verpflichtet, Führungskraft zu konsultieren und entscheidet anschließend selbst
		abstimmend	Führungskraft und Mitarbeiter/in bzw. Team entscheiden gemeinsam (Verfahren zu klären: Mehrheit, Konsens, Konsent, ...)
	bestimmend	befragend	Führungskraft konsultiert Mitarbeiter/in bzw. Team und entscheidet anschließend selbst
begründend		Führungskraft entscheidet selbst und erläutert Mitarbeiter/in bzw. Team die Hintergründe der Entscheidung	
Führungskraft		anweisend	Führungskraft entscheidet ohne Begründung

Führungs- und Entscheidungsstile im Autonomiemodell von P1

Die Reihenfolge der einzelnen Stile von unten nach oben beschreibt ein mögliches Vorgehen zur schrittweisen Erhöhung der Entscheidungsautonomie von Mitarbeiter/innen oder Teams. Der „zulassende“ Führungs-/Entscheidungsstil gewährt das höchstmögliche Maß an Autonomie. Diese Autonomiestufe ist gleichbedeutend mit Selbstorganisation. Allerdings gibt es noch immer eine formale Führungskraft, die diesen Stil wieder verändern kann,

wenn es ihr sinnvoll erscheint. Das Zurücknehmen eines einmal gewährten Autonomiegrads sollte mit Bedacht vorgenommen werden. Einzelne Mitarbeiter/innen ebenso wie Teams gewöhnen sich rasch an gewährte Freiheiten und die damit verbundenen Gestaltungsmöglichkeiten. Das Wegnehmen dieser Freiräume wirkt – solange kein Gefühl der Überforderung vorliegt – höchst demotivierend.



Der erste gute Schritt besteht im Durchführen einer Entscheidungsinventur: Eine Führungskraft schreibt auf, welche wiederholt zu treffenden Entscheidungen innerhalb ihres Verantwortungsbereichs von wem mit welchem Entscheidungsstil (vgl. Autonomiemodell) getroffen werden. Dabei bezieht sie die Entscheidungen ihrer eigenen Führungskraft mit ein. Anschließend überlegt sie, bei welchen Entscheidungen ein höheres Maß an Autonomie in Richtung operative Ebene sinnvoll ist. Sie spricht mit den von ihr geführten Menschen über Entscheidungen, für die sie sich ein höheres Maß an Autonomie bei einzelnen Personen oder beim Team insgesamt wünscht und vereinbart anschließend einen Prozess der stufenweisen Annäherung. Bei Bedarf spricht sie mit ihrer eigenen Führungskraft und schlägt ein höheres Maß an Autonomie für Entscheidungen vor, die bislang von jener getroffen werden.

Auch hierfür vereinbaren beide den passenden Entscheidungsstil und nähern sich diesem stufenweise an. Noch einmal zur Erinnerung: Loslassen ist tendenziell schwerer als Annehmen.

Wird dieses Vorgehen für weitere Entscheidungen wiederholt, erhöht sich Schritt für Schritt der Autonomiegrad im Verantwortungsbereich der Führungskraft. Sie wird vermutlich feststellen, dass sie deutlich entlastet wird und die von ihr geführten Menschen mehr Spaß an der Arbeit haben. Es werden mehr Entscheidungen von mehr Entscheider/innen getroffen. Die Entscheidungen richten sich stärker an den operativen Bedürfnissen aus und die Lösungswege werden kreativer. Je mehr Menschen entscheidend mitdenken, desto wandlungsfähiger und innovativer wird die Organisation.

Beispiele aus der Praxis

Der Vorstand eines Landmaschinenherstellers hat für sich festgelegt, dass er in geschäftlich normalen Jahren maximal 50 Entscheidungen pro Jahr treffen möchte. Sollten mehr Entscheidungsanfragen auf dem Tisch liegen, ist es ein Zeichen dafür, den Autonomiegrad in der Organisation aktiv zu erhöhen.

Bei Daimler dürfen seit Anfang 2019 alle E4-Manager/innen (Gruppenleitung) außerhalb der Produktion bis zu 1 Mio. € ausgeben. Es gilt nach wie vor das Vier-Augen-Prinzip. Aber wenn sich zwei E4-Manager/innen zusammentun, dann können sie diese Ausgabe

beschließen.

In einem Relation Center bei Otto in Hamburg wurden die Mitarbeiter/innen nach Vorschlägen zur Verbesserung der Zusammenarbeit gefragt. Als Antworten kamen: Wir möchten unsere Schichtpläne selbst festlegen und wir möchten nicht wegen jedes Retourenwerts von ein paar Euro zwecks Freigabe der Gutschrift eine Unterschrift von unserer Führungskraft einholen müssen. Außerdem möchten wir, dass die vor Ort verwendete „Uhr“ mit den angezeigten KPIs (wartende Anrufer, Produktivität etc.) abgehängt wird. Die eingeforderte Autonomie wurde gewährt und die „Uhr“ abgehängt – mit Erfolg.

Letztendlich hängt funktionierende Autonomie im Verantwortungsbereich einer Führungskraft von deren Selbstverständnis ab. Die Haltung „Ich schicke Ihnen meinen besten Mann, ich komme selbst“ (Stromberg) ist vermutlich wenig hilfreich. Wenn sie es stattdessen erstrebenswert findet, operativ entbehrlich zu sein und aus dieser Haltung heraus operative/kurzfristige Themen abgibt, dann hat sie

Zeit für jene Themen, die sonst chronisch zu kurz kommen – insbesondere das fundierte Auseinandersetzen mit strategischen/längerfristigen Fragestellungen: Wo wollen wir als Unternehmen hin? Welche Produkte brauchen wir dafür? Wie müssen wir dafür unsere Organisation entwickeln? Wie müssen wir dafür unsere Mitarbeiter/innen entwickeln? Wie müssen wir dafür uns selbst entwickeln?

Checkbox

Verhaltensmuster im Sinne des Merkmals „Autonomie“:

- + Wir lassen Entscheidungen weitestgehend von den Personen treffen, die sie operativ benötigen.
- + Wir respektieren die vereinbarten Freiräume und Befugnisse jedes Einzelnen.
- + Wir sprechen selbstverantwortlich Risiken an, die den Gesamterfolg unserer Organisation gefährden können.

3.6

Transparenz

Transparenz ist für das Funktionieren von Autonomie unerlässlich. Wenn Mitarbeiter/innen der operativen Ebene Entscheidungen von unternehmerischer Bedeutung treffen sollen, dann brauchen Sie Einblick in die Unternehmenszahlen. Wenn die Steuerung der Mitarbeiter/innen auf operativer Ebene nicht mehr über die Führungskraft, sondern selbstorganisiert erfolgen soll, dann brauchen die Mitarbeiter/innen

untereinander Transparenz darüber, wer gerade aus welchen Gründen an welchem Thema arbeitet. Und letztendlich braucht auch die Führungskraft Transparenz über das autonome Tun der von ihr geführten Teams und Teammitglieder. Das hat nichts mit Kontrolle, sondern mit Handlungs- und Auskunftsfähigkeit zu tun.

Ein kleiner Test:

Machen Sie ab jetzt Ziele und Agenda Ihres Team- oder Abteilungsmeetings öffentlich und erlauben Sie jeder Person im Unternehmen, spontan und unangemeldet an diesem Meeting teilzunehmen. Alle sind willkommen. Undenkbar? Ganz im Gegenteil: Gelebte Praxis in einigen der von uns besuchten Unternehmen.



Als wir mit Führungskräften das Unternehmen Upstalsboom besuchten und mit Bodo Jansen sprachen, waren gerade die Ergebnisse der zweiten Mitarbeiter/innenbefragung ausgewertet. Die Ergebnisse der ersten Befragung veranlassten Bodo Jansen, die Art und Weise, wie er mit seinen Mitarbeiter/innen umgehen wollte, radikal zu verändern – alles beschrieben in seinem Buch „Die stille Revolution“. Ohne die Ergebnisse zu kennen, lud er uns zum Treffen des „Culture Clubs“ ein, einer aus unterschiedlichen Upstalsboom-Bereichen und -Funktionen zusammengesetzten Gruppe von Menschen, die sich um die

Kulturentwicklung im Unternehmen kümmerten. In unserem Beisein wurden die Ergebnisse der zweiten Umfrage verkündet. Wir empfanden diese Bereitschaft zur Transparenz und das damit entgegengebrachte Vertrauen überwältigend.

Erinnern Sie sich an die oben beschriebene Transparenz als Nebeneffekt des abgestimmten Priorisierens im Management-Team? In zwei Organisationen empfanden Führungskräfte diesen Nebeneffekt als derart hilfreich, dass sie beschlossen, ihre Einzelbüros aufzugeben und in ein Gemeinschaftsbüro zu ziehen, um so die (informellen) Kommunikationswege zwischen sich zu verkürzen und dadurch die Transparenz zu maximieren.

Checkbox

Verhaltensmuster im Sinne des Merkmals „Transparenz“:

- + Wir teilen Entscheidungen proaktiv allen Betroffenen mit und erläutern Hintergründe.
- + Wir sorgen dafür, dass der Beitrag jedes Einzelnen für alle Beteiligten nachvollziehbar ist.
- + Wir stellen Informationen so zur Verfügung, dass Alle in ihren Gestaltungsspielräumen selbstverantwortlich handeln können.

3.7

Vereinfachung

„Um die Geschwindigkeit in einer Organisation zu erhöhen gibt es zwei einfache Ansatzpunkte: Entscheidungen dort treffen lassen, wo sie gebraucht werden und Prozessschritte herausnehmen“


so der Leiter Logistik Europa bei Mars, einem Unternehmen mit weltweit 80.000 Mitarbeiter/innen, von denen gerade einmal 300 in der Konzernzentrale arbeiten.

Viele Unternehmen ächzen unter formellen Prozessen und Regularien, die sie sich selbst gegeben haben – irgendwann einmal vielleicht aus gutem Grund. Häufig ist der Grund aber nicht mehr vorhanden, das Regularium aber bleibt, weil es zum Bestandteil gelebter administrativer Routinen wurde. Viele Regularien erfüllen eine Kontroll-/Überwachungsfunktion. Manchmal werden sie aber auch von Querschnittsfunktionen oder Stabsabteilungen eingeführt, weil diese sie aus ihrer Sicht für sinnvoll oder gar notwendig halten – nicht zuletzt, um ihre eigene Existenz zu rechtfertigen und zu manifestieren.

Funktionierende Zusammenarbeit braucht verbindliche Regeln. Quantität und Qualität des Regelwerks stehen jedoch funktionierender Zusammenarbeit häufig im Weg. Besonders spürbar wird diese Dysfunktionalität, wenn sich das Umfeld einer Organisation von kompliziert zu komplex wandelt. Die Organisation ist nicht in der Lage, mit angemessener Beweglichkeit und Geschwindigkeit auf volatile Anforderungen aus dem Umfeld zu reagieren. Das Regelwerk verursacht Immobilität. Spätestens jetzt ist es höchste Zeit, die Regeln auf den Prüfstand zu stellen.

Viele (inzwischen) sinnlose Regularien werden unbewusst befolgt, weil sie schon immer da waren. Wird MitarbeiterInnen diese Sinnlosigkeit bewusst, trauen sie sich häufig nicht, diesen Umstand anzusprechen. Es könnte um heilige Kühe gehen.

Auch hier ist wieder Führung gefragt. Fredmund Malik rät schon lange zu einer regelmäßigen „systematischen Müllabfuhr“. Das Beseitigen von (Ressourcen-) Verschwendung ist schon seit Jahrzehnten ein Kernanliegen des Lean Managements. Ein wesentliches Element von Scrum ist das Beseitigen von Hindernissen („Impediments“), die in den Retrospektiven des Teams offen angesprochen werden.

Entscheidend ist die offizielle Aufforderung verbunden mit der klaren Erlaubnis, vermeintlich sinnlose Regeln auf den Tisch zu legen und eingehend zu hinterfragen. „Kill a stupid rule“ ist eine der wirkungsvollsten Methoden in der  **New Work Box** von P1.

Die Führungskräfte, mit denen wir Mars während einer Learning Journey besuchten, trafen anschließend ihren Strategiechef und berichteten von ihren Erkenntnissen. Der Strategiechef zeigte sich aufgeschlossen, meinte jedoch, dass er nicht wegen jeder kleinen Prozessänderung auf den CEO zugehen werde. Vielmehr sollten die Führungskräfte gemeinsam mit ihren Teams vermeintlich unnütze Regularien aufspüren und zusammentragen. Gesagt, getan: Die Führungskräfte und ihre Teams gingen mit großem Eifer zur Sache. Die Regularien wurden sogar ausgedruckt, symbolisch in gelbe Säcke gepackt und dem Strategiechef auf den Tisch gelegt. Dieser zeigte sich beeindruckt und ging damit wie versprochen zum CEO. Natürlich war ein Teil der Regularien nicht ohne weiteres aus der Welt zu schaffen, z. B. weil sie gesetzliche oder steuerliche Auflagen berührten. Vieles wurde jedoch in Angriff genommen. Das aus Sicht der Führungskräfte lohnendste Ergebnis war die Abschaffung der kleinteiligen Reisekostenrichtlinie.

Checkbox

Verhaltensmuster im Sinne des Merkmals „Vereinfachung“:

- + Wir überprüfen Ziele, Vorgaben und Kennzahlen auf deren Sinnhaftigkeit und verändern sie bei Bedarf.
- + Wir überprüfen unsere Prozesse, Regeln und Abläufe auf deren Sinnhaftigkeit und verändern sie bei Bedarf.
- + Wir überprüfen unsere Strukturen, Funktionen und Rollen auf deren Sinnhaftigkeit und verändern sie bei Bedarf.

3.8

Vertrauen

Vertrauen ist unabdingbare Voraussetzung für eine wirksame Ausprägung aller entscheidungs- und umsetzungsrelevanten Kulturmerkmale einer Organisation:

- + Das Erhöhen des **Autonomiegrads** in Richtung einzelner Mitarbeiter/innen oder eines Teams durch Abgeben und Annehmen von (Entscheidungs-)Verantwortung erfordert Vertrauen auf beiden Seiten.
- + Der Begriff **Transparenz** ist ambivalent belegt. Transparenz zu haben, ist eher positiv; transparent zu sein, eher negativ. Vertraue ich jedoch meinem Umfeld, habe ich kein Problem damit, transparent zu sein.
- + **Vereinfachung** durch den Abbau formeller Regularien, die häufig eine Kontroll-/Überwachungsfunktion erfüllen, setzt naheliegender Weise Vertrauen voraus.
- + Bei **Iterationen** geht es darum, rasch Neues auszuprobieren ohne zu wissen, ob es funktioniert. Rückschläge bleiben dabei nicht aus. Darauf werden sich Mitarbeiter/innen oder Teams nur dann bereitwillig einlassen, wenn sie darauf vertrauen können, dass diese Rückschläge für sie keine negativen persönlichen Konsequenzen nach sich ziehen.
- + Die Bereitschaft **Feedback** zu geben, setzt Vertrauen voraus. Schließlich geben Feedback-Gebende viel von sich preis: Von ihrer Art auf die Welt zu schauen und von dem, was ihnen wichtig ist. Kritisches Verhaltensfeedback „nach oben“ wird nur dann stattfinden, wenn Feedback-Gebende darauf vertrauen können, dass daraus keine nachteiligen persönlichen Konsequenzen entstehen.

Vertrauen ist die Basis wandlungsfähiger und leistungsstarker Organisationen. Nichts ist so komplexitätsreduzierend wie Vertrauen. Der Begriff mutet bisweilen sozialromantisch an, lässt sich aber unmittelbar mit **Effektivität** und **Effizienz** einer Organisation in Verbindung bringen. Laut Peter Drucker bedeutet Effektivität, das Richtige zu tun. Effizienz bedeutet, etwas richtig zu tun. Trifft Effektivität auf Effizienz, dann geschieht das Richtige in der richtigen Weise.

Ein höheres Maß an vertrauensvoller Autonomie sorgt dafür, dass mehr Menschen entscheidend und damit vielleicht sogar unternehmerisch mitdenken. Mehr Mitdenkende sorgen auch für neue Lösungen, die passender („richtiger“) sein können als die bisherigen. Die Organisation wird dadurch effektiver.

Das erwähnte Beispiel aus dem Relation Center bei Otto zeigt in wunderbarer Weise, wie Vertrauen unmittelbar zur Effizienzsteigerung beiträgt. Das direkte Festlegen der Schichtpläne und das Abzeichnen geringer Retourenbeträge durch die operativen Teams selbst machen Prozessschritte oder Kontrollschleifen über deren Führungskräfte überflüssig. Die Organisation wird schneller und arbeitet ressourcenschonender.

Gleiches gilt für ein IT-Unternehmen, das Selbstbedienungsautomaten für IT-Geräte aufgestellt hat. Wenn Mitarbeiter/innen eine neue Tatstatur, eine neue Maus, eine neue externe Festplatte o.ä. benötigen, dann können sie sich sofort am Automaten bedienen. Für die einzelnen Produkte sind Preisschilder angebracht, um darauf hinzuweisen, dass gerade dieser Betrag für die Firma ausgegeben wird. Aber die Möglichkeit, rasch wieder arbeitsfähig zu sein und nicht erst zeitaufwändig einen Bestellprozess auslösen zu müssen, hat unmittelbar mit Effizienz zu tun ... und mit Vertrauen.



It's the people

Die vorherrschende Annahme ist, dass Vertrauen wachsen muss. Vertrauen muss man sich erarbeiten oder verdienen – meist durch eine gemeinsame Historie der Vertrautheit, in der die gegenseitigen Erwartungen aneinander wiederholt erfüllt oder zumindest nicht enttäuscht wurden.

In komplexen Umfeldern mit ihren rasch wechselnden Herausforderungen und den damit verbundenen rasch wechselnden Teams, die diesen Herausforderungen begegnen sollen, ist häufig nicht genügend Zeit, um Vertrautheit zu erzeugen und eine Historie erfüllter Erwartungen zu produzieren. Um trotzdem effektiv und effizient arbeiten zu können, ist es notwendig, anderen Menschen mit einem Vertrauensvorschuss zu begegnen. Vertrauen wird damit zu einer bewussten Entscheidung, zu einer Geisteshaltung. Mein Misstrauen muss man sich erst einmal verdienen! In aller Regel kommt es zum gegenteiligen Effekt: Vertrauen erzeugt Vertrauen.

Checkbox

Verhaltensmuster im Sinne des Merkmals „Vertrauen“:

- + Wir schaffen und bewahren Rahmenbedingungen, die auf Vertrauensvorschuss basieren.
- + Wir nehmen Ideen unserer KollegInnen wohlwollend auf, auch wenn wir nicht alle Hintergründe kennen.
- + Wir sprechen offen über Probleme, Rückschläge und damit verbundene Emotionen.

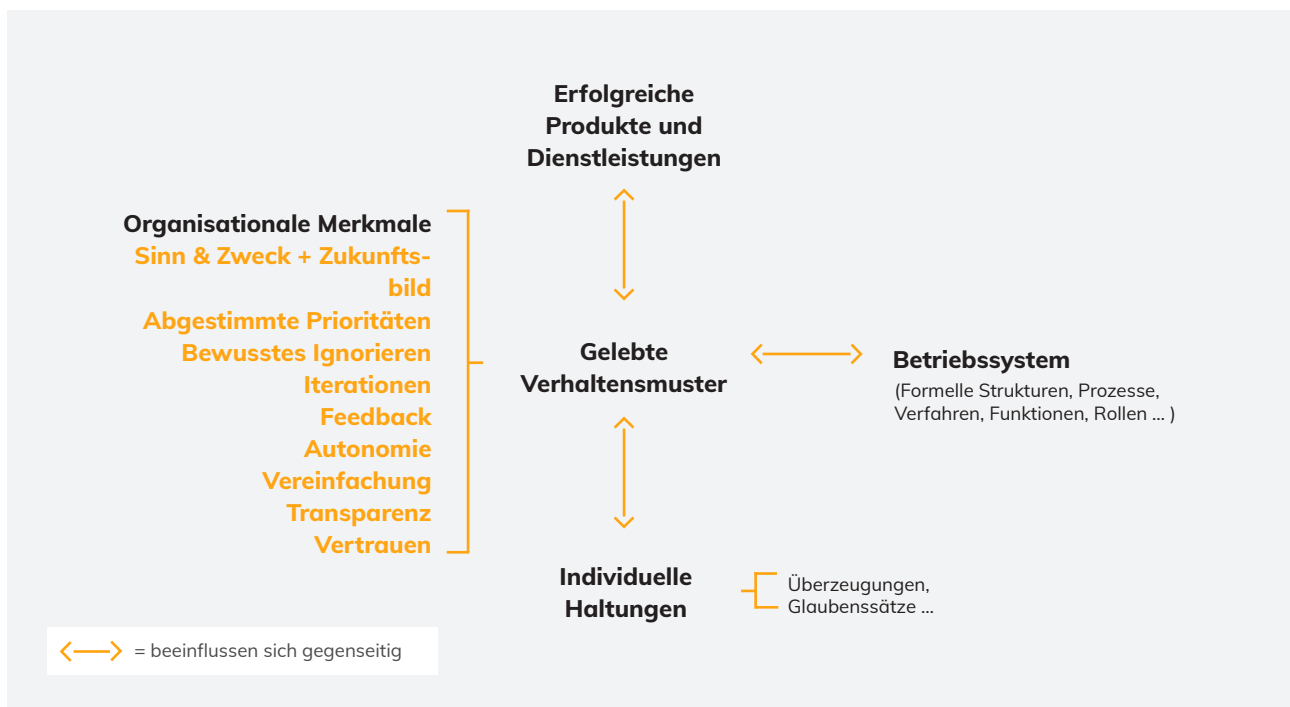
4.0

Betriebssystem

Das Betriebssystem einer Organisation besteht aus formellen Strukturen, Prozessen, Verfahren, Funktionen, Rollen etc. Das Betriebssystem beschreibt, wie in der Organisation entschieden, kommuniziert und gehandelt werden soll.

Demgegenüber zeigen die beobachtbaren Verhaltensmuster, wie in der Organisation tatsächlich entschieden, kommuniziert und gehandelt wird. Betriebssystem und Verhaltensmuster beeinflussen sich gegenseitig. Manchmal (wenn auch selten) sind sie im Einklang, d.h. das Ist-Verhalten entspricht dem Soll-Verhalten.

Wenn dieser Einklang zu erfolgreichen Produkten und Dienstleistungen führt, dann ist der hypothetische Idealzustand einer Organisation erreicht; hypothetisch deshalb, weil die Dynamik des Umfelds bald wieder Anpassungen der Verhaltensmuster und damit ggf. auch des Betriebssystems erforderlich macht.



Wechselwirkungen im organisationalen Kontext

In den meisten Fällen sind die beobachtbaren Verhaltensmuster mit dem Betriebssystem nicht im Einklang. Beispielsweise dann, wenn die Strukturen und Regularien des formellen Betriebssystems als nicht nützlich oder gar hinderlich angesehen werden, um erfolgreich Produkte und Dienstleistungen auf den Markt zu bringen / an den Kunden zu liefern. In diesem Fall kommt es früher oder später zur Bildung von Schattenorganisationen: Mitarbeiter/innen prägen undercover informelle Strukturen und Verhaltensmuster aus, die aus ihrer Sicht sinnvoll oder notwendig sind, um den Laden am Laufen zu halten. Die Ko-Existenz formeller und informeller Strukturen erhöht die innere Komplexität. Diese erzeugt zusammen mit der äußeren Komplexität erheblichen Stress für die Organisation und die Organisationsmitglieder. Einige bringen mit hoher Eigenmotivation genügend Willen und Energie auf, um in beiden Strukturen zu arbeiten. Andere entscheiden sich gegen die Doppelbelastung und damit in der Regel für das Arbeiten innerhalb des formellen Betriebssystems. Sie machen Dienst nach Vorschrift. Wird dieser als sinnlos erachtet, ist die innere Kündigung nicht weit. Der Auftrag an Führung lautet dann:

Schattenorganisationen aus ihrem Untergrund-Dasein befreien, legalisieren, evtl. formalisieren und im Zuge dessen hinderliche Bestandteile des bisherigen Soll-Betriebssystems verändern oder gar abschaffen.

Das Merkmal **Vereinfachung** gepaart mit **Feedback** und **Vertrauen** dürfte dabei eine prominente Rolle spielen.

Die umgekehrte Konstellation ist auch möglich: Bestehende Verhaltensmuster sind aus Sicht einer Führungskraft ungeeignet, erfolgreiche Produkte und Dienstleistungen hervorzubringen und damit dem Markt/dem Kunden das zu geben, was er braucht oder wünscht. Der Auftrag an Führung lautet in diesem Fall:

Gestalte/Nutze ein zukunftsfähiges Betriebssystem und passe die Verhaltensmuster der Organisation so an das Betriebssystem an, dass Produkte und Dienstleistungen (wieder) dauerhaft erfolgreich sind.

Hier gilt es, als Führungskraft zunächst einmal innezuhalten, sich nicht anstecken zu lassen von dem Alarmismus, der überall herrscht, sondern sich ganz nüchtern die Frage zu stellen:

Sind die vorherrschenden Verhaltensmuster in der Organisation grundsätzlich geeignet, jetzt und in naher Zukunft erfolgreiche Produkte und Dienstleistungen hervorzubringen?

Wenn die Antwort auf diese Frage „Ja“ lautet, dann sollte die Führungskraft wachsam bleiben, Entwicklungsschritte, die aus der Organisation selbst entstehen, moderieren/begleiten und dabei helfen, erwünschte Vereinfachungen zu realisieren. Grundsätzlich sollte sie jedoch die Organisation weiterhin in Frieden ihren Job machen lassen. Wenn die Antwort „Nein“ lautet, dann ist es an der Zeit, die Organisation bewusst weiterzuentwickeln und dabei ggf. in etwas Anderes/Neues zu transformieren.


Erfolgreiche Transformationen sind keine Big-Bang-Projekte. Auch wenn sie so angekündigt und aufgesetzt werden: Letztendlich bestehen sie in der Umsetzung aus der Summe vieler kleiner Schritte über einen längeren Zeitraum. Und selten ist der fünfte Schritt so, wie er vor dem ersten Schritt geplant wurde.

Eine Änderung der Aufbauorganisation als erster Schritt kann dazu dienen, verkrustete Strukturen aufzubrechen und Raum für neue Strukturen mit anderen Verhaltensmustern zu schaffen. Dabei handelt es sich um eine massive Intervention, die wohl überlegt sein will. Die Änderung der Aufbauorganisation, ein Abbau von Linienführungskräften oder ganzer Führungsebenen ist weder notwendige Voraussetzung noch zwangsläufige Konsequenz von Transformationsprozessen. Zudem können solche Einschnitte in Anbetracht der zunehmenden Entscheidungsmenge in komplexen Umfeldern kontraproduktiv wirken: Weniger Entscheider/innen „oben“ können zu einer Überlastung der Entscheider/innen „unten“ führen.

Die Otto Group, die gemeinhin als Musterbeispiel für erfolgreiche Transformation gilt, baute (Stand Februar 2020) ihre Führungsstrukturen nicht um. Nach Aussage von Tobias Krüger sei viel entscheidender, wie Führung verstanden und gelebt wird.

Der Kulturwandel und der damit verbundene Wandel im Führungsverständnis sei vielmehr eine Folge des ständigen Befassens mit der Frage „Wie wollen wir zusammenarbeiten?“.

Auch hier ist eine iterative Vorgehensweise hilfreich: Neues ausprobieren, Nützliches behalten, Unnützes zur Seite legen und erneut Neues ausprobieren. Auf diese Weise entwickeln sich zunächst die Formen und mit der Zeit auch die Kultur von Zusammenarbeit und Führung weiter.

Mögliche Zusammenarbeitsmethoden und -prinzipien (gewöhnlich oder ungewöhnlich) sind zu zahlreich, um sie hier aufzuführen. Es sei an dieser Stelle auf die  **New Work Box** von P1 verwiesen. Die dort genannten Methoden und Prinzipien befördern in unterschiedlicher Weise die Entwicklung aller in diesem Dokument genannten Kulturmerkmale mit ihren typischen Verhaltensmustern.

Entscheidend ist, mit Prinzipien und Methoden zu beginnen, die aus der aktuellen Sicht einer Organisation oder eines Teams sofort nützlich erscheinen. Einige dieser Methoden und Prinzipien erweisen sich auch in klassisch-hierarchisch geführten Organisationen als kompatibel und damit rasch umsetzbar. Andere Methoden und Prinzipien greifen tief in das bestehende Gefüge ein. Dies kann letztendlich zu einer Veränderung der Organisationsstruktur und/oder einem Abbau von Führungsebenen führen (muss es jedoch nicht!).

Gelebte kollektive Verhaltensmuster in einer Organisation entstehen aus der Summe gleichartiger individueller Verhaltensmuster. Um einen Weiterentwicklungs- oder Transformationsschritt zu erzeugen, ist eine kritische Menge gleichartiger individueller Verhaltensmuster erforderlich, die sich von bisherigen Mustern unterscheiden (Musterbruch) und über einen längeren Zeitraum miteinander in Resonanz gehen, d.h. sich gegenseitig bestärken oder gar verstärken.

Neue Prinzipien und Methoden der Zusammenarbeit bedingen immer eine Verhaltensänderung auf individueller Ebene. Die Beteiligten müssen bestimmte Gewohnheiten ablegen, um das neue Prinzip oder die neue Methode zu leben. Menschen sind jedoch Gewohnheitstiere, die gerne in alte Muster zurückfallen. Führung kommt deshalb bei der Einführung neuer Prinzipien und Methoden der Zusammenarbeit eine besondere Bedeutung zu.

Selbst wenn die Einführung eines Prinzips oder einer Methode von einem (Management-)Team gemeinschaftlich als nützlich erachtet wurde, muss Führung häufig dafür sorgen, dass sich die Teammitglieder an diese Vereinbarung halten. Regelmäßige Erinnerungen und Ermutigungen sind sicherlich hilfreich. Manchmal erfordert die Umsetzung jedoch

ein geradezu autokratisch anmutendes Führungsverhalten, um die Prinzipien oder Methoden auf individueller Verhaltensebene am Leben zu erhalten. Dieses autokratische Führungsverhalten wirkt insbesondere dann paradox, wenn es darum geht, Prinzipien und Methoden zur Förderung von Autonomie, Selbstverantwortung und Selbstorganisation einzuführen – jedoch nur auf den ersten Blick. Die Einführung von Selbstorganisation der Selbstorganisation der Organisation zu überlassen, überfordert die Organisation in aller Regel.

Oder wie es Ron Heifetz, Harvard-Professor für Führung in einem Interview auf die Frage, ob Kontrolle in der neuen Führung nun passé sei, ausdrückte:

„Es braucht ein großes Maß an Kontrolle, aber man kontrolliert die Parameter, die Menschen in die Lage versetzen, adaptiv zusammenzuarbeiten.“

Es geht um eine Art von Kontrolle, die Anpassungsfähigkeit anstelle von Effizienz fördert.“
Ron Heifetz in *Capital*, Ausgabe 08/2020

Wir empfehlen die in diesem Whitepaper beschriebenen Merkmale wandlungsfähiger und leistungsstarker Organisationen als jene Parameter, die es laut Ron Heifetz zu kontrollieren gilt.

Checkbox

Indizien für die merkmalsübergreifende Wandlungsfähigkeit einer Organisation:

- + Wir klären gemeinsam die Frage „Wie wollen wir zukünftig unsere Zusammenarbeit besser organisieren?“
- + Wir probieren neue Prinzipien/Methoden für Zusammenarbeit aus, prüfen deren Wirksamkeit und entwickeln sie weiter.
- + Wir sprechen wahrgenommene Defizite in übergeordneten Strukturen bei den jeweils Verantwortlichen an.

5.0

Haltung

Grundlage individuellen Verhaltens ist die individuelle Haltung (neudeutsch „Mindset“). Das Vorhandensein einer Haltung, die ein Verhalten im Sinne einzuführender Prinzipien und Methoden unterstützt, ist sicherlich hilfreich. Gerade in Transformationsprozessen ist jedoch nicht davon auszugehen, dass die innere Haltung zum Neuen passt, wurde sie doch durch das Bisherige über einen langen Zeitraum geprägt oder war von vornherein mit dem Bisherigen kompatibel.

Zur Beförderung von Transformationsprozessen (in welche Richtung auch immer) wird häufig gefordert, man müsse bei der Haltung, beim Mindset ansetzen. Richtig ist sicherlich, dass eine Transformation nicht gelingen wird, wenn sich die Haltung der Beteiligten nicht ändert. Allerdings werden sich beim Ansetzen am Mindset angesprochene Menschen sofort die Frage stellen, in Bezug worauf sich ihre Haltung überhaupt ändern soll.

Um diese Frage zu beantworten braucht es eine Verkettung von Um-zu-Argumenten: Wir brauchen eine bestimmte Haltung, um ein bestimmtes individuelles Verhalten zu erzeugen, um in Summe ein bestimmtes kollektives Verhalten zu erzeugen, um als nützlich erachtete Prinzipien und Methoden der Zusammenarbeit zu ermöglichen, um uns durch das schrittweise Umsetzen einer Auswahl nützlicher Prinzipien und Methoden zu transformieren, um die Organisation im Sinne von „Sinn & Zweck + Zukunftsbild“ zukunftsfähig zu machen.

Die Betroffenen werden sich auf die geforderte Haltungsänderung erst dann einlassen, wenn diese Argumentationskette vollumfänglich und für sie schlüssig vorliegt; ein sehr aufwändiges Unterfangen ... und vermutlich zu kognitiv bzw. zu abstrakt.

Die Alternative ist, klein auf der Ebene der Prinzipien und Methoden anzufangen. Das konsequente Umsetzen eines als operativ nützlich angesehenen Prinzips oder einer Methode bedingt im ersten Schritt eine Verhaltensveränderung. Wenn die Umsetzung erfolgreich verläuft, kommen die Beteiligten zu neuen Einsichten und Überzeugungen (nützliche Methode! gutes Prinzip!), was letztendlich auf eine kleine Haltungsänderung hinausläuft. Danach folgt das nächste Prinzip, die nächste Methode. Im Allgemeinen erweist sich dabei die inkrementelle Haltungsänderung aus dem ersten Schritt als förderlich – schlicht und ergreifend deshalb, weil das Einnehmen einer neuen Haltung aus Sicht der Betroffenen in einem ersten Schritt hilfreich war oder zumindest nicht weh tat.

Führungskräfte, die es eilig haben, können natürlich auch versuchen, durch das Anwerben neuer Mitarbeiter/innen mit der gewünschten Haltung eine kritische Menge an Haltungen und damit verbundenen individuellen Verhaltensmustern zu erzeugen, um die bestehenden kollektiven Verhaltensmuster und damit die Kultur von Führung und Zusammenarbeit im gewünschten Sinne zu beeinflussen. In der Regel geht dies nur durch den Austausch von MitarbeiterInnen, die das gewünschte Verhalten nicht zeigen (wollen oder können). Die Alternative ist, einfach abzuwarten: In der Regel gehen diese Mitarbeiter/innen ohnehin bald von selbst.

Der nächste gute Schritt für Ihre Organisation

Erfolgreiche Transformation ist das Ergebnis vieler kleiner Schritte.
Wir empfehlen deshalb, gleich mit einem ersten guten Schritt zu starten.

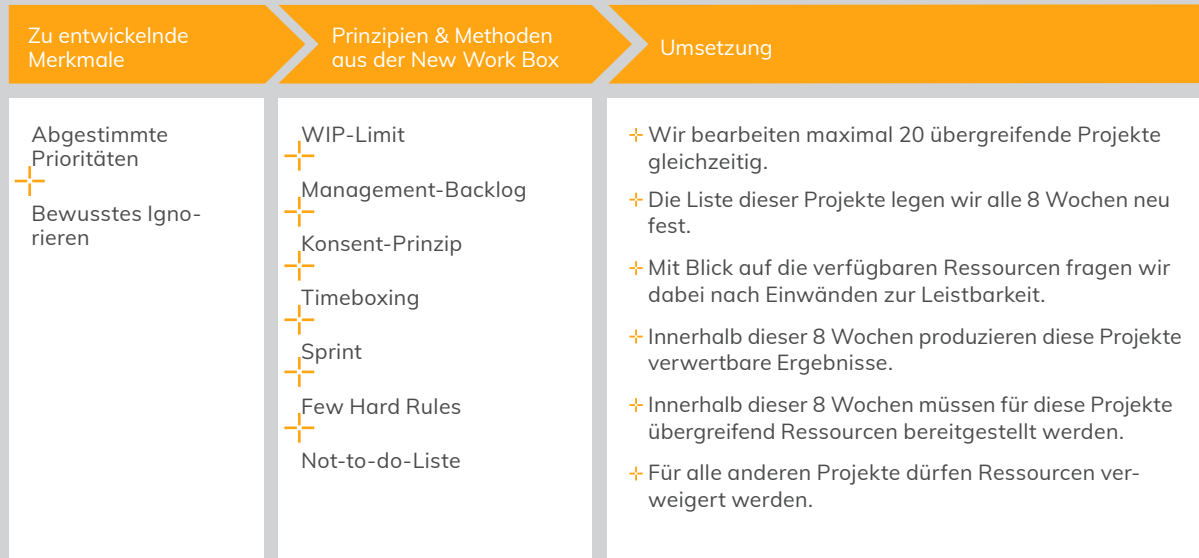


Füllen Sie mit Ihren KollegInnen und/oder MitarbeiterInnen (jede/r für sich) die Standortbestimmung zu den beschriebenen Merkmalen mit ihren Verhaltensmustern am Ende dieses Kapitels aus. Hierbei ist Fokussierung wichtig: Konzentrieren Sie sich z. B. auf ein Projektteam, eine Abteilung, einen Fachbereich oder das Top-Management als Führungsteam. Ermitteln Sie das Durchschnittsergebnis, diskutieren Sie auffällige Streuungen, diskutieren Sie die Kriterien, die Sie für die Beurteilung eines Kulturmerkmals herangezogen haben und beantworten Sie anschließend folgende Frage: Welches Kulturmerkmal ist unser größtes Entwicklungsfeld?

Fangen Sie mit der Entwicklung dieses einen Merkmals an. Sie werden feststellen, dass die Merkmale ohnehin sehr stark miteinander verwoben sind – wie ein liegendes Netz mit Knoten. Wenn Sie nach einem Knoten greifen und ihn anheben, dann bewegen sich die anderen Knoten früher oder später ebenfalls in die Höhe.

Gehen Sie anschließend in unsere [New Work Box](#) und suchen Sie sich für das zu entwickelnde Kulturmerkmal, zwei bis drei nützlich anmutende Prinzipien und Methoden heraus, die sie sofort ausprobieren. Einige werden sich tatsächlich als nützlich erweisen und funktionieren, andere nicht. Stabilisieren Sie Nützliches und legen sie Unnützes zur Seite. Nehmen Sie sich nach einer Phase der Stabilisierung die nächsten zwei bis drei Prinzipien oder Methoden vor. Stabilisieren Sie wiederum Nützliches und legen Sie Unnützes zur Seite usw. – iteratives Vorgehen eben. Nach einer Weile werden Sie feststellen, dass sich individuelle Verhaltensmuster, kollektive Verhaltensmuster und damit die Kultur verändern. Ihre Organisation wird wandlungsfähiger und leistungsstärker. Sie kommt immer besser mit komplexen Umfeldern zurecht.

Beispiel aus dem Operations-Bereich eines Anlagenbauers



Die gewählte Kombination aus Prinzipien und Methoden der New Work Box war für einen ersten Schritt ziemlich ehrgeizig. Entsprechend aufwändig war die Umsetzung und entsprechend fundamental die Auswirkungen auf die Zusammenbeitskultur im Management-Team.



Wiederholen Sie die Standortbestimmung halb-jährlich. Vermutlich werden Sie feststellen, dass sich das als Entwicklungsfeld identifizierte und bearbeitete Merkmal tatsächlich entwickelt hat. Häufig ist zu beobachten, dass sich andere Merkmale ebenfalls entwickelt haben – ein Kollateralnutzen, der auf die Vernetztheit der Merkmale zurückzuführen ist. Entscheiden Sie gemeinsam, ob Sie beim Merkmal, auf dessen Entwicklung Sie sich in den letzten sechs Monaten konzentriert haben, weiter nachlegen möchten oder

ob der erreichte Entwicklungsstand für den Moment gut genug ist. Nehmen Sie sich dann das nächste Merkmal vor und gehen Sie analog vor.

Entscheidend ist, dass Sie mit kleinen Schritten am Ball bleiben. Ganz im Sinne von Tobias Krüger: „Der Kulturwandel bei der Otto Group ist eine Folge des ständigen Beschäftigens mit der Frage **Wie wollen wir zusammenarbeiten?**“.



Standortbestimmung: Merkmale wandlungsfähiger und leistungsstarker Organisationen

Beurteilen Sie in nachfolgender Tabelle die Verhaltensmuster in Ihrer Organisation auf einer Skala von **0 = überhaupt nicht ausgeprägt** bis **10 = perfekt ausgeprägt** mit Blick auf **Häufigkeit und Qualität** des beschriebenen Verhaltens. Klären Sie bitte vorher, auf welche (Teile der) Organisation sie **fokussieren** möchten: Gesamtunternehmen, Führungsmannschaft, Abteilung, Projektteam o.ä.

Merkmale & Verhaltensmuster												
1.	Sinn & Zweck + Zukunftsbild											
1.1	Wir thematisieren die Frage, warum es unsere Organisation auch in fünf bis zehn Jahren noch geben sollte.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.2	Wir klären, welchen Themen wir uns zukünftig widmen und welchen nicht.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.3	Wir sprechen über den Nutzen unserer Produkte und Dienstleistungen für unsere internen und/oder externen Kunden.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2.	Abgestimmte Prioritäten											
2.1	Wir legen die Prioritäten unserer Aktivitäten gemeinsam mit allen relevanten Ressourcenverantwortlichen fest.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2.2	Wir richten Entscheidungen über die Verwendung unserer Ressourcen erkennbar an den vereinbarten Prioritäten aus.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2.3	Wir sorgen dafür, dass alle Betroffenen nachvollziehen können, was gemacht und was nicht gemacht wird.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3.	Bewusstes Ignorieren											
3.1	Wir klären die Kriterien für Entscheidungen, etwas ganz bewusst nicht zu tun.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3.2	Wir begrenzen mit Blick auf vereinbarte Prioritäten und verfügbare Kapazitäten die Menge parallel laufender Aktivitäten.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3.3	Wir starten keine neuen Aktivitäten, solange wir nicht wissen, ob diese kapazitiv leistbar sind.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4.	Iterationen											
4.1	Wir leben das Prinzip „Probiere-Erkenne-Reagiere“ als passende Vorgehensweise in komplexen Situationen.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4.2	Wir akzeptieren Rückschläge als unvermeidbare Lernerfahrung, wenn Neues ausprobiert wird.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4.3	Wir sorgen dafür, dass jeder Iterationsschritt ein nutzbares Ergebnis hervorbringt (Produkte, Zusammenarbeitsformen ...).	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

5. Feedback												
5.1	Wir geben und nehmen Feedback zu den Ergebnissen unserer Arbeit.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5.2	Wir gleichen unsere Erwartungen aneinander ab und geben uns Feedback zu unserer Zusammenarbeit.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5.3	Wir geben und nehmen (individuelles) Verhaltensfeedback nach „oben“.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6. Autonomie												
6.1	Wir lassen Entscheidungen weitestgehend von den Personen treffen, die sie operativ benötigen.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6.2	Wir respektieren die vereinbarten Freiräume und Befugnisse jedes Einzelnen.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6.3	Wir sprechen selbstverantwortlich Risiken an, die den Gesamterfolg unserer Organisation gefährden können.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7. Transparenz												
7.1	Wir teilen Entscheidungen proaktiv allen Betroffenen mit und erläutern Hintergründe.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7.2	Wir sorgen dafür, dass der Beitrag jedes Einzelnen für alle Beteiligten nachvollziehbar ist.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7.3	Wir stellen Informationen so zur Verfügung, dass Alle in ihren Gestaltungsspielräumen selbstverantwortlich handeln können.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8. Vereinfachung												
8.1	Wir überprüfen Ziele, Vorgaben und Kennzahlen auf deren Sinnhaftigkeit und verändern sie bei Bedarf.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8.2	Wir überprüfen unsere Prozesse, Regeln und Abläufe auf deren Sinnhaftigkeit und verändern sie bei Bedarf.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8.3	Wir überprüfen unsere Strukturen, Funktionen und Rollen auf deren Sinnhaftigkeit und verändern sie bei Bedarf.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9. Vertrauen												
9.1	Wir schaffen und bewahren Rahmenbedingungen, die auf Vertrauensvorschuss basieren.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9.2	Wir nehmen Ideen unserer KollegInnen wohlwollend auf, auch wenn wir nicht alle Hintergründe kennen.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9.3	Wir sprechen offen über Probleme, Rückschläge und damit verbundene Emotionen.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Merkmalsübergreifend:

X.	Betriebssystem											
X.1	Wir klären gemeinsam die Frage „Wie wollen wir zukünftig unsere Zusammenarbeit besser organisieren?“	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
X.2	Wir probieren neue Prinzipien/Methoden für Zusammenarbeit aus, prüfen deren Wirksamkeit und entwickeln sie weiter.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
X.3	Wir sprechen wahrgenommene Defizite in übergeordneten Strukturen bei den jeweils Verantwortlichen an.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Mit Blick auf das Ergebnis:

1. Markieren Sie mit einem **Häkchen** jene Merkmale, die Sie für besonders gut entwickelt halten.
2. Markieren Sie mit einem **Kreuz** jene Merkmale, die Sie für besonders entwicklungsbedürftig halten. Konkretisieren Sie den Entwicklungsbedarf.

7.0

Über P1

7.1 Der Autor – Dr. Reinhard Schmitt

- + Selbstverständnis: Klarmachender Möglichmacher
- + Credo: „Es ist unmöglich Staub aufzuwirbeln, ohne dass einige Leute anfangen zu husten.“
- + Seit 2007 Berater, Trainer und Speaker bei P1
- + Schwerpunkte: Führungsentwicklung, Organisationsentwicklung, Transformationsmanagement, New Work



7.2 Kurzprofil P1

P1 – It's the people

Wir ermöglichen unseren Kunden, ihr Bestes hervorzubringen, lebendig und wandlungsfähig zu sein.

Wir befähigen Menschen und Organisationen, Führung und Zusammenarbeit neu zu denken und wirksam umzusetzen.

Dafür öffnen wir Räume für Veränderungen, machen Neues anfassbar und gehen ungewöhnliche Wege.

Kontakt

Weitere Informationen
und persönliche Beratung unter:

+49 521 / 54 37 39 29
info@p1-c.de

P1 Consulting GmbH
Goldstraße 16–18, 33602 Bielefeld

www.p1-consulting.de

Bildnachweise: Seite 3/5: © Adobe Stock Photo, Seite 36: Holger Gottschall

Das Copyright liegt bei P1 Consulting. Die Verwendung des Whitepapers, dessen Inhalte oder Gestaltungsmittel ob als gesamtes oder in Teilen ist gerne gestattet mit Bezugnahme und Nennung der P1 Consulting GmbH.

Stand März 2021