



Die kollegial geführte Organisationsentwicklung

von Silke Heerwagen

Es geht nicht darum Betroffene zu Beteiligten zu machen, sondern die Belegschaft zu Gestaltern zu machen.

Bei nennenswerten Veränderungen entsteht an einem bestimmten Zeitpunkt die Frage, wie man die „Betroffenen zu Beteiligten“ machen kann. In vielen Unternehmen entscheiden das Top-Management und/oder die Führungsmannschaft über z.B. die veränderte Strategie, die neue Struktur, die neuen Abläufe, etc. Danach geht es darum, die Mannschaft mit ins Boot zu holen. An die Change Manager wird dann die Frage gestellt, was konkret wie zu tun ist, damit alle sich eingebunden fühlen und sich mit den veränderten Bedingungen arrangieren, bestenfalls diese sogar motiviert unterstützen. Oft besteht seitens der Führungsmannschaft der Wunsch einen konkreten Ablauf, einen Meilensteinplan für die Beteiligung der Mitarbeiter in Bezug auf Kommunikationsstrategie, Kompetenzaufbau und den Umgang mit Emotionen aufzustellen - eine sogenannte Change-Architektur.

Doch warum die Mitarbeiter im Nachhinein ins Boot holen? Warum sie nicht von Anfang an im Boot haben, von Anfang an in den Gestaltungsprozess einbeziehen?

Ich beschäftige mich seit vielen Jahren mit Fragen dazu, wie man Unternehmens- und Organisationsentwicklung¹ kollegial geführt gestalten kann – und zwar von Anfang an. Konkret mit Fragen danach, wie es gelingt,

- ... das Know-how, die Erfahrung und vor allem die Leidenschaft von Mitarbeitern und Führungsmannschaft zu nutzen?
- ... Business Development und Organisationsentwicklung von Anfang an zu verknüpfen?
- ... die unterschiedlichen Perspektiven von Anfang an zu verbinden und daraus eine kraftvolle und wirksame Weiterentwicklung entstehen zu lassen?
- ... unterschiedliche Grade von Weiterentwicklung zu würdigen – mal ist es organisch und evolutionär, mal sind es Innovationssprünge, mal sind es disruptive Sprünge in denen alles Bisherige infrage gestellt wird.
- ... die Mitarbeiter nicht nur inhaltlich zu beteiligen, sondern auch dabei zu beteiligen, welche nächsten Organisationsentwicklungsschritte nun dran sind.

Als Beraterin bin ich zunehmend mit Unternehmen, Abteilungen, Teams unterwegs, die sich Stück für Stück auf den Weg machen zu mehr Agilität, mehr Selbstorganisation der Teams, mehr „Anders als bisher“. Es überwältigt mich immer wieder zu sehen, wie viel „New Work“ und „Augenhöhe“ in diversen Teams und Unternehmen bereits gelebt wird und dieses von ihnen gar nicht als solches wahrgenommen wird. Es ist für diese Unternehmen und Teams völlig selbstverständlich, so miteinander zu arbeiten – wenn man so will ein „positiver blinder Fleck“.

Dann wiederum bin ich in Unternehmen unterwegs, die bemerken, dass es so wie bisher nicht mehr weitergeht. Die Art und Weise der Zusammenarbeit muss/soll sich ändern und mehr Innovations- und Umsetzungsstärke soll sichtbar werden. Anlässe gibt es viele. Sei es, dass die Ergebnisse nicht mehr stimmen, dass das Geschäftsmodell nicht mehr trägt oder, dass

¹ Unternehmensentwicklung beschäftigt sich zum überwiegenden Teil mit Fragen nach dem Sinn und Zweck des Unternehmens, der Strategie zur Umsetzung dessen und daraus abgeleitet nach Produkten und Leistungsspektrum der Zukunft. Organisationsentwicklung beschäftigt sich zum einen mit der Frage, was die handelnden Personen und das System (Unternehmen) auf dem Weg in diese Zukunft lernen könnten/sollten und welche Kultur und Haltung hilfreich ist bzw. wäre. Zum anderen geht es darum, wie dieses Lernen und Weiterentwicklung von Kultur und Haltung gestaltet wird. Organisationsentwicklung hat keinen Selbstzweck, sie schafft Voraussetzungen und unterstützt die Beteiligten bei der Umsetzung der Strategie und der Schaffung von Mehrwert.

eine neue Chefin/ein neuer Chef neue Ideen mitbringt oder ein anderes Bild der Zukunft zeichnen möchte. Manchmal ist es auch der Wunsch, mehr Sinn und Freude zu erleben.

Allen gemein ist, dass es nicht nur darum geht, WAS wir in Zukunft anders machen, sondern auch WIE wir es anders machen wollen. Bei dem WIE geht es zumeist um Betriebsabläufe, Automatisierung, Innovationskraft und Digitalisierung. Insbesondere in Zeiten zunehmender Digitalisierung und im Kontext von VUCA² geht es aber auch um die Art und Weise, wie die Weiterentwicklung von Menschen und die des Unternehmens gestaltet werden.

Nachfolgend möchte ich über meine Erfahrungen aus Beratungsaufträgen bei/mit Unternehmen und Teams berichten, die sich auf den Weg in eine veränderte Zukunft machen und die Belegschaft dabei von Anfang an einbeziehen. Einbeziehen heißt in diesem Zusammenhang nicht nur die Belegschaft informieren, sondern von Anfang an ihre Perspektive ernst zu nehmen, sie zum Mitdenken einzuladen, gemeinsam das Neue zu explorieren und den Weg zu gestalten. Führungsmannschaft und Mitarbeiter entwickeln so das Unternehmen gemeinsam weiter.

Was sind die wesentlichen Erfolgsfaktoren einer kollegial geführten Unternehmens-/ Organisationsentwicklung?

Ich möchte diese Erfolgsfaktoren nicht als Erfolgsrezept verstanden wissen und schon gar nicht als Erfolgsversprechen. Es geht mir eher darum Anregungen zu geben, welche Aspekte in den Blick genommen werden können, um die Handbremse zu lösen, Störungen anzusprechen oder positive Energie aufrechtzuerhalten.

Erfolgsfaktoren für eine kollegial geführte Organisationsentwicklung

Die nachfolgenden Erfolgsfaktoren beruhen auf den Erfahrungen und Erkenntnissen aus der eigenen Beratungspraxis. Ich erhebe keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

Nachfolgend werde ich mich auf die kollegial geführte Organisationsentwicklung konzentrieren. Gleichwohl sind die Erfolgsfaktoren auch für die kollegial geführte Unternehmensentwicklung (siehe Fußnote 1) relevant.

Erfolgsfaktor 1: Unterscheidung von „kompliziert“ und „komplex“

Ich kann den Wunsch nach einem Meilensteinplan für die zu gehenden Schritte in der Unternehmens- oder Organisationsentwicklung sehr gut verstehen. Da sind Zwänge wie

² **VUCA** ist ein Akronym, das sich auf "volatility" ("Volatilität"), "uncertainty" ("Unsicherheit"), "complexity" ("Komplexität") und "ambiguity" ("Mehrdeutigkeit") bezieht.

Budget, Ressourcenplanung, Rechtfertigung der Investitionen von Zeit und Geld gegenüber dem Chef oder Kollegen usw. im Spiel.

Für alle **komplizierten** Prozesse, in denen wir **Ursache- und Wirkungszusammenhänge** ermitteln können, ist ein Meilensteinplan sehr hilfreich und oft auch notwendig. Bei der Sanierung eines Hauses bspw. ist der Bauherr froh, wenn die Bauleitung aufgrund des weitreichenden Erfahrungsschatzes einen Plan erarbeitet und die Gewerke sich im Vorhinein mit- und aufeinander abstimmen. Jede neue Erkenntnis bezüglich der Bausubstanz wird entsprechend ergänzt und die geplanten Aktivitäten angepasst. Unvorhergesehenes taucht auf und kann in die bisherige Planung integriert werden.

Anders verhält es sich bei **komplexen Themen**. Hier sind Ursache-Wirkungszusammenhänge im Vorhinein nicht planbar. Maximal im Nachhinein kann man erkennen, welche Auswirkungen das Handeln hatte. Menschliche Systeme sind eines dieser komplexen Systeme. Man kann zwar vorab Vermutungen anstellen, welche Auswirkungen das eigene Handeln auf die Zusammenarbeit oder das Team haben könnte, was aber tatsächlich passiert, hängt von sehr vielen Faktoren und den Individuen ab. So kennt bspw. jeder das Phänomen, dass man in bester Absicht etwas kommuniziert und es beim Gegenüber völlig anders ankommt. Erst im Dialog findet man heraus, was zu der Irritation geführt hat. Genauso verhält es sich bei Aktivitäten im Rahmen der Organisationsentwicklung.

Ein Praxis-Beispiel:

In einem Unternehmen wurde festgestellt, dass viele Mitarbeiter die nach einer Re-Organisation definierten neuen Prozesse und Schnittstellen noch nicht leben. Die Hypothese war, dass die Gesamtzusammenhänge und der eigene Beitrag zum Gesamtprozess noch nicht bekannt sind. Die Führungsmannschaft beraumte daraufhin in bester Absicht diverse Info-Veranstaltungen an. Leider brachten diese Veranstaltungen nicht den gewünschten Erfolg. De facto veränderte sich kaum etwas. Gründe für die wahrgenommene Veränderungsresistenz gab es vielfältige: die Einen waren noch unsicher in den eigenen Aufgaben, der Gesamtblick überforderte sie. Andere fühlten sich unwohl im Formulieren von Fragen, da sie fürchteten als „Unwissende“ zu gelten, Weitere waren noch im Widerstand mit der gesamten Umstellung auf die neuen Prozesse usw.

Es wird oft in bester Absicht eine Aktivität durchgeführt in der Erwartung einer bestimmten Auswirkung. Welche Auswirkung sich in der Praxis wirklich zeigt, kann erst währenddessen beobachtet werden. Es ist wichtig, diesen erlebten Prozess zu beobachten und daraus die Schlüsse zu ziehen.³ Was zum Erfolgsfaktor 2 führt.

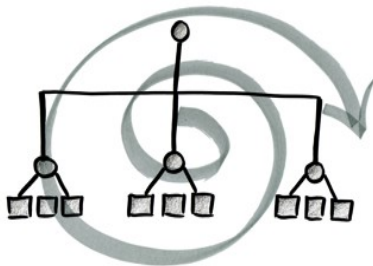
³ In Anlehnung an Dave Snowden, Cynefin.

Erfolgsfaktor 2: Iteratives Vorgehen

Organisationsentwicklung hat etwas mit Komplexität zu tun und damit kann kein linearer Prozess greifen. Es braucht ein iteratives Vorgehen.



Iteratives Vorgehen im Sinne von: Plan, Do, Check, Act kennen wir bereits aus dem Qualitätsmanagement. In der systemischen Organisationsentwicklung sprechen wir in diesem Zusammenhang gern davon, Hypothesen aufzustellen, eine Intervention zu planen, die Intervention durchzuführen, Auswirkungen zu beobachten und zu validieren, um davon ausgehend neue Hypothesen aufzustellen, eine Intervention zu planen, durchzuführen usw.



Erfolgskritisch ist in diesem Zusammenhang, die Auswirkungen zu beobachten und zwar die Auswirkungen auf das gesamte System, d.h. das Team, die Abteilung, der Bereich und ggf. sogar Nachbarbereiche. In komplexen Systemen – und jedes soziale System ist ein komplexes System – können wir die Auswirkungen unseres Handelns maximal im Nachhinein beobachten. Deshalb ist es wichtig, iterativ vorzugehen und die Auswirkungen eingesetzter Interventionen immer wieder in den Blick zu nehmen und die nächsten Schritte nach den gemachten Erfahrungen entlang der verschiedenen Hypothesen auszuloten.

Erfolgsfaktor 3: Vertrauen und Offenheit erzeugen

In Organisationen, die entweder eine lange stabile Phase hinter sich haben oder in der Vergangenheit eher Top-down geführt wurden, ist die gemeinsame Arbeit an der Organisationsentwicklung komplettes Neuland und erzeugt verschiedene Emotionen und Dynamiken bei den Beteiligten. Es erfordert daher bei allen Mitwirkenden ein hohes Maß an Offenheit und Vertrauen.

- **Offenheit, sich auf Ungewisses einzulassen.**

Organisationsentwicklung ist ein komplexer Prozess. Bei dem Start des Prozesses sollten Sinn und Zweck klar sein. Wenn man der oben beschriebenen Erläuterung zu Komplexität folgen mag, dann liegt es auf der Hand, dass der Weg zum Erreichen dieses Sinns und Zwecks nicht im Vorhinein en Detail skizziert werden kann. Dieses „Wir machen uns auf den Weg und lernen während des Gehens“ erzeugt bei vielen Beteiligten eine Unsicherheit. Es braucht die Offenheit, ja einige brauchen sogar den Mut, sich gemeinsam auf ungewohntes Terrain zu begeben, sich auf den Weg zu machen, ohne im Vorhinein zu wissen, welche Schritte wann gegangen werden und wohin genau sie einen bringen werden.

- **Offen für Perspektivwechsel**

Für den Erfolg der kollegial geführten Organisationsentwicklung ist es essentiell, offen dafür zu sein, was aus unterschiedlichen Perspektiven auf dem Weg zu erkunden ist. Aus der Perspektive der Rolle A sind andere Themen im Blick als aus der Perspektive der Rolle B. Es geht darum, offen für die unterschiedlichen Bedürfnisse und Argumente zu bleiben und neugierig zu sein, was es noch auf dem Weg zu entdecken gibt. Es ist wichtig immer wieder willens zu sein, die Argumente für oder gegen bestimmte Entscheidungen aus unterschiedlichen Perspektiven in den Blick zu nehmen und im Sinne des großen Ganzen zu folgen.

- **Vertrauen in die Balance**

Wenn es darum geht, eine neue Art und Weise der Zusammenarbeit, veränderte Strukturen und/oder Arbeitsabläufe zu etablieren, werden oft Anregungen und Rat von externen Experten eingeholt. Wichtig in diesem Zusammenhang ist es, diese Ideen der Experten mit dem eigenen Kontext des Teams zu verknüpfen. Das „Neue“ einfach überzustülpen wird nicht zum erhofften Erfolg führen. Es geht darum, eine Balance aus Anschlussfähigkeit in das Team und gleichzeitig herausforderndem Neuen zu finden. Es braucht Vertrauen, dass das Team diese Kompetenz des Ausbalancierens mitbringt. Diese Kompetenz zu würdigen und einzubeziehen ist zum einen hilfreich im Sinne der Sache, zum anderen stärkt es jeden Einzelnen, wenn diese Kompetenz gesehen und anerkannt wird und erhöht somit die Zufriedenheit und Freude auf dem Weg zum Neuen.

- **Vertrauen in das Expertenwissen und die des Teams**

In jedem Team gibt es für verschiedene Themen Expertenwissen. Anregungen und Ideen zur Weiterentwicklung aus der Perspektive der Experten reichern die kollektive Kompetenz des Teams an. Hier braucht es Vertrauen seitens des Teams in die Kompetenz des Experten. Ebenso braucht es Vertrauen des Experten in die Kompetenz des Teams, dass es die Ideen des Experten mit dem

Kontext des Teams verknüpft. Die Kombination aus beidem liefert eine gute Basis, Neues entstehen zu lassen.

Achtung: Hiermit ist nicht gemeint, dass jede/r überall mitreden soll. Es geht darum das Expertenwissen im Team zu nutzen und auch anzuerkennen.

- **Vertrauen darauf, dass jede/r sich psychologisch sicher fühlen kann**

Wenn eine Gruppe sich gemeinsam auf einen Weg macht, wird es vorkommen, dass Ideen auf unterschiedliche Resonanz stoßen. Die Auswirkungen der Ideen und darauf basierende Entscheidungen, können sich u. U. auf den Einen positiv und auf den Anderen negativ auswirken. Darauf zu vertrauen, dass negative Auswirkungen im Nachgang nicht persönlich genommen werden, ist ein wesentlicher Aspekt. Außerdem ist es hilfreich, wenn Mitarbeiter darauf vertrauen können, dass sie „aufgefangen“ werden, sofern sie durch die Veränderung negative Auswirkungen tragen müssen.

- **Vertrauen in die Worte und Taten der Führungskraft.**

Nennenswerte Veränderungen anzustoßen und umzusetzen, erzeugt mal mehr mal weniger positive und negative Energie und löst entsprechende Dynamiken aus. In diesen Zeiten, ist es wichtig, dass die Belegschaft sich auf die Worte und die daraus folgenden Taten der Führungskraft verlassen kann. Daher halte ich es für entscheidend, zu Beginn den Rahmen und die persönlichen Gedanken und Gefühle, insbesondere die der Führungskraft, zu teilen. Transparenz über den Rahmen in dem sich alles bewegen darf und soll, ist im Sinne eines Erwartungsmanagements für beide Seiten unverzichtbar. Insbesondere, wenn viele Themen im Team gemeinsam erarbeitet werden, ist es wichtig vorab zu klären, in welcher Form und durch wen am Ende die Entscheidungen getroffen werden.

Erfolgsfaktor 4: Eigene Wirksamkeit erleben und spüren

McGregor hat bereits 1960 die X-Y-Theorie beschrieben. Die Theorie X beschreibt, dass Menschen zur Leistungserbringung von außen motiviert, manchmal sogar angetrieben werden müssen. Im Gegensatz dazu geht die Theorie Y davon aus, dass der Mensch zur Erreichung sinnvoller Zielsetzungen intrinsisch motiviert ist und Freude daran hat, Leistung zu erbringen und Verantwortung zu übernehmen.

Der Theorie Y folgend, wollen Menschen nicht nur Themen abarbeiten und „funktionieren“. Die Gestaltung des Arbeitsplatzes und der Arbeitsleistung, den eigenen Beitrag zum großen Ganzen zu gestalten, sich selbst als wirksam zu erleben, werden von vielen Mitarbeitern als motivierend, energievoll und als „im Leben stehend“ erlebt.

Sicherlich gibt es auch diejenigen, die eher einer Routine folgen mögen und sich mit Gestaltung weniger beschäftigen wollen. Ich denke, dass dieses Bedürfnis bis zu einem gewissen Grad ebenfalls zu respektieren ist. Es geht nicht um „richtig“ oder „falsch“, sondern darum beide Bedürfnisse in den Blick zu nehmen und ihnen den adäquaten Rahmen zu schaffen.

Erfolgsfaktor 5: Kundennutzen im Fokus der Arbeit

Die Weiterentwicklung von Unternehmen, Abteilungen oder Teams hat keinen Selbstzweck. Es geht darum, (nachhaltigen) Nutzen⁴ für den Kunden und damit für das eigene Unternehmen zu erzielen. Daher sollte der Kundennutzen im Fokus der kollegial geführten Organisationsentwicklung stehen.

- Inwieweit unterstützt die Weiterentwicklung von Personen und System den Kundennutzen?
- Was muss bei uns gelernt werden, damit der Kundennutzen steigt?
- Kundennutzen steigern und (mehr) eigene Wirksamkeit und Freude erleben – Wie geht das zusammen?

Die Beantwortung der Fragen erfüllt zweierlei Aspekte. Zum einen wird der Kunde und dessen Nutzen explizit in den Blick genommen. Zum anderen wird eine Diskussion über den Entwicklungsprozess als solches angestoßen. Erwartungen an den Prozess werden zwangsläufig im Rahmen der Diskussion ausgetauscht und können geklärt werden.

Erfolgsfaktor 6: Entscheidungsprozesse

In vielen Unternehmen sind Entscheidungswege entlang der Hierarchie definiert. Im Organigramm werden Reporting- und Entscheidungswege formal abgebildet. Nicht selten erlebe ich, dass sich unabhängig vom Grad der Relevanz für den Unternehmenserfolg gewisse Entscheidungswege etabliert haben. Da geht bspw. jede Investitionsentscheidung über den Schreibtisch des Teamleiters – egal ob 1000 Euro oder 250.000 Euro. Ein weiteres Beispiel: Prozessuale Entscheidungen werden so gut wie immer vom Teamleiter getroffen. Manchmal ist es die bewusste Entscheidung des Teamleiters, diesen Entscheidungsprozess so zu leben, manchmal hat es sich über die Zeit so eingeschlichen. Sowohl für den Teamleiter als auch die Mitarbeiter sind diese Entscheidungswege Normalität und werden oft nicht mehr hinterfragt.

Insofern sind veränderte Entscheidungsprozesse für viele Teams Neuland. Die kollegial geführte Unternehmensentwicklung bedeutet nicht, dass alle überall mitentscheiden. Ein wesentlicher Erfolgsfaktor in Bezug auf die nachhaltige Umsetzung von Entwicklungsprozessen liegt in der bewussten Differenzierung und Kommunikation von Entscheidungsprozessen.

Je nach Bedeutung und Thema stellt sich die Frage, welche Entscheidungen⁵ ...

- von den Teammitgliedern allein getroffen werden
- von den Teammitgliedern nach Konsultation von Anderen getroffen werden
- von dem Team im Konsens beschlossen werden

⁴ Nutzen muss nicht zwangsläufig mit Euro beziffert werden. Nutzen kann auch Sinnstiftung sein.

⁵ Wenn Sie Ihr Wissen zu unterschiedlichen Entscheidungsformen vertiefen möchten, empfehle ich Ihnen die Lektüre „Das kollegiale geführte Unternehmen“ (Oesterreich & Schröder, 2017, S.160 ff).

- von der Führungskraft getroffen und anschließend kommuniziert werden.

Insbesondere sollte die Führungskraft im Vorwege kommunizieren, welche Entscheidungen sie – bei aller Einbeziehung – allein treffen wird.

Es besteht sonst die Gefahr, dass die Einladung zur kollegial geführten Organisationsentwicklung missverstanden wird, im Sinne von „alle reden und entscheiden überall mit.“ Hier von Anfang an klar zu sein und Erwartungsmanagement zu betreiben, ist ein aus meiner Sicht ein wesentlicher Faktor.

Ein Beispiel aus der Praxis:

Ansprache der Führungskraft zu Beginn des Prozesses: „Wir begeben uns gemeinsam auf eine Entdeckungsreise. Fakt ist, der Kunde ist nicht zufrieden, wir müssen etwas ändern. Ich habe auch noch keine Lösung – lassen Sie uns gemeinsam schauen, was und wie die Lösung sein kann. Ich wünsche mir maximale Offenheit bei Ihnen und bei mir. Seien Sie versichert, dass ich mich offen allem stellen werde. Ich wünsche mir, dass wir gemeinsam nach Lösungen suchen. Haben Sie aber bitte auch Verständnis dafür, dass am Ende ich allein die Entscheidung abwägen und auch treffen werde.“

Erfolgsfaktor 7: Maximale Transparenz über die anstehenden Schritte

Das Team begibt sich auf die gemeinsame Weiterentwicklungsreise. Unterschiedliche Emotionen, Bedürfnisse, Herangehensweisen und Grade an Commitment in Bezug auf diese Weiterentwicklung werden im Alltag sichtbar und spürbar. Aus unterschiedlichen Perspektiven sind unterschiedliche Themen im Fokus und/oder haben ein unterschiedliches Gewicht und gewinnen oder verlieren an Bedeutung. Es ist daher von elementarer Bedeutung, gemeinsam für Orientierung zu sorgen.

- An welchen Themen arbeiten wir gerade?
- Welche Themen betrachten wir als „fertig/erledigt“
- Welche Themen sind noch geplant, befinden sich noch in der Pipeline?
- Welche Themen werden wir nicht angehen/sind gestrichen?

Der Dialog darüber, wie die Beteiligten derzeit den Status eines Themas definieren, bietet Orientierung und macht sowohl rationale als auch emotionale Aspekte besprechbar.

Eine Möglichkeit der Transparenz bietet das Kanban Board.

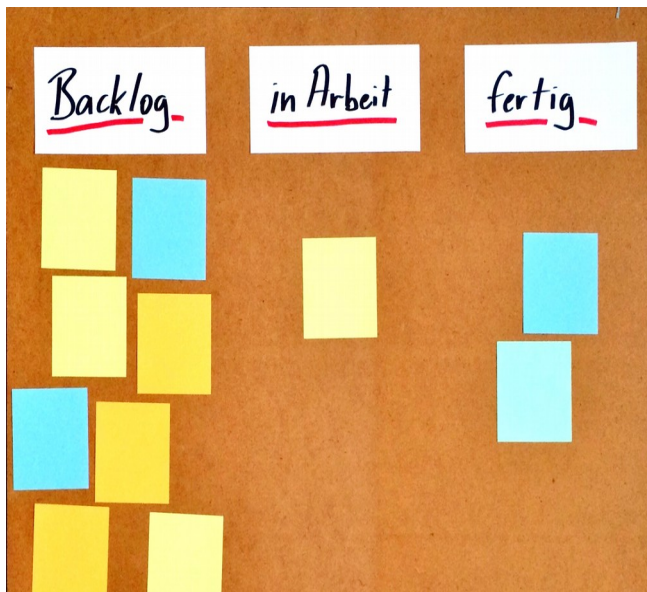


Abb. 1. Exemplarisches Kanban-Board⁶

Erfolgsfaktor 8: Pull-Prinzip – Die Umsetzungswahrscheinlichkeit erhöhen

Kanban kommt aus dem Lean-Management und soll u.a. für eine konsequente Auslastung und Vermeidung von Verschwendung sorgen. Ein Aspekt daraus ist das sogenannte Pull-Prinzip: Aufträge dürfen nicht an die nachgelagerten Prozessschritte übergeben werden (= Push), sondern werden von ihnen „gezogen“. Beim „Pull“ gilt: neue Aufträge dürfen von dem nachgelagerten Prozessschritt nur gezogen werden, wenn vorher bestehende Aufträge abgearbeitet wurden. Dadurch wird eine Anhäufung unerledigter Aufträge vermieden.

In der kollegial geführten Organisationsentwicklung gilt dieses Prinzip in Bezug auf die Umsetzung konkreter nächster Schritte und Interventionen. Bei der Nutzung dieses Prinzips soll es nicht um die „korrekte“ Umsetzung des Kanban gemäß Lean Management, sondern eher um die prinzipielle Anwendung gehen.

Ein Beispiel aus der Praxis:

Nach einer erfolgten Umstrukturierung wurden Prozesse und Rollen definiert. Im Rahmen der Umsetzung wurde schnell klar, dass es noch weitere Klärungen

⁶ Das Kanban-Board ist auf den ersten Blick ein Visualisierungstool. Auf den zweiten Blick ist es eine Einladung zu Dialog, Austausch und gemeinsam besser werden. Es geht darum, den Fluss der anstehenden Arbeit sicherzustellen, Hindernisse sichtbar zu machen und Selbstorganisation des Teams zu ermöglichen.

Es gibt nicht DAS EINE perfekte Board. Jeder Kontext benötigt andere Facetten eines Boards.

benötigt, wie z.B. das Wissen auf mehr Beteiligte zu verteilen, den Koordinationsprozess der Auftragseingänge und -bearbeitung neu zu organisieren, die Zusammenarbeit an den Schnittstellen zu verbessern. Vom Experten der Organisationsentwicklung wurden mögliche Trainings und Interventionen vorgestellt. Gemäß Pull-Prinzip hat das Team entschieden, welches Thema sowohl realistisch umsetzbar erscheint und wo es zeitnah einen hohen Nutzen erwartet, sprich mit welchem Training bzw. Intervention sie beginnen wollen. Nachdem diese Intervention im Tagesgeschäft umgesetzt war, wurde der Nutzen reflektiert und geschaut welche nächste Intervention nun als hilfreich erachtet wird und umgesetzt werden soll.

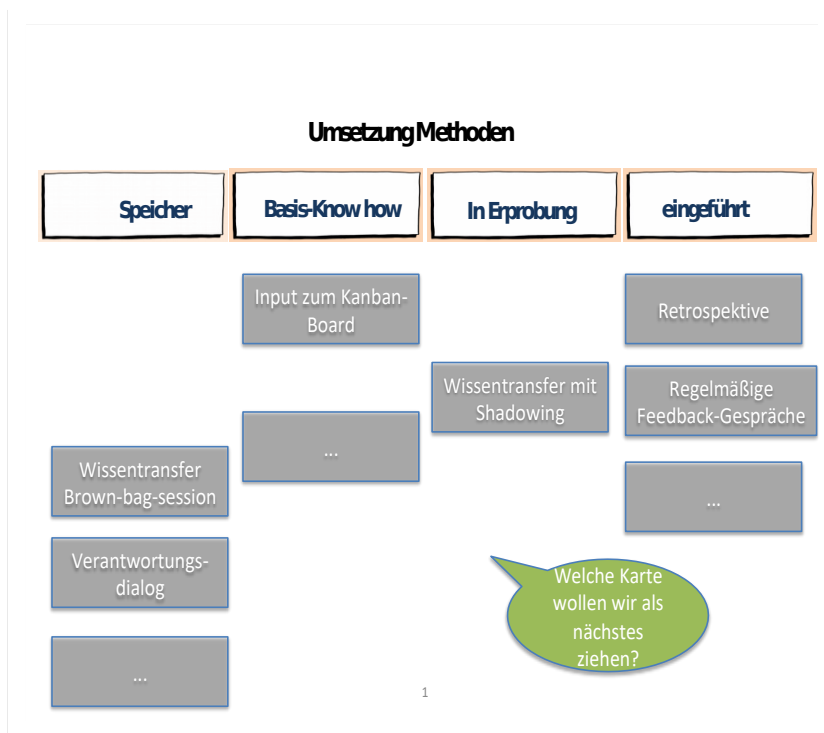


Abb. 2: Beispiel eines Kanban-Boards für die Umsetzungsphase

Warum ist dieses Vorgehen ein Erfolgsfaktor? Menschen sind eher geneigt Dinge zu lernen und zu verändern, wenn sie sich bewusst dafür entscheiden und sie einen Sinn darin sehen und/oder sich einen Nutzen versprechen. Die nachhaltige Umsetzungswahrscheinlichkeit steigt.

Wenn ich diese Vorgehensweise mit Führungskräften bespreche, kommt die Frage, wie mit Themen umgegangen werden soll, die nicht gezogen werden. Eine Hypothese der Führungskräfte ist, dass einige Themen aus Gründen der Veränderungsresistenz nicht gezogen werden. Diese Hypothese mag auch häufig der Realität entsprechen. Durch das Kanban-Board wird Transparenz hergestellt, welche eine Einladung zum Dialog ist.

Jedes Thema, welches nicht gezogen wird, hat eine gewisse Verweildauer im Speicher. Hier ist es Aufgabe der Führungskraft anzusprechen, warum dieses Thema nicht gezogen wird. Ist

es die Sorge vor den erwarteten Auswirkungen der Veränderung? Sind es valide Hindernisse, die es erst zu beseitigen gilt? Ist das Thema mittlerweile obsolet geworden? Muss es angepasst werden? Braucht es vorab ein anderes Thema, damit das Team sich traut? Braucht es ein wenig „push“ seitens der Führungskraft?

Ähnlich verhält es sich mit Karten, die lange in der Spalte „Basis-Know-how“ verweilen. Das Know-how wurde vermittelt, was braucht es nun, damit das Team es auch erproben möchte?

Karten, die lange in der Spalte „In Erprobung“ verweilen: Hier stellt sich die Frage, ob es sich bewährt hat und in die Praxis integriert werden soll.

Hierüber Transparenz zu schaffen und im Dialog die nächsten Schritte zu erarbeiten, erhöht deutlich die nachhaltige Umsetzungswahrscheinlichkeit. Und nebenbei wird auch die Dialogkompetenz im Alltag weiter ausgebaut.

Erfolgsfaktor 9: Retrospektive

Bei der Retrospektive geht es nicht um die Evaluation des WAS (welche Themen haben welche Auswirkung?), sondern ausschließlich um das WIE. Folgende Fragen können bei der Retrospektive hilfreich sein:

- Was ist uns in dem Betrachtungszeitraum gut gelungen?
 - Was hat dazu beigetragen, dass es gut gelungen ist?
 - Wie ist es uns gelungen, am Ball zu bleiben?
- Wo sind momentan Hindernisse? Wie könnten wir konkret vorgehen, um die Hindernisse zu überwinden?
- Was haben wir aus dieser Reflexion gelernt, welche Erkenntnisse haben wir gewonnen? Welche Schlüsse ziehen wir daraus in Bezug auf das WIE?

Da das Tagesgeschäft meistens schnell die Oberhand gewinnt, ist es wichtig, sich für die Retrospektive bewusst Zeit einzuplanen. Die Erfahrung zeigt, dass die Zeitersparnis in den Entwicklungsthemen das Zeitinvestment in die Retrospektive überkompensiert.

Ich möchte an dieser Stelle noch einen zusätzlichen Fokus der Retrospektive einbringen. In der oben beschriebenen – eher klassischen – Variante wird sich hauptsächlich auf den Output und wie wir dorthin gekommen sind, bezogen.

Ich würde gern eine weitere Perspektive einbringen – nämlich die persönliche.

- Auf der Skala von 1-10: *Wie wirksam erlebe ich mich in diesem Thema derzeit?*
- Bin ich zufrieden mit diesem Wert?
 - Falls nein, ...
 - *Was kann ich tun, damit ich wieder mehr Wirksamkeit erlebe?*
 - *Wie kann mich das Team dabei unterstützen?*

Diese Reflexion erfordert zum einen Vertrauen in das Team und zum anderen Raum im Sinne einer Pause zum Denken und Fühlen.

Erfolgsfaktor 10: Haltung

Mit welcher Haltung, insbesondere die Führungsmannschaft, in diesen Prozess geht, ist aus meiner Sicht das Zünglein an der Waage.

Das Anwenden von Methoden wird kurzfristig sichtbar zu Veränderungen führen. Um aber Nachhaltigkeit zu erreichen, ist aus meiner Sicht die Haltung ein wesentliches Fundament.

Folgende Haltung ist förderlich für die kollegiale Organisationsentwicklung:

- Ich erkenne an, dass ...
 - es ein gewisses Maß an Dynamik braucht, in der Neues entstehen darf.
 - iteratives Vorgehen für viele ungewohnt ist und ggf. Unsicherheit erzeugt.
 - nicht jede/r mit voller Begeisterung an Veränderungen arbeiten mag.
 - auch die sogenannten Bewahrer in guter Absicht handeln. Es geht ihnen darum, die Dinge am Laufen zu halten.
 - es ein permanentes „Dranbleiben“ braucht, auch wenn es mal hapert.
 - stolpern und scheitern zum Prozess dazugehören und Chancen zum Lernen sind.
 - die investierte Zeit für Diskussionen und Alignment gut investiert sind.

- Ich wertschätze die unterschiedlichen Bedürfnisse der Beteiligten. Diese Unterschiedlichkeit hat ihren Sinn und ist hilfreich.
- Ich respektiere Widersprüche und Kontra-Punkte. Ich kann sie stehen lassen.
- Ich nehme mich selbst immer wieder forschend in den Blick in Bezug auf meine Emotion und Veränderungsbereitschaft.

Erfolgsfaktor 11: Selbstreflexion der Führungsmannschaft

Die selbstorganisierte Organisationsentwicklung verlangt von der Führungsmannschaft einiges. Hier ist es hilfreich sich selbst gut zu kennen. Sich zu kennen wie leicht oder schwer es fällt, nicht alles selbst zu erarbeiten, selbst zu entscheiden und zu bemerken, wenn man selbst hadert und emotional involviert ist.

Ein Beispiel aus der Praxis:

Die Führungsmannschaft wurde befragt: Auf einer Skala von 1-10: „Wie leicht fällt es Ihnen, die Themen A und B auf ihr Team mit aller Entscheidungsmacht zu übertragen?“ (1- sehr schwer, 10 sehr leicht). Die Antworten rangierten von 7-9.

Danach wurden verschiedene Szenarien erlebbar gemacht, so dass die Führungsmannschaft erlebt hat, was es konkret bedeutet, dass sie in bestimmten Themen nicht mehr involviert sein wird.

Es erfolgte eine zweite Abfrage wie leicht es ihnen fällt. Die Antwort rangierte dieses Mal eher um die 5.

In der Reflexion brachte es eine Führungskraft in einem Satz auf den Punkt: „Rational kann ich gut verstehen, dass mein Team das kann und auch tun sollte. Emotional blutet mir das Herz, dass ich in bestimmte Themen nicht mehr involviert bin bzw. nicht die letzte Entscheidung treffe.“

Sich dessen bewusst zu sein und dieses mit dem Team zu teilen, trägt aus meiner Sicht wesentlich zum Erfolg des miteinander Gestaltens bei.

Ein Beispiel aus der Praxis:

Es fand ein Workshop statt, in dem das Grundwissen über die verschiedenen Entscheidungsformen vermittelt wurde. Entlang von konkreten Beispielen wurden konkrete Formate auf Geschäftsprozesse zugeordnet. Für die folgenden zwei Wochen wurde bei jeder Entscheidung nochmals wiederholt, entlang welchen Formats nun die Entscheidung von wem getroffen wird. Nach dieser Erprobung fand ein weiterer Workshop zur Reflexion statt. Hier ging es vornehmlich darum, was gut gelungen ist, welchen Nutzen das jeweilige Format hatte und wie es Einzelnen damit erging.

Fazit

Die einzelnen Erfolgsfaktoren haben in meinen Beratungsprozessen mal mehr, mal weniger Gewicht. Je nachdem auf welche Unternehmenskultur ich treffe, wirken verschiedene Aspekte auf die Gesamtdynamik ein und haben unterschiedliche Auswirkungen. Es geht nicht darum, alle Faktoren gleichermaßen in den Blick zu nehmen. Es geht darum, die verschiedenen Aspekte im Bewusstsein zu haben. Bei jedem Auftrag entdecke ich weitere Aspekte bzw. Erfolgsfaktoren, die ich neu lernen darf. Das wird sicherlich auch in der Zukunft so bleiben. Offen zu bleiben und immer wieder entlang der Dynamik und der Unternehmenskultur gemeinsam mit den Beteiligten die Situation in den Blick zu nehmen ist somit der letzte Erfolgsfaktor.

Jeder dieser Erfolgsfaktoren als solches ist komplex und füllt Regale mit Büchern. Mit diesem Whitepaper möchte ich anregen, dass Thema weiter in die Unternehmenswelt zu bringen.

Veranstaltungshinweise



14.5.2020

system worx INSTITUT

Selbstorganisierte Teams führen

30.6.2020 bis 1.7.2020

NEW MINDSET
NEW RESULTS

Digital Mindset Transformation
Wirksame Führung im digitalen Wandel

www.system-worx.de/institut