

Wirtschafts- psychologie aktuell

Zeitschrift für
Personal und Management

Schwerpunkt

Digital, agil, innovativ



Warum New Work weder Geheimwaffe noch Allzweckmittel ist

Welchen ideologischen Einflüssen agile Reformationen unterliegen

Warum akademische Gründerteams häufig scheitern

Wo die Chancen und Grenzen des Holacracy-Konzepts liegen

Wie man digitale Führungskompetenz valide messen kann

Forum

Warum klassische Mitarbeitergespräche noch gefragt sind

Wie Schüco Vertriebsmitarbeiter von Compliance überzeugt



*Wilhelm Schilling,
Diplom-Psychologe,
Vorsitzender des Vorstands der Sektion
Wirtschaftspsychologie im Berufsverband Deutscher
Psychologinnen und Psychologen e. V.,
wilhelm.schilling@
wirtschaftspsychologie-bdp.de*

Liebe Leserinnen und Leser,

der neueste Trend aus den USA heißt Blitzscaling. Ignoriere deine Kunden, umarme das Chaos, und wachse schnell zu einem tollen Tech-Unternehmen – so beschreibt Reid Hoffman, Mitgründer von LinkedIn und Erfinder von Blitzscaling, seinen neuen Ansatz. Statt Effizienz zählt nur noch Geschwindigkeit. Die Digitalisierung macht's möglich. Neue Technologien können heute in rasendem Tempo ganze Branchen umkrempeln oder zerstören. Etablierte Firmen ringen ums Überleben und suchen ihr Heil in Innovationen und Veränderungen ihrer Arbeitsweise. Das Zauberwort heißt Agilität und steht für flexibles, proaktives und initiatives Agieren. Doch das funktioniert nur ohne starre Strukturen und Hierarchien und mit selbstverantwortlichen Mitarbeitern, die gemeinsam im Team den Erfolg des Unternehmens sichern.

Dafür steht New Work. Doch der Begriff ist längst zur Worthülse verkommen, mit der Softwarehersteller, Berater und Coaches ihre Produkte und Dienste anpreisen. New Work sei weder eine Geheimwaffe noch ein Allzweckmittel, schreibt der Psychologe Markus Väth, und das Konzept passe auch nicht für jedes Unternehmen. Mit dem Grundgedanken des Philosophen und Erfinders Frithjof Bergmann hat New Work heute kaum mehr etwas zu tun. Denn die Basis war ein Gesellschaftskonzept, bei dem Menschen ihre meist unbefriedigende Lohnarbeit reduzieren und den Rest der Zeit einer persönlich befriedigenden Tätigkeit nachgehen sollten, die ihren eigenen Stärken und Bedürfnissen entspricht. Kein Wunder, dass Bergmann vor Kurzem in der Zeitschrift „Personalmagazin“ kritisierte: „Für viele ist New Work etwas, was Arbeit ein bisschen reizvoller macht, quasi Lohnarbeit im Minirock.“

Für mehr Attraktivität soll in vielen Organisationen auch das spontane Feedback der Mitarbeiter untereinander sorgen. Statt des jährlichen Mitarbeitergesprächs gibt es Instant-Feedback, und wer besonders viele Punkte von seinen Kollegen erhält, wird von der Personalabteilung entsprechend gut beurteilt. Das Problem: Hier wird Feedback, das eigentlich ein Lob ist, in formale Urteile transformiert – mit allen unterschiedlichen psychologischen Konsequenzen. Wie wichtig die Differenzierung dieser Konzepte ist und wie fatal ihr unreflektierter Einsatz sein kann, beschreibt der Organisationspsychologe Professor Armin Trost.

Psychologische Herausforderungen sind auch ein Grund, warum an den Universitäten entwickelte technologische Innovationen in Deutschland nur selten zu erfolgreichen Firmengründungen führen – trotz unzähliger Förderprogramme. Wie sich Technologien und Teams dabei häufig im Weg stehen, untersuchten Wissenschaftler der Technischen Universität München. Sie fanden heraus, dass es oft an der Professionalisierung teaminterner Prozesse mangelt.

Digital, agil, innovativ – Unternehmen, die den neuen Prämissen folgen, sollten eines nicht vergessen: den Menschen und seine ihm ureigene psychologische Ausstattung.

Ihr

Inhaltsverzeichnis

3 Editorial

6 News + Trends

Forum

K. Lotte, G. Kaßmann

9 Compliance aus Überzeugung: Innovatives Workshop-Konzept für den Vertrieb

Bei Schüco International ist Compliance Teil des Change-Managements. Compliance und externe Change-Experten arbeiten mit dem Vertrieb im Team.

G. R. Hossiep, P. Frieg, A. Land

13 Unter vier Augen: Klassisches Mitarbeitergespräch bleibt wichtiges Führungsinstrument

Trotz aller Veränderungen ist das Mitarbeitergespräch bei 97 Prozent der Unternehmen noch gängige Praxis und genießt hohe Akzeptanz. Das zeigt eine aktuelle Befragung der 820 größten Unternehmen im deutschsprachigen Raum.

G. Dreisbach

17 Zwischen Stabilität und Flexibilität – wie Belohnungen unser Verhalten beeinflussen

Mithilfe von Belohnungen soll ein Verhalten motiviert oder optimiert werden. Sie können aber auch nachteilige Effekte haben. Ein Überblick über wichtige Wirkmechanismen.

P. Bernatzeder

21 Wohlbefinden am Arbeitsplatz – ein strategischer Erfolgsfaktor für hohe Leistungskraft

Wer sich an seinem Arbeitsplatz wohlfühlt, ist kreativer und produktiver. Doch es ist schwer, das Wohlbefinden der Mitarbeiter in ein strategisches Konzept zu packen.

**Nutzen Sie auch die App von
Wirtschaftspsychologie aktuell:**

- Ausgabe herunterladen und offline lesen
- Volltextsuche innerhalb einer Ausgabe
- Im Jahres-Abo inklusive digitalem Heftarchiv

➔ www.wirtschaftspsychologie-aktuell.de/app/



Titelfoto: Jesusanz/stockphoto
Foto diese Seite: Jay Yuno/stockphoto

Schwerpunkt

Digital, agil, innovativ

Die immer rasanteren und tief greifenderen Änderungen in der Wirtschaft erfordern neue Denk- und Arbeitsweisen in den Unternehmen, bei Mitarbeitern und Managern. Was steht hinter dem Modell einer agilen Unternehmenskultur, und welche Dimensionen umfasst es? Und was bewirkt eine agil erlebte Organisation bei den Mitarbeitern? Was sich hinter dem Begriff „digitale Führungskompetenzen“ verbirgt, ist meist nicht definiert. Eine Kurzskaala versucht, das Konstrukt zu messen. Einer der neuen Ansätze zur Selbstorganisation ist das Regelwerk der Holacracy, das in Zeiten komplexer und rapider Veränderungen die Anpassungsfähigkeit der Organisation steigern soll. Aber was davon ist wirklich nützlich? Und wo liegen die Fallstricke? Ideen der integralen Organisationsentwicklung sind derzeit en vogue. Doch wer genauer hinschaut, stellt fest, dass die zugrunde liegenden Denkgebäude auch stark von ideologischen Einflüssen geprägt sind.

M. Väth

27 New Work – weder eine Geheimwaffe noch ein Allzweckmittel

Der Begriff New Work wird inzwischen inflationär eingesetzt. Da fällt es schwer, noch einen Überblick zu behalten, was wirklich etwas taugt. Dazu kommt, dass das Konzept gar nicht für jedes Unternehmen passt.

P. Jiménez, M. Höfer, A. Lepold

33 Agilität – Leidenschaft, die kein Leiden schafft
Beschleunigung, aber auch besonders Unsicherheit, Komplexität, Mehrdeutigkeit und Instabilität sind Begriffe, mit denen die heutige Arbeitswelt immer öfter umschrieben wird. Dabei möchten viele Unternehmen ihren Gewinn maximieren – doch wo bleiben die Mitarbeiter?

38 Standpunkt

A. Ebert

Agile Reformation – von der Systemtheorie zur Holacracy

Neuere Systemtheorien und die Ideen der integralen Organisationsentwicklung kennzeichnen große Strömungen der Organisationsentwicklung. Wer genauer hinschaut, stellt jedoch fest: Bei den zugrunde liegenden Denkgebäuden handelt es sich mehr um Konfession als um Profession. Bringt solch ideologischer Rückenwind wirklich eine bessere Organisationsentwicklung?

A. Trost

43 Feedback, Urteil oder Lob? Die Krux der psychologischen Dynamik

Statt aufs jährliche Mitarbeitergespräch setzen immer mehr Unternehmen auf der Suche nach mehr Agilität stärker auf Feedback. Dabei herrscht oft Unklarheit über die unterschiedlichen psychologischen Mechanismen von Feedback, formalen Urteilen und Lob.

L. M. Fastenroth, M. Knappstein, W. Jochmann

**48 Digitale Führungskompetenz – eine neue Kurzska-
la hilft bei der Messung**

Vor dem Hintergrund zunehmender Digitalisierung sind digitale Führungskompetenzen gefragt. Was sie jedoch genau auszeichnet, bleibt oft vage. Eine Kurzska-
la im Kienbaum Leadership Compass versucht, das Konstrukt zu messen.

R. Sattari, N. Breugst, H. Patzelt

**53 Innovationen aus der Wissenschaft – psychologi-
sche Hindernisse für akademische Gründungsteams**

Während technischer Fortschritt aus Forschung und Entwicklung floriert, bleibt der unternehmerische Technologietransfer aus Universitäten auf dem freien Markt trotz vielfältiger Förderprogramme hinter den Erwartungen zurück. Welche Herausforderungen verbergen sich hinter Ausgründungen aus der Wissenschaft? Wie stehen sich Technologien und Teams im Weg? Und welche Rolle spielt dabei die Psychologie?

K. M. Schertler

**57 Chancen und Grenzen von Holacracy – ein
Erfahrungsbericht**

Es gibt viele Wege nach Rom. Das gilt auch für New Work. Wer sich Selbstorganisation als Ziel gesetzt hat, wird unweigerlich auch mit dem Holacracy-Regelwerk in Berührung kommen. Doch was davon ist wirklich nützlich? Und wo liegen die Fallstricke?

62 Buchtipps

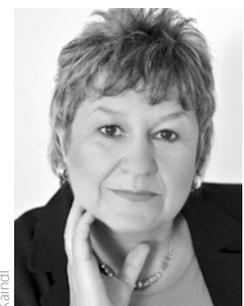
64 Profil

65 Vorschau

65 Impressum

66 Veranstaltungen

*Bärbel Schwertfeger,
Diplom-Psychologin,
Chefredakteurin*



Kraindl

*Isabel Nitzsche,
Diplom-Journalistin,
M. A. phil.,
Redaktionsleiterin*



Müller

Chancen und Grenzen von Holacracy – ein Erfahrungsbericht

Es gibt viele Wege nach Rom. Das gilt auch für New Work. Wer sich Selbstorganisation als Ziel gesetzt hat, wird unweigerlich auch mit dem Holacracy-Regelwerk in Berührung kommen. Doch was davon ist wirklich nützlich? Und wo liegen die Fallstricke?

Ich gebe zu, die Lektüre hat in mir etwas ausgelöst. Die Rede ist von „Reinventing Organizations“. Frédéric Laloux' Werk lief mir im Sommer 2015 über den Weg und offenbarte eine Vielfalt an Organisationsdesigns und Führungsstilen, die mich schlichtweg faszinierte. Erinnerungen an die Lektüre von Ricardo Semlers Praxisbericht „Das Semco-System – Management ohne Manager“ (1993) knapp 20 Jahre früher wurden wach. Und der Wunsch, tiefer in das Thema einzusteigen, führte kurz darauf zu Brian Robertsons Buch „Holacracy“ (2016).

Was deckt Holacracy ab? Und was nicht?

Holacracy ist ein Selbstorganisations-Regelwerk. Das Versprechen: die Wertschöpfungskraft gerade in Zeiten komplexer und rapider Veränderungen sicherzustellen, indem die Anpassungsfähigkeit der Organisation gesteigert wird. Die sieben wichtigsten Aspekte des Holacracy-Regelwerks:

- **1. Rollen:** Dreh- und Angelpunkt ist die Differenzierung zwischen Rolle und Mensch (der die Rolle ausübt). Das Holacracy-Regelwerk fokussiert ausschließlich auf das optimale Zusammenspiel der Rollen und sorgt für Klarheit. So erhalten beispielsweise Rollen eine für alle einsehbare Zweck- und Verantwortlichkeitsbeschreibung.
- **2. Kreise:** Was in der herkömmlichen Organisationsstruktur Abteilungen sind, sind bei Holacracy Kreise (Circles). Diese können jederzeit den Gegebenheiten angepasst werden. So ist es nicht unüblich, Kreise für die Phase eines interdisziplinären Projektes zu gründen und nach Projektende wieder aufzulösen. Rollen sind eindeutig einem Kreis zugeordnet. Kreise haben analog zu Rollen eine klare und transparente Zweckbeschreibung (Purpose).
- **3. Spannungen:** Bei Holacracy ist dies ein neutraler Begriff und definiert sich als ein Zustand, der in Zukunft noch besser sein könnte. Ob der Ausgangspunkt eine Irritation ist (negative Spannung) oder man eine

Idee hat, etwas zu verbessern (positive Spannung), ist irrelevant. Wichtig: Holacracy adressiert nur Spannungen, die im Kontext der Rollen entstehen. Das Lösen zwischenmenschlicher Spannungen ist nicht Teil des Holacracy-Regelwerks.

- **4. Meetings:** Für die Arbeit *in* der Organisation (Tactical Meeting) sowie *an* der Organisation (Governance Meeting) gibt es strukturierte und moderierte Meeting-Formate (siehe auch Punkt 5). Im Tactical Meeting (TM) synchronisiert sich ein Team inhaltlich. In 45 bis 60 Minuten sind alle Rollenvertreter mit allen Informationen versorgt oder haben die nächsten Schritte eingefordert, die für die Erfüllung ihrer Aufgaben notwendig sind. Im Governance Meeting (GM) werden einerseits unklare Ziele oder Verantwortlichkeiten einer Rolle präzisiert oder fehlende Rollen ergänzt und andererseits neue Kreise initiiert oder zusammengelegt. Agile Rollenbeschreibungen wie auch agile Organisationsstrukturen werden somit zum gelebten Alltag.
- **5. Konsent:** Damit sich die selbst organisierte Organisation nicht mit langwierigen basisdemokratischen Entscheidungsprozessen (Konsens-Entscheidungen) lähmt, legt Holacracy den Fokus auf Konsent-Entscheidungen. Das bedeutet, eine Entscheidung wird dann getroffen, wenn nichts mehr dagegen spricht. In den Meetings kann jeder Verständnisfragen stellen, und jeder (wirklich jeder!) wird aufgefordert, seine Meinung (einmal!) zu äußern – eine Idee wird nur dann abgelehnt, wenn es ein begründetes Veto gibt. Das kann nur derjenige einbringen, dessen Rolle von dem Vorschlag betroffen ist. Somit wird ausgeschlossen, dass aus politischen oder persönlichen Gründen gute Ideen abgeschmettert werden.

*Karin Maria Schertler,
Diplom-Betriebswirtin und Bachelor
of Arts (Honours) European Business
Studies/Marketing & Finance,
Mitglied der Geschäftsleitung bei der
Serviceplan Gruppe für innovative
Kommunikation in München,
k.schertler@serviceplan.com*



- **6. Rechte und Pflichten:** Rolleninhaber und Kreise genießen einen hohen Autonomiegrad: Jeder entscheidet selbst, wann an welchem Projekt gearbeitet wird. Der Fokus liegt auf den Ergebnissen – wie man dazu gelangt, ist jedem selbst überlassen. Mit den Freiheitsgraden gehen auch Pflichten einher. So muss beispielsweise jeder Rolleninhaber auf Anfrage eines Kollegen Auskunft geben können, wie er seine Projekte priorisiert. Wenn sich in der Folge darum ein Konflikt entzündet, obliegt es den beiden Rollen diesen zu klären. Hilfreich ist da der gemeinsame Blick auf den übergreifenden Purpose und auf die Gesamtprojektlage. In letzter Instanz gibt es in jedem Kreis noch die Rolle Leadlink, die im Konfliktfall einbezogen werden kann und die nur für die Definition der Kreisstrategie, Ressourcenzuteilung, Rollenzuteilung und Priorisierung verantwortlich ist.
- **7. Führung:** Auch bei Holacracy gibt es Hierarchien und Führungsaufgaben. Diese leiten sich jedoch nicht aus dem Jobtitel, sondern aus einer Rolle ab und können somit auch nur temporär sein. Der große Vorteil: Ein und dieselbe Person kann sowohl Führungsaufgaben (etwa Leadlink in Kreis 1) als auch operative Aufgaben (Rolle X in Kreis 2) verantworten – abhängig von den Anforderungen der Organisation und dem Skillset der Person. Gleichzeitig wird die Einflussphäre von Führungskräften eingeschränkt. Damit die Rolle Leadlink beispielsweise nicht zu viel Macht bekommt, darf sie keine TMs oder GMs moderieren. Das kann bedeuten, dass der Trainee Kollege in der Rolle des Moderators den Leadlink mit 20 Jahren Berufserfahrung im TM daran erinnert, sein Handy zur Seite zu legen oder zu seinem Punkt nicht zu sehr auszuschweifen.

Jede Reise beginnt mit dem ersten Schritt

Wie beschrieben, verspürte ich eine intrinsische Neugierde, tiefer in das Themengebiet New Work einzusteigen. In meiner

Rolle als Holding-Geschäftsleiterin eines mittelständischen, inhabergeführten Unternehmens mit 4200 Mitarbeitern in 17 Ländern und Verantwortliche für die interne globale Unternehmensberatung (mit Fokus auf Prozessdesign, Applikationssoftware und Organisationsentwicklung) war ich sehr daran interessiert, den neuen Modellen auf den Zahn zu fühlen, um fundiert zu entscheiden, was davon sich für unsere Gesellschaften eignen würde oder nicht. Zudem fragte ich mich, ob Holacracy ein Weg für mein Team und mich sein könnte, unser hoch dynamisches und komplexes Projektgeschäft besser zu steuern. Zutiefst überzeugt, dass man sich dem Thema New Work nicht ausschließlich theoretisch nähern kann, sondern selbst erfahren muss, wie sich etwa der Kontroll- und Machtverlust als Führungskraft anfühlt, war meine Entscheidung schnell getroffen: das eigene Team von damals zehn Kollegen zu fragen, ob es sich für einen Test zur Verfügung stellen will. So erlebten wir in einem Teamworkshop mit externer Unterstützung die zwei Meeting-Formate als Rollenspiel und beleuchteten en passant grob das Holacracy-Regelwerk. Am Ende des Tages gab es keinen im Team, der sich nicht auf das auf zwölf Monate befristete Experiment einlassen wollte.

Gesagt, getan. So starteten wir am 1. Juli 2017 mit der schrittweisen Einführung von Holacracy. Ganz bewusst hatten wir uns gegen eine komplette Umstellung zum Stichtag X entschieden. Die Veränderungen in kleine, gut verdaubare Schritte aufzuteilen und intensiv mit sich selbst und dem eigenen Team zu arbeiten – anstatt viel an externe Dienstleister zu delegieren – hat sich für uns bewährt. Und mit Blick auf die immer mal wieder kursierenden Negativ-Berichte, in denen Holacracy gescheitert sei, kann man meiner Ansicht nach mit dem Veränderungstempo nicht achtsam genug umgehen. Sich die innere Erlaubnis zu geben, das Einführungsdesign bei Bedarf den Gegebenheiten anzupassen, ist ein signifikanter Erfolgsfaktor. Zunächst begannen wir mit dem Etablie-

ren des Tactical Meetings. Jeder durfte es in der Anfangsphase moderieren, um zu erfahren, wie sich diese Rolle anfühlt. Bald stellte sich heraus, wer dafür ein glückliches Händchen hat – bei uns war das einer der Junior-Consultants. Da TMs leicht zu erlernen sind und auch ohne umfangreiches Holacracy-Regelwerk eingeführt werden können, war der erste Quick-Win schnell realisiert. Die zweite Etappe war eine größere Herausforderung. Jeder im Team arbeitete an einer Vielzahl von komplexen Projekten mit zahlreichen Schnittstellen innerhalb des Teams und mit der Gesamtorganisation. Wir hatten in dieser Zeit unsere ganzen Wände mit allen Kreis- und Rollenvorschlägen beklebt und mehrere Diskussionsrunden dazu geführt. Vielen fiel es nicht leicht, ihre tägliche Arbeit in Rollen herunterzubrechen.

Rund ein halbes Jahr später absolvierte ich das Holacracy Practitioner Training, um tiefer in das Holacracy-Regelwerk einzusteigen und dieses Know-how ins Team zu tragen. Parallel dazu prüften zwei Kollegen die auf dem Markt verfügbaren Holacracy-Softwarelösungen und entschieden sich für die kostenlose Basisversion von Glassfrog (www.glassfrog.com). Von da an nutzten wir Glassfrog für das TM sowie für die Kreis- und Rollentransparenz. Gerade für die Integration von Kollegen aus dem Homeoffice war das hilfreich.

Die nächste Etappe fand aufgrund hoher Arbeitsauslastung später als geplant statt. Etwa ein Jahr nach Start unseres Experiments gönnten wir uns wieder einen Workshop-Tag – zum einen als Reality-Check in Form einer TM-Supervision, zum anderen, um das Governance-Meeting-Format zu üben. Das wollten wir endlich einführen. Inzwischen gibt es alle vier bis sechs Wochen Governance Meetings. Und wir arbeiten mit etwa 80 Prozent des Holacracy-Regelwerks. Die sogenannte Holacracy-Verfassung – ein 40-seitiges Regelbuch – haben wir nicht ratifiziert, da es uns zu sehr an einen sperrigen Gesetzestext erinnerte. Stattdessen haben wir

ganz pragmatisch die Rolle Holacracy Experte etabliert. Diese Rolle wird immer bei konkreten Fragestellungen konsultiert und macht uns in regelmäßigen Abständen im Rahmen unserer Teamworkshops mit den Prinzipien von Holacracy vertraut – abhängig davon, welche Spannungen wir gerade wahrnehmen.

Nachahmung empfohlen? Jein!

Was ich an Holacracy schätze, ist die Differenzierung zwischen Rolle und Mensch. Interessanterweise haben bei genauerer Betrachtung viele der zwischenmenschlichen Konflikte am Arbeitsplatz ihren Ursprung in Rollenkonflikten (gegenseitige Rollenerwartungen werden nicht erfüllt). Und genau hier setzt Holacracy an: Zum einen sind Purpose und Verantwortlichkeiten für alle transparent. Zum anderen zeigt das Regelwerk einen strukturierten Weg auf, wie diese den jeweiligen Anforderungen ange-

passt werden können. Als Individuum und als Team lernt man mit der Zeit, in Spannungen zu denken und stets zu überlegen, wie es denn noch besser gehen könnte. Allein das ist viel wert.

Holacracy kommuniziert klar, was es adressiert und was nicht, und es obliegt jedem Team zu überlegen, was es *zusätzlich* benötigt, um Lücken zu schließen. In unserem Fall sind das Teamevents und regelmäßige Team-Mittagessen (für die Begegnung von Mensch zu Mensch und zur Förderung des Teamgeists), monatliche Kreisziele (für mehr Synchronisierung und Fokus), regelmäßige Feedback-Loops in den einzelnen Kreisen (um gemeinsam als Team immer besser zu werden und Spannungen frühzeitig adressierbar zu machen) und monatliche Teamworkshops. Bei Letzteren geht es darum, Know-how im Team aufzubauen und Spannungen zu adressieren, die wir mit TMs und GMs nicht lösen können (weil es

etwa inhaltliche Differenzen oder Missverständnisse gibt) oder um auch mal die Stärken der Kollegen zu erforschen.

Natürlich ist nicht alles Gold, was glänzt, und so haben wir auch einige Herausforderungen mit Holacracy erlebt. Nicht alle Kollegen können mit den neuen Freiheitsgraden (und Verpflichtungen) gleich gut umgehen oder die Erwartungen an die Rollen gleich gut erfüllen. Manche fühlen sich wohler, wenn es klare Ansagen gibt, was zu tun ist. Hohe Autonomiegrade verunsichern (zunächst), und es dauert seine Zeit, bis der neue Arbeitsmodus in Fleisch und Blut übergeht. Wenn Selbstführungsskills (noch) nicht stark entwickelt sind oder die Rolle überfordert (weil Erfahrung oder Wissen fehlt), führt das schnell zu deutlichen Spannungen im Team. Wenn trotz mehrfacher Rollen Anpassungen und Mentoring-beziehungsweise Coaching-Begleitung die Schnittmenge zwischen „Skills/Mindset



Kognition trifft Emotion.

Ausbildungsinhalte

- Integrative Coachingkompetenz
- Persönlichkeitsentwicklung
- Neuroimagination®, Neuroscripting
- Stress-, Selbstmanagement
- Selbststeuerung, Selbstwirksamkeit
- Neuroagiles Leadership
- Volition & Changeprozesse
- Kommunikation: authentisch, kongruent
- Resilienzstärkung, -förderung
- Gesundheitsprävention & Intervention
- Embodiment

Zertifizierter Neuroimagination-Coach®

Die Verbindung von kognitiven und emotionalen Prozessen, die für lösungs-, ressourcen- und zielorientiertes Coaching nötig ist, wird mit Neuroimagination® erreicht. Durch die Entwicklung der Coachingmethode Neuroimagination® wurde ein entscheidender Grundstein für die Etablierung des neurosystemischen Coachings gelegt.

Ausbildungsstart: 28. Mai 2020, Saarbrücken

Vereinbaren Sie Ihr persönliches Kennenlerngespräch mit Horst Kraemer.



des Rolleninhabers“ und „Anforderungen der Rolle“ zu klein bleibt, wird es kritisch. Dies kann man jedoch nicht Holacracy anlasten, denn auch klassische Organisations-Set-ups kennen das.

Dem Thema „Mentoring und Coaching“ kann nicht genug Wert beigemessen werden. Das haben wir zu Beginn stark unterschätzt. Und die Erfahrung zeigt, wie wichtig es ist, genau zu überlegen, wer wessen Mentor ist. Gerade für Kollegen, die Aufgaben zum ersten Mal übernehmen, gilt es, eine gute Balance zu finden zwischen Inspiration, Handlungsempfehlungen und Feedback.

Eine weitere Herausforderung stellt es dar, wenn ein Teammitglied sich nicht mit dem Sinn und Zweck des Kreises identifiziert. Dann merkt man, wie wichtig die intrinsische Motivation ist, damit Holacracy ihr wahres Potenzial entfaltet. Denn nur dann sprudeln die Ideen, wie man dem Kreis- oder Unternehmenszweck optimal dienen kann. Und dann kommt man auch nicht auf die Idee, sich hinter Aussagen, wie „Das ist nicht meine Rolle“, oder „Das steht nicht in meiner Rollenbeschreibung“, zu verstecken. Was wir auch erkannt haben: Es gilt, ein gesundes Maß an Veränderungen zu finden. Holacracy darf nicht dazu missbraucht werden, ständig das Team-Set-up eines Kreises zu ändern. Schließlich benötigt ein Team seine Zeit, bis es seine volle Leistungsfähigkeit entwickelt. Und da in unserem Fall gleich mehrere neue Kollegen das Team bereicherten, wurde schnell deutlich, wie wichtig Teambuilding-Maßnahmen sind. Daher hat sich für mich der erwartete Benefit von Holacracy, weniger Führungsaufgaben wahrnehmen zu müssen, auch (noch) nicht erfüllt. Als Führungskraft (aus der Sicht der restlichen Organisation) war es zudem durchaus anspruchsvoll, mit dem Spagat aus „Abgabe von Kontrolle“ und „Ergebnisse liefern“ konstruktiv umzugehen. Nicht immer gelang es mir, einfach nur zuzuschauen und meine innere Spannung auszuhalten, vor allem in sensiblen Phasen großer Change-Projekte. In manchen

Kreisen, deren Purpose mir besonders wichtig oder wo mein Know-how ausschlaggebend für das Endergebnis war, habe ich zudem operative Rollen übernommen.

Zurück zur Sonnenseite. Ein absolutes Highlight sind die beiden Meeting-Formate, die nicht nur hochgradig effektiv sind, sondern auch das gesamte Kommunikationsverhalten des Teams positiv beeinflussen. Man lernt einfach über die Zeit, wie angenehm es ist, wenn man nicht um seinen Redeanteil kämpfen muss und wenn jede Stimme gehört wird. Und so wenden wir inzwischen viele der TM- und GM-Praktiken auch in anderen Meetings an und ärgern uns, wenn wir in Meetings anderer Kollegen der Gesamtorganisation sitzen, die diese Lernkurve noch vor sich haben.

Und noch einen großen Pluspunkt sehe ich: dass jeder im Team lernt, dass Veränderung die neue Normalität ist. Und dass dies nicht mehr als große Bedrohung erlebt wird, da jeder Spannungen adressieren kann und gelernt hat, dass damit konstruktiv umgegangen wird. Wer Erfahrungen mit Umstrukturierungen in herkömmlichen Organisationen gesammelt hat, weiß wie zeit- und kräftezehrend all die Diskussionen sind, wer jetzt wen führt, und wer welchen Statusverlust erleidet. All das lässt sich mit Holacracy deutlich reduzieren.

Höhere Wertschöpfung möglich

Zum Abschluss die Gretchenfrage: Würde ich Holacracy jeder Führungskraft unumwunden empfehlen? Nein. Zumindest dann nicht, wenn man nicht bereit ist, sich selbst in dem Transformationsprozess stark zu engagieren, denn es ist ein zeit-, dialog- und selbstreflexionsintensiver Prozess, für den man eine gewisse Ausdauer und intrinsische Motivation mitbringen muss und den man meiner Überzeugung nach nicht an Externe delegieren kann. Am Ende des Tages ist es nämlich ziemlich egal, an welchem Modell man sich orientiert. Selbstor-

ganisation kann sich nur aus der Organisation selbst heraus entwickeln. Daher sehen die Wege nach Rom auch so vielfältig aus. Warum betone ich dies so? Weil Holacracy durch seinen Fokus auf eine Seite der Medaille (Rollen, Skills und Tools) zum Glauben verführt, man könne Selbstorganisation mechanisch einführen, im Sinne von: „Einfach mal die komplette Mannschaft schulen, und dann ist die Sache geritzt.“ Die andere Seite der Medaille (innere Haltungen und mentale Modelle der beteiligten Menschen und des Organisationssystems) als Erfolgsfaktor für wirksame Selbstorganisation wird kaum adressiert. Diese ist jedoch mindestens genauso wichtig und darf auf keinen Fall außer Acht gelassen werden. Denn wie sagt Claus Otto Scharmer: „Die Qualität der Ergebnisse, die jegliche Systeme erzielen, hängt von der Qualität des Bewusstseins aller Beteiligten ab.“

Bin ich dessen ungeachtet davon überzeugt, dass Holacracy ein guter Startpunkt für eine New-Work-Lernreise sein kann? Und dass es das Potenzial in sich trägt, die Lernkurve der beteiligten Individuen und Teams stark zu befeuern und gerade in einem hochdynamischen Umfeld dann zu einer höheren Wertschöpfungskraft führt? Unbedingt. Unsere Reise geht auf jeden Fall weiter.

Weitere Literatur

Laloux, F. (2015). *Reinventing Organizations: Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit*. München: Franz Vahlen.

Robertson, B. J. (2016). *Holacracy: Ein revolutionäres Management-System für eine volatile Welt*. München: Franz Vahlen.

Semler, R. (1993). *Das Semco-System, Management ohne Manager*. München: Heyne.

Schertler, K. M. (2019, 3. Juni). Warum Manager öfter rot sehen sollten. *manager magazin online*. Verfügbar unter: <https://www.manager-magazin.de/finanzen/artikel/managementmethoden-warum-manager-oeffter-rot-sehen-sollten-a-1269086.html>

Antwort

Senden Sie die Seite per Mail an wp@psychologenverlag.de, per Fax an +49 (0) 30 - 209 166 413 oder per Post an unten stehende Adresse.

Wirtschaftspsychologie aktuell

Sichern Sie sich jetzt Ihr Schnupper-Abo mit Geschenk!

Sie interessieren sich für effektive Personalauswahl, gute Führung, gesundes Arbeiten, wirkungsvolles Coaching und viele weitere spannende wirtschaftspsychologische Themen? Dann ist das Schnupper-Abo der *Wirtschaftspsychologie aktuell* genau richtig für Sie!

Ihre Vorteile:

- Fundierte, wissenschaftliche Erkenntnisse, die Sie in der Praxis anwenden können.
- Best-Practise-Berichte aus Unternehmen: Profitieren Sie von den Erfahrungen in Ihrer Branche.
- Über 50 % Preisersparnis ggü. dem regulären Abo-Preis.

Sie erhalten zwei Ausgaben print + digital zum Vorteilspreis. Dazu schenken wir Ihnen das gedruckte Themenheft „Clever entscheiden“.



Das sind die nächsten Themen:

- 3/2019 **Job: Frustr oder Leidenschaft** (erscheint am 26.09.2019)
- 4/2019 **Digital, agil und innovativ** (erscheint am 19.12.2019)
- 1/2020 **Das (un)organisierte Selbst** (erscheint am 26.03.2020)
- 2/2020 **Reinventing Leadership** (erscheint am 25.06.2020)

X Ja, ich bestelle mein Schnupper-Abo:

Bitte senden Sie mir die aktuelle und die nachfolgende Ausgabe der *Wirtschaftspsychologie aktuell* zum Vorteilspreis von insgesamt 29,00 Euro (BDP-Mitglieder: 23,20 Euro) inkl. MwSt. zu. Die Versandkosten übernimmt der Deutsche Psychologen Verlag für mich. Im Rahmen des aktiv laufenden Schnupper-Abos kann ich beide Ausgaben zusätzlich kostenlos digital lesen: www.wirtschaftspsychologie-aktuell.de/app.

Als Geschenk erhalte ich zusätzlich die Printausgabe „Clever entscheiden“. Ich erhalte somit insgesamt 3 Ausgaben und **spare** gegenüber dem regulären Abopreis **mehr als 50 %**.

Wenn Sie bis sieben Tage nach Erhalt der letzten Ausgabe nichts von mir hören, möchte ich die Zeitschrift im Jahres-Abo beziehen (vier Ausgaben print + digital zum Gesamtpreis von 79,80 Euro im Inland / 88,00 Euro im Ausland / BDP-Mitglieder 63,80 Euro).

Datenschutzhinweis

Die Deutsche Psychologen Verlag GmbH, Am Köllnischen Park 2, 10179 Berlin, Tel: 030 - 209 166 410, E-Mail: verlag@psychologenverlag.de, verwendet Ihre Angaben zur Vertragsdurchführung (Rechtsgrundlage: Art. 6 (1) (b) DS-GVO) und zur Aufbewahrung entsprechend den handels- und steuerrechtlichen Pflichten (Art. 6 (1) (c) DS-GVO). Wir verwenden Name und Anschrift zur weiteren Information über interessante Produkte und Dienstleistungen (Art. 6 (1) (f) DSGVO) sowie Kriterien zur interessensgerechten Werbeselektion, um Ihnen solche Informationen zukommen zu lassen (Art. 6 (1) (f) DS-GVO). Wir oder entsprechend beauftragte Dienstleister verwenden die im Rahmen der Geschäftsbeziehung anfallenden Daten – mit Ausnahme von Bankverbindungsdaten – zur internen Marktforschung und zur Analyse für Marketingzwecke (Art. 6 (1) (f) DS-GVO). Unser berechtigtes Interesse besteht in der Förderung des Absatzes unserer Leistungen. Für die Vertragsdurchführung werden wir durch Dienstleister, Transport- und Versandunternehmen unterstützt. Zur Aufbereitung der Daten, der Erstellung und Versendung der Werbung unterstützen uns hierauf spezialisierte Dienstleister. Diesen legen wir im Rahmen der Unterstützung personenbezogene Daten offen. Selbstverständlich können Sie der Verarbeitung Ihrer personenbezogenen Daten für Zwecke der Werbung und Marktforschung jederzeit widersprechen. Sie können sich hierzu an obige Adresse wenden. Weitere Informationen dazu erhalten Sie online unter www.psychologenverlag.de/datenschutz

Organisation/Firma

BDP-Mitgliedsnummer (falls vorhanden)

Name

E-Mail

Straße

Telefon

PLZ, Ort

Datum, Unterschrift

290302

Ab Juni 2019 zusätzlich als App

Wirtschaftspsychologie aktuell

www.wirtschaftspsychologie-aktuell.de/app

Zusätzlich zur Printausgabe erhalten Sie die *Wirtschaftspsychologie aktuell* im Abonnement auch als Digitalmagazin. So können Sie die *Wirtschaftspsychologie aktuell* zu jeder Zeit und von jedem Ort aus lesen – ganz bequem als App über Smartphone, Tablet oder im Browser. Mehr zu dem Angebot auf der Rückseite dieses Flyers.



Wirtschafts-
psychologie
aktuell
... goes digital

Das sind Ihre Vorteile:

- Im Schnupperabonnement lesen Sie Ihre beiden Schnupperausgaben zusätzlich kostenlos in der App.
- Im Jahresabonnement erhalten Sie zusätzlich kostenlos Vollzugriff auf das komplette Heftarchiv seit 2007.
- Keine dauerhafte Internetverbindung notwendig: Laden Sie eine Ausgabe einmal herunter und lesen diese dann offline.
- Weitere Features der App: Volltextsuche, Lese-Modus, verschiedene Navigationsmöglichkeiten innerhalb einer Ausgabe.