

AGILE FÜHRUNG UND AGILE PROJEKTE IM MITTELSTAND

ERFAHRUNGSWERTE UND PRAXISTIPPS



**ENERGIE DURCH
ENTWICKLUNG**

*Experten für zukunftsfähige
Unternehmensführung*

Energie durch Entwicklung MAGAZIN 2-2018
1. April 2018

EDITORIAL

Das Konzept von Agilität ist heute kein unbekanntes mehr. Seit Anfang der 1990er Jahre sind bereits erste Ansätze im Bereich der Software-Entwicklung zu finden. 2001 wurde das sogenannte agile Manifest in Utah, USA unterzeichnet und bildet seitdem die Grundlage agiler Projekte. Längst hat sich das agile Prinzip aus der Software-Entwicklung heraus, hin zu einem gängigen Prinzip für Unternehmens- und Mitarbeiterführung sowie Projektmanagement entwickelt.

Die Grundlage des agilen Prinzips bilden die agilen Werte, die von den 17 Unterzeichnern des agilen Manifests wie folgt festgelegt wurden:

„Wir erschließen bessere Wege, Software zu entwickeln, indem wir es selbst tun und anderen dabei helfen. Durch diese Tätigkeit haben wir diese Werte zu schätzen gelernt:

- **Individuen und Interaktionen** stehen über Prozessen und Werkzeugen
- **Funktionierende Software** steht über einer umfassenden Dokumentation

- **Zusammenarbeit mit dem Kunden** steht über der Vertragsverhandlung
- **Reagieren auf Veränderung** steht über dem Befolgen eines Plans

Das heißt: Obwohl wir die Werte auf der rechten Seite wichtig finden, schätzen wir die Werte auf der linken Seite höher ein.“

Klingt auf den ersten Blick simpel und vertraut. Auf den zweiten Blick realisieren mittlerweile viele Unternehmen, dass ein wahrhaftiges Leben dieser Werte einen Paradigmenwechsel in der Unternehmens- und Mitarbeiterführung mit sich bringt, der gar nicht so einfach zu gestalten ist.

In dieser Ausgabe des Energie durch Entwicklung MAGAZINs wollen wir insbesondere mit Blick auf mittelständische Unternehmen Erfahrungswerte und Praxistipps aus unserem Beratungsalltag mit Ihnen teilen. Dabei geht es weniger um die „Methode“ Agilität, sondern viel mehr um die Gestaltung von Rahmenbedingungen, die das Entwickeln und Leben einer agilen Kultur ermöglichen.

Viel Spaß bei der Lektüre wünscht



INHALT

- 01 Herausforderungen der agilen Führung**
– das Spannungsfeld zwischen Freiraum lassen und Vorgaben machen 4
VICTORIA GERARDS
- 02 Wirksamkeit als fachliche Führungskraft** – wie Führung auch ohne disziplinarische Verantwortung erfolgreich sein kann 6
PETER SCHREUDER
- 03 Angst 4.0**
– Widerstand oder produktive Energie? 8
DR. REGINA BRINKMANN-GÖBEL
- 04 Projektmanagement** – klassisch, agil, bimodal, selektiv oder hybrid? 11
Norbert Marschall

- 05 Über die Verbindungen von Vergütungsmanagement und Unternehmenskultur** 13
DR. UWE MACHWIRTH
- 06 Methode** – Organisationsaufstellung als Schlüssel zur Klarheit in komplexen Strukturen 19
PETER SCHREUDER & VICTORIA GERARDS
- 07 Voraussetzungen für agiles Arbeiten** und erfolgreiche virtuelle Zusammenarbeit 23
BRITTA KAMANN
- 08 Best Practice** – Wirksame Übungen und Interventionen für Team-Retrospektiven 26
VICTORIA GERARDS

IHRE EXPERTEN IM ÜBERBLICK



VICTORIA GERARDS
Expertin für zukunftsfähige Führungs-
und Unternehmenskultur



BRITTA KAMANN
Expertin für zukunftsfähige Führungskultur
und HR Excellence



Peter Schreuder
Experte für Executive Coaching,
Mediation und Moderation



Uwe Machwirth
Experte für Vergütungsmanagement
und HR Prozesse



Norbert Marschall
Experte für Projektmanagement
und Interimsmanagement



Dr. Regina Brinkmann-Göbel
Expertin für betriebliches
Gesundheitsmanagement

01 | HERAUSFORDERUNGEN DER AGILEN FÜHRUNG

DAS SPANNUNGSFELD ZWISCHEN FREIRAUM LASSEN UND VORGABEN MACHEN

VICTORIA GERARDS

In unserer Beratungspraxis erleben wir immer wieder, dass in agilen Strukturen, insbesondere im IT-Umfeld, folgendes Spannungsfeld besteht: Einerseits wollen Mitarbeiter viel Freiraum haben, was sich in Äußerungen wie „ich möchte selbstbestimmt arbeiten“ äußert. Andererseits entsteht oft Stillstand, weil Vorgaben nicht klar genug sind und „solange die da oben nicht sagen, was ich tun soll, mache ich gar nichts“.

Organisationseinheiten, die bis vor wenigen Jahren hierarchisch organisiert waren und die in einer eher konservativen Unternehmenskultur leben, sind es vor allem gewohnt, nach Vorgaben zu arbeiten, die im klassischen Top-Down Verfahren delegiert werden. Damit sind die Rollen von Führung und Mitarbeitenden klar definiert. Entscheidungen werden in der Regel durch die Führungskräfte getroffen, so dass den Mitarbeitern meist eine umsetzende und ausführende Rolle zukommt.

In agilen Strukturen ändert sich dies. Das agile Manifest legt andere, neue Werte der Zusammenarbeit fest. Dadurch rückt der kooperative, kreative Aspekt viel stärker in den Vordergrund und die Eigenverantwortung von Mitarbeitern gewinnt eine zentrale Bedeutung. Das bringt eine Reihe von Vorteilen mit sich. Mitarbeiter fühlen sich deutlich mehr wertgeschätzt, der gewünschte Freiraum zum selbstbestimmten Arbeiten ist endlich gegeben und die Entwicklungs- und Entfaltungsmöglichkeiten der Mitarbeiter nehmen deutlich zu. Damit steigt allerdings auch die (Selbst-)Verantwortung der Mitarbeiter. Damit kann und will nicht jeder umgehen, immer wieder führt der Freiraum auch zu Verunsicherung und Stillstand. Mitarbeiter sind in vielen Organisationen nicht gewohnt, selbstständig zu arbeiten und plötzlich selbst Entscheidungen zu treffen, was zu einem Gefühl der Überforderung führt.

Die neue Selbstständigkeit und Selbstverantwortung von Mitarbeitern hat auch Auswirkungen auf die Machtverhältnisse in Unternehmen. Führungskräfte können in agilen Strukturen nicht mehr auf die gleichen Instrumente zugreifen wie in klassisch hierarchischen Strukturen. Vielmehr stehen koordinierende und entwickelnde Aspekte im Vordergrund. Immer wieder wird aber versäumt, Führungskräfte auf ihre neue Führungsrolle ausreichend vorzubereiten. In der Regel werden Workshops und Trainings angeboten, die das agile Prinzip und die notwendigen Strukturen erklären. Die Auswirkungen auf die Haltung und das Verhalten als Führungskraft, die veränderte Führungsrolle und das dafür geeignete Führungsinstrumentarium wird meistens aber nicht vermittelt und entwickelt. Das führt in der Regel mit der Zeit auch zu Überforderung und Frustration bei den Führungskräften. Sie fühlen sich hilflos und nichts will so richtig gelingen.

So passiert es immer wieder, dass mit viel Herzblut, Motivation und Engagement agile Strukturen, agiles Projektmanagement und agile Arbeitsweisen eingeführt werden, aber die Ernüchterung nach ein bis zwei Jahren alle Beteiligten trifft: Statt besser sind viele Dinge schlechter geworden. Statt schneller sind Prozesse und Abläufe langsamer geworden. Statt mehr Flexibilität und Kreativität ist die Zusammenarbeit komplexer geworden und alle haben das Gefühl, nur noch in Meetings zu sitzen, die zu keinem Ergebnis führen.

Doch das muss nicht sein. Die Einführung von Agilität ist kein Selbstzweck, sondern hat immer ein klares Ziel: Die Kundenwünsche schneller und besser zu erfüllen, indem auf Veränderungen und individuelle Wünsche schneller und flexibler eingegangen werden kann. Dieses Ziel spezifiziert sich für jedes Unternehmen bzw. Projekt, aber die Essenz ist immer, den Kunden und seine Wünsche in den Fokus zu nehmen.

In der Praxis scheitert es hieran immer wieder, denn die Vision und das Ziel sind nicht klar und verständlich formuliert, so dass Führungskräfte und Mitarbeiter sich nicht damit identifizieren und an ihnen orientieren können.

Jedes Unternehmen und jedes Projekt brauchen eine Vision und ein Ziel:

- **Welcher Zweck soll erfüllt werden?**
- **Welcher Mehrwert geschaffen werden?**
- **Welche Vorteile hat der Kunde dadurch?**
- **Was gewinnen die Beteiligten?**

Das sind grundlegende Fragen zu Beginn, die idealerweise von der Unternehmensvision und -strategie abgeleitet werden, einen Bezug zum Business-Case haben und gemeinsam mit den Beteiligten spezifiziert werden.

Des Weiteren müssen der **Rahmen und die Spielregeln der Zusammenarbeit klar gesteckt sein**. Das betrifft einerseits die Rollenklarheit insbesondere der verschiedenen fachlichen und disziplinarischen Führungsrollen. Wer ist für was zuständig, wer für was verantwortlich, wer darf was wie entscheiden? Wer ist Ansprechpartner für wen und welche Fragen? Diese Dinge müssen grundsätzlich geklärt und die Ergebnisse auch entsprechend kommuniziert werden.

Darüber hinaus muss aber auch gemeinsam entschieden werden, **wie genau Entscheidungen zustande kommen**. Wer ist an welchen Entscheidungsprozessen wie beteiligt? Wie werden Entscheidungen kommuniziert? Wer hat Veto-Recht? Wer hat das letzte Wort? Was sind die Parameter, die allen Entscheidungen zugrunde liegen? Insbesondere Entscheidungsprozesse und -verfahren führen immer wieder zu Konflikten in agilen Strukturen, da sich insbesondere Mitarbeiter nicht immer beteiligt und gehört oder eingebunden fühlen. Es geht nicht darum, dass alle an allen Entscheidungen mitwirken sollen, es geht darum, die Spielregeln für Entscheidungsprozesse klar zu definieren, festzulegen und zu kommunizieren, so dass alle Beteiligten wissen, wie Entscheidungen zustande kommen.

Der dritte wichtige Aspekt ist **Klarheit über Kommunikations- und Informationsprozesse**

und -strukturen. Wer muss wen wann über was informieren. Wann ist es die Holschuld, wann die Bringschuld der Beteiligten, Informationen zu vermitteln bzw. zu bekommen? Wer muss sich wie oft mit wem über was austauschen? Ziel soll es immer sein, dass alle Beteiligten die Informationen haben, die sie brauchen, um arbeits- und handlungsfähig zu sein. Dabei gilt es nicht nur den Informationsfluss in Form von Emails, Wiki-Einträgen, Tickets etc. ins Auge zu fassen, sondern vor allem auch die Meetingstrukturen gut zu beleuchten. Wer muss sinnvollerweise an welchem Meeting in welcher Rolle mit welchem Auftrag teilnehmen?

Fazit:

Sind die Rahmenfaktoren 1. Vision, Sinn und Ziel, 2. Entscheidungsprozesse und 3. Kommunikationsprozesse geklärt und allen Beteiligten kommuniziert, ist schon für viel Klarheit gesorgt, die die Zusammenarbeit vor allem in agilen Strukturen erleichtert und es den Beteiligten ermöglicht, souverän mit dem Spannungsverhältnis zwischen Freiraum und Vorgaben umzugehen. Die Förderung und Entwicklung von agiler Führungskompetenz und der damit verbundenen Haltung und persönlichen Reife machen Führungskräfte deutlich wirkungsvoller. Kontinuierliches Feedback im Führungsalltag unterstützt vor allem Mitarbeiter dabei, den Freiraum, den sie in agilen Strukturen gewinnen, auch auszufüllen und die Selbstverantwortung aller Beteiligten für ihr eigenes Handeln und die daraus resultierenden Folgen zu übernehmen.



02 | WIRKSAMKEIT ALS FACHLICHE FÜHRUNGSKRAFT WIE FÜHRUNG AUCH OHNE DISZIPLINARISCHE VERANT- WORTUNG ERFOLGREICH SEIN KANN UND VORGABEN MACHT

PETER SCHREUDER

In unserer heutigen Welt, in der technologische Entwicklungen und stärkere Vernetzung immer weiter voranschreiten, benötigen Unternehmen sehr schnelle und flexible Entscheidungswege. Zu bewältigen ist das bisher Unmögliche: Mehr an Komplexität bei weniger an Struktur und eine beschleunigte Reaktionsfähigkeit bei geringerer Planbarkeit. Wie die Quadratur des Kreises also! Was kann da schneller sein, als der von Hierarchie weitestgehend befreite, entscheidungsfreudige Mitarbeiter?

Deshalb ersetzen viele Unternehmen und Organisationen hierarchische Strukturen durch projektorientierte, agile Ansätze. In einem solchen Projekt wird abteilungs-, manchmal sogar organisationsübergreifend zusammengearbeitet.

Führungspositionen werden flexibel als „Rolle auf Zeit“ besetzt. Eine Person übernimmt Verantwortung auf Zeit für ein Projekt, für ein Team, für eine Idee. Die, die diese Verantwortung, egal ob freiwillig oder bestimmt, in einem Team übernehmen, sind auf die Zusammenarbeit mit den anderen Team-Mitgliedern angewiesen. Richtig herausfordernd wird es, wenn ein Teil der Mitwirkenden gar keine Angestellten mehr sind, sondern als Freiberufler oder Mitarbeitende aus anderen Unternehmen nicht oder nur teilweise in die organisationale Struktur eingebunden sind.

Diese Person führt, ohne die Machtquelle disziplinarische Weisungsbefugnis zu besitzen. Sie kann sich dabei nur auf die Machtquelle, die sich aus Expertentum und Informationskontrolle speist, stützen. Das bedeutet, dass diese Person von ihrer Expertise, ihrer Fähigkeit Netzwerke zu bilden sowie andere Menschen zu überzeugen und mit ins Boot zu holen, abhängig ist. Diese Art der Führung erfordert eine Persönlichkeit mit weitreichenden kommunikativen und sozialen Fähigkeiten.

Dafür benötigt sie ein Instrumentarium, mit dem sie auf Andere einwirken kann, ohne das Machtinstrument disziplinarische Weisungsbefugnis zu

besitzen. Wie bei der hierarchischen Führung spielen aber auch hier die drei Einflussmechanismen eine große Rolle (s. Luhmann, Niklas 1964 S. 123ff., 1975 S. 74 ff. und 2002 S. 39):

- **Verständigung**
„Kommunikation ist die Grundvoraussetzung, hier werden zum Beispiel individuelle Auffassungen und Überzeugungen geklärt.“
- **Vertrauen**
„Es ist ein Vertrauensverhältnis herzustellen, indem gemeinsame Grundlagen herausgearbeitet werden.“
- **Macht**
„In Gruppen entwickelt sich ein unterschiedliches Machtverhalten; es kann durch Expertise, Sympathie, persönliche Ausstrahlung und gemeinsame Ziele entstehen.“

Was heißt das nun konkret für die Führungskraft in der Praxis?

Denken Sie in Projekten! Sie führen immer nur auf Zeit. Mitarbeitende, die heute in Ihrem Team sind, können morgen bereits in einem anderen Team arbeiten, vielleicht sogar als Ihre Führungskraft. Ein Team ist deshalb immer ein Team auf Zeit, das für ein klar umrissenes Projekt zusammenarbeitet. Nächsten Monat, nächstes Jahr, für den nächsten Kunden entstehen neue Teams. Definieren Sie konkret das Projekt und überlegen Sie, wer Teil Ihres Teams für dieses Projekt sein sollte.

Kommunizieren Sie die Ziele klar und stellen Sie vor allem sicher, dass diese allen Mitgliedern eines Teams bekannt sind. Investieren Sie deshalb zu Beginn eines Projekts genügend Zeit, um an einem gemeinsamen Bild vom Ziel zu arbeiten: Wer hat welche Ziele? Passen die Ziele zueinander? Welche Vision teilen wir? Wo gibt es noch Unstimmigkeiten? Stehen alle hinter dem Ziel? Es geht darum, individuelle Meinungen der einzelnen Teammitglieder in Einklang zu bringen und zu einem gemeinsamen Meinungsbild weiterzuentwickeln.

Nehmen Sie die Werte der Mitarbeitenden wahr, denn neben unterschiedlichen Zielen treffen immer auch unterschiedliche Werte-Systeme aufeinander, wodurch Konflikte entstehen. Werte beschreiben, was den einzelnen Beteiligten wichtig und wertvoll ist, was für sie die Mitarbeit im Team sinnvoll macht. Klären Sie: Wer hat welche Interessen und Erwartungen? Welche individuellen Auffassungen, Überzeugungen, Arbeitsweisen treffen im Team aufeinander?

Klären Sie Rollen und Zuständigkeiten, denn anders als in einem Team, das bereits länger zusammenarbeitet, müssen in einem Projekt-Team Aufgaben und Zuständigkeiten, Rollen und Erwartungen klarer und genauer kommuniziert werden. Es existieren keine festen Job-Beschreibungen, aus denen sich Zuständigkeiten ergeben. Mitarbeitende können in unterschiedlichen Teams unterschiedliche Rollen einnehmen, haben unterschiedliche Erwartungen an die anderen Personen im Team und an die Führungskraft. Geben Sie Personen und Beziehungen Vorrang, bevor Sie inhaltliche und fachliche Aspekte klären.

Es gibt in einem Team möglicherweise unterschiedliche Erwartungen an die Kommunikation. Ein Team braucht **Regeln und Strukturen für die Kommunikation**: Wann und wie werden verwendete Kommunikationswerkzeuge (z.B. E-Mail, Messenger, Skype) eingesetzt? Welche Vereinbarungen zur Erreichbarkeit bis hin zur Kommunikationskultur im Umgang miteinander müssen getroffen werden?

Insbesondere wenn Personen mit unterschiedlichem fachlichem Hintergrund, unterschiedlichen Erfahrungen und unterschiedlichen Herangehensweisen zusammenarbeiten, ist es wichtig, **gegenseitiges Verstehen sicherzustellen**: Verstehe ich wirklich, was die andere Person meint? Stellen Sie immer wieder sicher, dass alle noch mit im Boot sind.

Ein Team lebt vom gegenseitigen Vertrauen. Nur wenn sich die Personen im Team aufeinander verlassen können, wird eine erfolgreiche Zusammenarbeit möglich sein. Das bezieht sich auf Regeln zur Kommunikation und Kooperation, die Sie gemeinsam erarbeiten können und im Team festlegen. Das bezieht sich auch auf auftretende Schwierigkeiten und Konflikte. Wie geht das Team damit um, wenn etwas nicht wie geplant funktioniert oder einzelne Mitglieder Fehler ma-

chen? Das gilt im Übrigen für jedes Team, für ein Team, in einem agilen Umfeld aber erst recht.

Ganz wichtig: **Organisieren Sie den Wissensaustausch**. Ein Team wird nur funktionieren, wenn es gelingt, Wissen erfolgreich auszutauschen und von den Erfahrungen aller Beteiligten zu profitieren. Gerade in Projekten auf Zeit gilt: Wissen ist Macht. Einzelne Teammitglieder haben möglicherweise kein Interesse daran, ihr Wissen mit anderen zu teilen und der Organisation zur Verfügung zu stellen. Außerdem fällt in (virtuellen) Teams mit vielen Teilzeitkräften, Mitarbeitern im Ausland oder Freiberuflern oft der informelle, zufällige Austausch von Wissen (z.B. an der Kaffeemaschine) weg. Deshalb ist es besonders wichtig, vertrauensvolle, gute Beziehungen zu pflegen, formalisierte Prozesse für den Austausch von Wissen zu etablieren und Möglichkeiten für den Austausch zu schaffen.

Letztlich müssen Sie über die Zeit die **Motivation im Team aufrecht halten**. Als Führungskraft müssen Sie deshalb die unterschiedlichen, ggf. sogar widersprüchlichen Ziele, Bedürfnisse und Wünsche Ihrer Teammitglieder kennen und in geeigneter Weise darauf reagieren. Während vielleicht für eine Person die regelmäßigen Treffen mit den Kollegen zum Austausch aktueller Themen besonders wichtig und relevant sind, findet eine andere Person möglicherweise gerade die dafür investierte Zeit überflüssig. Nur wenn es gelingt, die Unterschiedlichkeit wahrzunehmen und zu adressieren, wird die Zusammenarbeit im Team für alle Beteiligten attraktiv sein.

Fazit:

Statt, wie die klassische Führungskraft, Ziele vorzugeben, Arbeitsprozesse zu strukturieren, Aufgaben zu delegieren, und deren Erledigung zu überwachen, muss die Führungskraft, um im agilen, weitestgehend hierarchiefreien Umfeld erfolgreich zu sein, die unterschiedlichen Interessen und Ziele aller Beteiligten wahrnehmen und integrieren, und dabei auch noch sicherstellen, dass übergeordnete Organisationsziele verwirklicht werden. Dies stellt besonders hohe Anforderungen an die Expertise sowie die kommunikativen und sozialen Kompetenzen dieser Führungskräfte. Darum ist es wichtiger denn je, hier in personenzentrierte, individualisierte Personalentwicklung zu investieren, damit Agilität und weitgehende Hierarchiefreiheit nicht zur Kopfllosigkeit mutiert.

03 | ANGST 4.0

WIDERSTAND ODER PRODUKTIVE ENERGIE?

DR. REGINA BRINKMANN-GÖBEL

Von ANGELUS NOVUS heißt es: "... er möchte wohl verweilen, die Toten wecken und das Zerschlagene zusammenfügen. Aber ein Sturm weht vom Paradiese her, der sich in seinen Flügeln verfangen hat und so stark ist, dass der Engel sie nicht mehr schließen kann. Dieser Sturm treibt ihn unaufhaltsam in die Zukunft ... Das, was wir den Fortschritt nennen, ist dieser Sturm." (*Walter Benjamin*)

Wir sprechen heute weniger von „Sturm“ als vielmehr von „Disruption“ im Zuge Digitaler Transformationsprozesse. Diese erscheinen als Garant für Wettbewerbsfähigkeit, Überleben, Wachstum. Disruption ist nicht nur assoziiert mit dem Glauben an eine positive Zukunft, sondern vor allem mit Unberechenbarkeit: Das radikal Neue lässt sich nicht aus Daten der Gegenwart und Vergangenheit berechnen. Das würde voraussetzen, dass nichts Unerwartetes passiert. „Die Zukunft der Technik und damit der Nutzen neuer Technologien lässt sich nur in Szenarien mit unterschiedlicher Plausibilität denken“ (Grunwald, Karlsruher Institut für Technologie), spricht: wir haben es mit vielen unterschiedlichen Zukünften zu tun, die nicht rational berechenbar sind, weder für das Unternehmen noch für die Stakeholder. Greifbares erscheint wenig abgesichert, Visionen nehmen den Platz gewohnter Vorstellungen ein. Inwieweit diese hoffnungsfrohe, bunte Bilder zeichnen oder düstere, angstauslösende, das hängt in entscheidendem Maße von der Führung, Leistungskultur und selbstverständlich den Ergebnissen des Unternehmens ab.

Mensch und Maschine

Automation verhilft zu einer Maschine, die unsere Ideen und Problemlösungen besser umsetzen kann denn je! In der Fabrik ohne Mauern wird die Arbeitssituation in Abhängigkeit vom Auftrag ständig neu definiert, Jobs werden nicht

mehr an einem Arbeitsplatz erfüllt, sondern nur in der Vernetzung. Denn erst in der Kommunikation und im Informationsaustausch zwischen allen Beteiligten erfüllen die Universalmaschinen optimal ihre Funktion. Standardisierte Fertigung verliert an Bedeutung zugunsten der vielbeschworenen Losgröße 1 (vollautomatisierte Fertigung von Unikaten nach Kundenwünschen). Im Fokus steht die Kunst des Zusammenbringens, die gelungene Kommunikation zwischen Unternehmen und Kunden sowie innerhalb des Unternehmens selbst. Damit sind und bleiben Menschen der entscheidende Faktor in der Wertschöpfungskette: Gut ausgebildete Organisatoren, Wissensarbeiter, Kreative!

Ein intelligenter Wissens-Hub, der Datensätze sammelt, Informationen verknüpft, die Ergebnisse verteilt, so dass die Maschinen den Zustand und den Bedarf der Fertigung permanent abgleichen können, unmittelbare Kommunikation via Internettechnologie, alle diese Ziele sind gebunden an den Menschen in seiner Entscheidungsfunktion: Eine sich selbst steuernde Fertigung ist und bleibt Unsinn! Big Data und ausgeklügelte analytische Werkzeuge lassen fast sämtliche Prozesse effizienter gestalten – und gerade damit werden Intuition, Kommunikation und Kreativität zu den herausragenden Unterscheidungsmerkmalen von Unternehmen. Wenn alle über den annähernd gleichen technologischen Vorteil verfügen, macht der Mensch den Unterschied!

Angst 4.0

Die Angst, die sich mit der Digitalen Transformation verbindet, steckt bereits in der ersten industriellen Revolution (historisch bedeutsam der Weber Aufstand von 1844). Ziel der Automatisierung, bis heute in der DIN V19233 festgeschrieben, ist „das Ausrüsten einer Einrichtung, so dass sie ganz oder teilweise ohne

Mitwirkung des Menschen bestimmungsgemäß arbeitet“. Ohne Mitwirkung des Menschen, das macht früher wie heute Angst! Angst vor Arbeitsplatzverlust, gesellschaftlichem Abstieg, Verelendung, diese Themen bewegen bis heute die Menschen.

Arbeit 4.0 ohne jeden Routineanteil wirkt verdichtet, stressig, komplex. Zeichen der Überforderung oder gar Unfähigkeit werden sehr viel schneller sichtbar, Fehler im Komplexen sehr viel folgenschwerer. Fazit: Es darf keine Minderleister geben! Bei rasant zunehmendem Verlust bewährter Denk- und Handlungsmuster steigen die Erwartungen an die Lern- und Leistungsbereitschaft jedes Mitarbeiters, erzeugen Ängste, die durch das Gemessen werden an Maßstäben, die undurchsichtig geworden sind, noch verstärkt werden.

Angst stellt sich für jeden Menschen als ein ganzheitliches, subjektiv höchst unangenehm erlebtes Phänomen dar. Mit zunehmender Intensität sinkt die Informationsverarbeitungskapazität (Konzentration, Lernen, Gedächtnis), Ressourcen werden nicht mehr oder falsch wahrgenommen (Über-, Unterschätzung), die Fehlerquoten nehmen zu, Leistungsblockaden bis hin zu völligem Leistungsversagen sind die Folge. „The only thing we have to fear is fear itself“ (Roosevelt 1933), denn **wer von Angst getrieben ist, vermeidet das Unangenehme, verleugnet das Wirkliche und verpasst das Mögliche!** Der Angsterfüllte begibt sich in einen *circulus vitiosus*, in dem angst erzeugt die angstauslösenden Bilder Wirklichkeit werden.

Dabei blockiert Angst nicht nur Denk-, Entscheidungs- und Handlungsprozesse, sondern führt auch zu körperlichen Störungen, einer Schwächung des Immunsystems und befördert damit die Ausbildung langwieriger Erkrankungen, die für das Unternehmen unweigerlich hohe Kosten produzieren.

Angst und Führung

So wie Stress nicht einfach negativ zu bewerten ist, sondern als belastender Distress oder lebensbejahender Eustress differenziert werden sollte, hat auch die Angst zwei Gesichter. Angst

als verstärktes Ego-Involvement einschließlich der begleitenden Prozesse auf neurobiologischer Ebene zeigt sich als aktivierende, produktive Kraft, die den Menschen nicht nur motiviert, sondern auch befähigt, höhere Leistungen mit Freude und Engagement zu erbringen. Diese Kraft wird um so wirksamer, je stärker die Aufgabe neue Herausforderungen enthält, Mut, Kreativität und Selbstverantwortung erfordert. Vorausgesetzt wird eine mäßige Intensität der Angst, die Denkprozesse (noch) nicht blockiert, sondern gerade den Leistungsmotivierten, der Aufgaben mit einer 50% igen Erfolgswahrscheinlichkeit sucht (leichtere Aufgaben erzeugen bei Erfolg wenig Stolz, schwere Aufgaben enthalten eine zu hohe Misserfolgs-Wahrscheinlichkeit), anspricht und optimal stimuliert.

Ängste, die sich aus Mangel an Wissen und spezifischen Kompetenzen, Insuffizienzgefühlen angesichts unklarer, sich ständig ändernder Erwartungen, Unsicherheiten über die eigene Position/ Rolle bis hin zu Katastrophenphantasien speisen, erzeugen Misserfolgs-Ängste. Widerstände, Orientierungslosigkeit und Maßnahmen zum Selbstschutz breiten sich aus. Möglichst vor, aber spätestens in dieser Situation sind Führungskräfte vor allem in ihrer Funktion als *emotional leader* gefordert.

„Führungsverantwortliche werden das Unternehmen zukünftig am besten dadurch steuern, dass sie sich unters Volk mischen“ (Saaman). „Walking around“ wird zu einer unverzichtbaren Aktivität verantwortungsbewusster Führung. Das erfordert Zeit. Wer sich zum Führen keine Zeit nimmt, führt nicht! Nur wenn Führungskräfte präzise wahrnehmen, womit ihre Mitarbeiter unter- oder überfordert sind, sie einen vertieften Einblick in deren subjektive Wirklichkeiten gewinnen, lassen sich die heute zentralen Führungsaufgaben: reflektieren, transformieren, koordinieren, Impulse und Feedback geben, konstruktiv ausfüllen. Und „konstruktiv“ bedeutet hierbei, was von den Geführten als konstruktiv erlebt wird! Auf diese Weise können Führungsverantwortung und Handlungsverantwortung (bei den Mitarbeitern) synchronisiert und zielorientiert zusammengeführt werden.

Voraussetzung jeder verantwortungsbewussten Führung ist die relative Angstfreiheit der Führungskräfte selbst, die sich in der Regel unter hohem Zeit-, Veränderungs- und Erfolgsdruck erleben. Intensive Angst bei Führungskräften führt zu konsequenzenreichen Fehlentscheidungen, blockiert das effektive Führen der Mitarbeiter auf sachlicher wie auf der Beziehungsebene. Ängstliche Führungskräfte können keine ausreichende Unterstützung, Sicherheit und Schutz in höchst unsicheren Zeiten vermitteln. Ihre Wahrnehmungskapazitäten für die Ich-Welten ihrer Mitarbeiter sind durch die eigene Angst, deren Aushalten und Bewältigen, blockiert. Auf diese Weise fühlen sich die Mitarbeiter nicht nur allein gelassen, Angst wirkt ansteckend!

Gute Führung setzt kein Charisma voraus, aber eine sozial kompetente, emotional reife, selbstreflektierende Persönlichkeit, die bereit ist, offen mit ihren eigenen Ängsten und Unsicherheiten umzugehen und für sich selbst entsprechende Maßnahmen einzuleiten.

Ausblick: Digitale Transformation und Transformation der Angst in eine produktive Kraft gehören unausweichlich zusammen, soll der radikale Change Prozess nicht zu vehementen Reibungsverlusten führen. Erst wenn jeder im Unternehmen versteht, worum es in diesem Prozess geht, dann, und nur dann, wird er sich engagieren. Wenn er sich darüberhinausgehend in einem Klima von Respekt, Wertschätzung und Vertrauen (gelebte Unternehmenskultur) aufgehoben und unterstützt fühlt, wird er seine individuellen Bestleistungen erzielen.

Angst: Leistungsbremse oder Leistungsvehikel? Die wichtigste Funktion von Angst ist damit nicht erfasst, vielmehr übernimmt Angst für jede Kreatur eine so zentrale Schutz- und Sicherungsfunktion, dass Überleben ohne Angst und Schmerz nicht möglich ist. Übertragen auf den Kontext der Digitalen Transformation sollte Angst als Radar für eine mutige und dennoch sorgfältig reflektierte Umgestaltung technologischer und gesellschaftlicher Prozesse seine Bedeutung erlangen.



DR. PHIL.
REGINA BRINKMANN-GÖBEL

ist Diplom Psychologin, Soziologin, langjährige Expertise in den Bereichen Gesundheit (ehem. Professorin im Fachbereich Gesundheit der FH Bielefeld), Psychotherapie, Gründerin der Unternehmensberatung KMW-Consulting, psychologische Beratung und Coaching.

Aktuelle Schwerpunkte: Betriebliches Gesundheitsmanagement in DAX gezeichneten sowie mittelständischen Unternehmen, Etablierung einer Unternehmens- und Leistungskultur in Zeiten forcierten Wandels (Digitale Transformation), Coaching von Führungskräften in beruflichen wie privaten Umbruchsituationen, Sinngenerierung.

Vorträge und Artikel zu den psychischen Begleiterscheinungen von Arbeit 4.0 und deren konstruktiver Bewältigung („Angst 4.0“).

IM NETZ
www.energie-durch-entwicklung.com

04 | PROJEKTMANAGEMENT

KLASSISCH, AGIL, BIMODAL, SELEKTIV ODER HYBRID?

NORBERT MARSCHALL

Können unterschiedliche Projektmanagement-Methoden gleichzeitig in einem Projekt sinnvoll eingesetzt werden oder sollte man sich vor Projektbeginn auf eine Vorgehensweise festlegen? Oder gibt es vielleicht noch andere Möglichkeiten?

Traditionelle (IT-)Projekte basieren im Wesentlichen auf dem klassischen Wasserfall-Prinzip. Hierbei wird anhand eines klar definierten und sehr detaillierten Plan-Konzepts das Projekt schrittweise abgearbeitet. Eine Aufgabe wird erst begonnen, sobald die vorherige Stufe beendet ist. Jegliche Änderung wird über ein aufwendiges Change-Management prozessiert.

Durch permanente Änderungswünsche im geplanten Projektverlauf werden im klassischen Projektmanagement die Aufgabenstellungen zunehmend komplexer bis hin zur Unübersichtlichkeit (Moving Target).

Die Bedeutung agiler Vorgehensweisen neben den klassischen Projektmanagement-Methoden ist bekannt. Beispielsweise wurden in der Software-Entwicklung schon immer agile Methoden bzw. Frameworks angewandt. Seit ca. 2010 jedoch haben diese zunehmend für weitere Anwendungsfelder bzw. Branchen an Bedeutung gewonnen. Allen voran SCRUM als bekanntes Vorgehensmodell des Projekt- und Produktmanagements.

Agile Projekte können sehr flexibel auf Veränderungen reagieren bzw. diese adaptieren. Ihnen wird aber oft vorgeworfen, dass agil erstellte Lösungen nicht perfekt sind, weil sie aufgrund der sehr schnellen Implementierung nicht ausreichend konzipiert wurden. Die schnelle Umsetzung von priorisierten Kundenanforderungen steht im Fokus der agilen Projekte. Es besteht hierbei das Risiko, dass bei zu vielen Verände-

rungen und Anforderungen in sehr kurzen Abständen ein unübersichtlicher bis chaotischer Zustand der Implementierung entstehen kann.

Agilität setzt weiterhin andere Führungskonzepte und -organisationen mit anderer Management-Kultur voraus. Mehr Verantwortlichkeiten müssen an die erstklassigen Spezialisten-Teams delegiert werden: Führung also mit mehr Vertrauen und weniger Kontrolle. Die „selektive“ Vorgehensweise wird schon seit Jahren betrieben. Hierbei wird je nach Projektziel vorher ausgewählt nach welcher Methodik man vorgeht. Das klassische Projektmanagement ist fest etabliert und hat in vielen Projekttypen (z.B. Umzug eines Rechenzentrums) weiterhin Vorteile. Bei der Software-Entwicklung oder bei Forschungs-Projekten wird dagegen sehr überwiegend agil vorgegangen. Warum aber nicht beide Methoden parallel einsetzen?

Bimodaler Ansatz: Unter „bimodal“ versteht man vereinfacht gesagt den parallelen Einsatz zweier unterschiedlicher Methoden: klassisch und agil. Eine hier notwendige Transformation einer Organisation (oder Firma) hin zu bimodal bedeutet, dass man zwei parallele (Fach-)Bereiche etabliert. Der eine Bereich arbeitet „klassisch“ und gewährleistet, dass die laufenden Prozesse sicher weiter betrieben werden und fokussiert sich auf Projekte mit langfristigen strategischen Zielen und Aufgaben des Produktmanagements oder Programmmanagements. Der zweite „agile“ Bereich reagiert auf die sich schnell ändernden geschäftlichen und technologischen Rahmenbedingungen und stellt entsprechende Lösungen ggf. modular zur Verfügung.

Hybrider Ansatz: Im Unterschied zur reinen bimodalen Vorgehensweise wäre die hybride Struktur zu betrachten. Hybrid bedeutet: Ein einziger Bereich (oder eine Firma) setzt beide

Methoden ein. Diese Mischform könnte so weit gehen, dass das gleiche Team im Verlauf eines Projektes sich klassischer und agiler Methoden bedient. Einerseits hat dies den Vorteil, dass die Unternehmensstruktur nicht wesentlich verändert werden muss. Andererseits bedingt es aber, dass die Team-Mitarbeiter sowohl die Methoden der traditionellen, als auch der agilen Vorgehensweise beherrschen müssen. Auch könnte jedoch aufgrund der unterschiedlichen Rollenverteilung (Projektmanager, Product-Owner, etc.) ein massiver Zielkonflikt entstehen. **Hier ist das gelungene Ressourcenmanagement eine Schwierigkeit, die es zu lösen gilt.** Neue Gestaltungsräume bringen somit meist auch neue Herausforderungen mit sich, die grundlegend anderer Mittel bedürfen, um den Einsatz von Mischformen agiler Frameworks und klassischer Projektmanagement-Methoden zu unterstützen.

Die Diskussion, wie agile und traditionelle Methoden am besten zusammenspielen, wird gerade intensiv und kontrovers geführt. Die Meinungen gehen von hype-ähnlichen Aussagen (wir machen in Zukunft alles agil) bis hin zu größten Bedenken (umfangreiche Firmen-Umstrukturierung als Voraussetzung).

Die Erfahrung im Projektgeschäft zeigt, dass häufig eine Kombination aus Wasserfall- und agilem Modell am effizientesten zum Ziel führt. Wie

kann man diese (optimale) Kombination jedoch herstellen? Da in Deutschland besonders kleine und mittlere Unternehmen (KMU) das eigentliche Rückgrat der Wirtschaft darstellen, sollte man dies bei der Vorgehens-Entscheidung ebenfalls berücksichtigen. Der unseres Erachtens beste „klagile“ (klassisch-agile) Ansatz ist eine symbiotische Verbindung der genannten Vorgehensweisen mit folgender Grundlage, welche mit relativ geringem Aufwand zu erreichen ist.

Ein sogenanntes Portfolio Management Office (PMO) könnte (frei skalierbar) die Projektmanagement-Methoden zusammenführen und sozusagen als Vermittler zwischen Projektorganisation und vorhandener Unternehmensorganisation fungieren. Diese „Projektmanagement-Abteilung“, welche die fachlichen Ressourcen enthält oder auch nur steuert (externe temporäre Fachkräfte), könnte hier die Lösung sein. Die „agilen“ Bereiche und Abteilungen sind durch die Product-Owner (SCRUM) virtuell im Portfolio Management Office vertreten. Sie liefern den Status ihrer „Projekte“ zu.

Die Herausforderung für die jeweiligen Organisationen wird es sein, für sich die richtige Mischung von Bereichen und Teams (intern sowie extern) im Rahmen ihrer Möglichkeiten zu finden. Den Weg zu dieser Aufstellung können erfahrene Berater aufzeigen.



NORBERT MARSCHALL

ist Experte für Projektmanagement und Interimsmanagement, Projekt-Coach, Dozent, Fachbuchautor und Geschäftsführer von Norbert Marschall Consulting (NoMaCo).

Er hat über 25 Jahre Erfahrung in internationalen Projekten der verschiedensten Branchen in mittleren und großen Unternehmen gesammelt. Als Unternehmensberater befasst er sich in Seminaren und Workshops unter anderem mit den Themen Organisationsentwicklung, Veränderungsmanagement und Innovationsstrategien. In diesem Zusammenhang liegt sein Schwerpunkt auf Kommunikations- und Leadership-Trainings.

IM NETZ

www.energie-durch-entwicklung.com

05 | ÜBER DIE VERBINDUNGEN VON VERGÜTUNGSMANAGEMENT UND UNTERNEHMENSKULTUR

DR. UWE MACHWIRTH

Diese Fallstudie befasst sich mit der Fragestellung, inwieweit die existierenden Vergütungssysteme die Unternehmenskultur beeinflussen. Dabei wird deutlich, welchen Einfluss das Vergütungsmanagement auf (Organisations-)Veränderung nehmen und inwieweit es diese unterstützen oder aber auch behindern kann. Es wird am konkreten Beispiel aufgezeigt, wie Vergütungsstrukturen z.B. hierarchische oder egalitäre Strukturen unterstützen können. Die Fallstudie zeigt, dass sich dieser Einfluss aber auch gezielt nutzen lässt: Indem man das Vergütungsmanagement ganz gezielt als Zielbild der gewünschten Kultur gestaltet. Dann wird Vergütungsmanagement ein Mittel zur direkten Unterstützung des Change-Managements.

In der Regel drängt sich der Gedanke, dass das Vergütungsmanagement großen Einfluss auf die bestehende oder gewünschte Unternehmenskultur haben kann, nicht ge-

rade auf. So sind auch die verschiedenen Expertisen/Experten in Organisationen in aller Regel auf verschiedene Abteilungen verteilt – ohne große Schnittstellen untereinander. Wie groß der Zusammenhang zwischen Vergütung und Kultur aber sein kann und wie gut er auch zur Bewältigung anstehender Veränderungsprozesse genutzt werden kann, zeigt diese Fallstudie.

Dabei handelt es sich um ein Unternehmen in der Telekommunikationsindustrie mit ca. 3.000 Beschäftigten, davon ca. 300 Führungskräfte. Als Tochterunternehmen eines großen Konzerns wurden auch die Vergütungssysteme des Konzerns übernommen. Das hier beschriebene Projekt startete, als deutlich wurde, dass das sich dynamisch verändernde Umfeld in der Telekommunikationsindustrie nicht mit den Strukturen eines großen, international agierenden Konzerns zusammenpasste.

Vertragliche „Nebenleistung“	V1	V2	V3
Titel	Teamleitung	Abteilungsleitung	Bereichsleitung
Dienstwagenanspruch	keiner	Gehobene Mittelklasse	Gehobene Oberklasse
Betriebliche Altersversorgung	System für Mitarbeiter	System für Führungskräfte	System für Führungskräfte
Eigenes Büro	keines	ja	ja
Sekretärin	nein	ja	ja
Büropflanze	nein	nein	ja
Eigener Parkplatz	nein	ja	ja
Namensschild am Parkplatz	nein	nein	ja

Am deutlichsten zeigte sich dies am Beispiel der Strukturierung des Führungskreises via Stellenbewertung in verschiedene Vertragsstufen (nennen wir sie hier einmal V1 bis V3). Diese Vertragsstufen entsprachen gleichzeitig der Titelhierarchie im Konzern (V1 = Teamleiter, V2 = Abteilungsleiter, V3 = Bereichsleiter). Entsprechend waren in aufsteigender Wertigkeit Nebenleistungen wie das Volumen der betrieblichen Altersversorgung oder die Zurverfügungstellung eines Dienstwagens (die V1-Ebene war nicht dienstwagenberechtigt) an die Vertragsstufen geknüpft. Insofern ergab sich, wie in Tabelle 1 dargestellt, ein sehr strukturiertes Bild von Vertragsstufen zu Titeln und Nebenleistungen.

Das Problem begann, als die Dynamik in der Telekommunikationsindustrie das Unternehmen zwang, mehr Führungspositionen über alle Hierarchieebenen hinweg zu schaffen, die aber bezogen auf die entsprechenden Konzernrichtlinien nicht den entsprechenden Stellenwert aufweisen konnten. Die pragmatische Lösung des Unternehmens sah vor, dass diese neuen Stellen zwar die vom Organigramm entsprechende Titelbezeichnung (z.B. Abteilungsleiter) erhielten, aber die Vertragsebenen (z.B. V1) entsprechend den Konzernrichtlinien bewertet wurden. Dies führte sehr schnell zu dem organisationalen Flickenteppich, wie er in Abbildung 1 dargestellt ist.

Historisch gewachsene Bewertungsstruktur

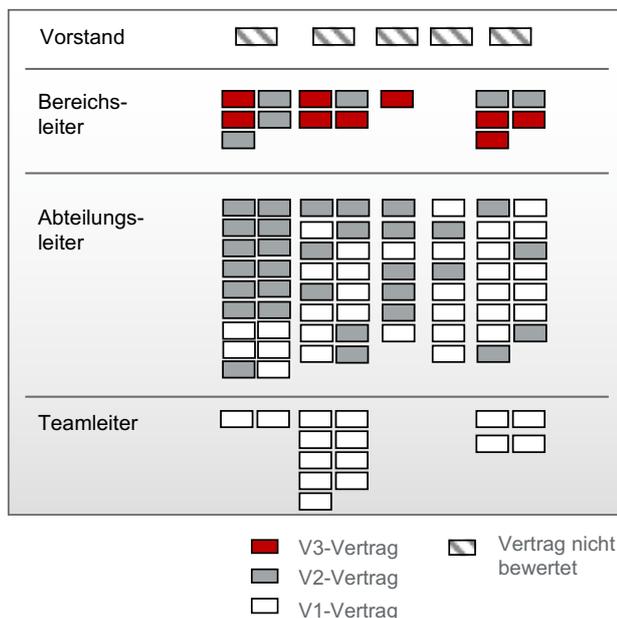


Abbildung 1

Zu diesem Zeitpunkt hat sich der Mutterkonzern von seiner Tochter getrennt, so dass die alten Vergütungsrichtlinien keine Gültigkeit mehr besaßen. Die negativen Auswirkungen der bestehenden Struktur auf die Zusammenarbeit innerhalb des Unternehmens wurden aber immer deutlicher erkennbar. Ein paar Beispiele:

- Die Personalabteilung konnte das Unternehmen über mehrere Tage entscheidungsunfähig machen, indem es dem Wechsel einer Abteilungsleiterstelle von der Vertragsstufe V1 zu V2 zugestimmt hat. Dies hatte seinen Grund unter anderem darin, dass die Personalabteilung nach der Trennung von der Konzernmutter nicht mehr auf die alten, „harten“ Stellenbewertungsrichtlinien zurückgreifen konnte. Höhergruppierungen erhielten nun den Beigeschmack von Gefälligkeitsentscheidungen. Durch diese nach außen hin sichtbar werdende Höhergruppierung der Stelle kam bei den V1 Abteilungsleitern ein Gefühl der Ungerechtigkeit auf, die bestehenden V2 Abteilungsleiter sahen ihren – zum Teil über Jahre erkämpften – Status inflationiert. Auf der Bereichsleiterebene bestand die gleiche Problematik, nur eben eine Vertragsstufe höher. Stoff genug für Ablenkung von der eigentlichen Arbeit und ausgedehnte Diskussionen in den Fluren.
- Da die Firmenwagenregelung eine Ein-Marken-Politik vorsah, konnte man am Schlüsselbund erkennen, welche Vertragsstufe der jeweilige Eigner des Schlüsselbundes innehatte. Dies führte dazu, dass in Abteilungsleiterbesprechungen der Schlüsselbund schon mal demonstrativ auf den Tisch geworfen wurde. Die Effizienz dieser Besprechung können Sie sich sicherlich vorstellen.
- Reorganisationen im Unternehmen konnten nicht begonnen werden, bevor nicht definiert wurde, ob nicht die Reorganisation einen Wechsel der Vertragsstufe, wenn nicht gar der Titelebene, herbeiführt. So haben sich Reorganisationen verzögert und stark politisiert.

Glücklicherweise war nun aber durch das Ausscheiden des Unternehmens aus dem Konzernverbund endlich der Weg frei für ein neues und zukunftsorientiertes Vergütungssystem. Leitgedanke bei der Konstruktion des neuen Vergütungssystems war es, Stellen nicht mehr in künstlich angelegten Vertrags- bzw. Titelhierarchien oder daraus abgeleiteten Verteilerkreisen zu strukturieren. Vielmehr sollte das neue System dazu beitragen, die Flexibilität im Unternehmen zu erhöhen:

- Die hierarchieübergreifende Kommunikation sollte effizienter ausgerichtet werden: Führungskräfte sollten z.B. an den Verteilerkreisen teilnehmen, in denen ihr fachlicher Input wirklich notwendig war, und nicht an denen, zu denen sie nach Titelhierarchie bisher eingeladen wurden.

- Die Veränderungsgeschwindigkeit im Unternehmen sollte erhöht werden: Hier lag der Fokus vor allem darauf, Reorganisationen zu erleichtern und schneller umsetzen zu können.
- Und nicht zuletzt: Der Nutzen, den die Führungskräfte aus ihrer Vergütung ziehen konnten, sollte erhöht werden. Insgesamt sollte so die Bedeutung der Hierarchie in der Denkweise der Führungskräfte verringert, die fachlich orientierte Zusammenarbeit verbessert, der Zusammenhalt im Führungskreis erhöht und die Zufriedenheit der Führungskräfte mit ihrer Vergütung gesteigert werden – natürlich bei gleichen Kosten.

Der angestrebte Kulturwechsel lässt sich vielleicht mit dem **Modell von Trompenaars** am besten erklären. Nach Trompenaars (frei interpretiert) lassen sich Unternehmenskulturen in 2 Dimensionen unterteilen:

- **hierarchisch – egalitär:**

hier wird Hierarchieabhängigkeit im Unternehmen dargestellt und

- **Person – Aufgabe:**

mit dieser Dimension bildet er die Bindungswirkung für die Mitarbeiter ab.

So ergibt sich eine Matrix (s. Abb. 2) mit vier Feldern, wobei jedes Feld für eine idealtypische Kulturausprägung steht.

Idee: Für die Begeisterung der Umsetzung einer (Gründungs-)Idee.

Familie: Für Kulturen mit hoher Bindungswirkung aufgrund der Zugehörigkeit zu einer Familie/einem Freundeskreis etc. Dabei existieren hier – wie auch in der Familie – klare Hierarchiestrukturen.

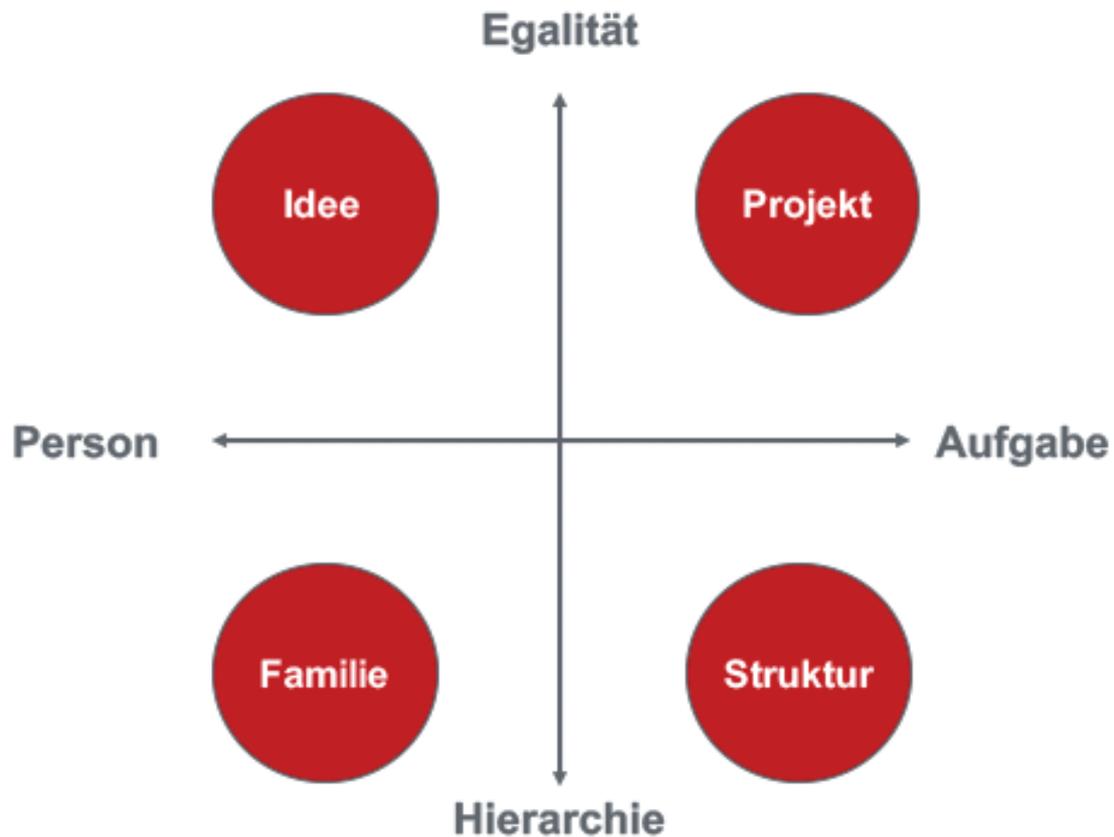
Projekt: Klare Ausrichtung auf die zu bewältigende Aufgabe steht im Vordergrund. Was nicht nützlich ist, dazu beizutragen, nützt nichts. Bindungswirkung entsteht durch Anreiz der Aufgabe, Hierarchien sind auf das Mindestmaß begrenzt, der Fokus liegt auf der Fachlichkeit („Wer kann etwas Sinnvolles zur Lösung der Aufgabe beitragen?“).

Struktur: Der Anreiz der Aufgabe als Bindungswirkung bleibt. Aufgrund der Größe der Organisation kommt aber strukturbildend die Hierarchiekomponente hinzu.

Dabei besteht keine Unternehmenskultur nur aus der Ausprägung eines dieser vier Felder (Trompenaars nennt diese „Archetypen“). Vielmehr repräsentieren Unternehmenskulturen immer alle vier Archetypen – nur eben in unterschiedlichen Kombinationsformen.

¹(Trompenaars, F. & Wooliams, P.: Business weltweit, Murrmann Verlag, Hamburg, 2004)

Kultursystematik in Anlehnung an Trompenaars



● Kulturtyp in Reinform

Zielsetzung der gewünschten Veränderung war es, aus dem Bereich der Hierarchieorientierung herauszukommen und sich gedanklich stärker in dem Bereich der Projektorganisation aufzuhalten.

Die Lösung für dieses breite Anforderungsspektrum ergab sich aus der Erarbeitung der zentralen Leitgedanken für das Vergütungssystem. Das neue Vergütungssystem sollte so wenig wie möglich hierarchische „Anker“ bieten, sondern vielmehr sollte die Frage der „bedeutungsadäquaten“ Vergütung im Vordergrund stehen – wobei sich Bedeutung eben nicht an der Hierarchiestufe, sondern an der Bedeutung der Stelle für die Geschäftsprozesse des Unternehmens festmachte.

Auf der anderen Seite sollte bei den Führungskräften aber auch kein „Verlustempfinden“ entstehen. Das Vergütungssystem sollte es ihnen ermöglichen, alle bisher erhaltenen Leistungen weiter zu beziehen.

Die Lösung fand sich in der Umsetzung eines Total-Compensation-Ansatzes (für die bestehenden Vergütungselemente) in Kombination mit einem Cafeteria-Ansatz (für die Wahlfreiheit von Vergütungskomponenten im neuen System).

Total-Compensation-Ansatz

Der Total-Compensation-Ansatz geht davon aus, dass die überwiegende Betrachtung von Barvergütungskomponenten ein verzerrtes, wenn

nicht falsches Bild des Gesamtgehaltsniveaus – so auch der damit verbundenen Personalkosten – einer Stelle bietet. Teure Nebenleistung wie z.B. die Gewährung eines Dienstwagens oder einer entsprechenden Altersversorgung werden so vom Stelleninhaber oder auch vom Budgetverantwortlichen nicht adäquat wahrgenommen. Der Total-Compensation-Ansatz bewertet alle gewährten Nebenleistungen und ist so in der Lage, ein realistisches Bild des Gesamtgehaltsniveaus/der Personalkosten des Stelleninhabers zu zeichnen.

Cafeteria-Ansatz

Beim Cafeteria-Ansatz geht man davon aus, dass Vergütungselemente nicht fix vorgegeben sind. Vielmehr soll ein Kostenniveau definiert werden, innerhalb dessen sich die Mitarbeiter ihre Vergütungselemente (in gewissen Grenzen) selbst zusammenstellen können, um so bei gleichen Kosten ihren individuellen Nutzen aus dem Kostenvolumen zu erhöhen. Ähnlich wie bei einer Cafeteria, in der man sich seine Mahlzeit aus verschiedenen Komponenten zusammenstellt und am Schluss bezahlt.

Durch den Total-Compensation-Ansatz konnten die alten Vergütungskomponenten bewertet werden (hier vor allem die betriebliche Altersversorgung und der Dienstwagen) und so eine wertgleiche Überführung in das neue Vergütungssystem sichergestellt werden. Faktisch wurden die Kosten der Vergütungselemente dabei der Barvergütung der Führungskräfte zugeschlagen.

Im Rahmen des Cafeteria-Ansatzes hatten diese nun die Möglichkeit, sich die Leistungen wieder „zurückzukaufen“. Dies wurde aber nur für die wirklich werthaltigen Vergütungskomponenten angeboten:

- Bei der Dienstwagenregelung wurde die Ein-Marken-Bindung aufgegeben. Vielmehr konnten die Führungskräfte jetzt – innerhalb sehr breiter Grenzen – aus der gesamten Fahrzeugpalette eines Leasinggebers ihren Dienstwagen auswählen.
- Das starre Modell der betrieblichen Altersversorgung wurde zugunsten eines flexiblen

Modells eines beitragsbezogenen Deferred-Compensation-Systems aufgegeben. So konnten die Führungskräfte (wiederum innerhalb breiter Grenzen) frei wählen, welche Beiträge sie in ihre Altersversorgung einstellen wollte.

So konnten alle Führungskräfte auf ein Vertragsmodell umgestellt werden. Gleichzeitig mit den unterschiedlichen Vertragstypen wurden auch die unterschiedlichen Titelbezeichnungen begraben. Ab Umstellung wurden die Führungsfunktionen nur noch durch die Bezeichnung „Leitung“ gekennzeichnet. Dies war ausreichend, um die Bedeutung einer Stelle zu veranschaulichen: „Leitung Vertrieb Deutschland“ hat eine höhere Verantwortung als „Leitung Vertrieb Deutschland, Region Nord“.

Ein halbes Jahr nach der Umstellung konnte folgende Bilanz gezogen werden:

- Der Fuhrpark begann sich deutlich umzuschichten. So stand der Nutzen des Dienstwagens in Kombination mit der Wirtschaftlichkeit des Fahrzeugs deutlich im Vordergrund. In den Neubestellungen waren zum überwiegenden Anteil Kombis, Vans und kleine SUVs zu verzeichnen.
- Nachdem durch die Umstellung Wert und Bedeutung der betrieblichen Altersversorgung (bAV) nochmals deutlich kommuniziert wurde, führte auch dies zu einem wesentlich individuelleren Umgang mit der bAV. Zwar änderte 1/3 der Führungskräfte nichts an ihren Beiträgen, aber 1/3 entschied sich für niedrigere, das verbleibende Drittel für höhere Beiträge. Insgesamt ist das Volumen der Beiträge gestiegen, was dafür sprach, dass die bAV durch die Führungskräfte wieder stärker wertgeschätzt wurde.

Bedeutsamer aber als die gewonnene Flexibilität in der Vergütung waren die kulturellen Effekte:

- Bereits nach einem halben Jahr waren alle Diskussionen um Vertragsstufen beendet.

- In Gremien und Verteilerkreisen wurde immer stärker die Fachkompetenz für die Teilnahme in den Vordergrund gestellt, weniger die hierarchische Position.
- Reorganisationen konnten wesentlich schneller beschlossen und umgesetzt werden. Die zentrale Fragestellung der Führungskräfte wandelte sich von: Welche Vertragsstufe habe ich dann? in: Was ist der Marktwert meiner neuen Funktion? Eine Frage, die jedes gute Vergütungsmanagement beantworten können sollte.
- Die Kommunikation und Interaktion über die Hierarchieebenen hinweg hat deutlich

zugenommen. Das führte dazu, dass Leistungs- und Potenzialträger im Unternehmen sichtbarer wurden und besser gefördert werden konnten.

So positiv die Veränderung im Gesamten auch zu bewerten ist, wie schwierig sie für den Einzelnen war, zeigt folgende Frage aus dem Führungskreis: „Wenn alle Titelbezeichnungen abgeschafft werden, wie soll ich mich denn dann von meinen Mitarbeitern differenzieren?“

Dabei ist die Antwort so einfach:

Durch Führungsfähigkeit und Kompetenz.



DR. UWE MACHWIRTH

Dr. Uwe Machwirth verfügt über 25 Jahre Erfahrung im Bereich des strategischen Personalmanagements. Sein beruflicher Werdegang führte ihn durch die Branchen Kreditwirtschaft, Einzelhandel, Metall- und Elektroindustrie sowie Kommunikationswirtschaft, zuletzt als leitender Angestellter. Seit über 10 Jahren ist er selbständiger HR-Berater mit den Themenschwerpunkten Vergütungsmanagement, HR-Wertschöpfungsmanagement und HR-Strategie.

Er ist spezialisiert auf das Thema Culture Based Pay. Sein inhaltlicher Beratungsansatz besteht in der Bewahrung von Bewährtem bei gleichzeitiger Integration neuer Ansätze.

IM NETZ

www.energie-durch-entwicklung.com

AUSBLICK

Jubiläumsausgabe 3-2018 erscheint am 1. Juli 2018

TITELTHEMA:

Zukunftsfähige Teams –

Wie Teamarbeit wirkungsvoll gelingen kann

06 | METHODE

ORGANISATIONSAUFSTELLUNG ALS SCHLÜSSEL ZUR KLARHEIT IN KOMPLEXEN STRUKTUREN

PETER SCHREUDER & VICTORIA GERARDS

In unserer Beratungspraxis erleben wir in fast jedem größeren Veränderungsprojekt den Moment, wo es aufgrund von komplexen Strukturen für die verantwortliche Führungskraft einen guten Überblick und Klarheit braucht, um der Führungsrolle gerecht zu werden. In der Praxis sind insbesondere in agilen Strukturen und in Veränderungsprozessen die Rollen der handelnden Akteure nicht immer ganz klar definiert. Vision und Ziele der Veränderung sind nicht immer allen Beteiligten klar und das Commitment der Mitarbeiter zum Veränderungsziel durchaus unterschiedlich. Keine leichte Aufgabe für Führung, insbesondere wenn sich disziplinarische und fachliche Führungsaufgaben auch noch aufteilen und es multikomplexe Führungsstrukturen gibt. Die Methode der System- und Strukturaufstellung, oft auch Organisationsaufstellung genannt, kann der verantwortlichen Führungskraft hier wunderbar und in kürzester Zeit helfen, eine neue Sicht auf die Situation, einen klaren Überblick und Klarheit über die nächsten Schritte zu gewinnen.

Aufstellen – Was ist das?

Das „Aufstellen“ von Organisationen, Teams oder auch Projekten – zählt heute zu den bewährtesten und modernsten Methoden, um Dynamiken, Stärken und Schwachpunkte in Strukturen aufzudecken – und Lösungen zu finden.

Die Methode erlaubt es, auch viele soziale Strukturen wie etwa Arbeitsteams, Projekte, Veränderungsprozesse, ja ganze Organisationen, aber auch innerpsychische Strukturen, Konflikte, Problemfelder etc. „aufzustellen“. Heute sind ca. 80 Formen von Strukturaufstellungen dokumentiert und publiziert. Diese Aufstellungsarten sind durch eine gemeinsame Grammatik und Methodik verbunden, welche durch die in der Systemischen Coaching gebräuchlichen Überbegriffe Sys-

temaufstellungen und Strukturaufstellungen zusammengefasst werden. In solchen Systemaufstellungen können wirkungsvoll merkbare oder nur latent wahrnehmbare Konflikte „greifbarer werden“, komplexe Beziehungsnetze und Verstrickungen besser wahrgenommen, und anstehende Entscheidungen (z.B. in Bezug auf die aktuelle Situation, die Organisation) erleichtert werden. Das „Aufstellen“ eines Systems zeigt die Dynamik, die in ihm wirkt. Unbewusst Wahrgenommenes über Beziehungszusammenhänge, das „innere Bild“ über diese, wird ausdrückbar und darstellbar, so dass es der „objektiven“ Wahrheit zumindest sehr nahekommt. Oftmals ist es geradezu verblüffend, wie nahe die herausgearbeiteten strukturellen Konstellationen bei Aufstellungen der realen Situation kommen. Das erleichtert es der Führungskraft enorm, die eigenen Handlungsfähigkeit zu stärken.

METHODENBESCHREIBUNG

Aufstellungsleiter

Der Aufstellungsleiter klärt mit der Führungskraft den konkreten Auftrag (Thema) der Aufstellung, meist in einem Vorgespräch unter vier Augen. Er moderiert und erklärt den Aufstellungsprozess. Im Verlauf der Aufstellung entwickelt er durch verschieben der aufgestellten Personen das Lösungsbild und nimmt die Führungskraft mit ins Bild. Er löst sich darstellende Blockaden im System durch „Neuordnung“ der Repräsentanten und sogenannte „Rituale“ auf. Ein guter Aufstellungsleiter erklärt, wofür er etwas macht und arbeitet transparent, so dass die Teilnehmer weitestgehend die sichtbaren Vorgänge im Aufstellungsprozess verstehen.

„Aufsteller“

Der Klient –“Aufsteller“- konstruiert sein Bild des aktuellen problematischen Zustandes in dem er Teilnehmer / Gegenstände als Stellver-

treter/ Repräsentanten auswählt, die die Standorte der für sein Thema oder die gewählte Frage relevanten Schlüsselfunktionen einnehmen. Dabei können die repräsentierenden Gegenstände beliebig sein: Zettel, Stühle, Klötzchen etc. Ein Teilnehmer/Gegenstand also stellt z.B. den Chef dar, ein anderer einen Kollegen, eine Teilnehmerin das Veränderungsvorhaben usw. Auch für sich selbst stellt der Aufsteller einen Vertreter in die so entstehende Anordnung von Personen. Schließlich beschreibt der jeweilige

Stellvertreter, wie er sich fühlt: beklemmt, akzeptiert, angenommen oder abgelehnt.

Die Führungskraft aber, um die es ja eigentlich geht, sitzt als Zuschauer wie in einer Theateraufführung und erfährt all dies aus der Nähe, doch auch in der Distanz der Verfremdung – moderiert durch den Aufstellungsleiter. Am Ende des Prozesses wird in der Regel der „Aufsteller“ persönlich, anstelle seines Stellvertreters mit in die Aufstellung hineingenommen.

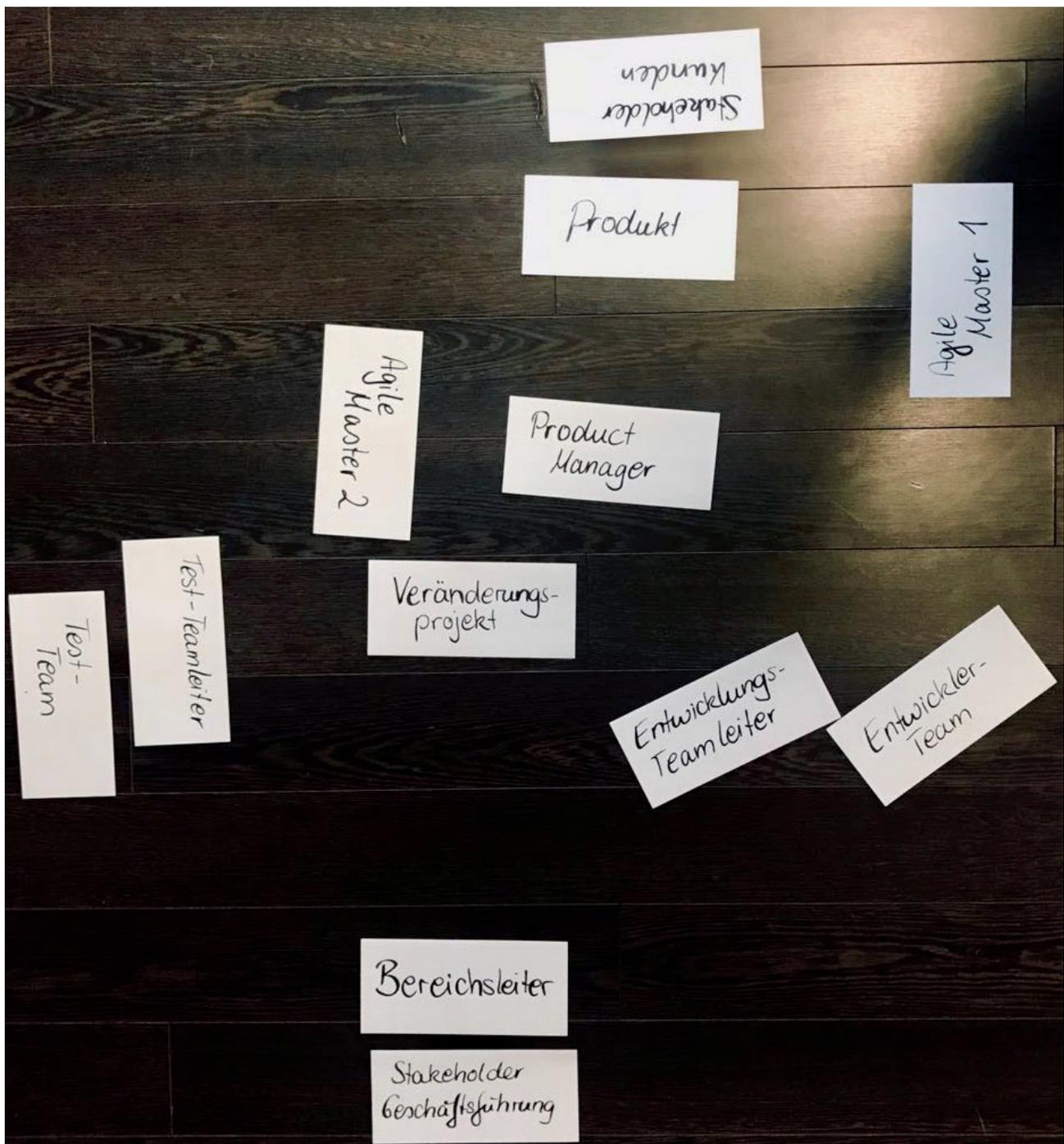


Abbildung 1: Beispiel einer Strukturaufstellung in einem IT Bereich. Der Bereichsleiter ist die aufstellende Person. Hier wurden Moderationskarten als Repräsentanten benutzt.

Was „wirkt“

Mittels Systemaufstellungen, „Laborsituationen“, ist es erheblich leichter, Störungen und deren Auswirkungen an sich, aber auch auf andere Personen im „System“ zu erkennen. Indirekt helfen alle Darsteller mit, Lösungsoptionen zu entwickeln, damit die Führungskraft ein neues Verhältnis zu ihren Bezugspersonen aufbauen kann. In der Aufstellung wird nicht nur intuitiv erfasst, worum es geht, sondern auch abstrakte Probleme werden gewissermaßen „materialisiert“, sicht- und fassbar. Durch Umstellen der Beteiligten, durch die Hereinnahme ausgeschlossener und durch die Würdigung nichtgeachteter oder übergangener Personen oder Kräfte, kann eine neue Ordnung geschaffen und so Lösung möglich werden. Unbewusst Übernommenes wird deutlich und es gelingt leichter, einen adäquaten Platz im System einzunehmen. Wurden alte, festgefahrene und blockierende Muster erst einmal erkannt, gelingt es wesentlich leichter, sie auflösen zu können. Eine Chance zum Neuanfang entsteht.

Beziehungen der Elemente werden einerseits durch die Stellung im Aufstellungsfeld und die damit verbundenen Körperempfindungen/Gefühle dargestellt. Diese repräsentierende Wahrnehmung ohne Wertung wird durch Umstellen der Elemente genutzt, um ein Lösungsbild zu konstruieren, bei dem sich alle beteiligten Elemente neutral, besser oder gut fühlen.

Professionell durchgeführte und moderierte Systemaufstellungen sind also kein „Hokusfokus“, sondern Biografie-Arbeit – transparent gewordene Strukturen. Ziel ist unter anderem, die zwischenmenschliche Ordnung (Beziehungsstrukturen und Kommunikationsmuster) oder Strukturen in Organisationen, hinsichtlich der eingebundenen Personen wiederherzustellen. Getrenntes soll zusammengeführt werden, aber auch jeder Mensch einen Platz erhalten – eine Aufgabe im Beruf oder eine befriedigende Position in der Organisation.

Transfersicherung nach der Systemaufstellung

Nach einer Aufstellung – ob Personen aktiv als Aufstellende(r) oder Repräsentanten dabei

mitwirkten oder nur zusahen – werden neue Erkenntnisse über betriebliche Zusammenhänge gewonnen sein und verschiedene Bilder werden noch einige Zeit lang die Führungskraft begleiten, manche davon vielleicht sogar unvergesslich bleiben. Wie das Unbewusste (Seele) damit umgeht, was es daraus macht, wird sich in der nächsten Zeit zeigen.

**„Gedanken sind schnell.
Die Seele bewegt sich langsam.“**
(H. Stark)

Es ist wichtig, dass die neuen Bilder den richtigen Platz finden dürfen. Was in Aufstellungen häufig unmittelbar spürbar wird, ist, wie die Führungskraft auf einer tieferen Ebene mit den Menschen, die sie umgeben und umgaben, verbunden ist. Sie können mit einem Male besser deren Befindlichkeiten, deren historische Bürden und „Schicksalsfäden“ spüren. Und so manches, was vorher als Last und „monolithischer Block“ auf den Schultern empfunden wurde, zeigt sich plötzlich in seiner gewachsenen, geschichtlichen Bedeutung, wodurch sich häufig neue Lösungsperspektiven abzeichnen. Dennoch: auch diese benötigen Zeit. Es ist wichtig, die Führungskraft nun nicht überfordern zu wollen. Die Führungskraft braucht auch die Zeit, die Fülle der Gedanken und Eindrücke erstmal „setzen“ zu lassen, bevor sie beginnen kann zu handeln und umzusetzen. Um tief Verwurzeltes zu verändern braucht es lange Zeit, analog kann auch noch so angestregtes Grübeln, Nachdenken unser persönliches Wachstum kaum beschleunigen. Vertrauen Sie darauf, dass das Unbewusste sich die Zeit nimmt, die sie benötigt – und vermutlich auch jenen Weg zur Lösung einschlägt, der für die Führungskraft am besten passt. Was eventuell am Aufstellungstag gesagt und ausgesprochen wurde, das sind erfahrungsgemäß meist nur einige von mehreren Lösungsmöglichkeiten: die reale wird erst danach, im „wirklichen Leben“ entwickelt. Besonders effektiv ist die Nachbearbeitung mit Hilfe eines Coaches. Wobei in Interaktion zwischen Führungskraft und Coaches die Lösungsansätze reflektiert und das „Wunder“ mit dem ursprünglichen Ziel nochmals abgeglichen wird und der Weg zur Erreichung des Zieles geplant und zur Umsetzung konkretisiert werden wird.



PETER SCHREUDER

Mehr als 20 Jahre Erfahrung als Manager in einem global agierenden DAX-Konzern, 8 Jahre Verfahrenstechnische Entwicklung, seit 2006 zertifizierter Coach und Mediator (TOP-COACH Germany 2016, XING und Focus), langjährige Expertise als Personal- und Organisationsentwickler. Seit 2007 Lehrauftrag in Phil.-Fak. an der Heinrich-Heine Universität in Düsseldorf.

Aktuelle Schwerpunkte: Organisations- und Personalentwicklung in DAX- sowie mittelständischen Unternehmen, Entwicklung und Einführung von Führungskultur und Leadership-Tools sowie Etablierung einer Unternehmens- und Leistungskultur in Zeiten forcierten Wandels (Digitale Transformation), Coaching von Führungskräften, Umgang mit Veränderungen moderieren und Mediation im betrieblichen Kontext.



VICTORIA GERARDS

ist Expertin für zukunftsfähige Führungs- und Unternehmenskultur und Inhaberin von Energie durch Entwicklung. Sie hat über 10 Jahre Erfahrung im Personalbereich, zuletzt als Director Human Resources EMEA in einem japanischen IT Unternehmen.

Ihre Schwerpunkte sind Organisations- und Führungskräfteentwicklung. Vor allem befasst sie sich mit Unternehmens- und Führungskultur und Entwicklungsprozessen von Persönlichkeiten, Teams und Organisationen.

Darüber hinaus hält sie regelmäßig Vorträge, Seminare und Workshops zu diesen Themen und veröffentlicht verschiedene Artikel sowie das Energie durch Entwicklung MAGAZIN.

07 | VORAUSSETZUNGEN FÜR AGILES ARBEITEN UND ERFOLGREICHE VIRTUELLE ZUSAMMENARBEIT

BRITTA KAMANN

Wir leben in turbulenten Zeiten. Die Arbeitswelt verändert sich massiv. Die Digitalisierung sowie die digitale Transformation rütteln an den Grundfesten vieler Unternehmen und sind der Impuls, um sich der Forderung nach Agilität zu stellen. Oft ist mit der Forderung nach Agilität der Wunsch nach Schnelligkeit verbunden – „wir müssen schneller werden“. Natürlich sind Geschwindigkeit und mehr Effizienz ein Versprechen agilen Arbeitens. Allerdings ist Geschwindigkeit ein Output und kein Input für agiles Arbeiten. Agiles Arbeiten bedeutet nicht, alles wie gehabt, nur eben etwas schneller zu machen.

Was ist das unternehmensspezifische Ziel von Agilität? Am Anfang sollte die Fragen stehen „Was wollen wir mit agilem Arbeiten erreichen?“ Wenn es gelingt, agiles Arbeiten erfolgreich zu implementieren und als Unternehmen zu leben, treten viele positive Effekte auf, wie zum Beispiel:

- Fokus auf das Wesentliche
- Höhere Kundenzentrierung
- Weniger Overhead
- Höherer Outcome
- Zufriedenere Mitarbeiter
- Neue Ideen und mehr Innovationskraft

Erarbeiten Sie ein gemeinsames Verständnis von Agilität | Im nächsten Schritt braucht es ein unternehmensintern gemeinsames Verständnis von Agilität. Dieses muss unternehmensindividuell erarbeitet werden. Was genau bedeutet Agilität für die Führungskräfte und Mitarbeiter und wie kann der Rahmen für agiles Arbeiten im Unternehmen aussehen?

Darüber hinaus basiert agiles Arbeiten auf Transparenz, Zusammenarbeit, Kommunikation und Anpassungsfähigkeit. Diese Werte sind auch im agilen Manifest dokumentiert.

Persönliche Haltung im Kontext von Agilität
Der persönlichen Haltung kommt im Zusam-

menhang mit agilem Arbeiten eine besondere Bedeutung zu. Denn über unsere persönliche Haltung können wir jeden Tag aufs Neue entscheiden. Als Mitarbeiter entscheide ich selber, wie ich mich in meiner Rolle gegenüber meinen Kollegen und meinen Führungskräften verhalte. Ebenso wie ich mich als Führungskraft verhalte. Für agiles Arbeiten braucht es eine besondere Form der Haltung. Eine Haltung, die dem ein oder anderen Mitarbeiter durch Sozialisierung in hierarchischen Strukturen in der Vergangenheit aberzogen wurde. Agiles Arbeiten verlangt von Team-Mitgliedern selbstorganisiert und verantwortlich zu arbeiten. Das bedeutet die Bereitschaft, Entscheidungen zu treffen, auch ohne vorher den Segen der Führungskraft geholt zu haben. Entscheidungen werden dort getroffen, wo das Problem auftritt. Wer Entscheidungen trifft, übernimmt Verantwortung. Und wer Verantwortung trägt, macht Fehler. Mitarbeiter müssen darauf vertrauen können, dass sie bei einer schlechten Entscheidung nicht mit Sanktionen zu rechnen haben.

Ein starkes Leitbild | Um agilem Arbeiten eine richtig gute Chance zu geben, braucht es ein starkes Leitbild, das klar kommuniziert ist und das von den Führungskräften vorgelebt wird. Leadership und Leitbild sind wichtig, um Mitarbeitern eine Grundlage zu geben, auf deren Basis sie Entscheidungen treffen können. Alles andere ähnelt vermutlich dem Hornberger Schießen – es kommt nichts dabei heraus außer Orientierungslosigkeit, Frust und sich im Kreise drehen.

Setzen von strategischen Prioritäten | Als Führungskraft setzen Sie klare strategische Prioritäten und kommunizieren die Annahmen für die künftige Entwicklung des Geschäftsmodells. Das klingt banal, erfordert in der Umsetzung aber eine hohe Disziplin. Die Priorität und die damit verbundenen Erwartungen müssen der Organisation und ihren Mitarbeitern bestens bekannt sein.

Rahmenbedingungen und Strukturen | Agiles Arbeiten braucht Regeln und Strukturen. Fast immer steht agile Zusammenarbeit im Widerspruch zu klassischen Projekt- und Organisationsstrukturen. Damit der Wunsch nach Agilität nicht schon an der organisatorischen Realität scheitert, müssen unternehmensinternen Rahmenbedingungen für agiles Arbeiten geschaffen werden. Diese sind wichtig, damit die Mitarbeiter die o.g. Selbstverantwortung und Selbstorganisation leben können.

Regeln – auch im Kontext virtueller Teams Die Teamarbeit klappt dann reibungslos, wenn die Spielregeln für den Umgang miteinander in jeder Gruppe klar vereinbart sind. Jeder weiß, bis wann Fragen beantwortet sein müssen, wer bei Problemen einzuschalten ist, wer wann erreichbar ist und was für ein Meeting vorbereitet sein muss. Den Rest erledigt dann die richtige Technik.

Kommunikationswege | Die Kommunikation per E-Mail eignet sich für die neue Zeit nicht mehr. E-Mails werden oft fehlinterpretiert und schaffen Ärger. Tools, die einen schnellen Austausch ermöglichen, bieten hier eine Verbesserung. Dazu gehören Chaträume wie Slack oder Chatter, ergebnisoffene Großgruppenformate wie Open Space oder Lean Coffee, Collaboration-Apps wie GoToMeeting, Trello und auch das gute alte Telefon. In seiner digitalen Variante auf dem Laptop zählt es – kombiniert mit Software fürs gemeinsame Bearbeiten von Dokumenten – zu den beliebtesten Werkzeugen virtueller Teams. Wenn der “Flurfunk” das einzige Kommunikationsinstrument ist, das gut funktioniert, dann gilt es aufzuwachen.

Führung bei physischer Abwesenheit | Leitung aus der Ferne bzw. Remote Leadership fordert den Vorgesetzten andere Führungsqualitäten ab als in der Vergangenheit. Sie müssen mehr koordinieren, moderieren, motivieren und deeskalieren. Das alte Befehlsprinzip läuft bei virtuellen Teams zumeist ins Leere, der Chef als Kommandeur und Kontrolleur hat ausgedient. Und damit tun sich viele noch sehr schwer – auch die Teammitglieder. Wer kooperativ führt, kann nicht einfach wie früher Vorgaben definieren und Ergebnisse kontrollieren; er muss den Sinn einer Aufgabe vermitteln. Im Idealfall erarbeitet man die Ziele gemeinsam und gleichberechtigt, was auch den Teamgeist

verstärkt. Dem Chef obliegt es dann, die Ideenfindung zu kanalisieren und den Entscheidungsprozess zu moderieren. Wie gut es laufe, muss er beim Chatten und Telefonieren mit seinen Mitarbeitern heraushören. Je enger der Kontakt, desto einfacher ist das. Neben Feingefühl gehören das akribische Vorbereiten von Meetings sowie das Anwenden moderner Moderationstechniken zum Instrumentenkasten einer gelungenen und effizienten Fernsteuerung. Die Abläufe festlegen, die richtigen Leute für eine Aufgabe identifizieren und das Team einschwören – diese Fähigkeiten sollte ohnehin jeder Chef draufhaben.

Permanentes Feedback | Ganz wichtig sind beim Führen virtueller Teams regelmäßige Feedbackrunden, um Missverständnissen vorzubeugen. Neue Ideen hingegen lassen sich fast einfacher generieren als am physischen Konferenztisch. Am elektronischen Whiteboard können die Teammitglieder leichter als am traditionellen Flipchart eigene Gedanken einbringen, können zeichnen, schreiben, Bilder oder Charts einfügen. Per Onlineabstimmung ist der Moderator stets in der Lage, ein schnelles Meinungsbild einzuholen.

Retrospektiven | Zudem kommt Teamarbeit in Zusammenhang mit einem systematischen und durch Retrospektiven unterstützten Lernprozess eine große Bedeutung zu. Gemeinsam zu wachsen und zu lernen, was das Team und das Unternehmen nach vorne bringt, das ist die Essenz agilen Arbeitens. Das kann nicht ein “Brain”, ein charismatischer Leader alleine bewerkstelligen. Es ist vielmehr ein gemeinsamer Denk-, Such- und Forschungsprozess, der viel mit “Schwarm-intelligenz” zu tun hat – und dies mit einer agilen Note, die nicht Gleichschaltung will, sondern einen höheren Bewusstseinszustand einer Organisation mit sich bringt, im Sinne einer verstärkten wechselseitigen Vernetzung.

Achtsamkeit | Bei aller Flexibilität, Disziplin und Kontaktfreudigkeit – die vielleicht größte Gefahr für Remote Leader und ihre Teams lauert in der ständigen Erreichbarkeit. Diese ist klar zu regeln. Auf Erholungspausen und eine klare Trennung von Arbeit und Freizeit, gerade bei der Arbeit im Home Office, ist zu achten. Sonst schuftet man vor allem bei globalen Teams rund um die Uhr.

Fazit | Agiles Arbeiten ist kein Feenstaub, der über eine formale und hierarchische Organisation gestreut Wunder bewirkt. Um agiles Arbeiten im Unternehmensalltag zu leben, braucht es einen Rahmen, Vertrauen in die Organisation und seine Mitarbeiter. Allerdings ist agiles Arbeiten auch kein Allheilmittel und eignet sich nicht für jede Art von Projekt. Agiles Arbeiten ist ein geeignetes Werkzeug, um Vorhaben mit einer hohen Unsicherheit und Komplexität zu bewältigen.

Die Grundlagen für agiles Arbeiten zu entwickeln, ist eine Führungs und Leadership-Aufgabe. Das Top-Management muss bereit sein, diese Voraussetzungen zu schaffen. Ohne diesen Rahmen sind Forderungen nach Agilität Lippenbekenntnisse. Und ohne einen solchen Rahmen verpuffen auch alle Maßnahmen, die agile Arbeit kultivieren und zum Leben erwecken sollen.

1	Rolle, Aufgaben & Verantwortungsbereiche klar definieren
2	Arbeitsabläufe und Termine eindeutig festlegen
3	Pünktlichkeit einfordern und Verhaltensregeln definieren
4	Erreichbarkeit sicherstellen
5	Informelle persönliche Kontakte im Team fördern
6	Alle Mitarbeiter nach gleichem Maßstab behandeln (≠ gleiche Behandlung)
7	Gruppendynamik erkennen und steuern
8	Kulturelle Unterschiede beachten
9	Konflikte schnell und gemeinsam lösen
10	Erfolge anerkennen und feiern

Abbildung 1: Goldene Regeln für virtuelle Teams



BRITTA KAMANN

ist Expertin für zukunftsfähige Führungskultur und HR Excellence. Ihre Schwerpunkte sind Führungskräfteentwicklung und ganzheitliche Recruitingberatung. In diesem Zusammenhang befasst sie sich vor allem mit Führungskultur, Entwicklungsprozessen von Persönlichkeiten sowie nachhaltiger Personalgewinnung und -bindung.

Aus ihrer Zeit als geschäftsführende Gesellschafterin einer mittelständischen Personalberatung weiß sie auch aus eigener Erfahrung um die Chancen und Herausforderungen einer zukunftsfähigen Unternehmens- und Führungskultur.

08 | BEST PRACTICE

WIRKSAME ÜBUNGEN UND INTERVENTIONEN FÜR TEAM-RETROSPEKTIVEN

VICTORIA GERARDS

Teil des agilen Konzepts sind die sogenannten Retrospektiven, die nach jedem Sprint durchgeführt werden sollen. Auch für agile Projektteams eignen sich regelmäßige Retrospektiven, um gemeinsam aus den Erfahrungen der letzten Wochen zu lernen und sich nicht nur fachlich, sondern vor allem auch in der Zusammenarbeit und Kommunikation zu verbessern. Agilen Strukturen und Projekten liegt immer das agile Manifest zugrunde, so dass Kooperation und Zusammenarbeit sowie das gemeinsame Lernen und sich entwickeln stark im Vordergrund stehen.

Jede Retrospektive hat einen Grundablauf, der durch die jeweilige Gestaltung der einzelnen Phasen abwechslungsreich und kreativ moderiert werden kann. Der Grundablauf einer Retrospektive sieht wie folgt aus:

1. **Begrüßung, Gesprächsklima schaffen**
2. **Themen sammeln**
3. **Erkenntnisse gewinnen**
4. **Entscheidungen treffen**
5. **Abschluss**

Im Internet und in der Literatur finden sich unzählige Ideen und Vorschläge für die kreative und abwechslungsreiche Gestaltung von Retrospektiven mit dem Ziel, die Zusammenarbeit zu verbessern. Im Folgenden stellen wir zwei Übungen und Interventionen für die Phase 3 vor, die wir intensiv in der Praxis erprobt haben und für wirkungsvoll halten.

1. **Fünf Sterne fürs Team 0 | 0 | 0 | 0 | 0**

Durch Sterne und eine kurze Rezension den aktuellen Stand schnell und übersichtlich darstellen.

Wir alle kennen die Fünf Sterne Bewertungen von Produkten, Dienstleistungen und Unternehmen, die in der Regel auch mit einer kurzen Re-

zension einhergehen, die die gegebene Anzahl der Sterne kurz begründet.

Jeder Teilnehmer erhält fünf Klebesterne (oder Punkte) und ein halbes Flip-Chart Blatt sowie fünf Minuten Zeit, zu entscheiden, wie viele Sterne/Punkte er/sie dem letzten Sprint, der letzten Projektphase oder der Zusammenarbeit im Team geben würde und begründet dies kurz stichpunktartig auf dem FlipChart. Wichtig ist, dass die Vorgabe klar formuliert wird, was genau und welcher Zeithorizont bewertet werden soll. Je nach Qualifikation und Reifegrad im Team können an dieser Stelle auch noch einmal kurze Inputs zum Thema „Aktives Zuhören“, „Ich- statt Du-Botschaften“ oder „Feedbackregeln“ gegeben werden, um diese Themen, insbesondere wenn sie im Team noch nicht so geübt sind, ins Bewusstsein zu rufen.

Dann stellt jeder Teilnehmer seine Bewertung mit der Begründung vor, die anderen Teammitglieder dürfen Fragen zum Verständnis stellen, aber zunächst nicht kommentieren. Die Führungskraft oder eine andere vorher ernannte Person achtet hierauf im Rahmen der Moderation.

Nachdem alle ihre Bewertungen abgegeben haben, betrachtet das Team noch einmal das Gesamtbild der Bewertungen. Die positiven Aspekte dürfen noch einmal wertgeschätzt und anerkannt werden. Für die kritischen Punkte wird ein gemeinsames Brainstorming eröffnet, um Impulse zu sammeln, wie diese Punkte verbessert bzw. abgestellt werden können. Auf dieser Grundlage werden dann Maßnahmen definiert und deren Umsetzung entsprechend eingeleitet.

2. **Schriftliches Brainstorming**

Durch das schriftliche Brainstorming können auch introvertierte Kollegen mehr zur Retrospektive beitragen und ihr Feedback platzieren.

Die Führungskraft oder eine andere zur Moderation bestimmte Person stellt eine zentrale Frage, z.B. „Mit welchen Maßnahmen können wir uns in der nächsten Iteration verbessern?“. Jeder Teilnehmer erhält ein halbes Flip-Chart Blatt und Stifte. Jeder schreibt seine Ideen auf. Nach drei Minuten gibt jeder sein Papier an den Kollegen/ die Kollegin weiter und schreibt weiter auf dem Papier, das er bekommen hat. Wenn mit fortschreitender Rotation des Papiers die eigenen Ideen ausgehen, können die Mitarbeiter auch die Ideen ihrer Vorschreiber lesen, die sich bereits auf dem Papier befinden und diese ggf. entsprechend ergänzen.

Bei der Übung gibt es eine klare Regel: Keine negativen Kommentare, jeder schreibt seine Ideen nur einmal auf (Wenn mehrere Leute die gleiche Idee notieren, ist das in Ordnung). Der Moderator/die Moderatorin achtet auf die Zeit und dass die Zettel alle 3 Minuten weitergegeben werden, bis jeder Teilnehmer jeden Zettel einmal hatte. Wenn jede/r dann wieder die Seite hat, mit der er/sie begonnen hat, gilt es jeweils für diesen Zettel die Top 3-Ideen auszuwählen und dann der Gruppe vorzustellen. Der Moderator/die Moderatorin sammelt die jeweiligen Top 3 Ideen auf einem Flipchart für die nächste Phase.





ENERGIE DURCH ENTWICKLUNG

*Experten für zukunftsfähige
Unternehmensführung*

Hufeisen 13 | D-41352 Korschenbroich | Tel. +49 (0)2161 93 72 820
info@energie-durch-entwicklung.com | www.energie-durch-entwicklung.com

ISSN 2567-5664 (Online)