

Agile Organisationsentwicklung

Bernd Oestereich | Claudia Schröder

Handbuch zum Aufbau
anpassungsfähiger Organisationen

Selbstorganisation

Integrales Wertesystem

Kollegiale Führung

Kreisorganisation

Systemische Organisationsentwicklung



Vahlen

Dieses Buch richtet sich an Menschen, die eine kollegial-selbstorganisierte Führung und eine agile Organisationsentwicklung ganz praktisch erproben möchten – entweder in der eigenen Organisation oder als professionelle Begleiterin einer Organisation.

Es berücksichtigt gleichermaßen Haltung (Mindset), Erfahrungswissen (Skillset) und Werkzeuge (Toolset) und vereint dabei Ansätze aus der agilen Entwicklung technischer Systeme, integrale Wertesysteme, Kreisorganisationsmodelle und systemische Ideen zur Entwicklung sozialer Systeme.

„In Claudia Schröder und Bernd Oestereich kommen Unternehmertum, systemische Kompetenz und langjährige agile Organisationspraxis zusammen. Es ist inspirierend, wie praxisnah und anschaulich sie ihr Erfahrungswissen in diesem Buch weitergeben.“

Prof. Dr. Fritz B. Simon

„Wer immer Organisationen lateral gestalten will, findet in dem Buch von Bernd Oestereich und Claudia Schröder einen wertvollen Begleiter. Konzeptionelle Tiefe verbindet sich mit solidem Hintergrundwissen und praktischer Umsetzungsbreite. Im Lesen entsteht ein Freiraum zu Adaptionen im eigenen Unternehmen.“

Prof. Dr. Hanns-Stephan Haas,
Vorstandsvorsitzender der Evangelischen Stiftung Alsterdorf

„Sie sind pragmatisch und visionär. Sie sind systemisch und werteorientiert unterwegs. Komplexität im Blick suchen sie Handhabbarkeit. Mit dieser Haltung und ihren Ideen ermutigen Claudia Schröder und Bernd Oestereich uns Praktiker*innen, in den Unternehmen Schritt für Schritt Wege hin zu mehr Selbstorganisation zu bahnen. Organisationsentwicklung mit gesundem Menschenverstand.“

Dr. Isabella Heidinger,
Head HR Competence Center bei der Weleda Group

„Die kollegiale Führung bildet großartige Ansätze für eine neue Zusammenarbeit, in der die Menschen im Zentrum stehen.“

Marcel Reinhard,
Innovationscoach bei der Schweizerischen Bundesbahn

Bernd Oestereich | Claudia Schröder

Agile Organisationsentwicklung

Handbuch zum Aufbau anpassungsfähiger Organisationen

Verlag Franz Vahlen GmbH

www.vahlen.de

ISBN Print 978 3 8006 6076 6
ISBN E-BOOK: 978 3 8006 6077 3

© 2019 Verlag Vahlen
Wilhelmstraße 9, 80801 München
Druck und Bindung: Neografia, a.s., ul: Sučianska 39A, 03861 Martin-Priekopa, Slowakische Republik

Satz: Bernd Oestereich
Illustrationen: Melina Pink, <https://melina.pink/>
Fachgrafiken: Bernd Oestereich
Umschlaggestaltung: Bernd Oestereich mit einer Illustration von Melina Pink

CO₂
neutral

vahlen.de/nachhaltig

www.vahlen.de

Gedruckt auf säurefreien, alterungsbeständigem Papier
(hergestellt aus chlorfrei gebleichtem Zellstoff)

Inhalt

Vorweg

Ganz kurz vorweg etwas über das Warum und Wozu von Agilität.

In einem Satz	2
Über dieses Buch	3
Wozu agile Organisationsentwicklung?	4
Was bis jetzt wichtig war (und bleibt): Effizienz und Produktivität	4
Aktueller Kontext: Digitalisierung und Grenzkostenausbeutung	5
Neuer Fokus: Disruptions- und Anpassungsfähigkeit	6
Komplexitätsspezifische Führungsfokuse	7
Warum ist kollegiale Führung relevant?	8
Anwendungsbereiche der Entwicklungsmethoden	9
Unsere Einflüsse und Quellen	10

Teil 1: Basiskomponenten agiler OE

Was sind die Komponenten, die mindestens zusammenkommen sollten, um eine belastbare und nachhaltige agile Organisationsentwicklung aufzubauen und zu verankern? Worauf kommt es wirklich an?

Wohin? Ein Paradigmenwechsel	14
Grundlage: Professionelle systemisch-integrale Haltung	16
Was ist eine professionelle Haltung und welche Bedeutung hat sie?	16
Die professionelle Haltung der externen Organisationsbegleiterin.....	17
Systemisches Menschenbild: Menschen verhalten sich sinnvoll	18
Neue Denkstrukturen	19
Systemisches Organisationsbild: Das System ändern, nicht die Menschen	20
Systemisch-integrales Wertesystem: Von der Mangelüberwindung zur Nutzung der Reichhaltigkeit	22
Sinn und Zweck der Organisation	24
1. Kleinschrittiges erprobendes Herantasten	26
Agiler Organisationsentwicklungszyklus	26
Schrittweise Entwicklung	28
Versuchsweise und geschützte Entwicklung	30
Empirische Entwicklung	31
Ergebnisoffene Entwicklung	31
2. Kollegial verteilte und ziehende Führung	32
Kollegiale rollenbasierte Führung.....	32
Vielfältige Entwicklung	33
Führung von außen nach innen	34
Ziehende Entwicklung (Sogprinzip)	36
Dialogische Entwicklung	38
Ermächtigende Entwicklung.....	39
3. Prozess- und Struktursicherheit	40
Klare äußere Rahmenbedingungen	40
Klare innere Struktur- und Prozessvorgaben zum Start	42

Teil 2: Adaptionsmodell

Auch wenn jede Organisation ihre eigene Ausgangssituation und spezifische Absichten und Herausforderungen hat, ist die Orientierung an idealtypischen Vorgehens- und Handlungsmustern hilfreich.

Adaptionsmodell	46	Start-Einwandintegration	75
Begrifflichkeit und Zweck	46	Themenzentrierte Einwandintegration	76
Grundlegende zeitliche Perspektive (Adaptionsphasen)	48	Selbstorganisationskreis	80
Rolle der (externen) Organisationsbegleitung	50	Überblick	80
Rolle der Inhaberschaft	52	Der Selbstorganisationskreis als Übungsteam	83
Orientierung für die Inhaber	53	Vorbereitung der agilen Organisationsentwicklung	84
Motivation der Inhaber klären	54	Der Selbstorganisationskreis in einer großen Organisation	85
Rahmenbedingungen, Dauer und Kosten klären	55	Transformationsstrategien	86
Delegationsmatrix	56	Führungsmonitor	88
Überblick	56	Grundprinzipien	89
Verantwortungsbereiche	56	Möglichkeiten – Welche Ideen haben genug Kraft?	90
Welche Verantwortungsbereiche?	56	Bereit machen	91
Verantwortungsträgerinnen	56	Offen (Teilschritt läuft)	93
Kooperationsbeziehungen	57	Entwickeln (Teilschritt)	93
Kontextbrücke	58	Bewertung, Reflexion	93
Das Shu-Ha-Ri-Prinzip	61	Integration planen	94
Interne Kommunikation	62	Beendet	94
Kernaussagen und Hypothesen zur Dringlichkeit von Veränderungen	62	Einführung des Führungsmonitors	96
Kernaussagen und Haltungen zum beabsichtigten Entwicklungsprozess	64	Moderationsprinzipien	97
Zielgruppen der Kommunikation	65	Entscheidungswerkzeuge (Überblick)	98
Orientierung für die Kollegenschaft	66	Aus der Mitte wählen	98
Orientierung für weitere Zielgruppen	66	Kollegiale Rollenwahl	98
Kontinuierliche Lernbegleitung	67	Konsultativer Fallentscheid	98
Diskussionsmarktplatz	68	Widerstandsabfrage	99
Integration bestehender Führungskräfte und -ebenen	69	Kollegiale Einwandintegration	99
Einbindung der Mitarbeitervertretung	70	Universelles Entscheidungsverfahren	99
Um welche praktischen Fragen geht es typischerweise?	70	Macht und Einflussnahme bei Entscheidungsverfahren	100
Praktisches Vorgehen zur Einbindung der Mitarbeitervertretung	73	Reviews zur Standortbestimmung	101
		Retrospektiven für die selbstlernende Organisation	102

Kreismodell als Führungsmodell.....	104	Basisrollen eines Kreises.....	127
Markt und Umfeld.....	106	Gastgeberin	127
Inhaber (Kapital).....	106	Dokumentar.....	128
Geschäftskreise.....	107	Ökonom	129
Geschäftsbereiche.....	108	Lernbegleiter.....	130
Dienstleistungs- und Unterstützungskreise	109	Spezifische Rollen	131
Koordinationskreise	110	Rollenkonstitution	132
Praktikergruppen	111	Basisprozesse eines Kreises.....	134
Kollegengruppen	112	Reflexion mit Retrospektiven.....	134
Pools	113	Operative Koordination	134
Vorgehen zum Aufbau eines Kreis- und Rollenmodells	114	Entscheiden mit dem Führungsmonitor-Treffen.....	135
Selbstorganisation und Führung eines Kreises.....	115	Informieren und Diskutieren mit dem Diskussionsmarktplatz	135
Was ist ein Kreis?	115	Sich gemeinsam ausrichten mit Strategietreffen	135
Wie funktioniert die Selbstorganisation eines Teams?	116	Organisationale Selbstorganisation.....	136
Kernaufgaben von Führung.....	118	Dauerhafte Koexistenz verschiedener Führungssysteme.....	137
Arten von Arbeit.....	119		
Kreiskonstitution.....	120		
Zweck, Art und Verantwortungsbereich.....	122		
Weiterführende Informationen.....	122		
Konstituierender Oberkreis	122		
Mitglieder und Rollen.....	122		
Arbeitstreffen und Prozesse.....	122		
Unter- und gemeinsame Oberkreise.....	123		
Zukunft.....	123		
Regulatorischer Rahmen	123		
Externe Referenzen	123		
Arbeitsmittel.....	124		
Produktionsmittel.....	124		
Lieferanten, Kooperationspartner.....	124		
Kunden und Leistungsempfänger	124		
Leistungskatalog.....	125		
Ökonomie.....	125		
Beispiel	126		

Teil 3: Werkzeuge und Hilfsmittel

Hier finden Sie ganz praktische Anleitungen, Hilfestellungen, Beispiele und konkrete Ideen, um in Ihrer Organisation die ersten Schritte zu probieren oder sie theoretisch zu verstehen.

Organisationsformen	140
Funktionale Organisation	140
Prozessorientierte Organisation.....	140
Projektorganisation	141
Matrixorganisation	141
Wertschöpfungsorganisation	141
Entscheidungswerkzeuge	142
Sach- und Beziehungsebene.....	142
Moderation: Wechsel zwischen Neutralität und Führung	144
Dokumentation von Entscheidungen.....	145
Wann welche Entscheidungswerkzeuge?	146
Entscheidungswerkzeug: Aus der Mitte wählen	148
Entscheidungswerkzeug: Kollegiale Rollenwahl	150
Entscheidungswerkzeug: Konsultativer Fallentscheid.....	152
Entscheidungswerkzeug: Widerstandsabfrage	154
Entscheidungswerkzeug: Kollegiale Einwandintegration.....	156
Entscheidungswerkzeug: Soziokratische Einwandintegration (Konsent)	158
Entscheidungswerkzeug: Universelles Entscheidungsverfahren	160
Entscheidungswerkzeug: Themenzentrierte Einwandintegration	162
Entscheidungswerkzeug: Entscheidungsrat.....	164
Kontinuierliche kollegiale Lernbegleitung	166
Was ist kollegiale Lernbegleitung?.....	166
Kommunikative Grundfähigkeiten für die kollegiale Selbstorganisation	169
Skalierungsprinzipien für große Organisationen	173
Die Delegationsmatrix im Kontext regulierter Dreiecksbeziehungen	175
Die Delegationsmatrix im Kontext regulierter Verantwortungsteilung.....	176
Unterschiedliche Wachstums- und Teilungsprinzipien	178
Organisationale Entwicklungsschulen	181

Soziale Dynamiken und Konflikte	182
Spannungsdreieck	183
Soziale Systemprinzipien	184
Basisprinzip: Verzicht auf Leugnung	185
1. Zugehörigkeit	185
2. Zeitfolge.....	186
3. Verantwortung und Einsatz	186
4. Fähigkeiten und Leistungen	186
Bedürfnisdreieck	188
Organisationsvorrang	189
Kulturbildende Momente	190
Was ist Kultur und wie ist sie gestaltbar?	190
Was ist ein kulturbildendes Moment?.....	191
Die Benutzungsanleitung für die Organisation	192
Dynamic Facilitation	194
Evolution menschlicher Organisationen	197
Macht (Rot)	197
Wahrheit (Blau)	197
Leistung (Orange)	197
Gleichheit (Grün)	198
Systemisch (Gelb).....	198
Holistisch (Türkis)	198
Wertbildungsrechnung	200
Einführung und Grundlagen	200
Die Wertbildungsrechnung im kollegialen Kreismodell.....	202
Leistungskataloge.....	203

Teil 3: Werkzeuge und Hilfsmittel

Agile Softwareentwicklung	204	Aktiv zuhörende Runde	232
Entwicklungsgeschichte.....	204	Rollen verteilen.....	233
Scrum.....	207	Aus der Mitte wählen.....	233
Exkurs: Scrum und Kanban im Kontext agiler Organisationsentwicklung.....	208	Widerstandsabfrage (1 – 5 Finger).....	233
Kanban.....	209	Verlängerungsabfrage	234
Das Spotify-Modell	210	Zustimmungssignal	234
Scaled Agile Framework – SAFe.....	211	Meinungsbild per Handzeichen.....	234
Large-Scale Scrum – LeSS	212	Diskussionshandzeichen	235
Design Thinking und Lean Startup	213	Timebox-Uhr	236
Objectives and Key Results – OKR.....	214	Timeboxing als Appell.....	236
Unterschiede zu anderen Ansätzen	216	Timeboxing als Prinzip.....	236
Delegationsstufen und Delegationstafel nach Management 3.0	216	Stempeluhr (40-Stunden-Woche).....	237
Change-Management und systemische Organisationsentwicklung.....	218	Pair-Working.....	237
Sozio- und Holokratie	221	Kleine Rituale.....	237
Mikrowerkzeuge (Workhacks):		Minilab, Murmelgruppe.....	238
Niederschwellige Kommunikations- und Arbeitsformate.....	225	Essenzen verschriftlichen	238
Kreisförmiges Organigramm.....	225	Advocatus Diaboli.....	238
ZDF-Jour fixe: Zahlen, Daten, Fakten	225	Vertieftes Zuhören/Gemeinsame Reflexion	239
Interne Open Spaces und Barcamps	226	Dynamic Facilitation-Dyade (1:1)	239
Arbeitsausstellung (Poster-Session)	226	Kleiner Denkraum	239
Ideenwettbewerb (Pitchday)	227		
Frei-Zeit (Slackday)	227		
Agile Schätzung (Planning Poker).....	227		
Priorisierung	228		
Die Not-to-do-Liste.....	228		
Verfalldatum für Aufgaben	228		
Ausmisten (Organisationale Inventur).....	228		
Klebezettel	229		
Beständige Nutzenhinterfragung	229		
„Wozu“ statt „Warum“	230		
Multiperspektivisch denken.....	230		
Stehungen (Standups)	230		
Ein- und Auschecken	231		
Zugehörigkeitsaufstellung und Unternehmensgeschichte.....	231		
Feedbackmarkt.....	231		
In Runden sprechen.....	232		

Teil 4: Metainformationen

Über die Autoren und dieses Buch.....	242
Wie wir zum Thema kamen	244
Quellen und Literatur	245
Glossar	250
Index	258

Vorweg

In einem Satz

Agile Organisationsentwicklung ist

- **die schrittweise empirische (Weiter-)Entwicklung einer Organisation**
- **durch kontinuierliche praktische Erprobungen einzelner Veränderungen**
- **mit anschließender Nutzenbewertung und Fortführungsentscheidung**

- **in einem systemisch-integralen Wertesystem und**
- **mit kollegial-selbstorganisierten Führungs- und Organisationsprinzipien.**

Über dieses Buch

Wie es zum Buch kam

Nach unserem letzten Buch zum Thema („Das kollegial geführte Unternehmen“) haben viele Leserinnen* einfach Anregungen aus dem Buch entnommen und begonnen, das eine oder andere in ihren Teams, Bereichen oder Organisationen zu erproben. Und das in einer Vielfalt und einem Umfang, wie wir es nicht erwartet hatten.

Darunter waren einfache Mitarbeiterinnen, Unternehmerinnen und Teamleiterinnen ebenso wie interne oder selbständige Organisationsberaterinnen.

Eigentlich wollten wir mit dem Buch nur einen Überblick geben und das Themengebiet konzeptionell und sprachlich erkunden, sortieren und konsolidieren.

Parallel haben wir in den letzten 2 – 3 Jahren einige hundert Organisationsentwicklerinnen in Workshops zum Thema ausgebildet und mit ihnen gemeinsam das Thema vertieft. Dabei ist uns klar geworden, was noch alles fehlt, was vielleicht auch weniger wichtig ist, welche neuen Fragen sich stellen, wenn man tiefer vordringt, und welche Missverständnisse entstehen können.

Zudem haben wir auch in unserer eigentlichen Arbeit, der Begleitung von Organisationen, ganz neue Anwendungsbereiche, Größen, Arten, Branchen und Kontexte von Organisationen kennengelernt – es ist kein Nischen- und kein theoretisches Thema mehr.

Das konkrete Interesse aus der Praxis und dem Organisationsalltag steigt rapide. Mit Respekt davor, dass wir inhaltlich dennoch eher am Anfang stehen, möchten wir mit diesem Buch die praktische Anwendung unterstützen und vereinfachen.

An wen es sich richtet

Und so ist dieses Buch ein neuer aktualisierter Zwischenstand, mit dem wir noch mehr zum unmittelbaren praktischen Tun anregen möchten. Wir haben uns bemüht, noch konkreter und einfacher zu werden, obwohl wir gleichzeitig auch tiefer vordringen und dabei gleichermaßen Haltung (Mindset), Erfahrungswissen (Skillset) und Werkzeuge (Toolset) berücksichtigen.

Dieses Buch richtet sich an Menschen, die kollegiale Führung und agile Selbstorganisation ganz praktisch erproben möchten – entweder in der eigenen Organisation oder als professionelle Begleiterin einer Organisation.

Viele neue Konzepte, Ideen und Fragen sind hinzugekommen, manches hat sich bestätigt und gefestigt, anderes nicht. Zu einem geringen Teil finden Sie in diesem Buch Inhalte, die auch schon im letzten enthalten waren – wir haben sie der Vollständigkeit halber, zur Abrundung oder Unabhängigkeit vom vorigen Buch mit aufgenommen.

Wie es zu lesen ist

Sie können das Buch kreuz und quer und selektiv lesen. Um dies zu erleichtern, haben wir ganz viele direkte Querverweise mit Seitenzahlen eingebaut. Mehr über uns und wer uns alles unterstützt hat, finden Sie beispielsweise auf ►Seite 242. Für selektive Schnellleser haben wir wichtige Stichworte und Aussagen hervorgehoben.

Der zweite Teil ist das Kernstück des Buches und folgt einem zeitlich gegliederten Prozessmodell. Im dritten Teil werden dann verschiedene Inhalte aus dem Prozessmodell vertieft und um weitere Inhalte ergänzt.

Wie es verwendet werden darf

Wir laden Sie ein, das Thema mit oder ohne uns weiter voranzutreiben. Alle unsere Fachgrafiken stehen unter einer Creative Commons License, zu erkennen am CC-Symbol, und dürfen frei verwendet werden – auch kommerziell und auch im Wettbewerb zu uns, solange Sie die Herkunft benennen und nicht so tun, als wäre es Ihr alleiniges Werk.

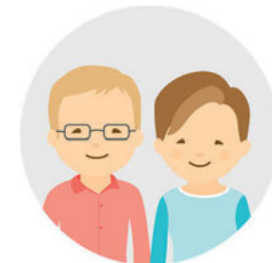
Das gilt nicht für die Fotos, Illustrationen und Icons in diesem Buch und nicht für den Text, außer sie sind auch mit dem CC-Symbol versehen.

Die Fachgrafiken sowie eine Reihe von Formular- und Druckvorlagen können Sie unter <https://kollegiale-fuehrung.de/material/> registrierungs- und kostenfrei herunterladen.

Wir verwenden soweit möglich bewusst Allgemeinbegriffe wie „kollegiale Führung“ oder „agile selbstorganisierte Organisationsentwicklung“, weil wir die Verbreitung und Weiterentwicklung dieser Ideen nicht marken- und lizenzrechtlich oder inhaltlich einschränken bzw. kontrollieren möchten.

Viel Erfolg und Freude beim Ausprobieren!

Bernd und Claudia



*Unabhängig vom verwendeten Genus meinen wir immer alle Geschlechter.

Wozu agile Organisationsentwicklung?

Was bis jetzt wichtig war (und bleibt): Effizienz und Produktivität

Die Steigerung von Effizienz und Produktivität ist seit über 100 Jahren das große Thema in der Wirtschaft:

- Zu Beginn des Taylorismus ging es dabei um die Standardisierung von Abläufen bspw. durch Fließbandarbeit. Damit wurden Produktivitätsgewinne mit den Faktor 10 – 100 erzielt.
- In den 1970er- und 1980er-Jahren wurden Automatisierung, EDV und später Robotisierung wichtiger.
- Seit den 2010er-Jahren heißen die Themen Digitalisierung und Big Data.

Während die Produktivitätssteigerungen zu Beginn des Taylorismus noch mit viel Kapital erkauf werden mussten, beispielsweise um Fabriken zu bauen, laufen die Grenzkosten digitalisierter Prozesse gegen null.

So wie der Taylorismus durch seine Kapitalanforderungen eher größere Unternehmen bevorzugte, so sind große Unternehmen im Zeitalter der Digitalisierung eher ein Resultat.

Sobald die Digitalisierung greift, werden die Unternehmen immer mächtiger und reicher bis hin zur Monopolbildung. Sie müssen ihre Gewinne gar nicht mehr für Produktionssteigerungen reinvestieren, sondern bekommen diese dank vernachlässigbarer Grenzkosten fast kostenlos.

Grenzkosten

Grenzkosten sind diejenigen Kosten, die durch die Herstellung einer zusätzlichen Mengeneinheit eines Produktes oder einer Dienstleistung entstehen.

Unsere Organisationen werden in die Zange genommen:

- Sie sind gefordert, wie seit Beginn des Taylorismus, ihre Produktivität und Effizienz kontinuierlich zu steigern.
- Und seit einiger Zeit stehen sie zusätzlich vor der Herausforderung, ihre Anpassungsfähigkeit systematisch zu erhöhen.



Foto: ID1974/Shutterstock.com

Wozu agile Organisationsentwicklung?

Aktueller Kontext: Digitalisierung und Grenzkostenausbeutung

Was ist eigentlich Digitalisierung? Digitalisierung wird zumeist als Sammelbegriffe einer ganzen Reihe von Entwicklungen verwendet und beinhaltet unterschiedliche Facetten:

- Digitalisierung ist die Ausdehnung der Automatisierung bis an die Schnittstelle von Kunden, Lieferanten und Geschäftspartnern und darüber hinaus. Wo früher Mitarbeiter einer Organisation Daten in internen Systemen erfasst haben, ist dies nunmehr (soweit möglich) von den Kunden und Lieferanten selbst zu übernehmen.
- Vernetzung von Geräten (Internet of Things, IOT) aller Art.
- „Intelligente“ Werkstücke und Produktionsmittel: Produktions- und Betriebsprozesse werden durch neue Prozessparadigmen flexibler und leistungsfähiger („Industrie 4.0“). Werkstücke tragen jetzt die Daten bzw. „Intelligenz“ über ihre bisherigen und noch möglichen Fertigungs- und Betriebsschritte mit sich.
- Mediatisierung: Digitalisierung bedeutet ebenso, bislang physisch gebundene Informationen, beispielsweise gedruckte Bücher, Film-DVDs und Musik-CDs, zu digitalisieren und somit einfach reproduzier- und verteilbar zu machen.
- Disintermediation ist ein Geschäftsmodell, bei dem Zwischenhändler mit Hilfe digitaler Prozesse überflüssig gemacht werden. Die bekanntesten Anwendungsfälle sind Reise- und Übernachtungsbuchungen, Personenbeförderung, Lieferdienste und Unterhaltung (Filme, Bücher, Musik, Spiele).
- Digitale Transaktionsplattformen bringen die Geschäftspartner gegen eine Transaktionsgebühr zusammen. Dabei können die Plattformbetreiber in den meisten Fällen den größten Teil der Marge für sich vereinnahmen, weil sie

den exklusiven Zugang zu den Daten der Beteiligten haben. Die eigentlichen Leistungsanbieter geraten durch ihre einfache Austauschbarkeit oft in wirtschaftlich prekäre Abhängigkeiten.

- Objektifizierung: Alternative oder zusätzliche Einnahmen entstehen Plattformbetreibern dadurch, dass sie Geschäfts- und Metadaten ausbeuten und an Dritte verkaufen oder vermieten. In diesem Fall sind die Geschäftspartner (vor allem die Kunden) nicht mehr oder nicht mehr allein nur handelnde Subjekte, sondern werden selbst zu Geschäftsobjekten: „Wenn eine Leistung zu wenig kostet, bist du selbst die Leistung.“
- Eine weitere digitale Strategie, vor allem von Plattformen zur sozialen Kommunikation („soziale Netzwerke“), ist die Plattformmonopolisierung. Sobald eine kritische Menge von Nutzern dabei ist, entsteht ein sozialer Sog. Wer sich nicht selbst ausgrenzen möchte, muss auch mitmachen und einwilligen.
- Auf Basis einiger der vorgenannten Geschäftsmodelle wird schließlich auch Verhaltensantizipation möglich. Mit Hilfe von Big Data und „künstlicher Intelligenz“ geben Maschinen Prognosen über das Verhalten von Menschen ab
- oder nutzen dies gar zur Nutzer-Manipulation (von plumper Werbung bis hin zu subtilen personalisierten und ethisch kritischen Manipulationen, Nudging genannt).

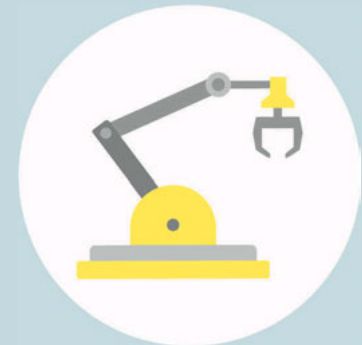
Weiterführendes

➔ Gerd Leonhard: *Technology vs. Humanity, Unsere Zukunft zwischen Mensch und Maschine*. Vahlen, 2017.

Neue Führungs- und Organisationsfokusse

Während im blauen Bereich in der Abbildung auf Seite 7 die Reduktion von Kosten im Vordergrund steht, um kostengünstiger als der Wettbewerb produzieren zu können, geht es im orangen Bereich eher um die Steigerung der Verkäufe. Hier bieten die verschiedenen Strategien und Geschäftsmodelle der Digitalisierung aktuell die größten Hebel.

Während in der Zeit vor der Digitalisierung die Leistungsorientierung vor allem mit Hilfe materialistischer Zielvereinbarungen erreicht wurde, um die beteiligten Mitarbeiter zu höheren Leistungen zu bewegen, beispielsweise mehr zu verkaufen, geht es im Zeitalter der Digitalisierung um die bessere Nutzung der Null-Grenzkostenbereiche in den Geschäftsmodellen und die Erfindung neuer Kundenbedürfnisse mit den dazu verkaufbaren Produkten und Dienstleistungen.



Wozu agile Organisationsentwicklung?

Populäre Begriffe

Disruption ist eine auf einer Innovation beruhende Veränderung, die etwas Bestehendes (Geschäftsmodelle, Branchen, Märkte) ablöst und obsolet werden lässt.

VUCA ist ein Akronym für Volatility, Uncertainty, Complexity und Ambiguity. Deutsch: Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit.

Dynamik beschreibt das Maß für die Veränderlichkeit von etwas.

Kompliziertheit ist ein Maß für die Unwissenheit und das Unverständnis eines Beobachters. Kompliziertheit kann man mit Wissen und durch Lernen handhaben.

Komplexität ist ein Maß für die Unvorhersehbarkeit und Vielfalt eines Systemverhaltens. Komplexität kann man nicht beherrschen, sondern ihr nur mit einer ebenbürtigen eigenen Komplexität begegnen.

Effizienz ist ein Maß für die Kosten-Nutzen-Relation, also die Wirtschaftlichkeit.

Effektivität ist ein Maß für Wirksamkeit, welches das Verhältnis von erreichtem zu definiertem Ziel beschreibt.

Taylorismus ist eine auf kausalen Zusammenhängen beruhende Lehre der Arbeitsorganisation und des Managements.

Agilität ist ein Maß für die Anpassungs- und Reaktionsfähigkeit eines Systems sowie der Oberbegriff für eine Menge von Methoden, Modellen und Werkzeugen zum Umgang mit Dynamik und Komplexität in Entwicklungsprozessen.

Neuer Fokus: Disruptions- und Anpassungsfähigkeit

Dadurch, dass es viel einfacher geworden ist, neue Geschäftsmodelle auszuprobieren, werden bestehende Marktteilnehmer herausgefordert und verunsichert. Und sobald die neuen Geschäftsideen erfolgreich werden, stellen sie oftmals klassische Geschäftsmodelle oder ganze Branchen infrage.

Diese neuen Geschäftsmodelle und -strategien sorgen für eine größere Dynamik und Komplexität für bestehende Unternehmen, sodass sich die betroffenen Unternehmen anpassen und neu erfinden müssen.

Unsere Organisationen sind historisch tayloristisch geprägt, auf Effizienz getrimmt und optimiert für weitgehend stabile Rahmenbedingungen. Das nun dynamischer und komplexer gewordene Umfeld überfordert deshalb viele Organisationen.

Um die Anpassungsfähigkeit an neue geschäftliche Rahmenbedingungen, Markt- und Wettbewerbssituationen, technische Entwicklungen und einiges mehr zu erreichen, sind andere Organisations- und Führungsprinzipien hilfreich.

Beispielsweise ist der äußeren Komplexität eine passende interne Komplexität entgegenzustellen:

Weil für einen komplexen und dynamischen Kontext kaum vorhersehbar ist, wann und wo in einer Organisation welche Kooperationen und Kommunikationen notwendig sind, müssen Verantwortlichkeiten, Entscheidungen und Kooperationsbeziehungen dynamisch und situativ verteilt und gestaltet werden.

Linienorganisationen mit festen Führungskräfte-Hierarchien können dies kaum leisten.

Obwohl das Schlagwort **VUCA** (Bedeutung siehe Randspalte) in den letzten Jahren große Aufmerksamkeit erhalten hat, heißt dies noch lange nicht, dass Effizienz- und Leistungsdenken obsolet sind. Bei der ganzen VUCA-Diskussion konnte der Eindruck entstehen, dass es jetzt nur noch um Dynamik und Komplexität geht.

Doch die Bemühungen der Wirtschaft um immer weitere Effizienz- und Produktivitätssteigerungen sind unvermindert.

Der Fokus auf Anpassungs- und Komplexitätsfähigkeit löst das bisherige Effizienz- und Leistungsdenken nicht ab, sondern beschreibt zusätzliche notwendige Fähigkeiten.

Dazu gehört nun auch, situativ zu erkennen, in welchen Kontexten innerhalb einer Organisation welche Führungsprinzipien hilfreich sind. Die nebenstehende Komplexitätsmatrix bietet hierzu eine Orientierung.

Weiterführendes

- ➔ 213 Lean Startup, Design Thinking
- ➔ Clayton M. Christensen: *The Innovator's Dilemma. Warum etablierte Unternehmen den Wettbewerb um bahnbrechende Innovationen verlieren.* Vahlen 2011, Original 1997.

Wozu agile Organisationsentwicklung?

Komplexitätsspezifische Führungsfokusse

Wir brauchen also nicht nur Theorien und Modelle zur Organisationsentwicklung, die einen souveränen Umgang mit Komplexität und Dynamik ermöglichen, sondern solche, die komplexitätsspezifisch den Fokus variieren können.

In unseren Organisationen existiert alles nebeneinander, nur dass in verschiedenen Bereichen und zu verschiedenen Zeitpunkten jeweils andere Fokusse relevanter sind.

Wo immer standardisierte Prozesse sinnvoll sind, weil die Rahmenbedingungen angemessen stabil sind, werden wir gefordert, diese zu nutzen,

zu automatisieren und zu digitalisieren, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Und wo es darum geht, aus den vorhandenen und bekannten Möglichkeiten das Optimum herauszuholen, setzen Unternehmen vorzugsweise auf Prinzipien der Leistungsorientierung. Sie erhöhen systematisch ihre Auslastung und nutzen Grenzkostenvorteile.

Und auch Wissensvorsprünge sind weiterhin relevant und werden durch Patente, Expertenbindung und Vergleichbares soweit möglich abgesichert.



© Kommerzielle Nutzung bei Nennung des Rechteinhabers erlaubt: Bernd Oestereich, Claudia Schröder (<https://kollegiale-fuehrung.de>)
 In diese Grafik sind Ideen von Heinz Jarmei, Frank Boos und Gerald Mitterer eingeflossen (Einführung in das systemische Management, 2014, S. 65ff.)

Abgrenzung vom Cynefin-Modell

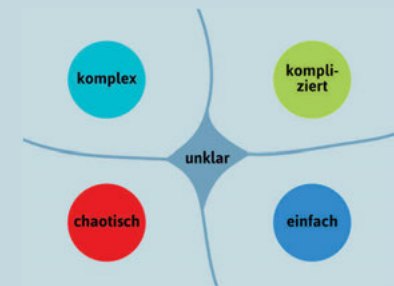
Das Cynefin-Modell von David Snowden verwendet ähnliche Unterscheidungen, nur anders geordnet, und beschreibt die vier Quadranten (Domänen genannt) *komplex*, *kompliziert*, *chaotisch* und *einfach*. Zusätzlich beinhaltet es in der Mitte als fünfte Domäne *unklar* (disorder).

Das Wort Cynefin (gesprochen κινῖν) stammt aus dem Walisischen und bedeutet ungefähr Lebensraum, Platz oder Domäne.

Das Cynefin-Modell verfolgt einen anderen Zweck als die hier gezeigte Komplexitätsmatrix, was insbesondere an dem beim Cynefin-Modell in der Mitte liegenden unklaren Bereich und den expliziten Bereichsgrenzen deutlich wird. Das Cynefin-Modell fokussiert mehr auf die Wechsel zwischen den klar abgegrenzten Bereichen.

Die Komplexitätsmatrix hingegen zeigt ein räumliches Kontinuum, also einen ununterbrochenen Zusammenhang, und fokussiert auf relative Unterschiede für eine differenzierte Nutzung. Das Cynefin-Modell hingegen kann als einfache Orientierungshilfe in Entscheidungssituationen verwendet werden.

➔ David Snowden, Mary Boone: *A Leader's Framework for Decision Making*. In: Harvard Business Review. November 2007, S. 69–76.



Wozu agile Organisationsentwicklung?

Warum ist kollegiale Führung relevant?



Führungskraft: Rolle, die in einer Organisation ausschließlich Führungsarbeit erbringt.

Vorgesetzter: Führungskraft, die Mitarbeitern von einer hierarchisch noch höher gestellten Führungskraft vorgesetzt wurde.

Metaprozesse und -strukturen: Prozesse und Strukturen, die auf Prozesse und Strukturen einwirken.

Metaführung: Führungsarbeit, mit der Führungsarbeit gestaltet wird.

Kollegiale Führung ist die auf viele Kollegen dynamisch-selbstorganisierte verteilte Führungsarbeit an Stelle auf spezielle und vorge setzte Führungskräfte konzentrierte. Sie ist keine zwingende Voraussetzung, um die zuvor beschriebenen komplexitätsspezifischen Führungsfokuse herzustellen – aber enorm praktisch.

Je weiter der Fokus in der Komplexitätsmatrix (➔Seite 7) unten links liegt, desto eher überwiegen die Vorteile fester Führungskräfte. In diesem Bereich helfen feste Prozesse und Strukturen, bewährtes Erfahrungswissen aus der Vergangenheit und bekannte Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge.

Je weiter der Fokus rechts oben liegt, desto relevanter wird es, dass die beteiligten Personen unmittelbar und dynamisch kooperieren, weil indirekte Kommunikationen verschwenderisch wären.

Weil in einem komplexen Kontext kaum vorhersehbar ist, wann wer mit wem worüber kommunizieren muss, sind feste Kommunikations- und Machtbeziehungen, wie sie in pyramidenförmigen Linienorganisationen üblich sind, überfordert. Zu viele Beteiligte mit zu engen Perspektiven kosten viel zu viel Zeit und liefern zu wenig belastbare Ergebnisse.

Hier geht es um die Fragen, welchen Ressourcen wir vertrauen:

- Welchen Führungsfokus wählen wir und welche vorhandenen Führungs- und Organisationsprinzipien sind gerade die passenden? In der Komplexitätsmatrix auf Seite 7 visualisieren wir diesen Aspekt mit den rechts oben stehenden Pfeilen.
- Oder sollten wir gar einen Musterwechsel (➔Seite 137) provozieren, also ganz neue Prozesse und Strukturen entwickeln? Neue Prozesse und Strukturen zu entwickeln bedeutet,

dass sich vorhandene Verantwortungs- und Machtbereiche, also Führungsrollen und -positionen, verändern.

Die vorhandenen Führungskräfte sind hier befangen. Und die übergeordneten Führungskräfte sind tendenziell zu weit weg vom Geschehen. Mangels kausaler Sicherheit müssen wir hier empirisch vorgehen, also Möglichkeiten erproben und bewerten. Bevor nun die daran beteiligten Personen aufwändig ihr Erfahrungswissen an übergeordnete Führungskräfte weitergeben, ist es meistens viel effizienter und effektiver, diese Entscheidungen an der Basis zu belassen.

- Damit dieser Vorgang wiederum halbwegs systematisch abläuft, brauchen wir bewährte Metaprozesse und -strukturen, wie sie die kollegiale Führung beschreibt.
- Und bei alledem hilft es, sich von gemeinsamen Werten leiten zu lassen.

Eine Organisation, die in kollegialer Führung geübt ist und die über die entsprechenden Metaprozesse und -strukturen verfügt, kann die passenden Führungsfokuse schneller und wirksamer einnehmen als eine auf Führungskräften basierende.

In einer kollegial geführten Organisation können selbstverständlicher, routinierter und günstiger die jeweils passenden direkten Kommunikationen entstehen, als in einer stabilen, auf Führungskräften und reglementierten Kommunikationswegen basierenden Organisation, in der die Kommunikationen von zentralen Instanzen vermittelt werden.

Deswegen ist eine kollegial-selbstorganisierte Führung im aktuellen wirtschaftlichen Kontext ein hilfreiches Modell.

Anwendungsbereiche der Entwicklungsmethoden

Die unten abgebildete Anwendungsbereichsmatrix beschreibt die Anwendungsbereiche verschiedener Entwicklungsmodelle anhand der beiden Fragen,

- ob das zu entwickelnde System (Objekt, Entwicklungsgegenstand) eher kausal oder eher komplex ist und
- ob der Kontext, in dem das System operiert und der Anforderungen stellt, eher stabil oder eher dynamisch ist.

Anforderungen und Kontext

Als Grund, warum traditionelle Entwicklungsmodelle immer seltener erfolgreich anwendbar sind, wird gemeinhin die gestiegene Komplexität und Dynamik des Umfeldes genannt:

- Im Bereich der Softwareentwicklung kamen die herkömmlichen Wasserfall-orientierten Vorgehensmodelle seit den 1990er Jahren immer spürbarer an ihre Grenzen. Das Umfeld entwickelte sich schneller und unvorhersehbarer, als die Entwicklungsprojekte dies mit ihren Vorgehensmodellen handhaben konnten (→ Seite 204, Entwicklungsgeschichte).
- Seit Anfang der 2000er Jahre ist auch das Umfeld von Unternehmen selbst komplexer geworden (Stichwort VUCA, vgl. → Seite 6), womit wiederum traditionelle Führungs- und Organisationsmodelle immer weniger klarkommen.

Für die hier gezeigte Grafik bedeutet dies, dass es zu einer Verschiebung von unten nach oben gekommen ist.

Entwicklungsgegenstand

Es gibt aber noch einen weiteren interessanten Aspekt, der in der Grafik durch die andere Achse repräsentiert wird. Hier liegt der Fokus nicht auf der Umgebung des Systems, sondern auf dem zu entwickelnden System selbst:

- Handelt es sich um ein **technisches System**, dass sich kausal und reproduzierbar verhält, wie dies bei Software- und Hardwaresystemen gewöhnlich der Fall ist?
- Oder handelt es sich um ein **soziales und damit komplexes System**, wie bei Teams und Organisationen?

Wenn der Bearbeitungsgegenstand (also das Objekt) einer Entwicklungsmethode komplex ist (ein soziales System), brauchen wir ganz andere Methoden, als wenn er einfach oder kompliziert ist (wie bei einem technischen System).

Beachtenswert ist nunmehr, dass Entwicklungsmethoden wie Scrum zwar für einen dynamischen Entwicklungskontext passend sind, weniger aber zur Entwicklung sozialer Systeme. Das liegt an der Herkunft aus dem Bereich der Softwareentwicklung, mit einem reproduzierbaren und rücksetzbaren Systemverhalten, unterschiedlichen Ausführungskontexten (getrennte Entwicklungs-, Test- und Produktionsumgebungen), Test- und Buildautomatisierung, Konfigurationsmanagement und vielem mehr (→ Seite 208).

Die genauen Positionen der verschiedenen Modelle in der Matrix sind vermutlich auch etwas anders vorstellbar – uns geht es hier mehr um grundsätzliche Unterscheidungen. Weitere Informationen zur Positionierung siehe → Seiten 208, 218 und 221.





Unsere Einflüsse und Quellen

Das in diesem Buch erklärte Modell mit seinen zahlreichen Prinzipien, Konzepten und Praktiken hat viele Mütter und Väter. Es ist eine Synthese ganz unterschiedlicher, sich aber ergänzender Ansätze. Einige sind viele Jahrzehnte alt, andere sind erst in jüngerer Zeit bekannt oder relevant geworden.

Wir haben uns bemüht, alle unsere Quellen und Einflüsse zu identifizieren und zu benennen. Das ist manchmal gar nicht so einfach, weil eine bestimmte Lektüre beispielsweise schon lange zurückliegt oder uns eine Idee auch nur indirekt oder aus unklarer Sekundärliteratur bekannt ist.

Ebenso haben wir versucht zu verstehen, von wem sich diese wiederum haben beeinflussen lassen.

Die dargestellten historischen Einflüsse zwischen den Ansätzen und Schulen entsprechen unserem aktuellen Verständnis. Sie sind teilweise durch Primär- und Sekundärliteratur gut belegt, manchmal aber auch nur (inhaltlich) naheliegend und etwas spekulativ. Und mancher Autor versteckt seine Quellen gut oder verschweigt sie gar.

Bei mancher Quelle handelt es sich um eine ganz konkrete Publikation mit einem eindeutigen Erscheinungszeitpunkt. Ab und zu sind es auch eher Entwicklungsabschnitte oder gar Lebenswerke, die sich zeitlich auch anders zuordnen ließen.

Die nebenstehende Grafik enthält folgende Elemente:

- Bekannte Theorien, Ansätze, Ideen und Schulen, die zumeist mit einer Person oder einem kleinen Personenkreis verbunden sind (dargestellt durch Rechtecke).
- Bekannte, naheliegende oder vermutete Einflüsse und Beziehungen zwischen diesen Ansätzen (dargestellt durch dünne Linien).
- Spezifische Konzepte und Ideen aus diesen Ansätzen (notiert in den Anmerkungen zu den Linien), die wir konkret und praktisch (versuchen zu) nutzen (dicke Linien).

Die Grafik zeigt unsere ganz persönliche und subjektive Perspektive, bezogen auf das Thema der kollegialen und agilen Organisationsentwicklung. Insofern fehlen sicherlich einige Ansätze, weil wir sie nicht kennen, nicht

verstanden haben oder weil wir sie für weniger themenrelevant oder gar kontraproduktiv halten.

Einige Ansätze nennen und kennen wir, weil sie bekannt sind, nutzen sie aber – warum auch immer – in unserer Praxis und Theorie zu wenig. Für andere mögen sie gleichwohl hilfreich und relevant sein.

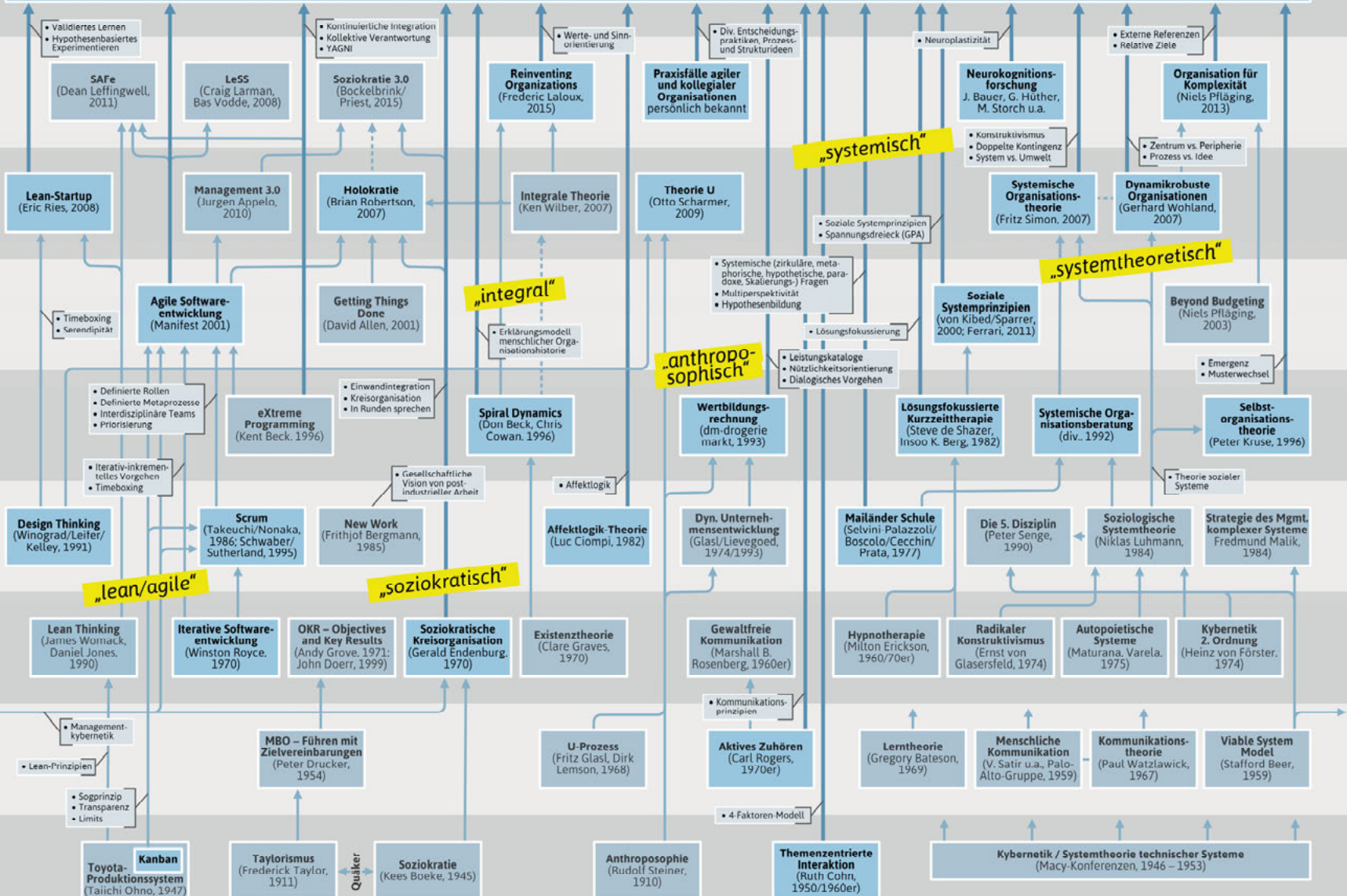
Ebenso arbeiten parallel zu uns auch Kolleginnen an anderen Modellen, Methoden, Publikationen und Marken, die auf ähnlichen Einflüssen beruhen und die wir teilweise berücksichtigt haben. Dennoch ist der Zweck der Grafik nicht, die agile Welt umfassend zu erklären, sondern lediglich, unsere Einflüsse aufzuzeigen.

Vieles in diesem Buch haben wir selbst erfunden und entwickelt und vieles haben wir bei unseren Kunden oder bei anderen gefunden. Vor allem aber haben wir eine Synthese gebildet und verschiedene Konzepte (re-)kombiniert. Zu unserem eigenen Verständnis haben wir auch Ideen konzeptionell geordnet oder sprachlich geklärt und neu gefasst.

Kollegial geführte agile Organisationsentwicklung*

(Oestereich/Schröder, 2016)

Version 8/2019



*Mit dieser Grafik beschreiben wir, welche Ideen uns maßgeblich inspiriert haben und von uns in das Modell der kollegial geführten agilen Organisationsentwicklung integriert wurden (dicke Linien). Die notierten Einflüsse zwischen den übrigen Autoren (dünne Linien) stellen lediglich unser subjektives Verständnis im Kontext unseres Anliegers dar.

CC BY Kommerzielle Nutzung bei Nennung der Rechteinhaber erlaubt: Bernd Oestereich, Claudia Schröder (<https://kollegiale-fuehrung.de>)

Teil 1

Teil 1: Basiskomponenten agiler Organisationsentwicklung

Welche Komponenten müssen unserer Erfahrung nach mindestens zusammenkommen, um eine belastbare agile Organisationsentwicklung in einer Organisation aufzubauen und nachhaltig zu verankern?
Worauf kommt es wirklich an?

1. Ein kleinschrittiges erprobendes Herantasten

mit übergangsweiser oder dauerhafter Koexistenz zu den bestehenden Führungssystemen – anstelle einer abrupten und kompletten Ablösung.

2. Eine kollegial verteilte und ziehende Führung,

also Führungsarbeit nach dem Sogprinzip – statt von oben nach dem Push-Prinzip vorgegebene Change-Maßnahmen.

3. Struktur- und Prozesssicherheit:

Klare äußere Rahmenbedingungen, was kollegial gestaltbar ist. Konkrete Struktur- und Prozessvorschläge zum Start der Selbstorganisation – statt Selbstüberlassung.

Eine professionelle systemisch-integrale Haltung

der externen Organisationsbegleiter und die Bereitschaft der Auftraggeberin, diese zu adaptieren.

Wohin? Ein Paradigmenwechsel

Traditionelle Veränderungsprozesse und Change-Projekte werden der zunehmend komplexeren und dynamischeren Welt nicht mehr gerecht. Das kollegiale Führungskonzept geht deswegen ganz neue Wege im Sinne eines Musterwechsels (➔Seite 137).

Weil die Komplexität weiter steigen und nicht wieder zurückgehen wird, gehen wir aktuell von einem Paradigmenwechsel aus. Das hier vorgestellte Vorgehen markiert dabei eher den Anfang als das Ende einer Entwicklung. Die Entwicklung selbst als kurzfristige Modeerscheinung abzutun wäre aber fahrlässig.

Evolutionär mit revolutionärer Wirkung

Es handelt sich um ein evolutionäres Vorgehen mit revolutionären Auswirkungen. Wir versetzen Unternehmen in die Lage, Führung in kleinen Schritten flexibel neu zu organisieren und sich dabei an den Gegebenheiten und Bedürfnissen der Organisation und ihrer Mitglieder zu orientieren, anstatt auf einmal den großen Hebel umzulegen und die vergangene Welt komplett abzuschaffen.

Dabei entsteht parallel zur alten Organisation erprobend und lernend ein neues System. Der Veränderungsprozess wird primär durch die Mitarbeiterschaft in Form kontinuierlichen Ausprobierens im eigenen Lerntempo während ihrer Arbeitszeit vollbracht. Beraterinnen begleiten punktuell bei auftauchenden Bedarfen fachlich und prozessorientiert und verstehen sich als kollegiale Lernbegleiterinnen.

Paradigma

Ein Paradigma ist die Gesamtheit von Grundauffassungen, die für einen bestimmten Zeitabschnitt maßgeblich das allgemeine Weltbild prägen.

Unterschiede zu traditionellen zielorientierten Change-Prozessen:

- Das Altsystem bleibt bestehen, während parallel ein geschütztes neues System erprobt und aufgebaut wird. Wir versuchen nicht, das bestehende System von innen heraus zu reformieren, sondern beobachten, ob das neue parallel erbaute attraktiv genug wird, das alte abzulösen.
- Alle Veränderungen sind komplett von der jeweils betroffenen Mitarbeiterschaft eigenverantwortlich zu leisten. Sie bestimmen auch Inhalt und Tempo der Veränderungen.
- Dabei fungieren externe Beraterinnen als punktuelle Lernbegleiterinnen auf fachlicher und prozessualer Ebene (➔Seite 220).
- Sie leiten den Start in einen kontinuierlichen Veränderungsprozess durch kleinteiliges Ausprobieren mit *anschließender* Überführung in belastbare neue Strukturen an.
- Die neue Führungskultur zahlt auf die *Anpassungsfähigkeit* des Unternehmens ein. Arbeitsverdichtungen, Effizienz- und Gewinnsteigerungen sind kein Ziel. Gleichwohl steigt meistens die Effizienz, weil wertvollere Arbeit getan wird und unsinnige entfällt.
- Die beteiligten Personen durchlaufen einen stetigen kommunikativen Reifungsprozess.

Vom Problem zum Ausprobieren

Anstatt langatmig theoretisch zu diskutieren, wie etwas sein könnte, wenn man es tun würde, geht es um das zügige Ausprobieren. Erst danach wird entschieden, ob die neue Art zu arbeiten, zu handeln und zu entscheiden beibehalten werden soll oder nicht. Die Mitarbeiterschaft kann bedarfsweise zur vorherigen Praxis zurückkehren und wieder auf die alten Handlungsweisen aufsetzen.

Wir umgehen damit die in der Arbeitswelt eingespielten problemorientierten Denkprozesse, die meist nur Denkhürden, Sorgen und Ängste in den Köpfen der Anwesenden reproduzieren. Stattdessen öffnen wir Möglichkeiten, sodass Menschen mutig, lustvoll und zuversichtlich ins Tun kommen, um eine Veränderung zu erfahren. Wir machen Entwicklungen spürbar, um sie danach zu besprechen, zu reflektieren und zu neuen belastbaren Erkenntnissen zu gelangen.

Stets geht es darum, Unterschiede festzustellen, im Sinne von „Aha, so könnte ich das also gestalten und so fühlt es sich dann für mich und die Gruppe an“. Natürlich läuft es beim ersten Mal nicht gleich zufriedenstellend. Wie bei allem, was wir lernen, verbessern wir uns durch häufiges Anwenden, Verinnerlichen, Tun.

Menschen scheinen sich von dieser Vorgehensweise ganzheitlicher angesprochen zu fühlen. Sie setzen ganz automatisch all ihre geistigen und körperlichen Fähigkeiten ein – was wir im privaten Umfeld, ohne überhaupt nachzudenken, ständig tun. Sach- und Beziehungsebene werden gleichermaßen individuell als auch als Gruppenerlebnis angesprochen und genutzt.

Das neue Führungs- und Organisationssystem wird iterativ reflektiert, verbessert und erweitert, bis es möglicherweise auch das gesamte alte System ablösen kann, was aber nicht zwingend notwendig ist.

Voraussetzungen für diese Vorgehensweise sind ein wirtschaftlich gesundes Unternehmen und verlässliche Entscheiderinnen und Sponsorinnen, die den Willen, den Mut und das Durchhaltevermögen haben, einen kontinuierlichen Reifungsprozess zu starten, beizubehalten, und sich selbst ebenfalls demütig als Lernende begreifen. Dies ist nur möglich, wenn wir in Beziehung zueinander gehen und uns in einer Haltung des Nicht-Wissens gemeinsam den Problemen nähern und gemeinsam miteinander lernen.

Wöchentliches Company-Board-Treffen

Dieses Bild zeigt Mitarbeiterinnen aus drei Wertschöpfungskreisen eines Geschäftsbereiches, die einmal pro Woche für ca. 20 Minuten vor ihrem gemeinsamen Company-Board (Führungsmonitor) stehen und die aktuelle Führungsarbeit klären.



Moderatorinnen
(aus Moderationspool)

Führungsmonitor
(Company Board)

Einsichten aus
der letzten
Retrospektive

„How to work at ...“
(Benutzungsanleitung für die
Organisation – nicht im Bild)

Aktuelles Datum
(fürs Fotoprotokoll)

Dokumentation
weiterer Rollen

Übersichtstafel:
Wer hat welche
Rollen?

Moderations-
material

Kriterien für
Spalten im
Führungsmonitor

Vorlagen für Standard-
Entscheidungsverfahren

Kollegiales Kreismodell
(Führungskarte)

Delegationsmatrix
(verdeckt)

Mitarbeiter aus drei
Geschäftsteams beim
wöchentlichen Plenum
am Führungsmonitor

Grundlage: Professionelle systemisch-integrale Haltung

Eine professionelle systemisch-integrale Haltung ist eine Basiskomponente agiler Organisationsentwicklung. Was für uns eine professionelle Haltung ausmacht und auf welchen elementaren Einsichten, Prinzipien, Theorien und Werten eine systemisch-integrale Haltung beruht, erläutern wir in diesem Kapitel.

Was ist eine professionelle Haltung und welche Bedeutung hat sie?

Eine Haltung ist ein grundlegender, aus Werten, Einsichten, Denk- und Gefühlsmustern bestehender, innerer Haltepunkt (eine Überzeugung) zu einer Angelegenheit, der unser Verhalten leitet.

Eine Haltung ist also nicht allein eine Überzeugung, ein Glaubenssatz oder eine Einstellung – sie wird im individuellen Lebensvollzug, also in den Handlungen, Zielsetzungen, Aussagen und Urteilen eines Menschen auch beobachtbar.

Eine professionelle Haltung basiert zudem auf der kontinuierlichen Übung und Reflexion des eigenen Könnens im beruflichen Kontext und ist damit auch Teil der professionellen Persönlichkeitsbildung.

In unterschiedlichen Kontexten haben wir möglicherweise verschiedene Haltungen, denn sie basieren immer auch auf der Wechselwirkung und den Bezügen zu anderen und der Welt. Wegen dieser Wechselwirkung und Kontextabhängigkeit ist Haltung nichts Statisches, sondern etwas immer wieder zu Übendes, Erprobendes, Gestaltendes und Reflektierendes.

Haltungen werden kultiviert: Obwohl Haltungen auf Überzeugungen, Modellen, Theorien basieren, zeigen sie sich immer praktisch, im Verhalten, in der Umsetzung, im Wie. Eine Haltung ist eine Brücke von verinnerlichter Theorie und Gefühlsmustern auf der einen Seite zur Praxis und zum Können auf der anderen Seite.

„Eine Haltung zu haben bedeutet für mich, aus einer Grundüberzeugung heraus zu handeln, die die ganze Person umfasst, also ihren Körper, ihren Geist und ihre Gefühle.“ (Christiane Woopen in [Josten 2017]).

„Haltung bestimmt unser Verhalten, wichtiger ist aber wohl, dass sie in Halt gründen muss, also einen Haltepunkt haben muss, um fest und klar sein zu können.“ (Hans-Peter Lauffs in [Josten 2017])

Haltungen können wir auch gemeinsam kultivieren, indem wir uns über grundlegende Werte, Theorien und Einsichten verständigen und sie gemeinsam einüben. Dies ist vor allem für den professionellen Bereich interessant und ein bekanntes Beispiel ist die systemische Coaching-Haltung.

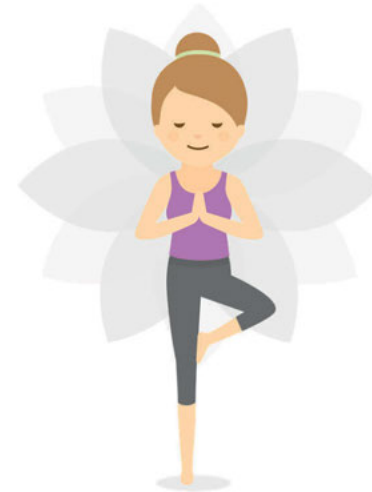
Eine Haltung ist erlernbar als praktische Verknüpfung von Theorie und Übung. Weil es nicht allein um abrufbares Wissen geht, sondern um den Aufbau von Denk-, Gefühls- und Reaktionsmustern, also von neuronalen Mustern und Verknüpfungen in unserem Gehirn, brauchen wir Wiederholungen und viel Übung. Mit jedem Mal fällt es uns dann leichter, uns in bestimmter Weise zu verhalten.

Darum dauert eine gute systemische Coaching-Ausbildung mindestens ein Jahr, sie ist anwendungsorientiert und besteht aus Übung, Übung, Übung.

In diesem beschriebenen Sinne ist eine professionelle systemisch-integrale Haltung eine Basiskomponente agiler Organisationsentwicklung. Auf welchen Einsichten, Prinzipien, Theorien und Werten sie beruht und was wir unter integral verstehen, vertiefen wir im Folgenden.

Man muss Werte haben, um sie zu realisieren.

Fritz B. Simon



In einer frühen Phase kann eine Organisation in einem Workshop gemeinsam erste Werte und Prinzipien bestimmen und beispielsweise folgende Fragen bearbeiten:

- Welche Werte sind uns wichtig?
- Was bedeuten sie für uns?
- Was machen wir dafür?

Weiterführendes

- ➔ 22 Was ist systemisches Denken?
Was ist integrales Denken?