

Stufenorientierte Entwicklungs- begleitung

Autorin: Barbara KÜchler

Dieses White Paper beschreibt die willkürfreie Organisations- und Personalentwicklung entlang dem Naturphänomen der Stufenentwicklung von Menschen und Kulturen.

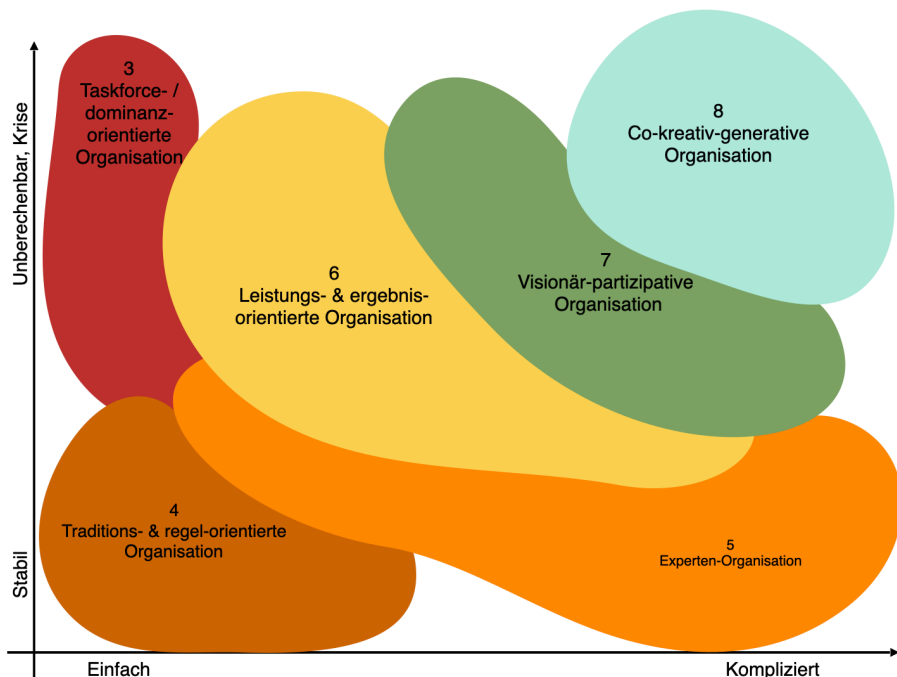
Die logische Abfolge der organisatorischen Reifeentwicklung

Was bestimmt die organisatorische Reife?

Die Organisatorische Reife entwickelt sich im Spannungsfeld der folgenden vier Schlüsselfaktoren:

Organisationen entwickeln sich im Spannungsfeld zwischen den wachsenden Herausforderungen und der Reife von Führungskräften, Mitarbeitenden und Organisations-Instrumenten.

1. Individueller Reifegrad der Führungskräfte
2. Reife der Führungs- und Organisationsinstrumente
3. Individueller Reifegrad der Mitarbeitenden
4. Komplexität der organisatorischen Herausforderung. Je komplexer die organisatorischen Herausforderungen sind, umso reifer muss die Organisation sein, um diese Herausforderungen bewältigen zu können.



Dieses Bild zeigt die Eignung von organisatorischen Handlungslogiken für bestimmte Aufgabenstellungen:

Jede Organisationsstufe hat spezifische Stärken und Fähigkeiten.

- Die *taskforce- respektive dominanzorientierte* Organisation eignet sich für die Bewältigung von Krisensituationen in denen die Unsicherheit sehr gross ist und jederzeit unmittelbar aus dem Moment heraus taktisch entschieden und gehandelt werden muss.
- Die *traditions- und regelorientierte* Organisation ist ideal für stabile Situationen und relativ einfache organisatorische Aufgaben mit klaren Abläufen, Regeln und Rollen. Routinetätigkeiten sind gut für diese Organisationskultur geeignet.
- Die *Expertenorganisation* ist unschlagbar, wenn sehr komplizierte Aufgaben zu bewältigen sind – z. B in Form von anspruchsvollen Entwicklungsaufgaben in der IT, Maschinenbau, Elektrotechnik etc. oder wenn es darum geht Fertigungsprozesse sehr effizient zu gestalten.
- Die *leistungs- und ergebnisorientierte* Organisation schafft die Verbindung von Detailfokus und Gesamtsystemoptimierung. Der Fokus liegt auf Effektivität (die ständige Optimierung des Kundennutzens) und Effizienz gleichzeitig.
- Die Stärke der *visionär-partizipativen Organisation* liegt in ihrer Innovationskraft, ihrer Marktnähe, dem laufenden Optimieren des Angebots und der ständigen Lern- und Entwicklungsbereitschaft.
- Eine *co-kreativ-generative Organisation* schafft es, sich laufend optimal an unberechenbare Marktbedingungen in hochkomplexen Umfeldern anzupassen.

In der Regel kann eine Organisation keine Stufe überspringen, da jede Stufe auf den Errungenschaften der vorangehenden aufbaut. Diese Aussage gilt sowohl organisatorisch als auch individuell. Ausnahmen von dieser Regel sind möglich, wenn auf der individuellen Ebene viele Führungskräfte und Mitarbeitende bereits über die individuelle Reife verfügen, die organisatorisch angestrebt wird.

Die optimale Stufenentwicklung der Organisation

Die Entwicklung von Organisationen folgt einer inhärenten Logik. Auf jeder Stufe erwerben die Menschen und die Organisation neue Fähigkeiten.

Postmodern

8 Co-Kreativ-generative Organisation

7 Visionär-partizipative Organisation

Modern

6 Leistungs- & ergebnisorientierte Organisation

5 Experten-Organisation

4 Traditions- & regelorientierte Organisation

Prämodern

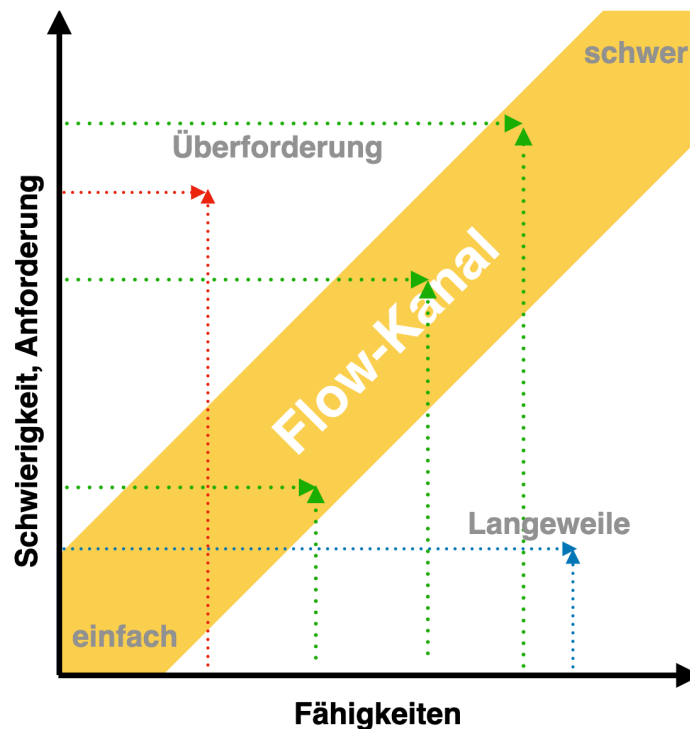
3 Taskforce- & Helden-Organisation

Eine Stufenentwicklung ist immer dann notwendig, wenn die aktuelle organisatorische Reife mit den wachsenden organisatorischen Herausforderungen überfordert ist.

Mihály Csikszentmihályi wurde berühmt mit seiner Beschreibung des Flow-Konzeptes. Seine Kernthese: Menschen lernen dann am besten, wenn die Herausforderung das aktuelle Können knapp übersteigt.

Genau die gleiche Beobachtung machen wir auch bei der Reifeentwicklung von Organisationen. Die organisatorische Reife und auch die individuelle Reife der beteiligten Menschen entwickelt sich am einfachsten, wenn die zu bewältigende Lernaufgabe die aktuelle Reife knapp übersteigt. Organisationen, die es schaffen die Key-Steps der Reifeentwicklung in der richtigen Reihenfolge anzugehen, treten in den Flow-Kanal des Lernens und Entwickelns ein.

Im Flow-Kanal findet Lernen und Entwickeln auf sehr natürliche Weise – mit wenig Energieeinsatz – statt.



Für den Eintritt in den Flow-Kanal der Entwicklung sind schrittweise wachsende Lernherausforderungen essentiell.

Dieses Bild zeigt den Lern- und Entwicklungsflow von Menschen und Organisationen, der sich einstellt, wenn Anforderungen und aktuelle Fähigkeiten gut ausbalanciert sind (die grünen Beispiele). Ein Entwicklungs-Flow ist also mit step-by-step wachsenden Lernherausforderungen und mit Gefühlen von Leichtigkeit, Selbstvertrauen und Lernfreude verbunden. Im Flow-Kanal übersteigt die nächste Lernaufgabe die aktuellen Fähigkeiten im Idealfall ganz knapp.

Wenn die aktuellen Fähigkeiten die Lernherausforderung massiv übersteigen (blaues Beispiel), kann logischerweise nichts gelernt werden. In der Regel ist Langeweile die Folge. Wenn die Lernherausforderungen die aktuellen Fähigkeiten massiv übersteigen, dann wird ebenfalls kaum gelernt, weil diese Kombination Menschen in einen Zustand der Überforderung bringt.

Die Ist-Soll-Diagnose

Mit der Ist-Soll-Diagnose verschaffen sich Führungskräfte und Entwicklungsbegleiter einen ersten Überblick über die Situation.

Fragen, die im *Ist-Bild* beantwortet werden:

- Welcher Reifegrad lässt sich in der Führung beobachten? Wie gross ist die Streuung über die verschiedenen Stufen und die verschiedenen Führungsebenen?
- Welche Reife lässt sich im Mitarbeiterverhalten beobachten? Wie gross ist hier die Streuung über die verschiedenen Stufen?
- Welche Reife lässt sich in den Organisationsinstrumenten beobachten? Welche Streuung ist hier ersichtlich?
- Wie gut passen Führung, Mitarbeiterverhalten und Organisationsinstrumente bezüglich der Reifestufe zusammen? (siehe auch die Schlüssel-Schloss-Kombination im White Paper „Was ist Stufenentwicklung?“)

Die *Ist-Diagnose*
liefert Erklärungen für
bisher unerklärliche
und störende
Phänomene.

Führungskräfte
schätzen die
Orientierung, die die
Ist-Diagnose bietet.

Führungskräfte erleben in der *Ist-Diagnose* viele AHA-Erlebnisse: Das Einblenden der Reifefrage macht sehr viele bisher unerklärliche und störende Phänomene erklärbar. Eine Ursache für bisher Unerklärliches und Unverständliches zu finden wirkt sehr entlastend.

Die Führungskräfte erkennen, dass viele Bemühungen und Organisationsinstrumente in der Vergangenheit scheiterten, weil die Stufenlogik nicht berücksichtigt wurde. Wenn die Handlungslogiken nicht zusammenpassen, dann misslingen selbst hervorragend geplante und vorbereitete Entwicklungen.

Führungskräfte schätzen die Orientierung, die ihnen das Stufenentwicklungsmodell bietet.

Fragen, die im *Soll-Bild* beantwortet werden

Soll-Bild:
Welche Reife ist nötig
um die
organisatorischen
Herausforderungen
bewältigen zu
können? Welcher
Reifeschritt ist
realistisch?

Beim *Soll-Bild* steht die Frage nach der Reifestufe im Zentrum, die benötigt wird um die aktuellen organisatorischen Herausforderungen bewältigen zu können.

Dabei wird unterschieden nach dem wünschenswerten und dem realistischen *Soll*, da (wie bereits erwähnt) in aller Regel nicht mehrere Reifeschritte gleichzeitig bewältigt werden können.

Die Führungskräfte einigen sich auf das wünschenswerte und das im nächsten Schritt realistisch zu schaffende *Soll* für die gesamte Organisation und definieren bei Bedarf punktuelle Abweichungen für einzelne Teile der Organisation. Es ist gut möglich einzelne Bereiche abweichend zum Gesamtsoll sowohl auf einer früheren als auch auf einer späteren Reifestufe zu synchronisieren.

Den «Sweetspot» der Entwicklung finden

*Der Sweetspot ist der
Punkt, von dem aus
Entwicklung logisch
und leicht passiert.*

Eine der anspruchsvollsten Aufgaben für die Veränderungsbegleiterinnen und -begleiter ist das Finden des «Sweetspots» der Entwicklung. Als Ausgangspunkt dient das *Ist-* und das *Sollbild*. Zusammen mit den Führungskräften werden jene „Hebelpunkte“ gesucht, die:

- alle Betroffenen in die Entwicklung einbeziehen
- alle Betroffenen dort abholen wo sie bezüglich ihrer Reife im Moment stehen
- Führungs- und Mitarbeiterbeziehung über eine sinnvolle Schlüssel-Schloss-Kombination (= auf analoge Handlungslogik / Reife achten) stärken

- eine Entwicklung in die passende Richtung initiieren
- in der Umsetzung sehr schnell eine spürbare Verbesserung bringen
- die herausfordern ohne zu überfordern

*Die Hebelpunkte, die gemeinsam alle diese Anforderungen erfüllen, bilden zusammen den «Sweetspot» der Entwicklung. Das ist der Ausgangspunkt für eine Entwicklung **im** Entwicklungs-Flow-Kanal.*

Als Veränderungsbegleiterin und –begleiter erkennt man den Sweetspot sofort, wenn man ihn gefunden hat: Die vorgeschlagenen Massnahmen erfreuen sich einer breiten Akzeptanz. Es fühlt sich für die Betroffenen „absolut natürlich“ an, diesen Weg einzuschlagen.

Das stufenorientierte Entwicklungsdesign

Das stufenorientierte Entwicklungsdesign besteht aus den folgenden Komponenten:

- Wir starten beim Ist-Bild.
- Das Soll-Bild stellt die Change-Vision dar. In vielen Fällen ist diese nur über Zwischenschritte erreichbar. Diese werden in Form von klar definierten Etappenzielen beschrieben und grob terminiert.
- Die erste Entwicklungswelle (eine solche Welle dauert im Schnitt etwa 3 Monate) wird ausgearbeitet. Welche Ziele wollen wir erreichen? Woran erkennen wir die Fortschritte? Welche Organisations-Entwicklungs-Massnahmen werden umgesetzt (Hard- und Softfacts)? Wer ist wie beteiligt oder betroffen? Wer kann wie mitwirken?
- Definierter Messpunkt z. B. in Form eines Change-Barometers bei dem die Fortschritte entlang von Messkriterien gemessen werden.

Das Entwicklungsdesign stellt den Weg von der Ist-Situation hin zur Change-Vision dar.

Das stufenorientierte Beraterverhalten

Das Schlüssel-Schloss-Thema gilt auch für die Beziehung zwischen der Organisation, die die Entwicklungsbegleitung beauftragt, und den Entwicklungsbegleitern. Diese Schlüssel-Schlossthematik verlangt viel Fingerspitzengefühl. Das was die Kunden von den Entwicklungsbegleiterinnen und –begleitern erwarten, ist nicht immer das, was ihnen wirklich weiterhilft. Eine Expertenorganisation wird von den Entwicklungsbegleitern erwarten, dass sie als Experten auftreten, was für eine Organisationsentwicklung nur sehr bedingt nützlich ist.

Gleichzeitig nützt es nichts, wenn wir uns als Entwicklungsbegleiter sinnvoll, aber gegen die Erwartung der Kunden verhalten.

Hilfreich ist das Herstellen von Transparenz bezüglich dieser Spannung. Ein Stück weit wird man aber auch nicht darum herumkommen, einen Teil der erwarteten Schlüssel-Schloss-Kombination von der Beraterseite her anzubieten – zumindest ganz zu Beginn des Prozesses, wenn es darum geht, das Vertrauen der Menschen in der Organisation zu gewinnen.

Beraterinnen und Berater müssen darauf achten, dass sie sich anschlussfähig zur aktuellen Reife der Organisation verhalten und dass sie die Menschen in der Organisation gleichzeitig auch genügend irritieren und herausfordern.

Die Arbeit von Entwicklungs-Begleitern setzt Reife voraus.

Die Auswirkungen der Entwicklungsstufe der Entwicklungsbegleiter

Thomas Binder – Ich-Entwicklung für erfolgreiches Beraten

Thomas Binder hat die Anforderungen von Fachverbänden an Entwicklungsbegleiter nach den Regeln der Stufenlogik untersucht. Gemäss dieser Analyse sollten Entwicklungsbegleiter mindestens über eine Reifestufe 6 verfügen. Das Gros dieser Anforderungen verortet Binder sogar im postkonventionellen Bereich.

Unsere eigenen Beobachtungen

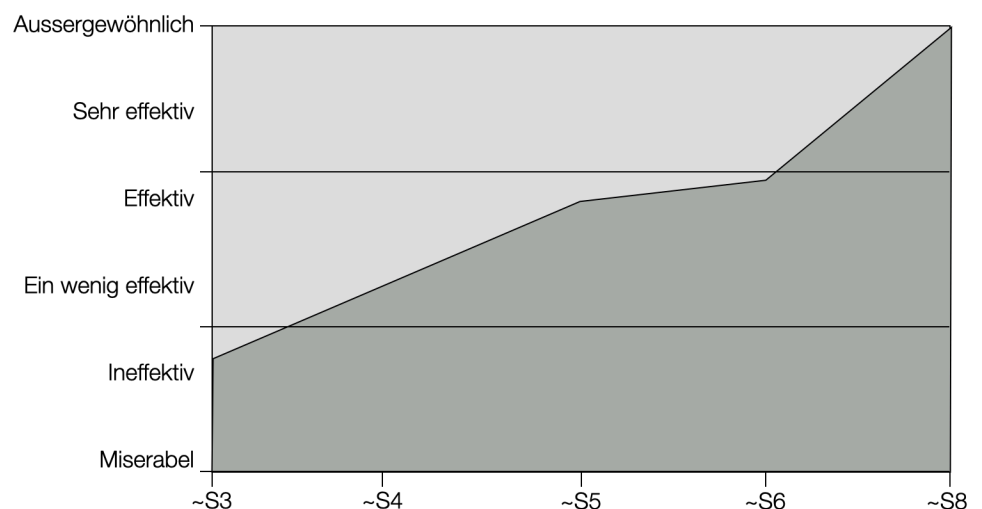
Kognitiv sind viele Berater, Coaches und Trainer in der Lage zu methodischen Elementen von Stufen zu beraten, die sie von ihrem Ich-Entwicklungsprofil her noch nicht erreicht haben. Wir stellen aber fest, dass in diesen Fällen – trotz hochprofessionellem Auftreten, Erklären und Moderieren – Irritationen auftreten. Den Menschen im zu beratenden System gelingt es nicht wirklich, sich mit dem zu verbinden, was diese Beraterinnen und Berater lehren, zeigen und vertreten. Entsprechend tun sie sich auch schwer mit der Umsetzung.

Einfluss der Führungskräfte in Abhängigkeit ihrer persönlichen Entwicklungsstufe

Organisatorische Transformation in Abhängigkeit von der Entwicklungsstufe des CEO

Eigel u. Kuhnert 2005

Der Transformationserfolg von CEOs steigt mit zunehmender Stufenentwicklung überproportional an.



Bei der Umsetzung von Unternehmenstransformationen waren 100% der CEOs der Stufe S8 erfolgreich, hingegen nur 40% der CEOs auf Stufe S6.

(David Rooke, Bill Torbert 1998)

Rooke und Torbert orientieren sich in ihrer Arbeit ebenfalls an den Ich-Entwicklungs-Reifestufen von Jane Loewinger. Unter anderem untersuchten Sie auch die transformative Kraft von Führungskräften in Abhängigkeit von ihrer Reifeentwicklung. Sie untersuchten das Transformationsergebnis von 10 CEOs. Alle CEOs vertrauten auf Entwicklungsbegleiter der Stufe 8 respektive 9.

- Ein CEO wurde auf der Stufe 9 gemessen. Dieser CEO erreichte in 6 Jahren drei Organisations-Transformationen. Am Ende stand die Organisation auf der sehr reifen Stufe 7.

- Vier CEOs wurden auf der Stufe 8 gemessen. Diese CEOs erreichten ebenfalls sehr ungewöhnliche Transformationsergebnisse von teilweise mehreren Entwicklungsstufen (in einer Zeit zwischen 15 Monaten und 7 Jahren).
- Einem CEO der Stufe 6 gelang es die Organisation in zwei Jahren von der Stufe 5 in die Stufe 6 zu entwickeln.
- Zwei weiteren CEOs der Stufe 6, deren Führungsbereich bereits in einer Reifestufe 6 angekommen war, konnten die Stufe 6 halten. Es fand aber keine Weiterentwicklung statt.
- Einem CEO der Stufe 5 gelang es in 5 Jahren, die Organisation von der Stufe 5 in die Reifestufe 7 hinein zu entwickeln.
- Ein CEO der Stufe 4 musste trotz externer Entwicklungsunterstützung eine Regression seiner Organisation hinnehmen.

Reinventing Organizations von Frederic Laloux

Laloux untersuchte weltweit verschiedene innovative Organisationen. Seine Beschreibungen dieser Organisationskulturen berühren und begeistern viele Leser. Laloux wollte auch herausfinden, was genau den Unterschied zwischen einer „normalen“ und einer solch innovativen Organisation ausmacht. Seine Schlüsselerkenntnis: An der Spitze einer solchen Organisation oder Organisationseinheit ist immer eine sehr reife Führungskraft zu finden.

Unsere eigenen Beobachtungen

Wenn wir mit einem Führungsteam an der Entwicklung eines Stufenübergangs arbeiten, können wir am Verhalten der einzelnen Führungskräfte relativ rasch erkennen, wie gut die einzelnen Führungskräfte schon mit der neuen Stufe vertraut sind. Gleichzeitig achten wir darauf, wie die von den einzelnen Führungskräften geleiteten Organisationseinheiten auf die Transformation reagieren. Wir stellen regelmässig fest, dass die Einheiten, deren oberste Führungskräfte den Stufenübergang schon gut verkraftet haben, viel flexibler mit der Transformation mitgehen als die Einheiten, deren oberste Verantwortliche selber noch mit dem Stufenübergang ringen. Unsere Hypothese: Die Menschen registrieren intuitiv, dass hier die Schlüssel-Schloss-Kombination noch nicht wirklich passt.

Das Geheimnis von aussergewöhnlichen Organisationen: CEOs mit einer späten Stufenentwicklung.

Die Stufenentwicklung von Führungskräften ist ein zentraler Schlüssel zur Organisations-transformation.
