

Vom Mut, immer wieder neu anzusetzen

Das Unternehmen Metafinanz ist seit 2017 dezentral organisiert und hat alle Führungspositionen abgeschafft. Nach vier Jahren zeigte eine Kulturanalyse Handlungsfelder auf. Auch hier wählte das Unternehmen einen innovativen Weg, um an der Kultur gemeinsam zu arbeiten: organisationales Diskurslernen.



Always in Beta – das interne Motto der Metafinanz steht dafür, dass sich das Unternehmen niemals als „fertig“ bewertet. Die Organisation ist, gemäß einer Beta-Version in der IT, eine unfertige Version ihrer selbst. Strategie, Prozesse, Arbeitsorganisation, Abläufe und Zusammenwirken werden fortlaufend betrachtet und Verbesserungen vorangetrieben. Dabei ist der Business- und IT-Dienstleister sehr erfolgreich – wirtschaftlich und auch im Hinblick auf seine Transformation zu einer dezentralen Organisation. Einen wesentlichen Meilenstein des Erfolgs markiert das Jahr 2017: Die Metafinanz befeuert ihre Transformation in ein dezentral organisiertes Unternehmen mit autonomen Business Areas, die vollständige Geschäftsverantwortung übernehmen. Im Verlauf werden sämtliche Führungspositionen abgeschafft und verteilte Führung in den autonomen Teams etabliert. Ein Veränderungsprozess, in dem es nicht nur glattläuft, sondern auch ordentlich ruckelt. Frühere Führungskräfte müssen einen neuen Weg und Platz in der Metafinanz finden. Die Teams lernen all das selbst zu organisieren, was früher per Vorgabe geklärt war. Es versteht sich, dass das Unternehmen Zeit und Energie für das dauerhafte Gelingen dieses Wandels benötigt und aufbringt.

Dazu gehört 2021 eine Kulturanalyse. Die Metafinanz will wissen, wo sie steht im Hinblick auf Individualismus, Kooperation und was dem Kollektiv wichtig ist. Die breit angelegte Analyse zeichnet ein eindeutiges Bild: Verteilte Führung, also die autonom agierenden Teams, ist eine klare Stärke des Unternehmens. Gleichzeitig gibt es neben dem ausgeprägten Wir-Gefühl eine deutliche Tendenz zu ebenso starkem Individualismus.

Die Ausgangslage: das Culture-Triple

Für Axel Kummer, COO und Geschäftsführer bei der Metafinanz, ist das Anlass genug, um eine Auseinandersetzung mit den Ergebnissen in der Organisation anzustoßen. Gemeinsam mit einer Gruppe von Kollegen und Kolleginnen erarbeitet er zunächst drei kulturrelevante Themen, die unternehmensweit diskutiert und für die ein gemeinsames Verständnis erarbeitet werden sollen: Feedback, Fehler und Konflikt. Mit diesen drei Themen (dem „Culture Triple“) soll die Arbeit an der eigenen Kultur intensiviert werden. Wohl wissend, dass Kultur sich nicht direkt gestalten lässt, ist das der Punkt, an dem ich in das Geschehen involviert werde.

„Wir haben Themen identifiziert, die kulturrelevant sind und die wir bearbeiten wollen. Wie können wir das tun?“ – so lautete die Einstiegsfrage. Meine Antwort: „Mit



»Fehler, Konflikte und Feedback lösen meist negative Gefühle aus. Doch es geht auch anders. Das ›Culture Triple‹ ermöglicht Teams, neue Sichtweisen einzunehmen, Impulse zu generieren und gemeinsam zu lernen. Wir sind davon überzeugt und stellen das Triple auch anderen Firmen zur Verfügung.«

Lisa-Marie Kofahl, Product Owner bei Metafinanz

organisationalem Diskurs“. Um eine Organisationskultur zu beeinflussen, können wir thematische Impulse setzen, die zum Diskurs über die gemeinsamen Bewertungsmuster einladen. Wie tun wir Dinge? Warum tun wir sie genau so? Welchen Mustern folgen wir in der Zusammenarbeit? Sind diese Muster noch passend?

Zunächst also müssen diese Themen in der Kommunikation stattfinden, sie müssen reflektiert und gegebenenfalls neu verabredet werden. Gerade der Umgang mit Fehlern, das Regulieren von Konflikten und die Rückkopplung von Informationen, Meinungen und Bewertungen sind in der Struktur verankert. Es hängt eben nicht von den Charaktereigenschaften der Menschen ab, ob Fehler verteufelt, ignoriert oder zum Lernen genutzt werden. Im Gegenteil, es ist eine strukturelle Fragestellung. Struktur ist dabei jedoch nicht explizit in Form von Anweisung oder Organigramm, sondern informell. „So machen wir das hier“ lernt jeder neue Mitarbeitende schnell und unmissverständlich, durch Ausprobieren und die entsprechende Sanktionierung oder Bestätigung. Diese implizit verabredeten Normen und Regeln haben wir aber nicht zu jedem Zeitpunkt bewusst und im Zugriff. Also braucht es Bewusstmachen, Aushandeln und Verabreden – Diskurs eben. Aus diesem Grund helfen Trainings und Seminare aus dem Katalog nicht. Sie adressieren das individuelle Lernen. Wir brauchen hier eine Möglichkeit des organisationalen Lernens.

Der Ansatz: Organisationales Diskurslernen

Organisationen können lernen. Das ist eine wesentliche Grundannahme des zugrunde liegenden Ansatzes. Dabei werden sie als soziale Systeme betrachtet, die im Miteinander ihre Normen und Regeln entwickeln und so Kultur bilden. Organisieren ist ein Prozess, in dem jeder Organisationsteilnehmende sich ein Bild davon macht, was das handlungsleitende große Ganze ist. Da dieses Bild nie vollständig ist, gleichen die Teilnehmenden ihre Bilder mit- und gegeneinander ab und verändern gegebenenfalls ihr Verhalten. Es findet ein fortlaufender Abgleichungs- und Beschreibungsprozess statt. Die Organisationsteilnehmenden, also die Menschen, beschreiben ihr Bild der Organisation (und sich selbst darin) und wirken so auf die Organisation zurück. Es ist eine Wechselbeziehung, ein Prozess und eben kein statisches Gebilde.

Wenn, vereinfacht formuliert, die Summe der Normen und Regeln die Organisationskultur bildet, dann stellt sich die Frage, wie wir sie benennbar machen können. Fragt man die Menschen in einer Organisation oder einem Team nach den goldenen Regeln und bittet sie, ihre „Verabredung von Zusammenarbeit“ zu formulieren, dann beschreiben sie häufig das beabsichtigte Verhalten und nicht das tatsächliche. Dieses Phänomen beschrieb Chris Argyris, der „Vater des organisationalen Lernens“, bereits in den 1970er Jahren ausführlich. Dass es eine intensive, multiperspektivische Einladung braucht, um eben jene kollektiven Muster und Routinen zu betrachten und so die „Organizational Theory-in-Use“ überhaupt erst mal bewusst zu machen, ist zwingende Voraussetzung für das Gelingen von Kulturarbeit jedweder Art.



Foto: metafinanz.de

»Wie eine Organisation mit Fehlern und Konflikten umgeht, ist ganz klar eine strukturelle Fragestellung und keine individuelle. Aus diesem Grund haben wir ein Format konzipiert, das organisationales Lernen ermöglicht. Wir brauchen noch mehr Diskurs.«

Axel Kummer, Geschäftsführer Metafinanz

Ein zweiter, grundlegender Aspekt aus der Arbeit von Chris Argyris ist die Unterscheidung von Single-Loop- und Double-Loop-Learning. Ein Beispiel: In agilen Kontexten gibt es häufig wöchentlich oder monatlich stattfindende Retrospektiven, in denen nach Verbesserungen gefragt wird. Nach dem Motto „Inspect and Adapt“ geht es beispielsweise um den Status quo bestimmter Abläufe und mögliche Anpassungen. So lernt ein Team oder eine Organisation Prozesse, Abläufe, Vorgaben, Werkzeuge oder Methoden zu verbessern. Sie lernt, ohne dabei zugrunde liegende Normen und Strategien zu reflektieren oder zu berücksichtigen. Das versteht Chris Argyris unter Single-Loop-Learning.

Beim Double-Loop-Learning wird eine tiefere Ebene mitbetrachtet und die gemeinsamen Bewertungsmuster, Routinen und Denkmodelle reflektiert und hinterfragt. Was ist unsere

»Wie werden Change Projekte schnell und nachhaltig? Die Antwort ist Qohubs als digitale Lösung. Sie basiert auf den grundlegenden menschlichen Fähigkeiten kritisch zu denken, zu kommunizieren und zu lernen.«

Dijana Vettorelli, CEO Qohubs



Haltung hinter einem Verhalten? Welche mentalen Modelle spielen eine Rolle? Was denken wir über unsere Kunden und Kundinnen? Was glauben wir grundsätzlich, wie Zusammenarbeit funktioniert? Was ist unser Menschenbild? Welche Werte beobachten wir in unserem Verhalten tatsächlich?

Die Erfahrung zeigt, dass den Teams und den einzelnen Menschen diese kollektiven Muster nicht bewusst sind. Somit sind sie eben auch nicht einfach abfragbar. Auf die Frage beispielsweise „Wie trifft ihr Entscheidungen?“ bekomme ich in einem Team von acht Personen mitunter sieben diverse, beliebige Beschreibungen einzelner als Entscheidung benannter Situationen. Beobachte ich dann dieses Team in konkreten Entscheidungsmomenten, zeigen sich häufig andere Muster als von den Teammitgliedern beschrieben.

Dazu muss an dieser Stelle ein Paradox mit in die Betrachtungen: Gerade erfolgreiche Organisationen und Teams glauben, dass der Erfolg (wie auch immer er jeweils definiert ist) in ihnen selbst begründet ist. „Weil wir so arbeiten, uns so organisieren, so kompetent, zuverlässig sind, ...“. Diese Überzeugung führt zu einer reflexartig defensiven Reaktion auf die Einladung, sich selbstkritisch zu hinterfragen. In der Diskussion über nicht erreichte Ziele, verlorenes Geschäft oder überzogene Projektbudgets werden äußere Bedingungen oder der Kunde selbst als Ursache argumentiert. Die eigenen Muster und Routinen auf den Prüfstand zu stellen, wird abgelehnt und somit Lernen verhindert. Didaktik und Methodik müssen diese Aspekte berücksichtigen und abfangen. Wie gelingt das? Mit einem Viersprung aus Bewusstmachen, Irritieren, Aushandeln, Verabreden.

Bewusstmachen

Wesentliche Themen und Aspekte, die kulturrelevant sind, werden in kurzen Texten, Videos oder Fragestellungen in die Kleingruppen gegeben. „Was wird bei uns als Fehler betrachtet?“ kann eine Fragestellung zum Thema „Fehlerkultur“ sein. Was sind unsere Interaktionsmuster im Fehlerfall? Was und wie denken wir darüber? Welche Erfahrungen haben die Teilnehmenden gemacht? Welches mentale Modell liegt unter den entsprechenden Interaktionsmustern? Das Ziel ist, die eigenen, aber vor allem die kollektiven Bewertungsmuster zu erkennen.

Irritieren

Der teilnehmenden Gruppe werden andere Bewertungsmöglichkeiten angeboten. „Diese Prinzipien leiten fehlerfreundliche Organisationen“ ist ein Beispiel dafür. In dem geschützten Raum des organisationalen Diskurslernens können andere, neue, provozierende Denkmuster ausprobiert werden. Provokation ist dabei Programm, genauso wie der stete Blick auf die eigene Arbeitswirklichkeit. Die Teilnehmenden reflektieren immer mit Bezug auf ihren Alltag, ihre Probleme, ihre Fehler, ihre Muster.

Aushandeln

Die Aufgabenstellungen leiten den Diskurs unter Nutzung diverser Interventionen. Dabei sind die Betrachtung der Gemeinsamkeiten genauso relevant wie die Unterschiede und deren Bedeutung für Zusammenarbeit. Die Meta-Ebene einzunehmen und die eigene Diskussion zu beobachten, ist ebenso wichtig,

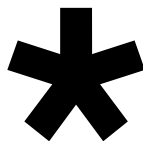
wie Rückkopplungsprozesse (die beispielsweise zu defensiver Argumentation führen) zu erkennen. Den Teilnehmenden ist klar, dass sie jederzeit eine eigene Beteiligung an der etablierten Kultur ihrer Organisation haben.

Verabreden

Ist einem Team oder einer Organisation bewusst, welche Interaktionsmuster und Überzeugungen zu konkretem Handeln führen, können die bewertet und verändert werden. Dazu braucht es eine verbindliche, konkrete Verabredung auf neues beziehungsweise verändertes Handeln. Was konkret verändern wir im Verhalten? Wie und wann überprüfen wir die Wirkung der Veränderung? Wie stellen wir Verbindlichkeit her?

Die konkrete Umsetzung

Nachdem dieser Aspekt Zustimmung innerhalb der Metafinanz gefunden hatte, war die Frage nach der Umsetzung zu beantworten. Das Format muss diskursfördernd, skalierbar, selbstbestimmt in kleinen Gruppen, in Präsenz als auch virtuell durchführbar sein. Für



Qohubs – selbstorganisiertes Lernen in Kleingruppen

- **Kleingruppen-Power:** Eine Gruppe von vier bis sechs Personen trifft sich zu fünf Online-Sessions à 90 Minuten.
- **Rhythmus:** Die Gruppe folgt ihrem eigenen Tempo und trifft sich alle 7 bis 14 Tage.
- **Zyklen:** Fünf 90-minütige Online-Sessions bilden einen »Zyklus«.
- **Skalierbarer Wandel:** Kulturarbeit findet unternehmensweit statt – alle können gleichzeitig mitmachen.
- **Technologie:** Keine Einrichtung erforderlich.

TÜV NORD Akademie

Business-Coaching – Es ist Zeit, Ihr Potenzial zu entfalten!

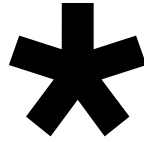


Profitieren Sie von langjährig erfahrenen Coaches, modernen Coachingmethoden und Inhalten, die perfekt an Ihre Bedürfnisse angepasst sind.

- ✓ **Personal Business-Coaching**
- ✓ **Team-Coaching**
- ✓ **Gruppen-Coaching**

Alle Informationen zu unseren Business-Coachings unter:
tuev-nord.de/coaching





Das Culture-Triple (inhaltlich)

→ Feedback – mehr als Rhetorik

»Feedback geben und nehmen ist gar nicht so einfach.« Wirklich? Wir wollen gemeinsam daran arbeiten, dass es leicht wird. Denn wir brauchen Feedback für Wachstum und Entwicklung – Einzelner, der Teams und auch der Organisation.

→ Konflikte – das Salz in der Suppe

Gerne möchte wir sie vermeiden, auflösen, nicht sehen oder umgehen. Das ist schade, denn es gibt es keine Zusammenarbeit ohne Konflikte. Es ist also Zeit, einen »dramafreien« Blick auf Konflikte zu werfen und die Frage zu stellen, wie wir sie gut regulieren können und dabei eventuell auch noch Spaß haben.

→ Fehler – der Lehrmeister im Hintergrund

Sind wir eigentlich »fehlerfreundlich«? Und was hat das mit Erfolg zu tun? Das sind nur zwei der vielen Fragen und Aspekte, mit denen wir uns beschäftigen. Wir betrachten Organisationen wie Ambulanzen und Atomkraftwerke und deren Fehlerkultur. Denn dort gibt es Erstaunliches, Bekanntes und vielleicht auch etwas für uns zu lernen. Zum Beispiel, warum ausgerechnet die »Konzentration auf Fehler« gut sein soll.

die digitale Lösung fiel die Wahl auf Qohubs, eine Plattform, die gemeinsames Lernen und Veränderung in kleinen Gruppen von vier bis sechs Personen selbstorganisiert und ohne Moderation ermöglicht. Die Teilnehmenden einer Gruppe treffen sich alle ein bis zwei Wochen zu Online-Sessions. Die Erstellung des „Culture Triple“ sollte mithilfe dieser digitalen Lösung auch ein Produkt für andere Unternehmen werden.

Eine grundlegende Zutat für einen gelingenden Diskurs, der Kulturarbeit und Veränderung ermöglicht, ist die Einladung der Teilnehmenden. Organisationales Diskurslernen ist einladungsbasiert und beruht auf Freiwilligkeit. Es gibt einen Sponsor im Unternehmen, der die Einladungen ausspricht. An einzelne Menschen, die sich dann zu einer crossfunktionalen Gruppe zusammenfinden und auch an bestehende Teams. Sobald der erste Termin fixiert ist, organisiert die Gruppe ihre Lernreise eigenständig. Niemand hakt nach, terminiert oder versendet ein Survey. Kein Trainer, Coach oder Facilitator begleitet die Sessions. Auch unter den Beteiligten bei der Erstellung des Culture-Triples haben viele dieser Aspekte für intensive, heiße Auseinandersetzungen gesorgt und somit wurde auch das Triple selbst im Diskurs entwickelt.

Die Sessions sind zeitlich begrenzt auf 90 Minuten und hoch reflexiv, was durchaus für Verwirrung sorgen kann. Mitunter geraten Gruppen an den Rand der Überforderung. „Viele Teilnehmende melden uns zurück, dass es positiv anstrengend ist, sie sehr tief miteinander in die Diskussion gekommen sind und zum Teil ihre Sichtweisen komplett auf den Kopf gestellt haben. Das ist verständlich, denn es ist eine neue Art des Lernens“, fasst es Lisa-Marie Kofahl, Product Owner bei Metafinanz, zusammen.



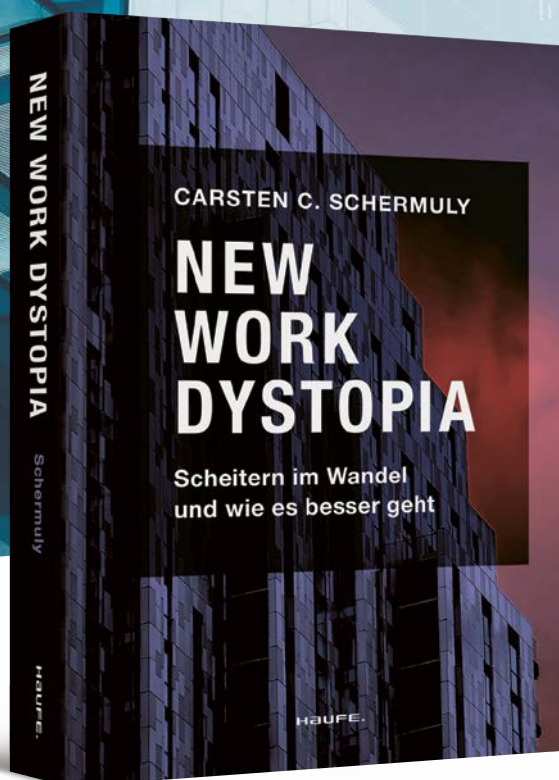
STEPHANIE BORGERT ist Komplexitätsforscherin und begleitet Unternehmen bei der Transformation zu einer zukunftsfähigen Organisation und zeitgemäßer Führung. Zu den Themen Komplexität und organisationale Resilienz hat sie einige Bücher veröffentlicht. Als Rednerin überzeugt sie mit ihrer direkten Art, viel Humor und ihrer Hingabe zu ihren Vortragsthemen.

Das ist gewollt und unserer Ansicht nach erwachsenen, intelligenten Menschen zumutbar. Organisationaler Diskurs will irritieren, konstruktiv stören, zum kritischen Denken einladen, hinterfragen und provozieren. Dann entsteht eine Chance für neue Bewertungsmuster, die sich über die Zeit als veränderte Kultur erkennen lassen.

Selbstverständlich treibt auch die Metafinanz um, wie sich der Kulturwandel denn messbar machen lässt. Der Ruf nach konkret quantifizierbaren Ergebnissen und schnellen sichtbaren Veränderungen ist nicht verstummt. Gleichzeitig ist das Vertrauen in den Ansatz und in die Kraft der eigenen Organisation stark genug, um die Nicht-Steuerbarkeit in diesem Prozess zu akzeptieren.

Ob das Culture-Triple die verteilte Führung weiter stärkt, wird sich erst über die Zeit rückblickend zeigen. Und auch wenn die Organisationskultur sich nicht direkt gestalten lässt, so werden wichtige Themen sichtbar, besprechbar und können verabredet werden.

NEW WORK IST DAS, WAS GERADE PASST?



DER NACHFOLGEBAND VON „NEW WORK UTOPIA“!

Spätestens seit 2020 hat die Popularität des Begriffs New Work sprunghaft zugenommen, wird aber auch zunehmend für Änderungen jeglicher Art in der Arbeitswelt missbraucht. Carsten C. Schermulys neues Buch greift dieses Scheitern von New Work in Form einer Dystopie auf: Anhand des fiktiven Unternehmens „Kaltenburg“ beschreibt er, wie der Begriff „New Work“ trivialisiert und instrumentalisiert wird. Aber er schlägt Ihnen auch inspirierende Maßnahmen vor, damit die Wende zum Positiven wieder gelingt.

- + **Eine kleine Geschichte des Unternehmens Kaltenburg**
- + **Kontrolle statt Vertrauen, die DEAD-Kulturwerte oder die Organisation als Maschine**
- + **Instrumentalisierung von Vertrauensarbeitszeit, offenen Büroflächen, Homeoffice, Agilität oder KI**
- + **Wie Unternehmen vorgehen können, um beim Thema „New Work“ nicht zu scheitern**

ISBN 978-3-648-16963-6
180 Seiten | Buch: **29,99 €** [D]

Jetzt versandkostenfrei bestellen:
www.haufe.de/fachbuch
0800 50 50 445 (Anruf kostenlos)
oder in Ihrer Buchhandlung