



INTAO
PEOPLE MATTER

DIE ORGANISATION IN DIE ZUKUNFT FÜHREN

Ein Leadership Guide für die erfolgreiche Transformation
von der hierarchie-getriebenen Maschine
zum agilen, co-kreativen Organismus, in dem alle gern beitragen





Liebe/r LeserIn!

Die Zukunft unserer Unternehmen hängt von zwei Aspekten ab: Davon, wie gut wir Geschäftsmodelle und –prozesse an eine digitale Welt anpassen und davon, inwieweit es uns gelingt, unsere Organisationen von gut geführten Hierarchien zu agilen und damit flexibleren Organismen umzugestalten. Und zwar – mit Blick auf den Fachkräftemangel und Trends wie ‘Quiet Quitting’ – zu solchen, in denen Menschen gern arbeiten.

Diese Transformation erfolgreich zu bewältigen ist weder trivial noch schnell. Die gute Neuigkeit: Auch, wenn zu Anfang vielleicht nur eine diffuse Vorstellung über das Ziel und den Prozess dahin besteht, es ist absolut möglich, den Transformationsprozess genau so strategisch zu planen und schrittweise umzusetzen wie Sie es für die Innovation der Business–Aspekte tun.

Dieser Leadership Guide für eine erfolgreiche Veränderung ist aus unserer langjährigen Arbeit in der Transformations–Begleitung entstanden. Wir haben uns bemüht, die Prinzipien, die hinter unserer Arbeit stehen, transparent zu machen, so dass Sie, als diejenigen, deren Aufgabe es ist, die Transformation erfolgreich zu führen, mehr Klarheit erlangen, um den Prozess gezielt planen und umzusetzen zu können.

Kathrin Kroenig
Organisationspsychologin & Co–Founder



INHALT

Intro – Warum sich das Lesen lohnt	4
Ziel – Der agile Organismus	6
Prozess – Die Natur der Reise verstehen	8
Phasen – Die Dramaturgie begreifen	10
Phase 1: Die Natur der Reise verstehen	13
Phase 2: In den Lead gehen	18
Phase 3: Formulieren	21
Phase 4: Initiieren	23
Phase 5: Die Buy-in Periode	25
Phase 6: Das Projekt aufsetzen	27
Phase 7: Integrieren	28
Und wie weiter? Wie Intao unterstützen kann	29

WARUM SICH DAS LESEN LOHNT

Große Kräfte wirken auf unsere Organisationen: Globalisierung sorgt für Komplexität und Unvorhersagbarkeit, Digitalisierung fordert tiefgreifende, schnelle Veränderungen und der Fachkräftemangel sowie die veränderten Anforderungen der Gen Z erhöhen den Druck, ein attraktiver Arbeitgeber zu sein.

All dies – inklusive vielleicht sogar unserer eigenen Präferenzen, in was für einer Organisation wir arbeiten wollen – führt dazu, dass Organisationen oder –Einheiten tendenziell agiler und sinngetriebener werden.

Wir bewegen uns von der gut geölten hierarchisch geführten Maschine hin zum flexiblen, co-kreativen Organismus, von der Exzellenz in Ausführung hin zu Flexibilität und Ermächtigung.

Dabei unterscheidet sich das Ausmaß und auch der Druck zur Veränderung natürlich von Branche zu Branche oder sogar von Unternehmen zu Unternehmen – für manche sind es erstmal nur Experimenten mit agilen Methoden, für andere ist es die Umstrukturierung zur rollen-basierten Organisation und für einige sogar die konsequente Umgestaltung in eine Holakratie.

Egal wie schnell oder radikal die Evolution vorangetrieben wird, die Natur des Transformationsprozesses gleicht sich: Die Veränderung weg von Hierarchie hin zu mehr und mehr Selbstorganisation erfordert einen gelungenen Ermächtigungsprozess, in dem alle Mitglieder der Organisation beginnen, sich einzubringen und Verantwortung zu übernehmen.

WARUM SICH DAS LESEN LOHNT

In diesem ‘Energie-Transfer’ liegt eine der größten Herausforderungen und damit auch Stolpersteine gelungener Transformationsprojekte. Und gleichzeitig winkt als Belohnung eine Organisation, die sich den Herausforderungen der Zukunft gemeinsam stellt und die ein ‘Arbeits-Zuhause’ für Menschen schafft und für die so Fachkräftemangel oder hohe Kündigungsraten kein Thema sind.

Dieser Guide ist geschrieben für Unternehmenslenker, Führungskräfte und HR, also all diejenigen, denen in einem noch hauptsächlich hierarchiegetriebenen Umfeld die Aufgabe zukommt, diesen Prozess anzustoßen und zu lenken.

In Kapitel 1 erläutern wir das Zielbild: Was unterscheidet den agilen Organismus von der hierarchiegetriebenen Maschine. Danach erklären wir den Prozess, um Ihnen letztendlich 7 konkrete

Phasen vorzustellen, durch die Sie das Unternehmen führen.

DER AGILE ORGANISMUS

Der agile Organismus ist die Metapher, mit der wir beschreiben, was eigentlich das Ziel bzw. die klare Richtung der Veränderung ist: Nach welchen Prinzipien funktioniert die Organisation der Zukunft.

Hinter der traditionellen hierarchischen Organisation steht sinngemäß das Prinzip der perfekt laufenden Maschine, also das Prinzip der exzellenten Ausführung, während hinter dem, was wir als agilen oder co-kreativen Organismus beschreiben, das Prinzip der Selbstorganisation, also der flexiblen Anpassung steht.

Maschinen haben den großen Vorteil, dass sie in stabilen Konditionen maximal effizient operieren können, während Organismen die Fähigkeit haben, auch in einem komplexen Umfeld unter sich schnell wechselnde Bedingungen erfolgreich sein zu können.

In einer zunehmend unvorhersehbaren Welt ist damit der Organismus DIE Gestaltungsrichtung für alle Organisationen.

Wie konsequent Selbstorganisation umgesetzt werden soll ist zu Beginn nicht die relevante Frage, da die Transformation ohnehin schrittweise ablaufen muss. Vielmehr sind die Funktions- bzw. Gestaltungsprinzipien interessant, denn sie führen in Richtung Organismus, egal, wie weit die Reise gehen soll.

Ein Organismus ist beweglicher, weil er nicht ausschließlich von oben gelenkt wird. Verständlich wird dies ganz leicht, wenn man den menschlichen Körper als Beispiel nimmt: Der Körper besteht aus Zellen, die jeweils eine eigenständige Einheit bilden. Mehrere Zellen bilden zusammen ein Organ, zum Beispiel die Niere. Sowohl jede Zelle als auch die

DER AGILE ORGANISMUS

Organe oder andere ‘Funktionseinheiten’ spielen jeweils eine ganz bestimmte Rolle. Unser Gehirn muss der Niere nicht sagen, dass sie den Körper entgiften muss. Die Niere kennt ihre Aufgabe und erfüllt sie eigenständig.

Natürlich sind wir als Menschen keine Körperzellen und die Aufgaben unter sich wandelnden Bedingungen keinesfalls so klar formuliert wie die Aufgaben der einzelnen Zellen der Niere.

Dennoch ist das Prinzip übertragbar: Jede/r Mitarbeitende/r ist eine wichtige, eigenständige Einheit, die in einer oder mehreren Rollen Aufgaben übernimmt. Damit ist er oder sie der wichtigste und kompetenteste Ansprechpartner, wenn es um diese Aufgaben geht.

In einem Organismus sehen sich Mitarbeitende als ‘Owner’, also als ‘Verantwortliche’ ihrer Aufgaben,

die die jeweilige Aufgabe nicht nur erfüllen, sondern aktiv mitdenken, wie man weiter gestalten und verbessern kann und die aus ihrer Perspektive alle Informationen einbringen, die dabei helfen, nicht nur die Aufgaben, sondern auch die Zukunft der Organisation konstruktiv zu gestalten.

Der Organismus, also das System, in dem Menschen als Owner unterschiedlicher Aufgaben oder auch Cluster von Aufgaben wirksam werden, erlaubt die Wirksamkeit.

PROZESS

DIE NATUR DER REISE VERSTEHEN

Die Reise von der Maschine zum Organismus ist eine tiefgreifende Transformation, ein Paradigmenwechsel. Und wie wir alle wissen, ist die Gestaltung solcher Prozesse nicht trivial.

Die Erkenntnis, dass Veränderung für Individuen und soziale Systeme durchaus herausfordernd ist, ist nicht neu – die Disziplin des Change-Management gibt es schon lange.

Wenn wir ehrlich sind, haben wir aber die nachhaltige Akzeptanz von Veränderungen – womit sich das Change-Management beschäftigt – bisher eher stiefmütterlich behandelt.

Bei vielen Projekten läuft auch heute noch die Prozessbegleitung nur so nebenher. Oft ist Change-Management gleichbedeutend mit einem Kick-off Workshop.

In der Tat war es ja auch in der Vergangenheit durchaus möglich, damit ‘durchzukommen’.

Bei einer Neu-Ausrichtung der Prozesse oder bei der Einführung einer neuen Software, war und ist die Frage danach, inwieweit die Mitarbeitenden die Veränderungen begeistert umsetzen, nur bedingt erfolgskritisch.

Und genau hier unterscheidet sich der Transformationsprozess hin zum agilen Organismus von bisherigen Veränderungen.

Dieses Mal hängt der Erfolg genau davon ab: Schaffen wir es, die Menschen von Betroffenen zu Beteiligten zu machen.

Dieses Mal ist die Akzeptanz der Veränderungen gleichbedeutend mit dem Erfolg.

DER AGILE ORGANISMUS

Damit einher muss ein Umdenken bei der Gestaltung des Prozesses gehen. Die Planung muss nicht darauf basieren, was wir einführen wollen, sondern darauf, wie wir Menschen dafür motivieren, sich erst auf das Neue einzulassen und später sogar, Mitgestaltende der Zukunft zu werden.

Der Prozess ist ein Ermächtigung–Prozess.

Im Kontext der hier beschriebenen Transformation lässt sich Ermächtigung vielleicht folgendermaßen definieren: Der Prozess, der Menschen in ihrer Selbstwirksamkeit und ihrem Entwicklungsprozess unterstützt, um sie zu kraftvollen Mitgestaltenden zu machen und im System den Raum und die Prozesse zu schaffen, die die neuen Impuls erlauben und aufnehmen können.

DIE DRAMATURGIE BEGREIFEN

Wenn wir die Reise hin zum agilen Organismus als Ermächtigungs-Prozess verstehen, wird schnell klar, dass sie nur dann erfolgreich sein kann, wenn die Mitarbeitenden beginnen, sich aktiver einzubringen als sie es vorher getan haben.

Das ‘Kräfte wecken’ ist damit Erfolgsprinzip Nr. 1: Es geht darum, Energie zu generieren und diese immer weiter zu verstärken und immer effektiver zu bündeln.

Es ist möglich, dies strategisch zu tun. Die sieben Phasen, die wir hier vorstellen, sind genau dies – eine Modell erfolgreichen, in der Praxis erprobten Transformations-Designs, das es den Leadern – in der Regel der Unternehmens- bzw. Abteilungsführung und der Personalabteilung ermöglicht, strategisch die Mitgestaltungskräfte der Organisation zu aktivieren.

Besonders die ersten vier Phasen sind sensibel. Jede ‘Nachlässigkeit’ wird in späteren Phasen sichtbar. Besonders hier ist die Führungskraft gefragt.

1. Die Natur der Reise verstehen

Um als Vorbild agieren und den Prozess führen zu können, muss die Führungskraft die Prinzipien der Transformation verstanden haben. Ziel dieser Phase ist die Klarheit darüber, worum es geht und was die Erfolgskriterien für den Prozess sind.

2. In den Lead gehen

Transformationsprozesse sind emotional und brauchen Kraft. Die innere Ausrichtung und Standfestigkeit des oder derjenigen, die den Prozess führt, ist mindestens bis Phase fünf – also bis aus dem hierarchisch geführten Prozess, ein gemeinsam gestalteter wird – absolut unabdingbar.

DIE DRAMATURGIE BEGREIFEN

Als Führungskraft muss ich bereits sehen, was die anderen noch nicht verstehen, ich muss den Kurs halten, auch, wenn der Prozess stolpert. Als Führungskraft bin ich die- oder derjenige, der die Vision hält und andere (auch wiederholt) einlädt, mitzumachen.

3. Formulieren

Kommunikation ist DAS Tool der Veränderung. Als Führungskraft muss ich in der Lage sein, darüber zu sprechen, was ich für mein Team, meine Abteilung, meine Organisation in der Zukunft sehe. Klare Botschaften, die ich oft wiederhole, sind ein wichtiger Erfolgsfaktor.

4. Initiieren

Wie man beginnt, setzt den Ton für alles weitere. Gerade zu Beginn kommt es aufs Wie an – hier entscheidet sich, ob die Mitarbeitenden neugierig

werden oder sich mit einem Achselzucken gleich wieder abwenden. Ziel dieser Phase ist es, erste Funken der Neugier zu erzeugen.

5. Der Buy-in

Dieser Teil der Reise ist noch nicht co-kreativ, sondern vorher top-down geplant. Ziel dieser Phase ist es, aus der Transformation eine gemeinsame Reise zu machen: Wenn sie erfolgreich abgeschlossen ist, ist danach Kraft nach vorn spürbar und alles weitere kann ein co-kreativer Prozess werden. In dieser Phase findet die Energie-Übertragung statt.

6. Das Projekt aufsetzen

Ab dieser Phase geht es vor allem um Verbindlichkeit: Damit es weitergeht, braucht es ein Projekt-Team, messbare Ziele und einen Plan über konkrete

DIE DRAMATURGIE BEGREIFEN

Schritte. Ziel dieser Phase ist es, die organisationale Evolution zu einem gut geführten Projekt zu machen.

7. Integrieren

Damit die gemeinsame Reise kontinuierlich weitergeht und nicht im Sand verläuft, ist es wichtig, sie zu einem natürlichen Teil des Rhythmus der Organisation zu machen. Das heißt, Meetings und Prozesse aufzusetzen, die die Entwicklung der Zusammenarbeit genauso ritualisieren wie wir es mit Business-Zielen machen.

1 PHASE 1: EIN INNERES BILD ENTWICKELN

Ausnahmslos allen, die sich mit der Gestaltung der Transformation zum agilen Organismus beschäftigen, drängt sich die Frage auf: Wie? Wie kann es gelingen?

Und diese Frage muss – nicht im Detail, aber auf strategischer Ebene – beantwortet sein, sonst bleibt man gedanklich immer bei dieser Frage hängen.

Erst, wenn der oder die Leader des Prozesses einen klaren mentalen Rahmen entwickelt haben, kann es losgehen. Das innere Konzept erlaubt es, mit Überzeugung voranzugehen, Widerstände und Schwierigkeiten lassen sich dann leichter einordnen. Kurz und gut, innere Klarheit ermöglicht es, entschieden in Führung zu gehen.

Der Kern des Ermächtigungs-Prozesses

In traditionellen hierarchischen Organisationen geht es um Ordnung und Effizienz. Informationen und Impulse fließen geordnet vor allem von oben nach unten.

Wir haben Mitarbeitende trainiert, Empfangende, bzw. Ausführende zu sein und möglichst widerstandslos die Pläne der Führungsebene umzusetzen.

In einem Organismus fließen Kräfte frei: Informationen können an jeder Stelle ankommen und lösen dann Impulse in jede mögliche Richtung aus. Das Bild gleicht dem eines neuronalen Netzwerks.

PHASE 1: EIN INNERES BILD ENTWICKELN

Der ‘Umbau’ zum Netzwerk hat zwei Ebenen:

1. Das Freisetzen der Energie – alle Mitglieder des Systems sind eingeladen, Impulse beizutragen und
2. Die Aufnahme der Impulse – es braucht Räume, Prozesse, Systeme, in die die Impulse einfließen, um weiter genutzt zu werden.

Der erste Schritt muss also das (Wieder-)Erwecken der Impulse sein. Die Organisation muss vom Ausführen zum aktiven Gestalten eingeladen werden.

Dabei spielt psychologische Sicherheit eine wichtige Rolle. Psychologische Sicherheit beschreibt den Glauben einer Person oder einer Gruppe von Personen, dass Risiken innerhalb eines Teams oder innerhalb einer Organisation ohne negative Konsequenzen eingegangen werden können.

In anderen Worten: Fühle ich mich sicher genug, mich aktiv einzubringen.

Wir Menschen sind Erfahrungslerner, das heißt, ganz besonders zu Beginn gilt es, Erfahrungen zu erzeugen, die mich in dem Glauben bestärken, dass es sicher ist, dass ich mit meinen Gedanken willkommen bin, dass ich darauf vertrauen kann, gehört zu werden.

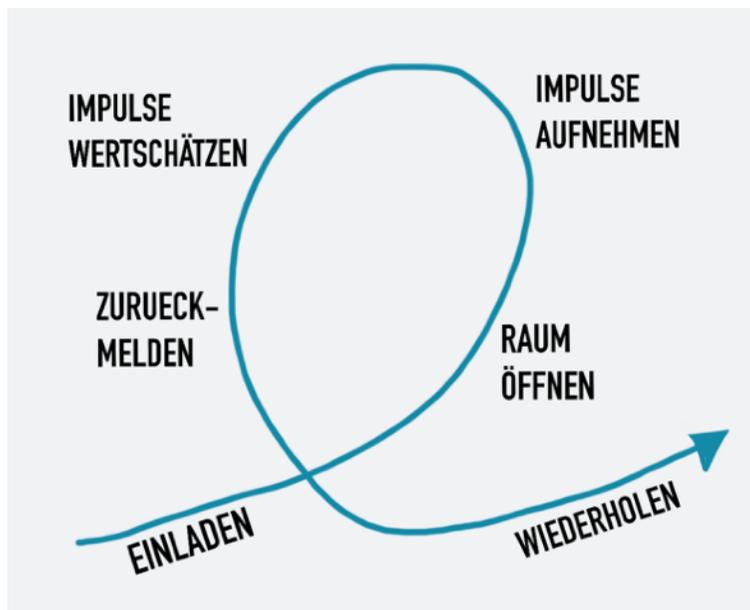
Jeder gezeigte Impuls sollte daher wertgeschätzt und aufgenommen werden. Denn wenn ich mich überreden lasse, mich einzubringen und mein Impuls nicht ge- oder beachtet wird bzw. im Anschluss nichts passiert und ich auch keine Rückmeldung erhalte, zucke ich mit den Schultern und wende mich wieder ab – diesmal mit der nochmal verstärkten Überzeugung ‘Hier zeige ich mich lieber nicht nochmal’.

PHASE 1: EIN INNERES BILD ENTWICKELN

Die Gestaltungs-Formel:

Für einen erfolgreichen Ermächtigungs-Prozess kann man sich an folgende Formel halten:

Einladen – Raum öffnen – Impulse aufnehmen – Impulse wertschätzen – Zurückmelden – Wiederholen



Gerade zu Beginn, ist es hilfreich, sich konsequent an der Formel zu orientieren, denn zu diesem Zeitpunkt ist der Prozess noch am anfälligsten für Störungen. Hier ist Die Führungskraft gefragt, Einladungen auszusprechen, den (Denk- bzw. Gesprächs-)Raum zu geben, die Impulse daraus aufzunehmen und dann zurückzumelden, wie es weitergeht.

Der Ermächtigung-Prozess besteht aus vielen dieser Loops, an denen sich nach und nach mehr und mehr Menschen beteiligen.

Zu Beginn ist es reine Führungsaufgabe, die Loops zu initiieren und auch zu vervollständigen. In Phase 5 (der Buy-In Phase) findet irgendwann eine Ausdehnung auf andere statt.

PHASE 1: EIN INNERES BILD ENTWICKELN

Die Prozess-Gestaltung

Es passiert leicht, sich in der vermeintlichen Komplexität zu verlieren. Es ist unmöglich, den Prozess bis zu Ende zu durchdenken. Daher ist es hilfreich, das Projekt agil anzugehen: Ein klar formulierter Nordstern 'Wo wollen wir hin', grobe Meilensteine und dann Perioden, die konkret geplant und ausgeführt werden (Sprints).

Eine konkrete erste Planung 'der Loops' erfolgt nur bis Phase 5, denn ab da sind die Beteiligten eingeladen, mit zu planen.

Für die initialen Schritte und die weitere Planung sind folgende Prinzipien hilfreich:

- ▶ **Safety first**

Für alle Maßnahmen dieses Prozesses gilt: Ohne

psychologische Sicherheit kommen Sie nicht ans Ziel

- ▶ **Einladen geht über Verordnen**

In diesem Sinne ist auch wahr: Wenn man die Wahl hat, Mitarbeitende einzuladen oder etwas für alle anzuordnen, ist die Einladung im Zweifelsfall vorzuziehen. Es ist viel einfacher mit wenigen Interessierten erste Schritte zu machen und ein erfolgreiches Erst- oder Pilotprojekt zu gestalten, das danach Andere anziehen kann als Viele Wenig-Interessierte in einem großen Kraftakt voranzutragen und am Ende den Piloten mehr schlecht als recht abzuschließen.

PHASE 1: EIN INNERES BILD ENTWICKELN

- ▶ **Der nächste Schritt ist immer klar**
Keine Maßnahme endet ohne einen nächsten Schritt vereinbart zu haben.
- ▶ **Impulse gehen über Gradlinigkeit**
Für einen Ermächtigungs-Prozess ist vor allem das Wecken und das Erhalten der Energie wichtig. Das kann bedeuten, dass der Prozess weniger gradlinig verläuft als er es tun würde, wenn eine Person oder ein Team ihn planen und ausführen würde.
- ▶ **Gemeinsam definieren geht über vorher festlegen**
Über viele der Themen würde man sagen: Das sind Führungs-Themen. Gern zieht sich die Führungsriege zurück, um Themen zu definieren – beispielsweise Werte oder die Unternehmensvision. Das hat den großen Nachteil, dass der Rest der Mannschaft diese Vision nicht mitträgt, denn die

Akzeptanz ist immer – ja, ausnahmslos immer – höher, wenn ich selbst am Prozess beteiligt war.

Beispiel co-kreativer Prozess

Unternehmenswerte:

Schritt 1: Workshop, um zu definieren, welche Unternehmenswerte das Management als unerlässlich ansieht.

Schritt 2: Einladung an alle, sich dazu zu äußern, welche weiteren Werte wichtig wären und wie alle Werte gelebt werden sollen (als Workshop und/oder Fragebogen)

Schritt 3: Offene Einladung zum Kommunikations-Workshop, in dem Botschaften entworfen werden. (z.B. als kurze, einladende Sparks über die Intao-App)

2 PHASE 2: IN DEN LEAD GEHEN

Gerade zu Beginn erfordert der Ermächtigungsprozess Klarheit und Sicherheit von der, dem oder denen in Führung.

Und genau da liegt die Herausforderung. Oft erleben wir, dass Unternehmen Möglichkeiten zur Eigenverantwortung geben und diejenigen, die den Versuch gewagt haben, sich enttäuscht abwenden, wenn diese nicht sofort genutzt werden. Dabei liegt es nicht daran, dass Mitarbeitende kein Interesse haben, sondern genau daran, dass die Ermächtigung der Prozess ist, der geführt werden will und die Eigeninitiative der Mitarbeitenden ein Resultat ist, nicht die Voraussetzung.

In einer Organisation, die heute noch hierarchisch getrieben ist, muss der Prozess zunächst auch genau

so angestoßen und vor allem danach auch gelenkt werden, wie die Organisation es gewohnt ist: Nämlich von oben. Und zwar von Führungskräften, die in der Lage sind, Ermächtigung zu führen.

Die wenigsten von uns haben Erfahrung damit, Prozesse zu führen, die wir selber nicht genau überblicken können. Im Gegenteil, in der Vergangenheit war es für Führung wichtig, die Antworten bereits zu kennen.

Psychologische Sicherheit spielt auch für Führungskräfte eine große Rolle – wie verletzlich mache ich mich damit, wenn ich laut sage, dass ich etwas verändern möchte? Was ist, wenn die Mitarbeitenden nicht wollen?

PHASE 2: IN DEN LEAD GEHEN

Der Empowerment-Prozess braucht aber genau das: Menschen, die sich trauen, ins Unbekannte hinein zu führen. Und damit sind die Leader die ersten, die den Sprung ins neue Paradigma wagen müssen:

Leadership bedeutet, der oder die erste zu sein, die effektiv in Komplexität gestaltet – mit dem Blick fest auf den Nordstern gerichtet, im Vertrauen darauf, dass wir gemeinsam die Herausforderungen schon bewältigen werden, wenn wir uns nur auf den Weg machen und in der Lage, andere auf die Reise einzuladen.

Die ersten viereinhalb Phasen wollen aktiv vom Lead oder vom Leadership-Team gehalten werden. Zu Beginn sind sie – wie bisher – die Vorantreiber, die bestimmen, wie es vorangeht. Erst in Phase 5 – der Buy-In Periode – ändert sich die Rolle hin zum/zur Moderator/in und Möglichmacher/in.

Folgende Aspekte helfen dabei, den Prozess erfolgreich zu führen:

► **Mut**

Der Ermächtigungs-Prozess ist per Definition ein Positiver; also ein Prozess der davon lebt, dass Menschen sich dazu hingezogen fühlen. Als Prozess-lenker/in gehört es dazu, sich klar zu positionieren und offen zu dem Zukunftsbild zu bekennen. Das braucht Mut, denn Widerstand und Zurückweisung sind natürlich möglich. Die innere Entscheidung, sich des Prozesses anzunehmen und als der- oder diejenige zu agieren, die den anderen Klarheit und Sicherheit gibt, ist hilfreich dafür, den Mut zu finden.

► **Vertrauen**

Es ist hilfreich, mit einem Menschenbild zu agieren, das davon ausgeht, dass Menschen beitragen

PHASE 2: IN DEN LEAD GEHEN

wollen und immer wieder aktiv darauf zu vertrauen, dass

► **Verständnis**

Veränderungen sind für Menschen herausfordernd. Ganz besonders, wenn sie nicht selbst-initiiert sind. Freundlichkeit und Verständnis sowohl mir als auch anderen gegenüber gibt dem Prozess mehr Leichtigkeit.

► **Geduld**

Der Prozess braucht Zeit, Führungskräfte brauchen Geduld. Jeder Mensch hat sein eigenes Veränderungstempo, nicht jedem fällt es leicht. Der Prozess ist nicht linear, Rückschritte gehören dazu.

Achtung!

Wenn diejenigen, die den Prozess gestalten und führen, ihren ‘(Selbst-)Ermächtigungsprozess’ nicht durchlaufen, wird man das in allen weiteren Schritten spüren. Die Ermächtigung aller Führungskräfte ist der wichtigste Vorhersagefaktor für den Erfolg der Veränderung.

3 PHASE 3: FORMULIEREN

Kommunikation ist wohl das wichtigste Tool des Ermächtigungs-Prozesses, denn sie schafft Sicherheit über Klarheit und erzeugt eine gemeinsame Ausrichtung.

Als Leader des Prozesses sollte ich zwei Aspekte klar formulieren können: Was sehe ich in der Zukunft / Worauf steuern wir zu? und Wie werden wir dahin gelangen.

Ersteres beantwortet im Geist und Herzen der Mitarbeitenden deren Frage, ob sie mitmachen wollen, Letzteres erzeugt Transparenz und macht es einfacher, sich einzulassen.

Der Nordstern

Der Nordstern definiert die Richtung und ist damit der Orientierungspunkt für den Rest der Reise. Er sollte möglichst einfach und emotional ansprechend

formuliert sein. Es braucht keine schwierigen, verkopften Sätze, sondern etwas, zu dem Menschen ja sagen wollen.

Beispiel

“Ich sehe, wie sehr die Veränderungen in unserem Umfeld uns fordern und ich glaube, es ist wichtig, dass wir dafür sorgen, dass wir als Abteilung so stark wie möglich aufgestellt sind.

Das heißt für mich, dass wir nach und nach immer mehr von dem traditionellen Organisationsmodell dahin gehen, dass unsere Abteilung einem agilen, resilienten Organismus gleicht, in dem sich alle einbringen und mitgestalten. So dass jede und jeder von uns über uns sagt: Ich liebe es, hier zu arbeiten.

PHASE 3: FORMULIEREN

Der Prozess

Sobald man beginnt, über den Nordstern zu sprechen, taucht die Frage nach dem Wie auf. Es ist deshalb unerlässlich, auch darauf eine Antwort zu haben.

Menschen suchen mit dieser Frage nach Sicherheit. Die Antwort auf das Wie muss einen Rahmen definieren, auf den Menschen sich einlassen können.

Ein Beispiel

“Wir werden mit einer Reihe von drei Workshops beginnen, die vor allem darauf ausgerichtet sind, für uns gemeinsame Klarheit zu erzeugen: Wo stehen wir heute, wo wollen wir hin und welche Schritte wollen wir gehen. Am Ende der ersten drei Workshops vereinbaren wir dann, wie wir weitermachen.”

Es ist eine gute Idee, die Botschaften so zu behandeln wie einen Pitch. Probieren Sie aus, wie die Botschaft ankommt – wie reagiert das Publikum und welche Fragen tauchen auf. Dann haben Sie die Antworten auf die ersten Fragen bereits im Kopf und können souverän antworten.

4 PHASE 4: INITIIEREN

Das initiale ‘Ja’ erzeugen

Im Beginn liegt immer ein besonderer Zauber. Oder eben nicht.

Dem Start, der Ankündigung, den ersten Schritten kommt deshalb ein besonderer Stellenwert zu. Besonders in Organisationen, die daran gewöhnt sind, streng hierarchisch geführt zu werden und in denen deshalb zu erwarten ist, dass die Mitarbeitenden dem Prozess eher passiv und vielleicht sogar ablehnend gegenüber stehen, ist es wichtig initial ein Ja zu erzeugen.

Der erste Empowerment-Loop, wie wir ihn in Phase 1 beschrieben haben, will besonders sorgfältig geplant sein.

Verordnet versus Freiwillig

Die grundsätzliche Entscheidung liegt darin, ob man sich für ein Projekt entscheidet, zu dem Interessierte eingeladen werden oder ob man ein Projekt, Programm oder Prozess top-down für eine bestimmte Gruppe oder sogar die ganze Organisation verordnet.

Es gilt: a) Je mehr Macht und Einfluss ich habe, je entschlossener ich bin und je mehr Energie ich willens bin, in den Prozess zu stecken und b) je aufgeschlossener und motivierter Mitarbeitende in der Organisation ohnehin sind, umso eher kommt ein ‘Roll-out’ in Frage.

Und andersherum, wenn ich eher nicht verordnen kann, wenn die Mitarbeitenden eher weniger aufgeschlossen sind und wenn ich den Prozess nicht

PHASE 4: INITIIEREN

mit viel Energieaufwand vorantreiben will, ist ein (Pilot-)Projekt, zu dem eingeladen wird, vorzuziehen.

Im Sinne des Ermächtigungs-Gedanken hat das Arbeiten mit Freiwilligkeit klare Vorteile: Wenn Menschen sich freiwillig melden, bringen sie von vornherein Motivation mit. Die Kommunikation mit einer kleinen Gruppe ist einfacher als wenn man sicherstellen muss, dass Botschaften in einer großen Gruppe richtig ankommen. In einem kleineren Projekt lassen sich Dinge lernen und ausprobieren und die Erfahrungen sich nutzen, um im Außen mehr Interesse zu erzeugen und weitere Mitarbeitende zu interessieren.

Selbstverständlich ist eine Mischung zwischen verordnet und freiwillig denkbar – der richtige Mix zwischen freiwillig und verordnet hängt stark von der Konstellation ab.

5 PHASE 5: DER BUY-IN

In dieser Projektphase findet die Veränderung von Hierarchie zu Co-Kreation statt. Hier wird die Führungskraft vom Verordner zum Moderator, die Mitarbeitenden von Betroffenen zu Mitgestaltenden. Hier lernt die Gruppe, das Team, die Abteilung oder Organisation wie Co-Kreation funktioniert. Es entsteht Stabilität für den Prozess.

Kern dieser Zeit ist die gemeinsame Ausrichtung durch Klarheit, und zwar auf unterschiedlichen Ebenen:

- Individuum: Was will ich hier? Warum will ich mich einbringen? Was will ich erreichen?
- Gruppe: Was wollen wir erreichen?

Dafür braucht es unterschiedlich lange, je nachdem wie a) der Ausgangspunkt der Kultur als auch b) der einzelnen Personen ist. Mitten im normalen

Organisations-Betrieb sollten 3–6 Monate und mindestens 12 Touchpoints (Berührungspunkte entweder über Kommunikation oder über Workshops) angesetzt werden.

Individuelle Ausrichtung

In einer ermächtigten Organisation – also in einem Umfeld, in dem Menschen daran gewöhnt sind, sich engagiert einzubringen, ist dieser Aspekt nur ein kleines Nebenprodukt. Wo Mitarbeitende aber eher abwartend sind, ist die Selbst-Ermächtigung ein wichtiger Schritt, der einige Zeit in Anspruch nehmen kann.

PHASE 5: BUY-IN

Ein Beispiel

Im Rahmen des Ermächtigungs-Prozesses moderieren wir bei Intao ein sogenanntes Discovery Lab. Mit Hilfe des speziell dafür entwickelten Leadership Kompass reflektieren Teilnehmende hier ihre Ziele und den daraus entstehenden Lern-Bedarf, um diese zu erreichen. So entsteht eine Ausrichtung auf konkrete Handlungen als auch die Motivation, die notwendigen Entwicklungsschritte zu gehen.

Ausrichtung der Gruppe

Jedes Sport-Team arbeitet auf ein Ziel hin – kurzfristig das Gewinnen eines Spiels, langfristig vielleicht die Teilnahme an der Meisterschaft. Solange

nur der Coach sich diesem Ziel verpflichtet hat, die Spieler aber nicht, ist es unwahrscheinlich, dass sie ihr Bestes geben. Ähnlich verhält es sich mit dem Nordstern.

Zu Beginn des Prozesses wird die Vision/ der Nordstern noch von einer Führungskraft oder einer kleinen Gruppe von Initiatoren ‘gehalten’. Damit alle motiviert sind, auf den Nordstern hinzuarbeiten, muss er zum gemeinsamen Ziel werden. Das ist einfacher als man denkt – in einem Workshop kann beispielsweise mit der bereits bestehenden Formulierung des Nordsterns gearbeitet werden. Man kann die Formulierung verfeinern, nach Slogans suchen, die praktische Anwendung diskutieren, ein motivierendes Bild entwickeln etc.

6

PHASE 6: DAS PROJEKT AUFSETZEN

Phase 6 markiert das Ende der Buy-in Periode. Hier wird auf einer dritten Ebene Klarheit geschaffen, nämlich auf der Prozess-Ebene.

- Wie kommen wir gemeinsam zum Ziel?
- Wie werden wir den Erfolg messen?
- Welche Meilensteine sehen wir schon jetzt?
- Wer übernimmt welche Rolle?
- Was konkret sind unsere nächsten Schritte?

Ab hier ist die Reise zum agilen Organismus nichts weiter als ein gut geführtes, co-kreatives Projekt. Und als solches muss es auch behandelt werden, wenn es nicht wieder einschlafen soll. Wichtige Rollen dabei sind das Projekt-Team – wer fühlt sich

dem Thema zugehörig und will beitragen – ein Projekt-Champion und ein Projektmanager. Auch das Messen des Erfolgs ist unerlässlich, soll die Reise weitergehen.

In jeder Organisation gibt es Menschen, die sich zum Thema Zusammenarbeit besonders hingezogen fühlen. Das Projekt muss, ja sollte, nicht allein von der HR-Abteilung getragen werden. So kann das Projekt ‘agiler Organismus’ ein erstes Thema sein, in dem die Organisation übt ein Organismus zu sein.

7

PHASE 7: INTEGRIEREN

Die Evolution der Organisation ist kein Projekt, das einmal begonnen und dann abgeschlossen wird. Sie ist ein kontinuierlicher Prozess.

Damit diese Reise nach und nach zum Selbstläufer wird, braucht sie einen Rhythmus und Messbarkeit. So wie Geschäftsziele gesetzt und nachverfolgt werden, braucht es eine regelmäßige Reflexion der Entwicklung der Organisation.

UND WEITER?

WIE INTAO UNTERSTÜTZEN KANN

Intao ist eine Empowerment-Plattform, die Individuen und Organisationen dabei unterstützt, sich auf die Reise in die Zukunft zu machen.

Wir haben uns dabei besonders auf Organisationen und Führungskräfte spezialisiert, die entschlossen sind, sich zum agilen resilienten Organismus zu entwickeln.

Mit unserer Leadership Journey – unserem Abo für Führungskräfte – begleiten wir diese auf ihrer Selbst-Ermächtigungs-Reise. Mit unserem Beratungs-Team setzen wir – angelehnt an die Phasen, über die Sie in diesem Guide gelesen haben – mit den Initiatoren der Organisations-Evolution strategisch schlüssige Projekte auf.

Der erste Schritt ist immer ein Kennenlern-Gespräch.

Vereinbaren Sie gern hier einen Termin: <https://intao.io/lets-talk>

