



Plötzlich wird alles anders: Persönliche Entwicklung im großen Veränderungsprozess

7

Benjamin Höhne, Eve Sarah Müller und Jörg Bahlow

Steckbrief

Unternehmen	InVivo BioTech Services GmbH a BRUKER company <ul style="list-style-type: none">• Produktion von Antikörpern als Zulieferer für die Weiterverarbeitung.• Zwei Standorte in Hennigsdorf und Berlin mit ca. 50 Mitarbeitenden
Auftrag	Ein Team von 7 Personen beginnt in einem agilen Prozess neue Führungskompetenzen zu entwickeln, um den Schritt von der Fach- zur Führungskraft zu machen
Rollen	Lernende: Naturwissenschaftler in Teamleiterfunktion Begleiter: Drei externe Lernbegleitende, die je nach fachlichem Schwerpunkt eingesetzt wurden. Auftraggeber: Anfangs Geschäftsführungsteam, später neuer GF aus dem Mutterkonzern.
Ablauf	Die Etappen hatten in der Regel eine Laufzeit von 4 Wochen und wurden von zwei bis drei externen Lernbegleitern gestützt. In der Verstetigungsphase des Projekts war häufig nur noch ein Lernbegleiter anwesend. Der gesamte Prozess erstreckte sich über einen Zeitraum von 1½ Jahren.

B. Höhne (✉)

Fernstudieninstitut, Beuth Hochschule für Technik Berlin, Berlin, Deutschland

E-Mail: bhoehne@beuth-hochschule.de

E. S. Müller

Leuphana Universität, Institut für Management und Organisation, Lüneburg, Deutschland

E-Mail: eve.mueller@leuphana.de

J. Bahlow

GITTA mbH, Berlin, Deutschland

E-Mail: bahlow@gittambh.de

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en) 2021

J. Longmuß et al. (Hrsg.), *Agiles Lernen im Unternehmen*,

https://doi.org/10.1007/978-3-662-62013-7_7

61

Tools	<ul style="list-style-type: none"> • Kommunikations- und Kollaborationstool (Slack) • Digitale Kanban-Lösung zur Projektorganisation (vgl. Abschn. 14.2) • Digitale Selbstlernmaterialien (vgl. Abschn. 14.3) • Webmeeting Software (WebEx)
Besonderheiten	<ul style="list-style-type: none"> • Das gesamte Lernprojekt fand in einer Phase statt in der das Unternehmen in einen international tätigen Konzern integriert wurde. • Aufgrund des hohen strukturellen Veränderungsdrucks waren die persönlichen Lernprozesse eng mit organisatorischen Entwicklungen verknüpft.

7.1 Anbahnung

Während der ersten Gespräche mit der Geschäftsleitung über ein gemeinsames Lernprojekt wurde deutlich, dass den Gruppenleitern umfassendere, insbesondere auch personelle Führungsaufgaben anvertraut werden sollten. In dieser Phase hatte die Integration in den Konzern noch nicht stattgefunden. Die Gruppenleiter waren häufig akademische Fachkräfte, die einem Team von 1–10 Personen formal vorgesetzt waren und zugleich in ihrem Team mitarbeiteten. Die Führungsaufgaben wurden allerdings eher als Nebentätigkeit wahrgenommen und bestanden vor allem aus administrativen Tätigkeiten wie der Abstimmung von Urlaubs- und Arbeitsplänen sowie fachlicher Führung etwa durch Aufgabenverteilung und Koordination des operativen Tagesgeschäfts. Im Zentrum stand die fachliche Arbeit, bei der sie auf Augenhöhe mit ihrem Team arbeiteten.

Der Wunsch der Geschäftsführung war es, die Aufgaben der Gruppenleiter mehr und mehr um die personelle Führung zu erweitern (z. B. Mitarbeitergespräche zu führen, Einstellungsverfahren zu gestalten und Konflikte zu lösen). Dadurch sollte auch einer der Geschäftsführer entlastet werden, der diese Tätigkeiten bisher wahrnahm. Das Lernprojekt sollte die Gruppenleiter deshalb darin begleiten, das Verhältnis zwischen fachlicher Arbeit und Führungsarbeit zu Gunsten umfangreicherer Führungsaufgaben deutlich zu verschieben (20:80 anstatt 80:20).

Noch während des Anbahnungsprozesses wurde die ursprüngliche Planung von der Realität überholt: Das mittelständische Unternehmen mit direkten Kommunikationsprozessen und kurzen Dienstwegen wurde in einen amerikanischen Konzern integriert. Das Unternehmen stand nun vor einer neuen Herausforderung: die eigene Selbstständigkeit so weit wie möglich zu erhalten und sich dabei gleichzeitig in den neuen Mutterkonzern zu integrieren. Es kam ein dritter Geschäftsführer hinzu, der den Veränderungsprozess im Sinne des neuen Mutterkonzerns gestalten sollte. Für die Gruppenleiter wurde so aus der *Möglichkeit* in Zukunft umfassende Führungsaufgaben zu übernehmen somit plötzlich die *Notwendigkeit*, dies angesichts der sich parallel verändernden Organisationsstruktur zu tun.

Wo stehen wir und wo geht es hin?

Um mehr Klarheit über die Rahmenbedingungen und den organisationalen Veränderungsprozess zu gewinnen, fand eine Analyse mit dem Geschäftsführungsteam statt. Das Team bestand aus den zwei bisherigen Geschäftsführern, dem neuen Geschäftsführer und der Assistenz der Geschäftsführung. Die folgenden übergeordnete Ziele wurden gemeinsam für den Veränderungsprozess herausgearbeitet:

- Integration des „familiär geführten Unternehmens“ in den internationalen Konzern
- Sicherung der positiven Identifikation der Mitarbeiter mit der Arbeit und dem Unternehmen
- Stärkung der Führungs-Zwischenebene unter der Geschäftsführung
- Agile Entwicklung von Kompetenzen und Verantwortlichkeiten der neuen Führungs-Zwischenebene.

Eine gezielte Mitarbeiterqualifizierung sollte zur Erreichung dieser übergeordneten Ziele beitragen. Bisher fanden Weiterbildungen für Mitarbeitende meist auf Fachebene statt und wurden in Form von externen Seminaren und Trainings realisiert. Das Einarbeiten neuer Mitarbeiter sowie studentischer Hilfskräfte wurde von den erfahrenen Mitarbeitern persönlich übernommen, unterstützt durch vorhandene Präsentationen und Leitfäden. Dieser Regelbetrieb der Weiterbildung sollte angesichts der neuen Herausforderungen durch gezielte Weiterbildungsmaßnahmen – auch hinsichtlich sogenannter „Soft Skills“ – ergänzt werden. Das hier geschilderte Lernprojekt stellte eine dieser Maßnahmen dar.

Parallel zu dem initiierten Lernprojekt nahmen die Gruppenleiter sowohl an Workshops zur Gestaltung der neuen Führungsstrukturen mit externen Beraterinnen als auch an klassischen Führungstrainings teil, die durch den Mutterkonzern angeboten wurden. Im Rahmen des Lernprojekts wurden die Ergebnisse der verschiedenen Weiterbildungsmaßnahmen nutzbar gemacht. Konkret sollte das Lernprojekt die Teilnehmenden darin unterstützen, ihre persönlichen Kompetenzen im Bereich von Kommunikation, Führung und Selbstorganisation auszubauen. Dieser Kompetenzaufbau sollte jedoch nicht im luftleeren Raum stattfinden, sondern mit den konkreten Anlässen des aktuellen organisatorischen Veränderungsprozesses verknüpft werden.

Als Einstieg für das Vorhaben wurde mit allen Gruppenleitern ein Workshop durchgeführt, um Herausforderungen im aktuellen Veränderungsprozess zu identifizieren, die sich als Anlässe für die Entwicklung neuer Kompetenzen besonders eignen. Aus den identifizierten Handlungsfeldern wurden drei konkrete Anlässe priorisiert:

- Die Neustrukturierung und Moderation der wöchentlichen Arbeitsbesprechung
- Der Aufbau einer zentralen digitalen Wissensplattform
- Das Führen von Mitarbeiter- und Konfliktgesprächen.

7.2 Die ersten Schritte

Um die Kombination aus organisatorischem Lernen und persönlichem Lernen im Projekt wirksam werden zu lassen, wurde ein Team aus sieben Gruppenleitern gebildet, die sich für die Fragestellungen des Lernprojekts interessierten und denen zudem an der eigenen Kompetenzentwicklung gelegen war. Die Mitglieder des Teams bildeten einen Querschnitt durch die Abteilungen des Unternehmens und repräsentierten daher die Perspektiven der verschiedenen Unternehmensbereiche. Der Großteil arbeitete in den operativen Fachabteilungen des Betriebs an den beiden Standorten Hennigsdorf und Berlin, zudem waren auch Mitglieder aus dem Querschnittsbereich Marketing Teil des Teams.

Die Mitglieder des Teams vereinbarten nach einem Kick-off-Meeting, das Lernprojekt in 4-Wochen-Etappen zu organisieren. Geplant war, durchschnittlich etwa einen halben Tag pro Woche für das Projekt zu arbeiten.

Zu Beginn jeder Etappe wurden die Aufgaben und Ziele für die nächste Etappe innerhalb des Teams und mit den externen Lernbegleitern geklärt. Je nach thematischem Schwerpunkt der Etappe wurde das Team im Verlauf des Projekts meist durch zwei Lernbegleiter unterstützt. Die Fachimpulse kamen dabei sowohl von den Lernbegleitern als auch aus den parallel stattfindenden Qualifizierungsmaßnahmen (Workshops und Führungstrainings). Die fachlichen Projektaufgaben wurden gleichberechtigt zu den Lernaufgaben mit Hilfe eines digitalen Kanban-Boards gesammelt und abgearbeitet. Abb. 7.1 zeigt ein beispielhaftes Kanban-Board.

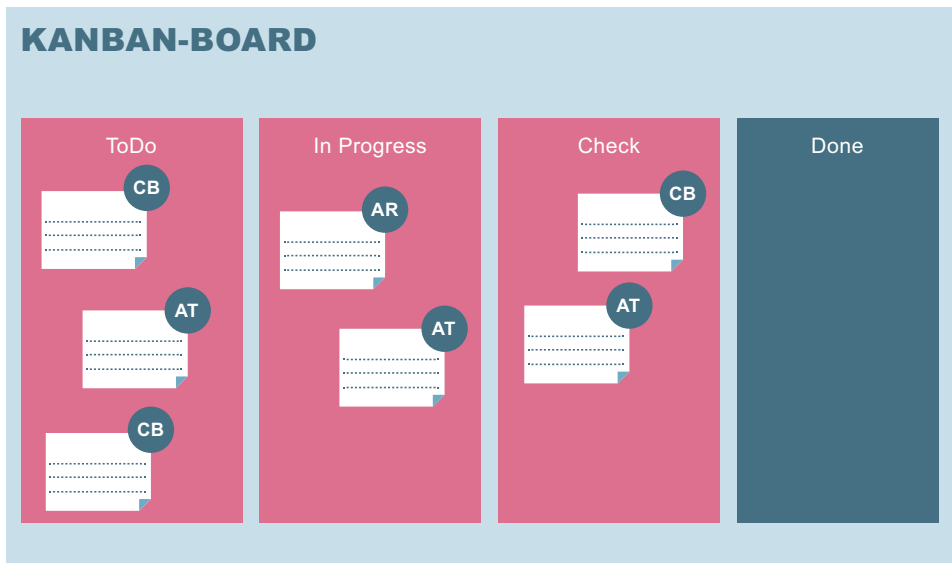


Abb. 7.1 Beispielhaftes Kanban-Board

Während der vierwöchigen Etappen arbeitete das Team weitestgehend eigenständig und holte sich lediglich bedarfsorientiert Unterstützung von den Lernbegleitern oder anderen Stakeholdern aus dem Unternehmen. Zur Absprache hat sich das Kommunikations- und Kollaborationstool Slack als bevorzugte Informationsplattform etabliert. Die wichtigsten Zwischenergebnisse, Abstimmungen und Protokolle wurden auf der Plattform gepostet und weiter bearbeitet.

Zum Abschluss jeder Etappe fand ein Review-Meeting statt. Das fachliche Feedback wurde durch den kollegialen Austausch im Team sowie durch die Lernbegleiter geleistet, bis die Ergebnisse einen Reifegrad erreicht hatten, der eine prototypische Implementierung im Arbeitsprozess erlaubte. Zu diesem Zeitpunkt wurden die Ergebnisse der Geschäftsführung präsentiert und von dieser entweder zur prototypischen Umsetzung freigegeben oder mit Änderungsvorschlägen an das Team zurückverwiesen.

Nach der fachlichen Bewertung der Ergebnisse fand zum Abschluss jeden Meetings eine Retrospektive statt, in der das Team den Verlauf des Treffens bewertete und konkrete Verbesserungen für die Zusammenarbeit erarbeitete. Hierzu gehörten im Verlauf des Projektes z. B. die Einführung von Kommunikationsregeln für Slack oder auch eine Definition des Rollenverständnisses des Teams innerhalb des Unternehmens.

Im Laufen lernen

Der Verlauf des Lernprojekts war deutlich geprägt durch die organisatorischen Veränderungen im Integrationsprozess. Das agile Vorgehen war für diese Rahmenbedingungen ideal geeignet, da auf teils kurzfristige Veränderungen im Arbeitsalltag der Mitarbeitenden angesichts dieses Integrationsprozesses reagiert werden konnte. So veränderten sich viele der geplanten Aktivitäten im Lernprojekt rasch. Gleichzeitig fand auch in der Mitarbeiterschaft eine Umwälzung statt, einige Mitarbeitende verließen das Unternehmen, neue kamen hinzu.

Dadurch mussten gerade erst geplante Aktivitäten und Verantwortlichkeiten häufig nach einer Etappe von vier Wochen schon wieder angepasst oder neu geplant werden. Zum Beispiel konnte die weitere Realisierung einer neuen Wissensplattform nach ihrer ersten prototypischen Umsetzung nicht weiterverfolgt werden, da die zentral Verantwortliche das Unternehmen verließ und eine weitere Verantwortliche in neuer Führungsverantwortung andere Aufgaben übernommen hatte. Durch das agile Vorgehen konnte also nach jeder Etappe entschieden werden, wie es mit der jeweiligen Idee oder einem vorläufigen Ergebnis weitergehen soll. Ergibt es Sinn jetzt daran weiterzuarbeiten? Sollen wir die Aktivitäten intensivieren? Brauchen wir noch weitere Ressourcen oder anderen Input?

Durch dieses Vorgehen ließ sich in vielen Fällen ein hohes Frustrationspotenzial vermeiden, das unweigerlich entsteht, wenn viel in eine Idee investiert wird, die dann doch nicht zu Ende gebracht werden kann. Das Team gewann durch diesen Prozess nicht nur neue Kompetenzen in den klassischen kommunikativen Führungsaufgaben hinzu, sondern erlangte durch das Einüben einer agilen Arbeitsweise auch Metakompetenzen (Positive Fehlerkultur, Prototypisches Arbeiten, Ambiguitätstoleranz), die für eine moderne Führung in dynamischen Unternehmenskontexten von zentralem Wert sind.

So erkannte das Team zum Beispiel die Vorteile der Arbeit in Prototypen. Anstatt bei sich und anderen vor allem auf den Reifegrad der Ergebnisse zu schauen (Ziel: 100 %-Lösung), wurde erkannt, dass es gerade in systemischen Veränderungsprozessen wichtiger ist, ein (vorerst vorläufiges) Ergebnis zu erzielen, über das eine konstruktive Kommunikation stattfinden kann (Ziel: Entscheidungsgrundlage für die nächsten Schritte). Diese Erkenntnis führte auch dazu, dass die Zusammenarbeit im Team immer stärker durch eine positive Fehlerkultur und konstruktives Feedback geprägt wurde.

Vom Sprint zum Dauerlauf

In der letzten Phase des Projekts veränderte sich der Charakter des Projektteams. Aus einem Team, das Anlässe identifiziert, selbst an Lösungsansätzen arbeitet und diese dann auch selbst implementiert, wurde eine Koordinationsgruppe, die Anstöße gibt und andere Subteams darin anleitet, den kontinuierlichen Veränderungsprozess im Unternehmen mitzugestalten und voranzutreiben.

Diese Veränderung im Teamcharakter stand in direktem Zusammenhang mit den systemischen Änderungen der Organisationsstruktur. Drei der Teammitglieder hatten eine neu geschaffene Führungsposition direkt unter der Geschäftsleitung übernommen und waren nun mehr Führungskraft als Fachkraft (80:20 statt 20:80). Das Ziel, die Führungszwischenebene unter der Geschäftsführung zu stärken, konnte damit erreicht werden.

Neben den individuellen Entwicklungen der Teammitglieder fanden einige agile Arbeitsweisen, die anhand konkreter Anlässe im Projektteam erprobt worden waren, Einzug in weitere Bereiche des Unternehmens. Die Arbeit in den neu gestalteten Subteams wurde an die Etappenabstände des Projektteams angepasst und Review-Meetings sowie Retrospektiven wurden in den Subteams wie auch im ursprünglichen Projektteam weitergeführt. Ebenso hat sich das Kommunikationstool Slack in anderen Abteilungen des Unternehmens als niedrigschwellig einführbares und leichtgewichtiges Kommunikationstool bewährt.

7.3 Beobachtungen und Lessons Learned

Lernen im systemischen Veränderungsprozess

Die zentrale Herausforderung für das Projektteam bei InVivo war der Umgang mit dem und die Reaktion auf den systemischen Veränderungsprozess im Unternehmen. Durch die Integration in den Konzern mussten viele Prozesse umgestellt und organisatorische Schnittstellen zu der neuen Konzernstruktur geschaffen werden. Diese Anforderung hatte sowohl „große“ Auswirkungen wie die Schaffung einer neuen Führungsebene, als auch „kleinere“ Auswirkungen im Alltag wie z. B. neue administrative Prozesse und Vorgaben. Der ursprüngliche Schwerpunkt des Projektteams, ein Lernprojekt zum Thema „Führung“ durchzuführen, wurde im Verlauf mehr und mehr verschoben. Die Projektaktivitäten fokussierten sich zunehmend auf die Entwicklung neuer Organisationsstrukturen und -prozesse.

Diese Verschiebung wurde vom Team nicht explizit formuliert, erschien aber durch die Anforderungen und Herausforderungen der unternehmensweiten Veränderungen fast unausweichlich. Das agile Vorgehen ermöglichte eine Planung in überschaubaren Zeitabständen, kurzfristige, prototypische Lösungen und regelmäßige Abstimmung. Dies gab diesem dynamischen Prozess eine Struktur, die sowohl passend für die Herausforderungen war als auch strukturelle Stabilität für das Projektteam schaffen konnte.

Die Aktivitäten des Projektteams im Zuge des systemischen Veränderungsprozesses führten zudem dazu, dass das Team sich selbst nicht mehr primär als *Lernteam* verstand. Schließlich wurden konkrete und drängende organisationale Aufgabenstellungen bearbeitet, die es zeitlich gar nicht angemessen erschienen ließen, sich explizit „mit Lernen zu beschäftigen“. Nichtsdestotrotz wurden signifikante neue Kompetenzen entwickelt: Es wurde intensiv gelernt.

So lässt sich aus der Außenperspektive feststellen, dass alle Mitglieder des Projektteams über die Laufzeit des Lernprojektes Probleme bearbeitet haben, die für sie in dieser Form neu waren, und sich Herausforderungen gestellt haben, die in dieser Art bislang noch nicht Teil ihrer Tätigkeit gewesen waren. Im Verlauf des Projekts hat also im besten Sinne Lernen am Problem stattgefunden. Dabei haben sich die Teammitglieder bedarfsorientiert Unterstützung geholt sowie ganz neue Formen der Selbstorganisation erprobt und etabliert. Zusammenfassend kann man aus dieser Konstellation festhalten, dass das Erlernen neuer Kompetenzen Mitarbeitenden, leichter fällt, wenn es an konkreten, arbeitsrelevanten Anlässen erprobt wird – ohne dass immer ausdrücklich von „Lernen“ gesprochen werden muss.

Tools

Die Einführung des Kollaborations- und Kommunikationstools *Slack* wurde im Projektteam sehr gut angenommen und nach der selbstständigen Einführung von Kommunikationsregeln sowohl zur Abstimmung als auch zum Dokumentenaustausch genutzt. Das Tool wurde im Verlauf des Lernprojekts auf weitere Bereiche des Unternehmens ausgeweitet und auch in anderen Teams etabliert.

Das digitale *Kanban-Board* wurde vor allem für die Etappentreffen zur Unterstützung des Review-Prozesses genutzt und in der Regel durch die Lernbegleiter bedient. Das Projektteam nutzte das Kanban-Board vor allem, um nach Krankheit oder Urlaub schnell einen Überblick über den aktuellen Stand des Projektes zu erlangen. Diese Funktionalität wurde als wertvoll wahrgenommen. Da das Team das Board in den operativen Phasen selbst jedoch nicht gewissenhaft aktualisierte, entschloss es sich im Verlauf des Projekts dazu, langfristig auf den Einsatz des Kanban-Boards zu verzichten. Der Versuch mit dem Kanban-Board war dennoch nicht umsonst: Aktuell wird darüber diskutiert ‚Microsoft Teams‘ einzuführen, um mit diesem Tool eine Kanban-Anwendung zu nutzen, welche sich besser in die unternehmensweiten Datei- und Ablagestrukturen einbettet.

Zur Einführung einer zentralen Wissensplattform für die im Unternehmen vorhandenen Lernmaterialien (kurze Präsentationen und Leitfäden) wurde mit dem Team das didaktische Konzept der *Lernkarten* (mehr dazu im Abschnitt 14.3) für den Unternehmenskon-

text angepasst. Die Lernmaterialien wurden dafür gesammelt und verschlagwortet. Durch die noch andauernde Umstrukturierung im Unternehmen wurde allerdings bislang noch keine Plattform für die Bereitstellung dieser Lernmaterialien aufgesetzt. Diese soll geschaffen werden, sobald sich die verantwortliche Abteilung konsolidiert hat.

Open Access Dieses Kapitel wird unter der Creative Commons Namensnennung – Weitergabe unter gleichen Bedingungen 4.0 International Lizenz (<http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.de>) veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden. Wenn Sie das Buch oder Teile daraus remixen, verändern oder anderweitig direkt darauf aufbauen, dürfen Sie Ihre Beiträge nur unter derselben Lizenz wie das Original verbreiten.

Die in diesem Kapitel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.

