

ZUKUNFTSFÄHIGES GESTALTEN VON ORGANISATIONEN MIT DEM GESTALTUNGSMODELL



Inhalt

1	Einleitung.....	6
1.1	Aufbau der Arbeit	6
1.2	Fragestellung und Hypothesen.....	8
2	Das Leadern im Umfeld der Digitalisierung	10
2.1	Die Veränderung des Kontextes durch die Digitalisierung	10
2.2	Die Erfolgstreiber im Umfeld der VUCA-Welt	17
3	«Future Design»: Das gemeinsame Gestalten der Zukunft.....	23
3.1	Das Situationsmodell nach Schulz von Thun	23
3.2	Das gemeinsame Gestalten von Situationen - Erweiterung des Situationsmodells nach Schulz von Thun.....	25
3.3	Das gemeinsame Gestalten von Situationen und das Kohärenzgefühl.....	30
3.4	Retroperspektiven in Gestaltungsprozessen	33
4	Das Leadern hin zu «Future Design»	35
4.1	<i>Durch den Aufbau von Gestaltungskompetenzen hin zu «Future Design»</i> 35	
4.1.1	Selbstführung als Kernkompetenz fürs Situative Gestalten	36
4.1.2	Wir-Intelligenz als Kernkompetenz fürs Situative Gestalten.....	43
4.1.3	Methodenkompetenz als Kernkompetenz fürs Situative Gestalten	48
4.1.4	Reflexionskompetenz als Kernkompetenz fürs Situative Gestalten	49
4.1.5	Menschen entwickeln Gestaltungskompetenzen – Aufgabe der LeaderIn	51

4.2	Entwicklung von Gestaltungskompetenzen von Menschen – drei mögliche Methoden für LeaderInnen.....	51
4.2.1	Das «Zürcher Ressourcenmodell» und sein Beitrag zur Unterstützung der Gestaltungskompetenz von Menschen und des Ermöglichungsraumes	51
4.2.1.1	Die Grundidee des «Zürcher Ressourcenmodells»	51
4.2.1.2	Der Beitrag des «Zürcher Ressourcenmodells» zur Unterstützung der Gestaltungskompetenz der Menschen.....	55
4.2.2	Die Theorie «Von der Zukunft her führen» und ihr Beitrag zur Unterstützung der Selbstführung von MitarbeiterInnen	56
4.2.2.1	Die Grundidee der Theorie U: «Von der Zukunft her führen»	56
4.2.2.2	Der Beitrag der Theorie «Von der Zukunft her führen» zur Unterstützung der Gestaltungskompetenzen der Menschen	59
4.2.3	Das Lösungsorientierte Coaching und sein Beitrag zur Unterstützung der Gestaltungskompetenzen.....	61
4.2.3.1	Die Grundidee des «Lösungsorientierten Coachings»	61
4.2.3.2	Der Beitrag des «Lösungsorientierten Coaching» zur Unterstützung der Gestaltungskompetenzen der Menschen	64
4.2.4	Unterstützung hin zur Ausdifferenzierung der Reflexionsfähigkeit im Hinblick auf die Wir-Intelligenz	65
4.3	Durch das Gestalten von Ermöglichungsräumen hin zu «Future Design» .	66
4.3.1	Ermöglichungsräume als Grundlage für gemeinsames Gestalten	66
4.3.2	Die 8 Schritt nach Kotter	68
4.3.2.1	Einführung	68
4.3.2.2	Beschreibung der 8 Schritte von Kotter in Bezug auf die Gestaltung von Möglichkeitsräumen	72
4.3.3	Das Duale System von Kotter	80
4.3.4	Das 7S Modell.....	90

5	Das Gestaltungsmodell als mögliche Grundlage für «Future Design»	95
5.1	Das Lean Change Management Modell	95
5.1.1	Am Beginn stand die Lean Startup Methode.....	95
5.1.2	Die Grundidee des Lean Change Management Modells	96
5.1.3	Die Elemente des Lean Change Modells	99
5.1.3.1	Übersicht über die Elemente des Lean Change Modells.....	99
5.1.3.2	Einsichten.....	100
5.1.3.3	Optionen.....	101
5.1.3.4	Experimente	103
5.1.3.4.1	Vorbereitung.....	103
5.1.3.4.2	Einführung.....	104
5.1.3.4.3	Überprüfen	105
5.2	Die Erweiterung des Lean Change Management Modells hin zum Gestaltungsmodell	107
5.2.1	Grundlagen für die Entwicklung des Gestaltungsmodells	107
5.2.2	Das Gestaltungsmodell.....	111
5.2.2.1	Einsichten, Aussichten und Mehrsichten	112
5.2.2.2	Optionen.....	113
5.2.2.3	Gemeinsam Impulse setzen und Bewegung im Raum ermöglichen 114	
5.2.2.3.1	Der Subzyklus des Gestaltungsmodells.....	114
5.2.2.3.2	Vorbereitung des Impulses und des Raumes	115
5.2.2.3.3	Impuls setzen	116
5.2.2.3.4	Verstehen.....	117
5.2.3	Ermöglichungsräume nutzen	118
6	«Future Design»: Zukunftsfähiges Gestalten von Organisationen Schlussfolgerungen und neue Erkenntnisse.....	120

6.1	Ausgangslage.....	120
6.2	Schlussfolgerungen und Erkenntnisse zu Hypothese 1	121
6.3	Schlussfolgerungen und Erkenntnisse zu Hypothese 2	123
6.4	Schlussfolgerungen und Erkenntnisse zu Hypothese 3	124
6.5	Schlussfolgerungen und Erkenntnisse zu Hypothese 4	125
6.6	Schlussfolgerungen und Erkenntnisse zu Hypothese 5	126
6.7	Allgemeine Schlussfolgerungen und Erkenntnisse.....	128
7	Literaturverzeichnis	131
8	Abbildungsverzeichnis.....	136
9	Eigenständigkeitserklärung	142

Danksagung

Die Gestaltung dieser Arbeit wurde möglich durch viele innere Gestaltungsprozesse. Die Impulse dafür haben viele Menschen gesetzt. Ein wesentlicher Impulsgeber war Dietmar Treichel, der es verstanden hat, mit Fragen die Gestaltung meines Mindsets, meiner Wahrnehmung und meiner Handlungsoptionen in Bezug auf das Leaden ganzheitlich zu erweitern. Das ist sehr wertvolles Geschenk, vielen herzlichen Dank dafür.

Weitere Impulse hat auch Irma Endress gesetzt. Von ihr durfte ich das transkulturelle Coaching kennenlernen und Impulse für meine eigene Entwicklung erleben. Diese Impulse sind die Grundlage, dass bei der Entwicklung des «Future Design»s der Begleitung von Menschen in ko- kreativen Prozessen grosse Bedeutung zukommt und so Menschen und deren Lernen und Entwicklung im Zentrum für «Future Design» werden. Vielen herzlichen Dank dafür Irma.

Ein grosser Dank geht auch an die Menschen im Vivala. Sie haben mit mir, die in der Ausbildung gesetzten Impulse in vielen ko- kreativen Prozessen wirksam werden und sich davon «bewegen und berühren» lassen.

Impulse, die Gestaltung mit sich bringen, bedeuten ganzheitliche «Bewegung». Vielen Dank meinem Mann und meinen Söhnen, dass sie diese «Bewegungen» mitgetragen, erweitert und ihnen «Raum» und «Zeit» gegeben haben.

1 Einleitung

1.1 Aufbau der Arbeit

Die Digitalisierung erfordert eine Organisationskultur, die Situationen, welche unvorhergesehen Neues bringen, mit den Menschen gestalten kann. Es braucht deshalb eine andere Personalentwicklung und Kontextgestaltung, als dies noch in der «analogen» Zeit der Fall war. Menschen sind stetig daran, neue Kompetenzen zu erlangen und gemeinsam aufzubauen. Sie müssen lernen nicht nur auf Veränderungen zu reagieren, sondern Situationen aktiv in ihrem Arbeitsumfeld mitgestalten zu können, möchten sie nicht zur Marionette oder gar überflüssig werden. Es ist wichtig, dass sie in die komplexen und emergenten (vgl. Kap. 2.2) Situationen partizipieren können und dabei auch Potentialentfaltung erfahren, um begeistert und so mit viel «Kraft» Aufgaben und Situationen gestalten zu können.

Durch gemeinsames Gestalten der Situation, in der sie sich befinden, können Menschen neue Impulse ins System einschwingen. Das beinhaltet auch, dass sie sich selber in die Bewegung des Systems eingeben können. Dafür ist es notwendig, dass sie die Situation differenziert wahrnehmen und sich selber reflektieren können. Für die gemeinsame Zukunftsgestaltung, das «Future Design» ist es wesentlich, dass Menschen sich in Situationen eingeben, diese wahrnehmen und mit anderen zusammen gestalten. Gestaltungsprozesse finden dabei nicht nur auf der Fachebene statt. «Future Design» erfasst den Menschen als Ganzes. So wird im «Future Design» neben der Fachebene auch die Selbstkompetenzebene, also der Mensch als Person und die Sozialkompetenzebene, also der Mensch in Beziehung zu den anderen, Teil des Prozesses.

Damit «Future Design», also das Gestalten der Zukunft durch das gemeinsame Gestalten von aktuellen Situationen Teil der Organisationskultur werden kann, müssen Menschen Gestaltungskompetenzen erweben. Dazu gehört, dass sie ihr eigenes Lernen und ihre Entwicklung durch Selbstführung erweitern und sich ganzheitlich in die Situationen eingeben, die gemeinsam gestaltet werden sollen. Grundlegend ist dabei das Kohärenzgefühl, also die Verstehbarkeit der Situation, die Gestaltungsmöglichkeit und die Sinnhaftigkeit, die Menschen beim Gestalten von Situationen erfahren. Neben Selbstführung ist es auch zentral, dass sie wissen woran sich die Gestaltung der Situationen orientieren soll. So muss auf der Fachebene klar

sein, welche Vision und Mission Grundlage für die Gestaltung von Situationen ist. Auf der Selbst- und Sozialkompetenzebene wird die Ausrichtung auf die Wir-Intelligenz nötig. Denn Grundlage für das gemeinsame Gestalten ist, dass die eigene Entwicklung als Teil des Grossen Ganzen, der gemeinsamen Entwicklung verstanden wird. Dies ist nur erreichbar, wenn die Wir-Intelligenz in einem Team bzw. in einer Organisation von Bedeutung ist.

Neben Selbstführung, Wir-Intelligenz ist für das gemeinsame Gestalten auch Methodenkompetenz von Bedeutung. Menschen benötigen, um gemeinsam gestalten zu können, Methoden, die eine gemeinsame Basis bilden und die es erlauben, dass sie sich ganzheitlich einbringen und so ko- kreativ gemeinsam «Future Design» kreieren.

LeaderInnen haben dabei die Aufgabe, die Menschen so zu begleiten, dass diese Situationen mit dem Gestaltungsmodell proaktiv mitgestalten, alle ihre Kompetenzen in den Prozess einbringen und sich stetig weiterentwickeln können.

Gemeinsames Gestalten findet immer in einem Kontext statt. Kontexte können Gestaltung ermöglichen oder verhindern. So wird in dieser Arbeit auch beschrieben, wie «Future Design» durch das Gestalten von Ermöglichungsräumen sein Potential entfalten kann.

In dieser Arbeit wird als erstes das «Leaden» im Umfeld der Digitalisierung beschrieben. Der Kern der Arbeit bildet «Future Design». Damit wird das gemeinsame Gestalten der Zukunft aus der Gegenwart verstanden, also das gemeinsame Gestalten von aktuellen Situationen mit Blick auf die Zukunft. «Future Design» ermöglicht damit das zukunftsfähige Gestalten von Organisationen. Deshalb werden auch die Grundlagen für ein gemeinsames Verständnis vom «Gestalten von Situationen» definiert.

Fokussiert man ««Future Design»», dann werden Gestaltungskompetenzen von Menschen bedeutsam. Diese werden in einem weiteren Kapitel erarbeitet und beschrieben. Zudem werden die Aufgaben der LeaderIn in Bezug auf die Entwicklung von Gestaltungskompetenzen bei den Menschen dargestellt.

««Future Design»» fokussiert die Menschen in der Organisation und gleichzeitig den Kontext. Dieser kann verhindernd oder unterstützend wirken. So wird in einem

weiteren Kapitel dargestellt, wie Ermöglichungsräume für Gestaltung gestaltet werden müssen, damit «Future Design» sein Potential ganzheitlich entwickeln kann. Ganzheitlich wird in dieser Arbeit verstanden als etwas, das neben der Fachebene auch der Persönlichkeit des Menschen und den Beziehungen Bedeutung gibt.

In dieser Arbeit wird als eine mögliche Methode ganzheitlicher ko- kreativer Situationsgestaltung das Gestaltungsmodell vorgestellt. Es ist eine Erweiterung des Lean Change Management Modells von Little (2016). Es fokussiert anstatt die Veränderung einer Situation, das gemeinsame ganzheitliche Gestalten und bietet die Möglichkeit gemeinsam ko- kreativ Situationen in Wechselwirkung mit dem Ermöglichungsraum zu gestalten und so gemeinsam «Future Design» wirksam werden zu lassen.

1.2 Fragestellung und Hypothesen

Folgende Frage ist leitend für diese Arbeit:

Wie kann im Umfeld der Digitalisierung zukunftsfähiges Gestalten («Future Design») von Organisationen stattfinden?

Folgende Hypothesen leiten durch die Arbeit:

Hypothese 1

Um Impulse aus dem System und solche, die von aussen ans System herangetragen werden, gemeinsam mit Blick auf Profit und Purpose einschwingen zu können, müssen die Menschen entsprechende Kompetenzen entwickeln, einen Raum haben, der Gestaltung ermöglicht und Modelle kennen, die eine gemeinsame Basis für das gemeinsame Umsetzen von Gestaltungsprozessen bilden.

Hypothese 2

Die Entwicklung der Selbstführung und der Methodenkompetenz sind Grundsteine der Gestaltungskompetenz und somit Grundlage für «Future Design».

Hypothese 3: Folgende drei Methodenkompetenzen können LeaderInnen unterstützen, wenn es darum geht, Menschen bei der Erweiterung der Gestaltungskompetenzen zu begleiten:

1. Von der Zukunft her führen
2. Zürcher Ressourcenmodell: Mottoziele
3. Lösungsorientiertes Coaching

Hypothese 4

Die Gestaltung von Ermöglichungsräumen ist Teil von «Future Design». Durch ein gemeinsames Verständnis des Ermöglichungsraumes, kann dieser gestaltet werden und wird so Teil des Gestaltungsprozesses.

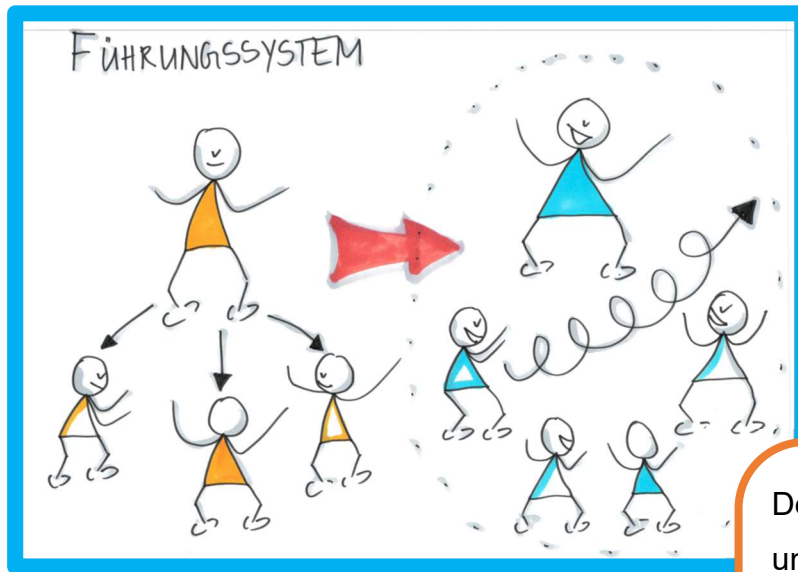
Hypothese 5

Das Lean Change Management Modell ist hilfreich, um gemeinsam Situationen unter Einbezug des Kontextes zu gestalten und so ein mögliches Modell um die Umsetzung von «Future Design» zu unterstützen.

¹ Lesbarkeit von Zitaten

¹ Um wortwörtliche Zitate besser lesbar zu machen, sind in dieser Arbeit in allen Zitaten, egal ob diese in ausschliesslich der weiblichen oder der männlichen Form verfasst sind, immer beide erwähnt. So erübrigt sich das mehrmalige Wiederholen der Anmerkungen der Verfasserin, um beide Formen zu nennen.

2 Das Leaden im Umfeld der Digitalisierung



Der Kontext von Organisationen und somit das Führungssystem haben sich durch die Digitalisierung gewandelt. Damit die Vielfalt und Dynamik im Alltag gestaltet werden kann, braucht es ein proaktives Leadership, das die Menschen miteinbezieht.

2.1 Die Veränderung des Kontextes durch die Digitalisierung

Bereits 2013 hat Kruse (2013) darauf hingewiesen, dass wir vor oder bereits mitten in einem Paradigmenwechsel in Bezug auf Fragen rund um die Organisationsentwicklung stehen. Die Digitalisierung wird uns in allen Bereichen des Lebens, nicht nur im geschäftlichen, erreichen. Wollen wir diesen Wandel kreativ und proaktiv in einer ethischen Art und Weise mitgestalten, müssen wir auf einer Metaebene verstehen, was gerade abläuft. Auch für LeaderInnen ist es wichtig zu erkennen, unter welchen Systemvoraussetzungen das Leaden von Menschen geschieht. Kruse (2013) nennt drei Herausforderungen, welche die LeaderIn gestalten müssen. Es sind dies die Komplexitätsfalle, die Machtverschiebung und die Identitätsfalle. Unten werden diese kurz dargestellt (vgl. Stalder Kaiser 2020a).

Komplexitätsfalle:

Die Digitalisierung bringt eine immer höhere Vernetzungsdichte mit sich. Dadurch erhöht sich die Komplexität in und ausserhalb der Systeme. Zudem wird Planung kurzfristiger und muss sich flexibel an die verändernden Voraussetzungen anpassen können. Unter diesen Voraussetzungen ist es für eine LeaderIn schwierig, richtungsweisend zu sein. Die von ihr in der transaktionalen Führung geforderten, genauen Planungen und langfristigen genauen Zieldefinitionen kommen unter Druck und die LeaderIn bekommt ein Legitimationsproblem, denn genau diese Aufgaben waren ihr Kerngeschäft im Bereich der Führung von Menschen im traditionellen Führungsverständnis, das auf Management aufgebaut war. LeaderInnen sind heute viel mehr gefordert, die Komplexität durch Mustererkennung (Kruse 2013) zu reduzieren und die aktuellen Situationen zu gestalten. Die «gute» LeaderIn ist nicht länger nur PlanerIn erfolgreicher Umsetzungsprozesse, sondern PartnerIn für Kontext klärende Reflexion und die Ermöglichung von gemeinsamen Gestaltungsprozessen. Menschen müssen Gestaltungskompetenzen entwickeln können, damit sie in dieser komplexen Umgebung gemeinsame Zukunftsgestaltung, in dieser Arbeit «Future Design» wirksam werden lassen können. (Kruse, 2013) Mitberücksichtigt muss dabei auch die Machtverschiebung werden.

Machtverschiebung:

Die Machtverschiebung geschieht einerseits dadurch, dass sich der Fokus zur/m Kunden/In bzw. zur nachfragenden Person verschiebt und nicht mehr bei der AnbieterIn liegt und andererseits, weil individuelles Wissen und individuelle Intuition nicht mehr ausreichen, um professionell mit komplexen Anforderungen umzugehen. Es werden „Umwelthirne“ (Kruse 2013) benötigt, um für komplexe Fragen sinnvolle Lösungen zu finden. Es braucht also für «Future Design» die Möglichkeit, dass die Menschen gemeinsam Situationen gestalten, damit alle ihr Potential einbringen können. „In vernetzten Systemen ist nur dauerhaft erfolgreich, was auf emotionale Resonanz trifft“ (Kruse 2013). So ist es zentral, dass fürs «Future Design» nicht nur die «Umwelthirne», sondern auch die «Umweltherzen» (Emotionalität) und die «Umweltbäuche» (Handlungskompetenzen) Bedeutung in den Gestaltungsprozessen erlangen. So müssen Gestaltungsprozesse neben der Fachlichkeit auch die Persönlichkeit und die Beziehungen Berücksichtigung finden.

Die LeaderIn hat dann nicht mehr die Aufgabe der Kontrolle und ist alleinige VordenkerIn, sondern sie ist ImpulsgeberIn für Gestaltungsprozesse und BegleiterIn der Situationen und Menschen.

Es findet bei hoher Vernetzungsdichte eine Machtverschiebung vom Individuum hin zu Netzwerken statt und dies hat Auswirkungen auf das Leaden von Menschen. Menschen fühlen sich Netzwerken zugehörig und nicht mehr per se einfach einer Organisation. Dies führt nach Kruse (2013) zur dritten Herausforderung für LeaderInnen im digitalen Zeitalter, der Identitätsfalle.

Identitätsfalle:

Im digitalen Zeitalter sind Vernetzungen in alle Richtungen nötig, um die erhöhte Informationsdichte und Komplexität konstruktiv gestalten und in Organisationen nutzbar zu machen. „Es geht nicht mehr um Arbeitsverhältnisse als sicherheitsgebende Identitätsanker, sondern als Passage in einem lebenslangen Lernweg“ (Kruse 2013). Dies führt dazu, dass Arbeitsverhältnisse nicht mehr durch Loyalität sondern durch Attraktivität gekennzeichnet sind. Das Kohärenzgefühl (vgl. 3.3) hat für die Attraktivität eine grosse Bedeutung. Menschen möchten, dass sie die Situation, in der sie sich bewegen, verstehen, diese mitgestalten können und zudem soll sie für sie sinnvoll sein. Es ist deshalb zentral, dass Menschen die Situation, in der sie leben, gestalten können. Gestaltungsprozessen kommt somit in Zukunft eine grosse Bedeutung zu. «Future Design» rückt das gemeinsame Gestalten von Situationen ins Zentrum.

LeaderInnen sind gefordert, die Menschen in Gestaltungsprozessen in der Netzwerkarbeit zu begleiten und ihnen attraktive und sich bewegende Umfeldler anzubieten, in denen sie sich entwickeln und mitgestalten können. Gerade auch in räumlich getrennten Arbeitsbeziehungen zwischen Menschen, wenn die Organisation mehrere Standorte aufweist oder zu Menschen, mit denen keine regelmässigen Begegnungen bestehen, findet Leaden auf Distanz statt. Neben der räumlichen Distanz, kommen auch kulturelle, soziale Distanzen hinzu (Remisch & Utsch 2006). Die Arbeit in einer Organisation für sich stiftet nicht mehr einfach Identität, sondern es ist der Sinnzusammenhang, die Bedeutung, welche die Menschen ihrem Tun und Sein zuschreiben, die Identität stiftet. Die Begleitung dieser Bedeutungssuche und der

Sinnhaftigkeit in der täglichen Arbeit und des lebenslangen Lernweges gehört zur Aufgabe von LeaderInnen. (vgl. Stalder Kaiser 2020a)

Es wird dabei sichtbar, wie zentral sinnstiftendes, gemeinsames Gestalten von Situationen wird, in dem die Menschen ihr Potential entfalten können und gemeinsames Lernen möglich wird. «Future Design» muss dem Bedeutung geben, soll es sein Potential entfalten können. Neben Management rückt dabei v. a. Leadership ins Zentrum, also transformationales Leaden.

Wie oben beschrieben, gestaltet die Digitalisierung unseren Kontext, in dem wir arbeiten und in dem sich Organisationen bewegen. Dieser Kontext wird oft mit VUCA-Welt bezeichnet. Dabei stehen die vier Buchstaben V-U-C-A für vier Begriffe, welche in der Abb. 1 (Treichel 2020b) unten genauer beschrieben sind.

[ikf] VUCA

Volatility	Dynamik & Frequenz von Veränderungen, Plötzlichkeit von Veränderungskräften und -katalysatoren, +- Amplituden
Uncertainty	Mangelnde Vorhersagbarkeit & Verständlichkeit von Ereignissen, mögliche Überraschungen, unerklärliche Entwicklungen
Complexity	Vielfache, unterschiedliche & sich gegenseitig beeinflussende Kräfte, widersprüchliche Forderungen, keine lineare Ursache-Wirkung, direkte & indirekte Rückkopplungen
Ambiguity	Uneindeutigkeit der Realität & ihrer Bedeutungen, Potential für Fehlinterpretationen, Verwechslung von Ursache & Wirkung

D. Treichel
IKF Luzern

d.treichel
@ikf.ch
www.ikf.ch

Abb. 1: VUCA (Treichel 2019)

Es wird klar, dass in der VUCA-Welt, die Umgebung in der man arbeitet komplex und emergent ist. Veränderungen treten plötzlich auf, die Dynamik und Frequenz ist unvorhersehbar, es treffen Impulse verschiedenster Art auf die Organisation und ihre

Netzwerke, die gestaltet werden müssen. Emergent bezeichnet nach Wikipedia (2020) „...die Möglichkeit der Herausbildung von neuen Eigenschaften oder Strukturen eines Systems infolge des Zusammenspiels seiner Elemente. Dabei lassen sich die emergenten Eigenschaften des Systems nicht – oder jedenfalls nicht offensichtlich – auf Eigenschaften der Elemente zurückführen, die diese isoliert aufweisen“. Es kann also zu Überraschungen kommen und für die Organisation können durch Impulse aus dem Kontext unerklärliche Entwicklungen anstehen. Die unterschiedlichen, sich gegenseitig im Kontext beeinflussenden Kräfte können zu widersprüchlichen Forderungen führen, die in sich auch Rückkopplungen beinhalten können. So entsteht eine «Welt» in der Mehrdeutigkeit vorliegt. Ursache und Wirkung sind nicht mehr eindeutig voneinander unterscheidbar. In dieser VUCA-Welt kann nicht mehr wie in Abb. 2 beschrieben mit den Vorgehensweisen von «Trivialen Systemen» mit Steuerung oder wie in «Einfachen Systemen» mit Versuch und Irrtum und auch nicht nur wie in «Komplizierten Systemen» mit Regelungen eine Organisation bzw. die Menschen geführt werden. In «Komplexen Systemen» braucht es Kontextführung und die Möglichkeit der Selbstorganisation. «Future Design» bietet dazu eine Möglichkeit, indem es der Arbeit im und am System und dessen Wechselwirkung Bedeutung gibt und diese in die Gestaltung der Situation miteinbezieht.

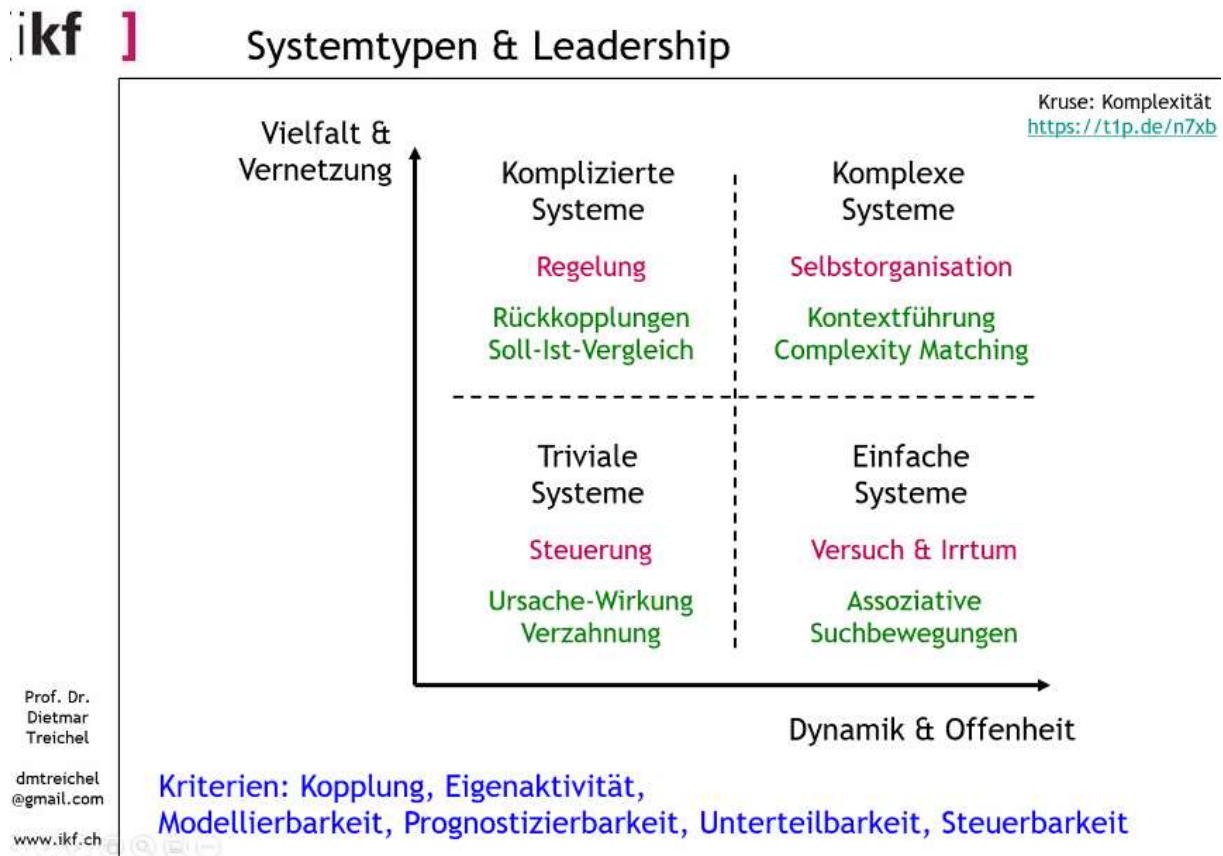


Abb. 2: Systemtypen & Leadership (Treichel 2020a)

Um in der Organisation, die sich stetig verändernden, unsicheren, komplexen und mehrdeutigen Kontextbedingungen zu nutzen, braucht es auf der Ebene der LeaderInnen die Möglichkeit, mit hoher Geschwindigkeit, flexibel und fokussiert eine neue Stabilität zu erzeugen (vgl. Abb. 3). Das Leadership ist dabei ausgerichtet auf die «Strategie», die «Vision», die «Mission» sowie die «Objectives and Key Results» der Organisation.

[ikf] Agilität

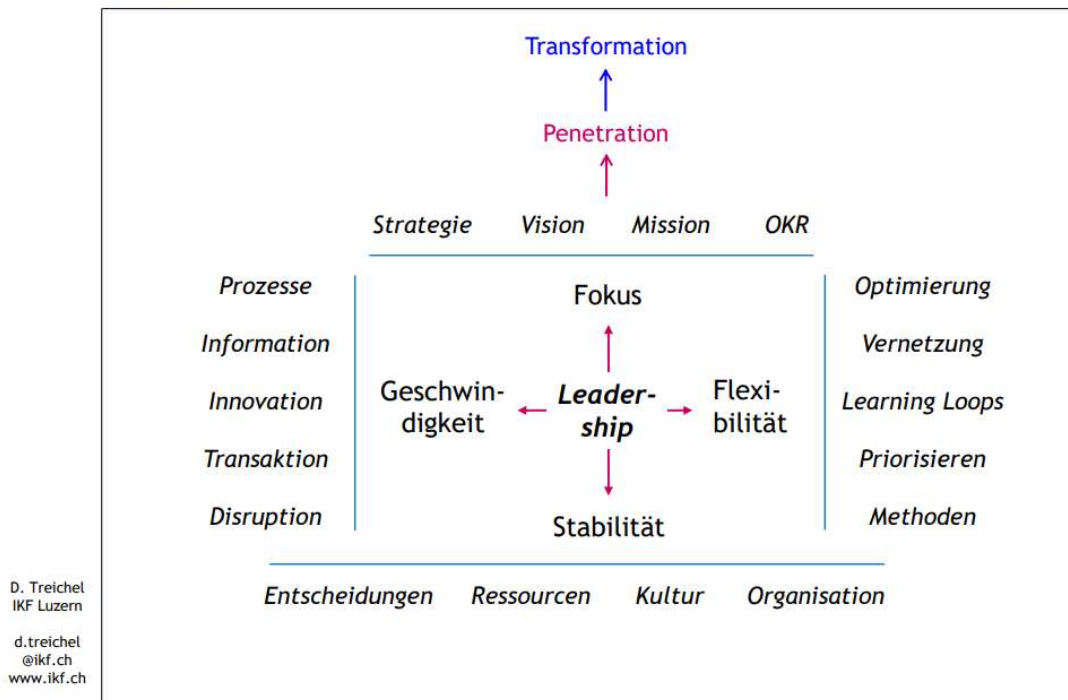


Abb. 3: Agilität (Treichel 2020b)

Diese Kontextbedingungen, in welchen Leadership stattfindet, benötigt neue Formen und Methoden des Leadens. Situationen müssen immer wieder in Abhängigkeit des Kontextes neu gestaltet werden können. Welche Erfolgstreiber im Umfeld der VUCA-Welt Beachtung finden sollen und auch im «Future Design» berücksichtigt werden müssen, wird in Kap. 2.2. beschrieben.

2.2 Die Erfolgstreiber im Umfeld der VUCA-Welt

Die Abb. 4 «Spielfeld und Mannschaft» zeigt auf, dass mit der Entwicklung des Kontextes auch eine Erweiterung der Erfolgstreiber einhergeht (Treichel, 2020c).

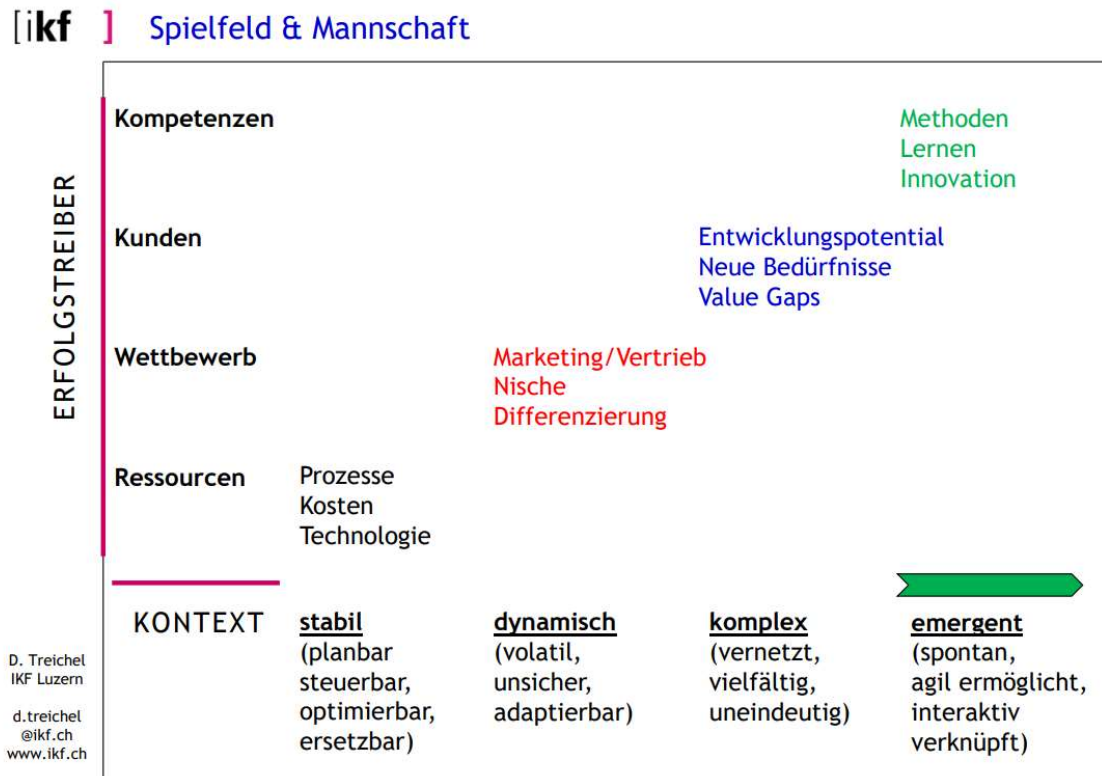


Abb. 4: Spielfeld & Mannschaft (Treichel 2020c)

So sind in einem stabilen Kontext, der planbar, steuerbar, optimierbar und ersetzbar ist Ressourcen im Fokus, welche über Prozesse, Kosten und geeignete Technologien gesteuert werden. Ist der Kontext dynamisch, also volatil, unsicher und adaptierbar, rückt zusätzlich der Wettbewerb ins Zentrum. Dabei sind Marketing/Vertrieb, Nischen und Differenzierungen von Angeboten wesentlich. Nehmen Organisationen als Erfolgstreiber neben den Ressourcen und dem Wettbewerb neu auch KundInnen mehr ins Visier, müssen in diesem komplexen Umfeld, das vernetzt, vielfältig und uneindeutig ist, der «value Gap», die neuen Bedürfnisse der KundInnen, wie auch das Entwicklungspotential der Menschen und der Organisation bei der Situationsanalyse miteinbezogen werden. Geht man von einem Kontext aus, der als «emergent» bezeichnet werden kann, also ein Kontext, der auf spontane Veränderungen der

Situation, durch agiles Vorgehen interaktive Verknüpfung, also im Netzwerk agierend basiert, muss zusätzlich zu den Ressourcen, dem Wettbewerb, den KundInnen auch den Kompetenzen der Menschen wie auch der Organisation Beachtung geschenkt werden.

Mit der Digitalisierung haben sich für viele Organisationen Kontexte ausgebildet, welche «emergent» (vgl. Abb. 4) sind und eine entsprechende Potentialentfaltung der Menschen fordern. «Future Design» ermöglicht durch gemeinsames Gestalten Innovation, in die sich die Menschen mit ihrem Potential einbringen können. Es ermöglicht neben dem Lernen auf der Fachebene auch Entwicklung auf der Persönlichkeits- und der Beziehungsebene. Als mögliche Methode wird in Kap. 5.2 das aus dem Lean Change Management (vgl. Little 2016) entwickelte Gestaltungsmodell vorgestellt. Es bietet eine Grundlage für das gemeinsame Gestalten von Innovation. Es ist eine Methode, die ein Lernen und die Entwicklung der Menschen und der Organisationen ermöglichen, um stetig situativ sowohl Potentialentfaltung auf der Ebene der Menschen, wie auch auf der Ebene der Organisation zu ermöglichen. Dadurch wird einer Organisation ermöglicht, innovativ den spontanen, agilen, interaktiv verknüpften Kontext mitgestalten zu können und den Kontext so zu einem Ermöglichungsraum (vgl. Kap. 4.3) zu kreieren. Es braucht Modelle, damit mit der «Mann- und Frauschaft» situativ sowohl in Bezug auf die einzelnen Menschen, wie auch auf den Kontext gemeinsame Gestaltung möglich wird. So wird es möglich, dass man in Situationen agieren kann und nicht nur reagieren muss, um diese bestenfalls innovativ «vorne weg» gestalten zu können. «Future Design» bietet dazu mit dem Gestalten von Situation unter Einbezug des Ermöglichungsraumes eine mögliche Grundlage.

Treichel (2019c) spricht davon, dass als Folge der Digitalisierung & Agilität der Komplexität, d. h. der Vielfalt und Dynamik im Alltag, Menschen mit einem proaktiven Leadership begegnet werden soll. Lernwege und die Bedeutungssuche von Menschen wie auch die Art und Weise wie diese sich in Netzwerke einbringen und mit Selbstverantwortung (...) umgehen, ist sehr individuell von der einzelnen Person, von der Arbeit und deren Umfeld selber wie auch von der Fachlichkeit und der Persönlichkeitsentwicklung in Bezug auf die Selbst- und Sozialkompetenz abhängig. (vgl. Stalder Kaiser 2020a)

Es wird sichtbar, dass in emergenten Situationen transaktionales Leadership nicht mehr ausreicht, um mit Menschen gemeinsam Situationen zu gestalten, in denen sie ihre Potentiale einbringen, gemeinsam Lernen und sich und die Organisation weiterentwickeln können. Es braucht neben transaktionalem Management, transformationales Leadern. Der Unterschied dieser beiden Ansätze wird in der Abb. 5 unten dargestellt.

Während Transaktionales Leadership Management by Objectives, Anstrengung, Leistung und Belohnung fokussiert, stehen beim Transformationales Leadership die vier I: «Idealisiertes Vorbild», «Zielgerichtete Inspiration», «Intellektuelle Stimulierung» & «Individuelle Unterstützung» im Zentrum. (vgl. Oswald (2002))

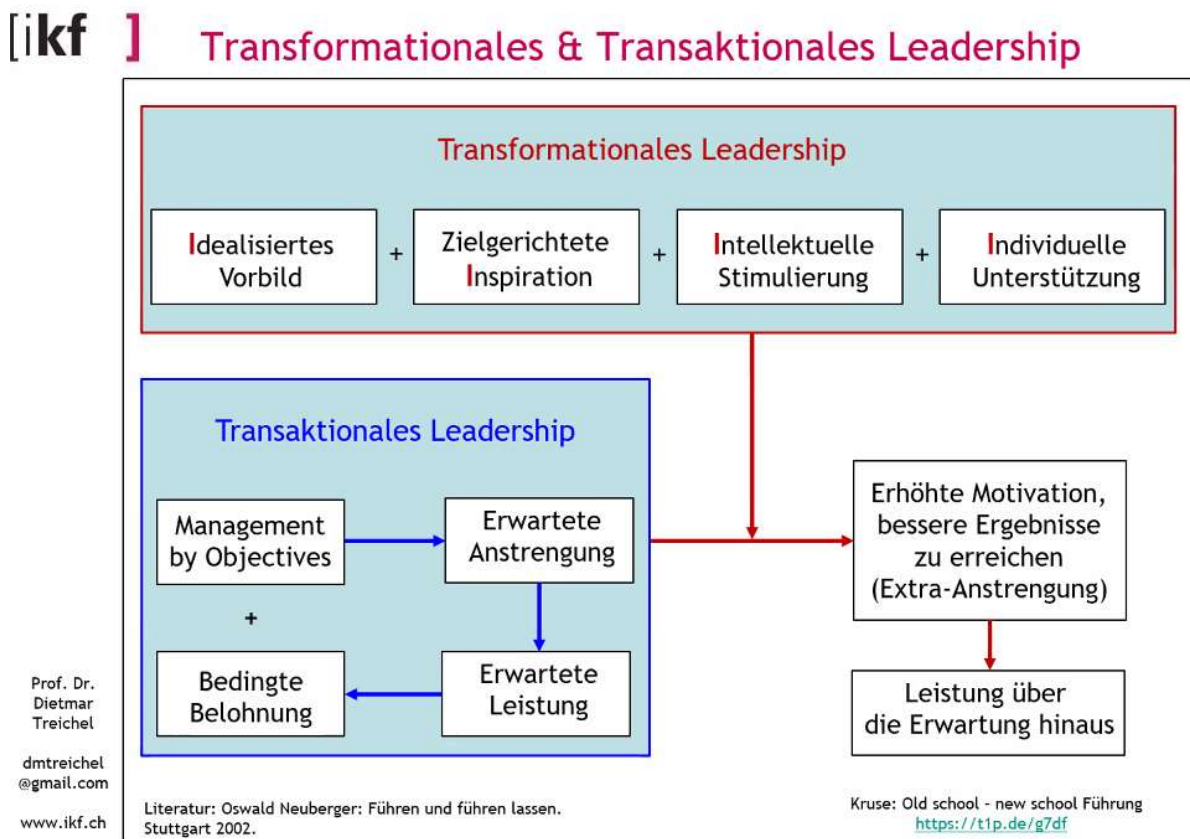


Abb.5 Transformationales & Transaktionales Leadership (Treichel 2020d)

Die in der Abb. 4 dargestellten verschiedenen Ausprägungen des Kontextes fordern je eine andere Art des Leadens. So kommt im stabilen Kontext v. a. Management zur Anwendung. In dynamischen Kontexten wird Management & Leadership gefordert und leadet man in komplexen oder sogar emergenten Kontexten, wird Leadership sehr

zentral. Denn es sind die Menschen, welche die Situationen miteinander gestalten müssen. Sie brauchen eine LeaderIn, welche ihr Entwicklungspotential erkennt und Lernen auf der Ebene der Fach-, und Methodenkompetenz sowie Entwicklung auf der Selbst-, und Sozialkompetenzebene begleiten und durch Impulse initiieren kann. Impulse kommen dabei nicht nur von der LeaderIn, sondern auch aus dem Umfeld, sei dies extern oder intern. Menschen müssen für «Future Design» passende Methoden anwenden können. Menschen darin zu befähigen gehört zur Aufgabe der LeaderIn. Es geht dabei viel mehr um ein ganzheitliches Verstehen sowohl der Situation, wie auch der Menschen (vgl. Abb. 6). Der Fokus liegt mehr bei der «Effektivität», denn bei der «Effizienz». Die Persönlichkeit, die Vision und die Motivation rücken in den Fokus. Kommunikation tritt an die Stelle von Information. Wobei Kommunikation immer etwas Gegenseitiges bedeutet im Unterschied zu Information, die einseitig erfolgen kann. (vgl. Treichel 2020e)

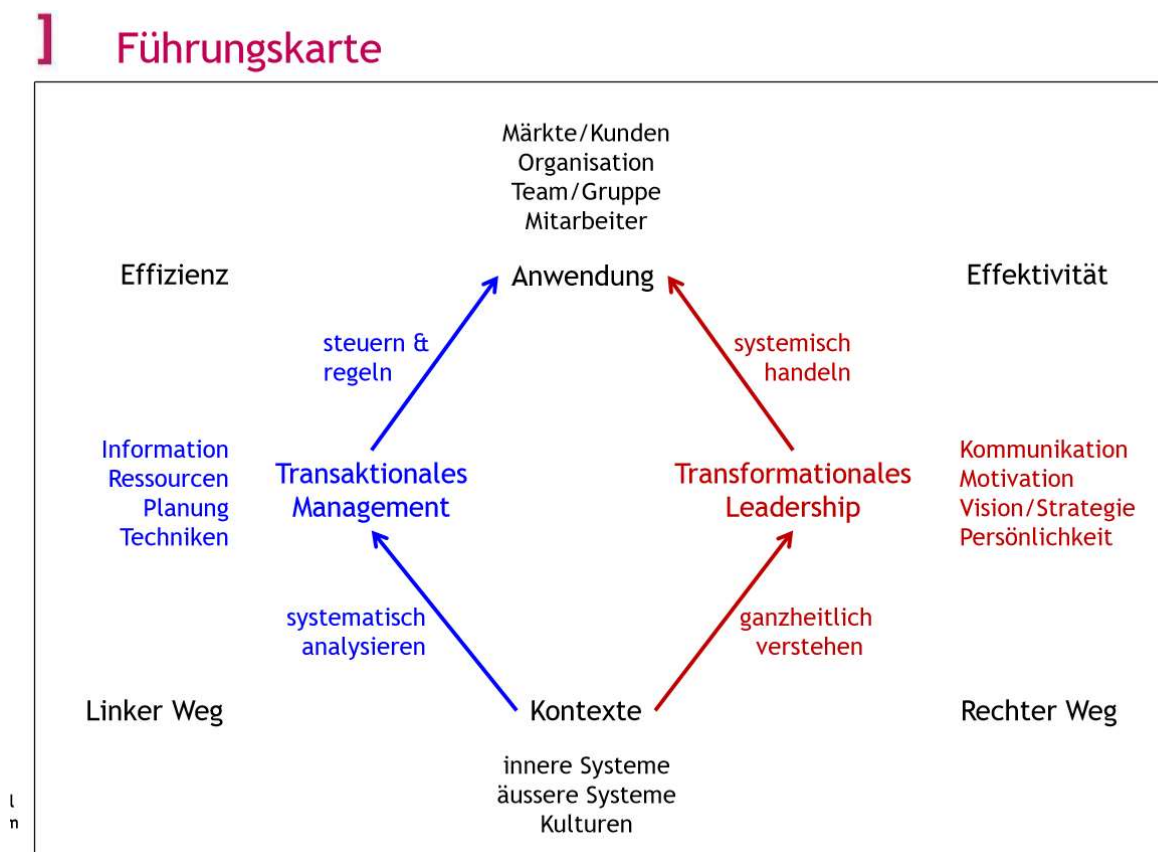


Abb. 6 Führungskarte (Treichel 2020e)

Transformationales Leadership im komplexen und emergenten Kontext fordert von LeaderInnen Modelle, die es erlauben, dass Menschen sich ganzheitlich und sinnstiftend mit ihrem Potential einbringen. Es sind integrative und partizipative Modelle nötig, damit Menschen im emergenten Kontext gemeinsam Situationen gestalten können. Zudem müssen Modelle die Möglichkeit der Anwendung vieler verschiedener Methoden zulassen, damit diese in sehr unterschiedlichen Situationen alleine oder gemeinsam genutzt werden können. Die Modelle müssen die Möglichkeit bieten gemeinsam zu lernen, denn der stetige Lernprozess ist in emergenten Kontexten «überlebenswichtig». Kann ein Modell gleichzeitig genutzt werden für gemeinsames Gestalten in Bezug auf das Fach bzw. das Produkt, die Persönlichkeitsentwicklung und das Soziale Miteinander, könnte es eine gemeinsame Grundlage und Basis bilden, die es erlaubt, die unterschiedlichsten Situationen gemeinsam oder alleine zu gestalten. Es würde dem Bedürfnis der Menschen nach Sicherheit auf einer nächst höheren Ebene begegnen. Es gibt im komplexen und emergenten Kontext auf der Ebene der Vorhersagbarkeit von Situationen keine Sicherheit mehr. Das bedeutet, dass Menschen lernen müssen, mit solch unvorhergesehenen Situationen umzugehen. Der Unsicherheit, die dabei entstehen kann, muss die LeaderIn auf einer höheren Reflexionsstufe begegnen. Es muss auf einer nächst höheren Ebene Sicherheit hergestellt werden. Menschen müssen wissen und erfahren, dass man neue, auch unvorhergesehene Situationen ko- kreativ und innovativ gemeinsam gestalten kann. Wird ihnen das bewusst und wird das in einer Organisation zu einer Kultur, können die Menschen erneut Sicherheit erlangen. Sie lernen so gemeinsam gestaltend auf die Zukunft Einfluss zu nehmen. Genau dies beabsichtigt «Future Design», in dem es ganzheitliches, gemeinsames Gestalten der Situation unter Einbezug des Kontextes fokussiert und Entwicklung dahingehend unterstützt. Wenn es gelingt, die Gestaltung der Situation gemeinsam in Bezug auf die Entwicklung des Produktes (Faches), in Bezug auf die Entwicklung der eigenen Persönlichkeit, in Bezug auf das Gemeinsame Gestalten (Zusammenarbeit) und in Bezug auf die Anwendung von Methoden zu reflektieren, kann ein vielschichtiger gemeinsamer Lernprozess stattfinden, der es erlaubt, integrativ die Potentiale der Menschen sinnstiftend für ein grösseres Ganzes zu entwickeln. So wird die Zukunftsfähigkeit einer Organisation durch «Future Design» möglich, denn es werden vielfältige Gestaltungsvarianten in einem ko- kreativen Prozess entstehen. Horx (2021)

meint: „Entscheidend für die Überlebensfähigkeit eines Systems ist seine innere Vielfalt, die es zu vielfältigen Reaktions-Varianten [Anmerkung der Verfasserin: Gestaltungsvarianten] befähigt“. (Horx, 2021) Es geht also darum, gemeinsam möglichst viele Gestaltungsvarianten generieren zu können, um eine Organisation «zukunftsfähig» zu machen. Es muss dabei möglich sein durch ko- kreative Prozesse die Robustheit und Resilienz, die Adaptionfähigkeit von Organisationen zu sichern. (Horx 2021) Dabei ist die Selbstregulationsfähigkeit von Systemen das zentrale Element. Horx (2021) meint: „Emergente Systeme sind zur inneren Umformung fähig, die bisweilen spontan auftreten kann. Emergente Systeme sind evolutionär adaptive Systeme, die auf veränderte Umweltparameter mit INNOVATION reagieren“.

Im Kontext der Digitalisierung und der VUCA-Welt braucht es Innovation. Damit Innovation nicht nur Reaktion bedeutet, braucht es «Future Design». Menschen müssen sich aktiv und ganzheitlich in die Gestaltung von Situationen mit einbringen können. Was unter einer Situation verstanden wird und wie sich Menschen darin ganzheitlich einbringen können, wird im Kap. 3 beleuchtet. Welche Gestaltungskompetenzen dafür von Bedeutung sind, wird anschliessend in Kap. 4.1 dargestellt. In Kap. 4.2 wird dargestellt, wie LeaderInnen Menschen im Aufbau von Gestaltungskompetenzen begleiten können. Und wie Kontexte im Rahmen von «Future Design» zu Ermöglicheräumen werden, wird in Kap. 4.3 beschrieben.

Zudem braucht es Modelle, welche Ko- Kreation ermöglichen, um gemeinsam Situationen, auch unvorhergesehene, mit unterschiedlichen und vielfältigen Methoden zu gestalten. In Kap. 5.2 wird das Gestaltungsmodell vorgestellt, das als eine mögliche Grundlage dienen kann für das gemeinsame Gestalten von Situationen. Es ermöglicht «Future Design». So kann durch gemeinsame Gestaltung auf der Produkteebene (Fachebene), auf der Persönlichkeitsebene, auf der Sozialen Ebene (Zusammenarbeit) in einem Feedback gesteuerten Prozess Innovation initiiert werden.

Im nächsten Kapitel wird das «Gemeinsame Gestalten von Situationen» beleuchtet. Dabei wird in einem Ersten Schritt ein Situationsmodell erläutert. In einem zweiten Schritt wird dargestellt, wie das Situationsmodell im komplexen Umfeld eingesetzt werden kann für Gestaltungsprozesse.

3 «Future Design»: Das gemeinsame Gestalten der Zukunft

3.1 Das Situationsmodell nach Schulz von Thun

Das unten in Abb. 7 dargestellte Situationsmodell stammt von Schulz von Thun (2020). Eine Situation beinhaltet nach ihm vier verschiedene Ebenen, den Eingangskanal, den oberen Bauch, den unteren Bauch und den Ausgangskanal. Diese sind unten beschrieben. Der Bauch als Ganzes ist Symbol für die aktuelle Situation.

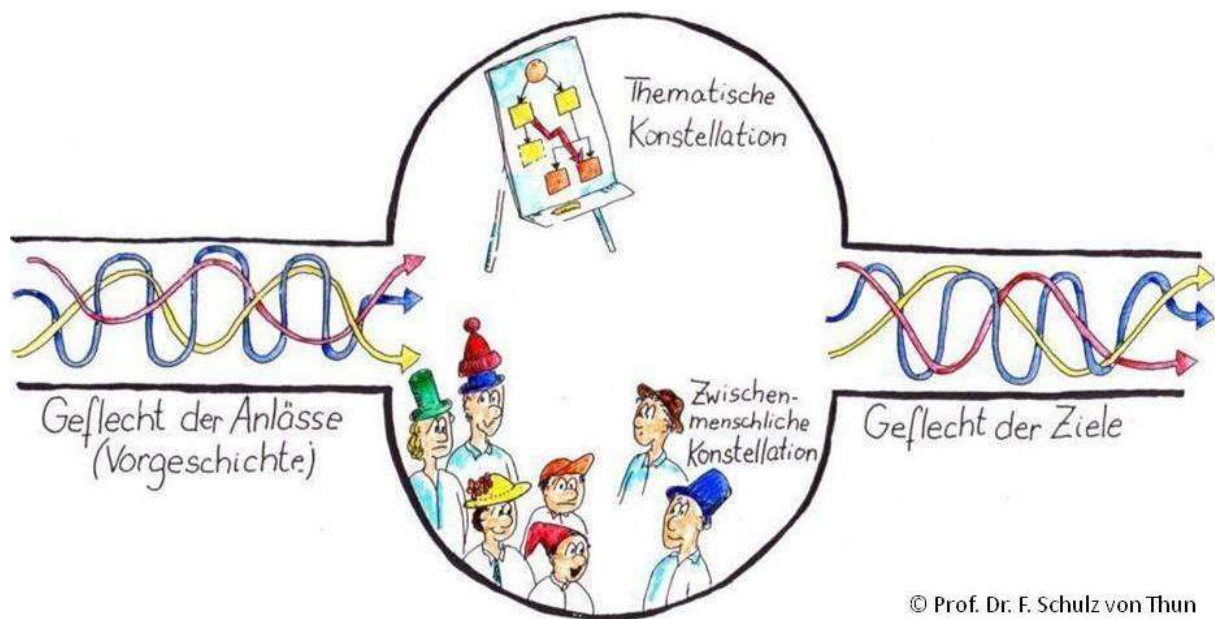


Abb. 7: Das Situationsmodell (Schulz von Thun 2020)

1. Der Eingangskanal

Der Eingangskanal steht für die Vorgeschichte, also das, was aus der Vergangenheit kommt. Es kommen alle Menschen mit einer eigenen Vorgeschichte in die neue Situation hinein. Schulz von Thun (2020) spricht dabei vom Eingangskanal. Dazu gehören auch die „[...] gegebenen Anlässe, die zur Situation geführt haben“ (Schulz von Thun 2020). «Gegebene Anlässe» können sein, wer wurde von wem eingeladen, wer hat das Thema vorgegeben, etc. Es werden nach Schulz von Thun (2020) neben den gegebenen Anlässen auch andere Kräfte wirksam. So bringen alle Menschen eine eigene Vorgeschichte mit, die nur ihnen bekannt ist. Diese Vorgeschichte ist für jeden Menschen anders, deshalb wird auch von einem «Geflecht der Anlässe» gesprochen.

Die Menschen geben dieser Situation dementsprechend auch verschiedene Bedeutungen und sie haben unterschiedliche Absichten mit denen sie in die Situation kommen.

2. Der obere Teil des Bauches

Der «Oberbauch» symbolisiert die thematische Struktur des Treffens bzw. der Situation. Laut Schulz von Thun (2020) muss das Thema, also die gemeinsame Sachebene mit der Zielsetzung vereinbart werden können, sonst stimmt nach ihm etwas nicht. Der «Oberbauch» fokussiert also die Fachebene und ist dabei ein Teil der Situation. Damit eine Situation ganzheitlich gestaltet werden kann, muss nach ihm auch der Wirkung des unteren Teils des Bauches Beachtung geschenkt werden. (vgl. Schulz von Thun 2020)

3. Der untere Teil des Bauches

Der untere Bauch symbolisiert die Menschen, die zusammengekommen sind, um gemeinsam an den Zielen zu arbeiten. Hier entsteht eine Konstellation, eine Gruppe von Menschen, die teilweise auch verschiedene Rollen innehaben. Dies ist in Abb. 7 symbolisiert mit den verschiedenen Hüten. So hat jeder Mensch eine situative Rolle bzw. eine situative Idee in Bezug auf die Ziele der Gestaltung dieser Situation Jeder Mensch bringt dabei sein inneres Team mit (vgl. Schulz von Thun 2016). Mit innerem Team meint Schulz von Thun, dass wir im Innern auch ein Team haben. Denn er geht in seinem humanistisch-systemischen Weltbild davon aus, dass Menschen Geschöpfe sind, die nach «Selbstverwirklichung», also nach Potentialentfaltung streben. „Dabei ist der Mensch immer zugleich Teil des Ganzen (der Mensch im System) und selbst ein Ganzer (der Mensch als System)“ (Schulz von Thun 2020). Es geht also darum, in Situationen auch den «inneren» Menschen (das Innere Team), also die Persönlichkeit zu verstehen. Zugleich ist der Mensch ja in Situationen auch Teil des Systems, also ein Mitglied des Teams, das gerade gemeinsam eine Situation gestaltet. Es muss also auch die soziale Ebene, die Gestaltung der Beziehungen untereinander beachtet werden.

4. Der Ausgangskanal steht für die Ziele des Treffens

Mit dem Ausgangskanal wird symbolisiert, dass gemeinsame Ziele, die erreicht werden, nicht für alle gleichbedeutend sind und die gleichen Auswirkungen auf die Menschen haben. Dies ist deshalb dargestellt mit einem «Fadengewirr».

Schulz von Thun (2020) schreibt zum «Situationsmodell»: „Mithilfe des Situationsmodells wird also die Summe all jener Umstände zu erfassen gesucht, welche in der Situation enthalten sind, ihren Schwerpunkt definieren und die psychische Realität der Anwesenden beeinflussen. Mit diesem Wissen kann es gelingen z. B. Gespräche, Besprechungen und Zusammenkünfte situationslogisch und systemgerecht zu handhaben“. Schulz von Thun (2020) fokussiert mit diesem Modell v. a. die Kommunikationsebene.

3.2 Das gemeinsame Gestalten von Situationen - Erweiterung des Situationsmodells nach Schulz von Thun

Für die vorliegende Arbeit ist das Modell von Schulz von Thun (2020) als Definition von Situationen hilfreich. In dieser Arbeit wird davon ausgegangen, dass wenn Menschen sich in ko- kreativen Prozessen in gemeinsamen Situationen begeben, neben dem Lernen in Bezug auf ihre Fachlichkeit, also auf der Fachkompetenzebene, die Entwicklung der Selbstkompetenz (Brandes 2016:152) und die Sozialkompetenz (Brandes 2016:152) von Bedeutung sind. Das bedeutet für das Modell, dass die im «Unterbauch» (vgl. Abb. 7) erwähnte «Zwischenmenschliche Konstellation» erweitert wird, um die Ebene der Selbstkompetenz und die der Sozialkompetenz. «Zwischenmenschliche Konstellationen» und die Gestaltung der Situation werden durch die Menschen, welche der Situation angehören, beeinflusst. Dies bedeutet, dass deren Fach-, Selbst- und Sozialkompetenz Einfluss haben. Die Ziele, wie sie im Modell von Schulz von Thun in Abb. 7 definiert sind, werden daher erweitert. Es werden nach einem gemeinsamen Austausch bzw. einer gemeinsamen Ko- Kreation nicht ausschliesslich fachliche Ziele unterschiedlich von den Menschen gedeutet, sondern Menschen finden sich durch deren gemeinsames Lernen und deren gemeinsame Entwicklung alle in einer neuen Situation. Sie haben Impulse erhalten entweder auf der Fach- der Selbst- und/oder der Sozialkompetenzebene. Je nach Mensch wird das unterschiedlich sein. Denn wenn z. B. Menschen die Angst haben vor Ablehnung oder sich «nähren» durch Ansehen, wird die Situation, die gemeinsam gestaltet werden soll

oder auch muss, mit ihrem Sosein beeinflussen, ob sie dies wollen oder nicht und auch so die Situation mit anderen Impulsen verlassen als andere. Eine Situation in der gemeinsam etwas entsteht, ist also ein «Anlass» an den man sich bewusst mit einem Thema, sei dies auf der Fach-, der Selbst- oder der Sozialkompetenzebene auseinandersetzt und wenn möglich gemeinsam aus der Situation heraus «Gestaltung» durch Ko- Kreation in Bezug auf ein gemeinsames Anliegen stattfinden kann. Treichel sagt: „Wir müssen in Wirkung denken und nicht in Zielen“ (Treichel 2020b). Denn wir können, gerade wenn Menschen eine Situation mit einem Anliegen gemeinsam gestalten, nicht ein festes Ziel vor Augen haben, denn dann wäre es nicht möglich, dass durch das gemeinsame Potential sogar etwas Besseres entstehen würde, als alle im Voraus gedacht haben. Viel mehr braucht es eine gemeinsame Vision, die man beim Gestalten der Situationen gemeinsam im Blick hat. Dabei soll die Vision nicht nur inhaltlicher Art sein, sondern vereinbart sein, welchen Stellenwert die Entwicklung des Zusammenarbeitens und die persönliche Entwicklung der einzelnen Menschen haben. Um das gemeinsame Potential für ein Anliegen in die «Kraft» zu bringen, müssen Menschen sich ganzheitlich auf der Fach-, der Selbst- und der Sozialkompetenzebene einbringen können.

Es wird laut Brandes (2016: 148) in vielen verschiedenen Konzernen bzw. Organisationen eine toughe „No-Pain-No-Emotion-Kultur gelebt, wo Körper nur Träger für Köpfe waren und Gefühle ein höhnisches Schnauben auslösten“ (Brandes: 148), also ausschliesslich der Fachkompetenz Beachtung geschenkt wird. Gleichzeitig erwarten Organisationen, dass Menschen sich mit Leidenschaft und Inspiration eingeben, ihr Potential entfalten und das alles ohne Emotionen. Diese haben keinen Platz im Arbeitsalltag. Brandes (2016:148) schreibt, dass es niemandem gelingt, längerfristig mit «emotionaler Schmalkost» zu leben. Sie meint auch: „Gefühlsfreie Rationalisten können wir in der Zukunft als Roboter haben“. Zudem ist es nicht möglich ohne Emotionen Leidenschaft zu entwickeln und das Potential zu entfalten. Bleibt der Zuwachs des Wissens auf der Fachkompetenzebene, dann Lernen wir. Wir wissen, dass wir Fakten, die wir gelernt haben und die keine Bedeutung für uns haben, also uns nicht in einer Form berühren, sehr schnell vergessen werden. Also nicht einmal angehäuften Wissen auf der Fachkompetenzebene wird längerfristig wirksam, wird das Lernen nicht in Verbindung gesetzt mit dem Menschsein, der Selbstkompetenz und der Gestaltung der Beziehungen, der Sozialkompetenz. So kann Lernen, verstanden

als Erweiterung der Fachkompetenz dann Bedeutung erhalten für Menschen, wenn diese die Selbstkompetenzebene und die Sozialkompetenzebene der Menschen miteinbezieht. Dann kann Entwicklung geschehen. Dies bedeutet, dass wir bei der gemeinsamen Gestaltung von aktuellen Situationen der Wechselwirkung dieser drei Kompetenzebenen Beachtung schenken müssen. Kommen Menschen zusammen und sollen sie gemeinsam ihr Potential entfalten und einander gegenseitig inspirieren, dann müssen sie sich in ihrer Ganzheit einbringen können, auch mit ihren Emotionen, die sie auf der Ebene des Selbst erleben. Menschen möchten sich im Leben und auch bei der Arbeit ganz einbringen, einen Sinn erkennen und ihr Potential entfalten können. Brandes (2016:153) meint, dass wir „reife, voll entwickelte, fühlende und leidenschaftliche Wesen sind“. ME-Q, also Selbstkompetenz entsteht laut Brandes (2016:153), „indem man sich ganz bewusst mit sich selber auseinandersetzt und dorthin gelangt, dass man seine ...eigene innere Landkarte gut kennt“.

Wollen wir gemeinsam Situationen gestalten, in die wir unsere Vorgeschichte einbringen, müssen sich Menschen damit auseinandersetzen, wer sie sind und welche Muster bzw. welches Innere Team (vgl. Schulz von Thun 2016) sie haben. Die Selbstkompetenz ist die Grundlage, die wir alle mit in Situationen bringen. Im gemeinsamen Akt der Ko- Kreation gewinnt neben der Fachkompetenz, auch die Selbstkompetenz und die Sozialkompetenz an Bedeutung. Denn nur, wenn Menschen sich ganzheitlich, also auf der Fach-, der Selbst- und der Sozialkompetenzebene mit anderen in Verbindung setzen, also in einen ko- kreativen Prozess einsteigen, werden Situationen ganzheitlich gestaltet werden können. Ko- Kreation wird verstanden als ganzheitlicher gemeinsamer Prozess, d. h. mit Einbezug der Fach-, der Selbst- und Sozialkompetenzebene und ermöglicht so Lernen und Entwicklung. Im Gegensatz dazu fokussiert Ko- Konstruktion die Fachkompetenzebene, auf der Lernen möglich wird.

Die gemeinsame, ganzheitliche, alle Kompetenzebenen miteinschliessende Gestaltung von Situationen in Bezug auf ein gemeinsames Anliegen wird in Zukunft eine zentrale Kompetenz für zukunftsfähige Organisationen sein. Brandes (2016:152) schreibt dazu: „Wollen wir den Tsunami der vierten industriellen Revolution durchstehen, müssen wir resilient, kooperativ, agil und selbstreflektiert sein. Allein schafft das niemand. Wer nicht fähig ist, im Team zu denken und zu handeln, geht unter. Hochgradig diversifizierte Teams sind heute der Schlüssel zum Erfolg. Um die

Weisheit des Teams anzuzapfen und das Potential zu entfalten, gilt es, die Wertewelten der einzelnen Teamplayer zu erkennen, um dann gemeinsam Wertewelten schaffen zu können. Das setzt einmal voraus, dass ich meine eigenen Werte erkenne“. So wird noch einmal deutlich, dass wir uns als Menschen kennen, also Selbstkompetenz entwickeln müssen, wollen wir mit anderen gemeinsam gestalten. Und gemeinsames Gestalten gelingt nur dann, wenn wir uns gemeinsam auf den Weg machen und dazu ist Sozialkompetenz erforderlich. Es wird, damit es für das Verständnis von Situationen dienen kann nachfolgend erweitert.

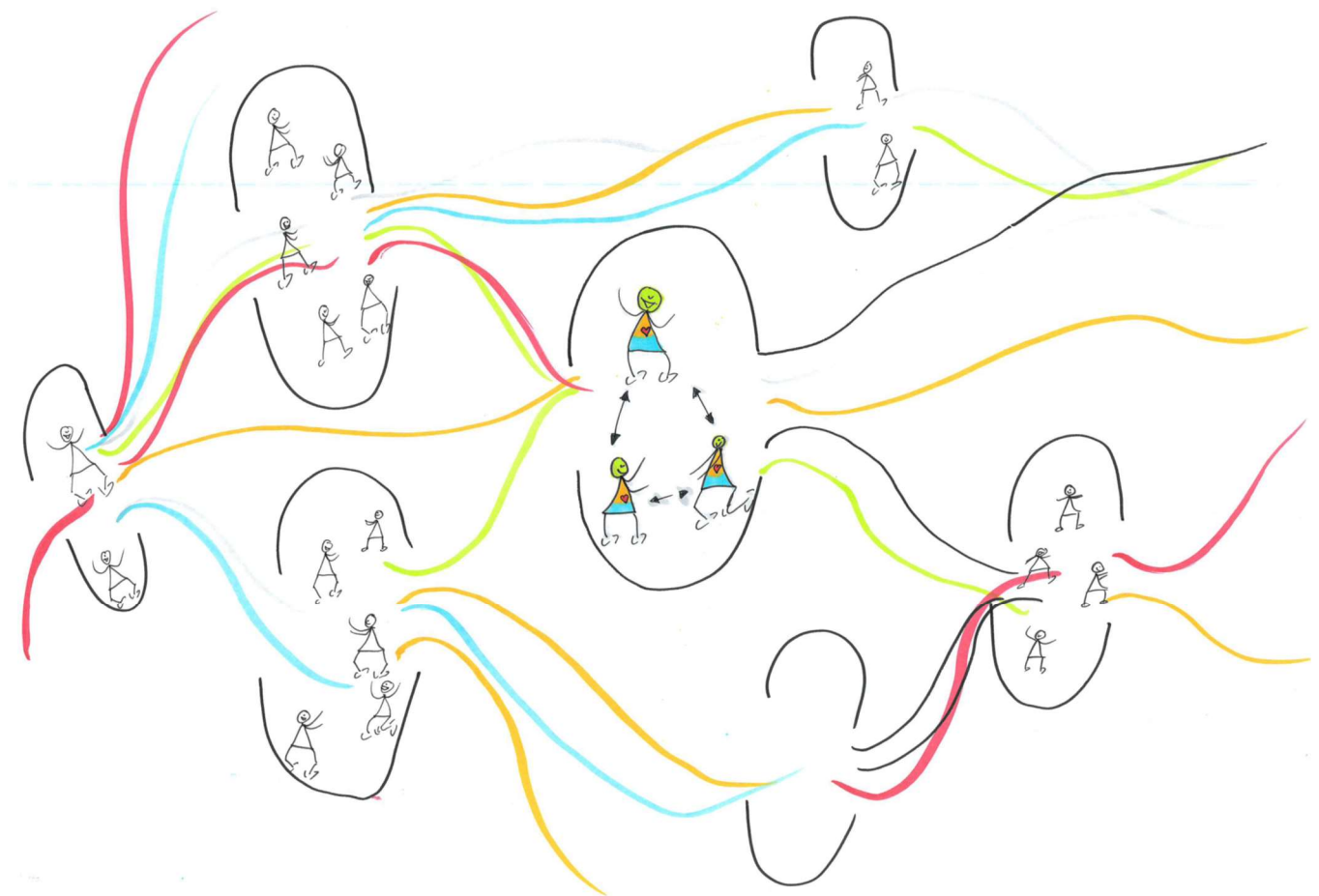


Abb. 8: Das erweiterte Situationsmodell (Stalder Kaiser in Anlehnung an Schulz von Thun 2021)

So gibt es zu jeder Situation mehrere Vorgeschichten, die durch andere Situationen geprägt sind. Es ist dabei nicht nur ein Geflecht der Anlässe. Das Geflecht der Anlässe wird erweitert durch die Vorgeschichte der einzelnen Kompetenzen (Fach-, Selbst-, Sozial- und Reflexionskompetenz) der Menschen, welche sie in die Situation mit

einbringen. So kommt jede/ jeder im «Bauch», also in der Situation an mit seinen verschiedenen Kompetenzen und einer aktuellen Befindlichkeit, die durch andere erlebte Situationen mitgeprägt sind. Es geht also darum, in gemeinsamen Gestaltungsprozessen zu reflektieren, was auf der Fachkompetenzebene gemeinsam gelernt und auf der Selbst- und Sozialkompetenzebene gemeinsam oder bei jedem/ jeder Einzelnen für Entwicklung möglich wird. Wird in Feedbackschlaufen das gemeinsame Gestalten reflektiert, so ist es wichtig, dass dies neben der Ebene der Fachlichkeit auch die Wirkung auf die einzelnen Menschen und deren Beziehung zueinander miteinbezieht. So soll in gemeinsamen Gestaltungsprozessen auch Persönlichkeitsentwicklung wie auch Entwicklung des gemeinsamen Gestaltens Raum bekommen. Denn je besser ein Mensch weiss, wer er ist und welche Muster bei ihm in der Teamarbeit handlungsleitend sind, desto besser kann er sein Potential reflektiert in die Gruppe eingeben. Auch soziale Gruppenprozesse zu reflektieren hilft, dass Handlungsalternativen möglich werden und in neuen Situationen Handlungsoptionen zur Verfügung stehen.

3.3 Das gemeinsame Gestalten von Situationen und das Kohärenzgefühl



Mit Kohärenzgefühl wird das Vertrauen in sich und seine Umwelt bezeichnet. Damit ein Kohärenzgefühl entwickelt werden kann, muss die Situation für Menschen verstehbar sein, sowie Gestaltungsmöglichkeiten und Sinnhaftigkeit bieten.

Für das gemeinsame Gestalten von Situationen ist es wichtig, möchte man den Menschen als Subjekt und nicht als Objekt begegnen (Hüther 2017a), dass dies in einer Umgebung geschieht, in der dem Kohärenzgefühl Beachtung geschenkt wird. Mit Kohärenzgefühl ist das Vertrauen in sich und seine Umwelt gemeint. Das Vertrauen bezieht sich darauf, dass die Situationen, in denen man ist, verstehbar sind, Gestaltungsmöglichkeiten bieten und für den Menschen sinnhaft sind. Das

Kohärenzgefühl besteht also, in Anlehnung an Aaron Antonovsky (1923- 1994) aus drei Komponenten (Hüther 2017a):

1. Verstehbarkeit
2. Gestaltungsmöglichkeit
3. Sinnhaftigkeit

Diese drei braucht es nach Hüther (2017a), damit ein Kohärenzgefühl hergestellt werden kann. „Dafür müssen wir einander helfen und nicht der eine sich auf Kosten des anderen durchzusetzen“ (Hüther 2017a). Es geht nach ihm darum, dass das was ich verstanden habe, ich auch gestalten können muss, also ich muss mit dem, was ich verstanden habe partizipieren können und mich als Subjekt des Gestaltens fühlen. Zudem muss diese Situation für mich als Mensch Sinnhaftigkeit beinhalten.

Schenkt eine Organisation dem Kohärenzgefühl der einzelnen Menschen, der Teams, der Organisation grosse Bedeutung, so wird Salutogenese wirksam. Denn ein ausgeprägtes Kohärenzgefühl stärkt die Widerstandsfähigkeit und ist eine wichtige Grundlage für Menschen, um im Leben wirksam zu werden und gesund zu bleiben. Salutogenese ist die Wissenschaft der gesunden menschlichen Entwicklung (Hüther & Dahlke 2017b). Sollen sich in einer Organisation die Menschen, die Teams und die Organisation «gesund» entwickeln können, ist es dementsprechend wichtig, dass den drei Komponenten des Kohärenzgefühls, der Verstehbarkeit, dem Gestalten und der Sinnhaftigkeit bei der Gestaltung des Alltages zentral Beachtung geschenkt wird.

Hüther & Dahlke (2017b) drücken das wie folgt aus: „Gesundheit ist die Wiedererweckung der eigenen Selbstheilungskräfte. Die Lust [Anmerkung der Verfasserin: an der Arbeit bzw. am Leben bringen] bringt uns dazu, Freude daran zu haben Probleme zu lösen“ (Hüther & Dahlke 2017b). Berücksichtigt man das erweiterte Situationsmodell oben (vgl. Abb. 8), dann könnte man das auch so formulieren: Um sich als Mensch, als Team und Organisation «gesund» entwickeln zu können, benötigen die Menschen eine Art und Weise, die zulässt, dass die aktuelle Situation, in der sie sich befinden, von ihnen verstanden wird. Zudem müssen sie die Möglichkeit haben, alleine oder auch in Teams, Situationen gestalten zu können und darin Sinn zu erkennen.

Gerade in komplexen und emergenten Kontexten ist für Menschen zunehmend schwieriger, zu verstehen, wie sich ihre Lebenssituation durch Kontexteinflüsse wandelt. Menschen sind immer wieder gefordert mit Situationen, in denen Inkohärenz besteht, umzugehen. Es gibt keine Sicherheit mehr, dass Kohärenz vollumfänglich hergestellt werden kann. Die Komplexität der Situationen lässt keine eindeutige Vorhersagbarkeit mehr zu. So wird auch die Wirkung von Gestaltung von Situationen von Menschen unsicher, denn man kann nur mit Hypothesen arbeiten, weil die Vorhersagbarkeit eines Impulses bzw. eines Gestaltungsprozesses nicht vorhersagbar ist. Auch wenn einzelne Gestaltungsvorhaben für Menschen, wenn sie diese planen «Sinn» machen, kann es aufgrund der Unvorhersagbarkeit der Wirkung sein, dass die gestaltete Situation nicht dem entspricht, was man sich «Sinnvolles» erhofft hat.

Dies erfordert von Menschen, Teams und Organisationen einen anderen Umgang mit dem Kohärenzgefühl. Eine Organisation muss eine Umgebung bieten, die es Menschen und Teams ermöglicht, wird ein erhöhtes Inkohärenzgefühl bezüglich Situationen fass- spür- und/oder erlebbar, dass diesem aktiv begegnet werden kann. Das Wissen darum, dass Situationen, die als inkohärent erlebt werden, gemeinsam weiter gestaltet werden können, gibt Sicherheit.

Inkohärenz kann in Bezug auf die Sache bzw. das Produkt (z. B. es findet keinen Absatz mehr), in Bezug auf einzelne Menschen (sie verstehen die Bedeutung von Gestaltungsprozessen nicht oder sehen den Sinn ihrer Arbeit in Frage gestellt) oder auch auf Teams (sie «verstehen» nicht, wer welche Potentiale mitbringt, wer welche Rolle hat, wie sie gemeinsam ihre Situationen gestalten können oder wissen nicht, wofür ihre Arbeit Sinn macht) vorliegen. Sicherheit gibt in diesen Situationen, dass man als Mensch, als Team und als Organisation weiss und bereits erfahren hat, dass man Situationen gemeinsam gestalten kann, mit dem Ziel, dass diese besser verstanden wird, so gezielter auf den «Sinn» hin gestaltet werden kann, um das Kohärenzgefühl auf der Ebene der Menschen, der Teams und der Organisation hin zu erhöhen. Dass dieses Kohärenzgefühl gemeinsam durch Wandel bzw. mehrere Gestaltungsprozesse immer wieder neu fokussiert werden kann, muss das «Why» der Organisation den Menschen bekannt sein und müssen sie gewillt sein, ihre Arbeit darauf auszurichten. Dies ist die gemeinsame Grundlage, auf der Menschen zusammenarbeiten können. Es braucht eine Vision, eine Mission, die dieses «Why» den Menschen zugänglich

macht und sie entscheiden lässt, ob sie ihre Kraft und ihr Potential dafür einzusetzen wollen.

Sinnvolles gemeinsames Gestalten basiert somit auf dem Kreieren eines gemeinsamen Verständnisses der Situation, die man miteinander gestalten möchte. Es braucht bei der Gestaltung eine Ausrichtung auf die «Sinnhaftigkeit». So kann eine «gesunde» Entwicklung der Menschen, der Teams und der Organisation stattfinden. Es braucht einen Kontext, einen gemeinsamen Raum, der eine solche Entwicklung möglich macht. Ein Raum, der solche Prozesse unterstützt, wird in dieser Arbeit im Folgenden Ermöglichungsraum genannt.

Die Kompetenz einen Ermöglichungsraum des «Wir» mit Menschen in ihrer Verschiedenheit, sei dies in Bezug auf die Sprache, die Kultur, das Alter, die Intelligenz, das Geschlecht herzustellen und die Menschen miteinander zu verbinden, sind nach Brandes (2016:172) zentrale Aufgaben von LeaderInnen in zukunftsfähigen Organisationen.

Menschen müssen lernen, Inkohärenz in Situationen zu erfassen, diese zu verstehen, und diese ausgerichtet auf die «Sinnhaftigkeit» zu gestalten. Es braucht also für zukunftsfähige, gesunde Entwicklung von Menschen, Teams und Organisationen Gestaltungskompetenz von Menschen und Ermöglichungsräume. In dieser Arbeit wird dafür der Begriff des «Future Design» verwendet. Mit Gestaltungskompetenz und Ermöglichungsräumen sollen gemeinsam zukünftige Situationen «designt» bzw. gestaltet werden.

3.4 Retroperspektiven in Gestaltungsprozessen

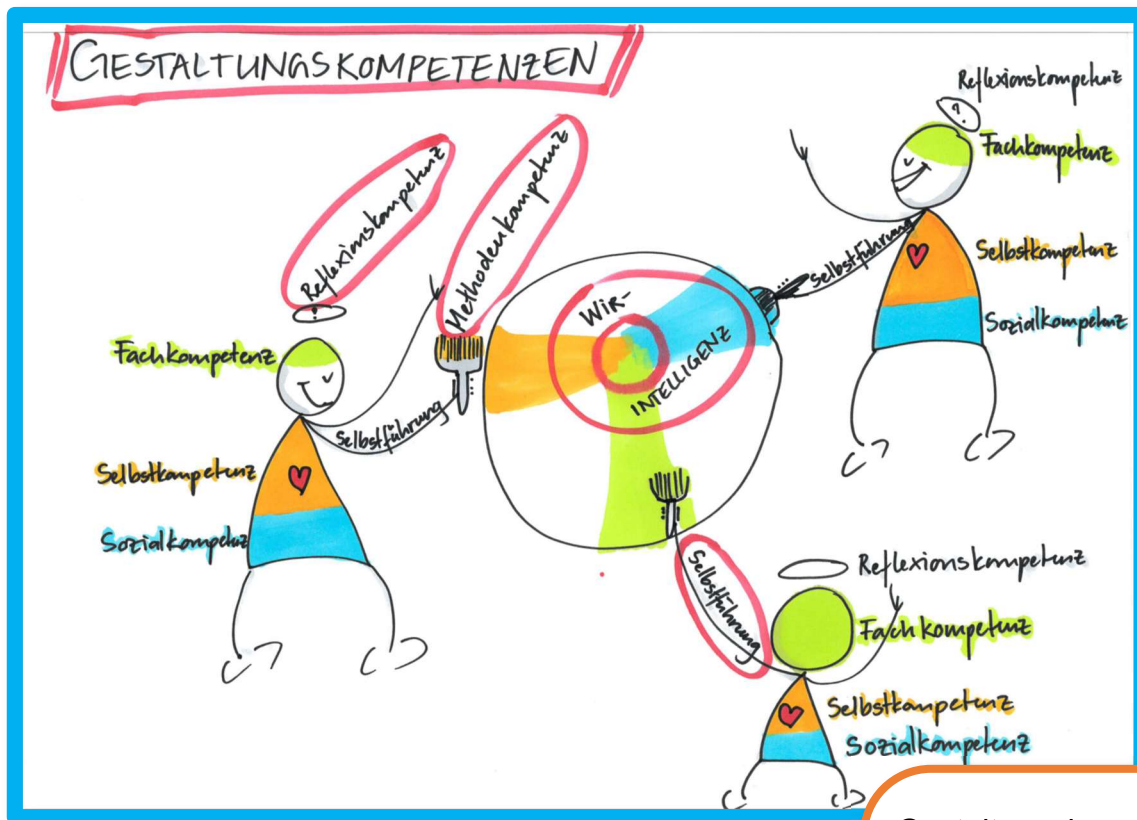
Unter Retroperspektive versteht Little (2016, Pos. 703 v. 2361, 30%) Meetings, welche Teams in vereinbarten Zeitabständen durchführen. Ein Arbeitsgang von Meeting zu Meeting wird dabei «Sprint» oder «Iteration» genannt. In den Rückblicken wird reflektiert, was gut gelaufen und was neu gestaltet werden soll. Möchte man diese Retroperspektiven ganzheitlich gestalten, dann ist es wichtig, dass neben dem Lernen in Bezug auf die Sache, auch persönliche Entwicklungen und soziale Entwicklungen im Team konkret reflektiert und einander zugänglich gemacht werden. So kann man sich als Menschen begegnen, nicht als Objekte (vgl. Hüther 2017). Es geht bei den

Retroperspektiven darum, gemeinsam ein Verständnis der Situation zu kreieren. Dies lässt zu, dass die Verstehbarkeit erhöht wird. Besteht die Möglichkeit aufgrund des aktuellen Verständnisses der Situation, diese gemeinsam weitergestalten zu können und hat man als Team dabei auch die Sinnhaftigkeit im Blick, sind die Grundlagen für ein gemeinsames und je eigenes Kohärenzgefühl und somit eine «gesunde» Entwicklung gelegt. Retroperspektiven sind ganz zentral, wenn es darum geht, auf einer nächst höheren Ebene Sicherheit zu erlangen. Sie helfen die Verstehbarkeit, die Gestaltungsmöglichkeit und den Sinn, d. h. das Kohärenzgefühl in Bezug auf die Sache, die Persönlichkeit und die Beziehungen herzustellen und weiter zu entwickeln. Werden gemeinsame ganzheitliche Retroperspektiven zur Gewohnheit und gehören zu den Gestaltungsprozessen dazu, dann kann gemeinsam ganzheitlich «Future Design» stattfinden. Das gemeinsame Designen der Zukunft kann dann verstanden werden und macht Sinn, das schafft Vertrauen.

Das unten (vgl. Kap.5) auf der Basis des Lean Change Managementmodell entwickelte Gestaltungsmodell bietet die Möglichkeit, dass Menschen gemeinsam Situationen gestalten und so gemeinsam eine neue Situation kreieren. Da es sich um ein Modell handelt, das bei «neukreierten» Situationen nach dem Kohärenzgefühl fragt, nämlich kann diese Situation verstanden und somit im Hinblick auf den Sinn der Organisation gestaltet werden, bietet es die Sicherheit, dass man zwar nicht Inkohärenz vermeiden, diese aber in einem gemeinsam vereinbarten Prozess bearbeiten kann. Dafür braucht es «Future Design»: Ein gemeinsames Gestalten von Situationen durch Gestaltungskompetenzen der Menschen und Ermöglichungsräume, damit diese wirksam werden können. Wichtig dabei ist, dass es Reflexionsschlaufen, d. h. Retroperspektiven gibt, die es ermöglichen gemeinsam den Gestaltungsprozess auf der Fach-, der Selbst- und der Sozialkompetenzebene mit Blick auf das gemeinsame Verständnis und den Sinn der Entwicklung zu reflektieren.

Im nächsten Kap. 4 «Das Leaden hin zu «Future Design» werden die beiden «Säulen» des «Future Designs», die Gestaltkompetenz der Menschen und die Ermöglichungsräume beschrieben. Auch wird dargestellt, welche Aufgaben LeaderInnen haben, damit «Future Design» ganzheitlich wirksam werden kann.

4 Das Leaden hin zu «Future Design»



4.1 Durch den Aufbau von Gestaltungskompetenzen hin zu «Future Design»

«Future Design» erfordert einen anderen Umgang mit dem Thema Personal- und Organisationsentwicklung als dies noch in der analogen Zeit der Fall war. Neben lebenslangem Lernen ist heute die stetige Entwicklung der eigenen Persönlichkeit wie auch die Gestaltung der Beziehungen unter den Menschen von Bedeutung, wollen diese ganzheitlich an Gestaltungsprozessen partizipieren können. Es ist wichtig, dass sie sich in die komplexen und emergenten Situationen selbstgeführt einbringen können und dabei auch Potentialentfaltung erfahren. Damit ein gemeinsames Kohärenzgefühl entwickelt werden kann, müssen sie mit anderen ein gemeinsames Verständnis der Situation kreieren können, dazu benötigen sie Wir-Intelligenz. Damit nicht in jeder Situation, in

Gestaltungskompetenzen sind ein Element von «Future Design». Sie umfassen Selbstführung, Wir-Intelligenz, Methodenkompetenz und Reflexionskompetenz. Damit diese ganzheitlich entfaltet werden können, müssen Menschen sich mit ihrer Fach-, Selbst- und Sozialkompetenz einbringen können.

der neue Menschen zusammenfinden oder in jeder neuen Situation, die sich ergibt neu ausgehandelt werden muss, wie Situationen gemeinsam gestaltet werden sollen, kann ein gemeinsames Gestaltungsmodell, wie das Gestaltungsmodell, das in Kap. 5.2 beschrieben wird, hilfreich sein. So benötigen Menschen, wollen sie gemeinsam Situationen gestalten auch Methodenkompetenz. Da gemeinsame Retroperspektiven ein Teil des gemeinsamen Gestaltens ist, wird von den Menschen in Gestaltungsprozessen auch ganzheitliche Reflexionskompetenz gefordert.

Selbstführung, Wir-Intelligenz, Methodenkompetenz und Reflexionskompetenz sind also Gestaltungskompetenzen, welche Menschen benötigen, möchten sie aktiv Gestaltungsprozesse initiieren, durchführen und reflektieren, ihr Potential einbringen und dabei lernen und sich entwickeln. Lernen bezieht sich dabei auf die Fachebene, Entwicklung auf die Selbst- und Sozialkompetenzebene. Ganzheitliches Gestalten, schliesst Lernen und Entwicklung in gegenseitiger Abhängigkeit ein und setzt Selbstführung, Wir-, Methoden- und Reflexionskompetenz voraus. Unten werden die Gestaltungskompetenzen «Selbstführung» (vgl. Kap. 4.1.1), «Wir-Intelligenz» (vgl. Kap.4.1.2), «Methodenkompetenz» (vgl. Kap. 4.1.3) und «Reflexionskompetenz» (vgl. Kap. 4.1.4) beschrieben.

Werden diese Gestaltungskompetenzen in einer Organisation breit aufgebaut, verändert sich die Kultur. Es wird möglich, schnell und kompetent mit Einbezug der vielfältigen Kompetenzen der unterschiedlichen Leute situativ nicht nur auf die einzelne Person bezogen, sondern in Bezug auf die Situation der Organisation zu gestalten. Die Rahmenbedingungen, welche durch ein gemeinsames Modell bzw. Vorgehen geben sind, tragen zu Sicherheit und Stabilität bei. Sie machen übergreifende Projekte dadurch möglich, dass es eine Grundlage gibt, wie zusammengearbeitet wird. So können innerhalb von kurzer Zeit im System und auch mit Einbezug von NetzwerkpartnerInnen unterschiedliche Situationen gestaltet werden.

Bei der Darstellung der Unterkapitel von Kap. 4.1.1 bis 4.1.5 lehne ich mich an die erarbeiteten Themen meiner 1. CAS Arbeit «Leadership als Befähigung zur Selbstführung auf dem Weg zur Wir-Intelligenz» an (Stalder Kaiser, 2020).

4.1.1 Selbstführung als Kernkompetenz fürs Situative Gestalten

„Erkenne dich Selbst und du erkennst die Welt“ SOKRATES

Müller (2019) definiert Selbstführung als „[...] die Fähigkeit, das eigene Denken, Fühlen und Handeln so zu steuern und zu verändern, um sich den eigenen Zielen nicht nur anzunähern, sondern sie auch zu erreichen“. Als Voraussetzung nennt sie die Fähigkeit der Selbstreflexion. Dabei wird Selbstreflexion verstanden als ein Prozess, in dem die Menschen sich selbst und die eigenen Denkstrukturen beobachten, analysieren und erforschen. Das eigene Handeln wird stets analysiert, um aus erfolgreichen Situationen und Misserfolgen lernen zu können. Dies bedeutet, dass Ursachen und Zusammenhänge analysiert werden müssen.

„Souveräne Selbstführung entsteht aus einer anderen, übergeordneten Perspektive – einer allparteilichen Sicht auf die eigene Person ... Wenn es darum geht, neue Wege oder Lösungsansätze für eingefahrene Verhaltensweisen [Anmerkung der Verfasserin: aktuelle Situationen] zu finden, ist es aus unserer Sicht effektiver, mit mehr Distanz auf sich zu blicken“ (Dietz & Dietz 2011). Auch Rutz (vgl. 2014:25) schreibt, dass es bei der Selbstführung im Wesentlichen um Reflexionsaufgaben wie Beobachten und Nachdenken über eigene Motive, Fähigkeiten, Stärken und Schwächen geht. Zur Entwicklung von Selbstführungskompetenzen schlagen Furtner & Baldegger (2013: 59–73) unterschiedliche Strategien vor:

Verhaltensfokussierte Strategien	Natürliche Belohnungsstrategien	Konstruktive Gedankenmusterstrategien
· Selbstbeobachtung · Selbstzielsetzung · Selbstbelohnung und Selbstbestrafung · Selbsterinnerung	· Natürliche Belohnungen (intrinsische Motivation)	· Erfolgreiche Leistungen imaginieren · Selbstgespräch · Überzeugungen und Sichtweisen bewerten

Abb. 9: Strategien zur Entwicklung von Selbstführungskompetenzen (Furtner & Baldegger 2013:60)

Auch aus den von Furtner & Baldegger (2013) genannten Strategien wird sichtbar, dass Selbstreflexion, welche bei Ihnen aus Selbstbeobachtung, Selbstzielsetzung, Selbstbelohnung und Selbstbestrafung, Selbsterinnerung, Selbstgesprächen, eigene

und fremde Überzeugungen und Sichtweisen bewerten, wesentliche Kompetenzen neben intrinsischer Motivation von Selbstführung sind.

Bei Selbstführung geht es laut Müller (2019) v. a. darum, Selbstwirksamkeit, Willenskraft, Umsetzungskompetenz und Optimismus zu entwickeln, alles Grundlagen, um das eigene Potential in Situationen einbringen zu können, sei dies in der Gestaltung mit und bei sich selber, wie auch in Teams. Nach Drath (2019:6) ist es wichtig, dass Selbstführung nicht verwechselt wird mit Selbstorganisation und Selbstmanagement. Es geht nicht darum, sich effizienter zu organisieren oder die Prozesse besser zu optimieren. Vielmehr geht es darum, die eigene innere Kraft zu lenken und sie dort einzusetzen, wo sie wirksam wird. „Es geht darum, die emotionale Färbung der eigenen Gedanken willentlich zu steuern und so eine innere Haltung einzunehmen, die wirklich kraftvoll ist und nicht geprägt von Selbstzweifeln und Angst“ (Drath 2019:6). Wirklich wichtig ist laut Drath (2019) Selbstführung dann, wenn innere oder äussere Krisen, Unsicherheiten oder Rückschläge hinzukommen. Selbstführung bedeutet dann, „...die eigene Innenwelt willentlich in ihrem Sinne zum Konstruktiven hin beeinflussen zu können“ (Drath 2019:7), also Situationen gestalten zu können, an die einen das Leben hintragen oder in die man sich selber bewusst begibt. Nach Drath (2019: 7-8) ist Selbstführung eine Untermenge von Resilienz. Dies bedeutet, dass durch eine Verbesserung der Selbstführung die Resilienz eines Menschen gestärkt werden kann. Er kennt sein Potential, kann es in Teams einbringen und ist so aktive/r GestalterIn und nicht Marionette einer Situation.

Selbstführung in Bezug auf den Arbeitsalltag und das Leben ist übergeordnet also ein Reflexionsprozess über die eigene Entwicklung auf der fachlichen, persönlichen sozialen und methodischen Ebene mit dem Ziel Situationen und Aufgaben möglichst selbstständig und auch in Netzwerken gestalten und bearbeiten zu können. Zudem unterstützt sie die Menschen dabei resilient mit Unsicherheiten umzugehen, diesen zu begegnen im Vertrauen und im Wissen darum, dass man diese aushalten, also die Inkohärenz einer Situation annehmen und in einem Gestaltungsprozess, alleine oder im Team, Kohärenz gestalten kann. Dazu bietet die gemeinsame Basis z. B. das Gestaltungsmodell (vgl. Kap. 5) eine unterstützende, strukturierende und für die Reflexion hilfreiche Möglichkeit. Da Unsicherheit im Sinne von Unvorhersagbarkeit der Entwicklung und Abhängigkeit der einzelnen Elemente voneinander Merkmale von

komplexen und emergenten Kontexten (vgl. Abb 4) sind, ist Selbstführung sehr zentral, um in diesen Systemen als Mensch Situationen gestalten zu können und dabei wirksam zu werden und gesund zu bleiben, also Resilienz aufzubauen. Dies bedeutet, dass «Entwicklung» stattfinden muss. Lernen auf der Fach-, und Methodenkompetenzebene und Entwicklung auf der Selbst- Sozial- und Reflexionskompetenzebene. Geht man vom Menschen von einem komplexen System aus, sind diese Kompetenzebenen alle miteinander verbunden und abhängig voneinander. Um Situationen als Mensch immer wieder von Neuem bei sich selber und in der Arbeit zusammen mit anderen als Entwicklungsmöglichkeit zu nutzen, müssen Menschen ihren Potentialen und der Situation in der sie sich befinden, situativ von Ihren LeaderInnen und anderen Menschen begleitet werden. So können sie kontinuierlich lernen und sich entwickeln, sowohl in Bezug auf ihre Fach-, Selbst-, Sozial-, Methoden- und Reflexionskompetenz.

Mitarbeitende sind wie in Kap. 2 beschrieben im digitalen Zeitalter und emergenten Organisationen gefordert mit einer hohen Komplexität, Identitätsfragen und der Machtverschiebung umzugehen. Das stellt sie in immer wieder neuen Situationen, in Bezug auf ihre Fach-, Selbst- wie Sozialkompetenz stetig vor neue Herausforderungen in Bezug auf die Gestaltung der Situation und damit einhergehend das eigene Lernen und die eigene Entwicklung. Um sie ihrem individuellen Entwicklungsstand und Lernniveau entsprechend begleiten zu können, ist es wichtig, dass eine LeaderIn die verschiedenen Entwicklungsstände und Lernniveaus der Menschen einschätzen kann und auch geeignete Tools hat, um die verschiedenen Führungsaufgaben, je nach Situation, professionell gestalten zu können. Hersey & Blanchard (2001) haben ein Modell entwickelt, das die fachlichen und persönlichen Voraussetzungen von Menschen in Bezug auf die anstehende Aufgabe mitberücksichtigen. Je nach Situation wird der Leadingstil entsprechend angepasst. Diese verschiedenen Leadingsituationen kategorisieren Blanchard und Kenneth (2001) in vier verschiedene Leadingstile, welche verschiedene Rollen und Kompetenzen von den LeaderInnen erfordern (vgl. Abb. 9).

[ikf] Situatives Leadership

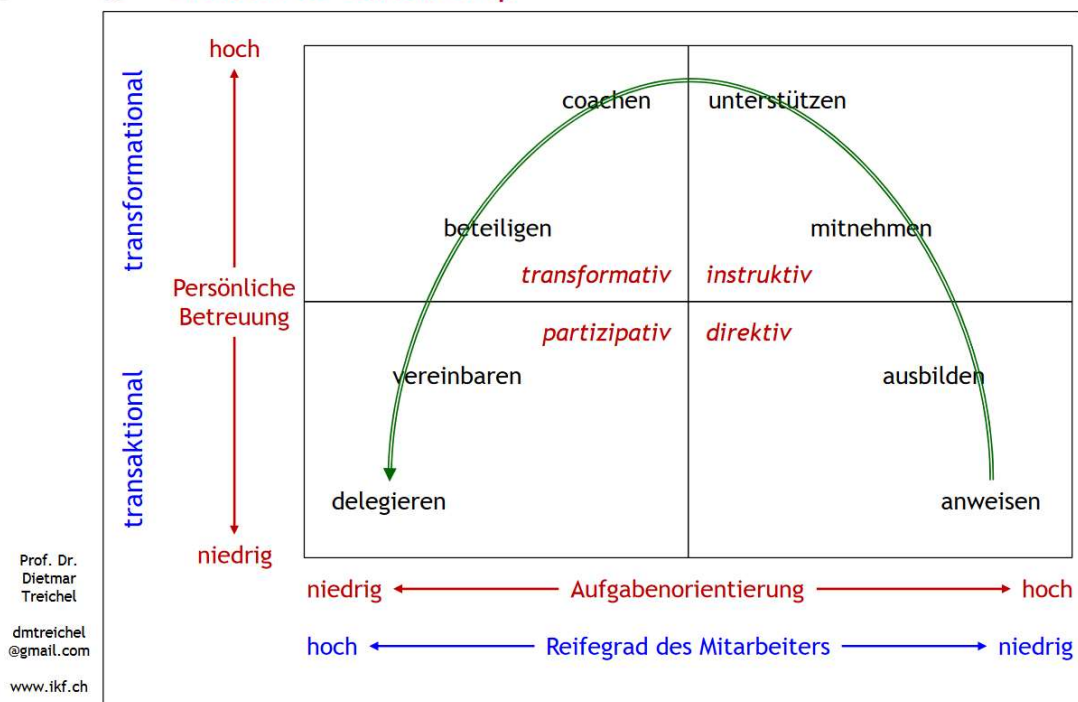


Abb. 10: Die verschiedenen Rollen der LeaderIn in Anlehnung an die Theorie des Situativen Führens nach Hersey und Blanchard (Treichel 2019)

Die LeaderIn hat also die Aufgabe entsprechend individuell vorzugehen, je nachdem wo die einzelnen Menschen in ihrer Fach- und Selbstkompetenz in Bezug auf die aktuelle Situation stehen. Im Modell oben (vgl. Abb. 10) steht die Situation des Menschen in Bezug auf seine Aufgabe im Zentrum. Hersey und Blanchard haben dieses Modell 1977 entwickelt, in einer Zeit, in der Kontext von Aufgaben noch viel stabiler war (vgl. Abb. 4). Die Komplexität der verschiedenen Situationen, u. a. hervorgerufen durch die Digitalisierung, in welchen sich Menschen heute in dynamischen, komplexen oder emergenten Organisationsumgebungen befinden, bedeutet, dass auch die Arbeiten, also Aufgaben die anfallen, sich stetig verändern. Komplexe und emergente Kontexte erfordern eine Erweiterung von «Aufgabe» hin zur «Gestaltung von Situationen». Aufgaben im komplexen bzw. emergenten Kontext können als Gestaltung von Situationen verstanden werden, denn der Impuls, der durch einen Menschen in einem System gesetzt wird, hat Auswirkungen auf andere Menschen und andere Situationen. Dies erhöht auch die Komplexität im Alltag einer LeaderIn. Wollen LeaderInnen diesen Situationen adäquat begegnen, damit Menschen ihr

Potential entfalten und einbringen können (Hüther 2018), müssen sie Ermöglichungsräume kreieren, in denen gemeinsames Lernen und Entwicklung für die einzelnen Menschen, die Teams und die Organisation möglich werden. Dies bedingt eine entsprechende Begleitung dieses Lern- und Entwicklungsprozesses durch die LeaderIn. „Ziel [...] ist, dass das Potential der Mitarbeiter/-innen [Anmerkung der Verfasserin: Menschen] optimal zur Geltung kommt und weiterentwickelt wird“ (Glöckler & Maul 2010:36). So muss eine LeaderIn die Kompetenz haben, situativ zu führen, also zu entscheiden, ob eher Lernen im Sinn von Fachkompetenzerweiterung oder Entwicklung im Bereich der Selbst- Sozial- und Reflexionskompetenz ansteht, um die Situation gestalten zu können. Damit sie die Potentialentfaltung der verschiedenen Menschen sowohl auf der fachlichen wie persönlichen Ebene gezielt und flexibel begleiten kann, benötigt sie je nach Situation andere methodische Kompetenzen. Treichel (2019) hat die verschiedenen Aufgaben der LeaderIn den beiden Leadingstilen «transaktional» und «transformational» zugeordnet (siehe Abb. 10).

Instruieren bzw. Anweisen und Delegieren gehören nach ihm zum transaktionalen Führungsstil, «Unterstützen» und «Stimulieren» zum transformationalen. Müssen fachliche Aspekte aufgearbeitet, bzw. erweitert werden, geht es darum zu klären, welche weiteren Schritte erforderlich sind. Wir bewegen uns dann im Situativen Führen in den beiden rechten Quadranten (vgl. Abb. 10). Müssen Aspekte der Persönlichkeitsentwicklung thematisiert werden, sind dann die Themen in den beiden oberen Quadranten, also im transformationalen Führen im Fokus. In komplexen und emergenten Kontexten wird transformationales Leaden sehr viel Bedeutung zukommen, weil Menschen die Situationen, die entstehen gemeinsam gestalten können müssen. Bei der gemeinsamen Gestaltung von Situationen sind Fachkompetenz und die Bereitschaft zu lernen Voraussetzung. Sie reichen aber alleine nicht mehr aus. Sie müssen mit Selbst- Sozial- Methoden- und Reflexionskompetenz ergänzt werden. Nur so können Menschen gemeinsam Situationen gestalten, dabei lernen und sich entwickeln, also ihr Potential auf fachlicher, persönlicher und sozialer Ebene entfalten.

„Dieses Konzept bestätigt die Annahme, dass es keinen universell erfolgreichen Stil geben kann, sondern dass man diesen situativ variieren muss“ (Wunderer 2011:310). Die LeaderIn passt ihren Leadingstil so den einzelnen Menschen, den Teams und der

Organisation, in Bezug auf die anstehende Aufgabe bzw. die aktuelle Situation an. Zentral ist, dass im Prozess, der mit dem Pfeil angedeutet wird (vgl. Abb. 10), die Selbstführung der Menschen zunimmt, mit dem Ziel, dass bestimmte Aufgaben an sie delegiert werden können und sie diese selbstständig und kompetent bearbeiten kann. In Bezug auf die Gestaltung von Situationen bedeutet dies, dass Menschen durch Selbstführung fähig werden, sich in verschiedenen Teams in Gestaltungsprozesse einzugeben und dabei bereit sind, fachlich zu lernen und sich in Bezug auf ihre Selbst- und Sozialkompetenz zu entwickeln, in dem sie sich selber und auch mit anderen auf diesen Ebenen reflektieren. Teams sollen ohne die Anwesenheit der LeaderInnen fähig sein, gemeinsam Situationen zu gestalten, dabei zu lernen und sich gemeinsam weiter zu entwickeln. So kann der Ansatz des Situativen Führens dahingehend erweitert werden, dass er auch den Kontext, also die Situation miteinbezieht und nicht, wie KritikerInnen sagen, ausschliesslich zwei Dimensionen (fachlich und psychologisch) ohne Bezug zur Umgebung fokussiert. Auch der andere Kritikpunkt, dass LeaderInnen immer noch als alleinige Personen gesehen werden, welche die Führungsstile in verschiedenen Führungssituationen bedarfsgerecht einsetzen können, wird hinfällig (vgl. Rieder 2014:157). Bei Gestaltungsprozessen sollen die Menschen, die eine Situation gestalten, sich auf der Sach-, Selbst- und Sozialkompetenzebene reflektieren und so gegenseitig und für sich selber Lern- und Entwicklungsprozesse initiieren. Dabei sind LeaderInnen und andere Menschen PartnerInnen, die diese Lern- und Entwicklungsprozesse begleiten.

Die Voraussetzungen bzw. vorhandenen Kompetenzen von Menschen und Teams werden als Potential gesehen, welches durch einen Ermöglichungsraum und durch Begleitung der Leaderin optimal eingesetzt, aktiviert, entwickelt und gefördert werden kann.

Situatives Führen im systemischen Sinne bedeutet, dass neben dem Blick auf die Fach- und Selbstkompetenz, in Bezug auf die verschiedenen Aufgaben, auch der Kontext, in dem eine Aufgabe erledigt wird, von LeaderInnen gezielt mitberücksichtigt werden muss. Gerade wenn es darum geht, Menschen im Kontext der Herausforderungen der Digitalisierung, in dynamischen, komplexen und emergenten Umgebungen zu begleiten, ist es wichtig, dass neben der Fach- und Selbstkompetenz auch der Sozialkompetenz, also dem Umgang mit der eigenen Fach- und Selbstkompetenz in Netzwerken, grosse Beachtung geschenkt werden muss. Wir-

Kompetenz wird dabei zu einer zentralen Kompetenz. Zudem müssen LeaderInnen Ermöglichungsräume schaffen, die Feedbackprozesse fokussieren, so dass in Kontexten die komplex und emergent sind, Gestaltung von Lernen und Entwicklung möglich wird. So wird es möglich, dass Situationen, die durch das Zusammenwirken mehrerer Faktoren unerwartet neu auftreten gemeinsam gestaltet und für das Lernen in Bezug auf die Sache und die Entwicklung der Menschen und der Organisation ko-kreativ genutzt werden können.

4.1.2 Wir-Intelligenz als Kernkompetenz fürs Situative Gestalten

Brandes (2016: 75-76) beschreibt, dass durch die mit der Digitalisierung einhergehende Demokratisierung der Informationen die Einflussmöglichkeiten der Menschen Führungskräfte mit ganz neuen Herausforderungen konfrontieren (vgl. auch Kap.2). Es müssen in Unternehmen Menschen so schnell vernetzt werden können, dass Fragestellungen in kürzester Zeit auf einer nächst höheren Ebene gelöst und Situationen dazu gestaltet werden können. Dies bedingt, dass Menschen sich schnell auf Neues einlassen und flexibel damit umgehen können. Der Bedeutung der Sozialkompetenz, welche Menschen darin auszeichnet, dass sie Kommunikations- und Interaktionssituationen entsprechend den Bedürfnissen der Beteiligten zu übernehmen fähig sind und darin effektiv handeln können, wird zentral. Dies ist auch von Bedeutung, wenn Menschen gemeinsam Situationen gestalten in denen Neuerungen aufgenommen werden müssen. Dies bedeutet, dass es wichtig ist, dass LeaderInnen Menschen auch in der Entwicklung der Sozialkompetenz begleiten und diese mitberücksichtigen, wenn es um die Potentialentfaltung der Menschen geht. Konkret bedeutet dies, dass die LeaderIn neben der Fachlichkeit und der Selbstkompetenz der Person sich auch die Frage stellen muss, wie die Menschen sich bei der Gestaltung von Situationen bei Eintritt von Neuerungen einbringen, wie sie sich in den gemeinsamen Gestaltungsprozess eingeben, diesen für sich reflektieren und mit dessen Wirkung umgehen. Selbst- und Sozialkompetenz führen zur Wir-Intelligenz, wobei die Selbstkompetenz die Voraussetzung für die Sozialkompetenz bildet. Brandes (2016:172) schreibt dazu: „Wenn wir uns selbst erkennen, können wir das Gegenüber besser erkennen. Dann können wir - wenn wir wollen - bewusst und gezielt etwas Drittes, einen Raum des «Wir» herstellen“.

Der Stellenwert der Arbeit wird sich verändern. „Es stehen Veränderungen an, für die unser Wissen aus der Vergangenheit unter Umständen nicht mehr tauglich ist, um die Umwälzungen zu erfassen, die auf uns zukommen... Die Umwälzungen werden in den kommenden Jahren ähnlich schnell auf uns zukommen, wie sich die Leistung der Computer beschleunigt hat... und das bedeutet, dass die Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt unser Vorstellungsvermögen heute noch überfordern könnte“ (Brandes 2016:46). Die Komplexität wird extrem zunehmen und emergente Kontexte werden alltäglich werden. Damit ist nicht nur die Komplexität und Unvorhersagbarkeit unserer Entscheidungsgrundlagen gemeint, sondern auch diese unserer Möglichkeiten wird sich massiv verändern. Es steht eine Transformation an (vgl. Kap. 2). Brandes (2016:60) meint dazu ziemlich radikal: „Jedes Individuum wäre damit hoffnungslos überfordert. Es braucht Offenheit und Mut, sich gemeinsam in unbekanntes Terrain vorzuwagen und eine radikal neue Denk- und Handlungsweise zu entwickeln... Wir werden unsere gesamte Kraft und alle verfügbaren Ressourcen brauchen, um gemeinsam eine Kultur des Lernens und Zusammenwirkens fördern und nähren zu können“. Brandes (2016:60) nennt eine Fähigkeit für Menschen als besonders wertvoll für die Zukunft, die «Übersetzungsfähigkeit». Sie ist ein Teil der Sozialkompetenz von Menschen. Damit ist gemeint, dass Menschen zwischen Gedanken und Gefühlen von Menschen mit unterschiedlichem Hintergrund, aus verschiedensten Kulturen und Identitäten eine Brücke bauen können. „Die Anerkennung der Vielfalt wird zum Teil der Lösung. Aber da werden Werte aufeinanderprallen, und unser Gefühl, dass wir alle Menschen sind [Anmerkung der Verfasserin: uns als gleichwertige Menschen begegnen], wird aufs Äusserste gefordert werden“ (Brandes 2016:61). Dies trifft auch auf die gemeinsame Gestaltung von Situationen zu. Deshalb muss der Wir-Intelligenz in Zukunft hohe Beachtung geschenkt werden, wenn LeaderInnen Menschen begleiten. Denn nur so werden sie fähig sein, auf eine lern- und entwicklungsfördernde Art und Weise gemeinsam vorwärts zu gehen.

Wir sind deshalb gefordert, Situationen und die anstehenden Aufgaben gemeinsam zu gestalten. Es geht dabei nicht einfach um das Lösen gegenwärtiger Probleme, sondern um das gemeinsame Gestalten von Situationen, in denen Aufgaben bearbeitet und dabei gleichzeitig gelernt werden kann. Die Fach- und die Selbstkompetenz von einzelnen Personen reichen nicht mehr aus, um dieser Komplexität zu begegnen. Es

braucht auch Sozial- und Methodenkompetenz, damit Fach- und Selbstkompetenz in Netzwerken eingebracht und gemeinsam weiterentwickelt werden kann.

Brandes (2016:78) beschreibt in Anlehnung an Laloux (2014), dass wir im Übergang in eine neue Stufe der Organisationsentwicklung sind. Mit jeder Bewegung hin in eine neue Bewusstseinsstufe der Vorstellung von Organisationen hat sich auch eine neue Ära der Menschheitsgeschichte eingeläutet. Und mit jeder neuen Stufe ging eine Veränderung unserer Fähigkeit zur Zusammenarbeit einher. Diese Zusammenarbeit fordert neben Aufgabenbezug, also Fachbezug auch Selbst-, Sozial- und gemeinsame Methodenkompetenz. Nach Brandes (2016:82) bedeutet dieser Übergang auf eine neue Stufe eine grosse Herausforderung auf kognitiver, psychologischer und ethnischer Ebene ist. Es braucht nach ihr die Bereitschaft alte Muster und Gewohnheiten zu verabschieden und sich einer neuen Sicht auf die Welt zu öffnen, sich also auch auf Ebene der Selbstkompetenz weiter zu entwickeln. Es ist klar, dass dies zu Verunsicherung, Verwirrung, evtl. auch zu Unverständnis im Umfeld und somit zu Einsamkeit führen kann. Dies bedeutet neben Arbeit an Aufgaben und an sich selbst auch die Übernahme von Verantwortung in Gruppen und den gemeinsamen Lernprozessen. Sozial- und gemeinsame Gestaltungskompetenz werden dabei wichtige Faktoren sein, ob Organisationen zukunftsfähig sind und sich gemeinsam gestaltend in den emergenten Kontexten, in denen durch Zusammenwirken mehrerer Faktoren unerwartet Neues auftritt, bestehen zu können.

Die LeaderIn ist verantwortlich dafür, dass ein veränderungsunterstützendes Umfeld geschaffen wird und Menschen ihre Fach- Selbst-, Sozial- und Gestaltungskompetenz lernen zu reflektieren und so zu mehr Selbstführung und Wir-Intelligenz gelangen. Damit solche «grossen» eigenen Lebens-, Team- und Netzwerkfragen in komplexen Kontexten, in denen Unerwartetes in die Gestaltung der Situation einbezogen werden kann, zu einer zukunftsfähigen Organisation führen, braucht es ganzheitliche und umfassende Kompetenzen.

Brandes (2016) zeigt auf, wie zentral dabei heute die Wir-Intelligenz und somit die Selbst- und Sozialkompetenz ist, um in der komplexen Umgebung der Digitalisierung sich gesund bewegen zu können. Sie schreibt

Etwas für sich selbst zu erreichen mag glücklich machen. Aber etwas für andere zu erreichen, hat das Potential uns zu erfüllen. Das Geheimnis liegt darin, zu unserem

eigenen, tiefsten Kern der menschlichen Anmut und Grosszügigkeit zurückzukehren und zu entdecken, dass alles mit allem verbunden ist... Erkennen wir also uns selbst, damit wir das Gegenüber erkennen und dadurch etwas Drittes, das «Wir» schaffen können. Sorgen wir uns um unser Selbst, sorgen wir für die Anderen und für eine bessere Welt.

Brandes (2016:172-173)

Die Kompetenz einen Raum des «Wir» mit Menschen in ihrer Verschiedenheit, sei dies in Bezug auf die Sprache, die Kultur, das Alter, die Intelligenz, das Geschlecht herzustellen und die Menschen miteinander zu verbinden, sind nach Brandes (2016:172) zentrale Aufgaben von LeaderInnen in zukunftsfähigen Organisationen. Diesen Ermöglichungsraum des «Wir» zu gestalten ist zentral, soll «Future Design» nicht nur in einzelnen Situationen, sondern ganzheitlich in der gesamten Organisation inkl. Netzwerken wirksam werden. Es geht darum unseren gemeinsamen Zukunftsraum zu gestalten, ihm ein Design zu geben, in dem sich alle mit ihrer Selbst- und Sozialkompetenz für sich und andere einbringen und so gemeinsam Verantwortung übernehmen. Wie Kontexte, bzw. Räume gestaltet sein müssen, damit ein Raum des «Wir» ermöglicht werden kann, wird in Kap. 4.3 «Ermöglichungsräume als Grundlage für gemeinsames Gestalten» beschrieben.

LeaderInnen müssen die Kompetenz haben, um Menschen in ihrem Lernen und ihrer Entwicklung zu begleiten, Räume des «Wir» anzubieten. Dies erfordert von der LeaderIn selber eine hohe Wir-Intelligenz. Nur so kann sie die Komplexität der anstehenden Herausforderungen (vgl. Kap. 2) auf einer nächst höheren Ebene zusammen mit den Menschen bearbeiten und Kontexte in denen ein «Wir» geschaffen werden kann, gestalten. So kann sie Menschen darin begleiten, ihr Lernen und ihre Entwicklung zu reflektieren und deren Bedeutung fürs grosse Ganze zu verstehen. Es geht dabei auch darum nächste Schritte einzuleiten und zu gestalten, um Reflexionen im System wirksam werden zu lassen, also anderen zugänglich zu machen. Reflexionskompetenz wird neben der Selbstführung, der Wir-Intelligenz und der Methodenkompetenz zu einer zentralen Gestaltungskompetenz. Diese wird in Kap.4.1.4 genauer beschrieben.

Individuen müssen lernen, nicht ihre Einzelinteressen durchzusetzen, sondern Situationen gemeinsam so zu gestalten, damit die beste Situation fürs übergeordnete Ganze gefunden werden kann. Diese gemeinsame Bewegung, die nicht von Profit,

sondern von Purpose getrieben ist, gibt eine enorme Kraft und Hoffnung, dass die Menschen gemeinsam den unerschütterlichen Optimismus haben, dem Sinn, ihrem Why (vgl. Sinek 2014) in ihrer Arbeit bzw. Berufung in ihrem Leben nachzugehen. Dies setzt enorme Kräfte frei und ermöglicht Potentialentfaltung (vgl. Brandes 2016:108).

Die Erweiterung des Situativen Führens um die Dimension der Wir-Intelligenz wird unten in der Abb. 11 bildlich dargestellt.

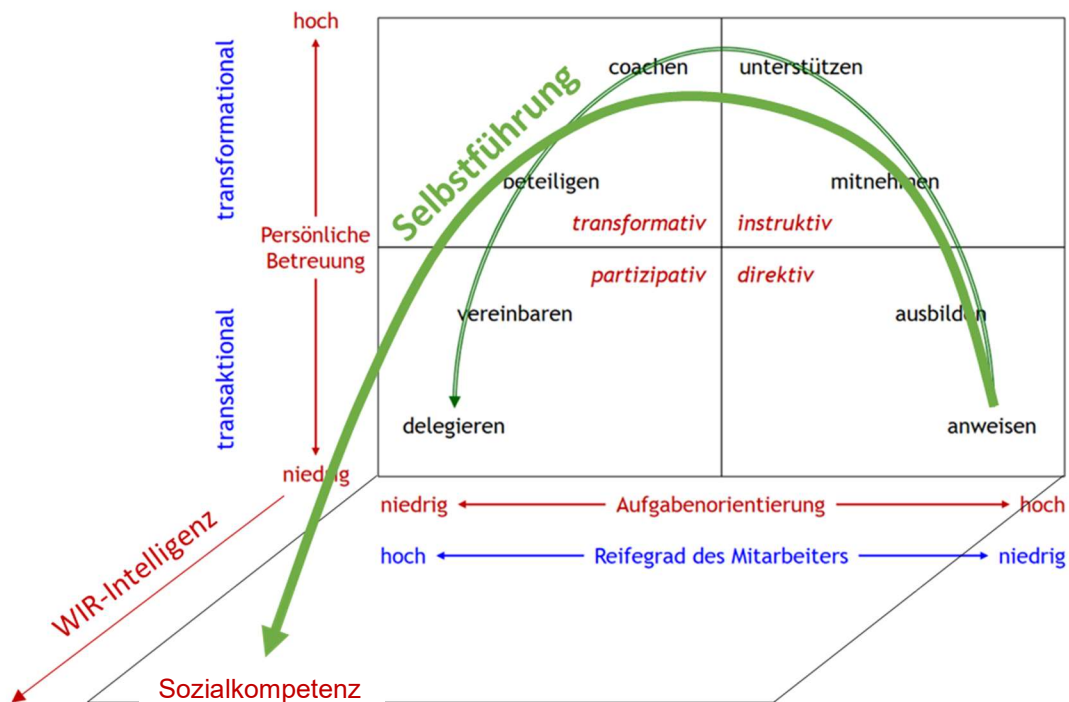


Abb. 11: Erweiterung der Abbildung 2 um die Dimension der Wir-Intelligenz: Die verschiedenen Rollen der LeaderIn in Anlehnung an die Theorie des Situativen Führens nach Hersey und Blanchard (Treichel 2019d)

Wir-Intelligenz kann nur dann entwickelt werden, wenn neben der Fach- und Selbstkompetenz die Sozialkompetenz bedeutsam ist. Diese Entwicklung zu begleiten und ein Umfeld, das diese unterstützt zu gestalten, ist Aufgabe der LeaderIn. Zentral dabei ist, dass nicht nur die LeaderIn in der Zusammenarbeit mit den Menschen Potentialentfaltung ermöglichen kann. Vielmehr geht es darum die Potentiale aller zu integrieren und mögliches gegenseitiges Partizipieren an den Prozessen zu ermöglichen. Dies bedeutet eine unermesslich viel grössere Möglichkeitsoption an

gegenseitiger Unterstützung in der Gestaltung der Entwicklung. Diese Räume und Prozesse für gemeinsame Entwicklung zu gestalten ist die Aufgabe der LeaderIn.

4.1.3 Methodenkompetenz als Kernkompetenz fürs Situative Gestalten

Soll in einer Organisation das gemeinsame Gestalten, in dem die Menschen ihr Potential ganzheitlich einbringen können als Grundlage für Entwicklung dienen, müssen Menschen wissen, erfahren und spüren, wie dieses gemeinsame Gestalten erreicht werden kann. Dazu kann z. B. das Gestaltungsmodell (Kap.5), das in dieser Arbeit aus dem Lean Change Management Modell entwickelt wurde, als gemeinsame Basis dienen, um die verschiedenen Gestaltungsprozesse gemeinsam zu verstehen und Entwicklungen einordnen zu können. Das Kennen von Modellen, wie z. B. das Gestaltungsmodell und die Kompetenz dieses alleine oder gemeinsam situativ anzuwenden, bietet eine Basis, um gemeinsam zu gestalten und darin zu «tanzen». «Tanzen» meint dabei in einem Diskurs zu verstehen, welche Bedeutung Gestaltungsschritte auf die einzelnen Menschen, die Teams, wie auch auf die Organisation haben können. Damit Gestaltungsmodelle ihre volle Wirkung in den komplexen und emergenten Kontexten entfalten können, muss es Bewegungen zulassen, vom «Kleinen» ins «Grosse» und vom «Grossen» ins «Kleine». So wird sicht-, erleb- und spürbar, wie z. B. Lernen auf der Fachkompetenzebene oder Entwicklungen in Bezug auf die Selbstkompetenz eines Menschen, Auswirkungen haben auf die Zusammenarbeit in einem Team und dadurch auch auf die Organisation. Zugleich wird auch sicht-, erleb- und spürbar, wie sich Impulse auf der Organisationsebene, in Teams und den einzelnen Menschen manifestieren können. In der Bewegung dieser Vernetzungen zu gestalten, kann mit «Tanzen» verglichen werden. Den Rhythmus aufnehmen, der in der Umgebung ist in sich zu spüren und in einem gemeinsamen Tanz, sei dies ein Paartanz, ein Kreistanz, etc. als Teil einer grossen Performance zu sehen. Es gibt einen gemeinsamen Raum, in dem wir uns bewegen, manchmal mit uns alleine, zu zweit oder auch in einer Gruppe. Die Summe aller Bewegungen gibt ein Neues, in dem wir uns einrichten und wieder in eine neue Bewegung kommen können. Dies wird auch im Kap. 3.2 gut sichtbar. Menschen beeinflussen die Situation, in die sich begeben ganzheitlich. Es macht einen Unterschied, wer sich wann mit wem trifft, um eine Situation zu gestalten.

Zentral für die Methodenkompetenz, also den Umgang mit den Modellen ist, dass Menschen sich beim Gestalten bewusst mit der aktuellen Situation auseinandersetzen. Es wird möglich sein, bewusster Facetten der Situation zu erleben und gestalten zu können, weil einem für die Reflexion ein Modell zur Verfügung steht. Zudem hilft die Anlehnung an ein Modell in gemeinsamen Prozessen, gemeinsames Verstehen zu vereinfachen. Man kann sich gemeinsam «orientieren» und sich so in der Vielheit der «Bewegungen» in einem System fokussieren. Auch für eigene innere Prozesse kann das Gestaltungsmodell, als Reflexionsunterstützung Anwendung finden.

Die LeaderIn hat Aufgabe sicherzustellen, dass die Menschen Methoden zur Gestaltung von Situationen kennen und diese in gemeinsamen Prozessen zur Anwendung kommen.

4.1.4 Reflexionskompetenz als Kernkompetenz fürs Situative Gestalten

Wie oben in Kap. 3.4 beschrieben, ist die Reflexionskompetenz von Menschen in Gestaltungsprozessen in Bezug auf ihre Fach-, Selbst- und Sozialkompetenz von enormer Wichtigkeit. Nur so können sie ihr eigenes Lernen und ihre eigene Entwicklung verstehen und gestalten. Unter Reflexion wird laut Duden (2020c) „das Nachdenken; Überlegen und die prüfende Betrachtung“ verstanden. Es geht also darum, dass man sich selbst und die Situationen, die man mitgestaltet aus einer nächst höheren Ebene betrachtet. Reflexionskompetenz in Gestaltungsprozessen meint dann, die Kompetenz sich aus einer übergeordneten Perspektive mit der eigenen Fach-, Selbst-, Sozial- und Reflexionskompetenz auseinander zu setzen und daraus handlungsleitende Folgerungen zu ziehen. Nur wenn in der Reflexion Unterschiede auf der Fach-, Selbst-, Sozial- und Reflexionsebene, die durch die Gestaltung von Situationen geschehen, wahrgenommen werden können, werden diese auch bewusst gestaltbar. So kommt der Reflexionskompetenz von Menschen in Gestaltungsprozessen in Bezug auf ihr eigenes oder das gemeinsame Lernen und die eigene oder gemeinsame Entwicklung eine grosse Bedeutung zu.

Reflexion hat viel damit zu tun, wie Menschen mit Rückmeldungen umgehen, welche Fragen sie an sich, die Umgebung stellen und welche Bedeutung sie Rückmeldungen geben können. Impulse zur Reflexion können dabei durch eigene innere Rückmeldungen stattfinden oder durch Rückmeldungen der Umgebung. Es geht dabei

darum, auf einer nächst höheren Ebene, also der Reflexionsebene, Unterschiede wahrzunehmen und denen Bedeutung geben zu können. So schreibt auch Mezirow (1997) zum Akt der Reflexion: „Reflexives Handeln (oder Achtsamkeit) ist verbunden mit größerer Genauigkeit bei der Wahrnehmung des Unbekannten und Ungewöhnlichen, der Vermeidung vorzeitiger kognitiver Festlegungen, einem besseren Selbstverständnis, größerer Arbeitsproduktivität und Befriedigung aus seiner Arbeit sowie Flexibilität, Einfallsreichtum und Führungsqualitäten“. Dies alles sind hilfreiche Gegebenheiten, die er schon 1997 formuliert hat, wenn es darum geht, im heutigen Umfeld aktiv Situationen mitgestalten zu können. So bringt eine LeaderIn die Menschen dazu, Verhalten zu reflektieren, welches sie im Alltag automatisch zeigen. Sie macht Menschen so Routine sichtbar und bringt sie in Bewusstsein, wo sie gestaltbar wird.

Menschen in ihren Reflexionsprozessen zu begleiten, ist Aufgabe der LeaderIn. Sie muss auf einer höheren Stufe reflektieren können, wie die Reflexionsprozesse von Menschen deren Situationsgestaltung beeinflussen und diese im Hinblick auf deren Selbstführung, Wir-Intelligenz und Methodenkompetenz begleiten können.

Dabei ist es laut Dewe, Ferchhoff, Scherr & Stüwe (2011) wichtig, dass Menschen, wie LeaderInnen, die andere begleiten, die eigene durch die individuelle Biografie entstandenen Deutungs- und Interaktionsmuster verstehen. Auch Klees (2020:14) weist darauf hin, dass die Selbstkompetenz von LeaderInnen zentral ist, wenn es darum geht, Menschen zu begleiten, wenn sie schreibt: „Zur Erfassung der Konstruktion von Wirklichkeit eines Gegenübers ist es notwendig, die eigenen Deutungsmuster, Interpretationen, Hypothesen und Theorien bewusst zurückzustellen, um zur inneren Distanz einer Urteilsenthaltung zu gelangen“. Es geht darum, zu verstehen, wie andere Menschen ihre Wirklichkeit konstruieren und welche Muster sie dabei leiten. „Die Phänomenologie sucht den Sinn und Grund hinter den Erscheinungen aufzuhellen“ (Klees 2020: 15). Aus hermeneutischem Verständnis geht es bei der Begleitung des Reflexionsprozesses darum durch einen Akt der Einfühlung, der Interpretation und der Überprüfung des Verstandenen durch Rekonstruktion dessen Bedeutung von Lebenswirklichkeit, die Lebenswelt des Gegenübers zu erfassen, also zu verstehen, auf welchem Hintergrund die Menschen ihre Reflexion anstellen (vgl. Klees 2020:15).

Gehen wir davon aus, dass sich Menschen je länger je mehr in Netzwerken bewegen und sich den in Kapitel 2 beschriebenen Herausforderungen der digitalen Umgebung stellen müssen, wird die Aufgabe der LeaderIn sein, die MitarbeiterInnen neben der Begleitung hin zu mehr Selbstführung auf der Fach- und Selbstkompetenz auch zu mehr Selbstführung im Bereich der Sozialkompetenz hin zu mehr Wir-Intelligenz und gemeinsamem Lernen und Reflektieren zu begleiten.

4.1.5 Menschen entwickeln Gestaltungskompetenzen – Aufgabe der LeaderIn

Möchte eine LeaderIn Menschen hin zu mehr Selbstführung in Bezug auf deren Fach-, Selbst-, Sozial- und Reflexionskompetenz begleiten, bedeutet dies, dass sie in gemeinsamen Ko-Kreationsprozessen diese alle im Blick haben muss. Sie muss zusammen mit den Menschen ergründen, welche Muster beim Handeln und Verhalten wirksam werden. Sie benötigt ein Handwerkzeug, um Reflexionsprozesse zu begleiten und auch da Muster zu erkennen, um diese in einem gemeinsamen Prozess mit den Menschen ausdifferenzieren und weiterentwickeln zu können. Zudem muss sie diese Prozesse auf die Wir-Intelligenz ausrichten und begleiten können. Dies bedingt von der LeaderIn Fachkompetenz, was das Leaden angeht, Selbstkompetenz, um sich selber in diesen Situationen zu «erkennen» und darüber zu reflektieren, wie auch Sozialkompetenz, den verschiedenen Menschen in ko-kreativen Prozessen an den Gestaltungskompetenzen arbeiten zu können, um gemeinsames «Future Design» zu ermöglichen. Nachfolgend werden drei mögliche Methoden, welche das Leaden unterstützen können, dargestellt.

Das Leaden der eigenen Person ist für LeaderInnen Grundlage und Voraussetzung für das Leaden von Menschen.

4.2 Entwicklung von Gestaltungskompetenzen von Menschen – drei mögliche Methoden für LeaderInnen

4.2.1 Das «Zürcher Ressourcenmodell» und sein Beitrag zur Unterstützung der Gestaltungskompetenz von Menschen und des Ermöglichungsraumes

4.2.1.1 Die Grundidee des «Zürcher Ressourcenmodells»

Das Zürcher Ressourcenmodell (ZRM) wurde von Dr. Maja Storch und Dr. Frank Krause an der Universität Zürich entwickelt (Storch & Krause 2007). Es ist ein Modell, das Wert auf die Selbstorganisation der einzelnen Menschen legt. In diesem Selbstmanagement-Verfahren haben sie einen neuen Typ an Zielen entwickelt, die so genannten Motto-Ziele (Storch 2010). Storch (2014) schreibt dazu: «Um Ressourcen zu aktivieren und das innere Feuer zu entfachen, so sagen wir, sind konkrete, spezifische Ziele nicht geeignet. Dies gelingt nur mit Motto-Zielen».

Dabei ist die zentrale Frage, wie man über den «Rubikon» kommt. Auf der Grundlage des Rubikonmodells nach Golewitzer und Heckhauser haben Krause, F. & Storch, M. (2006:34) den Rubikonprozess erarbeitet. Dabei wird der Weg «Vom Wunsch zur Handlung» beschrieben.

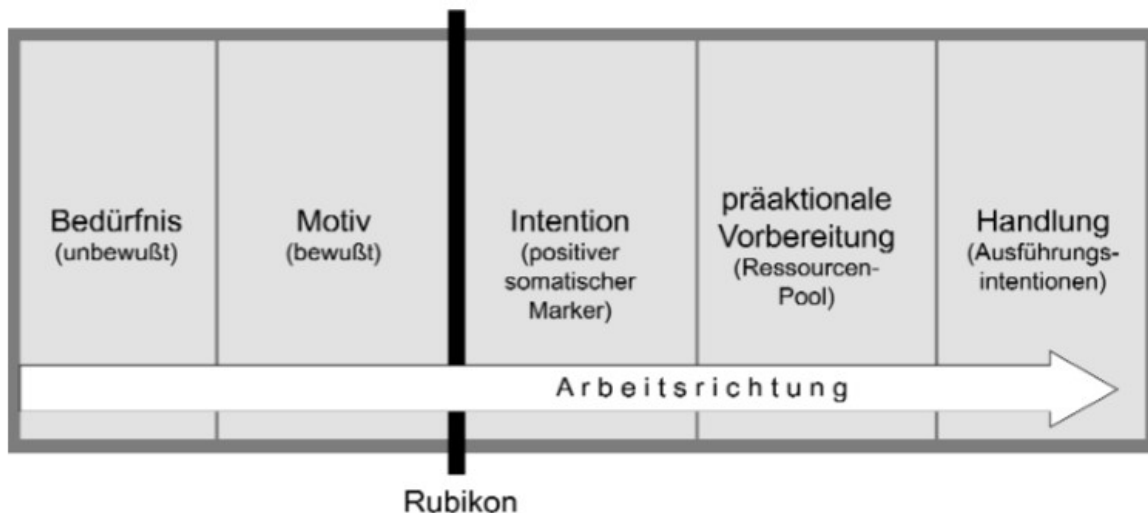


Abb. 12: Der Rubikon-Prozess im ZRM-Training (Storch et al. 2005:35)

Bevor der Rubikon überquert werden kann, brauchen Menschen ein bewusstes Motiv (vgl. Abb. 12). Diesem bewussten Motiv liegt ein unbewusstes Bedürfnis des jeweiligen Menschen zugrunde. Damit der Rubikon überquert werden kann, benötigen Menschen eine Intention, welche eine Haltung, mit der sich ein Mensch wohl fühlt, beinhaltet. Es braucht ein Haltungsziel zum Wohlfühlen. Ziel des ZRM ist ein Haltungsziel zu erarbeiten, das wegweisend für die anstehenden Handlungen ist. Dabei geht das ZRM davon aus, „dass ohne Ziele Handlungen undenkbar sind“ (Storch, 2010, S. 183).

Die untenstehende Zielpyramide zeigt auf, dass Ziele auf drei Ebenen formuliert werden können.

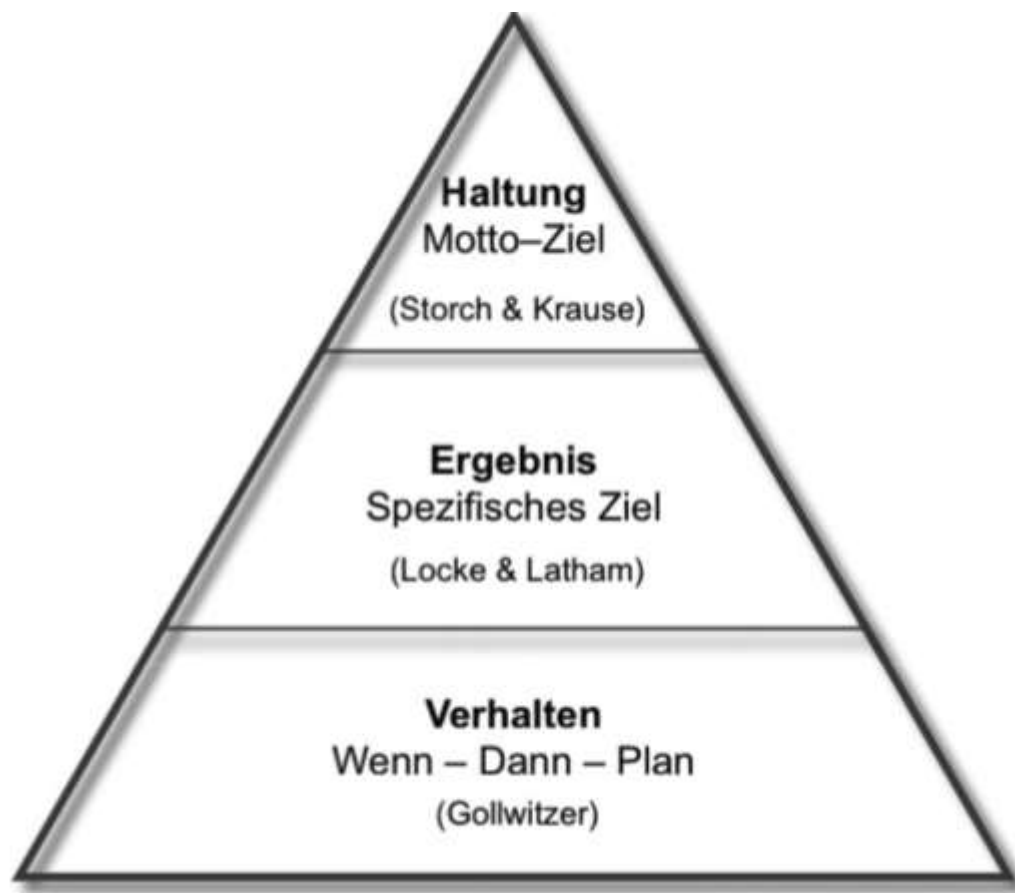


Abb. 13: Die Zielpyramide (Storch 2013:254)

Auf der untersten Ebene werden Ziele (vgl. Abb. 13) formuliert, welche die Ergebnisebene, mit der Frage «Was will eine Person?» fokussieren. Auf der Verhaltensebene werden Fragen wie «Wie, wann und wo soll etwas ausgeführt werden?» beantwortet. Die oberste Ebene zeigt auf, welche Haltung hinter einem Ziel steht. Es wird die Frage gestellt «Warum eine Person etwas tun will», also welche Beweggründe hinter einer Handlung stehen. Hier setzen die Mottoziele an. Diese unterscheiden sich von den üblichen Zielen dadurch, dass sie im Hier und Jetzt formuliert sind und nicht wie andere Ziele einen Zielzustand in der Zukunft beschreiben (Storch, M. & Faude-Kovisto, T. 2014: 334). Es geht also darum, mit Menschen mit Hilfe von Mottozielen an Haltungszielen arbeiten zu können. Inhalt ist dabei, das eigene Thema mit Hilfe des Unterbewussten zu klären. In einem ersten Schritt wird mit

einem aus vielen Bildern ausgesuchten eigenen Bild gearbeitet. Dabei überlegen die Menschen, welche Inhalte das Bild darstellt, nachher werden die Umgebung und das Formale des Bildes der Menschen beschrieben. Das ZRM ist ein systemisch ausgelegtes Vorgehen. Es bezieht auch die Ermöglichungsräume der Menschen mit ein. So werden in einem nächsten Schritt die Inhalte, die Umgebung und das Formale des Bildes des Menschen von einer oder mehreren KollegInnen beschrieben. So können die «Umwelthirne» genutzt werden, um die Assoziationen der Menschen zu erweitern. Aufgabe des Menschen ist in einem nächsten Schritt die eigenen Ideen und die der Umwelt zusammenzuführen und zu kombinieren zu eigenen Einsichten. Ziel ist und da benötigen Menschen allenfalls Unterstützung durch die LeaderIn oder KollegInnen, dass sie ihr hauptsächliches Thema für den Augenblick in einem eigenen Resumée festhalten. Am Schluss soll ein eigenes Mottoziel mit folgenden Kriterien erarbeitet sein:

Es muss als Annäherungsziel formuliert sein

- Es muss innerhalb der eigenen Kontrolle der MitarbeiterIn liegen
- Es muss erkennbar Freude machen und motivieren

Das Ziel wird dann wie «systemisch optimiert». Das bedeutet, dass die Anwendungsbereiche, die Konsequenzen und die persönlichen Verluste und Gewinne im Hinblick auf die Umsetzung des erarbeiteten Mottozieles ausdifferenziert werden. Unten dargestellt sind Fragen, welche hilfreich sein können, um den Anwendungsbereich, die Konsequenzen und die persönlichen Verluste und Gewinne von MitarbeiterInnen zu erfassen:

Anwendungsbereiche:

„Wann, wo, wobei, mit wem und wie oft möchte ich mein Ziel erreichen?“ (Treichel, 2019a:5).

Konsequenzen:

„Was passiert bzw. woran werde ich es merken, wenn ich mein Ziel erreiche? Was wird sich in meinem Leben oder um mich herum dadurch ändern?“ (Treichel, 2019a:5).

Persönliche Gewinne und Verluste:

„Was wird mein Gewinn sein und wie wird er sichtbar? Gibt es Dinge, die ich bei der Verfolgung oder nach der Erreichung meines persönlichen Zieles aufgeben oder loslassen muss?“ (Treichel, 2019a:5).

Im Anschluss an die Beantwortung dieser Fragen, müssen sich die MitarbeiterInnen überlegen, ob sie ihr bereits beschriebenes Mottoziel noch verändern bzw. optimieren möchten. Wenn ja, dann wird das neue Mottoziel nochmals festgehalten.

Als nächster Schritt werden Erinnerungshilfen (körperliche, mentale, soziale), die eigenen Ressourcen (vorhandene Stärken und Potentiale, die (weiter-) entwickelt werden sollen), die sozialen Ressourcen (private und berufliche PartnerInnen oder FreundInnen) sowie die eigenen Warnsignale und Stopp- Befehle (körperliche, mentale, soziale) erarbeitet und festgehalten (Treichel, 2019a:6).

4.2.1.2 Der Beitrag des «Zürcher Ressourcenmodells» zur Unterstützung der Gestaltungskompetenz der Menschen

Die Art der Ziele beeinflusst auch die Motivationslage der Menschen und die unbewussten Informationsverarbeitungsprozesse. Mottoziele können v. a. dort angewendet werden, wo an Haltungen gearbeitet wird. So eignen sich Mottoziele dafür, um mit Menschen ganzheitlich an Zielen zu arbeiten. Sie können durch eigene Mottoziele ihre Entwicklung selber übernehmen, sich in Situationen selber darauf beziehen und sich so besser selber führen und ihre Wirkung hin auf die Wir-Intelligenz in der Reflexion, allenfalls zusammen mit der LeaderIn, beobachten und gestalten. Motto-Ziele bieten eine gute Möglichkeit über sich und seine Entwicklung zu reflektieren.

Um an der Wir-Intelligenz zu arbeiten, bietet der Austausch unter den Menschen zu ihren Mottozielen die Möglichkeit, sich der unterschiedlichen Motivationen von Menschen einer Gruppe bewusst zu werden und so grundlegende Differenzen in der

Haltung zu besprechen. Dadurch können die Menschen gegenseitig die unterschiedlichen Potentiale nutzen und sich gegenseitig unterstützen. Diese Prozesse zu überblicken, zu steuern und sie zu ermöglichen, ist die Aufgabe von LeaderInnen. So müssen sie über die verschiedenen Haltungen der Menschen Kenntnis haben, um diese einzeln in ihrer Selbst- und Sozialkompetenzentwicklung zu begleiten. Zudem müssen sie in Gruppenprozessen reflektieren können, welchen Einfluss die unterschiedlichen Haltungen der Menschen auf die Dynamik auf das Gestalten von Situationen und somit auf das Designen der Zukunft haben.

4.2.2 Die Theorie «Von der Zukunft her führen» und ihr Beitrag zur Unterstützung der Selbstführung von MitarbeiterInnen

4.2.2.1 Die Grundidee der Theorie U: «Von der Zukunft her führen»

Otto Scharmer (vgl. 2005) ist der Begründer der Theorie U: Von der Zukunft her führen. Er hat aus der Theorie U: Von der Zukunft her führen (im Folgenden nur noch Theorie U genannt) heraus, welche eine soziale Emergenz beinhaltet, die den blinden Fleck ausleuchtet, eine soziale Technologie der Freiheit skizziert, welche diese durch Praktiken und Prinzipien des Presencing praktisch umsetzbar macht. Seine Theorie U bietet laut Fink (2016:7) eine Möglichkeit mit den Herausforderungen der Komplexität der heutigen beruflichen Kontexte umzugehen. Die Theorie U – Presencing als soziale Technik kategorisiert den Grad der Komplexität auf vier unterschiedlichen Ebenen, die er vier fundamental unterschiedlichen Feldstrukturen von Aufmerksamkeit zuordnet (Scharmer 2005: 8). „Die Theorie argumentiert, dass jedes Handeln eines einzelnen Menschen oder einer sozialen Entität (unabhängig von ihrer Grösse) aus vier unterschiedlichen Quellen oder Ebenen der Emergenz generiert werden kann – das

heisst aus vier verschiedenen Feldern von Aufmerksamkeit“ (Scharmer 2005:10). Es sind dies die folgenden Ebenen:

1. Ebene: Downloading
2. Ebene: Open Mind
3. Ebene: Open Heart
4. Ebene: Open Will

Der Mehrwert dieser Theorie ist, dass sie aufzeigt, dass ein und dasselbe Handeln zu radikal verschiedenen Ergebnissen führen kann. Das ist deshalb möglich, weil sie abhängig ist von der Aufmerksamkeitsstruktur, von der aus der Mensch die Aktivität hervorbringt. Der Absicht, also der Aufmerksamkeitsstruktur, welche hinter der Handlung einer Person liegt, muss Beachtung geschenkt werden.

Die immer komplexer werdenden zukünftigen Herausforderungen sind nur mit neuen Wegen und einem neuen Denken zu bewältigen. Dafür hat C. Otto Scharmer die „Theorie U“ entwickelt (vgl. Scharmer 2005). Neues Denken in Systeme zu implantieren ist eine ausgesprochen schwierige Aufgabe. Verantwortlich hierfür sind in erster Linie die LeaderInnen. Sie müssen dies wollen und vorleben. Mit anderen Worten: Sie müssen einen Mentalitätswechsel herbeiführen. OrganisationsberaterInnen sollten und könnten dazu die Anstöße geben und natürlich die Prozesse kompetent begleiten. Die sieben Erkenntnisräume (siehe Abb. 14 unten) werden von Scharmer (2009:69) wie folgt beschrieben:

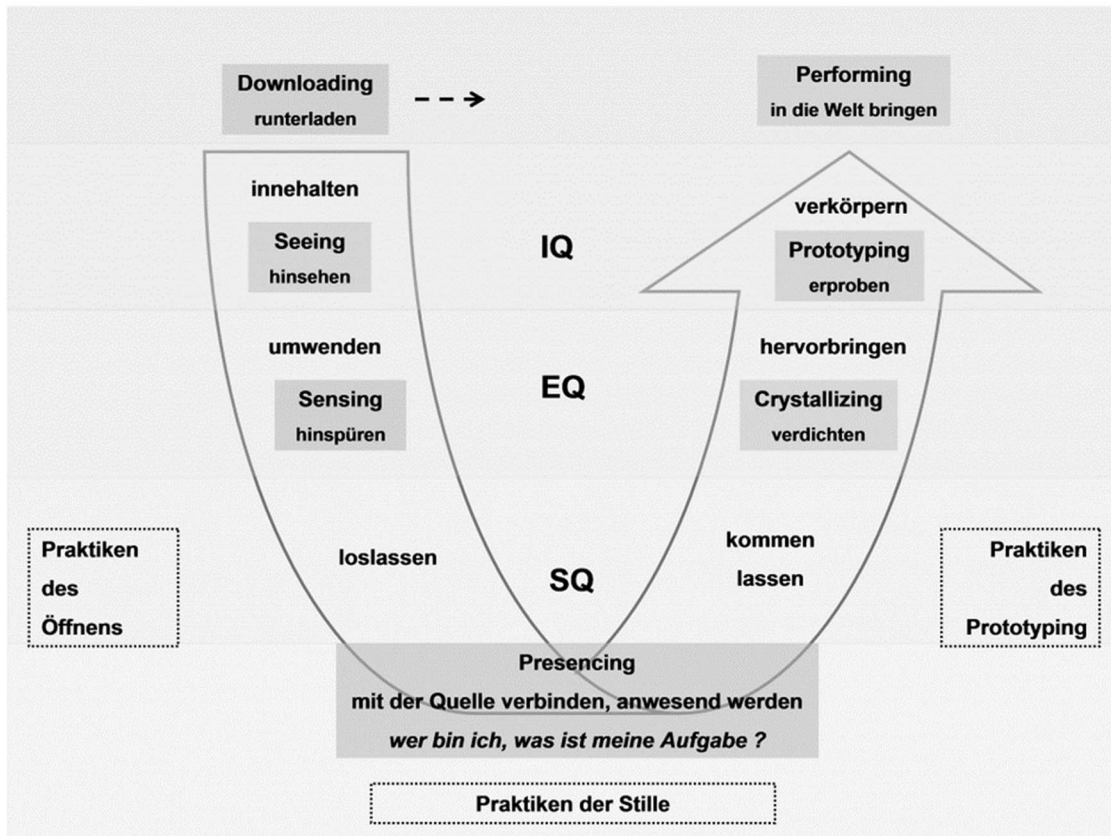


Abb. 14: Die sieben Erkenntnisräume (Scharmer 2009:69)

Runterladen: Es werden Muster sichtbar, die sich wiederholen – die Welt wird betrachtet durch gewohnte Denkmuster. Handlungen bleiben an der Oberfläche. Hier können kurzfristige Lösungen gefunden werden.

Hinsehen: Man lässt alte Sichtweisen und Urteile los und beobachtet das System um sich selber als von sich getrennt. Dies lässt einen neuen Blick auf die Sache zu ohne Wertung. Hier öffnet man sich ohne bereits eine Problemlösung zu suchen. Es geht nicht um «Richtig» oder «Falsch», es geht um gemeinsames Hinsehen.

Hinspüren: Man verbindet sich mit dem «Feld» um sich herum, spürt die Umgebung und die Verbindungen dazu. Man ist Teil des Ganzen, so verschwimmen die Grenzen zwischen dem System und der/m BeobachterIn. Beobachtetes und Beobachtendes werden eins. Das eigene Herz wird geöffnet und man versucht zu spüren, was andere Menschen erleben und wahrnehmen. Zuhören mit Empathie und sich auf andere und ihre Wahrnehmung, Erlebniswelt und Interpretations- und Verständnis-möglichkeiten einlassen, soll hier ermöglicht werden.

Anwesend werden: Zur Ruhe kommen, sich mit dem Innersten, der Quelle verbinden, ganz zu sich kommen, um daraus die entstehende Zukunft wahrnehmbar werden zu lassen. Mit dem Leerwerden, eröffnet sich die Möglichkeit etwas ganz Neues entstehen zu lassen. Es braucht Vertrauen und

Mut und Offenheit für die Situation des Nichtwissens, also einen Open Will. Ganz spüren, gegenwärtig sein, offen sein für das was entsteht aus der Quelle und der Zukunft. Die Gedanken werden ausgeschaltet, wie dies auch in der Meditation praktiziert wird. Dieser Zustand soll so lange wartend ausgehalten werden, bis die Intuition Lösungen zu entwickeln beginnt. Das braucht Vertrauen ins und Geduld fürs Neue. Scharmer (2005:11) beschreibt dies wie folgt: „Du wartest und wartest und lässt deine Erfahrungen sich mit der Situation verbinden. In gewisser Weise gibt es kein Entscheiden. Das, was zu tun ist wird (von selbst) offensichtlich.“ So kann etwas entstehen das anders ist, als das was uns bekannt ist.

«Kristallisieren»: In der Fülle der Vision und Intension durch und in Verbindung mit der Quelle, Muster herauskristallisieren und sich diese bewusst machen – so entsteht Neues das verbunden ist mit dem Ursprung.

Erproben: Neues wird erprobt: mit Prototypen und best practice kann die Zukunft in der Praxis erprobt, (weiter-) entwickelt und im System eingeschwungen werden. So können Erfahrungen im Kleinen erprobt werden und wenn etwas nicht funktioniert, kann es angepasst werden. Man erarbeitet sich so einen Erfahrungsschatz, der langsam angepasst und nachjustiert werden kann. Die Erfahrungen können dann in grössere Projekte einfließen.

Das Neue praktisch anwenden und institutionell verkörpern: Das Neue etabliert sich, wird Alltag und formt die menschliche und sachliche Umgebung.

LeaderInnen können MitarbeiterInnen und Teams im «Bewegen» durch diesen U-Prozess begleiten. Diese sind nicht linear aufeinander aufgebaut. Sie bedingen und beeinflussen einander gegenseitig. So ist jeder Veränderungsprozess einzigartig und muss auf die Umgebung und die einzelnen Menschen abgestimmt werden. Dies erhöht die Komplexität und erfordert von den LeaderInnen Flexibilität und Sicherheit im Begleiten durch dieses Vorgehen.

4.2.2.2 Der Beitrag der Theorie «Von der Zukunft her führen» zur Unterstützung der Gestaltungskompetenzen der Menschen

Die Theorie U ist eine Methode, um mit Menschen neues Fachwissen zu entwickeln, das ganzheitlich erfahrbar und echt neu ist. Es kann ins «System» der einzelnen Menschen und Gruppen integriert werden. Menschen, welche geübt sind mit der Theorie umzugehen, können sich selbstständig Fachwissen aus sich heraus aneignen. Sie können ihren eigenen Standpunkt verlassen und sich Neuem öffnen auf der Ebene des offenen Geistes, des offenen Herzens und des offenen Willens. Dies bedingt eine Öffnung der eigenen Person. Menschen müssen bereit sein, sich in Verunsicherung

zu begeben, in sich hinein zu spüren, geduldig zu sein, Stille zu nutzen, noch Unbekanntes entstehen zu lassen, Entstandenes auszuprobieren und weiterzuentwickeln. Dies fordert enorm hohe Lernbereitschaft auf der Ebene der Selbstkompetenz. Wird dieser Prozess ganz oder auch nur in Teilbereichen gemeinsam mit anderen durchlaufen, wird die Komplexität enorm erhöht. V. a. Selbst- und Sozialkompetenzen sind Voraussetzung, um diese Methoden mit Menschen anwenden zu können. Menschen müssen bereit sein, um diese Methode ganzheitlich anzuwenden und auszugestalten, sich auf einen gleichzeitig eigenen und gemeinsamen Weg zu begeben. Je weiter sie lernen über ihr eigenes Lernen, ihre eigene Entwicklung zu reflektieren und so Selbstführung in diesem Prozess zu übernehmen, desto mehr ihres Potentials werden sie in den Prozess einbringen und ihre Selbstführung ausdifferenzieren können.

Die Theorie U bietet deshalb nicht nur ein Modell, das die Menschen befähigt auf allen einzelnen Ebenen der Fach-, Selbst und Sozialkompetenz zu mehr Kompetenz und Selbstführung zu gelangen. Sie bietet auf einer Ebene darüber sogar die Möglichkeit die Reflexionsfähigkeit in einer strukturierten und sehr komplexen Art und Weise auszudifferenzieren, auf allen Ebenen, der Fach-, Selbst- und Sozialkompetenz zu einem Ganzen zu verbinden und aus sich heraus Lernen und Entwicklung hervor zu bringen. Zudem ist die Theorie U geeignet, gemeinsam zu überlegen, welche Kompetenzen in welchen Situationen vermehrt Beachtung geschenkt werden soll.

4.2.3 Das Lösungsorientierte Coaching und sein Beitrag zur Unterstützung der Gestaltungskompetenzen

4.2.3.1 Die Grundidee des «Lösungsorientierten Coachings»

Es gibt sehr viele verschiedene Coachingansätze. Hier soll der Lösungsorientierte Ansatz fokussiert werden. Dieser Ansatz arbeitet mit dem «Finden» nicht mit dem «Suchen». Dabei stehen nicht Ursachen, Probleme, Konflikte, etc. im Mittelpunkt, sondern mögliche Lösungen oder wie ein Ziel ausgestaltet werden könnte. Es wird nicht nach etwas Besserem gefragt, sondern nach Unterschieden, die erzeugt werden können. Es braucht dazu Methoden, welche diese Unterschiede sichtbar werden lassen. Das Paar Steve de Shazer und Insoo Kim Berg (1982) sind die EntwicklerIn des lösungsorientierten Modells, welches die Möglichkeit bietet, solche Unterschiede zu finden. Sie haben das Modell aufgrund von Beobachtungen in ihrer Arbeit mit KlientInnen entwickelt. Zentral war ihre Annahme, dass jede/ KlientIn ihre/seine eigene Wirklichkeit konstruiert und aus den Schlüssen, die sie/er zieht, ihr Leben gestalten. Sie zeigen in ihrer Methode auf, wie Menschen Lösungen bzw. neue Situationen entstehen lassen, die sie selbst entwickelt haben, also die nicht vom Coach gefunden wurden. Dieses lösungsorientierte Handeln kann man auch als LeaderIn einsetzen, wenn es darum geht, Menschen zu begleiten eigene Lösungen zu finden bzw. Situationen zu krieren, die in ihr «System» passen. Es ist dabei zentral, Fragen zu kennen, welche Lösungen bzw. neu kreierte Situationen fokussieren und diesen Unterschied sicht- und spürbar werden zu lassen. Das Lösungsorientierte Coaching arbeitet mit Grundsätzen, welchem die Annahme des Konstruktivismus zugrunde liegt. Dabei konstruiert jeder Mensch seine eigene Wirklichkeit. Es gibt keine für alle gültige Wahrheit. Ziel im Lösungsorientierten Coaching ist, dass die Menschen sich Stück für Stück mit den Lösungen bzw. neuen Situationen verbinden und den Raum der Probleme verlassen und in den Raum der Lösungen bzw. der Ermöglichung eintreten (Institut für Bildungscoaching, 2019).

Das Lösungsorientierte Coaching geht von folgenden Grundsätzen aus:

1. Was nicht kaputt ist, muss nicht repariert werden
2. Wenn etwas nicht funktioniert, sollte man was Anderes probieren, wenn etwas funktioniert, sollte man mehr davon machen.
3. Kleine Schritte können zu grossen Veränderungen führen
4. Es gibt immer Ausnahmen
5. Die Zukunft ist etwas Geschaffenes und etwas Wandel- bzw. Verhandelbares
6. Die KlientInnen tragen ihre Ressourcen in sich.

Als LeaderIn kann man sich verschiedenen Fragen bedienen, um Menschen lösungsorientiert bzw. beim «Hineinentwickeln» in neue Situationen zu begleiten.

Nachfolgend sind einige Ansätze für Fragen aufgelistet:

Schilderung der Situation: Aus Sicht der Gegenwart

- Fragen zur Situation, evtl. zur Geschichte
- Systemische Fragen, welche den Kontext erschliessen
- Fragen zu den eigenen Ressourcen und Massnahmen (Ressourcen installieren)
- Mögliche Befürchtungen erfragen (die gefürchtete Entwicklung)
- Was darf bleiben, wovon soll es noch mehr geben?

Schilderung des Lösungszustands in der Zukunft: Kurzformen eines Lösungsfokussierten Interviews:

- Gewünschte Zukunft, Fragen nach Unterschieden
- Fragen nach dem Kontext

Fragen nach Syst (Matthias Varga von Kibed und Insa Sparrer)

- Unähnlichkeitsfrage (Sinnvoll bei Aufstellungsarbeit)
- Dagegen (gibt es jemanden, der/die etwas dagegen haben könnte)

Mögliches Vegessenenes (Gibt es etwas, was ich dich hätte fragen sollen und dich nicht gefragt habe)
(vgl. Irma Endres, 2019:1&2))

Zum Schluss des Coachings können Ziele formuliert werden, so dass gezielt daran gearbeitet werden kann.

Rutz, K. (2014) meint: „...in Ausbildung, Beratung und im Coaching hat das Thema Selbstführung – meiner Einschätzung nach – einen hohen Stellenwert. Wir regen sorgfältige Selbstbeobachtung und Selbstreflexion an und bieten Modelle, die helfen zu verstehen, anzunehmen und sich in anderen Denk-, Fühl- und Verhaltensmustern zu üben“. Coaching bietet wie oben beschrieben eine Möglichkeit angeleitet zu einer differenzierteren und sorgfältigen Selbstbeobachtung zu gelangen. Übung in der Selbstbeobachtung und Selbstreflexion bildet die Grundlage, um sich seiner selbst und seiner Wirkung bewusster zu werden. So wird Lösungsorientierung v. a. dann angewendet, wenn es um Fragen der Entwicklung der Selbst- und somit auch der Sozialkompetenz geht. Durch wiederholtes Anwenden von Lösungsorientiertem Coaching beim Leaden, bietet sich den Menschen auf zwei Ebenen die Möglichkeit zur Weiterentwicklung. Einerseits können sie anstehende Probleme, Fragen, Unsicherheit, etc. besser verstehen, andererseits eignen sie sich beim wiederholten Üben vom Finden von Lösungen, bzw. beim Gestalten von Situationen die lösungsorientierte bzw. gestaltungsorientierte Denkart an und werden zunehmend die lösungsorientierte bzw. gestaltungsorientierte Haltung einnehmen. So findet eine Veränderung ihres Denkens, Fühlens und Handels hin zu mehr Lösungsorientierung bzw. Gestaltungsorientierung statt und es kann sich eine lösungsorientierte bzw. gestaltungsorientierte Haltung, ein erweitertes Mindset, eine erweiterte Wahrnehmung und erweiterte Handlungsoptionen etablieren. Es verändert die Art und Weise wie reflektiert wird und differenziert so die Reflexionskompetenz aus. Gelingt dies und kann diese Haltung Einfluss nehmen in Gruppen und das gemeinsame Gestalten in Gruppen, wird dadurch eine Entwicklung der Sozialkompetenz ermöglicht. So gesehen kann längerfristig eingesetztes lösungsorientiertes bzw. gestaltungsorientiertes Handeln einen wichtigen Beitrag zur WIR-Intelligenz leisten. Coaching bildet so die Möglichkeit im Bereich der Selbst-, Sozial- und Reflexionskompetenz zu mehr Selbstführung zu gelangen.

4.2.3.2 Der Beitrag des «Lösungsorientierten Coaching» zur Unterstützung der Gestaltungskompetenzen der Menschen

Sollen Menschen in der Entwicklung ihrer Gestaltungskompetenzen, also hin zur Erweiterung der Selbstführung, Wir-Intelligenz, Methodenkompetenz und Reflexionskompetenz gelangen, ist es wichtig, dass LeaderInnen erkennen, welche Situationen die Menschen in ihrer Fach-, Selbst-, und Sozialkompetenz herausfordern. Es geht darum auf einer nächst höheren Ebene als LeaderIn zu verstehen, wie Menschen hin zu mehr Gestaltungskompetenz begleitet werden können. Diese Analyse der Situation und der Reflexionskompetenz der einzelnen Menschen ist zentral für das Leaden von ihnen. In Netzwerken muss diese Analyse nicht mehr alleine von LeaderInnen übernommen werden. Diese kann auch aus den Netzwerken, in denen sich die Menschen bewegen kommen, so dass die Einschätzung der LeaderIn immer wieder eine Justierung erfährt. Gemeinsames Lernen und Entwickeln in Bezug auf die Reflexionskompetenz der Menschen zu initiieren und zu gestalten ist Aufgabe der LeaderIn. Durch gezieltes Fragen im Coaching kann die LeaderIn den Reflexionsprozess von Menschen auslösen bzw. erweitern.

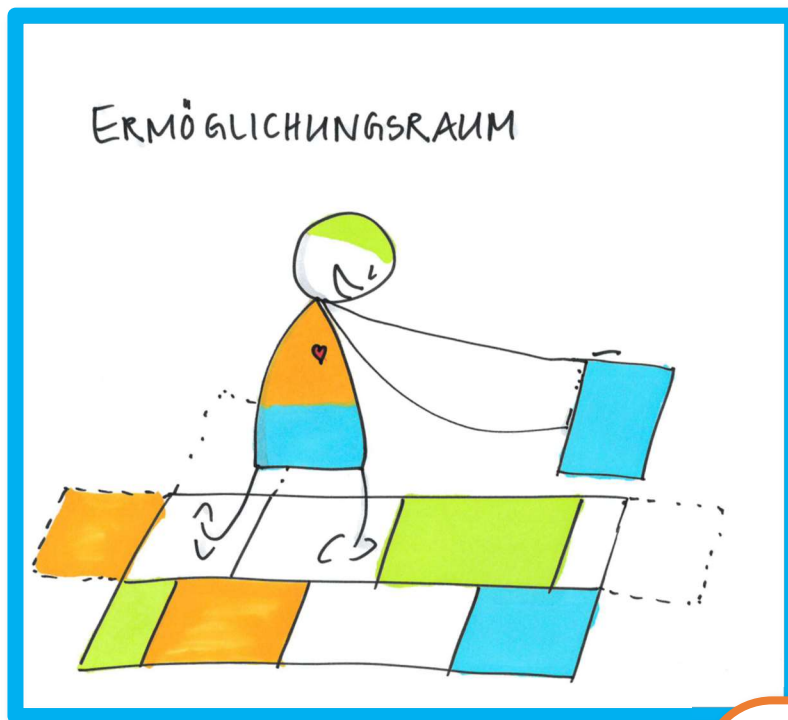
So wird es möglich, dass Menschen je länger je mehr ihre Muster und die nötigen Massnahmen kennen, um selbstständig alleine oder in Teams Situationen mit Blick auf die Wir-Intelligenz und den «Purpose» der Organisation gestalten zu können. Sie müssen dazu ihre eigenen Muster erkennen (Selbstkompetenz), erkennen, welches Wissen bzw. welche Fähigkeiten sie in Bezug auf die Fachkompetenz mitbringen bzw. erweitern müssen und wie sie gemeinsam mit anderen dieses entwickeln können und wie sie sich als Menschen in eine Gruppe einbringen können. Dazu müssen sie sich ihrer Fach-, Selbst- und Sozialkompetenz bewusst sein und sich auf der Ebene der Selbstreflexion weiterentwickeln, um die Wechselwirkungen dieser Kompetenzen erfassen und erweitern zu können. Als LeaderIn bedeutet dies, dass man erkennen muss, wie die Menschen reflektieren und dass man Methoden kennen muss, sie darin zu begleiten. Wichtig ist, dass die LeaderIn nicht mehr nur die einzelnen Situationen, die gestaltet werden im Blick haben, sondern auch den Prozess der Selbstreflexion auf der Fach-, Selbst- und Sozialkompetenzebene, welcher die Menschen durchlaufen, die diese Situation gestalten. Kann die LeaderIn die Menschen darin hin zu differenzierterer Selbstreflexion führen, legt sie einen wichtigen Grundstein im Hinblick auf die Entwicklung der Selbstführung der Menschen.

4.2.4 Unterstützung hin zur Ausdifferenzierung der Reflexionsfähigkeit im Hinblick auf die Wir-Intelligenz

Wird in einer Organisation dem sozialen Aspekt, also den Auswirkungen auf das soziale Gefüge, die Wir-Intelligenz in und ausserhalb der Organisation bei der Gestaltung einer Situation Beachtung geschenkt, müssen die Menschen von den LeaderInnen auch dahingehend begleitet werden. So muss nicht nur die Selbstreflexion der Menschen im Hinblick auf die Fachlichkeit und die eigene Persönlichkeit im Fokus sein, sondern auch, welche Auswirkungen die einzelnen Gestaltungsvorhaben und viel mehr noch welche Wirkungen die «Gestaltungsmuster» der einzelnen Menschen in ihrem Umfeld haben, bzw. auf das «Wir» haben. Nur so können Menschen die Art und Weise wie sie reflektieren an einem grösseren Ganzen messen. Voraussetzung, dass dies überhaupt geschehen kann ist, dass die Wir-Intelligenz für die LeaderInnen von Bedeutung ist und sie die Menschen dazu befähigen, Selbstreflexion an der Wir-Intelligenz ausrichten zu können.

Damit «Future Design» seine Wirkung entfalten kann, braucht es neben Gestaltungskompetenzen von Menschen auch Räume, die Gestaltung ermöglichen. Diese werden im folgenden Kapitel beschrieben.

4.3 Durch das Gestalten von Ermöglichungsräumen hin zu «Future Design»



Ein Ermöglichungsraum soll Selbstführung ermöglichen und gleichzeitig die Wir-Intelligenz fokussieren. Er soll die Möglichkeit bieten gemeinsam zu gestalten und dabei Raum für Lernen und Entwicklung schaffen.

4.3.1 Ermöglichungsräume als Grundlage für gemeinsames Gestalten

Die LeaderIn ist verantwortlich für die Begleitung der Entwicklung der Menschen (35) und für die Gestaltung der Entwicklung des Ermöglichungsraumes. Dabei muss sie sowohl in Bezug auf den Ermöglichungsraum, wie auch auf die ganzheitliche Entwicklung der Menschen auf einer übergeordneten Ebene die Zusammenhänge reflexiv erfassen können, um ein Verständnis der Situation zu kreieren. Sie muss die Entwicklung der Organisation, die der Teams und die der einzelnen Menschen begleiten können. Sinnvollerweise soll sie das nicht alleine tun, sondern in

Zusammenarbeit mit den LeaderInnen der Abteilungen, etc. denn es ist hilfreich gemeinsam ein Verständnis der aktuellen Situation zu kreieren, um die eigene Sicht erweitern und reflektieren zu können. Dabei ist zentral, dass in Gesprächen nicht nur die Fachentwicklung in einer Abteilung thematisiert wird, sondern auch die Art und Weise, wie zusammengearbeitet wird und wie die Entwicklung der einzelnen Menschen verstanden werden kann. Denn wollen wir dem Menschen als «Wunder» begegnen und ihn nicht wie Hüther (2020) sagt «zum Objekt machen», müssen wir den anderen Ebenen genau gleich Beachtung schenken, wie der Fachkompetenzebene. Gestaltung und Entwicklung erfolgt bei jeder/ m Einzelnen, im Team und auf der Ebene der Organisation. Dies bedeutet eine unermesslich viel grössere Möglichkeitsoption an gegenseitiger Teilhabe an der Gestaltung der Entwicklung. Durch die Gestaltung des Ermöglichungsraum, legt die LeaderIn die Grundlage, dass Menschen ihr Potential entfalten und gestaltend in die Organisation einbringen können.

Für LeaderInnen besteht die Aufgabe also darin, wollen sie «Future Design» gemeinsam leben, dass sie Menschen im Aufbau der Gestaltungskompetenzen begleiten (vgl. Kap.4.1) und mit ihnen Möglichkeitsräume schaffen kann. So können Situationen mit Blick auf das «Wir» gemeinsam gestaltet werden. Ein Ermöglichungsraum soll also so gestaltet sein, dass er Selbstführung ermöglicht und gleichzeitig Wir-Intelligenz fokussiert und sowohl Profit und Purpose im Blick hat. Wenn wir dabei die Grundlagen von Brandes (2016:173) beachten, die besagt, dass wir uns selbst erkennen müssen, damit wir das Gegenüber erkennen können und uns das ermöglicht ein «Wir» zu schaffen, wird klar, dass wir hier von einem Ermöglichungsraum in Abgrenzung zu einem Forderungsraum sprechen. Ermöglichung bedeutet, dass wir davon ausgehen, dass alles verbunden ist und von Menschen gefordert wird, dass sie sich so einbringen, dass ein «Wir» entstehen kann. So müssen sich Menschen, die gemeinsam Situationen gestalten, damit ein «Wir» entstehen kann, neben sich auch das Gegenüber erkennen. Dies schliesst aus, dass Menschen einen Ermöglichungsraum für sich zu einem Forderungsraum machen, indem sie ihre eigenen Interessen ohne Berücksichtigung des Gegenübers durchsetzen. Ermöglichungsräume sind dazu da, dass Menschen sich alle als «Ganzes» eingeben können. In Organisationen sollen nach Brandes (2016:173) die „...inneren Radian des Denken, Fühlens und Handelns zu einem Wir.. “ erweitert

werden, damit bewusst und gezielt etwas Drittes, ein Raum des «Wir» entstehen kann, welcher die Grundlage für gemeinsames Gestalten von Situationen bietet.

An dieser Stelle der Arbeit sollen drei Modelle, welche die Analyse und somit auch die Ausgestaltung eines Ermöglichungsraumes unterstützen können, dargestellt werden. Denn wie Little (2016) schreibt: „Ohne ein Framework oder ein mentales Modell des Gesamtkonzepts tasten ... [Anmerkung der Verfasserin: Menschen] im Dunkeln herum und vollbringen einmalige Handlungen, die keinen Zusammenhang in einem grösseren äusseren Kontext besitzen“.

Es braucht deshalb eine Ausrichtung inhaltlicher Art an der Mission und Vision, an Purpose und Profit sowie an persönlicher und sozialer Art an der Wir-Intelligenz.

Für die Ausrichtung von Gestaltungsprozessen an der Mission und Vision und Wir-Intelligenz können u. a. das 8 Schritte-Modell von Kotter, das Duale System von Kotter oder das 7S-Modell von McKinsey den Menschen Orientierung geben. Little (2016) spricht dabei von Frameworks, von ihm auch Rahmengerüste genannt, innerhalb derer Grenzen Gestaltung stattfinden soll. In dieser Arbeit werden sie Ermöglichungsraum genannt. In einem Ermöglichungsraum soll ein gemeinsames «Wir» entstehen können. Die nachfolgenden Modelle, die als Beispiele dienen, sollen helfen aufzuzeigen, worauf bei der Gestaltung von Ermöglichungsräumen geachtet werden kann und welche äusseren Faktoren mitreflektiert werden müssen, wenn gemeinsam Situationen gestaltet werden.

4.3.2 Die 8 Schritt nach Kotter

4.3.2.1 Einführung

Kotters 8 Schritte (vgl. Abb. 15), geben mögliche Hinweise worauf bei Gestaltungsprozessen geachtet werden kann. Sie können als Reflexionsorientierung bzw. als Möglichkeit verschiedene Teile des Ermöglichungsraumes zu fokussieren genutzt werden.



Abb. 15: 8-Stufen Modell (Kotter 2012)

Unten sind die 8 Stufen nach Kotter (2012) angewendet auf «Future Design» beschrieben. Sie dienen als Reflexionsorientierung in Bezug auf die Ausgestaltung des Ermöglichungsraumes. Die Schritte sind nicht mehr als lineare Abfolge gedacht. Sie beeinflussen einander gegenseitig und stehen so in Abhängigkeit voneinander. Dies wird ersichtlich in der Abb. 16.

A: Das Schaffen eines Klimas für den Wandel

- Dringlichkeit in Bezug auf eine Chance entstehen lassen
- Öffne die Situation für Menschen, welche Begeisterung für die Gestaltung der Situation mitbringen und Verantwortung für das Lernen und Entwickeln übernehmen
- Entwickle eine Vision, die du mit anderen ausgestalten möchtest
- Kommuniziere die Vision des Wandels

B: Implementieren: Das Team einbinden und befähigen

- Arbeit am System und Empowerment

- Zeige den Menschen, dass die Neugestaltung bereits begonnen hat, welche Chancen sich auftun und wie sie ihre Widerstandsfähigkeit nutzen, um «dran zu bleiben»

C: Knüpfe an die ersten Gestaltungsschritte an, leite weitere Gestaltungsschritte ab und lass durch deren Wirkung eine neue Kultur entstehen

- Bleibe dran, indem du die Wirkung der Neugestaltung aufzeigst und nutze die entstandene Kraft und die Wirkung
- Die Gestaltung ist abgeschlossen und «eingeschwungen» ins System, so dass den Menschen, den Teams und der Organisation Stabilität und Sicherheit in einer neuen Form finden

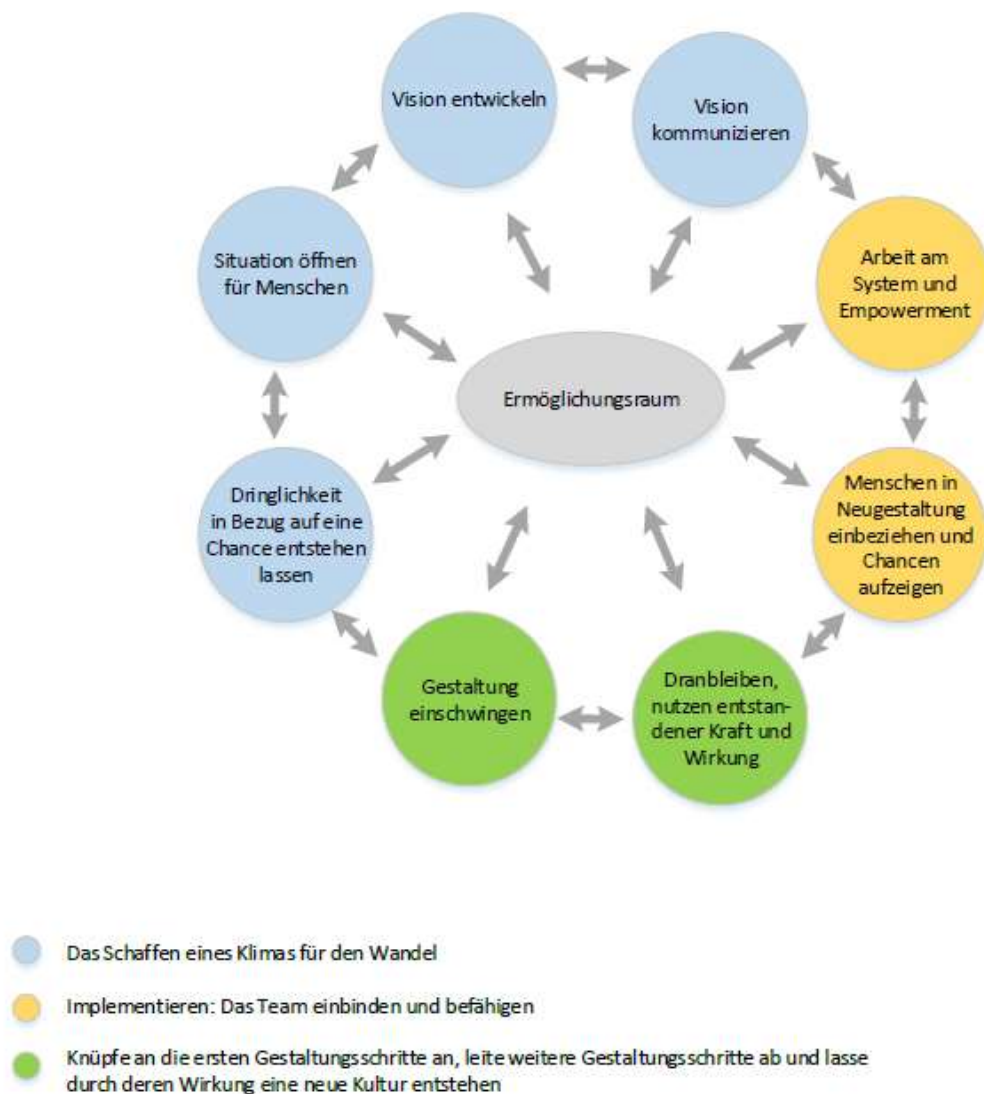


Abb. 16: Modell des Ermöglichungsraumes, Stalder Kaiser, K. (2021) in Anlehnung an (Kotter 2012)

Die 8 Schritte bzw. Foki bieten die Möglichkeit, dass als LeaderIn die Gesamtheit des Gestaltungsprozesses mitberücksichtigt wird und auf allen Stufen, die Möglichkeiten, die sich dadurch bieten, situativ fokussiert werden können. Diese können mit verschiedenen Tools bearbeitet werden. In der Beschreibung der 8 Schritte von Kotter (2012) unten, werden in dieser Arbeit eine Haltung «aktiver» Gestaltung fokussiert. So macht es einen Unterschied, ob in Schritt 1 von «Dringlichkeit aufzeigen» oder «Dringlichkeit erzeugen» gesprochen wird. «Dringlichkeit aufzeigen» bedeutet, dass man selber weiss, was richtig ist und das nachvollziehbar kundtut. Man arbeitet

sozusagen im System. «Dringlichkeit erzeugen» hat den Fokus, dass man das System so gestaltet, dass Dringlichkeit erleb- und sichtbar wird. Man arbeitet am System. Dies sind zwei ganz unterschiedliche Haltungen gegenüber Gestaltungsprozessen. Bei der Gestaltung eines Ermöglichungsraums liegt der Fokus auf der Arbeit am System. Eine Leaderin hat die Aufgabe, die Arbeit am System so auszurichten, dass Gestaltungsprozesse möglich werden. Kotters (2012) Beschreibung der 8 Schritte sind sehr auf Veränderungen in Bezug auf «fachliche» Elemente wie Erhöhung des Marktwertes etc. bezogen, also fokussieren den Managementansatz. Dieser muss, mit Blick auf das erweiterte Situationsmodell (vgl. Kap. 3.2), also dem ganzheitlichen Einbezug von Menschen. In der Beschreibung unten werden die Elemente von Kotter (2012) deshalb ergänzt mit persönlichen (Selbstkompetenzebene) und sozialen (Sozialkompetenzebene) Elementen und der Reflexion von diesen. Dies wird teilweise auch ersichtlich in der Wahl der Titel der einzelnen Schritte. Diese sind auf den Inhalt angepasst worden.

Die 8 Schritte nach Kotter (2012) können in drei Gruppen unterteilt werden (vgl. Treichel 2020b). Schritte 1-4 sind diejenigen, welche den aktuellen Status, bzw. die aktuelle Situation fundamental in Frage stellen. Bei den Schritten 5-7 wird die Entwicklung hin zu einer neuen Situation fokussiert und mit Schritt 8 wird die dauerhafte Verankerung der neuen Situation gesichert.

4.3.2.2 Beschreibung der 8 Schritte von Kotter in Bezug auf die Gestaltung von Möglichkeitsräumen

A: Das Schaffen eines Klimas für den Wandel

1. Dringlichkeit in Bezug auf eine Chance entstehen lassen

Damit Menschen eine Situation gestalten möchten, müssen sie laut Kotter die Dringlichkeit erkennen. Dies kann aus einem Gefühl der Inkohärenz entstehen oder auch aufgrund von fachlichen Analysen, die zu Inkohärenz führen (vgl. Kap. 3.3). Dringlichkeit für Gestaltung kann auf sachlicher (Marktanalyse, Wettbewerbsrealitäten, etc.), auf persönlicher (Ängste, Potentialentfaltung, Interesse, etc.) oder auch sozialer (Teamperformance, Teamdynamik, Zusammenarbeitsformen, etc.) Ebene stattfinden. Eingangstor für Lernen und

Entwicklung kann also die Fachkompetenzebene, die Selbstkompetenzebene oder auch die Sozialkompetenzebene sein. So können Gestaltungsprozesse auf der persönlichen Ebene, z. B. Gestaltung des Umgangs mit eigenen Mustern, auf sozialer Ebene, z. B. Gestaltung der Kommunikation in herausfordernden Situation oder auf fachlicher Ebene, z. B. Gestaltung einer neuen Marketingstrategie eine Dringlichkeit entstehen lassen.

2. Öffne die Situation für Menschen, welche Begeisterung für die Gestaltung der Situation mitbringen und Verantwortung für das Lernen und Entwickeln übernehmen:

Es ist wichtig, für die Gestaltung einer Situation frühzeitige AnwenderInnen, sogenannte «Early Adopters» zu finden. Das sind die Menschen, welche Begeisterung zeigen für das anstehende Gestaltungsvorhaben. Little (2016: Pos. 441 von 2361/ 19%) schreibt dazu: „Finde die Menschen, die motiviert sind zu lernen und hilf ihnen dabei, Change Agents [Anmerkung der Verfasserin: GestaltungsagentInnen] zu werden“. So sehen die anderen Menschen, dass ihre KollegInnen motiviert sind, sich einbringen und wirksam werden. Sie können zuerst zusehen und erste «Ergebnisse» beobachten. Dies führt zu Sicherheit und die Begeisterung kann «überspringen».

Bei der Öffnung der Situation für Menschen, ist es wichtig, dass Menschen aus möglichst vielen betroffenen Bereichen sich einbringen können, um die breite Fachlichkeit und die verschiedenen Blickwinkel mit einbeziehen zu können. Das Team muss gemeinsam Verantwortung für das Gestalten der Situation und ihr Lernen und ihre gemeinsame Entwicklung übernehmen. Sie müssen Wir-Intelligenz haben und diese gemeinsam weiterentwickeln wollen.

Für Prozesse auf der Selbstkompetenzebene und der Teamebene könnte eine Begleitperson (SupervisorIn, BeraterIn, MentorIn, etc.) zugezogen werden. Oder wenn man Erfahrung hat mit eigenen Gestaltungsprozessen, könnte auch die Methode von Schulz von Thun (2016) mit dem «Inneren Team» zur Anwendung kommen.

Gibt es eine Dringlichkeit in einem Team die Zusammenarbeit neu zu gestalten, müssen alle mit einbezogen werden. In diesem Fall ist es sinnvoll, zusammen Entwicklungsprozesse zu initiieren.

3. Entwickle eine Vision, die du mit anderen ausgestalten möchtest

Eine Neugestaltung benötigt eine Richtung. Dazu gehören vielerorts eine Strategie und eine Vision die bekannt sind und eine Ausrichtung ermöglichen. Eine Vision kann ein Leuchtturm sein, dessen Licht die Richtung vorgibt. Da Menschen sich Bilder besser einprägen und «mittragen» können, ist es auch möglich, die Vision in einem Bild festzuhalten. Das Bild kann neben andern Arbeitsinstrumenten an Wänden befestigt werden, die gut von den Menschen in der Organisation frequentiert sind.

Brandes (2016) zeigt in ihrem Buch (vgl. Kap.4.1.2) eindrücklich auf, dass es für Organisationen, welche zukunftsfähig sein wollen, zentral ist, dass diese sich an dem WE-Q (Wir-Intelligenz) ausrichten, welche sinn- und identitätsstiftende Formen des Lebens inkl. des Arbeitens beinhalten.

Die Veränderungsvision muss also auch auf der persönlichen Ebene für die einzelnen Menschen Sinn machen, denn Wir-Intelligenz setzt Selbstkompetenz und Sozialkompetenz (vgl. Kap.4.1.2) voraus. Dies bedeutet auch, dass die Veränderungsvision mit einem Kohärenzgefühl einhergehen muss oder dieses entstehen lassen kann (vgl. Kap. 3.3). So fordert eine Neugestaltungsvision auch eine Auseinandersetzung jedes/r Einzelnen mit seiner/ihrer Selbsterkenntnis. Auch wenn es um die Gestaltung der Selbstkompetenz geht, helfen Bilder, eigene Visionen festzuhalten. Storch (2014) arbeitet im wirksamen Zürcher Ressourcen Modell mit Bildern, wenn es darum geht, sich mit der eigenen Entwicklung auseinander zu setzen.

Soll in einem Team Entwicklung bzw. Neugestaltung stattfinden, muss das Team gemeinsam eine Vision entwickeln, wie die zukünftige Zusammenarbeit gestaltet werden soll.

4. Kommuniziere die Vision des Wandels

Gerade wenn ein Bild zur Vision erstellt wurde, kann dieses in verschiedenen Bereichen der Organisation noch ausdifferenziert werden. Durch das Aufhängen von Bildern bietet sich die Möglichkeit, dass die Menschen miteinander darüber ins Gespräch kommen. Der Wandel und die Wirkungen, die erkenn- und sichtbar werden sollen, müssen auf möglichst vielen Kanälen kommuniziert werden. Kommunikation ist dabei zu unterscheiden von Information. Kommunikation setzt voraus, dass ein Austausch möglich wird und nicht einfach Inhalt «transportiert» wird. Kommunikation soll immer wieder stattfinden, gerade in Gestaltungsprozessen und den damit einhergehenden Feedbackschlaufen, ist Kommunikation etwas sehr Zentrales, wenn nicht das Wichtigste überhaupt. Nur über gemeinsames Reflektieren der Wirkung von einzelnen Gestaltungsvorhaben, wird es überhaupt möglich, sich gemeinsam ein Bild zu verschaffen, wie sich neue Situationen in einer Organisation zeigen.

Auf persönlicher Ebene, wenn an der Selbstkompetenz gearbeitet wird, ist es oft hilfreich, wenn man sich über eigene Erfahrungen, Entwicklungsschritte, etc. mit jemandem austauschen kann. Dies kann je nach Situation in einem professionellen Setting oder aber auch kollegial geschehen.

Auch wenn es darum geht in Teams Entwicklungen zu gestalten, ist es wichtig, der Kommunikation grosse Beachtung zu schenken. Gute Kommunikation in solchen Prozessen kann dabei sehr förderlich, schlechte entsprechend hemmend sein. Kommuniziere den Wandel bedeutet, dass klar wird, welche Vision ein Team gemeinsam verfolgt und auch welche Potentiale die einzelnen Menschen mitbringen. Kennt man diese voneinander, können sie sehr viel effektiver eingesetzt und im Sinne einer Integration der einzelnen für die Gestaltung wirksam werden. Integration meint dabei aus soziologischer Perspektive, die „Verbindung einer Vielheit von einzelnen Personen oder Gruppen zu einer gesellschaftlichen und kulturellen Einheit“ (Duden 2020a). Im Zusammenhang mit einem Team, kann von Integration gesprochen werden, wenn die Verbindung unter den Teammitgliedern geschaffen werden kann. Wenn Gestaltungsprozesse von den Menschen partizipativ und sinnstiftend mitgetragen und gestaltet werden sollen, ist

es zentral, dass Menschen in Teams integriert sind. Dabei kann es sich um Teams, welche ausschliesslich der eigenen Organisation angehören handeln und auch um solche, die sich durch Netzwerke über die Organisationsgrenzen hinaus bilden. Es ist davon auszugehen (vgl. Kap. 2.1) dass sich durch die Digitalisierung, «organisationsübergreifende» Teams aus Netzwerkarbeit herausbilden. Speziell bei solchen ist es wichtig, dass deren entwickelte Visionen kommuniziert und mit den Visionen der Organisation laufend abgestimmt und justiert werden und umgekehrt.

B: Implementieren: Das Team einbinden und befähigen

5. Arbeit am System und Empowerment

Schaffe Systeme und Strukturen, welche die Neugestaltung unterstützen. Dies beinhaltet auch, Systeme und Strukturen zu verabschieden, die hinderlich sind, bzw. die Neugestaltung hemmen. Menschen müssen dazu ermächtigt werden, durch die Übertragung von Verantwortung, dass sie ihre Interessen, Ideen selbstverantwortlich und selbstbestimmt vertreten. Menschen sollen ihre Gestaltungsspielräume nutzen und ihre Potentiale (er-) kennen und sie einbringen. Damit dies gelingen kann, braucht es in einer Organisation eine Vertrauenskultur, entsprechende Qualifizierung und die Bereitschaft, dass Verantwortung entsprechend verteilt ist. (Wikipedia 2020). Die Qualifizierung hin zur Selbstführung der einzelnen Person, von Teams und der Organisation soll dabei auf der Fach-, Selbst-, Sozial- und Reflexionskompetenz stattfinden. Nur so kann sichergestellt werden, dass Entwicklung ganzheitlich, d. h. mit Kognition, Emotion und Handlungswissen erfolgen kann. In Bezug auf Fachkompetenz ist es wichtig bei der Arbeit am System, dass der Methodenkompetenz der einzelnen Menschen Beachtung geschenkt wird. Gemeinsame Neugestaltungen brauchen gemeinsame Methoden die ihnen Orientierung geben, sollen die Menschen dabei ihre Potentiale einbringen und in einem ko- kreativen Prozess diese ausgestalten. Das Gestaltungsmodell (vgl. Kap. 5) kann dafür genutzt werden kann.

6. Zeige den Menschen, dass die Neugestaltung bereits begonnen hat, welche Chancen sich auftun und wie sie ihre Widerstandsfähigkeit nutzen, um «dran zu bleiben»

In der Phase 6 nach Kotter (2012) geht es darum, dass die Begeisterung der einzelnen Menschen, der Teams und der Organisation für die Neugestaltung aufrechterhalten werden kann. Dabei können u. a. Quick Wins hilfreich sein. Neben fachlichen Quick Wins, sollen auch solchen auf der persönlichen und sozialen Ebene im Team Beachtung geschenkt werden. Denn ob die Menschen an der Gestaltung «dran bleiben» hängt stark davon ab, ob sie sich als wirksam erleben und wie sie mit Widerständen umgehen, also über welche Resilienz sie verfügen. Empfinden sie Widerstände bzw. andere Entwicklungen als Herausforderung und spannend, als Chance für inneres Wachstum oder das gemeinsame Wachsen im Team, dann werden sie mit unerwarteten Situationen kreativ und proaktiv umgehen können. Sie können solchen Situationen gegenüber Offenheit und kognitive Flexibilität entgegenbringen (Brandes 2016: 165) und sind bereit für weitere Schritte.

C: Knüpfe an die ersten Gestaltungsschritte an, leite weitere Gestaltungsschritte ab und lass durch deren Wirkung eine neue Kultur entstehen

7. Bleibe dran, indem du die Wirkung der Neugestaltung aufzeigst und nutze die entstandene Kraft und die Wirkung

Nachdem erste Schritte erfolgt sind und deren Wirkung sicht- und erlebbar werden, wird von Menschen erneut ein «Dranbleiben» gefordert, das sich v. a. dann einstellt, wenn sie Sinn darin finden (Brandes 2016: 166). Es muss auch nach ersten Erfolgen «Bewegung» im System bleiben, damit weiterhin Energie für die Ausgestaltung entstehen kann.

Lernen Menschen, dass sich durch Ko- Kreation immer wieder neue Wege zeigen und gemeinsam finden lassen, auch wenn es zwischenzeitlich zu Widerständen kommt, können sie sogar «Begeisterung» für Widerstände entwickeln. Sie lernen, dass Inkohärenz ausgehalten werden muss, damit Kohärenz hergestellt werden

kann. Natürlich ist es gut, wenn sich dabei immer wieder Neuerungen zeigen, die begeistern und Sinn stiftend sind, damit die Menschen spüren, dass es sich lohnt, sich auf weitere gemeinsame Schritte einlassen zu können. Dies gilt für Neugestaltungen auf persönlicher, auf Team- wie organisationaler Ebene.

Wird die Wirkung einer Neugestaltung sicht- und spürbar für andere Menschen, Teams oder Organisationen oder NetzwerkpartnerInnen, gibt dies Kraft für die weitere gemeinsame Gestaltung. Dafür ist es wichtig, dass über die Wirkung gesprochen und wo nötig daran anknüpfend weitergestaltet wird. Es muss gut beobachtet werden, wann eine Neugestaltung stabil in die Organisation «eingeschwungen» ist. Das bedeutet, deren Wirkungen müssen sicht- und spürbar sein. Bestehen zu viele Gestaltungsvorhaben «neben-» oder «miteinander» kann dies zu grosser Unruhe führen. Dies ist manchmal nötig, wenn es ums «Überleben» von Organisationen geht, ansonsten sind Neugestaltungen besser von Menschen getragen, wenn das System bzw. die Organisation, das Team, der einzelne Mensch in einen «sicheren» Modus kommen und neue Muster (vgl. Kruse 2008) sowohl in der Organisation und der Zusammenarbeit in Netzwerken, in Teams und bei den Menschen selber stabil ausbilden können, bevor neue «Bewegungen» initiiert werden.

Durch Feedbackschlaufen im Gestaltungsmodell (vgl. Kap.5), kann im Wissen darum, dass der Schritt «Gemeinsam Impulse setzen und im Raum ermöglichen» nur eine Option ist und dieser entweder ersetzt oder aber auch in weiteren Schritten ausdifferenziert werden kann, mehr Gelassenheit der Situation gegenüber entstehen. Das Modell gibt Sicherheit, indem es aufzeigt, dass Situationen, die «noch» nicht begeistern, in weiteren Schritten bearbeitet werden können. Es ist also nicht mehr die Stabilität der Situation selber, welche Menschen, Teams oder Organisationen in ihren Netzwerken Sicherheit geben, sondern Sicherheit entsteht im Wissen darum, dass es eine Sicherheit gibt, dass Menschen viel daran setzen, gemeinsam Situationen so weiter zu gestalten, dass diese sinn- und wertvoll für die Menschen, die Teams und die Organisation in ihren Netzwerken sind, also ein Kohärenzgefühl angestrebt wird.

8. Die Gestaltung ist abgeschlossen und «eingeschwungen» ins System, so dass die Menschen, die Teams und die Organisation Stabilität und Sicherheit in einer neuen Form finden

Sobald die Gestaltung abgeschlossen ist, müssen deren Wirkung und die Neuerungen am und im System «eingeschwungen» werden. Das heisst, dass diese zum Alltag werden und ein neues Mindset bei den Menschen entsteht, die davon betroffen sind. Menschen erleben die Wirkung und die Neuerungen am und im System so, als Teil des Ganzen. Dies bedeutet, dass Kulturveränderung stattgefunden hat. Kulturneugestaltung findet dann statt, wenn etwas Neues entsteht und sich ins komplexe System integriert. Das ist zu unterscheiden von Optimierungen von (komplizierten) Prozessen. Auf der persönlichen Ebene findet Kulturgestaltung oder in diesem Zusammenhang wird eher gesprochen von Persönlichkeitsentwicklung dann statt, wenn z. B. nicht nur die Anzahl Kilometer, welche man in einer Woche rennt, erhöht wird, sondern wenn der Lebensstil in Bezug auf die eigene Gesundheit erneuert wird.

Kulturneugestaltung kann also auf der persönlichen Ebene, auf der Ebene der Teams und der Organisation stattfinden. Die systemische Sichtweise besagt, dass jede Kulturneugestaltung, sei diese auf der Ebene eines einzelnen Menschen, eines Teilsystems wie einem Team oder einer Organisation auch Auswirkungen auf die jeweils anderen haben. So ist es wichtig, dass den Auswirkungen einer Neugestaltung in Bezug auf die Kultur Beachtung geschenkt wird, denn sie ist «mächtig», d. h. sie hat Einfluss auf das gesamte System, auf die einzelnen Menschen, das Miteinander und den «Erfolg» einer Organisation.

Zentral ist deshalb in der komplexen und emergenten Welt, welche durch die Digitalisierung hervorgebracht wird, welche Kultur ein Mensch, ein Team und eine Organisation entwickeln, in Bezug auf die Gestaltung ihrer Teilsysteme und ihres Gesamtsystems. Es braucht eine Entwicklung der Kultur hin zu aktivem Gestalten, dazu müssen Menschen hin zu mehr Selbstführung begleitet werden und es braucht eine gemeinsame, kooperative Kultur, Wir-Intelligenz im Umgang mit Neugestaltungen. Gestaltungskompetenz (vgl. Kap. 4) kann dazu einen wichtigen Beitrag leisten. Wenn diese Teil einer Organisationskultur wird, können Menschen

Sicherheit erlangen im Umgang mit komplexen und emergenten Situationen und das ist, um als Organisation zukunftsfähig zu bleiben, eine zentrale Kompetenz.

Auch im Umgang mit Netzwerken inner- und ausserhalb der Organisation wird es wichtig sein, dass man in ko- kreativen Prozessen, die Kompetenzen und Potentiale der einzelnen Menschen, der Teams und der Organisationen nutzen kann. Nur wenn es gelingt gemeinsam Neugestaltung zu kreieren, welche die komplexen und emergenten Systeme, in denen wir uns bewegen fordern, werden wir aktiv agieren und unsere Welt gestalten können.

4.3.3 Das Duale System von Kotter

Wie im Kap. 4.3.2 oben beschrieben, dienen die 8 Schritte nach Kotter einer Orientierung im Ermöglichungsraum bei der Gestaltung von Situationen. Sie können helfen verschiedene «Bewegungen» im und am System zu reflektieren. Sie können als Reflexionsrahmen hilfreich sein, welcher Hinweise dafür gibt, welchen Elementen man beim Gestalten Beachtung schenken soll. Zudem sind diese 8 Schritte in komplexen Systemen auch miteinander verbunden, was bedeutet, dass ein Schritt auch Auswirkungen hat auf andere, dies macht auch das 7S System Kapitel 4.3.4 sichtbar. Kotter hat deshalb sein 8 Schritte Modell erweitert (vgl. Abb. 17).

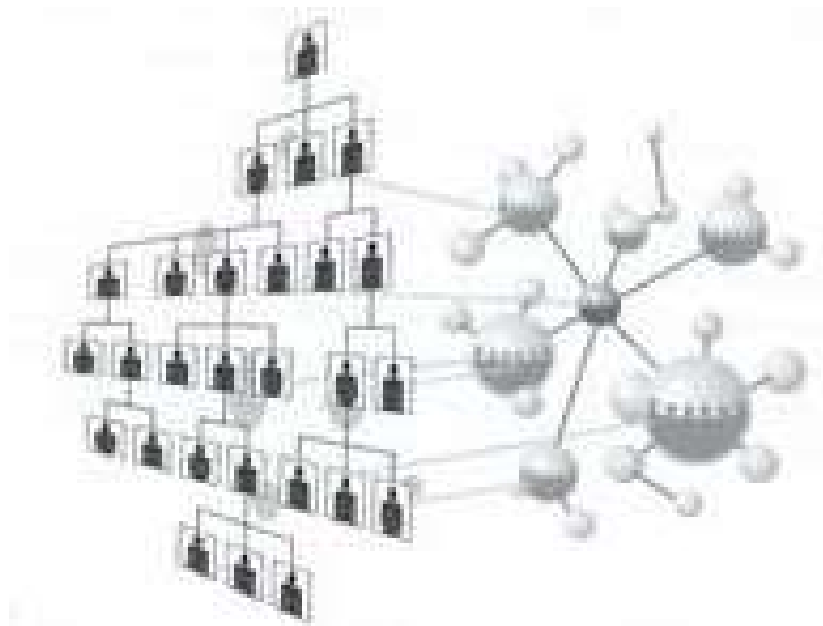


Abb. 17: Duales Betriebssystem (Kotter 2014:16)

Ziel ist, dass Neugestaltungen im komplexen Umfeld agiler möglich werden. Es lässt zu, dass neben den täglich anstehenden Aufgaben, parallel Neugestaltungen initiiert und nachher ins System aufgenommen werden können. Er hat dafür das «Duale Betriebssystem» entwickelt. Dieses beinhaltet eine hierarchische Struktur (1. Betriebssystem) und eine netzwerkartige Struktur (2. Betriebssystem). Kotter (2014:28) hat dabei die wichtigsten Merkmale eines dualen Betriebssystems in der nachfolgenden Abb. 18 festgehalten.



Abb. 18: Die wichtigsten Merkmale eines dualen Betriebssystems (Kotter 2014:28)

Es wird sichtbar, dass sich beim Dualen Betriebssystem die Hierarchie und das Netzwerk ergänzen. Dabei liegt der linken Seite die managementgesteuerte Hierarchie zugrunde und der rechten Seite das Strategie- Beschleunigungsnetzwerk. So kann den beiden Funktionen einer Organisation «Zuverlässigkeit & Effizienz» und «Agilität & Schnelligkeit» gleichzeitig Bedeutung gegeben werden und eine Integration der

beiden, d. h. das gemeinsame Bewegen der beiden, gegenseitig aufgenommen werden. Die Management-/Führungsmatrix in der Abb. 19 zeigt dabei den Nutzen der Verschränkung der beiden Betriebssysteme auf. So sind Organisationen, welche «gemanaget» werden zwar gut geführt, aber bürokratisch und unflexibel. Organisationen hingegeben, die geführt bzw. geleadet werden, sind innovativ, anpassungsfähig und dynamisch aber können im Chaos enden. Der Ermöglichungsraum, in dem Gestaltung möglich wird, ist also abhängig vom System, das gelebt wird. Es geht darum zu beobachten wo im System ganzheitliche Entwicklung stattfinden kann. Je nachdem wie die beiden Systeme miteinander funktionieren, wird ganzheitliche Entwicklung möglich oder auch verhindert. Das System von Kotter (2014) kann genutzt werden als Hilfe zur Analyse des Entwicklungsraumes und auch zur Ausgestaltung von diesem.

Das 1. Betriebssystem alleine ist nicht mehr fähig, auf die Komplexität im Kontext und auf Inputs schnell zu reagieren. Es braucht ein System, das schnelle und situativ Situationen gestalten und bearbeiten kann. In der heutigen Zeit, gibt es Organisationen, welche ausschliesslich mit dem 2. Betriebssystem arbeiten, solche in denen Hierarchien und «Silos» abgeschafft sind. Der Ermöglichungsraum ist dabei sehr gross und teilweise auch nicht definiert. Dies bringt den Vorteil, dass möglichst alle Inputs ins System aufgenommen werden können, gleichzeitig ist dabei zu beachten, dass er auf eine Vision aufgerichtet ist. Kotter (2014) möchte mit dem dualen Betriebssystem einen Raum ermöglichen, der Gestaltung von Situationen in ko-kreativen Teams ermöglicht. Menschen finden sich in Teams aufgrund ihrer Potentiale und nicht aufgrund ihrer Funktion bzw. Rolle zusammen.



Abb. 19: Management-/Führungsmatrix (Kotter 2014:48)

Im 2. Betriebssystem sind Menschen, unter der Führung eines Change Agenten eingeladen, neue Ideen und Innovationen zu entwickeln und Situationen gemeinsam zu gestalten.

Heute werden nicht nur in Organisationen, in denen das 1. Betriebssystem abgeschafft ist, sondern auch dort wo die beiden Betriebssysteme nebeneinander existieren, nicht immer mehr ausschliesslich Freiwillige eingesetzt für die Arbeit im 2. Betriebssystem. Es gehört zum Aufgabenbereich all derer, die in der Organisation tätig sind. Es werden alle gebraucht, um mitzudenken. Begeisterungsfähigkeit und Potentialentfaltung sind dabei wichtige Treiber (Hüther 2018).

Kotter (2014) hat dabei 5 wichtige Merkmale für die Existenz des 2. Betriebssystem erarbeitet, damit nach ihm eine Organisation Anpassungsfähigkeit erlangen kann. In dieser Arbeit wird die Anpassungsfähigkeit einer Organisation anders als bei Kotter (2014) verstanden. Vielmehr soll die aktuelle Situation gemeinsam ko- kreativ gestaltet werden. Es folgt sozusagen keine Reaktion wie Anpassung auf den sich verändernden Kontext, sondern eine Aktion, also Gestaltung im 2. Betriebssystem. Es wird die

aktuelle «Bewegung» des eigenen Systems und die Bewegung des Systems ausserhalb und die bereits existierenden Verbindungen in einem ko- kreativen Prozess in eine gemeinsame neue «Bewegung» überführt.

Unten sind, angelehnt an Kotter (2014) und mit Einbezug der oben beschriebenen aktiven gemeinsamen Gestaltung von Situationen, fünf unterstützende Merkmale für die Nutzung des 2. Betriebssystems beschrieben, die sowohl Hinweise auf die beiden Betriebssysteme geben und gleichzeitig aufzeigen, wie Ermöglichungsräume gemeinsam geschaffen werden, nämlich z. B. durch Struktur, wie den Einsatz von Change-AgentInnen [Anmerkung der Verfasserin: Nachfolgend im Sinne der Arbeit als GestaltungsagentInnen bezeichnet]. Der Unterschied zu hierarchischen Struktur ist, dass die Rolle der GestaltungsagentInnen von verschiedenen Personen besetzt werden kann.

1. Einsatz von GestaltungsagentInnen

GestaltungsagentInnen sind laut Kotter (2012) Menschen, die Neugestaltungen initiieren und andere dafür begeistern und sie mit ins Boot holen. GestaltungsagentInnen können aus allen Hierarchieebenen stammen. Die Idee ist, dass damit eine Organisation schneller und weiter vorankommt, sich mehr Menschen an Gestaltungsprozessen beteiligen, als nur die LeaderInnen. Die Teams organisieren sich in Netzwerken. Kotter (2014) ging davon aus, dass es nach ihm sinnvoll ist, wenn 10 Prozent der Menschen aus dem Management und der Belegschaft in solchen Teams mitwirken. Es macht Sinn, dass sich nicht alle gleichzeitig als GestaltungsagentInnen an Gestaltungsprozessen beteiligen. Dennoch, schaut man heute in sehr agile Unternehmen, beteiligen sich viel mehr Menschen an der Entwicklung der Organisation, als 10%. So müssen eine Organisation bzw. LeaderInnen fähig sein, die richtigen Menschen zur richtigen Zeit zusammenzubringen, um an Gestaltungsprozessen arbeiten zu können. Für eine stetige Bewegung der Organisation durch Gestaltungsprozesse und Integration dieser Prozesse, die sich in den Netzwerken und sonst im Umfeld zeigen, muss situativ entschieden werden können, wie viele Gestaltungsvorhaben nötig sind. Eine Organisation muss also auch auf der Organisationsebene situativ reagieren können. Das duale Betriebssystem von Kotter (2014) bietet dazu eine mögliche Struktur. Es zeigt sich, dass je nachdem, wie ausgeprägt die beiden Betriebssysteme sind,

verändert sich der Ermöglichungsraum für die Gestaltung von Situationen. Die Veränderung der Gewichtung der Betriebssysteme und die Art und Weise wie GestaltungsagentInnen eingesetzt werden, haben Einfluss ob sich Menschen ganzheitlich mit Blick auf die Wir-Intelligenz einbringen können.

2. Es braucht ein Mindset des «ich will» anstatt des «ich muss»

Ein Mindset des «ich will», ist notwendig, dass die Menschen sich proaktiv und engagiert an den Gestaltungsprozessen beteiligen, dass sie sich dafür begeistern können. Hilfreich ist, wenn sie die Dringlichkeit erkennen und sie sich als Menschen ganzheitlich einbringen können. Dringlichkeit wird so nicht mehr nur auf der Fachebene, sondern auch auf der Persönlichkeitsebene möglich. Hier wird sichtbar, dass für eine Organisation die 8 Schritte von Kotter als Orientierung im Ermöglichungsraum sehr hilfreich sein können. Es geht darum, dass sich die Menschen in Selbstführung, also «ich will» und ich bringe mich mit meiner Fach-, Selbst-, Sozial- und Reflexionskompetenz mit meiner eigenen Entwicklung, der meiner Mitmenschen und der gesamten Organisation ein. So kann die Kraft der Menschen in der Organisation wirksam werden. Je nachdem wie mit dem «ich will» und «ich muss» umgegangen wird, wird für die Menschen mehr oder weniger Gestaltung möglich, der Ermöglichungsraum vergrößert oder verkleinert sich.

3. Es braucht neben Kopf auch Herz und Hand

Kotter (2014) beschreibt, dass neben dem Kopf auch das Herz der Menschen angesprochen werden muss. Menschen müssen den Sinn ihres Tuns erkennen können und dabei Teil der Neugestaltung sein. Neben Kopf und Herz ist auch die «Hand» im gemeinsamen Tun zentral. Erkennen, wenn man wirksam ist und in die Handlung gehen, ist zentral. Dies ist auch bei der Anwendung des Gestaltungsmodells (vgl. Kap. 5) wichtig, denn Gestaltungsprozesse werden viel besser mitgetragen, wenn deren Sinn gut ersichtlich ist und mit der «gemeinsamen Neugestaltung» ganz konkret nach dem Erarbeiten von «Optionen» eine Handlung folgt. Dies ist auch wichtig, wenn es darum geht dem Kohärenzgefühl Beachtung zu schenken.

4. Mehr Führung statt mehr Management

Führung oder auch «Leadens» soll neben dem Management an Bedeutung gewinnen (Kotter 2014:43-56). Dabei soll die Fokussierung des Begriffs des «Leadens» aufzeigen, dass bei solchen Neugestaltungsprozessen der Mensch neben seiner Fachkompetenz auch seine Selbst-, Sozial- und Reflexionskompetenz einbringen muss und Mitverantwortung trägt an der Wir-Intelligenz. So kann den Gestaltungsprozessen ganzheitlich Beachtung geschenkt werden. Transaktionale Führung wird dabei ergänzt mit der transformationalen, was bedeutet, dass neben top-down Führung, also dem Management, wie sie in hierarchischen Organisationen gelebt wird, ergänzt wird mit transformationalem Leadership, welches durch die folgenden vier I gekennzeichnet ist:

- Idealized Influence. Die Führungskräfte werden als Vorbilder wahrgenommen. Sie werden respektiert und bewundert; sie genießen das volle Vertrauen ihrer Mitarbeiter; man kann sich auf sie verlassen, und sie werden hohen moralischen Ansprüchen gerecht. All das müssen sie sich zunächst erarbeiten.
 - Inspirational Motivation. Transformationale Führungskräfte motivieren und inspirieren, indem sie ihre Mitarbeiter durch anspruchsvolle Ziele herausfordern, positive Werte, Sinn und Zuversicht vermitteln und für individuelles Commitment und kollaborativen Teamgeist sorgen.
 - Intellectual Stimulation. Transformationale Manager regen die kreativen und innovativen Fähigkeiten ihrer Mitarbeiter an und ermuntern sie zu eigenständigem Problemlösen und zum kritischkonstruktiven Hinterfragen von eigenen und organisationalen Gewohnheiten.
 - Individual Consideration. Transformationale Führungspersonen betätigen sich als Mentor oder Coach und gehen auf die individuellen Bedürfnisse und Potentiale ihrer Mitarbeiter ein. Sie können gut zuhören und entwickeln (strategisch und operativ) gezielt die Fähigkeiten und Stärken ihrer Mitarbeiter.
- Neuburger (2011)

Dies bedeutet, dass der Selbstführung und der Potentialentfaltung der Menschen in einer Organisation mehr Bedeutung beigemessen wird, in Organisationen, die neben der Hierarchie ein 2. Netzwerk- Betriebssystem haben. Gemeinsame Gestaltungsprozesse, die nach dem Gestaltungsmodell (vgl. Kap.5) arbeiten, bieten

die Möglichkeit, dass den vier Elementen (Idealized Influence, Inspirational Motivation, Intellectual Stimulation & Individual Consideration) Raum gegeben werden kann und die Menschen echt mitwirken können. Dies bedingt, wie Kotter (2014) schreibt, dass Management durch Leadership ergänzt werden muss. Will man den Ermöglichungsraum so ausgestalten, dass sich Menschen ganzheitlich einbringen können, dann müssen sie auch auf der Fach-, Selbst-, Sozial- und Reflexionskompetenzebene begleitet werden. Dies setzt voraus, dass neben Management auch Leadership von grosser Bedeutung ist. Ermöglichungsräume können also nicht einfach durch Strukturierung, Prozesse, etc. erarbeitet werden, sie werden gemeinsam geschaffen und dazu müssen Menschen begleitet werden und Leadership wird zentral.

5. Zwei Betriebssysteme, eine Organisation

Die Hierarchie (Betriebssystem 1) und das Netzwerk (Betriebssystem 2) müssen untrennbar miteinander verbunden sein, sodass ein ständiger Austausch gewährleistet ist und Gestaltungsprozesse, welche im Netzwerk entwickelt werden, integriert werden können ins Betriebssystem 1. Dazu muss der Kommunikation zwischen den beiden Betriebssystemen grosse Beachtung geschenkt werden. Nur wenn die beiden Betriebssysteme sich gegenseitig integrieren, also jedes fester Bestandteil des andern ist, können die Gestaltungsprozesse aus dem 2. Betriebssystem im hierarchischen System wirksam werden und das hierarchische System die Grundvoraussetzungen schaffen, dass Gestaltungsprozesse über alle Hierarchien hinweg unter Einbezug der Fach-, Selbst-, Sozial- und Reflexionskompetenz ihr Potential entfalten und so gemeinsam einen Beitrag zur Organisationentwicklung leisten können.

Ziel der oben beschriebenen 5 Prinzipien, ist es, Organisationen flexibler und gestaltungsfähiger und agiler zu machen. Nach Kotter (2014) sind die von ihm beschriebenen 8 Schritte aus Kap. 4.3.2 für die Organisation mit 2. Betriebssystemen immer noch gültig. Er nennt sie «Beschleuniger». Die 8 Beschleuniger sind, den im Kap. 4.3.24.3.2 zugeordneten Schritten folgende:

1. Ein Gefühl für Dringlichkeit für eine bedeutende Chance schaffen

2. Eine lenkende Koalition aufbauen und pflegen
3. Eine strategische Vision formulieren und Change-Initiative entwickeln
4. Die Vision und die Strategie kommunizieren, um Unterstützung und Freiwillige zu gewinnen.
5. Hindernisse beseitigen, um schnelleres Vorankommen zu ermöglichen.
6. Schnelle, bedeutende Erfolge zelebrieren
7. Nie nachlassen, immer weiter lernen, nicht zu früh den Sieg ausrufen
8. Strategischen Wandel in der Organisationskultur institutionalisieren.

Ein duales Betriebssystem kann parallel zur Hierarchiestruktur eingeführt werden. Es wächst nach und nach und entwickelt sich weiter. Situativ können die beiden Betriebssysteme genutzt werden. Das «Ineinanderspielen» und die gegenseitige Integration benötigt Zeit und ist auch ein stetiger «Gestaltungsprozess». So wie für die Gestaltungsprozesse in den einzelnen Gestaltungsteams oder übergeordnet bei der Gestaltung des Zusammenspiels der beiden Betriebssysteme kann die Anwendung des Gestaltungsmodells (vgl. Kap.5) hilfreich sein. Es hilft gemeinsam anhand eines Modells ko- kreativ Gestaltungsprozesse zu kreieren und zu evaluieren, so dass beobachtet werden kann, ob und wie sich eine Neugestaltung einschwingt, vom einen ins andere System bzw. die beiden Systeme miteinander oder einzelne Gestaltungsprozesse in die Gesamtorganisation. Gestaltungskompetenz der Menschen gibt in der Organisation eine gemeinsame Basis, auf der Gestaltungsvorhaben gemeinsam in einem ko- kreativen Prozess bearbeitet werden könnten. Dies führt zu Sicherheit in den Gestaltungsprozessen und ermöglicht es, dass solche von ganz vielen verschiedenen Menschen geleadet werden könnten. Das ist im Hinblick darauf, dass möglichst viele Menschen ihr Potential situativ einbringen können, eine sehr wichtige Grundlage, um die Zukunftsfähigkeit einer Organisation zu unterstützen.

Ermöglichungsraum entsteht, wenn ein System flexibel eine Grundlage bieten kann, dass gemeinsame Gestaltungsvorhaben möglich und diese auch im Gesamtsystem wirksam werden. So bietet das «Duale System» von Kotter (2014) eine gute Grundlage, weil es flexibel eingesetzt werden kann. Je nach Situation braucht es Struktur, also das 1. Betriebssystem, damit Gestaltungsvorhaben entstehen und wirksam umgesetzt werden können oder es braucht Netzwerke, die es ermöglichen, Menschen ihren Kompetenzen entsprechend zusammen zu

bringen und sie «frei» und selbstgeführt Gestaltungsprozesse initiieren und entwickeln zu lassen. Die Balance der beiden Systeme und das Austarieren der Gewichtung der beiden, lässt es zu, dass der Ermöglichungsraum sich entlang den Bedürfnissen der Gestaltungsprozesse immer wieder neu formt.

Im nächsten Kap. 4.3.4 wird das 7S Modell und sein Beitrag zur Gestaltung des Ermöglichungsraumes dargestellt. Das Modell ist unterteilt in «harte» und «weiche» Faktoren und bietet so die Möglichkeit, den Ermöglichungsraum dahingehend zu gestalten und der Abhängigkeit der «harten» und «weichen» Faktoren Bedeutung zu geben.

4.3.4 Das 7S Modell

Das 7-S-Modell ist auch bekannt unter der Bezeichnung McKinsey 7-S. Tom Peters und Robert Waterman, welche als Urheber des Modells gelten, waren zurzeit der Entstehung des Modells Berater bei McKinsey & Co. Das Modell wurde in verschiedenen Artikeln publiziert, u. a. in „Structure Is Not Organization“ (Waterman & Peters 1980).

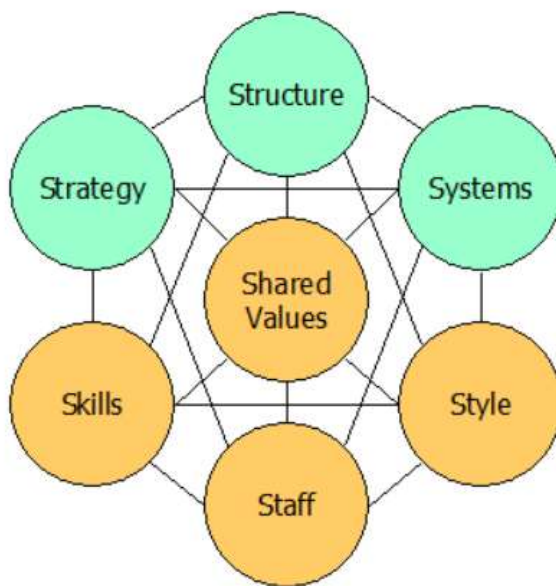


Abb. 20: 7-S- Modell (Managmentportal 2020)

Organisationen, die effektiv arbeiten, weisen eine ausgeglichene Balance zwischen den 7 Elementen auf. Das 7S Modell (Watermann & Peter 1980) hilft zu verstehen, wer alles von einer Neugestaltung betroffen ist und welche Abhängigkeiten zwischen den Faktoren bestehen. Mit den 7S sind sieben Faktoren gemeint, welche in zwei Gruppen, die «harten» und die «weichen» Faktoren unterteilt werden können:

Die drei «harten» Faktoren (vgl. in Abb. 20 die grünen Kreise) sind klar beschreibbar und können einfach bestimmt werden. Sie sind in einer Organisation oft festgehalten und nachlesbar. Die 4 «weichen» Faktoren (vgl. in Abb. 20 die gelben Kreise) sind schwerer fass- und beschreibbar, sind komplex und mehrdeutig. Sie sind je nach Situation und Person verschieden ausgeprägt und gestalten sich immer wieder neu. Da sie von der Situation und den Personen abhängig sind, sind sie schwieriger gezielt beeinflussbar. Zudem sind diese Faktoren auch beeinflusst von dem, was bei

Menschen im unteren Teil des Eisberges (vgl. Abb. 21) liegt und manchmal weder ihnen selber noch dem Umfeld direkt zugänglich sind und im Verborgenen liegen.

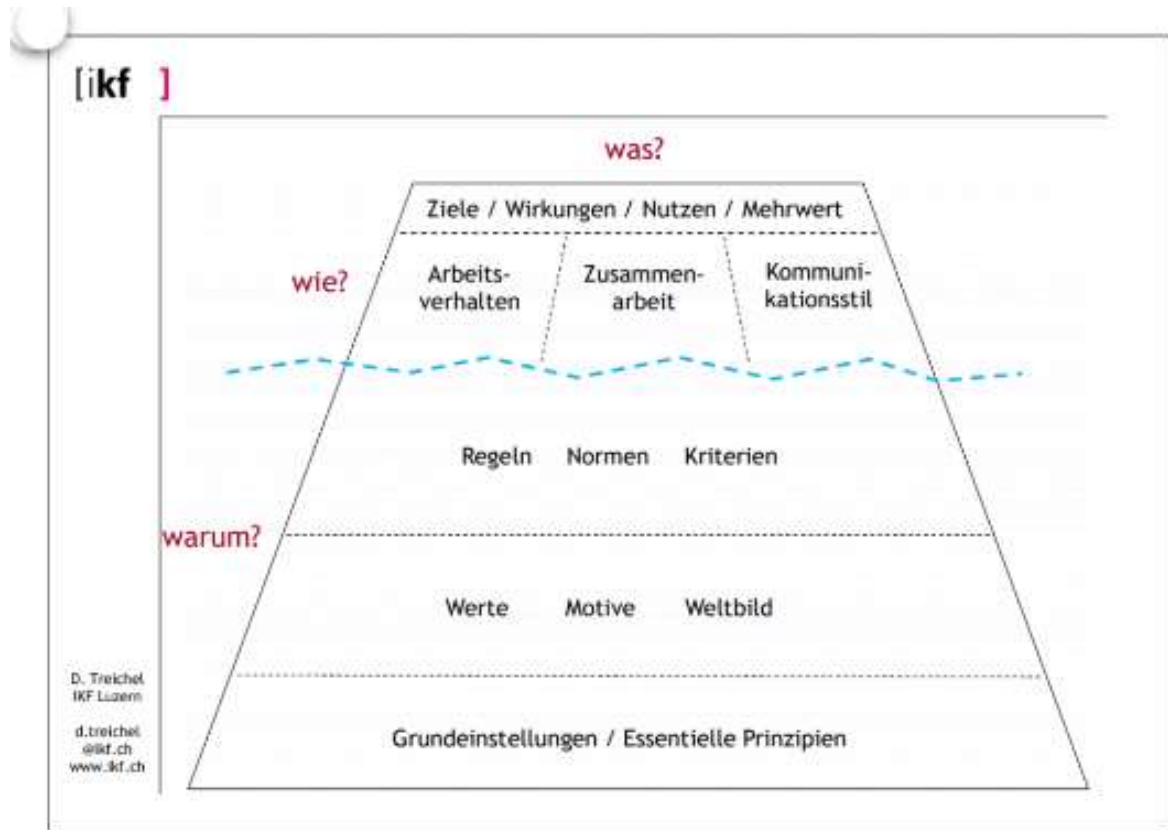


Abb. 21: Eisbergmodell (Treichel 2020a)

Es werden das «Arbeitsverhalten», die «Zusammenarbeit» und der «Kommunikationsstil» sichtbar. Im erweiterten Situationsmodell (vgl. Kap. 3.2) wie deutlich, viel Einfluss die Selbst- und Sozialkompetenz von Menschen auf Situationen hat. Sollen Menschen ihr «Arbeitsverhalten», die «Zusammenarbeit» und den «Kommunikationsstil» anders gestalten, müssen sie dieses reflektieren können. Dabei kann sie die LeaderIn z. B. mit Coaching unterstützen. Es soll mit ihnen am «Warum» zeigt sich diese Art von «Zusammenarbeit», dieses «Arbeitsverhalten» oder dieser «Kommunikationsstil» etc., gearbeitet werden. Dazu gibt es verschiedene Zugänge. Das «Enneagramm» (Riso & Hudson 2000) hat sich als sehr nützliches Instrument dafür erwiesen. Es geht von Grundängsten von Menschen aus. Der Unterschied zu vielen anderen Typologien ist, dass man als Mensch nicht nur in eine «Schublade» gesteckt wird, sondern dass das Enneagramm Impulse bereitstellt, wie Menschen die

«Schublade» verlassen können, also unter der Oberfläche des Eisberges an sich arbeiten können. Zudem hilft eine solche Typologie auch, dass in gemeinsamen Prozessen an der Selbst- und Sozialkompetenz gearbeitet werden kann. So kennt man die Bedürfnisse von anderen und kann so gegenseitig mehr Verständnis füreinander aufbringen, weil man die Verbindung des sichtbaren und des unsichtbaren Teils des Eisberges besser erfassen oder manchmal auch nur erahnen kann.

Obwohl die «weichen» Faktoren weniger klar beschreibbar und mehrdeutig sind, können sie einen grossen Einfluss auf die «harten» Faktoren, die klar fassbar sind, haben. Grundsätzlich geht das 7S Modell davon aus, dass alle sich direkt und indirekt beeinflussen können.

Gerade in Neugestaltungsprozessen ist es zentral, auch den «weichen» Faktoren grosse Beachtung zu schenken. So kann z. B. eine «kleine» Neugestaltung innerhalb einer Organisation grosse Auswirkungen haben. Solche Effekte hilft das 7S Modell zu verstehen und bietet so eine Grundlage nächste «Einsichten», «Optionen» oder «Gemeinsame Neugestaltung» (vgl. Kap. 5) zu generieren bis die 7S wieder in einer Balance sind. Das 7 S Modell bietet in Gestaltungsprozessen die Möglichkeit, sich in allen Phasen zu überlegen, wie sich der Ermöglichungsraum, also die 7S gestalten, wenn Impulse gesetzt werden. Das 7S-Modell kann deshalb als Reflexion der «Bewegungen» im «Ermöglichungsraum» dienen, wenn Gestaltungsprozesse in einer Organisation stattfinden. Little (2016: Pos. 1062 v. 2361/ 45%) hält das wie folgt fest: „Dieses Framework [Anmerkung der Verfasserin: Die Strukturierung des Ermöglichungsraums durch die 7S] veranschaulicht, dass, wenn du einen der sieben Faktoren veränderst, dies Auswirkungen auf die anderen hat. Du musst diese Auswirkungen bewältigen [Anmerkung der Verfasserin: Wirkungen aufnehmen] und zusätzliche Veränderungen [Anmerkung der Verfasserin: ganzheitliche Gestaltungsprozesse] einleiten, um alle sieben Elemente wieder in Einklang zu bringen“. Er beschreibt sehr schön, was mit «in Einklang» bringen gemeint ist. In dieser Arbeit wird für dieses in Einklang bringen auch der Ausdruck «einschwingen» gebraucht. Dies soll ausdrücken, dass mit einer Neugestaltung, sei diese «klein», «gross» vom Umfang her, von der Anzahl Personen, die betroffen sind, von der Anzahl Elemente, die sie zu Beginn betreffen, etc. nicht absehbar ist, welche Elemente der 7S, wie stark zu «schwingen» beginnen. Es braucht ein Verständnis der Situation und den Mut, wenn auch nicht alles verstanden wird, neue «Impulse», also weitere

Schwingung zu erzeugen, damit das System wieder in eine Balance kommt oder durch eine erzeugte «Kraft» eine Gegenkraft, die Schwingungen abschwächt oder durch eine Erhöhung einer Schwingung, die das System noch mehr in Bewegung bringt, neue Muster erzeugt werden.

Werden Gestaltungsprozesse entlang dem Gestaltungsmodell (vgl. Kap. 5) kreiert, dann hilft das, dass man einen Prozess hat, der der gemeinsam erzeugten «Schwingung» und deren Wirkung Beachtung gibt. So kann man mit einem «kleinen» bzw. «schwachen» Impuls erste Schwinungen erzeugen und deren Wirkung beobachten, bevor man diese z. B. flächendeckend in einer Organisation veranlasst. Wenn man gemeinsam Optionen erarbeitet, kann entschieden werden, ob man an einem Ort oder gleich an mehreren Orten durch Impulse «Schwingungen» erzeugt und wie umfassend diese sein sollen. Die ständigen Justierungen und das immerwährende wieder Suchen einer Balance ist die Kunst der Organisationen, die agil unterwegs sind. Das Gestaltungsmodell bietet dabei eine Grundlage, welche von immer wieder neuen Situationen aus die Möglichkeit gibt, durch das Setzen von neuen Impulsen Informationen zu generieren, wie die einzelnen Elemente durch eine Neugestaltung zu «schwingen» beginnen. Gerade weil das 7S Modell Vernetzungen in Organisationen sichtbar macht und nicht versucht, diese Vernetzungen zu simplifizieren, sondern diese ins Zentrum stellt, eignet es sich sehr gut zur Strukturierung des Ermöglichungsraumes. Es hilft auch, die Abhängigkeiten der «harten» und «weichen» Faktoren zu beleuchten. Zudem kann es LeaderInnen helfen „...die dynamischen [Anmerkung der Verfasserin: komplexen und emergenten] Elemente der Veränderung [Anmerkung der Verfasserin: des Gestaltungsprozesses] auszuarbeiten und die Auswirkungen, die jede Veränderung [Anmerkung der Verfasserin: jeder Gestaltungsprozess] verursachen [Anmerkung der Verfasserin: kreieren] wird, zu antizipieren [Anmerkung der Verfasserin: einzuschwingen]. Ich nutze dieses Rahmengerüst [diese Strukturierungshilfe des Ermöglichungsraumes] auf unauffällige Art und Weise“ (Little 2016: Pos. 1080 v. 2361/ 46%).

Im nächsten Kap. 5 wird ein Modell vorgestellt, das in einer Organisation als Grundlage genutzt werden kann, um Gestaltung gemeinsam in ko- kreativen, zu strukturieren und zu reflektieren. Das Gestaltungsmodell ist eine Weiterentwicklung des Lean Change Management Modells von Little (2016). Zum Verständnis wird deshalb in Kap. 5.1

zuerst das Lean Change Management Modell von Little (2016) vorgestellt. Kap. 5.2 beschreibt dann das daraus entwickelte Gestaltungsmodell.

5 Das Gestaltungsmodell als mögliche Grundlage für «Future Design»

5.1 Das Lean Change Management Modell

5.1.1 Am Beginn stand die Lean Startup Methode

Bevor das Lean Change Modell als solches entwickelt wurde, startete Little (2016) mit der Lean Startup Methode. Diese wurde nachher ausgebaut zum Lean Change Modell. Die Lean Startup Methode dient laut Little (2016) dazu Organisationen aufzuzeigen, wie sie einen Markt entwickeln für ihre neuen Angebote und dabei parallel eine Nachfrage aufbauen können. Beides geschieht, bevor sie Geld in ihre Ideen investieren. Es geht darum zuerst in einem Minimum Viable Change (MVC) überhaupt zu prüfen, ob ein Angebot genutzt werden wird.

Dabei werden die Phasen «Build» (Bauen), «Measure» (Messen), «Learn» (Lernen) in einem Kreislauf durchlaufen:

Build: „Fertige ein Minimum Viable Produkt (MVP, Produkt mit den minimalen Anforderungen und Eigenschaften) an, das erstellt wird, um deine Annahmen darüber zu überprüfen, wie die Kunden auf dieses Produkt reagieren werden. Wenn du glaubst, dass potentiell Kunden fünf Eigenschaften deines neuen Produktes nutzen werden, kann dein MVP einfach eine dieser Eigenschaften, die du für die nützlichste hältst, auf den Markt bringen“ (Little 2016:Pos. 227 S.26).

Measure: Little (2016: Pos. 227 S.26) meint damit, dass die Reaktion auf das MVP geprüft werden soll. Er schlägt dabei verschiedene Methoden vor, unter anderem die «Pirates Metrics»:

1. Aquisition: Finde eine neue/n KundIn
2. Activation: Der/die neue KundIn geht einen Vertrag ein und benutzt das Produkt
3. Beibehaltung: Der/die KundIn macht erneut Gebrauch vom Produkt
4. Empfehlung: Der/die KundIn empfiehlt FreundInnen das Produkt weiter
5. Einnahmen: Der/die KundIn ist bereit für das Produkt zu bezahlen

Learn: Untersuche wie das Angebot Anwendung findet und hole Rückmeldungen zum Produkt ein. Nutze all diese Informationen für das nächste MVP. (vgl. Little 2016:Pos. 227 S.26)

Das Wiederholen dieser drei Schritte bringt eine stetige Anpassung des Angebotes an den Markt und bietet die Möglichkeit im «Kleinen» etwas auszuprobieren, um dann bei Erfolg im «Grossen» Angebote zur Verfügung zu stellen auf der Basis von Erfahrungen.

Da das Wort Change laut Little (2016:Pos. 246 S.27), auch wenn dieser minimal ist, für einzelne Menschen nicht unbedingt klein bedeutet, denn auch kleine Veränderungen können sehr herausfordernde Situationen mit sich bringen, bevorzugt er statt von Veränderungsaktionen von Experimenten zu sprechen.

Damit diese Lean Startup Prinzipien auf Veränderungen angewendet werden können, wählte Little (2016:Pos. 246 S.27) darauf aufbauend die MVC (Minimum Viable Change)- Methode. Dabei umfasste jeder MVC eine Hypothese und eine oder mehrere Messungen. Sobald ein Experiment eingeführt wird, wird beobachtet, wie sich dieses im Hinblick auf die durch die Hypothese vorhergesagten Ergebnisse auswirken.

Die MVC sollen in regelmässigen Abständen überprüft werden. Dabei soll entschieden werden, ob das Experiment «fortgesetzt», «variiert» oder «beendet» wird. (vgl. Little 2016:Pos. 246 S.27)

Will man diese Art des Denkens in einer Organisation verankern, dann braucht es dazu nach Little (2016:Pos. 246 S.27) Lean Change Management. Er schreibt dazu: „Bei Lean Change Management geht es darum, grundlegend zu ändern, wie wir über Veränderung denken“ (Little 2016:Pos. 246 S.27).

Was das Lean Change Modell ist, welches im Lean Management genutzt wird, wird im folgenden Kap. 5.2 erläutert.

5.1.2 Die Grundidee des Lean Change Management Modells

„Bei Lean Change Management geht es darum, grundlegend zu ändern, wie wir über Veränderung denken“ (Little 2016:Pos. 246 S.27).

Lean Management ist ein Ansatz der kontinuierlichen Prozessoptimierung und umfasst die effiziente Gestaltung der gesamten Wertschöpfungskette. Mit Hilfe

verschiedener Lean-Methoden, Verfahrensweisen und Denkprinzipien verfolgt das «schlanke Management» das Ziel, Prozesse zu harmonisieren und ein ganzheitliches Produktionssystem ohne Verschwendung zu schaffen. Und das über alle Unternehmensbereiche hinweg (refa 2021).

Lean bedeutet also schlank und wie man im Zitat oben erkennen kann, werden dabei v. a. das Produkt, die Prozesse und die Verfahrensweisen und Denkprinzipien fokussiert, also ein klarer Managementansatz. Es ist ein Modell, das Methodenvielfalt zulässt und Prozesse in Feedback gesteuerten Schleifen definiert, um die Wirkung einzelner Entscheidungen zu beobachten und darauf reagieren zu können. Heute ist es mit plangesteuerten Ansätzen schwierig transformationelle Veränderungen durchzuführen. Denn diese Ansätze verfügen laut Little (Little 2016:Pos. 246 S.27) „nicht über das nötige Rüstzeug, um dieses Ausmass an Komplexität zu bewältigen. Mit der Komplexität steigt auch die Unsicherheit“ (Little 2016:Pos. 300 von 2361/ 13%). Der Fokus im Lean Change Modell liegt deshalb auf einer Feedback gesteuerten und nicht mehr auf einer Plan gesteuerten Vorgehensweise. Das Lean Change Management will Menschen, in Veränderungsprozesse mit einbeziehen. Die Methode des Lean Change Management geht nach Little 2016 Pos. 284 von 2361/ 12%) „...inspiriert von der Jurgen Appelors Mojito Methode“ aus. Diese arbeitet mit dem Grundsatz, dass wenn Gemeinschaften durch die Verbindung von Ideen und Modellen ein neues Modell erschaffen, dieses effektiver ist, als wenn jeder Mensch sich mit seiner eigenen Idee beschäftigen würde.

Unten werden die Lean Change Prinzipien dargestellt, die nach Little (2016) eine ko-konstruktive, schlanke Herangehensweise an Veränderungsvorhaben sicherstellen sollen. Dabei fokussiert Little (2016) den Managementansatz.

Das Lean Change Modell arbeitet mit Hypothesen, also mit Annahmen. Man geht davon aus, dass man die Wirkung von Veränderungen nicht vorhersagen kann, denn sie sind abhängig von den Reaktionen und Bedürfnissen der Menschen. Deshalb spricht man auch von «Experimenten» (vgl. Kap. 5.1.3.4) die durchgeführt werden. Menschen, welche die Veränderungsprozesse führen, im Lean Change Management als «Change Agenten» bezeichnet, holen Bedürfnisse und Erwartungen der Betroffenen ab und binden diese in den Prozess ein. Hypothesen werden in «Experimenten» getestet und durch systematisches Feedback werden Pläne

konkretisiert. In einem iterativen Prozess werden notwendige Veränderungen Schritt für Schritt geplant. Dies geschieht mit möglichst geringem finanziellen und zeitlichem Aufwand und wird deshalb als «lean» bezeichnet. Durch die Experimente und Feedbackschleifen werden neue Erkenntnisse gewonnen, die im nächsten Schritt miteinbezogen werden können und in nächste Experimente einfließen. Voraussetzung für die Anwendung von Lean Change Management ist die Selbstorganisation der Teams. Diese müssen «Experimente» selber diskutieren, auswählen und durchführen können. Es wird den Teams also eine grosse Entscheidungsmacht zugesprochen. So werden Veränderungen nicht mehr von oben initiiert und abgesegnet, sondern finden in den einzelnen Teams statt. Lean Change folgt immer der gleichen Systematik, die Sicherheit und eine gemeinsame Basis bietet. Sie stellt sicher, dass nicht bei jeder Entscheidungsfindung in Bezug auf Veränderungen das gemeinsame Vorgehen neu definiert werden muss. Zugleich lässt es eine Methodenvielfalt zu, so dass das Modell in verschiedenen Situationen angewandt werden kann und Veränderungen Schritt für Schritt ins Team und die Organisation eingebracht werden können.

Im folgenden Kapitel werden das Lean Change Modell und dessen einzelne Elemente erläutert.

5.1.3 Die Elemente des Lean Change Modells

5.1.3.1 Übersicht über die Elemente des Lean Change Modells

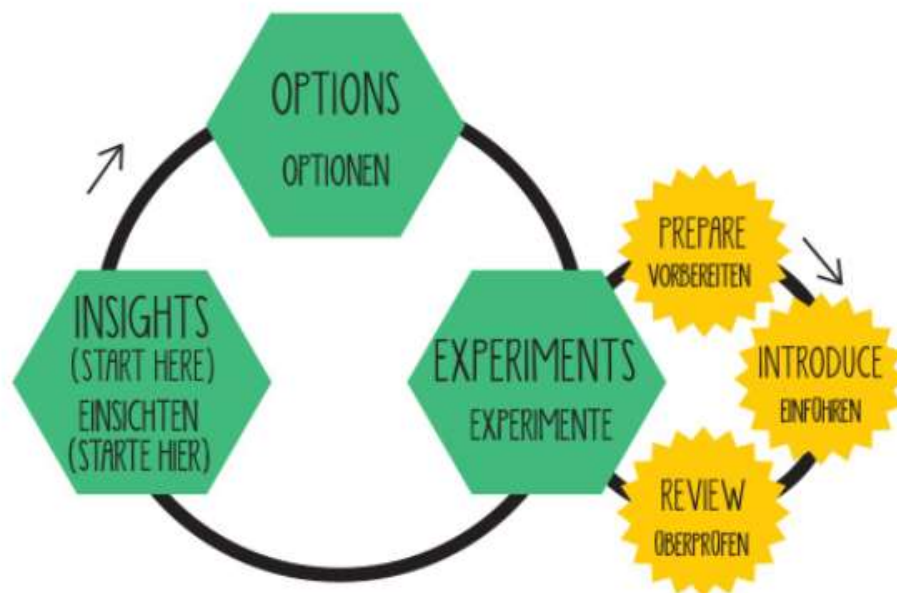


Abb. 22: Lean Change Cycle (Little 2016)

Der Lean Change Cycle beinhaltet drei Elemente «Insights/Einsichten», «Options/Optionen» und «Experiments/Experimente», die zyklisch, also wiederkehrend im «Kreis» bearbeitet werden. «Experimente» hat einen Sub – Kreislauf mit den Schritten «Prepare/Vorbereiten», «Introduce/Einführen» und «Review/Überprüfen». Es wird zwar im Modell mit den «Einsichten» begonnen, aber es besteht auch die Möglichkeit, das Modell agil zu nutzen. Wenn z. B. begründet zuerst ein Experiment durchgeführt wird, um «Einsichten» zu generieren, soll das möglich sein. Wichtig ist, dass eine solche agile Nutzung des Modells anderen Beteiligten kommuniziert und nachvollziehbar dargelegt wird.

Little (2016) beschreibt in seinem Buch, dass Menschen, welche von der Veränderung betroffen sind, spätestens wenn es darum geht das Experiment zu planen, miteinbezogen werden sollten. Damit die Arbeit mit dem Lean Change Modell nicht nur Sache der Managementebene bleibt, macht es Sinn, dass alle Menschen in der Organisation die Möglichkeit haben, solche Veränderungsprozesse anzustossen,

wenn sie denn eine Veränderungs- bzw. eine Weiterentwicklungsidee haben. Gerade das ist enorm zentral, möchte man möglichst die gesamten Fachkompetenzen der Menschen einer Organisation in die Weiterentwicklung der Organisation miteinbeziehen. Dies bedeutet, dass es einen übergeordneten Prozess geben muss, der es ermöglicht, dass alle die Möglichkeit haben, dass ihre Ideen geprüft und wenn sinnvoll, anhand des Lean Change Modells umgesetzt werden. Zudem bedeutet es auch, dass Menschen in einer Organisation lernen müssen, wie mit Veränderungsideen in der Organisation umgegangen, wie diese geprüft und nachher auch umgesetzt werden. Denn nach Little (2016, Pos. 292 v. 2361/12%) geht es, „bei Lean Change Management darum, grundlegend zu ändern, wie wir über Veränderung denken“. Damit diese Haltung in Bezug auf Veränderungen in der gesamten Organisation gelebt werden kann, müssen die Menschen in der Organisation die Möglichkeit haben, einen solchen Prozess zu initiieren, daran zu partizipieren und zu verstehen, dass Veränderungen einzubringen ein ständiger Prozess ist, der nicht nach einer bestimmten Anzahl abgeschlossen ist.

In dieser Arbeit wird aufgrund der Übersicht im Folgenden jeweils nur der deutsche Ausdruck der Beschreibung der Elemente des Lean Change Modells verwendet. In den nachfolgenden Kap. 5.1.3.2 bis 5.1.3.4 werden die einzelnen Elemente des Modells genauer erläutert. Mögliche Tools, die bei der Anwendung der Elemente Anwendung finden können, sind im Anschluss an die einzelnen Kapitel aufgelistet.

5.1.3.2 Einsichten

Gestartet wird in Lean Change Modellen mit den Einsichten. Denn bevor eine Änderung angegangen wird, sollen die möglichen Einflussfaktoren erfasst werden. Es geht darum, dass man sich ein gemeinsames Bild der aktuellen Lage macht. Nach Little (2016) gibt es viele Ansätze, um Einsichten entwickeln zu können. Er unterscheidet dabei zwei Kategorien, die «Methodische» und das «Assessment». Unter Methoden werden bei ihm z. B. Umfragen, informelle Meetings wie z. B. Lean Coffees, agile Retrospektiven für die Generierung von Feedback zur Entwicklung des Veränderungsprojektes subsumiert. Unter «Assessment» versteht er traditionelle Management Tools, wie z. B. Tools, die das MitarbeiterInnenengagement erheben oder kulturelle Assessment Tools. Als Change Agent ist Little (2016) immer auf der

Suche nach «Einsichten». Dazu gehören auch z. B. Informationen, die er aus Pausensituationen, aus Gesprächen, offiziellen Unterlagen zusammenträgt. Er trägt Informationen zum System zusammen, durch die er ein Bild des Problems bekommt, das er lösen möchte. Unten sind mögliche Tools stichwortartig festgehalten. Wenn man mit dem Lean Change Management Modell arbeiten möchte, ist es sinnvoll sich eine eigene «Toolkiste» anzulegen, um je nach Problem das gelöst werden soll, eine Auswahl zur Verfügung zu haben, die nach und nach erweitert werden kann.

Tools

- Information Radiators
- Lean Coffee
- Culture Hacking
- Retroperspektiven
- Kraftanalysen
- Prosci ADKAR
- OCAI Cultural Assessment
- Kulturmodell von Schneider
- Aus der Zukunft lernen: PESTEL-Karte
- In die Zukunft denken: Das Zukünfterad
- Zen-Statement (Mission, Purpose)
- Wertekette
- Business Model Canvas
- Ishikawa Analyse (problemorientiert)
- 7S-Modell
- SWOT-Analyse und Strategien

5.1.3.3 Optionen

Nachdem genügend Einsichten gewonnen wurden, geht es darum in einem nächsten Schritt mögliche Optionen zu prüfen. Nach Little (2016: Pos 322v. 2361/14%) ist jede Option geprägt durch die Kriterien «Aufwand», «Wert» und die «Wirkung», die eine Option hat. Vor allem die «Wirkung» ist nach ihm auf verschiedenen Ebenen zu prüfen, sowohl in der Organisation, wie auch bei KundInnen. Mit den Optionen werden auch Hypothesen gebildet, was wie eintreffen könnte. Denn auf Optionen, welche als sinnvoll erachtet werden, folgt im nächsten Schritt das Experiment, also eine Umsetzung im kleinen Stil, so wie oben in Kap. 5.1.1 beschrieben in den MVC und MVP. Optionen basieren auf den Einsichten, die generiert wurden. Little (2016) meint zur Auswahl von Optionen, dass man in der Zwickmühle steckt, wenn man

ausschliesslich zwei Optionen hat. Erst wenn man drei Optionen hat, verfügt man wirklich über «Optionen». Wichtig ist, dass zu diesem Zeitpunkt des Veränderungsprozesses alle Optionen gedacht werden dürfen, auch die Absurdesten. Little (2016: Pos. 1154 von 2361, 49%) schreibt dazu: „wenn wir alternativen Ansichten ausgesetzt sind, erweitert dies unser kreatives Potential. Verantwortlich dafür sind unsere Gehirne, die versuchen, den absurden Optionen einen Sinn zu verleihen“. Gerade daraus können manchmal sehr wirksame «Experimente» entstehen. Bei der Auswahl der Optionen für ein Experiment nennt Little (2016) drei wesentliche Faktoren. Es sind dies:

1. Aufwand/Kosten
2. Wert: Worin besteht der Nutzen?
3. Stör-Grad: Wie störend wird diese Option für die Organisation sein?

Die Auswahl dieser Faktoren zeigt auf, dass der Ansatz von Little (2016) sehr Management und wenig Leadership bezogen ist. Er hat die Sache und nicht die Sinnstiftung allgemein für den Menschen und auch nicht dessen Selbst- und Sozialkompetenzentwicklung im Blick (vgl. Kap. 4.1).

Die Erarbeitung von Optionen und die Auswahl und die Reihenfolge in der die Optionen ins Experiment überführt werden, lässt einen breiten Einsatz verschiedener Tools zu. Einige Tools, die hilfreich sein können, sind nachfolgend aufgelistet. Je nach Organisation sind einige geeigneter als andere. Es macht natürlich Sinn, diese sich gegenseitig in Organisationen auch zugänglich zu machen und über Vor- und Nachteile davon zu sprechen. Nach und nach wird sich eine Kompetenz im Umgang mit den verschiedenen Tools aufbauen.

Tools

- Meetings und Küchengespräche (sie beginnen z. B. mit der Aussage: Es wäre doch eine gute Idee, wenn...)
- 5Whys
- Root-Cause-Analyse (Fehler-Ursachen-Analyse)
- Solution-Focused Brief Therapyansatz, Lösungsfokussiert
- 7S-Modell

- Blast Radius: Die Konsequenzen von Veränderung verstehen
- Die Einfluss-Sphäre: Verstehen, wo Unterstützung herkommt
- Transformation Canvas
- Optionen Priorisieren
- Transformation Storm
- Option Storm
- Ishikawa-Analyse (lösungsorientiert)
- Disney-Methode: Die Rollen
- Potentialanalyse: (materielle & immaterielle Ressourcen; physische & immaterielle Treiber)
- Erfolgskreise: Was ist unsere wahre Leidenschaft?; Was ist unser wirtschaftlicher Motor?; Worin können wir die Besten werden?
- Reichweite: Kompetenzentwicklung; Performance; Organisationsstärken
- Golden Circle: Entscheidungsfragen: Warum? Wie? Was? Wohin?

5.1.3.4 Experimente

Durch die erhobenen Einsichten, die daraus abgeleiteten Optionen mit Hypothesen, hat man eine Grundlage geschaffen, auf der eine Entscheidung getroffen wird, welche der Optionen, also welche Änderung als erstes zur Umsetzung kommen soll. Ziel ist dabei zu beobachten, welche Veränderungen die Umsetzung wirklich mit sich bringen und ob die gewünschten Effekte eintreffen. Zudem muss der Kommunikation eines «Experiments» Beachtung geschenkt werden, denn sie ist bereits eine Intervention, die z. B. Reaktionen auslösen wird, wie Vorfreude oder Widerstand.

Wie oben beschrieben (vgl. Kap. 5.1.3.4) haben Experimente einen Subzyklus mit folgenden unten genauer erläuterten Schritten: «Vorbereiten», «Einführung» und «Test».

5.1.3.4.1 Vorbereitung

Bevor das Experiment gestartet wird, muss das Experiment geplant werden. In diesem Schritt ist es wichtig, sich bewusst zu sein, dass man «nur» Annahmen bzw. Hypothesen hat, welche Auswirkung die Veränderung haben könnte. Gerade in

komplexen Systemen ist eine genaue Vorhersehbarkeit nur sehr beschränkt möglich. Die Vorhersehbarkeit in Bezug auf inhaltliche wie auch menschliche Aspekte bleiben vage. Es ist deshalb zentral, wenn Menschen, welche von der Veränderung betroffen sind, spätestens zu diesem Zeitpunkt miteinbezogen werden. Nach Little (2016: Pos. 1463 v. 2361, 62%) geht es bei der Vorbereitung der Experimente v. a. darum, zwei wichtige Schritte zu vollenden.

1. Das Change Team beantwortet folgende zwei Fragen:
Wie wird erkennbar, ob das Experiment erfolgreich war?
Wie wissen wir, dass wir uns auf unser Ergebnis hinbewegen?
2. Es geht darum, dass man die Sicht der Betroffenen zum «Experiment» nochmals abholt. So kann man erfahren, wie sie darauf reagieren. Stösst man dabei auf sehr grossen Widerstand ist es wichtig, das «Experiment» nochmals zu durchdenken und die gewonnenen Informationen miteinzubeziehen. Es ist allenfalls eine schlechte Idee oder es ist noch nicht die Zeit diese Idee umzusetzen.

Für die Planung des «Experimentes» stehen verschiedene Tools zur Verfügung. Unten sind einige aufgelistet.

Tools

- Stacey-Matrix (von einfach bis chaotisch)
- Anforderungsanalyse zu Menschen/Prozesse/Technologie (Mindset, Skillset, Toolset, erforderliche Wirkung)
- Feature Assessment (bekann/unbekann)
- Experiment Tracker

5.1.3.4.2 Einführung

Sobald eine Veränderung eingeführt wird, werden sinnvollerweise Menschen aus allen Bereichen, welche vorhersehbar von der Veränderung betroffen sind, miteinbezogen. Wichtig ist, dass die Anzahl der Veränderungen, welche gleichzeitig initiiert werden, von den Menschen überblickt und entsprechende Kompetenzen aufgebaut werden können. Einfache Experimente erlauben in einer frühen Phase zu erkennen, welche

Menschen sich als frühzeitige AnwenderInnen, sogenannte «Early Adopters» zeigen. Little (2016: Pos. 441 von 2361/ 19%) schreibt zu diesem sehr zentralen Aspekt, wenn es darum geht, Veränderung zu leben und erlebbar zu machen: „Finde die Menschen, die motiviert sind zu lernen und hilf ihnen dabei, Change Agents zu werden. Sobald andere MitarbeiterInnen sehen, dass ihre KollegInnen motiviert sind, die Veränderung zu unterstützen, hilft dies, den Widerstand gegen die Veränderung zu reduzieren“. Auch für die Einführung der Veränderung stehen viele verschiedene Tools zur Verfügung. Unten sind einige davon aufgelistet.

Tools

- Team Fortschritt visualisieren
- Culture Hacking: Vergleichen zur aktuellen Kultur: Wo steht die Veränderung, das Vorgehen, das Team?
- Persönliche Diversity (Unterschiede bzw. Vielfalt)
- Lean Change Kanban
- Impact Mapping: Why/Who/How/What

5.1.3.4.3 Überprüfen

Die Ergebnisse des Experiments werden zu diesem Zeitpunkt überprüft und mit den Hypothesen verglichen.

Die Überprüfung soll nach Little (2016: Pos. 1479 v. 2361, 63%) folgende Fragen ins Zentrum rücken:

1. Wird das Ergebnis, das sie erwartet haben, von den Betroffenen erreicht?
2. Brachte das «Experiment» eine Verbesserung oder hat diese sie zufriedener gemacht?

Es geht in diesem Schritt darum verschiedene Feedbacks einzuholen.

Das Lean Change Managementmodell ist ein Modell das gemeinsames Lernen in Bezug auf die Verbesserung des Aufwand-Kostenverhältnisses, des Nutzens oder des Stör-Grades fokussiert. Es bietet für Veränderungsprozesse eine gemeinsame Basis auf der Veränderungen geplant, durchgeführt und ausgewertet werden können, um diese in einer reflexiven Schlaufe zu optimieren. Dieses Modell hat enorm hohes

Potential, da es eine gemeinsame Basis bietet entlang diesem gemeinsame Prozesse gestaltet werden können und es eine Grundlage bietet, gemeinsam zu lernen und sich gemeinsam zu entwickeln. Im nächsten Kapitel wird dargestellt, wie das Lean Change Managementmodell erweitert genutzt werden kann, um Situationen gemeinsam mit Menschen zu gestalten. Wird das Lean Change Management Modell, das die Fachebene fokussiert und somit gemeinsames Lernen ermöglicht, um die Ebenen der Selbstkompetenz und Sozialkompetenz erweitert, bietet dieses Modell neben dem gemeinsamen Lernen auch die Möglichkeit gemeinsame Entwicklung zu initiieren und gestalten auf der Selbst- und Sozialkompetenzebene. So können Situationen entlang dem Modell ganzheitlich, also auf allen Ebenen, der Fach-, Selbst- und Sozialkompetenz gestaltet werden. Es geht dann weniger darum Organisationen zu optimieren und verbessern, als vielmehr darum diese ganzheitlich gemeinsam zu gestalten unter Einbezug der Selbstführung, der Wir-Intelligenz und der Reflexionskompetenz. Der Blick wird dabei erweitert von dem alleinigen Blick auf die Sache (dem Produkt) mit dem Blick auf den Menschen und seine Entwicklung im Kontext. Zudem ist der Kontext nicht mehr länger einfach vorgegeben und erfährt durch «Experimente» Veränderungen. Der Kontext ist Teil der Situation und somit Ermöglicher oder Verhinderer von Entwicklungen. Ermöglichungsräume (vgl. Kap. 4.3) zu entwickeln, wird für die Gestaltung von Situationen dabei genauso wichtig, wie der Blick auf die Gestaltung der einzelnen Situationen. So wird es von grosser Bedeutung, findet eine Gestaltung einer Situation in einem stabilen, dynamischen, komplexen oder emergenten Kontext statt.

5.2 Die Erweiterung des Lean Change Management Modells hin zum Gestaltungsmodell

5.2.1 Grundlagen für die Entwicklung des Gestaltungsmodells

„Bei Lean Change Managment geht es darum, grundlegend zu ändern, wie wir über Veränderung denken“ (Little 2016:Pos. 246 S.27). Beim Gestaltungsmodell geht es grundsätzlich darum, grundlegend zu gestalten, wie wir gemeinsam gestalten.

Das von Little (2016) entworfene Lean Change Managementmodell, das in Kap.5.1 dargestellt wird, hat den Fokus auf Veränderung, auf die Lösung eines Problems und die Auswirkung der Lösung dieses Problems. Man sieht Veränderungen als Optimierung. So ist das Ziel möglichst hohe Effizienz. Der Kontext wird allenfalls beeinflusst durch Veränderungen. Auch Menschen richten sich an diesen Veränderungen aus und werden als EmpfängerInnen von Veränderungen betrachtet. Es wird beobachtet, was geschieht und wie man möglichst wenig Widerstand generiert, um zur Lösung zu kommen. Der Output eines Menschen wird fokussiert auf den Ertrag, den dieser für die Erreichung der Lösung bringen kann. Durch die gemeinsamen Prozesse wird «Lernen» im Sinne von «Erweiterung der Fachkompetenz» möglich. Eigene Prozesse und Teamprozesse als solche werden nicht fokussiert. Menschen werden als «Räder» im System betrachtet, die man mit einem für sie nachvollziehbaren Vorgehen möglichst für die Lösung gewinnen möchte, in dem die Prozesse für sie so geplant und organisiert werden, dass effizienteres Arbeiten möglich wird.

Das Lean Change Management Modell enthält enorm viel Potential im Sinne eines Vorgehens, das Lernen möglich macht. Menschen kommen zusammen und bringen ihre Ideen für eine Veränderung ein. Es kann wie in Kap. 5.1.2 beschrieben Ko-Konstruktion, also gemeinsames Lernen stattfinden. Dabei wird davon ausgegangen, dass wenn Menschen gemeinsam über etwas nachdenken, mehr entsteht, als die Summe der Ideen jedes einzelnen. Dieser Ansatz kommt aus der Systemtheorie, die besagt, dass $1+1=3$ gibt. Dies bedeutet, dass wenn zwei Menschen sich gemeinsam ko-konstruktiv mit der Bedeutung einer Sache, einer Situation, einer Veränderung, etc. auseinandersetzen, etwas Neues entstehen kann. Fthenakis (2020) schreibt dazu, dass Ko-Konstruktion Lernen durch Zusammenarbeit ist, gemeinsames Lernen also eine soziale Interaktion voraussetzt. Ko-konstruktives Lernen stellt mehr die

gemeinsame Erforschung von Bedeutung, als den Erwerb von Wissen in den Mittelpunkt. Das Lean Change Modell nutzt diesen Begriff verkürzt. Es denken zwar mehrere Menschen gemeinsam in einem vorgegebenen Prozess über die Bedeutung einer Sache nach und erarbeiten in einem ko-konstruktiven Prozesse gemeinsam mögliche Optionen, die dann in «Experimenten» erprobt werden. Es steht dabei aber die Optimierung des Kosten-Nutzens im Zentrum und nicht die Erforschung der Bedeutung des Schrittes.

Wird dieses gemeinsame Lernen nicht nur mit Fokus auf die Veränderung im Hinblick auf die Fachkompetenz, sondern mit einem übergeordneten Blick auf das System und die Entwicklung der Menschen betrachtet, kann dieses Modell eine grosse «Kraft» entwickeln. Es steht dann nicht nur Lernen, sondern Lernen und Entwicklung, die sich beide gegenseitig beeinflussen im Zentrum. Lernen ist dabei bezogen auf die Fachkompetenz und Entwicklung auf die Selbst- und Sozialkompetenz. Sollen Menschen in Situationen ganzheitlich lernen und sich entwickeln und dabei ihr Potential entfalten können, braucht es einen Prozess der allen Ebenen Beachtung schenkt. In dieser Arbeit wird dann von «Gestaltung» gesprochen. So bedeutet das gemeinsame Gestalten einer Situation, dass die Menschen dabei mit ihrer Fach-, Selbst- und Sozialkompetenz wirken und diesen drei Ebenen in der Reflexion auch Beachtung geschenkt wird. Gestaltungsprozesse entlang dem Gestaltungsmodell können dann nicht, wie Lean Change Managementprozesse nur als Lernprozesse betrachtet werden, sondern sind Lern- und Entwicklungsprozesse. Geht man von einem systemischen Entwicklungsverständnis aus, so wird klar, dass die Erweiterung der Sichtweise gemeinsamer Entwicklung neben dem Lernen im Bereich der Fachkompetenz auf die Selbst- und Sozialkompetenz ausgeweitet wird, grosses Potential in sich birgt. Dieses in einem gemeinsamen Prozess zu gestalten, kann eine enorme «Kraft» erzeugen, die den Menschen als «Wunder» (Laloux 2014) wahrnimmt und gemeinsames Gestalten in Bezug auf die Fach-, Selbst-, Sozialkompetenz in Reflexionsschlaufen ermöglicht.

Der Rahmen, im Lean Change Management Modell als «Framework» bezeichnet, wird als Ermöglichungsraum verstanden. Ermöglichungsraum im Sinne von gemeinsamer Gestaltung der Situation, in der sich Menschen befinden. So wird der Kontext zu einem Raum, in dem man gemeinsam Entwicklung gestaltet und so gemeinsam den Raum erweitern kann, in dem das Lernen und die Entwicklung gestaltet werden.

Grundsätzlich soll damit angezeigt werden, dass Menschen zusammen Situationen gestalten, in dem sie sich einbringen und wo sie es als sinnvoll erachten, Impulse setzen, welche die Situation, in der sie arbeiten und leben weiter gestalten. «Gestalten» meint dabei in Bezug auf den Ermöglichungsrahmen, dass der Ermöglichungsraum Teil des Gestaltungsspielraumes ist, also Raum, der Gestaltung möglich macht oder diese verhindert und Teil des Ganzen ist (vgl. Kap. 4.3). Gemeinsam «richtet» man sich diesen Raum «ein» und kann je nach dem Lernen und der Entwicklung der Menschen und der Umgebung diesen Raum immer wieder neu «einrichten» bzw. gestalten und erweitern. Menschen werden gemeinsam Räume gestalten und erweitern, die für sie Sinn machen und ihnen Lernen und Entwicklung ermöglichen. Die gemeinsame Erweiterung und Ausgestaltung solcher Räume, welche durch das gemeinsame Lernen und die gemeinsame Entwicklung der einzelnen Menschen entstehen, wird in dieser Arbeit «Future Design» genannt. Menschen gestalten (design) gemeinsam ihren Raum, in dem sie sich ganzheitlich entwickeln und gestalten so ihre eigene und die gemeinsame Zukunft. Der Kontext wird dabei zum Ermöglichungsraum und der gemeinsame Prozess wird ko- kreativ. Kreativ bedeutet nach Duden (2020b), dass Menschen neue Ideen haben und fähig sind, diese gestalterisch verwirklichend auch umzusetzen. So wird unter Ko- Kreation in Anlehnung an die Nutzung des Begriffs Ko- Konstruktion (vgl. oben) gemeint, dass wenn sich zwei oder mehrere Menschen gemeinsam mit der Bedeutung einer Sache oder Situation auseinandersetzen und diese gestalten, etwas Neues entstehen kann. Ko- kreativ meint dabei in Abgrenzung zu Ko- Konstruktion, dass bei dieser gemeinsamen Auseinandersetzung und dem gemeinsamen Gestalten ganzheitlich vorgegangen wird, d. h. es wird der Fach- und der Selbst- und Sozialkompetenz Beachtung geschenkt. Es rückt neben dem gemeinsamen Lernen auch gemeinsame Entwicklung in den Fokus.

Wenn Fthenakis (2020) zu Ko- Konstruktion schreibt, dass dies Lernen durch Zusammenarbeit ist, gemeinsames Lernen also eine soziale Interaktion voraussetzt und Ko- konstruktives Lernen mehr die gemeinsame Erforschung von Bedeutung, als den Erwerb von Wissen in den Mittelpunkt stellt, dann kann zu Ko- Kreation folgendes geschrieben werden: Ko- Kreation ist Lernen und Entwicklung durch gemeinsames Gestalten. Sie setzt Begegnung in einem gemeinsamen Ermöglichungsraum voraus, in dem Selbstführung und Wir-Intelligenz die Grundlagen bilden. Ko- Kreation rückt

dann mehr die gemeinsame Erforschung der Bedeutung des Sinns des gemeinsamen Seins, als das Lernen und die Entwicklung des einzelnen ins Zentrum.

So wird, wenn zwei oder mehrere Menschen gemeinsam ko- kreativ eine Situation gestalten und dieser dabei Bedeutung geben in Bezug auf die Sache (Fachkompetenzebene), den einzelnen Menschen (Selbstkompetenzebene), die gelebten Beziehungen (die Sozialkompetenzebene) ein gemeinsamer Raum gestaltet. Sie designen also ihre Zukunft in Bezug auf sich selbst, die Beziehungen zueinander und den Raum in dem sie sich gemeinsam bewegen und geben diesem einen Sinn. Die Summe ihres Lernens und aller ihrer Entwicklungen wird dabei einen Zukunftsraum ermöglichen, der viel mehr ist als derjenige, den sich die einzelnen selber gestalten können. Wird der Gedanke der Systemtheorie, dass $1+1=3$ ist, auf das Lernen und die Entwicklungen der Menschen und ihrer Möglichkeitsräume angewendet, dann bedeutet dies, dass wir gemeinsam uns viel mehr Möglichkeiten in unserem Raum schaffen können, als alleine. Gehen wir davon aus, dass die in Abb. 4 beschriebenen verschiedenen Kontexte sich in Zukunft durch die Digitalisierung und Globalisierung vermehrt hin zu emergenten Kontexten wandeln, wird «Future Design», also das gemeinsame ko- kreative Gestalten von Situationen in Wechselwirkung mit dem Ermöglichungsraum, eine zentrale Kompetenz sein. Dies ermöglicht, das eigene Leben gemeinsam mit anderen (mit-)gestalten zu können und nicht zur Marionette des Umfeldes zu werden. Dies erfordert, dass Menschen sich ganzheitlich, das heisst auf der Fach,- Selbst- und Sozialkompetenzebene entwickeln und dabei Reflexionskompetenz erwerben, um zu verstehen, wie ihr Sein mit dem der anderen und somit mit dem Ermöglichungsraum in Verbindung stehen.

So wird es möglich, dass die Menschen sich mit ihren Potentialen einbringen und entwickeln können und durch ko- kreative Prozesse können sie vielfältige Gestaltungsoptionen generieren, die für die Zukunftsfähigkeit sowohl der Menschen wie auch der Organisationen zentral sind. Denn die Vielfalt an Handlungs- bzw. Gestaltungsoptionen sichert die Robustheit und Resilienz durch Adaptionfähigkeit hin zur Selbstregulierungsfähigkeit der Organisation. Denn nur, wenn man Situationen, in denen man sich alleine oder mit anderen befindet gestalten kann und sich dabei Optionen zur Auswahl erarbeitet, ist es möglich diese aktiv zu gestalten, ansonsten ist man den Situationen «ausgeliefert» bzw. man kann nur darauf reagieren.

Die Weiterentwicklung des Lean Change Management Modells hin zum Gestaltungsmodell kann dabei eine mögliche Basis bieten, um miteinander das eigene Lernen und die eigene Entwicklung und diejenigen der anderen, wie auch den gemeinsamen Ermöglichungsraum zu gestalten. Zentral dabei ist, dass die Arbeit am System, also die Gestaltung des Möglichkeitsraumes mit in die Entwicklung einbezogen wird. Dann wird «Future Design» möglich.

5.2.2 Das Gestaltungsmodell

Beim Gestaltungsmodell geht es darum, grundlegend zu gestalten, wie wir über gemeinsames Gestalten denken.

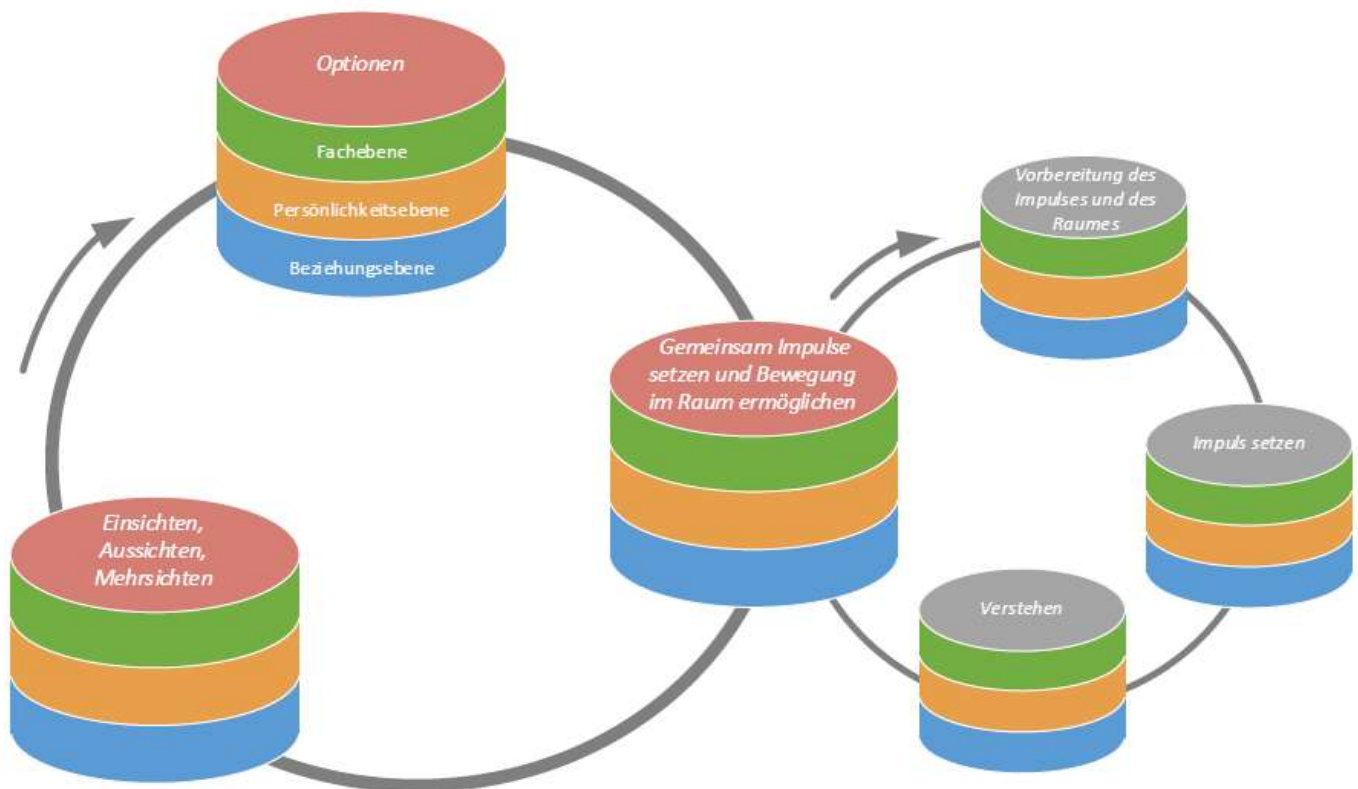


Abb. 23: Gestaltungsmodell (Stalder Kaiser 2021 in Anlehnung an Little 2016)

Geht es darum, Situationen gemeinsam zu gestalten und dabei das Potential der Menschen mit einzubeziehen, müssen bei den unterschiedlichen Elementen des Modells alle Kompetenzebenen mitberücksichtigt werden. Es muss ersichtlich sein,

dass sich diese Ebenen gegenseitig beeinflussen und dass, je nach Situation die eine oder andere Ebene mehr Bedeutung gewinnt.

Im Kap. 5.1 «Das Lean Change Management Modell» von Little (2016) sind jeweils im Anschluss an die Beschreibung der einzelnen Elemente des Modells mögliche Tools aufgeführt, welche hilfreich sind, um Inhalt zu kreieren in Bezug auf die einzelnen Elemente. Viele dieser Tools können auch im Gestaltungsmodell angewendet werden. Wichtig ist, dass bei deren Anwendung neben der Fachebene auch der Ebene der einzelnen Menschen wie auch der Beziehung derer untereinander mitreflektiert werden. Wenn man mit dem Gestaltungsmodell arbeiten möchte, ist es sinnvoll sich eine eigene «Toolkiste» anzulegen, um je nach Situation, die gestaltet wird, eine mögliche Auswahl zu haben. Es wird an dieser Stelle auch gut sichtbar, weshalb das Gestaltungsmodell ein Modell und kein Prozess ist. Das Gestaltungsmodell lässt in der Gestaltung der einzelnen Elemente viele verschiedene Tools zu, so dass die Prozessschritte je nach Anwendung der Tools sich unterscheiden. Das Modell gibt die Möglichkeit, gemeinsame Gestaltung zu strukturieren und zu reflektieren. Zudem dient es dazu, eine gemeinsame Basis zu haben, die nicht bei jeder Situationsgestaltung von Grund auf gemeinsam neu definiert werden muss. Sind die gemeinsamen Grundlagen geklärt, kann der Ko-Kreation vertieft Aufmerksamkeit geschenkt werden.

5.2.2.1 Einsichten, Aussichten und Mehrsichten

Es wird gemeinsam überlegt, wie man gemeinsam zu den «Einsichten», «Aussichten» und «Mehrsichten» kommt und welche Bedeutung diese haben, auf der Sach-, Selbst- und Sozialkompetenzebene für sich selber und die anderen. Mit «Einsichten» ist gemeint, dass ich mir meiner Sicht auf die Situation klar werde. Für die «Aussichten» müssen Menschen sich überlegen, welche Bedeutung ihre «Einsicht» auf andere haben könnte. «Mehrsichten» bedeutet, dass man gemeinsam ein Verständnis der Situation, aus den verschiedenen, also aus «mehreren» Sichten entwickelt. Dabei ist es wichtig, die aktuelle Situation auf möglichst vielen Ebenen zu beleuchten. Neben dem Erarbeiten der gemeinsamen «Einsicht» in Bezug auf die Sache, muss jeder Mensch sich gleichzeitig überlegen, wie die einzelnen «Einsichten» sich auf ihn auswirken. Dazu gehören Ängste, Unsicherheiten, Freuden, etc. Zudem muss gemeinsam überlegt werden, was die erarbeiteten «Mehrsichten» für die gemeinsame

Arbeit und die Beziehungen untereinander bedeuten. Dies geht nur in einem Raum, der Sicherheit bietet, in einem Raum, in dem Menschen sich einbringen können ohne Angst vor Gesichtsverlust. Es braucht einen Raum, in dem man sich als «Wunder» (Laloux 2014) begegnet und in dem Menschen ihr Potential entfalten können. Die Integration der unterschiedlichsten Menschen stellt sicher, dass die Situation differenziert wahrgenommen und beleuchtet wird. In einem sicheren Raum, z. B. beim Philosophieren mit Kindern und Jugendlichen (vgl. Zoller 2010) wird dabei von einem «Safe place» gesprochen. Ein solcher «Safe place» ist dabei charakterisiert durch einen Raum stabiler sozialer Beziehungen und einer Gemeinschaft, in der man sich mit einer Haltung von Achtsamkeit begegnet, also ein sicherer Handlungsraum. Es ist ein Raum, in dem man sich frei äussern kann und diesen Äusserungen achtsam Bedeutung gegeben wird. Es geht bei den «Einsichten», «Aussichten» und «Mehrsichten» darum, ein gemeinsames Verständnis der aktuellen Situation zu erarbeiten und ein gemeinsames Bild davon zu generieren. Bei der Anwendung der Tools (vgl. Kap. 5.1.3.2) muss darauf geachtet werden, dass sowohl die Fachebene, die Persönlichkeitsebene, die Beziehungsebene und die Reflexionsebene miteinbezogen werden.

5.2.2.2 Optionen

Nachdem ein gemeinsames ganzheitliches Verständnis der Situation erarbeitet wurde, sollen mögliche Gestaltungsoptionen der Situation zusammenzutragen werden. Dabei geht es darum, in einem ko-kreativen Prozess gemeinsam Szenarien zu gestalten und «auszumalen», die in der aktuellen Situation möglich sind. Welche der Optionen dann gewählt wird, um weiter zu gestalten, wird gemeinsam im Hinblick auf deren «Wirkung» in einem kooperativen Austausch entschieden. Annahmen bzw. Hypothesen, die getroffen werden, werden in Bezug auf die Sache, die Menschen und deren Beziehungen reflektiert und gewichtet. Purpose ist dabei genauso wichtig wie Profit. Dem Lernen und der Entwicklung der Menschen wird dabei genau so viel Beachtung geschenkt, wie der Entwicklung der Sache. Da ist also keine Entscheidung die ausschliesslich aufgrund von Messdaten gefällt wird. Es ist ein iterativer Aushandlungsprozess, in den sich die Menschen ganzheitlich einbringen und den sie selber gestalten. Wichtig ist dabei, genau gleich wie im Lean Change Management

Modell (vgl. Kap. 5.1), dass zu diesem Zeitpunkt des Gestaltungsprozesses alle Inputs in die ko- kreative Gestaltung der visionierten Zukunftssituation eingebracht werden dürfen, auch die Absurdesten. Auch hier gilt wie Little (2016: Pos. 1154 von 2361, 49%) schreibt, dass „wenn wir alternativen Ansichten ausgesetzt sind, erweitert dies unser kreatives Potential. Verantwortlich dafür sind unsere Gehirne, die versuchen, den absurden Optionen einen Sinn zu verleihen“. Dies gilt für Inputs und Impulse auf der Fach-, Selbst- und Sozialkompetenzebene.

Soll bei der Auswahl der Option neben dem Produkt auch dem Menschen und seinen Beziehungen untereinander Wert beigemessen werden, muss auch die Frage nach der Sinnstiftung der Gestaltung der Situation erfolgen. Sowohl die Erarbeitung von Optionen und die Auswahl und die Reihenfolge in der die Optionen in die Gestaltung einer Situation überführt werden, lassen einen breiten Einsatz verschiedener, der Situation entsprechenden Tools zu. Dabei ist wieder zu beachten, dass gemeinsam gut reflektiert wird, wie neben der Entwicklung der Sache die Entwicklung des Menschen und dessen Beziehungen wie auch die Entwicklung der gesamten Organisation mit in die Gestaltung einfließen können und deshalb in der Anwendung der Tools Berücksichtigung finden sollen.

5.2.2.3 Gemeinsam Impulse setzen und Bewegung im Raum ermöglichen

5.2.2.3.1 Der Subzyklus des Gestaltungsmodells

Das gemeinsam generierte, vielschichtige Verständnis der aktuellen Situation und die daraus gemeinsam kreierten Gestaltungsoptionen mit Hypothesen, kreieren eine Grundlage, aus den Optionen ein Impuls ausgewählt wird, der gesetzt werden wird. Dabei soll beobachtet und reflektiert werden, welche «Bewegungen» durch die Impulse in Gang kommen, welche Entwicklungen in Bezug auf die Sache, die Menschen und deren Beziehungen sowie die Organisation angestossen werden und welche Wirkungen diese zeigen. Ziel dabei ist, ein gemeinsames Verständnis der «Bewegung» und deren Wirkung durch die gesetzten Impulse zu kreieren, in dem man angestossene Entwicklungen ganzheitlich reflektiert. Auch im Gestaltungsmodell, wie beim Lean Change Management Modell (vgl. Kap. 5.1) haben Experimente bzw. «gemeinsam Impulse setzen und im Raum ermöglichen» einen Subzyklus mit folgenden Schritten: «Vorbereiten», «Einführung» und «Test». So hat auch das

Gestaltungsmodell einen Subzyklus, da es auch bei diesem darum geht, einen gemeinsam vereinbarten Impuls zu setzen und in einer reflexiven Schleife die Wirkung davon ganzheitlich zu reflektieren, bevor nächste Impulse gesetzt werden: Der Subzyklus hat andere Bezeichnungen als im Lean Change Management Modell, da ihm ein anderes oben beschriebenes Verständnis zugrunde liegt. «Experiment» heisst «Gemeinsam Impulse setzen und im Raum Bewegung ermöglichen», «Vorbereitung» wird «Vorbereitung des Impulses und des Raumes», «Einführung» wird «Impuls setzen» und aus «Überprüfen» wird «Verstehen».

5.2.2.3.2 Vorbereitung des Impulses und des Raumes

Bevor das Gestalten der aktuellen Situation durch Impulse gestartet wird, muss das gemeinsame Vorgehen besprochen werden. Es ist wichtig, dass die Menschen bereits vor dem Start des konkreten Gestaltungsprozesses reflektieren, welche Wirkung dieser auf die Sache, sie selbst, ihre Beziehungen und die Organisation haben könnte und was eine Bedeutung hat für andere Menschen und wie kommuniziert wird. Es ist an dieser Stelle wichtig, dass kommuniziert und nicht informiert wird. Es muss eine Kommunikation zum geplanten Gestaltungsvorhaben und den ersten Impulsen stattfinden, so dass Menschen die Möglichkeit haben, sich ganzheitlich einzubringen und eine Ansprechperson haben. Wird bewusst nicht kommuniziert, bedarf auch das einer gemeinsamen Reflexion. Die Kommunikation kann in Form von losen oder festinstallierten Gruppen, die LeaderIn des Gestaltungsprozesses, die LeaderIn, welche für die Begleitung der Menschen und deren Lernen und Entwicklung verantwortlich ist oder auch Menschen, mit denen man gerade nahe zusammenarbeitet, geschehen. Neben der Vorbereitung des Impulses muss auch die Vorbereitung des Ermöglichungsraumes gestaltet werden, damit die Wirkung des Impulses sein Potential entfalten kann. Dies bedeutet, dass man z. B. mit dem Modell des 7S überlegt (vgl. Kap. 4.3.4), welche «Kreise» davon betroffen sind und welche Vorbereitungen helfen, dass die «Bewegung» durch den Impuls sein Potential entfalten kann. In diesem Schritt ist wichtig, dass eine Vorhersagbarkeit der Wirkung, bzw. der «Bewegung», die sich einstellen wird, nur sehr beschränkt möglich ist und die Sicherheit gegeben werden muss, dass entlang des Gestaltungsmodells unerwünschte «Bewegungen» aufgenommen und neu gestaltet werden können.

5.2.2.3.3 Impuls setzen

Das Vorhaben der Gestaltung der Situation wird kommuniziert und es gibt die Möglichkeit Anliegen, Fragen, Ängste, Freuden etc. anzubringen. Mit dem Start der Gestaltung der Situation beginnt für alle, die mitgestalten und durch diejenigen, welche durch die Wirkung der Gestaltung Lernen und Entwicklung erfahren, ein Prozess des gegenseitigen Austauschs. Es braucht regelmässige Meetings, die es ermöglichen, dass Wirkungen und Entwicklungen besprochen und gemeinsam reflektiert werden. Wichtig ist, dass die Gestaltung so stattfindet, dass diese von Menschen verstanden werden kann und dass diese die Möglichkeit haben, wenn nötig, neue Kompetenzen aufzubauen. Der Anzahl von gleichzeitig oder zeitnah initiierten Gestaltungsprozessen muss Beachtung geschenkt werden, so dass Menschen partizipieren können. «Kleine Impulse» erlauben in einer frühen Phase zu erkennen, welche Menschen sich als frühzeitige AnwenderInnen, sogenannte «Early Adopters» zeigen. Sie können als BegleiterInnen von anderen eingesetzt werden. Auch hier wie im Lean Change Management Modell gilt: „Finde die Menschen, die motiviert sind zu lernen und hilf ihnen dabei, Change Agents [Anmerkung der Verfasserin: GestaltungsagentInnen] zu werden. Sobald andere MitarbeiterInnen [Anmerkung der Verfasserin: Menschen] sehen, dass ihre KollegInnen motiviert sind, die Veränderung [Anmerkung der Verfasserin: den Gestaltungsprozess] zu unterstützen [Anmerkung der Verfasserin: und aktiv daran zu partizipieren], hilft dies den Widerstand gegenüber der Veränderung zu reduzieren [Anmerkung der Verfasserin: Menschen für den Gestaltungsprozess zu gewinnen und dessen Sinn ins System zu tragen]“. Stellen sich durch den Impuls «Bewegungen» ein, die Lernen und Entwicklung im Sinne der Organisation abschwächen bzw. verhindern, kann mit den Feedbackschleifen gemeinsam darauf reagiert und eine nächste Neugestaltung initiiert werden. Widerstand kommt in einem Gestaltungsprozess andere Bedeutung zu, als in einem Change Prozess. In einem Change Prozess wird Widerstand oft verstanden, als Ablehnung gegenüber der Veränderung, die ausgeräumt werden soll, sei dies partizipativ oder top down. Widerstand in Gestaltungsprozessen ist ein Hinweis darauf, wo sich Energie bündelt und dass diese gestaltet werden soll. Auch «nur» beobachten kann in einer solchen Situation manchmal ein sehr wirksamer Impuls sein. In Gestaltungsprozessen ist es sehr wichtig, den Widerständen Bedeutung zu geben. Sie sind eine Kraft und Energie,

die im System wirksam sind. Sie können der Situation neue Impulse verleihen oder aber Gestaltung blockieren. Dies zu unterscheiden ist anspruchsvoll. Hilfreich ist, dass LeaderInnen sich überlegen, ob der Widerstand auf der Fach-, der Selbst- oder der Sozialkompetenzebene stattfindet. Dienen Widerstände auf der Fachebene dazu, dass ein vertiefteres Verständnis der Sache zu entwickeln, müssen Widerstände auf der persönlichen Ebene in Bezug auf Selbst- und Sozialkompetenzfragen von LeaderInnen mit den einzelnen Menschen bearbeitet werden. Was brauchen Menschen, damit sie sich in Gestaltungsprozesse partizipativ eingeben können? Menschen, die in Zukunft Widerstand zeigen in Bezug auf ihre Entwicklung auf der Selbst- und Sozialkompetenzebene, werden es schwierig haben, in den Organisationen zu bestehen, da sich Organisationen zunehmend in emergenten Kontexten bewegen werden. Es ist Aufgabe der LeaderIn die Menschen in solchen Prozessen zu unterstützen, es braucht gleichzeitig auch von den Menschen in der Organisation die Bereitschaft sich auf Lernen und Entwicklung einzulassen, damit «Future Design» wirksam werden kann.

5.2.2.3.4 Verstehen

Die «Bewegungen» der Impulse und deren Wirkung im und am System werden gemeinsam reflektiert und mit den Hypothesen verglichen. Beim Reflektieren ist es wichtig, dass diese auf der Ebene der Sache, der einzelnen Menschen und deren Beziehungen untereinander stattfinden. Es geht in diesem Schritt darum ein gemeinsames Bild der aktuellen Situation zu erarbeiten, gemeinsam die Situation zu verstehen. Dafür ist es hilfreich, dass die Menschen ihr Verständnis der Situation in Bezug auf die Sache, sich selber und das Miteinander den anderen zugänglich machen können. Fachliches Feedback wird erweitert durch die Wirkung des Impulses auf die Menschen und das Miteinander, also auf die Wirkung im System. Gleichzeitig muss überlegt werden, wie sich die Wirkung auf den Ermöglichungsraum, also die Wirkung am System auswirkt.

Das gemeinsame Verstehen soll somit folgende Fragen ins Zentrum rücken:

1. Wie gestaltet die Wirkung des Impulses die Situation in Bezug auf die Sache, die einzelnen Menschen und das Miteinander?

2. Welche Unterschiede entstehen im Ermöglichungsraum durch die gesetzten Impulse?
3. Was wollen wir in der aktuellen Situation unbedingt beibehalten und was soll in Bezug auf die Sache, die Menschen und deren Beziehungen weiter gestaltet werden?

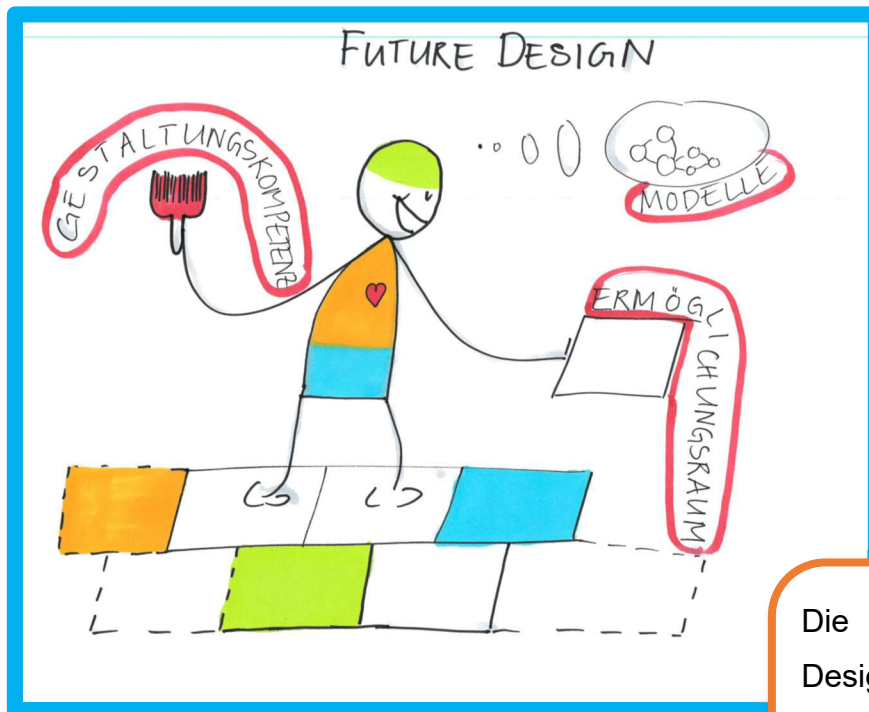
Die Situationen und Entwicklungen, welche durch die Gestaltung der Situation entstehen, müssen im dritten Schritt des Subzyklus also gemeinsam reflektiert und ein gemeinsames Verständnis aufgebaut werden. Dazu braucht es einen gemeinsamen regelmässigen Reflexionsprozess mit dem Ziel des «Verstehens» der «Bewegungen» und deren Wirkungen im und am System. Dabei soll der Fach-, der Selbst- und der Sozialkompetenzebene Beachtung geschenkt werden. Es müssen also in den gemeinsamen Reflexionsgefässen das Lernen und die Erkenntnisse in Bezug auf das Fach und die Entwicklung der gemeinsamen Zusammenarbeit und der einzelnen Menschen Thema sein. Gemeinsame Reflexion in Bezug auf die Entwicklung auf der Selbstkompetenzebene der einzelnen Menschen benötigen eine sehr vertrauensvolle Umgebung. Damit Prozesse ganzheitlich entwickelt werden können, kommt dieser in Zukunft grosse Bedeutung zu. Denn wie Brandes (vgl. 2016) schreibt, ist die Selbstkompetenz die Grundlage der Wir-Intelligenz und diese wird nötig sein, wollen wir gemeinsam die Zukunft ganzheitlich designen und dem «Purpose» mindestens gleich viel Bedeutung geben wie dem «Profit».

5.2.3 Ermöglichungsräume nutzen

Wird das Modell als gemeinsame Möglichkeit des Lernens, der Entwicklung und des Gestaltens verstanden, werden die einzelnen Schritte anders ausgestaltet und v. a. das Framework, also die Rahmenbedingung in dem das Lean Change Management Modell zur Anwendung kommt, bekommt eine andere Bedeutung. Das Framework wird im Lean Change Management Modell als dasjenige betrachtet, das allenfalls durch ein «Experiment» tangiert wird und in dem mögliche Veränderungen beobachtet werden müssen. Wird dagegen beim «Experimentieren bzw. Impulse setzen und im Raum ermöglichen» der Raum als Teil des Experimentes verstanden, kommt diesem eine ganz andere Wirkung zu. Es wird nicht «nur» im System gearbeitet, sondern auch am System. Das kann eine sehr grosse Wirkung zeigen. Lernen und Entwickeln mit

«Experimenten bzw. Impulsen und Ermöglichung von Bewegung» nicht nur im, sondern in Kombination von im und am System bringt eine Organisation in Bewegung auf allen Ebenen. Menschen müssen sich nicht nur Veränderungen hingeben und sich so entwickeln, dass sie mit diesen umgehen können. Sie müssen sich nicht einfach anpassen, sondern werden Teil des Gestaltungsprozesses.

6 «Future Design»: Zukunftsfähiges Gestalten von Organisationen Schlussfolgerungen und neue Erkenntnisse



Die Basis von «Future Design» bilden die Gestaltungskompetenzen von den Menschen, die Ermöglichungsräume und gemeinsame Modelle.

6.1 Ausgangslage

Zu Beginn der Arbeit stand folgende Frage:

Wie kann im Umfeld der Digitalisierung zukunftsfähiges Gestalten («Future Design») von Organisationen stattfinden?

Folgende Hypothesen haben durch die Arbeit geleitet:

Hypothese 1

Um Impulse aus dem System und solche, die von aussen ans System herangetragen werden, gemeinsam mit Blick auf Profit und Purpose einschwingen zu können, müssen die Menschen entsprechende Kompetenzen entwickeln, einen Raum haben, der Gestaltung ermöglicht und Modelle kennen, die eine

gemeinsame Basis bilden für das gemeinsame Lernen und die gemeinsame Entwicklung.

Hypothese 2

Die Entwicklung der Selbstführung und Methodenkompetenz sind Grundsteine der Gestaltungskompetenz und somit Grundlage für «Future Design».

Hypothese 3

Folgende drei Methodenkompetenzen können LeaderInnen unterstützen, wenn es darum geht, MitarbeiterInnen hin zur Erweiterung der Gestaltungskompetenzen zu begleiten:

Hypothese 4

Die Gestaltung von Ermöglichungsräumen ist Teil von «Future Design». Durch ein gemeinsames Verständnis des Ermöglichungsraumes, kann dieser gestaltet werden und wird so Teil des Gestaltungsprozesses.

Hypothese 5

Das Lean Change Management Modell ist hilfreich, um gemeinsam Situationen unter Einbezug des Kontextes zu gestalten und so ein mögliches Modell um die Umsetzung von «Future Design» zu unterstützen.

6.2 Schlussfolgerungen und Erkenntnisse zu Hypothese 1

Hypothese 1

Um Impulse aus dem System und solche, die von aussen ans System herangetragen werden, gemeinsam mit Blick auf Profit und Purpose einschwingen zu können, müssen die Menschen entsprechende Kompetenzen entwickeln, einen Raum haben, der Gestaltung ermöglicht und Modelle kennen, die eine gemeinsame Basis bilden für das gemeinsame Umsetzen von Gestaltungsprozessen.

Sollen in einem System Impulse, die aus dem System kommen oder ans System herangetragen werden, aktiv gestaltet werden, müssen Menschen entsprechende Kompetenzen aufbauen können. Gemeinsam ganzheitlich Situationen zu gestalten bedeutet, dass Menschen sich ganzheitlich einbringen können müssen. D. h. es muss sowohl der Fach-, der Selbst-, der Sozialkompetenzebene Beachtung geschenkt werden. Es muss, um sich durch einen Impuls von einer Situation in eine andere überzugehen Lernen und Entwicklung der Menschen stattfinden können, damit sich die Impulse ganzheitlich einschwingen können. So werden für das «Einschwingen» von Impulsen bzw. das Gestalten von Situationen Kompetenzen von Menschen bedeutsam, welche den Menschen auf der Fach-, der Selbst-, der Sozialkompetenzebene einbeziehen. Die Kompetenzen, welche für die Gestaltung von Situationen bedeutsam sind, werden in dieser Arbeit «Gestaltungskompetenzen» genannt. Sie bilden die Grundlage, möchte eine Organisation «Future Design» im Alltag wirksam werden lassen.

Geschieht die Gestaltung von Situationen in einem komplexen und emergenten Kontext, muss dessen Bewegung und damit einhergehend dessen Ausgestaltung Bedeutung beigemessen werden. Situationen werden in einem Kontext gestaltet und somit von diesem beeinflusst. Gleichzeitig erfährt der Kontext durch die Gestaltung von Situationen Impulse und dadurch «Bewegung». Wie wirksam solche Impulse im Kontext gestaltet und «eingeschwungen» werden können mit Blick auf Purpose und Profit, hängt wesentlich von dessen Beschaffenheit ab. Es braucht also einen Raum, in dem das Einschwingen von Impulsen mit Blick auf Purpose und Profit ermöglicht wird. Dieser Ermöglichungsraum muss, um «Future Design» wirksam werden zu lassen, dementsprechend ausgestaltet werden (vgl. Ausführungen unten zu Hypothese 3). Zentral ist, die Unterscheidung von Ermöglichungsraum und Forderungsraum. So muss ein Ermöglichungsraum die Aufnahme von Impulsen ermöglichen, die in Bezug auf die Wir-Intelligenz, den Profit und Purpose einer zukunftsfähigen Organisation ermöglicht. Impulse, die Forderungscharakter haben, also zwar evtl. für einzelne Menschen oder Teilsysteme Vorteile bringen, aber dadurch «Bewegungen» in Richtung Purpose und Profit abbremsen, müssen abgeschwächt bzw. eliminiert werden können.

Damit das zukunftsfähige Gestalten von Situationen, das «Future Design» effektiv umgesetzt werden kann, ist es hilfreich, wenn Menschen Modelle kennen, die sie

unterstützen gemeinsam Gestaltungsprozesse zu gestalten. Ein mögliches Modell, das «Future Design» hilfreich unterstützen kann, ist das in dieser Arbeit entwickelte «Gestaltungsmodell»

6.3 Schlussfolgerungen und Erkenntnisse zu Hypothese 2

Hypothese 2

Die Entwicklung der Selbstführung und Methodenkompetenz sind Grundsteine der Gestaltungskompetenz und somit Grundlage für «Future Design».

Gestaltungskompetenz von Menschen ist eine wesentliche Kompetenz im Umgang mit den Anforderungen, welche die Digitalisierung und damit die Heterogenität der Situationen mit sich bringen. So bildet sie eine wichtige Grundlage, wenn es darum geht mit den Folgen der Digitalisierung: der Komplexitätsfalle, der Machtverschiebung und der Identitätsfalle in komplexen und emergenten Kontexten umzugehen (vgl. Kap. 2). Hersey & Blanchard 2001 haben mit dem Modell des Situativen Führens ein Modell entwickelt, das aufzeigt, wie Menschen je nach Aufgabe begleitet werden müssen, dass sie längerfristig kompetent werden, die Aufgaben selbständig zu lösen. Auf einer nächst höheren Ebene geht es darum, gemeinsam nicht nur einzelne Aufgaben zu lösen, sondern Situationen zu gestalten. Ziel ist, dass Menschen gemeinsam die verschiedenen Situationen, die sich zeigen, gestalten können. Neben der Selbstführung in Bezug auf die Fach- und Selbstkompetenz ist für das gemeinsame Gestalten auch die Wir-Intelligenz eine wesentliche Grundlage. Werden Menschen dahin gehend begleitet, sich der Wirkung der Gestaltung einer Situation und einzelner Aufgaben auf das Gesamtsystem bewusst zu werden und ihre Gestaltung und Arbeit darauf auszurichten, ist es wesentlich, dass mit ihnen an Reflexionskompetenz gearbeitet wird (vgl. Kap. 4.1.4). Gestaltungskompetenz umfasst somit Selbstführung, Wir-Intelligenz und Reflexionskompetenz. Zudem müssen Menschen Modelle kennen, wie sie gemeinsam Situationen mit Blick auf Profit und Purpose gestalten können und sich gemeinsam ganzheitlich in die Gestaltung der Organisation einbringen, also an «Future Design» partizipieren können. So wird neben den drei genannten Gestaltungskompetenzen auch die Methodenkompetenz wichtig.

Aufgrund der Erkenntnisse aus der Arbeit muss die Hypothese 2 erweitert werden. Neben der Selbstführung und der Methodenkompetenz, gehören auch die Wir- und die Reflexionskompetenz zu den Gestaltungskompetenzen, welche Menschen entwickeln und erweitern müssen, wollen sie aktiv an Gestaltungsprozessen und «Future Design» partizipieren.

6.4 Schlussfolgerungen und Erkenntnisse zu Hypothese 3

Hypothese 3: Folgende drei Methodenkompetenzen können LeaderInnen unterstützen, wenn es darum geht, MitarbeiterInnen hin zur Erweiterung der Gestaltungskompetenzen zu begleiten:

4. Von der Zukunft her führen
5. Zürcher Ressourcenmodell: Mottoziele
6. Lösungsorientiertes Coaching

Die Unterstützung hin zur Erweiterung von Gestaltungskompetenzen geschieht auf verschiedenen Ebenen. Eine LeaderIn muss die Fach-, die Selbst-, die Sozial-, und Reflexionskompetenz der Menschen im Blick haben, um sie hin zur Erweiterung der Gestaltungskompetenzen begleiten zu können. Je nach Situation muss die Entwicklung die eine oder andere Ebene mehr gewichten. Dazu benötigt sie ein breites Methodenrepertoire. Dieses muss sie sich nach und nach aufbauen. Denn gerade heute, in den komplexen und emergenten Kontexten, die eine Erweiterung der Kompetenzen der Menschen mit sich bringen, ist es wichtig, als LeaderIn Menschen so zu begleiten, dass sie sich aufmachen können, sich als Teil des Netzwerkes zu bewegen. Sich aufmachen zu können ist dabei in zweierlei Hinsicht zu verstehen. Einerseits müssen sie sich «aufmachen» auf einen Weg mit sich und den Situationen im Alltag und «aufmachen» müssen sie sich im Sinne von öffnen, um Weiterentwicklungen und Inkohärenzen auf den verschiedenen Ebenen annehmen und verarbeiten zu können, um so immer wieder ein Kohärenzgefühl entwickeln zu können. Je besser sich Menschen selber führen können, desto besser werden sie mit den stetig neuen Inkohärenzen begegnen und diese gestalten können. Durch aktive und reflektierte Selbstführung auf den verschiedenen Ebenen können veränderte Situationen besser ins eigene «System» integriert und resonanz- und kohärenzfähig

gemacht werden (vgl. Hüther 2016). So können Menschen Inkohärenzen selbstbewusster begegnen und diese als Potential zur Entfaltung gezielter nutzen.

6.5 Schlussfolgerungen und Erkenntnisse zu Hypothese 4

Hypothese 4

Die Gestaltung von Ermöglichungsräumen ist Teil von «Future Design». Durch ein gemeinsames Verständnis des Ermöglichungsraumes, kann dieser gestaltet werden und wird so Teil des Gestaltungsprozesses.

Soll «Future Design» gemeinsam gelebt werden, muss neben dem Aufbau von Gestaltungskompetenzen bei Menschen auch dem Ermöglichungsraum Beachtung geschenkt werden. Ein Ermöglichungsraum soll so gestaltet sein, dass er Selbstführung ermöglicht und gleichzeitig Wir-Intelligenz fokussiert. Dabei muss der Unterscheidung zwischen Ermöglichungsraum und Forderungsraum Beachtung geschenkt werden. Ermöglichung bedeutet, dass wir davon ausgehen, dass alles verbunden ist und Menschen sich so einbringen, dass ein «Wir» entstehen kann. Der Ermöglichungsraum braucht deshalb eine Ausrichtung inhaltlicher Art an der Mission und Vision, an Profit und Purpose und persönlicher und sozialer Art an der Wir-Intelligenz.

Für die Ausrichtung von Gestaltungsprozessen an der Mission und Vision und Wir-Intelligenz können verschiedene Modelle Orientierung geben. Die Modelle (8 Schritte-Modell von Kotter; Duales System von Kotter; 7S-Modell von McKinsey), die in dieser Arbeit in Kap. 4.3 beispielhaft dargestellt sind, zeigen auf, worauf bei der Gestaltung von Ermöglichungsräumen geachtet werden kann und welche äusseren Faktoren mitreflektiert werden müssen, wenn gemeinsam Situationen gestaltet werden:

Die Gestaltung des Ermöglichungsraumes ist wesentlicher Bestandteil von «Future Design». Denn die Qualität des Raumes, in dem Impulse gesetzt werden, trägt wesentlich dazu bei, ob diese die erwünschte Wirkungen entfalten und hemmende Wirkungen abgeschwächt bzw. weiter- und umgestaltet werden können. Der Ermöglichungsraum wird durch die Gestaltungsprozesse beeinflusst und er beeinflusst

auch die Gestaltungsprozesse. Es besteht eine Wechselbeziehung. Deshalb ist es zentral, dass Menschen ein Verständnis des Ermöglichungsraumes und dessen Wechselwirkung mit den Gestaltungsprozessen entstehen lassen.

6.6 Schlussfolgerungen und Erkenntnisse zu Hypothese 5

Hypothese 5

Das Lean Change Management Modell ist hilfreich, um gemeinsam Situationen unter Einbezug des Kontextes zu gestalten und so ein mögliches Modell um die Umsetzung von «Future Design» zu unterstützen.

Das von Little (2016) entworfene Lean Change Managementmodell, das in Kap. 5.1 dargestellt wird, ist ein feedbackgesteuertes Modell, das gemeinsames Lernen zulässt und das Ziel hat, in ko-konstruktiven Prozessen Veränderungen in einer Organisation implementieren zu können. Zudem sollen die Auswirkungen von Veränderungen überprüft werden, damit anschliessend weitere gemeinsame Veränderungsschritte geplant werden können. Das Modell hat enormes Potential, da es eine Methode zur Verfügung stellt, welche gemeinsames Lernen ermöglicht. Es nutzt die verschiedenen Sichtweisen und Fachkompetenzen von Menschen dazu, um gemeinsam mögliche Handlungsoptionen zu erarbeiten und in einem nächsten Schritt gemeinsam zu überlegen, welche dieser Optionen als erstes in einem «Experiment» umgesetzt werden soll. Der Subzyklus des «Experiments» lässt zu, dass im «Experiment» Feinjustierungen stattfinden können. Die für diese Arbeit wichtigste Grundlage dieses Modells ist, dass es nicht davon ausgeht, dass die Wirkung einer «Intervention» vorhersehbar ist und sie eine Grundlage schafft, dass wenn unerwünschte Wirkungen eintreten, diesen begegnet und sie verändert werden können. Dies ist deshalb von grosser Bedeutung, weil das Modell «Sicherheit» auf einer nächst höheren Stufe ermöglicht. Menschen wissen, dass eine Veränderung an sich nicht so geplant werden muss, dass diese mit «Sicherheit» zum Erfolg führt. Dies war früher in einfachen und trivialen Prozessen möglich. Heute, in komplexen und emergenten Umgebungen kann die «Sicherheit» auf der untersten Ebene nicht mehr gewährt werden. Es braucht «Sicherheit» auf einer nächst höheren Stufe. «Sicherheit» bedeutet dann die

Gewissheit, dass Auswirkungen von Veränderungen wieder verändert werden können, wenn diese unerwünschte Wirkung zeigen.

Somit kann gesagt werden, dass das Lean Change Management Modell eine gute Grundlage für «Future Design» bietet, wenn es darum geht gemeinsames Lernen zu ermöglichen. «Future Design» hat einen ganzheitlichen Ansatz. Bei der Gestaltung der Situationen wird neben der Fachkompetenz auch der Selbst- und Sozialkompetenz Beachtung geschenkt. So muss das Lean Change Management Modell erweitert werden. Die Erweiterung ist das Gestaltungsmodell, das in dieser Arbeit entwickelt und in Kap. 5.2 dargestellt wird. Das Modell kann das enorme Potential, welches das Lean Change Management Modell zur Verfügung stellt, erweitern auf ganzheitliche Entwicklung und somit als Grundlage dienen Situationen gemeinsam ganzheitlich zu gestalten. Es ist ein Modell, das gemeinsames Lernen auf der Fachebene und Entwicklung auf der Selbst- und Sozialkompetenzebene ermöglicht. Es nutzt die verschiedenen Sichtweisen, Haltungen und Beziehungen, um gemeinsam mögliche Gestaltungsoptionen zu kreieren und in einem nächsten Schritt gemeinsam zu entscheiden, welche Impulse als erstes umgesetzt werden können. Der Subzyklus «Gemeinsam Impulse setzen und im Raum ermöglichen» (vgl. Kap. 5.2.2.3) lässt zu, dass durch ein ganzheitliches gemeinsames Verständnis der Situation, die im Raum durch den Impuls entsteht, dessen Wirkungen ganzheitlich, d. h. auf der Fach-, der Persönlichkeits- und Beziehungsebene gemeinsam reflektiert werden und darauf aufbauend nächste gemeinsame ganzheitliche Gestaltungsschritte kreiert werden können. Die für diese Arbeit wichtigste Grundlage dieses Modells, die in diesem Kapitel oben beschrieben ist, kann dahingehend erweitert werden. Das Modell geht davon aus, dass die komplexen und emergenten Wirkungen eines «Impulses im Raum», ganzheitlich Wirkung, also auf der Fach-, der Persönlichkeits- und Beziehungsebene, zeigt und deshalb Bedeutung hat für die Menschen und die Ausgestaltung des Raumes. Diese Wirkungen sind unvorhersehbar und bringen Unsicherheit mit sich. Das Modell bietet die Möglichkeit, dass Menschen erfahren, dass Wirkungen aus einem gemeinsamen Gestaltungsprozess, in reflexiven und feedbackgesteuerten in einem nächsten gemeinsamen Gestaltungsprozess weitergestaltet werden können. Dies kann bedeuten, dass gemeinsam ein nächster Impuls gesetzt wird, damit Menschen Lernen und ihre Fachkompetenz erweitern oder dass Entwicklung in Bezug auf ihre Selbst- und Sozialkompetenz geschehen muss, damit sie ihr Potential

ganzheitlich im Raum und zusammen mit den anderen Menschen entwickeln und einbringen können. Die Sicherheit, dass Situationen, die durch Gestaltungsprozesse entstehen, immer wieder gemeinsam weiter gestaltet werden können, diesen begegnet und sie von grosser Bedeutung, weil das Modell so «Sicherheit» auf einer nächst höheren Stufe ermöglicht. Menschen wissen, dass ein Impuls Unvorhergesehenes auslösen kann, in Bezug auf die Sache, sie selbst und ihre Beziehungen. Dies gibt Sicherheit in den heutigen komplexen und emergenten Kontexten «Sicherheit» auf der untersten Ebene nicht mehr gewährt werden. «Sicherheit» bietet das Wissen, die Erfahrung und die Ausrichtung am «Wir», von dem alle Teil sind, dass Situationen immer wieder ganzheitlich «weiter» gestaltet werden können, um ein Kohärenzgefühl sowohl für die Menschen wie auch auf der Ebene der Organisation gemeinsam anzustreben. Die Anwendung des Gestaltungsmodells im Rahmen von «Future Design» ermöglicht so, dass Menschen ihr Potential ganzheitlich in ko- kreativen Prozessen einbringen und sich in einem sicheren Raum entwickeln können. Dabei ist die Reflexionskompetenz von zentraler Bedeutung, damit Menschen verstehen, wie ihre Entwicklung, ihr Sein mit dem der anderen und somit mit dem Ermöglichungsraum und der Situation, die sie gestalten, in Verbindung stehen.

«Future Design» legt eine Basis, um das Lernen und die Entwicklung der Menschen wie auch die Zukunftsfähigkeit einer Organisationen zu ermöglichen. Denn die Vielfalt an Handlungs- bzw. Gestaltungsoptionen sichert die Robustheit und Resilienz durch Adaptionfähigkeit hin zur Selbstregulierungsfähigkeit der Menschen und der Organisation.

6.7 Allgemeine Schlussfolgerungen und Erkenntnisse

«Future Design», das zukunftsfähige Gestalten von Organisation, wird in Organisationen und deren Netzwerken im Umfeld der Digitalisierung immer zentraler werden. Um in komplexen und emergenten Kontexten bestehen zu können, d. h. dass es möglich wird den verschiedenen Situationen, die entstehen, so begegnen zu

können, dass diese im Hinblick auf Purpose und Profit gestaltet werden können, müssen Menschen entsprechende Kompetenzen aufbauen und Räume für Gestaltung geschaffen werden. Es wird für die Gestaltung von Situationen immer mehr, neben der Erweiterung der Fachkompetenz, dem Lernen, auch Entwicklung stattfinden müssen in Bezug auf die Selbst- und Sozialkompetenz der Menschen. In Organisationen ist man auf das Potential aller angewiesen und es wird zentral sein, dass eine Organisation es schafft, die unterschiedlichen Kompetenzen zu einem «Ganzen» integrieren zu können, um die «volle» Kraft entwickeln zu können. Dazu müssen sich Menschen ganzheitlich einbringen können. Es muss beim Gestalten neben der Fachlichkeit auch die Persönlichkeit und die Beziehungen untereinander mitgestaltet werden, damit Impulse ihre Wirkung entfalten können. So ist es auch wichtig, dass beim Lernen wie man lernt und wie man sich entwickelt, also in der Reflexion neben der Entwicklung der Sache auch die Art und Weise wie man zusammen gestaltet und was diese Impulse für die einzelnen Menschen für Bedeutung, bzw. welche Entwicklung sie ausgelöst haben, fokussiert werden.

So sind im «Future Design» die Gestaltungskompetenzen von Menschen, die Selbstführung, die Wir-Intelligenz und die Methoden- und Reflexionskompetenz enorm bedeutsam.

Neben den Gestaltungskompetenzen von Menschen ist fürs «Future Design» auch wichtig, dass Ermöglichungsräume gestaltet und angeboten werden können. Denn die Gestaltung von Situationen hat Wirkung auf den Kontext und der Kontext unterstützt, bzw. ermöglicht oder verhindert Gestaltung. So muss auch dem Ermöglichungsraum beim «Future Design» grosse Beachtung beigemessen werden.

Damit Menschen gemeinsam zukunftsfähig Gestalten können, ist es hilfreich, wenn sie gemeinsam Modelle haben, die ihre Arbeit strukturieren. Dabei ist es zentral, dass solche Modelle, feedbackgesteuert sind und Lernen und Entwicklung zulassen. Durch die Feedbacksteuerung und die damit einhergehende Reflexion wird sichergestellt, dass gemeinsam ein Verständnis der Interaktion von Impuls, Kontext und den Menschen stattfinden kann. Soll «Future Design» in komplexen und emergenten Kontexten seine Wirkung entfalten, muss das Modell diese Reflexionsebene

beinhalten. Diese ermöglicht das Kohärenzgefühl in Bezug auf die Menschen und die Organisation im Blick zu haben und gibt «Sicherheit» auf einer nächsten Stufe, dass gemeinsam Gestaltetes, in einem reflexiven Prozess weitergestaltet werden kann. So werden Inkohärenzgefühle die Grundlage für weitere Gestaltungsschritte und Konflikte, verstanden als Energie die bei Inkohärenz entsteht, werden Grundlage für neue Gestaltungsprozesse.

7 Literaturverzeichnis

Brandes, Nicole (2016). *WE-Q, Wir-Intelligenz*. Zürich: Europa Verlag.

Dewe, Bernd, Ferchhoff, Wilfried, Scherr, Albert & Stüwe, Gerd (2011; 4. Auflage) *Professionelles soziales Handeln. Soziale Arbeit im Spannungsfeld zwischen Theorie und Praxis*. Weinheim: Juventa.

Drath, K. (2019). *Die Kunst der Selbstführung: Was Führungskräfte über Resilienz wissen sollten*. Freiburg: Haufe-Lexware GmbH & Co.

Duden (2020a). *Integration*. <https://www.duden.de/rechtschreibung/Integration>, 01.01.2021.

Duden (2020b). *kreativ*. <https://www.duden.de/rechtschreibung/kreativ>, 01.02.2021.

Duden (2020c). *Reflexion*. <https://www.duden.de/rechtschreibung/Reflexion>, 07.01.2021.

Fthenakis, Wassilios E. (2020). *Ko- Konstruktion: Lernen durch Zusammenarbeit*. www.aba-fachverband.org/index.php?id=1058, 03.02.2021.

Furtner, M.; Baldegger, U. (2013). *Self-Leadership und Führung. Theorien, Modelle und praktische Umsetzung*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Glöckler, U.; Maul, G. (2010): *Ressourcenorientierte Führung als Bildungsprozess. Systemisches Denken und Counselling-Methoden im Alltag humaner Mitarbeiterführung*. Wiesbaden GmbH: Springer Fachmedien.

Hersey, P.; Blanchard, K. H.; Johnson, D. E. (2001): *Management of Organizational Behavior*.

Horx, Matthias (2021). *Komplexität und Emergenz*.
www.horx.com/zukunftsforschung/komplexitaet-und-emergenz/, 17.01.2021.

Hüther, Gerald (2017a). *Salutogenese aka. Demenz und Gesellschaftliche Wandel*.
https://www.youtube.com/watch?v=-XCiUc7jZHA&feature=emb_title,
01.01.2021.

Hüther, Gerald & Dahlke, Ruediger (2017b). *Salutogenese: Das Geheimnis der Gesundheit*. https://www.youtube.com/watch?v=_3Ng6m_rN0A, 01.01.2021.

Hüther, Gerald (2018): *The Art and Science of Entrepreneurship, Stiftung Entrepreneurship. Geheimnis des Gelingens*
https://www.youtube.com/watch?v=wT7tOMcF_Sg, 24.12.2020.

Hüther, Gerald (2020). *Im Interview: Star-Hirnforscher: Machtmenschen wurden als Kinder nicht genug geliebt*. <https://www.focus.de/familie/eltern/familie-heute/hirnforscher-huether-machtmenschen-wurden-als-kinder-nicht-genug-geliebt>.

Klees, Katharina (2020). *Reflexivität in der Sozialen Arbeit Bedingungen, Grundlagen und Voraussetzungen eines Verständnisses sozialpädagogischer Reflexion*.
<https://aufwindinstitut.com/wp-content/uploads/Reflexionskompetenz.pdf>

Kotter, John P. (2012). *Leading Change*. München: Verlag Franz Vahlen GmbH.

Kotter, John P. (2014). *Accelerate. Strategischen Herausforderungen schnell, agil und kreativ begegnen*. München: Verlag Franz Vahlen GmbH.

Kruse, Peter (2008): *Wie reagieren Menschen auf wachsende Komplexität?*.
<https://www.youtube.com/watch?v=m3QqDOeSahU>, 15.2.2021.

Kruse, Peter (2013): *Zukunft der Führung: kompetent, kollektiv oder katastrophal*.
www.youtube.com/watch?v=nDhwsNyWdVA&feature=emb_title, 24.12.2020.

Laloux, Frederic (2014). *Reinventing Organizations. Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit*. München: Verlag Franz Vahlen.

Little, Jason (2016). *Lean Change Management. Innovative Ansätze für das Management Organisationaler Veränderung (ebook)*. Ohne Ort: HMEXPRESS.

Mezirow, Jack (1997). *Transformative Erwachsenenbildung. Grundlagen der Berufs- und Erwachsenenbildung*. Band 10. Hohengehren: Schneider Verlag.

Müller, E. B. (2019): *Selbstführung der Mitarbeiter fördern*. www.businesswissen.de/artikel/fuehrung-selbstfuehrung-der-mitarbeiter-foerdern,

01.01.2020.

Neuberger, O. (2011; 6. neubearb. erweiterte Auflage). *Führen und führen lassen. Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung*. Stuttgart: Eugen Ulmer Verlag.

Pinnow, D. (2012). *Führen – Worauf es wirklich ankommt* (6. Aufl.). Wiesbaden: Springer, Gabler.

Refa, o. N. (2021). *Lean Management*. <https://refa.de/service/refa-lexikon/lean-management>, 02.01.2021.

Remisch, Sabine; Utsch, Andreas (2006): *Führen auf Distanz, Neue Herausforderungen für Organisation und Management*. In *OrganisationsEntwicklung*. 3/06, S. 32- 43.

Rieder, Annika (2014). *Führungsstile-Reflexion und Erörterung wesentlicher Führungstheorien*. Heidelberg: Universitätsbibliothek.

Riso, Don Richard & Hudson, Russ. (2000; 6. Auflage). *Die Weisheit des Enneagramms. Entdecken Sie Ihren inneren Reichtum*. München: Goldmann Verlag.

Rutz, Kathrin (2014). *Selbstführung als Gelingensbedingung für erfolgreiche und wirksame Führung*. EBI-Zürich. Nr.1, S. 24-27.

Schulz von Thun, Friedrich (2016: 24. Auflage). *Miteinander reden: 3, Das Innere Team und situationsgerechte Kommunikation*. Reinbek bei Hamurg: Rowohlt Taschenbuchverlag GmbH.

Schulz von Thun, Friederich (2020). *Situationsmodell*. <https://www.schulz-von-thun.de/modelle/das-situationsmodell>, 06.02.2021.

Stalder Kaiser (2020). Leadership als Befähigung zur Selbstführung auf dem Weg zur Wir-Intelligenz. CAS Arbeit im CAS Personal Leadership in digitalen und agilen Zeiten 2019. Luzern: Institut für Kommunikation und Führung.

Storch, M. (2014). Das Zürcher RessourcenModell ZRM: Ressourcen aktivieren mit Motto-Zielen. In J. Schaller & H. Schemmel (Hrsg.), 2014, Ressourcen- Ein Hand- und Lesebuch zur psychotherapeutischen Arbeit (S. 247-259). Tübingen: dgvt Verlag.

Treichel, Dietmar (2019): *VUCA*. Unterlagen aus dem CAS Organisationsentwicklung und Change Leadership. Luzern: Institut für Kommunikation und Führung.

Treichel, Dietmar (2020a): *Systemtypen & Leadership*. Unterlagen aus dem CAS Organisationsentwicklung und Change Leadership. Luzern: Institut für Kommunikation und Führung.

Treichel, Dietmar (2020b): *Agilität*. Unterlagen aus dem CAS Organisationsentwicklung und Change Leadership. Luzern: Institut für Kommunikation und Führung.

Treichel, Dietmar (2020c): *Transaktionale & Transformationale Führung*. Unterlagen aus dem CAS Personal Leadership in digitalen und agilen Zeiten 2019. Luzern: Institut für Kommunikation und Führung.

Treichel, Dietmar (2020d): *Führungskarte*. Unterlagen aus dem CAS Organisationsentwicklung und Change Leadership. Luzern: Institut für Kommunikation und Führung.

Treichel, Dietmar (2020e): *Change in 8 Schritten (nach John Kotter)*. Unterlagen aus dem CAS Organisationsentwicklung und Change Leadership. Luzern: Institut für Kommunikation und Führung.

Treichel, Dietmar (2020f). *Lean Change Prinzipien*. Unterlagen aus dem CAS Organisationsentwicklung und Change Leadership. Luzern: Institut für Kommunikation und Führung.

Waterman, Robert.& Peters, Tom (1980). *Structure Is Not Organization*. In Business Horizons, 3/1980, S 14-26.

Wikipedia (2020). *Empowerment*. <https://de.wikipedia.org/wiki/Empowerment>, 31.12.2020.

Wunderer (2011): *Führung und Zusammenarbeit - Eine unternehmerische Führungslehre* (9., neu bearb. Aufl.). Köln: Luchterhand.

Zoller Morf, Eva (2010). *Selber Denken macht schlau. Philosophieren mit Kindern und Jugendlichen. Anregungen für Schule und Elternhaus*. Bern: Zytglogge.

8 Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: VUCA

Treichel, D. (2019). *VUCA*. Unterlagen aus dem CAS Organisationsentwicklung und Change Leadership. Luzern: Institut für Kommunikation und Führung.

Abb. 2: Systemtypen & Leadership

Treichel, D. (2020a). *Systemtypen & Leadership*. Unterlagen aus dem CAS Organisationsentwicklung und Change Leadership 2020. Luzern: Institut für Kommunikation und Führung.

Abb. 3: Agilität

Treichel, D. (2020b). *Agilität*. Unterlagen aus dem CAS Organisationsentwicklung und Change Leadership 2020. Luzern: Institut für Kommunikation und Führung.

Abb. 4: Spielfeld & Mannschaft

Treichel, D. (2020c). *Spielfeld & Mannschaft*. Unterlagen aus dem CAS Organisationsentwicklung und Change Leadership 2020. Luzern: Institut für Kommunikation und Führung.

Abb. 5: Transaktionale & Transformationale Führung

Treichel, D. (2020d). *Transaktionale & Transformationale Führung*. Unterlagen aus dem CAS Organisationsentwicklung und Change Leadership 2020. Luzern: Institut für Kommunikation und Führung.

Abb. 6: Führungskarte

Treichel, D. (2020d). *Führungskarte*. Unterlagen aus dem CAS Organisationsentwicklung und Change Leadership 2020. Luzern: Institut für Kommunikation und Führung.

Abb. 7: Das Situationsmodell

Schulz von Thun, Friederich (2020). *Situationsmodell*. <https://www.schulz-von-thun.de/modelle/das-situationsmodell>

Abb. 8: Das erweiterte Situationsmodell

Schulz von Thun, Friederich (2020). *Situationsmodell*. <https://www.schulz-von-thun.de/modelle/das-situationsmodell>

Abb. 9: Strategien zur Entwicklung von Selbstführungskompetenzen. (Furtner & Baldegger 2013:60)

Furtner, M.; Baldegger, U. (2013). *Self-Leadership und Führung. Theorien, Modelle und praktische Umsetzung*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Abb. 10: Die verschiedenen Rollen der LeaderIn in Anlehnung an die Theorie des Situativen Führens nach Hersey und Blanchard:

Treichel, D. (2019). *Die verschiedenen Rollen der LeaderIn in Anlehnung an die Theorie des Situativen Führens nach Hersey und Blanchard*. Unterlagen aus dem CAS Personal Leadership in digitalen und agilen Zeiten 2019. Luzern: Institut für Kommunikation und Führung.

Abb. 11: Erweiterung der Abbildung 10 um die Dimension der Wir-Intelligenz: Die verschiedenen Rollen der LeaderIn in Anlehnung an die Theorie des Situativen Führens nach Hersey und Blanchard.

Treichel, D. (2019). *Die verschiedenen Rollen der LeaderIn in Anlehnung an die Theorie des Situativen Führens nach Hersey und Blanchard*. Unterlagen aus dem CAS Personal Leadership in digitalen und agilen Zeiten 2019. Luzern: Institut für Kommunikation und Führung.

Abb. 12: Der Rubikon-Prozess im ZRM-Training (Storch et al. 2005:35)

Storch, M. Küttel Y., Stüssi, A.-Ch. (2005): *Gut geschützt gegen Stress. Selbstmanagement mit dem Zürcher Modell (ZRM®)*. Lehren und Lernen, Heft 8/9, 28-38. Villingen-Schwenningen.

Abb. 13: Die Zielpyramide (Storch 2013:254)

Storch, M. (2013). *Das Zürcher RessourcenModell ZRM: Ressourcen aktivieren mit Motto-Zielen*. In J. Schaller & H. Schemmel (Hrsg.), Ein Hand- und Lesebuch, 2. Auflage (S. 247-259). Tübingen: dgvt Verlag.

Abb. 14: Die sieben Erkenntnisräume (Scharmer 2009:69)

Scharmer, O. (2009). *Theorie U. Von der Zukunft her führen: Presencing als soziale Technik*. Heidelberg: Carl Auer Verlag.

Abb. 15: 8-Stufen Modell (Kotter 2012)

Kotter, John P. (2012). *Leading Change*. München: Verlag Franz Vahlen GmbH.

Abb. 16: Modell des Ermöglichungsraumes, Stalder Kaiser, K. (2021) in Anlehnung an (Kotter 2012)

Kotter, John P. (2012). *Leading Change*. München: Verlag Franz Vahlen GmbH.

Abb. 17: Duales Betriebssystem (Kotter 2014:16)

Kotter, John P. (2014). *Accelerate. Strategischen Herausforderungen schnell, agil und kreativ begegnen*. München: Verlag Franz Vahlen GmbH.

Abb. 18: Die wichtigsten Merkmale eines dualen Betriebssystems (Kotter 2014:28)

Kotter, John P. (2014). *Accelerate. Strategischen Herausforderungen schnell, agil und kreativ begegnen*. München: Verlag Franz Vahlen GmbH.

Abb. 19: Management-/Führungsmatrix (Kotter 2014:48)

Kotter, John P. (2014). *Accelerate. Strategischen Herausforderungen schnell, agil und kreativ begegnen*. München: Verlag Franz Vahlen GmbH.

Abb. 20: 7-S- Modell (Managementportal 2020)

Managementportal (2020). *Das 7-S- Modell*.
<https://managementportal.de/Ressources/7S%20Modell.htm>

Abb. 21: Eisbergmodell (Treichel 2020a)

Treichel, D. (2020a). *Das Eisbergmodell*. Unterlagen aus dem CAS Organisationsentwicklung und Change Leadership 2020. Luzern: Institut für Kommunikation und Führung.

Abb. 22: Lean Change Cycle (Little 2016)

Little (2016). Little, J. (2016). *Lean Change Management. Innovative Ansätze für das Management Organisationaler Veränderung (ebook)*. Ohne Ort: HMEXPRESS.

Abb. 23: Gestaltungsmodell (Stalder Kaiser 2021 in Anlehnung an Little 2016)

Little (2016). Little, J. (2016). *Lean Change Management. Innovative Ansätze für das Management Organisationaler Veränderung (ebook)*. Ohne Ort: HMEXPRESS.

9 Eigenständigkeitserklärung

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit ohne fremde Hilfe und ohne Verwendung anderer als der angegebenen Hilfsmittel verfasst habe, dass ich sämtliche verwendeten Quellen erwähnt und gemäss gängigen wissenschaftlichen Zitierregeln korrekt zitiert habe.



Katja Stalder Kaiser

Frauenfeld, 11. März 2021