

„Kultur-Transformation: Von einem hierarchisch geprägten Unternehmen zu einem Purpose Driven Network. Gelebte Praxis eines Geschäftsführers“

Salondialog am Freitag, 11. Oktober 2019

Impulsgeber:

Paul Habel war rund 20 Jahre lang Geschäftsführer der Gutmann Aluminium Draht GmbH im fränkischen Weißenburg. In Folge der Finanz- und Wirtschaftskrise von 2008/2009 hat er die Führungs- und Unternehmenskultur des Betriebs mit heute rund 700 Beschäftigten völlig umgekrempelt. Nun arbeitet das Unternehmen mit einem System selbststeuernder Teams und aufgabenbezogener Verantwortung statt klassisch linearer personengebundener Hierarchien.

Eingangsstatements:

Paul Habel: „Kultur, auch Unternehmenskultur, hat mit Gärtnern zu tun. Man muss den Boden bereiten, man muss auf die unterschiedlichen Phasen im Zeitablauf achten. Es hat auch viel mit Pflege zu tun. Und man muss mit der Lebendigkeit des Ganzen umgehen
können.“

”

Kultur, auch Unternehmenskultur, hat mit Gärtnern zu tun.

Beata Frenzel: „Unternehmenskultur, das sind gemeinsame Normen, Werte und Einstellungen, die Entscheidungen, Handlungen und das Verhalten der Organisationsmitglieder prägen. Sie entsteht von alleine, sie kann aber auch bewusst geschaffen und gestaltet werden. Transformation ist ein Umwandlungsprozess, der Form, Struktur und Gestalt einbezieht. Das klassische Beispiel ist die Verwandlung der Raupe in einen Schmetterling. Unternehmenstransformation ist eine fundamentale Wende in Hinblick auf die Beziehungen des Unternehmens zu den Menschen im Betrieb sowie zu seinem wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Umfeld.“



Paul Habel

”

Unternehmenstransformation ist eine fundamentale Wende in Hinblick auf die Beziehungen des Unternehmens zu den Menschen im Betrieb.

Die vier Phasen des Transformationsprozesses:

Nach einer offenen Austauschrunde zum Auftakt, bei der die Teilnehmenden ihrer spontanen Gedanken und Assoziationen rund um den Themenkomplex Kultur und Transformation einbringen konnten, und nach der Vorstellung einer Arbeitsdefinition für die beiden Schlüsselbegriffe des Abends durch die Gastgeberin – vergleiche das Eingangsstatement von Beata Frenzel – ging es zunächst um die vier Phasen, in die sich

Transformationsprozesse typischerweise gliedern lassen, gerade auch Transformationsprozesse in Unternehmen.

Beata Frenzel erläuterte, dass man typischerweise die folgenden vier Phasen bei Transformationsprozessen unterscheiden kann, die sich jedoch, analog zu Lebenszyklen in der Natur, unaufhörlich wiederholen: (1) die Erhaltungsphase, (2) die Freisetzungsphase, (3) die Erneuerungsphase und (4) die Wachstumsphase.

- (1) **Erhaltung:** Es geht primär darum, das, was da ist, zu erhalten und zu bewahren. Dynamische, selbst erhaltende Systeme in dieser Phase sind eher nach innen als nach außen orientiert. Meist ist sogar eine bewusste starke Abgrenzung nach außen vorzufinden. Es werden Ressourcen aufgebaut, Energie wird gespeichert. Starke Innenfokussierung. Zeit der Reife. Bezogen auf den Unternehmenskontext geht es hier um stabile Betriebe mit ausgereiften Produkten und Prozessen, die hohe Profite generieren. Prägend sind eine geringe Diversität und eine geringe Vernetzung.



Beata Frenzel

(2) Freisetzung: Umwelteinflüsse, am Ende oftmals durch plötzliche externe Effekte katalytisch beschleunigt, stürzen Systeme in die Krise oder führen sogar zu ihrer Zerstörung. Bezogen auf Unternehmen können die Digitalisierung oder der demografische Wandel solche schockartigen externen Einflüsse sein. Die schlagartig hereinbrechende und sich rapide vollziehende Freisetzungsphase zwingt Unternehmen zum Handeln. Sie müssen sich aktiv darum bemühen, die freigewordenen Ressourcen neu zu strukturieren. So gesehen stellen Disruptionen

eine Spielart der kreativen Zerstörung dar. In jedem Fall aber schafft die Freisetzung die nötigen Voraussetzungen für die darauffolgenden Phasen.



(3) Erneuerung: In der Phase der Erneuerung ist alles offen, denn die alten Strukturen und Gegebenheiten sind nicht mehr da. Unternehmensbezogen geht es nun darum, neue Netzwerke zu bilden, nach innen und nach außen. So erfolgt eine Reorganisation.

(4) Wachstum: Die Stabilität nimmt schrittweise wieder zu. Zwangsläufig setzt damit Wachstum ein und beschleunigt sich zusehends. Neue Märkte, neue Kundengruppen werden erschlossen. Die Außenfokussierung nimmt zugleich Zug um Zug

wieder ab – der Übergang in die nächste Erhaltungsphase deutet sich an.

Erfahrungen mit dem Wandel in der betrieblichen Praxis

Im Anschluss berichtete Paul Habel, lose geführt durch Interviewfragen, von den Erfahrungen, die er im Zuge der kulturellen Transformation im eigenen Unternehmen gemacht hat. Ausgangspunkt dafür war die Finanz- und Wirtschaftskrise von 2008/2009, die für die Gutmann Aluminium Draht GmbH einen schlagartigen Umsatzeinbruch von rund 45 Prozent mit sich brachte. Allerdings seien zu jenem Zeitpunkt auch in seinem persönlichen Leben die Zeichen schon auf Wandel gestanden. Schon etwa zwei Jahre zuvor habe sich bei ihm ein gewisses „Hamsterrad-Gefühl“ eingestellt – verbunden mit der Frage: Ist das, ein Dasein als Manager, der kompetent seine erlernten Steuerungstechniken „abspult“, wirklich schon alles? Hinzu sei die Beschäftigung mit dem Thema Großgruppenarbeit gekommen – inspiriert durch Matthias zur Bonsen.

Zum eigentlichen Startpunkt für den Kulturwandel wurde jedoch schließlich ein Arbeits- und Strategieworkshop mit 15 Mitarbeitern, um den notwendigen Arbeitsplatzabbau im



” **Mir wurde klar, dass ein Unternehmen auch Gutes für die Gesellschaft bewirken soll.**

Unternehmen zu begleiten, Stichwort: Auffanggesellschaft. Es sei damals um einen verträglichen Übergang in neue Beschäftigung gegangen. Man habe viel in Betreuung investiert und den Betroffenen Hilfen angeboten.

Unter den 15 Workshop-Teilnehmern waren, auf Anraten zur Bonsens, nicht nur Führungskräfte, sondern auch andere Mitarbeiter mit „systemischer Bedeutung“. Schon das Setting der Zusammenkunft – „Da war ein Stuhlkreis!“ – habe für ihn Gewohntes tiefgreifend in Frage gestellt, so Habel. Zugleich sei die Frage aufgekommen, welchen Sinn

ein Unternehmen eigentlich habe – jenseits der Zufriedenstellung von Kundenbedürfnissen. „Mir wurde klar, dass ein Unternehmen auch Gutes für die Gesellschaft bewirken soll“, so Habel weiter. Damit verbunden sei noch eine zweite Frage gewesen: Wie gehen wir miteinander um?

Eine direkte Folge des einsetzenden Wandels sei dann eine enorme wirtschaftliche Dynamik gewesen. Binnen dreieinhalb Jahren habe man eine neue Fabrik bezogen, weil die alte sozusagen für das neue Denken zu klein geworden war. Aus der Krise heraus habe man etwa einen kompletten Jahresumsatz in diesen Schritt investiert – zum Erstaunen aller Beteiligten.

Entscheidend, um den Wandel voranzubringen, seien allerdings die dazu passenden Methoden gewesen, allen voran die Open-Space-Methode zur Großgruppenmoderation. Zum Einsatz gekommen sei diese beispielsweise bei der Jahresplanung, wie Habel berichtete. Es habe sich gezeigt: Die Mitarbeiter sind vollauf in der Lage, die fürs Unternehmen wesentlichen Themen zu erkennen und aufzugreifen. Und wenn sie die Jahresplanung selbst wesentlich mitprägen, erfolgen die nötigen Anpassungen im Jahresverlauf wesentlich leichter.

In der Folge habe man dann die Mitarbeiter systematisch in der Open-Space-Methode, der Dynamic-Facilitation-Methode und weiteren Methoden für mehr Partizipation geschult. Diese neuen Herangehensweisen und Fähigkeiten seien wenig später auch nach außen getragen worden. Das Unternehmen habe sich bewusst dafür eingesetzt, mit denselben Methoden auch die Partizipation im Landkreis zu verstärken – und so zu neuen Lösungen für gesellschaftliche Herausforderungen zu finden.

Eine Folge dieser Entwicklung sei wiederum eine erhebliche verstärkte Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen gewesen. „Unsere Leute waren nun mächtig stolz dazuzugehören und Dinge zu bewegen“, so Habel.

Persönliches Umdenken als Startpunkt, ein Film als Inspiration

Im Rückblick lasse sich sehen, dass ein wesentlicher Faktor beim Wandel sein persönliches Umdenken und die Offenheit für neue Ansätze war. Ein Einzelner könne sehr viel bewegen, so Habel. Wie bedeutsam diese Offenheit war, sei spätestens da deutlich geworden, als die Gutmann Aluminium Draht GmbH im Jahr 2014 aus der bisherigen Unternehmensgruppe herausgelöst wurde – und damit die Komplexität erheblich zunahm. Zu jenem Zeitpunkt sei ein Arte-Doku-Film zur wichtigen Inspiration geworden, den man mit den Führungskräften gemeinsam geschaut habe. Titel: „Mein wunderbarer Arbeitsplatz“ (Buch und Regie: Martin Meissonnier). Die darin gezeigten Prinzipien habe man anschließend Zug um Zug aufs eigene Unternehmen übertragen: Auflösung hierarchischer Pyramidenstrukturen, Gleichbehandlung aller Beschäftigten, Abschaffung von Kontrollen und Chefposten, unterschiedlichste Arbeitsplatz- und zeitmodelle sowie umfassender Informationsaustausch. Die dazu nötigen Entscheidungsverfahren habe man im Zuge der Umstellung selbst entwickelt. Ein wesentliches Prinzip sei dabei gewesen, dass die **” Man muss Macht wirklich loslassen und Entscheidungsspielraum abgeben wollen.** jeweils Betroffenen selbst Verantwortung und

Entscheidungsbefugnisse für ihre Belange erhalten. Die Folge: Die Selbstorganisationskraft sei erheblich gewachsen, das stellenübergreifende Denken und Handeln der Mitarbeiter habe sich verstärkt, Missstände und Ineffizienzen seien viel wirksamer aufgedeckt worden. Im Zuge dieses Wandels sei für ihn zudem immer klarer geworden, dass es beim Führungspersonal vor allem auf die Haltung ankomme, wenn die Transformation gelingen soll, berichtete Habel. „Man muss Macht wirklich loslassen und Entscheidungsspielraum abgeben wollen“, so sein Fazit.

Bei abschließenden Kleingruppengesprächen wurde dieser Aspekt dann nochmals vertieft.

KLEINGRUPPENGESPRÄCHE

Frage 1: Welche Gefühle sind mit Hierarchie verknüpft?

- Ambivalenz: Hierarchie engt ein, ist starr – gibt aber auch Sicherheit
- Hierarchie kann zum Widerstand, Unwillen und Trotz anstacheln.
- Führung aus der hierarchischen Position führt zum Druck, andere begeistern zu müssen
- Hierarchie kann dazu beitragen, dass ich gesehen und bestätigt werden.
- Hierarchie macht es leicht, an „denen da oben“ herumzumäkeln und Verantwortung abzuschieben.
- Hierarchie kann zu vorseilendem Gehorsam führen und dazu, dass man sich selbst klein macht.

Frage 2: Wie kann es gelingen, diese Gefühle in ein neues Miteinander zu übertragen?

- Durch Einbeziehung und Begegnung auf Augenhöhe können negative Gefühle der Hierarchie ins Positive gewandelt werden.
- Sicherheitsgefühl der Hierarchie kann bei „langsamem Wandel“ mit bedachter, begrenzter „Chaos-Beimischung“ aufrechterhalten werden.
- Flexibilisierung sollte sich an den Kompetenzen und Persönlichkeiten der Mitarbeiter orientieren, wenn starre Strukturen aufgebrochen werden.
- Mitarbeiter müssen auch im neuen Miteinander Bedeutung und Sinn empfinden, also fühlen, dass sie einen Unterschied machen.
- Statt Hierarchieebenen können ausgehandelte Regeln und Rollen dem Miteinander Struktur und den Mitarbeitern Sicherheit geben.
- Ein wertschätzende Feedback-Kultur auf Peer-Ebene und psychologischer Rückhalt werden wichtiger.

ESSENZ

Folgendes lässt sich aus den Erfahrungen Paul Habbels und den Kleingruppengesprächen an Gedanken und weiterführenden Fragen mitnehmen:

- ◇ Wie würde ich selbst mit hemmenden Kräften im System umgehen?
- ◇ Es erfordert Mut auf Seiten der Pioniere, bei anderen ein klares Bekenntnis zur angestrebten Kultur-Transformation zu erbitten.
- ◇ Das Loslassen-Können als Führungskraft und „absichtsvolle Absichtslosigkeit“ erfordern ebenfalls Mut.
- ◇ Wer für Transformation eintritt, sollte immer wieder seine eigene Motivation ehrlich hinterfragen.
- ◇ Die Open-Space-Methode und ähnliche Techniken können auch zu „Pseudo-Partizipation“ führen, wenn die Führungsrige nicht wirklich Macht abgeben will.
- ◇ Unternehmen, die Neues wagen, können das auch in die Gesellschaft hineintragen.
- ◇ Change-Prozesse im Unternehmen führen zu sehr unterschiedlichen Reaktionen – von totaler Begeisterung bis zu völliger Distanzierung und Ablehnung. Wie kommt das?
- ◇ Tiefgreifender Wandel erfordert in aller Regel eine angemessen lange Zeit – auch wenn ungeduldige Pioniere gern schneller vorangehen würden.
- ◇ Ein neues Gebäude und „äußere Schönheit“ können eine Transformation positiv verstärken.



Holger Schindler, freier Journalist, im November 2019
www.holgerschindler.de