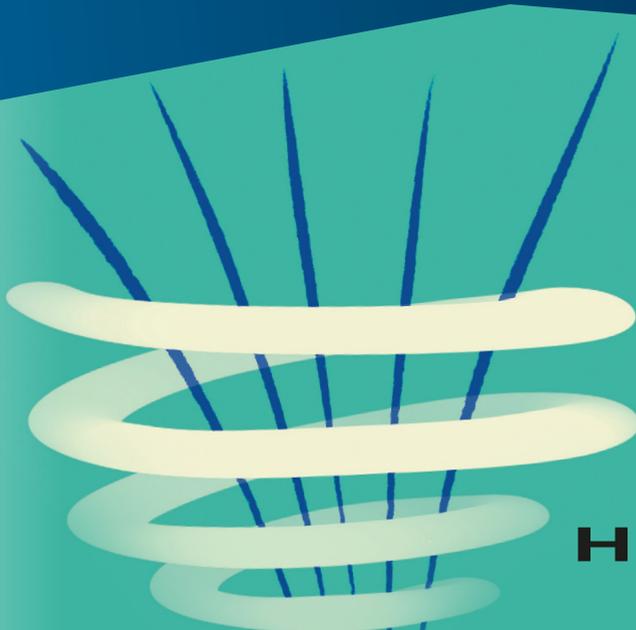


Hübner / Grütter / Oser / Thiele

Mit  
digitalen  
Extras

# Kommunikation neu gedacht

Eine integrale Lernreise zu mehr Flow  
für Führungskräfte und Unternehmen



**HAUFE.**

---

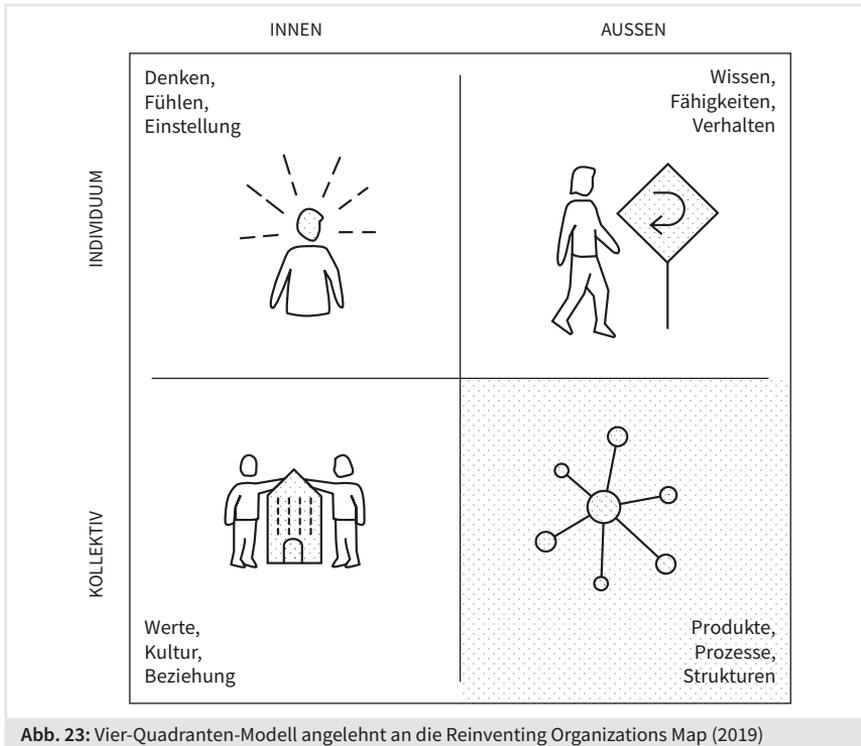
# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b> .....	9
<b>1</b> <b>Beginnen wir bei uns selbst</b> .....	13
1.1    Wann, wenn nicht jetzt Kommunikation neu denken? .....	13
1.2    Aus der Krise in die Reflexion .....	14
1.3    Über wertschätzende Kommunikation Lösungsräume eröffnen .....	18
1.4    Hybrides Arbeiten bleibt .....	22
<b>2</b> <b>Eine neue Linse für die Welt – Entwicklung zum integralen Bewusstsein</b> .....	27
2.1    Von der Landschaft zur Landkarte .....	27
2.2    Die Landkarte: Integrales Modell .....	28
2.3    Bewusstseinsentwicklung im integralen Modell .....	30
2.4    Kommunikation im integralen Modell .....	34
2.5    Reise durch die Quadranten .....	38
2.6    Purpose – Antrieb für die Reise .....	39
2.7    Erste Destination: Denken, Fühlen, Einstellung .....	43
2.8    Eigene Klarheit – Klarheit in der Organisation .....	45
<b>3</b> <b>Selbst in den Flow kommen</b> .....	53
3.1    Mitarbeitergesundheit: Alarmstufe Rot .....	54
3.2    Die Krise als Chance .....	59
3.3    Entwicklung der Kommunikation .....	61
3.4    Authentische Führung und Kommunikation .....	63
3.5    Die Kunst des Zuhörens .....	65
3.6    Konflikte für Entwicklung nutzen .....	67
3.7    Einladung zum Dialog auf Augenhöhe .....	71
3.8    Körperliche Bewegung und Flow .....	76
3.9    Mit Kaizen die Führungskultur verbessern .....	85
3.10   Flow als lebenslanges Unterfangen .....	86
<b>4</b> <b>Zukunft definieren</b> .....	93
4.1    Change vs. Transformation: Wovon sprechen wir heute? .....	93
4.2    Die Kraft der Kommunikation .....	95
4.3    Spannungen akzeptieren .....	96
4.4    Theorie U als Kommunikationstechnik .....	98
4.5    Evolutionäre Kommunikation .....	100
4.6    Qualität von Kommunikation neu gedacht .....	106
4.7    Loslassen, um den Purpose zu erkunden .....	111

4.8	Kokreativ Neues schaffen .....	113
4.9	Experimentieren und sich positiv irritieren lassen .....	114
4.10	Vom Zuhören zum Handeln .....	119
4.11	Zur Lernreise aufbrechen .....	121
4.12	Einladung zum Prototyping .....	123
4.13	Wenn kein Rollout – was dann? .....	129
<b>5</b>	<b>Den kulturellen Wandel gestalten .....</b>	<b>133</b>
5.1	Die Lücke zwischen Gesellschaft und Unternehmen schließen .....	133
5.2	Der Weg führt über Resonanz .....	135
5.3	Licht ins Dunkel der Kultur bringen .....	137
5.4	Kommunikation als Quelle für Kulturentwicklung .....	138
5.5	Narrative – wie Unternehmenskulturen ticken .....	143
5.6	Werte weiterentwickeln .....	154
5.7	Warum Narrative geschäftsrelevant sind .....	157
5.8	Unternehmenskultur gestalten? .....	163
5.9	Kultur bewusst entwickeln .....	166
<b>6</b>	<b>Kommunikation neu gedacht .....</b>	<b>171</b>
6.1	Verbindung schaffen .....	171
6.2	Paradigmenwechsel im Kommunikationsbewusstsein .....	173
6.3	Persönliche Standortbestimmung .....	177
6.4	Zukunftspotenzial entdecken .....	184
6.5	Potenzial: Für alle körperlich erlebbar .....	191
6.6	Nachhaltigkeit: Die Brücke zum Geschäft .....	194
6.7	Bewegung hin zu einem Narrativ für das Wirtschaften der Zukunft .....	198
	Quellenverzeichnis .....	203
	Stichwortverzeichnis .....	209
	Die Autor:innen .....	215

## 4 Zukunft definieren

Lassen Sie uns nun einen Blick in den nächsten Quadranten werfen, der mit »Produkte, Prozesse und Strukturen« überschrieben ist.



Der Zustand, den wir heute häufig antreffen, wenn wir mit Führungskräften reden und mit ihnen in einen Austausch zum Thema Struktur gehen, lässt sich nicht mit »Flow« beschreiben. Es dominieren eher andere Begriffe, die sich von klein bis groß und von Handwerk bis High Tech durchziehen: Überlastung, Müdigkeit, Frustration.

### 4.1 Change vs. Transformation: Wovon sprechen wir heute?

Mit Prozessen und Strukturen sowie den daraus resultierenden Produkten assoziieren die meisten Manager eine Reorganisation, ein weiteres Strategieprogramm, eine weitere Digitalisierungsinitiative, die mit blumigen Meldungen angekündigt und in Projekten generalstabsmäßig umgesetzt werden. Erfunden von wenigen, ausgerollt auf alle, begeistern sie nur noch wenige. Zu viele haben den Glauben an immer wieder-

kehrende Veränderungs- und Planungszyklen verloren, die in den letzten Jahren gehäuft unter dem Schlagwort »Transformation« unter das Volk gebracht werden. Laut einer Studie von *Deloitte* in Kooperation mit der Hochschule St. Gallen (2020) haben 85 Prozent aller Unternehmen weit mehr als eine Transformation durchlaufen. Allerdings erreichten nur 30 Prozent dieser Unternehmen das gewünschte Ergebnis.

Seit vielen Jahren heißt es: Veränderung ist die neue Konstante. Wird nun Transformation zum neuen Normal, wie *Deloitte* es in der zitierten Studie anklingen lässt? Dem Hype der Begrifflichkeit folgend könnte man dies annehmen. Gar wünschenswert wird es, wenn wir uns die Terminologie nochmals genauer anschauen – und zwar im direkten Vergleich der Begriffe »Veränderung« und »Transformation«. Beides findet sich nämlich in der Natur wieder.

»Veränderung« korrespondiert beispielsweise mit dem Bild eines Chamäleons, das situativ seine Farbe wechselt. Es geht um Taktik, Umsetzung und inkrementelle Anpassungen an die Umwelt. Hierfür werden bekannte Methoden angewendet. Das Chamäleon verändert sich äußerlich, um besser auf bekannte Situationen einzugehen.

»Transformation« hingegen passt zu dem Bild eines Schmetterlings, der zuvor eine Raupe war und durch eine innere und äußere Verwandlung entsteht. Transformation entwickelt sich durch eine Vielzahl von Veränderungen, die stattfinden, um sich neu zu erfinden. Ein lebendiger Organismus richtet sich auf eine neue Zukunft aus und verschiebt damit seinen Bezugsrahmen.

Auf den Punkt gebracht bedeutet dies: Transformation bestimmt eine neue Vision – während Veränderung eine Vision übernimmt und sich ihr anpasst.

### **Komplexität erfordert, in Einklang mit der Umwelt zu agieren**

Die Unterscheidung zwischen Veränderung und Transformation korrespondiert auch mit der Unterscheidung des Komplizierten vom Komplexen. Ein kompliziertes System, auch wenn es sehr groß ist und unser individuelles Wissen überschreitet, basiert auf kausalen Zusammenhängen und somit dem Maschinenbild einer Organisation: Wenn man den Motor ölt, ihn regelmäßig wartet und ihm guten Treibstoff gibt, wird er in der Regel seine gewohnte Leistung bringen.

Ganz anders im komplexen System: Es handelt sich um einen lebendigen Organismus mit einer unendlichen Zahl von Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen, die sich weder mit Rationalität noch mit KI-Computern in Gänze erfassen und auswerten lassen. Ein komplexes System agiert im Einklang mit seiner Umwelt, nimmt Informationen auf und fühlt auch in die entstehende Energie hinein. Auch exponentielle Entwicklungen,

die nicht linear ansteigen, sind typisch für komplexe Zusammenhänge, wie zum Beispiel:

- Digitalisierung, mit der disruptive Geschäftsmodelle einhergehen
- die Covid-19 – Pandemie, deren Management Politiker und Unternehmer rund um den Globus stark fordert
- eine Klimakrise, die wir kommen sehen und die sich in ihren Symptomen bereits zeigte
- die Abnahme der Biodiversität, deren Auswirkungen wir erst erahnen, wenn wir in funktionierende Ökosysteme eintauchen.

Nun gut, mögen Sie sagen: Was hat das alles mit Kommunikation in Organisationen zu tun? Das ist ganz einfach: Es scheint die nicht mehr funktionierende Kommunikation zu sein, die vielen Managern auffällt, wenn sie in komplexe Situationen wie eine unerwartete Pandemie oder generell in Krisensituationen abtauchen.

## 4.2 Die Kraft der Kommunikation

Bereits ganz zu Anfang der Pandemie haben uns zahlreiche Führungskräfte gesagt, dass der plötzliche Wechsel ins Homeoffice zuallererst die Kommunikation auf den Kopf gestellt hat: Etablierte Meetingformate funktionierten nicht mehr und es galt, auf virtuelle Zusammenarbeit umzuschalten. Die Mitarbeitenden kamen mit vielen Fragen, auf die niemand vorbereitet war und die sich nicht aus dem Stegreif beantworten ließen. Plötzlich wurde vielen bewusst, dass auch die Kommunikation »zwischen den Zeilen« – auf dem Flur, in der Kaffeeküche, beim gemeinsamen Lunch im Casino – wichtige Emotionen vermittelte, die nun nicht mehr spürbar war.

### Kommunikation: Grenzen verschwimmen

Aber nicht nur, dass Dinge fehlten: Auch die Kommunikation selbst schien sich zu ändern. Welchen Wert hatten zentrale Botschaften der Unternehmenskommunikation, vermittelt durch Intranetplattformen und interne soziale Medien, wenn es darauf ankam, in erster Linie das Team zusammenzuhalten? Und wie stand es um die individuelle Kommunikation zwischen Mitarbeiter:in und Führungskraft, wenn die Führungsspanne plötzlich ungemein größer erschien und nicht mehr genug Zeit blieb, um alle Jour fixes durchzuführen? Während einzelne Mitarbeitende im Homeoffice abtauchen, fühlen sich andere im virtuellen Arbeiten wohler und sind plötzlich sichbarer. Insgesamt wurde zudem eines klar: Die Grenzen zwischen individueller und Unternehmenskommunikation verschwimmen, und die Teamebene der Kommunikation rückt in den Fokus.

Man könnte den Eindruck gewinnen, dass plötzlich die Kommunikation die Organisation bestimmt und vorantreibt – und nicht umgekehrt, wie dies in der klassischen

Managementliteratur steht und der Aufhängung vieler Kommunikationsabteilungen als Funktion oder Serviceeinheit im Geschäftsalltag entspricht. Kommunikation lässt sich in komplexen Situationen weder delegieren noch outsourcen, denn das wesentliche Geschehen in Organisationen – die Arbeit selbst wie auch die kollektive Sinnfindung – wird erst durch Kommunikation real und greifbar. Nur eben nicht durch Pressemitteilungen und vorbereitete Interviews im Intranet, sondern durch direkten Austausch in den Teams, durch die Verbindung zwischen Führungskraft und ihren Mitarbeitenden sowie den Dialog auf Augenhöhe mit den Kunden.

### **Organisation entsteht durch Kommunikation**

Kommunikation entwickelt in einer durch wachsende Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit gekennzeichneten Welt eine gestaltende Kraft, die weit über die Informationsvermittlung hinausgeht. Seit einigen Jahren untersuchen Wissenschaftler wie Dennis Schöneborn und Dan Kärreman in Kopenhagen, Joep Cornelissen in Rotterdam oder Timothy Kuhn in Boulder, Colorado, die Frage, wie Organisationen entstehen, und veröffentlichen ihre Ergebnisse regelmäßig in der renommierten Publikation »Organization Studies«. Sie bestätigen die Umkehrung des Prinzips: Organisationen sind nicht Entitäten, in denen Kommunikation stattfindet – sondern umgekehrt: Die Organisation selbst findet in Kommunikation statt.

In diesem unter der Bezeichnung »CCO« (Communication constitutes organization) geführten Forschungsstrang (Schoeneborn/Kuhn/Kärreman 2019) entwickelt sich das neue prozessuale Verständnis, dass Organisationen generell als eine evolutionäre Erlungenschaft der Kommunikation zu betrachten seien. Sie betonen die fundamentale Einbindung von Organisationen in die kommunikativen Beziehungen zu ihren Stakeholdern und der Gesellschaft insgesamt. Damit einher geht die Sicht, dass wesentliche Artefakte der Kommunikation – wie zum Beispiel Worte, Texte, Präsentationen, Technologien – eine gestaltende Kraft haben und die Organisation prägen. Auch lose Verbindungen und fluide soziale Kollektive – wie zum Beispiel Graswurzelbewegungen, Communities of Practice oder Fahrradgemeinschaften für den Weg zur Arbeit – gehören aus dieser Perspektive zu Organisationsformen, die sich durch Kommunikation bilden, verändern und auch wieder verschwinden.

### **4.3 Spannungen akzeptieren**

Somit rückt die Frage, *was* eine Organisation ist, im Vergleich zu den Fragen, *wie* und *warum* Organisationen entstehen, in den Hintergrund. Dies deckt sich mit den Beobachtungen aus unserer Beratungspraxis in den letzten Jahren. Mit dem Interesse an

langfristigen Strategieprogrammen lässt die Bedeutung von Organigrammen nach. Mit dem Wechsel vieler ins Homeoffice verlieren Statussymbole wie Dienstwagen oder die Größe des Einzelbüros ihre Strahlkraft. Auch räumliche Distanzen innerhalb einer Organisation werden nicht mehr als Hindernis betrachtet.

### **Wie transformieren? Das ist die Frage**

Große Fragen wirft hingegen das Wie einer Organisation auf: Wie Arbeitsabläufe gestalten, damit in dem komplexen, lebendigen Unternehmen alles möglichst reibungslos und wirksam funktioniert? Wie klarmachen, wer was zu tun hat, ohne dass man die Mitarbeiter:innen sieht? Wie die Kunden bestmöglich bedienen und sich gleichzeitig der sich verändernden Umwelt bewusst sein? Wie transformieren? Das ist die Frage, um die es letztlich geht.

In der Unternehmenspraxis sorgt diese Frage nicht selten für Unsicherheit – und somit für Spannungen, die oft negativ interpretiert werden. Insbesondere beobachten wir häufig, wie schwer es Manager:innen fällt, von bekannten und etablierten Mechanismen abzulassen.

Dies fängt in der eigenen Organisation an, wenn es darum geht, in einer längeren Homeofficephase das Vertrauen zu Mitarbeiter:innen aufrechtzuerhalten und weiter auszubauen. Innovations- und Kommunikationsmanager:innen in mehreren Unternehmen berichteten uns von einem Gefühl der Zwiespältigkeit: dem Bewusstsein, die Mitarbeitenden nicht mehr täglich zu sehen und somit nicht direkt bei der Arbeit beobachten zu können, einerseits und der Schwierigkeit, sich ohne direkten Zugriff darauf zu verlassen, dass die Arbeit auch tatsächlich langfristig erledigt wird, andererseits.

### **Bei Zwiespältigkeit hilft nur Experimentieren**

Bei einem Kunden der Pharmabranche beobachteten wir, dass das Führungsteam sehr wohl erkannte, dass die Mitarbeitenden an Überlastung litten und dies auf Kosten der Zufriedenheit interner Kunden ging. Dennoch konnte man sich nicht zum Experimentieren mit Kommunikation durchringen – zum Beispiel durch ein engeres Vernetzen von Mitarbeitenden und Manager:innen in einem fortlaufenden Austausch und Sense-making-Prozess. Stattdessen griff man zunächst zum bekannten Instrumentarium und begann damit, Personal auszutauschen.

Auch bei Trainings im Bankensektor erlebten wir dieses Hin- und Hergerissensein, als es darum ging, den Vertriebsprozess vom etablierten Verkaufen von Finanzprodukten

auf eine Kokreation mit Kunden hin auszurichten. Die Erkenntnis, dass man Kunden bei komplexen Fragestellungen wie Nachhaltigkeit nicht vor die Wahl stellen kann – »entweder klassisch oder nachhaltig investieren« –, war schnell erreicht. Dennoch taten sich viele schwer damit, bei der Lösung des Dilemmas nicht einfach nach neuen Produkten zu fragen, sondern sich auf ein gemeinsames Erarbeiten von Lösungen auf Augenhöhe mit dem Kunden einzulassen.

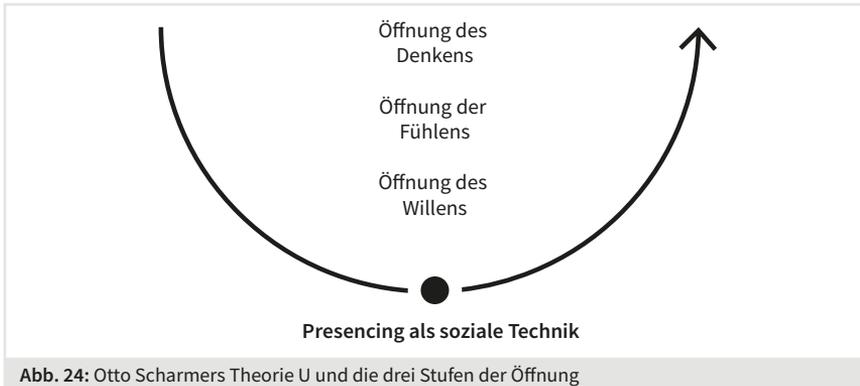
### Von der Schwierigkeit des Loslassens

Auch in der Außenwelt zeigen sich immer wieder Beispiele, wie schwer sich Unternehmen damit tun, wirklich loszulassen, wenn es bei komplexen Fragestellungen tatsächlich darauf ankommt. Denken wir zum Beispiel an *Siemens*, wo sich das Management im Frühjahr 2020 auf eigene Entscheidungen berief und sich auf diesem Weg mit Klimaschützer:innen anlegte, statt gemeinsam mit allen Beteiligten nach einer neuen Lösung für einen in Kritik stehenden Auftrag zu suchen. Oder *Adidas*, das sich das Unternehmen zu Beginn der Coronasituation dazu entschloss, erst einmal keine Mieten mehr für die Filialen zu überweisen, sobald sich eine rechtliche Gelegenheit dazu bot. Die Liste ließe sich leicht fortsetzen bis hin zur *UEFA*, die während der Fußball-Europameisterschaft verbot, das Münchner Stadion als Zeichen der Toleranz in Regenbogenfarben erstrahlen zu lassen, oder *Coca-Cola* – das Unternehmen, das als Hauptsponsor der gleichen Veranstaltung mitansehen musste, wie der Top-Scorer Cristiano Ronaldo ihre Flaschen bei der Pressekonferenz aus dem Bildwinkel schob. All diese Beispiele unterstreichen: Das Festhalten an Mechanismen und Autoritäten, die man bis vor Kurzem als »normal« erachtet hatte, funktioniert plötzlich nicht mehr. Das Beharren auf dem eigenen Recht wird vor allem in sozialen Medien – und damit direkt vom Endkunden – offengelegt und bestraft.

Mit einer Transformation gehen viele Entscheidungsfragen einher, bei denen Manager:innen letztlich die Wahl haben: Setze ich auf die scheinbar bewährten Mittel der Vergangenheit – oder akzeptiere ich, dass neue, komplexe Situationen es erfordern, auch völlig neue Wege zu gehen?

## 4.4 Theorie U als Kommunikationstechnik

Otto Scharmer, Senior Lecturer am Massachusetts Institute of Technology und Gründer des dortigen Presencing Institute, betreibt seit vielen Jahren Aktionsforschung zu der Frage, wie Transformation in Wirtschaft und Gesellschaft stattfindet, und hat mit der »Theorie U« einen durchgängigen Denkansatz, verknüpft mit einer praktischen Methode entwickelt, die für Führung und Organisation einen großen Nutzen bringt.



Scharmer sieht 2021 als das Jahr des Eintritts in eine Dekade massiver sozialer Transformation, die wir mit einem Öffnen des Denkens, des Fühlens und des Willens bewältigen können – im Management wie in der Politik, bei NGOs genauso wie bei privaten Initiativen für gesellschaftlichen Wandel. Der Weg nach vorn ist »zusammen«, lautet seine Botschaft (Scharmer 2020).

### Das Zukunftspotenzial greifbar machen

Im Zentrum der auch als »U-Prozess« beschriebenen Theorie liegt der Moment des Presencing, in dem wir unsere Aufmerksamkeit zu den Quellen unserer Handlung und unserer Gedanken lenken. Presencing heißt, sein größtes Zukunftspotenzial zu erspüren und von diesem Ort aus loszulassen vom scheinbar Bewährten – ein schöpferischer Prozess, in dem es darum geht, das Neue in die Welt zu bringen. Scharmer beschreibt das schrittweise Hinarbeiten auf den Punkt des Presencing als ein sukzessives Steigern der Kommunikationsqualität im Verlauf einer Transformation: Während anfangs oft unterschiedliche Denkwelten aufeinanderprallen und Floskeln und Phrasen den Austausch bestimmen (»Herunterladen«/»Downloading«), geht es in der anschließenden Debatte darum, divergierende Ansichten auszutauschen und Standpunkte zu vertreten. Im dritten Schritt steht der Dialog im Vordergrund: Indem wir die Kamera auf uns selbst richten, nehmen wir uns zunehmend als Teil des Ganzen wahr und wechseln vom Verteidigungs- in den Erkundungsmodus. Mit der Reflexion steigt die Einsicht, dass sich Standpunkte durchaus ändern lassen. In der folgenden Presencing-Ebene der Kommunikation geht es darum, den Zustand eines kollektiven Flows zu erreichen, in dem Neues entstehen kann und in dem wir von der Möglichkeit her sprechen. Das Zukunftspotenzial wird nicht nur sichtbar, sondern rückt in greifbare Nähe, erhält durch Bilder und den Austausch mit der Umwelt einen Aspekt der Konkretheit.

## **Autopoiese: Neues durch Reflexion entstehen lassen**

Dieses Entstehen von Neuem ist eng verknüpft mit dem Begriff der Autopoiese – als neues griechisches Wort kreiert von den chilenischen Biologen Maturana und Varela (1987), um den Prozess der Selbsterschaffung und Selbsterhaltung eines lebendigen Systems zu beschreiben: Während alle sich verändernden Systeme durch äußere Grenzen sichtbar werden und sich aus Bausteinen zusammensetzen, die in Beziehungen zueinander stehen, zeichnen sich lebendige Systeme dadurch aus, dass ihre Bausteine sich selbst reproduzieren oder ihre Bausteine Elemente von außen transformieren. Maturana und Varela betonen, dass lebendige Systeme nur diejenigen Elemente verarbeiten, die für das System eine Bedeutung haben – sozusagen nützlich (oder schädlich) sind. Andere Elemente werden ignoriert.

Entscheidend für die Prozesse der Autopoiese sind die Beziehungen. Beziehungen entstehen durch Korrelationen verschiedener Elemente untereinander. Als Menschen können wir uns somit stets entscheiden: Entweder wir wählen das eine »oder« das andere – oder wir gehen in Reflexion über die verschiedenen Angebote. Maturana beschreibt dies auch als fortlaufenden »Konflikt von Zwecken bzw. Purposes«, wie uns gerade die Covid-19 – Pandemie vor Augen führt: Covid-19 macht uns die gegenseitige Abhängigkeit bewusst. Wenn wir uns nicht rational nach »entweder oder« entscheiden, sondern uns der emotionalen Seite zuwenden und die Reflexion wählen, können wir eine neue Vision entwickeln.

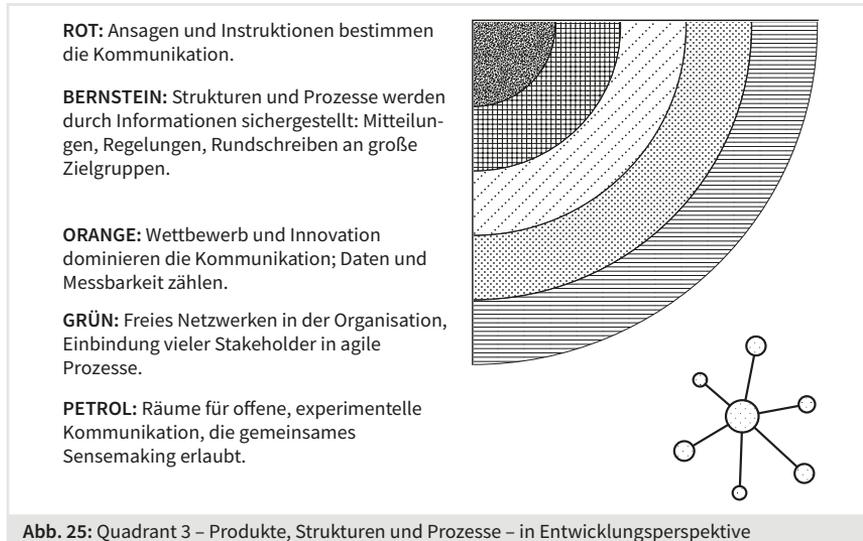
## **Durch Verbundenheit wirksam werden**

In Otto Scharmers Worten ist dies der Weg, eine neue Zukunft entstehen zu lassen: Reflexion lässt eine tiefe Verbundenheit entstehen und eröffnet die Möglichkeit, gemeinsam wirksam zu handeln. Wir hören von diesem Phänomen immer wieder von einem Leitungskreis aus der Medizintechnik-Branche, dessen Mitglieder uns berichten, dass die Presencing-Erfahrung aus einer gemeinsamen Purpose-Findung lange Zeit trägt und das Team immer wieder neue Herausforderungen mit dem gemeinsamen Spirit aus dieser Teamerfahrung heraus angehen und effektiv lösen lässt – ein schier nicht endender Strom von Beziehungen, Kreativität, Energie und neuen Möglichkeiten. Die heutigen Probleme lassen sich somit weniger durch Theorie als vielmehr durch fortlaufende Reflexion, aus der heraus Neues entsteht, lösen. Wir selbst haben die Wahl (und eine mögliche Reise), die Zukunft zu erschaffen, die wir haben möchten.

## **4.5 Evolutionäre Kommunikation**

In Ken Wilbers integraler Theorie sind wir mit dieser Perspektive auf Kommunikation im dritten Quadranten angekommen, der sich mit Strukturen beschäftigt – und

insbesondere die Muster in Organisationen betrachtet, die durch Kommunikation entstehen. Lassen Sie uns daher nun einen Blick auf die Entwicklungsstufen der Kommunikation richten, die durchaus mit den in der Theorie U beschriebenen Ebenen der Kommunikation korrespondieren.



### Command & Control hat ausgedient

In der impulsiven Entwicklungsstufe *Rot* der Kommunikation finden sich durchaus Parallelen zum in der Theorie U beschriebenen Herunterladen: Einerseits findet Kommunikation nur in einem oberflächlichen Austausch statt – andererseits stehen aus der Entwicklungsperspektive Ansagen und Instruktionen im Vordergrund. »Tue dies oder tue das« – der überholte Führungsstil aus dem vorigen Jahrhundert? Im Prinzip schon, wenn wir davon ausgehen, dass es einfache Situationen, die weder kompliziert noch komplex sind und einem direkten Ursache-Wirkungs-Zusammenhang folgen, im Unternehmensalltag heute kaum noch gibt. Eine reine »Command & Control«-Kommunikation hat somit ausgedient.

### Informationen verteilen und abspeichern

Strukturkommunikation der Farbe *Bernstein* findet sich in großen Organisationen hingegen häufiger. Denken Sie an die Vielzahl von Rundschreiben und Mitteilungen, die in Konzernen, Behörden, in der Politik und auch im Bildungsbereich bis heute die Runde machen – oder an klassische Pressemitteilungen, die als Einwegmeldungen weiterhin

regelmäßig in der Inbox von Journalisten landen. Dabei geht es weniger um Kommunikation als um Information, die sich auf Fakten und Regelungen reduziert und die zeitgleich an viele Empfänger verteilt werden kann. Für den Empfänger steht das Abspeichern und Verarbeiten der Information im Vordergrund – Feedback oder Rückmeldungen gehören nicht zum Standardprozess. In der Terminologie der Theorie U lässt sich diese Form der Information ebenfalls nur downloaden. Um eine transformative Wirkung zu beobachten, lohnt es sich, in die weiteren Entwicklungsstufen der Kommunikation zu blicken.

### **Gewinnt im Meinungsmarkt der Stärkere?**

In die Form des Debattierens und somit den Erkundungsmodus kommen wir ab der Entwicklungsstufe *Orange*, in der wir auf Hochleistung getrimmte Organisationen treffen, die als effiziente und gleichermaßen effektive Maschinen arbeiten, ausgerichtet auf Wettbewerb und Innovation. Auch die Kommunikation richtet sich nach diesen Kriterien aus: Kommunikator:innen krepeln die Ärmel hoch, der/die Stärkere setzt sich im internen und externen Meinungsmarkt durch – und ergattert die größten Budgets. Innovation wird hier heute oft mit der fortschreitenden Digitalisierung der Kommunikation gleichgesetzt: In Intranets und interne soziale Medien wird ebenso investiert wie in die Website und externe soziale Plattformen. Kommunikationsleistung wird anhand einer Vielzahl von Datenpunkten gemessen, um die Best Practice stets weiter zu verbessern und dem Konkurrenten die eine oder andere Scharte zu schlagen.

### **Der Reizüberflutung vorbeugen**

Wertekultur, Empowerment der Mitarbeitenden und die möglichst gleichzeitige Einbindung aller Stakeholder in Prozesse stehen im Mittelpunkt der Organisationen der Farbe *Grün*, die oft mit dem Begriff »agil« in Verbindung gebracht werden. Man legt grundsätzlich Wert auf viel Kommunikation, der fortlaufende Austausch – sowohl im Debattier- als auch im Dialogmodus – wird geschätzt. In Kommunikationsteams setzt man auf sogenannte agile »Newsrooms«, in denen ein reges Treiben herrscht und viele Bezugs- und Datenpunkte ausgewertet werden sollen. Teilweise leiden die Mitarbeitenden jedoch an einer entstehenden Reizüberflutung: Es ist nicht immer klar, über welche der vielen Medien welche Inhalte fließen. Strukturen werden als unübersichtlich betrachtet und verändern sich oft – was dem Bedürfnis nach schneller Anpassung an Veränderungen geschuldet ist.

### **Raum schaffen für Sensemaking**

Bleiben die *Petrol*-Organisationen, die sich als lebendiger Organismus verstehen und sich auf die Fahnen geschrieben haben, dass sie auf eine bewusste Art und Weise an

komplexe Herausforderungen herangehen. Auch im Kommunikationsteam setzt man auf Selbstführung und Eigenverantwortung – die Arbeit ist ausgerichtet auf einen Purpose, der individuell präsent ist, als Gradmesser für Entscheidungen dient und reine finanzielle Interessen überstrahlt. Im Mittelpunkt steht eine experimentelle Kommunikation, die Raum schafft für eine Sinnfindung – ein sog. Sensemaking – unter Einbindung diverser Stakeholder. Das Kommunikationsteam entwickelt sich weg vom Informationsvermittler hin zum Moderator und Gastgeber für Kommunikationsräume, in denen Neues entstehen kann.

### Tool: Objectives & Key Results

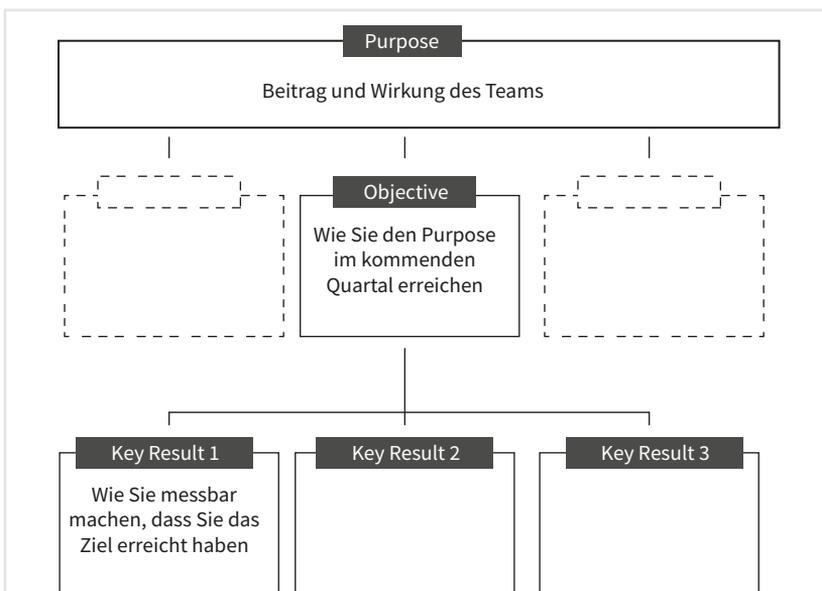


Abb. 26: Objectives & Key Results (OKRs) leicht gemacht

#### Wofür?

Unabhängig davon, in welcher Farbe oder Entwicklungsstufe Ihre Organisation kommuniziert: Ziele und Strategien sind gefordert, um sich auf Aktivitäten zu fokussieren, die aktuell wichtig sind, und letztlich auch den Erfolg messbar zu machen. Objectives & Key Results (OKRs) sind quasi das Schweizer Messer, wenn es darum geht, Schwerpunkte zu bilden und diese in einem beliebigen Umfeld – großes oder kleines Unternehmen, Start-up oder traditioneller Familienbetrieb, Behörde oder NGO – wirksam umzusetzen. OKRs wurden ursprünglich von Andrew Grove bei *Intel* eingeführt und sind bis heute ein wesentliches Führungstool bei Firmen wie *Google* (Doerr 2018). Die beiden wesentlichen Elemente sind: Objectives – genauer gesagt drei bis maximal fünf Ziele, die beschreiben, wie

eine Organisation im kommenden Quartal zur Erreichung ihres Purpose beiträgt, unterlegt mit je drei Key Results – also Schlüsselergebnissen, die das jeweilige Ziel durch konkrete und messbare Handlungen unterlegen.

### Beispiel

Die Kommunikationsabteilung eines internationalen Unternehmens steht vor der Aufgabe, eine Serie von Kundenveranstaltungen rund um den Globus mit vorhandenen Ressourcen und gekoppelt an eine fortlaufende Social-Media-Berichterstattung mit vorhandenen Ressourcen umzusetzen. Eine Aufgabe vergleichbarer Größenordnung und Komplexität hat das Team bisher noch nicht bewältigt. Insofern gilt es, gleich mehrere Herausforderungen zu lösen: Wie können wir den Fokus auf die »richtigen Dinge« legen, um das Ziel langfristig zu erreichen? Wie können wir teamübergreifend zusammenarbeiten, um die knappen Ressourcen bestmöglich einzusetzen? Wie stellen wir sicher, das übergreifende Ziel des Unternehmens nicht aus den Augen zu verlieren? Und wie können wir dem Management gegenüber jederzeit auskunftsfähig bleiben und das Projekt sauber abarbeiten? Ein OKR-Prozess über mehrere Quartale hilft dem Team, das Projekt – etwas Neues, für das es keine Referenzen oder Best Practices heranziehen kann – zu entwickeln und mit messbarem Erfolg umzusetzen.

### Worauf es ankommt

*Google* (2021) beschreibt die Kernfaktoren von OKRs wie folgt:

- Ziele werden ehrgeizig formuliert und reichen über die Komfortzone hinaus.
- Schlüsselergebnisse sind messbar und sollten leicht mit einer Zahl zu bewerten sein (*Google* verwendet eine Skala von 0 bis 1,0).
- OKRs sind jederzeit transparent, sodass jeder in der Organisation sehen kann, woran andere arbeiten.
- Der »Sweet Spot« für eine OKR-Bewertung liegt ungefähr bei 70 Prozent – eine höhere Zielerreichung deutet darauf hin, dass die OKRs nicht groß genug gedacht wurden.
- OKRs eignen sich daher nicht als moderne Form der Zielvereinbarung im Sinne einer HR-Maßnahme.
- OKRs sind keine »gemeinsame To-do-Liste« – sondern aggregierte und konkrete Prioritäten, die eine klare Ausrichtung geben.

In unserer Beratungspraxis stellen wir eine enge Verbindung zwischen Objectives und dem Purpose der Organisation oder des Teams her, indem wir die Ziele stets auf den Beitrag und den Impact der Organisation ausrichten. Somit werden OKRs zu einer sehr bodenständigen Methode, um den Purpose zu operationalisieren und mit Relevanz im Tagesgeschäft zu versehen.

### Schritt für Schritt

Legen Sie das OKR Retreat als quartalmäßige Routine fest und bestimmen Sie einen OKR Master, der oder die den OKR-Prozess vorbereitet und moderiert. OKR-Prozesse funktionieren gut per Videokonferenz, zum Beispiel unterstützt durch ein virtuelles Whiteboard. Auch als Offsite-Meeting sind OKR-Sitzungen bestens geeignet – warum dann nicht gleich eine gemeinsame Wanderung oder andere körperliche Aktivität (siehe Kapitel 3) anschließen?

- Blocken Sie einmal pro Quartal einen halben Tag für die OKR-Session des gesamten Teams und sammeln Sie vorab – zum Beispiel über Tactical Meetings (s. Kap. 4.12) Spannungen des Teams.
- Werfen Sie eingangs einen Blick zurück auf das letzte OKR-Quartal und werten Sie die aktuellen Spannungen aus. Steigen Sie in den Dialog ein: Welche Themenbereiche sind Purpose-relevant und könnten ein Objective ergeben?
- Sammeln Sie Vorschläge für Objectives, diskutieren und priorisieren Sie diese in Teilgruppen und aggregieren Sie maximal drei bis fünf Ziele. Im Plenum kann dies durch Punktevergabe erfolgen. Formulieren Sie die Ziele aus – sie sollten groß und umfangreich sein, das Team fordern.
- Wenn die Objectives formuliert sind, visualisieren Sie diese am Whiteboard und gehen Sie zurück in die Teilgruppen, um pro Ziel maximal drei Schlüsselergebnisse zu definieren.
- Die Teilgruppen stellen ihre Schlüsselergebnisse vor, der OKR Master bündelt die Vorschläge und moderiert den Verhandlungsprozess: Das Team einigt sich auf maximal drei Schlüsselergebnisse pro Ziel. Achten Sie darauf, dass die Schlüsselergebnisse konkret und messbar sind – und ebenfalls ausformuliert werden. Legen Sie fest, welche Teammitglieder an welchen Schlüsselergebnissen mitarbeiten – dies ist gleichzeitig eine gute Gelegenheit, Team- und Abteilungsgrenzen zu überwinden.
- Machen Sie die OKRs für das gesamte Team zugänglich und sorgen Sie im Arbeitsablauf für Relevanz – zum Beispiel, indem Sie Messgrößen (Metriken) der Schlüsselergebnisse in regelmäßigen Tactical Meetings aufgreifen.
- Schließen Sie jeden OKR-Zyklus mit einem Review Meeting ab, in das Sie das Management der nächsthöheren Organisationseinheit sowie auch Kunden und externe Partner einbinden.

### Rahmenbedingungen

- Dauer:** Im eingespielten Zustand ca. 3 Stunden
- Format:** virtuell per Videokonferenz oder persönlich in einem geeigneten Raum
- Teilnehmende:** das gesamte Team inkl. Führungskraft

## 4.6 Qualität von Kommunikation neu gedacht

Wenn wir davon ausgehen, dass wir bereits in eine Dekade der Komplexität eingetreten sind, und dazu in Relation setzen, wie in vielen Organisationen heute kommuniziert wird, tut sich ein großes Handlungsfeld auf, um Kommunikation vor allem im Strukturquadranten rasch weiterzuentwickeln.

### Die Moderationsrolle

Dabei ist zu beachten, dass – wie eingangs in diesem Kapitel erwähnt – Kommunikation in Komplexität zunehmend zur Aufgabe jeder einzelnen Führungskraft wird und nur bedingt an ein Kommunikationsteam delegiert werden kann. Die Kommunikationsteams selbst durchlaufen das »U« vom heutigen, auf Effizienz getrimmten Kommunikationsmanager hin zum Facilitator, der Räume eröffnet, in denen Kommunikation stattfindet, die Neues ermöglicht.

Die Aufgabe lautet somit, Fähigkeiten und Praktiken zu entwickeln, die die Transformation der Kommunikation sowohl bei Manager:innen als auch bei den Kommunikationsteams selbst zulassen. Führungskräfte müssen sich auf neue Anforderungen an die Qualität der Kommunikation einstellen und diese an allen Ecken und Enden der Organisation neu erfinden.

### Lernen und Verstehen als Daueraufgabe für jeden

Die preisgekrönte Regisseurin, Autorin und Pädagogin Nora Bateson unterstützt den Punkt, dass sich lebendige Systeme durch Kommunikation und gegenseitiges Lernen weiterentwickeln – und blendet das mechanistische Denken, das Wissenschaft und Systemtheorie gleichermaßen speist, für lebendige Systeme aus. Die Vielzahl von Variablen, die in einem lebendigen System wirksam sind, macht es unmöglich, diese in Kausalzusammenhängen abzubilden (Bateson 2020). Stattdessen rücken Leben und Lernen immer näher zusammen – die vielen Zusammenhänge, die übergreifend zusammenwirken, machen Lernen und Verstehen zur Daueraufgabe für jeden. Medizin ist eingebettet in Ernährung, Umwelt, Bildung und Wirtschaft – die Wirtschaft selbst bildet sich durch Ressourcen, Kultur, Transport, Energie, die arbeitende Bevölkerung und kann aus diesen verschiedenen Blickwinkeln betrachtet werden.

Das International Bateson Institut hat einen Erkenntnisprozess entwickelt, der die Suche nach dieser Form von relationalen Informationen und Erkenntnissen zum Ziel hat. In sogenannten »Warm Data Labs« erarbeiten die Teilnehmer:innen, wie Interaktion und Kommunikation in komplexen Systemen zusammenhängen. In mehreren

Gesprächsrunden entstehen Beschreibungen, die die Vielschichtigkeit eines Themas oder einer Frage zum Inhalt haben und in denen unterschiedliche Wahrnehmungen der Teilnehmenden zum Ausdruck kommen. Wir haben den Ansatz der Warm Data Labs weiterentwickelt und um den Aspekt des Sensemaking – der Wahrnehmung, mit der Individuen und Organisationen Erlebnisse in sinnvolle Einheiten einordnen – erweitert. Entstanden sind sogenannte Sensemaking-Sessions, in denen sich komplexe Businessfragen mit Mitteln der Kommunikation und im Austausch mit verschiedenen Stakeholdern auf inspirierende Art bearbeiten lassen. Probieren Sie diese am besten gleich aus, um erste Erfahrungen mit dieser Form von Kommunikationsraum zu sammeln.

### Tool: Sensemaking-Sessions

DIGITALE EXTRAS

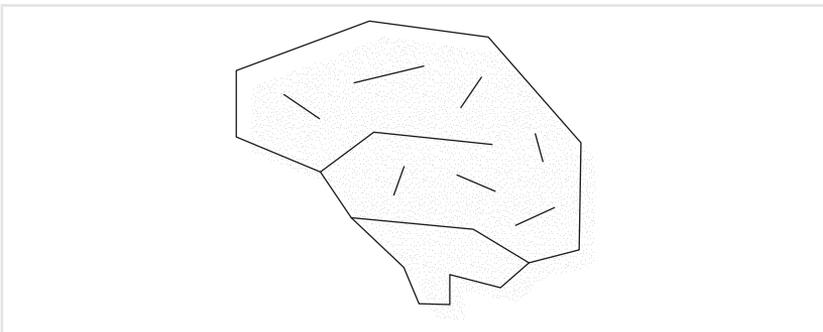


Abb. 27: Sensemaking-Sessions: Geschichten und Bilder neu entstehen lassen

#### Wofür?

Komplexe Situationen zeichnen sich dadurch aus, dass es kaum durchschaubare Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge gibt. Es geht also darum, Sinn aus einem scheinbaren Durcheinander zu gewinnen. Wer die Bewegungen in einem lebendigen Organismus verstehen möchte, sollte sich in diesen hineinbegeben und versuchen, hinter die Kulissen zu schauen. Erst im Austausch mit anderen beginnt man deren Perspektiven zu verstehen und hat die Chance, sich selbst in vielschichtige Zusammenhänge hineinzusetzen. Auf diesem Weg entstehen »Warm Data« – Zahlen, die leben und die mit Sinn und Geschichten angereichert werden. Diese Sinnfindung kann nicht an Komitees und Expertengremien ausgelagert werden, sondern findet in direktem Austausch, in direkter Kommunikation zwischen denjenigen statt, die sich in einem virtuellen oder physischen Raum zusammenfinden. Einen Sinn in komplexen Fragestellungen findet man nicht im stillen Kämmerlein, sondern in der Kommunikation selbst. Diesem Zweck folgen unsere Sensemaking-Sessions.

### **Beispiel**

Ein Team von Studierenden hat sich im Rahmen eines Semesterprojekts zum Ziel gesetzt, ein größeres Bewusstsein für ökologische Nachhaltigkeit zu schaffen – anhand des Beispiels Verpackungsmüll.

Motiviert durch den jeweiligen individuellen Purpose der Teilnehmer:innen fällt die Entscheidung, diverse Stakeholder zu diesem Thema in einem Kommunikationsraum zu versammeln. Dieser soll mehr als ein bloßer Raum für Kommunikation werden und die Möglichkeit zur sinnstiftenden Begegnung von Menschen bieten. In einem virtuellen Austausch soll die Möglichkeit zum Dialog und zur Diskussion eröffnet und gleichzeitig ein kreatives Moment geschaffen werden, aus dem heraus alle Veranstaltungsteilnehmer:innen ein Potenzial für eigenes wirksames Handeln erkennen sollen.

### **Worauf es ankommt**

Sensemaking-Sessions sind einfach strukturiert, erfordern jedoch Aufmerksamkeit. Insbesondere ist es wichtig, Abstand von dem Ansatz zu nehmen, dass eine Weitergabe von Informationen schon ausreicht, um kommuniziert zu haben.

Nach diesem Muster laufen weiterhin viele Managementinformationen, Pressemitteilungen und Social-Media-Posts ab: Wenige Expert:innen bereiten faktisch korrekte Informationen vor, die andere im Wesentlichen nur konsumieren. Die Interpretation der Informationen wird dem/der Leser:in überlassen.

Während dies bei einfachen Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen durchaus ein effizienter Weg der Informationsverbreitung sein kann, führt er bei komplexen Themen und Sachverhalten direkt ins Nirwana: Mitarbeitende fühlen sich verloren. Kunden verlieren das Vertrauen. Klimaschützer:innen gehen auf die Barrikaden. Denn es fehlt der Austausch zwischen Menschen, in dem Beobachtungen geteilt und kalte Fakten aus verschiedenen Perspektiven beleuchtet werden.

Sensemaking-Sessions erfordern es, loszulassen vom Privileg der Informationsverbreitung – und stattdessen einzutauchen in eine lebendige Sinnfindung unter Einbindung unterschiedlicher Stakeholder.

### **Schritt für Schritt**

**Schritt 1:** Wählen Sie ein komplexes Thema für die Sensemaking-Session, wie zum Beispiel »ökologische Nachhaltigkeit«.

**Schritt 2:** Laden Sie eine Gruppe von ca. 20–40 Stakeholdern zu diesem Thema ein – physisch vor Ort bei Ihnen oder im Rahmen eines Videocalls.

**Schritt 3:** Bereiten Sie entweder Tische oder Breakout-Räume für 4–6 Teilnehmer:innen vor.

**Schritt 4:** Stellen Sie das Thema im Plenum vor und leiten Sie die Diskussion anhand einer Frage ein. Muster für geeignete Fragen finden Sie weiter unten in den Templates. Beispiel: »Was ist wesentlich bei ökologischer Nachhaltigkeit?«

**Schritt 5:** Danach finden an den Tischen bzw. in den Breakout-Räumen drei Runden von Diskussionen mit wechselnden Teilnehmer:innen statt (optional: verteilen Sie mit der Methode vertraute Mitarbeiter:innen als Moderator:innen in die Gruppen):

- Runde 1: 20 Minuten Teilen von Geschichten und Beobachtungen zu den jeweiligen Kontexten
- Runde 2: 15 Minuten in anderer Besetzung/zu neuen Kontexten
- Runde 3: 10 Minuten Diskussion

**Schritt 6:** Freies, ergebnisoffenes Teilen der Beobachtungen von den Tischen bzw. aus den Breakout-Räumen.

#### Templates für Sensemaking-Sessions

Geeignete Fragen für Sensemaking-Sessions sowie Beispiele für Kontexte, die Sie in Breakout-Sessions aufgreifen können, stellen wir als digitales Extra zur Verfügung.

#### Rahmenbedingungen

<b>Dauer:</b>	90 Minuten bei stringenter Vorbereitung und Moderation im Onlineformat
<b>Format:</b>	virtuell oder persönlich in einem geeigneten Raum
<b>Teilnehmende:</b>	ca. 20 – 40 diverse Stakeholder zu einem geschäftsrelevanten Thema

### Kommunikationsräume gestalten

Kommunikationsräume, wie beispielsweise in Form von Sensemaking-Sessions, können im Zuge einer Transformation gut zum Einsatz kommen, um den Schritt durch das U in der Presencing-Phase vorzubereiten und zu ermöglichen. Sie stellen eine Qualität von Kommunikation sicher, die komplexen Systemen gerecht wird, indem zum Beispiel folgende Faktoren berücksichtigt werden:

- Es spielt immer eine Rolle, wer sich eine Situation ansieht. Neutrale Beobachter, wie sie in der Wissenschaft oft beschrieben werden, gibt es in komplexen Systemen nicht. Daher lohnt sich immer ein Blick darauf, wer welche Situationen mit welchem Vokabular, welchen Filtern und »Frames« beschreibt und beobachtet. In einem lebenden System hat zum Beispiel auch der »neutrale« Berater, der eini-

ge »unabhängige« Interviews führt, einen aktiven Part und beeinflusst aktiv die Wahrnehmung der Transformation.

- In lebenden Systemen gibt es immer mehrere, unterschiedliche Wahrnehmungen dessen, was passiert. Jedoch genügt es nicht, einfach die unterschiedlichen Stakeholder zu listen und zu kennen – denn es geht um ihre Beziehungen untereinander. »Warm Data« liefern eine Vielzahl von Beschreibungen und Geschichten zu einem Transformationsthema, die allesamt aus Beziehungen bestehen. Es genügt also zum Beispiel nicht, als Unternehmen die relevanten NGOs zu kennen, sondern man muss auch ihre Beziehungen verstehen.
- Schnell werden in dieser Form von Kommunikation Muster sichtbar, die sich fluide weiterentwickeln. Oft sind es bestimmte Geschichten, die wiederholt auftauchen. Man kann sie jedoch nicht unbedingt greifen, da sie sich im Zeitverlauf ändern – es kommt vielmehr darauf an zu erkennen, *wie* sich die Muster ändern, um zu verstehen, wie sich der Rhythmus der Transformation wandelt.
- Ein Kommunikationsraum wie ein Warm Data Lab wird unter anderem Unstimmigkeiten und Paradoxe ans Licht bringen. Für Fakten gehaltene Daten werden neu interpretiert, während sich ihre Wahrnehmung im Zeitverlauf ändert. Nehmen Sie das Beispiel der Covid-19 – Pandemie: Deutschland geht anders mit der Situation um als die Schweiz oder Österreich. Und innerhalb Deutschlands gibt es Unstimmigkeiten zwischen den Bundesländern. All dies geschieht mit der Intention, das Virus zu stoppen und gleichzeitig unser Leben, die Ausbildung der Kinder und die Wirtschaft am Laufen zu halten.
- Das Ganze und die Teile sind in der komplexen Welt eng verwoben. Kommunikationsräume sollten daher beides anbieten – das Herauszoomen in den Kontext genauso wie das Hineinzoomen in Details. Um zum Beispiel den Klimawandel zu studieren, sollte man verstehen, welche Ursachen für Klimawandel heute bekannt sind. Wenn man dann die Umweltbilanz des Elektroautos analysiert, geschieht dies immer noch im Kontext des Klimawandels.
- Bei jedem komplexen Thema haben wir blinde Flecken – und die gefährlichsten sind diejenigen, derer wir uns nicht bewusst sind. Am leichtesten lassen sich blinde Flecken in einem divers besetzten Kommunikationsraum entdecken, der es uns erlaubt, ganz unterschiedliche Perspektiven zu beobachten. Gleichzeitig erhöht sich die Chance, durch das Aufeinandertreffen verschiedener Kulturen auch die kulturellen Blind Spots zum Beispiel des Westens im Vergleich zu Asien schnell ausfindig zu machen.
- Schließlich lohnt es sich, auch auf der Gefühlsebene genau in den Kommunikationsraum hineinzuhören. Der Ton gibt die Musik an, sagt man – auch im Austausch und beim Hineinhören in die Komplexität entsteht ein Gefühl für die Stimmung, die bei dem jeweiligen Thema vorherrscht, und die kommunikative Logik, der ein Austausch folgt. Lassen Sie Ihren Gefühlen freien Lauf und beobachten Sie genau, wie es sich anfühlt, in der jeweiligen Runde dabei zu sein. Die Gefühle zeigen Ihnen den Weg zu Spannungen (s. o.), die es später zu lösen gilt, oder zu Potenzialen, die im Rahmen eines späteren Lösungsprozesses aufzugreifen sind.

## 4.7 Loslassen, um den Purpose zu erkunden

Kommen wir nun zu dem Punkt einer Transformationsreise, der vielen Manager:innen besonders schwerfällt: dem Loslassen von Kontrolle – war sie doch in der komplizierten Welt des permanenten Wandels das Mittel der Wahl, um für Umsetzung und Ergebnisse zu sorgen.

### Hineinhören in den Purpose als Daueraufgabe

Nun hat spätestens Covid-19 jedem klargemacht: Auch ohne die Pandemie wäre es nicht so weitergegangen wie zuvor. Auf drastische Weise wurde uns das »große Zuviel« aufgezeigt, denn wir stecken schon seit längerer Zeit »in einer gigantischen Steigerungskrise«, wie der Publizist und Trendforscher Matthias Horx im »Zukunftsreport 2021« ausführt. Die Pandemie als Weckruf. Und gleichzeitig stellt sich die Frage, wie wir uns so lange sicher sein konnten, auf dem richtigen Weg zu sein.

Um diese Frage zu beantworten, müssen wir uns bewusst machen, wodurch wir uns bislang haben leiten lassen. Denn, wie Frédéric Laloux in seinem Buch »Reinventing Organizations« bereits 2014 schrieb: Unternehmen, die sich als lebenden Organismus betrachten, haben nicht nur ein klares Gefühl für ihren Purpose – also den Beitrag, den sie selbst für die Wirtschaft und Gesellschaft leisten, und die Wirkung, die sie damit bei der Menschheit hinterlassen. Für diese Organisationen ist das Hineinhören in den Purpose eine Daueraufgabe, die fortlaufend besteht.

### Purpose: Hype oder Fake?

Demgegenüber betrachten Manager:innen im vorherrschenden Maschinenbild einer Organisation ihr Unternehmen als technisches Gebilde, das durch Energie in Bewegung versetzt und auf Erfolg programmiert werden muss. In vielen Managementbüchern beginnt Führung daher damit, eine Vision und eine Strategie auszulegen und sicherzustellen, dass die gesamte Organisation diese umsetzt. Im Fokus stehen das Setzen von Zielen und die Kontrolle von deren Erfüllung.

Maschinenorganisationen betrachten Purpose als einen Hype, ein Modewort: Jeder braucht ihn, um erfolgreich zu sein – genauso wie vor einigen Jahre jeder ein Mission Statement haben wollte: eine positive Botschaft nach außen, die gleichzeitig die Mitarbeitenden motivieren soll. Laloux nennt diese Art von erklärtem Purpose einen »Fake Purpose«: ein Statement, das alles beschreibt, was die Organisation ohnehin schon tut. Denn so entsteht ein solches Purpose-Statement in der Regel: Man

schaut sich die Aktivitäten der Organisation an und versucht diese möglichst edel zu verpacken.

### **Wofür in Marketing investieren?**

Der äußere Eindruck zählt, Entscheidungen sind nicht nötig – und Geschäfte, die Umwelt und Gesellschaft zerstören, laufen ungebremst weiter. Das sehen wir heute weiterhin in vielen Bereichen des Gesundheitswesens, der Bildung und zum Beispiel der Energiewirtschaft. Marketing, PR oder Lobbyisten feuern die Vertriebspipeline an. Millioneninvestments in diesen Bereichen sind die Voraussetzung für den Verkaufserfolg, wie wir dies von Consumer-Marken von *Nestlé* bis *Coca-Cola* seit Jahren kennen.

Betrachtet man eine Organisation jedoch als lebenden Organismus, entwickelt dieser eine eigene Dynamik und hat einen eigenen Purpose, den er in der Welt manifestieren möchte. Eine Vision vorzugeben ist somit nicht mehr nötig – die Aufgabe besteht darin, präsent zu sein und hineinzuspüren, wohin der evolutionäre Purpose der Organisation führt. »Go with the flow«, ist das Motto – man bewegt sich gemeinsam im Einklang mit der Organisation, eingebettet in ihre Umwelt.

### **Purpose erfordert immer Entscheidungen**

Diese Art von Purpose ist evolutionär – er ergibt sich organisch aus der Umwelt und passt sich dieser gleichzeitig und fortlaufend wieder an. Purpose wird somit zum wesentlichen Erfolgsfaktor der Transformation, die eine kontinuierliche Anpassungsfähigkeit und Agilität erfordert. Ein evolutionärer Purpose stellt die Organisation zudem vor eine Wahl: Man entscheidet sich bewusst dafür, manche Dinge zu tun und andere Dinge sein zu lassen. Lebendige Organismen lehnen Aktivitäten, die die Natur zerstören, radikal ab.

Organisationen, die dem Paradigma des lebendigen Organismus folgen, geben daher kaum Geld dafür aus, um Bedürfnisse zu schaffen, die es eigentlich nicht gibt. Sie arbeiten somit effizient und effektiv zugleich – mühelos und im Flow mit sich selbst. Sie haben kein Problem damit, transparent zu sein und ihren Kunden zu zeigen, wie ihre Produkte wirklich hergestellt werden und was sie bewirken – und können die vollen Kosten inklusive des Impacts auf die Umwelt und die Gesellschaft ausweisen, ohne Teile ausklammern zu müssen.

Wie finde ich nun als Manager:in den Purpose, zu dem es meine Organisation hinzieht? Frédéric Laloux rät Führungskräften dazu, mit der Frage zu verbleiben, was der wirkliche Purpose sein kann, und für sich herauszufinden, wie man sich entscheidet und mit dem Ergebnis umgeht.

## 4.8 Kokreativ Neues schaffen

Wenn wir mit Organisationen zusammenarbeiten, versuchen wir diesen Bezug zum Sinn und Zweck mit Mitteln der Kommunikation herzustellen, indem wir einen Raum schaffen, der die beschriebenen Qualitätskriterien für einen Austausch zu komplexen Themen erfüllt.

### Als Gastgeber psychologische Sicherheit schaffen

In der Tradition des »Art of Hosting« (Pogatschnigg 2021) – des Gastgeberens und Raumgebens für Austausch und Dialog – laden wir zu tief greifenden Gesprächen ein und vermitteln diese Praktik an Führungskräfte und Organisationen, um sie in die Lage zu versetzen, diese fortlaufend anzuwenden und zum Beispiel zum kontinuierlichen Beobachten des evolutionären Purpose im jeweiligen Verantwortungsbereich weiterzuentwickeln.

Meist beginnt es damit, Präsenz zu schaffen für das Hineinhören. Eine Selbstverständlichkeit? In einer von Multitasking und konkurrierenden Prioritäten dominierten Arbeitswelt der Führungskräfte nicht unbedingt. Eine Konversation von hoher Qualität erfordert volle Aufmerksamkeit und einen angstfreien, inspirierenden Raum – oft beschrieben mit dem Begriff der »psychologischen Sicherheit«.

Präsenz für diese Art von Gespräch zeigt sich in aktiver Teilnahme jenseits von Small Talk, dem passiven Abwarten des Meetingendes oder dem hitzigen Aufeinandertreffen unterschiedlicher Meinungen und Ansichten. Ein wichtiges Element ist das Zuhören, basierend auf einer offenen Haltung und der Neugier und Spannung auf das Ergebnis. Voraussetzung dafür: mit einer klaren Intention in jedes Purpose-Treffen hineinzugehen.

### Facilitierung als Führungsaufgabe

Kommunikative Räume erfordern ein Möglichmachen und ein Hindurchführen durch den Prozess – eingedeutscht mit dem Begriff »Facilitierung« umschrieben. Hierbei handelt es sich um eine Fertigkeit, die jeder Managerin und jedem Manager in einem komplexen Geschäft gut ansteht und zudem für Kommunikations- und HR-Manager:innen eine interessante Rolle darstellen kann, die sich auf eine postdigitale Arbeitswelt einstellen möchten. Gastgeber zu sein für diese Konversation geht jedoch über die reine Moderation hinaus: Es ist ein Akt der Führung und bedeutet, die Verantwortung dafür zu übernehmen, das »Gefäß« zu schaffen und zu halten, in dem eine Gruppe von Menschen gemeinsam ihre beste Arbeit leisten kann. Diese Art von Räumen ermöglicht es, dass Fantasie und Lösung ebenso wie Trauer und Konflikt präsent und produktiv sind.

## **Kokreation: Eine Gemeinschaft von Lernenden schaffen**

Kokreation wird somit einer guten Lösung für viele Probleme und Herausforderungen in einer komplexen Wirtschaft, wie sie viele Manager:innen heute zu erreichen versuchen. Kokreation hat viel mit organisationalem Lernen zu tun – von der Entwicklung, selbst »ein Lernender zu werden«, über eine »Gemeinschaft von Lernenden« bis hin zu einer »Gemeinschaft, die lernt«.

Sämtliche Entwicklungsschritte des Lernens sind wichtig. Aber die Gemeinschaft von Lernenden kann durchaus als Königsdisziplin des Lernens gesehen werden, in der sich die generative Kraft der Kommunikation entfaltet und in der völlig neue, bisher undenkbbare Lösungen entstehen. Ein kokreativer Raum schafft trotz konkurrierender Termine die freudige Spannung, die Aufmerksamkeit anzieht, Neugierde wachsen lässt, in der Zuhören Spaß macht und eine kreative Energie freisetzt, um gemeinsam zu experimentieren, sich zu vertrauen und Unterstützung inmitten von Unsicherheiten und Komplexitäten entstehen zu lassen. Ein Purpose, in den man in einer solchen Atmosphäre hineinhört und auf dem man seine Entscheidungen aufbaut, ist das, worauf man später zurückblickt und erkennt: Hier hat eine echte Wende stattgefunden.

### **4.9 Experimentieren und sich positiv irritieren lassen**

Ein besonderes Format für Kommunikationsräume, in denen kokreative Lösungen entstehen, sind systemische Aufstellungen. »Das kenne ich doch aus der Familientherapie«, mögen Sie jetzt sagen. Und vielleicht stellen Sie sich im gleichen Atemzug die Frage: »Was hat das mit meinem Business zu tun?« Nun gut: Bei Aufstellungen geht es ganz generell darum, Systeme zum Sprechen zu bringen und sich selbst in die Position des/der Zuhörer:in zu begeben, der/die neues entdecken und empathisch in komplexe Fragestellungen hineinhören möchte, sagt Prof. Dr. Georg Müller-Christ (2018) von der Universität Bremen.

Die Stufe des »schöpferischen Zuhörens« ermöglicht es, neue Dinge entstehen zu lassen – und genau dies ist am Wendepunkt des U gefragt, an dem wir uns mit dem höchsten Zukunftspotenzial verbinden. Eine Aufstellung versetzt uns in die Lage, unsere Überzeugungen und Hypothesen durch Beobachtungen zu hinterfragen und somit den Freiraum zu schaffen, um auf einem emotionalen Weg das Neue anzunehmen. Es entsteht eine »Mischung aus Bestätigung und Irritation«, aus der heraus wir unsere oft fixe mentale Landkarte, über die wir die Welt betrachten, erweitern und verändern können. Dies entspricht wiederum einem kokreativen Lernprozess, mit dem wir die Landkarte besser auf das komplexe Terrain, in dem wir uns bewegen, abstimmen.

## Mit systemischen Aufstellungen schnell für Klarheit bei komplexen Fragen sorgen

Aufstellungen lassen sich in vergleichbarer Intensität online per Videokonferenz durchführen, wie dies in Präsenz in einem physischen Raum möglich wäre. Als Ersatz für die Aufstellungsfläche dienen ein virtuelles Whiteboard oder komplett digitale Konstellationstools, die mit künstlicher Intelligenz arbeiten. Wir haben zahlreiche Purpose-Findungsprozesse auf diesem Weg begleitet – jeweils im komplexen Marktumfeld und stets mit Führungskräften und Organisationen, die bislang keine Erfahrungen mit Aufstellungen gesammelt hatten. Mit von der Partie waren zum Beispiel eine internationale Unternehmensberatung, die sich in einem schwierigen Marktsegment neu positionieren wollte, die Qualitätsmanager eines Pharmaunternehmens, die ihren Purpose als Führungsteam suchten, oder die Softwareentwickler:innen eines Technologiedienstleisters, die – in mehreren Ländern neu zusammengesetzt – eine gemeinsame Identität suchten, um sich über bereits etablierte agile Arbeitsweisen hinaus noch wirksamer auf den Kunden einzustellen.

### Tool: Purpose-Aufstellung

DIGITALE EXTRAS

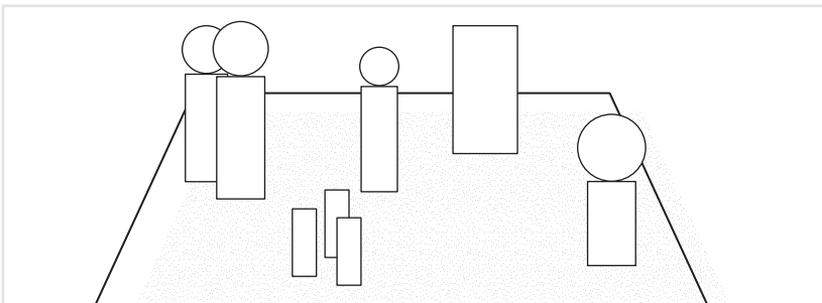


Abb. 28: Purpose-Aufstellung auf dem Systembrett

#### Wofür?

Das Purpose Listening in Form einer Aufstellung durchzuführen kann ein sehr hilfreicher Weg sein, um sich sowohl auf das Hinterfragen einzulassen als auch einen Wahrnehmungsraum zu schaffen, der die rationale Intelligenz einzelner Personen oder Teams bündelt und kollektive Intelligenz ermöglicht. Dies kann helfen, Purpose-Prozesse radikal zu vereinfachen und komplexe Fragen durch die entstehenden Bilder rasch zu vereinfachen und zu klären.

Durch Purpose-Aufstellungen erhalten auf den ersten Blick abstrakte Konzepte wie der evolutionäre Purpose, dessen Wirkmechanismen und die Kultur einer Organisation eine Stimme, indem diese durch Stellvertreter:innen repräsentiert werden.

Komplexe Situationen werden aus vielen Perspektiven betrachtet, um Irrtümer aus der Welt zu schaffen und Dynamiken ebenso wie blinde Flecken sichtbar zu machen. Somit kann sich eine Organisation durch Purpose-Aufstellungen Klarheit über ihr Zukunftspotenzial schaffen, wirksame Hebel erschließen, um dieses Potenzial zu erreichen, und sich somit im Flow in die Welt der Zukunft begeben. Durch die Platzierung von Elementen im Raum werden deren Positionen, so auch des Purpose und der Stakeholder der Organisation, ersichtlich. Dadurch lassen sich über Nähe und Distanz sowie die durch Repräsentant:innen zum Ausdruck gebrachten Empfindungen Spannungsfelder erkennen. Nähe ist harmonisch, Distanz dissonant.

### **Beispiel**

Ein Softwareanbieter mit rund 200 Mitarbeitenden hat sich zu einer Kulturtransformation entschlossen, um infolge einer neuen Strategie für das Geschäft einerseits den Kundenfokus zu schärfen und andererseits als Arbeitgeber attraktiv zu bleiben für neue Talente. In einem Workshop zum Finden der Intention für das Transformationsvorhaben legen die Mitarbeitenden drei Arbeitsbereiche fest: Arbeit am Purpose, um eine gemeinsame Zukunftsausrichtung zu finden, Klärung der Rollen und Verantwortlichkeiten in der Zusammenarbeit zwischen neuen Standorten und Sicherstellung einer Purpose-orientierte Umsetzung der Projekte durch Objectives & Key Results (OKRs). Nachdem die Ist-Erhebung von Purpose und Kultur durch Story Sourcing und Story Mapping (s. u.) abgeschlossen ist, entscheidet sich das Transformationsteam für ein Purpose Listening in Form einer Purpose-Aufstellung, um ein klares Zukunftsbild für die Organisation zu ermitteln, auf das der weitere Transformationsprozess ausgerichtet werden kann.

### **Worauf es ankommt**

Um eine Purpose-Aufstellung erfolgreich durchzuführen, ist es wichtig, einige Dinge zu beachten:

**Regel 1:** Bestimmen Sie eine:n Moderator:in, zu der/dem in der Gruppe ein Vertrauen herrscht, um einen kommunikativen Raum zu gestalten, der eine Öffnung auch für kritische oder unangenehme Dynamiken erlaubt.

**Regel 2:** Achten Sie in der Moderation darauf, dass pro Runde jeweils alle Elemente zu Wort kommen und aus der Reihenfolge der aufgerufenen Elemente eine Geschichte entsteht.

**Regel 3:** Das Hineinhören in die Elemente findet anhand von Fragen statt wie: Wie ist die körperliche Wahrnehmung des Elements? Wie beschreibt das Element sein Denken, Fühlen und Handeln? Wie beschreibt das Element seine Beziehung zu anderen Elementen? Ist es eher eine angenehme oder eine unangenehme Situation? Was fehlt? Gibt es noch etwas, das zu beachten ist?

**Regel 4:** Neben Ruhe und Konzentration kommt es auf eine klare Rollenverteilung und eine Vereinbarung zur Kommunikation an:

- Repräsentant:innen: Tauchen Sie in Ihre Rolle ein; betreten Sie den Raum ganz bewusst.
- Beobachter:innen: Hören Sie auf die Erkenntnisse, die sich aus dem Beobachten ergeben.
- Sprechen Sie der Reihe nach – dem jeweiligen Aufruf der Moderation folgend.
- Versuchen Sie neutral zu bleiben und entstehende Urteile und Wertungen auszusetzen.
- Achten Sie auf die Fragen, die sich Ihnen stellen.
- Konzentrieren Sie sich auf das, was wichtig ist.
- Verlassen Sie sich auf den Flow, der entsteht.

### Schritt für Schritt

#### Schritt 1 – Planung der Aufstellung:

1. Bestimmen Sie eine:n Moderator:in für die Aufstellung, der/die in der Regel auch den weiteren Ablauf der folgenden Punkte in die Hand nimmt.
2. Setzen Sie immer zuerst ein klares Ziel für die Purpose-Aufstellung. In unserem Beratungsprozess hat sich die Zielsetzung in Fragenform bewährt – zum Beispiel in Form einer »How Might We«-Frage (Stanford Crowd Research Collective 2021, in der Folge »HMW«), die es gleichzeitig erlaubt, eine bestimmte Perspektive auf eine Situation einzunehmen. Bei dieser Art von Fragen geht es darum, im übertragenen Sinne einen Samen zu pflanzen, aus dem organisch Zukunft entstehen kann. Die HMW-Frage im Rahmen einer Purpose-Aufstellung kann mehreren Zwecken dienen – zum Beispiel Positives verstärken, Negatives entfernen, das Gegenteil entdecken oder Annahmen hinterfragen. Eine Beispielfrage könnte lauten: »Wie könnten wir den Purpose der XY-Organisation relevant machen für die tägliche Arbeit?«
3. Legen Sie die für die Aufstellung benötigten Elemente fest. Diese können sowohl beteiligte Personen und Organisationen als auch abstrakte Elemente umfassen. Beispiele für oft verwendete Elemente für eine Purpose-Aufstellung sind:
  - **Personen:**  
CEO, Topmanagement, Mitarbeitende, Kunden, Journalisten
  - **Organisationen:**  
Politik, Gesellschaft, NGOs
  - **Abstrakte Elemente:**  
individueller Purpose, evolutionärer Purpose (u. U. gesplittet in die Elemente des Beitrags und der Wirkung), Kulturprinzipien und Werte wie »Kundenfokus« oder »Empathie«, konkrete Herausforderungen sowie das Element »Was fehlt«

4. Verteilen Sie die Rollen der Repräsentant:innen und Beobachter:innen – und besprechen Sie mögliche Hindernisse und Stolpersteine, die im Verlauf der Aufstellung zu erwarten sind.
5. Entscheiden Sie sich für die Aufstellungsform »offen« (Repräsentant:innen und Beobachter:innen wissen, welche Person welches Element vertritt) oder »verdeckt« (nur die Moderation kennt die Verteilung der Elemente), »virtuell« (über einen Videocall in Kombination mit virtuellem Whiteboard) oder »physisch«.

**Schritt 2 – Durchführung der Aufstellung:** Eine Purpose-Aufstellung hat zum Ziel, Klarheit über den evolutionären Purpose einer Organisation und der ihr zugehörigen Individuen zu gewinnen. Als Prozess zur Beschreibung einer Evolution haben wir in diesem Buch bereits die Theorie U kennengelernt. Diese eignet sich sehr gut, um den Ablauf eines solchen Purpose Listening zu beschreiben. Im Folgenden empfehlen wir eine Durchführung in drei Schritten, die sich an den Schritten des Sensing, Presencing und Prototyping der Theorie U orientiert:

- Raum 1 (45 Min.): Im ersten Raum erkennen Sie die heutige Situation an, wie sie ist. Die Elemente stellen sich so auf, wie sie die Ist-Situation wahrnehmen. Somit entsteht ein Wir-Raum mit Beziehungen auf Augenhöhe, in dem die aktuellen Spannungen sichtbar werden.
- Raum 2 (45 Min.): Ausgehend von der Konstellation in Raum 1 werden die Elemente nun gebeten, das Zukunftspotenzial sichtbar werden zu lassen: Wie stellt sich eine Zukunft dar, in der ein gemeinsames Verständnis von Purpose, Intention und Arbeitsprinzipien vorliegt? Die Elemente fragen sich, was es braucht, um das bestmögliche Ganze sein zu können – und wie eine Reise in diesen Zustand hinein ablaufen könnte.
- Raum 3 (45 Min.): Im anschließenden Prototyping-Raum geht es darum, die emergente Zukunft in Bausteinen sichtbar werden zu lassen. Wir haben gute Erfahrungen damit gemacht, diese kreative Phase direkt in einen Aufstellungssprint miteinzubauen und durch Ideationsmethoden zu unterstützen. Geeignete Methoden hierzu finden Sie beispielsweise in dem Lean-Startup-Rahmenwerk (Ries 2014).

**Schritt 3 – Review (30 Min.):** Schließen Sie ab mit einer Reflexion: Was in der Purpose-Aufstellung lief gut? Was lief nicht gut? Was werden wir beim nächsten Mal anders machen?

Ein virtuelles Whiteboard, anhand dessen Sie eine Purpose-Aufstellung durchführen können, haben wir als digitales Extra für Sie zusammengestellt.

**Rahmenbedingungen**

<b>Dauer:</b>	ca. 4–5 Stunden, je nach Vorbereitung der Session (bitte mit Timeboxing für die drei Aufstellungsschritte arbeiten)
<b>Format:</b>	virtuell (z. B. gemeinsames Arbeiten an einem Textdokument während einer Videokonferenz) oder persönlich in einem geeigneten Raum
<b>Teilnehmende:</b>	Team von mindestens 6–8 Mitgliedern (nach oben keine Grenze), um die Elemente sinnvoll auf Repräsentant:innen zu verteilen

**Der Zeit ein Stück voraus sein und das Zukunftspotenzial greifbar machen**

Von Teilnehmer:innen erhielten wir das Feedback, dass der entstandene Kommunikationsraum als sehr passend und hilfreich empfunden wurde – sowohl aus der Sicht der Repräsentant:innen, die im Rahmen der Aufstellung einzelne Elemente vertraten, als auch der Beobachter:innen, die sich in das Geschehen hineingezogen fühlten wie bei einem guten Spielfilm. Gleichzeitig werden die Elemente des Purpose sehr greifbar und durch eine Person mit ihren emotionalen Komponenten beschrieben. Dies gilt sowohl für den Beitrag (Contribution) des Einzelnen und eines Teams zum Ganzen als auch für die Wirkung (Impact) des Individuums und der Organisation auf die Stakeholder sowie Umwelt und Gesellschaft insgesamt.

In der Gesamtsicht entsteht ein neues, klares Bild der Zukunft – und wir erhalten gleichzeitig eine Vorstellung davon, wie der Weg ausgestaltet sein könnte, um in diese neue, emergente Zukunft einzutreten. Gerade bei virtuellen Konstellationen lässt sich dieser Weg anhand einer Videoaufzeichnung gut nachvollziehen, analysieren und zum Beispiel in eine schriftliche oder grafische Geschichte zusammenfassen.

In zeitlichen Iterationen lässt sich die Aufstellung in einer dann bereits wieder veränderten Organisationslandschaft wiederholen. Somit entsteht eine Fortsetzungsgeschichte, die ihrer Zeit immer einen Schritt voraus ist und somit Anpassungen im Handeln zulässt – ein »Sense & Respond«, aus dem sich praktikable Handlungen ableiten lassen.

**4.10 Vom Zuhören zum Handeln**

Wie genau lässt sich nun der evolutionäre Purpose in unternehmerische Aktivität umsetzen? Eine reflexhafte Antwort könnte lauten: ein Programm aufsetzen, das es erlaubt, den Purpose durch die gesamte Organisation hindurch auszurollen – begleitet

von einer kaskadierten Kommunikation, die alle Mitarbeitenden »abholt«. Das klingt logisch. Nur haben wir bereits eingangs in diesem Kapitel gesehen, dass Transformationsprogramme dieser Art nur in wenigen Fällen gelingen.

### **Erfolgsfaktor Wahrnehmung**

Woran liegt dies? Zu einem nicht unerheblichen Teil hat dies mit dem bereits weiter oben erwähnten Sensemaking zu tun. Ursprünglich von Karl E. Weick (1995) geprägt, gibt es in der Management- und Kommunikationsforschung inzwischen zahlreiche Projekte, die sich der Frage angenommen haben, wie Individuen und Organisationen komplexe Phänomene in sinnvolle Einheiten einordnen. Jörgen Sandberg und Haridimos Tsoukas (2020), zwei Forscher, die unter anderem an der Warwick Business School tätig sind, haben die Vielzahl von Studien aus den letzten Jahren systematisiert und eine Typologie von Sensemaking entwickelt, die sich für die Beantwortung unserer Frage, wie wir im Rahmen einer Transformation Platz für das Neue schaffen, eignen. Sie unterscheiden vier Formen der Wahrnehmung:

- Die immanente Form von Wahrnehmung, die bei Praktikern stark ausgeprägt ist. Der Fokus liegt auf der körperlichen Wahrnehmung, wenn Tätigkeiten im Flow stattfinden: Der Mensch geht in der Aktivität auf und hat ein Gefühl dafür, was im jeweiligen Moment zu tun ist. Von diesem Gefühl berichten zum Beispiel immer wieder Sportler oder Profis aus anderen Bereichen.
- Bei der zweiten Form von Wahrnehmung handelt es sich um ein »bewusst-teilnehmendes« Sensemaking, das eintritt, sobald eine Abweichung von der Norm besondere Aufmerksamkeit erfordert. Das Wissen aus der Routine kommt weiter zum Einsatz – und gleichzeitig ist das Verständnis gefordert, was nötig ist, um eine temporär auftretende Herausforderung zu bewältigen. Beispiel wäre ein Changeprozess, der den Status quo verändert, der jedoch mit bekannten Methoden bewältigt werden kann.
- Dem schließt sich eine »losgelöst-bewusste« Wahrnehmung an, die in außergewöhnlichen Situationen eintritt: eine Insolvenz, ein Wechsel an der Spitze des Unternehmens, eine Krise von nationaler oder internationaler Bedeutung: Die Welt ändert sich schlagartig, während Führungskräfte und Mitarbeitende zunächst in ihrem angestammten Arbeitsumfeld bleiben. In diesem Moment fokussiert sich das Sensemaking auf die kognitive Ebene. Wir beginnen die Situation neu zu betrachten – von außen, reflektierend, auf der Suche nach Mustern, verängstigt. Persönliche Erfahrungen der Vergangenheit gewinnen an Gewicht – gleichzeitig fragen wir uns, wie wir sein möchten. Vieles davon können wir in der Covid-19 – Pandemie wiederfinden.
- Eine vierte Form ist die gegenständliche Wahrnehmung, die eintritt, wenn Externe von außen die Situation beobachten. Dies trifft für Berater:innen ebenso zu wie für Finanzanalyst:innen oder Jurist:innen sowie weitere Stakeholder, die nicht Teil

des Unternehmens sind. Das diskursive Moment bleibt erhalten, wenn die Aufgabe darin besteht, Situationen zu erklären und daraus Rückschlüsse zu ziehen oder gar rechtliche Konsequenzen auszusprechen.

### Wahrnehmung erweitern – Transformation ermöglichen

Wie wirkt sich Sensemaking nun auf das Organisationgeschehen aus? Die Wissenschaftler Sandberg und Tsoukas gehen davon aus, dass das Veränderungspotenzial der verschiedenen Wahrnehmungsformen in der genannten Reihenfolge zunimmt. Für entscheidend in Bezug auf Transformation halten sie jedoch den Aspekt des organisationalen Lernens, der mit der »losgelöst-bewussten« Wahrnehmung einsetzt. Sprich: Aus der täglichen Arbeit heraus, so gekonnt und perfektioniert diese auch stattfinden mag, fällt es schwer, den Sprung nach vorn zu machen, in dem man von Bekanntem loslässt und etwas Neues entstehen lässt.

Im Verlauf einer Transformation können letztlich jedoch alle vier Formen des Sensemaking zum Einsatz kommen, wie im Folgenden am Beispiel des dänischen Unternehmens *Lego* dargestellt wird – ein Klassiker von der Jahrtausendwende, der immer wieder in wissenschaftlichen Studien zitiert wird (Lüscher/Lewis 2008). Die Entwicklung von Individuen und Organisationen findet seit jeher durch Lernen statt, das ist keinesfalls neu durch die Pandemie entstanden:

- Enormer Wettbewerbsdruck und stagnierende Märkte trieben das Management des Unternehmens *Lego* (losgelöst-bewusst) dazu an, neue Antworten zu finden. Den Ansatzpunkt fand das Board im Inneren: Es entstand der Vorschlag, von einer hierarchischen auf eine teambasierte Organisation umzustellen.
- Das mittlere Management kam daraufhin unter Druck und fühlte sich in der Zange: einerseits Ziel der Transformation, andererseits gleichzeitig auch Hebel für die Umsetzung. Sie machten sich (bewusst-teilnehmend) daran, das Konzept mit Leben zu füllen, indem sie Aufmerksamkeit auf die zusätzlich benötigten Fähigkeiten und Arbeitsmittel richteten.
- Immanentes Sensemaking half ihnen dabei, nach und nach ein Gefühl für die neue Arbeitsweise zu entwickeln – ein gemeinsames Verständnis, das Stabilität für die kommenden Jahre versprach.

## 4.11 Zur Lernreise aufbrechen

Inzwischen hat sich das Gesamtbild geändert. Wer geht heute noch davon aus, gut genug aufgestellt zu sein, um stabil durch die kommenden Jahre zu gehen? Wenn man den Medien Glauben schenkt: fast niemand. Selbst viele Technologie-, Pharma- und Logistikunternehmen, die gleichzeitig als Profiteure der Krise gehandelt werden,

berichten von großen Hürden, die es in den nächsten Jahren zu überwinden gilt: Investitionen in die Digitalisierung bewältigen, sich kundenzentrierter aufstellen, ein attraktiver Arbeitgeber für die Generation Z bleiben oder die psychologische Gesundheit der Mitarbeitenden langfristig erhalten, um nur einige zu nennen.

### **Selbstführung macht robust!**

Wir haben bereits an mehreren Stellen in diesem Buch betont, dass es in den kommenden Jahren vor allem darauf ankommen wird, Wege zu finden, gut mit den Anforderungen der Komplexität umzugehen. Frédéric Laloux (2014) nennt insgesamt drei »Durchbrüche«, die nötig sind, um in die Entwicklungsstufe *Petrol* und somit in den Zustand der Zukunftsfähigkeit zu kommen. Zwei davon haben wir bereits ausführlich beschrieben:

1. die Ganzheit, abgebildet in dem integralen Ansatz und der Sicht auf die vier Quadranten
2. den evolutionären Purpose, der gleichzeitig ein Gradmesser für alle Entscheidungen einer Organisation darstellt

Der dritte Durchbruch ist das Prinzip der Selbstführung – keineswegs eine neue Erfindung, sondern eine seit langer Zeit bekannte Art und Weise, in der das Leben in der Natur stattfindet: mit gerade genug Ordnung, um Energie in Organisationen zu bündeln – aber mit nicht so viel Struktur, dass die Anpassung und das Lernen verlangsamt werden.

Wir beobachten, dass gerade die Unternehmen und Organisationseinheiten, die sich schon vor der Krise mit Selbstführung beschäftigt haben und einem klaren Zweck folgen, auch in Krisensituationen besonders widerstandsfähig sind. Diese Teams und ihre Manager:innen haben sich bewusst mit der Frage auseinandergesetzt, welchen Beitrag sie als lebendiges System leisten und wie sie mit Natur und Umwelt, der Gesellschaft sowie ihren Kunden und Mitarbeiter:innen interagieren wollen. Lange Zeit wurden sie als »Schönwetterorganisationen« belächelt – nun zahlen sich geübte Eigenverantwortung und Anpassungsfähigkeit aus. Die Meeting- und Entscheidungsformate sitzen virtuell wie in Präsenz, die folgende Arbeit wird von den Rollenverantwortlichen autonom, aber in guter Kommunikation und mit hoher Verlässlichkeit umgesetzt. Somit läuft die Produktion weiterhin rund – und Spannungen werden, wann immer sie auftauchen, positiv geschätzt und abgearbeitet.

### **In Harmonie mit der Umwelt, aber unabhängig von Außeneinflüssen agieren**

Ob sich das eingeführte Arbeitssystem nun »Soziokratie«, »Soziokratie 3.0« oder »Holacracy« nennt, ist aus unserer Sicht nicht entscheidend – die unterschiedlichen Kon-

zepte von Selbstführung haben einige Gemeinsamkeiten, die hilfreich sind, um die individuelle und organisationale Entwicklung in Harmonie mit der Umwelt, aber weitgehend unabhängig von Außeneinflüssen zu gestalten:

- eine Struktur von Kreisen (anstatt Hierarchien), in denen sich Teams selbst organisieren
- ein Purpose, der sich auf alle Teams und Individuen Schritt für Schritt herunterbrechen lässt und somit zum Gradmesser für einzelne Entscheidungen wird
- Arbeiten in Rollen, die sich anhand der anstehenden Aufgaben strukturieren und denen klare Verantwortlichkeiten zugeordnet sind
- transparente Meetings, die auf Spannungen aufbauen und diese systematisch abarbeiten; Spannungen werden als positiv erachtet und ermöglichen fortlaufendes Lernen zwischen Rollen und Individuen
- Entscheidungen anhand des Konsentprinzips, das der jeweiligen Rolle die Entscheidungskraft gibt, andere Rollen nur bei einem drohenden Schaden widersprechen lässt und einem »jeder entscheidet mit« (Konsens) einen Riegel vorschiebt
- Anwenden des Pull-Prinzips: Nur dort, wo es einen Bedarf gibt, wird gehandelt oder auch investiert. Somit sind verordnete Programme ausgeschlossen, Verschwendung wird minimiert.

### Lernreise in kleinen Einzelschritten fortsetzen

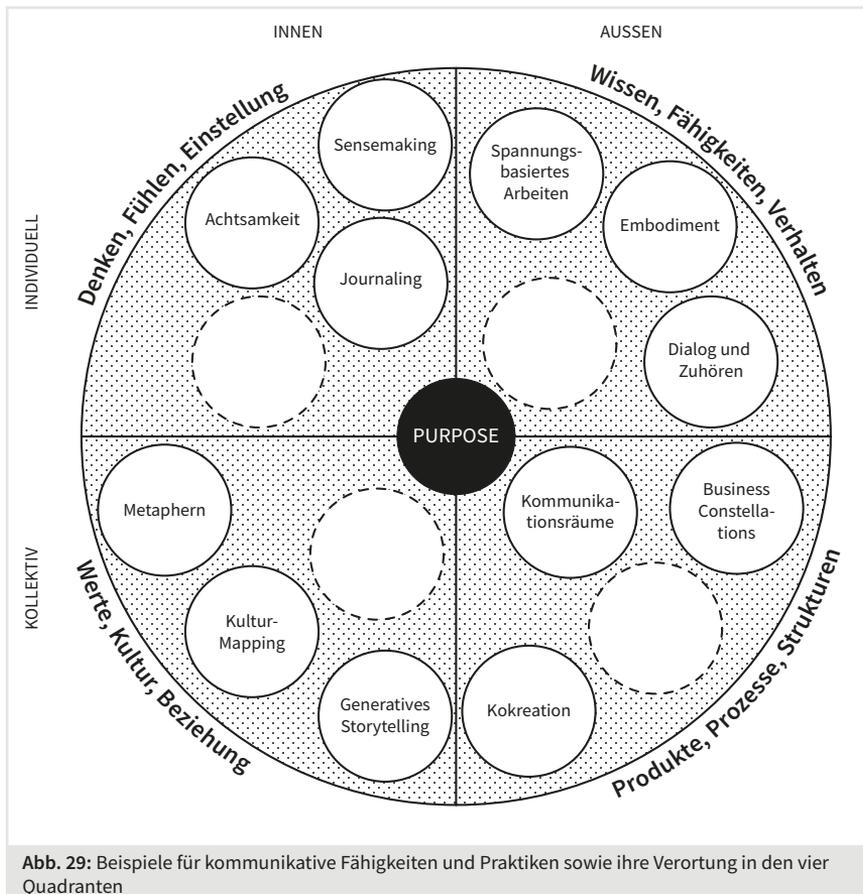
Nun ist es wichtig zu erkennen, dass etablierte Organisationen nicht von heute auf morgen den Hebel von »Hierarchie« auf »Selbstführung« umlegen können. Führungskräften, Teams und Unternehmen, die derzeit Druck verspüren oder befürchten, dass in ihrer Organisation etwas nicht rundlaufen könnte, sollten sich auf eine Lernreise in Richtung einer Organisation zu begeben, die sich als lebendiger Organismus betrachtet, an den Prinzipien der Natur orientiert sowie mit Leichtigkeit und Resilienz in die Zukunft aufbricht. Hierzu sind Prototypen nützlich, die zum Experimentieren einladen und in Iterationen Anpassungen ermöglichen.

## 4.12 Einladung zum Prototyping

Das Beispiel *Lego* (vgl. Kap. 4.10) hat gezeigt: Der Weg zu einer funktionierenden Organisation führt über das Lernen neuer Fähigkeiten und Praktiken – ein interaktiver Prozess, der in Kommunikationsräumen stattfindet. Gemeinsam haben wir zahlreiche Organisationen – von HR- und Kommunikationsteams über IT- und UX-Einheiten bis hin zu Topmanagementteams – auf ihrer Reise vom Loslassen alter Hierarchien und Arbeitsweisen hin zu einer »sinnvollen« und selbstbestimmten Zukunft begleitet.

## Fähigkeiten und Praktiken trainieren

In diesen Projekten haben sich Sets von Fähigkeiten und Praktiken herauskristallisiert, die für den Sprung in die jeweils folgende Stufe der Organisationsentwicklung relevant und hilfreich sind und somit beispielsweise einen fließenden Übergang von einer Maschinenorganisation (*Orange*) zum agilen Familienbild (*Grün*) und darauf aufbauend zum lebendigen Organismus (*Petrol*) ermöglichen. Die Fähigkeiten decken alle vier Quadranten des integralen Modells von Ken Wilber ab. Sie möchten direkt einsteigen und damit beginnen, erste Fähigkeiten zu trainieren?



Werfen Sie einen Blick auf die in diesem Buch vorgestellten Tools – jedes einzelne Tool eignet sich, um die in komplexen Umgebungen erforderlichen Fähigkeiten zu trainieren. In Summe ergeben sie die Grundlage für eine umfassende Transformationsreise, bei deren individueller Ausgestaltung die Autor:innen Sie gern unterstützen!

## Zuerst die niedrig hängenden Früchte ernten

An dieser Stelle möchten wir Ihnen einige »niedrig hängende Früchte« vorstellen und ans Herz legen, diese einfach bei Gelegenheit zu pflücken. Sie werden damit noch nicht Ihre gesamte Organisation transformieren, aber ein gutes Gespür dafür entwickeln, wie sich Purpose und Selbstführung anfühlen. Starten Sie doch gleich mit neuen Formaten für Meetings und Entscheidungen!

### Tool: Meetings und Entscheidungen

DIGITALE EXTRAS

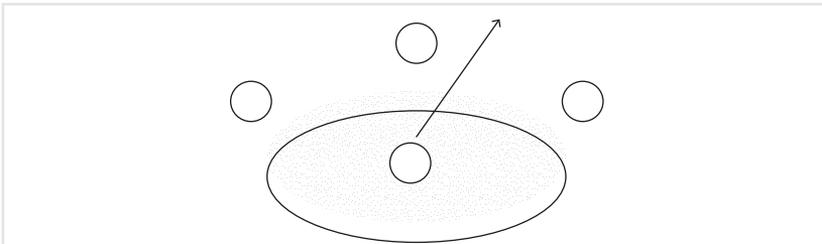


Abb. 30: Meetings: Vom Zeitfresser zum Entscheidungsmotor

#### Wofür?

Ein Problem in vielen Organisationen ist die Überlastung der Mitarbeitenden durch zu viele Meetings: Sie sehen Meetings oft als Zeitfresser Nummer eins, da die Dauer der Besprechungen, die Zahl der Teilnehmer:innen, die Qualität der getroffenen Entscheidungen und die Brauchbarkeit konkreter Ergebnisse oft in keinem gesunden Verhältnis stehen. Wenn wir in Betracht ziehen, wie viel Zeit gerade Führungskräfte in Meetings verbringen – *Kununu Engage* (2018) geht davon aus, dass Führungskräfte im Durchschnitt rund 60 Prozent ihrer Arbeitszeit ausschließlich in Meetings sitzen –, wird schnell klar, warum es sich lohnen kann, bei Meetings anzusetzen. Gar 70 Prozent der Führungskräfte geben an, dass unproduktive Meetings ein Hauptgrund für ihren chronischen Zeitmangel sind.

#### Beispiel

Die Mitarbeitenden des Kommunikationsteams eines Finanzdienstleisters klagen seit längerer Zeit über ein zunehmendes Arbeitspensum, das nicht durch wachsende Personalressourcen ausgeglichen wird. Gleichzeitig wird die Führungskraft als »Flaschenhals« genannt, da sie unter Zeitmangel leidet und anstehende Entscheidungen oft nicht zeitnah genug treffen kann – eine Situation, wie wir sie in vielen Teams größerer und kleinerer Unternehmen antreffen. Eine erste SWOT-Analyse (SWOT = Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) ergibt, dass das Team Meetings als ineffizient empfindet – teilweise sogar als Grund dafür, dass Einzelne ihre Aufgaben nicht schaffen. Einige sind der Meinung, dass Meetings

dem Teamzusammenhalt schaden und die Führungskraft mehr Aufgaben abgeben müsste. Auch stellt sich heraus, dass einige Mitarbeitende bei Meetings nicht konzentriert bei der Sache sind und nebenher andere Aufgaben erledigen.

#### **Worauf es ankommt**

Meetings leben von der Kommunikation, die in ihnen stattfindet. Sie spielen bei fast jedem unserer Beratungsprojekte eine zentrale Rolle, sodass wir auf einem sehr breiten Erfahrungsschatz aufbauen. Daher können wir Ihnen einige Meeting- und Entscheidungsformate empfehlen, die sich in einem komplexen Umfeld meist sehr gut eignen, um den Zeitkillern Einhalt zu gebieten und die Teammoral zu steigern. Im oben beschriebenen Beispiel des Kommunikationsteams konnte das folgende Meetingsystem sogar den geplanten Newsroom ersetzen und die Zusammenarbeit von Grund auf neu gestalten.

**Tactical Meeting:** Tactical Meetings können unserer Erfahrung nach eine Vielzahl von Routinemeetings und Einzelgesprächen mit Mitarbeiter:innen ersetzen. Sie stammen aus dem Holacracy-System (Robertson 2016) und sind auf die operative Arbeit eines Teams ausgerichtet. Ihr Zweck ist es, Probleme, die kürzlich aufgetaucht sind, zu sortieren und Hindernisse zu beseitigen, damit die Arbeit vorwärts gehen kann. Die Treffen finden in einem regelmäßigen Rhythmus statt, basierend auf den Bedürfnissen des Teams (meist wöchentlich). Die Tactical Meetings folgen einem strukturierten Prozess und werden von einem Moderator oder einer Moderatorin abgehalten, der/die aus dem Team für diese Rolle bestimmt wird.

**Konsententscheidungen:** Modelle der integrativen Entscheidungsfindung basieren auf dem Konsentprinzip – einer Alternative zu dem gerade in agilen Organisationen verbreiteten Konsens. Konsent taucht in mehreren Organisationssystemen auf, wie zum Beispiel der Soziokratie 3.0 (Cumps 2019). Hierbei steht nicht eine für alle perfekte Lösung im Vordergrund, sondern eine, die für den Moment am sinnvollsten ist. Konsent beinhaltet die Integration verschiedener Ideen, bis eine machbare Lösung erreicht ist. In Kurzform erklärt funktioniert es so, dass eine Person ein Problem vorbringt und eine Lösung vorschlägt und dann allen anderen die Möglichkeit gibt, Fragen zu stellen, Feedback zu geben und Einwände zu erheben, wenn die vorgeschlagene Lösung tatsächlich neue Probleme verursachen würde. Wenn es einen solchen Einwand gibt, arbeiten die Parteien zusammen, um eine Lösung zu finden, die das ursprüngliche Problem löst, ohne neue Probleme zu verursachen.

**Review-Meetings:** Sogenannte Sprint-Reviews stammen aus Welt des agilen Arbeitens (Schwaber 1995). Der Zweck des Review-Meetings besteht darin, das Ergebnis eines Sprints oder einer Iteration zu überprüfen und zukünftige Anpassungen zu bestimmen. Das Team diskutiert die Ergebnisse seiner Arbeit mit

den wichtigsten Stakeholdern und es findet ein Austausch zum Fortschritt in Richtung des Projektziels statt. Während der Veranstaltung überprüfen das Team und die Stakeholder, was im Sprint erreicht wurde und was sich in ihrem Umfeld verändert hat. Basierend auf diesen Informationen arbeiten die Teilnehmer gemeinsam daran, was als Nächstes zu tun ist. Das Review-Meeting ist eine Arbeitssitzung und keine Powerpoint-Veranstaltung.

### Schritt für Schritt

Die Schritte für die einzelnen Meetingformate werden im Folgenden pro Meetingformat beschrieben:

#### Tactical Meeting

- Check-in: Sprechen Sie an, was Ihre Aufmerksamkeit beansprucht!
- Checkliste (optional): Wiederkehrende Aufgaben werden als »erledigt« oder »nicht erledigt« gekennzeichnet.
- Metriken (optional): Jede Rolle berichtet über den Stand der aktuellen Kennzahlen – ohne diese weiter zu diskutieren.
- Projekt-Updates: Der Moderator fragt jede Rolle nach wichtigen Updates – auch hier sind allenfalls Klärungsfragen erlaubt.
- Spannungen: Diese bilden den Kern der Tactical Meetings, die somit das »spannungsbasierte Arbeiten« aus Kapitel 3 aufgreifen. Der Moderator sammelt Spannungen, schreibt diese in ein bis zwei Stichworten auf und erstellt eine Agenda – erneut: keine Diskussion.
- Spannungen abarbeiten: Der Moderator fragt jede Person, die eine Spannung eingebracht hat, was sie braucht. Die Inhaber von Spannungen beziehen optional weitere Personen oder Rollen mit ein. Zu jeder Spannung wird ein nächster Schritt festgehalten. Die Spannungsinhaber bestätigen, dass sie bekommen haben, was sie brauchen.
- Check-out: Kurze Reflexion, was im nächsten Meeting verbessert werden kann – wiederum keine Diskussion.

#### Konsentscheidungen

- Check-in: Werden Sie präsent für die anstehenden Entscheidungen.
- Agenda: Im Falle von mehreren anstehenden Entscheidungen baut der/die Moderator:in eine Agenda auf. Pro Entscheidungspunkt folgen die nächsten Schritte.
- Vorschlag: Der Vorschlagende beschreibt seine Spannung und unterbreitet seinen Vorschlag für die Entscheidung.
- Klärungsfragen: Die Teilnehmenden erhalten durch die/den Moderator:in die Möglichkeit, Fragen zu stellen, um den Vorschlag besser zu verstehen.
- Reaktionsrunde: In der durch die Moderation angegebenen Reihenfolge reagieren alle Teilnehmenden auf den Vorschlag, ohne diesen zu diskutieren.

- Anpassungen (optional): Der Vorschlagende erhält die Möglichkeit, seinen Vorschlag anzupassen.
- Einwandrunde: Die Moderation fragt in der gleichen Reihenfolge wie zuvor nach »validen« Einwänden – Einwände sind dann valide, wenn sie Aspekte enthalten, die klarmachen, dass das Team Schaden nehmen würde, wenn es den aktuellen Vorschlag umsetzt.
- Entscheidung: Falls kein valider Einwand eingebracht wird, ist der Vorschlag angenommen; bei validen Einwänden wird der Vorschlag so verändert, dass sowohl der Einwand als auch die ursprüngliche Spannung gelöst werden. Die Einwandrunde wird wiederholt.
- Check-out: Kurze Reflexion, was im nächsten Meeting verbessert werden kann – wiederum keine Diskussion.

### **Review-Meeting**

- Der Auftraggeber für ein Projekt bringt die Stakeholder zum Review-Meeting zusammen: alle Teammitglieder, Coaches, externe Partner, Kunden, Vertreter:innen anderer Teams, die an dem Projekt mitarbeiten, Vertreter:innen des Managements.
- Der Moderator erklärt die Ziele des Meetings und die Regeln für die Zusammenarbeit während des Meetings.
- Ergebnisse: Der Auftraggeber berichtet über erledigte und nicht erledigte Aufgaben.
- Demo: Teammitglieder zeigen ihre Arbeitsergebnisse aus der aktuellen Iteration anhand folgender Fragen:
  - Was lief gut?
  - Wo gab es Probleme?
  - Wie wurden die Probleme gelöst?
- Einschätzung: Die anderen Stakeholder geben jeweils Feedback anhand folgender Fragen:
  - Was gefällt mir gut?
  - Was sollte verändert werden?
  - Wo gibt es Verbesserungspotenzial?
- Freigabe: Der Auftraggeber entscheidet, welche Projektmodule für die Kunden freigegeben werden und welche über das Backlog in eine weitere Iteration gehen.
- Roadmap: Der Auftraggeber gibt einen Ausblick auf die nächste Iteration und den weiteren Projektverlauf. Wir empfehlen hierfür die Nutzung von Objectives & Key Results, die in diesem Buch (in Kap. 4.5) als separate Methode vorgestellt werden.

### **Templates für die Meetingformate**

Für alle beschriebenen Meetingformate finden Sie Templates in Form von virtuellen Whiteboards in den digitalen Extras zu diesem Buch.

**Rahmenbedingungen**

- Dauer:** Tactical Meeting: 60 Minuten  
Konsententscheidung: Rechnen Sie mit 30 Minuten pro Entscheidung.  
Review-Meeting: 60 – 120 Minuten, je nach Umfang des Projekts
- Format:** virtuell (z. B. gemeinsames Arbeiten am virtuellen Whiteboard während einer Videokonferenz) oder persönlich in einem geeigneten Raum
- Teilnehmende:** siehe jeweilige Beschreibung des Meetingformats

### 4.13 Wenn kein Rollout – was dann?

Hat Ihnen das Prototyping Spaß gemacht? Dann sind Sie nun bestimmt schon gespannt darauf zu erfahren, wie sich die Lernreise fortsetzt.

#### Wie ein »Lean Startup« vorgehen

Bei den Transformationen, die wir begleiten durften, hat sich eine Vorgehensweise in drei Schritten bewährt: Build – Measure – Learn. Diese entstammt dem sogenannten Lean-Startup-Prozess (Ries 2014): Anstatt eine Transformation anzukündigen und anschließend in die Organisation auszurollen, starten Sie bei diesem Ansatz mit Hypothesen, die Sie gemeinsam mit Ihrem Team erarbeiten. Über diesen Weg ermitteln Sie, wo der Schuh wirklich drückt, welche Emotionen die Transformation treiben und welche Fähigkeiten hilfreich sein können, um auf die Emotionen einzugehen. Danach folgen die drei Schritte Build – Measure – Learn.

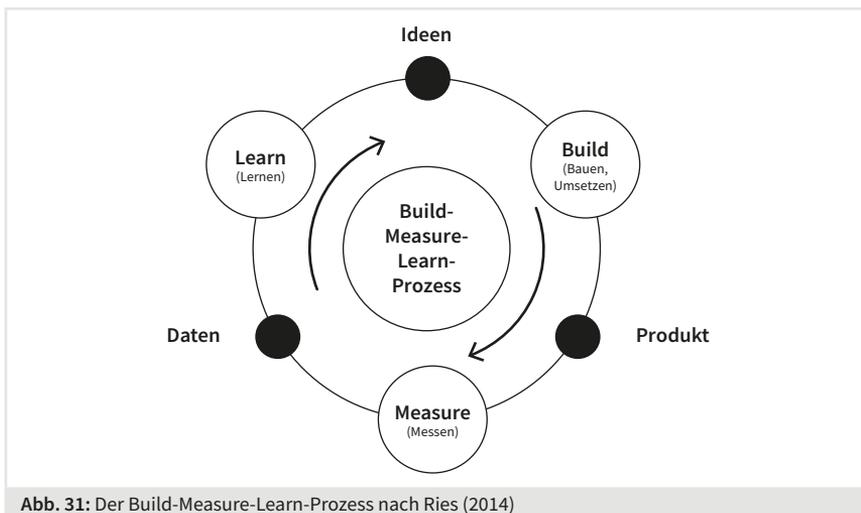


Abb. 31: Der Build-Measure-Learn-Prozess nach Ries (2014)

### **Build**

Ihr Ziel ist es hier, ein sogenanntes Minimum Viable Product (MVP) einer Fähigkeit zu erstellen – das kleinstmögliche Produkt, mit dem Sie Ihre Hypothese testen können.

Es könnte ein Training im Kreis der Botschafter der Transformation sein. Es könnte ein Storyboard oder ein Video sein, das veranschaulicht, was Sie erreichen wollen. Welches MVP Sie auch immer wählen, es muss gerade genug Kernfunktionen zeigen, um das Interesse der Early Adopters zu wecken – der Personen, die später als Multiplikatoren in die Organisation hinein dienen.

### **Measure**

Hier messen Sie die Ergebnisse, die Sie in der Build-Phase erhalten haben. Wie vergleicht sich das, was tatsächlich passiert ist, mit Ihrer Hypothese? Gibt es genügend Interesse an der gewählten Fähigkeit, um sie weiterzuentwickeln? Zeigen die Daten, dass die Transformation genügend Zustimmung findet?

### **Learn**

Nun gibt es zwei Wege nach vorn:

- **Dranbleiben:** Ihre Hypothese war richtig, also entscheiden Sie sich, mit den gleichen Fähigkeiten weiterzumachen. Sie wiederholen die Feedbackschleife, um Ihren Ansatz kontinuierlich zu verbessern und zu verfeinern.
- **Umschwenken:** Das Experiment hat Ihre Hypothese widerlegt, aber Sie haben dennoch wertvolle Erkenntnisse darüber gewonnen, was nicht funktioniert. Sie können zurücksetzen oder Ihren Kurs korrigieren und die Schleife wiederholen, indem Sie das Gelernte nutzen, um neue Hypothesen zu testen und andere Experimente durchzuführen.

### **In Iterationen weiter transformieren**

Die Learn-Phase eignet sich sowohl dafür, den Kreis der Teilnehmer über die Early Adapters hinaus zu erweitern, als auch dafür, weitere Fähigkeiten in die Organisation hineinzutragen, wenn das Feedback den Bedarf daran zeigt. Schrittweise, zum Beispiel in Quartalsiterationen, können Sie auf diesem Weg die gesamte Organisation transformieren, mit einem hohen Wirkungsgrad und stets am Puls der Mitarbeitenden.

Starten Sie sofort mit ersten Experimenten – oder lesen Sie weiter im nächsten Kapitel, wie die bisherigen Themen aus diesem Buch in den Kulturquadranten münden und damit Kultur insgesamt messbar und gestaltbar wird!

# Kommunikation neu denken – warum jetzt?

Die Corona-Pandemie hat vielen die Augen geöffnet. Von der Teamleiterin bis zum CEO wird klar, dass ein grundlegend neues Verständnis von Kommunikation gefragt ist, um in der wachsenden Komplexität erfolgreich zu bleiben. Denn der Alltag einer Führungskraft erfordert zunehmend, sich mit den nicht sichtbaren Bereichen ihrer Organisation zu beschäftigen: Sie ist gefordert einen aktiven Beitrag zur Sinnfindung zu leisten. Erfahren Sie in diesem Buch, wie Ihnen das gelingen kann!

Begeben Sie sich auf eine Lernreise in eine neue, integrale Welt. Starten Sie ein Selbstlernprogramm, das inspiriert und Wege zeigt, wie Sie mit wachsender Komplexität zunehmend in den Flow kommen. Entdecken Sie ein Kommunikationsmodell, in das Sie sich selbst einordnen können und holen Sie sich mit den Skills und Methoden, die es zu entwickeln gilt, einen Leitfaden an die Hand.

- > **Über den individuellen Purpose zu mehr Sinn bei der Arbeit**
- > **Konflikte für Entwicklung nutzen**
- > **Wertschätzend kommunizieren – Lösungsräume eröffnen**
- > **Qualität von Konversationen neu denken**
- > **Narrative – wie Unternehmenskulturen ticken**
- > **Persönliche Standortbestimmung**
- > **Mit zahlreichen Tools und Übungen zum direkten Einsatz**
- > **Inkl. Vorlagen für virtuelle Whiteboards, Detailbeschreibungen u.v.m. zum Download**



€ 39,95 [D]  
ISBN 978-3-648-15640-7  
Bestell-Nr. 10686-0001  
[www.haufe.de](http://www.haufe.de)

**HAUFE.**