



Wir machen unser Unternehmen zukunftsfähig – Projekt „Die nächste Generation“

In einer von Wandel geprägten Welt benötigen Unternehmen Führungskräfte, die sich anbahnende Veränderungen früh erkennen und rechtzeitig die Weichen neu stellen. Doch wie kann man dem Führungsnachwuchs diese Kompetenz vermitteln? Ein Projektbericht.

Birgit Tali Menne

Senior Consultant

MACHWÜRTH TEAM
INTERNATIONAL



Fit für den Markt von morgen

Wie sieht unser Markt in 10 oder gar 20 Jahren aus? Welche Produkte und Problemlösungen können wir dann verkaufen? Das kann kein Unternehmen sicher vorhersagen. Klar ist nur: Die Rahmenbedingungen des wirtschaftlichen Handels werden sich künftig noch schneller ändern. Also müssen die Unternehmen auch die Weichen in ihrer Organisation häufiger neu stellen. Hierfür benötigen sie Führungskräfte, die sozusagen „intuitiv“ erkennen, wann Kurskorrekturen nötig sind; Führungskräfte zudem, die

- › ihren Mitarbeitern vermitteln können, warum gewisse
- › Änderungen nötig sind, und diese als Mitstreiter gewinnen können, und
- › entsprechende Changevorhaben planen, initiieren und gestalten können.

Das ist den meisten Unternehmen bewusst. Deshalb ist das Thema Change Management inzwischen ein integraler Bestandteil fast aller Führungskräfte-Entwicklungsprogramme.

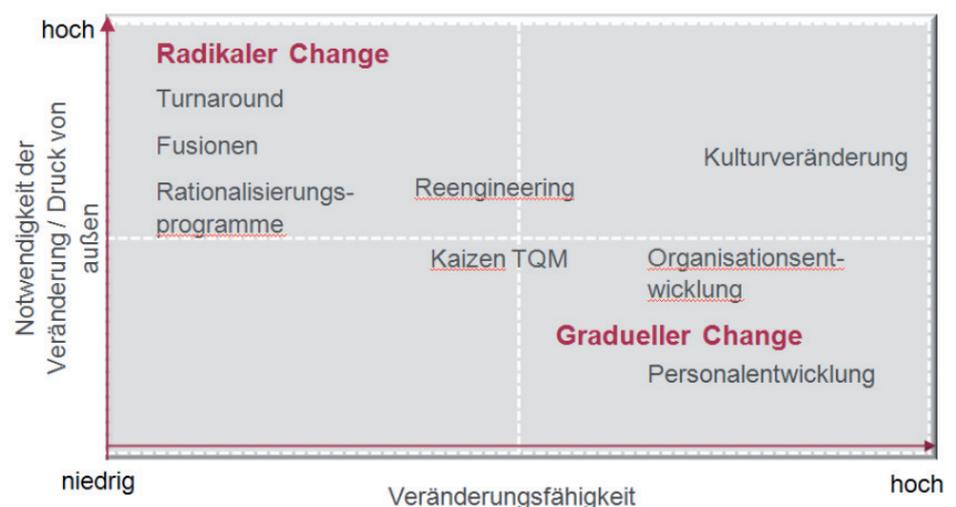
Doch wie kann im Rahmen eines

solchen Programms das Thema Change Management nicht nur theoretisch geschult, sondern für die Teilnehmer auch als Prozess erfahrbar gemacht werden? Das fragte sich vor zwei Jahren ein mittelständisches Unternehmen, das MTI bei der Führungskräfteentwicklung unterstützt. Dies vor folgenden Hintergrund: Die Märkte des fast 800 Mitarbeiter zählenden Medienunternehmens wandeln sich rasch; ebenso die Bedürfnisse seiner Kunden – unter anderem weil der Siegeszug der Social Media ganz neue Formen der Kommunikation möglich macht. Entsprechend schwer planbar ist für das Medienunternehmen die Zukunft – und sei es nur über einen Zeitraum von zehn Jahren. Trotzdem möchte die Unternehmensleitung bereits heute die Weichen dafür stellen,

dass das Familienunternehmen auch in der „nächsten Generation“ auf einem gesunden Fundament steht und marktfähig ist.

Ziel: den Wandel besser meistern

Deshalb startete es bereits vor einigen Jahren einen Kulturwandel in Richtung Leadership und Projektkultur, um den aus dem Wandel resultierenden Herausforderungen besser begegnen zu können – mit selbstverantwortlich agierenden Mitarbeitern, die ihre Ideen und Potenzial einbringen. Im Rahmen dieses von MTI begleiteten Prozesses wurden zunächst die künftigen Kompetenzanforderungen an die Führungskräfte definiert.



Anschließend wurde ermittelt, inwieweit das Ist-Profil der Führungskräfte noch vom Soll-Profil abweicht, um die Führungskräfte gezielt und individuell zu fördern. Außerdem startete das Familienunternehmen für den Führungsnachwuchs ein Führungskräfteprogramm – kurz FKP genannt. Dieses besteht aus sechs Trainingsmodulen mit folgenden Titeln:

1. Grundlagen der Führung (inkl. Erstellen des MBTI®-Persönlichkeitsprofils und individuellen Coachings)
2. Rolle und Verantwortung der Führungskraft
3. Kommunikation und Soft Skills
4. Teamführung und -entwicklung
5. Arbeitsrecht für Führungskräfte
6. Change Management

Das Führungskräfteprogramm startet also mit Bausteinen, deren Fokus auf der Persönlichkeit der Teilnehmer liegt, wendet sich dann den Themen Kommunikation und Team zu, bevor schließlich das Gesamtunternehmen immer stärker in den Blick gerät.

Mitte 2013 ging es bei einer FKP-Teilnehmergruppe nach dem dritten Trainingsmodul darum, dass sich diese

noch stärker vernetzt und ins Unternehmen einbringt. Deshalb fragten sich die beiden Trainerinnen der Gruppe:

- › Sollen wir das Führungskräfteprogramm so fortsetzen wie in der Vergangenheit, oder
- › sollen wir einen starken Impuls hin zur mehr Eigenverantwortung der Gruppe setzen, der den Teambuilding-Prozess befeuert und einen Mehrwert für das Unternehmen schafft – zum Beispiel, weil die Gruppe in einem Projekt ein für das Gesamtunternehmen relevantes Thema bearbeitet?

Junge Führungskräfte starten Unternehmensprojekt

Im Dialog mit der Gruppe und dem Personalbereich des Unternehmens wurde das Konzept geändert und ausgehend vom Workshop-Modul 4 („Teamführung und -entwicklung“), Anfang 2014, geplant ein Projekt zu initiieren, das die klassischen Vorgehensweisen eines Managementprozesses mit den Besonderheiten eines zukunftsorientierten Change-Prozesses kombiniert und eine aktive

Beteiligung der Programmteilnehmer sowie der Gruppe insgesamt fordert. Entschieden wurde, dass die FKP-Gruppe ein Projekt mit Namen „Next Generation“ durchführen soll, in dem folgende Fragestellungen in Interviews erfasst werden:

1. Wie wird die aktuelle Situation des Unternehmens in den verschiedenen Bereichen wahrgenommen?
2. Wie sieht aus deren Warte die Zukunft des Unternehmens aus (2025)? Und:
3. Wie wird die „nächste Generation“ aussehen?

Die Ergebnisse der Erhebung sollten dann ins Unternehmen zurückgespiegelt werden, um als Basis für weitere unternehmensentwicklerische Maßnahmen zu dienen.

Mit dem Projekt verbundene Lern- und Entwicklungsziele für die FKP-Teilnehmer waren unter anderem:

- › Sie sollen anhand eines unternehmensrelevanten Themas beispielhaft einen Change-Prozess praktisch durchführen, um sich für die Zukunft besser aufzustellen.

Der innovative Prozess (U-Modell)

Der innovative Prozess, wie die Zukunft „erahnt“ (presensing nach Otto Scharmer) und Neues in die Welt kommt, beruht auf folgenden Erfolgsfaktoren

1. Ein inneres Verständnis dieses Prozesses und intuitives Vorgehen
2. Zusammenbringen der Menschen und Potenziale, um Bewährtes in Frage zu stellen und Ideen zu generieren, - auch mit ungewöhnlichen Methoden
3. Ein inneres und intuitiveserspüren von zukünftigen Bildern, Trends und Zukünften
4. Fokussierung auf die kraftvolle Idee/Produkt/Markt und Konkretisierung,
5. die Realitätshürde nehmen und mit Hindernissen als wertvollen Impuls umgehen
6. Prozess der Realisierung, Pilotversuche, ist hin zum geplanten Vorgehen und Standardisierung.



- › Sie sollen sich in diesem Prozess noch stärker vernetzen und gemeinsam den Umgang mit (Change-)Management- Werkzeugen erproben, die das Unternehmen künftig braucht. Und:
- › Sie sollen eigenständig eine Aktionsforschung durchführen, deren Ergebnisse Betroffenheit auslösen und für die weitere Entwicklung genutzt werden können.
- › Die Teilnehmer setzen sich aktiv mit Sichtweisen zu ihrem Bereich und der Zukunft von ihm auseinander und verdichten diese,
- › sie lernen, systematisch eine Situation zu erfassen und Diagnostiktools (auch für Change- und Innovationsprozesse) anzuwenden,
- › sie erkennen und reflektieren „blinde Flecken“, Denk- und Verhaltensmuster sowie Chancen für Veränderung und Innovation (open mind),
- › sie setzen sich mit der jetzigen und angestrebten künftigen Führung und Zusammenarbeit im Unternehmen auseinander.

Der gesamte Prozess wurde firmenintern von der Personalentwicklung und extern von MTI begleitet.

Befragung im Unternehmen

Im Februar 2014 startete das Projekt. Im ersten Schritt wurden Situationserhebungen in elf recht unterschiedlichen Bereichen und Abteilungen durchgeführt – um einen repräsentativen Überblick über das Gesamtunternehmen zu erhalten. Von Vorteil war hierbei, dass die FKP-Gruppe aus 14 Führungsnachwuchskräften aus den unterschiedlichsten Bereichen und Abteilungen des Unternehmens bestand – darunter gewerbliche und kaufmännische Bereiche. Vorbereitet wurde die Situationserhebung im Workshop „Teamführung und -entwicklung“, weil nur ein „funktionierendes“ Team eine solche Aufgabe zusätzlich zum Joballtag meistern kann.

Die Situationserhebung erfolgte in Form von Interviews. Methodisch orientierte sich die Erhebung an den Grundsätzen der Aktionsforschung und der Prozess am U-Modell von Otto Scharmer. Lern- und Entwicklungsziele für die Teilnehmer waren hierbei unter anderem:

Die Aktionsforschung selbst wurde in bereichsübergreifenden Befragertandems durchgeführt. Diese bestanden aus jeweils zwei FKP-Teilnehmern, deren Arbeitsbereiche im Unternehmen eher wenige Berührungspunkte haben und deren Aufgaben sich kaum überschneiden – um auch eine „Außen“-Sicht zu erhalten. Dieser Mix führte zu einem tiefergehenden Verständnis; außerdem zu Aha-Erlebnissen, wie der andere Bereich arbeitet.

Interviews in den Bereichen

In der ersten Phase wurden 50 Interviews in elf Fachbereichen und -abteilungen durchgeführt. Kernfragen der Interviews waren:

- › Wo stehen die Abteilung und das Unternehmen heute?
- › Wie wird die Situation in 2025 aussehen? Und;
- › Wie stellen wir uns die „nächste Generation“ in dem Unternehmen vor?

Meist wurden drei oder vier Interviews pro Bereich/Abteilung durchgeführt. Die Befragten sollten möglichst unterschiedlich sein – zum Beispiel hinsichtlich ihres Alters und Geschlechts sowie ihrer Betriebszugehörigkeit. Befragt wurden Kollegen aller Hierarchiestufen.

In der Regel wurden die Interviews zu dritt geführt. Das heißt, die interviewte Person wurde von einem Tandem befragt. Ein Tandem-Mitglied führte das Gespräch, das andere protokollierte die Antworten. Die gewonnenen Eindrücke und Erkenntnisse wurden anschließend zunächst im Tandem und danach in der FKP-Gruppe reflektiert und diskutiert. Letzteres geschah schwerpunktmäßig im sechsten und letzten FKP-Trainingsmodul „Change Management“.

Workshops zur Auswertung

Im März 2014 wurden die Ergebnisse der Erhebung in einem Workshop ausgetauscht und verdichtet. Danach wurden die bereichsspezifischen Ergebnisse weiter ausformuliert. Hierbei zeigte sich bereits: Das gemeinsame Projekt hat das Teambuilding in der FKP-Gruppe stark forciert. Die Teilnehmer fühlen sich gemeinsam für die Ergebnisse verantwortlich und betrachten das Projekt als ihr „Baby“.

Das letzte Modul des Führungskräfteprogramms „Change Management“ war als Change-Workshop gestaltet. Dort wurden die Ergebnisse der Erhebung mit Change-Tools bearbeitet:

1. Auswertung der Ist-Analyse,
2. Anwenden der Planung(stools) zum Change-Prozess,
3. Erarbeiten des Soll-Zustands, Vision, Zukunftstrends/-szenarien,

4. Definition von Baustellen, Entwicklungstrends und erste Schritte/Handlungsfelder,
5. Vorbereiten der Präsentation vor dem Management (Steering Comitee).

In dem Workshop wurde mit Hilfe der Walt Disney-Methode auch eine Vision für das künftige Unternehmen nebst mehreren Zukunftsszenarien entworfen. Dabei zeigte sich: Trotz der recht großen Unterschiede bei der Ist-Einschätzung in den Bereichen existiert ein erstaunlich einheitliches Zukunftsbild 2025 – und dieses könnte eine solide Grundlage für die künftige Unternehmensvision sein.

Ergebnis-Präsentation vor dem Management

Die Ergebnisse der Erhebung und Projektarbeit wurden unmittelbar nach dem Workshop dem oberen Managementkreis des Unternehmens präsentiert. In dieser Präsentation stellten die FKP-Teilnehmer ihre bereichsspezifischen Ergebnisse vor. Dabei zeichneten sie ein durchaus heterogenes Unternehmensbild und sprachen auch Defizite klar an – so



zum Beispiel Unterschiede bei der Selbst- und Fremdeinschätzung von Führungsebenen und Bereichen.

Die Manager waren von der Qualität und Quantität der Arbeit begeistert. Die Befragungsergebnisse, so ihr Votum, zeigten an vielen Stellen, wo bereits angestoßene Veränderungsprozesse voll im Gange seien und wo noch Entwicklungsdefizite bestünden bezogen auf das Ziel „das Unternehmen zukunftsfit machen“. Deshalb wurde nach der halbtägigen Vorstellung entschieden: Die FKP-Gruppe soll auch die bisher noch nicht in die Erhebung einbezogenen Bereiche und Abteilungen befragen und anschließend die Ergebnisse der nun unternehmensweiten Erhebung in einem zweiten Meeting dem Management präsentieren. Entschieden wurde zudem: Über die Ergebnisse der Befragung soll auch in den Bereichen ein Austausch erfolgen, um die gewünschten Veränderungsprozesse in ihnen zu initiieren beziehungsweise zu forcieren.

Also interviewte die FKP-Gruppe in den Folgemonaten in einer zweiten Erhebungsphase die restlichen Abteilungen und Bereiche. Im September 2014 präsentierte sie die Gesamtergebnisse dem Management mit einer modifizierten Vision, wie sich das Unternehmen im Jahr 2025 im Markt präsentiert und was dann seine zentralen Erfolgsfaktoren sind.

Als ein zentrales Handlungsfeld, um das Unternehmen zukunftsfit zu machen, wurde erkannt: Die Führungskräfte müssen künftig – gerade weil die Zukunft immer schwieriger vorhersehbar ist und das Unternehmensumfeld immer instabiler wird – echte Führungspersönlichkeiten sein, die eine von wechselseitigem Respekt geprägte

Beziehung zu ihren Mitarbeitern haben und diese individuell führen; sie vermitteln ihren Mitarbeitern zudem als echte Leader das Bewusstsein für die wirtschaftlichen Zusammenhänge und Abhängigkeiten, so dass diese eigenständig arbeiten können. Und Mitarbeiter? Sie identifizieren sich mit ihrer Arbeit – unter anderem aufgrund der Wertschätzung, die sie von ihren Führungskräften und dem Unternehmen erfahren.

Reaktionen des Managements des Medienunternehmens auf die Präsentation der Ergebnisse der Situationserhebung durch die FKP-Teilnehmer:

„Ein wertvolles Stimmungsbarometer, das wir öfter erstellen sollten. Schade, dass wir erst jetzt damit begonnen haben. Dieser Prozess sollte auf alle Fälle fortgesetzt werden – auch damit die Themen Leadership und Führungshandel in den Teams stärker thematisiert werden.“

„Spannend wie verschieden die Sichtweisen auf das Unternehmen sind und darauf, wie 'die Anderen' arbeiten.“

„Es bestehen große Unterschiede zwischen den Bereichen. Vermutlich muss die Produktion anders als zum Beispiel das Marketing geführt werden.“

„Unsere Kultur ist hart, aber herzlich. Wir müssen die Leute motivieren, sich noch stärker zu begegnen und auszutauschen, damit eine Kultur des stetigen Wandels entsteht.“

„Dass ein Kulturwandel auch 'von unten' gefordert wird, ist als Spiegel beruhigend, denn dies zeigt, dass die Leute mitgestalten wollen.“

„Die Ergebnisse sind teilweise erschreckend. Aber gerade das muss uns motivieren, den Kulturwandel weiter anzupacken.“

Fazit

Aus meiner Sicht sowie der Sicht des Unternehmens und der Teilnehmer hat sich die Integration des Change-Projekts in das Führungskräfteentwicklungsprogramm bewährt. Denn hierdurch gelang es, die Teilnehmer für die Vielschichtigkeit und Komplexität bereichsübergreifender Change-Prozesse zu sensibilisieren. Zudem konnte hierdurch die persönliche Entwicklung der Teilnehmer sowie ihre Entwicklung als Team mit der Unternehmensentwicklung verzahnt werden. Außerdem erwarben sie die Methodenkompetenz, um Change-Projekte zu planen, durchzuführen und zu steuern.

Erreicht wurden diese Ziele nur aufgrund des Engagements aller FKP-Teilnehmer(innen). Danke hierfür nochmals „nächste Generation“. }

Info

*Zur Methode Aktionsforschung

Bei der Aktionsforschung werden konkrete Probleme aus der Praxis thematisiert, erforscht und in einem sozialen Prozess bearbeitet. Dieses handlungsorientierte Vorgehen will nicht „wissenschaftlich objektiv“ sein, sondern lebt aus dem Einbringen aller als Subjekte (nicht als „neutraler“ Forscher, der Objekte untersucht). Wissenschaftler/Akteure handeln direkt mit dem zu untersuchenden sozialen Feld, den „Beforschten“. Forschende und Beforschte stehen in einem symmetrischen Verhältnis zueinander, sie handeln gemeinsam und interaktiv.

Das Projekt wird geplant, es folgt die konkrete Handlung, die gemeinsam beobachtet und ausgewertet wird. Anschließend folgen eine er-

neute Handlung und eine sich daran anschließende Planung von Aktionen. Transparenz, Praxisrelevanz, Wahrhaftigkeit und Interaktion sind Schlüsselwörter bei diesem Prozess.

Kritiker der Aktionsforschung bemängeln eine fehlende wissenschaftliche Repräsentativität der Ergebnisse. Dadurch, dass die Forschenden sich unweigerlich auch mit ihrer Persönlichkeit und ihrer sozialen Verbindung zu den Beforschten einbringen, ist das richtig. Ziel der „Action Research“ sind aber auch keine generalisierbaren Ergebnisse, sondern möglichst hilfreiche Analysen und Aktionen, die auf die ganz konkrete, jeweilige Fragestellung passen.

Über die Autorin

Dipl. Soz. Birgit Tali Menne

Senior Consultant



- › Ausbildung in systemischer Change Prozessbegleitung 1997/1998
- › 15 Jahre Erfahrung in Personal- und Organisationsentwicklung von Coaching über Teamentwicklungen bis Change Management und Unternehmensentwicklung
- › Mehrjährige externe Begleitung von mittelständischen und größeren Unternehmen durch Change Prozesse auf allen (auch internationalen) Führungsebenen – von Konzeption, Planung, Durchführung als Moderatorin/Trainerin bis Evaluation und Reporting