

ibo Schriftenreihe

Organisation

Band 4

ibo Schriftenreihe

Band 4

Michael Berger • Frank Hartmann

Individuen und Interaktionen im Fokus der Organisa- tionsentwicklung

8., völlig neu bearbeitete Auflage von
Change Management – (Über-)Leben in Organisationen

Verlag Dr. Götz Schmidt, Gießen

ISBN 978-3-945997-31-4

Copyright © 2022
Verlag Dr. Götz Schmidt, Gießen

Vorwort zur 8. Auflage

Oswald Neuberger's berühmtes Zitat „Der Mensch ist Mittel. Punkt.“ gilt mit seiner doppeldeutigen Aussage sicherlich auch heute noch. Der Kampf zwischen funktionalem Mittel zum Zweck und Selbstzweck ist noch lange nicht entschieden. Er wird und kann wahrscheinlich auch gar nicht entschieden werden. Denn beide Seiten derselben Medaille gelten in Organisationen. Allein aus dem Grund, dass beide für das Überleben der Organisation notwendig sind. Wir wollen und können diese Ambivalenz auch nicht auflösen. Wir wollen vielmehr eine, und zwar die humane Seite des Dilemmas ausloten. Das haben schon viele getan. Nichtsdestotrotz halten wir es für sinnvoll und notwendig. Daher betrachten wir die Organisationsentwicklung von der Seite des Individuums. Und wir wählen den Begriff „Organisationsentwicklung“ statt „Change-Management“, um den Anspruch permanenter Entwicklung zu betonen. Nicht die einzelne oder gar einmalige Aktion einer Veränderung steht hier im Vordergrund, sondern die ständige Auseinandersetzung mit neuen Anforderungen an die Mitglieder einer Organisation, von der Geschäftsleitung bis zum Mitarbeiter.

Unser Ausgangspunkt ist daher das Individuum. Und wie organisiert sich das Individuum selbst? Und wie geschieht dies im Rahmen einer Organisation? Indem es mehr oder weniger permanent lernt. Lernen meint hier allerdings nicht die Anhäufung von Wissen. Wissen über fachliche Themen, Methoden und Techniken, und auch nicht über soziale Kompetenzen wie Kommunikation, Führung und Zusammenarbeit. Lernen meint, das eigene Denken und Handeln zu überprüfen und gegebenenfalls zu verändern. Tatsächlich gegebenenfalls – denn niemand muss lernen oder sich verändern. Paradoxiertweise bieten wir trotzdem, neben dem kontinuierlichen Hinweis auf (Selbst-)Reflexion, Methoden und Instrumente an, die diese Art von Lernen in Organisationen unterstützen können. Da die Bearbeitung von komplexen Herausforderungen oft in Paradoxien mündet, haben wir das Problem zur Lösung gemacht: Der Leser darf sich herausgefordert fühlen, ein paradoxes Lernangebot auszuprobieren. Ausprobieren ist ein Merkmal unserer Vorgehensweise bei Veränderungsvorhaben in Organisationen: In kleinen Schritten gleichsam experimentell anders zu handeln als bisher, um dem gewünschten Zustand näher zu kommen. In sich wiederholenden Zyklen werden die Veränderungen geprüft, für gut befunden oder weiter angepasst. Es ist allerdings viel mehr als lediglich die kontinuierliche Verbesserung eines Arbeitsablaufs. Es ist die kontinuierliche Überprüfung der eigenen Prämissen, Handlungsfolgen, Konsequenzen und der Integration neuer Informationen in diesen Ablauf. Auch dies haben wir nicht neu erfunden. Wir haben jedoch ein methodisches Vorgehen mit der individuellen Selbstreflexion kombiniert. Dies halten wir für anspruchsvoll. Und wir halten es für notwendig, um sich selbst nachhaltig zu organisieren und gleichzeitig Veränderungen in Organisationen sinnvoll und nützlich zu etablieren. Als anspruchsvoll haben wir selbst die Darstellung unseres An-

satzes erlebt: Die Beschreibung von wissenschaftlichen Ansätzen, deren Überführung in die konkrete Anwendung und die daraus resultierenden Transfererfahrungen bedienen sich unterschiedlicher Sprachen. Den Leser durch diesen Dreiklang von kognitivem Wissen, praktischer Anwendung und den daraus resultierenden Erkenntnissen zu führen, haben die Autoren – auch in ihren eigenen Interaktionen – immer wieder als Herausforderung erlebt.

Analog zu ihren Kunden in deren Organisationen ist die Erkenntnis entstanden, dass es zum Teil schmerzhaft ist, die eigenen blinden Flecke zu erkennen und festzustellen, dass dann die Argumente fehlen, um an den eigenen Überzeugungen und dem entsprechenden Vorgehen festzuhalten. Von dem man bis zu diesem Augenblick felsenfest überzeugt gewesen ist. Lernen tut not. Allerdings ist Lernen oft dann am grundlegendsten, wenn die Einsicht in eigene Sackgassen stattgefunden hat. Wir selbst haben versucht, diesen Grundsatz bei der Erstellung dieses Buchs zu leben, um immer wieder neu zu einer lösungsorientierten Zusammenarbeit zu kommen und nicht selbst auf alten Standpunkten zu verharren und unseren eingefahrenen Verhaltensmustern zu frönen. Wir hoffen, dass dieser Geist erkennbar wird und wünschen allen Lesern eine fruchtbare Lernreise durch dieses Buch und vor allem bei der Anwendung seiner Inhalte und den damit verbundenen Transfererfahrungen.

Gießen 2022

Michael Berger und Frank Hartmann

Danksagung

Wir haben das Glück, mit einem geduldigen und kooperativen Verleger zusammenarbeiten zu dürfen. Wir kennen als Autoren unsere Schwächen – daher sind wir Prof. Dr. Götz Schmidt zu besonderem Dank verpflichtet. Die Gelegenheit, in der ibo Schriftenreihe dieses Buch zu veröffentlichen, haben wir daher sehr gerne genutzt. Dass der Leser das Buch nun in seinen Händen halten kann, basiert auf dieser fruchtbaren Zusammenarbeit. Sie hat im übrigen auch in der Art und Weise stattgefunden, wie wir die Lernprozesse bei unseren Kunden hier beschreiben.

Desweiteren hat uns unser Kollege Christian Konz, auch Autor im selben Verlag, sinnvolle und nützliche Anregungen und Rückmeldungen zu unseren Entwürfen gegeben. Als Geschäftsführer der ibo Akademie, Trainer und Berater sowie Agile Coach kennt er nicht nur das Metier, sondern kann unseren Beitrag dazu entsprechend einordnen.

Unsere Kollegin Dagmar Hofmann-Kahlke ist in ihrer freundlichen und kollegialen Unterstützung für die Umsetzung der Vorlagen in das Druckkonzept eine unerlässliche Hilfe gewesen. Engagiert und professionell hat sie es ermöglicht, dass unser Entwurf gedruckt werden konnte.

Andreas Valentin Schmidt hat gewissenhaft sämtliche Abbildungen in das Druck-Layout überführt. Er ist für alle Änderungen und Anpassungen der Grafiken verantwortlich gewesen und hat damit die für uns notwendige Zusammenarbeit geleistet.

Unser langjähriger Kollege Axel-Bruno Naumann, ebenfalls Autor im selben Verlag, hat sich die Mühe gemacht, das Buch abschließend Korrektur zu lesen. Dieser letzte Arbeitsschritt vor dem Buchdruck ist noch einmal Ausdruck unseres gemeinsamen Qualitätsanspruchs. Wir sind daher sehr froh über Axels Beitrag in diesem Projekt.

Ohne die Hilfe aller genannten Personen wäre das Buch nicht in dieser Form erschienen. Daher gebührt ihnen unser herzlicher Dank!

Inhaltsverzeichnis

G	Ausgang von Veränderung: So wie du startest, wirst du enden	15
G.1	Das Individuum rückt in den Mittelpunkt der Veränderung – von der Problemlösung zur Beziehungsgestaltung	15
G.2	Selbstorganisation als Herausforderung in der Organisationsentwicklung	18
G.3	Voraussetzungen für Selbstorganisation: Psychologische Sicherheit und Vertrauensbildung	19
G.4	Die Intention dieses Buches	20
G.5	Ebenen der Organisationsentwicklung	22
G.6	Rahmenbedingungen für Organisationsentwicklung und angepasstes Vorgehen	25
G.6.1	Die veränderte Transformationsmatrix	26
G.7	Grundannahmen für die Gestaltung von Organisationsentwicklung	29
G.7.1	Der Wahrnehmungsprozess	30
1	Ebenen, Kontexte und Rollen in der Selbstorganisation	33
1.1	Ebene Individuum	33
1.1.1	Kontext	33
1.1.2	Rolle des Individuums (Führungskraft und Mitarbeiter): Selbstführung	34
1.1.3	Die selbstaufmerksame Haltung des Individuums	36
1.1.4	Rolle der Führungskraft: Unterstützung der Selbstführung	38
1.1.4.1	Coaching-Haltung der Führungskraft	43
1.1.4.2	Coaching als angeleiteter Lernprozess	47
1.1.4.3	Personen und Interaktionen im Coaching	49
1.1.5	Der in- oder externe Coach	50
1.2	Ebene Organisationseinheit (Gruppe/Team, Abteilung, Bereich)	51
1.2.1	Kontext	51
1.2.2	Teammitglied	52
1.2.3	Weitere Rollen auf der Ebene Organisationseinheit: Moderator, Trainer, Teamentwickler	52

1.2.4	Arbeitsprinzipien und Muster für Selbstorganisation	53
1.2.5	Phasen und Entwicklungsstufen der Selbstorganisation auf der Ebene Organisationseinheit (Bereich, Abteilung, Gruppe/Team)	54
1.3	Ebene Gesamtorganisation	56
1.3.1	Kontext	56
1.3.2	Change-Manager	62
1.3.3	Organisationsberater/-entwickler	62
2	Einstieg in die Praxis	63
2.0	Ausgangslage	63
2.1	Erste Aktivitäten (Erster Zyklus)	63
2.1.1	Die Teamsitzung	63
2.1.1.1	Draufsicht – was ist passiert?	66
2.1.2	Teamleiterin Magdalena sucht sich Hilfe und spricht mit einem Kollegen über das Team-Meeting	66
2.1.3	Das Gespräch zwischen Abteilungs- und Teamleiterin	69
2.1.3.1	Draufsicht – was ist passiert im Gespräch zwischen Abteilungsleiter und Teamleiterin?	70
2.1.4	Der Abteilungsleiter spricht mit seinen Teamleitern	70
2.1.4.1	Draufsicht – was ist in der Teamleiter-Sitzung passiert?	72
2.1.5	Teamleiterin Magdalena wendet sich wieder an ihren Kollegen Robert	72
2.1.6	Der Geschäftsführer spricht mit dem Abteilungsleiter	74
2.1.6.1	Draufsicht – was geschah im Management-Gespräch?	77
2.1.7	Reflexion des Starts der Veränderung	77
2.1.7.1	Reflexion des Team-Meetings	77
2.1.7.2	Reflexion des Führungskräftegesprächs zwischen Abteilungsleiter und Teamleiterin	79
2.1.7.3	Reflexion des Teamleiter-Meetings	80
2.1.7.4	Reflexion des Management-Gesprächs	81
2.1.7.5	Reflexion der kollegialen Gespräche	81
2.1.8	Die Bedeutung der Leitfragen	82
2.2	Zweiter Zyklus	87
2.2.1	Die Teamleiterin spricht ein weiteres Mal mit ihrem Mitarbeiter	89
2.2.1.1	Draufsicht – was ist passiert?	91

2.2.2	Der Geschäftsführer bespricht mit dem Abteilungsleiter dessen Überlegungen	91
2.2.2.1	Draufsicht	94
2.3	Dritter Zyklus	94
2.3.1	Die Teamleiterin setzt den Dialog mit ihrem Mitarbeiter fort	94
2.3.1.1	Draufsicht	96
2.3.2	In der folgenden Teamsitzung soll die Selbstorganisation vertieft werden	96
2.3.2.1	Draufsicht	99
2.3.3	Der Abteilungsleiter setzt die Teamleiter-Meetings fort	100
2.3.3.1	Draufsicht	102
2.4	Vierter Zyklus	102
2.4.1	Geschäftsführer und alle Führungskräfte – Diagnose der Unternehmenskultur	102
2.5	Zusammenwirken der Handlungsebenen	108
3	Reflexion des Prozesses	111
3.1	Zusammenwirken der Handlungsstränge	112
3.1.1	Verflechtung der Organisationsebenen	112
3.1.2	Verflechtung der Organisationsdimensionen	112
3.1.3	Verflechtung der zwölf Handlungsfelder	113
3.2	Die operative Handlungsebene (innerer Kreis der PDCA-Zyklen)	114
3.3	Die Gesamtprozessebene (äußerer PDCA-Zyklus)	119
3.4	Der Kern aller Zyklen	121
3.5	Modell der Selbstorganisation	123
3.6	Betrachtung des Gesamtprozesses	124
3.7	Zweck der Selbstorganisation	130
3.8	Selbstreflexion	135
3.9	Veränderungsmodell und Vorgehensarchitektur	136
3.9.1	Vom Phasenmodell zur permanenten Veränderung	136
3.9.2	Vorgehensarchitektur oder „Eine Roadmap zeichnen, ohne die Landschaft zu kennen“	140
3.9.3	Ausformulierte Vorgehensarchitektur	143

4	Weitere Beispiele aus der Praxis	153
4.1	Praxisbeispiel auf der Ebene Individuum: Führungskräfte-Coaching	153
4.1.1	Kontext- und Auftragsklärung (mit erster Hypothesenbildung)	153
4.1.2	Sachverhalte erkunden (und weitere Hypothesenbildung)	155
4.1.3	Optionen bilden/intervenieren	156
4.1.4	Überleiten in den Alltag	156
4.2	Praxisbeispiel auf der Ebene Organisationseinheit: Modifizierung der Personalentwicklungsgespräche eines Versicherungsunternehmens	157
4.2.1	Ausgangslage	157
4.2.2	Zielsetzungen	157
4.2.3	Vorgehen	157
4.2.4	Überprüfung der Zielerreichung	167
4.2.5	Fazit	167
4.3	Praxisbeispiele auf der Ebene Gesamtorganisation	168
4.3.1	Konsequente Selbstorganisation durch maximale Entscheidungskompetenz	168
4.3.2	Programm Unternehmenskultur: Agile Kulturentwicklung – Arbeiten am System	169
4.3.2.1	Ausgangslage	169
4.3.2.2	Ziele im Projekt	170
4.3.2.3	Meilensteine im Vorgehen	170
4.3.2.4	Inhaltliche Beschreibung der einzelnen Vorgehensschritte	171
4.3.2.5	Lessons Learned	183
5	Gestaltungselemente der Organisationsentwicklung	187
A	Ebene Individuum	191
5.1	Auftrags-/Kontext- und Rollenklärung	191
5.2	Übungen zur Verbesserung der Selbstaufmerk- samkeit	193
5.2.1	Körperorientierte Übungen	193
5.2.1.1	Progressive Muskelentspannung	193
5.2.1.2	Selbstaufmerksamkeit und Körperstruktur – Körperpendeln	194

5.2.2	Mentale Übungen	196
5.2.2.1	Fokussierung der Aufmerksamkeit – auf den Punkt konzentrieren	196
5.2.2.2	Stopp-Intervention	197
5.3	Inneres Team	198
5.4	Persönliches Entwicklungsboard	199
5.5	Check Selbstführung	200
5.6	Tetralemma	201
5.7	Musterunterbrechung durch Feedback	204
5.8	Resonanzbasierte Selbstreflexion	206
5.9	Zwiegespräch	208
5.10	Coaching	212
5.10.1	Der Coachingprozess	212
5.10.2	Ausgewählte Coachinginstrumente	213
B	Ebene Organisationseinheit (Gruppe/Team, Abteilung, Bereich)	215
5.11	Veränderte Entscheidungsprozesse in Teams: Konsent-Entscheidungen	215
5.12	Beziehungsanalyse/Soziogramm	216
5.12.1	Rollenvielfalt im Team	217
5.12.2	Grafische Darstellung der Beziehungsstrukturen	219
5.12.3	Beziehungsdefinition durch Feedback	220
5.13	Resonanzbasierte Team-Retrospektive	221
5.14	Lean Coffee	222
5.15	Entwicklung von Teamprinzipien und -werten	224
5.16	Teamboard	226
5.17	Teamaufstellungen	227
5.17.1	Kriterienorientierte Teamaufstellung	227
5.17.2	Themenbezogene Teamaufstellung	230
C	Ebene Gesamtorganisation	232
5.18	Organisationsaufstellung	232
5.19	Transparenz von Entscheidungsregeln inklusive Rückkopplungsverfahren	236
5.20	Diagnose und Reflexion der Unternehmenskultur	237
5.21	Cultural Hacking	248

5.22	In kleinen Schritten zur sich selbstorganisierenden Organisation	250
5.23	Sich selbstorganisierende Führung und Zusammenarbeit – Arbeiten am Gesamtsystem	253
6	Sieben Prinzipien der Veränderung	255
6.1	Anschlussfähigkeit zur Unternehmenskultur	255
6.2	Beteiligte zu Betroffenen machen	255
6.3	Selbstführung aller Beteiligten	255
6.4	In kleinen Schritten experimentieren	256
6.5	Iteratives Vorgehen	256
6.6	Transparenz der Veränderung	257
6.7	Reflexion des Vorgehens	257
	Glossar	259
	Literaturverzeichnis	269
	Stichwortverzeichnis	275