

# Agilität und Augenhöhe

Führung auf Augenhöhe

Selbstorganisation in einem DAX-Konzern

Partizipation in Entscheidungsprozessen

Besuche bei Buurtzorg und weiteren  
Pionierunternehmen 4.0

Selbstverwaltung anthroposophischer  
Organisationen





## Editorial

# Liebe Leserin, lieber Leser!

Agilität ist in aller Munde. Ab einer gewissen Größenordnung gibt es heute kaum ein klassisch-hierarchisch organisiertes Unternehmen in der globalisierten VUCA-Welt\*, das nicht auf der Suche nach flexibleren, proaktiveren und antizipativeren Managementformen wäre. Und vor der großen Frage steht, wie sich das mit dem Bisherigen in Einklang bringen lässt. Die Urväter des agilen Managements Rigby, Sutherland und Takeuchi (2016) deklarieren in ihrem *Agile Manifesto*:

- Menschen und ihre Interaktion sind wichtiger als Prozesse und Tools.
- Funktionierende Prototypen sind wichtiger als umfassende Dokumentation.
- Mit den Kunden zusammenzuarbeiten ist wichtiger als Verträge zu verhandeln.
- Auf Veränderungen zu reagieren ist wichtiger als das Abarbeiten eines Plans.

Wenn sich Menschen in Freiheit und Selbstverantwortlichkeit in ihre Organisation einbringen können, kann das ungeahnte Potenziale freisetzen. In gewisser Hinsicht ist dies auch eine Voraussetzung für funk-

tionierende Agilität. Trivial ist das aber nicht. Welche strukturellen und organisationsbezogenen Herausforderungen damit einhergehen, war ein Schwerpunkt der Trigon Themen 2|2016.

Die vorliegende Ausgabe wirft nun einen Blick auf die persönlichen Herausforderungen, die damit verbunden sind:

- Loslassen alter hierarchischer Denkmodelle und Verhaltensweisen
- Sich-Einlassen auf neue Formen der Abstimmung und Entscheidungsfindung
- Was kommt an die Stelle der persönlichen Macht? Regeln, gemeinsame Vision, innere Führung ...?
- Wie kann persönliche Entwicklung begleitet werden? Wirkung von Unternehmenskultur, Vorbildern, Mentoren, Coaching, Lernreisen, ...

Eine inspirierte Lektüre und brauchbare Impulse für Ihr eigenes Arbeiten wünschen Ihnen Harald Jäckel und Johannes Narbeshuber. 

\* Acronym für *Volatile - Uncertain - Complex - Ambiguous*

Führung auf Augenhöhe.....	03
Selbstorganisation in einem DAX-Konzern.....	05
Motivation und Selbstverantwortung durch Partizipation in Entscheidungsprozessen.....	07
Besuche beim Paradebeispiel Buurtzorg und zwei weiteren Pionierunternehmen 4.0.....	09
Augenhöhe & Agilität in der Selbstverwaltung anthroposophischer Organisationen.....	12

x-beliebig .....	14
Literaturtipp .....	14
Glasls Glosse .....	15
Cartoon .....	15
Trigon-Angebote .....	16

Geachtete Führungskräfte haben immer auf Augenhöhe agiert, agile Organisationen hingegen verlangen dies nicht nur von Führungskräften, sondern von allen Mitarbeitenden.



H. Salzmänn

Herbert Salzmänn

## Führung auf Augenhöhe

Mit der Metapher *Augenhöhe* ist eine Beziehungsqualität in der Zusammenarbeit gemeint, die im wissenschaftlichen Diskurs Gleichwürdigkeit genannt wird. Der Erziehungsforscher Jesper Juul bezeichnet damit eine Subjekt-Subjekt-Beziehung in Familie und Schule, die das Kind auf Augenhöhe respektiert, anstatt es zum Objekt zu machen (Juul 2009). Im Arbeitskontext wären mit Objekt die Arbeitskraft, die Mitarbeiter oder *das Personal* gemeint.

Mitarbeitenden auf Augenhöhe zu begegnen heißt in diesem Sinne, dass diese nicht als Ressource behandelt werden, sondern als freie und gleichwürdige Menschen. Im Zusammenspiel mit der Positionsmacht einer Führungskraft eine schwierige Herausforderung, bei der mit Scheitern gerechnet werden muss. Und hier genau setzen agile Organisationen an: Durch die Neuverteilung von Entscheidungsrechten im System machen sie es dem Individuum leichter, auf Augenhöhe zu agieren.

### Paradigmenwechsel zur Gleichwürdigkeit

Juul spricht diesbezüglich von einem so neuen und tiefgreifenden Paradigmenwechsel, dass er manchen Autoritätspersonen nicht mehr gelingen kann. Sie können sich den zentralen Führungsprozess des *Orientierungschaffens* nicht vorstellen, wenn sie auch Mitarbeitenden autonome Entscheidungsrechte einräumen wie zum Beispiel bei Holacracy.

Die Sorge, dass Augenhöhe den Führungsprozess gefährde, ist aber deshalb schon überzogen, weil diese nur auf einer von mindestens zwei Kommunikationsebenen gilt, nämlich auf der Beziehungsebene (Watzlawick 1969, Menschliche Kommunikation). Auf einer zweiten Ebene, der Inhaltsebene, werden sehr wohl unterschiedliche Argumente und Verantwortlichkeiten wirksam, was für wirksames Führen ausreichend ist. Im Gegenteil, je vertrauensvoller, respektvoller und loyaler die Beziehung zwischen Menschen ist, umso leichter gelingen

inhaltliche Auseinandersetzungen und Verständigungsprozesse.

Auf der Beziehungsebene können wir also Augenhöhe pflegen, und zugleich werden auf der Inhaltsebene Unterschiede geordnet wirksam. Kraft der Argumente und Kraft der Verantwortlichkeit für übergeordnete Aufgaben können sich Führungskräfte sehr wohl gegenüber Mitarbeitenden durchsetzen, auch wenn – oder besser: gerade weil – sich beide als Menschen gleichwürdig achten (vgl. Seminar H. Salzmänn *Wertschätzende Konfrontation*).

Im Kern der Gleichwürdigkeit steht die Würde, hier wohl am besten definiert als *Recht auf Selbstverpflichtung*. Der Führungsprozess ist demgemäß dann auf Augenhöhe gelungen, wenn Mitarbeiter sich selbst freiwillig zu den notwendigen Aufgaben verpflichten.

### MbO gelingt nur auf Augenhöhe

Interessant ist nun, dass das heute wohl verbreitetste Führungssystem, das Führen mit Zielen (MbO) nur dann funktioniert, wenn es auf Augenhöhe praktiziert wird. Peter Drucker, dessen Erfinder, hatte 1954 schon die Vision, dass beim *Führen durch Ziel- und Aufgabenklärung* der Mitarbeiter nicht deshalb handelt, *weil ein anderer es verlangt, sondern weil er selbst überzeugt ist, dass es nötig ist*. (Drucker 1954).

Das Führen mit Zielen war in der Theorie also schon auf Augenhöhe angelegt. Die Praxis schaut allerdings anders aus, denn in zu vielen Organisationen werden Ziele nicht ernst genommen, weil sie eben nicht auf Augenhöhe zustande kommen. Das Commitment zu einer Aufgabe kann nur dann wirklich stark sein, wenn der Mensch sich selbst freiwillig auf Basis von Einsicht und Vertrauen zu dem Ziel verpflichtet.

Und das genau ist der damit gar nicht so revolutionäre Kern des Agilen Managements, dass jeder ►

Der Führungsprozess ist auf Augenhöhe gelungen, wenn Mitarbeiter sich selbst verpflichten

Auch MbO war in der Theorie schon auf Augenhöhe angelegt

Mensch sich freiwillig zu seinen Aufgaben verpflichtet.

### **Nicht-Augenhöhe, ein Übergriff**

Um Augenhöhe klar zu verstehen, müssen wir sie von der Nicht-Augenhöhe abgrenzen, die entweder unter oder über der Augenhöhe liegen kann. Sehen Führungskräfte ihre Vorhaben bedroht, so laufen sie Gefahr, in eine unbewusste Über-Ich oder Eltern-Haltung gegenüber Mitarbeitern zu gehen (Freud). Diese reagieren dann häufig aus einer ebenfalls unangemessenen Kindhaftigkeit mit Trotz oder ängstlicher Anpassung (vgl. die Seminare von W. Vogelaar zur Transaktionsanalyse).

Wir alle sind in hohem Maße gefährdet, immer wieder die Augenhöhe zu verlieren, insbesondere dann, wenn wir Macht verliehen bekommen. Es muss nicht immer so deutlich sein, wie bei jener Schulleiterin, die bei Workshop-Beginn die Lehrenden mit einem *Gsch, Gsch, Gsch* dazu bewegen will, ihre Materialien vom Tisch zu räumen. Nicht auf Augenhöhe sind auch Führungskräfte, die vor dem Team keine Fehler zugeben können, die ihre Teammitglieder loben und motivieren, die für die Mitarbeiter ein Leitbild verfassen, die in solchen Leitbildern schreiben, *unsere Mitarbeiter sind unsere wichtigste Ressource*, die Mitarbeiter beurteilen, ohne sich selbst dem Urteil der Mitarbeiter zu stellen usw. Als regressives Gegenstück ist in solchen Organisationen das Jammern und Schimpfen auf die Führung weit verbreitet und eine generelle Scheu, kritisch zu denken, offen zu sprechen und Selbstverantwortung zu übernehmen.

### **Bewusstseinsentwicklung und Führung**

Menschen, die offen miteinander lernen und ihr Verhalten gegenseitig kritisieren, seien es Führungskräfte oder selbstgesteuerte Teams, müssen eine Wachheit gegenüber diesen Dynamiken entwickeln, um nicht in kindhafte Affekte zu regredieren oder ihr *Über-Ich* anderen belehrend überzustülpen.

In der Philosophie der Freiheit beschreibt Rudolf Steiner drei Stufen der moralischen Entwicklung: Erstens den triebhaften Egoismus, der dem Freud'schen *Kind-Ich* entspricht, zweitens den gehorsamen Menschen, der zunächst ein *Über-Ich* als Gegenüber braucht, das er dann internalisiert und zum eigenen *Über-Ich* macht und drittens das freie und verantwortliche Selbst, das aus Einsicht handelt. Auch für C. G. Jung ist die Phase eines disziplinierenden *Über-Ichs* nur ein Übergangszustand auf dem Weg zum *authentischen Selbst*. Nur das *authentische Selbst* ist zu der notwendigen Wachheit und Kritik gegenüber den eigenen Nicht-Augenhöhe-Tendenzen bereit und kann den Selbstwert dabei aufrechterhalten.

Mit der agilen Organisation wird der dritte Entwicklungszustand des *authentischen Selbst* eine Notwendigkeit, und zwar nicht nur bei Führungskräften, sondern bei allen Mitarbeitenden. Denn die Autorität wird in agilen Organisationen nicht abgeschafft, ja meistens nicht einmal reduziert, sondern neu im System verteilt, sodass alle Mitarbeitenden in abgegrenzten Bereichen das Recht haben, *Ermessensentscheidungen* zu treffen, nachdem sie sich mit anderen dazu beraten haben.

Es deutet einiges darauf hin, dass unsere Gesellschaft sich insgesamt aus einem Entwicklungsstadium emanzipiert, in dem die Überstülperung eines fremden *Über-Ichs* hingenommen wird, sei es in Führung, Lehre, Politik oder in den Medien. Auch wenn damit zugleich auch Rückfälle in eine schon überwunden geglaubte Triebhaftigkeit beobachtbar sind, könnte das Hauptphänomen eine Entwicklung hin zu einer neuen Kultur der Augenhöhe sein. 

### **Literatur**

Drucker, P. (1954): Die Praxis des Management, Düsseldorf

Juul, J. (2009): Vom Gehorsam zur Verantwortung, Weinheim

Robertson, B. (2016): Holacracy, München

Mit der agilen Organisation wird das authentische Selbst eine Notwendigkeit...

... und zwar nicht nur bei Führungskräften, sondern bei allen Mitarbeitenden

Die Deutsche Telekom IT hat vor eineinhalb Jahren begonnen, in einem Bereich mit rund 50 Mitarbeitenden, Holacracy einzuführen. Mittlerweile arbeiten im Konzern vier Bereiche und rund 200 Mitarbeitende mit dem System.



J. Narbeshuber

Johannes Narbeshuber im Gespräch mit Klaus Polley

## Selbstorganisation in einem DAX-Konzern

Klaus Polley ist Leiter des Bereichs BillPresentment bei der Deutschen Telekom IT und Trigon zert. Coach.

**Trigon Themen:** *1,5 Jahre Holacracy\* in deinem Bereich – ein kurzes Zwischenfazit: Was hat es bisher gebracht?*

**K. Polley:** Wir sind einer der Bereiche, die den größten Mix aus verschiedenen Kulturen haben – verschiedene Fachgebiete, Aufgabenbereiche und verschiedene Nationalitäten. Die sind heute zusammengeführt und verstehen sich bei allen Unterschiedlichkeiten als Einheit. Wir haben eine gemeinsame Ausrichtung, mehr Kommunikation und ein Mehr an Verständnis füreinander.

**TT:** *Das klingt erfreulich. Hat das denn auch messbare Vorteile? Was ist der konkrete Business Case?*

**K. Polley:** Als ich das Team vor fünf Jahren übernommen habe, waren wir unter den kritischsten 10% der Gesamtorganisation. Heute sind wir unter den Top 15%. Das beinhaltet Aspekte wie Einsparungen, technische Effizienz ebenso wie ein agiles Zusammenarbeiten mit der Fachseite. Unsere Umsetzungsgeschwindigkeit liegt heute in den wesentlichen Prozessen beim drei bis fünffachen dessen, wo wir vor wenigen Jahren standen. Analog dazu ist die Zufriedenheit unserer internen Ansprechpartner gestiegen.

**TT:** *Alles wegen Holacracy?*

**K. Polley:** Nein, Holacracy löst ja per se noch keine Probleme. Es zeigt sie nur auf. Und schafft dann einen Rahmen für effiziente, gesamtverantwortliche Lösungen.

**TT:** *Was hat Dich bewogen, als einer der allerersten in einem DAX-Konzern mit Selbstorganisation zu beginnen?*

**K. Polley:** Die Logik kam meinem Führungsstil

entgegen. Als fachfremde Führungskraft im IT-Bereich war für mich schnell klar: Ich muss die Verantwortung in fachlichen Entscheidungen den Mitarbeitern überlassen und sie damit zu einer gewissen Selbstständigkeit ermutigen. Vor allem, weil damals erwogen wurde, einen großen Teil unserer Leistungen nicht mehr an unseren Bereich, sondern an einen externen Partner zu vergeben. Wir hatten sozusagen die Pistole auf der Brust.

**TT:** *Und in dieser Situation ein Experiment mit Selbstorganisation? Ganz schön mutig, oder?*

**K. Polley:** Ich habe mich ja bewusst für Holacracy entschieden. Das schien mir damals am weitesten entwickelt. Damit war die Einführung auch kein sonderlich gewagtes Experiment, sondern einfach die Umsetzung eines ausgereiften Systems.

**TT:** *Hättest du als Fachfremder mit deinem Führungsstil nicht auch ohne Holacracy gute Führungsarbeit machen können? Wozu dieser Aufwand?*

**K. Polley:** Wahrscheinlich wäre das noch 10 Jahre so gegangen. Ich habe mich bloß gefragt, wie lange möchte ich als Einzelkämpfer unterwegs sein? Kann ich Eigeninitiative und Eigenverantwortung rascher und systematischer in die Organisation bringen?

**TT:** *Braucht es dafür eine bestimmte Grundhaltung und Reife der Organisation bzw. der Mitarbeitenden?*

**K. Polley:** Ja, das braucht es. Wichtig scheint mir aber, dass sich das *im Geben* entwickeln kann und wird. Das Argument *Unsere Leute sind da noch nicht soweit* scheint mir wenig hilfreich.

**TT:** *Wie sieht diese Grundhaltung aus?*

**K. Polley:** Eine innere Verbindung zum Sinn und Zweck des großen gemeinsamen Ganzen. Die Bereitschaft, für meinen Teil darin voll einzustehen und ihn immer wieder zu hinterfragen. Bereit- ►



K. Polley

Eigeninitiative und Eigenverantwortung rasch und systematisch in die Organisation bringen

Von den kritischsten 10% in der Gesamtorganisation in die Top 15%

schaft, inhaltliche Spannungen zu benennen und konstruktiv aufzulösen.

**TT:** *Und das entwickelt sich einfach so "im Geben"? In der Telekom?*

**K. Polley:** Ja, Schritt für Schritt. Nur von *einfach* war nie die Rede. Viel Einsatz und Konsequenz braucht es schon.

**TT:** *Sind Menschen da nicht sehr unterschiedlich? In dem Sinn, dass sich manche mit Selbstverantwortung und der Bereitschaft, für sich und ihren Beitrag einzustehen, leichter tun als andere?*

**K. Polley:** Klar. Die meisten von uns sind Spannungsvermeider. Eine zentrale Idee von Holacracy dagegen ist: Wenn ein Prozess, eine Rolle, eine Vereinbarung nicht mit der Realität zusammenpassen, entsteht eine Spannung und das ist erst einmal hilfreich. Wenn solche Spannungen auf den Tisch kommen, zeigen sie, wo wir die Organisation weiterentwickeln müssen. Ich bin als Mensch ein Sensor. Natürlich fällt es Menschen unterschiedlich leicht, das zu artikulieren. In einer herkömmlichen Organisation weiß ich im Normalfall gar nicht, wohin mit dieser Spannung.

**TT:** *Und bei Holacracy?*

**K. Polley:** Holacracy gibt ein klares Ablaufschema für Meetings und die Behandlung von Spannungen vor. Unsere Erfahrung ist, dass es dadurch auch für weniger Eloquenten und Extrovertierte leichter wird sich einzubringen, und zwar wesentlich leichter. Insofern trägt schon das Format an sich zu mehr Augenhöhe bei.

**TT:** *Das Modell Holacracy kümmert sich ja ganz konsequent nur um Inhalte, Rollen und formale Entscheidungsprozesse. Die soziale, zwischenmenschliche Seite bleibt ganz bewusst außen vor. Reicht es aus deiner Sicht aus, nur die Strukturen und Prozesse zu ändern, und dann kommt die Einstellung mehr oder weniger von alleine?*

**K. Polley:** Nein, für sich genommen reicht das nicht - und zwar in keiner Organisationsform. Das Zwischenmenschliche ist wichtig. Natürlich helfen mir da mein Hintergrund in der Organisationsentwicklung und meine Ausbildung als Trigon-Coach.

**TT:** *Inwiefern?*

**K. Polley:** Zum einen in der Kommunikation zwischen den Menschen. Hier braucht es Beziehungsräume, die Holacracy nicht im Standard anbietet. IT-ler tun sich mit Check-in-Runden zu Beginn von Meetings und der Frage *Wie geht's mir*

*heute?* schon schwer. Trotzdem liegt ein wesentlicher Hebel darin, dass die Leute miteinander können und sich in der neuen Organisationsform auch als Mensch wiederfinden. Wie ich da – als ehemalige Führungskraft – reingehe und dass ich den Leuten tatsächlich auf Augenhöhe begegne, ist in der Anfangszeit die halbe Miete. Das ist eine Frage der Grundhaltung, aber eine geschulte Reflexions- und Kommunikationsfähigkeit hilft natürlich.

**TT:** *Und zum anderen?*

**K. Polley:** Zum anderen – und das hängt eng miteinander zusammen – hat mir der Coaching-Lehrgang geholfen, über mich selbst nachzudenken: Wer bin ich eigentlich selbst? Was will ich in die Welt bringen? Was sind meine Stärken? Der Austausch mit hochkarätigen Leuten, das hochwertige Feedback, der ganze Prozess, das hat mich schon weitergebracht. Selbstorganisation zuzulassen ist für Führungskräfte immer eine Frage des Egos: Wie geht es mir damit, dass ich irgendwann mal nicht mehr der Entscheider bin, nicht mehr *über anderen stehe* und dann vielleicht auch das Risiko eingehe, ein kleineres Auto zu fahren?

**TT:** *Was wäre dein wichtigster Hinweis für Führungskräfte, die es dir nachmachen wollen?*

**K. Polley:** Erstens: Hänge es nach außen bzw. im Konzern nicht gleich an die große Glocke und spare dir dadurch unnötige Irritationen. Das ist wie beim Abnehmen. Rauszuposaunen: *Ab morgen mach ich die neue XY-Diät!* wäre weniger mein Zugang als einfach zu beginnen und die Ergebnisse für mich sprechen zu lassen.

Zweitens: Rede mit verschiedenen Leuten, die schon Erfahrung haben. Schau gut darauf, was zu dir und deiner Organisation passt. Holacracy ist da sicher nicht der allein seligmachende und einzige Zugang. Das Thema Selbstorganisation entwickelt sich permanent weiter. Das Netzwerk ist unglaublich offen. Wir sind nicht mehr die einzigen. In der Telekom gibt es mittlerweile vier Bereiche, die Swisscom ist stark unterwegs in dem Thema, Baidu (das chinesische Google) setzt darauf, bei Daimler tut sich Einiges ...

Drittens: Lass dich professionell begleiten.

Viertens: Trau dich und leg los.

**TT:** *Vielen Dank für das Gespräch. 📍*

#### Literatur

\* Holacracy ist ein detailliert ausgearbeiteter Ansatz für Selbstorganisation von Brain Robertson.  
Mehr auf: <http://www.holacracy.org>

Das Argument "Unsere Leute sind da noch nicht soweit" hat aus meiner Sicht gar keine Berechtigung

Schon das Format an sich trägt zu mehr Augenhöhe bei

Viele Unternehmen erkennen, dass ihre Führungs- und Entscheidungsprozesse reif für Veränderung sind. MitarbeiterInnen sind auf Sinnsuche. Motivation und Identifikation mit dem Unternehmenszweck kann durch eine breite Beteiligung entstehen.



H. Jäckel

Harald Jäckel

## Motivation und Selbstverantwortung durch Partizipation in Entscheidungsprozessen

### Das traditionelle Führungsverständnis

Viele Organisationen orientieren sich in ihrem Entscheidungsverhalten an den verschiedenen Ausprägungen des Modells von Tannenbaum/Schmidt, siehe Grafik.

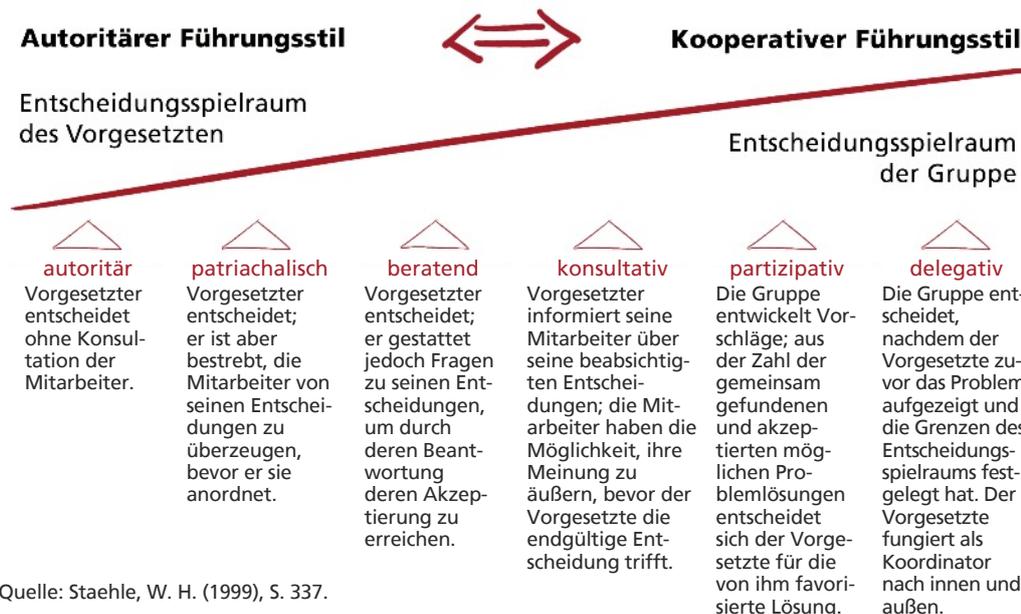
Meist wird dabei der partizipative oder delegative Ansatz für nachgeordnete Entscheidungen verwendet, wie zum Beispiel das nächste Teamevent oder die Auswahl eines Geburtstagsgeschenks für eine MitarbeiterIn. Aber auch bei wesentlichen Entscheidungen über die Zukunft ihres Unternehmens wollen viele Betroffene nicht mehr nur Zuschauer sein. Motivation und Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung wird immer häufiger gekoppelt an die Möglichkeit, aktiv mitzugestalten. Weiter erscheint es sinnvoll, mit Blick auf die dynamischen Veränderungen der Märkte jedwedes im Unternehmen verfügbare Wissen für die notwendige Weiterentwicklung zu nutzen.

### Das Konsent-Verfahren

Für Organisationen, die einen breiteren partizipativen Entscheidungsansatz wählen wollen, kommt das strukturierte Konsent-Verfahren infrage, das aus dem systemtheoretischen Ansatz der Soziokratie stammt. Bei diesem Vorgehen hat ein Moderator einer Gruppe die Aufgabe, nach einer Erläuterung der relevanten Fragestellung in mehreren meinungsbildenden Runden einen Vorschlag zu erarbeiten, zu dem niemand mehr aus der Gruppe einen schwerwiegenden und begründeten Einwand im Sinne der gemeinsamen Zielsetzung hat.

Jede teilnehmende Person wird nacheinander in der Runde abgefragt. Dieses Vorgehen stellt sicher, dass eine einmal getroffene Entscheidung hohe Akzeptanz besitzt und von allen Mitwirkenden mitgetragen werden kann. Zwar müssen sich nicht alle einig sein, aber zumindest ihr Einverständnis zur skizzierten Lösung gegeben haben. ▶

Alle aus einer Gruppe bringen sich ein



Wie hoch ist das Risiko, einen Lösungsansatz zu realisieren?

Quelle: Staehle, W. H. (1999), S. 337.

Führungskontinuum nach Tannenbaum/Schmidt

Gute Moderation und Visualisierung des Prozesses sind notwendig

### Einwand-Behandlung

Ein Lösungsvorschlag kann durch den Einwand einer TeilnehmerIn abgelehnt werden, der in der Theorie der Soziokratie und der Holokratie als Veto gilt.

Dabei ist wichtig, dass die Person, die das Veto formuliert, nicht als Verweigerer oder Nörgler erlebt wird, sondern die Gruppe erkennen kann, dass es noch eine unbearbeitete oder unbefriedigend gelöste Facette der Fragestellung gibt.

Im nächsten Schritt ist die Berechtigung des Einwandes zu überprüfen. Die Kernfrage an die TeilnehmerInnen lautet: *Ist der Lösungsansatz sicher genug, um ihn auszuprobieren?*

1. Welche Spannungen erleben Sie bei der Verwirklichung der geplanten Lösung? (Eine Spannung ist dabei die erlebte Lücke zwischen einer gewünschten Soll-Situation und der erlebten Ist-Realität.)
2. Wird durch diese Spannung der Sinn und Zweck der Organisation oder ihre Handlungsmöglichkeit/ Verantwortlichkeit eingeschränkt?
3. Steht die erlebte Spannung in unmittelbarem Zusammenhang mit dem skizzierten Lösungsvorschlag, sodass die Spannung nicht existiert ohne diesen Vorschlag?
4. Besteht die Spannung schon heute aufgrund realer Gegebenheiten? Welcher?
5. Können Sie eine Ergänzung zum bestehenden Lösungsvorschlag oder einen alternativen Lösungsvorschlag einbringen?

### Einwand-Behandlung im Entscheidungsprozess

Die Fragestellung fokussiert damit allein auf die Sicherheit bzw. das Risiko des Lösungsansatzes und ermöglicht damit kleinschrittige Entwicklungen. Es soll verhindert werden, dass viele kleine, sinnvolle Lösungsansätze immer wieder an grundsätzlichen Überlegungen scheitern.

Mit einem strukturierten Behandeln eines Einwandes wird deutlich, ob der Einwand berechtigt ist, und wenn ja, worin die Spannung eines möglichen Lösungsansatzes besteht. Ob die Verwirklichung des Lösungsansatzes die Organisation behindert, ein existenzgefährdendes Risiko eingegangen werden muss oder die Integrität einer Rolle, eines Kreises oder der Organisation gefährdet wird. Weiter wird im Anschluss erarbeitet, welche neuen Varianten einer Lösung im Raum vorhanden sind. Bei dem Ansatz der Holokratie ist für einen berechtigten Einwand zu unterscheiden, ob er in einem operativen Meeting weiterbehandelt werden kann oder in eine nächsthöhere Struktur, das Governance Meeting übergeben wird.

Ideales Entscheidungsprozedere für eine Gruppe von fünf bis sieben Personen

Persönliche Reife gefragt

Ist deutlich, dass es sich um eine Fragestellung handelt, die nicht an ein nächsthöheres Organ übergeben werden soll, lautet die Frage: Welche Schritte sind jetzt notwendig und wer hat die Autorität, die notwendigen Schritte zu initiieren? Die angesprochene Funktion ist dann gefordert, für die offene Fragestellung Abhilfe zu schaffen und eine kurzfristige Entscheidung zu treffen.

In diesem strikten und konsequenten Vorgehen steckt einerseits die Chance auf kurzfristige innovative Lösungen und andererseits das Risiko von Polarisierungen und der Generierung von Konfliktsituationen. Unserer Einschätzung nach sollten Veränderungsansätze, welche Veränderungen von Prozessen induzieren oder Innovationen generieren, nur unter Berücksichtigung der psychosozialen Dynamik unter den Betroffenen realisiert werden. Manchmal ist ein Schritt langsamer der schnellere Weg zum Ziel.

### Persönliche Macht und innere Führung

Das beschriebene Entscheidungsprozedere ist in einer Gruppe umso leichter zu realisieren, je kleiner sie ist und je ausgeprägter die sozialen Fähigkeiten sind. Bei einer Gruppengröße von fünf bis sieben Personen haben wir gute Erfahrungen sammeln können. Schwieriger wird es, wenn bis zu zwölf Personen in der Runde sitzen. Bei einer größeren Gruppe bieten sich andere methodische Vorgehensweisen an, z. B. mit einer Entscheidungsverantwortung in einem Innenkreis von drei bis fünf Personen. Dafür kann eine Delegation von wenigen fachlich und moralisch anerkannten Persönlichkeiten bestimmt werden, die die relevante Fragestellung transparent für alle bearbeitet und nach einer weiteren Feedbackmöglichkeit des Außenkreises verantwortlich entscheidet.

Empathie- und Konfrontationsvermögen sind im gemeinsamen Ringen um eine tragfähige, zukunftsorientierte Lösung unabdingbar. Solange sich einzelne Personen mit einem machtorientierten Ansatz persönliche Vorteile verschaffen wollen, wird der selbstverantwortete Ansatz pervertiert und blockiert. Wiederkehrende Maßnahmen der Teamentwicklung, regelmäßige Feedbackschleifen und kontinuierliche Evaluation der vollzogenen Schritte verankern das notwendige Lernen und unterstützen den Reifungsprozess einer Gruppe. 

### Literatur

- Robertson, B.J. (2016): Holocracy, München.  
Oesterreich, B. & Schröder, C. (2017): Das kollegial geführte Unternehmen, München.  
Gloger, B. & Rösner, D. (2014): Selbstorganisation braucht Führung, München.

Buurtzorg ist eine der bahnbrechenden Organisationen, die in den letzten Jahren Management neu erfunden haben. Vieles wurde bereits über das Unternehmen geschrieben. Wir waren dort. Und bei Geistesverwandten, die Augenhöhe noch weiter denken.



J. Narbeshuber

Johannes Narbeshuber

## Besuche beim Paradebeispiel Buurtzorg und zwei weiteren Pionierunternehmen 4.0

### Zum Kaffee bei Jos de Blok

Der Gründer von Buurtzorg nimmt sich einen ganzen Nachmittag Zeit für uns. Er ist heute ein begehrter Gesprächspartner für die nationale und internationale Politik und die Träger des öffentlichen Gesundheitswesens. Internationale Delegationen stehen Schlange, um von Buurtzorg zu lernen. Auch wir wollen das.

In der Buurtzorg-Zentrale im niederländischen Almelo entwickelt sich ein inspirierter Austausch mit Jos, meinem Freund und Beraterkollegen Marc Whetmar und Franz Luzum, Geschäftsführer eines großen fachübergreifenden Therapiezentrums sowie Trigon zertifizierter Coach. Jos ist ein humorvoller, lebendiger und dabei wohlthuend entspannter Gesprächspartner.

Als ich ihm von den niederländischen Ursprüngen von Trigon erzähle, vom NPI (einer der beiden Wiegen der europäischen Organisationsentwicklung) und von Bernard Lievegoed, strahlt Jos übers ganze Gesicht: *Das sind genau auch meine Quellen.* Wie lebendig und erfolgreich er diese gemeinsamen Impulse in die Praxis umgesetzt hat, beeindruckt uns zutiefst.



Jos de Blok, Buurtzorg

### Bei der Arbeit mit Ans

Vor dem Besuch bei Jos sind wir mit Ans am Standort Delden unterwegs. Auch Ans nimmt sich

viel Zeit. Sie ist dort eine von derzeit elf gleichrangigen Mitarbeiterinnen. Vor ein paar Wochen hat sie sich auf die Anfrage von Jos im *Buurtzorgweb* gemeldet: Wer könnte sich um uns drei Besucher kümmern? Sie zeigt und erzählt uns nun alles. Praktisch, fröhlich, ungeschminkt, so wie es wohl generell ihre Art ist. In der Heimkrankenhilfe ist sie seit 18 Jahren, bei Buurtzorg seit sieben Jahren. Wechseln will sie nie wieder. ▶

Buurtzorg und Trigon: Gemeinsame Quellen

### Buurtzorg in Kennzahlen

- Unternehmensgründung 2007
- 75% aktueller Marktanteil in der holländischen Heimkrankenhilfe
- 10.000 MitarbeiterInnen
- 70.000 betreute PatientInnen pro Jahr
- 4% Gewinnspanne

### Overhead

- 65 Personen in Supporttätigkeiten
- 0 Führungskräfte

### Kosten im Vergleich zum Branchenschnitt (Ø)

- Kosten 1/3 unter dem Ø
- 8% Overhead-Kosten (=2/3 unter dem Ø)
- 4% Krankenstandsrate (=1/3 unter dem Ø)

### Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit

- Fünf Mal in Folge Hollands beliebtester Arbeitgeber
- 1. Platz in der Kundenzufriedenheit im Vergleich mit 307 anderen Gesundheitsdienstleistern

Maschinenlogik:  
5 Minuten für die  
Zahnpflege,  
2,5 Minuten für  
den Wechsel von  
Kompressions-  
strümpfen

### Eine harte Branche

Sie erzählt, wie die Heimkrankenhilfe in Holland bis vor kurzem straff nach einer Logik organisiert war, die Jos als *Maschinenlogik* bezeichnet: Normzeiten für jede Tätigkeit, zum Beispiel zehn Minuten für das Duschen, vier Minuten für die Zahnpflege, zweieinhalb Minuten für den Wechsel von Kompressionsstrümpfen. Je nach Verfügbarkeit wurden für die PatientInnen unterschiedliche Pflegekräfte eingeteilt, nach detaillierten Dienstplänen aus einer zentralen Planungsabteilung.

Eine wesentliche Aufgabe der meist fachfremden Führungskräfte lag in der Effizienzsteigerung, also in der Kontrolle der Normzeiten und Abmahnung bei Überschreitung.

Jeder, der in Europa im Sozialbereich tätig ist, kennt die Schattenseiten dieser Logik: Für die PatientInnen ist es schwierig, jeden Tag von einer neuen, unbekanntenen Person gepflegt zu werden, die die Tätigkeiten nach Katalog und unter Zeitdruck abwickeln muss. Die Mitarbeitenden haben sich oft für diesen Beruf entschieden, um anderen zu helfen. Das System hatte sie zu Robotern degradiert, erzählt Ans und berichtet von Demotivation, Druck, Depressionen und Krankheiten bei den ehemaligen Kollegen.

### Augenhöhe als der zentrale Treiber für Agilität, Innovation und Effizienz

Bei Buurtzorg können Ans und ihre Kollegen ihren PatientInnen auf Augenhöhe begegnen. Sie kennen sie persönlich. Statt einen Standardkatalog abzuspulen, unterstützen sie sie dabei, möglichst selbstständig für sich zu sorgen und dabei, ihr Umfeld einzubeziehen. Ans nimmt sich Zeit für ihre PatientInnen.

Sie erkundigt sich, was sie noch selbst tun können, zeigt ihnen oder Angehörigen bestimmte Handgriffe und Techniken. Sie macht PatientInnen mit NachbarInnen bekannt, um das Unterstützernetzwerk zu erweitern. Sie selbst macht nur, was niemand anderer tun kann. Diese Grundhaltung schafft Lebensqualität, Vertrauen, Sinn, erzählt sie uns. Und ist beeindruckend effizient: Buurtzorg stellt die finanzielle und medizinische Bilanz aller anderen Anbieter weit in den Schatten. Die Einsparungen für das holländische Sozialversicherungssystem belaufen sich auf mehrere hundert Millionen Euro jährlich.

Augenhöhe gilt aber nicht nur in Richtung KundInnen, sondern auch untereinander. Buurtzorg hat heute rund 800 Teams mit je zehn bis zwölf Pflegekräften. Die Management-Aufgaben

teilen sie sich selbstständig untereinander auf. Das Deldener Team sucht gerade Verstärkung. Eine Kollegin von Ans ist für die Suche und Vorauswahl des oder der Neuen zuständig. Die Entscheidung fällt dann im Team. Ans selbst übernimmt die Moderation der Teambesprechungen. Eine dritte Kollegin übernimmt die Planung der Wochenenddienste.

Was wäre, wenn die Nachfrage zu viel würde für die bald zwölf Mitarbeitenden in Delden? Das Team würde eigenständig eine Marktrecherche durchführen, das Ganze kurz mit der Zentrale abstimmen, sich aufteilen und für den neuen zweiten Standort ein Büro suchen und anmieten. Ans war bei einer solchen *Zellteilung* schon beteiligt.

### Digitalisierungschancen perfekt genutzt

Ans zeigt uns die firmeneigene Software. Franz Luzum, der die Branche von innen kennt: *Mit diesem System gelingt etwas, was ich mir seit vielen Jahren wünsche: Die Integration aller relevanten und darstellbaren Prozesse auf einer einzigen Plattform, die jeder handhaben kann. Übersichtlich, Smartphone-tauglich und durch die Rollenzuordnung in den Teams für große Usergroups sehr einfach und differenziert freizugeben.* Über Buurtzorgweb erfolgt die Planung und Administration aller Arbeits- und Supportprozesse und die unternehmensweite Kommunikation. Mitarbeitende helfen sich hier mit fachlichen Tipps. Ans lädt zum Beispiel ein Foto einer Wunde hoch und erhält wenig später einen Pflegehinweis dazu von einer Kollegin und Wundexpertin aus einem Team in Utrecht.

### Die Grundprinzipien sind branchenunabhängig

Frederic Laloux und Sharda Nandram haben jeweils Bücher geschrieben, in denen sie herausarbeiten, wie die wesentlichen Gestaltungsprinzipien und Erfolgsfaktoren von Buurtzorg und anderen Organisationen branchenunabhängig funktionieren. In Laloux' *Reinventing Organizations* reicht die Palette vom Automobilzulieferer FAVI über die Evangelische Schule Berlin Zentrum bis hin zu Amerikas größtem Tomatenverarbeitungsunternehmen.

Augenhöhe im Innenverhältnis ist eines der wesentlichen gemeinsamen Merkmale. Aber das Thema lässt sich noch weiter denken. Über Unternehmensgrenzen hinweg um ganz Branchen zu verändern, wie das Ian George getan hat. Oder länderübergreifend zwischen verschiedenen Kulturkreisen wie bei Kalis. ▶

Buurtzorg stellt  
die finanzielle  
und medizinische  
Bilanz aller  
anderen Anbieter  
weit in den  
Schatten

### Ian George: Augenhöhe zwischen australischen Bauunternehmen

Tiefgehende Gespräche zum Thema Agilität und Augenhöhe konnte ich bei anderer Gelegenheit auch mit dem australischen Bauunternehmer Ian George führen. Sein Unternehmen CGA Bryson hat radikal auf Augenhöhe, Vertrauen, kalkulierbare Preise und langfristige Partnerschaften zwischen allen beteiligten Unternehmen gesetzt und damit so ziemlich alles auf den Kopf gestellt, was davor in der ebenfalls harten Baubranche als unhinterfragbar galt. Das Ergebnis: Rasches, flexibles Agieren aller Beteiligten, für alle Seiten höhere Profite und für die Kunden geringere Bauzeiten und geringere Kosten. Auch zu seinen Erfahrungen gibt es ein Buch: *From Me to We* (siehe Buchtipp Seite 14 in dieser Ausgabe).

Auf der Website zum Buch finden sich ergänzendes Material und ein Video von Ian. Darin erklärt er mit ein wenig Obst den Unterschied zwischen seinem alten, hierarchischen und seinem neuen, kollaborativen Verständnis. Genau so, wie er das in vielen Workshops mit seinen Mitarbeitern und Kollegen gemacht hat. Achtung: Starker australischer Akzent ;o)



Ian George, CGA Bryson

### Kaliis: Augenhöhe zwischen Unternehmern aus erster und dritter Welt

Das Unternehmerduo Tina und Matthias Eckert denkt das Thema Augenhöhe noch weiter: Ihr agil organisiertes, mehrfach ausgezeichnetes und in mehrere Länder hervorragend vernetztes Startup Kaliis ermöglicht transformative Leadership Journeys für Führungskräfte und UnternehmerInnen

aus Europa, Nepal, Uganda und Mexiko. Die länder- und kulturenübergreifende Begegnung folgt der Logik von Otto Scharmers *Theory U*. Sie fördert Augenhöhe, Auseinandersetzung mit tiefen Fragen zur eigenen Führungsarbeit und Persönlichkeitsentwicklung, zu den Herausforderungen von Digitalisierung und globalen Entwicklungen für alle Beteiligten.

Kaliis folgt dabei der Vision einer Gesellschaft 4.0, die sich auch dadurch kennzeichnet, dass Führungsentscheidungen nicht mehr aus einem eingeschränkten individuellen Blickwinkel getroffen werden, sondern aus einem globalen Bewusstsein heraus. Einer Gesellschaft, die sich vom Ego- zum Ökosystem wandelt, wie Otto Scharmer die Entwicklung bezeichnet. 



Tina und Matthias Eckert, Kaliis

### Literatur

- Glasl, F. & Lievegoed, B. (2016): Dynamische Unternehmensentwicklung. Haupt.
  - Hanman, S. & George, I. (2014): From Me to We: Design and Build Collaborative Workplaces. Collaborative Enquiry.
  - Laloux, F. (2014): Reinventing Organizations. Nelson Parker.
  - Nandram, S. (2014): Organizational Innovation by Integrating Simplification: Learning from Buurtzorg Nederland. Springer.
  - Scharmer, C.O. & Kaufer, K. (2014): Von der Zukunft her führen. Theorie U in der Praxis. Carl Auer.
- [www.collaborativeenquiry.com](http://www.collaborativeenquiry.com)  
[www.Kaliis.com](http://www.Kaliis.com)

Für alle Seiten  
höhere Profite  
und für die  
Kunden geringere  
Bauzeiten und  
geringere Kosten

Führungsentscheidungen aus  
einem globalen  
Bewusstsein



M. Voß

Die sich wandelnde Welt stellt die Menschen in der Selbstverwaltung anthroposophischer Einrichtungen vor neue äußere und innere Herausforderungen. Hilfreich sind das soziale Konstrukt der Augenhöhe und strukturelle Agilität mit direkter Kommunikation.

Marlin Voß

## Augenhöhe & Agilität in der Selbstverwaltung anthroposophischer Organisationen

### Warum Selbstverwaltung?

Anthroposophische Einrichtungen, wie zum Beispiel Waldorfkindergärten und -schulen, Pflegeeinrichtungen oder Krankenhäuser werden zumeist selbstverwaltet geführt. Der Begriff Selbstverwaltung ist in diesem Kontext ein Fachbegriff und beschreibt, was heute mit erheblichen Parallelen auch unter der Terminologie Selbstorganisation bezeichnet wird. Die Rollen in den verschiedenen Gremien wie Vorstand, Führungskreis etc. werden ehrenamtlich besetzt. Die Mitglieder führen sich selbst und die Einrichtungen und beteiligen an diesem Prozess oft auch Kunden. Abgeleitet wurde dieses Führungsverständnis von Rudolf Steiners Vorträgen und praktischem Vorgehen im Zusammenhang mit der ersten Waldorfschule. Ihm war wichtig, dass jede LehrerIn in sich spürt, was in einer Situation zu tun ist und dass sie dann sowohl die organisatorische Freiheit hat, selbst zu entscheiden, als auch die ethische Verantwortung trägt, das Richtige zu tun.

### Was hat sich im Außen verändert?

Neu für anthroposophische Einrichtungen in unserer heutigen Zeit ist es, einen adäquaten Umgang zu finden mit gesellschaftlichen Phänomenen von Emanzipation, Ökonomisierung und Digitalisierung sowie deren vielfältigen Folgen. In diesem Artikel werden zwei Konsequenzen besonders fokussiert, die für die Selbstverwaltung an sich wie für den Einzelnen immer wieder als erodierend erlebt werden können: Erstens die hohe Belastung Einzelner in verschiedenen Rollen im Alltag und zweitens die allgegenwärtige Möglichkeit, Informationen zu geben und zu empfangen. Denn sowohl MitarbeiterInnen als auch Eltern leben oft in einem Lebenszusammenhang, in dem beide Erwachsene berufstätig sind und es eine große Herausforderung

geworden ist, sich zusätzlich noch verlässlich ehrenamtlich zu engagieren. Zudem gibt es eine nie dagewesene Verfügbarkeit von Informationen und darüber hinaus die Herausforderung, diese für sich selbst zu bewerten. Daher hat die selbstverwaltete Organisation Mühe, qualifizierte Menschen zu finden, die sich überhaupt engagieren. Weiter muss sie sicherstellen, dass die FunktionsträgerInnen verlässlich und längerfristig zusammenarbeiten. Immer wieder taucht die Frage auf, wie die richtige Menge und die richtige Art von Informationen in den richtigen Kreisen miteinander geteilt werden kann.

### Was ist im Inneren schwierig?

Durch die oben skizzierten geänderten Rahmenbedingungen sind die Menschen in der Selbstverwaltung heute noch mehr gefordert als bisher, sich selbst in ihrem Denken, Fühlen und Wollen proaktiv zu steuern. In diesem Zusammenhang ist vieles nötig. Hier werden besonders zwei zentrale Aspekte näher beleuchtet: Für die eigene Wirksamkeit im System ist essentiell, seine Energie beim Tätigsein bewusst einzuteilen und auch die eigenen Gedanken und Gefühle bewusst zu lenken. Ersteres bedeutet, nichts zu tun, was außerhalb der eigenen Kraft liegt, aber auch nichts zu versäumen, was einem möglich ist.

Handelt man außerhalb der eigenen Kraft, besteht das Risiko, dass jeder unter seinen Möglichkeiten bleibt und es ist fraglich, was so im System erreicht werden kann. Unterlässt man Handlungen, die im Rahmen der eigenen Kraft liegen, besteht die Gefahr, träge und unbeteiligt zu wirken und der eigenen Verantwortung nicht gerecht werden zu können. Letzteres bedeutet, die eigenen Gedanken und Gefühle bewusst anzuschauen. Denn es besteht die Gefahr, eine subjektive Wahrheit, die nicht frei ▶

„Das Ziel gemeinschaftlicher Führung muss sein, dass der Einzelne dabei wächst, sich entwickelt und dabei eine volle Verantwortung für das Ganze übernehmen kann“

Valentin Wember

„Aus meinen reinen Gefühlen und Gedanken zieht die Welt ebensolchen Nutzen wie aus meinem Wohlverhalten“

Rudolf Steiner

von Wissenslücken und Interpretationen ist, im System zu multiplizieren. Um Wesentliches von Unwesentlichem zu trennen kann der Einzelne sich fragen: Wie ist die Situation aus meiner Sicht? Was weiß ich? Was weiß ich nicht? Was denke ich dazu? Wie geht es mir dabei? Eine solche Reflexion kann vor Vorurteilen schützen und hilft bei einer wertschätzenden Kommunikation miteinander und übereinander. Wie aber kann ein Rolleninhaber diesen hohen persönlichen Anforderungen immer wieder aufs Neue gerecht werden?

### Warum ist Augenhöhe sinnvoll?

Deutlich wird: Wirkungsvoll kann gemeinsam besonders dann gestaltet werden, wenn jeder Rolleninhaber seine Wahrnehmung von Situationen und/oder Menschen regelmäßig selbst reflektiert. Praktisch kann jede/r mit fünf Minuten pro Tag beginnen, die eigenen Handlungen so anzuschauen und zu beurteilen, als ob ein/e andere/r sie getan hätte. Diese Außensicht ist hilfreich bei der Interaktion, da sich der Einzelne seiner subjektiv geprägten Einschätzung bewusst wird und sich dem Anderen auf Augenhöhe, mit Respekt und Demut zuwendet. Ohne die skizzierte Augenhöhe kommt es gerade in der Selbstverwaltung sehr schnell zu Konflikten. Es geht den Beteiligten dann oft um Macht, Werte oder bestimmte Inhalte. Im Sozialen werden dabei immer wieder die für jeden elementaren Bedürfnisse nach Anerkennung, Wertschätzung und Zugehörigkeit verletzt. Auch wenn es der Selbstverwaltung dient, Führungsorgane, Rollen und Aufgaben zu differenzieren und letztere zu delegieren, bleibt es gleichzeitig bei der Interaktion zwischen Menschen essentiell, fortwährend Augenhöhe aufrechtzuerhalten. Augenhöhe ist dabei kein struktureller Begriff, sondern eine soziale Konstruktion, welche die eigene Begrenztheit anerkennt und den Wert der Sicht des Anderen zum Ausdruck bringt.

### Was bringt Agilität im Strukturellen?

Wie kann eine selbstverwaltete Organisation bei neuen und komplexen Fragestellungen schnell handlungsfähig werden, z.B. unkompliziert mitein-

ander kommunizieren, unmittelbar Entscheidungen fällen etc.? Welche Strukturen sind dafür erforderlich? Effektiv sind zum Beispiel kurzfristig angesetzte *Stand-Up-Meetings* der Führungsmannschaft, um plötzlich auftretende und eskalierte Personalfragen schnell und in direkter Kommunikation miteinander zu klären, statt bis zur nächsten Sitzung zu warten und/oder seitenlange E-Mails hin- und herschicken. Bewährt hat sich auch, regelmäßig und in kurzen Intervallen solche *Stand-Up-Meetings* einzuplanen, wie zum Beispiel in einem Waldorfkindergarten, wo sich der Vorstand wöchentlich für 30 Minuten mittags trifft, um Dringendes zu entscheiden. Dabei können auch Rolleninhaber anderer Gremien und/oder Experten für Konflikte oder für Kommunikation aus dem Umkreis der Organisation dazu gebeten werden, um kurzfristig professionell zu intervenieren. Ziel dieser Zusammenkünfte ist es, zeitnah gemeinsam in der Lage zu sein, zentral und formal über einen Sachverhalt zu entscheiden. Gelingt es nicht, sich schnell zu treffen, besteht die Gefahr, dass die Mitglieder der Organisation jeder nach seinem subjektiven Eindruck Aspekte der Sachlage in ihrem persönlichen Kreis verbreiten und sich somit ein ungesteuerter Meinungsbildungsprozess entwickelt.

### Ist Selbstverwaltung heute noch möglich?

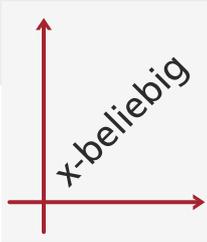
Heute mehr denn je hilft es anthroposophischen Organisationen und in der Selbstverwaltung tätigen Menschen, wenn sie sich selbst, ihre Gedanken und Gefühle proaktiv steuern. Auf Augenhöhe zu kommunizieren und agile Methoden einzusetzen macht es möglich, flexibel, zielorientiert und gemeinsam komplexe Fragestellungen zeitnah zu lösen.

### Literatur

- Agiles Manifest. Online im Internet:  
<http://agilemanifesto.org/iso/de/principles.html>  
(abgerufen am 26.05.2017).
- Steiner, R. (2014): Wie erlangt man Erkenntnisse höherer Welten.
- Wember, V. (2016): Wille zur Verantwortung.

Augenhöhe als Ausdruck von Selbstbewusstsein und Empathie dem Anderen gegenüber

„Die effizienteste Methode, Informationen an und innerhalb eines Teams auszutauschen, ist im Gespräch von Angesicht zu Angesicht“  
*Agiles Manifest*



## Die Statistik zur Selbstinterpretation

Welche der folgenden Kompetenzen sind Ihrer Meinung nach wichtig für eine Führungskraft, wenn sie ihre Mitarbeiter motivieren will?

Quelle: Akademie für Führungskräfte, [www.statista.de](http://www.statista.de)

Moderationskompetenz	95,9 %
Wahrhaftigkeit, Authentizität	95,7 %
Begeisterungsfähigkeit	94,9 %
Belastbarkeit	93,5 %
Einfühlungsvermögen	92,3 %
Durchsetzungskraft	91,6 %
Rhetorische Kompetenz	90,4 %
Gute Umgangsformen	90,3 %
Gelassenheit	87,0 %
Kreativität	85,0 %
Fachkompetenz	74,3 %
Humor	74,1 %
Autorität	71,0 %
Charme	62,0 %
Kenntnis neuer Mgt.-Methoden	52,8 %



## Literaturtipp

Hanman, S. & George, I. (2014): *From Me to We: Design and Build Collaborative Workplaces*, Victoria

Der Australier Ian George ist Kunstsammler und ein profunder Kenner des deutschen Aktionskünstlers und Bildhauers Joseph Beuys. Als Unternehmer hat er Beuys' Konzept der *Sozialen Plastik* gemeinsam mit unserem Beraterkollegen Stephen Hanman von Mira Companions in die Praxis gedacht und dabei sein Bauunternehmen CGA Bryson bemerkenswert weiterentwickelt. Die Baubranche ist auch in Australien ein hartes Pflaster. Zwischen den verschiedenen Auftrag- und Unterauftragnehmern bei großen Bauvorhaben herrschen im Normalfall Misstrauen, Preisdruck und Konkurrenz. Damit einher geht ein System, in dem auf allen Ebenen intransparente Preisaufschläge, Zeitpuffer und Konfliktpotenziale eingebaut sind.

In ihrem Buch berichten die Autoren, wie Augenhöhe, Vertrauen, kalkulierbare Preise und langfristige Partnerschaften für alle Seiten höhere Profite und für die Kunden geringere Bauzeiten und geringere Kosten brachten.

Das Buch verbindet auf 180 Seiten eine Beschreibung des konkreten Vorgehens mit tiefgehenden Überlegungen zu Sinn und Beziehung im menschlichen Leben.

Die Schlüsselsequenzen mit den bodenständigen, lebenspraktischen Partnern im Bauprojekt sind erfrischend zu lesen und machen die Veränderung greifbar.

*Johannes Narbeshuber*

## Glasis Glosse



Ob eine moderne Organisation auch ohne Hierarchie auskommen kann? Diese Frage wird immer wieder gestellt und in diesem Sinne werden gegenwärtig *Holacracy*, *Dynarchy*, *Sociocratie* etc. diskutiert. Denn eine hierarchische Führung erweist sich als dysfunktional, wenn bei Entscheidungen das Machtgefälle ausschlaggebend ist und nicht der Sachverstand der MitarbeiterInnen. Problematisch ist das besonders in Knowhow-intensiven *Professionellen Organisationen*, bei denen es immer auf kreatives und eigenverantwortliches Handeln der Menschen ankommt.

Sind dann unterschiedliche Funktionsebenen gerechtfertigt und notwendig? Durch die berühmten Untersuchungen des englischen Psychologen Elliot Jaques (1956) ist deutlich geworden, dass gutes Management unterschiedliche Qualifikationen erfordert, die einander ergänzen und in einer Fähigkeiten-Hierarchie aufeinander aufbauen: Denn Führungspersonen haben unterschiedliche Komplexitätshorizonte, Zeitspannen-Kapazitäten (*time-span*) und kognitive Fähigkeiten. Was heißt das konkret?

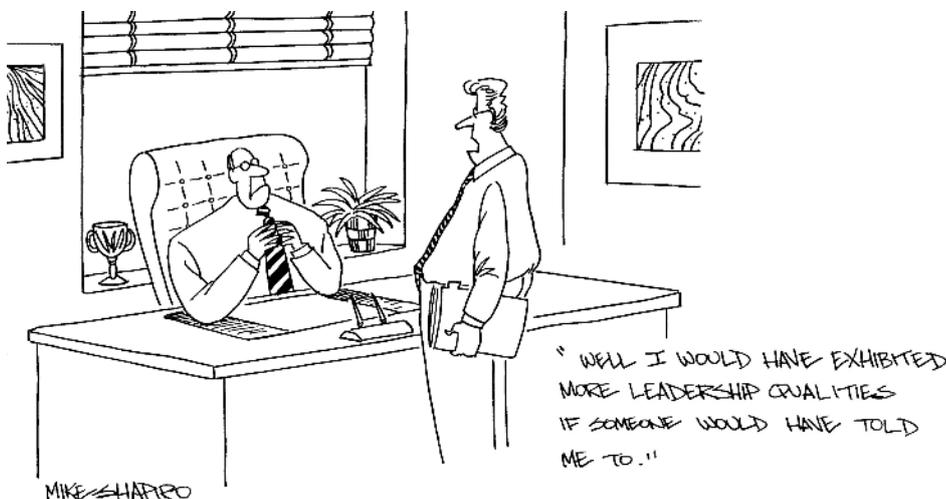
*Kleiner Komplexitätshorizont* bedeutet, dass jemand sehr gut mikro-soziale Situationen (die direkte Zusammenarbeit mit Kollegen, ihr Team) erfassen und gestalten kann, aber mit der meso-sozialen Komplexität (Abteilung, Vernetzung mit Organisationseinheiten) und makro-sozialen Systemen

(Gesamtorganisation, deren Einbettung in den Markt etc.) überfordert ist – während Menschen mit weitem Komplexitätshorizont darin ihre Stärken haben.

*Große Zeitspannen-Kapazität* bedeutet, dass manche Menschen langfristige Zeiträume (12-28 Jahre) gut überblicken und sich bei Entscheidungen bis zur Ergebnissicherung sicher fühlen, während dies die *time-span-capacity* anderer Menschen übersteigt, die sich nur bei mittel- oder kurzfristigen Entscheidungen in ihrem Element fühlen.

*Kognitive Fähigkeiten* korrelieren mit den beiden genannten Kompetenzen: Die einen können gut in kleinräumigen sozialen Systemen pragmatisch-konkret planen und handeln, aber nicht Konzepte und Modelle entwerfen und auch nicht langfristig visionär entscheiden. Andere hingegen sind gut in langfristigen Gestaltungen komplexer Organisationen und deren Beziehungen zu unterschiedlichen Umfeldern, sind aber darauf angewiesen, dass andere solche Konzepte praktisch umsetzen können. Fähigkeiten sind nicht gleich; es gibt ein *Oben und Unten* von Kompetenzen, die einander jedoch ergänzen müssen und erst durch gemeinsames Urteilen und Beraten oder durch Coachen und Mentorieren zum Tragen kommen. Das Machtwort eines Hierarchen ist hier nicht der Normalzustand, sondern der Notfall-Modus. *Friedrich Glasl*

## Cartoon



Copyright: [www.CartoonStock.com](http://www.CartoonStock.com)

# Trigon Beratungsangebote

Um Augenhöhe und Agilität zu entwickeln, ist eine Erneuerung der bestehenden Managementpraktiken und -strukturen erforderlich. Was folgt auf die alte Pyramidenlogik? Wie können klare Regeln und Prozesse, eine gemeinsame Vision, innere Führung und Kommunikationskultur an die Stelle von persönlichen Machtverhältnissen treten?

Wie sehen Prozesse aus, die rasche und effiziente Entscheidungen gewährleisten? Welche Regeln braucht es im Umgang mit Konflikten? Wer erhält Zugang zu welchen Informationen? Wie werden Rollen und Zuständigkeiten geklärt? Das sind ganz praktische Fragen, die konkrete Antworten erfordern. Wir unterstützen Organisationen dabei, diese Antworten zu finden:

## Eine Kultur der Augenhöhe veranlagern

Wie kann mehr Offenheit, Vertrauen, Transparenz und Respekt gelebt werden? Dazu arbeiten wir mit Führungskräften und MitarbeiterInnen an den wesentlichen Fragestellungen und Denkmodellen der Organisation. Wir helfen dabei, Grundhaltungen zu hinterfragen und zu verändern. Wir begleiten die grundlegende Erneuerung von Meetingstrukturen, Kommunikations- und Entscheidungsprozessen.

## Persönliche Entwicklung begleiten

Was bedeuten Agilität und Augenhöhe für mich als langjährige Führungskraft? Wo finde ich Vorbilder und Orientierungsmöglichkeiten für meine neuen Rollen? Bestimmte Zielgruppen und Schlüsselpersonen sind im Übergang besonders gefordert. Mentoren (aus dem eigenen oder aus anderen Unternehmen) können dabei ebenso unterstützen wie Coaching oder Lernreisen, die den Horizont erweitern, Inspiration, Kontakte und konkrete praktische Erfahrungen ermöglichen.

## Piloten und Prototypen auf den Weg bringen

Führungskräfte, die Agilität und Augenhöhe in einem Teilbereich der Organisation beginnen, müssen sowohl die alte als auch die neue Logik verstehen. Nur so können sie die Keimzelle des Neuen mit einem umsichtigen Schnittstellenmanagement zum umgebenden System schützen. Gleichzeitig gilt es, die Erfahrungen konsequent auszuwerten, das System laufend zu adaptieren und Schlussfolgerungen für die gesamte Organisation abzuleiten.

## Agile Selbstorganisation einführen

Wir stehen der Organisation beim Entwickeln Ihrer Implementierungs-Strategie und beim Bilden des Transition Teams ebenso zur Seite wie beim Festlegen der Startregularien und Freiheitsgrade in der Erprobungsphase. Motivation, Kommunikation und das Erarbeiten spezifischer Rollen und Entscheidungsmethoden sind weitere wesentliche Aspekte.

## Agile Unternehmen kennenlernen

Von welchen Erfolgsbeispielen können wir lernen? Wo gibt es bereits bewährte Lösungen? Welche Ansatzpunkte zeigen sich für die eigene Unternehmensentwicklung? Gerne stellen wir Kontakte her und begleiten Delegationen, die eine Auswahl erfolgreicher Unternehmen besuchen oder unterstützen bei Lernreisen und ihrer Auswertung.

## Unternehmensübergreifende Kooperationen initiieren und begleiten

Agilität und Augenhöhe können auch zwischen Unternehmen erstaunliche Synergien, Effizienzgewinne und Innovationen bewirken. Wir gestalten mit Ihnen die Begegnungsräume und Entwicklungsprozesse, die es auf dem Weg dorthin braucht.

Informationen zu unserem Beratungsverständnis und zu unseren Veranstaltungen finden Sie auf unserer Website [www.trigon.at](http://www.trigon.at) sowie unter [www.trigon-academy.info](http://www.trigon-academy.info). Hinweise zu aktuellen Veranstaltungen erhalten Sie außerdem in unserem monatlichen Newsletter.

### Trigon Graz

Entenplatz 1a  
8020 Graz (A)  
T: +43 316 / 40 32 51  
F: +43 316 / 40 36 10  
[graz-lenzburg@trigon.at](mailto:graz-lenzburg@trigon.at)

### Trigon Klagenfurt

Radetzkystraße 2  
9020 Klagenfurt (A)  
T: +43 463 / 51 66 76  
F: +43 463 / 51 66 76 17  
[trigon.klagenfurt@trigon.at](mailto:trigon.klagenfurt@trigon.at)

### Trigon Lenzburg

Bahnhofstrasse 3  
5600 Lenzburg (CH)  
T: +41 62 / 824 08 50  
F: +43 316 / 40 36 10  
[graz-lenzburg@trigon.at](mailto:graz-lenzburg@trigon.at)

### Trigon München

Kaulbachstraße 1a  
80539 München (D)  
T: +49 89 / 242 089 90  
F: +49 89 / 242 089 99  
[trigon.muenchen@trigon.de](mailto:trigon.muenchen@trigon.de)

### Trigon Salzburg

Strubergasse 18  
5020 Salzburg (A)  
T: +43 662 / 660 341  
[salzburg@trigon.at](mailto:salzburg@trigon.at)

### Trigon Wien

Kaiserstraße 8/9  
1070 Wien (A)  
T: +43 1 / 505 88 61  
F: +43 1 / 505 55 97  
[trigon.wien@trigon.at](mailto:trigon.wien@trigon.at)

 **Post.at**

Bar freigemacht/Postage paid  
8020 Graz  
Österreich/Austria

 **Trigon**  
Entwicklungsberatung

Impressum

**Medieninhaber:** Trigon Entwicklungsberatung reg. Gen.m.b.H., Entenplatz 1a, A-8020 Graz  
**Grundlegende Richtung:** Organ der Trigon Entwicklungsberatung | **Redaktion:** Wolfgang Grilz, Ingrid Kohlhofer, Johannes Narbeshuber | **Koordination:** Harald Jäckel und Johannes Narbeshuber **Fotos:** Alle Fotos von Fotolia.com: Seite 1&2: Robert Kneschke #120705009; **Satz:** Michael Rath | **Druck:** Druckerei Khil, Graz

Bei Unzustellbarkeit bitte retour an

Trigon Entwicklungsberatung, Entenplatz 1a, A-8020 Graz