

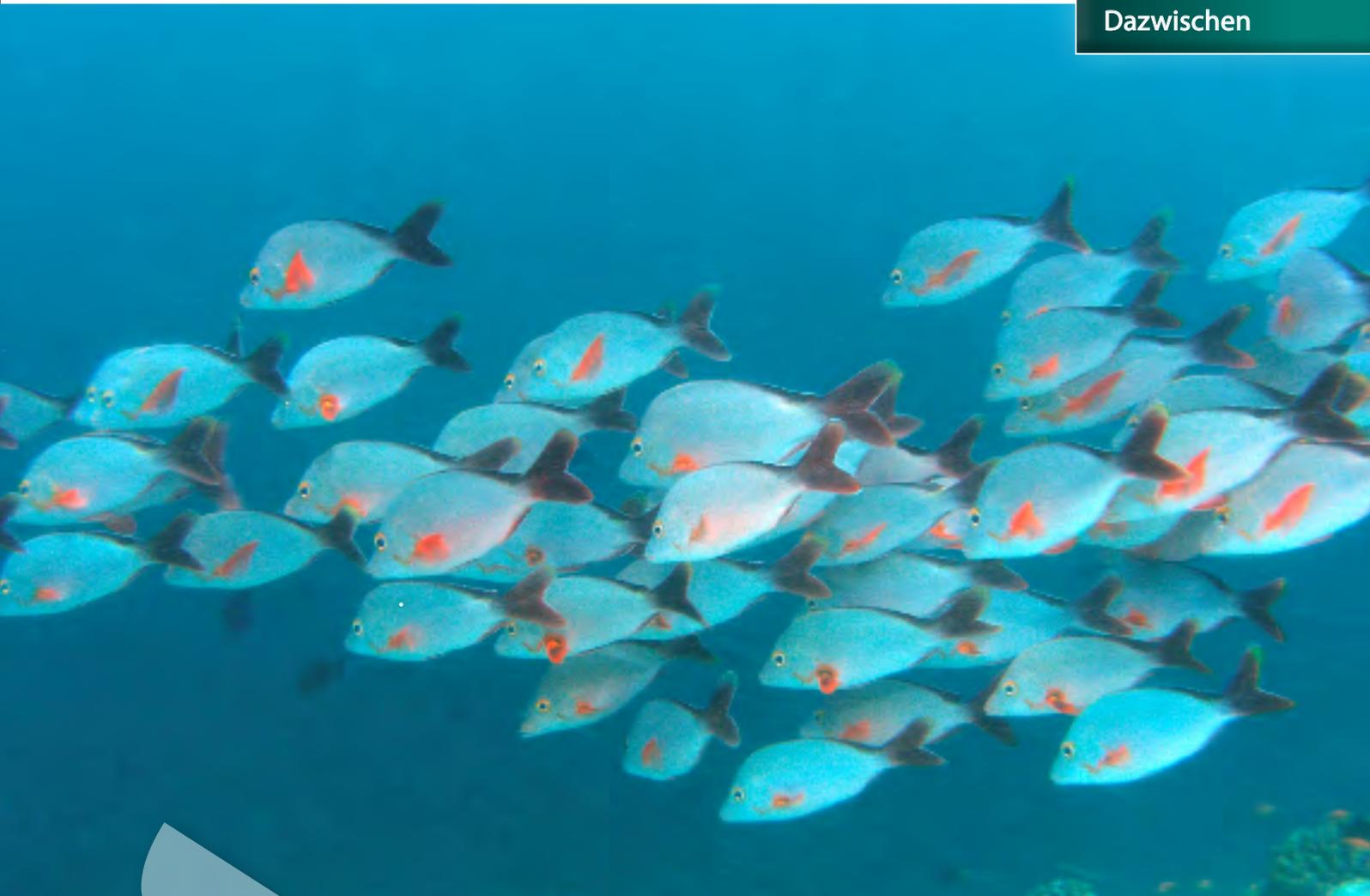
# INNOVATOR

N° 28

Das Magazin für Unternehmensentwicklung

Frühling 2016

Die Kraft entsteht  
Dazwischen



## Die neue Beweglichkeit

### Agile Organisationsformen im Kommen

- > Wir sind im Übergang – mit Scrum, Holacracy & Co in die digi-cale Zukunft
- > Wagnis Selbstverantwortung – auf der Suche nach Vertrauen und einem klaren Wofür
- > Ko-Kompetenz: Die Zukunft der Zusammenarbeit
- > Dialogische Intelligenz



Quelle: Fotolia

## Einige Codes rund um Agile Organisationen

Mag. Franz Auinger

### **Digiale Zukunft** (Walter Sinn, 2015, S. 11 ff)

Erkenntnis aus der Studie „Leading a Digital Transformation“ von Bain & Company: Die Zukunft der Wirtschaft ist nicht digital, sondern „digical“. Das heißt, dass digitale und physische (physical) Geschäftsmodelle zusammenwachsen und so zu tiefgreifenden Veränderungen führen werden. Digitale Ansätze werden zu Innovationstreibern, sie helfen physische Geschäftsmodelle durch digitale Transformation erfolgreich weiterzuentwickeln.

### **Agile Organisation** (Winald Kasch, 2013)

Agile Organisation ist eine Antwort auf die zunehmende Dynamisierung und Komplexität der Unternehmensumwelten. Durch eine maximale Flexibilität und Gewandtheit soll sich die Organisation rasch und zeitgerecht an wandelnde Anforderungen anpassen und erfolgreich realisieren können. Traditionelle hierarchische Systeme, die auf Planbarkeit und Steuerbarkeit aufbauen, können dieser Agilität nicht ausreichend entsprechen.

### **Scrum** (Helmut Bischof und Immanuel Kohn, 2015, S. 90 ff)

„Beabsichtigtes Gedränge“ – in möglichst kurzer Zeit möglichst viel Austausch erreichen! Dabei ist das Was in kurzen Zeitabständen veränderbar, das Wie (Arbeits- und Lernprozess) ist konsequent organisiert. Die unterschiedlichen Zugänge, Expertisen, Persönlichkeiten bekommen in diesem integrativen und assoziativen Ansatz Raum und Stimme. Denken und Ausführen liegen eng beisammen, kurzfristige „Sprints“ mit anschließender Reflexion sichern einen erfolgs-

versprechenden Entwicklungspfad. Die Teams organisieren und steuern sich selbst. Der Blick auf den Kunden ist wichtiger als die Planerfüllung. Die gemeinsam entwickelte Vision steht am Beginn, der iterative, inkrementelle Prozessrahmen (Scrum-Flow) sichert einen fokussierten Prozess. Mit jedem „Sprint“ (Puls im Zyklus) entsteht eine Änderung. Leitend sind Prinzipien des Agilen Managements und die damit verbundenen Werte und Rollen.

### **Holacracy** (Brian J. Robertson, 2007)

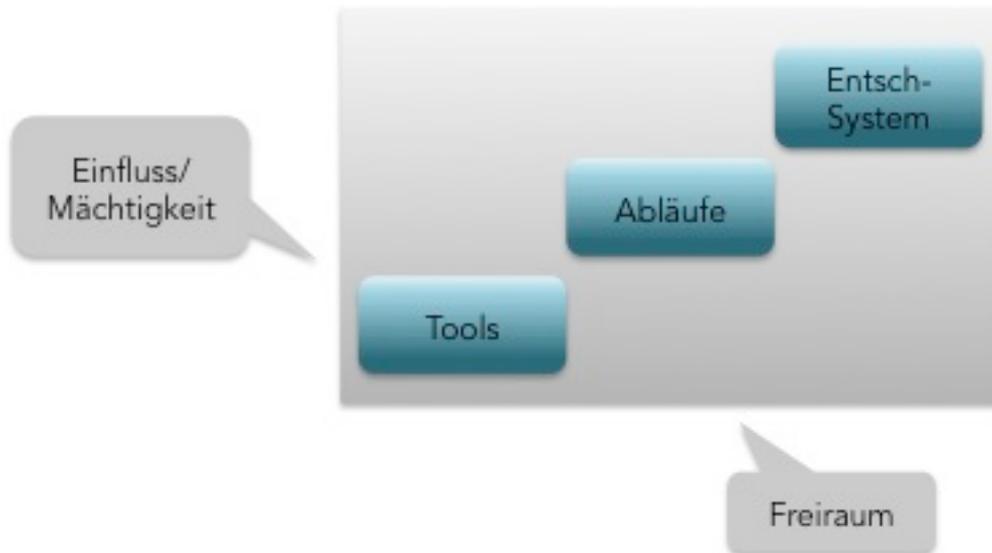
Ein Ansatz, Autorität, die sonst bei Managern/Führungskräften liegt, auf selbstorganisierte, hierarchisch angeordnete Kreise (die aus Rollen zusammengesetzt sind) zu verteilen. Teammitglieder übernehmen eine oder mehrere Rollen. Die Abstimmung erfolgt über verbindliche Kooperationsregeln und Meetingprozesse. Die Kreise organisieren sich weitgehend selbst, die Arbeitsorganisation wird laufend angepasst, weiterentwickelt (Governance Meetings). Experimentelles Lernen wird gefördert. Entscheidungen werden nach dem Austausch relevanter Argumente im „Konsent“ getroffen. Anliegen einzelner Teammitglieder können – wenn keine fundamentalen, gültigen Einwände im Hinblick auf die Unternehmensziele bestehen – weder durch Vorgesetzte noch durch andere Teammitglieder verhindert werden.

### **Agiler Strategieprozess** (Karsten Knechtel, 2015, S. 3 ff)

Angelehnt an Scrum erfolgt Strategieentwicklung offen und iterativ. Grundlegende Annahme: In dieser dynamischen Welt ist ein Unternehmen eine „Dauerbaustelle“. Die von einem heterogenen Team entwickelte Strategy-Map ist offen für künftige Veränderungen aus dem kontinuierlichen Prozess. Umsetzungsintervalle (Sprints) setzen abgeleitete strategische Initiativen um, diese werden reflektiert und führen zu weiteren Ansätzen. Laufende Standup-Meetings dienen als Medium der Transparenz und Umsetzungsbeschleuniger.

### **Unterschiedliche Agilitätsgrade**

Eine zentrale Frage ist, auf welcher dieser Ebenen die Agilitätsansätze „aufschlagen“. Ob es „nur“ ein Tool ist, das zum Einsatz kommt, ein Vorgehensmodell oder eine massive Veränderung der Entscheidungsprozesse auf Gesamtunternehmensebene. Mit der richtigen Haltung können agile Tools auch in hierarchischen Systemen wirksam sein. Je stärker agile Prozesse und Entscheidungssysteme erforderlich sind, umso mehr stellen sich Fragen der agilen organisatorischen Gestaltung. Ansonsten besteht die Gefahr, dass die Hierarchie innovationshemmend wird.



Link zu einem Film-Projekt, das Unternehmen mit unkonventionellen Organisationsformen vor den Vorhang holt:

[www.augenhoehe-film.de](http://www.augenhoehe-film.de)  
[www.augenhoehe-wege.de](http://www.augenhoehe-wege.de)

#### Literaturquellen:

- Walter Sinn, Digital-physische Transformation, OrganisationsEntwicklung Nr. 3, 2015
- Winald Kasch, Agil ist anders, Personalmagazin, 11/2013
- Helmut Bischof und Immanuel Kohn, Mit Scrum zur agilen Organisation, OrganisationsEntwicklung Nr. 3, 2015
- Brian J. Robertson, Leading-Edge Organisation: Einführung in Holacracy™, 2007
- Karsten Knechtel, Agiler Strategieprozess, aspect 2/2015



#### Autor:

Mag. Franz Auinger  
Geschäftsführer inoVato Unternehmensentwicklung  
[www.inovato.at](http://www.inovato.at)



Quelle: Paolo Bona / Shutterstock

## Wir sind im Übergang

Mit Scrum, Holacracy & Co in die digi-cale Zukunft

Mag. Franz Auinger

**Die Menschheit musste sich in ihrer Geschichte immer wieder neu definieren – nur so konnten das Überleben und auch die Weiterentwicklung gelingen. Dabei waren es gesellschaftliche, ökologische und ökonomische Entwicklungen, die eine Zeit reiften und schließlich zu Umbrüchen führten. Umbrüche, die auch mit neuen Paradigmen der Organisation des Zusammenlebens und Zusammenarbeitens einhergegangen sind.**

Die damit verbundenen „höheren“ Bewusstseinsstufen lösten nachhaltige, fundamentale strukturelle Veränderungen aus (Albert Wenger, 2016, S. 22 ff):

- > Von der Jäger- und Sammlergesellschaft zur sesshaften Agrarkultur – damit vom knappen Gut „Nahrung“ zum knappen Gut „Boden“.
- > Von der feudalen, aristokratischen Agrargesellschaft zum Industriezeitalter – damit wurden „Bodenschätze, Produktionsmittel und Kapital“ zum Engpassfaktor.
- > Von der kapitalgetriebenen Industriegesellschaft zur Wissensgesellschaft? – das knappe Gut wird die „Aufmerksamkeit“ (sich auf die richtigen Themen, Fragen fokussieren).

Natürlich ist diese Aufzählung sehr verdichtet und würdigt viele andere, revolutionäre und evolutionäre Momente nicht. Vom Nomaden zur sesshaften Dorfgemeinschaft, die ersten wirklich großen Städte, die Palastkulturen der Bronzezeit, erste Imperien mit ihrer Bürokratie, erste Weltreiche, die industrielle und in weiterer Folge soziale und politische Revolution, die großen logistischen Innovationen, die Kommunikations- und IT-Revolution ... Epochen, in denen eine Vielzahl von Transformationen erfolgte, ehe sich etwas fundamental Anderes, Neues mit den ihm innewohnenden Gesetzen durchsetzen konnte. Oft geschahen wichtige Schritte aber in einer ähnlichen Bewusstseinsstufe.

## Ein neues Paradigma verändert unsere Organisationen?

In unserer aktuellen Diskussion stellt sich die Frage, ob wir uns nicht doch in einer besonderen Phase befinden, in einem Übergang in ein neues Paradigma, das zu fundamentalen Änderungen unseres Daseins und Zusammenlebens führt, führen muss (Frederic Laloux, 2014, S. 1 ff).

Die heute gültigen Prämissen der Gestaltung von Organisationen sind ein Resultat der Renaissance und Aufklärung, der industriellen und sozialen Revolutionen, der Demokratisierung unserer westlichen Gesellschaften. Es ist aber auch ein Produkt alter Erkenntnisse aus der Militär- und Kriegsführung. Nicht umsonst spricht man von Strategie, von Taktik, von Operationen, von General Management ... Begrifflichkeiten, deren Ursprung in der antagonistischen, konfliktären Welt von Herrschaftssystemen zu suchen ist. So sind dann auch unsere Wirtschaftssysteme von Wettbewerb, Kampf, Verdrängung, Zugewinnen, Verteidigung geprägt, tragen so die ursprünglichen Intentionen und Denkhaltungen zumindest teilweise mit diesen Codes in die betrieblichen Realitäten und machen sie zu einem Bestandteil der Macht- und Entscheidungskulturen.

In der Auseinandersetzung rund um agile Organisationen ist vor allem die Form, wie wir uns um Entscheidungen und deren Umsetzung organisieren, im Fokus. Stehen wir als Gesellschaft mit unseren Organisationen wirklich vor einer radikalen Entwicklung? Denn genau das wäre es: **keine inkrementelle, evolutionäre Veränderung, sondern ein dramatischer Bruch** mit sehr lange geltenden hierarchischen Prinzipien. Dabei wäre vor allem die dahinter liegende Grundhaltung massiv zu hinterfragen – eine Abkehr von heute bestimmenden Werten und Normen der Konkurrenz und des Misstrauens wäre vorauszusetzen.

Seit dem Wertewandel nach den beiden Weltkriegen haben sich Elemente einer partizipativen, selbstverantwortlichen und selbststeuernden Kultur in die klar hierarchischen Systeme „eingenistet“. Aber das ist letztlich mehr vom Selben, natürlich etwas anders geprägt und doch kongruent mit dem herrschenden Prinzip.

Was wäre der Treiber für eine derartige fundamentale Veränderung? Vieles wird dafür ins Spiel gebracht: Globalisierung, Wertewandel, technologischer Fortschritt, Digitalisierung uam. Jedes Phänomen ist für sich alleine ein gewaltiger Stimulator – aber muss sich deswegen das geltende Paradigma wirklich ändern? Sind das letztlich nicht Erscheinungen, die in der Entwicklung der Menschheit immer wieder auftreten?

Wenn man das Rüttelsieb der Geschichte ansetzt, bleibt vielleicht nur ein Phänomen „hängen“, das dieses fundamental Andere, Neue sein könnte:

**die kompromisslose weil alles dominierende und durchdringende Digitalisierung aller Lebensbereiche** – regional und global. Diese Dynamik verändert Prozesse, Haltungen und Zugänge, schafft Räume und Transparenzpotenziale in einem neuen Ausmaß. Die „**Wiki-sierung**“ der **Gesellschaft**

- > verkürzt dramatisch die Halbwertszeit von Informationen und Wissen
- > verursacht und dynamisiert die Volatilität in den Märkten und Fragilität in den Systemen
- > verunmöglicht bzw. schwächt traditionell-konservative Planungsprozesse
- > ist Turbo für die Dienstleistungsgesellschaft und für die „Expertengesellschaft 4.0“

**Aufmerksamkeit wird immer mehr zum knappen, dominierenden Gut der Informations- und Wissensgesellschaft.**

Der Engpassfaktor ist damit die Aufmerksamkeit, die richtigen Themen in dieser Dynamik und Komplexität zu (er)kennen. Damit wird der Expertenmacht eine noch zentralere Stellung in unseren Organisationen verschafft und die formalen, hierarchischen Strukturen verlieren an Effektivität. Die Revolution passiert dann letztlich tatsächlich in unseren sozialen und wirtschaftlichen Systemen. Je mehr die Generationen, die als Digital Natives mit diesen Technologien aufgewachsen sind, in Entscheidungsrollen kommen, umso mehr wird sich der Konflikt zuspitzen. Die externe Nahrung und Stärkung erfolgt durch die dynamisierten, zunehmend komplexen Märkte. Diese hohe Komplexität kann nur durch komplexitätsverarbeitende Systeme erfolgen – und das sind nicht die trivialen, sondern die extrem wissens- und dienstleistungsgesteuerten.

Diese Systeme sind geleitet von

- > Mündigkeit
- > Unabhängigkeit
- > Selbstbestimmtheit

### **Agile Organisationen haben ihre eigenen Gesetze**

Welche Dimensionen sind nun ausschlaggebend dafür, ob eine Organisation „holacracy-mäßig“ erfolgreicher sein kann als im herkömmlichen Sinn?

- > ein dynamisches Umfeld, das kybernetisch-iterative Fähigkeiten für eine optimale Leistungserbringung erfordert
- > eine hohe Experten-Dynamik als zentraler erfolgswirksamer Faktor
- > eine starke Überlappung der Planungs- und Realisierungsstrecke

- > entsprechende menschliche und zwischenmenschliche Kompetenzen der Mitarbeitenden und Führungskräfte, damit die erforderlichen agilen Haltungen und Prozesse gelebt werden können

Mit diesem Maßstab verwundert es wenig, dass es zwar vielfältige Ansätze in Betrieben gibt, durchaus ernsthaft darüber in den Chef-Etagen philosophiert wird, die radikale, kompromisslose Realisierung aber noch in der Minderzahl ist und in vielen Branchen und Regionen auch einstweilen bleiben wird.

Stellt man die noch spärlichen echten Beispiele für agile Organisationen auf den Prüfstand, dann sind es genau diese Prinzipien, die maßgebliche Treiber sind.

Wenn Chris Rufer, CEO von Morningstar, sagt „**Bei uns ist jeder Manager. Jeder ist Manager seiner eigenen Aufgabe.**“ (Gary Hamel, 2012, S. 22 ff), dann kommt darin der Kern agiler Organisationen zum Ausdruck – alle Elemente des Planens, Entscheidens und Umsetzens und der Kontrolle werden von den Mitarbeitern wahrgenommen, die am Point of Operation sind:

- > eine Vielzahl natürlicher, dynamischer, informeller Hierarchien ist anstelle einer formalen wirksam
- > die Grundlage der Hierarchien sind nicht Positionen, sondern Beiträge (Können, Hilfsbereitschaft und Wertschöpfung)

John P. Kotter (2012, S.22 ff) beschreibt einen Lösungsansatz im dualen Betriebssystem: neben der traditionellen Hierarchie und den herkömmlichen Managementprozessen, die die täglichen Anforderungen steuern, gibt es **ein zweites Betriebssystem in Form von agilen, netzwerkartigen Strukturen** für potenzielle Gefahren und das Nutzen von dynamischen Optionen.

Teilweise verschwinden auch die Grenzen zwischen den funktionalen Bereichen und den Primär- und Sekundärprozessen. Smarte Produkte brechen die klassischen Strukturen auf, sie erfordern eine dauerhafte bereichsübergreifende Koordination (Michael Porter und James Heppelmann, 2015, S. 52 ff).

Die große Kunst in den nächsten Jahren wird für viele Unternehmen sein, überwiegend konventionelle Produkte herzustellen und zu betreuen und zugleich smarte, intelligente vernetzte Produkte und Dienstleistungen erfolgreich zu entwickeln und etablieren. **Diese old & young-Organisationsdynamik wird eine zunehmende Herausforderung** für die Kultur und die Steuerung.

## **Agile Organisationen fordern ein konsequentes Umdenken der Unternehmer und Entscheider:**

- > Echte und nachhaltige Autorisierung der Basis – alte „Macht“-Zöpfe sind abzuschneiden – Führungskräfte werden zu Beratern, Begleitern, Coaches und Mentoren
- > Rollen-dynamisches Handeln als Prämisse – keine statischen Strukturen und Stellen, keine verkrusteten Machtspiele sondern flexible, verantwortliche und verbindliche Rollenwahrnehmung im Dienste der Sache und des Erfolges
- > Vertrauen in die Menschen und ihre Bereitschaft, sich mit ihren Fähigkeiten voll einzubringen – wenn sie wirklich eingeladen werden. McGregor lässt grüßen – Theorie Y statt X
- > Heterarchie anstelle von Hierarchie – die Entscheidungsverantwortung wird von vielen und lateral wahrgenommen (Radatz, LO No89, S 7 ff) – organische und hierarchiefrei Modelle
- > Ansätze eines dualen Betriebssystems nach Kotter - neben der hierarchischen Struktur existieren auch agile Netzwerke
- > Eine große organisatorische Agilität und ein längerfristiger Planungskorridor (Holger Spielberg & Heiko Roehl, 2015, S. 6 ff) – strategische Klarheit und taktische Flexibilität
- > Führung löst sich immer mehr von der Struktur

## **Abschließender Ausblick in die „Neue Welt“**

Unsere Organisationen werden sich im Wesentlichen verändern (müssen), wir wissen aber noch nicht, in welche Richtung und vor allem, welche Formen und Haltungen sich letztlich durchsetzen werden.

Es unreflektiert laufen zu lassen oder am Alten festzuhalten, wären aber die falschen Strategien. **Wir müssen dieses Experimentierfeld nutzen – reflexiv, verantwortungsbewusst und neugierig** auf das, was uns die Organisationswelt von morgen bietet. Nur dann können wir auch in dieser Unsicherheit gestalten und bewältigen.

Wie wird die Organisationswelt von morgen aussehen? Nach einer 20-jährigen Wertediskussion und der Irritation aufgrund der Finanzkrise könnte nun auf den entstandenen Haltungen und dem neuen kollektiven Bewusstsein eine andere Form der Steuerung von Organisationen aufbauen. Die Bilder dazu sind erst im Entstehen und noch in einer frühen Phase der Formung. Eine chancen- und gefahrenreiche Phase des Experimentierens wird uns in den nächsten Jahren begleiten:

- > Wie wird dieser Übergang am besten zu gestalten sein? Wie kann der erforderliche konventionelle Weg mit den neuen, smarten Ansprüchen in Einklang gebracht werden?

- > Wie können die Träger der konventionellen Methode mit den agilen, neuen Treibern in gute komplementäre Beziehungen gebracht werden?
- > Was wird das mit unseren Organisationen tun (müssen), wenn die Grenzen zwischen den Bereichen aufbrechen, verschwinden, wenn sich alte, lang bewährte Rollenmuster auflösen?
- > Was macht das mit den Menschen, den Führungskräften und Mitarbeitenden?
- > Wie passiert dann Führung? Was bedeutet dann Unternehmertum?
- > Mit welchen Methoden, Prozessen arbeiten wir und wie kommen wir zum Erfolg?
- > Wie können wir – Eigentümer, Führungskräfte, Mitarbeiter sowie Kunden und Lieferanten – dieses laufende Experimentieren, Innovieren, Ändern, Transformieren gut verstehen, aushalten? Wie können wir dabei produktiv, zufrieden und gesund bleiben?

Spannende Fragen, die uns noch lange beschäftigen werden. Auch uns, als Beratungs-Gemeinschaft. Wir werden in unserem INOVATOR immer wieder darüber berichten.

#### Literaturhinweise

- Chris Anderson, Makers – Das Internet der Dinge: die nächste industrielle Revolution, Hanser Verlag München, 2013
- Helmut Bischof und Immanuel Kohn, Mit Scrum zur agilen Organisation, OrganisationsEntwicklung Nr. 3, 2015
- Tim Cole, Digitale Transformation, Franz Vahlen München, 2015
- Boris Gloger & Dieter Rösner, Selbstorganisation braucht Führung, Hanser Verlag München, 2014
- Gary Hamel, Schafft die Manager ab!, Harvard Business Manager, Jänner 2012
- Winald Kasch, Agil ist anders, Personalmagazin, 11/2013
- Karsten Knechtel, Agiler Strategieprozess, aspect 2/2015
- John P. Kotter, Die Kraft der zwei Systeme, Harvard Business Manager, Dezember 2012
- Frederic Laloux, Reinventing Organizations, Franz Vahlen München, 2014
- Michael Porter und James Heppelmann, Wie smarte Produkte Unternehmen verändern, Harvard Business Manager, Dezember 2015
- Sonja Radatz, Wie der Relationale Ansatz Resultate sichert, Lernende Organisation, No89
- Brian J. Robertson, Leading-Edge Organisation: Einführung in Holacracy™, 2007
- C. Otto Scharmer & Katrin Käufer, Von der Zukunft her führen – Theorie U in der Praxis, Carl-Auer Verlag, Heidelberg, 2014
- Walter Sinn, Digital-physische Transformation, OrganisationsEntwicklung Nr. 3, 2015
- Holger Spielberg & Heiko Roehl, Digitalisierung braucht Ehrlichkeit, OrganisationsEntwicklung Nr. 3, 2015
- Albert Wenger, Wir haben eine historische Chance, brandeins 03/16



#### **Autor:**

Mag. Franz Auinger  
Geschäftsführer inoVato Unternehmensentwicklung  
[www.inovato.at](http://www.inovato.at)



## Herausforderungen der Wissensgesellschaft

Kolumne von Michael Auinger (früher „Digital Native“ & Mitarbeiter der inoVato-Gruppe)

Mit der weiterhin zunehmenden Dynamisierung von Informationsgenerierung und technologischer Vernetzung gewinnt die Aufmerksamkeit, Gerichtetheit und Geistesgegenwart der Menschen an zentraler Bedeutung.

Gerade die jüngeren Generationen sind hier in einer Pionierrolle. Michael Auinger ist Geburtsjahrgang 1989 und mit der zunehmenden Digitalisierung aller Lebensräume aufgewachsen. Nachfolgende Anmerkungen beschäftigen sich mit Fragen der **Wissensgesellschaft von morgen**:

*„Aufmerksamkeit als knappes Gut finde ich sehr spannend. Zum Beispiel auch in Kombination mit dem Abfall der Wirkung traditioneller Werbung (vor allem im Internet funktioniert die kaum noch, die meisten in meinem Alter verwenden Ad-Blocker, welche Werbeanzeigen grundsätzlich unterdrücken).*

*Das Buhlen um Aufmerksamkeit zeigt sich jetzt schon in den Versuchen, Produkte immer mehr zu personalisieren und damit die Marke zu einem Teil der eigenen Identität zu machen.*

*Selbst-Edukation über das Internet macht viel Expertenwissen von beispielsweise Verkäufern wahrscheinlich auch teilweise obsolet. Damit lautet der entscheidende Punkt: Wodurch entscheide ich, worauf ich meine Aufmerksamkeit bei der Internetrecherche fokussiere?*

*Die Wiki-sierung der Gesellschaft generiert wahrscheinlich immer mehr ‚Experten‘, da die bisher sozial akzeptierten, etablierten ‚produzierten Wahrheiten‘ traditioneller Medien durch immer mehr Web-Alternativen ins Wanken kommen; es entstehen immer mehr ‚Wahrheiten‘, die sich durch technologische Innovationen selbst verstärken (z.B. füttert einen der Facebook Newsfeed mit Informationen, die für einen selbst interessant sein könnten, damit entsteht aber eine Schleife, in der man immer nur*

*sein bereits bestehendes Weltbild bestätigt bekommt und zunehmend Kontakt zu abweichenden Meinungen, und teilweise Vertrauen in etablierte Medienkanäle verliert).*

*Durch zerfallende Datensicherheit und leichtere Verbreitungsmöglichkeiten verschwinden als Folge teilweise die Informationsasymmetrien, die in einer Wissensgesellschaft einen zentralen Machtfaktor darstellen.*

*Für mich stellt sich deshalb die Frage: Bekommen wirklich ‚Experten‘ mehr (Veränderungs-)Macht? Oder eher Personen, die in den sozialen Strukturen zwischen voneinander losgelösten Clustern stehen und damit Ideen von dem einen, in das andere Cluster transferieren und damit radikale Innovationen auslösen können? (Experten hingegen würden eher tief in diesen Clustern eingebettet sein, um als Experten akzeptiert zu werden. Sie bekommen damit wahrscheinlich mehr Aufmerksamkeit und Vertrauen, benötigen aber Kontakt zu Außenstehenden, um out-of-the-box Denken und damit Systeme beeinflussen zu können.)*

*Ich glaube, die relative Macht von Experten innerhalb ihrer sozialen Netzwerke nimmt zu, die absolute Macht über Cluster hinweg hingegen sogar eher ab."*



**Autor:**

Michael Auinger, BSc  
Beratungsassistentz  
inoVato Unternehmensentwicklung  
[www.inovato.at](http://www.inovato.at)



## Agilität und Selbststeuerung leiten unsere Begleitungsprozesse von Beginn an

### Agilität und Selbststeuerung leiten unsere Begleitungsprozesse von Beginn an

Innovation bedeutet Neuerung, Erneuerung – damit liegt in unserem Namen schon unsere Mission, unser Selbstverständnis und Auftrag. 1994 gegründet waren die ersten Begleitprozesse von den Ideen des eigenverantwortlichen Mitarbeiters, Entrepreneurship, Partizipation, Handlungsspielräumen und sozialer Kompetenz geprägt. Werteorientierung und Selbststeuerung wurden zu den Leitlinien der Unternehmensentwicklung in unseren Strategiebegleitungen, Personal- und Organisationsentwicklungsprozessen. In den letzten 10 Jahren fokussierten wir auf Innovation, Gesundheit und Nachhaltigkeit und Interkulturalität als Teil der Kultur und wichtigen gesellschaftlichen Auftrag für Organisationen in dieser Zeit des Wandels. Damit gingen Ansätze der transformationalen Führung und Organisationsentwicklung einher.

Das Selbstverständnis unserer Beratergemeinschaft entspricht von Beginn an den Prinzipien der Selbstentwicklung und Ressourcenförderung. Dementsprechend ist es unsere Mission, unsere Begleitungsintensität auf das Erforderliche und Nutzenstiftende abzustimmen. Oberstes Ziel ist, die Selbststeuerungskräfte der Organisation, Führungskräfte und Mitarbeitenden anzuregen, zu unterstützen und stärken. Oft sind wir in einer „Hebammenrolle“, begleiten in den Phasen der Veränderung und des Überganges und trachten danach, uns so rasch als möglich „überflüssig“ zu machen, um damit den Raum für die internen Kräfte frei zu geben.

In unseren Forschungswerkstätten und -projekten sowie Fokusgruppen arbeiten wir an den Zukunftsthemen. Einblicke dazu kann die/der interessierte LeserIn über Beiträge in unserem INOVATOR gewinnen. Besonders spannend sind dazu auch unsere Dialogräume mit

Führungskräften, Experten und Studierenden. Im Hinblick auf die aktuellen Entwicklungen waren die „Quergänge“ im Oktober 2011 im OK in Linz ein „prophetisches“ Highlight.

[Nachlese Quergänge 2011](#)

---



**Autor:**

Mag. Franz Auinger

Geschäftsführer inoVato Unternehmensentwicklung

[www.inovato.at](http://www.inovato.at)



## Das Wagnis Selbstverantwortung – auf der Suche nach Vertrauen und einem klaren Wofür

Hierarchische Strukturen und Managementpraktiken auf dem Prüfstand (Teil 2)

Dr. Georg Suso Sutter

**Der Begriff der Verantwortung suggeriert eine klare, individuelle Zurechnung von Handlungsfolgen. Angesichts der in den meisten Organisationen vorherrschenden etablierten hierarchischen Strukturen und der im Kern dem Geist von „oben nach unten“ geprägten Managementpraktiken ist das Konzept einer individualisierten Selbstführung nicht nur eine Überforderung, sondern sogar ein gefährlicher Unsinn.**

Deshalb wurden im letzten INOVATOR unter dem Titel „Wagnis Selbstverantwortung“ die Konsequenzen einer Hinwendung zu dem für agile Organisationen wesentlichen Prinzip der Selbstverantwortung diskutiert. Dort wurde auch gefordert, die gängigen Managementpraktiken auf ihre Verträglichkeit mit dem Prinzip der Selbstführung zu hinterfragen.<sup>1</sup>

### **Keine Hierarchie der Welt ist in der Lage, die „Dynaxity“ zu bewältigen!**

Die im Artikel beschriebene Kollision zwischen dem Prinzip der Selbstführung und dem klassischen hierarchischen Organisationsverständnis wirft eine entscheidende Frage auf: Welche Voraussetzungen müssen gegeben sein, damit die Ablösung des bisher gängigen hierarchischen Prinzips durch das der Selbstführung nicht im Chaos endet?! Unbestritten ist inzwischen, dass mit diesem Weg im Zeichen agiler Organisationen experimentiert werden sollte; dies schon deshalb, weil keine Hierarchie der Welt in der Lage ist, die Dynaxity zu bewältigen. Und letztlich gibt es auch kein komplexes System, das durch Hierarchie gesteuert werden kann.

Dieses Gedankengut wurde u.a. in dem 2015 in deutscher Sprache erschienenen Buch „Reinventing Organizations“ von Frederik Laloux ins Bewusstsein gehoben. Das Buch hat bei vielen Organisationsentwicklern

und Beratern in den USA und Europa große Aufmerksamkeit erzielt. Ein Grund dafür dürfte darin liegen, dass die Einsicht in die Begrenztheit heutiger Managementpraktiken bei der Bewältigung der Dynaxity bis in die obersten Etagen von Großkonzernen gewachsen ist und demzufolge händeringend nach neuen alternativen Konzepten gesucht wird.

Die folgenden Impulse – angeregt nicht zuletzt durch Eindrücke und Schlussfolgerungen aus einer Begegnung mit Frederik Laloux selbst sowie aus eigenen „experimentellen“ Erfahrungen – sollen zu weiterem Nachdenken darüber auffordern, wie das Prinzip „Selbstführung“ zu einem Treiber in der Weiterentwicklung von Prozessen und Strukturen werden kann.

Frederic Laloux sagt, dass natürlich Skepsis angebracht sei, wenn eine der tragenden Grundannahmen heutiger Organisationen, nämlich dass eine Gruppe einen Chef braucht, in Frage gestellt wird. Immerhin handle es sich dabei ja um ein über Jahrhunderte hinweg geltendes Steuerungsprinzip von Organisationen. Laloux ist nun weit davon entfernt, hier eine neue „Wahrheit“ verkünden zu wollen. In aller Bescheidenheit weist er aber darauf hin, dass in den von ihm untersuchten Organisationen verschiedene Personen mit viel Experimentieren auf eine neue Kohärenz gestoßen sind. Das heißt, es zeigen sich ähnliche Praktiken in der Steuerung der Organisationen, die sich fundamental von den Mainstream-Managementpraktiken unterscheiden.

## **Das „Wofür“ als entscheidende Kraft gelebter Selbstführung**

Entscheidend scheint mir zu sein, dass eine Abwendung von hierarchischen Denkhaltungen und die Hinwendung zur Selbstführung nur dann gelingen, wenn eine Fokusverlagerung weg vom egozentrischen Eigeninteresse der Organisation und der in ihr tätigen Individuen stattfindet. Das kann nur bedeuten, dass das eigentliche, also nicht das vordergründige „Kundeninteresse“ konsequent in den Blick genommen wird – dies aber nicht im Sinne einer mainstreamartigen Absichtserklärung, sondern vielmehr als überzeugende Antwort auf ein klares „Wofür“, das über das unmittelbare Interesse der Organisation und vor allem auch das des Einzelnen hinausgeht.

Daher ist es nicht weiter erstaunlich, dass mit dem Nachdenken über agile Organisationen zugleich die sogenannte „Purpose-Diskussion“ einen immer größeren Raum einnimmt. Nun ist diese Fragestellung nichts Neues. Auf individueller Ebene wird das Gedankengut von Viktor Frankl mit seinen fundamentalen Beiträgen zur Sinnfrage immer häufiger auch im unternehmerischen Kontext aufgegriffen. Auf organisatorischer Ebene hat u.a. die kanadische Organisationsberaterin Birgit Willams im Rahmen des von ihr entwickelten Genuine Contact-Konzepts die Beantwortung der Frage nach dem Wofür einer Organisation als notwendige Bedingung für die nachhaltige Existenz und Weiterentwicklung eines Unternehmens

herausgearbeitet.<sup>2</sup> Wer dann auch schon einmal selbst mit dem Downsizing oder sogar der Insolvenz einer Organisation beschäftigt war, wird die Erfahrung bestätigen können, dass das Fehlen eines Existenzgrundes, der weit in die Zukunft verweist, sehr schnell in eine ökonomische Abwärtsspirale führen kann.<sup>3</sup>

Es darf also nicht überraschen, dass dort, wo hierarchische Prinzipien nicht mehr greifen und Netzwerkstrukturen mit sich selbstführenden Teams das Wort geredet wird, ein klares Wofür zur entscheidenden bindenden Klammer in der Unternehmenssteuerung wird. Die Erfahrung, wenn Mitarbeiter ihre jeweiligen Rollen und Aufgaben von einem gemeinsamen Sinn getragen bewältigen, macht einen kraftvollen Unterschied.

Diese extrem wichtige Klammerfunktion eines von allen getragenen Wofür bietet dann auch erst eine realistische Chance, das mit der Forderung nach mehr Selbstführung erhoffte Potenzial zu heben. Nur mit der starken Bindungskraft eines verinnerlichten gemeinsamen Sinns ist es überhaupt realistisch, dass die Mitarbeiter in den Teams nicht nur in Bezug auf die Arbeitsinhalte, sondern vor allem auch im Hinblick auf die Rahmenbedingungen, die Gestaltung der Kundenbeziehungen, die Prozesse der Arbeitsverrichtung, usw. eigenständig Entscheidungen treffen.

Neben dieser Grundvoraussetzung, Selbstführung als handlungsleitendes Prinzip zu etablieren, sehe ich, aufgrund meiner persönlichen Erfahrungen, zwei weitere Erfordernisse, damit „Selbstführung“ nicht auf Kosten der Mitarbeiter instrumentalisiert wird.

## **Managementpraktiken auf den Prüfstand stellen!**

Die Umsetzung eines neuen Hierarchieverständnisses als Voraussetzung für das Prinzip der Selbstführung bedarf paralleler Veränderungen in einer Reihe weiterer Managementpraktiken. Es ist eine herausfordernde Aufgabe, diese Auswirkungen in der jeweiligen Organisation zu untersuchen, um dann mit alternativen Konzepten zu experimentieren. Es gilt vor allem, die gängigen Praktiken zu hinterfragen, z.B. in Bezug auf

- > die Rolle des mittleren Managements,
- > die Notwendigkeit von Unterstützungsfunktionen,
- > die Besprechungshäufigkeit,
- > Instrumente wie Organigramme, Stellenbeschreibungen, Stellenbezeichnungen,
- > Konfliktlösungsprozesse,
- > die interne Kommunikation,
- > das Leistungsmanagement,
- > die Festlegung und Verteilung von Rollen,
- > die Vergütung- und Anreizsysteme.

Das ist aber der einfachere Teil der Übung. Denn:

## **Haltungsarbeit ist gefragt! – Die eigene Haltung als Führungskraft einer grundlegenden Revision unterziehen**

Meine eigenen Erfahrungen mit der Einführung des Prinzips der Selbstführung in einem mittelständischen Unternehmen verweisen darauf, dass es entscheidend auf den Wandel in der Haltung der „Entscheider“ selbst ankommt. Und das ist keine leichte Übung, bei der es nur den „Lichtschalter“ umzulegen gilt.

Das betrifft naheliegender Weise die Haltung der „Entscheider“ in Bezug auf ihr Bild vom Mitarbeiter. Es geht darum, **die eigene Haltung als Führungskraft einer grundlegenden Revision zu unterziehen**, um sich klar zu werden, von welchen Motiven und Ängsten das eigene Führungsverhalten geleitet ist. Das ist in der Regel ein schmerzhafter und intensiver Prozess, in dem die sozialisierten Kontroll- und Allmachtphantasien zur Disposition gestellt werden müssen. Erst wenn dieser „Reinigungsprozess“ vollzogen ist, besteht überhaupt die Chance, dass das wachsen kann, was die Grundvoraussetzung agiler Organisationen schlechthin ist: Vertrauen. Vereinfacht und auf den Punkt gebracht:

**Gesundes Selbst-Vertrauen ist die Ausgangsvoraussetzung, dass Vertrauen in die Selbstführung der Mitarbeiter wachsen kann.** Letztlich geht es also wiederum um die Grundthematik jeder Organisation, die an ihrer internen Komplexität zu scheitern droht: Vertrauen versus Kontrolle.

## **Nur wo Vertrauen wächst, hat Selbstführung eine Chance**

Im gleichen Maß wie Angst einer der teuersten Faktoren für ineffizientes Wirtschaften ist, im gleichen Maß sind es vertrauensbasierte Strukturen und Prozesse, die Verantwortung hervorbringen. Und es bedarf einer radikalen Überprüfung unserer Grundhaltung gegenüber den Mitarbeitern. Wir sollten uns auf den Weg machen, uns gegenseitig, Führungskräfte und Mitarbeiter, in das Vertrauen einzuüben, in das Vertrauen, dass der andere sein Bestes zum Wohle der Organisation gibt, das Richtige tut und die Aufgaben richtig erledigen wird. Dies scheint mir die wichtigste Voraussetzung dafür, dass Mitarbeiter sich verantwortlich fühlen wollen für ein Gelingen dessen, was sie in Angriff nehmen.

Daher: Nur wer mit Vertrauen in Vorschuss geht, kann erwarten, dass der andere seine Verantwortung wirklich wahrnimmt! .... Oder wie schon gesagt:

**>> Nur wo Vertrauen wächst, hat Selbstführung eine Chance. <<**

<sup>1</sup> In den weiteren Ausführungen wird der Begriff "Selbstführung" als im unternehmerischen Kontext relevante Konkretisierung der Selbstverantwortung verwendet.

<sup>2</sup> S. Birgit Williams, The Genuine Contact Way, Nourishing a Culture of Leadership, vgl. auch [www.dalarinternational.com](http://www.dalarinternational.com)

<sup>3</sup> Vgl. Sutter, Georg, Der letzte macht das Licht aus, ZOE 3/11, S. 38-45

Im gesamten Artikel wird aus Gründen der besseren Lesbarkeit bei geschlechts-spezifischen Begriffen die maskuline Form verwendet. Diese Form versteht sich explizit als geschlechtsneutral. Gemeint sind selbstverständlich immer beide Geschlechter.



**Autor:**

Dr. Georg Suso Sutter

Consultant inoVato Unternehmensentwicklung



## Eine Welt voller Experten

**Experten für Angewandte Stochastik, Experten für Aufkleber, Experten für Einkaufszettel, Experten für Themengebiete, Experten für den Weg zurück, Experten für Belange von Menschen, Experten für die Gefühlswelt, Experten für sich selbst, Experten für Haarausfall, Experten für krause Ideen, Experten für weltweite Risikolösungen. Ja sogar Experten für Wunder.**

Sie schütteln den Kopf? Ich darf Sie beruhigen. Das sind noch nicht einmal die kuriosesten Ergebnisse für die Internet-Suchanfrage „Experte für ...“. Über 1,8 Millionen Einträge verzeichnet Google bei einem derartigen Research. Allein im Monat März wurde über eine halbe Million Mal in der Suchmaschine nach „Experten“ gesucht. Die ersten Experten beginnen gerade damit, dem Begriff „Experte“ tunlichst aus dem Wege zu gehen. Sie nennen sich Spezialisten, Kenner, Autoritäten oder Koryphäen. Man hat den Eindruck, die Welt quillt über vor Experten. Bei genauer Betrachtung muss die Botschaft allerdings lauten: „Und es werden täglich mehr!“ Warum ist das so?

## From picks to bricks to clicks

12.000 Jahre lang waren die Menschen bevorzugt Rohstoffgewinner in einer Agrargesellschaft. Der rasante Wandel hat erst vor zweihundert Jahren eingesetzt. Zunächst mit der Industrialisierung und der maschinellen Rohstoffverarbeitung. Seit rund 60 Jahren werden wir von der Digitalisierung beflügelt und haben uns zu einer Dienstleistungsgesellschaft gewandelt. Ob der Begriff „Informationsgesellschaft“ in Anbetracht der Unmenge an „Desinformation“ angemessen ist, soll hier nicht weiter beschäftigen.

Fest steht: der dritte Sektor wächst. Und das schneller als dies der französische Ökonom Jean Fourastié in seiner Drei-Sektoren-Hypothese prognostiziert hat.

Im Jahr 2014 haben in den „Frühindustrialisierten Ländern“ 75 % der Beschäftigten ihr Geld mit Dienstleistung verdient. Drei Viertel haben also keine Güter erzeugt sondern nicht greifbare, immaterielle Arbeitsleistungen erbracht. 40 Jahre früher als von Fourastié prognostiziert. Die wichtigsten Produktionsfaktoren sind nicht mehr Grund und Boden, nicht mehr die Maschinen, sondern das Know-how. Das notwendige Werkzeug ist nicht mehr die Spitzhacke, die Struktur ist nicht mehr der industrielle Ziegelbau. Mit durchschnittlich 30 Clicks im Netz ist beinahe jede Auskunft erteilt. Fragt sich nur wie?

## Die Produktion des Wissens

Im Jahr 1963 erschien das Buch „Little Science, Big Science“ des angloamerikanischen Wissenschaftshistorikers Derek de Solla Price. Darin beschreibt er zum ersten Mal das Phänomen der „Wissensproduktion“. Als Indikator verwendet de Solla Price die Anzahl der Originalveröffentlichungen in Fachzeitschriften. Sein Ergebnis: Wissen wächst exponentiell und verdoppelt sich alle 15 Jahre. Aktuelle Messungen – wenngleich der Begriff „Messung“ hier durchaus kritisch zu sehen ist – gehen von einer Verdoppelung alle fünf bis sieben Jahre aus. Parameter, die dabei zur Anwendung kommen, sind Patente, Erfindungen, das Wachstum an gespeicherten Daten sowie die im World Wide Web verfügbare Information. Ein weiterer Indikator, der die Beschäftigten als Basis heranzieht, geht davon aus, dass sich die Anzahl der Menschen mit einer wissenschaftlich-technischen Ausbildung von 1950 bis zum Jahr 2000 von 10 Millionen auf über 100 Millionen mehr als verzehnfacht hat. Tendenz steigend. Auch die enorme Zunahme an Literatur zum Thema „Wissensmanagement“ belegt diesen Trend. Was heißt das für Unternehmen gleichermaßen wie für uns als Menschen?

## Klavier oder Cello

Unerheblich ist die Diskussion um die genaue Wachstumsgeschwindigkeit. Dies deshalb, weil niemand von uns sein Wissen in drei, fünf oder sieben Jahren verdoppeln kann. Deshalb hat sich mehr und mehr eine Bewältigungsstrategie herausgebildet: Spezialisierung.

### **Bei einem Konzertbesuch hat sich folgende Geschichte zgetragen:**

*Das Licht geht aus. Kein Laut ist zu hören. Alle Besucher warten darauf, dass der Star des Abends die Bühne betritt. In diese Ruhe hinein tippt ein Gast seinen Sitznachbar an die Schulter und flüstert ihm folgende Frage ins Ohr: „Sagen Sie, wissen Sie, ob Anne Sophie Mutter heute mit dem Klavier, mit dem Cello oder mit der Violine spielt?“*

Eine in mehrfacher Hinsicht unvernünftige Frage. Nicht zuletzt deshalb, weil es ein Konzert von Conchita Wurst war, in dem die beiden saßen.

Niemand kann gleichzeitig auf dem Klavier, auf dem Cello und auf der Violine Spitzenleistungen erbringen. Dasselbe gilt für alle anderen Dienstleistungsbereiche. Vielmehr ist es sogar so, dass sich die wahren Experten nicht nur auf ein Werkzeug, sondern auch auf ein Genre konzentrieren. Spezialisierung ist kein Trend. Spezialisierung ist ein Mindset. Allrounder mögen die Nischen kennen, aber sie dringen nicht in diese vor. Spezialisten fokussieren sich. Entwickeln neue Lösungen, neue Produkte. Zeigen Höchstleistungen. Warum soll dies nur in der Musik so sein? Warum sollen ausgerechnet Wissensarbeiter davon ausgenommen sein? Das enorme Wissenswachstum macht es unumgänglich sich die Nische zu suchen und aus dieser heraus zu glänzen. Dazu braucht es aber Verbündete.

## **Die PayPal-Mafia**

2007 erscheint im „Fortune Magazine“ ein Artikel. Darin werden die Gründer des 1998 von Peter Thiel in Palo Alto, Kalifornien, aus der Taufe gehobenen Bezahlendienstes, als „PayPal-Mafia“ bezeichnet. Der Name ist eine Anspielung auf die eingeschworene Gemeinschaft und den enormen wirtschaftlichen Erfolg des Startup-Unternehmens. Vier Jahre später wird PayPal um 1,5 Milliarden US-Dollar an eBay verkauft. Fast schon ein Märchen. Die Namen der Mitglieder dieser PayPal-Mafia lesen sich wie das Who-is-Who der New Economy: Steve Chen und Chad Hurley, die späteren Gründer von YouTube. Reid Hoffman, Mitbegründer von LinkedIn. Elon Musk, Gründer von Tesla Motors, und SpaceX. Um nur einige zu nennen. Wissen wächst exponentiell und damit die Notwendigkeit arbeitsteilig vorzugehen. Am besten in perfekt eingespielten Gemeinschaften, die von ihrer Sache überzeugt sind.

Die Zeit der egoistischen Einzelentscheider ist vorbei. Das Phänomen der Ungleichverteilung des Know-hows zwischen Experten und Kunden – auch Informationsasymmetrie genannt – ist längst bei den Experten selbst angekommen. Die Wissensexplosion bringt es mit sich, dass sich das Know-how auch zwischen den Experten asymmetrisch verteilt. Das verlangt nach Ko-Kompetenz.

## **Mehr als ein Team**

Vielleicht waren Sie schon einmal in einem Zirkus und haben fasziniert den Meisterleistungen einer Artistengruppe zugesehen. Waren beeindruckt davon, wie ihre Körper, auf die Sekunde abgestimmt, die kompliziertesten Bewegungsabläufe beherrschen. Bei solch einem Schauspiel kann man sich des Eindrucks nicht erwehren, die Akrobaten seien sogar in Gedanken miteinander verbunden.

Oder Sie haben schon einmal für eine Sportmannschaft die Daumen gedrückt, die durch ihr Kombinationsspiel den Gegner blass aussehen hat

lassen. Beispiele, die unsere Bewunderung hervorrufen. Formen der Zusammenarbeit, die mehr sind als nur Ko-Produktion. Mehr als nur Ko-Ordination. Und mehr als nur Ko-Operation. Arten der Zusammenarbeit, die auch mehr sind als konventionelle Teamarbeit. Solche Formen kompetenten Zusammenwirkens entstehen nicht dadurch, dass einzelne Mitarbeitende hin und wieder Fortbildungen in Anspruch nehmen oder Kongresse besuchen. In einer Organisationseinheit zusammenarbeiten oder in ein und demselben Unternehmen beschäftigt sind. Dazu braucht es schon ein bisschen mehr als das.

## Ko-Kompetenz

Das dynamische Wissenswachstum, verlangt den Individuen neue Eignungen und den Unternehmen neue Organisationsformen ab. Die Entwicklung von Fähigkeiten, die dabei unterstützen, auf dem ruhelosen Wissensteppich nicht den Boden unter den Füßen zu verlieren. Ko-kompetente Systeme sind nur bedingt dauerhafte Strukturen, wie sie Unternehmen bislang waren. Größtenteils werden es ergebnisorientierte Flechtwerke sein, die mit der Zielsetzung entstehen und gemeinsam mit der Zielerreichung wieder zerfallen können. Zweifelsohne stellt dies einen gewöhnungsbedürftigen Gedanken dar. Um solche Know-how-basierten Organisationen erfolgreich zu machen, braucht es aber ganz neue Wirksamkeiten. Für Menschen und für Unternehmen. Was uns im Besonderen herausfordern wird, ist die Tatsache, dass ko-kompetente Systeme nicht an den Unternehmensgrenzen halt machen. Wissen wächst exponentiell. Unternehmen nicht. Was könnten solche Kompetenzen sein, die in ihrer Verknüpfung Ko-Kompetenz ausmachen?

- > **Experten-Kompetenz** – Fachliche Fokussierung ist unumgänglich. Mit all ihren Vor- und Nachteilen. Expertenwissen basiert auf einem breiten Grundstock. Die Subspezialisierung selber ist idealerweise abgesichert und beweisbasiert. Durch diese fachliche Konzentration erwerben Experten Selbstvertrauen, also das fundierte Vertrauen in die eigene (Urteils-)Fähigkeit.
- > **Wagnis-Kompetenz** – Im Zusammenhang mit dem richtigen Verhalten in ko-kompetenten Systemen wird Risikobereitschaft mit Kalkül eine ganz wesentliche Befähigung darstellen. Der Mut, neue Wege zu wagen und konventionelle Denkmodelle zu verlassen. Um dies tun zu können, bedarf es ausreichender Kreativität. Rulebreaker zu sein gilt also nicht nur für das Unternehmen. Den Mut zur Unkonventionalität braucht es auch auf der individuellen Ebene.
- > **System-Kompetenz** – Zum einen bedarf es einer ausreichenden Kenntnis über den Aufbau ko-kompetenter Systeme. Zum anderen den Blick über den Wissensteppich und das Verständnis dafür, wo welche Wissensträger zu finden und mit welchem Know-how diese ausgestattet sind. Solche Systeme gilt es zu pflegen. Dabei ist im

Besonderen daran zu denken, dass Wissen nicht seriell wandert, sondern sich durch teilen verbreitet. Innerhalb ko-kompetenter Systeme gilt es, mit Wissen um sich zu werfen.

- > **Teilhabe-Kompetenz** – Darunter verstehen wir die Fähigkeit, sich am Wissensteppich ohne Argwohn zu bewegen. Die Bereitschaft des wechselseitigen Gebens und Nehmens von Know-how fußt auf dem Grundprinzip des Vertrauens. Dieses Vertrauen stellt die Grundlage dafür dar, auch ausreichend kritisches Reflexionsvermögen zu entwickeln. Der Wissensteppich ist in ständiger Bewegung und die Experten bewegen sich mit. Andere Wissensträger weben neue Kenntnisse in den Teppich ein, die das bisherige Know-how erweitern, verändern, ja sogar stören oder ihm widersprechen. Umso wichtiger ist es, über diese Einflüsse einen offenen und kritischen Diskurs führen zu können. Das bedarf einer dementsprechenden Haltung und Konfrontationsfähigkeit. Wenn das fehlt, fehlt es auch an der Fähigkeit, krisenbehaftete Situationen zu meistern.

Solche Fähigkeiten und die dazu notwendigen Tools gilt es zu entwickeln, um den neuen Herausforderungen mit ko-kompetenten Systemen erfolgreich zu begegnen.

#### **Literatur:**

- de Solla Price, D. (1982): Little Science, Big Science. Von der Studierstube zur Großforschung, Suhrkamp Verlag KG, Deutschland
- Goleman, D. (1997): E.Q. Emotionale Intelligenz, Deutscher Taschenbuchverlag, Deutschland
- Thiel, P.; Masters, B. (2014): Zero to One: Notes on Startups, or How to Build the Future, Virgin Digital, US
- Umstätter, W. (2009): Zwischen Informationsflut und Wissenswachstum, Simon Verlag für Bibliothekarswissen, Deutschland
- Vance, A. (2015): Elon Musk: Tesla, SpaceX, and the Quest for a Fantastic Future, Ecco, US
- Zulehner, C. (2011): Strategisches Führen in Gesundheits- und Pflegeunternehmen – Handbuch für die Praxis, Eul-Verlag, Deutschland



#### **Autor:**

Dr. Christoph Zulehner  
Consultant inoVato Unternehmensentwicklung  
[www.inovato.at](http://www.inovato.at)



## **Dialogische Intelligenz als wesentliche Basis der Kommunikation in agilen Organisationen**

Dr. Maria Ertl

**Eine effiziente und vor allem auch effektive Form der Kommunikation in gemeinsamen Arbeitskontexten zu finden stellt seit jeher eine große Herausforderung dar. In der zunehmend dynamischen und komplexen Welt, in der wir uns bewegen, wird diese Herausforderung immer mehr zur dringlichen Notwendigkeit.**

Viele strukturelle Überlegungen zur Verwandlung in eine „agilere Organisation“ – im Sinne einer rascheren Anpassungsfähigkeit an wechselnde Anforderungen und Rahmenbedingungen – basieren auf dem Bild flexibler, sich vernetzender Teams und Plattformen, die sich themenbezogen bilden und wieder auflösen. Gelebte Selbstverantwortung und Selbststeuerung jedes einzelnen Teammitgliedes sowie der permanente Blick auf das Ganze – also auf den Unternehmenszweck, der hier das einende Element ist – sind hierfür notwendige Voraussetzungen.

Rasch wird klar, dass diese Strukturen vermehrten Abstimmungsbedarf der Teammitglieder, vor allem aber auch der Teams untereinander, mit sich bringen. So mancher wird nun sofort kräftigen Widerstand in sich spüren: „Bloß nicht mehr Besprechungen und Abstimmungen, die kosten nur Zeit und bringen wenig.“ Man ist dabei mit seinen eigenen Zielen und Bildern beschäftigt, und ein gemeinsamer Blick auf das Ganze wird zumeist durch das Aufeinanderprallen unterschiedlicher Interpretationen und Wirklichkeiten vernebelt.

**Wie kann es also gelingen, sich konstruktiv miteinander abzustimmen, gemeinsam Ideen zu entwickeln und dabei die diversen Anliegen gemeinsam zu (be)denken?**

Notwendige Voraussetzungen für die Entwicklung einer tragfähigen Vertrauensbasis zueinander sind die Bereitschaft, eigene starre und enge

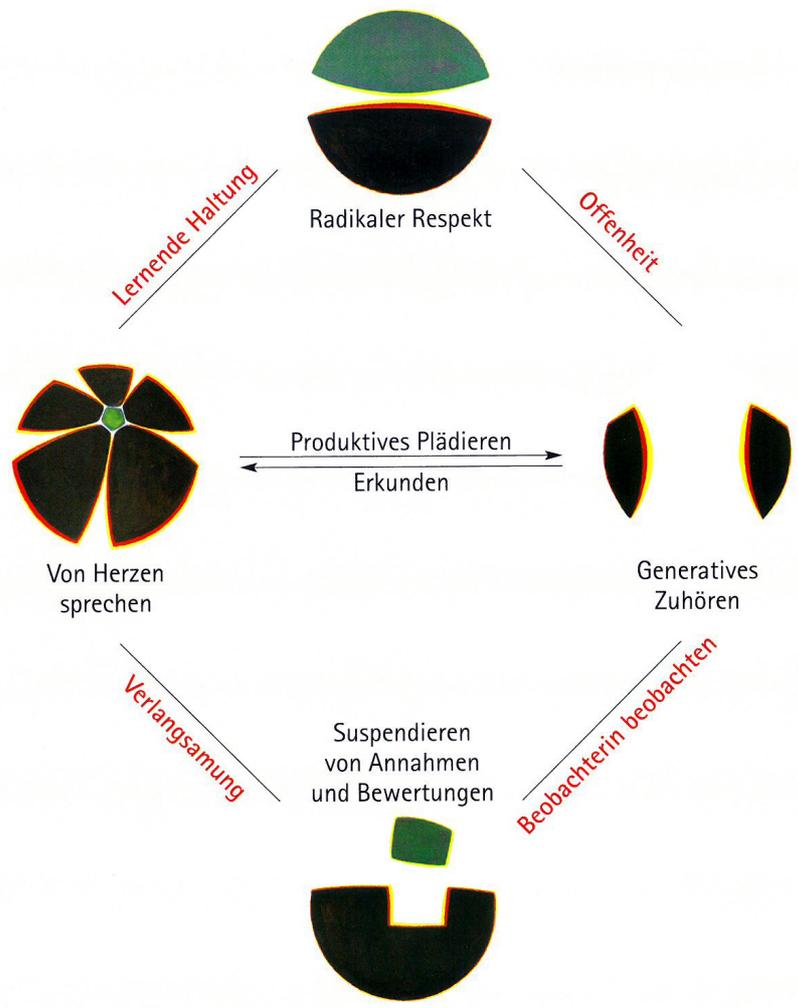
Standpunkte loszulassen, und das ehrliche Interesse, den anderen zu verstehen. Um aber wirkliches Verständnis zu ermöglichen, muss ich nicht nur dem anderen zuhören, sondern ebenso in mich selbst hineinhören, mir meiner eigenen Gefühle und Denkmuster bewusst sein. Und genau das ist es, was durch den Dialog gefördert und damit möglich wird.

**Martin Buber „Das dialogische Prinzip“:**

*„Wo aber das Gespräch sich in seinem Wesen erfüllt, zwischen Partnern, die sich einander in Wahrheit zugewandt haben, sich rückhaltlos äußern und vom Scheinwollen frei sind, vollzieht sich eine denkwürdige, nirgendwo sonst sich einstellende gemeinschaftliche Fruchtbarkeit.“*

Der Dialog ist dabei keinesfalls als Methode zu verstehen, er ist vielmehr eine Haltung, die ganz spezifische kommunikative Kernfähigkeiten braucht.

Beziehung der dialogischen Kernfähigkeiten



Johannes F. und Martina Hartkemeyer, Die Kunst des Dialogs, Klett-Cotta 2005

Die dialogische Aufforderung „**Sprich von Herzen und lass die Wurzeln dran**“ ruft dazu auf das auszusprechen, was mir wirklich wichtig ist. Einfach und klar, ohne zu belehren, ohne sich selbst darzustellen oder rhetorisch zu brillieren.

Die Wirkung, die ich als Sprecher haben möchte, sollte nicht stärker wiegen als das, was ich zu sagen habe. Das gelingt vor allem dann, wenn ich als Sprechender in Kontakt mit meinen eigenen Gefühlen und Anliegen bleibe.

In dialogischer Haltung übe ich mich zudem darin, dem anderen **wirklich zuzuhören**. Offen und konzentriert, eigene Bilder und Gedanken ausblendend und mit ganzer Aufmerksamkeit im Gespräch zu sein eröffnet die Chance, Neues entstehen zu lassen, in uns selbst und auch in der Gruppe.

Dabei ist es oftmals notwendig, die **eigene Meinung** zu **suspendieren** und in Schwebelage zu halten, uns wirklich auf den Gesprächspartner einzulassen, indem wir unsere Annahmen zurückstellen und seine Perspektive einnehmen.

Dies erfordert eine Grundhaltung von großem **Respekt** dem Gesprächspartner gegenüber, indem wir uns hüten, den Gesprächspartner oder auch das von ihm Gesagte sofort zu beurteilen. Dieser Respekt wird auch dadurch spürbar, dass wir eine **lernende Haltung** einnehmen, indem wir die Meinung oder Ansichten des anderen mit Interesse und **Offenheit** erkunden. Respektiere ich meinen Gesprächspartner in seinen Denk- und Verhaltensweisen, dann habe ich eine gute Basis um mich auch auf neue und für mich vielleicht herausfordernde Sichtweisen ehrlich einlassen zu können.

Eine der wohl größten Herausforderungen dabei ist wohl die notwendige **Entschleunigung** im Gespräch. Geduldig zuhören, dem anderen Raum lassen und Zeit geben, abwarten, bis die eigenen Beiträge in Ruhe platziert werden können. Diese Verlangsamung im Dialog ist aber auch die zentralste Basis für wirkliches gegenseitiges Verstehen und bietet damit die größte Chance auf ein gemeinsames Ergebnis.

Dialogische Intelligenz, im Sinne der hier angesprochenen Kompetenzen, ist zweifellos ein hoher Anspruch, der vor allem eine umfassende persönliche Reflexionsfähigkeit der Gesprächsteilnehmer erfordert. Wir sollten lernen, Unterschiedlichkeit zu schätzen, Disharmonien auszuhalten und voll Neugierde und Offenheit unterschiedliche Sichtweisen gemeinsam erforschen.

Sind wir als Gesprächspartner bereit, zu klärende Themen mit offenem Geist aus unterschiedlichen Perspektiven zu beleuchten, dann werden wir Besprechungen, Projektsitzungen und andere Abstimmungen

untereinander als fruchtbar, lebendig und zielführend erleben. Wenn die eigenen Gedanken, Wahrnehmungen und Vorstellungen im Vertrauen auf einen respektvollen Umgang und gegenseitiges Interesse eingebracht werden, dann werden Gedanken zu Ressourcen und wir haben eine deutlich erhöhte Chance, dass wir zu Lösungen kommen, die alleine nicht gedacht worden wären.

Auf diesem Weg und in dieser Haltung kann es gelingen, die Denkpoteziale jedes einzelnen optimal zu integrieren und zu nutzen, womit wir eine wesentliche Basis für ein kraftvolles Wirken agiler Organisationen legen.

### **Um mehr dialogische Qualität in die Teamkommunikation einfließen zu lassen, können Sie als Führungskraft folgende Schritte gehen:**

- > Machen Sie den Dialog zum Thema und stellen Sie die zentralen Kernelemente vor.
- > Besprechen Sie mit Ihrem Team, wie es gelingen kann, die dialogische Haltung in der Teamkommunikation zu manifestieren.
- > Erstellen Sie gemeinsam ein paar zentrale Regeln für den Praxisalltag.
- > Reflektieren Sie immer wieder gemeinsam, wie Sie auf dem Weg zu dialogischerer Kommunikation unterwegs sind und geben Sie sich gegenseitig Feedback dazu.
- > Und nicht zuletzt – leben Sie die dialogische Haltung vor!

#### **Literaturquellen:**

Hartkemeyer, J.F. & M. (2005): Die Kunst des Dialogs, Klett-Cotta, Stuttgart



#### **Autorin:**

Dr. Maria Ertl

Geschäftsführung inoVato Unternehmensentwicklung

[www.inovato.at](http://www.inovato.at)