

# Wie drei Elemente in der Unternehmenskultur Agilität in Krisenzeiten ermöglichen

Das Coronavirus macht auch vor Finance nicht halt. Die Pandemie verstärkt Trends der Digitalisierung und stellt den Sektor vor die Herausforderung, schnell, flexibel und kreativ – agil – zu reagieren. Für Agilität braucht es nicht immer die große Strukturveränderung, aber drei Elemente in der Organisationskultur.

Text — Stefanie Puckett

**D**ie Krise verlangt Anpassungsfähigkeit. Auf der einen Seite forciert die Pandemie Digitalisierungstrends und fordert die schnelle Anpassung von Geschäftsprozessen, Produkten und Kundenservices. Auf der anderen Seite stehen viele Unternehmen gerade stark finanziell unter Druck durch die veränderte Marktlage. Die Forderung nach zunehmender Digitalisierung kann bereits Teil der Anpassung sein. Weiter ist jedoch Innovation gefragt, um neue Chancen auf dem Markt zu nutzen und Risiken zu minimieren.

Digitale Kanäle gewinnen ohne Frage an Bedeutung. Die Kompetenz für die Kanäle muss aber zunächst aufgebaut werden und auch Prozesse müssen erst auf verschiedene Plattformen zugeschnitten werden. Es braucht Ideen, Kreativität und offene Ohren für die aktuellen Bedürfnisse der internen Kunden.

Wie kann Finance die Organisation bestmöglich unterstützen? Auch hier ist mitunter Kreativität gefragt und sicher eine enge Zusammenarbeit mit den Abteilungen.

Genau an dieser Stelle allerdings stellt uns die Pandemie auf die Probe. Wie arbeiten wir effektiv und kreativ zusammen, ohne uns im Meetingraum oder in der Kaffeeküche zu begegnen? Für viele Organisationen ist die stark virtuell geprägte Zusammenarbeit neu.

Mitarbeitende müssen sich an neue Formen der Arbeit und der Zusammenarbeit gewöhnen. Kollegen arbeiten aus dem Homeoffice. Information muss digital fließen und auch der Kontakt im Team muss digital gehalten werden. Die Krise hat gezeigt, wie schnell sich Mitarbeitende an die neue Situation anpassen können. So gut es geht, führte man die Arbeit und die Zusammenarbeit fort – nur eben virtuell.

Jetzt ist es allerdings an der Zeit, nicht mehr nur zu versuchen, unseren Arbeitsmodus so gut es geht zu digitalisieren. Arbeit muss mit den neuen Tools und Umständen neugestaltet werden. Virtuelle Zusammenarbeit, digitale Kommunikationskanäle und auch die Arbeit von zu Hause aus bieten neue Chancen, die es zu entdecken und zu ergreifen gilt. Arbeit kann örtlich, aber auch zeitlich flexibler gestaltet werden. Dies erlaubt Teams und Einzelnen, individuelle Vorlieben und Bedürfnisse wie Familienfreundlichkeit in der Arbeitsplanung zu berücksichtigen.

Digitale Kommunikation kann schneller und direkter erfolgen. Eine Chatfunktion kann die Hürde des gemeinsamen Terminsuchens herabsetzen und Austausch fördern. Auch kann sie Entscheidungswege verkürzen. Führungskräfte warten vielleicht nicht mehr auf das nächste Wochenbriefing, sondern teilen Information und Dokumente direkt mit ihrem Team. Vielleicht werden auch Portale



**Dr. Stefanie Puckett** ist Direktorin bei metaBeratung, einer Managementberatung mit Fokus auf Personalauswahl, -entwicklung und agile Führung.

Sie ist Dipl.-Psychologin mit rund 15-jähriger internationaler Erfahrung als Beraterin und HR-Managerin. Frau Dr. Puckett ist Autorin mehrerer Fach- und Sachbücher.

genutzt, wo Information aufbereitet wird und Mitarbeitende sie nach Bedarf einsehen.

Wie kann eine Organisation also die Krise meistern? Gemeinsam. Mit vielen Köpfen, die mitdenken, mit „Unbürokratie“, die erlaubt, dass sich neue Lösungen schnell durchsetzen können.

Wie lässt sich eine solche Arbeitsweise forcieren? Dies passiert über die Unternehmenskultur. Über den richtigen „Code“. Seine Bestandteile? Transparenz, Empowerment und Kollaboration (Collaboration) – das sind die elementaren Gemeinsamkeiten in der Organisationskultur agiler Unternehmen. Jeweils sind sie in drei Aspekte gegliedert. Sie bilden das TEC-Modell, mit dem der Wandel zur agilen und damit im Kern anpassungsfähigen Organisationskultur gelingen kann<sup>1</sup>.

### **Transparenz aktiviert Mitdenken, ermöglicht Optimierung und neue Ideen**

Transparenz ist dabei Grundbedingung. Die vielen Veränderungen und Trends wollen beobachtet werden. Wie verändert sich Finance als Ganzes? Welche alten und neuen digitalen Technologien und Entwicklungen können relevant für eine schnelle Anpassung an die neuen Gegebenheiten sein? Wie lässt sich die Zusammenarbeit mit den Abteilungen und untereinander neu und besser gestalten? Was macht die Konkurrenz? Welche Entwicklungen zeichnen sich in verwandten Branchen ab – oder auch in ganz anderen?

Informationen und Daten sind heute so vielzählig, dass es mehrere Augen und Ohren braucht, sie zu erfassen, und mehrere Köpfe, die sie auswerten. Transparenz in der Organisation bedeutet so zum einen, dass jeder Zugang zu neusten Informationen und Daten hat. Nicht nur die Strategieabteilung.

Dies ist die erste Komponente von Transparenz – Transparenz mit Information und Daten. Nur so kann nicht nur Wissen in der Breite aufgebaut werden, sondern es können auch alle Köpfe aktiviert werden, um mitzudenken, Ideen zu entwickeln und Verbesserungspotenzial aufzudecken.

Transparenz gilt allerdings auch für interne Informationen und Daten. Wie steht das Unternehmen da? Wie sehen die aktuellen Zahlen aus? Gehen die Zahlen runter, erkennen alle die Dringlichkeit und versuchen, ihr Bestes zu geben.

Gehen die Zahlen hoch, wird zusammen gefeiert. In beiden Fällen lernen wir, wie Zahlen den Erfolg beeinflussen.

Es braucht außerdem Transparenz von Ergebnissen und Wirkung der eigenen Arbeit. Gerade, wenn Neues ausprobiert wird, man beispielsweise mit Kunden im digitalen Raum kommuniziert, dann kann nur optimiert werden, wenn Mitarbeitende und Teams direkt erfahren, welche Auswirkungen der Versuch auf beispielsweise das Kundenverhalten hat.

Teams sollten wissen, wie ihre Arbeit zum Erreichen der Unternehmensziele beiträgt und welche Tätigkeiten besonders relevant sind. Nur so fühlen sie sich ermuntert, eigenständig zu priorisieren. Wenn man die Kollegen nicht mehr jeden Tag sieht, muss die Zusammenarbeit angepasst werden. Das (Mit-)teilen, woran man arbeitet, und das Einholen von Feedback müssen bewusster geplant und organisiert werden.

Die dritte Komponente der Transparenz ist Transparenz von Plänen und Absichten. Nur wenn Mitarbeitende die Ziele des Unternehmens und deren Gründe kennen, können sie sich eigenständig Gedanken machen, wie sie am besten beitragen können.

Auch nimmt Transparenz hier viele Ängste. Gerade in Krisenzeiten kursieren Sorgen oft unbremst, zumal, wenn das Unternehmen keine klare Stellung bezieht. Wird es eine Entlassungswelle geben? Werden einzelne Geschäftsbereiche aufgegeben? Offene, transparente Kommunikation wirkt Gerüchten entgegen und fördert Vertrauen.

Bezüglich des ersten TEC-Elements, Transparenz, lohnt sich als erste Maßnahme das Gespräch mit und in den Teams. Welche Informationen können wie am besten bereitgestellt werden? Wie kann das Team seine Arbeit nach innen und auch nach außen transparenter machen? Wie lassen sich digitale Kanäle hier nutzen? Wo lassen sich neue Impulse holen? Lohnenswert ist der nun globale Blick auf Konferenzen und Interessensgruppen. Oder auch verstärkter fachlicher Austausch und neue oder intensivere Zusammenarbeit mit anderen Standorten.

### **Empowerment macht Teams dort handlungsfähig, wo Mehrwert generiert wird**

Das zweite Element des TEC-Modells ist Empowerment. Wer selbstbestimmt arbeitet, ist zufriedener und erfolgreicher. Hierzu gehört Handlungsfreiheit, um zu entscheiden wo, wann und wie man arbeitet.

<sup>1</sup> Puckett, Der Code agiler Organisationen – Das Playbook für den Wandel zur agilen Organisationskultur, 2020.

In Krisenzeiten, wo es auch um das Wohlergehen der Mitarbeiter geht, ist es besonders wichtig, individuelle Freiräume zu schaffen, die Vereinbarkeit mit der individuellen Situation ermöglichen.

Ein anderer Aspekt der Freiheit zum Adaptieren und Kreieren ist direkt ergebnisbezogen. Dort, wo die vorhandene Transparenz Optimierungspotenzial bzw. Veränderungsnotwendigkeiten offenlegt, braucht es die Freiheit, entsprechende Anpassungen vorzunehmen. Freiheit wird auch benötigt, um kreativ werden zu können, um Neues auszuprobieren.

Je autonomer Teams hier vorgehen dürfen, desto schneller passiert Verbesserung, passiert Anpassung an Kundenbedürfnisse oder Marktgegebenheiten – und zwar genau dort, wo sie gebraucht wird, an der Schnittstelle zum internen Kunden. Welche digitalen Kanäle können die Kommunikation mit den Abteilungen verbessern? Wie fließen Informationen besser? Auch neue Wege der digitalen Zusammenarbeit im Team können so schneller gefunden und laufend optimiert werden.

Experimentieren erlaubt. Sei es mit verschiedenen Tools, die das gemeinsame Schreiben an Flipcharts in Meetings ersetzen, oder verschiedene Funktionen für bilateralen oder Kleingruppenaustausch. Bietet sich eine Chatfunktion an? Gruppenchats, in denen alle Mitglieder des Teams mitverfolgen, was Einzelne beschäftigt? Wie wäre es mit einer täglichen virtuellen Kaffeepause für den informellen Austausch?

Dürfen Teams auch über Prioritäten entscheiden, selbst Ziele setzen und strategische Entscheidungen treffen, spricht das Modell von Empowerment zum (Selbst-)Führen. So arbeiten Teams als kleine Einheiten autonom, kreativ und schnell auf ein gemeinsames Unternehmensziel hin. Es entstehen vielseitige Lösungsansätze für aktuelle Herausforderungen.

Um schließlich den Unternehmergeist in der Organisation zu entfachen, kann Ownership als dritter Aspekt des Elements Empowerment eingeführt werden. Mitarbeitende ergreifen Initiative und erhalten End-to-End-Verantwortung für ein Vorhaben. Dies kann eine Verbesserungsinitiative sein, ein neuer Service, ein Einrichten neuer Wege der Zusammenarbeit.

### **Kollaboration vernetzt Wissen und Menschen und gibt Schlagkraft**

Vernetzte Lösungen zu entwickeln, bedarf vernetzter Menschen. Komplexe Lösungen – wie ein

Verknüpfen neuer Produkte und Kanäle – erfordern Diversität im Denken. Neues entsteht, wenn vorhandenes Wissen neu kombiniert wird. Die Pandemie zwingt uns dabei zur virtuellen Zusammenarbeit. Und schafft so den Vorteil, dass diese an Standortgrenzen nicht mehr halt machen muss und internationale Netzwerke leichter entstehen. Darum geht es bei Zusammenarbeit über Austausch und Teilen als ersten Aspekt des dritten TEC-Elements.

Der Vorteil, den die Krise hier schaffte, wird unterschätzt. Erstens: Wo es früher doch immer eine Schräglage gab von Mitgliedern eines Treffens, die gemeinsam (und häufig mit dem Chef) in einem Raum saßen und den übrigen, die via Telefon oder Video zugeschaltet waren, findet Zusammenarbeit nun gleichberechtigter statt. Da die örtliche Gebundenheit wegfällt und auch die Arbeit von zu Hause zeitlich flexibler auf die unterschiedlichen Ortszeiten eingehen kann, kann die Zusammenarbeit in der Organisation stärker standortübergreifend stattfinden.

Zweitens verlagern viele Interessensgruppen ihre Zusammenarbeit und Veranstaltungen in den virtuellen Raum und ermöglichen so ortsunabhängige Teilnahmen. Jeder kann so ganz neue Netzwerke spinnen und neue Informationsquellen für den fachlichen Austausch entdecken.

Eine andere Herausforderung dieser Ausnahmesituationen ist, dass schnell reagiert werden muss. Kräfte müssen in Form neuer Teams gebündelt werden, Experten intern schnell zusammenfinden. Eine solche abteilungsübergreifende Zusammenarbeit erfordert Flexibilität, da auch Jobprofile und -rollen sich verändern: Zusammenarbeit über Beiträge und Flexibilität.

Gleichzeitig macht die Branche mehr Erfahrungen mit Arbeit von zu Hause, mit digitaler Zusammenarbeit und Kommunikation. Vielleicht lässt sich Gelerntes auf die digitale Arbeit mit den Kunden übertragen? Vielleicht lassen sich Prozesse und Zusammenarbeit dauerhaft verbessern? Es geht um Zusammenarbeit über gemeinsames Lernen und Wachsen.

Ein guter Anfang ist, sich auf Teamebene das TEC-Modell vorzunehmen und eine Bestandsaufnahme zu machen. Entlang des Modells prüft man, wie stark die Aspekte der einzelnen Elemente gelebt werden, und erarbeitet wo nötig gemeinsam Maßnahmen zur Verbesserung. Schritt für Schritt, Team für Team, entsteht Handlungsfähigkeit in der Krise und es erwächst eine agile Organisation. ■