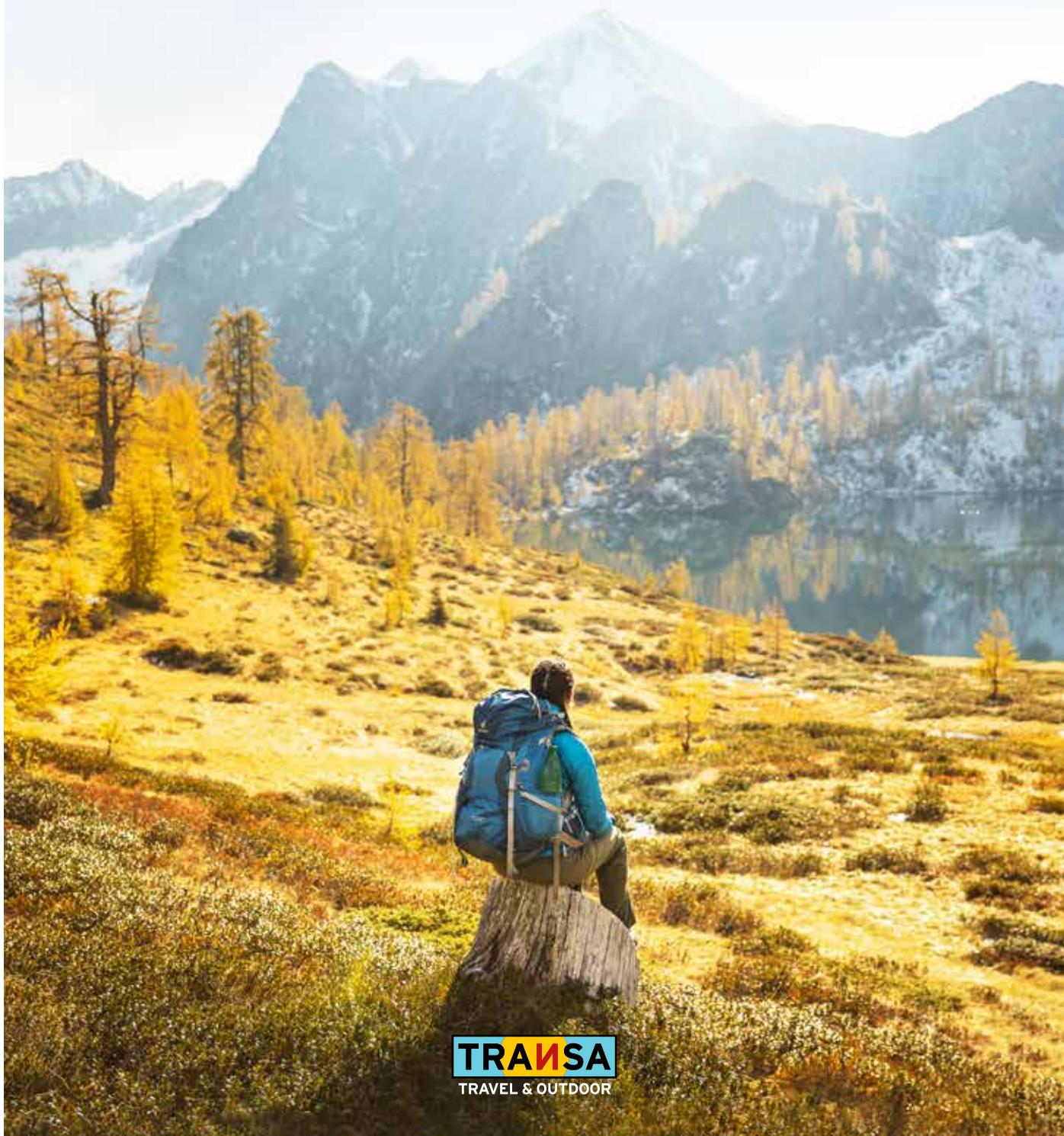


DAS OUTDOOR-MAGAZIN DER TRANSA

# 4-seasons

# 51 | HERBST 2023

**TRANSA**  
TRAVEL & OUTDOOR



# ORIENTIERUNGSHILFE

Illustration: Sandy Christ

**Die Transformation bei Transa ist ein langer Prozess und manchmal sieht man vor lauter Bäumen den Wald nicht mehr. Dann sind externe Beratende hilfreich. Sie bringen eine Aussenperspektive, legen liebevoll den Finger in die Wunde und helfen, alte Zöpfe abzuschneiden. Mit Thomas und Katja von e7° haben wir uns gemeinsam auf den Weg gemacht – einen Weg, der im Idealfall nie endet.**

**Text:** Katja Breitenmoser, Thomas Ghelfi

*Mit Thomas und Katja haben wir eine gute Partnerschaft, die im Idealfall nicht endet, weil sich beide Seiten im Prozess weiterentwickeln. 2015 hat Thomas für das Team Schulungen eine «Train the Trainer»-Schulung gemacht. Da das Team Schulungen über die Jahre immer mehr Organisationsentwicklung betrieb und Thomas und Katja mit ihrer Firma e7° genau darauf spezialisiert sind, haben wir ab 2017 die Zusammenarbeit offiziell auf Organisationsentwicklung ausgerichtet. Der entscheidende Vorteil: Katja und Thomas bringen nicht nur eine professionelle Sicht von aussen mit ein, sondern auch enorm viel Wissen über die Strukturen bei Transa. Sie waren jederzeit bereit, uns Starthilfe zu geben, haben uns aber auch immer wieder unseren eigenen Weg gehen lassen. (Martin Eisenhut, Organisationsentwicklung Transa)*

## Wo ist Magnetnord?

Wir wurden im Herbst 2019 eingeladen, die Transformation von Transa als Externe zu begleiten. Zu Beginn kamen wir uns oft vor wie auf einer Bergtour im Nebel. Uns fehlte ein Kompass, der klar und eindeutig die Richtung anzeigte. Wohin die Reise führen sollte, konnte uns niemand so genau sagen. Wir hörten Worte wie Agilität und Potenzialentfaltung. Und wir mochten die Menschen bei Transa. Das war für uns genug, den Rucksack zu packen und uns mit Transa auf den Weg zu machen, ohne Kompass, dafür explorativ.

Wir begegneten einer Organisation auf der Suche nach Formen der Zusammenarbeit, welche den Menschen Entwicklungsräume eröffnen und gleichzeitig den wirtschaftlichen Erfolg stärken. Die Vorstellungen allerdings, wie diese ausschauen sollten, waren noch sehr diffus. Klar war nur, dass Transa kein bestehendes System wie etwa Holokratie einfach eins zu eins übernehmen wollte. Denn Transa hat eine ausgeprägte Tradition, die Dinge selber zu entwickeln und keine Lösungen von der Stange zu verwenden. Wenn sie Veränderungen angehen, wollen sie das Neue nicht von aussen überstülpen, sondern von innen heraus entwickeln, um unterwegs zu lernen.

Es wurde bereits einiges an agilen Methoden ausprobiert und die vielen konkreten Projekte, die bottom-up – also aus den Reihen der Mitarbeitenden – entstanden, sprachen für eine Belegschaft, die mitdenkt und mitgestalten will. Andere waren vom Ausprobieren verschiedener Ansätze müde und wünschten sich Klarheit und Orientierung über das Ziel der Reise – typische Indikatoren für eine Organisation im Aufbruch.

## Was ist der gute nächste Schritt?

Wo also sollten wir ansetzen? Wir wissen, dass viele Dinge im Kopf zunächst unvorstellbar, im Tun jedoch gar nicht so schwierig sind. Also setzten wir auf Prototyping. Ein Beispiel: Ein Filialleiter wollte sein Pensum reduzieren und brachte dadurch erstmals die Frage auf, ob die Leitung einer grossen Filiale überhaupt in einem kleinen Pensum machbar

## «Natürlich war der bisherige Weg nicht nur sonnig oder neblig. Veränderungen lösen Spannungen aus, die sich zu Konflikten auswachsen können. Solche Konfliktsituationen boten uns eine Gelegenheit, den Kompass zu kalibrieren.»

Thomas und Katja  
e7°

ist? Wie könnte das gehen? Gemeinsam haben wir herausgearbeitet, was die zentralen Aufgaben der Filialleitung sind und welche Aufgaben auch von anderen Personen erfüllt werden können. Das Ergebnis waren beispielsweise neue Austauschformate zwischen dem Filialleiter und den Team-Leads, die viel mehr auf einem Coaching- als auf einem Rapportverständnis beruhten. Ein weiteres Ergebnis war ein Kreis, welcher die Basis der rollierenden Umsatz- und Kostenplanung von Mitarbeitenden, mit entsprechendem Wissen, erstellen liess und nicht mehr zwingend durch Team-Leads. Ein erstes Beispiel für eine kompetenzbasierte Hierarchie anstelle von formellen Top-down-Hierarchien war geboren. In einem nächsten Schritt – im Mai 2021 – gelang es dann auch, den Zweck der Transformation zu schärfen. Den Entscheidungsträger:innen wurde das Commitment abgerungen, den eingeschlagenen Weg, eine Kreisorganisation zu bilden, nun konsequent zu gehen und die bereits getesteten Muster der Soziokratie 3.0 (S3) anzuwenden (siehe Teil 1 & 2 dieser Serie in 4-Seasons #49 & #50). Dieses Commitment legte den Grundstein, um eine gemeinsame Sprache und gemeinsame Praktiken zu etablieren. Das ist für eine Firma in der Grösse von Transa sehr entscheidend.

### Führung neu leben

Gleichzeitig war es uns wichtig, nicht nur die Strukturen und Praktiken der Zusammenarbeit zu verändern, sondern auch an der Haltung zu arbeiten. Denn der Weg in eine Kreisorganisation, die Selbstorganisation und Potenzialentfaltung mit sich bringt, bedingt ein neues Verständnis von Führung und damit innere Arbeit.

In den Gängen von Transa haben wir immer wieder die Aussage gehört: «Wär hebt das Tütschi?» Ein geflügeltes Wort, um zu fragen, wer denn schlussendlich die Verantwortung

trägt. Zum Beispiel, wenn in einer Filiale etwas schiefging oder ein schwieriger Personalentscheid gefällt werden musste. Deshalb haben wir ein Leadership-Training durchgeführt. Die Teilnehmenden haben sich beispielsweise mit ihrer eigenen Führungsbiografie auseinandergesetzt, ihre Motive zum Führen geteilt und das 3x3 als Methode für regelmässige persönliches Feedbacks eingeführt.

Jetzt ist Transa dabei, die Lead-Rollen neu zu definieren. Die Bilder von Führung, wonach die Führungskraft alles (besser) weiss, überall einspringen kann, das «Tütschi häbä» und die Mitarbeitenden kontrollieren muss, halten sich mancherorts noch zäh. Aber jetzt gibt es alternative Bilder. Das Bild von Lead-Rollen, welche auf Augenhöhe agieren, Teammitglieder in Co-Führung bringen, die Ansage machen, aber auch mal Dinge nicht wissen.

### Wie reden wir über Lohn?

Mit all diesen strukturellen und organisatorischen Umstellungen stellte sich die Frage, wie die finanzielle Entlohnung fair verteilt beziehungsweise dem System angepasst werden kann. Wir konnten eine divers zusammengesetzte Gruppe einsetzen, die das aktuelle Lohnsystem überarbeitet. Ein mutiger Schritt, denn noch immer ist Lohn in vielen Unternehmen ein Tabuthema. Aber schon jetzt ist klar, dass die Zusammensetzung der Gruppe, bestehend aus langjährigen und noch neuen Mitarbeitenden, Personen aus der Administration und von der Verkaufsfläche, ein Gewinn ist. Die Lösungsvorschläge sind breit abgestützt. Einige werden bereits 2024 umgesetzt. Andere müssen noch verfeinert und justiert werden.

Vieles ist in Bewegung. In den vergangenen Jahren wuchsen das gegenseitige Vertrauen und die Klarheit, wohin die Reise gehen soll. Und es bleibt noch viel zu tun.

### Was ist unsere Rolle?

Wir verstehen uns als jene, die Impulse geben, spiegeln und den Weg begleiten. Weil wir zwar mit der Zeit eng mit den Menschen bei Transa verbunden, aber nicht (ganz) Teil des Systems sind, können wir immer wieder Wahrnehmungen aus der Aussenperspektive einfliessen lassen. Wir dürfen freche Fragen stellen und die Menschen freuen sich sogar darüber. Das gegenseitige Vertrauen ist enorm gewachsen und mit ihm die Ehrlichkeit. Wir verstehen uns ebenso als Lernende und teilen unser Ringen um den guten nächsten Schritt.

### Den Boden bereiten

Eines unserer Herzensanliegen in solchen Prozessen ist es, Mut und Vertrauen in die Menschen zu kultivieren. Es ist das Bereiten des Bodens. Besonders schätzen wir die offene und ehrliche Zusammenarbeit mit den Lead-Personen bei Transa, die wir eng begleiten durch Hochs und Tiefs. Sie sind auf dieser Reise besonders gefordert, weil sie den Transformationsprozess moderieren und gleichzeitig ihren Führungsanspruch (teilweise) loslassen müssen.

### Auf den Wind und das Geflüster in den Bäumen hören

Wir nutzen jede Begegnung, gut zuzuhören. Was wird in den Gängen gesprochen? Wie klingen die Gespräche in den Pausen? Was wird in den Meetings gesagt und was nicht? Und wie? Und wir sind frech genug, radikale Fragen zu stellen und heikle Themen anzusprechen, die sonst niemand zu benennen wagt. So machen wir Themen wie Macht, Autorität, Konflikte, die Rolle des CEO und das Lohngefüge antastbar und damit besprechbar. Das bringt Entspannung ins System und trägt zu Transparenz und gegenseitigem Vertrauen bei.

### Das Feuer nähren und regulieren

Natürlich war der bisherige Weg nicht nur sonnig oder neblig. Veränderungen lösen Spannungen aus, die sich zu Konflikten auswachsen können. Solche Konfliktsituationen boten uns eine Gelegenheit, den Kompass zu kalibrieren und echte Veränderung zu initiieren, indem wir Werte wie Vertrauen, Gewaltfreiheit in der Kommunikation und fürsorgliche Ehrlichkeit vorleben konnten. Denn Konflikte bergen die Gefahr, in alte Verhaltensmuster zurückzufallen. Dass wir als Wegbegleiter:innen für Momente des Innehaltens sorgen und den Beteiligten einen Rahmen bieten konnten, ihren

Gefühlen wie Wut und Trauer Raum zu lassen, hat zu einem gewaltfreien Umgang mit diesen Konfliktsituationen beigetragen. So wurde aus der Asche des Feuers wieder nährstoffreicher Boden.

### Mit dem Flow gehen und selber nass werden

Und etwas begeistert uns bei Transa seit dem Beginn unserer Zusammenarbeit: Es sind die Menschen. Sie sind zu Gefährt:innen geworden, mit denen wir auch in unbekanntem Terrain Orientierung finden. Das beständige Suchen nach dem guten nächsten Schritt hat uns zusammen wachsen lassen. Und die Lust an der Zusammenarbeit ist gross. Ja, Transa ist draussen, im Vollkontakt mit dem Abenteuer.



## E7° ZUSAMMENARBEIT UND PARTIZIPATION

Katja und Thomas sind Profis in Prozessdesign, Hosting, Partizipation und Leadership. Sie helfen Teams und Organisationen dabei, Strukturen zu finden und Praktiken zu erproben, die agiles und sinnhaftes Handeln ermöglichen. Info: [esieben.ch](https://esieben.ch)