



Sehr geehrte Leser!

Eigentlich steht Agilität für Vitalität - etwas sehr Positives in Bezug auf unseren Körper. Gleichzeitig geistert der Begriff Agilität für Unternehmen seit geraumer Zeit wie ein Schreckgespenst durch alle Branchen.

Die letzte Training News 2018 widmen wir einem Erfahrungsaustausch in Sachen Agilität. Unser Leitartikel schildert die wichtige Funktion des Personalmanagements in Transformationsprozessen. In unserer Case Study lassen wir Sie an den Erfahrungen teilhaben, die wir und unsere Teilnehmer im Rahmen unserer **Transformation Labs 2018** gemacht haben und unser Buchtipp nimmt Sie mit in "Das kollegial geführte Unternehmen" von Bernd Oestereich und Claudia Schröder.

Gute und informative Unterhaltung wünschen Ihnen
Birgit Fischer-Sitzwohl und das Team von Coverdale Österreich



PERSONALMANAGEMENT, EIN TREIBER FÜR AGILE ORGANISATION

„Es ist nicht die stärkste Spezies, die überlebt, auch nicht die intelligenteste, es ist diejenige, die sich am ehesten dem Wandel anpassen kann“.

Charles Darwin

Die Entwicklung eines agilen Unternehmens ist ein tiefgreifender Transformationsprozess. Zu Beginn kommt es meist zu erheblichen Widerständen und Ängsten der Mitarbeiter und Führungskräfte.

Wie kann Personalmanagement als maßgeblicher Treiber von Veränderungen die Implementierung von Agilität im Unternehmen unterstützen? Im Folgenden werden einige ausgewählte Handlungsfelder dargestellt.

Vorleben und Sensibilisieren

- Personalmanagement kann als Vorbild in der Organisation vorangehen. Eine agile Personalorganisation bedeutet:
- eine klar geregelte Routineorganisation für die Standardservices, die auf businessorientierten Prozessen und Instrumenten beruht.
- Strukturen für interdisziplinäre Projektteams, in denen HR-Themen bearbeitet werden.
- eine Reduzierung der Tool-Lastigkeit der Personalarbeit: Es kommt nicht darauf an, dass ein bestimmtes Instrument wie z.B. eine Leistungsbeurteilung eingesetzt wird, sondern dass eine HR-Aufgabe erledigt wird. Instrumente sind entsprechend an den Bedarfen der internen Kunden auszurichten
- interdisziplinär und disruptiv angelegte Personalprojekte: Scrum-ähnliches Vorgehen, kurze Feedback- und Briefing- Veranstaltungen.
- Sensibilisierung des Topmanagements für dieses Thema, z.B. Elemente agiler Irritationen auch in Topmanagement-Veranstaltungen zu praktizieren: Hierzu zählen emotionales Feedback, und Klartexttreffen etc.
- Diese „Agilisierung“ der HR-Köpfe kann durch Vernetzung mit Wissenschaft, mit Beratung, durch Gesprächskreise jenseits der eigenen Zunft erreicht werden. Der Blick über den Tellerrand und die Kundenperspektive (externe, interne) sind weitere Ansatzpunkte.

(Projekt-) Organisationsstruktur

Die aktive Organisationsentwicklung weg von der hierarchischen Linienorganisation hin zu flexiblen Strukturen und zum agilen Projektmanagement braucht Impulse.

Personalmanagement

- unterstützt die Pilotierung agiler Projektmethoden.
- schafft die technischen und infrastrukturellen Voraussetzungen dafür, dass Projekte ortsungebunden umgesetzt werden können und das erforderliche Wissen für alle Projektmitglieder verfügbar ist,

- befähigt Führungskräfte und Mitarbeiter, mit agilen Projektmethoden umzugehen, z. B. einfache, kleine methodische Impulse zu setzen, wie. Einführung eines täglichen Stand-up-Morgenmeetings in Teams: im Stehen berichten die Teammitglieder, woran sie gerade arbeiten.
- führt neue Rollen in Projekten ein: Produktmanager, Arbeitsteam und Unterstützungsmanager bereichern die Projektorganisation analog zu Scrum enorm und führen auch in klassischen Projekten zu Beschleunigung.
- unterstützt die Einführung einer Arbeitsplanung mit Kanban-Tafeln: Die Visualisierung der Arbeitsschritte und des Arbeitsstands bringt Klarheit und Transparenz und sorgt für einen effizienten Ressourceneinsatz
- fördert die Implementierung Retrospektiv-Meetings: Regelmäßig praktiziert, lassen sich damit Lernerfahrungen besser auswerten und Fehler konstruktiv nutzen.

HR-Instrumente

Die Bereitstellung von flexiblen **Lern-Möglichkeiten** und **-Tools** ist eine wichtige Voraussetzung, z. B. webbasierte Wissensplattformen zur Stärkung der Expertenkenntnisse der Mitarbeiter und zum Wissensaustausch untereinander. Systematische Feedbacksysteme, Training-on-the-Job-Angebote sowie Job Rotation innerhalb der ganzen Organisation bieten attraktive Möglichkeiten für Weiterbildung und Entwicklung der Mitarbeiter.

Personalmanagement sorgt für die entsprechenden Konzepte, die eine notwendige Flexibilisierung der **Arbeits-(Zeit)Modelle** unter diesen Bedingungen möglich machen.

Vergütungs- und Anreizsysteme sollten sich nicht mehr an Einzelleistungen orientieren, sondern die Team- und Zusammenarbeit fördern.

Passende Work-Life-Balance-Konzepte unterstützen die Akzeptanz agiler Unternehmen bei ihren Mitarbeitern. Es ist auch notwendig, Signale gegen die Selbstaussbeutung der Mitarbeiter zu senden, z. B. durch die Regel: Keine Mails beantworten nach 20 Uhr, Ruhezeiten für Telefonkontakte.

Unternehmenskultur

Agile Organisationen vertreten ein Menschenbild der Autonomie und gehen davon aus, dass der Mitarbeiter grundsätzlich bereit ist, sich zu engagieren, dass er Entscheidungen treffen will und kann und dass dazu Freiraum gehört. Das Personalmanagement hat die Aufgabe, dieses Menschenbild in allen Aktivitäten zu berücksichtigen.

Die bedeutendsten Werte agiler Unternehmen sind

- Gegenseitiges Vertrauen: Mitarbeiter und Führungskräfte bringen sich wechselseitig Vertrauen in das Engagement entgegen
- Toleranz für anderes Denken
- Kritikfähigkeit im Sinne eines bewussten In Frage Stellens der eigenen Lösungswege und eines behutsamen Kritikübens im Sinne eines konstruktiven Feedbacks
- Reflexivität, verstanden als eine bewusste Auseinandersetzung mit der eigenen Person,

den Auslösern und den Folgen des eigenen Handelns Neugierde im Sinne eines entdeckenden, offenen Weltverständnisses

- Engagement im Sinne des Willens, an der Gestaltung von etwas Übergeordnetem mitzuwirken

Führung

Mit den neuen Anforderungen ändert sich die Rolle der Führungskräfte Sie sind nicht mehr Experten und Antreiber, sondern:

- Enabler durch Bereitstellen der benötigten Ressourcen
- Coach für das Team, aber auch für den einzelnen Mitarbeiter
- Vermittler zwischen Teamaktivitäten und Unternehmensstrategie.

Die Aufgabe des Personalmanagements besteht darin, einen Prozess im Unternehmen anzustoßen bzw. zu moderieren, in dem dieses neue Führungsverständnis ausgebildet wird.

Diese Veränderung umfasst das Selbstverständnis und die Leitlinien von Führung im agilen Unternehmen, die präferierten, zum Einsatz kommenden Führungsstile und das veränderte Selbstverständnis als Führungskraft.

Fazit

Personalmanagement kann in den beschriebenen Handlungsfeldern ein wesentlicher Treiber und Erfolgsfaktor der agilen Organisation sein. Dies bedingt eine grundlegende Veränderung der Personalarbeit und eine aktive, manchmal auch provokante, gestalterische Rolle im Personalmanagement.

Quellen und weitere Informationen:

Agilitätsbarometer 2017: So agil sind Unternehmen in DACH (Deutschland, Österreich, Schweiz). Eine Studie des Haufe Verlags

DGFP-Praxispapier. Best Practices 01/2016: Agile Unternehmen – Agiles Personalmanagement (Deutsche Gesellschaft für Personalführung)

Diesen Fachartikel stellte Ihnen Dipl.-Kffr. Adele Heinz zur Verfügung.





CASE STUDY TRANSFORMATION LAB

Transformation ist z. ZT. in vielen Organisationen aktuell. Warum lehrt gerade dieses Thema sogar gestandene Führungskräfte und CEOs das Fürchten?

2018 fanden bei Coverdale Österreich mehrere erfolgreiche Transformation Labs statt.

In unserem Transformation Lab haben wir gemeinsam mit unseren Teilnehmern, jeweils aus verschiedenen Organisationen, darauf Antworten gesucht und Wege definiert, wie man an einen Transformationsprozess herangehen kann und sich mit der Situation, dass der momentane Zustand „enden wollenden“ Erfolg bringt, aber der zukünftige sich möglicherweise noch nicht am Horizont abzeichnet, anfreunden kann.

Die Ausgangslage:

Manche Organisationen - durchaus erfolgreiche, haben es jahrzehntelang geschafft, sich weiterzuentwickeln und zu wachsen, manches Mal auch sehr schnell. Eine Jubelmeldung über das „beste Jahr in der Geschichte des Unternehmens“ löst die nächste ab. Das Unternehmen erscheint lange Zeit unschlagbar.

Bis sich das Umfeld und der Kontext so rasch verändern, dass die bekannten Wege zur Entwicklung und zum Wachstum einfach nicht mehr funktionieren. Die Organisation ist an der Transformationsschwelle angekommen.

Ein Kennzeichen dieser Schwelle ist es, dass die Menschen in der Organisation nicht in der Lage sind, zu sehen, was hinter dieser Barriere liegt. Manche können nicht mal daran glauben, dass es hinter dieser Barriere überhaupt noch irgendetwas gibt. Organisationen, die an dieser Schwelle angekommen sind, können durch folgende Muster und Symptome identifiziert werden:

- Unkoordinierte, chaotische Aktionen:
Die Menschen in der Organisation versuchen, irgendwie mit der neuen Situation umzugehen. Jeder versucht es auf seine Art und versucht, die „Verhinderer“ zu überrollen.
- Die Suche nach Schuldigen:
Solange es keinen Ausweg gibt, fühlt es sich meistens besser an, zu wissen, wer das Dilemma verursacht hat. Die anderen sind immer schuld, egal wer. Damit verschärft sich auch der Ton im Unternehmen und Konflikte nehmen zu.
- Die bisherigen Muster verstärken sich:
Das, was bisher funktioniert hat, wird massiv verstärkt. Zum Beispiel: Ein stark kennzahlengeführter Topmanager versucht, in einer Situation, die nicht vorhersagbar ist, über noch mehr Kennzahlen Vorhersagen zu treffen. Diese Kennzahlen geben kurzfristig eine trügerische Sicherheit. Durch immer mehr Kontrolle versucht er dann, den Überblick zu bewahren, was zum Scheitern verurteilt ist.
- Verstecken und Ignorieren:
Menschen erkennen meist schnell ihre Machtlosigkeit in dieser Situation. Manche neigen

dann dazu, den Kopf in den Sand zu stecken und darauf zu hoffen, dass diese Situation sich irgendwie von selbst löst.

- Zurückfallen in alte Muster:
Manches Mal beginnt man, sich auf die eigenen Wurzeln zu besinnen und versucht alles selbst zu machen oder immer mehr Kontrolle in den eigenen Bereich zu holen, um den Überblick zu behalten, sozusagen zurück in die Steinzeit.

Wenn diese Strategien in einer Organisation zu lange zur Anwendung kommen, stellt sich schnell das Gefühl von Hoffnungslosigkeit, Machtlosigkeit und Energieverlust ein. Man hat das Gefühl, einfach nicht mehr zu können. Burn Outs nehmen zu und viele Menschen verlassen auch das Unternehmen.

In unserem Workshop haben die Teilnehmer ihre eigene Organisation oder Organisationseinheit mit Hilfe von einigen Leitfragen analysiert und gemeinsam in Kleingruppen Symptome gesucht, die darauf hindeuten, dass die Transformationsschwelle erreicht ist.

In einem zweiten Schritt haben die Teilnehmer dann gemeinsam überlegt, wo die Stellschrauben liegen, um einen Transformationsprozess erfolgreich zu machen.

Dabei wurde sichtbar, dass folgende Aspekte einen großen Einfluss auf den Erfolg eines Transformationsprojektes haben:

- Eine neue Richtung: Vision / Strategie
Wo sehen wir als Organisation den zukünftigen Unternehmenszweck?
- Struktur:
Wie muss sich die Organisation aufstellen, um schneller zu werden, Komplexität zu verringern, besser am Kunden zu arbeiten etc.? Wieviel Hierarchie muss ein? Wie verhindert man „Silodenken“?
- Abläufe:
Wie wird es möglich, neue Dinge auszuprobieren, in Form von Hypothesen zu arbeiten, Experimente aufzusetzen, herauszufinden, was funktioniert, wofür es Energie gibt und wie man gemeinsam wieder Fahrt aufnehmen kann?
- Führung:
Wie sieht die Führung der Zukunft aus? Verteilte Führungsaufgaben? Neue Zusammenarbeitsmodelle, virtuelle Teams, selbstorganisierte Teams....
- HR:
Welche Rolle übernimmt HR als Sparringspartner der Führungskräfte?
Wie kann man die Kompetenzen der Mitarbeiter so entwickeln, dass sie in unklaren Umständen möglichst erfolgreich zusammenarbeiten und Führung einen möglichst guten Rahmen bietet?
- Kultur:
Wie kann man der Organisation wieder Energie zuführen?
Welche Spielregeln braucht es, um den „Energieverlust“ zu stoppen?
Wie kann man über komplementäre Stärken einer Organisation, wie z. B. hohe Innovationsfähigkeit versus Kosteneffizienz, wieder zu einer gemeinsamen Ausrichtung kommen? Wie kann man disruptives Denken und neue Formen der Zusammenarbeit

fördern?

Auf Basis dieser Erkenntnisse hat dann jedes Kleinteam überlegt, mit welchen Ideen und Möglichkeiten sie in ihrem Einflussbereich die auf sie wartenden Transformationsprozesse entweder treiben oder gut begleiten können.

Methodisch griffen wir dabei auf Effectuation zurück, was vor allem in Situationen, in denen es keine klaren Ziele gibt, eine sehr gute Möglichkeit ist, sehr frei zu denken und neue Lösungen zu entwickeln, die als Experimente manchmal auch zu sehr schnellen kleinen „Wins“ führen können. Die meisten Teilnehmer gingen mit sehr konkreten Ideen und Umsetzungsplänen in der Tasche nach Hause.

Die Konstellation der Teilnehmer aus unterschiedlichen Unternehmen war dem „offenen“ Modus geschuldet. In diesem Rahmen war es hilfreich, unterschiedliche Perspektiven zu hören. Das ist aber unserer Meinung nach keine Voraussetzung dafür, dass dieser Workshop erfolgreich ist.

Die oben genannten Fragestellungen lassen sich im Rahmen eines Transformation Labs auch inhouse im Unternehmen effektiv bearbeiten.

Neugierig geworden? Für Rückfragen stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung.

Diese Case Study stellte Ihnen Mag. Birgit Fischer-Sitzwohl zur Verfügung.





UNSER BUCHTIPP

Bernd Oestereich, Claudia Schröder

Das kollegial geführte Unternehmen – Ideen und Praktiken für die agile Organisation von morgen

Verlag Vahlen, 1. Auflage 2016

ISBN-10: 9783800652297

ISBN-13: 978-3800652297

„Führungsarbeit statt Führungskräfte“ – mit diesem Fokus bietet dieses Buch eine Alternative zum klassischen hierarchischen Führungsansatz. Dass bereits kleine Änderungen große Auswirkungen haben können, wissen die beiden Autoren aus eigener Erfahrung zu berichten, da sie selbst die Transformation ihres Unternehmens mitgetragen haben.

Durch den Bezug auf die Klassiker der Organisationspsychologie fällt es leichter, die Bedeutung der neuen Führungsprinzipien und Denkmodelle auf die Führungspraxis herzustellen. Aufgrund der Vielfalt an unterschiedlichen Ideen und Konzepten ist es dem Leser ein Leichtes, für sich selbst sehr schnell Tipps und Hinweise zur konkreten Umsetzung zu finden.

„Der Markt wird bestimmt durch Überraschungen“ – Unternehmen müssen sich heute in einem sehr komplexen Umfeld zurechtfinden. Die Reaktion auf die komplexe Welt außen ist der Aufbau einer inneren Komplexität durch eine vielfältige soziale Vernetzung und verstärkte Kommunikation.

Auch fixe, starre, standardisierte Prozesse in einem Unternehmen ermöglichen nicht mehr die notwendige flexible Reaktion auf bestimmte unvorhersehbare Marktänderungen. Klar definierte Geschäftsprozesse sind natürlich wichtig und sinnvoll, aber anstelle von neuen Varianten und Ausnahmen für unvorhergesehene Einflüsse ist es sinnvoller, den Mitarbeitern mehr Entscheidungsfreiräume einzuräumen.

Die Voraussetzungen und der Übergang dieses Paradigmenwechsels werden in diesem Buch klar dargestellt.

Unter kollegialer Selbstführung versteht man nicht Führung je nach Belieben und Willkür - ganz im Gegenteil - eine kollegial selbstgeführte Organisation kann nur funktionieren, wenn klare Strukturen und ein entsprechender sozialer Rahmen dafür geschaffen werden.

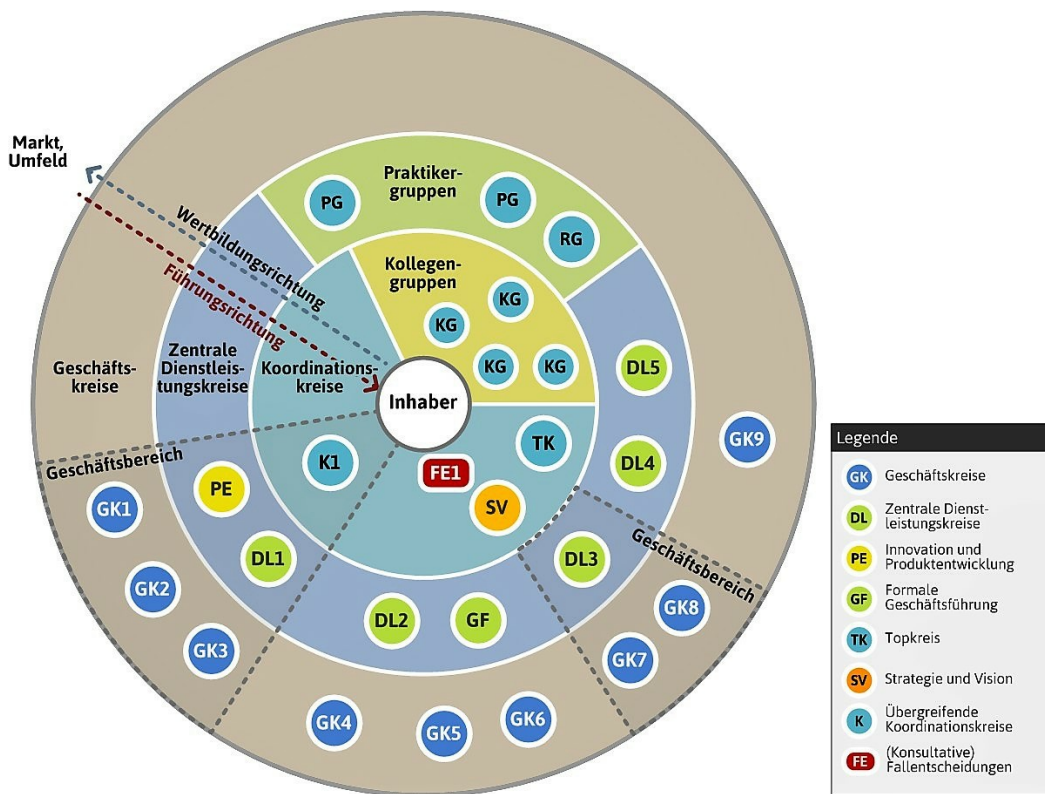
Die **kollegiale Kreisorganisation** ist das Resultat der Zusammenführung unterschiedlicher Modelle, der sozio- und holokratischen Kreisorganisation, der Netzwerkorganisation, der Systemtheorie, systemischer Organisationsentwicklung und reflektierter Praxis agiler Unternehmen.

Das Organisationsmodell beschreibt die Aufbauorganisation, welche Kreise sich in einer Organisation wiederfinden und in welcher Beziehung sie zu einander stehen. Die Kreis-

Konstitution beschreibt die Ablauforganisation, wie die Kreise in sich organisiert sind, welcher Zweck hinter den einzelnen Kreisen steckt und welche Mitglieder mit welchen Rollen sie beinhalten.

In diesem Modell wird sowohl der Bezug zum Marktumfeld als auch der zur Inhaberseite dargestellt, ebenso findet man die Ablauforganisation dieses kollegialen Führungssystems wieder, welches nach acht verbindlichen Grundprinzipien ausgerichtet ist.

1. Kreise: Für die Erfüllung des Organisationszwecks wird die Organisation in gut unterscheidbare Verantwortungsbereiche (Kreise) gegliedert.
2. Hierarchie: Es steht dem Verantwortungsbereich frei, weitere Unterkreise zu gründen, an die Aufgaben und Verantwortung delegiert werden. Mindestens eine Person muss sich in beiden Kreisen wiederfinden.
3. Mitglieder: Ein Kreis besteht aus 1 bis 10 Personen und entscheidet selbstständig über die Aufnahme der Mitglieder. Diese können in beliebig vielen Kreisen Mitglied sein.
4. Entscheidungen: Vorschläge werden von Mitgliedern eingebracht. Wenn kein anderes Mitglied ein Veto einbringt, wird dieser Vorschlag angenommen. Die Mitglieder des Kreises können auch andere Entscheidungsverfahren beschließen.
5. Inhaber: Die Inhaber der Organisation sind mindestens durch einen Vertreter repräsentiert und konstituieren den obersten Kreis. Sie legen in den Rahmenbedingungen schriftlich fest, welche Elemente von der Organisation kollegial gestaltet werden können und welche von den Inhabern vorgegeben werden.
6. Rolle: Ist der Verantwortungsbereich, der von einer einzelnen Person wahrgenommen werden kann.
7. Repräsentant: Ein Mitglied, das von einem Kreis in einen anderen Kreis entsendet wird, nennt man Repräsentant.
8. Spezifika: Diese Regeln werden durch weitere spezifische Regeln, Prinzipien und Standards ergänzt.



Grafik von Bernd Oestereich (<http://kollegiale-fuehrung.de>)

Insbesondere das komplexe, von Unsicherheit begleitete Umfeld von Unternehmen erfordert immer mehr die Ausrichtung auf neue alternative Formen der Führung. Führungskräfte, die sich mit neuen Ideen auseinandersetzen wollen und sich die eine oder andere Anregung für ihre Praxis holen möchten, liegen mit diesem Buch jedenfalls richtig.

Dieses Buch hat für Sie Mag. Waltraud Ferz-Steinbauer gelesen und besprochen.





**COVERDALE MANAGEMENTBERATUNGS U. -TRAININGS
GESELLSCHAFT M.B.H.**

Mohsgasse 1 / Halbstock
A-1030 Wien

Tel.: +43 1 533 44 27
E-Mail: austria@coverdale.at