

Führung & Management

Mitarbeiterführung · Motivation · Selbst- und Zeitmanagement

AKTUELL

INHALT

3

Sicher motivieren
Gestalten Sie die Zukunft gemeinsam im Team

5

Besser kommunizieren
In fünf Schritten zu einem wertorientierten Leitbild

7

Best Practice
Beschäftigung von (ukrainischen) Flüchtlingen

INNOVATIV FÜHREN

Die Evolution der Organisation

Während so manche Organisation noch in archaisch rein hierarchischen Strukturen verharret, verlassen andere längst eingefahrene Wege. Selbstorganisation ist das Prinzip, das es Organisationen ermöglicht, sich weiterzuentwickeln und sich den Anforderungen der Märkte besser anzupassen. Wie lassen sich die möglichen organisatorischen Evolutionsstufen beschreiben und planen?

Zu jeder Zeit haben Organisationsformen Entwicklungsstufen durchgemacht. Heute existieren verschiedene Formen nebeneinander: Während manche noch in hierarchischen Strukturen verharren, sind andere auf der evolutionär höheren, differenzierteren Organisationsstufe angekommen.

Die Evolution der Organisation

Unternehmen, die neu oder anders denken und neue Wege gehen, nennt Laloux daher evolutionäre Organisationen. Sie entwickeln sich weiter, wenn traditionelle Systeme und konventionelle Praktiken die Organisation handlungsunfähig machen oder gar in eine Krise führen. Ist dies der Fall, erfolgt der Sprung auf die nächsthöhere Evolutionsstufe. Die neue Organisationsform zeichnet sich durch grundlegende Veränderungen aus, die sie gegenüber der Vorgängerversion deutlich überlegen macht.



© peshkova – stock.adobe.com

Das Konzept der Teal-Organisationen

In seinem Buch „Reinventing Organizations“ beschreibt Frédéric Laloux Erkenntnisse aus empirischen Untersuchungen über Organisationen, die sich für einen neuen Weg, neue Denk- und Führungsansätze entschieden haben.

! HINWEIS

Aus diesen Befunden hat er das Konzept der „Teal-Organisationen“ entwickelt. Teal steht hier für den Farbton Petrol, also ein dunkles Blaugrün, denn in seinem Konzept ordnet Laloux jeder Organisationsform eine Farbe zu.

Der Farbkodex – von Rot zu Petrol

– **Rot:** Rote Organisationen sind autoritär und handeln impulsiv. Ein Chef an der Spitze sagt, wo es langgeht.



Eine Springprozeession, zwei Schritte vor ...

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

und wieder einen Schritt zurück. So sieht das mit vielen Zukunftsentwürfen aus, die optimistisch vorausschauen und dann von der Realität eingeholt werden. Aber das soll nun keinesfalls pessimistisch klingen, denn erstens ein Schritt voran ist und bleibt ein Fortschritt. Und zweitens ist es wichtig, dass die Richtung stimmt. Dafür liefern wir Ihnen Impulse und Empfehlungen zum Beispiel im

Leitartikel für eine zukunftsfähige Organisationsentwicklung. Oder in unserem letzten Beitrag, in dem es um die Beschäftigung ukrainischer Flüchtlinge geht – da stimmt sicher die Richtung. Allerdings ist dieses Potenzial vielleicht viel geringer als gedacht – das bedeutet dann – wieder einen Schritt zurück.

Gerhard Tinnefeldt

Gerhard Tinnefeldt ist Wirtschaftspsychologe und arbeitet als Karrierecoach sowie als Berater und Trainer im Bereich Führung, Kommunikation und Personalauswahl.



LOGIN: IHRE MEDIATHEK!

www.fum-gwi.de

Benutzername:

fum

Passwort September:
leadership22

DIREKTER KONTAKT:

redaktion-
management
@weka.de

 **EXPERTEN-TIPP**

Geben Sie Ihren Mitarbeitern alles an die Hand, was sie brauchen, um eigenverantwortlich handeln zu können. Eine Kultur des Vertrauens, aber auch intrinsische Motivation spielen hier zentrale Rollen. Eine weitere entscheidende Voraussetzung, damit der Wandel klappt, ist, dass Sie als Führungskraft und/oder CEO selbst die Werte der Teal-Organisation tragen. Optimalerweise zieht das gesamte Topmanagement hier an einem Strang.

 **EXPERTEN-TIPP**

Nehmen Sie immer wieder mal die Perspektive anderer, auch externer Interessengruppen – beispielsweise Kunden, Aktionäre, Anwohner oder sonstige Betroffene – ein. Stellen Sie dazu bei jedem Meeting einen freien Stuhl bereit. Auf diesen kann sich jeder setzen, um die Interessen verschiedener Stakeholder, aber auch die der eigenen Organisation zu vertreten.

Als Beispiel oder Metapher nennt Laloux das Wolfsrudel, aber auch Straßengang oder die Mafia sind typische rote Organisationen. Das bestimmende Prinzip lautet einfach nur Macht.

- **Bernstein:** Bernsteinfarbene Organisationen unterliegen starren Regeln, die unumstößlich scheinen. Beispiele dieser konformistischen Systeme sind Armeen und die katholische Kirche.
- **Orange:** Orange Organisationen sind leistungsorientiert und funktionieren zuverlässig wie Maschinen. Effizienz und Gewinnmaximierung kommen an erster Stelle. Der einzelne Mitarbeiter ist austauschbar und muss Leistung gemäß den vereinbarten Zielvorgaben erbringen. Die meisten heutigen Unternehmen lassen sich wohl in diese Kategorie einordnen.
- **Grün:** Familien sind beste Beispiele für grüne, postmoderne oder pluralistische Organisationen. Sie integrieren verschiedene Interessengruppen und Einflussfaktoren und haben eine gemeinschaftliche Wertorientierung. In grünen Systemen stehen Gemeinschaft und Zusammengehörigkeit vor Gewinnstreben.
- **Petrol:** Mit einem dunklen Blaugrün kennzeichnet Laloux lebendige, integrale Organisationen, die – zumindest aktuell – die höchste Stufe der Evolution bilden. Evolutionäre Organisationen passen sich permanent den sich ändernden Bedingungen an und entwickeln sich weiter. Experimentierfreudigkeit und kollektive Prozesse bestimmen die Teal-Organisationen.

Veränderung ohne Verordnung

Teal-Organisationen basieren auf ständiger Anpassung und Weiterentwicklung, ohne dass dazu eine zentrale Steuerung nötig wäre. Veränderung ist somit integraler Bestandteil des Systems; diese wird jedoch weder „von oben“ verordnet noch durch ein Change-Management begleitet.

Das SCARF-Modell für Zusammenarbeit

Damit Menschen vertrauensvoll und kooperativ zusammenarbeiten, müssen fünf neurobiologische Grundbedürfnisse befriedigt werden. Das sogenannte SCARF-Modell beschreibt diese fünf neurobiologischen Grundbedürfnisse:

- **S – Status:** Jeder Mitarbeiter/Jedes Teammitglied wird gesehen und so akzeptiert wie er/sie ist.
- **C – Certainty:** Die Arbeitsumgebung vermittelt Sicherheit.
- **A – Autonomy:** Selbstführung fördert die Autonomie der Gruppe.
- **R – Relatedness:** Austausch und Zusammenarbeit fördern die Zusammengehörigkeit.
- **F – Fairness:** Für alle gelten die gleichen Regeln. Mitarbeiter beurteilen Bezahlung und Leistung selbst.

Selbstorganisation und Ganzheitlichkeit

Selbstorganisation heißt das Zauberwort auf dem Weg zur Teal-Organisation. Auch die heute leider

etwas abgedroschen klingende Ganzheitlichkeit findet hier ihren Platz. Dafür müssen traditionelle Hierarchien abgeschafft und die Macht muss gleichmäßig auf alle Organisationsmitglieder verteilt werden. Mitarbeiter müssen Verantwortung und Entscheidungsmacht für ihren Bereich tragen, um autonom und im Einklang mit ihren eigenen Maßstäben handeln zu können.

Machen Sie mal blaugrün!

Frédéric Laloux stellt in seinem Buch „Reinventing Organizations“ verschiedene Praktiken und Handlungsweisen vor, die Teal-Organisationen ausmachen. Einige davon, die Sie selbst als erste Schritte zur Teal-Organisation in Ihren Arbeitsalltag integrieren können, stellen wir Ihnen mit den folgenden Tipps vor. Sie werden sehen, der Weg zur Teal-Organisation ist gar nicht so schwer. Zwei zentrale Voraussetzungen dafür sind der Glaube, dass Menschen mehr als nur Mitarbeiter sein wollen, und der Mut, den ersten Schritt zu wagen.

Tipp 1: Transparente Regeln für alle

Legen Sie die Grundregeln transparent und klar verständlich für alle fest. Dabei gilt: Gleiche Regeln für alle!

Tipp 2: Beratung vor Entscheidung

Jeder kann Entscheidungen treffen, muss dazu aber Teammitglieder/Kollegen um Rat fragen. Je wichtiger eine Entscheidung ist, desto umfangreicher sollte der Beratungsprozess ausfallen.

Tipp 3: Transparente Gehaltsverhandlung

Die Geheimnistuerei um das Gehalt hat in Teal-Organisationen endlich ein Ende. Gehaltserhöhungen werden nicht nur transparent besprochen, sondern sogar im Team diskutiert. Gleiches gilt für die Leistungsbeurteilung.

Tipp 4: Aufgabe der Führungskraft

Ihre Aufgabe als Führungskraft ist es, die Evolutionsfähigkeit der Organisation zu bewahren. Sorgen Sie dafür, dass Ihre Organisation sich ständig weiterentwickeln kann!

Tipp 5: Freier Informationsfluss

Sorgen Sie dafür, dass Informationen allen frei zur Verfügung stehen. In Teal-Organisationen wird Wissen geteilt. Denn nur so können Organisationen sich weiterentwickeln.

Tipp 6: Standardisierte Konfliktlösungen

Etablieren Sie standardisierte Prozesse zur Lösung von Konflikten. Binden Sie bei der Konfliktlösung möglichst immer externe Berater ein. ■

Gestalten Sie die Zukunft gemeinsam im Team

Wir müssen Führung anders denken – und die gemeinsame Leistung in den Fokus stellen. Denn der Blick auf Einzelpersonen vernebelt den Blick auf das, was Führung sein könnte. Ein Plädoyer fürs Aus- und Aufbrechen – und zehn Empfehlungen für zukunftsfähige Führungskräfte.

Was sollen Sie als Führungskraft nicht alles sein! Wenn man der Managementliteratur glauben soll, sind Sie ein Wunder. Coaches, Moderatoren, Netzwerker, Innovatoren und Konfliktlöser sollen in Ihnen stecken. Aber auch harte Entscheider, Sanierer, Krisenmanager und unternehmerisch denkende Weichensteller. Am besten alles zugleich. Und all das kommt zu dem dazu, was Sie ohnehin schon auf dem Zettel haben.

und mentale Modelle nicht mehr gelten. Viele Prognosen treffen zudem nicht ein. Denken Sie nur an die Vorhersage, dass alle „freelancende Clickworker“ würden. Den aktuellen Fachkräftemangel hat in dieser Form auch keiner kommen sehen. Expertenwissen kommt da an Grenzen, wo Kompliziertheit zu Komplexität anwächst und damit der lineare Ursache-Wirkungs-Bezug verloren geht. Immer also bei Kommunikationen.

HINWEIS

Sie brauchen nichts von dem zu werden, was man von Ihnen erwartet. Es reicht, wenn Sie aufhören, sich auf sich selbst und Ihre vermeintliche Unzulänglichkeit zu konzentrieren.

Ziele verlängern nur das Alte

Ziele sind überschätzt, und man kann sie auch nur setzen, wenn man weiß, worum es geht. Und deshalb geht es immer weniger um sie. Stattdessen erlangen Probleme an Wichtigkeit. Probleme gibt es überall zuhauf. Wie können wir die Ernährung der Welt sicherstellen, Plastikmüll beseitigen, die Brände in Südeuropa beherrschen oder das Lernen in der Organisation sicherstellen? Natürlich sollten Sie das Problem so einkreisen, dass dessen Lösung einen Wert für die Organisation stiftet. Also runterbrechen: Wie lösen wir das weltweite Energieproblem für die Organisation? Was bedeutet Deglobalisierung für uns?

Führung bringt Bewegung

Bevor ich Ihnen verrate, was ich meine, sollten wir uns noch einmal ansehen, was Führung ist – und was nicht. Führung ist das Beeinflussen der Richtung von Bewegung und erfolgreiche Intervention in kritischen Situationen. Es hat also erst einmal nichts mit einer formalen Position zu tun, wenn diese auch das Beeinflussen erleichtert. Der letzte Halbsatz ist extrem wichtig, denn darin liegt klar ausgedrückt, was das Führen nicht ist: abwarten, Tee trinken und Dinge aussitzen.

HINWEIS

Die interessanten Probleme liegen da, wo sie Motivation von selbst entwickeln und bei anderen erzeugen. Woran arbeiten Sie mit Leidenschaft, Überzeugung – und gern mit anderen zusammen? Wie holen Sie andere ins Boot?

EXPERTEN-TIPP

Sie führen nur, wenn Sie auf eine gewünschte Richtung Einfluss nehmen, und Sie müssen kritische Situationen als solche überhaupt erkennen können. Und denken Sie daran: Lassen Sie die Dinge nicht laufen und übernehmen Sie aktiv Führung.

Fokussieren Sie Ihre Aufmerksamkeit auf das Problem

Wissenschaftler denken in Systemen. Dort suchen Sie nach Mustern und Erkenntnissen. Sie suchen sich nicht das Leichteste aus, sondern das, was nicht nur sie, sondern ihre Disziplin, vielleicht sogar die Menschheit voranbringt. Dafür schließen sie sich zusammen. Kaum jemand arbeitet allein vor sich her. Wissenschaft ist immer co-kreative Teamarbeit, selbst wenn diese zeitlich versetzt stattfindet. Denn auch, wenn der eine auf den Erkenntnissen anderer aufbaut, ist das eine Team-

Bitte klären Sie zuerst, welches Problem Sie lösen!

Die aktuellen Krisen verdeutlichen zudem, wie wenig Vergangenheit und Zukunft zusammenhängen. Zukunft ist in sich schnell wandelnden Umfeldern eben keine Fortschreibung der Gegenwart. Das bedeutet auch, dass vergangene Grundannahmen

leistung. Es setzt voraus, dass man in die Zukunft blickt und alles einbezieht, was an verfügbarem Wissen katalysiert werden kann. Damit meine ich: in Wert verwandelt. Das ist dann auch eine der wichtigen Führungsrollen: Katalysator für das Neue sein.

Zehn Empfehlungen für Führungskräfte, die Zukunft wollen

1. Betrachten Sie sich als Teil vom Ganzen

Je mehr Sie sich als Teil begreifen, desto mehr werden Sie auch auf die anderen Teile achten. Ihr Blick auf die eigene Funktion wird sich verändern: Weg von „ich leite den Vertrieb“ und hin zu „wir begeistern mit unseren Produkten“. Das „wir“ spielt eine wesentliche Rolle, was die Leistung des Einzelnen einschließt. Aber das Ganze ist wichtiger.

2. Klären Sie Rollen

Welche Rolle wollen Sie hinsichtlich eines Problems einnehmen? Wollen Sie die Menschen coachen, die die fachliche Expertise mitbringen, sich aber nicht verständigen können? Möchten Sie sich mit der Steuerung der Organisation im Ozean der Mehrdeutigkeit und Antifragilität beschäftigen? Wo ist Ihre Resonanz – wo die Resonanz der anderen auf Sie? Und wo und wie geht es zusammen.

3. Lassen Sie andere wachsen

Je besser die anderen sind, desto mehr profitieren Sie gemeinsam. Wenn z. B. ein junger Mensch die Rolle „Digital Mind“ im Team übernimmt, bringt das alle voran. Denn natürlich sind an eine Rolle auch Verantwortlichkeiten und Leistungserwartungen geknüpft. Rollen brauchen keinen Arbeitsvertrag, sondern nur jemanden, der sie nimmt und ausfüllt. Und jemand, der das unterstützt und fördert – Sie.

4. Hören Sie auf zu motivieren

Einer der größten Irrtümer der Vergangenheit war, dass man dachte, Führungskräfte wären zum Motivieren da. Doch niemand kann einen anderen motivieren, das ist Privatsache. Es gilt vielmehr, den Rahmen zu schaffen, indem jemand Motivation entfalten kann. Der Blick auf Probleme hilft da sehr viel mehr als jede Coaching-Methode.

5. Behandeln Sie Komplexität wie Komplexität

In komplexen Systemen führt A nicht zu B. Wenn A also das agile „Spotify-Modell“ ist, führt dies nicht zum erwarteten B, der flexiblen und agilen Organisation. Es bringt nur Verwirrung darüber, was gut sein kann – irgendeine Veränderung kann besser sein als keine. Das gilt für alles andere auch, das als komplex gelten kann, weil kein Ursache-Wirkungs-Zusammenhang da ist. Kommunikation beispielsweise ist immer komplex, erst recht in Gruppen. Das ist den wenigsten bewusst.

6. Schalten Sie den Lösungsmodus aus

Schalten Sie in komplexen Systemen den Lösungsmodus aus und den Problemmodus an. Worum

geht es? Lassen Sie sich auf das Verstehenwollen ein. Verzichten Sie auf Bewertung und beobachten Sie. Oder anders ausgedrückt: Fahren Sie Ihr Betriebssystem runter – also die Art, wie Sie auf Anforderungen sonst reflexartig reagieren.

7. Denken Sie in Systemen

Wissenschaftler beobachten Systeme. Sie tun das, um Erkenntnisse zu gewinnen, die es bisher nicht gab. Nicht um sich zu bestätigen, sondern um zu verstehen. Das sollte auch Ihr Vorgehen in komplexen Situationen sein. Beobachten Sie den Konflikt, das Team oder die Organisation in ihrer Handlungslogik. Entwickeln Sie Hypothesen, bevor Sie zu Lösungen kommen. Denken Sie mit anderen zusammen und bewusst über den Tellerrand – des gewohnten Denkens und der Abteilung.

8. Stellen Sie Fragen zu Ihren Grundannahmen

Wir alle werden gesteuert durch Grundannahmen, die uns nicht zugänglich sind. Diese sagen uns, wie die Welt zu sein hat, und formen unsere Sicht auf die Zukunft. Die Annahmen über die Zukunft sind beispielsweise dabei stark durch vergangene Erfahrungen geprägt.

Fragen Sie sich:

- Woran erkennen Sie, dass etwas richtig ist?
- Was führt Sie dazu anzunehmen, dass Sie SO und nicht anders handeln müssen?
- Welche anderen Annahmen könnten auch richtig sein?

9. Experimentieren Sie

Erst rückwärts betrachtet wissen wir, welche Herangehensweisen erfolgreich waren. Aber nie, welche sich noch hätten bewähren können, wenn... man sie denn ausprobiert hätte. Experimente bieten in komplexen Umfeldern die Chance, neue Erfahrungen zu machen. Dabei gibt es mehr Experimente, als viele auf den ersten Blick sehen: Verhaltensexperimente, Raumexperimente, Technologieexperimente, Kundenexperimente, Ritualexperimente, Kommunikationsexperimente...

10. Lernen Sie als Team

Lernen Sie nicht für sich, sondern gemeinsam. Das verändert den Blickwinkel. Teamlernen ist etwas ganz anderes als Zusammenlernen in Working-out-Loud-Circles, wo jeder seinen Interessen folgt. Es bedeutet, dass die gemeinsamen Erfahrungen gemacht und ausgewertet werden. Dafür sollten Sie auch das Team neu denken – als kleine Gruppe, die sich auf ein gemeinsames Problem fokussieren kann. Auch das Management kann ein solches Team sein – es muss dafür einfach nur auf die gemeinsamen Probleme blicken statt auf den Fachbereich. ■

Autorin: Svenja Hofert ist Coach, Beraterin und Keynote Speakerin mit dem Schwerpunkt Transformation und Veränderung.