

Agilität

Hybride Formen des Organisierens und Führens

Fähigkeit des Balancierens
beschleunigen und entschleunigen
präzise planen und neugierig experimentieren
Kunst des Sowohl-als-auch
Ungewissheit als Quelle nützen

Dr. Susanne Ehmer

Köln, 01.04.2019

Themen:

- **Die Welt, in der Organisationen ihre Aufgabe erfüllen**
 - Komplexität und Unsicherheit
- Agil, agiler, ...
- **Führen in der hybriden Organisation**
 - loslassen, beobachten, Räume schaffen
- **Einblick in konkretes Tun**
-
- Kleingruppen-Talk und Diskussion:
 - austauschen, experimentieren, entdecken

Themen:

- **Die Welt, in der Organisationen ihre Aufgabe erfüllen**
 - Komplexität und Unsicherheit
- Agil, agiler, ...
- Führen in der hybriden Organisation
 - loslassen, beobachten, Räume schaffen
- **Einblick in konkretes Tun**
-
- Kleingruppen-Talk und Diskussion:
 - austauschen, experimentieren, entdecken

Es geht um die Welt und deren Erwartungen,
in der wir unsere Aufgaben erfüllen

ressourcenbewusste Bestandsentwicklung

individuelle Kundenwünsche

Netzwerke

Umbruch der Arbeitswelt

Stadt der Vielfalt

Zufriedene Kunden sind treue Kunden

Wünsche der Beschäftigten nach flexibler Arbeitszeit

Im Spannungsfeld von Politik, Wirtschaft, Bürgerschaft

Komplexe Quartiere

soziale Stadt

soziales Profil

Ökonomie Ökologie

vielseitiger Unternehmensauftrag

WBM.
Wohnungsgesellschaft
Wien-Wohnen

ganzheitliche Entwicklung

Vielfältige Kunden

Die Welt, in der wir unsere Aufgaben erfüllen, ist:

Eine vielschichtige Welt – eine „VUKA-Welt“
Volatilel – Ungewiss – Komplex – Ambiguin

Wenn die Welt VUKA ist, sei selbst „v u k a“!

Mache deine Organisation „vuka-fähig“

– die „richtige Organisation“ gibt es nicht.

**Ungewissheit und Unsicherheit führen
zu den richtigen Fragen und leiten Suchprozesse ein.**

Es geht um die Welt, in der wir unsere Aufgabe erfüllen

Ihre Einschätzungen: unsere Umwelten sind ...

Volatil - Flüchtig:

0 - gar nicht _____ 10 - völlig

Ungewiss - Unsicher:

0 - gar nicht _____ 10 - völlig

Komplex:

0 - gar nicht _____ 10 - völlig

Ambiguin - Mehrdeutig, Widersprüchlich

0 - gar nicht _____ 10 - völlig

Welche anderen Begriffe passen noch?

Willkommen im Club!

Mit Komplexität denken, führen, reflektieren

- In einem komplexen Umfeld gibt es kaum eindeutige lineare, Ursachen-Wirkungszusammenhänge
- Kein eindeutiges Wissen um Wirksamkeit
- Kein eindeutiges Richtig oder Falsch

Man kann Komplexität im „klassischen“ Sinn NICHT managen.

„Sie haben Ihre Antworten!“

aktive Zusammenarbeit Vertrauen
gemeinsame Interessenwahrnehmung ARBEITSGEMEINSCHAFT
wechselseitige Akzeptanz GROßER
Nachvollziehbarkeit und Dokumentation des Handelns WOHNUNGSUNTERNEHMEN | AGW
Transparenz im Umgang miteinander
Corporate Governance Kodex Transparenz
wertgebundene Offenheit und Pluralität
wechselseitige Anerkennung von/in Spannungsfeldern
Nachhaltigkeit langfristig orientiert
Synthese ökonomischer, sozialer und ökologischer Kriterien

Komplexe Systeme gehorchen nicht....

Komplexe Systeme gehorchen nicht....

Und das bedeutet...

Man sollte **MIT und nicht GEGEN Komplexität** führen, denken, entscheiden, ... „surfen!“

- Unsicherheit nutzen
- Unterschiede, Vielfalt, Mehrdeutigkeit fördern
- Statt eines Entweder-oder das Sowohl-als-auch sehen
- Prozess-orientiert beobachten und handeln

Unsicherheit als Quelle entdecken

Unsicherheit nicht mehr (nur) absorbieren – sondern als Quelle entdecken.

Neue „Erzählungen“ über Ordnung, Erfolg, Kontrolle.

Scheingewissheiten durch die Weisheit des Fragens ablösen.

Ungewissheit als Problem verbaut den Zugang zu neuen Lösungen und erzeugt Überforderungsgefühle

Erkenntnis und Schlussfolgerung

Nur über Versuch und Irrtum ist zu entdecken, was sich im Rückblick als geniale Idee herausstellt.

Man kann leider nicht davon ausgehen, auch ein zweites Mal mit diesem Vorgehen erfolgreich zu sein.



Alles ist immer auch ganz anders möglich.

Diese Erkenntnisse umgesetzt

Beispiel aus der Praxis - Start einer Führungs-Klausur:

„Wir wissen jetzt, dass wir vorweg nicht wissen können, was die richtige Strategie ist. Wir können nur über Versuch und Irrtum entdecken, was funktioniert und was sich im Rückblick als die geniale Idee herausstellen wird. Und wir können nicht davon ausgehen, dass wir auch ein zweites Mal mit diesem Vorgehen erfolgreich sein werden. Wir wissen, dass alles immer auch ganz anders möglich ist.“

Erwartet daher nicht – so wie früher – wir von der sogenannten Spitze haben den Überblick und die Lösungen. Dazu brauchen wir Euch, den Dialog und neue Formen der Führung.“

„Wenn wir es mit Vielfältigkeit und Unvorhersehbarkeit zu tun haben, dann müssen wir auch im Handeln vielfältig, flexibel, überraschungsfähig sein.“

Themen:

- Die Welt, in der Organisationen ihre Aufgabe erfüllen
 - Komplexität und Unsicherheit
 - **Agil, agiler, ... „hybrider“**
 - Führen in der hybriden Organisation
 - loslassen, beobachten, Räume schaffen
 - Einblick in konkretes Tun
-
- Kleingruppen-Talk und Diskussion:
 - austauschen, experimentieren, entdecken

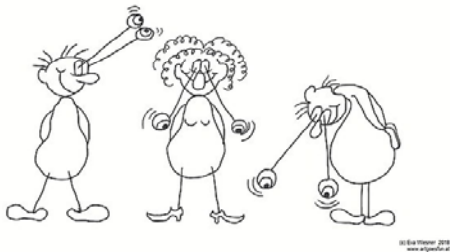
Agil, agiler, noch agiler Alles Quatsch?

Agilität ... ist die Fähigkeit des Balancierens zwischen

- bewegen und innehalten,
- beschleunigen und entschleunigen,
- präzise planen und neugierig experimentieren,
- Werte-Orientierung und Pragmatismus.

Es ist die Bereitschaft zu erkennen, dass manchmal „Weder das Eine, noch das Andere“ die Lösung beinhaltet.

Agil, agiler, noch agiler oder hybrider?



Vor einer neuen Verheißung sollten drei klassische Fragen geklärt werden:

1. was ist die „Not“, die es zu wenden gilt,
2. was ist die - lustvolle, inspirierende - Ausrichtung, der Sinn, der Purpose des Unternehmens ,
3. welche Voraussetzungen sind sachlich, zeitlich und sozial für das Umsetzen bzw. Kreieren dessen zu schaffen?

Beweglichkeit braucht Stabilität braucht Beweglichkeit

Um sich und anderen Stabilität bieten zu können, müssen Organisationen (Strukturen, Prozesse, Führung, Schnittstellen, ...) um etwas Flüchtliges, Temporäres erweitert werden.

Erweitern, nicht Ersetzen = schaffen hybrider Formate

Hybride Organisationen verbinden gegensätzliche und widersprüchliche Steuerungs- und Führungs-Formate:

- Hierarchie *mit* Selbstorganisation und Heterarchie
- Routinen der Linienlogik *mit* agiler Prozesssteuerung
- funktionale Gliederung *mit* kundenorientierter interdisziplinärer Kollaboration
- klassisches Projektmanagement *mit* agilen Verfahren - Scrum

Erweitern, nicht Ersetzen!

Wie funktioniert das?

Die Organisation begreift sich selbst als Möglichkeitsraum.

Wer sich konzeptionelle Unbestimmtheit erlaubt, kann sich stets neu bestimmen.

Beispiel: Hybrides Projektmanagement



Planbasierte, gut vorstrukturierte Vorgehensweise, klare Meilensteine

+ agile Methoden (Scrum-Elemente, Design Thinking, ...)

+ frei verfügbare Ressourcen Zeit, Budget, Personal

Grad der Ungewissheit:

planbasiert ←----- Projektmanagement -----> agil

Themen, Anforderungen:

Bekannt ←-----> wenig bekannt

Erfahrung, Wissen

umfassend verfügbar ←-----> kaum verfügbar

Klar definierte Beteiligte:

klar ←-----> nicht klar

Abläufe gut berechenbar:

berechenbar ←-----> mit Überraschungen ist zu rechnen

Entscheidungsverfahren:

fix ←-----> variabel

Themen:

- Die Welt, in der Organisationen ihre Aufgabe erfüllen
 - Komplexität und Unsicherheit
 - Agil, agiler, ...
 - **Führen in der hybriden Organisation**
 - loslassen, beobachten, Räume schaffen
 - Einblick in konkretes Tun
-
- Kleingruppen-Talk und Diskussion:
 - austauschen, experimentieren, entdecken

In der hybriden Organisation wird Führung zur Kunst ...

... gegensätzliche und widersprüchliche Aspekte zu verbinden:

Dauerhaftigkeit mit Flüchtigkeit

Eigenlogik des Unternehmens mit der Kundenlogik

Hierarchie mit Selbstorganisation

Routinen mit Erproben



Zur Beruhigung

Führung muss sich nicht um MEHR kümmern oder mehr tun,
und die Belegschaft muss nicht in Unruhe und hektische
Beweglichkeit verfallen.

Agilität gewinnt man auch durch Ruhe, Nutzen von Routinen, und
manchmal auch durch diszipliniertes Einhalten von Regeln.

Der Trick des Loslassens

Setzen Sie an die Stelle des „Was noch“
ein neugierig-kluges „Was nicht mehr?“

Erstellen Sie eine kleine Liste:

Was vermute ich, demotiviert meine Mitarbeiterinnen
am meisten?

Was erschwert die Übernahme von
Selbstverantwortung?

Was verhindert Mut und Engagement?

Was hängt mit meinem Verhalten, mit der Art unserer
Meetings, Anweisungen, Controlling-Instrumenten, ...
zusammen?

Was werde ich/werden wir weglassen?

Die Wirkung des Loslassens

Musterdurchbrechung durch Weglassen
hat einen weit höheren Irritationsgrad
als das Erfinden und Durchsetzen
neuer Muster.

Und es ist wirkungsvoller.

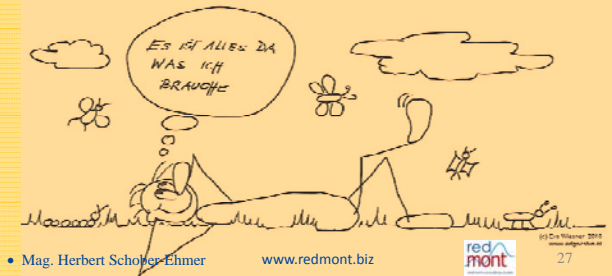
Aber noch immer geht es um 4 Kernkompetenzen

Kunden- und Marktorientierung

Entscheidungs- und Paradoxiefähigkeit

Beobachtungs- und Reflexionsfähigkeit

Gestaltungs- und Experimentierfreudigkeit



Die zentrale Kernkompetenz

Die Beobachtung der Beobachtung und der Beobachter

Es geht darum „aufmerksam zu werden, dass wir Beobachter sind
und die Wahl haben, mit Hilfe welcher Unterscheidungen
wir die Welt und uns beobachten“

D. Baecker (2013)

Fragen zu Beobachtung und Bewertung

Wer sieht was – und was nicht?

Was wissen wir und welche Schlüsse
ziehen wir daraus?

Worauf sollten wir mehr achten?

Wie beschreibt wer von uns die Kunden,
Mitbewerber, die Gesellschaft,
den Markt, unsere Stakeholder?

Welche Annahmen sind tragend?

Über welche Annahmen wird gestritten?

Themen:

- Die Welt, in der Organisationen ihre Aufgabe erfüllen
 - Komplexität und Unsicherheit
- Agil, agil, ...
- Führen in der hybriden Organisation
 - loslassen, beobachten, Räume schaffen
- **Einblick in konkretes Tun**
-
- Kleingruppen-Talk und Diskussion:
 - austauschen, experimentieren, entdecken

Was Sie als Führungskraft konkret tun können:

Kreieren Sie neue Organisationsbilder mit attraktiven Eigenschaften

Ermöglichen Sie Lernen über Experimente

Nutzen Sie verschiedene Perspektiven

Leben Sie Zukunft jetzt, statt Changeprojekte zu planen

Gewähren Sie einen Kredit auf die Zukunft: Vertrauen

Lassen Sie Ihre Entscheidungen und Annahmen befragen

Nutzen Sie den Unterschied von Wissen und Nicht-Wissen

Tools brauchen Rahmen: „Future Now System“

- Kommunikation u Kampagnen sind wichtig, werden aber überschätzt.
- Es braucht ein Team, ein Gestaltungssystem, das „Future Now“ lebt.
- Worin besteht **der stärkste Veränderungsbedarf, welche Muster** sind daher zu ändern?
- Ein System kreieren, das bereits **JETZT mit neuen Mustern** handelt, entscheidet, kommuniziert, steuert.

In einer hybriden (stabil-agilen) Organisation...

- ...weiß man, Entwicklungen haben ihre eigene Logik. Daher achten alle darauf, welche Erde, wie viel Wasser, wie viel Licht und welche Nährstoffe Ideen brauchen, um optimal zu wachsen;
- ...verstehen alle die Kunden, Märkte und Stakeholder;
- ...wissen alle, dass wir intern füreinander Kunden und Lieferanten sind.
- ...wird Führung umsichtig statt heroisch. Sie fokussiert auf Prozesse der Reifung und Entwicklung statt auf das Erzwingen von Ergebnissen.



Agilität - Hybride Formen des Organisierens und Führens

Springen muss jede(r) selbst

Dr. Susanne Ehmer • Mag. Herbert Schober-Ehmer
www.redmont.biz

redmont 34



redmont
redmont • consulting • cluster

Cartoons by:
Eva Wiesner, DI
Susanne Ehmer

Photos by:
Redmont GmbH
alex-siale-95122-unsplash
ian-dooley-407846-unsplash
viad-tchompalov-446902-unsplash
Leio-mclaren-leiomclaren-307277-unsplash
luca-upper-97759-unsplash
olivier-guillard-248452-unsplash
dawid-zawila-279998-unsplash
rawpixel-788528-unsplash
toa-heftiba-195458-unsplash
randy-fath-531056-unsplash
jamie-street-105288-unsplash
daan-stevens-404247-unsplash

Redmont Consulting Cluster
Redmont GmbH
Passauer Platz 5/13
1010 Wien / Österreich

Dr. Susanne Ehmer • Mag. Herbert Schober-Ehmer
www.redmont.biz

35

Der Trick des Loslassens

Setzen Sie an die Stelle des „Was noch“
ein neugierig-kluges „Was nicht mehr?“

Erstellen Sie eine kleine Liste:

Was vermute ich, demotiviert meine Mitarbeiterinnen am meisten?

Was erschwert die Übernahme von Selbstverantwortung?

Was verhindert Mut und Engagement?

Was hängt mit meinem Verhalten, mit der Art unserer Meetings,
Anweisungen, Controlling-Instrumenten, ... zusammen?

Was werde ich/werden wir weglassen?

Fragen zu Beobachtung und Bewertung

Wer sieht was – und was nicht?

Was wissen wir und welche Schlüsse ziehen wir daraus?

Worauf sollten wir mehr achten?

Wie beschreibt wer von uns die Kunden, Mitbewerber, die Gesellschaft,
den Markt, unsere Stakeholder?

Welche Annahmen sind tragend?

Über welche Annahmen wird gestritten?