

„Wandel ist immer sehr individuell“

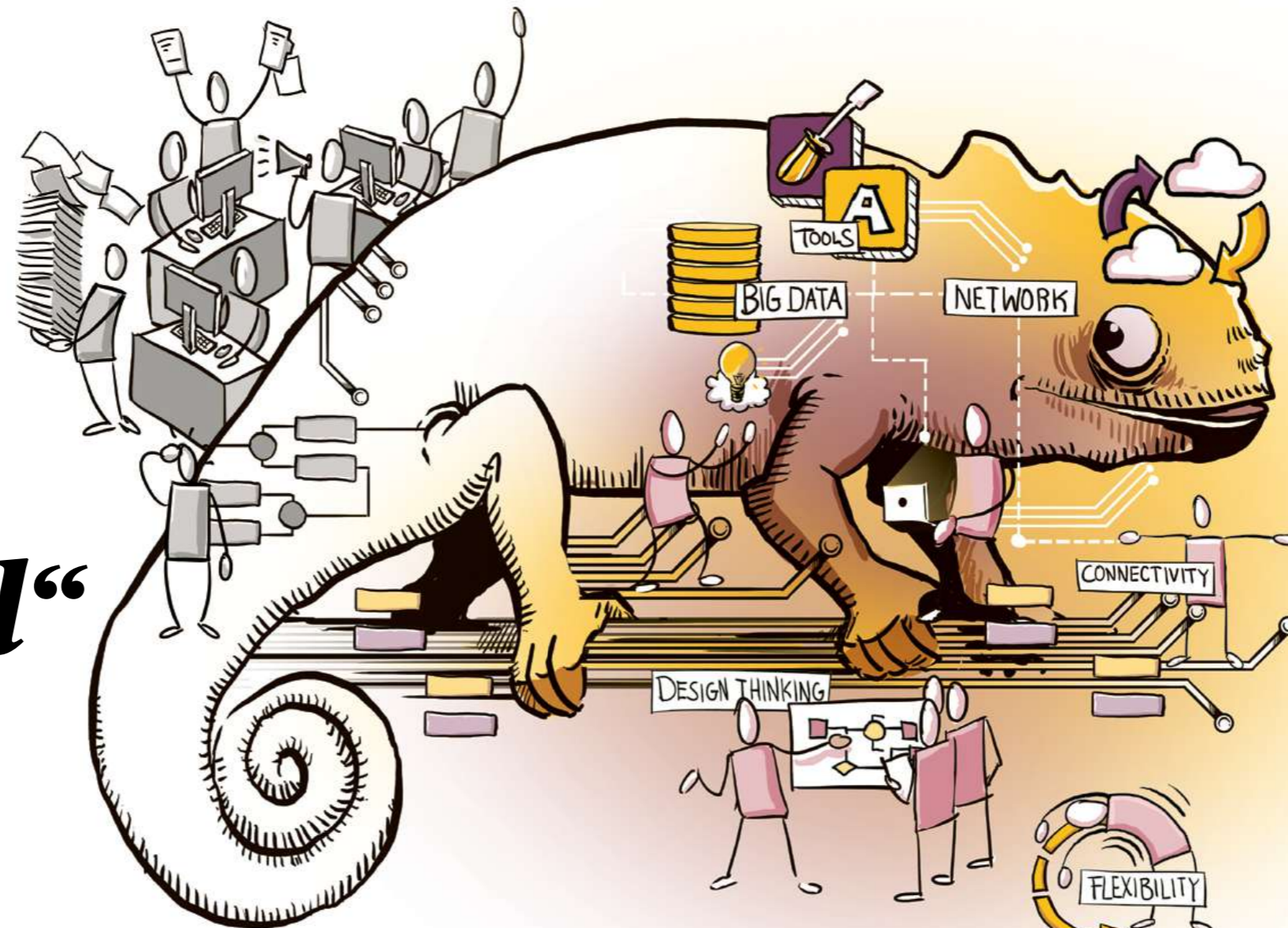
Sabine Kluge, Expertin für Führung und Transformation, über Führung in einer agilen Welt, typische Fehler bei der praktischen Umsetzung und die Angst der Beschäftigten vor dem Scheitern.

INTERVIEW
Melanie Rübartsch
ILLUSTRATION
Sasan Saidi



Sabine Kluge

ist Ökonomin mit den Schwerpunkten Strategie und Unternehmensführung und darüber hinaus systemischer Business Coach. Sie ist Partnerin der Unternehmensberatung Kluge + Konsorten GmbH und begleitet Unternehmen bei der digitalen und kulturellen Transformation bei Strategie-, Personal-, Führungs- und Organisationsentwicklung.



Frau Kluge, das Wort Agilität schwirrt in vielen Unternehmen durch die Gänge. Muss man heutzutage agil sein?

Agilität ist ja kein Selbstzweck oder eine Managementmode, vielmehr sind Beweglichkeit und Flexibilität logische Antworten auf unsere immer komplexer werdende Arbeitswelt. Diese zwingt die allermeisten Unternehmen zur Fähigkeit, kontinuierlich auf sich unvorhersehbar schnell ändernde Umfeldbedingungen zu reagieren.

Schnell, beweglich – das klingt gerade für große Konzerne nach einer gewaltigen Aufgabe.

Das ist es auch. Agilität stellt nämlich die gesamte gewohnte Planungslogik infrage. Wir können nicht mehr über feste Prozesse und Budgets steuern. Wir müssen Flexibilität zulassen, wenn wir erkennen, dass sich Märkte, Kundenbedürfnisse oder Wettbewerber ändern – oder dass neue, digitale Lösungen unsere Geschäftsmodelle bedrohen. Zudem müssen Organisationen zunehmend funk-

tionsübergreifend ihre unternehmerischen Fragestellungen bearbeiten, denn nur Diversität und ganzheitliches Denken sorgen für gute Lösungen. Das ist in vielen Konzernen mit dem dort üblichen strengen Funktionsdenken oft noch schwer zu vermitteln.

Was setzt agiles Arbeiten voraus?

Wir brauchen das, was wir Tool-, Skill- und Mindset nennen. In den Werkzeugkasten, das Toolset, gehören zum Beispiel offene Raumkonzepte und unternehmensinterne soziale Netzwerke. Bei den Fähigkeiten, dem Skillset, geht es um agile Techniken zur Projektarbeit oder Lösungsfindung wie Scrum oder Design Thinking. Hinzu kommt die Kompetenz zu erkennen, wann diese Methoden überhaupt sinnvoll eingesetzt werden.

Bleibt noch die Denkweise, der Mindset.

Das ist das Fundament. Agil Arbeitende verstehen es, selbstorganisiert und selbstverantwortlich zu arbeiten, die gemeinsame

Herausforderung in den Mittelpunkt ihres Denkens zu stellen und funktionsübergreifend sowie vernetzt zu planen.

Ist das wirklich so schwer?

Absolut. Gerade in Konzernen arbeiten nach wie vor unterschiedliche Funktionen oft wie Silos nebeneinander her. Da grenzt es schon an eine kulturelle Revolution, eine Fragestellung einmal von zwei verschiedenen Abteilungen aus zu beleuchten.

Wie lässt sich daran konkret arbeiten?

Da kann ich ein Beispiel von der Deutschen Messe geben. Wir haben hier mit kontinuierlichen, funktionsübergreifenden Formaten eine Plattform geschaffen, die es den Beschäftigten dort ermöglicht hat, sich jenseits ihrer klar definierten Aufgabefelder zu vernetzen. Natürlich auch mit dem Ziel, den Wissenstransfer innerhalb des Unternehmens zu fördern und übergreifend an Lösungen zu arbeiten. Dazu gab es ein regelmäßiges soziales Lernformat, über das jeder freiwillig ein Verständnis von Selbstorganisation und Vernetzungskompetenz erwerben konnte.

Existiert so etwas wie eine Schablone für Transformationen?

Der Wandel in der Organisation ist je nach dem Reifegrad sowie jeweiligen Marktherausforderungen sehr individuell. Daher

Transformation: Flexibilität und Beweglichkeit sind Antworten auf sich ständig verändernde Bedingungen.

Silodenken aufbrechen: Agilität erfordert ein Arbeiten über Abteilungen und Funktionen hinweg.

61

Prozent aller Fachkräfte wollen laut einer Studie von Kienbaum und Stepstone flache Hierarchien.



gibt es beim Verlassen ausgetretener Pfade und dem Transfer hin zu mehr Agilität kein Konzept, das auf alle passt. In einem Projekt aus dem Versicherungsumfeld haben wir uns beispielsweise ein Jahr lang mit den Vorständen sowie Vertretern aus Personal, IT und interner Kommunikation in einem Think Tank mit den Themen Mensch, Technik und Raum beschäftigt, um für den jeweiligen Bereich ein auf dieses Unternehmen passendes Konzept zu entwickeln. Beim Thema Mensch haben wir klar definiert, was die Beschäftigten und Führungskräfte können und lernen müssen. Bei der Technik ging es um das soziale Netzwerk und beim Raum um eine neue Architektur, die entgegen den vorhandenen Ein- bis Zwei-Personen-Büros mehr Begegnung und Bewegung ermöglichen sollte. Im vorliegenden Fall hatten die Führungskräfte bereits einen hohen Reifegrad, was die Offenheit für neues Arbeiten angeht.

Was meinen Sie mit Reifegrad?

Die Entscheider der Organisation müssen nicht nur über den Wandel sprechen und ihn von den Beschäftigten einfordern, sondern ihn auch selbst vorleben. Zudem muss bei den Führungskräften die Bereitschaft vorhanden sein, ausgetretene Pfade zu verlassen. Damit müssen sie zugleich anerkennen, dass sie als Entscheider nicht mehr der Lösungsbringer sind, sondern vielmehr Kommunikator und Vernetzer sein müssen. Nur so kann es gelingen, mit dem rapide wachsenden Wissen aller gemeinsam zu guten unternehmerischen Entscheidungen zu kommen.

Agilität erfordert also ganz andere Führungskompetenzen?

Auf jeden Fall. Waren es früher Durchsetzungsvermögen, Kontrolle und Macht, die wir mit erfolgreicher Führung assoziiert haben, so erkennen wir zunehmend die Fähigkeit zur funktions- wie ebenenübergreifenden, transparenten Kommunikation als zentrale Führungskompetenz. Hierzu gehört Dialogfähigkeit ebenso wie die Fähigkeit zur Selbstreflexion.

Das klingt so, als hätten die bisherigen Führungstypen ausgedient?

Es wird ja vielfach die sogenannte Beidhändigkeit gefordert. Wir dürfen davon ausgehen, dass Entscheider, die zwischen dem traditionellen hierarchischen Führen und dem Führen auf Augenhöhe modellieren

können, in der heutigen Arbeitswelt sicher bessere unternehmerische Entscheidungen treffen, als jene, die lediglich die hierarchische Klaviatur beherrschen.

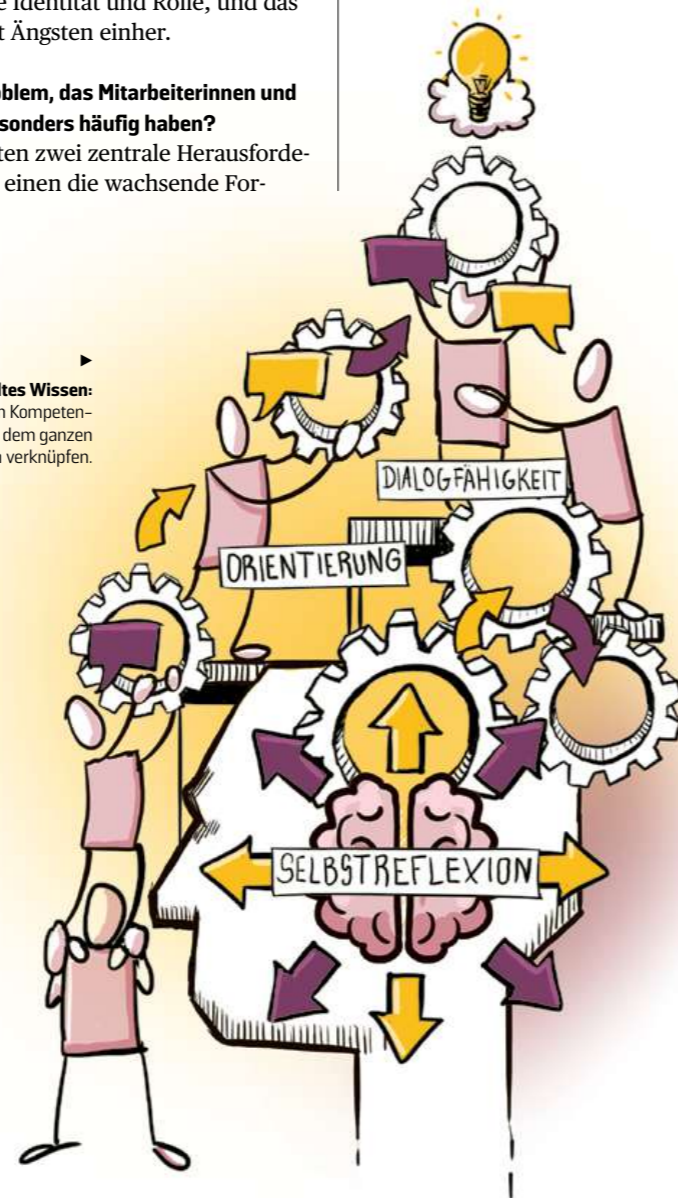
Was verlangt die Umstellung auf Agilität allgemein den Menschen im Unternehmen ab?

Wir dürfen nicht vergessen, dass Unternehmen mit deutlich geregelten Hierarchien Menschen auch eine große Sicherheit geben. Regeln und Prozesse schaffen Orientierung. Unsere komplexe Umwelt wirbelt diese berechenbare Umgebung ganz dramatisch durcheinander. Der Traum vom Wandel in Organisationen ist aus der Nähe betrachtet daher manchmal auch ein Albtraum - denn er stürzt Menschen in eine kontinuierliche Verunsicherung in Bezug auf die eigene Identität und Rolle, und das geht auch mit Ängsten einher.

Gibt es ein Problem, das Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter besonders häufig haben?

Wir beobachten zwei zentrale Herausforderungen: Zum einen die wachsende For-

Gebündeltes Wissen:
Manager müssen Kompetenzen und Infos aus dem ganzen Unternehmen verknüpfen.



Initiative aus der Mitte

Was passiert, wenn sich Beschäftigte aus der Mitte der Organisation selbstorganisiert in Bewegung setzen, um ihr Unternehmen zu verändern? Ihre praktischen Erfahrungen damit beschreiben Sabine und Alexander Kluge in ihrem Buch „Graswurzelinitiativen in Unternehmen“ (Vahlen-Verlag, 239 Seiten, 23,90 Euro).

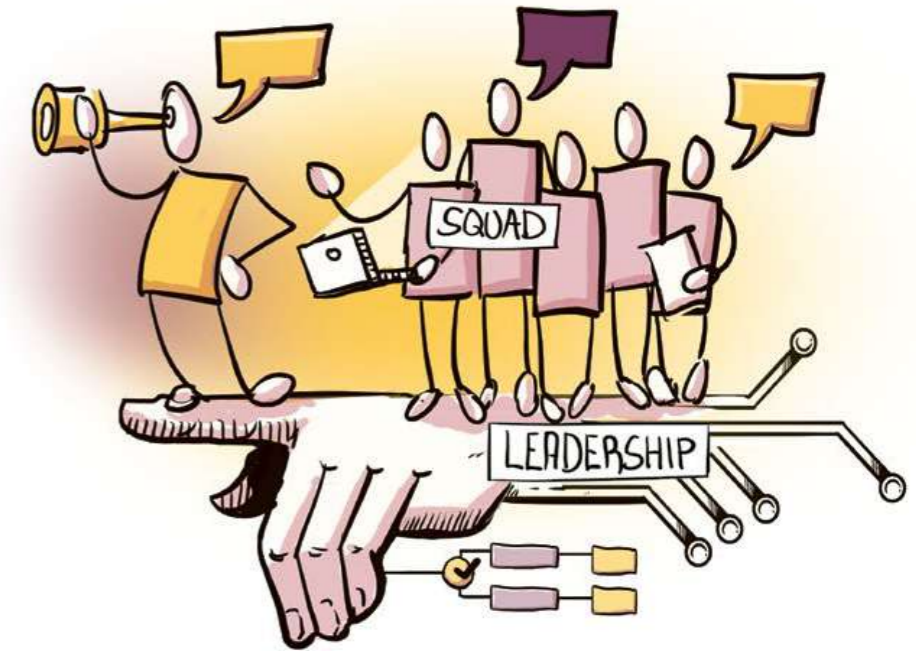
derung von Menschen in Organisationen, mitzugestalten. Hierfür öffnen neuere Organisationsformen wie Netzwerke Freiräume, die alle Mitwirkenden mit großer Lust beschreiten - da sind die Führungskräfte gefordert, sich im viel zitierten „Loslassen“ zu üben, sich eher als Moderatoren von Kommunikationsprozessen zu verstehen. Zum anderen zwingt unsere unvorhersehbare Umwelt vielfach dazu, sich Problemlösungen experimentell zu nähern. Und Experimente haben das Scheitern praktisch eingebaut. Dieses Scheitern ist in traditionellen Organisationen aber stark negativ behaftet. Es wird als Fehler kritisiert, bisweilen sanktioniert - und noch nicht als Lernchance gefördert.

Können Sie noch andere typische Probleme bei der neuen Zusammenarbeit benennen?

In traditionellen Führungssystemen sieht sich die Führungskraft nicht selten sowohl für das „Was“, also den inhaltlichen Auftrag, als auch für das „Wie“, also die Umsetzung, verantwortlich. Das setzt aber voraus, dass die Führungskraft nicht nur das Entscheidungsmonopol innehat, sondern gleichzeitig der Experte für die beste Lösung ist. So möchten die wenigsten heute arbeiten. Die Teams stimmen sich im Dialog über den Lösungsweg ab und ziehen die Führungskraft proaktiv zu Rate. Die Führungskraft räumt gleichzeitig Hindernisse aus dem Weg und stellt sich im Bedarfsfall vor das Team. Und einen Schritt weitergedacht, in agilen Teams, in Reinform gelebt, gibt es im Übrigen diese klassischen Rollen gar nicht mehr.

Was sind klassische Fehler, die Unternehmen beim Transformationsprozess machen?

Gerade in unserem Kulturkreis haben wir die Tendenz, Methoden und neue Themen in großer Radikalität einzuführen und schnell ein „Richtig“ und „Falsch“ zu definieren. Unsere volatilen Zeiten lassen diese Form der Radikalität jedoch nicht zu. Agilität heißt also gerade nicht, ein ganzheitliches, heilsbringendes Konzept einzuführen und zu erwarten, dass dieses alle Probleme löst. Es bedeutet, anders als vorher, nicht in Plänen, sondern in Szenarien zu denken und zu arbeiten. Ein wiederkehrender Fehler ist im Übrigen, dass manche Unternehmen ihr Transformationsvorhaben mit einer klassischen betriebswirtschaftlichen Erwartungshaltung planen: Da gibt es dann starre Zeit- und Budgetpläne und general-



Neue Wege gehen: Die Führungskraft gibt die Richtung vor, das Team bestimmt den Weg.

„**Entscheider dürfen nicht nur über den Wandel sprechen, sondern müssen ihn selbst vorleben.**“

Sabine Kluge,
Ökonomin und
Unternehmensberaterin

Schreiben Sie **Sabine Kluge**, wenn Sie weitere Fragen zum Artikel haben: sk@kluge-konsorten.de

stabi-mäßige Prozesse, die die Mitwirkenden weitgehend außer Acht lassen. So lässt sich jedoch keine Nachhaltigkeit erzielen.

Wie gehen Unternehmen mit dem zeitweise parallelen Bestehen von agiler und hierarchischer Organisation um?

Das fällt traditionellen Organisationen erstaunlich leicht. Es gibt in vielen mir bekannten hierarchischen Systemen sehr erfolgreiche agile, selbstorganisierte oder netzwerk-basierte Inseln, die sehr gut neben noch deutlich stärker regulierten Bereichen existieren. Natürlich sorgt das für Reibung. Ich sehe aber, dass die Synergieeffekte überwiegen und den Menschen helfen, sich schrittweise an weniger geplante Mechanismen zu gewöhnen.

Kennen Sie ein Grundrezept, das bei diesen Herausforderungen hilft?

Die Gefahr besteht ja, dass dies schnell zu einem Klassendenken führt. Hier die Zeitgemäßen, da die ewig Gestrigen. Das zentrale Rezept ist hier transparente Kommunikation. Es braucht Orte der Begegnung zwischen den unterschiedlich gesteuerten Bereichen. Sehr wirksam für jedes Transformationsprojekt sind auch Multiplikatoren und Botschafter aus den Reihen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die als Brücke zwischen unterschiedlich gesteuerten Bereichen für Austausch, aber auch für Verbundenheit sorgen. Sie vermitteln ihren Kolleginnen und Kollegen, dass Bewegung möglich ist. Die Existenz solcher Vorbilder baut Ängste vor Veränderung ab und lädt konstruktiv zur Mitgestaltung ein. ■