

Ulf Brandes

Social Energy

Für die Gestalter der neuen Arbeitswelt
Ein Inspiratorial

Campus Verlag
Frankfurt/New York

SOCIAL

ENERGY

Ulf Brandes

EIN INSPIRATORIAL

**FÜR DIE GESTALTER
DER NEUEN ARBEITSWELT**

campus

Ulf Brandes bringt lebendigen Wandel in Gang und verkörpert dabei, wovon er spricht. Als Keynote-Speaker, Organisationsentwickler und Agile Coach mit langjähriger internationaler Konzern- und Mittelstandserfahrung hat er bereits tausenden Führungskräften Räume und Impulse für ihre eigene Weiterentwicklung gegeben. Bekannt wurde der Physiker und Volkswirt auch durch »Management Y« und die Dokumentarfilmkampagne »Augenhöhe«.

Dieses Werk wurde vermittelt durch Aenne Glienke/Agentur für Autoren und Verlage
www.AenneGlienkeAgentur.de

ISBN 978-3-593-50674-6 Print
ISBN 978-3-593-43568-8 E-Book (PDF)
ISBN 978-3-593-43591-6 E-Book (EPUB)

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.
Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt
insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen
und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.
Trotz sorgfältiger inhaltlicher Kontrolle übernehmen wir keine Haftung
für die Inhalte externer Links. Für den Inhalt der verlinkten Seiten sind
ausschließlich deren Betreiber verantwortlich.

Copyright © 2018 Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main.

Umschlaggestaltung: total italic, Thierry Wijnberg, Amsterdam/Berlin

Illustrationen: Manuel Dorn, Frankfurt/Berlin

Satz: Fotosatz L. Huhn, Linsengericht

Gesetzt aus: Minion und DIN

Druck und Bindung: Beltz Bad Langensalza

Printed in Germany

www.campus.de

Inhalt

Räume öffnen für Kulturwandel	7
Kapitel 1	
Die Wurzel von Veränderungen	12
1.1 An der Oberfläche: Gängige Stolpersteine bei Change-Initiativen	13
1.2 Beziehungsqualität: Das unterschätzte Gefühl	33
1.3 Schätze im Verborgenen: Entdeckungsreise in die Tiefe	50
Impulse aus der Praxis: Social Energy ist überall möglich	61
Kapitel 2	
Die Energie der Veränderung	70
2.1 Der Entwicklungszyklus: Simplex Schema, große Wirkung	71
2.2 Vom Ich zum Wir: Souveränität schöpft aus der Vielfalt unserer Perspektiven	85
2.3 Werte: Was wir schätzen, was wir schützen	91
2.4 Kernanliegen: Treiber für Social Energy	96
2.5 Social Energy: Wenn spontane Ordnung aus Spannung entsteht . .	111
2.6 Der »ganze Mensch«: Geschaffen für Herausforderungen	117
Impulse aus der Praxis: Social Energy Raum geben	127
Kapitel 3	
Zu kraftvoller Entwicklung beitragen	136
3.1 Spannungen: Die natürliche Energiequelle	136
3.2 Mit Spannungen souverän umgehen	141

3.3 Einander künstliche Spannungen ersparen	147
3.4 Vom Groll zu kraftvoller Entwicklung	156
3.5 Führung im Wandel: Natürliche Entwicklung mobilisieren	167
3.6 Räume öffnen: Empathisch begleiten im Sinne der Kernanliegen	177
3.7 Social Energy erleben: Empathie in Gruppen	185
Impulse aus der Praxis: Social Energy steckt an	193
Kapitel 4	
Lebendiger Kulturwandel im Arbeitsalltag	203
4.1 Grundkonsens: Gemeinschaftliche Organisationsentwicklung . . .	204
4.2 »SELF«: Dialogräume und Handlungsrahmen für Kulturentwicklung	213
4.3 Sprache: Lebendige Begriffswelten und Dialoge für Kulturentwicklung	219
4.4 Handlungsrahmen: Entwicklungszyklus der Organisation	226
4.5 Weitere Anregungen für gelingenden Wandel	236
4.6 Schnellstartpaket: Aufbrechen zu Social Energy	254
Impulse aus der Praxis: Social Energy ist gelebte Haltung	266
Social Energy als Lebensgefühl	275
Dank	276

Räume öffnen für Kulturwandel

Wie gedeihen Organisationen auch in Krisen? In welchen Formen von Gemeinschaft gelingt gemeinsame Entwicklung? Diese Fragen beschäftigen mich seit dem Ende des »New Economy«-Booms der 1990er Jahre. Insbesondere interessiert mich, ob überlebensfähige, »resiliente« Unternehmenskulturen so etwas wie einen gemeinsamen Nenner haben – günstige Umstände, besondere Organisationsweisen, Methoden oder Führungsstile etwa. Heute bin ich mir sicher: **Ob eine Unternehmenskultur resilient und veränderungsfähig ist, ist keine Frage der Umstände, es ist eine Entscheidung.** Eine Entscheidung für Freiheit, Leichtigkeit und Klarheit – oder für das Gegenteil, etwa für Unterordnung, Schwere und Intransparenz. Eine Entscheidung für ein Arbeitsumfeld, in dem alle Beteiligten aufblühen, oder für ein Umfeld, in dem sich jeder durchmogelt und verstellt. Für ein Betriebsklima, das uns erfüllt und voranbringt oder krank macht und ausbremst.

Innovation, Entwicklung und Veränderung brauchen lebendiges, gemeinsames Engagement – kraftvolle Vitalität, die den Unterschied ausmacht, ob gemeinsam etwas wirklich Bedeutsames entsteht oder wir nur das Immergleiche hervorpressen; den Unterschied, ob wir uns auf Veränderungen einlassen und sie vorantreiben oder uns in unseren Komfortzonen einigeln; den Unterschied, ob Organisationen im ständigen Wandel der Welt wie gesunde Bäume flexibel und kraftvoll in die Höhe sprießen oder starr wegbrechen, wenn Herbststürme und Schneelasten ihnen zusetzen.

Gemeinschaftsleistung und nachhaltiger Kulturwandel erfordern ein echtes Miteinander. **Denn wir stehen gemeinsamer Kraft und Wirkung im Weg, wenn wir unverbunden und teilnahmslos nebeneinanderher arbeiten, oder gar gegeneinander.** Ohne eine kritische Revision unserer heutigen Annahmen und Grundhaltungen, die unser Verhalten leiten, bleiben moderne »agile« Arbeitsweisen

wie Scrum, Design Thinking & Co. genauso leblos wie Hierarchie, Rivalität, »politische« Kämpfe und all die anderen Begleiterscheinungen der traditionellen Arbeitswelt. Dies ist die Realität in allzu vielen Unternehmen – leider.

Doch mit einseitigen Appellen zum Kulturwandel sind im Grunde beide Seiten überfordert: die Initiatoren, die Veränderung wollen, mit dem Vermeidungsverhalten der »Unwilligen«; und die »Unwilligen«, die sich verändern sollen, mit dem äußeren Druck, mit dem sie nicht einverstanden sind und vor dem ihre natürlichen Reflexe sie schützen wollen. Allein schon in Selbstbildern wie »Initiatoren« und »Hüter des Status quo« liegt eine Abgrenzung, ein »Wir« gegen »Die«, als müsse man dem anderen etwas abtrotzen. So gehen wir Abkürzungen und versuchen mit Druck zu erreichen, was sich von selbst scheinbar nicht einstellen will. Und hintertreiben auf diese Weise womöglich schon im Ansatz die Kultur, die wir eigentlich anstreben.

In drei Jahrzehnten intensiver Projekte und Begegnungen mit Menschen in vielen Winkeln der Welt habe ich eine klare Gewissheit gewonnen: **Kraftvolle Veränderung und echtes Miteinander sind jederzeit möglich. Doch ohne Social Energy – ohne freiwilliges, lebendiges Engagement aller Beteiligten – wird Kulturwandel nicht selten zu einem Akt der Zwangsbeglückung.** Einer selbstorganisierenden, innovativen, gemeinschaftlichen, kundenorientierten, resilienten oder ähnlich angestrebten Kultur fehlt ohne ein solches lebendiges Miteinander der Nährboden.

Zeitlebens habe ich mich gefragt, weshalb wir Menschen uns oft nicht so »rational« verhalten, wie es doch »sachlich« wünschenswert scheint, und ich habe wieder und wieder versucht, menschliches Verhalten durch Beobachtung und Einfühlung besser zu verstehen. Heute weiß ich: **Die Frage ist nicht, wie wir endlich voll und ganz rational werden – sondern wie wir gut mit all dem umgehen, was uns als Menschen ausmacht.** Der heute auf dem Gebiet der Ökonomik und Verhaltensforschung stattfindende Paradigmenwechsel vom stets rational-egoistischen Homo oeconomicus zu einer Sichtweise des Menschen als intelligentem, emotionalem Gemeinschaftswesen hat in meinem Leben eine Fährte gelegt, der ich bis heute begeistert und dankbar folge – beflügelt unter anderem durch meinen damaligen VWL-Professor Reinhard Selten und den Pionier der Verhaltensökonomik Richard Thaler, der für seinen Beitrag zu einer menschlicheren Wirtschaftswissenschaft 2017 mit dem Wirtschaftsnobelpreis geehrt wurde. Diesen Paradigmenwechsel, dieses tiefgreifende Umdenken beobachte ich auch in vielen Unternehmen und Organisationen. Hieraus schöpft dieses Buch.

Denn was uns als Mensch neben Verstand und Eigennutz noch alles ausmacht – etwa Intuition, Empathie und Gemeinschaft –, kann Großes mobilisieren und damit betriebliche Ergebnisse enorm fördern. Wir verspielen ein enormes Potenzial und womöglich unsere Zukunft, wenn die überwiegende Mehrzahl der abhängig Beschäftigten allen einschlägigen Studien zufolge in Demotivation, innerer Kündigung und Krankenständen ihr Leben vergeudet, statt kraftvoll und lebendig ihr Bestes zu geben. Gleichzeitig können wir beispielsweise bei ehrenamtlicher, freiwilliger Arbeit gerade für gemeinnützige oder künstlerische Zwecke immer wieder erleben, dass Menschen begeistert Großes leisten. Hier – wie auch in immer mehr begeisternden Unternehmensbeispielen wie etwa den vier »Impulsen aus der Praxis« zwischen den Kapiteln dieses Buches – finden sich Räume, in denen Intuition, Empathie und Gemeinschaft ihre ganze Kraft entfalten.

Was wäre, wenn in unserer Arbeitswelt Intuition, Empathie, Gemeinschaft und damit Social Energy mehr Raum bekämen? Solche Aussichten auf mehr gemeinsame Kraft begeistern viele, und ich würde behaupten, es gibt keinen Führungskreis – ob Konzern, Mittelstand oder Behörde –, der sich derzeit nicht Gedanken machte, welche Kultur er sich für seine Organisation zukünftig wünscht. Dennoch bleibt »der Change« konzeptionell meist ein klassisches Projekt mit eher rationalen Strategien und Methoden und scheut zumindest in der Wahl der Mittel und Wege häufig noch vor Intuition, Empathie, Gemeinschaft und ähnlichen weichen Themen zurück.

Die Natur hat uns diese weichen, aber mächtigen Kapazitäten und Ressourcen mitgegeben, um komplexe Herausforderungen zu bewältigen: Doch es scheint, als fürchteten wir uns im Arbeitsalltag geradezu vor ihnen, wenn sie in einem allzu engen Begriff von »Professionalität« keinen Platz finden – einem professionellen Selbstverständnis, das die Komplexität der Welt wie einen Mechanismus allein mit Zahlen, Daten, Fakten und Kontrollstrukturen in den Griff zu bekommen glaubt, und auf diese Weise all das unterdrückt, was uns als gesellige Säugetiere ausmacht.

Natürlich hat jeder Gesellschafter, jeder Verantwortungsträger und wohl jeder Mensch alles Recht, sich von seinen Kollegen und Mitmenschen eine bestimmte Kultur, einen bestimmten Umgang und das Bekenntnis zu bestimmten Werten zu wünschen. Doch wenn wir Menschen mitnehmen wollen in die Weiterentwicklung der Organisation, Betroffene zu Beteiligten machen und sie ermutigen wollen, engagiert zu einer gemeinsamen Weiterentwicklung beizutragen, dann kommen wir nicht umhin, sie in geeigneter

Weise einzuweihen, sie anzuhören und ihnen einen geeigneten Rahmen anzubieten – einen Rahmen, in dem die Vielfalt der individuellen Sichtweisen und Impulse der Interessierten und Willigen sich in Kohärenz und gemeinsame Kraft verwandeln kann.

Aber wie? Selbst wenn uns sehr klar scheint, wie wir uns Kultur wünschen und an welchen Stellschrauben des menschlichen Verhaltens gedreht werden müsste, geht das Bild der Stellschraube fehl: Zwischenmenschliche Entwicklungsprozesse unterliegen nicht den Regeln der Mechanik, wo wir wie bei einer selbst konstruierten Maschine mit dem richtigen Dreh jederzeit das Gewünschte bewirken können, wenn wir nur das passende Werkzeug haben. Menschen funktionieren nun einmal nicht nach einem linearen Ursache-Wirkungs-Prinzip.

Was wir brauchen, sind nicht Diskurse über die »richtigen« Techniken und Methoden, sondern **Diskurse, wie wir Spannungsfelder und Räume schaffen, in denen kulturelle Verwandlungsprozesse von unseren heutigen Organisationen zu kraftvollen Gemeinschaften stattfinden können**. Räume, in denen unterschiedliche Sichtweisen in all ihrer Vielfalt auf Augenhöhe zusammenkommen – statt dass nur eine Sichtweise den Ton angibt und alle, die es anders sehen, verschweigen, was sie denken. Räume, in denen tiefere Fragen besprechbar werden, die sich lange niemand anzusprechen traute. Räume, in denen wir uns beistehen, wenn etwas schiefgeht, statt mit dem Finger auf andere zu zeigen. Räume, in denen wir gemeinsam wichtige Entdeckungen machen und echte Lösungen finden, die wir allein nie entdeckt hätten, erst recht nicht im Streit. Räume, in denen wir uns miteinander verbinden, statt uns gegeneinander durchsetzen zu wollen, weil wir alle täglich in unser Miteinander investieren, es schützen und manch anderes dafür zurückstellen.

Wir müssen keine Übermenschen und keine Heiligen sein, damit solche Räume entstehen. Hierfür braucht es ein Bewusstsein dafür, worauf es im »Change« wirklich ankommt – jenseits von Allgemeinplätzen, Klischees und überholten Annahmen, die meist eher Hindernisse als Lösungsbestandteile bilden. **Entscheidend ist unsere Weltsicht, unsere Haltung, in der wir Veränderungsprozesse angehen – viel mehr als die Methoden, die wir verwenden**. Daher möchte ich in diesem Buch gemeinsam mit Ihnen erkunden und erarbeiten, was uns bei der Erweiterung unserer Weltsichten – neudeutsch unserer »Mindsets« – voranbringt und was uns hindert, Social Energy zu fördern. Uns, damit meine ich Sie und mich, denn auch für mich ist es ein lebenslanger Weg, ein sehr erfüllender noch dazu. Manches habe ich auf diesem

Weg inzwischen erfahren und einordnen können und erschließe es anderen bereits. Daran möchte ich Sie teilhaben lassen. In diesem Inspirational lernen Sie Ihre Haltungen, Mindsets und Möglichkeiten bewusster kennen, um wirksam zu gelingender Kulturentwicklung beizutragen. Hierzu gibt *Social Energy* Ihnen ein solides, systemisches Grundverständnis wesentlicher Zusammenhänge der modernen Psychologie – und ein feineres Gespür für die menschliche Natur und für Sie selbst, für Ihre persönlichen Mindsets und für die Muster Ihrer Beziehungsgestaltung.

Unsere inneren Einstellungen mögen tief in uns verwurzelt sein, doch unveränderlich sind sie nicht. Aber: Sie können nur durch uns selbst verändert werden. **Die Veränderung beginnt also bei Ihnen.** Nicht im »Außen«, bei Methoden, Tools und Tipps, sondern im »Innen«: bei Ihrer eigenen Lebendigkeit, Ihren persönlichen Haltungen und Prägungen. So wie Sie Veränderung angehen und vorleben, so entfaltet sich Social Energy in der Organisation. Ich lade Sie ein auf eine Entdeckungsreise: Erforschen Sie, wie Sie Veränderungsfähigkeit stärken – Ihre eigene wie auch die Ihrer Kollegen. Finden Sie auch mit hinderlichen Haltungen und Verhaltensweisen einen guten Umgang. Machen Sie sich bewusst und erkennen Sie, welche Anteile in Ihnen Veränderung inspirieren und fördern und welche ihr womöglich im Weg stehen. Hierzu gibt es neben zahlreichen Praxisbeispielen im gesamten Buch insbesondere sehr viel Raum für Selbsterfahrung und Perspektivwechsel.

Sie werden in diesem Buch keine Patentrezepte finden, aber einen Reisebegleiter zu den Wurzeln nachhaltiger Entwicklungsprozesse – und die eine oder andere neue Perspektive auf die Herausforderungen, Hintergründe, Zusammenhänge und konkreten Chancen für jeden Einzelnen und für die Organisation als Ganzes sowie längere reale Fallbeispiele nach jedem Kapitel. **So können Sie Social Energy nachhaltig in der Organisation fördern und ein Umfeld schaffen, in dem Ihre Kollegen andere damit anstecken: frei, eigenständig und wirksam.**



Impulse aus der Praxis: Social Energy steckt an

Ein bemerkenswertes Beispiel von Selbstorganisation im Investitionsgüterbereich, auf das ich bei einer Learning Journey in einem Selbstorganisationsnetzwerk von Großunternehmen aufmerksam geworden bin, setzt die Reihe der vier »Impulse aus der Praxis« fort.

In Berlin, am traditionsreichen Standort in der Huttenstraße, produziert Siemens Gasturbinen für die Stromerzeugung. Immense Kräfte müssen die Turbinenschaufeln und Achslager solcher bis zu 445 Tonnen schweren Maschinen aushalten, wenn sie den Energiebedarf ganzer Städte aus einem gewaltigen Gasdruck in rasende Umdrehungen der Achse umsetzen.

Auch in anderer Hinsicht können Ronny Grossjohann und Dr. Robert Harms, Fabrik- und Produktionsplaner in der Gasturbinenfertigung bei Siemens, und ihre Kollegen zu Recht stolz auf sich sein: Sie haben investiert – nicht nur in Technologie, sondern vor allem in Beziehungsqualität und neue Formen der Zusammenarbeit. Gemeinsam wagten sie so entscheidende Schritte hin zu einer tiefgreifenden Transformation der Fertigung und der dortigen Unternehmenskultur. Der Lern- und Entwicklungsprozess ist zwar noch längst nicht zu Ende, doch schon jetzt kommen weltbekannte internationale Konzerne auf Learning Journeys hierher, um ihre Arbeitsweise aus der Nähe zu sehen. Das motiviert die Mitarbeiter zusätzlich.

Seit mehr als 40 Jahren stellt die Siemens Power and Gas Division in Berlin wahre Giganten des Schwermaschinenbaus her: Gasturbinen, die in Gaskraftwerken und kombinierten Gas- und Dampfkraftwerken in aller Welt zum Einsatz kommen. Die neue Fertigungslinie im Gasturbinenwerk Moabit wurde im Jahr 2016 in Betrieb genommen und produziert über 1 000 Gasturbinenbrenner pro Jahr. Rund 3 700 Beschäftigte aus mehr als 45 Nationen arbeiten hier im Engineering, in der Fertigung, in den Testzentren und im Gasturbinenservice.

Loslassen – ein mutiger Schritt ins Ungewisse

»Wir versuchen nicht mehr, die Dynamik des Systems zu kontrollieren, weil wir die Sicherheit und Erkenntnis gewonnen haben, dass das System die Dynamik selbst unter Kontrolle hat«, bringt Ronny Grossjohann die gesammelten Erfahrungen auf dem Weg in die Selbstorganisation auf den Punkt. Der Erfolg, den die beiden Projektleiter mit dieser für Ingenieure ungewöhnlichen Haltung haben, gibt ihnen und vielen anderen bei Siemens Zuversicht, den eingeschlagenen Weg weiterzugehen und auch andere mit solchen neuen Arbeitsweisen anzustecken. »Ich hatte das Wort ›Ownership Culture‹ nie richtig verstanden, solange es nur als gefühltes Buzzword von oben kam«, gibt Robert Harms offen zu. »Das war vor circa vier Jahren. Erst als wir selbst, ganz unabhängig davon, diese Erfahrungen machten, bekamen wir ein Gefühl dafür, was das Topmanagement hiermit eigentlich gemeint haben dürfte. Wir fühlten uns dadurch in unserem Vorhaben unheimlich ermutigt.«

Baut eure eigene Fabrik!

Angefangen hat alles vor drei Jahren – mit einem klassischen Projekt mit altbewährten Hierarchiestrukturen, etablierten Abstimmungsprozessen und klaren Vorgaben, Meilensteinen und Leistungsindikatoren. Die Idee: Eine Fertigungslinie mit 100 Mitarbeitern im Brennerbau für große Gasturbinen sollte entstehen. Dort sollte ein bislang überwiegend bei anderen Herstellern bezogenes hoch komplexes, leistungsbestimmendes Bauteil der Gasturbine wieder ausschließlich am deutschen Standort in Berlin gefertigt werden – dem hohen Wettbewerbs- und Kostendruck zum Trotz. Ronny Grossjohann und Robert Harms waren fest davon überzeugt, dass das Insourcing dieses Produkts die Wettbewerbsfähigkeit des Standorts nachhaltig steigern würde.

Fabriken wie diese sind hoch komplexe Systeme mit Tausenden beweglichen Elementen, die ineinandergreifen und voneinander abhängen: Produkte, Prozesse, Anlagen und Maschinen, Personal und zahlreiche Schnittstellen entlang der Wertschöpfungskette. Nachdem

ein Investitionsbetrag im zweistelligen Millionenbereich bewilligt war, machten sich die beiden daran, ihre Idee umzusetzen, ganz klassisch nach den Projektmanagement-Standards: mit Teilprojektleitern für Hardware, Mitarbeitern, Wertstromdesign und anderen funktionalen Aufgaben, mit großen Projektplänen und externen Lean-Manufacturing-Experten. »Methodisch hatten wir also alles richtig gemacht«, erzählt Ronny Großjohann. »Alle Ampeln standen auf Grün. Dennoch kam das Projekt nicht von der Stelle: Jeder blieb vorsichtig, zurückhaltend, angespannt und höflich. Monatelang passierte – nichts. Der Funke wollte einfach nicht überspringen!«

Die beiden Projektleiter waren zunächst etwas ratlos. Sie hatten das Management für ihre Idee begeistern können – warum gelang dies nicht bei ihren eigenen Teams? Und was könnte sie dazu bewegen, mitzumachen und sich einzubringen? »Unsere Erkenntnis war so einfach wie wichtig: Wir hatten unsere Leute an unserem Projekt *teilnehmen*, aber nicht *teilhaben* lassen. Sie waren nicht mit dem Herzen dabei!«, sagt Robert Harms. »Entgegen den klassischen Methoden, wie Projekt-hierarchie, Gantt-Chart & Co beschlossen wir, etwas ganz anderes zu machen.«

In der Folge wurden autonome Teams eingerichtet, die ein einziges gemeinsames Ziel erhielten, wie Kennedys »Get a Man on the Moon«: »Baut zu diesem Business-Case und diesen Leistungsdaten eure eigene Fabrik!« Alle weiteren Entscheidungen, Planungen, der erste Teil des Budgets und die Organisation lagen nun in der Hand dieser Teams.

Die Fertigungsteams bestanden ausschließlich aus Produktions- und Support-Mitarbeitern der »Arbeitsebene«, ohne Lean-Experten und externe Berater. Zusammen mit Integrationsteams, die die weiteren für die Fertigung benötigten Funktionen bündelten, entstanden somit rund um jede Fertigungslinie fast eigenständige Unternehmen im Unternehmen, die die meisten Entscheidungen ohne große Abstimmungsrunden mit externen Funktionen unkompliziert treffen und auch unvorhergesehene Herausforderungen bewältigen können.

Aus den bisherigen Teilprojektleitern wurden sogenannte funktionale Unterstützer: Deren Teams arbeiteten nun ohne Vorgaben, völlig frei und auf Augenhöhe mit. Dafür erhielt jedes Teammitglied täglich zwei

Stunden Freiraum, um an Ideen zu arbeiten, sich trainieren zu lassen und in der ungewohnten Selbstorganisation seinen eigenen Weg zu finden. »Zwei Monate hat diese Phase gedauert. Danach waren selbst Fertigungsmitarbeiter, die früher nur gekommen waren, um Maschinen zu bedienen und wieder nach Hause zu gehen, wie ausgewechselt«, freut sich Ronny Grossjohann über die spürbaren positiven Effekte.

Außergewöhnliche Mitspracherechte der Fertigungsarbeiter

Doch nicht alle begrüßten die Veränderung, gerade anfangs gab es viele Zweifler und Skeptiker. Wer sich über Jahrzehnte daran gewöhnt hat, die Verantwortung am Werkstor abzugeben, muss sich mit der neuen Arbeitsweise und den neu gewonnenen Freiheiten erst einmal auseinandersetzen und anfreunden können. »Von heute auf morgen für ein millionenschweres Projekt Verantwortung zu übernehmen, ist erst einmal ungewohnt und durchaus eine Belastung«, sagt Robert Harms, der vollstes Verständnis für die anfängliche Skepsis der Mitarbeiter hat. »Es ist eben nicht alltäglich, dass Fertigungsmitarbeiter so weitgehende Mitspracherechte haben.«

Das tiefe Vertrauen der Projektleiter in das Fachwissen und die Entscheidungskompetenzen der Mitarbeiter führte zu immer mehr positiven Lernerfahrungen und auf Dauer zu mehr Zutrauen in die eigenen Fähigkeiten. »Für viele Mitarbeiter ist es eine ganz neue Erfahrung, sich als stark zu erleben und zum Beispiel mitentscheiden zu dürfen, wo ihre neue Maschine stehen soll. Doch Verantwortung ist eben auch anstrengend«, beschreibt Ronny Grossjohann die Schwierigkeiten des Übergangs. »In schwierigen Situationen zerfällt die neue Arbeitsweise auch schon mal. Unsere Hauptverantwortung als Führungskräfte liegt darin, aufmerksam zu bleiben, damit wir mitbekommen, wenn die Kultur kippt. Das geht am besten, indem wir viel mit den Leuten reden.«

Die Skepsis erstreckte sich aber auch bis in die Führungsebene, berichtet Robert Harms: »Das mittlere Management fürchtet verständlicherweise den Ärger, wenn etwas schiefgeht. Das haben viele ihr Leben

lang gelernt. Sie spüren die Vorteile des Neuen am wenigsten, aber nur so lange, bis sie erfahren, welche Vorteile es wirklich bringt. Vertrauen können, sich auf andere verlassen können, Teil eines selbstständigen Teams zu sein und dazu noch respektiert zu werden – das sind Vorteile, die sich jeder Chef wünscht. Dass das möglich ist, müssen viele aber erst einmal wieder lernen.« Statt jeden Zweifler mit aller Kraft überzeugen zu wollen, setzten die beiden Projektleiter auf Verständnis, Behutsamkeit und Wertschätzung und stärkten ihren Teams und Mitarbeitern geduldig den Rücken. »Unser Ziel ist es, neben all dem Brainstormen vor allem das Herz zu erreichen – und dabei nicht nur die Sehnsucht nach dem weiten Meer zu wecken, sondern auch den Fuß ins Boot zu bekommen. Sobald der Fuß im Boot ist, beginnen die Menschen zu begreifen, dass hier tatsächlich etwas Neues beginnt«, ergänzt Ronny Grossjohann.

Was wir erleben, widerspricht klassischen Grundannahmen

Im Zuge der neuartigen Führung entstanden zahlreiche Prozessverbesserungen, zum Beispiel der Umgang mit schwierigen Entscheidungen: Früher wurden dafür im Management Zahlen gesammelt und Nutzwertanalysen erstellt, um vermeintlich faktenbasiert entscheiden zu können. Heute wird im Team ein tragfähiger Konsens gesucht. »So werden Entscheidungen gemeinsam mit den Betroffenen gefällt. Das kostet zwar Energie und ist manchmal anstrengend, aber die Mitarbeiter verantworten eine getroffene Entscheidung dafür auch gemeinsam. Statt über von oben vorgegebene Vorgaben zu klagen, tragen sie nun die Entscheidungen ihrer Kollegen mit«, unterstreicht Robert Harms die Vorzüge der veränderten Arbeitsweise. Durch die Übernahme von mehr Eigenverantwortung veränderte sich auch der Blick der Mitarbeiter auf das eigene Unternehmen. Wo früher jeder nur auf seine eigenen Ziele fokussiert war und diese gegenüber den anderen Abteilungen priorisierte, haben heutzutage alle ein gemeinsames Ziel vor Augen: die effiziente Fertigung und einen zufriedenen Kunden.

»Allen ist klar: Wir können unsere Ziele nur als gemeinsame Ziele

verstehen«, bringt es Ronny Grossjohann auf den Punkt. »Die Arbeit ist dadurch reicher geworden, nicht schwieriger.« So entsteht eine neue Form der breiteren Qualifizierung der Mitarbeiter: Es wird gemeinsam daran gearbeitet, für die Mitarbeiter einen wertvolleren Arbeitsplatz zu schaffen. »Diese neue Art der Arbeit hat der Betriebsrat immer begleitet, zum Beispiel wenn wir Werkstattgespräche gemacht haben. Er hat uns immer unterstützt – als Teilhaber, nicht nur als Teilnehmer«, schildert Ronny Grossjohann. Auch Jobtitel wurden aufgrund der Kompetenzerweiterung abgeschafft beziehungsweise neu definiert. Wo man früher entweder Schweißer oder Dreher war, gibt es nun zum Beispiel »prüfende Schweißer mit Schlosser-Tätigkeiten«. Das macht nicht nur die gegenseitige Vertretung einfacher, sondern ermöglicht zudem eine völlig neue Form der Personalentwicklung.

»Was wir hier erleben, widerspricht klassischen Grundannahmen, die man ständig hört. Zum Beispiel, dass Mitarbeiter Dienst nach Vorschrift machen wollen und mehr nicht«, berichtet Robert Harms. »Unsere Erfahrung ist: 99,5 Prozent der Leute *wollen* die Verantwortung. Wenn man ihnen Raum für ihre Selbstverwirklichung gibt, nutzen sie ihn – und sie werden als Mitarbeiter durch ihr unternehmerisches Denken für die Firma auch viel wertvoller als reine Maschinenbediener.«

Fertigung ohne Steuerung von außen

Der Ansatz, die Produktion pauschal über eine Minimierung der Fixkosten zu optimieren, ist endgültig vom Tisch. Heute entwickeln Fertigungsmitarbeiter das Produkt und die Prozesse mit. Sie werden von Anfang an miteinbezogen und können ihre eigenen Ideen einbringen. Auch »Lean« bedeutet nicht mehr, dass alle ein und demselben Prozess akribisch folgen müssen, sondern jedes Cluster hat seine eigenen Prozessvarianten gewählt. Um das zu realisieren, gibt es beispielsweise zwischen den sieben Fertigungsmodulen der Brennerfertigung mit je mehreren Dutzend Arbeitsschritten eine Art Kanban-Lagersystem, sogenannte Entkopplungspunkte, welches das komplexe Fertigungssystem in kleine Scheiben schneidet. Die Einführung einer modularen

Fertigung erlaubt es, auch sehr unterschiedliche Produkte in einzelnen Modulen unabhängig voneinander zu entwerfen und umzusetzen. Jedes Modul kann ein anderes Fertigungskonzept enthalten, einem anderen Takt folgen sowie anderen Prinzipien unterliegen. »Die Arbeiter entscheiden Tag für Tag selbst, was in welcher Menge gefertigt wird, und jeder kann den Überblick behalten, weil die Entkopplungspunkte Teil der Fertigungsfläche sind. Jederzeit transparent und sichtbar für jeden ersetzen diese Lager sämtliche KPIs und Steuerungsmechanismen. Auf diese Weise entscheiden diejenigen, die im eigentlichen Sinn wertschöpfend sind, selbstständig über ihr tägliches Tun. In diesen Fertigungsbereichen wird, nichts mehr von außen gesteuert«, fasst Robert Harms zusammen. »Die so entstandenen Fertigungsprozesse sind keine Raketenwissenschaft, aber selbst entwickelt!«

Die Mitarbeiter haben hier den Freiraum, ihre eigenen Wege zu finden. »Sie identifizieren sich viel mehr mit ihren Lösungen und nutzen die versammelte Kompetenz aller Kollegen auf diese Weise viel intensiver«, so Ronny Grossjohann. »Faszinierend ist, dass wir die ganzen Lean-Konzepte wie ›Takten‹, ›One-piece-flow‹ oder die ›5-S-Methode‹ jetzt hier im Einsatz haben – aber sie sind mit gesundem Menschenverstand und im Dialog entstanden, statt aus den Vorgaben außenstehender Experten.«

Kontrolle ist nur eine Illusion

Je nach Fragestellung entstehen in den agilen Systemen autonome Projekte. Robert Harms und Ronny Grossjohann vergleichen sie mit Zellen oder Organen eines Organismus, die selbstständig ihren Sinn und Zweck erfüllen: »Wir geben die fachliche Verantwortung bewusst aus der Hand und schaffen so Freiräume für echtes Engagement. Jedwede zentrale Steuerung verhindert eine effiziente Entwicklung – und jede Kontrolle ist nur eine Illusion.«

Natürlich läuft in der selbstorganisierten Arbeitsweise nicht immer alles glatt, es unterlaufen Fehler – zum Teil auch kostspielige – und nicht immer werden die »richtigen« Entscheidungen getroffen. Doch der

Umgang mit Fehlentscheidungen ist in der heutigen Unternehmenskultur ein anderer. Statt Angst vor Fehlentscheidungen zu haben, sämtliche Verantwortung von sich zu weisen oder zu warten, bis ein Vorgesetzter ihre Probleme löst, nehmen die Mitarbeiter ihre Verantwortung ernst. Sie haben gelernt: Es gibt keine falschen Entscheidungen. Das Resultat einer Entscheidung wird hingenommen, und das System wird einen Weg finden, damit gut umzugehen. Es geht nicht darum, Schuldige zu suchen, sondern neue Alternativen zu finden. »Wenn bei solchen Freiheiten Fehler passieren, kann man den Sachverhalt nur auf Augenhöhe diskutieren. Dann wächst das Verständnis. Wer einen Fehler gemacht hat, kann damit leben, wenn er nicht ständig darauf hingewiesen wird. Das Muster ›Schuld‹ immer wieder zu brechen, ist eine wichtige Aufgabe der Führungskräfte«, sagt Robert Harms. Ronny Grossjohann ergänzt: »Unserer Erfahrung nach wird es immer wieder Leute geben – wenn auch nur sehr wenige –, die mit dieser Art und Weise nicht zurechtkommen. Das ist zwar schade, aber auch ganz natürlich. Doch einige der Kollegen, die anfangs sehr dagegen waren, zählen heute zu den größten Unterstützern des Wandels.«

Kulturvermittlung und Orientierung

Ihre eigene Rolle als Projektleiter hat sich komplett gewandelt. Räume zu schaffen, in denen sich die Teams frei entfalten können, dabei Anregungen zu geben und Entwicklung zu ermöglichen – das steht nun im Mittelpunkt der Führung. »Unsere Rolle liegt darüber hinaus aus Ingenieurssicht eher in einer gewissen Philosophie, manche nennen es bei uns schmunzelnd auch ›Esoterik‹, die wir neuen Teams in den ersten Wochen intensiv vermitteln, damit das System funktionieren kann: Motive verstehen lernen, Herzen verstehen lernen, Unternehmenskultur verstehen lernen, Grenzen im Kopf abbauen«, schildert Robert Harms. »Damit befreien wir uns von bislang unerschütterlichen Grundannahmen wie ›Mein Chef wird das nie zulassen‹, ›Jahrzehntelang wurde mir aber etwas anderes eingebläut‹, ›Maschinenauslastung ist alles, was zählt‹ et cetera.«

Die Kulturvermittlung für neue Teams läuft nebenbei, etwa über zwei Monate. Manche Teams werden von den Projektleitern täglich für ein bis zwei Stunden begleitet, andere nur zweimal pro Woche – je nach Gesprächsbedarf: »Wir bieten den Leuten eine Orientierung durch den Prozess hindurch – aber nicht wie etwa eine Scrum-Methodenschulung, denn es geht hier nur um die Einstellung, die Denkweise. Jedes Team ist verschieden. Sie bestimmen den Weg – wir bieten lediglich den passenden Rahmen«, erklärt Robert Harms. Ronny Grossjohann bekräftigt: »Es geht nicht darum, etwas zu lernen. Vielmehr geht es darum, etwas zu befreien, das bei jedem längst vorhanden ist.« Das Ergebnis: Ehemalige Zuständigkeitsgrenzen verschwimmen zusehends, und stattdessen entsteht echte Zusammenarbeit an gemeinsamen Zielen. Mit einem Mal kommen Maschinenprogrammierer und Software-Entwickler auf Augenhöhe zusammen und entwickeln gemeinsam neue Software und neue Problemlösungen.

Ein Miteinander wie in einem Inkubator

Mittlerweile weckt die neue Art zu Arbeiten die Neugier anderer Abteilungen. Es gibt Anfragen aus der Administration, etwa aus den kaufmännischen Funktionen, und aus der Instandhaltung. Das Silodenken wird nach und nach aufgebrochen. Heute kommen sogar Kollegen aus anderen Bereichen in den Projektraum, eine Art Co-Working-Space, und tauschen sich zu aktuellen Fragen und Herangehensweisen aus, holen sich Ratschläge oder geben selbst Tipps. »Es ist ein ganz anderes Miteinander entstanden, wie in einem Inkubator«, schwärmt Ronny Grossjohann. »Früher kamen die Vorgaben vom Engineering und wurden in der Produktion umgesetzt. Heute kommt das Engineering in die Fertigung und will von den Fertigungskollegen lernen, wie sie das Beste aus Ingenieurskunst, Fertigungskompetenz und neuer Arbeitskultur miteinander verbinden.«

Eine ganze Reihe von Folgeprojekten hat inzwischen den gesamten Standort erfasst. Alle – Mitarbeiter wie Führungskräfte – gestalten dabei den Wandel mit. »Kulturwandel muss von beiden Seiten gewollt

sein: von oben wie von unten. Es muss für alle spürbar sein, dass er Vorteile bringt«, ist sich Ronny Grossjohann sicher. »Was allen sehr auf dem Weg geholfen hat, waren der ehrliche Umgang auf Augenhöhe, das stückweise Abschaffen der Kontrollmechanismen, die nur aus ›Nicht-Vertrauen‹ entstanden waren. Kommunizieren, kommunizieren, kommunizieren: Nur über diesen sachten Weg der Annäherung konnten alle Beteiligten sich gegenseitig verstehen lernen. Und der Erfolg hat das Ganze gewissermaßen zementiert.« Robert Harms sinniert: »Früher haben wir versucht, den anderen zu erklären, wie die Welt funktioniert. Doch das trägt keine Früchte, solange sie nicht wollen. Wir können nur warten, bis die Menschen bereit sind, freiwillig diesen Weg zu gehen. Dann ist es für alle gut.«