Agile Transformation bei Swarovski

Das Runde und das Eckige

Agil oder nicht agil, bei dieser Frage gibt es meist keine Kompromisse. Bei Swarovski schon: Statt die alte Organisationsform abzuschaffen, nutzt der Unternehmensbereich Gemstones agile Kreise und klassische Linienhierarchie parallel. Der scheinbare Gegensatz erweist sich als pragmatische Lösung.

Preview

- **Zähe Masse, hoher Druck:** Warum das Familienunternehmen nicht mehr weitermachen konnte wie bisher
- **Mindset statt Maßnahmen:** Warum Kulturwandel erst möglich wurde, als das Management die Lösung bei sich selbst suchte
- **Schneller im Kreis:** Wie crossfunktionale, hierarchieübergreifende Circles zu schnelleren Entscheidungen führen
- **Revolution von oben:** Wie eine klassische Organisation schrittweise an neue Arbeitsformen herangeführt werden kann
- **Rund und eckig:** Warum agile Kreisstrukturen und klassische Linienhierarchie kein Widerspruch sein müssen

Der Moment, in dem sich alles ändert, findet 2013 in einem Workshop statt. Teilnehmer sind die vier Senior Manager von Swarovski Gemstones, einem Geschäftsbereich des Swarovski Crystal Business, und zwei Berater. Die Zeit drängt, seit einem Jahr bereits sucht das Management-Team eine Antwort auf das, was sich immer deutlicher am Horizont abzeichnet – und eine Gefahr für die Business Unit zu werden droht, wenn nicht bald etwas passiert. Denn noch laufen die Geschäfte zwar gut. Doch die Billigkonkurrenz aus China drückt zunehmend die Preise. Zudem ist der Markt im Umbruch, die Nachfrage nach Standardprodukten sinkt. „Unsere Kunden wollen immer mehr Sonderlösungen, um sich vom Wettbewerb zu differenzieren“, erklärt Martin Schiechtl, der als Senior Vice President verantwortlich ist für das Marketing bei Gemstones.

Aber Sonderlösungen, genau daran hapert es zu diesem Zeitpunkt. Der Unternehmensbereich mit Hauptsitz im österreichischen Wattens schleift Edelsteine für den B2B-Markt und setzt dabei vor allem auf Hightech, hohen Ausbildungsstand und Massenproduktion. Das ist effizient, flexibel ist es nicht. Um auf dem veränderten Markt überleben zu können, müssen die Abläufe schneller und flexibler werden, die Kundenlösungen indvidueller. Aber wie das passieren soll, das ist die Frage, auf die noch niemand eine überzeugende Antwort gefunden hat. Bis zu diesem Workshop. In ihm werden den vier Managern zwei Dinge schlagartig klar: dass ihre bisherigen Maßnahmen an der falschen Stelle ansetzen. Und dass es keine Lösung geben kann, die nicht zuerst bei ihnen selbst anfängt.

Zähe Masse, hoher Druck

Rückblick: Zwei Jahre vorher, ab dem Jahr 2011, begann sich erstmals abzuzeichnen, dass es nicht weitergehen konnte wie bisher. „Es gab einen wachsenden Druck von außen“, berichtet Silvia S.*, Organisationsentwicklerin bei Swarovski Gemstones. Einer der wichtigsten Kunden, ein großer Schmuckhersteller, drohte abzuwandern. Kritisiert wurde vor allem die Langsamkeit, mit der Kundenanfragen beantwortet wurden. Produktwünsche oder Preisanfragen zum Beispiel wurden erst einmal vom Vertrieb über das Marketing in die Produktion und wieder zurück geleitet, und das konnte dauern, manchmal Wochen. Entscheidungen wurden häufig bis ins Management-Team hochdelegiert, das immer mehr zum Bottleneck wurde.

*Die Namen einiger im Text zitierter Swarovski-Mitarbeiter sind aufgrund der Firmenpolicy anonymisiert.

Druck kam auch von unten, so die Organisationsentwicklerin weiter, denn unter den Mitarbeitern gab es ebenfalls eine wachsende Unzufriedenheit mit der geringen Flexibilität der internen Prozesse. Beklagt wurden vor allem die fehlende Entschlussfreude auf allen Führungsebenen und die eigene unzureichende Handlungsfreiheit. „Der Begriff aus den Mitarbeiter-Feedbacks, der es für mich auf den Punkt gebracht hat, war der der zähen Masse“, fasst Herbert Schuler, Senior Vice President Manufacturing and Engineering, zusammen: „Wir waren alle nett zueinander, pflegten einen positiven Umgang. Aber zugleich drohten wir, in der Nettigkeit stecken zu bleiben.“

Erfolgloses Empowerment

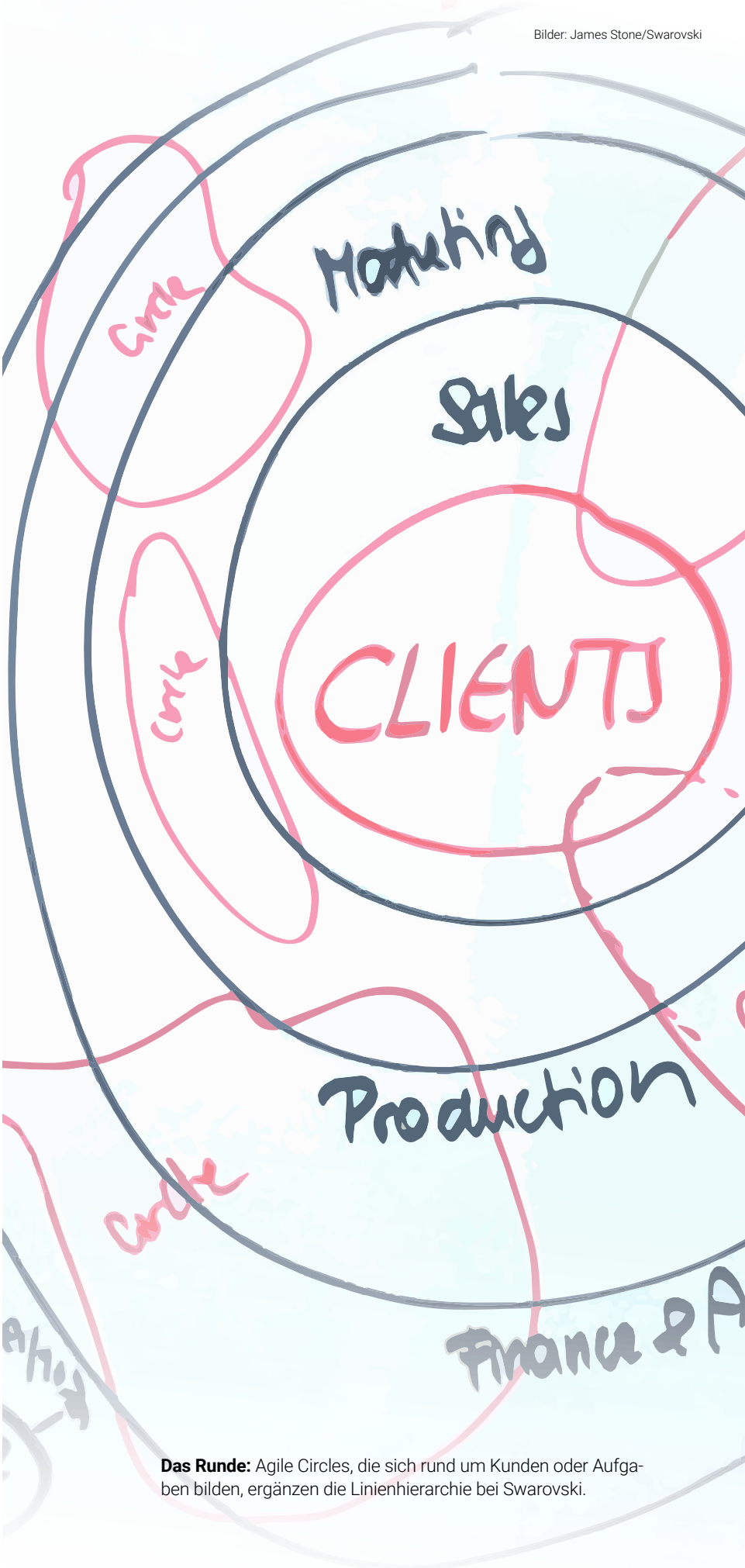
Eine umfassende Verhaltensänderung musste her, so viel war klar. Zu der Zeit fand ohnehin ein Kulturprozess im gesamten Unternehmen statt, bei dem „verantwortungsvolles Handeln“ und „innovatives Denken“ gefördert werden sollten, berichtet Silvia S. Auch bei Gemstones gab es dazu viele Gespräche und Veranstaltungen, Mitarbeiter wurden befragt. Der Begriff, der sich dabei herauskristallisierte und die weitere Diskussion bestimmte, lautete Empowerment. Ein Modewort der damaligen Zeit, das beides abzudecken schien: mehr Einfluss für die Mitarbeiter und mehr Bereitschaft, ihn auch einzusetzen. Was das aber konkret bedeutet – und vor allem, welche Schritte es erfordert –, darüber gingen die Vorstellungen weit auseinander.

Entsprechend zahlreich waren die Maßnahmen, die die Manager aus der Diskussion ableiteten. Veränderungsbedarf wurde bei allen möglichen Themen gesehen, bei den Stellenbeschreibungen, bei den Gehaltsstrukturen, bei den Arbeitsabläufen, bei den Maßnahmen zur Kundengewinnung. Insgesamt 35 Einzelprojekte kamen dabei zusammen, mehr als 120 Veränderungsziele wurden definiert. Viel zu viel, um alles umzusetzen. Und doch nicht genug, weil eine klare Richtung fehlte. „Wir ahnten, dass wir die Organisation damit auf Jahre beschäftigen würden, vielleicht ohne je ein greifbares Ergebnis zu erzielen“, sagt Marketing-Manager Schiechtl.

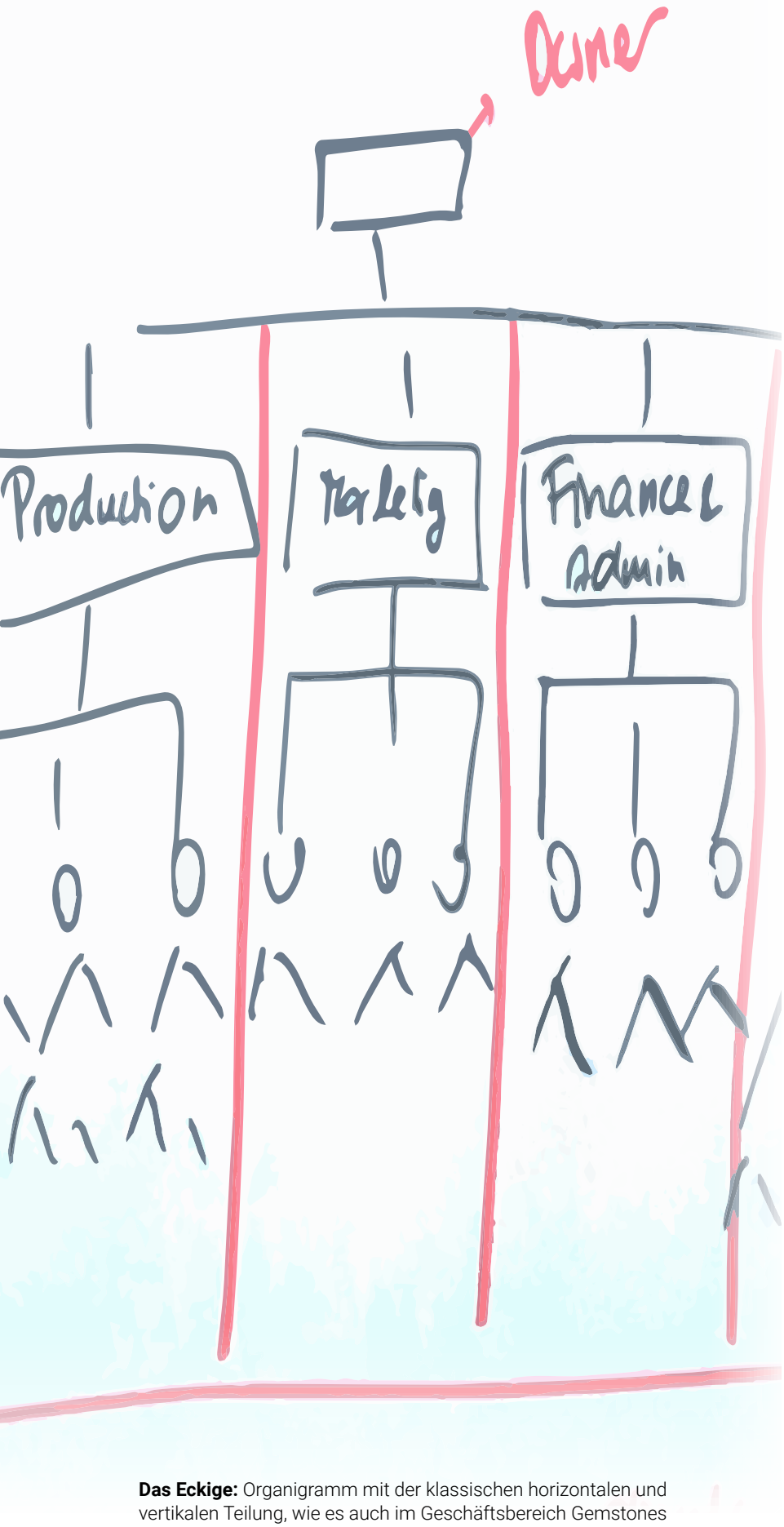
Mindset statt Maßnahmenkatalog

Als sich das Management-Team zu dem entscheidenden Workshop trifft, ist das

Bilder: James Stone/Swarovski



Das Runde: Agile Circles, die sich rund um Kunden oder Aufgaben bilden, ergänzen die Linienhierarchie bei Swarovski.



Das Eckige: Organigramm mit der klassischen horizontalen und vertikalen Teilung, wie es auch im Geschäftsbereich Gemstones üblich war – und das dort zu einem ausgeprägten Silodenken geführt hat.

Ziel daher eine klare Priorisierung: Welche Projekte müssen zuerst angegangen werden, was sind die wirklich wichtigen Stellschrauben? Die Berater Julia Culen und Christian Mayhofer sind mit dabei, um eine externe Perspektive anzubieten, falls sich die Diskussion um mögliche und nötige Veränderungen wieder im Dickicht der Details verliert. Doch dazu kommt es gar nicht, etwas anderes passiert, fast beiläufig, weil Culen die Frage nach Empowerment noch einmal anders stellt: „Was lässt Euch eigentlich kraftvoll sein?“, fragt sie die Manager, in Tirol duzt man sich. Der kleine Perspektivenwechsel hat eine immense Wirkung: „Damit kann ich etwas anfangen“, sagt einer der Teilnehmer, die anderen sind erstaunt, weil sie erst einmal keine Antwort auf die Frage haben. Es ist ein „magischer Moment“, sagt Mayhofer später, ein Moment, in dem förmlich zu spüren ist, wie ein Umdenken stattfindet.

Bisher haben die Manager nämlich nur abstrakt über Verhalten und Kultur gesprochen. „Empowerment betrifft immer nur andere. Die meisten Probleme in Organisationen sind jedoch die Folge eines Mindsets“, sagt Culen. Und die Lösung dafür kann man nur bei sich selbst suchen. Genau das tun die Manager jetzt, nachdem es Klick gemacht hat, wie Schuler es formuliert. Sie beginnen, die Frage, wie sich Mitarbeiter mehr aktivieren lassen, auf ihr eigenes Handeln zu beziehen und sich selbst als aktiven Part der Lösung zu verstehen. „Auf einmal wurde uns klar, dass wir eine Verhaltensänderung nur erreichen, wenn wir verändern, wie wir selbst arbeiten“, sagt der Manager rückblickend. Aus der neuen Perspektive gewinnt auch das Feedback der Mitarbeiter plötzlich eine neue Bedeutung. „Dass alle gerne mehr machen würden, war bei uns angekommen. Den Zusatz ‚Man muss uns aber auch lassen’ verstanden wir erst jetzt“, so Schuler weiter. „Letztlich hieß das: Wir, das Management, waren die Ursache der Zähigkeit.“

Führung muss sich zuerst selbst ändern

Fünf Jahre ist das her, seither hat sich einiges getan, die Prozesse haben sich beschleunigt, die Kundenzufriedenheit ist gestiegen, die gesamte Arbeitskultur hat sich grundlegend verbessert, bilanziert Schiechtl. Die Erkenntnis, dass die Führung Teil des Problems war und Empowerment nur möglich wurde, wenn sie sich zuerst selbst veränderte, war

der erste Schritt zur erfolgreichen Transformation: „Sie löste eine gründliche Auseinandersetzung mit der eigenen Rolle aus“, berichtet Schuler. Die Konsequenz war, dass sich die vier Senior Manager zunehmend aus dem Tagesgeschäft zurückzogen. „Heute agieren wir eher als Coach, als dass wir Vorgaben machen“, so Schuler weiter.

Der zweite Schritt war, das Problem der zähen Masse auch strukturell anzugehen. Und zwar mit sogenannten Circles: Das sind selbstorganisierte, nicht hierarchische Teams, in denen Entscheidungen kollektiv nach dem Konsent-Prinzip getroffen werden. Das besagt, dass jedem Mitglied eine Art Veto-Recht eingeräumt wird, sofern es begründete Einwände hat, ansonsten wird ein eingebrachter Vorschlag auch umgesetzt. Die Idee ist von der agilen Methode Holacracy entlehnt, aber entscheidend verändert: Die Vorlage sieht eine relativ starre Struktur vor, in der Kreise mit anderen Kreisen hierarchisch verknüpft sind, verschiedene Rollen und Meeting-Formate strukturieren die Zusammenarbeit. Die Struktur ermöglicht ein hohes Maß an Selbstorganisation, verlangt den Teilnehmern aber auch einiges ab, der Verwaltungsaufwand ist hoch. Die Circles bei Swarovski Gemstones sind bewusst schlanker gestaltet, ihr Zweck besteht vor allem darin, alle Entscheidungsträger für eine Aufgabe an einen Tisch zu holen.

Schneller im Kreis

Einer der ersten Circles hat sich zum Beispiel um den Großkunden herum organisiert, der mit seiner Kritik großen Anteil hatte, dass überhaupt eine Veränderung angegangen wurde, erklärt Silvia S. In dem Kreis sitzen Mitarbeiter mit und ohne Führungsfunktion, aus allen Abteilungen, die an Entscheidungen beteiligt werden müssen, wenn es um Produktionsfragen oder mögliche Rabatte geht.

Durch die Kreisstruktur wird eine Hauptquelle der alten Zähigkeit adressiert: die starke hierarchische Gliederung und das daraus resultierende Silodenken, das dazu geführt hat, dass Anfragen über viele Schreibtische gereicht werden mussten. Eine weitere Folge war, dass Abteilungen manchmal eher gegen- als miteinander arbeiteten. So kam es vor, dass die Produktion Kundenwünsche ablehnte, weil die Kundenkommunikation ausschließlich über den Vertrieb stattfand – und die zahlreichen Sonderwünsche als Fehlsteuerung aus dieser Abteilung wahrgenommen wurden, nicht als veränderte Bedürfnisse des Marktes.

Wenn jetzt eine Anfrage hereinkommt, können der Vertrieb, der mit dem Kunden in Kontakt steht, die Produktion und das Marketing sofort alle Fragen klären, Ideen generieren, Möglichkeiten ausloten. Bei Bedarf holt sich der Circle einen Experten hinzu, der zum Beispiel erklären kann, ob die Maschinen für einen Auftrag umgerüstet werden können und wie lange das dauert.

So funktioniert das Circle-System

Der Effekt ist immens: Was früher sequenziell bearbeitet wurde – oder liegen blieb –, passiert nun in einem einzigen Austausch.

„Auf einmal wurde uns klar, dass wir eine Verhaltensänderung bei den Mitarbeitern nur erreichen, wenn wir verändern, wie wir selbst arbeiten.“

Herbert Schuler, Senior Vice President Global Manufacturing & Engineering bei Swarovski Gemstones, Wattens.

AUF DEM WEG
ZUR AGILEN ORGANISATION
Impulse - Workshops - Seminare - Coaching

•Innovationskompetenz mit agilen Methoden
•Erste Schritte zur Agilen Organisation
•Agiles Management und agile Kultur
•Agiles (Multi-)Projektmanagement

Wir begleiten Sie!



„Gegen eine komplette Umstellung auf agile Kreise sprach, dass es bei Swarovski viele standardisierte Prozesse gibt, in denen klassische Hierarchie effizienter ist."

Martin Schiechtl, Senior Vice President Marketing bei Swarovski Gemstones, Wattens.

„Der Erfolg war schnell zu sehen", berichtet Isabella K., die eine besondere Rolle in einem der acht Circles innehat, die es bei Swarovski Gemstones mittlerweile gibt: Als sogenannte Facilitatorin sorgt sie dafür, dass der Kreis arbeitsfähig bleibt, sie kümmert sich um die Agenda und achtet darauf, dass sich die Gruppe regelmäßig trifft, physisch oder virtuell. „Ich habe auch ein Auge auf die Ziele der Gruppe, ob sie eingehalten werden, und woran es hängt, wenn nicht." Außerdem spricht sie Konflikte an, die früher häufig zwischen Abteilungen entstanden sind. Wenn heute zum Beispiel Vertrieb und Produktion nicht übereinkommen, fragt die Facilitatorin nach, schlichtet, vermittelt – und stellt sicher, dass die Leistung für den Kunden nicht beeinträchtigt wird.

Dass sie eigentlich keine Führungsposition bekleidet, war dabei noch nie ein Problem, betont die Produktmanagerin. Denn im Circle zählen Hierarchien nicht, Entscheidungen werden gleichberechtigt getroffen, die Arbeitsweise ist kollegial. Die Circle-Beschlüsse sind allerdings für alle bindend, auch außerhalb des Kreises. Dass das so bleibt, dafür sorgt eine Besonderheit in der Circle-Struktur: Jeder Kreis ist bei einem der vier Senior Manager „aufgehängt", mit dem alle zwei bis drei Wochen eine Abstimmung über Inhalte und Ziele stattfindet, erklärt Organisationsentwicklerin Silvia S. Damit ist der Circle de facto ganz oben an der Linienhierarchie angedockt. Auch die bleibt unverändert bestehen, trotz der selbstorganisierten und egalitären Arbeitsweise in den Kreisen – eine weitere Besonderheit, die mit dem agilen Credo bricht, dass es Agilität nur ganz oder gar nicht geben kann. Stattdessen haben sich die Tiroler eine Doppelstruktur verliehen, bei der sich agile Kreise und hierarchische Linienstruktur überlappen.

Agiles Arbeiten absichern

„Wir haben Anfangs nach einer Aufstellung gesucht, die die alte komplett ersetzen kann", erläutert Herbert Schuler, wie es zu der zweigleisigen Struktur kam, obwohl sie potenziell konfliktbelastet ist. Gegen eine komplette Umstellung auf Kreise sprach allerdings, dass im Edelstein-Geschäft die traditionelle Linie auch Vorteile hat. „Es gibt viele standardisierte Prozesse, in denen klassische Hierarchie einfach effizienter ist", ergänzt Marketing-Manager Schiechtl. Hinzu kommt, dass auch bei Mitarbeitern die Hierarchie eine Rolle spielt, die man nicht einfach ignorieren kann. Ein bestimmter Anteil der Mitarbeiter, das geht aus den Mitarbeiter-Feedbacks hervor, will zum Beispiel gar nicht selbstorganisiert arbeiten.

Mit der Beibehaltung der Hierarchie sollten zudem die Nachteile vermieden werden, die andere Unternehmen in agilen Transformationen erlebt haben: Endlosdebatten oder die Herausbildung informeller Hierarchien. Die Linie dient dabei als eine Art Backup für die Kreise: „Es ist gut zu wissen, dass im Notfall auch jemand die Macht hat, einzugreifen. Etwa, wenn jemand die Regeln übertritt oder sich an Circle-Beschlüsse nicht hält. Das kann in vollends hierarchiefreien Systemen sonst sehr schwierig werden", so die Beraterin Julia Culen. Die Linie ist so gesehen kein Widerspruch zum Kreis, sondern eine Art Grundgerüst, das das agile Arbeiten ermöglichen und absichern soll, so die Beraterin weiter.

Revolution von oben

Die alte Hierarchie wurde auch benötigt, um den Wandel überhaupt in der Organisation zu verankern. Die Einführung geschah bewusst in einem Top-down-Ansatz, wobei die Führungskräfte der jeweils höheren Ebene zu den „Trainern" der nächsten werden sollten, erklärt Organisationsentwicklerin Silvia S. Zum einen war damit die Hoffnung verbunden, dass die jeweiligen Führungskräfte am ehesten die richtigen Worte und Beispiele finden, um Vorteile und Anwendungsmöglichkeiten der neuen Arbeitsweise zu zeigen. Zum anderen musste sich die Organisation ohnehin von oben ändern, weil die Mitarbeiter nur „empowered" werden konnten, wenn ihre Führung sie ließ. „Die Führungskräfte mussten erst einmal lernen, dass sie nichts verlieren, wenn sie andere an ihren Entscheidungen beteiligen, sondern Kompetenzen dazugewinnen, die sie selbst nicht haben", erklärt Berater Christian Mayhofer.

Vor allem für die Manager aus der mittleren Führungsebene war das eine

Download des Artikels und Tutorials:
QR-Code scannen oder
www.managerseminare.de/MS245AR04

Tutorial

Pragmatisch agilisieren

Zum agilen Credo gehört, dass man Selbstorganisation nur ganz oder gar nicht haben kann. Einfacher und schneller ist jedoch manchmal, agile und nicht agile Strukturen zu verbinden. 7 Tipps für eine pragmatische Agilisierung.

1. Keine Struktur vorgeben
Eine Transformation sollte nicht von vornherein auf eine Struktur zielen. Agil ist nicht per se gut, hierarchisch nicht per se schlecht, die Festlegung auf eine bestimmte Organisationsform macht es unnötig kompliziert und nimmt Optionen. Besser ist es, genau zu überlegen: Wo liegen die Probleme, wie entwickelt sich der Markt, was ist der Kern, der Purpose des Unternehmens? Danach entscheidet sich, welche Struktur am besten geeignet ist.

2. Vorhandenes nutzen
Statt beim Agilisieren alles komplett umzukrempeln, empfiehlt es sich, vorhandene Strukturen so weit wie möglich zu nutzen. Taskforces oder Projektgruppen, die neue Ideen und Formate vorantreiben oder alternative Arbeitsformen testen, gibt es oft schon. Ihre Erfahrungen und persönlichen Netzwerke können in der Transformation eine große Hilfe sein.

3. Top-down agilisieren
Hierarchien müssen nicht abgeschafft werden, um eine Organisation agiler zu machen. Sie können sogar helfen, etwa indem die neuen Arbeitsweisen top-down zuerst vom Top-Management und den mittleren Führungskräfte übernommen werden. Dadurch wird sichergestellt, dass Mitarbeiter von vornherein die Freiräume und die nötige Unterstützung bekommen, um optimal in die Selbstorganisation starten zu können.

4. Agiles Arbeiten absichern
Agile und egalitäre Verfahren werden schnell dysfunktional, etwa durch Endlosdebatten oder wenn Entscheidungen innerhalb oder außerhalb der agilen Teams nicht durchgesetzt werden können. Auch hier kann Hierarchie helfen: als eine Art Backup für die Selbstorganisation, mit der nötigen Macht, Probleme zu lösen. Für jede Transformation gilt daher auch: Unbedingt den Rückhalt des Top-Managements und/oder der Eigentümer sichern.



5. Schichten statt teilen
Eine Agilisierung muss nicht hundertprozentig ausfallen. Allerdings spaltet es eine Organisation, wenn manche Teile umgestellt werden und andere nicht. Besser ist es, agile Strukturen wie eine neue Schicht über die bestehenden zu legen: So kann die tägliche Arbeit, wo es sinnvoll ist, in selbstorganisierten, crossfunktionalen Teams stattfinden, die allen Mitarbeitern offen stehen. Alle bleiben zugleich in ihren vertikalen und horizontalen Strukturen verortet, die als Backup dienen. Damit wird der Umbruch zwischen den Systemen abgemildert und verhindert, dass jemand „heimatlos" wird, wenn sich ein agiles Team auflöst.

6. Regeln einfach halten
Agile Strukturen müssen nicht kompliziert sein, selbstorganisierte Circles etwa funktionieren schon mit minimalen Regeln. Drei Dinge müssen klar sein: das Thema, für das der Kreis zuständig ist, die verfügbaren Ressourcen und dass die Zusammenarbeit vollkommen gleichberechtigt ist. Darüber hinaus braucht es nur eine Sonderrolle: die des Facilitators, der die Arbeitsfähigkeit des Kreises sichert. Ist im Hintergrund noch eine Hierarchie als Backup vorhanden, können komplizierte Kontrollmechanismen wegfallen.



7. Vorläufig denken
In Transformationsprozessen gibt es keine Standardlösungen, vielmehr müssen Dinge ausprobiert und notfalls revidiert werden. Es empfiehlt sich daher, an Entscheidungen nicht festzuhalten, sondern eine pragmatische Vorläufigkeit zu pflegen, nach dem Motto: Wir machen das jetzt, bis wir eines Besseren belehrt werden. Oder: Wir testen das sechs Monate, und dann schauen wir, ob es funktioniert hat. Dabei ist egal, ob die Verfahren agil sind oder nicht, wichtig ist nur, dass sie dem Purpose dienen und dem Kunden weiterhelfen.

Quelle: Julia Culen; Grafik: Stefanie Diers; © www.trainerkoffer.de

„Im Notfall hat jemand die Macht, einzugreifen. Etwa, wenn die Regeln übertreten werden."

Julia Culen, Beraterin, Culen Mayhofer Partner, Wien.

harte Lehre, zumal viele fürchteten, in der neuen Struktur nicht mehr gebraucht zu werden. Zudem hieß die Umstellung der Führungskultur für sie ja implizit, dass alles, was sie zuvor gemacht haben, falsch war. Für Alexander P. war dieses Feedback „brutal schwierig", wie er zugibt. Der Bereichsleiter Produktion gehört zu der Hierarchieebene direkt unterhalb des Management-Teams, auf die die neue Arbeitsform als Erstes ausgerollt werden sollte. Im Nachhinein stimmt er der Kritik an der alten Führungsweise zwar zu. „Aber damals habe es nicht geglaubt." Bis sich das änderte, verging beinahe ein Jahr. Zwischen 2013 und 2014 wurden zahlreiche Workshops durchgeführt, in denen das Management-Team ihn und die anderen Bereichsleiter vom neuen Weg zu überzeugen versuchte. „Das ging nicht immer so glatt", erinnert sich der Manager, es gab heftige Auseinandersetzungen, es wurde viel diskutiert, auch nachgebessert. Die Zeit hat geholfen, sich mit dem neuen Denken anzufreunden, die Lektüre des Buchs „Reinventing Organizations" von Frédéric Laloux und die Begegnung mit Vertretern eines agil arbeitenden Automobilzulieferers ebenfalls. Am Ende hat Alexander P. sich überzeugen lassen und ist froh darüber: „Ich sehe, was sich alles verbessert hat."

Kreis oder Linie? Egal!

Inzwischen hat der Produktionsleiter im Sinne des Train-the-Trainer-Verfahrens seinerseits die Abteilungs- und Schichtleiter der Ebenen darunter mit dem neuen Weg bekannt gemacht. Dabei ist er zum Teil auf dieselben Ängste und Widerstände gestoßen, die er selbst hatte. Viele waren aber auch dankbar, gerade die Mitarbeiter aus der Produktion, für die es eine ungewöhnliche Erfahrung war, dass die Maschinen angehalten worden sind, damit sie sich mit ihrem Manager darüber unterhalten können, wie sie gerne arbeiten möchten oder welche Art der Führung sie sich wünschen.

Im Moment versucht Alexander P. die Schichtleiter davon zu überzeugen, ihre Zeit nicht mit dem Festlegen von Arbeitsplänen zu vergeuden, schließlich können das die Mitarbeiter besser und flexibler untereinander regeln. Eine andere Baustelle ist der Umgang mit Fehlern: „Damit tun sich Ingenieure prinzipiell schwer", sagt er. Aber vieles hat sich schon verändert, heute entscheidet der Bereichsleiter viele Dinge nicht mehr selbst, die früher automatisch bei ihm gelandet wären. „Wenn es um die Anschaffung eines Motors geht, brauche ich kein Budget vorzugeben, die Fachleute wissen eh am besten, was gebraucht wird", nennt er ein Beispiel. Wenn jemand eine Idee hat oder ein Problem sieht, ist seine Rolle nicht mehr, die Lösung umzusetzen. Vielmehr hilft er seinen Mitarbeitern und stellt sie frei, damit sie sich selbst die nötigen Partner suchen und um die Umsetzung kümmern können.

Darum ging es von Anfang an bei der Transformation: dass ein Mindset entsteht, in dem jeder selbst anpackt – und auch die Möglichkeiten dazu hat. Dabei ist letztlich egal, ob im Kreis oder der Linie, die Strukturen werden in der Business Unit nun ohnehin nach Bedarf gewählt und auch wieder geändert. Das neu gelernte Verhalten braucht es in allen.

Sascha Reimann

Lesetipps

- **Sascha Reimann: Agilisierung bei ibo – Gescheitert ans Ziel.**
  www.managerseminare.de/MS236AR04
  Der Weiterbildner ibo musste bei seiner Agilisierung erst einmal in eine Sackgasse geraten, um die richtige Route zu finden.

- **Andree Martens: Arbeiten à la sipgate – Einblick in einen agilen Way of Work.**
  www.managerseminare.de/MS235AR05
  Sipgate gehörte zu den ersten agilen Unternehmen in Deutschland und hat entsprechend viele Erfahrungen sammeln können.

- **Svenja Gloger: Demokratisch, praktisch, gut – New Work bei Traum-Ferienwohnungen.**
  www.managerseminare.de/MS227AR03
  Die Traum-Ferienwohnungen GmbH hat sich in eine Firma ohne Chefs verwandelt. Wie die Umstellung gelang.

- **managerSeminare-Dossier: Agile Führung.**
  www.managerseminare.de/Dossiers/254942
  Acht Fachartikel liefern Hinweise und Praxisbeispiele, wie Führung agil wird und sich in der Organisation eine agile Kultur etabliert.

managerSeminare

Das Weiterbildungsmagazin



Testen Sie einen Monat lang managerSeminare

für nur 8 EUR

Ihre zusätzlichen Vorteile im Testmonat



Fachbuch-Rabatt

Sparen Sie bereits im Testmonat **50 %** beim Kauf von **Büchern** aus der **„Leadership kompakt"-Reihe.**

Handout-Lizenz

Wählen Sie aus über 3.000 Archivbeiträgen: Artikel **kostenlos downloaden** und als Handouts einsetzen.





Trainingskonzepte preiswerter

Profitieren Sie von **einsatzfertigen Trainingskonzepten**: Auch als Test-Abonnent erhalten Sie **50 EUR** Rabatt.

Jetzt einen Monat lang für nur 8 EUR testen

www.managerseminare.de/testen