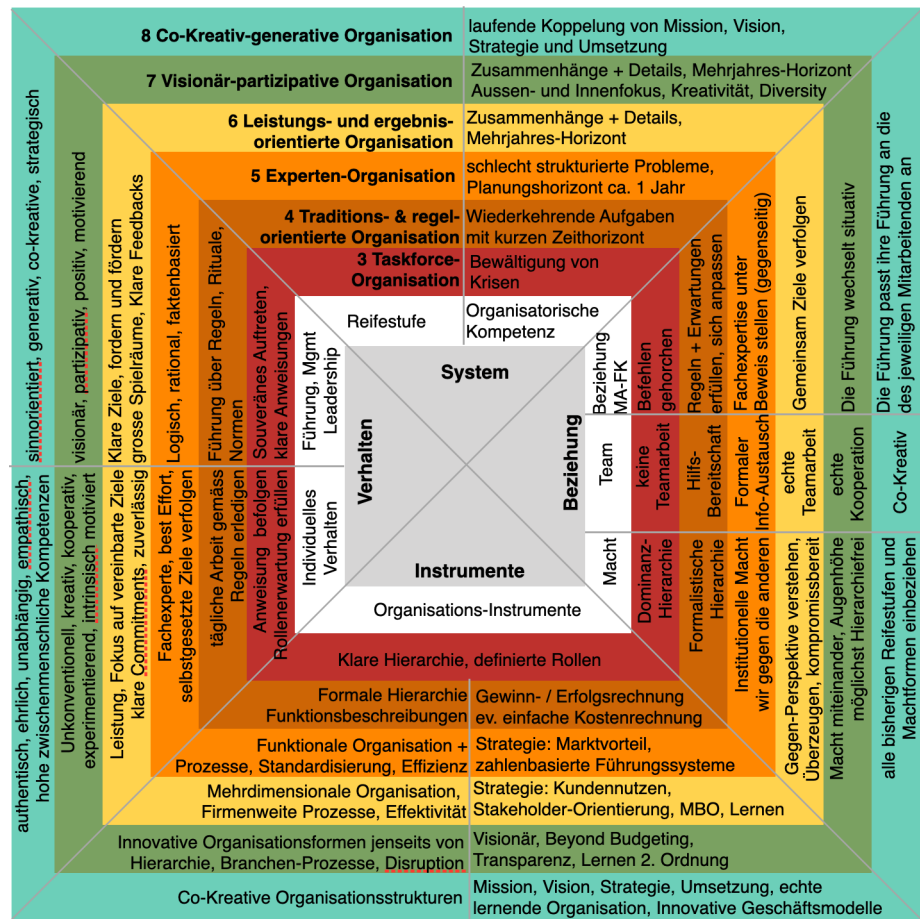


Die organisatorischen Entwicklungsstufen

Autorin: Barbara Küchler

Dieses White Paper beschreibt die organisatorischen Entwicklungsstufen.

Überblick über alle Stufen



Stufe 3: Taskforce- & Dominanz-Organisation

Die Fähigkeiten

Bewältigung von Krisen

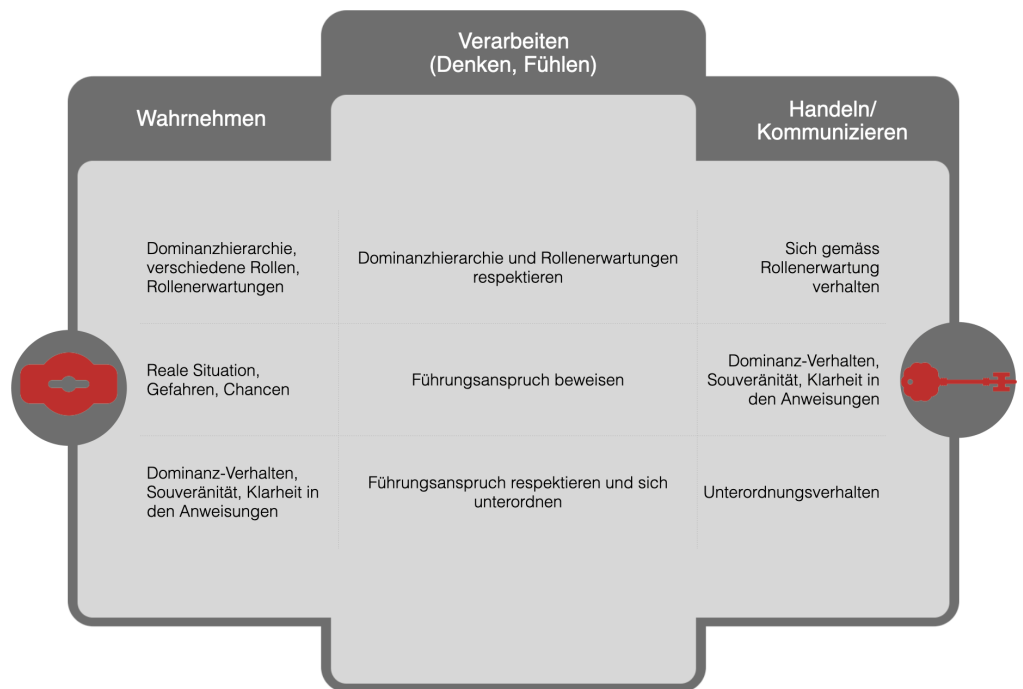
Unerheblich über welche Reifestufe die Organisation ansonsten verfügt: In einer akuten Krise kann es sehr sinnvoll sein, auf den Modus einer dominanz-orientierten Taskforce-Organisation zu wechseln, weil in diesem Modus akute Krisen am einfachsten bewältigt werden können.

Den Taskforce-Modus kennen beispielsweise Polizei und Feuerwehr im Einsatz, aber auch IT-Organisationen bei grossen Störfällen.

Nach der Beendigung der Krise kehrt die gesamte Organisation wieder in den normalen Modus zurück.

Es gibt auch dominanz-orientierte Organisationen, bei denen dieser Modus den Normalfall darstellt. Wir sehen in der heutigen Zeit für diese Organisationsform mehr Nachteile als Vorteile. Dennoch hier eine kurze Beschreibung, da sie immer wieder anzutreffen ist und in Organisationsentwicklungsprojekten zu erheblichen Schwierigkeiten führen kann.

Die Schlüssel-Schloss-Kombination in der Task Force¹



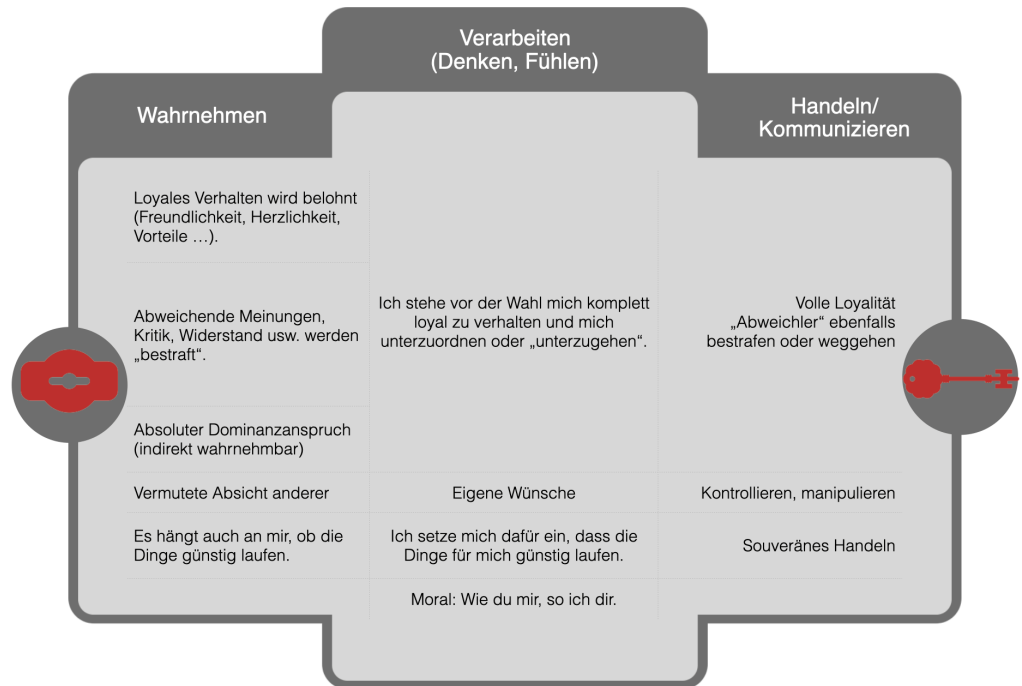
Dominanzhierarchie bedeutet befehlen und gehorchen

In einer Taskforce-Situation orientieren sich alle an der festgelegten Dominanzhierarchie und den definierten Rollen und Rollenerwartungen. Die Führungsperson muss mittels Dominanzverhalten, souveränem Auftreten und klaren Anweisungen ihren Führungsanspruch legitimieren. Je souveräner und klarer das geschieht, umso mehr Vertrauen und Sicherheit entsteht bei jenen, die sich unterordnen. Raum für Diskussionen gibt es je nach Art der Krise wenig bis keinen. Die Unterstellten **folgen bedingungslos**.

¹ Task Force ist eine ursprünglich militärische Bezeichnung für einen temporären Zusammenschluss von verschiedenen Einheiten. Wir verstehen unter Task Force eine Gruppe von Menschen die zur Bewältigung einer bestimmten Notfall oder Katastrophensituation zusammengestellt wird. Die Task Force funktioniert unter einem führungserfahrenen und alleinverantwortlichen Leiter respektive einer alleinverantwortlichen Leiterin. Diese /diesser stellt sicher, dass auch unter hohem Druck Entscheidungen schnell getroffen und mit vereinten Kräften umgesetzt werden können. Nach der Bewältigung der Krise respektive der Notfallsituation wird der Task Force Modus sofort beendet.

Die Schlüssel-Schloss-Kombination in der (verdeckten) Dominanzhierarchie

*Verdeckte
Dominanzhierarchien
sind dysfunktional*



*Verdeckte
Machtformen sind viel
stärker als offene
Machtformen*

Auch in der Dominanzhierarchie geht es um **bedingungslosen Gehorsam**, allerdings ohne eine äussere Notsituation. Die Führungskraft verlangt von ihren „Untergebenen“ bedingungslose Loyalität, dies aber meist auf so subtile Art, dass viele die Manipulation gar nicht bemerken. Im Prinzip wird nach nach dem Motto „entweder du bist für mich oder gegen mich, du musst dich entscheiden“ geführt. Loyales Verhalten wird mit Freundlichkeit und kleinen Vorteilen belohnt, während jedes Verhalten, das vom bedingungslosen Gehorsam abweicht, mit kleinen Missachtungen und Nachteilen bestraft wird. Bereits eine abweichende Meinung kann eine versteckte Bestrafung zur Folge haben.

*Dominanzhierarchien
kaschieren Probleme*

Die „absolutistische“ Führungskraft erwartet auch, dass die loyalen Mitarbeitenden „Abweichler“ ebenfalls mit Missachtung und Ausschluss bestrafen. Wenn „Abweichler“ das Team verlassen, dann kann eine dominanzorientierte Führungskraft sicher und ruhig „regieren“. Auf den ersten Blick kann das durchaus den Anschein erwecken, als sei alles in Ordnung und alle mit der Situation äusserst zufrieden. Probleme sind oft gut sehr kaschiert, weil sich niemand exponieren will.

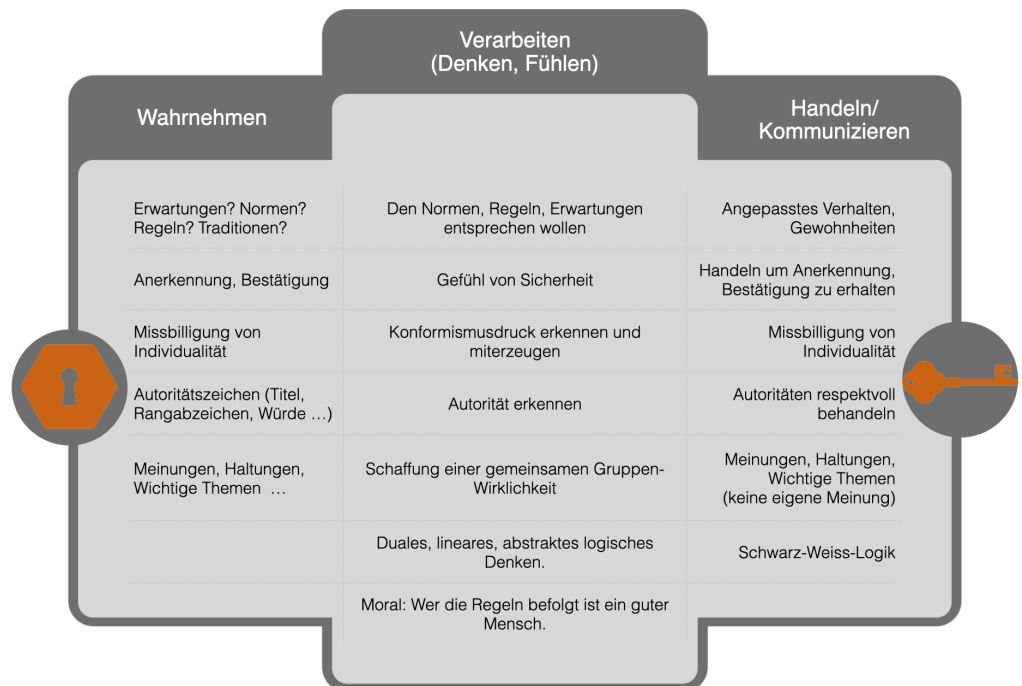
Stufe 4: Traditions- und regelorientierte Organisation

Die Fähigkeiten

*Wiederkehrende
Aufgaben mit kurzem
Zeithorizont*

Diese Organisationen können anspruchsvolle wiederkehrende Aufgaben in einem relativ kurzen Zeithorizont erledigen. Sie sind hervorragend für Aufgaben geeignet, bei denen formale Genauigkeit und Zuverlässigkeit wichtig sind.

Die Schlüssel-Schloss-Kombination der Traditions- und Regelorientierung



Regeln, Normen und Erwartungen erfüllen, sich anpassen

Wenn Vorgesetzte und Mitarbeitende in der Handlungslogik der Stufe 4 organisiert sind, wird die Führungskraft sehr viel Wert auf Formales legen: Titel, Rangabzeichen, eine angemessene Bürogröße und Kleidung, die den Rang widerspiegelt. Die Führungskraft wird sich würdevoll und freundlich-distanziert geben. Das sind alles Zeichen, die eine Autorität der Stufe 4 kennzeichnen. Mitarbeitende werden diese Zeichen erkennen und diese Führungskraft entsprechend mit Respekt behandeln. Die wichtigste Führungsvoraussetzung für diese Stufe ist somit gegeben.

Weiter ist wichtig, dass die Führungskraft durch klare und verbindliche Normen und Regeln Orientierung bietet, mit Anerkennung und Bestätigung für Sicherheit sorgt, Mitarbeitenden, die sich dem Gruppendruck entziehen mit Missbilligung straft und dass sie als Meinungsführer/in der Gruppe die Schaffung einer gemeinsamen Realität ermöglicht.

Stellen wir uns eine solche traditionsorientierte Führungskraft in einem reifen eigenbestimmten Umfeld (Stufe 6) vor. Die Mitarbeitenden werden diese Führungskraft nicht ernst nehmen. Aber auch die umgekehrte Situation ist schwierig. Stellen wir uns eine eigenbestimmte Führungskraft vor, die Mitarbeitende der Stufe 4 sehr leistungs- und ergebnisorientiert führt. Die beiderseitige Frustration wird hoch sein, weil man sich gegenseitig nicht verstanden fühlt.

Verantwortung für Routineaufgaben übernehmen, Zuverlässigkeit

Die meisten Mitarbeitenden in traditions- und regelorientierten Organisationen übernehmen gerne die Verantwortung für ein Aufgabengebiet, das die routinierte Erledigung von wiederkehrenden Aufgaben umfasst. Das können inhaltlich durchaus anspruchsvolle Aufgaben sein. Die Aufgabenstellungen müssen sich aber entlang von gut vorstrukturierten Normen und Regeln oder tradierten Abläufen abwickeln lassen. Mitarbeitende auf der Stufe 4 fühlen sich am wohlsten mit Aufgaben, die sie innerhalb eines Zeitrahmens von wenigen Tagen erledigen können. Ein grosses Arbeitspensum wird als Belastung empfunden – selbst dann, wenn es keinen Zeitdruck gibt.

Die Mitarbeitenden möchten möglichst alle Erwartungen erfüllen: die des Vorgesetzten, die der Kunden und auch die der Kollegen. Ihnen fällt es sehr schwer „Nein“ zu sagen – selbst dann, wenn die Erwartungen komplett überzogen sind. Werden sie nach ihrer Meinung gefragt, werden sie mehrheitlich das sagen, von dem sie denken, dass das Umfeld von ihnen hören will.

Schlüssel-Schloss – Führung Mitarbeiter

Führung	Mitarbeitende
Autorität ausstrahlen (Würde, Titel, Rang, Kleidung, Büro-Grösse etc.)	Eine Autorität mit Respekt begegnen, sich unterordnen.
Klare Meinungsführerschaft: welche Themen sind wichtig? Was ist in unserer Organisation gewünscht, was unerwünscht?	Die Meinung übernehmen. Das sagen was man denkt, dass das Umfeld hören möchte.
Missbilligung von unerwünschtem Verhalten, Bestätigung für erwünschtes Verhalten.	Das gewünschte Verhalten zeigen um Bestätigung zu erhalten, unerwünschtes Verhalten unterlassen. Auch im Team wird unerwünschtes Verhalten missbilligt – meist jedoch sehr verdeckt.
Regeln und Normen aufstellen, die der Orientierung dienen.	Sich an den Normen und Regeln orientieren.
Für Gerechtigkeit sorgen.	Disziplin. Fehler vermeiden.
Mit Ritualen das Gemeinschaftsgefühl stärken (Geburtstage feiern, gemeinsame Pausen etc.).	Rituale und Tradition pflegen.
Mit klaren Regeln alltäglichen Konflikten vorbeugen. Bei Differenzen die Konflikte durch eine klare Entscheidung beenden.	Nicht sagen was man denkt oder was man braucht, aus Angst abgelehnt zu werden.

Macht

Einfache Hierarchie, Autorität, Respekt

Der Führungskraft wird Macht durch die offizielle Hierarchie verliehen. Die Mitarbeitenden respektieren diese hierarchische Macht, wenn die Führungskraft die nötige Autorität ausstrahlt. Wenn die Führungskraft einer traditions- und regelorientierten Organisation (S4) auch rationalistische Mitarbeitende (S5) führt, dann wird sie sorgfältig darauf achten müssen, dass auch diese die offizielle Hierarchie achten.

Team

Ritual, Freundlichkeit, sich gegenseitig unterstützen

Die Gemeinschaft wird sehr betont. Gemeinsame Rituale sind wichtig. Man hilft sich gerne gegenseitig aus, wenn jemand zu viel zu tun hat. Der Umgang ist in der Regel sehr freundlich und höflich, aber nicht sehr persönlich.

Diese Teams können alltägliche Konflikte nicht selber lösen, da sie für den Umgang mit Differenzen noch über keine adäquaten Mittel verfügen.

Kalten Konflikten weisen auf fehlende Führung hin

Wenn die Führungskraft nicht mit sinnvollen Regeln und Entscheidungen für Gerechtigkeit sorgt, dann können sehr ätzende „kalte Konflikte“ in Form von unterschwelligem Zurückweisen, Gerüchteküche, Opferhaltung, Mobbing, kalter Überfreundlichkeit, lästern etc. entstehen.

Echte Teamarbeit – im Sinne von „gemeinsam eine Aufgabe erledigen“ – findet in diesen Teams kaum statt.

Organisationsinstrumente, die ins Schloss passen

Aufbau- und Ablauforganisation	Einfache Hierarchie Funktionsbeschreibungen Manchmal gibt es ergänzend eine Geschäfts- und Zeichnungsordnung.
Rechnungswesen, Controlling	Bilanz Gewinn- und Verlustrechnung Einfache Kostenrechnung (nicht immer)
Normen und Regeln	Implizite und explizite Normen und Regeln sind wichtig: Die äussere Form eines Ergebnisses ist oft von grosser Bedeutung (z. B. die genauen Zeilenabstände bei einem Geschäftsbrief). Regeln für die Übernahme von gemeinsamen Aufgaben wie Kopierpapier auffüllen, die Eingangspost verteilen etc. Regeln über den Arbeitseinsatz – z. B. Wer deckt wann die Öffnungszeiten ab? Etc.
Entscheiden	Alle wichtigen Entscheidungen werden durch die leitenden Führungskräfte gefällt.
Steuerungs-Parameter	Liquidität Rentabilität (Einnahmen sind grösser als die Ausgaben)

Agilität ist nicht wirklich möglich

Spezialthema Selbstorganisation/Agilität

Gemeinschaftsbestimmte Menschen tun sich schwer mit Selbstorganisation und Agilität. Wenn diese Tools von den Autoritäten verordnet werden, dann wird man sich dem beugen und die vorgeschriebenen Routinen mitmachen. Die Agilen Tools werden aber in einem solchen Umfeld kaum ihre Kraft entfalten, ausser die Einführung solcher Tools wird mit einem gezielten Stufenentwicklungsprozess verbunden.

Stufe 5: Experten-Organisation

Die Fähigkeiten

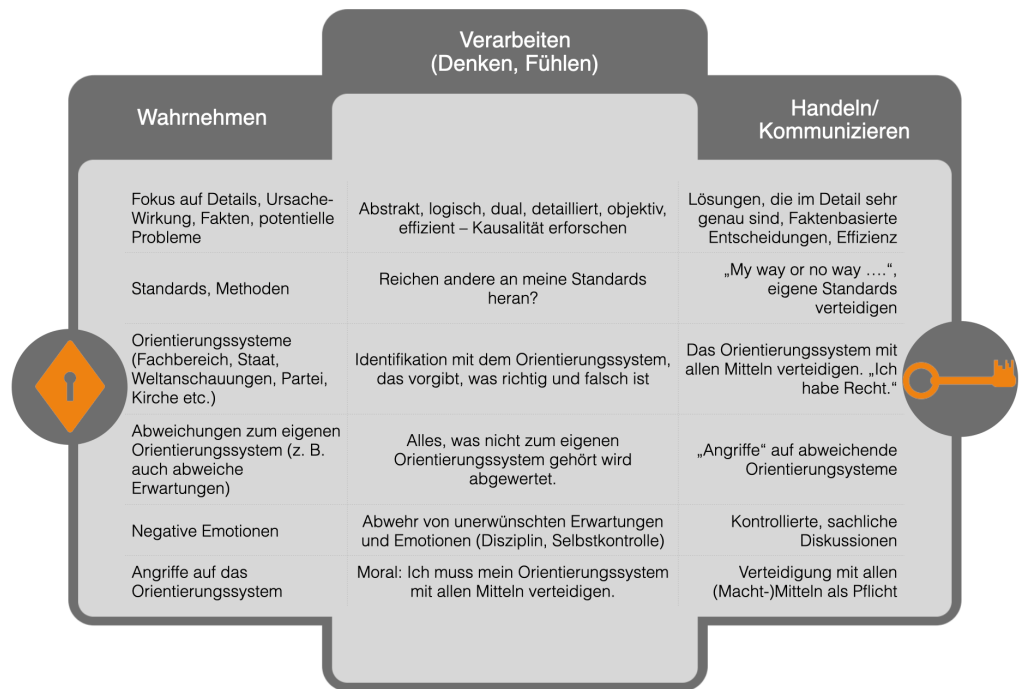
Lösungen für schlecht strukturierte Probleme finden

Dank ihrer fachlichen Tiefe und ihren methodischen Kompetenzen sind Expertenorganisationen in der Lage, Lösungen für „schlecht strukturierte Probleme“ zu entwickeln, z. B. eine neue technische Lösung für ein Luftverschmutzungsproblem oder für die Verbesserung der Energieeffizienz, eine sozialpsychologische Lösung zur Verminderung von Jugendkriminalität, eine pädagogische Lösung zur Verbesserung von Lesefähigkeiten bei Legasthenie usw.

Effizienzverbesserung

Expertenorganisationen sind in der Lage, Prozesse auf Effizienz zu trimmen, indem jedes Detail unter die Lupe genommen und untersucht wird, wie man die „Handgriffe“ organisieren muss, damit sie weniger Zeit benötigen und die Abläufe schneller werden. Der Planungshorizont umfasst in der Regel mehrere Monate bis zu einem Jahr.

Die Schlüssel-Schloss-Kombination der Experten-Stufe



Herausragende Experten genießen Autorität

Den „Zentralschlüssel“ für die Akzeptanz der Führung in einer Expertenkultur stellt das jeweilige Fachgebiet und das damit verbundene Expertenwissen dar. Die Menschen mit dem anerkanntesten Expertenwissen genießen innerhalb ihres Fachbereichs am meisten Autorität. Das Fachgebiet bildet das Orientierungssystem für den gesamten Fachbereich. In einer funktionalen Organisation muss eine Führungskraft an der Spitze ihres Fachbereichs laufend ihre Kompetenz unter Beweis stellen, wenn sie von den Fachexperten in der Organisation respektiert werden will. Zudem erwarten die Mitarbeitenden, dass die Fachbereichsleiterin oder der Fachbereichsleiter das eigene Fachgebiet innerhalb der gesamten Organisation mit allen (Macht)-Mitteln verteidigt. Das ist sozusagen die moralische Pflicht einer Führungskraft.

Die Führungskräfte müssen für Methoden, Standards und fachbereichsweite Prozesse sorgen und diese auch durchsetzen. Diese sind meist sehr detailliert und beschreiben genau, wie was zu tun ist. In einer Produktion werden die Prozesse oft auf Effizienz optimiert. Kennzahlen sind ein zentrales Führungsinstrument. Entscheidungen werden systematisch und faktenbasiert gefällt.

Rationalität und harte Debatten prägen die Diskussionskultur

Rationalität und kontrollierte sachliche Diskussionen gehören genauso zu dieser Kultur wie häufige Konflikte rund um die Frage, wer Recht hat. Im Unterschied zur Stufe 4 haben die meisten Menschen auf dieser Stufe keine Scheu eine klare Meinung zu vertreten, oft sogar ganz im Gegenteil.

Verantwortung für komplexe Aufgaben übernehmen

Die Mitarbeitenden sind in der Regel sehr diszipliniert, übernehmen gerne Verantwortung, denken mit und können sich in Projekten auf einen Zeithorizont von mehreren Monaten bis ca. ein Jahr einlassen.

Führungskräfte werden wegen ihrer fachlichen Expertise respektiert

Macht

In der Expertenorganisation genießen jene Menschen die höchste Autorität und Anerkennung, die ihre fachliche und methodische Exzellenz unter Beweis stellen – ganz unabhängig von Rang und Titel. In dieser Stufe reicht die durch die Hierarchie verliehene Macht darum in aller Regel nicht aus, um als Führungskraft respektiert zu werden. Entsprechend werden in solchen Organisationen sehr oft die besten Experten zu Teamleitern und Teamleiterinnen befördert, auch wenn das nicht immer die besten Führungskräfte sind.

Führungskräfte verteidigen den eigenen Fachbereich.

Im mittleren und oberen Management verlieren die Führungskräfte sehr oft ihre fachliche Nähe und gehen damit das Risiko ein, die Akzeptanz der Fachexperten an der Basis zu verlieren. Führungskräfte, die in dieser Situation den eigenen Fachbereich gut gegen andere verteidigen, indem sie für komfortable Budgets, viele Personalstellen, Vorrang in Projekten usw. sorgen und die immer wieder Auseinandersetzungen gegen anderen Fachbereichen gewinnen, genießen trotzdem eine hohe Reputation im eigenen Macht- und Einflussbereich.

Schlüssel-Schloss – Führung Mitarbeiter

Führung	Mitarbeitende
Kennzahlenorientierte Führung	Argumente, die sich an objektiven Fakten (z. B. Kennzahlen) orientieren, haben eine hohe Relevanz und Glaubwürdigkeit.
Faktenbasierte Entscheidungen fällen.	
Fachliche und methodische Exzellenz unter Beweis stellen.	Autorität wird mit fachlicher und methodischer Exzellenz in Beziehung gesetzt.
Sich selbst in der Problemlösung engagieren. Problem um Problem lösen	Da die Mitarbeitenden sehr auf die Details fokussieren, werden detaillierte Problemlösungen durch die Vorgesetzten registriert. Vorgesetzte, die Detailprobleme lösen und wichtige Themen vorantreiben, genießen Reputation.
„Machertum“ – einzelne wichtige Themen mit viel Engagement vorantreiben (Arbeiten im System).	
Für fachliche Methoden und Standards sorgen; dafür sorgen, dass diese auch umgesetzt werden.	Sich an fachlichen und methodischen Standards orientieren, diese geben Sicherheit.
Den Fachbereich gegen andere Fachbereiche verteidigen. Angriffe gegen „unser Orientierungssystem“ mit allen Mitteln abwehren.	Identifikation mit dem Orientierungssystem, das vorgibt, was richtig und falsch ist.
Kontrollierte, sachliche Diskussionen	Kontrollierte, sachliche Diskussionen

Teamarbeit bedeutet Orientierung an gemeinsamen Methoden und Standards

Team

Rationalisten arbeiten gerne im Team, wenn sie das Team für ausreichend kompetent halten oder wenn sie der Meinung sind, dass die Teamkollegen an die eigenen hohen Standards heranreichen. Entsprechend ist die Orientierung an gemeinsamen Methoden und Standards eine wichtige Voraussetzung für eine konstruktive Zusammenarbeit unter Fachexperten, die tendenziell eher lieber alleine arbeiten. Sobald Methoden oder Standards zur Diskussion stehen, wandeln sich die Diskussionen zu harten Debatten. Ebenfalls sehr schwierig wird die Zusammenarbeit, wenn Vertreter verschiedener Fachbereiche zusammenarbeiten sollten. Eine gute

Moderation kann in diesen Fällen hilfreich sein. Teamarbeit ist aber definitiv nicht die Stärke der Stufe 5. Alle wollen Recht haben und gehört werden und kaum jemand hört wirklich zu.

Eine Minderheit der rationalistischen Menschen (S5) definiert sich als gute Zuhörer. Innerlich orientieren sich diese Menschen allerdings genauso an ihren Standards und dem was sie als richtig erachten – wie alle anderen Experten.

Organisationsinstrumente, die ins Schloss passen

Die Paradigmen der Organisationsinstrumente der Stufe 5:

- Zahlen, Daten, Fakten
- Geschlossene Systeme/Abgrenzung
- Shareholder-Orientierung
- Administratives Menschenbild

Strategisches Management	Strategisch suchen diese Unternehmen nach Marktvorteilen respektive nach Marktdominanz, entweder in Form von Technologieführerschaft oder in Form von „Economies of Scale“ (= Massenproduktion, die sich durch laufende Prozessoptimierung Preisvorteile am Markt verschaffen kann).
Rechnungswesen, Controlling	Schwerpunkt der Messkriterien: Rentabilitäts-Kennzahlen (z. B. EBIT), Umsatz, Umsatzsteigerung, Marktanteile
Aufbauorganisation	Funktionale Hierarchie (Marketing, Verkauf, Produktentwicklung, Einkauf, Produktion, Personal, Finanzen, IT ...) Weitere Elemente, die oft anzutreffen sind: Stellenbeschreibungen Funktionen-Diagramme (RACI) Detailprozess-Beschreibungen
Prozesse, Rollen, Methoden, Standards	Funktionale Prozesse und Rollen Vorgabe von Methoden und Standards Qualitätsmanagement Verbesserung der Effizienz
Entscheiden	Erarbeitung systematischer Entscheidungsgrundlagen Operation Research (quantitative Modelle und Methoden zur Entscheidungsunterstützung)
MbO – Management by Objectives/Führen mit Zielen	Einfacher eher formalistischer MbO-Prozess Einfache Zielvereinbarung zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden. Oft definieren die Mitarbeitenden die Ziele selbst. Mehr Partikularinteresse als Alignment Während des Jahres kaum Führungsfeedback
Management der Human Resources	Fachliche und methodische Aus- und Weiterbildung Führungsleitbilder Kompetenz-Modelle
Lernen	Lernen = Fach- und Methodenkompetenzen

	erwerben, trainieren, beurteilen (Werden die Kompetenzen korrekt angewendet?)
Innovation, Produktnutzen	Technische Innovation

*Agilität mit Fokus auf
die Standard-
Routinen*

Spezialthema Selbstorganisation/Agilität

In Expertenorganisationen können agile Tools gewinnbringend eingesetzt werden. Erfolgsversprechend sind faktenbasierte Tools wie z. B. die Verbesserung der Durchlaufzeit, Messung von Burn-Down-Rates etc. Ebenfalls erfolgsversprechend sind Ansätze aus dem Bereich des Lean Management z. B Wertstromanalysen, KVP, Shopfloor-Management usw. Sehr erfolgsversprechend kann der Einstieg über eines dieser sehr faktenbasierten Selbstorganisationstools sein, um anschliessend darauf basierend eine Stufenentwicklung zu initiieren.

Stufe 6: Die Leistungs- und ergebnisorientierte Organisation

*Blick aufs Detail und
aufs Ganze*

*Effektivität ist
wichtiger als Effizienz.*

Die Fähigkeiten

Leistungs- und ergebnisorientierte Organisationen können komplexe Probleme sowohl im Detail als auch im Gesamtzusammenhang lösen. Diese Organisationen sind sehr **wirkungsorientiert**. Die Menschen fragen sich „Was wollen wir bewirken? Woran werden wir erkennen, dass wir erfolgreich sind?“.

Leistungs- und ergebnisorientierte Organisationen sind auch **entwicklungsorientiert**. Darum werden die effektiven Ergebnisse und Erfahrungen mit den definierten Zielen abgeglichen, es wird gelernt und es werden Anpassungen vorgenommen. Die Menschen mit ihren sozialen, methodischen und fachlichen Kompetenzen und ihren Leadership-Qualitäten rücken ins Zentrum, weil immer klarer wird, dass die organisatorischen Fähigkeiten massgeblich von den Fähigkeiten der einzelnen Menschen abhängen.

Die Schlüssel-Schloss-Kombination der Leistungs- und Ergebnisorientierung



Orientierung an Zielen und Werten

Eigenbestimmte Menschen orientieren sich an Werten und Zielen und wollen, bezogen auf diese Werte und Ziele, etwas bewirken und sich entwickeln. Alle organisatorischen **Schlüssel**, die in diese **Schlösser** passen, erzeugen eine grosse Wirkung in Leistungs- und ergebnisorientierten Organisationen.

Den Weg ins Ziel selber bestimmen

Eigenbestimmte Menschen wollen selbstständig arbeiten (über das eigene Vorgehen selbst bestimmen) und Verantwortung übernehmen. Sie wollen herausgefordert werden und ihr Potential weiterentwickeln können. Erfolgreiches Leadership findet passende Schlüssel zu diesen **Schlössern** und passt auch die Organisationsinstrumente entsprechend an.

Management-instrumente machen Zusammenhänge sicht- und steuerbar.

Eine grosse Herausforderung stellt die Entwicklung von Management-Instrumenten dar, die eine angemessene Abbildung der Werte, Ziele und der Komplexität (Objekte und Entwicklungen, Details und Ganzes, Zusammenhänge, Wechselwirkungen, Entwicklungen über die Zeit) erlauben. Diese Management-Instrumente dienen der gemeinsamen Orientierung und bündeln die Kräfte auf übergreifende Ziele. Sie unterstützen den organisatorischen Problemlösungszyklus und verschaffen den Führungskräften ein Gefühl der Kontrolle in einem System, in dem ansonsten sehr selbstständig gearbeitet wird.

Eine weitere grosse Herausforderung stellt für viele Führungskräfte das grosse Verantwortungsgefühl für andere – unter anderem auch die eigenen Mitarbeiter – dar. Es kommt relativ oft vor, dass sie in ihrem Bemühen die Mitarbeitenden davor zu bewahren Fehler zu machen, die Mitarbeitenden in ihrem Wachsen und Lernen behindern.

Für Leistungs- und ergebnisorientierte Organisationen (und Menschen) ist die Stufenentwicklung sehr einleuchtend und wird als enorm hilfreiche Orientierung für eine Step-by-Step-Entwicklung der gesamten Organisation erachtet.

Führen mit Zielen

Macht

Eigenbestimmte sind sehr eigenständige, verantwortungsbewusste und autonome Menschen, die sich auch entsprechend gesehen und respektiert fühlen wollen. Mit reiner Hierarchie und personenorientierter Autorität tun sie sich schwer. Sie sind aber durchaus bereit, sich in den Dienst von Zielen zu stellen, wenn sie entsprechend ermächtigt werden und man ihnen in der Ausgestaltung der eigenen Arbeit viel Freiraum lässt. Sie nutzen Macht dazu um etwas zu erreichen.

*Verantwortungs-
übernahme bedeutet
auch Zugewinn an
Macht*

In einer passenden Schlüssel-Schloss-Kombination wird Führungskräften und Mitarbeitenden Macht zugesprochen, um bestimmte Ziele zu erreichen. Wer bereit ist viel Ergebnisverantwortung zu übernehmen, erhält auch mehr Macht zugesprochen. Diese Form von Macht kommt unter anderem in ausgewogen formulierten Rollen und AKV (Aufgaben, Verantwortungen, Kompetenzen) zum Ausdruck.

Die Macht ist auch wettbewerbsorientiert. Man spornt sich gegenseitig an sein Bestes zu geben. Diese Form von Macht zeigt sich in einer guten Innovationskraft und in ständigem Lernen und Verbesserungen. Leistungswettbewerb kann innerhalb von Teams, innerhalb von Firmen oder auch zwischen Firmen stattfinden.

Schlüssel-Schloss – Führung Mitarbeiter

Führung	Mitarbeitende
Autonomie der Mitarbeitenden achten. Wertschätzende und unterstützende Grundhaltung zeigen.	Sich in den Dienst von Zielen stellen. Eigenständigkeit und Eigenverantwortlichkeit unter Beweis stellen.
Für anspruchsvolle Ziele sorgen, Ziele vereinbaren, Rollen und AKV darauf abstimmen (Macht übertragen).	Verantwortung für Ziele und angestrebte Ergebnisse übernehmen, klare Commitments abgeben, die Gestaltungsmacht nutzen.
Klare Feedbacks zum Stand der Zielerreichung (was passt, was noch nicht) geben.	Führungsfeedback mit eigener Wahrnehmung abstimmen, bei Bedarf lernen, Anpassungen vornehmen.
Die persönliche Entwicklung der Mitarbeitenden unterstützen. Potential erkennen. Defizite ansprechen. Entwicklungsunterstützung anbieten.	Sich für seine eigene Entwicklung engagieren. Sich mit Feedback auseinandersetzen. Entwicklungsunterstützung einfordern. Lernen (sozial, methodisch, fachlich ...).
Managementsystem entwickeln, die Komplexität der Organisation im Moment und über die Zeit angemessen darstellen. Ziele und Zusammenhänge erklären. Nur wenn die Mitarbeitenden die Ziele und Zusammenhänge verstehen, können sie ihr Handeln auf das Gesamtsystem abstimmen.	Ziele und Zusammenhänge verstehen wollen. Das eigene Handeln sowohl an den Zielen, zu denen man sich committed hat, wie auch am Gesamtsystem orientieren.

*Teamarbeit beruht auf
Gegenseitigkeit*

Team

Ergebnis- und leistungsorientierte Teams sind zu echter Teamarbeit fähig, weil erstmals echte Gegenseitigkeit besteht. Die Menschen sind in der Lage andere Meinungen zu hören und zu verstehen (ohne unbedingt damit einverstanden sein zu müssen), weil sie erkennen, dass jede Beurteilungsgrundlage subjektiv ist und immer

von der jeweiligen Perspektive abhängt. Meinungen und Standpunkte werden mit guten Argumenten verteidigt, gleichzeitig besteht aber auch Kompromissbereitschaft, weil man weiss, dass man auf die Unterstützung durch die anderen angewiesen ist. Die Teams wollen sich auch in ihrer Teamarbeit weiterentwickeln. Sie achten also nicht nur auf die Zielerreichung und die erzielte Wirkung, sondern auch auf den Zusammenarbeitsprozess, der nach Möglichkeit laufend verbessert werden soll. Die Teams profitieren auch von der Lern- und Entwicklungsbereitschaft der einzelnen Teammitglieder: Verhaltensfeedback wird im Kreise von vertrauten Menschen meist sehr offen gesucht und auch mehrheitlich angenommen.

Organisationsinstrumente, die ins Schloss passen

- Die Paradigmen der Organisationsinstrumente der Stufe 6:
- Menschenbild: „Alle Menschen verfügen über eine natürliche Leistungsmotivation“
- Verbindung aller Management-Aufgaben zu einem ganzheitlichen System
- Performance der Organisation nachhaltig verbessern (Systeme und Menschen)
- Offener Systemansatz: Starke Markt- / Kundenorientierung
- Anpassung an Trends durch strategische Planung

Normatives Management	Motivierende Vision und Mission Unternehmenskultur, Identität und Werte sind im Fokus.
Strategisches Management	Spezifische Lösungen individueller Kundenprobleme betonen. Economies of Scope and Speed führen über die Bereitstellung eines zusätzlichen Nutzens zu Präferenzvorteilen am Markt
Rechnungswesen, Controlling	Die Messkriterien fokussieren auf verschiedene Perspektiven z. B. finanzielle Ziele und Kundennutzen/-zufriedenheit und Mitarbeiter-Engagement und Lernen & Entwickeln. Es werden Wirkungszusammenhänge (z. B. via Key Performance Indikatoren KPI) und Verbesserungen über die Zeit gemessen.
Aufbauorganisation	Mehrdimensionale Organisation
Prozesse, Rollen, Regeln	Schlanke, unternehmensweite Wertschöpfungsketten/Prozesse Fokus auf Ziele und klare Rollen (AKV)
Entscheiden	Fakten und gute Debatten Fakten und Intuition
MBO - Führen mit Zielen	Jede Person in der Organisation versteht, wie die eigenen Ziele zum Gesamtergebnis der Organisation beitragen. Ein gut abgestimmtes Zielsystem ist ein wichtiger Schlüssel für grosse Gestaltungsräume (Autonomie) bei gleichzeitig gutem Alignment. Regelmässige Führungsfeedbacks Starke Zielorientierung gibt Stabilität auch in turbulenten Zeiten.
Management der Human Resources	Integriertes Personalmanagement
Lernen	Fach- und Methodenkompetenzen, Sozialkompetenzen, Leadership-Kompetenzen Erfahrungslernen (Ziel-/Ergebnisabgleich, Problemlösungszyklus, Retrospektiven etc.)
Innovation, Produktnutzen	Verbesserung des Kundennutzens, Dienstleistungsorientierung

Kundenbedürfnisse	Starke Orientierung an Kundenbedürfnissen und Kundennutzen.
Wertschöpfung-Orientierung	Verbesserung fokussiert auf Erhöhung der Wertschöpfung.

Agilität mit Fokus auf Effektivität

Spezialthema Selbstorganisation/Agilität

Die Leistungs- und ergebnisorientierte Organisation hat auf Teamebene einen sehr natürlichen Zugang zu Selbstorganisation und Agilität. Selbstorganisation entspricht im hohem Masse dem Autonomiestreben, im Verbund mit einer hohen Verantwortungsübernahme von eigenbestimmten Menschen. In der leistungs- und ergebnisorientierteren Organisation werden analoge Ziele und Prinzipien wie in der Agilität verfolgt: Fokus auf Kundenbedürfnisse, Verbesserung des Kundennutzen, Wirkungsorientierung, Erfahrungen reflektieren, lernen, verbessern. Eigenbestimmte Menschen bringen auch die sozialen Fähigkeiten mit, die einen echten Austausch ermöglichen, der mitbestimmend für den Erfolg eines agilen Teams ist.

Die agilen Tools ermöglichen dem Team eine hohe Kontrolle über die eigenen Ergebnisse. Innerhalb der Gesamtorganisation wird aber nach wie vor mit den oben beschriebenen Organisationsinstrumenten Führungskontrolle ausgeübt. Die daraus entstehenden Spannungen können nur gelöst werden, wenn die agilen Teams bereit sind, sich mit den übergeordneten Führungskontroll-Erwartungen auseinander zu setzen und die Führungskräfte gleichzeitig bereit sind, ihre Führungskontrolle an die agilen Tools anzupassen.

Stufe 7: Die visionär-partizipative Organisation

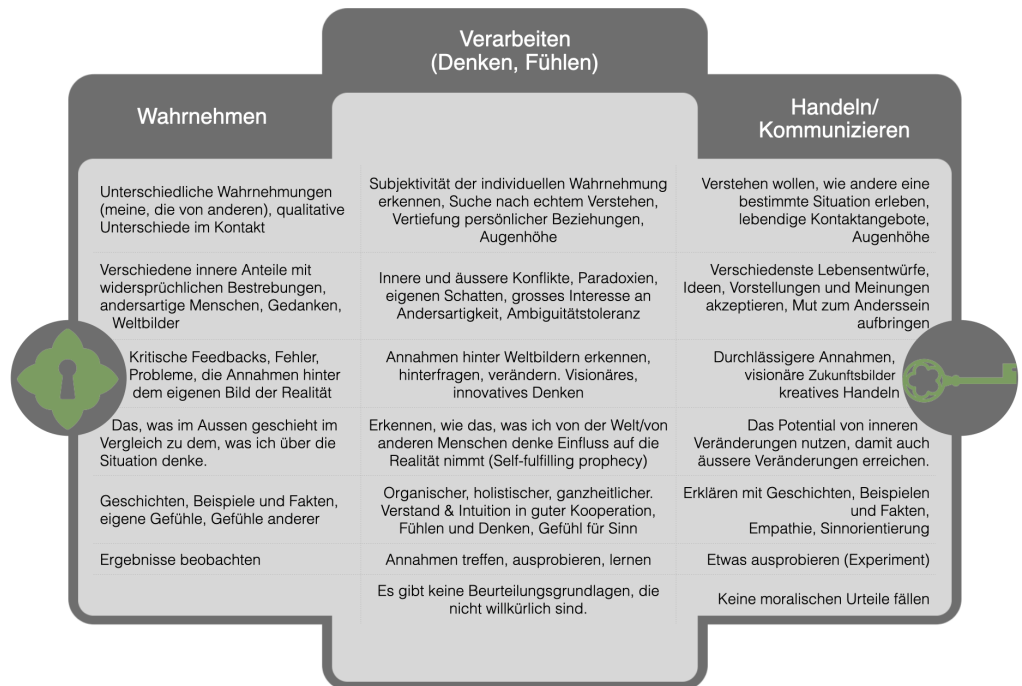
Kreativität und Innovationskraft

Die Fähigkeiten

Visionär-Partizipative Organisationen sind sehr kreativ und innovativ. Dank ihrer Kreativität, ihrer Innovationskraft und ihrer grossen Marktnähe fallen ihnen Breakthrough-Innovationen wie die Erschliessung neuer Marktnischen oder die Erfindung komplett neuer Businessmodelle sehr viel leichter als früheren Reifestufen. Auch im Innern zeigen diese Organisationen eine grosse Innovationskraft, indem sie ihr „eigenes Organisationsmodell erfinden“ und selbstorganisiert weiterentwickeln.

Unter den Visionär-partizipativen Organisationen sind sehr viele kleine Unternehmen und vor allem auch eigner-geführte Unternehmen zu finden.

Die Schlüssel-Schloss-Kombination der visionär-partizipativen Organisation



*Ehrlichkeit,
Authentizität,
Augenhöhe, Respekt,
Wertschätzung,
Sinnhaftigkeit,
Transparenz*

Relativierende Menschen achten nicht nur auf Äusserlichkeiten und Fakten, sondern nehmen Situationen immer auch ganzheitlich wahr. Ihnen sind echte, authentische Beziehungen „auf Augenhöhe“ wichtig. Eine passende Schlüssel-Schloss-Kombination wird das berücksichtigen, indem auf Ehrlichkeit, Authentizität, radikalen Respekt, Wertschätzung, Sinnhaftigkeit und Transparenz geachtet wird. Radikaler Respekt bedeutet, dass Andersartigkeit begrüsst und respektiert wird.

Gleichzeitig kann die Schlüssel-Schloss-Kombination auf die selbstkritische Haltung, die Bereitschaft eigene Annahmen zu hinterfragen, die Bereitschaft sich ständig weiterzuentwickeln, Ambiguitätstoleranz, Kreativität und eine hohe intrinsische Motivation als grosse Ressourcen für visionäre und innovative Entwicklungen fördern.

Relativierende Menschen haben die Idee hochkomplexer Situationen kontrollieren zu können aufgegeben. An die Stelle von komplexen Kontrollen treten sehr gezielte Experimente. Ein in kurzer Zeit entwickeltes Minimum Viable Product, das direkt am Markt erprobt wird, kann beispielsweise eine aufwändige und unsichere Marktanalyse ersetzen. Das Prinzip des gezielten Experiments kann in unterschiedlichsten Formen zum Einsatz kommen. Hinter diesem Prinzip steht der Respekt vor dem Selbstorganisationsverhalten aller sozialen Systeme (Man kann nicht wissen, wie das soziale System reagiert, man kann nur etwas ausprobieren).

Macht

Macht-Miteinander

Relativierende Menschen suchen nach einer kooperativen Macht, nach „Macht-Miteinander“. Teams stellen sich in den Dienst einer „Shared Vision“ um sich gemeinsam für diese zu engagieren. Es ist wichtig, dass jede und jeder als Individuum gesehen und respektiert wird und dass niemand zum Objekt von Zuschreibungen, Erwartungen usw. gemacht wird. Es gibt eine hohe Transparenz bezüglich der gegenseitigen Erwartungen bei gleichzeitiger Achtung der individuellen Autonomie.

Die Führung obliegt der Person mit der höchsten Kompetenz.

Unter diesen Prämissen ist man auch jederzeit bereit, sich im Rahmen einer bestimmten Frage jener Person unterzuordnen, die über die nachweislich grösste Kompetenz für diese Frage verfügt. In der Zusammenarbeit wechseln sich Führung und Folgen und auch Augenhöhe ständig ab – je nach Aufgabe, die gerade im Zentrum steht.

Transparenz über delegierte Machtbefugnisse und rollierende Wechsel in den Machtrollen sind wichtig, um der korrumpierenden Wirkung von Macht entgegenzuwirken und um die Unterwanderung durch reaktive Machtformen (vor allem Stufe 3 und 5) zu erschweren.

Schlüssel-Schloss – Führung Mitarbeiter

Um der heutigen Rechtsordnung gerecht zu werden, wird es immer noch eine formale Hierarchie in Organisationen geben. Das Organisationsystem und auch die Menschen in der Organisation müssen dem Umstand Rechnung tragen, dass diese Menschen gegenüber dem Rechtsstaat die Verantwortung für die Organisation und ihr Tun tragen.

Rechtlich verantwortliche Personen	Führung in einer bestimmten Sachfrage	Folgen in einer bestimmten Sachfrage
Selbstorganisationsrahmen definieren (Arbeiten am System)		
Eigenverantwortliche Subsysteme, Rollendefinitionen (mit AKV), Delegation von Entscheidungen	Die definierte Rolle übernehmen respektive bei Bedarf für eine Weiterentwicklung sorgen.	Die definierte Rolle übernehmen respektive bei Bedarf für eine Weiterentwicklung sorgen.
Vision, Leitplanken Zielkorridore, Mess-System	Darauf Einfluss nehmen, dass sich der Selbstorganisationsprozess der Gruppe auf Vision, Leitplanken Zielkorridore, Mess-System ausrichtet.	Intrinsisches Engagement für gemeinsame Vision und Ziele; Zuverlässigkeit; Kreativität; Gegebenes hinterfragen; Thinking out of the Box ...
Transparenzprozess (Ergebnisse, Lernen, Fortschritte, Probleme ...)	Für regelmässige Lernprozesse sorgen.	Annahmen hinterfragen, laufende Verbesserung, Optimierung, Lernen aus Fehlern, ständige Weiterentwicklung (persönlich, im Team, in der Organisation)
Abstimmung unter den Subsystemen	Darauf Einfluss nehmen, dass sich der Selbstorganisationsprozess der Gruppe auf die eigenen Ziele und die Ziele des Ganzen richtet.	Bereitschaft Teamziele zugunsten übergeordneter Ziele zu revidieren, eigene Leistungsfähigkeit zugunsten der Leistungsfähigkeit des Gesamtsystems zurückzustellen.

*Das Ganze ist mehr
als die Summe seiner
Teile*

Team

Visionär-partizipative Organisationen tragen eine echte Teamorientierung in ihrer DNA. Die Menschen begegnen sich gegenseitig mit Respekt. Andersartigkeit wird nicht nur toleriert, sondern sogar gesucht. Die Menschen sind sich bewusst, dass jede Sichtweise und jede Beurteilungsgrundlage relativ ist. Entsprechend sind die Teammitglieder sehr offen für anderslautende Meinungen, Annahmen, Erwartungen und Haltungen. Verstehen und Verstanden werden und Begegnungen auf Augenhöhe sind von grosser Wichtigkeit. Die Teams verfügen über weit entwickelte Konfliktklärungskompetenzen, Konflikte werden entsprechend auch offen angesprochen und gemeinsam nach Klärungsmöglichkeiten gesucht.

Damit die Produktivität nicht unter den vielen Austausch- und Klärungsprozessen leidet, sind sinnvolle Entscheidungs-, Priorisierungs- Diskussionsformate von grosser Wichtigkeit.

Organisationsinstrumente, die ins Schloss passen

Die Paradigmen der Organisationsinstrumente der Stufe 7:

- Komplexes Menschenbild
- Komplexe Wahrnehmung der Umwelt; langfristige Zeithorizonte

Normatives Management	Visionäres, proaktives Aufgreifen zukünftiger Probleme und Aufbau von Erfolgspotentialen für die Zukunft. Schaffung einer partizipativen, kreativen und produktiven Unternehmenskultur.
Strategisches Management	Unternehmerisch-visionäres Entwickeln von Zukunftsperspektiven. Betonung "weicher" humaner, qualitativer Faktoren. Suchen von Ungleichgewichten in Märkten und Technologien und systematische Nutzung als Chance. Langfristiges Nutzendenken. Hohe Stakeholderorientierung
Rechnungswesen, Controlling	Oft: Rollende Budgetierung Tägliche/Wöchentliche Überprüfung Arbeitsfortschritt und Lernprozess in Kombination mit einer langfristigen Perspektive
Aufbauorganisation	Selbstorganisation der gesamten Organisation. Innovative Organisationsarchitekturen, die selbstorganisiert weiterentwickelt und an veränderte Bedingungen angepasst werden.
Prozesse, Rollen, Regeln	Schlanke, firmenübergreifende Wertschöpfungsketten, Fokus auf Ziele und klare Rollen (AKV).
Entscheiden	Entschieden wird dort, wo die grösste Kompetenz für die Entscheidung ist (Delegation mit klaren Auflagen). Alternative Entscheidungsverfahren
Orientierung an Shared Visions; Fokus auf Wertschöpfung; laufende Priorisierung	Orientierung an Shared-Visions. Die Team-Vision leistet einen essentiellen Beitrag zu übergeordneten Vision. Die Vision wirkt als sinnstiftender Fix-Stern an welchem die tägliche Arbeit ausrichtet wird. Generische Team- / Mitarbeiterziele ermöglichen eine rollende Anpassung der kurzfristigen Ziele und Planungen. Dynamischen Entwicklung

Management der Human Resources	Schaffung einer partizipativen Organisationskultur. Partizipative HR-Prozesse (Personalrekrutierung, Entwicklung, Beurteilung)
Lernen	Initiative, Wissen, Können, Sozialkompetenz und Entwicklung der Handlungslogik als Motor der Entwicklung. Reflexion von Sichtweisen, Zielen, Ergebnissen, Vorgehen ... und bei Bedarf Anpassungen vornehmen(Fortschrittliches Lernen 2. Ordnung)
Innovation, Produktnutzen	Neue Businessmodelle, gänzlich neue Produkte Gleichzeitig Fokus auf Nachhaltigkeit und Sinnhaftigkeit

*Agilität auf
Organisationsebene*

Spezialthema Selbstorganisation/Agilität

Visionär-partizipative Organisationen tragen nicht nur die Teamorientierung, sondern auch Selbstorganisation und Agilität in ihrer DNA. Das ist die erste Stufe in welcher echte Selbstorganisation nicht nur innerhalb eines Teams und teamübergreifend möglich ist, sondern auch auf eine ganze Organisation oder sogar auf ein Netz von Organisationen ausgedehnt werden kann.

*Problemalchemie: wie
aus Schwierigkeiten
Potentiale werde.*

*Historische Chancen
erkennen und nutze.*

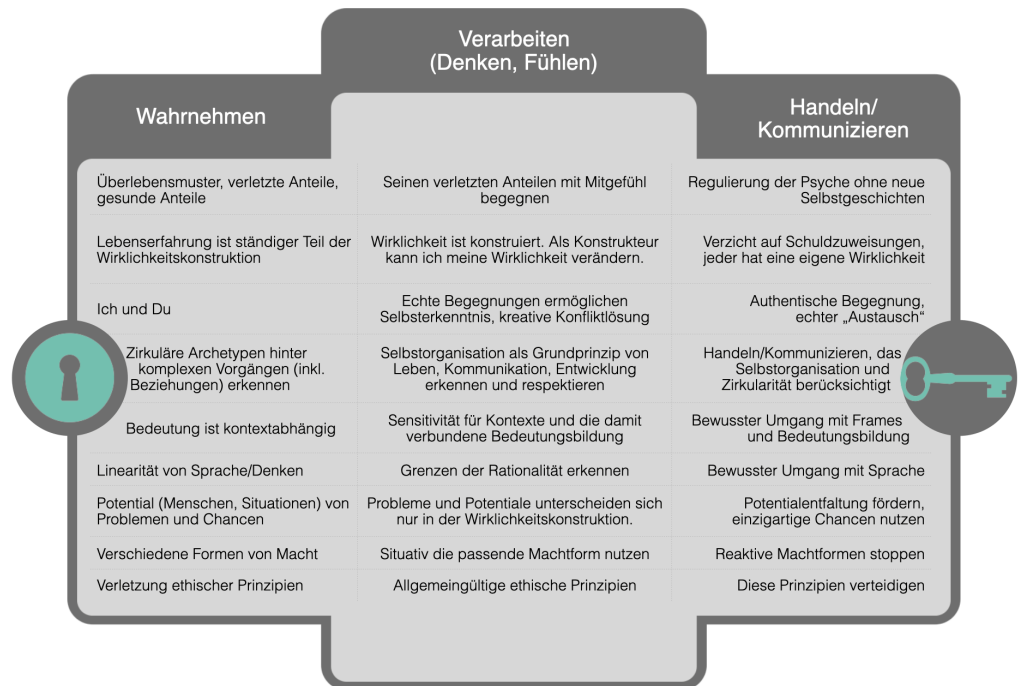
Hohe Innovationskraft

Stufe 8: Die Co-kreativ-generative Organisation

Die Fähigkeiten

Die Organisation erkennt und nutzt die Potentiale, die hinter jeder Schwierigkeit und jeder Chance verborgen sind. Mission, Vision, Strategie und Umsetzung werden in Echtzeit aufeinander abgestimmt. Jeder Mensch und jedes Team wird in seinem Potential gesehen, gefördert und unterstützt, so das alle regelmässig über sich selbst hinauswachsen und sich weiterentwickeln. Solche Organisationen sind in der Lage historische Chancen zu erkennen und zu nutzen und begeistern mit ihrer Innovationskraft – sowohl in ihrer inneren Gestaltung wie auch mit dem, was sie im Markt bewegen.

Die Schlüssel-Schloss-Kombination der co-kreativ-generativen Organisation



Authentische, glaubwürdige und inspirierende Führung

Diese Handlungslogik zeigt sich im Aussen in Form einer authentischen, glaubwürdigen und inspirierenden Führungskraft, die kraftvoll und feinfühlig zu gleich ist. Weil diese Führungskraft „hinter die konstruierten Realitäten blickt“ und dort mehr Potentiale als Probleme erkennt, macht sie jede Form von Potential auch für die Menschen in der Organisation sichtbar und zugänglich. Menschen die an ihr Potential erinnert werden, bringen ihr Potential mehr zur Geltung, was sich positiv auf das Umfeld auswirkt. Positive Kreisläufe verstärken sich, negative werden schwächer.

Die Wirkung dieser Haltung wird seit 1999 an verschiedensten Universitäten im Bereich der positiven Psychologie erforscht.

Macht

Alle bisherigen Entwicklungs- und Machtstufen schätzen und nutzen

Integrative Menschen (Stufe 8) verfügen über einen sehr natürlichen und wertschätzenden Umgang mit allen bisherigen Entwicklungsstufen. Auch hier erkennen sie in erster Linie das Potential jeder Stufe. Gleichzeitig haben sie auch die Restriktionen im Blick. Besonders aufmerksam achten sie auf die meist sehr verdeckten Spiele der reaktiven Machtformen (vor allem Stufe 3 und 5). Anders als auf früheren Stufen erlauben sich integrative Menschen einen sehr freien Umgang mit jeder Stufe. Entsprechend erlauben sie sich auch, bei Bedarf jede Form von Macht zum Schutz des gesamten Systems zu nutzen.

Schlüssel-Schloss – Führung Mitarbeiter

Führung	Mitarbeitende
Generative Grundhaltung: <ul style="list-style-type: none"> • Eine lern- und Entwicklungsförderliche Grundhaltung, die andere Menschen und Systeme zu Entwicklungen einlädt. • Visionärer Blick bringt eine mögliche Zukunft in die Gegenwart. 	Sich von der inspirierenden Kraft anstecken lassen und sich mit voller Kraft für die übernommenen Aufgaben, die eigene Entwicklung, die Entwicklung des Teams und die

Führung	Mitarbeitende
<ul style="list-style-type: none"> • Disbalancen stellen Entwicklungschancen dar. • „Weicher Wille“ (eine klare Absicht die sich flexibel an die Realitäts-Feedbacks anpasst) 	Entwicklung der Organisation engagieren.
Das sinnvolle Zusammenspiel von Mission, Vision, Strategie und Umsetzung für alle sichtbar machen.	
Das Potential von Mitarbeitenden und Teams erkennen und via Feedback für alle sichtbar machen. Aufgaben übertragen, die geeignet sind die Potentialentfaltung zu fördern. Feinjustierte Entwicklungsunterstützung.	

Teamarbeit wird zum Transformationsfeld.

Team

Jeder Mensch hat Licht- und Schattenseiten. Integrative Führungskräfte bauen ein wertschätzendes, akzeptierendes und potentialförderndes Umfeld, in welchem sich die Menschen ganz automatisch dazu eingeladen fühlen mehr die Licht- als die Schattenseiten zu zeigen. Daraus kann sich eine positive Spirale entwickeln, in der Menschen und Teams co-kreativ-generativ ihr Potential entfalten und innovative Produkte und Dienstleistungen kreieren.

Organisationsinstrumente, die ins Schloss passen

Die transformative Kraft von Stufe-8-Führungskräften macht auch vor den Organisationsinstrumenten keinen Halt:

- Integrative Führungskräfte „nutzen was nützt“ – so greifen sie je nach Bedarf auch auf unterschiedlichste Organisationsinstrumente aus unterschiedlichen Stufen zurück.
- Sie wählen die zur Aufgabe und aktuellen Reife der Menschen passenden Instrumente und sie achten auch darauf, dass die Instrumente die Menschen bei ihrer Entwicklung unterstützen.
- Integrative Führungskräfte haben die einmalige Gabe Mission, Vision, Strategie und Umsetzung stimmig zu verbinden und in Echtzeit an die aktuellen Gegebenheiten und Entwicklungen im Aussen und Innen der Organisation anzupassen.

Spezialthema Selbstorganisation / Agilität

Selbstorganisation wird als das Grundprinzip von Leben, Kommunikation, Kultur und Entwicklung gesehen. Kommunikation und Handeln sind bestmöglich auf dieses Grundprinzip abgestimmt. Mehr kann „Selbstorganisation“ nicht tun.