

*BEYOND***AGILITY**



Transformationsprozess

Praxisbeispiel

Die Ausgangssituation: Starke Expansion, um wettbewerbsfähig zu bleiben

Unser Kunde, ein Unternehmen der Solarbranche, hat in den letzten 4 Jahren von zwei auf sechs Standorte mit nun 320 Mitarbeitenden stark expandiert, um weiterhin wettbewerbsfähig zu bleiben.

Durch die Expansion wurden neue Dienstleistungsprozesse eingeführt bzw. zentralisiert. Die Geschäftsleitung hatte Sorge, dass die besondere Unternehmenskultur darunter gelitten haben könnte und fragte uns für ein Führungstraining an.

Im *Auftragsklärungsgespräch* wurde deutlich, dass es eine Reihe von Ansatz- bzw. möglichen Problempunkten gab. Wir sind deswegen mit qualitativen Interviews (über alle Hierarchieebenen, Standorte und Funktionen hinweg) gestartet. In diesen wurde die besondere Kultur des Unternehmens deutlich - noch durch den Gründer geprägt, der sehr partizipatorisch und gleichzeitig patriarchal geführt hatte – aber auch, dass sich eine zunehmende Frustration ausbreitete - durch die neuen Prozesse, die als starker Einschnitt in die Autonomie erlebt wurden.

Der Auftrag: Einen Transformationsprozess zu begleiten

Auf den Ergebnissen der Interviews und der besonderen Situation aufbauend haben wir einen Transformationsprozess vorgeschlagen, der der besonderen Unternehmens-Kultur und Herausforderung des Unternehmens Rechnung trägt. Es ging darum, die Selbstwirksamkeit und Zufriedenheit der Mitarbeitenden zu vergrößern und gleichzeitig die Effizienz bei gleichbleibend hoher Kundenzufriedenheit zu verbessern.

Der Anfang: Veränderung der Arbeitsweise und inneren Haltung

1. Führung neu definieren

Mit dem neu etablierten Management-Team haben wir deren Rolle und Aufgabe im Transformationsprozess sowie die von ihnen erforderliche Haltung im Alltag erarbeitet und reflektiert. Darüber hinaus wurde ein *Company-Board* mit alle Prozess- als auch Kulturthemen eingeführt, die mittelfristig auf den Unternehmenserfolg einzahlen.

2. Übergangskreis bilden

Ein Übergangskreis aus Mitarbeitenden aller Hierarchieebenen, Funktionen und Standorte hat sich die bestehenden Prozesse angeschaut und aus Mitarbeiter- und Kundenperspektive die wichtigsten *Painpoints* definiert. Diese wurden mit der Geschäftsleitung diskutiert und auf das Company-Board übertragen.

3. **Für Transparenz sorgen und Mitarbeiter zu Followern machen**
Das Companyboard, d.h. die Übersicht der strategisch wichtigen Themen, wurde im Unternehmen veröffentlicht und mit Unterstützung des Übergangskreises wurden die Themen zur Bearbeitung und Lösungsfindung von Teams gezogen.
4. **Mitarbeiter zu Contributoren machen**
Zur Verbesserung der Painpoints wurden Optimierungs-Teams aus relevanten Mitarbeitenden gegründet, die an den jeweiligen Schnittstellen arbeiten oder davon betroffen sind. Mit klaren Regeln, Prinzipien und Verantwortlichkeiten ausgestattet, hatten sie den Auftrag, für diese Painpoints organisatorisch passende Lösungen zu finden und zu implementieren, (u.a. Einkauf von dezentral benötigten Hilfsstoffen, Einstellung neuer Mitarbeitender)
5. **Professionelle Begleitung ist unabdingbar**
Zu Beginn offen und selbstorganisiert zu starten, führt nicht immer zu den gewünschten Ergebnissen. Deshalb wurden der Übergangskreis und die Optimierungs-Teams von uns *on the job* begleitet und in Methoden trainiert.

Unser Zwischen-Fazit: Das haben wir und unser Kunde bisher gelernt

- **Wer A sagt, muss nicht immer B sagen, sondern kann sich auch eingestehen, dass A falsch war.**
Gerade durch die Begleitung des Übergangskreises und der Optimierungs-Teams wurde die Flexibilität an verschiedenen relevanten Punkten/Schnittstellen deutlich erhöht. Dies hat zu mehr Effizienz und Mitarbeiterzufriedenheit im Unternehmen geführt. Es gab einen intensiveren Austausch und eine Transparenz auf allen Ebenen darüber, welche organisatorisch relevanten Themen gerade bearbeitet wurden.
- **It's all about cultural change!**
Kulturwandel gelingt leichter, wenn man auf bestehenden Stärken aufbauen und diese verstärken kann. In dieser Organisation war ein hohes Maß an Selbstorganisation und Verantwortlichkeitsgefühlen noch in der DNA verankert und spürbar. Hinzu kam ein intensiver Dialog, ein Lernen und eine Weiterentwicklung auf vielen Ebenen im Unternehmen. Bisher wurden Prozesse und Themen eher an der Peripherie angegangen, doch wir gehen davon aus, dass nach und nach das Vertrauen wächst, auch systemkritischere Themen und Prozesse in gleicher Weise anzugehen.
- **Reflexion und Feedback**
Ein enger Austausch und Begleitung der Geschäftsleitung ist unabdingbar, um die entstehenden Unsicherheiten im Unternehmen auszuhalten und weiterhin Raum für Neues zu gestatten.

- **In kleinen Schritten gehen**
Methodische Unterstützung, permanente Reflexion und Lernschleifen und mit einfachen - auf der Hand liegenden Themen – beginnen. So macht man mutig neue Erfahrungen und das Selbstvertrauen aller Beteiligten wächst von Tag zu Tag.

Die nächsten Schritte: Führungsreflexion und Zukunftssicherung

- Was bedeutet in dieser Organisation heute und in Zukunft Führung? Wer übernimmt dazu welche Aufgabe? Was wird von den Führungskräften erwartet, wie können sie noch besser Mitarbeitende befähigen, unterstützen und vernetzen?
- Was braucht es noch, um zukünftig flexibel, innovativ und schnell Marktanforderungen zu antizipieren und Kundenbedürfnisse zu erfüllen? Wie kann die Organisation noch mehr Entscheidungen an die Peripherie geben und ihren Kern erhalten?