



COMPETENCE ON TOP

Katharina Pietsch

AGILITÄT TROTZ HIERARCHIE

EIN WEG FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE,
AGILE SELBSTORGANISIERTE TEAMS
IN HIERARCHISCH GEFÜHRTEN
ORGANISATIONEN ZU ENTWICKELN

Publikationen

Transferarbeit

Agilität trotz Hierarchie

**Ein Weg für Führungskräfte agile, selbstorganisierte Teams
in hierarchisch geführten Organisationen zu entwickeln**

eingereicht zur Erlangung der akademischen Grade:

Organizational Transformation Coach,

Diploma of Advanced Studies (DAS), Steinbeis plus Akademie GmbH

Competence Coach,

Diploma of Advanced Studies (DAS), Steinbeis plus Akademie GmbH

vorgelegt von:

Katharina Pietsch

Inhaltsverzeichnis

- Abkürzungsverzeichnis 3
- I Vorwort 4
- 1 Einleitung 6
 - 1.1 Ausgangslage 7
 - 1.1.1 Ausgangslage im gesamten Unternehmen 7
 - 1.1.2 Ausgangslage der Abteilung Vertrieb 9
 - 1.2 Zielsetzung der Transferarbeit 10
- 2 Systemischer Ansatz 11
 - 2.1 Die Systemtheorie 11
 - 2.2 Konstruktivismus 12
 - 2.3 Zusammenfassung systemischer Ansatz 12
- 3 Macht und Hierarchie gegenüber Agilität und Selbstorganisation 13
 - 3.1 Macht 13
 - 3.2 Hierarchie 14
 - 3.3 Agilität 15
 - 3.3.1 Agilität und ihre Anforderung an Führungskräfte 16
 - 3.3.2 Agilität und ihre Ansprüche an Teams 17
 - 3.4 Selbstorganisation 18
 - 3.4.1 Selbstorganisation und Teams 19
- 4 Systemisches Coaching durch die Führungskraft 21
 - 4.1 Die Führungskraft als Coach 21
 - 4.1.1 Grundlagenwissen für die coachende Führungskraft 21
 - 4.1.2 Fragen als Wirkungstool 23
 - 4.1.3 Chancen und Risiken der coachenden Führungskraft 27
- 5 Organisationsentwicklung durch die Führungskraft 29
 - 5.1 Organisationsentwicklung 29

5.2	Agile Organisationsentwicklung	30
5.3	Die Führungskraft als Organisationsentwickler	31
5.3.1	Chancen und Risiken der Führungskraft als Organisationsentwickler	32
6	Entwicklung einer selbstorganisierten agilen Abteilung durch die Führungskraft.....	34
6.1	Haltung der Führungskraft als Coach und Organisationsentwickler	34
6.2	Methodisches Vorgehen	35
6.2.1	Planung des Vorhabens und Prozessarchitektur	36
6.2.2	Erarbeitung agiler Werte und Prinzipien durch die Führung	38
6.2.3	Einzelcoaching zur Kompetenzentwicklung als Grundlage für Selbstorganisation – eine Beispielsituation	42
6.2.4	Entwicklung von Selbstorganisation und Agilität anhand des individuellen Einsatzes eines Team Canvas Modell	43
6.3	Erkenntnisse.....	48
7	Fazit und Ausblick.....	50
8	Quellenverzeichnis	53
8.1	Literatur	53
9	Internetquellen.....	55
10	Verzeichnis der Darstellungen.....	56
10.1	Abbildungsverzeichnis	56
10.2	Tabellenverzeichnis	56
11	Eigenständigkeitserklärung	57

Abkürzungsverzeichnis

ggf.	gegebenenfalls
OE	Organisationsentwicklung
OE`lerin	Organisationsentwicklerin
bzw.	beziehungsweise
FK	Führungskraft
evt.	Eventuell
S.	Seite

I Vorwort

Es war eines schönen Herbst Nachmittages, an dem ich in der S-Bahn auf dem Weg von meinem Seminar „Organisations- und Geschäftsmodellentwicklung“ von Frankfurt am Main Richtung Wiesbaden sitze, den Blick aus dem Fenster werfe und noch in voller Begeisterung über Umsetzungsmöglichkeiten des Gelernten, in der durch mich geleiteten Abteilung nachdenke. In voller Begeisterung zu allen agilen Themen reagieren meine Ohren auf Buzzwords wie „Scrum Master“, „Product Owner“ oder „Stand Up“ wie ein hungriger Magen auf alles Essbare beim Einkaufen in einem Supermarkt. Alles muss aufgesogen werden und rein in den Einkaufswagen.

Für gewöhnlich bin ich ein sehr höflicher Mensch und belausche keine Gespräche von Mitreisenden. In diesem Fall konnte ich jedoch nicht anders. Ich war so neugierig, als ich bemerkte, dass sich die zwei Damen mir gegenüber sitzend über die agile Arbeitsweise in einem IT-Unternehmen unterhielten. Arbeite ich selbst doch im Non Profit Bereich fern ab von jeglichen IT-Themen und war dennoch der Überzeugung, dass Agilität und Selbstorganisation der Wirtschaftlichkeit meiner Organisation sehr guttun würde. Ich bekam mit, dass die Beiden sich über ihren Vorgesetzten, über den Scrum Master sowie über die morgendlichen Stand Ups unterhielten. Die umliegende Geräuschkulisse war recht laut, alles gelang mir nicht aufzusaugen. Ich vermute jedoch, dass ich die für mich wichtigste und lehrreichste Stelle der Unterhaltung mithören durfte. So sagte die eine Dame zu der anderen: *„die morgendlichen Stand Up´s dienen doch eh nur dazu uns zu kontrollieren“*. Ich selbst durfte in meiner Karriere Vorgesetzte erleben, die durch übertriebene Kontrolle großes Potenzial von Leistungsfähigkeit und Kreativität ihrer Mitarbeitenden im Keim erstickten. Bei aller Begeisterung für Agilität, war dieses Gespräch eine lehrreiche Lektion für mich. Das meine Mitarbeitenden sich kontrolliert fühlen sollte mir als Führungskraft nicht passieren. Mein hohes Ziel ist es, selbstorganisierte Teams und agile Organisationen zu entwickeln, in den Werkzeugen wie Stand Up´s als Hilfe verstanden und die neue Freiheit als Bereicherung für Mitarbeitende und Kunden verstanden werden sollten.

Diese Arbeit soll daher eine Handreichung für all diejenigen sein, die ein ähnliches Ziel verfolgen und in der Entwicklung von New Work Konzepten große Chancen für authentische Veränderung sehen, um in der VUCA Welt von morgen und übermorgen Bestand zu haben.

Dabei waren mir die Reihe der Seminare von Competence on Top große Befähiger, welche mich ermutigten, mich auf den Weg in diese Zukunft zu wagen. Die Menschen, mit denen

ich mich im Rahmen der COT Veranstaltungen austauschen durfte, waren ebenfalls große Inspiration und gedankliche Wegbereiter für mich und mein Vorhaben.

Um der besseren Lesbarkeit willen hat sich die Autorin gegen eine strenge geschlechtsneutrale Form entschieden und schreibt stattdessen abwechselnd in der weiblichen, männlichen und neutralen Form. Gemeint sind immer alle.

1 Einleitung

So genial ein Topmanager sein mag: Das Wissen und Können ganzer Teams, die im Flow Leistungsspitzen erreichen, kann er auch mit seiner geballten Arbeitskraft nicht erreichen. Agile Unternehmen, die die Kraft ihrer Teams nutzen, sind bis zu fünfmal erfolgreicher als ihre nicht agilen Mitbewerber. Das hat eine Studie der Boston Consulting Group unter mehr als 1000 internationalen Managern aus dem Jahr 2017 ermittelt. Das Unternehmen VersionOne befragt jährlich über 2000 Unternehmen für seinen „State of Agile Development Report“: Dort werden als Hauptvorteile die pünktliche Auslieferung von Produkten, der wirtschaftliche Mehrwert und die Kundenzufriedenheit identifiziert.¹

Doch wie kann eine Führungskraft erreichen, dass Teams in den Flow kommen? Eine häufig propagierte Antwort in Fachmedien lautet: über die Einführung von Selbstorganisation und / oder Agilität. In Unternehmen, die über einen top-down Change-Management Ansatz zur Einführung von Selbstorganisation gelangen, enden immer mehr Organisationen im Scheitern der Selbstorganisation. Meist werden Führungsspannen größer und es kommt zu Problemen und Ziellosigkeit und Konflikten innerhalb der Teams. In den allermeisten Fällen liegt die Ursache der nicht funktionierenden Selbstorganisation in nur einem Punkt begründet: Die Teams erkennen in der Umstellung kein gemeinsames Problem, sondern sehen das Problem als Problem das aus ihrer Sicht das Management hat. Systeme bzw. Teams kommen nur in die Selbstorganisation, wenn stimmige Bedingungen, vor allem ein gemeinsames Problem und wahrnehmbare Führung vorliegen.²

Die oft als Allheilmittel versprechende Agilität soll eine weitere Lösung für Leistungsspitzen und Wettbewerbsfähigkeit sein. Doch was ist Agilität und wie kann diese implementiert werden? Agilität ist mehr als eine bloße Management Methode oder der Einsatz von agilen Tools. Agilität beruht vor allem auf einer bestimmten Art und Weise zu denken, dessen Schlüssel ein agiles Mind Set darstellt.³ Eine Schlüsselkompetenz für agiles Arbeiten ist dabei die Fähigkeit zur Selbstreflexion der eigenen Person und des eigenen Handelns.⁴ Weitere Notwendigkeiten von Agilität und Selbstorganisation von Teams sind ein gemeinsames Problem und wahrnehmbare Führung.⁵ Schlussendlich scheinen laut Breidenbach

¹ Summerer Alois;Maisberger Paul, 2019, S 234 ff.

² Gloger und Rösner 2017 S.20-21

³ Scheller 2017. S. VIII - IX

⁴ N Graf, D Gramß, F Edelkraut – 2017, S 15

⁵ Gloger und Rösner 2017S. 21 f

und Rollow vor allem die inneren Kompetenzen von Mitarbeitenden zentrale Rollen zum Gelingen von solch neuen Arbeitsweisen darzustellen.⁶

Kann es einer Führungskraft gelingen, dieses Komplexe Vorhaben, Agilität und Selbstorganisation in einer hierarchisch geführten Organisation einzuführen? Welche Fähigkeiten wird sie für ein solch komplexes Organisationsentwicklungsprojekt benötigen?

Diese Fragestellung soll in der vorliegenden Arbeit untersucht werden. Dafür soll der Leser zunächst den Hintergrund der Bedarfslage sowie die Ausgangslage für ein solches OE Vorhaben verstehen.

1.1 Ausgangslage

Die Ausgangslage soll zunächst beschreiben, in welchem organisationalen Umfeld sich die Autorin bewegt und welche Rahmenbedingungen sie auf dem Weg in ihr OE Vorhaben begleiten. Dafür beschreibt sie einmal die Ausgangslage im Gesamtunternehmen sowie die Ausgangslage in der durch sie geführten Abteilung, dem Vertrieb in einer Non Profit Organisation.

1.1.1 Ausgangslage im gesamten Unternehmen

Kollegiale Führung war vor etwa einem Jahr die Aufforderung der Geschäftsführung an alle Führungskräfte einer Non Profit Organisation. Doch was bedeutet das eigentlich? Wirkt sich das auf alle Mitarbeitenden aus oder nur auf Führungskräfte? Und hat das für alle Führungskräfte aller Hierarchieebenen die gleiche Bedeutung? Fragen über Fragen, die aufkamen und dennoch niemand thematisiert hat.

Als die Autorin während einer Präsentation dem Management ihre ersten Ergebnisse zu der durch sie geleiteten Abteilung, eine Form von Selbstorganisation in Teams, vorstellte, hörte sie von den Bereichsleitungen Stimmen wie „*Selbstorganisation machen wir auch, die Aufgaben, die ich meinen Leuten gebe, erledigen sie selbstständig*“. Damit war klar, dass in diesem Unternehmen völlige Unklarheit über das Thema Selbstorganisation und Agilität besteht.

Umgeben von vielen Führungskräften in bereits etablierten, langjährig bestehenden Abteilungen in einer klassischen Stab-Linienorganisation, die großen Wert auf Hierarchieeinhalten und Einhaltung von Aufgabenteilung zwischen Bereichsgrenzen legen, stand sie vor

⁶ Breidenbach und Rollow 2019S.5

der Herausforderung, eine Abteilung aufbauen zu wollen, dessen Aufbau bei einem vorangegangenen Bereichsleiter zwei Jahre nicht umgesetzt werden konnte. Die damalige Abteilung „Vertrieb“ bekam auf Stellenausschreibungen keine Bewerbungen und den übrigen, etablierten Bereichen im Unternehmen war nicht klar, was ein Vertrieb in diesem Unternehmen eigentlich genau sein sollte.

Klar war, dass sie das große Glück hatte, einen Vorgesetzten zu haben, der seinen Führungskräften viel Vertrauen schenkt, sich selbst als dienende Führung versteht und ganz viel Lust auf kollegiale Führung hat und ihr große Sinnhaftigkeit für die Wirksamkeit der Zielerreichung zuschreibt. Parallel dazu spielte der wirtschaftliche Druck auf das Unternehmen eine große Rolle für den Geschäftsführer zu handeln und neue Formen der Kooperationen im Unternehmen zu fordern.

Der wirtschaftliche Druck entstand durch die Tatsache, dass die Teilnehmerzahlen in den nationalen Freiwilligendiensten seit über 2 Jahren in Folge sanken. Zum einen konnten die sinkenden Schulabgänger Zahlen in Hessen dafür ein Grund sein. Dies konnte jedoch nicht die einzige Ursache für den Rückgang sein. Kunden- und Teilnehmerumfragen ergaben, dass auch Stimmung im Unternehmen, fehlende Kooperation unter Mitarbeitenden und Qualitätsverluste in Dienstleistungen für Teilnehmende in Freiwilligendiensten auf mangelnde Weiterempfehlung einzahlen. Die Bewerbungseingänge für Freiwilligendienste nahmen stetig ab und die Vermittlungsquoten, um einen Bewerbenden erfolgreich in einen Freiwilligendienst zu vermitteln stiegen.

Somit stand die Autorin vor der Herausforderung auf diese Thematiken mit der reorganisierten Abteilung einzahlen zu wollen. Gleichzeitig hatte sie dadurch, dass kollegiale Führung ausdrücklich gewünscht war Rückenwind durch Geschäftsführung und Bereichsleitung, wenngleich nicht geklärt war, was kollegiale Führung im Detail bedeutet und wie sie sich bis auf die operative Ebene der Belegschaft auswirken sollte.

Aus ihrer Sicht konnte dies nur durch eine selbstorganisierte und kollegial geführte Organisationsform in ihrer Abteilung realisiert werden. Diese sollte auf vier zentrale Herausforderungen, vor der der erfolgreiche Aufbau der Abteilung stand, einzahlen. Erstens musste ein Team aus Funktionen aufgebaut werden, für die es zwei Jahre lang keinerlei Resonanzen auf Stellenausschreibungen gab, zweitens mussten für die Arbeit dieses Teams Akzeptanz und Fürsprecher im Unternehmen gewonnen werden, drittens galt es, neue kreative Wege der Kunden- und Kandidaten Gewinnung für Freiwilligendienste zu entwickeln, auszuprobieren, zu prüfen und bei Bedarf weiter zu entwickeln und viertens diese neuen Prozesse mit einem Bereich eng zu verzahnen, der Ursprünge dieser Tätigkeiten zum Teil parallel

und zum Teil in Tranchen selbst ausführt und dem bisherigen Vertrieb mit großer Skepsis begegnet. Das Unternehmen war zu dem Zeitpunkt der Reorganisation des Vertriebs wirtschaftlich zwar stabil, dennoch stand es vor einem veränderten Markt. Der demographische Wandel macht es dem Unternehmen schwer, seine Unternehmensziele zu erreichen.

Und dann wuchsen auch bei der Autorin die Fragezeichen. Was genau ist denn für sie selbst die selbstorganisierte Abteilung und wie entwickelt sie selbstorganisierte, agil arbeitende Teams? Welche Fähigkeiten und welches Mind Set benötigt sie als Führungskraft und welche Fähigkeiten werden ihre Mitarbeitenden dafür benötigen? Nach einigen Fachartikeln und Fachbüchern zu den Themen Selbstorganisation, Agilität, Hierarchie und die Rolle der Führung bei solchen Organisationsformen wurde ihr klar – um diese Abteilung zukunftsfähig zu gestalten benötigt sie als Führungskraft Kompetenzen des systemischen Coachings und der Organisationsentwicklung und entschloss sich, die Weiterbildung zum Competence Coach und zum Organizational Transformation Coach zu absolvieren. Dank dieser Ausbildung und der Ausarbeitung dieser Transferarbeit gelang es ihr, den Start für die Etablierung selbstorganisierter, agil arbeitender Teams in einem hierarchisch geprägten Umfeld zu setzen.

1.1.2 Ausgangslage der Abteilung Vertrieb

Das Team „Vertrieb“ steht stetig vor der Herausforderung, Bewerber für Freiwilligendienste zu begeistern und somit für Freiwilligendienste in einer hohen Anzahl gewinnen zu müssen. Bei den Bewerbern handelt es sich um die Zielgruppe Generation Z. Dadurch agiert das Team in einem sehr dynamischen Umfeld, in dem Entscheidungen häufig zügig und selbstorganisiert getroffen werden müssen. Dabei muss berücksichtigt werden, wieviel der relevanten Zielgruppe zu akquirieren sein wird und welchen Einfluss die Maßnahme im Gegensatz zu einer ggf. vorher andersartig geplanten Maßnahme haben könnte. Darüber hinaus muss das Team immer wieder neue Formate ausprobieren und sich anhand der Kundenbedürfnisse und Bewerberwünsche kontinuierlich neu ausrichten und weiterentwickeln. Um auf die Zielgruppe ideal eingehen zu können, muss das Team in der Lage sein, Aktivitäten in Hinblick auf die Kundengewinnung bewerten und modifizieren zu können. Dafür benötigt es die Befähigung ihre Aktivitäten inkrementell und iterativ anzugehen sowie die Ermächtigung selbstorganisiert Entscheidungen treffen zu können. Die wachsende Vielzahl von Erfahrungen mit Vertriebs-Formaten soll dadurch kontinuierlich und anhand von erweitertem Wissen um die Bedürfnisse der Kunden und der Zielgruppe in Hinblick auf ihre Wirksamkeit reflektiert und auf Grundlage der Ergebnisse der Reflektion kundenbedürfnisentsprechend modifiziert werden. Darüber hinaus muss es sich mit der Weiterbearbeitenden Abteilung,

die die Zielgruppe vermitteln gut vernetzen und kollaborativ mit ihnen an Lösungen arbeiten, wie Bewerbende und Projekte zusammengebracht werden können. Sie müssen also eine informelle Interdisziplinarität aufbauen, um darüber gemeinsam Lösungen im Sinne der Kunden schaffen zu können.

Damit das Team künftig in der Lage ist, all diesen Herausforderungen begegnen und Entscheidungen schnell, eigenständig und kundenzentriert treffen zu können, benötigt die Abteilung Menschen mit der Fähigkeit zur Selbstreflexion, einem agilen Mind Set und agilen Rahmenbedingungen.

1.2 Zielsetzung der Transferarbeit

Wie gelingt es einer Führungskraft die Entwicklung einer selbstorganisierten, agilen Abteilung in einer hierarchisch geführten Organisation auf den Weg zu bringen? Welche Fähigkeiten und Kompetenzen sind dabei wichtig und zielführend für sie?

In der folgenden Transferarbeit wird herausgearbeitet, wie eine Führungskraft in einer hierarchisch geführten Stab-Linienorganisation agile Zusammenarbeit in Teams erfolgreich entwickelt und somit die eigene Abteilung attraktiver für junge Arbeitskräfte sowie effektiver und effizienter in ihrer Wirksamkeit werden lässt.

Die Autorin selbst ist als Führungskraft in dieser hierarchisch geführten Organisation tätig und verfolgt mit der Transferarbeit das Ziel, sich intensiv mit der Machbarkeit von hybriden Organisationsformen außerhalb der IT-Welt und innerhalb konservativer Führung von Abteilungen auseinander zu setzen. Ebenfalls ist es ihr dabei ein Anliegen, für sich selbst die unterschiedlichen Anforderungen an die Rolle der Führungskraft als Coach und Organisationsentwicklerin zu klären und sich über Chancen und Grenzen bewusst zu werden.

Zuerst werden die Grundlagen des systemischen Ansatzes beleuchtet, da diese Arbeit dessen Verständnis voraussetzt. Im Weiteren wird geklärt werden, was es mit Hierarchie, Agilität und Selbstorganisation auf sich hat, welche Vorteile und welche Anforderungen dadurch im Einzelnen an eine Führungskraft gestellt werden.

Da es sich bei der Einführung von Agilität vor allem um einen Kulturwandel handelt, werden im Weiteren die Rollen der Führungskraft als Coach und als Organisationsentwickler beleuchtet. Dies alles bildet die Grundlage für den empirischen Teil, durch den die Autorin eine Handlungsreichung für Führungskräfte vorstellen wird, in dem sie den von ihr entwickelten OE-Weg vorstellt und mittels Reflexionsteilen darstellt, welche Folgen aus ihrem Handeln hervorgehen. In Fazit und Ausblick geht die Autorin darauf ein, welche Antworten und welche Anschlussfragen sich durch diese Arbeit ergeben haben.

2 Systemischer Ansatz

Die Betrachtung dieser Arbeit, also die Betrachtung der Entwicklung von agilen Organisationseinheiten entwickelt durch die Führungskraft, kommt ohne grundlegende Kenntnisse des systemischen Ansatzes nicht aus. Daher soll sie hier kurz zum besseren Verständnis aller folgenden Themen skizziert werden.

Der systemische Ansatz ist das Ergebnis eines Zusammenwuchs aus jahrzehntelanger unterschiedlicher Forschungsansätze diverser Disziplinen. Die beiden zentralen Ansätze, die sich für den systemischen Ansatz herauskristallisiert haben, sind zum einen die Systemtheorie und zum anderen die Erkenntnistheorie des Konstruktivismus.

2.1 Die Systemtheorie

In dem systemischen Ansatz geht es, wie der Name schon anzeigt, um Systeme, für die die Systemtheorie eine bedeutende Rolle spielt.⁷ Die Systemtheorie ist eine Zusammensetzung aus verschiedenen Basismodellen unterschiedlichster Disziplinen wie der Soziologie, Philosophie, Kybernetik, Biologie, Chaostheorie, Psychologie, aus der Kommunikationstheorie und den Neurowissenschaften.⁸ Sie ist eine ausgesprochen abstrakte Theorie die sich auf sehr unterschiedliche Sektoren von Familientherapie bis Wirtschafts- und Finanzsysteme gleichermaßen anwenden lässt.⁹ Eine wichtige Grundthese des Systemmodells ist, dass sich komplexe Probleme nur lösen lassen, wenn die Aufmerksamkeit sich nicht nur auf ein bestimmtes Element, wie beispielsweise eine Person richtet, sondern, das ganze System in der Analyse berücksichtigt wird.¹⁰ Dabei richtet sich die Systemtheorie an zwei Grundfragen aus. Zum einen fragt sie *„wie in einem komplexen, aus einer Vielzahl von Elementen zusammengesetzten und hochgradig interdependenten Gebilden auf der einen Seite – trotz permanenter Fluktuationen innerhalb und außerhalb des Systems – Stabilität erzeugt wird und wie das System auf der anderen Seite lernen und sich verändern kann“* und zum zweiten *„wie das System einerseits mit seiner Umwelt interagiert und wie es sich andererseits als autonome Einheit gegenüber dieser Umwelt abgrenzt“*. Diese Grundfragen sowie die Aufmerksamkeitsausrichtung auf ein System und nicht auf einzelne Elemente, stellen im systemischen Ansatz wichtige Analyseinstrumente u.a. zur Analyse von Organisationseinheiten dar.¹¹

⁷ Willemse und Ameln 2018 S. 7-8

⁸ Gloger und Rösner 2017S. 22

⁹ Willemse und Ameln 2018 S. 7 ff

¹⁰ König und Volmer 1993 S. 17ff

¹¹ Willemse und Ameln 2018S.8

2.2 Konstruktivismus

Das konstruktivistische Denken gilt als wichtigster Grundpfeiler der systemischen Theorie. Die Kernthese des Konstruktivismus lautet, dass die Welt für jeden ein subjektiv konstruiertes Konstrukt darstellt. Menschen erkennen die Welt nicht so, wie sie wirklich ist, sondern konstruieren mit Variablen der eigenen Welt Wirklichkeiten, die uns viables Handeln ermöglicht. Somit ist die Erkenntnis der absoluten Wahrheit nicht möglich. Ein weiterer wichtiger Aspekt liegt auf dem Thema Lernen. Lernen ist konstruktivistisch betrachtet, etwas, das nicht von außen organisiert werden kann, sondern als selbstgesteuerte, biographische Aktivität gilt.¹²

2.3 Zusammenfassung systemischer Ansatz

Der systemische Ansatz konzipiert den Menschen also als ein mitdenkendes System, welches seine eigenen Ziele unbeirrbar verfolgt und stets das systemische Umfeld mitbetrachtet. Für die Planung von Veränderungsprojekten hat der systemische Ansatz also eine elementare Bedeutung. Es kann durchaus passieren, dass Initiativen gestartet werden, deren Impulse durch Instanzen auf dem Weg zur Zielerreichung eigenwillige Impulse aufnehmen und folglich Projekte in ihre eigene Richtung weitertreiben. Um dies einfangen zu können, ist es von zentraler Bedeutung, die beschriebenen Ansätze der Systemtheorie und des Konstruktivismus permanent mitzudenken.¹³

¹² Werner 2008 S. 1

¹³ Webers 2015 S. 19 - 26

3 Macht und Hierarchie gegenüber Agilität und Selbstorganisation

Nachdem als Grundlage für die gesamte Arbeit das Verständnis für die Systemtheorie gelegt ist, sollen nun die grundlegenden Themenkomplexe Macht und Hierarchie gegenüber Agilität und Selbstorganisation als weiteres Grundlagenverständnis für den Aufbau einer agilen, selbstorganisierten Abteilung dargestellt werden.

3.1 Macht

Aus systemischer Sicht spielt Macht in Organisationen eine große Rolle. So sagt Fritz B. Simon dazu: *„(...) soll dennoch eine Lanze für das Konzept der Macht gebrochen werden, da es – auch und gerade – aus systemtheoretischer Sicht einen hohen Erklärungswert hat. Ja, Organisationen als soziale Systeme wären nicht denkbar, ohne auf Macht als Erklärung Bezug zu nehmen.“*¹⁴

Macht ist zweckdienlich, wenn wir über den Verlauf von Interaktionen sprechen. Führungsarbeit ohne die Ausführung formaler Macht ist nicht möglich. Beziehungen werden durch Macht definiert und das Gefälle in Beziehungen durch Kommunikation ausgestaltet. Macht bedeutet also, dass es jemanden geben muss, dem gegenüber Macht ausgeübt wird. Dies kann Individuen und Gruppen gleichermaßen betreffen.

Foucault beschreibt Machtbeziehung als *„ein Ensemble von Handlungen, die sich auf mögliches Handeln richten, und operiert in einem Feld von Möglichkeiten für das Verhalten handelnder Subjekte. Sie bietet Anreize, verleitet, verführt, erleichtert oder erschwert, sie erweitert Handlungsmöglichkeiten oder schränkt sie ein, sie erhöht oder senkt Wahrscheinlichkeit von Handlungen, und im Grenzfall erzwingt oder verhindert sie Handlungen, aber stets richtet sie sich auf handelnde Subjekte, insofern sie handeln oder handeln können. Sie ist auf Handeln gerichtetes Handeln ausgerichtet.“*¹⁵

Gloger empfiehlt im Rahmen von Selbstorganisation von „legitimierter Macht“ zu sprechen und sie als konstruktives Instrument zu betrachten, welches zum einen durch Formalitäten wie Arbeitsverträgen vergeben und zum anderen durch Akzeptanz von Individuen und Gruppen zielgerichtet auf die Wirksamkeit sozialer Systeme eingesetzt werden soll. Zudem ist zu beachten, dass Macht auch informell in sozialen Systemen durch beispielsweise Wissensvorsprung, Persönlichkeitsstruktur oder Netzwerkmacht auftritt. Informelle Macht kann

¹⁴ Simon 2007 S. 87

¹⁵ Foucault et al. 2005S.256

von informellen Machtinhabern destruktiv entgegen der Zielverfolgung eingesetzt werden. Daher ist es wichtig hier zu erwähnen, dass sich die Führungskraft, die Selbstorganisation aufbauen möchte, über informelle Machtstrukturen bewusst und den Einsatz von Macht auf Teammitglieder bei allem was sie tut oder nicht tut, im Blick haben sollte.¹⁶

3.2 Hierarchie

Das Wort Hierarchie bedeutet (pyramidenförmige) Rangordnung oder Rangfolge und bezeichnet ein System von Über- und Unterordnung zwischen organisatorischen Einheiten. Somit stellt Hierarchie das grundlegende Ordnungssystem von Organisationen und sozialen Einheiten dar.¹⁷

Der Zweck von Hierarchie besteht in seiner Koordinationsfunktion von Aufgaben in Organisationen. Durch sie wird durch eine übergeordnete Stelle einer untergeordneten Stelle bestimmte Aufgabengebiete zugeteilt. Unterschieden wird in flachen und steilen Hierarchien. Je mehr organisationale Ebenen es gibt, desto steiler ist die Hierarchie, je weniger, desto flacher ist sie.¹⁸ Die klassische Hierarchie ist in der funktional gegliederten Organisation als eine der bekanntesten Organisationsform erlebbar. Die funktionale Organisation bildet Organisationseinheiten entlang der fachlichen Disziplinen, wie z.B. Verwaltung oder Vertrieb, die weiter in funktionale Einheiten unterteilt werden, wie z.B. Lohnbuchhaltung, Controlling, Recht, IT usw.¹⁹

Wenn wir von legitimer Macht sprechen, so kommt man nicht daran vorbei, über Hierarchie in Organisationen zu sprechen. Den Einsatz des Prinzips der Hierarchie in Organisationen kann einige Vorteile mit sich bringen. So ordnet Hierarchie die Macht anhand des Organigramms und gestaltet Machtausübung transparent. Sie regelt Zugehörigkeiten zu Abteilungen und Teams, bietet Grenzen der Verantwortungsübernahmen und grenzt Handlungsspielräume ein, was folglich Orientierung bietet. Hierarchie erleichtert das Herbeiführen von schnellen Entscheidungen, was bei Einzelpersonen und Teams zu einem erhöhten Gefühl der Wirksamkeit in Bezug auf ihre Zielerreichungen führen kann. Hierarchie hat ebenfalls eine protektive Funktion und unterstützt Führungskräfte Verantwortungsgrenzen zu setzen und zu wahren und folglich ihrer Fürsorgepflicht gegenüber ihren Mitarbeitenden nachzukommen.²⁰ Im Kontext von Systemen sind nach Gloger formale

¹⁶ Gloger und Rösner 2017 S. 36-37

¹⁷<https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/hierarchie-35110/version-258599> (Stand 24.02.20)

¹⁸<http://www.business-on.de/definition-hierarchie-die-hierarchie-als-system-der-sinnvollen-aufgabenverteilung-id42534.html> (Stand 24.02.20)

¹⁹ Österreich, Schröder, 2020, S. 140

²⁰ managerSeminare Heft 235, Oktober 2017, Hierarchien haben auch heute noch ihren Nutzen

Hierarchien durchaus positiv zu bewerten und scheinen für soziale Systeme als Entscheidungs- und Steuerungsfunktion zwingend notwendig zu sein. Sie wirken konfliktvorbeugend, denn dort, wo Machtstrukturen vorgegeben sind, entstehen weniger Machtkämpfe. Auch beschreibt Gloger, dass er immer wieder in Teamentwicklungsmaßnahmen erlebt habe, dass Teams in konfliktbehafteten Situationen oder in der Erfordernis von außergewöhnlichen Entscheidungen, schnell einen Hilferuf nach Machtinhabern die die Entscheidungen treffen, laut werden lassen. Konfliktentscheidungen qua hierarchischer Macht dienen immer wieder auch dem Aspekt der Sicherheits- und Stabilitätsvermittlung in Teams und schaffen im Idealfall Vertrauen, Übersichtlichkeit und Entlastung.

In Bezug auf die Entwicklung von Selbstorganisation als Führungskraft in einem hierarchisch geregelten System bietet dies Entspannung, da dies darauf hinweist, dass Führung und Selbstorganisation keine Paradoxien sind. Jedoch muss die Führungskraft besonders sensibel dafür sein, dass sich Teams nicht in die bequeme Situation begeben, allzu schnell den Machtinhabenden für Entscheidungen zu rufen wenn es knifflig wird, aber auch nicht zu schnell selbst mit einer Entscheidung für das Team richtungsweisend einzugreifen. Dies ist ein gewisser Drahtseilakt für die Führungskraft, die durch das Bewusstsein dieses Dilemmas eine selbstkritische Haltung verfolgen sollte, damit ein Team nicht in die Abhängigkeit gerät und somit der Prozess der Selbstorganisation ausgebremst wird.²¹

3.3 Agilität

Agilität wird fälschlicherweise häufig als ein Prozess verstanden, eine andere Art von Projektmanagement, eine andere Art einer weiteren Managementmethode. Agilität ist jedoch viel mehr. Ihr Kern ist ein Mind Set und ein artgerechtes Management. Eines das die Trennung durch Taylor zwischen der eigentlichen Arbeit und der Organisation von Arbeit (Management) aufhebt. Agilität als reine Mechanik, als Anwendung von Tools um es als Prozess zu beschreiben ist nicht dauerhaft stabil. Agilität ist ein Paradigmenwechsel, hin zu dem benötigten Mind Set. Es ist beschrieben durch Werte, definiert durch Prinzipien und ausgeführt durch viele verschiedene Praktiken.²²

Agilität ist die Antwort auf Komplexität und eine agile Vorgehensweise ist eine komplexe Vorgehensweise, die nicht einfach als Struktur auf der Metaebene beschrieben werden kann, sondern etwas ist, was über Werte und Prinzipien geklärt wird. Sie erfordert Offenheit

²¹ Gloger und Rösner 2017:37-40

²² Scheller 2017 S. VIII - IX

für Neues, Loslassen von Kontrolle, Selber denken und selber handeln von jedem Beteiligten sowie die Unterstützung von Selbstorganisation der Menschen als Individuum, in Teams oder in Organisationen.²³

Agilität wird häufig als eine neue Managementmethode dargestellt und oft in Zusammenhang mit Softwareentwicklung beschrieben. Dabei werden agile Methoden schon in vielen weiteren Branchen angewendet²⁴ und ihre Wurzeln reichen bis in die 1930er Jahre zurück.

So ist sie in der Praxis durch iterative (wiederholend) und inkrementelle (schrittweise, aufeinander aufbauend) Vorgehensweise entstanden und wurde bereits in den 1930er Jahren bei großen Firmen wie z.B. IBM durchgeführt und dokumentiert. Agilität bedeutet in ihrem Kern, ein Experiment machen und auf das Feedback reagieren. Somit besteht Agilität aus der Anpassung durch Lernen. Systeme, die sich anpassen können, sind in der Lage zu überleben.

Die Kunst, um Agilität zu erreichen ist wiederum, die Zusammenarbeit von Menschen so zu organisieren, dass Informationen nicht nur fließen, sondern aus Informationen Wissen wird.

²⁵

Um also die Zusammenarbeit von Menschen zur agilen Zusammenarbeit zu entwickeln benötigen die Zusammenarbeitenden vor allem ein gemeinsames Verständnis der Zusammenarbeit sowie gemeinsam gelebte Werte, die entwickelt werden müssen.

Ebenfalls benötigt agile Zusammenarbeit eine Führungskraft mit einem agilen Mind Set, die sich als dienende Führungskraft versteht und die Kompetenz des Coachings innehat.²⁶

3.3.1 Agilität und ihre Anforderung an Führungskräfte

Das agile Mind Set ist die Grundlage zur Entwicklung von agilen Teams. Es besteht aus verschiedenen Komponenten. Es erfordert eine besondere Auffassung darüber zu denken, wie Menschen sind, Motivation funktioniert, was Vertrauen und Verantwortung ist, worauf wir uns beim Denken fokussieren und wie Menschen erfolgreich zusammenarbeiten. Führungskräfte mit einem agilen Mind Set sind der Auffassung, dass Menschen von Grund auf intrinsisch motiviert sind und Verantwortung übernehmen möchten. Demzufolge ziehen ihrer Meinung nach die Menschen Befriedigung aus der Tätigkeit selbst, anstelle sie aus der

²³ Scheller 2017., S 56

²⁴ Summerer, Maisberger, 2018, S. 13-14

²⁵ Scheller, 2017, S.41 ff

²⁶ Summerer, Maisberger, 2018, S. 10-11

äußeren Belohnung zu ziehen. Hauptmotivator ist die Ungezwungenheit, die Herausforderung und der Sinn des Vorhabens selbst. Die Führungskraft geht davon aus, dass wirkliche Motivation von innen aus den Menschen, mit ihren eigenen Erfahrungen heraus, kommt. Die Motivationen der Menschen sind individuell und speziell und somit funktionieren allgemeine Tipps und Ratschläge, die für gesamte Teams ausgesprochen werden, nicht. Die Führung ist auch überzeugt, dass ohne Vertrauen zu- und untereinander und ohne Verantwortungsübernahme keine Entwicklung kreativer Lösungen für komplexe Herausforderungen denkbar sind. Vertrauen reduziert Ungewissheit und Risiko und damit Komplexität. Vertrauen macht die Welt einfacher für alle. Die Führungskraft selbst denkt lösungsfokussiert, also in Lösungen statt in Problemen, stellt sich vor, wie es ist, wenn es besser ist und sieht Chancen in Veränderung der Zukunft.²⁷

Führungskräfte mit einem agilen Mind Set verstehen sich als Unterstützer. Sie dienen dem höchsten Ziel, den Erfolg und die Wertschöpfung des Unternehmens zu unterstützen. Dies gelingt durch die Einnahme der Rolle des Befähigenden und Ermöglichenden. Die Führungskraft setzt Ziele und Rahmenbedingungen. Sie schafft Freiraum für agiles Arbeiten, in dem sie bürokratische Hürden und starre Strukturen beseitigt sowie Mitarbeitende sukzessive befähigt und ermächtigt. Sie dient somit den Mitarbeitenden und dem Unternehmen den Erfolg des Unternehmens bestmöglich zu unterstützen. Sie fördert Selbstorganisation innerhalb von Teams und zwischen den Teams. Die Koordination mehrerer Teams folgt damit den Prinzipien der Transparenz, der direkten Kommunikation der Optimierung sowie der Überprüfung und Anpassung. Weiter liegt eine wichtige Funktion der Führungskraft darin, mit gutem Beispiel für den Kulturwandel voran zu gehen und den Kulturwandel somit beständig vorwärts zu treiben.²⁸

3.3.2 Agilität und ihre Ansprüche an Teams

Ein Team bezeichnet einen Zusammenschluss mehrerer Personen zur Lösung einer gemeinsamen Aufgabe oder eines gemeinsamen Ziels. Bei seiner Entwicklung zur Leistungsfähigkeit durchlaufen Teams nach dem US-amerikanischen Psychologen Bruce Tuckman vier Phasen. Drei Phasen bzw. Stufen des Kennenlernens müssen Teams durchlaufen bis sie in die vierte Phase, der Performing Phase ankommen, in der sie kooperieren und gemeinsam arbeits- und leistungsfähig sind. In der ersten Phase des „Forming“ erfolgt das in Kontakt treten zueinander. Diese Phase ist durch Unsicherheiten, sich in seiner Rolle und

²⁷ Scheller 2017 S. 115 - 155

²⁸ Scheller 2017S. 376 - 377

ersten Regeln finden geprägt. Die zweite Phase des „Storming“ ist die Auseinandersetzungsphase, in der der Status der Einzelnen im Team festgelegt wird. Anschließend kommt ein Team in die Reglungs- und Übereinkommensphase, des sogenannten „Forming“. Das Team beginnt Informationen zu teilen und Leistung zu zeigen. Darauf folgt die vierte und somit die „Performing“ also die Leistungsphase. Hier sind alle zwischenmenschlichen Beziehungen geklärt, das Team handelt gemeinsam und orientiert sich an seinem gemeinsamen Ziel. Tuckman soll hier nur angerissen werden, um die wichtigste Aussage seines Modells für agiles Arbeiten heraus zu stellen: Damit Teams leistungsfähig sind, müssen sie stabil sein. Gibt es häufig neue Konstellationen in Teams, werden sie immer wieder in der Forming Phase starten und aus der Performing Phase herausgerissen. Dadurch ist es im agilen Umfeld äußerst erstrebenswert, dauerhaft stabile Teams zu entwickeln.

Wie in der Definition des Teambegriffs zu sehen, werden Teams gegründet, um eine bestimmte Leistung gemeinsam zu erbringen. Um Teams so optimal wie möglich für die Zielerreichung zu entwickeln können Führungskräfte also zum einen die Stabilität der Teammitglieder sichern, zusätzlich können sie die Leistung ihrer Teams dauerhaft günstig beeinflussen in dem sie Aufgabe und Motivation über den Sinn der Aufgabe erzeugen. Dies gelingt nach Hackmann neben der Stabilität im Team über die Erzeugung einer Vision, einer Struktur der Ermöglichung und einen unterstützenden organisationalen Kontext und Coaching.²⁹

3.4 Selbstorganisation

Selbstorganisation ist ein Phänomen, das einfach passiert und dessen Verlauf stark von äußeren Einflüssen, also Rahmenbedingungen, abhängig ist. Dadurch ist es schwer diese auf der Metaebene als Struktur zu beschreiben ohne, dass tief in die Systemtheorie abgetaucht werden muss. Daher zu Beginn hier ein stark vereinfachtes Beispiel, um Selbstorganisation begreifbar zu machen:

Eine Person kauft einen Kasten Bier, bestellt Pizza und lädt ein paar Freunde zu seiner Party ein. Alles was danach passiert ist Selbstorganisation, selbst wenn eine Agenda für den Abend vorgegeben ist. Der weitere Verlauf des Abends hängt von den Rahmenbedingungen ab. Davon, welche Freunde kommen, wie gut sie sich untereinander verstehen, ob sie morgen sehr früh zur Arbeit müssen und eventuell eine wichtige Präsentation haben oder ob ihnen ein freier Tag bevorsteht. Kommen nur Männer oder nur Frauen, treffen sie sich draußen oder drinnen, haben sie Nachbarn, die sich gerne der Einladung anschließen

²⁹ Scheller 2017 S. 171 – 175,

oder die darauf pochen, dass ab 21 Uhr absolute Ruhe im Haus herrscht. Ist die Zusammenkunft wenige Stunden später vorbei oder gar erst morgen früh oder gehen alle gemeinsam danach zusammen auf eine Reise.

Für den Verlauf von Selbstorganisation spielen hier also Personen, Ort und Zeit eine große Rolle. An diesem Beispiel ist deutlich zu erkennen: Es sind die Rahmenbedingungen, die bestimmen was passieren wird. Und es ist sehr wahrscheinlich, dass Partys in den häufigsten Fällen nicht zum Chaos führen, denn es treffen vernünftige, erwachsene Menschen aufeinander. Im Gegensatz zu dieser Herleitung gehen die meisten Menschen davon aus, dass im Kontext eines Unternehmens Selbstorganisation viel eher als im privaten Umfeld Chaos verursachen wird.

Das Beispiel zeigt: Selbstorganisation findet immer statt – ob wir es wollen oder nicht und ob wir es nutzen oder nicht. Sie ist weder gut noch schlecht, tritt jedoch immer und überall in Organisationen auf, auch in stark hierarchischen Umgebungen. Es zeigt aber auch, dass es wenig Grund für die Sorge gibt, dass Selbstorganisation mit Chaos gleichzusetzen ist.

Selbstorganisation bezeichnet folglich also eine Form der Entwicklung innerhalb eines Systems. Hier gibt es keine Institution, keinen Vorgesetzten oder Zentrale Stelle, die sagt, was jetzt wie zu organisieren ist und abzulaufen hat. Es ist die Intelligenz der Elemente (Individuen) des Systems (zum Beispiel eines Teams), das die Entwicklung steuert. Die Organisation erfolgt von innen aus sich selbst heraus.

Daher ist es sinnvoll, Selbstorganisation durch das Setzen von passenden Rahmenbedingungen vorteilhaft für die Organisation zu nutzen. Wenn Rahmenbedingungen passend gesetzt sind, die Organisation über Sinn ausgerichtet ist und die Möglichkeit von schnellen Feedbackschleifen besteht, führt Selbstorganisation nicht zum Chaos, sondern hilft Organisationen zum schnellen Lösen von Komplexen Herausforderungen.³⁰

3.4.1 Selbstorganisation und Teams

Die gelingende Selbstorganisation in Teams ist bedingt durch zwei zentrale Elemente. Erstens: Für erfolgreiche Selbstorganisation besteht ein echtes gemeinsames Problem. Es gibt also ein Problem, welches von allen Teammitgliedern als gemeinsames Problem erkannt ist. Zweitens: Es gibt klar erkennbare Strukturen, mit funktionalen Aufgabenverteilungen und einem Initiator, also der wahrnehmbaren Führung.³¹

³⁰ Scheller 2017 S.167-183

³¹ Gloger und Rösner 2017. S. 21

Dabei versteht Scheller ein selbstorganisiertes Team als ein Team, das sich selbst so organisiert, dass es seine bevorstehenden Aufgaben zur Zielerreichung optimal bearbeiten kann. Es definiert also eigenständig, wie Rollen und Aufgaben untereinander verteilt werden, um eine optimale Passung zwischen Lösung der Aufgabe und Personen herzustellen. Auch legt es selbstbestimmt fest, wie Entscheidungen getroffen werden und schließt somit aus, dass alle Personen jederzeit und zu jedem Thema mitreden oder gar mitentscheiden. Dies impliziert, dass Aufgaben und Rollenverteilung die in hierarchischen Systemen zum Beispiel durch die Führungskraft getroffen werden hier durch und auf das Team verteilt werden. Somit werden Konflikte und Unzufriedenheit nicht durch einen äußeren Einfluss, sondern durch das Team selbst erzeugt. Der Vorteil eines selbstorganisierten, stabilen Teams ist es demzufolge, im Gegensatz zu einem hierarchisch geführten, dass dies in der Lage ist, die durch sich selbst erzeugten Konflikte auch eigenständig, effektiv und effizient zu lösen und somit sogar selbst zu seiner Weiterentwicklung beizutragen.³²

³² Scheller 2017 S. 181 - 182

4 Systemisches Coaching durch die Führungskraft

Bei dem Ziel, selbstorganisierte und agil arbeitende Teams zu entwickeln wird anhand der Theorie zu Selbstorganisation und Agilität deutlich, dass hier der Führungskraft eine tragende Rolle als unterstützende Kraft zukommt, die neben der Schaffung geeigneter Rahmenbedingungen vor allem für die Entwicklung von Metakompetenzen der Mitarbeitenden in den Teams Verantwortung übernehmen muss.

Wenn in einer Organisation äußere Rahmenbedingungen reduziert werden sollen, müssen Teammitglieder mehr Strukturen in ihrem Inneren aufbauen. Mit Innen sind Kompetenzen gemeint, die nur subjektiv und individuell erfahrbar sind, wie Gefühle, Erwartungen, Bedürfnisse und auch körperliche, emotionale und intellektuelle Wahrnehmungen. Menschen mit einem ausgeprägten Inneren spüren was sie selbst und anderen brauchen, nehmen ihre Außenwelt differenziert wahr und haben einen guten Überblick über Situationen und können vor allem dieses Gesamtpaket gut kommunizieren.

Diesen Komplex an Fähigkeiten lernen wir jedoch weder in unserem Elternhaus noch in der Schule. Sie sind allerdings die Grundvoraussetzung, damit Selbstorganisation im Sinne der Unternehmensziele gelingen kann. Daher nimmt die Führungskraft als Organisationsentwickler in Richtung Selbstorganisation äußere und innere Strukturen in den Blick, um den nächsten Schritt in der Organisationsentwicklung zu gehen.³³

Um das Innere in seinen Teams auszubilden bedarf es also einer Führungskraft in der Rolle des Kompetenz-Coach.

4.1 Die Führungskraft als Coach

Was Coaching im Kontext einer Führungsrolle bedeutet, wird im Folgenden beschrieben. Allerdings ist die Forschungslage zu Coaching durch Führungskräfte laut Prof. Erich Schäfer defizitär.³⁴ Daher werden im Folgenden vor allem die Grundlagen des Coaching mit den damit einhergehenden erforderlichen Kompetenzen an den Coach beschrieben und die Verbindung zu erforderlichen Fähigkeiten der Führungskraft aufgezeigt.

4.1.1 Grundlagenwissen für die coachende Führungskraft

Abgesehen von dem Ziel, Selbstorganisation in Teams zu entwickeln, bekommt die Fähigkeit des Coachens durch die Führungskraft immer größere Bedeutung. Mitarbeiter haben im Gegensatz zu ihrer Führungskraft immer mehr Expertenwissen in einer immer komplexer

³³ Breidenbach und Rollow 2019 S. 11 - 13

³⁴ managerSeminare, Heft 255, Juni 2019, Wie wirkt der Chef als Coach

werdenden Umwelt. Doch wo genau macht der Einsatz von Coaching Methoden Sinn? Überall dort, wo die Führungskraft die Verantwortung trägt, ist Coaching keine probate Methode, wie z.B. im Bereich Strategieprozesse, Zielvereinbarungsgespräche, Beurteilungsgespräche etc.

In dem Bereich, in dem der Mitarbeitende selbst Verantwortung tragen kann, ist es für die Führungskraft hingegen sehr sinnvoll, auf Coaching zurück zu greifen. Dadurch kann sie ihre Mitarbeiter auf dem Weg zur idealen Zielerreichung anleiten. Grundsätzlich gibt es zwei Ebenen, in denen Coaching als Führungskraft möglich ist. Zum einen soll Coaching die Mitarbeitenden unterstützen, Situationen genau zu beleuchten, Probleme rechtzeitig zu erkennen und neue Möglichkeiten zur Problemlösung zu finden. Im Coaching Prozess muss die Führungskraft hoch sensitiv vorgehen und genau darauf achten, dass sie im Coaching Prozess keine Lösungen mit dem Coachee erarbeitet, die sie hinterher in der Rolle der Führungskraft ablehnen wird. Zum anderen, im Bereich von persönlichen Themen, kann die Führungskraft als Coach sehr gut Fragen der persönlichen Weiterentwicklung, Karrierefragen, oder auch zu organisatorischen bis hin zu familiären Themen unterstützen. Dies erfordert ein besonders ausgeprägtes Vertrauensverhältnis zwischen Führungskraft und Mitarbeiter und kann nicht erzwungen, sondern nur angeboten werden.³⁵

Was im Rahmen dieser Arbeit unter der Vielzahl von vorhandenen Coaching Definitionen verstanden wird, soll durch die folgenden zwei Definitionen aufgezeigt werden.

Breite Definition: *Coaching ist eine Form der Prozessbegleitung, die vor allem bei beruflichen Veränderungen und Kompetenzerweiterung unterstützt, neue Handlungsmöglichkeiten zu erschließen.*³⁶

Fokus auf Wirkfaktoren: *Coaching ist eine intensive und systematische Förderung ergebnisorientierter Problem- und Selbstreflexion sowie Beratung von Personen oder Gruppen zur Verbesserung der Erreichung selbstkongruenter Ziele oder zur bewussten Selbstveränderung oder Selbstentwicklung.*³⁷

Für ein gelingendes Coaching Gespräch mit Mitarbeitenden ist es von elementarer Bedeutung, dass die Führungskraft Feedbackregeln beherrscht und in der Lage ist, konstruktives Feedback einzusetzen. Dies hat zum Ziel, Wahrnehmungen und Einschätzungen offen zu legen, Einstellungen zum Stand und Fortschreiten eines Prozesses auszutauschen und so zukünftiges Verhalten in Bezug auf Veränderungsvorhaben einzubeziehen. Dies verlangt

³⁵ König und Volmer 2003 S. 24-25

³⁶ Müller 2003 S.12

³⁷ Webers 2015 Zitat S. 2

neben Bestätigung und Lob vor allem die Kompetenz klarer und eindeutiger, gleichzeitig respektvoller und sachlicher Benennungen von momentanen Leistungsgrenzen und eventuellen Defiziten, mit einhergehenden konkreten Verbesserungshinweisen und Möglichkeiten zur Verhaltensänderung. Das Feedback soll Zuversicht hinterlassen, dass Veränderungen realisierbar sind und die Feedbackgebende Person unterstützen wird.

Coaching durch die Führungskraft bedeutet darüber hinaus, seinen Mitarbeiter zu unterstützen, sein Problem klar zu definieren und es im Anschluss aus eigener Kraft zu lösen umso in seinem Verantwortungsbereich liegende Themen hervorragend oder gar überdurchschnittlich zu bearbeiten.

Der Erfolg eines Coaching Prozesses, hängt dabei immer davon ab, wie gut es der Coach beherrscht, das Ziel im Auge zu behalten und dementsprechend den Coaching Prozess zu steuern.

Die Führungskraft als Coach muss demnach als Basis vor dem Beginn der eigentlich Coach-Arbeit mit Mitarbeitenden, die Regeln des konstruktiven Feedbacks beherrschen und Wissen, wo Coaching durch die Führungskraft Sinnhaft ist und vor allem auch, wo die Grenzen des Coachings durch die Führungskraft liegen.³⁸

4.1.2 Fragen als Wirkungstool

Kommen wir nun zum eigentlichen Wirkungstool der coachenden Führungskraft. Den Einsatz von Systemischen Fragen. Führung mit systemischen Fragen bedeutet, dass die Führungskraft nicht mehr davon ausgeht, alles selbst wissen zu müssen, sondern vielmehr die Fähigkeit besitzt, im richtigen Moment die richtigen Fragen zu stellen um Reflexionsprozesse auszulösen, die Einzelpersonen oder Teams hilft, ihre Problemstellungen aus einer anderen Perspektive zu sehen, diese lernen zu kommunizieren, damit sie somit Probleme eigenverantwortlich lösen können.³⁹ Darüber hinaus ist es wichtig, das Innere von Mitarbeitenden auszubilden, damit sie die Fähigkeit erlangen, die eigenen Dynamiken, sowie die Dynamiken im Team zu erkennen und transparent miteinander zu kommunizieren.⁴⁰

Dabei sind es die systemischen Fragen, die helfen, *Muster zu beschreiben und zu verändern, Perspektiven und Kontextwechsel anzuregen und die Metaebene einzunehmen.*⁴¹

³⁸ Müller 2003 S.90 – 91

³⁹ Patzek 2015 S. 2

⁴⁰ Breidenbach und Rollow 2019 S. 14

⁴¹ Webers 2015 Zitat S. 113

Sie dienen zum einen als Analyseinstrument, weil sie dabei helfen, vernetzte und zusammenhängende Analysen zu ermöglichen sowie als Interventionsinstrument, da jede Analyse in Zusammenhang mit Interaktionen immer auf den Befragten einwirkt. Somit werden sie zum hocheffektiven Handwerkszeug, mit dem Führungskräfte Prozesse um sich herum besser verstehen und auf eine neue Art und Weise Einfluss nehmen können.⁴²

Die Grundkonstruktion aller möglichen Fragen sind immer entweder geschlossen, offen oder alternativ und können verstärkt systemisch durch beispielsweise zusätzlich hypothetische, zirkuläre und/oder skalierende Elemente werden.⁴³

Dabei hat schon allein die Art der Frage, ob geschlossen, offen oder alternativ in ihrer Grundkonstruktion einen entscheidenden Einfluss auf die systemische Wirksamkeit.

Geschlossene Fragen werden gezielt als Entscheidungsfragen oder Rückfragen zu Verständnisfragen verwendet. Offene Fragen hingegen sind der einzige Weg, zu neuen Informationen und werden mit W-Wörtern (Wie, was, wann, weshalb etc.) gebildet. Systemische Fragen werden zu 80% offen gebildet, um den Befragten anzuregen, völlig frei und offen einen Sachverhalt zu reflektieren.⁴⁴ Gut formulierte Fragen helfen dem Befragten, eigene Muster zu stören, um eigene Ressourcen zu erschließen, an die vor der Frage noch nicht gedacht wurde. Sie helfen ebenfalls dabei, sich zu erschließen, wie das Problemsystem als System funktioniert. Damit geht es in erster Linie beim Stellen der Fragen darum, den Befragten neue Möglichkeiten im Denken zu eröffnen.⁴⁵

Das Hauptanliegen von systemischen Fragen besteht also darin, die Handlungsoptionen des Befragten zu erhöhen. Hierbei nimmt die Führungskraft generell eher die Rolle eines Klärungshelfers ein, der sich, bevor er eine Frage formuliert, selbst darüber bewusst wird, was er wie erreichen will. Anschließend gilt es zu überlegen, wie welches Fragewerkzeug in welcher Form im Sinne von Formulierung, Körpersprache, Gestik und Mimik angewendet werden soll. Immer vor dem Hintergrund, sich sehr bewusst zu sein, dass jede Frage bei dem Befragten etwas bewegt.

Mit diesem Wissen über Grundkonstruktion und Achtsamkeit in der Fragestellung kann sich die coachende Führungskraft nun der verschiedenen systemischen Fragen im Einzelnen bedienen. Dazu sei gesagt, dass in der Literatur die verschiedensten Ausführungen und Bezeichnungen, sowie Differenzierungen beschrieben werden. Daher können die folgend

⁴² Patrzek 2015 S. 4

⁴³ Patrzek 2015 S.30-31

⁴⁴ Patrzek 2015 S. 11-15

⁴⁵ Webers 2015 S.113

thematisierten Fragen lediglich als Einstieg in die Welt der systemischen Fragen betrachtet werden.

Zirkuläre Fragen werden vielfach als die systemischen Fragen überhaupt definiert.⁴⁶ Sie sind so zentral, da sie die Sichtweisen und Realitäten anderer Personen/-gruppen einbeziehen. Dadurch wird eine befragte Person angeregt, sich in jemand anderen hinein zu versetzen und dessen mögliche Sichtweise zu reflektieren, wodurch Empathie und Verständnis für die Realität anderer Personen erzeugt werden kann.⁴⁷ Der Befragte wird durch das Stellen von zirkulären Fragen befähigt, die in seiner Vorstellung miteinander verknüpften Themen voneinander zu trennen. Dadurch gerät er in die Lage, Probleme mit der notwendigen Distanz von Emotionen zu betrachten.⁴⁸ Bei entsprechenden Settings, wie beispielsweise der Teamentwicklung mit mehreren Personen in einem Raum, ist es mit viel Erfahrung sogar möglich, mehrere Personen über ihre gegenseitige Sichtweise zu befragen.⁴⁹

„Was glauben Sie, würde ihr Kollege X zu dem Satz von Kollegin Y über das Problem sagen?“

Im Rahmen einer Reflexion einer Teamentwicklung könnte die Führungskraft zum Beispiel die Frage stellen:

„Was glauben Sie, wie ich Ihre Rolle in der Situation im Team-Meeting beschreiben würde?“

„Was vermuten Sie, hat ihre Kollegin verstanden, als sie ihren Wortbeitrag zum neuen Umgang mit unseren Kunden, gebracht haben?“

Mehrere Perspektiven erzeugen in der Regel Unterschiede, denen man auf den Grund gehen und so nach Erklärungen suchen kann.⁵⁰

Hypothetische Fragen führen fiktive Situationen an den Befragten heran. Sie sind wie Gedankenexperimente und bestehen immer aus Einleitung, Fiktionsbeschreibung und Konsequenz: „Nehmen wir einmal an, das Problem mit Ihrer Kollegin wäre morgen, wenn sie ins Büro kommen nicht mehr da, was würde sich dadurch ändern?“⁵¹ Das „Nehmen wir einmal an-Szenario“ ist sehr mächtig, da es prinzipielle Veränderungsfähigkeit unterstellt.⁵² Mit der Absicht den Befragten anzuregen, neue Möglichkeiten und Reaktionen zu kreieren und zu

⁴⁶ Patrzek 2015 S.13

⁴⁷ Patrzek 2015 21 ff

⁴⁸ Dollinger, M. Hogrefe, C. 2013 S.60

⁴⁹ Patrzek 2015 S.27

⁵⁰ Webers 2015 S.113

⁵¹ Patrzek 2015 S.19 - 20

⁵² Webers 2015 S. 114

formulieren. Damit setzt der Befragte ein erdachtes Ereignis in Relation zu einer ausgelösten Reaktion und kann zumindest theoretisch erkennen, dass eine Vielzahl von Möglichkeiten besteht. Hypothetische Fragen sind einfach zu stellen und bieten die Chance durch Phantasie ganz neue, kreative Impulse zu entdecken: „Angenommen unser größter Kunde wird seinen Vertrag ab kommenden Jahr bei uns kündigen, wie können wir uns schon heute darauf vorbereiten?“⁵³

Skalierende Fragen erzeugen Unterschiede im Hinblick auf Lösungen. Sie dienen dazu, Unterschiede zu erfragen.⁵⁴ Es wird dabei mit subjektiven Einschätzungen gearbeitet. Durch Benennung und Visualisierung von Unterschieden können diese bearbeitet werden. G. Bateson (1997) beschreibt einen Unterschied immer als eine gegenseitige und zirkuläre Beziehung zu den vergleichenden Einheiten. Grundsätzlich gibt es drei Dimensionen, nach denen Unterschiede differenziert werden können: Psychische Phänomene, wie z.B. Zufriedenheit, Räumliche Unterschiede, wie z.B. „wie nah stehen Sie Kollege X...“ und Fokussierung zeitlicher Unterschiede, wie z.B. „Welches Problem sollte dringender angegangen werden...“.⁵⁵

So kann in der Teamentwicklung eine sinnvolle Frage lauten:

„Wie zufrieden sind Sie mit Ihrer gemeinsamen Team-Leistung mit der Arbeit bei Kunde X?“

Auswirkungsfragen sind grundsätzlich hilfreich, um langfristige Auswirkungen zu bedenken. Sie helfen dem Befragten ein gesamtes System in den Blick zu bekommen oder helfen, wenn bei der befragten Person noch kein Problembewusstsein zu einem Thema vorhanden ist.

„Welche Auswirkungen hat es, wenn du dein Ziel erreichst?“

„Was passiert, wenn nichts passiert?“⁵⁶

Safety Question oder die Sicherheitsfrage hilft Frager und Befragtem wenn Prozesse ins Stocken geraten und kann am Ende von Prozessen davor bewahren, bedeutende Themen zu übersehen.

„Gibt es irgendetwas, das ich Sie noch zu dem Thema hätte fragen sollen?“⁵⁷

⁵³ Patrzek 2015 S. 19 - 21

⁵⁴ Patrzek 2015 S. 27

⁵⁵ Patrzek 2015 S.28

⁵⁶ Dollinger, M. Hogrefe, C. 2013 S.31-32

⁵⁷ Dollinger, M. Hogrefe, C. 2013 S. 69 – 70

Wichtig bei den Einsätzen von verschiedenen systemischen Fragen ist dabei immer, dass man diese nicht monoton in der gelernten Reihenfolge aufführt. Damit sie Wirkung entfalten und in die Tiefe gehen, müssen ihnen auch immer kontextbezogene Anschlussfragen folgen. Wie zum Beispiel: „Woran machen Sie das fest?“ oder „Woher nehmen Sie diese Einschätzung?“.⁵⁸

Jedoch ist nicht nur die reine Technikbeherrschung, sondern vor allem Haltung und Menschenbild aus der heraus eine Frage gestellt wird, wichtiger Bestandteil einer Frage, die durch die coachende Führungskraft gestellt wird. Eine klare Haltung setzt sich aus den ethischen Prinzipien, Grundüberzeugungen und Werten, die die Führungskraft für sich selbst formuliert hat, zusammen.

Zur Haltung gehört auch das generelle Bild, das man von Menschen hat. Hinsichtlich des Aspekts der menschlichen Entwicklungsfähigkeit unterscheidet man zwischen einem Fixed Mindset und einem Growth Mindset. Verkürzt gesagt steht ersteres für die Überzeugung, dass Menschen ebenso sind, wie sie sind – bezüglich ihrer geistigen Fähigkeiten und grundlegenden Attribute wie Durchsetzungsstärke, Organisationstalent oder Durchhaltewillen. Letzteres für die Überzeugung, dass sich jeder Mensch sich in jedem Aspekt (weiter-)entwickeln kann. Weil es bei der Anwendung von Coachingfragen oft darum geht, Entwicklung anzustoßen, ist zumindest eine klare Tendenz in Richtung Growth Mindset eine Voraussetzung für deren Anwendung.⁵⁹

Nur beides kombiniert – positives Menschenbild und wohlwollende Haltung ermöglichen, tiefgehende Fragen zu stellen, ohne mechanisch oder lauernd zu wirken.

4.1.3 Chancen und Risiken der coachenden Führungskraft

Das Konzept der Führungskraft als Coach wird seit Jahrzehnten kontrovers diskutiert. Führungskraft und Mitarbeitende stehen immer auch in einer Arbeitsbeziehung zueinander. Die kann bei beiden Parteien schnell zu Rollenkonflikten führen. Wunsch und Ziel beim Coaching durch die Führungskraft ist es, dass der Mitarbeitende sich öffnet und offen über Schwächen, Entwicklungsfelder und Fehler spricht, um entsprechende Metakompetenzen entwickeln und sich verbessern zu können.

In einem Kritik- oder Zielvereinbarungsgespräch hingegen kann diese Offenheit sich schnell nachteilig für den Mitarbeitenden auswirken. So muss ein Unternehmen besonders achtsam damit umgehen, bei dem Konzept von Führungskräften als Coaches, die Rollen des

⁵⁸ Patrzek 2015 S.26

⁵⁹ managerSeminare, Heft 243, Juni 2018, (Un)heilvolle Fragen, Svenja Hofert

Coaches und die der Führung nicht gleichzusetzen oder miteinander zu verwechseln. Ergebnisoffenheit im Coaching und Zielorientierung in Führung sind in beiden Fällen obligatorisch. Darüber hinaus ist es ein langer Weg von der Führungskraft zum Coach, da das Erreichen von Coaching Kompetenz intensiven Zeit- Lern- und Ressourceninvestitionen vorausgehen müssen.⁶⁰

Im Rahmen der eigenständigen Entwicklung von Agilität und Selbstorganisation durch die Führungskraft ist die Kompetenzerlangung für das Coachen von zentraler Bedeutung. Daher sollte sich die Führungskraft stets ihrer Rolle, die sie in verschiedenen Situationen einnimmt, bewusst sein. Denn wie Eingangs des Kapitels beschrieben, ist die Entwicklung von selbstorganisierten Teams nicht möglich ohne Entwicklung innerer Reife der Individuen um als Führungskraft den nächsten Schritt in der Organisationsentwicklung zu gehen.⁶¹

⁶⁰ König und Volmer 2003 S. 25ff.

⁶¹ Breidenbach und Rollow 2019 S. 13ff

5 Organisationsentwicklung durch die Führungskraft

Die Arbeit beschreibt bis zu diesem Punkt, welches Wissen und Grundverständnis eine Führungskraft benötigt und welche Fähigkeiten sie sich als Coach für die Arbeit auf individueller- und Teamebene erarbeiten sollte, um das Organisationsentwicklungsziel von agilen, selbstorganisierten Teams erreichen zu können. Das folgende Kapitel führt nun in die grundlegenden Ansprüche der Organisationsentwicklung sowie die Anforderung an die Führungskraft als Organisationsentwickler ein.

5.1 Organisationsentwicklung

Schiersmann und Thiele definieren die OE als einen *zielgerichteten und geplanten Veränderungsprozess unter Beteiligung der Mitarbeiterschaft*. Dabei sehen sie das Ziel von OE in *der Stärkung der Selbstorganisationsfähigkeit der Organisation, die dazu beiträgt, das Problemlösungspotential der Mitarbeiter und die Innovationsfähigkeit der Organisation zu erhöhen*.⁶²

Das Gabler Wirtschaftslexikon definiert OE als:

*Strategie des geplanten und systematischen Wandels, der durch die Beeinflussung der Organisationsstruktur, Unternehmenskultur und individuellem Verhalten zustande kommt, und zwar unter größtmöglicher Beteiligung der betroffenen Arbeitnehmer. Zielsetzung ist einerseits, der Leistungsfähigkeit der Organisation, und andererseits der Entfaltung der einzelnen Organisationsmitglieder zu dienen. Die gewählte ganzheitliche Perspektive berücksichtigt die Wechselwirkungen zwischen Individuen, Gruppen, Organisationen, Technologie, Umwelt, Zeit sowie die Kommunikationsmuster, Wertestrukturen, Machtkonstellationen etc., die in der jeweiligen Organisation real existieren. 2. Ziele: Die Verbesserung der organisatorischen Leistungsfähigkeit zur Erreichung der strategischen Ziele der Unternehmung und die Verbesserung der Qualität des Arbeitslebens für die in ihr beschäftigten Mitarbeiter.*⁶³

Dies sind nur zwei von zahlreichen Definitionen, die zum Begriff der Organisationsentwicklung in der Literatur zu finden sind. Die hohe Anzahl von Definitionen zeigt: Organisationsentwicklung zu definieren ist gar nicht so einfach. Die Literatur zählt mittlerweile mehr als 42 Definitionen für die Organisationsentwicklung. Das zeigt, wie schwierig es sein kann, Organisationsentwicklung einzugrenzen und für Außenstehende erklärbar zu machen.

⁶² Schiersmann und Thiel 2009. S. 15

⁶³ <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/organisationsentwicklung-43924/version-267246> (28.07.20)

Ganz übergeordnet und generalistisch betrachtet ist Organisationsentwicklung ein Veränderungsprozess einer Organisation und der in ihr tätigen Menschen. Dabei sollen Veränderungen sich an konkreten Bedarfen der Organisation und Mitarbeitenden ausrichten und nach klaren Zielen, Werten und Prinzipien ausgestaltet werden. Der Organisationsentwickler gibt dabei nie Lösungen vor, sondern hilft durch Prozessgestaltung bei der Entwicklung zur Lösung von Problemen.⁶⁴

Dabei ist es für eine erfolgreiche OE von zentraler Bedeutung, dass Führungskräfte sich für den Entwicklungsprozess von Beginn an einsetzen, ihn aktiv und mit Engagement dauerhaft unterstützen und Mitarbeitenden jederzeit für Rückfragen zu den Veränderungsprozessen bereitwillig, wohlwollend und voller Vertrauen in Selbstorganisationskräfte, für Fragen zur Verfügung stehen. Stellt sich eine Führungskraft in den Widerstand kann sie den gesamten Prozess der Veränderung stoppen und verhindern.⁶⁵

Der klassische Ansatz von OE geht dabei, ähnlich wie das Projektmanagement auch, von klaren Phasen mit Rahmenbedingungen sowie Prinzipien zur Gestaltung des OE Prozesses mit einem fix zu erreichenden Ziel aus.⁶⁶

5.2 Agile Organisationsentwicklung

Nachdem nun die Grundausrichtung der OE beschrieben ist, wird vor dem Hintergrund des Ziels, selbstorganisierte und agil arbeitende Teams zu entwickeln, die agile OE näher betrachtet, der sich vor allem Claudia Schröder und Bernd Oestereich seit einigen Jahren widmen. Nach ihnen ist *Agile Organisationsentwicklung*:

- *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 Organisationsprinzipien⁶⁷*

Agile Organisationsentwicklung basiert auf dem Prinzip einer kollegialen Führung und dient der Anpassungsfähigkeit einer Organisation an Kundenbedürfnisse. Um diese zu gewährleisten, müssen Elemente der kollegialen Führung gewollt sein und zugleich benötigt eine

⁶⁴ Baumgartner et al. 1995 S.19 ff.

⁶⁵ Schiersmann und Thiel 2009 S. 38f.

⁶⁶ Schiersmann und Thiel 2009 S. 47

⁶⁷ Oestereich und Schröder 2020, S. 2.

Organisationseinheit ausreichende Austauschmöglichkeiten innerhalb der gesamten Organisation und ihren Kunden. Weiter benötigt sie die Ermächtigung zur Selbstorganisation. Nur durch diese Ermächtigung können Kolleginnen die einen Anpassungsdruck verspüren auch ins Handeln kommen und die Entwicklung der Organisation selbstorganisiert und eigenverantwortlich vorantreiben.

Dabei ist es nicht das Ziel von agiler Organisationsentwicklung bestehende Organisations- und Führungsmodelle komplett abzulösen, sondern vielmehr eine langfristige bis dauerhafte Koexistenz verschiedener Organisations- und Führungsformen, je nach Sinnhaftigkeit, zu etablieren. Die Motivation der agilen Organisationsentwicklung wird damit klar. Sie ist der Motor dafür, einen ergebnisoffenen Prozess zu ermöglichen und die generelle Anpassungsfähigkeit (Agilität) einer Organisation zu erhöhen. Getreu dem Motto – der Weg ist das Ziel. Agile Organisationsentwicklung bedeutet die schrittweise Umstellung, bei der sich typische Vorgehens- und Handlungsmuster erkennen lassen, die Oestereich und Schröder in ihrem Adaptionmodell zusammengefasst haben.⁶⁸

5.3 Die Führungskraft als Organisationsentwickler

Immer häufiger kommen Führungskräfte in Organisationen in die Rolle des Organisationsentwicklers. Sie stehen damit vor der Herausforderung, einen absichtsvollen Veränderungsprozess eigenverantwortlich in die Wege zu leiten. Dafür müssen sie sich die gleichen Kenntnisse wie ein Organisationsentwickler bzw. Organisationsberater aneignen.⁶⁹

Dabei bildet die Basis der Führungskraft als Organisationsentwickler die Qualität des Systemischen Denken und Handeln, denn Eigenverantwortung im Sinne der Selbstorganisation entsteht in Unternehmen nur, wenn Menschen in den unmittelbaren Kontakt mit geschäftlichen Herausforderungen kommen und diese unmittelbar spüren können. Sobald Führungskräfte oder Zentralabteilungen dazwischengeraten und die Kunden- und Marktherausforderungen lediglich vermittelt werden wird es nur bedingt zur nachhaltigen Selbstorganisation kommen. Somit ist die Aufgabe der Führungskraft in der Rolle als Organisationsentwickler zum einen einige Praktiken und Prinzipien für die Erprobung vorzuschlagen, um einen Start zu erleichtern. Zum anderen soll sie dafür sorgen, dass alle Mitarbeitenden ein gemeinsames Verständnis der grundlegenden Prinzipien haben. Dies solle

⁶⁸ Oestereich, Schröder, 2020, S. 34ff

⁶⁹ Schiersmann und Thiel 2009 S. 15

durch die Führungskraft in dialogischer Weise anstelle im Rahmen von Schulungen passieren, genauso wie der Einsatz der Systemischen Frage der „Safety Question“⁷⁰, um abzusichern, was die Mitarbeitenden noch benötigen, um bestimmte Praktiken und Prinzipien für eine abgesteckte Dauer auszuprobieren.

So wird sie anschließend zur Anleiterin, um Personen zu befähigen, Dinge einfach auszuprobieren, sich dann über das Erprobte eine Meinung zu bilden und ggf. in einem dritten Schritt die erprobte Praktik mit detaillierten Erklärungen wie zum Beispiel dem genauen Namen des angewendeten in seinem Ursprung zu liefern. Etwas später wird es dann ihre Aufgabe, eine weitere Reflexionsschleife erfolgen zu lassen. So kann es beispielsweise ihre Aufgabe sein, die Kolleginnen dazu anzuleiten, wie sie bei der Umstellung des Rekrutierungsprozesses neuer Kolleginnen ins Ausprobieren und Reflektieren und Entscheiden kommen, nicht aber, die Erklärung zu liefern, was sie genau tun müssen, um eine neue Kollegin einzustellen. Dabei obliegt es den betroffenen Kolleginnen, welche Experimente und Veränderungen sie wie, wann und in welcher Geschwindigkeit angehen wollen.⁷¹

Grundvoraussetzung hierfür ist Haltung und Menschenbild (vgl. 6.1) sowie das agile Minde Set (vgl. 3.3.1) der Führungskraft. Sie hat die Aufgabe eine angstfreie Organisationskultur zu schaffen, in der Fehler zu machen begrüßenswert ist, denn schlimm ist nur, wenn aus Fehlern nicht gelernt wird.⁷²

5.3.1 Chancen und Risiken der Führungskraft als Organisationsentwickler

Führungskräften kommt in OE Vorhaben per se eine sehr zentrale Rolle zu. Sie sind für den Entwicklungsprozess besonders bedeutsam, da ihnen, qua ihres Amtes, Macht zur Durchsetzung von Veränderungen zur Verfügung steht, was funktional höchst bedeutsam für einen Veränderungsprozess ist. Sie sind in der Lage, Entscheidungen zu treffen, wen sie wie an Veränderungsprozessen aktiv beteiligen.⁷³ Wie bereits in 5.1 dargestellt können Führungskräfte also durch Engagement in Veränderungsprozessen den Erfolg eines OE Vorhabens stark fördern. Sie sind aber auch in der Lage, OE Vorhaben zu blockieren und ganz zu verhindern.

Das bedeutet, dass eine Führungskraft, die die Rolle des Organisationsentwicklers einnimmt, ein OE Vorhaben mit sehr hoher Wahrscheinlichkeit zum Erfolg führen kann, da sie sich selbst nicht behindern wird. Gleichzeitig muss sie, ebenfalls in 5.1 beschrieben, sich

⁷⁰ Safety Question (vgl. 5.2.2)

⁷¹ Oestereich, Schröder, 2020, S. 50 -51

⁷² Scheller 2017, S. 97

⁷³ Grossmann et al. 2015S.43f

alle Fähigkeiten und Kompetenzen eines OE-Beraters aneignen. Für ein Gelingen muss sie weiterhin einen transformationalen Führungsstil pflegen, ihren Teams Vertrauen entgegenbringen und von der Kraft der Selbstorganisation überzeugt sein.⁷⁴ Wobei unter transformationaler Führung folgende Definition treffend für die Verwendung in dieser Arbeit ist: *Transformationale Führung ist die Fähigkeit von Führungskräften, ihre Vorbildfunktion überzeugend wahrzunehmen und dadurch Vertrauen, Respekt, Wertschätzung und Loyalität zu erwerben. Die Mitarbeiter werden intrinsisch motiviert und zur Veränderung (Transformation) ihres Verhaltens und ihrer Lern- und Leistungsbereitschaft inspiriert.*⁷⁵

Zusammenfassend lässt sich also feststellen, dass die Chancen für Veränderungsvorhaben, initiiert durch die Führungskraft innerhalb ihres eigenen Wirkungsbereiches, in der Rolle des OE'lers hohe Erfolgsaussichten versprechen, wenn die Führungskraft über die in dieser Arbeit aufgeführten Kompetenzen verfügt. Gleichermaßen birgt diese Einflussmöglichkeit in der OE Rolle Grenzen, sobald über den eigenen Wirkungskreis hinaus gegangen werden soll. Hier können Stakeholder, wie andere Führungskräfte, leicht die Position einnehmen, Veränderungsvorhaben zu blockieren.

⁷⁴ Schiersmann und Thiel 2009 S.38f.

⁷⁵ <https://www.transformationale-fuehrung.com/Transformationale-Fuehrung-Definition.html> , 19.08.2020

6 Entwicklung einer selbstorganisierten agilen Abteilung durch die Führungskraft

Die klassischen Phasen der OE finden in diesem Projekt keine vollständige Beachtung. Die Autorin treibt aus Einsicht der Notwendigkeit von Selbstorganisation und Agilität in der durch sie geleiteten Abteilung diese Themen als Führungskraft eigenverantwortlich voran. Daher entfällt in diesem Weg die klassische Auftragsklärung sowie Ziel- und Erfolgskriterien Definierung mit dem Auftraggebenden. Anstelle dessen holt die Führungskraft ihre Führungskollegen sowie ihren Vorgesetzten im Rahmen von Team-Meetings für ihr Vorhaben ins Boot und gewinnt sie dafür, Werte und Prinzipien als Handlungsrahmen für Selbstorganisation und Agilität gemeinsam zu entwickeln, zu kommunizieren und zu leben. Durch Werte und Prinzipien ist das Haupt Erfolgskriterium ebenfalls definiert. In logischer Konsequenz von deren Einführung bedeutet Erfolg, wenn Mitarbeitende und ganze Teams sich diesen Werten und Prinzipien entsprechend verhalten und anhand dieses Rahmens selbstorganisiert und veränderungsbereit handeln. Dieser Weg soll im Folgenden beschrieben werden. Dabei orientiert sich die Autorin in der Durchführung auch in Teilen an den Prinzipien der agilen Organisationsentwicklung.

6.1 Haltung der Führungskraft als Coach und Organisationsentwickler

Bevor die Autorin auf den eigentlichen OE Prozess eingeht, ist es für sie unabdingbar das Thema Haltung anzusprechen. So gibt es zentrale förderliche Haltungen, um den Veränderungsprozess günstig zu beeinflussen. Die Basis bildet der permanente Aufbau von Vertrauen und damit einhergehend ein wertschätzender und vertrauensvoller Umgang. Wird Vertrauen, Wertschätzung, Respekt und Verständnis durch die Führungskraft gelebt, können Veränderungsvorhaben von Mitarbeitenden auf der sachlichen Ebene leichter akzeptiert werden. Dabei ist die Wertschätzung des Bestehenden elementar, um die geplante Veränderung auf die Mitarbeitenden nicht als Kritik auf sie wirken zu lassen. Offenheit für Veränderungen und Freiheit für Mitarbeitende in Entscheidungs- und Gestaltungsmöglichkeiten fördern das zu Tage bringen von kreativen und innovativen Ideen. Dabei sollte die Führungskraft sich primär verantwortlich für die Steuerung des Prozesses fühlen, nicht aber für die Vorgabe von Inhalten. Gerade wenn es um das Ziel, Selbstorganisation zu erzeugen, geht ist es von höchster Relevanz, Kontrollverlust zuzulassen und die eigenverantwortliche Bearbeitung durch Mitarbeitende zuzulassen, damit die Veränderungen gute Chancen haben, sich nachhaltig durchzusetzen. Darüber hinaus ist es wichtig, als Führungskraft mutig in die Auseinandersetzung zu gehen, und Bedenken offen zu diskutieren und ggf. auch in

neue Richtungen einzuschlagen. Dies zeugt für Mitarbeitende von viel größerer Führungsstärke, als Entscheidungen als nicht diskutierbar zu kommunizieren oder die Auseinandersetzung mit ihnen zu verweigern. Darüber hinaus müssen Führungskräfte in der Lage sein, Zuversicht zu verbreiten und ihren Mitarbeitenden das Gefühl geben, auch die größten Herausforderungen gemeinsam meistern zu können.⁷⁶

All das ist für die Autorin als transformationale Führungskraft zu unterschiedlichen Teilen in der Rolle als Coach und als Organisationsentwicklerin enthalten. Sie versteht sich in der Funktion, die gemeinsame Gestaltung von Prozessen zu den Veränderungen innerhalb einer Organisation zu steuern. Dabei ist es für sie von zentraler Bedeutung Mitarbeitende auf dem Weg der Veränderung zu befähigen, beteiligen und zu unterstützen. Sie versteht die Organisation oder auch Organisationseinheit als soziales System, bei dem Wechselwirkungen innerhalb und zwischen Abteilungen und Teams aber auch zwischen den Hierarchieebenen und nach außerhalb der Organisation mit Markt und Wettbewerb agieren. Mit dem in dieser Arbeit beschriebenen Mind Set ist es ihr größtes Anliegen, den Selbstorganisationsprozess von Organisationen und die in ihnen tätigen Menschen kontinuierlich durch die vorab beschriebene Haltung konsequent zu fördern.

6.2 Methodisches Vorgehen

Wie gelingt es einer Führungskraft die Entwicklung einer selbstorganisierten, agilen Abteilung in einer hierarchisch geführten Organisation auf den Weg zu bringen? Welche Fähigkeiten und Kompetenzen sind dabei wichtig und zielführend für sie?

Nachdem die Themen Fähigkeiten und Kompetenzen einer Führungskraft in der Rolle als Organisationsentwickler und in der Rolle als Coach beschrieben worden sind, folgt nun ein Beispiel einer möglichen Umsetzungsweise. Dabei weist die Autorin darauf hin, dass ihr Projekt nicht eins zu eins für ein anderes OE Vorhaben transferiert werden sollte. Denn OE Vorhaben planen bedeutet immer, Konzepte und Ideen auf die Passung zur Organisation hin zu entwickeln.

Im Folgenden soll Führungskräften eine mögliche Vorgehensweise zur Entwicklung von selbstorganisierten, agil arbeitenden Teams Führungskräften an die Hand gegeben werden. In diesem Fall hat sich die Autorin für einen Methodenmix in ihrer Vorgehensweise aus Entwicklung von agilen Werten und Prinzipien, Einzelcoachings und Teamentwicklung entschieden, die sie hier als Wegweiser darstellen möchte. Dabei ist anzumerken, dass im Rahmen dieser Arbeit lediglich die Grundsteinlegung zum Aufbau von Selbstorganisation

⁷⁶ Grossmann et al. 2015S. 96 ff.

und Agilität beschrieben werden kann. Die Entwicklung dieser Faktoren ist ein Prozess, der nicht abschließend im Zeitraum des Rahmens dieser Arbeit beendet werden konnte und ganz nach agilen Prinzipien sich kontinuierlich und iterativ weiterentwickeln werden wird.

6.2.1 Planung des Vorhabens und Prozessarchitektur

Stakeholder Analyse: Zunächst hat die Autoren im Rahmen einer Stakeholder Analyse die relevantesten Stakeholder für das Veränderungsvorhaben definiert und ihre Konzeption des Veränderungsvorhabens darauf ausgerichtet. Das daraus resultierende Ziel war vor allem die betreffenden Führungskräfte sowie die betreffenden Teammitglieder aktiv auf den Wandel mit den entsprechenden Maßnahmen vorzubereiten und Lust auf Wandel zu erzeugen.

Vorbereitung der Führung: Die Führungskollegen sowie der direkte Vorgesetzten sollen im Rahmen von Team Meetings an das Wandelvorhaben heran geführt und durch Darstellung der Notwendigkeit und Vorteile für das Unternehmen begeistert werden. Sobald das notwendige Verständnis erzeugt worden ist, wird ein Workshop zur Erarbeitung des Handlungsrahmens für das Team geplant und durchgeführt. Der Handlungsrahmen wird, in Anlehnung an das agile Manifest⁷⁷ durch Werte und Prinzipien, die zu Branche und Tätigkeitsfeldern der Abteilung passt, entwickelt werden.

Vorbereitung der einzelnen Mitarbeitenden: Was ist der Grund für Einzelcoachings von Mitarbeitenden außerhalb der Führungsebenen? Ist es nicht viel zu kostspielig die Mitarbeitenden der operativen Ebenen zu coachen? Reichen nicht eine gute Team-Entwicklung und agile Handlungsrahmen und Werkzeuge, um Agilität und Selbstorganisation erfolgreich zu etablieren?

Nach ein paar Jahren der Versuche von Unternehmen Agilität, also veränderungsbereite Strukturen durch äußere Veränderungen in Teams einzuführen, ist zu erkennen, dass Organisationen bei der Umsetzung straucheln und die Arbeitsergebnisse oft nicht von Erfolg gekrönt sind. Es zeigt sich: wenn Mitarbeitende mehr Freiraum und Verantwortung übertragen wird benötigen diese Unterstützung beim Kompetenzaufbau persönlicher Entwicklung und menschlicher Reifung. Um mehr Verantwortung zu übernehmen, Entscheidungen ohne Rücksprache mit den Vorgesetzten zu treffen und Konflikte mit Kollegen offen zu thematisieren bedarf es der Ausbildung von innerer Stärke, Selbstbewusstsein sowie der Reifung von Metakompetenzen wie beispielsweise der Erhöhung der Kommunikationskompetenz.

⁷⁷ <https://agilemanifesto.org/iso/de/manifesto.html> (10.08.2020)

Die Antwort ist also deutlich. Wenn es uns wirklich ernst ist mit der Entwicklung von veränderungsbereiten Strukturen in Organisation, sprich der Entwicklung von Selbstorganisation und Agilität, bedarf es nicht nur der Anpassung äußerer Strukturen, sondern vor allem die Kompetenzentwicklung der betreffenden Mitarbeitenden in den Fokus zu nehmen. Wenn wir es schaffen, äußere Veränderungen mit innerer Transformation zu verbinden, ist dies ein großer Schritt in Richtung veränderter Arbeitsgestaltung im Sinne von Selbstorganisation und Agilität, die, wenn sie erfolgreich kombiniert umgesetzt werden, zu einer verbesserten wirtschaftlichen Positionierung in Unternehmen führen.⁷⁸

Nach Breidenbach und Rollow ist die Antwort demzufolge eindeutig. Mitarbeitende haben, je nach Grad der inneren Reife, Bedarf an Kompetenzcoaching. Daher geht die Autorin den Weg, bedarfsorientierter Coaching Angebote für ihre Mitarbeitenden anzubieten. Nach einer theoretischen Einführung für ihr Team, mit der Erklärung, welche Probleme durch Coaching bearbeitet werden können, und wie sie als Führungskraft den Rollenwechsel angehen wird, führt sie ihr Angebot ein. Mitarbeitende können sich pro aktiv Coaching Termine buchen und die Führungskraft, wenn sie Bedarf aus der eigenen Brille heraus identifiziert, in das offene und freiwillige Angebot an diejenige Person gehen und ihnen Termine anbieten. Dabei gilt für jeden Mitarbeitenden die Regel, dass das Coaching immer auf Freiwilligkeit basiert und ein Angebot durch die Führungskraft als Coach nicht angenommen werden muss.

Einführung in die Selbstorganisation durch das Team Canvas: Während die Autorin in der Rolle als Coach mit den einzelnen Personen im Team an individuellen Entwicklungsfeldern in Rahmen von Coachings arbeitet, plant sie einen ganztägigen Workshop um für das Team eine gemeinsame Identität, gemeinsame Ziele, Aktivitäten, Regeln und Entwicklungsfelder zu erarbeiten. Dazu nutzt die Autorin als Grundlage das Team Canvas von Alex Osterwalder⁷⁹ und entwickelt die Ausgestaltung zur Erarbeitung der einzelnen Felder angepasst auf die Bedürfnisse ihrer Organisation zu einem Tagesworkshop Format weiter. Das im Anschluss ausgefüllte Team Canvas dient als Grundlage und dauerhaftes Werkzeug für das Team, ihre selbstorganisierte und agile Arbeitsweise mit einem kleinen Set an Werkzeugen zu beginnen und in iterativen Schleifen gemeinsam weiter zu entwickeln.

⁷⁸ Breidenbach und Rollow 2019 S. 4ff

⁷⁹ <http://theteamcanvas.com/>, (19.08.2020)

Die Zeitplanung war gemäß agilen Prinzipien variabel gehalten. Sollte aber der Logik folgen, erst die Führungskräfte auszurichten, dann die Kompetenzen der Einzelpersonen zu schulen um später mit dem gesamten Team die selbstorganisierte, agile Arbeitsweise zu beginnen.

6.2.2 Erarbeitung agiler Werte und Prinzipien durch die Führung

Ziel der Erarbeitung agiler Werte und Prinzipien ist zum einen, dass die Führungskräfte eine Vorbildfunktion innehaben und die gewünschten Verhaltensweisen mit den Kollegen auf Führungsebene in Bezug auf agile Werte, Selbstorganisation und Zusammenarbeit vorleben und etablieren werden. Wie in 3.3.1 Agilität und ihre Anforderung an Führung beschrieben, ist es wichtig, Kulturwandel und seine Werte durch Konsistenz im eigenen Verhalten zu fördern. Dies gelingt im Fall der Autorin, in dem sie die direkten Kollegen im Führungskreis fachlich zu den Themen Selbstorganisation und Agilität schult und gemeinsam mit ihnen Werte und Prinzipien entwickelt, kommuniziert und vorlebt.

Zum zweiten benötigt der Aufbau von neuen Arbeitsweisen eine Struktur- und Prozesssicherheit mit klaren Rahmenbedingungen, was genau durch Selbstorganisation gestaltbar sein darf. Hilfreich sind konkrete Vorschläge zur Gestaltung von Selbstorganisation anstelle von Selbstüberlassung.

Die Entwicklung der Werte und Prinzipien leitete die Autorin im Rahmen eines Workshops mit ihren zwei Führungskollegen und ihrem Vorgesetzten. Zunächst wurde hier ein Brainstorming zu bestehenden und gewünschten Werten durchgeführt. Anhand des Brainstormings diskutierten die vier Personen, anhand fragenbasierter Kommunikation, was jeder einzelne unter seinem Wert versteht. Folglich wurden die Werte auf acht gemeinsam zutreffende Werte gebracht. Nach Definition der Werte folgte eine Ausdifferenzierung, wie stark ausgeprägt die entsprechenden Werte bereits gelebt werden und welches Ziel verfolgt wird, wie stark die jeweiligen Werte in ausgeprägt werden sollen.

Auf dieser Basis entwickelten die Führungskräfte nun Prinzipien, die als Handlungsleitsätze die Arbeitsweise der Teams noch stärker unterstützen sollen. Im Folgenden stellt die Autorin das Ergebnis dieses Workshops vor.

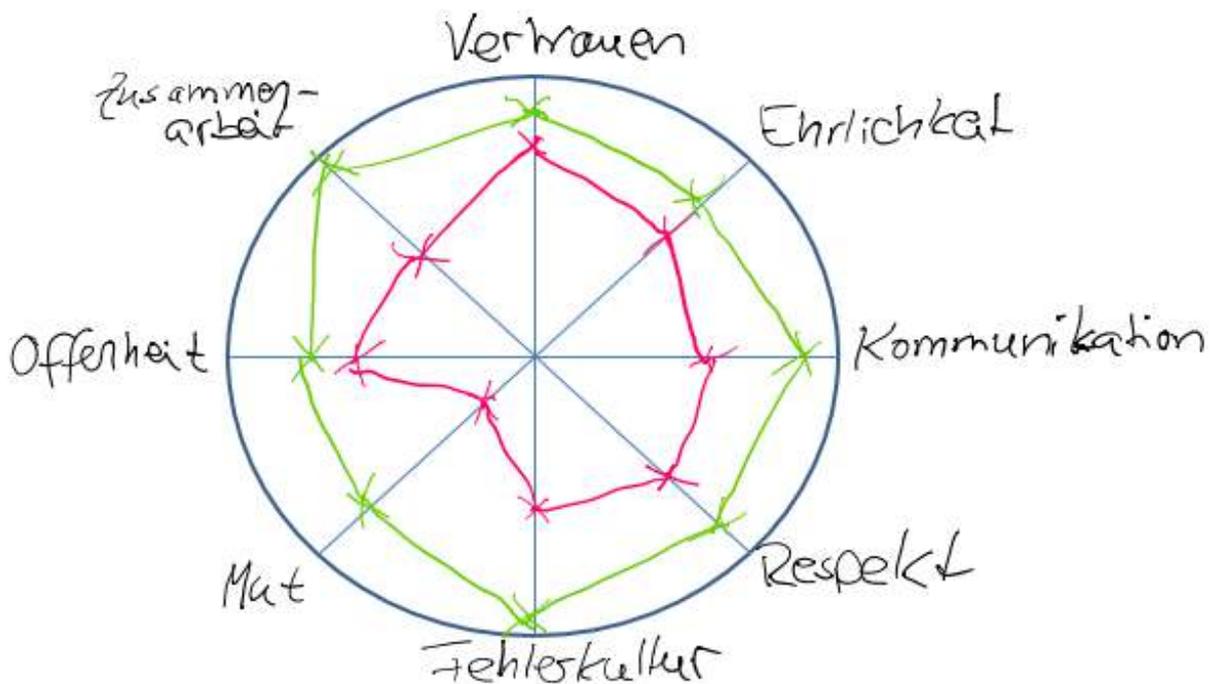


80

Abb.1: Bsp. Werte Brainstorming

WERTE TARGETING – Ergebnis des Workshops

1. Rosa – wo stehen wir aktuell
2. Grün – wo wollen wir hin



⁸¹ Abb.2: Ergebnis Werte Targeting

⁸⁰ Summerer und Maisberger 2018 S.87

⁸¹ Eigene Darstellung

Werte

1. Vertrauen – wir vertrauen einander und gehen offen und wertschätzend miteinander um
2. Ehrlichkeit – wir sind ehrlich miteinander, achten und respektieren uns
3. Kommunikation – wir kommunizieren offen und sprechen miteinander, nicht übereinander
4. Respekt - Wertschätzendes Verhalten und die Würdigung guter Ergebnisse von Kollegen sind zentrale Faktoren einer positiven Teamkultur.
5. Feedback / Fehlerkultur – Wir loben und stärken Stärken. Bei Kritik oder der Ansprache von Fehlern trennen wir die Sachebene von der persönlichen Ebene. Verschiedenheit ist Potenzial. So so wie du bist und erlaube es den anderen auch.
6. Mut - In Teams klar Stellung beziehen und auch die negativen Aspekte in der Zusammenarbeit deutlich, aber ohne gegenseitige Verletzungen ansprechen.
7. Offenheit – Wir sind bedingungslos offen für neue Ideen und Anregungen und Vorschläge.
8. Zusammenarbeit – Wir unterstützen uns gegenseitig. Misserfolge tragen wir gemeinsam und über Erfolge freuen wir uns miteinander.

Prinzipien

- 1.Kundenfokus: Unsere höchste Priorität ist es, den Kunden zufrieden zu stellen. Egal ob es sich um interne oder externe Kunden handelt. Wenn priorisiert werden muss steht der externe Kunde vor dem internen Kunden. Wir begeistern und schätzen unsere Kunden und Kooperationspartner. Wir erkennen die Erwartungen, Bedürfnisse und Wünsche und bedienen diese schnell und unkompliziert. Wir bieten echten Nutzen, sind offen, freundlich und hilfsbereit.
- 2.Selbstverpflichtung / Commitment: Wir verpflichten uns zu konsequenter Lösungs- und Ergebnisorientierung und sind bereit, Höchstleistungen zu erbringen. Vereinbarte Ziele und Termine werden zuverlässig eingehalten.
- 3.Einfachheit – Das Notwendige und dringliche zuerst. Verschwendungen von Ressourcen und überflüssige Prozesse, Arbeiten und Aufgaben müssen vermieden werden
- 4.Qualität: Wir geben immer unsere beste Leistung und schaffen damit beste Qualität und besten Service für die junge Generation, unsere Geschäftskunden und sonstigen Kooperationspartnern.

5. Leistung: Wir arbeiten wirtschaftlich und gehen verantwortungsvoll mit Ressourcen, Arbeitszeit und Materialien um.

6. Veränderungsbereitschaft: Wir lernen von Fehlern und Veränderungen sind bei uns willkommen. Wir hinterfragen Standards in Hinblick auf Zeitgemäßheit und Kundenbedürfnissen.

7. Informationsweitergabe: Die effizienteste Methode, Informationen an und innerhalb eines Teams zu übermitteln, ist im Gespräch von Angesicht zu Angesicht.

8. Zusammenarbeit: Wir arbeiten zusammen und gemeinsam mit dem Wissen, dass wir alle für ein und dieselbe gute Sache arbeiten. Irritationen und Disruptionen von Prozessen durch KollegInnen klären wir sofort, auf der Sachebene und ausschließlich mit der betreffenden Person auf Augenhöhe und mit dem Willen, die optimale Lösung für unsere Kunden zu finden.

Im Rahmen eines bestehenden Meeting Settings wurden diese Werte und Prinzipien als Handlungsrahmen an alle Mitarbeitenden des Bereichs kommuniziert. Die Reaktion der Teams war durchweg positiv.

Reflexion der Führungskraft in der Rolle als Organisationsentwicklerin: Bezugnehmend auf die in 5.1 beschriebene Haltung als Organisationsentwicklerin ist die Autorin sich im Klaren darüber, dass sie auf Führungsebene ein Stück weit von ihrem Ideal, Prozesse von Veränderungsvorhaben rein zu begleiten, abweichen musste. Ihr Ziel aus Rolle der Führungsposition war von vornherein gesetzt. Das Ziel soll der Aufbau von Selbstorganisation und veränderungsbereiten Strukturen (Agilität) in der durch sie geleiteten Abteilung sein. Für die Erreichung des Ziels ist die Ausrichtung aller Führungskräfte innerhalb des mit in ihr gemeinsam wirkenden Bereichs unumgänglich. Sie war sich bewusst, dass sie in einem Unternehmen, welches stark hierarchiegetrieben geführt wird, Unterstützung aus den eigenen Reihen benötigen würde. Daher fungierte sie neben ihrer Rolle als Organisationsentwicklerin auch als Beraterin, Trainerin und Motivatorin für ihre Themen. Wenn sie rein auf die Gestaltung und die Ablaufplanung des Workshops zur Entwicklung von Werten und Prinzipien schaut, ist sie sich der originären Rolle der OE'lerin treu geblieben. Die Vermischung der Rollen zwischen der Moderation des Workshops und der inhaltlichen Teilnahme als Führungskollegin sind nicht ganz klar trennbar gewesen. Zugegebenermaßen hat die Autorin hier an der ein oder anderen Stelle bewusst mit Argumenten überzeugt, um bestimmte neuralgische Themen in die für ihr Ziel notwendige Richtung zu lenken. Damit konnte sie genau das Ergebnis erwirken, welches sie als Grundlage für ihr Vorhaben benötigte.

6.2.3 Einzelcoaching zur Kompetenzentwicklung als Grundlage für Selbstorganisation – eine Beispielsituation

Ausgangssituation: Die Mitarbeitenden des Teams wissen, dass das Ziel eines Kulturwandels in Richtung Selbstorganisation und Agilität besteht. Für den offiziellen Start dessen ist bereits der Termin für den Teamentwicklungstag fixiert.

Fallbeispiel: Ein Mitarbeitender befindet sich in einer inneren Konfliktsituation mit einem Teammitglied. Innere Konfliktsituation deshalb, weil der Mitarbeitende seine Konflikte nicht bei dem Verursacher anspricht. Die Führungskraft nimmt mehrfach wahr, dass der betreffende Mitarbeitende während gemeinsamer Team Kommunikationen despektierliche Verhaltensweisen zeigt, wenn ein bestimmter Kollege Wortbeiträge liefert.

Daher beschließt die Führungskraft den Mitarbeitenden zu einem Coaching Termin einzuladen. In der Termineinladung beschreibt sie bereits ihre Wahrnehmung zu seinem Verhalten und das Anliegen des Coachings für diesen Termin. Gleichzeitig beinhaltet die Einladung den Hinweis, dass das Coaching ein freiwilliges Angebot darstellt und es dem Mitarbeitenden freisteht, diesem Angebot zu folgen oder den Termin abzusagen. Der Mitarbeitende nimmt die Termineinladung freiwillig an. Zum Start des Termins erklärt die Führungskraft, dass sie in die Rolle des Coaches wechseln wird. Dies mit dem Ziel Selbstreflexion und Entwicklungsmöglichkeit anzubieten. Sie erklärt das Vorgehen und überprüft, über den Einsatz der Safety Question, ob noch Fragen zum Vorgehen ungeklärt blieben. Dies war nicht der Fall. So überprüft die Führungskraft nun letztmalig die Freiwilligkeit der Teilnahme. Nachdem diese mehrfach geklärt wurde startet die Coaching Sitzung. Mit Hilfe systemischer Fragen wird die durch den Mitarbeitenden formulierte Problemstellung eruiert und beleuchtet. Nachdem das Problem ausdifferenziert und fixiert ist, wird dieses mittels systemischer Interventionen und systemischen Fragen bearbeitet. Durch gezieltes systemisches Fragen gelangt der Mitarbeitende zu der Erkenntnis, dass er in einem geschützten Rahmen, dem anstehenden Team-Tag, die Konflikte und Schwierigkeiten, die er mit dem Verhalten der Kollegin hat, ansprechen möchte. Er gelangt zu der Erkenntnis, dass es in seiner Verantwortung liegt, die Kommunikation über das Problem aufzubauen. Am Ende der Coaching Sitzung kündigt der Coach an, dass sie nun wieder in die Rolle der Führungskraft wechselt. In dieser Rolle erklärt die Führungskraft dem Mitarbeitenden, dass sie darauf vertraut, dass der Mitarbeitende seinen Lösungsvorschlag einhält und sie in keinem Fall diesen Konflikt im Rahmen des Team Tages ansprechen bzw. offenlegen wird.

Reflexion der Führungskraft als Coach:

Der Beginn der Coaching Session war aus Sicht der Autorin ein schöner Erfolg. Die Freiwilligkeit war gegeben, ein gutes Vertrauensverhältnis zwischen Führung und Mitarbeitenden scheint zu bestehen. Ganz sauber war die Coach Rolle durch die Führungskraft jedoch nicht ausgeführt. Zu Beginn sowie zu Mitte und Ende des eigentlichen Problembearbeitungsprozesses lief die Bearbeitung und der Rollenwechsel aus Sicht der Führungskraft gut. Allerdings musste sie sich im Nachhinein eingestehen, dass der Wechsel zur Führungskraft mit der inhaltlichen Ansprache des Ergebnisses der Coaching Stunde inhaltlich nicht korrekt war. Hier setzt die Führungskraft bewusst ihr Wissen zu dem inneren Konflikt des Mitarbeitenden ein, um ein Verhalten der Gruppendynamik im Team und am Prozess des Teamtages im Vorfeld zu steuern. Das Ergebnis war dennoch positiv zu bewerten. Der Mitarbeitende verbesserte seine Sensitivität im Umgang mit seinem Verhalten auf Wortbeiträge der betreffenden Kollegin sofort und nachhaltig nach der Coaching Stunde. Am Teamtage selbst, sprach der Kollege seinen Konflikt jedoch nicht direkt an. Aufgrund dessen, dass die Führungskraft diese Erwartung der Ansprache an den Mitarbeitenden gestellt hatte, dieser die Ansprache in der Situation des Teamtages jedoch für sich als nicht angemessen empfand suchte er im Nachgang das Gespräch zu seiner Führungskraft. Es folgten Anschlusscoachings zum Umgang mit diesem Konflikt. In Folge der Selbstreflexion nach dem ersten Coaching gelang es der Führungskraft in den Folgeterminen erheblich besser, dem Coachee sein eigenes Tempo in der Lösung der Situation zu überlassen.

6.2.4 Entwicklung von Selbstorganisation und Agilität anhand des individuellen Einsatzes eines Team Canvas Modell

Nachdem sich die Führungskraft durch das stringente Einhalten der kommunizierten Werte und Prinzipien ein hohes Vertrauen in ihre Führung durch das Team erarbeitet hatte und sie in der Rolle der Führungskraft als Coach die Kommunikations- und Konflikt-Fähigkeit der Einzelpersonen im Team untereinander entwickeln konnte, war der Zeitpunkt gekommen, den Team Tag zur Entwicklung von gemeinsamer Vision, Ziele und Entwicklungsbereichen gemeinsam anzustoßen. Dadurch sollte der Start in die Selbstorganisation des Teams maßgeblich gelegt werden. Dafür entwickelte die Autorin ein Workshopdesign, welches schulende und entwickelnde Elemente miteinander verbindet.

Workshop Design zur Erarbeitung Team Canvas⁸²

Ziel: Entwicklung von Selbstorganisation und Agilität durch gemeinsame Vision, Werten, Entwicklungsbereich und Regeln

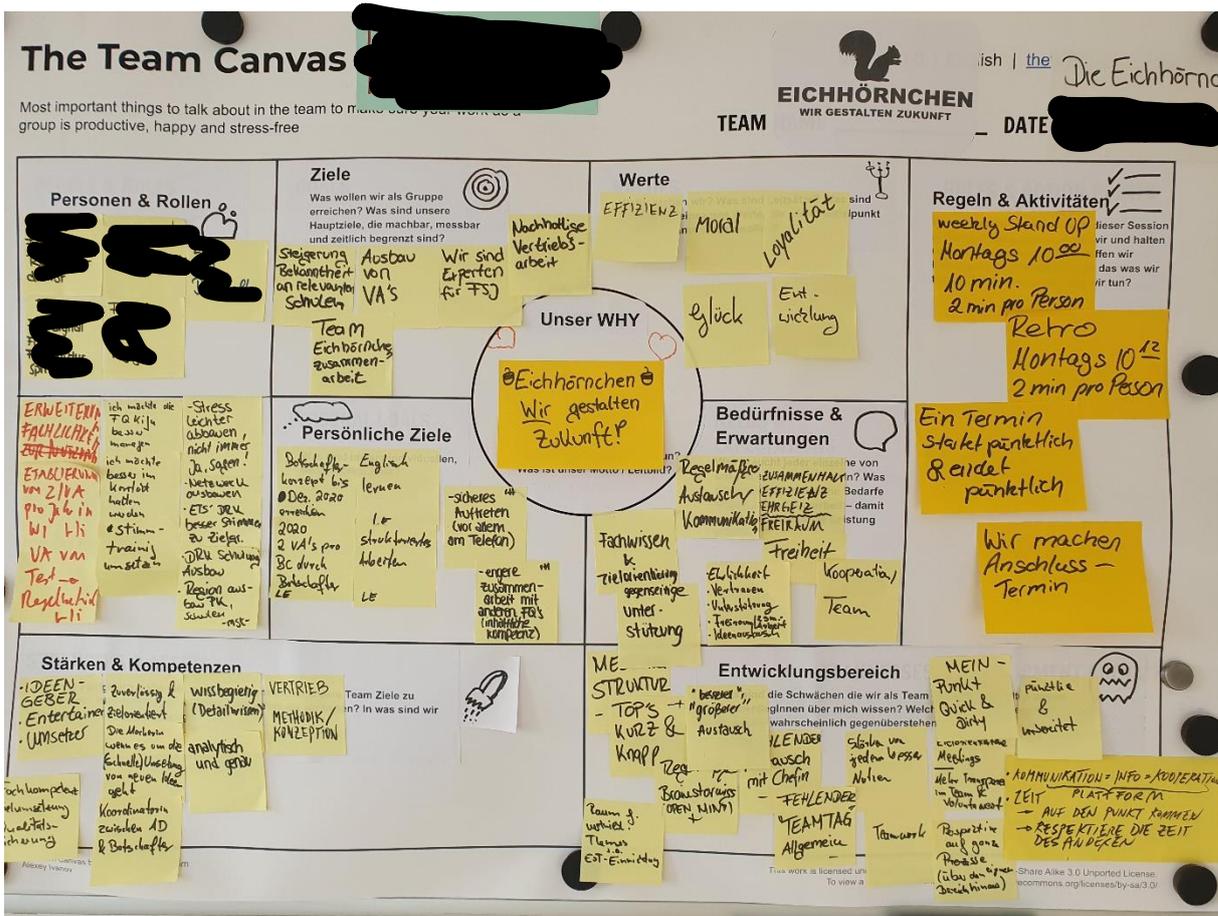
Meta Ziel	Methode	Zeit
Ankommen	Ich bin die 1 und du bist die 6	5 min
Ressourcen-vollen Zustand schaffen	Feel Good Dusche Welche positiven Dinge fallen mir ein Welche schöne oder lustige Anekdote fällt mir ein Welches positive Bild oder Metapher verbindest du mit ... Wofür steht sie/er Welche guten Eigenschaften hat X? Welche besonderen Kompetenzen hat X? Wofür möchtest du X einfach mal Danke sagen?	15 min
Standortana-lyse: Team Stärken - Bisherige Zu-sammenarbeit wertschätzen. Juwelen der Zusammenarbeit für die Zu-kunft sichern.	Appreciative Inquiry – Wertschätzung des bestehenden / Reise durch den Vertrieb -Was läuft schon richtig gut bei uns? - Was sind die tragenden Säulen unserer Zusammenar-beit? - Was sind unsere Stärken/ Kompetenzen/ Ressourcen, auf die wir bauen können?	30 min
1) Perso-nen & Rollen	Hinhängen auf Post It	5 min
2) Ziele	Globales Ziel definieren 2 / 3er Team tauschen sich aus – Post it pro Team Was wollen wir als Gruppe erreichen? was sind unsere Hauptziele, die machbar, messbar und zeitlich begrenzt sind? Brainstorming – Clustern – Punkten – 3 Ziele	30 min
3) Persön-liche Ziele	Einzelarbeit 1-3 Post it pro Person Z.B. Meine persönlichen & individuellen Ziele z.B. Mehr Selbstvertrauen in Telefonakquise ¼ mehr BW in MTK	10 min
4) Unser Why Rasender Re-porter – Ja ge-nau... Team Identität	Motto / Visionsentwicklung Robin Hood des Unternehmens – wir helfen der Jugend GENau und zügig in die Zunkunft Wir sind die Musketiere – Einer für alle und alle für einen! Warm UP – Ja genau Unser Team ist das beste Team aller Zeiten, weil ...Ja genau und unser Team ist das bester aller Zeiten, weil.... Zusammentragen im Team auf Flipchart – Dann max 2 Sätze daraus kreieren	20 min

⁸² Eigene Konzeption der Autorin

<p>5) WERTE / VA-LUES</p> <p>Input: Konstruktivismus/ Fragenbasierte Kommunikation zur Vermeidung von Missverständnissen</p>	<p>Input Konstruktivismus: Male einen Baum – "... komisch, euer Baum sieht nicht so aus wie meiner. Wie kann das sein? Habt ihr mir nicht richtig zugehört?" „Die Welt ist nicht so, wie sie ist – sondern so, wie du sie siehst.“ Input: Wie Kommunikation gelingt Was ist mir wichtig in der Zusammenarbeit – jeder 1 Karte Dann Fragenbasierte Kommunikation zur Wie Frage im Speed Dating Format: 1x2 und 1x3 in 2 Runden a 6 min Was ist dir in Bezug auf die Frage besonders wichtig? Was genau verstehst du darunter Was ist dir daran so wichtig Was noch? Interviewer 3 – 5 Karten pro Person Jede Person schreibt die 2 wichtigsten Werte für sich auf Post it</p>	<p>30 min</p>
<p>PAUSE</p>	<p>Essen</p>	<p>45 min</p>
<p>Auflockern</p>	<p>1-2-3 durch Hand heben ersetzen</p>	<p>5 min</p>
<p>6) Stärken & Kompetenzen</p>	<p>Stärken Poker / Selbst-&Fremdwahrnehmung/ Feedback zu Verhalten einüben Frage Feld lesen und Stärken im Team sammeln Sammlung individueller Stärken auf Post it z.B. Macher, Star der Schulbühne, Akquise Superstar etc</p>	<p>40 min</p>
<p>7) Entwicklungsbereich des Teams</p>	<p>Opti als Gruppe brainstormen Was fällt uns derzeit im Team schwer? Was sind immer wiederkehrende Stolpersteine im Team? Was sind unsere aktuellen Herausforderungen im Team? Was ist euch wichtig in Bezug auf die Zusammenarbeit im Team?</p>	<p>20 min</p>
<p>8) Bedürfnisse & Erwartungen der Einzelpersonen</p>	<p>Einzelarbeit Sammlung auf Post it Präsentation im Team</p>	<p>5 min</p>
<p>9) Regeln & Aktivitäten für das Team</p>	<p>Skalenabfrage und systemisches Hinterfragen: wo stehen wir in Bezug auf unsere Ziele Mod Karte auf hängen 1 - 10 Was wollen wir erreichen, die 10? Mal angenommen wir wären bei der 10, was wäre dann anders? Was ändert sich in eurem Handeln? Was ändert sich an eurem Tun? Was ändert sich bei euch in Bezug auf den Spaß, die Lust auf die Arbeit? Wer bemerkt etwas davon? Daraus Vereinbarungen und Ideen zur Zusammenarbeit Wie machen wir das?</p>	<p>45 min</p>

	Input: Agile Methoden Stand Ups Feedback & Peer Feedback Signal / Code Wort bei Abweichendem Verhalten Vertretungsregelung Engere Zusammenarbeit zwischen Cross Functions	
Blitzlicht Stimmung	Kurzes Feedback – zu: Gut, Opti, Highlight	5 min

Tabelle1: Workshop Design



83 Abb 3.: Ergebnis Team Canvas Workshop

Selbstreflexion in der Rolle der OE'lerin und des Team-Coaches:

Die Autorin wählte für den Workshop bewusst einen Raum, der keine Alltagsverbindungen für das Team hat und somit nicht mit Stimmungen oder Erinnerungen belegt ist. Zudem war sie sich jedoch nicht sicher, inwieweit wirklich niemand aus dem Team inhaltlich mit dem Raum etwas verbindet. Also baute sie den Raum in seinem Innenleben komplett um.

83 Ergebnis Fotoprotokoll des erarbeiteten Team Canvas

Sie entfernte alle Tische und kreierte einen zur Kreativität einladenden Seminarraum aus dem sonst eher kargen Besprechungsraum.

Der Workshop startete zunächst mit der Rollenklärung für das Team. Die Führungskraft erklärte, dass sie nun ganz bewusst in die Rolle des Team-Coaches wechsele und sie gerne dazu ermuntern möchte, bei allen Diskussionen auszublenken, dass eine Führungskraft im Raum sitzt. Auch räumt sie ein, dass sie sich bewusst ist, dass dies eine herausfordernde Aufgabe für die Teilnehmenden ist, aber auch sie werde sie heute als Teilnehmende und nicht als Mitarbeitende wahrnehmen und behandeln. Demzufolge wird sie auch keine Fragen beantworten können, die ein Team an seine Führungskraft stellen könnte.

Das Setting, sich von vornherein als Führungskraft aus dem Raum zu schaffen, ist der Autorin gut gelungen. Die Idee die Regel aufzustellen, dass sie keinerlei Fragen beantworten würde, die die Führungskraft des Teams beantworten könnte, war im Nachhinein eine sehr wirksame Methode um das Team bereits im Rahmen des Workshops an die gemeinsame Aufgabe der Selbstorganisation heran zu führen. Es zeigte sich recht schnell, dass das noch jung zusammenarbeitende Team zu gerne auf ihre Führungskraft zurückgegriffen hätte. Die Autorin blieb sich treu und hielt sich stringent an die von ihr benannte Rolle und deren Ausgestaltung. Dieses stringente Verhalten führte schon nach kurzer Zeit und nur 2-maligen Rückfrageversuchen im Team dazu, die Rolle des Team-Coaches zu internalisieren. Der Workshop wurde so aufgebaut, dass bis zur Mittagspause ausschließlich positiv belegte Themen bearbeitet wurden. Das Team gelang dadurch in eine ausgesprochen positive und vertrauensvolle Grundhaltung untereinander sowie auch dem Team-Coach gegenüber. Am Nachmittag ging es dann in die heikleren Themen über. Es ging um Kommunikationsverhalten, Stolpersteine und Entwicklungsbereiche im Team. Wie in 6.2.3 geschildert, verlief eines der Coachings der Autorin nicht ganz ohne Rollenvermischung zwischen Führung und Coach. Die Autorin war sehr gespannt, wie die in 6.2.3 beschriebene Person sich an dieser Stelle des Workshops verhalten würde. Ist sie nun gestärkt genug, um bereits an dieser Stelle ihren inneren Konflikt mit seinem Teammitglied direkt zu besprechen? Die Antwort lautet: Nein. Die Person hat gemeinsam mit einem anderen Teammitglied die Metaebene eingenommen und aus der übergeordneten Ebene versucht das Problem deutlich zu machen. Der berühmte „Elefant“ war im Raum, ohne benannt zu werden. Das interessante war, dass es die betreffende Person sich nicht zu Herzen nahm und sich nicht angesprochen fühlte, währenddessen von den übrigen Teilnehmenden eine Art von sich schämen zu spüren war. Die Autorin war sich bewusst wo die Situation herrührte, nahm aber ganz bewusst als Team-Coach Abstand von ihren

Hintergrund Informationen und folgte dem Workshop Prozess. Die Person, die angesprochen werden sollte, scheint über eine hohe Resilienz zu verfügen und sprach ähnliche Themen, die sie mit den Teilnehmenden hatte mutig an. Dadurch löste sich die Situation, wenngleich die in 6.2.3 benannte Person nicht in die Lage kam, ihren inneren Konflikt zu benennen. Für den eigentlichen Prozess war dies an dieser Stelle nicht hinderlich. Die jeweiligen Einzelstationen des Team Canvas sorgten sicher dafür, dass das Team am Ende auf eine gemeinsame Vereinbarung ihres gemeinsamen Entwicklungsbereich kam. In der Folge gelang es ihnen, Maßnahmen ab sofort zu vereinbaren, die dem inneren Konflikt der gecoachten Person Abhilfe verschaffen würden. Als Resümee kann die Autorin sagen, dass dies ein gelungener Workshop war, der seine Ziele erreichte und gleichzeitig ihr als Führungskraft einen großen Wissensvorsprung für ihre zukünftigen Aufgaben für ihr geplantes Veränderungsvorhaben lieferte. Nach dem Workshop kam die gecoachte Person in ein Einzelgespräch zu ihrer Führungskraft und berichtete, dass sie es im Workshop unangebracht gefunden hätte, ihren inneren Konflikt mit der betreffenden Person in der Runde zu thematisieren. Rückblickend dankt die Autorin dieser lehrreichen Coaching Situation und der Offenheit dieser Person, ihr als Coach gedient zu haben. Dieser Fehler, Coaching mit Erwartungshaltungen einer Führungskraft zu vermischen, passiert der Autorin nicht noch einmal. Ihre Sensitivität in Bezug auf ihre jeweilige Rollenklarheit wurde dank dieser Vorkommnisse sehr geschärft.

6.3 Erkenntnisse

Wie gelingt es einer Führungskraft die Entwicklung einer selbstorganisierten, agilen Abteilung in einer hierarchisch geführten Organisation auf den Weg zu bringen? Welche Fähigkeiten und Kompetenzen sind dabei wichtig und zielführend für sie?

Die in 6.2.2 beschriebene Vorgehensweise der Führungskraft in geteilten Rollen als OE´lerin und Workshopteilnehmerin ist für das von ihrem geplanten Vorhaben in diesem Fall zweckdienlich und erfolgreich gewesen. Wenn eine Führungskraft die Wirkung ihres Handelns der Beeinflussung im Vorfeld in Bezug auf die gewünschte Wirksamkeit grob abschätzen kann, hält die Autorin dieses Verhalten für ein probates Mittel auf dem Weg zur Erreichung von Kulturwandelthemen in ihrem Wirkungsbereich. Im Prozessverlauf ist jedoch Vorsicht und erhöhte Sensitivität zur Platzierung der Themen geboten. Die Autorin, selbst sehr begeistert von ihren Themen, gelang häufiger an Punkte, an denen sie sich bewusst wurde, dass sie ihre Pläne in der Geschwindigkeit der relevanten Stakeholder akzeptierten Geschwindigkeit nach vorne bringen musste. Eine weitere Erkenntnis in Bezug auf Führungskollegen zeigte sich im Verlauf der Teamentwicklung der von ihr geführten Abteilung.

Auch wenn sie an einen Punkt gelangen konnte, bei dem ein Verständnis über das Vorgehen durch sie von allen Führungskollegen vereinbart war, so verursachte es bei einer Kollegin doch Unsicherheit und in ihrem Team machte sich eine Stimmung des Widerstands gegen den durch sie bevorzugten Führungsstil breit. Die Art der schnell und im Sinne des Kunden möglichen Handlungsfähigkeit, des durch die Autorin geführten Teams weckt Begehrlichkeiten in anderen Teams, die nicht zu der durch sie geführten Personen zählten.

Eine weitere zentrale Erkenntnis ist die Einschränkung die die Autorin durch ihren Rollenwechsel als Coach erfahren hat. Sie hat gelernt, dass durch ihre Art, Rollen zu wechseln und Coachings anzubieten große Spannungsfelder und innere Konflikte zwischen den Rollen Führungskraft, Coach und OE´lerin auftreten können. Es wird immer Coachinginhalte geben, die aus Sicht einer Führungskraft zu einem Konflikt führen können. Dies sollte sich die Führungskraft stets bei Coachingvorhaben bewusst machen und ggf. proaktiv und präventiv Möglichkeiten des adäquaten eigenen Umgangs damit vorbereiten. Hilfreich kann hier ein Selbstcoaching über einen sogenannten Öko-Check, also der Frage, welche neuen Probleme können entstehen, wenn ich dieses Problem gelöst habe, vorbereitet werden.

Was das methodische Vorgehen anbelangt, so kommt die Autorin zu der Erkenntnis, dass überschwängliche Begeisterung auch Führungskollegen latent repressiv vorkommen können und implizit durch eine gewisse Gruppendynamik im Führungskollegium Druck erzeugen und damit andere Teams ins Wanken gebracht werden können. Was die Einzelcoachings betrifft, ist es aus Sicht der Autorin gut abzuwägen, inwieweit sie selbst Coachings im Team verantworten und deren Resultate auch in der Rolle als Führungskraft mitgehen kann.

Was den Einsatz des Team Canvas in Verbindung mit einem Workshop angeht, um theoretische Grundlagen, Entwicklung von Werten, Zielen & Entwicklungsbereichen, Einführung agiler Werkzeuge und Teamreflexionsprozesse in Gang zu bringen angeht, so ist die Autorin während ihrer Arbeit regelrechter Fan von diesem einfachen Werkzeug geworden. Es hat den Grundstein für die wichtigsten Voraussetzungen zur Einleitung von Selbstorganisation gelegt: Durch das Canvas konnte Feedback Kommunikation gefördert, ein gemeinsames Problem und gemeinsame Entwicklungsbereiche identifiziert und passenden Maßnahmen gemeinsam verabschiedet werden. Die Autorin hat es mittels dieses Werkzeuges geschafft, den Prozess der Selbstorganisation innerhalb einer ansonsten stark hierarchisch geprägten und geführten Organisation zu beginnen. Dieses Werkzeug ist zudem ein geeignetes Mittel, um Kollegen anderer Bereich neugierig zu machen und mit ihnen ganz ungezwungen ins Gespräch über die veränderte Form von Führung zu kommen, in dem fertige Canvasses als Artefakte die Flure der Abteilungen schmücken.

7 Fazit und Ausblick

Die Ausgangslage der Abteilung betreffend, konnte die Einführung von Selbstorganisation und Agilität der Eingangs gestellten Ansprüche an das Team sogar übertroffen werden. Nach Einführung der Werte und Prinzipien, weniger Einzelcoachings und dem Start durch das Team Canvas ist das in dieser Arbeit beschriebene Team in der Lage, den Herausforderungen des Marktes eigenverantwortlich und selbstorganisiert zu begegnen. Es ist gestärkt, mutig und kompetent, immer wieder Experimente zu machen und auf Feedback mit geeigneten Maßnahmen zu reagieren. Das Team Canvas trägt als dauerhaftes Werkzeug dazu bei, dem Team selbst den Sinn ihrer Tätigkeit zu vermitteln, wodurch ebenfalls hohe intrinsische Motivation erzeugt werden kann.

Übertroffen werden die Erwartungen dadurch, dass das Team sich zusätzlich in der Verantwortung sieht, seine Kooperations- und Handlungsfähigkeit auf Teamebene stetig und eigenverantwortlich zu entwickeln. Dabei ist das Team in die Lage gekommen, ihre Führungskraft als Coach und Organisationsentwicklerin bedarfsorientiert zu nutzen und somit in der Lage, die durch sich selbst erzeugten Konflikte auch eigenständig, effektiv und effizient zu lösen und somit selbst zu seiner Weiterentwicklung beizutragen. Somit ist es befähigt, kontinuierlich seinen Nutzen für die Kunden zu steigern und folglich eine stark erhöhte Wettbewerbsfähigkeit zu erzeugen.

Der Autorin ist es darüber hinaus gewinnbringend gelungen, sich mit der Machbarkeit von hybriden Organisationsformen auseinanderzusetzen und hat gelernt, dass es mit den notwendigen Fähigkeiten, einer großen Offenheit und Mut für die Auseinandersetzung zu der durch sie gelebten Andersartigkeit zu außergewöhnlich guten Formen von Ko-Kreationen in Organisationen kommen kann. Durch die Arbeitsweise in ihrem Team entwickelten sich interdisziplinär und bereichsübergreifend zusammenarbeitende Teams, initiiert durch das von ihr geleitete Team. Wachsende Zahlen sind das Ergebnis dieser Zusammenarbeit und zugleich größtes Akzeptanzargument für Führungskräfte anderer Bereiche. Diese Arbeit ist für sie Richtungsweisend: Wenn Rahmenbedingungen passend gesetzt sind, die Organisation über Sinn ausgerichtet ist und die Möglichkeit von schnellen Feedbackschleifen besteht, führt Selbstorganisation und Agilität nicht zum Chaos, sondern hilft Organisationen zum schnellen Lösen von komplexen Herausforderungen. Das Beherrschen von systemischen Fragen, die im Rahmen der Coach Ausbildung erlangt wurden sind für die Autorin dabei eine unumgänglich erforderliche Kompetenz, da, wie mehrfach erwähnt, die Entwicklung von Selbstorganisation nicht ohne Entwicklung des Inneren der Individuen ausgebildet werden kann.

Nach intensiver Auseinandersetzung mit den Konzepten der Selbstorganisation, Agilität, Organisationsentwicklung und Coaching ist festzustellen, dass sich viele Elemente der Konzepte einen oder gar überschneiden und nahezu jeder Autor eine etwas veränderte Haltung zu den Grundprinzipien dieser Konzepte und Vokabeln beschreibt. Daher ist ein wichtiges Fazit für die Autorin: Wenn es um die genannten Konzepte geht, wird es in jedem OE Vorhaben von zentraler Bedeutung sein, die Inhaltlichkeit mit den betreffenden Stakeholdern auszudifferenzieren und gemeinsam festzulegen.

Nach weiterer intensiver Auseinandersetzung mit der Thematik der Organisationsentwicklung und des Coachings durch die Rolle der Führungskraft, sowie den damit einhergehenden erforderlichen Kompetenzen ist der Autorin klar geworden, dass ein Gelingen von komplexen Organisationsentwicklungsprojekten, initiiert und gleichzeitig geleitet durch die Führungskraft selbst zu Spannungsfeldern und Rollenvermischungen führen kann. Die Macht, über die sie jedoch in dieser Rollenvielfalt verfügt, ihr deutlich mehr Möglichkeiten gibt, Veränderungen wahrscheinlich deutlich erfolgreicher zu initiieren, als es im Vergleich einem externen Coach möglich wäre.

Während aller positiver und auch kritischer Lernfelder und Effekte im Rahmen dieses OE Projektes treten weitere Fragen auf, die die Autorin überaus spannend findet und sie motiviert, über den Rahmen dieser Arbeit hinaus folgende Fragen zu verfolgen:

Wie verändert ein selbstorganisiert und agil arbeitendes Team seine organisationale Umwelt, um erfolgreich agieren zu können?

Wie geht eine Organisation mit Ko-Kreationen und Veränderungen in Teams außerhalb des OE Projektes um, wenn dessen Führungskraft von den Veränderungen negativ betroffen ist?

Wie geht eine Führungskraft mit den Konflikten die sich aus den verschiedenen Rollen, die sie als Coach und OE´ler einnimmt um?

Wie kann transformationale Führung, eine hohe Fehlerkultur und eine Kultur des Vertrauens erzeugen und zugleich kontrollierende Elemente und größtmögliche Transparenz gewährleisten werden ohne dass ein Gefühl von Kontrolle entsteht?

All dies sind zentrale Fragen, die die Autorin weiterverfolgen wird. Ihr Ziel ist es, mit möglichst vielen Personen in die offene Diskussion und den Austausch über Erfahrungen mit anderen Organisationsentwicklern zu kommen und gemeinsam über Lösungswege nachzudenken und in neues Ausprobieren zu gelangen.

Eine Empfehlung möchte die Autorin nach ihrer Ausbildung und den Erfahrungen die sie während ihrer empirischen Arbeit machen durfte aussprechen: Jede Führungskraft sollte sich das Wissen und die Kompetenz des Coachings und der Organisationsentwicklung in einer fachlich fundierten Ausbildung aneignen. Denn sie sind diejenigen, die aktiv steuern und beeinflussen können. Sobald die Wirtschaft über mehr Führungskräfte verfügt, die über die hier beschriebenen Kompetenzen verfügen, werden diese Führungskräfte die Macht haben, kontinuierlich zu einer leistungsfähigen Wirtschaft im Wettbewerb beizutragen. Sie haben die Fähigkeit und das Bewusstsein dafür, dass Motivation, Beteiligung und Veränderung im Sinne der Verbesserung der Wirtschaftlichkeit sich nicht ausschließen. Ganz im Gegenteil, die geplante Zusammenwirkung dieser Faktoren hat das Potenzial viele Organisationseinheiten bzw. ganze Organisationen zu ungeahnten Leistungsspitzen zu führen.

8 Quellenverzeichnis

8.1 Literatur

Baumgartner, Irene; Häfele, Walter; Schwarz, Manfred; Sohm, Kuno (1995): OE-Prozesse. Die Prinzipien systemischer Organisationsentwicklung; ein Handbuch für Beratende, Gestaltende, Betroffene, Neugierige und OE-Entdeckende. 3., überarb. Aufl. Bern, Stuttgart, Wien: Verlag Paul Haupt.

Breidenbach, Joana; Rollow, Bettina (2019): New work needs inner work. Ein Handbuch für Unternehmen auf dem Weg zur Selbstorganisation. 2. Auflage.

Dollinger, M. Hogrefe, C. (2013): PocketGuide Business Coach. Wirkungsvolle Coaching Interventionen - vom Erstgespräch bis zum erfolgreichen Coaching Abschluss: managerSeminare Verlags GmbH.

Foucault, Michel; Defert, Daniel; Lemke, Thomas (2005): Analytik der Macht. Frankfurt am Main: Suhrkamp (Suhrkamp-Taschenbuch Wissenschaft, 1759).

Gloger, Boris; Rösner, Dieter (2017): Selbstorganisation braucht Führung. Die einfachen Geheimnisse agilen Managements. 2., überarbeitete Auflage. Online verfügbar unter <http://dx.doi.org/10.3139/9783446454453>.

Grossmann, Ralph; Bauer, Günther; Scala, Klaus (2015): Einführung in die systemische Organisationsentwicklung. 1. Aufl. Heidelberg: Carl-Auer (Carl-Auer compact).

König, Eckard; Volmer, Gerda (1993): Systemische Organisationsberatung. Grundlagen und Methoden (System und Organisation).

König, Eckard; Volmer, Gerda (2003): Systemisches Coaching. Handbuch für Führungskräfte, Berater und Trainer. 2., unveränd. Aufl. Weinheim: Beltz (System und Organisation, 8).

managerSeminare Heft 235, Oktober 2017, Hierarchien haben auch heute noch ihren Nutzen, Herbert Happel

managerSeminare, Heft 243, Juni 2018, (Un)heilvolle Fragen, Svenja Hofert

managerSeminare, Heft 255, Juni 2019, Wie wirkt der Chef als Coach, Professor Kühl, Professor Schäfer

Müller, Gabriele (2003): Systemisches Coaching im Management. Ein Praxisbuch für Neueinsteiger und Profis. 1. Aufl. (Beltz-Weiterbildung : Training).

Oestereich, Bernd; Schröder, Claudia (2020): Agile Organisationsentwicklung. Handbuch zum Aufbau anpassungsfähiger Organisationen: Vahlen.

Patrzek, Andreas (2015): Systemisches Fragen. Professionelle Fragetechnik für Führungskräfte, Berater und Coaches (Essentials).

Scheller, Torsten (2017): Auf dem Weg zur agilen Organisation. Wie Sie Ihr Unternehmen dynamischer, flexibler und leistungsfähiger gestalten. München: Verlag Franz Vahlen; Franz Vahlen. Online verfügbar unter <https://ebookcentral.proquest.com/lib/gbv/detail.action?docID=4902342>.

Schiersmann, Christiane; Thiel, Heinz-Ulrich (2009): Organisationsentwicklung. Prinzipien und Strategien von Veränderungsprozessen.

Simon, Fritz B. (2007): Einführung in die systemische Organisationstheorie. 1. Aufl. (Compact).

Summerer, Alois; Maisberger, Paul (2018): Teamwork agil gestalten. Das Mitmachbuch. München: Hanser (Hanser eLibrary).

Webers, Thomas (2015): Systemisches Coaching. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

Werner, Sarah (2008): Die konstruktivistische Erkenntnistheorie. 1. Auflage, digitale Originalausgabe. München: GRIN Verlag.

Willemse, Joop; Ameln, Falko von (2018): Theorie und Praxis des systemischen Ansatzes. Die Systemtheorie Watzlawicks und Luhmanns verständlich erklärt. Online verfügbar unter <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-662-56645-9>.

9 Internetquellen

Gabler Wirtschaftslexikon: Definition: Was ist Hierarchie?

<https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/hierarchie-35110/version-258599>(Stand 24.02.20)

Businesson. Das regionale Wirtschaftsportal: Definition Hierarchie

<http://www.business-on.de/definition-hierarchie-die-hierarchie-als-system-der-sinnvollen-aufgabenverteilung-id42534.html> (Stand 24.02.20)

Gabler Wirtschaftslexikon: Definition Organisationsentwicklung

<https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/organisationsentwicklung-43924/version-267246> (28.06.20)

Institut für Management-Innovation Prof. Dr. Waldemar Pelz, Transformationale und Transaktionale Führung

<https://www.transformationale-fuehrung.com/Transformationale-Fuehrung-Definition.html> ,
19.08.2020

Manifest für agile Softwareentwicklung

<https://agilemanifesto.org/iso/de/manifesto.html> (19.08.2020)

Team Canvas

<http://theteamcanvas.com/>, (19.08.2020)

10 Verzeichnis der Darstellungen

10.1 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Beispiel Werte Brainstorming S. 40

Abbildung 2: Ergebnis Werte Targeting S. 40

Abbildung 3: Ergebnis Team Canvas Workshop S. 47

10.2 Tabellenverzeichnis

Tab.1: Workshop Design S. 45 - 47

11 Eigenständigkeitserklärung

Hiermit versichere ich die vorliegende Abschlussarbeit zur Erlangung der zertifizierten Grade Organizational Transformation Coach, Diploma of Advanced Studies (DAS), Steinbeis + Akademie und Competence Coach, Diploma of Advanced Studies (DAS), Steinbeis + Akademie

an der Steinbeis-Akademie Berlin selbständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel benutzt zu haben.

Ferner versichere ich, dass Stellen, die anderen Werken – auch elektronischen Medien – dem Wortlaut oder Sinn nach entnommen wurden sowie übernommene Zeichnungen, bildliche Darstellungen, Skizzen und dergleichen, unter Angabe der Quelle als Entlehnung kenntlich gemacht worden sind.

Ort, Datum

Name, Vorname

Unterschrift



Competence on Top GmbH

Vertretungsberechtigte Geschäftsführerin: Manuela Dollinger

Adresse: Am Rain 4, 86420 Diedorf

Kompaktausbildungen/Sonstiges: contact@competenceontop.com

Inhouse: inhouse@competenceontop.com

Festnetz (aus Deutschland): 0821-2170-0870

Festnetz (International): +49-821-2170-0870

Fax (aus Deutschland): 0321-2148 1302

Fax (aus anderen Ländern): +49-321-2148 1302

Umsatzsteuer-ID: DE 314 109 028

Gerichtsstand: Augsburg



Micro-Learnings und Expertenwissen finden Sie auf
unserem YouTube-Kanal Expertise Kompakt:
[youtube.com/expertisekompakt](https://www.youtube.com/expertisekompakt)

Besuchen Sie uns unter www.competenceontop.com und bei:

