

Transformation transdisziplinär

Nachbetrachtung zum SommerSALON

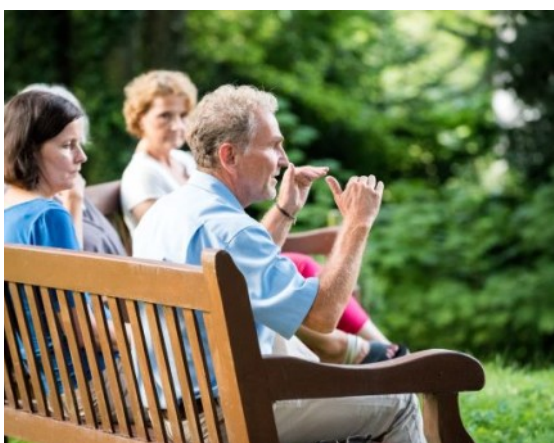
„Führen in agilen Organisationen: Für Transformation begeistern“ am 29. August in Freiburg

Unter alten Bäumen auf Decken und Kissen: Zur zweiten Auflage des Sommer-Salons trafen sich Ende August im Park des Freiburger Waldhofs rund 40 Unternehmer und Führungskräfte. Ihr Thema war "Führen in agilen Organisationen: Für Transformation begeistern". Als Impulsgebende hatte Beata Frenzel die Personalfachfrau Andrea Kurz (JobRad GmbH), die Resilienz-Spezialistin Elke Hambrecht (Volksbank Freiburg) und den Unternehmensberater Dr. Ulrich Lohmann (Proceed GmbH) eingeladen. Aus ihren jeweiligen Perspektiven kreisten sie das Thema Führungsverhalten und Transformation ein, bevor die Gäste miteinander nach Antworten für ihre jeweilige Gruppenfrage suchten.

Eine Veranstaltung, die das Wort „Transformation“ im Titel trägt, kommt ohne Rückgriff auf die Natur nicht aus. Seit Milliarden von Jahren vollziehen sich dort Wachstum und Wandel. Komplexität, Selbstorganisation, Anpassung, Vielfalt und Effizienz sind denn auch Begriffe, die zuerst die Ökologen, dann erst die Organisations- und Managementexperten gebrauchten.

Der richtige Platz für die Einführung in den Openair-Salon war deshalb eine hundertzwanzigjährige Atlaszeder im Park des Waldhofs. Seit Jahren krank, sind ihre Jahre gezählt. Wenn sie bald fällt, wird sich der Park transformieren. Die umstehenden Pflanzen werden sofort auf das Mehr an Licht, Wasser und Nährstoffen reagieren. Manche werden verschwinden, manche stärker sprießen. Neue Arten werden sich ansiedeln. Und vielleicht geht aus der neuen Pflanzengemeinschaft irgendwann wieder ein Baum hervor. Besser angepasst an Standort und Klima als der alte.

Die Analogie zu Transformation von Unternehmen drängt sich auf. So wie nicht sofort ein neuer Baum an die Stelle des alten tritt, wechselt eine Organisation nicht unmittelbar vom weniger angepassten zum besser angepassten Zustand. Hier wie dort wirkt ein Zyklus, der von Biologen so getaufte Adaptive Cycle. Er führt von der Zerstörung reifer, erstarrender Netzwerke über eine Phase der Neuorganisation zu neuem Wachstum. Entwicklung und Anpassung natürlicher und sozialer Systeme vollziehen sich in einer Abfolge solcher Zyklen, so die gängige Hypothese.



Ulrich Lohmann, Andrea Kurz, Elke Hambrecht

Auf der Impulse-Bank gelang der Brückenschlag sofort. Beata Frenzel zielte mit der Eingangsfrage auf Unternehmen, die eine radikale Transformation in Richtung Selbstorganisation und Netzwerkstruktur anstoßen. Sie werden auch als Musterbrecher bezeichnet. Doch welches Muster wird dort gebrochen? Für Ulrich Lohmann, früher bei der Allsafe GmbH selbst aktiver Musterbrecher, ist es die Auflösung der hierarchischen Organisationsform. Sie sei es, die Eigeninitiative und Verantwortung bremse. „Man muss das Unternehmen, so umgestalten, dass die Mitarbeiter mitmachen können und wollen.“ Die Effekte zeigten sich auf drei Ebenen: Auf der Wertebene sei Vertrauen das Wichtigste.

” **Man muss das Unternehmen, so umgestalten, dass die Mitarbeiter mitmachen können und wollen.**

Auf der Strukturebene profitiere das Unternehmen von Synergien und Emergenzen, lasse es erst die Vernetzung der Mitarbeiter nach innen und außen bewusst zu. „Sie glauben nicht, was Sie für ein Potential im Unternehmen haben“, schwärmte Lohmann. Auf der Ebene der Rollenklarheit schließlich müssten sich Unternehmer und Führungspersonen neu definieren. Für sie gelte es, so zu handeln, dass das Potential aller im Unternehmen abrufbar ist.

Change-Experten wissen, dass dieser Weg in die Freiheit manchen Mitarbeitern Angst macht. Gefragt nach den Rahmenbedingungen, die Mitarbeiter in einer Transformation brauchen, fiel Andrea Kurz als erstes die Sinnorientierung ein. „Allen muss klar sein, warum die Veränderung stattfindet.“ Dabei sei Transparenz wichtig. In der Entscheidung, etwas Neues zu wagen stecke das Wort „Scheiden“. Etwas zurückzulassen tue auch weh. Weil eben nicht alles „schöner, schneller und toller“ werde, müsse auch über die unangenehmeren Seiten des Neuen gesprochen werden. Und zwar immer wieder.



Andrea Kurz

Beata Frenzel

” **Allen muss klar sein, warum die Veränderung stattfindet.**

Vernetzte, dialogorientierte Mitarbeiter und Führungskräfte – brauchen die überhaupt noch eine Extraportion Resilienz? „Im Spannungsfeld von Agilität und Stabilität ist Resilienz besonders wichtig“, betonte Elke Hambrecht. „Unabhängig davon ist sie eine gute Investition in die eigene Gesundheit.“ In Phasen der Unsicherheit, wie sie typisch für Transformationsprozesse seien, gebe der Bambus das ideale Bild für resilientes Verhalten vor: Tief verwurzelt biege er sich im Wind ohne je zu brechen.

Glaube an Entwicklungsfähigkeit

Schon hier zeigte sich, dass Werte die Schnittmenge der drei Impulsgebenden bildeten. Wo nicht mehr Anweisungen und deren Kontrolle das Verhalten steuern, brauchen die Mitarbeiter eines Unternehmens einen inneren Kompass. Ulrich Lohmann war sich sicher, dass die Stimmung immer Chefsache ist. „Wenn der Boss schlecht drauf ist, sind es seine Mitarbeiter auch“, ist er überzeugt. Wer führe, müsse im gemeinsamen Arbeiten Zuversicht ausstrahlen. Und das nicht im Chefbüro, sondern durchaus einmal für mehrere Wochen im Großraumbüro. Das vermittele Haltung und Authentizität.

Zur Haltung gehöre auch, an die Entwicklungsfähigkeit des Menschen zu glauben, ergänzte Andrea Kurz. „Sonst würde die Transformation ja keinen Sinn ergeben.“ Auch der Umgang mit Unterschieden, der Andersartigkeit Einzelner, fordere eine wertebasierte Führung. Wenn dann etwa bei Weleda die Arbeiter selbst, um den Standort zu sichern ein neues, weniger vorteilhaftes Schichtmodell entwerfen, zeige sich, welche Potentiale in einer solchen Unternehmenskultur liegen.



Elke Hambrecht

” **Führungskräfte sind jetzt als Wegbegleiter, Lotse und Orientierungsgeber gefragt.**

Doch kann Selbstbestimmung auch in Selbstausbeutung münden? Nicht zwingend. Elke Hambrecht setzt auf ein Bewusstsein, dass sich mit Resilienztrainings entwickeln lässt. „Zu erkennen, wann es in Phasen erhöhter Beanspruchung genug ist“, darum gehe es. Wichtige Eigenschaften seien in solchen Situationen Optimismus, ein Gefühl für Selbstwirksamkeit und Achtsamkeit. Die Rolle von Führungskräften sieht sie als zentral. „Menschen verlassen nicht das Unternehmen, sondern Führungskräfte.“

Entgegen dem herkömmlichen Vorgesetztenmodell seien sie jetzt als Wegbegleiter, Lotse und Orientierungsgeber gefragt.

„Es geht darum loszulassen, ohne die Mitarbeiter fallen zu lassen.“

„Nicht jeder kreativ und sexy“

Wenn aus der Hierarchie-Pyramide ein Netzwerk wird, wird dann der Mitarbeiter von alleine zum verantwortlich mitdenkenden und handelnden Mitunternehmer? Ulrich Lohmann sieht das beliebte Bild kritisch. „Ein Unternehmer trägt immer auch das Risiko, das sehe ich beim Gehaltempfänger nicht.“ Andererseits plädierte er dafür, die Mitarbeiter am Unternehmen zu beteiligen. Das schließe Transparenz über alle Vorgänge und eine Fehlerkultur ein. „Dann fühlen sie sich tatsächlich mitgenommen.“

Die Eigenschaften idealer Mitunternehmer umriss Andrea Kurz eher vorsichtig. Es müssten nicht unbedingt die eines Gründers sein. „Nicht jeder ist kreativ und sexy.“ Wer aber etwa das Talent habe, seinen kritischen Kollegen Entscheidungen nahezubringen und zu begründen, beweise damit unternehmerische Fähigkeiten. Die wichtigste Eigenschaft während einer Transformation sei auf jeden Fall Begeisterungsfähigkeit.

Elke Hambrecht erkennt an, dass es immer Mitarbeiter geben wird, die gerne eng geführt werden. „Auch sie sind wichtig und wertvoll im Unternehmen.“ Achtsame Führungskräfte würden dies erkennen und anerkennen.

1 – 2 – 4 - Alle: Die Bilanz

Inspiziert von den Impulsen setzten sich die Gäste in Gruppen mit jeweils einer von drei Fragen auseinander. Das – im agilen Kontext bewährte – Verfahren „1 – 2 – 4 – Alle“ sah vor, sich mit dieser Frage zunächst allein, dann zu zweit, danach zu viert und schließlich mit allen, die diese Frage gewählt haben, zu beschäftigen.

Die Fragen waren:

- Welche Hindernisse sehe ich auf dem Weg zu meinem Verständnis von New Work? Und wie kann ich damit umgehen?
- Wie fördere ich Veränderungsbereitschaft? Wie meine eigene? Wie die meiner Mitarbeitenden und Kollegen?
- Wie kann aus resilienten Mitarbeitenden ein resilientes Unternehmen entstehen?



#EsIstAllesDa

#AufDemWegSein

#RahmenhalterSein

Die so in vier Schritten destillierten Antworten spiegelten die Gruppengespräche und komprimierten sie auf wenige Sätze. Bereits im Kerzenschein floss so die Essenz des gemeinsamen Nachdenkens zusammen.

Beata Frenzel ließ die Sätze zunächst bei allen Gästen wirken, bevor sie zum Schluss um die jeweils individuelle Ultrakurzbilanz des Abends in der Form eines Hashtags bat.



#ZusammenKönnenWirVielErreichen

#EigentümerFürDieseldeeGewinnen

#Netzwerk (2)

#NeugierigBleiben

#MutMenschZuSein

#VeränderungWollen

Der SommerSALON ist das Bindeglied zwischen meinen BusinessCOUCHings, die in Unternehmen stattfinden und meinen privateren SALONdialogen.

Zu den Salons kommen Menschen aus unterschiedlichen Betätigungskreisen. Sie wirken an ihrem Platz in Unternehmen, Organisation und Gesellschaft. Impulsgebende sind je nach Themenschwerpunkt Persönlichkeiten aus Gesellschaft, Wirtschaft, Soziales, Kultur, Politik, Kirche oder Wissenschaft.

Der SommerSALON 2019 war ein Partnerprojekt mit der Manufaktur für Führungskultur im Mittelstand e.V. und dem Waldhof e.V. - Akademie für Weiterbildung.

Der nächste Salon findet am 11.10. 2019 mit Paul Habel als Impulsgebenden statt: „Kultur-Transformation: Von einem hierarchisch geprägten Unternehmen zu einem Purpose Driven Network. Gelebte Praxis eines Geschäftsführers“.