

Kulturtransformation

Agilität durch Entwicklung der Organisationskultur stärken

Sabine Stoverock & Christiane Richter

bookboon
The eBook company

Kulturtransformation: Agilität durch Entwicklung der Organisationskultur stärken

1. Auflage

© 2019 Sabine Stoverock, Christiane Richter & bookboon.com

ISBN 978-87-403-2998-8

INHALT

	Vorwort der Autorinnen	6
1	Zur Relevanz von Organisationskultur und Kulturtransformation	8
1.1	Was ist Organisationskultur?	9
1.2	Welche Bedeutung hat Organisationskultur?	11
1.3	Wie verändert sich die Kultur in den verschiedenen Entwicklungsphasen einer Organisation?	12
1.4	Wie hängt Organisationskultur mit den Zielen, Strategien, Strukturen und Prozessen einer Organisation zusammen?	14
1.5	Was macht Organisationskultur heute besonders wichtig?	16
2	Eine Annäherung an das Buzzword „agile“ Kultur	19
2.1	Agilität, Lernende Organisation, Digitalisierung, Industrie 4.0, New Work – was denn nun?	19
2.2	Sieben Merkmale einer „agilen“ Organisationskultur	22
3	Kulturdiagnose und -analyse – Die Feststellung des Status quo	41
3.1	Diagnostisch-quantitativer Ansatz	42

3.2	Dialogisch-qualitativer Ansatz	44
3.3	Praxisbeispiele	46
3.4	Zusammenfassung und Bewertung	52
4	Konkrete Ansatzpunkte: Ein Einblick in Praxisbeispiele zum Denken und Leben agiler Organisationskultur	53
4.1	Grundannahmen erfolgreicher Kulturtransformation	53
4.2	Am Anfang waren die Werte – Kulturwandel bei der Continental AG	57
4.3	Liip – Digital Progress auf der Basis von starken Werten	61
4.4	Agil auf den Bedarf reagieren – Personal- und Organisationsentwicklung der Stadt Greven	65
4.5	Was sich von einer Digitalagentur über agile Unternehmenskultur lernen lässt	68
4.6	Ein Einblick in den praktischen Zusammenhang von agiler Kultur und erfolgreicher Digitalisierung mit der Duality Beratungs-GmbH	71
5	Unser Fazit	74
6	Über die Autorinnen	76
	Literaturverzeichnis	78

VORWORT DER AUTORINNEN

„Ohne zu experimentieren, die Bereitschaft, Fragen zu stellen und neue Dinge auszuprobieren, werden wir sicherlich statisch, repetitiv und gehen unter.“

– Anthony Bourdain

Liebe Leserin, lieber Leser,

ein gemeinsames qualitatives Forschungsprojekt zu Erfolgsfaktoren von Transformationsprozessen in Wirtschaftsorganisationen war für uns der Anlass, dieses Thema noch einmal zu vertiefen. Nicht nur in den dabei entstandenen Forschungsergebnissen, sondern auch in weiteren Fallstudien zu Themen wie Agilität, Innovation und Digitalisierung und natürlich auch in unserer mehrjährigen Berufspraxis hat sich die Organisationskultur dabei als ein bedeutender Faktor für langfristigen Unternehmenserfolg herauskristallisiert. Und so befassen wir uns auch weiterhin damit, die organisationskulturellen Merkmale zu untersuchen, die Organisationen in einer dynamischen, global vernetzten und komplexen Umwelt anpassungsfähiger machen.

Die Kernfragen, denen wir in diesem Buch nachgehen wollen, sind dementsprechend, welche Art von Kultur einen langfristigen Organisationserfolg begünstigt und wie eine Kulturtransformation erfolgreich begleitet werden kann. Welche Merkmale von Organisationskultur erleben wir in unserer Arbeitspraxis immer wieder als nützlich für nachhaltige Leistungs- und Anpassungsfähigkeit? Was haben unsere eigenen Untersuchungen und Forschungsvorhaben anderer zu diesen Themen ergeben? Wie kann eine Organisationskultur dabei hilfreich wirken, Veränderungen in Technologien und Marktentwicklungen insgesamt erfolgreich zu begegnen? Es ist unser Ziel, mit diesem Buch ein gemeinsames Verständnis von diesen Themen zu schaffen und Ihnen praktische Tipps und Ansatzpunkte zu vermitteln, wie die Etablierung einer agilen Organisationskultur gelingen kann.

Betrachten Sie mit uns zunächst, warum Organisationskultur eine hohe Relevanz für den Organisationserfolg hat und auf welche wesentlichen Merkmale einer agilen Organisationskultur wir immer wieder stoßen. Gewinnen Sie dann einen Eindruck davon, wie Organisationskultur diagnostiziert werden kann und wie die beschriebenen Kulturmerkmale entwickelt und konkret mit Leben gefüllt werden können. Hierzu stellen wir Ihnen Praxisbeispiele aus Organisationen vor, mit denen wir zusammengearbeitet haben.

All das beschreiben wir ohne Anspruch auf Vollständigkeit, aber mit dem Anspruch auf wissenschaftliche Fundierung und Praxisnähe. Wir richten uns dabei an alle, die Interesse am Thema haben und/oder die in Organisationen dafür mitverantwortlich sind – sei es in der Unternehmensführung, in der Organisationsentwicklung oder im Human Resources Management. Gleichmaßen wenden wir uns an diejenigen, die Organisationen bei Veränderungsprozessen begleiten.

Wir wünschen Ihnen eine interessante Lektüre, viel Spaß und Erfolg bei Ihren Veränderungsvorhaben und freuen uns über einen Austausch zum Thema mit Ihnen!

Beste Grüße,
Sabine Stoverock & Christiane Richter

1 ZUR RELEVANZ VON ORGANISATIONSKULTUR UND KULTURTRANSFORMATION

Welche Art von Kultur begünstigt den langfristigen Erfolg einer Organisation im Kontext der vuka-Welt und wie sieht der Weg dorthin, die Kulturtransformation, aus? Dies sind die beiden zentralen Fragen unseres Buches. Um darauf Antworten zu finden, werden wir Ihnen darstellen, welche Merkmale von Organisationskultur wir in unserer Arbeitspraxis immer wieder als nützlich für nachhaltige Leistungs- und Anpassungsfähigkeit erleben. Wir werden zusammenfassen, was unsere eigenen Untersuchungen und die Forschungsvorhaben anderer zu diesen Themen ergeben haben. Und wir stellen Ihnen Praxisbeispiele von Organisationen vor, die zu diesen Themen aus unserer Sicht gut unterwegs sind.

Wie kann aber nun die Kultur dazu beitragen, dass eine Organisation den Veränderungen in Technologien und Marktentwicklungen erfolgreich begegnet? Und dies bei steigender Komplexität und einer weiter zunehmenden Zahl paralleler, manchmal zusammenhängender Ereignisse, die es für Organisationen täglich zu erkennen und zu bewältigen gilt?

Diese Komplexität lässt sich aus unserer Sicht nicht alleine durch agile Arbeitsmethoden oder durch die Einführung einer neuen Organisationsform, wie beispielsweise Holokratie auffangen. Denn eine wesentliche Voraussetzung für mehr Agilität als Antwort auf steigende Komplexität ist die entsprechende Organisationskultur. Aus unserer Erfahrung werden die agilen Methoden und Werkzeuge oder die neue Organisationsform nur mit einem entsprechenden Mindset von den Mitarbeitern auch angenommen und aktiv genutzt.

Unser erstes Kapitel hat daher die Organisationskultur zum Schwerpunkt, und wir wollen die folgenden Fragen klären:

- Was ist Organisationskultur?
- Welche Bedeutung hat Organisationskultur?
- Wie verändert sich die Kultur in den verschiedenen Entwicklungsphasen einer Organisation?
- Wie hängt die Kultur mit den Zielen, der Strategie, der Struktur und den Prozessen einer Organisation zusammen?
- Was macht Organisationskultur heute zu einem besonders wichtigen Wettbewerbsfaktor?

2 EINE ANNÄHRUNG AN DAS BUZZWORD „AGILE“ KULTUR

In diesem Kapitel beschäftigen wir uns vor allem damit, welche Charakteristika einer erfolgsförderlichen Organisationskultur uns in Theorie und Praxis immer wieder begegnen. Wir fassen für Sie zusammen, welche wesentlichen kulturellen Merkmale eine Organisation in einer dynamischen und komplexen Umwelt dauerhaft leistungs- und anpassungsfähig machen können. Doch vorher gilt es aus unserer Sicht, noch etwas Klarheit in den vorherrschenden Buzzword-Nebel von Agilität, Digitalisierung & Co. zu bringen.

2.1 AGILITÄT, LERNENDE ORGANISATION, DIGITALISIERUNG, INDUSTRIE 4.0, NEW WORK – WAS DENN NUN?

Hier wollen wir uns auf fünf populär gewordene Begriffe konzentrieren, die uns im Zusammenhang mit Zukunftsmodellen für Arbeit und Organisation vor allem begegnen:

1. Agilität:

Mit dem agilen Manifest, das in 2001 von einer Gruppe von Softwareentwicklern verfasst wurde, wurden erstmalig Arbeitsprinzipien beschrieben, die zunächst nur in der IT Anwendung fanden. Zu den wesentlichen Arbeitsprinzipien, die im agilen Manifest festgeschrieben wurden, gehören diese:

- Individuen und Interaktionen stehen **über** Prozessen und Werkzeugen
- Funktionierende Software steht **über** einer umfassenden Dokumentation
- Zusammenarbeit mit dem Kunden steht **über** der Vertragsverhandlung
- Reagieren auf Veränderung steht **über** dem Befolgen eines Plans

Es ging also zunächst vor allem um Werte und Haltungen zur Arbeit und dann um Methoden und Strukturen, um diese Werte zum Leben zu erwecken. Dass die agilen Prinzipien sich gut auf andere Themenfelder übertragen lassen, um schnell, zielorientiert und iterativ neuartige und komplexe Herausforderungen anzugehen, wurde bald klar.

Heute wird Agilität vor allem in ihrem Wortsinn als schnelle Anpassungsfähigkeit und Wendigkeit verstanden. Joiner & Josephs verwenden den Begriff der agilen Organisation dementsprechend: **„Organisationen, die in der Lage sind, schnelle Veränderungen in ihrem Umfeld zu antizipieren und darauf zu antworten, in dem sie ihre hoch effektiven internen und externen Beziehungen anpassen.“**

Agilität ist als eine Arbeitsweise zu verstehen, durch die Veränderungen sowohl rasch erkannt als auch nutzenbringend aufgegriffen werden können. Dazu gehört sowohl die Ausgestaltung der Organisationskultur (z.B. Collaboration, s. Kapitel 2.2.4) als auch die Schaffung passender interner Strukturen (z.B. flache Hierarchien) und die Einführung einiger neuer Methoden (z.B. Scrum).

Uns interessiert im Kontext dieses Buches vor allem die Perspektive auf das agile Mindset, also die kulturprägende Haltung zur Arbeit in Organisationen als Ausgangspunkt zur Stärkung von Agilität.

2. Lernende Organisation:

Ganz allgemein kann Lernen nach Franz Schermer als ein Prozess verstanden werden, bei dem einmal beherrschte Verhaltensweisen und bestehendes Wissen bzw. kognitive Strukturen so gestört werden, dass sie nicht länger als adäquat angesehen und deshalb verändert werden. Den Begriff der Lernenden Organisation haben vor allem Argyris und Schön bereits 1978 geprägt. Sie gehen davon aus, dass Organisationen dann erfolgreich sind, wenn ihre Mitglieder es schaffen, Bestehendes grundlegend zu überdenken und neue Perspektiven einzunehmen. Dieser Selbsterneuerungsgedanke muss dabei nicht temporär, sondern kontinuierlich gedacht werden. Als wesentliche Grundbedingungen für das organisationale Lernen nennen Argyris und Schön den transparenten Umgang mit Informationen sowie eine kontinuierliche Bereitschaft, sich mit den Perspektiven anderer auseinanderzusetzen. Darüber hinaus soll eine wertschätzende Atmosphäre herrschen und Macht soll geteilt werden, sodass Herausforderungen gemeinsam bewältigt werden können. Ähnlich wie bei dem nachfolgend beschriebenen Begriff der New Work spielt auch hier das Erleben von Selbstbestimmung eine wichtige Rolle. Im Umkehrschluss sollen Geheimhaltung von Informationen, Egoismus, mangelnde Zusammenarbeit und fehlende Selbstreflexion vermieden werden, da sie das organisationale Lernen verhindern. Peter Senge, ein Schüler von Argyris, ergänzt noch eine gemeinsame Vision aller Teammitglieder zu den Prinzipien der Lernenden Organisation. Eine gemeinsame Vision, Selbstbestimmung, konstruktiver Umgang mit Fehlern und Offenheit in der Kommunikation – das sind alles Aspekte, die sich auch in den Merkmalen der Organisationskultur wiederfinden, die wir in Kapitel 2.2 beschreiben. Das Konzept der Lernenden Organisation ist damit aus unserer Sicht eine wesentliche Grundlage für das Verständnis von einer erfolgsversprechenden Organisationskultur. Es deckt Vieles mit Blick auf organisationskulturelle Merkmale ab, was wir auch in der Praxis im Rahmen von erfolgreichen Veränderungen und in agilen Organisationen erleben.



Abb. 2.: Die 7 Merkmale einer „agilen“ Organisationskultur

Wir werden im Folgenden jedes Merkmal ausführlicher darstellen und Sie werden feststellen, dass die Merkmale eng miteinander verbunden sind und sich mitunter gegenseitig begünstigen.

2.2.1 SINNHAFTHIGKEIT

>>> *Kurzdefinition: Unter Sinnhaftigkeit verstehen wir hier im Wesentlichen ein gemeinsames, bewusstes Verständnis aller Organisationsmitglieder einer Unternehmensvision, die über betriebswirtschaftliche Ziele hinaus das Warum der Organisation erklärt, Identifikationspotenzial bietet und damit Motivation, Zufriedenheit und Eigenverantwortung fördert.*

Sinn, Zweck, Purpose... diese Begriffe beschreiben für uns im Wesentlichen dasselbe, nämlich das Warum. Warum existiert die Organisation, in der ich arbeite? Warum tun wir die Dinge, die wir tun? Simon Sinek hat das **Sprechen über das Warum** bereits als Kern für innovatives und inspiriertes Arbeiten benannt. Dabei geht es allerdings nicht darum, Gewinn zu machen als Sinn zu definieren. Die Finanzen sieht Sinek als Ergebnis an, aber nicht als das Warum. Es geht bei der Sinnfindung darum zu klären, was die Organisation antreibt, welche Überzeugungen hinter dem Tun der Organisation stecken. Für das bessere Verständnis, wie man dementsprechend dem Tun einer Organisation mehr Sinn verleiht, hier

„Mit der Veröffentlichung der neuen Werte hatte der Vorstand einen ‚Erlaubnisraum‘ geöffnet und den haben wir genutzt. Erlaubnis heißt: Es darf über die Art und Weise unserer übergreifenden Zusammenarbeit ‚ohne Filter‘ diskutiert werden.“

– Dr. Felix Gress, Leiter Unternehmenskommunikation und
Public Affairs, Continental AG

„Und diese Diskussion setzte schon ein, noch bevor die Werte intern offiziell bekannt gegeben waren,“ so Dr. Gress weiter.

Parallel haben die Führungskräfte die Werte in zahlreichen Townhall-Meetings, Betriebsversammlungen an den verschiedenen Standorten und in den internen Medien vorgestellt und erläutert. Als vorbereitende Unterstützung erhielten sie bei Bedarf die Möglichkeit, ihre Kommunikation und den Umgang mit neuen Medien in Workshops oder durch Expertenunterstützung vor Ort zu professionalisieren und so den Rollout der Werte noch erfolgreicher zu machen.

In einer Reihe von Folge-Workshops und Seminaren ging es anschließend ganz praktisch um die Anwendung **moderner Führung und Netzwerkkultur**. Hierbei arbeiteten die Führungskräfte und Mitarbeiter gemeinsam daran, die Bedeutung der Werte in ihrem unmittelbaren Arbeitsalltag konkret erlebbar und wirksam zu machen. Und es meldeten sich Freiwillige, die die Umsetzung der Werte mit vorantreiben wollten und sich dazu in einem Netzwerk zusammenschlossen. Außerdem fanden die **Werte** schnell **Eingang in weitere Personal- und Kommunikationsprozesse** bei Continental. So sind sie heute Bestandteil des 360°Feedbacks für Führungskräfte ebenso wie Gegenstand der jährlich stattfindenden Mitarbeiterbefragung.

Und in den letzten Jahren sind viele weitere Methoden und Instrumente hinzugekommen, die den MitarbeiterInnen zeigen, dass Continental es ernst meint mit den vier Werten und dass das Unternehmen an einem kontinuierlichen Austausch mit seinen MitarbeiterInnen interessiert ist. So hat die IT beispielweise die interne ConNext-Plattform entwickelt, eine Intranetlösung für gegenseitigen, weltweiten Informationsaustausch, wo über 170.000 MitarbeiterInnen **zu jeder Zeit Fragen auch an alle Führungskräfte richten und persönliche Kommentare posten** können. „Aber wir verwenden dabei Klarnamen“, so Gress. Er fügt hinzu: „Dies entspricht unserem Verständnis von Vertrauen: Wir schenken und verdienen Vertrauen.“

Auch die sonstige Kommunikation im Unternehmen hat sich verändert: Bei Townhall Meetings, weltweiten Webcasts und Betriebsversammlungen kommen neue Formate wie beispielsweise Open-Space-Diskussionen zum Einsatz, und es ist üblich, dass MitarbeiterInnen die interne **Meeting App** nutzen, um live Fragen zu stellen, Kommentare zu teilen oder anschließend Feedback zur Veranstaltung zu geben.

Wesentliche Schlüsselfaktoren von Kulturtransformation am Beispiel der Continental AG

- Unternehmenswerte, die Reibung hervorrufen, Auseinandersetzung fordern und einen Erlaubnisraum für die MitarbeiterInnen öffnen
- Die Unterstützung der Unternehmensführung für den Kulturwandel. Sie muss den Wandel verkörpern.
- Eine starke Allianz aus IT, HR und Kommunikation, die den Kulturwandel mit begleitenden Maßnahmen wesentlich vorantreibt
- Ein Netzwerk aus "Informal Leaders", das die bestehende Unternehmenshierarchie ergänzt und über alle Stufen hinweg den Wandel unterstützt
- Ein langer Atem, denn Kulturwandel dauert in allen Unternehmen - unabhängig von deren Größe - in der Regel mehrere Jahre

4.3 LIIP – DIGITAL PROGRESS AUF DER BASIS VON STARKEN WERTEN

„Die Kultur leitet uns, nicht die Methoden.“

– Nadja Perroulaz, Mitgründerin von Liip

Als wir Nadja Perroulaz zum ersten Mal über die Firma sprechen hören, die sie 2007 zusammen mit drei weiteren Kollegen gegründet hat, wird nicht nur schnell deutlich, dass sie voll hinter dem steht, was Liip tut, sondern auch, dass es bei Liip vor allem um das **Leben einer starken Kultur** geht. „Die Kultur war zuerst da. Die Strukturen wurden nach und nach daran angepasst, um die Kultur auch leben zu können“, erklärt sie. Liip ist aus der Fusion zweier Softwareentwicklungsfirmen entstanden und entwickelt heute erfolgreich Webanwendungen und mobile Apps für den Endnutzer in enger Zusammenarbeit mit den eigenen Kunden, von denen viele aus der Dienstleistungsbranche kommen. Dabei handelt es sich vor allem um größere Unternehmen, die Applikationen sowohl für ihre interne Verwaltung als auch für externe Services benötigen. In 2007 mit 30 Mitarbeitern gestartet, arbeiten heute gut 180 Menschen für Liip – und das extrem agil und mit einem hohen Maß an Selbstorganisation. Das einzige, was strikt gehandhabt und hartnäckig im Bewusstsein aller verankert wird, sind die kulturellen Leitlinien des Unternehmens.

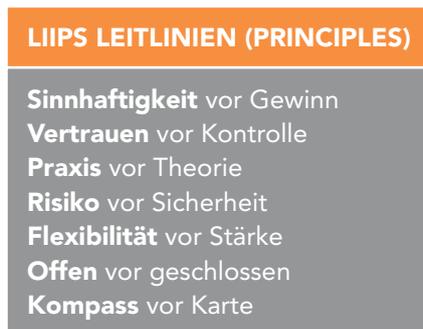


Abb. 11.: Kulturelle Leitlinien von Liip

Die Kultur kann bei Liip nicht jeder leben, wie er oder sie will. Die Kultur ist auch nicht ‚mal eben‘ veränderbar. Die Leitlinien können zwar in den Projektteams unterschiedlich priorisiert und ergänzt werden, aber sie müssen berücksichtigt werden. Diese große Bedeutung der Leitlinien sorgt nicht nur für Orientierung bei der Bewältigung der komplexen Aufgaben, sie ist auch Grundlage für eine hohe Identifikation der Mitarbeiter mit Liip. Ferner sorgt sie für die Schnelligkeit, mit der Liip Themen angehen kann.

Im Sinne der **Präsenz der Leitlinien** hängen sie gerahmt in allen Büros. Aber auch in Projektbesprechungen und den wöchentlichen Videokonferenzen, an denen die ganze Firma teilnimmt, können die Leitlinien immer wieder Thema sein. Für den Austausch der Mitarbeiter untereinander bestehen bei Liip viele Möglichkeiten, vor allem auch informelle, wie gemeinsame Mittagessen oder Kaffeepausen. Aber auch in Fachmeetings werden bewusst kleine Zeitfenster für den persönlichen Austausch eingeplant. Die Mitarbeiter von Liip sind über gemeinsame Werte verbunden und gestalten auf deren Basis eine offene, vertrauensvolle Kooperation. Den Mitgliedern des Verwaltungsrats kommt dabei eine besondere Rolle zu. Sie leben die Werte vor und verankern sie dadurch im Unternehmen. Auch intervenieren sie, wenn diese verletzt werden. Diese Aufgabe haben sie als „accountability“ in ihrer Rolle als Board Member. Hier spielt also **direktes Feedback** eine Rolle. Auch alle Mitarbeiter haben die Pflicht, Kollegen bei Konflikten offen anzusprechen. Dies wird als Beschleuniger angesehen. Konflikte werden direkter und rascher gelöst. Sie können sich außerdem von internen Rollen unterstützen lassen und an durch Liip organisierten Trainings teilnehmen, um beispielsweise zu lernen, wie sie ein Feedback so gestalten, dass es hilfreich ist und zu einer Verbesserung der Zusammenarbeit führt. Falls das alles nichts nützt, gibt es auch noch einen internen Mediator, der bei der Lösung von Konflikten unterstützt. „Das ist aber sehr selten nötig“, meint Nadja Perroulaz. Um die Feedbackkultur und die möglichst konstruktive Zusammenarbeit sowie die Weiterentwicklung der Mitarbeiter zu fördern, wird darüber hinaus jedes Jahr ein 360°-Feedback für alle umgesetzt. Was in vielen Organisationen nur als Investment in die Führungskräfte durchgeführt wird, ist bei Liip für alle Mitarbeiter möglich. Auch dabei sind die Leitlinien neben der fachlichen Leistung eine wichtige Grundlage. Alle

Mitarbeiter werden beispielsweise auch daran gemessen, wie teamfähig sie sich verhalten. Die Ergebnisse spiegeln sich im für alle Mitarbeiter transparenten Gehaltssystem wider, das Liip für sich selbst entwickelt hat. Soziale Kompetenzen, unternehmerisches Denken und Praxiserfahrung werden stärker gewichtet als Abschlüsse und Zertifikate. Hinzu kommen weitere Entschädigungsprinzipien, die die Glaubwürdigkeit der Unternehmenswerte bestärken, wie zum Beispiel, dass entweder allen oder niemandem ein Bonus ausgeschüttet wird, die Familienzulage verdoppelt wird und das Unternehmen Vätern einen vierwöchigen Vaterschaftsurlaub bezahlt. Gerne ergänzt Nadja Perroulaz, dass der Erfolg des Unternehmens ein branchenübliches Gehaltsniveau ermöglicht.

Die kulturellen Leitlinien sind auch Teil des Employer Brandings, so dass sie von Anfang an in das Bewusstsein neuer Mitarbeiter rücken. Bereits im Bewerbungsgespräch wird zum Beispiel auf die positive Fehlerkultur eingegangen und auch im Onboardingprozess wird deutlich gemacht, dass Fehler passieren dürfen. Fehler werden auch dadurch enttabuisiert, dass jeder über eigene Fehler berichten kann. „**Sharing is caring**“ ist dabei das Motto, das übrigens auch für Erfolge und Ideen gilt und allen dabei hilft, zu lernen.

Die beschriebenen kulturellen Leitlinien hängen eng zusammen mit einem **inspirierenden Purpose** für die gesamte Firma: „We want to create long-lasting social, environmental and economic value by striving for digital, human progress“. Auch dieser Sinn wird immer wieder präsent gemacht und kommuniziert. Darüber hinaus hat jeder Kreis in der Organisation einen eigenen Sinn, wie beispielsweise die Juristen: „Keep the company legally safe“ oder die Mitarbeiter im Finanzbereich: „Perform financial transactions and provide financial transparency“. Jeder Kreis? Ja, jeder Kreis, denn Liip hat sich im Sinne der **Prinzipien von Holokratie** – eine Methodik, die im gesamten Unternehmen größtmögliche Transparenz und Partizipation ermöglicht – und Scrum organisiert, um den passenden Rahmen zu schaffen, in dem die kulturellen Leitlinien gelebt und die Vision bestmöglich verfolgt werden kann. Vertrauen, Collaboration, eine transformationale Führungshaltung, Sinnhaftigkeit und eine positive Fehler- und Feedbackkultur – all das verdeutlichte die Beschreibung von Liip bereits. Durch Holokratie und Scrum werden auch das Empowerment und die Kundenorientierung gestärkt.

Die Kunden haben einen wichtigen Platz in der Liip-Vision. Von Innovationen und Nachhaltigkeit soll sie gut profitieren. Deshalb bekommen die Kunden auch Rollen in den Projekten zugewiesen und werden so auf Augenhöhe in das gemeinsame Vorhaben eingebunden.

Und was das Empowerment angeht: Es gibt bei Liip keine klassischen Hierarchien mehr, abgesehen vom Verwaltungsrat. Nadja Perroulaz macht deutlich: „Dass jemand jemandem Ziele vorgibt, hat sich im Kontext dessen, was wir leben und erreichen wollen, einfach nur

künstlich angefühlt.“ Ein Organigramm gibt es, um die Zuständigkeiten zu klären und die Arbeit zu organisieren. Die Mitarbeiter arbeiten über fünf Standorte verteilt in Open Space Büros, die aufgrund des Nachhaltigkeitsanspruchs der Organisation alle gut mit den öffentlichen Verkehrsmitteln zu erreichen sind. Es gibt viele Freiheiten, die die Mitarbeiter bei der Umsetzung ihrer Aufgaben und beim Erreichen ihres Purpose haben. Dieses New Work-Prinzip findet sich auch in der Kommunikation wieder. Jeder kann nach Rat fragen, aber Entscheidungen sollten möglichst selbst getroffen werden. Diese **große Eigenverantwortung** kann auch manchmal mit Frustration oder gefühlter Überforderung verbunden sein. Gerade wenn neue Mitarbeiter bei Liip beginnen, die aus einer eher klassischen Organisationsform kommen, kann es zeit- und betreuungsintensiv sein, Empowerment zu erreichen. Hierfür stellt Liip jedem Mitarbeiter einen People Developer zur Seite, der bei der Weiterentwicklung unterstützt. Insgesamt wird viel in Weiterbildung und Coaching investiert, aber nicht immer erfolgreich: „Manche Menschen denken, dass sie etwas verpassen, wenn sie in ihren CV keine Führungsverantwortung reinschreiben können“, meint Perroulaz. Wer mit dem Empowerment und der Augenhöhe aller dauerhaft nichts anfangen kann, der sei dann eben falsch bei Liip.

*„Du musst bereit sein, Deine Rolle komplett neu zu denken.
Dazu gehört neben einer guten Selbsteinschätzung auch
das Abgeben von Macht im Sinne der Weitergabe von
Entscheidungskompetenzen.“*

– Nadja Perroulaz, Mitgründerin von Liip

Einen Rat zur Kulturtransformation der Liip-Mitgründerin nehmen wir zum Schluss noch mit: Man muss sich Zeit nehmen!

Wesentliche Schlüsselfaktoren von Kulturtransformation am Beispiel Liip

- Hartnäckiges Sichtbarmachen und Einhalten der agilen kulturellen Leitlinien
- Sich nicht scheuen, sich von dem zu trennen, was nicht zu den Werten und der Vision passt
- Neue Mitarbeiter schnellstmöglich mit der Kultur vertraut machen (Bewerbungsgespräch, Onboarding)
- Sinn vermitteln durch die Begründung von Vorhaben
- Spannungen direkt ansprechen, um die Zusammenarbeit nicht zu verlangsamen
- Klassische Führungsrolle über Bord werfen
- Mitarbeitern einen Rahmen bieten, in dem sie sich schnell und zielgerichtet weiterentwickeln können, z.B. mithilfe von People Developern und Coaching
- Fehler enttabuisieren durch eine offene, auf Lernmöglichkeiten ausgerichtete Kommunikation
- Strukturen und Methoden einsetzen, die zur Kultur passen und diese unterstützen (z.B. Holokratie, Scrum, Gehaltssystem)

6 ÜBER DIE AUTORINNEN

Sabine Stoverock



Sabine Stoverock ist als Wirtschaftspsychologin (M.A.) und systemische Beraterin (DGSF) selbstständig tätig. Nach verschiedenen beruflichen Stationen in den Themenfeldern psychologische Diagnostik, HR und Personalentwicklung, beschäftigt sie sich heute vor allem mit agiler Organisationskultur, Transformationsprozessen, Führung und Kommunikation. Sie arbeitet als Beraterin, Trainerin und Coach vor allem mit Führungskräften und Teams, aber auch mit ihren Studenten an der Hochschule Fresenius Köln und an der Executive School der Universität St. Gallen.

Besonders wichtig ist ihr, Menschen in einem vertrauensvollen und gerne auch humorvollen Prozess dabei zu unterstützen, die eigenen Werte, Ziele und Potenziale zu erkennen und diese zur Entfaltung zu bringen – sei es auf persönlicher oder ganzheitlich organisationaler Ebene.

Kontaktdaten



Homepage: www.stoverock.com

Email: sabine@stoverock.com

Xing: https://www.xing.com/profile/Sabine_Stoverock/cv?sc_o=mx_b_p

Christiane Richter



Nach langjähriger Führungserfahrung in der Industrie hat Christiane Richter 2013 die Conversio Change Management UG gegründet und berät und begleitet mit ihrem Team Unternehmen in allen Phasen von Veränderungsvorhaben. Besonders wichtig ist ihr dabei immer ein ganzheitlicher Blick auf die Organisation und den Veränderungsprozess, der nicht nur die vorhandene Struktur, die Geschäftsprozesse, Systeme und Werkzeuge berücksichtigt, sondern den „menschlichen Faktor“ in den Mittelpunkt stellt: Führung und gelebte Kultur, Motivation und Qualifikation, Zusammenhalt und Veränderungsbereitschaft von Führungskräften und Mitarbeitern.

Neben ihrer Beratungstätigkeit für Unternehmen ist Christiane Richter, ebenfalls Psychologin, langjährig als Lehrbeauftragte an zwei Kölner Fachhochschulen sowie als Dozentin im Bereich Organisationsentwicklung für die IHK Köln tätig.

Kontaktdaten



Homepage: www.conversio-changepartner.com

Email: cr@conversio-changepartner.com

Xing: https://www.xing.com/profile/Christiane_Richter3/cv?sc_o=mx_b_p