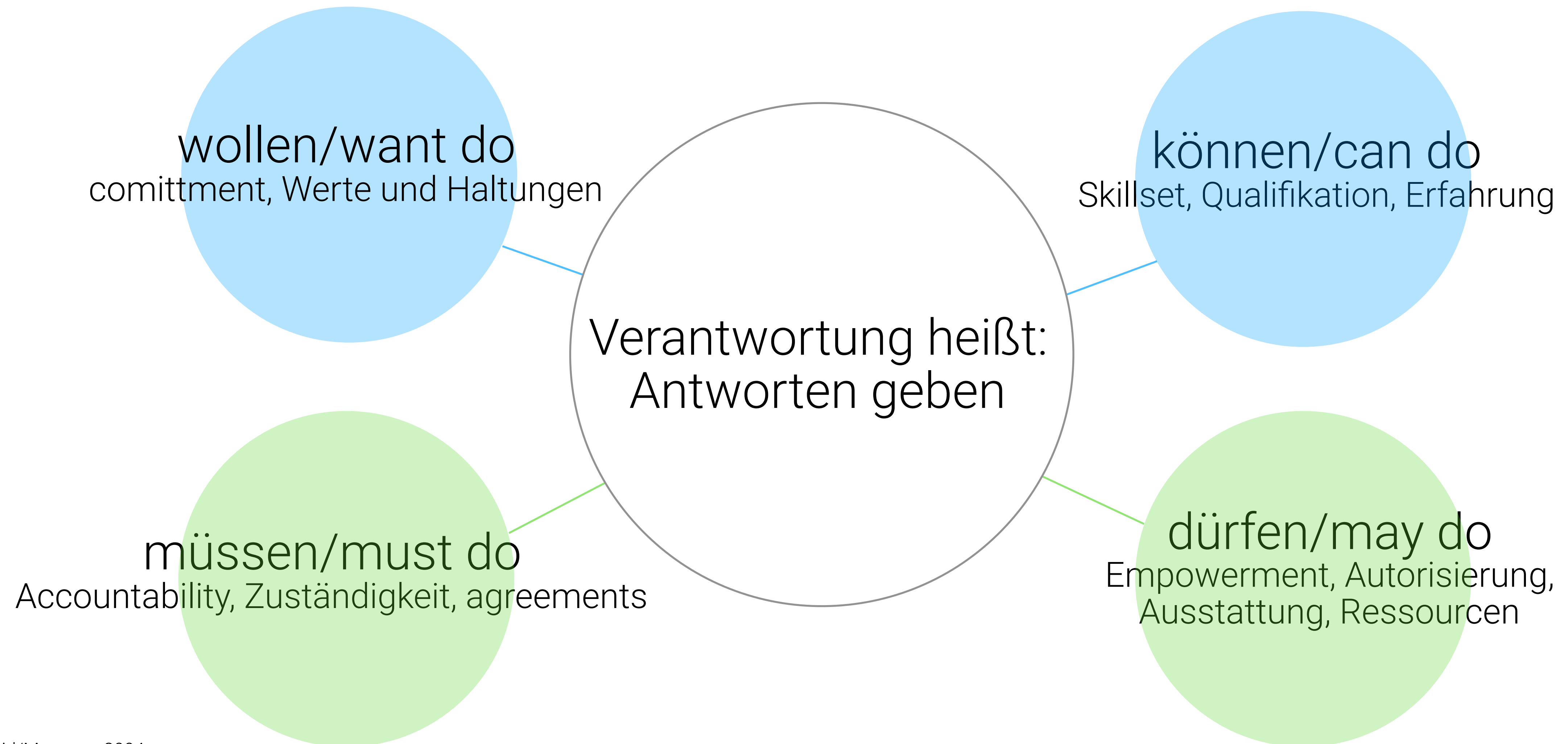


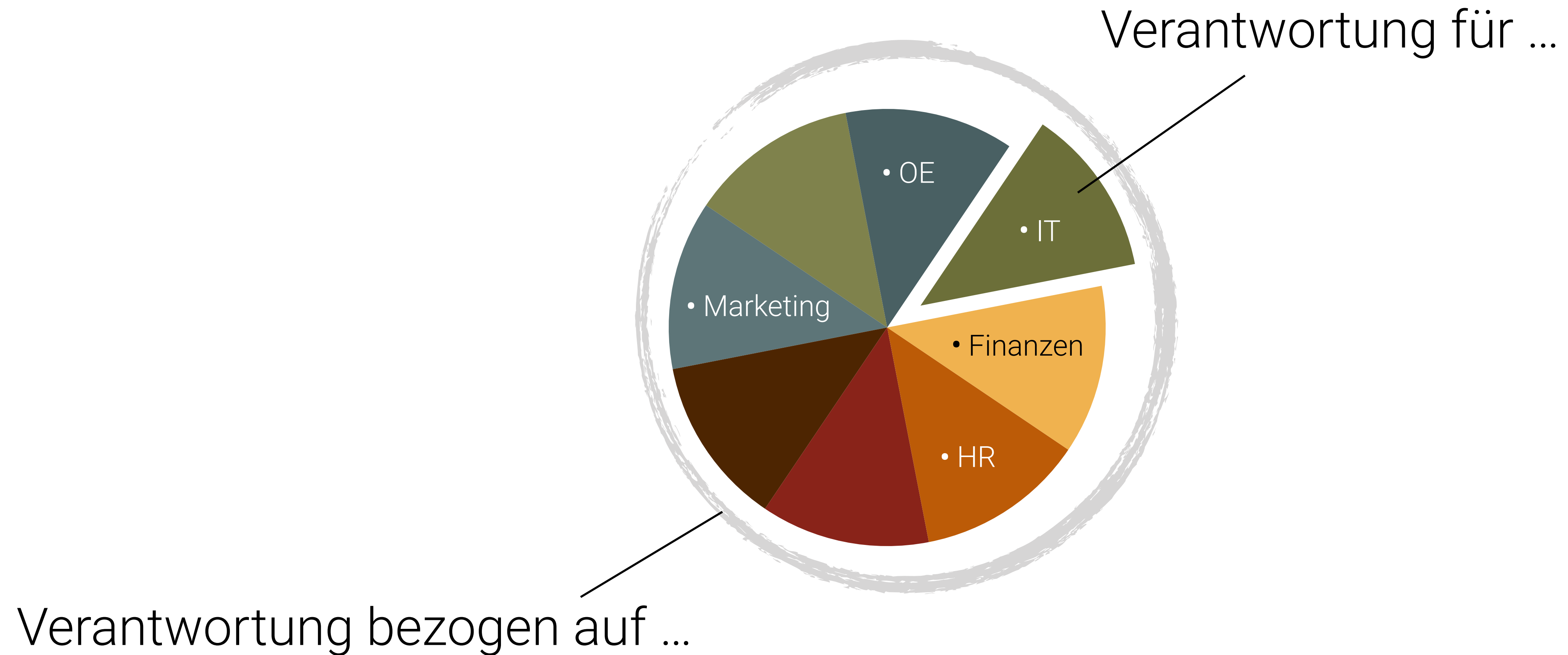
# Verantwortungsdialog als Gestaltungsmittel moderner Organisationen

Selbstorganisation und Verantwortung  
aus systemischer Perspektive

# Verantwortung als komplementäres System



# Bezogene Verantwortung





„The major problems in the world are the result  
of the difference between how nature works  
and the way people think“

Gregory Bateson *Mind and Nature*

# Arbeit mit dem Verantwortungsdialog

## 1. Beispiel

Verantwortung leben in der Matrix

# Arbeit mit dem Verantwortungsdialog

## 2. Beispiel Übergang in Selbstorganisation



# Ausblick

Selbstorganisation,  
Dialogkompetenz  
und kulturelles Wachstum



„Freiheit und Verantwortung gehören zusammen. Nur wer frei ist und immer auch anders agieren könnte, kann verantwortlich handeln.“

Heinz von Foerster

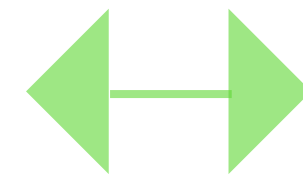
*Wahrheit ist die Erfindung eines Lügners*





# Moderne Arbeitswelten /New Work ...

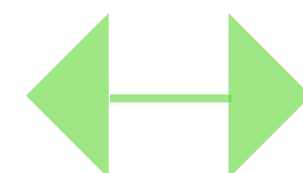
Komplexität steigt und erfordert neue Arbeits- und Kulturverständnisse und neue Arten von Führung



# ... und das systemische Kulturverständnis des ISB

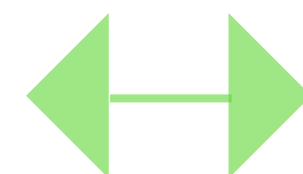
Komplexität kann nicht von oben gesteuert, sondern nur über ein gemeinsames Kulturverständnis immer wieder neu erfasst und verstanden werden

Freiwilligkeit, Selbstorganisation, Kommunikation



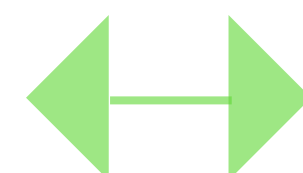
Dialog über Kultur, wenig normatives Verständnis von Kultur

Führung selbstorganisiert leben! Kultur leben!  
Jeder führt!



Kulturverantwortung haben alle, aber die Vorbildwirkung von Führung ist enorm.  
Es braucht Kulturtalente und gute Beispiele

Selbstorganisation braucht Führung  
und Kompetenzen



Klare Verantwortungsbeziehungen zwischen internen und externen Professionellen und Verantwortlichen

# Arbeit mit dem Verantwortungsdialog

## 1. Beispiel: Übergang in Selbstorganisation

### Ausgangssituation

Nach einer Umstrukturierung sind die Aufgaben zweier Teams in einer Einheit gebündelt worden und 5 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sollen nun enger zusammen arbeiten und dabei soweit kommen, dass sie sich gegenseitig vertreten können.

Aus dem Wunsch, die Kultur agiler und selbstorganisierter zu gestalten ist den Kollegen der Prozess dies zu entwickeln selbst überlassen worden. Die FK halten sich weitgehend raus. Nach einigen schwierigen Monaten sind alle der Verzweiflung nah ...

# Arbeit mit dem Verantwortungsdialog

## 1. Beispiel: Übergang in Selbstorganisation

### Dialogprozess

#### 1. Schritt: Verantwortungsdialog zwischen Abteilungsleitung und Teamleitung:

- Was ist unsere jeweilige Rolle als Führungskräfte und für was möchten und können wir Verantwortung übernehmen? Zum Beispiel Zielbild und Qualität in Hinblick auf die Leistung an Kunden, Anleitung, Training und Vermittlung wichtiger Kompetenzen organisieren, Ressourcen steuern

# Arbeit mit dem Verantwortungsdialog

## 1. Beispiel: Übergang in Selbstorganisation

### Dialogprozess

1. Schritt: Verantwortungsdialog zwischen Abteilungsleitung und Teamleitung

2. Schritt: Verantwortungsdialoge zwischen Teamleitern und Mitarbeitern:

- TL: Was erwarten wir von Euch in Euren Rollen als Mitarbeiter und Kollegen in der neuen Form der Zusammenarbeit?
- MA: Was können wir selbst entwickeln und wo brauchen wir Eure Unterstützung, um uns Skills anzueignen, die wir noch nicht haben?



# Arbeit mit dem Verantwortungsdialog

## 1. Beispiel: Übergang in Selbstorganisation

### Dialogprozess

1. Schritt: Verantwortungsdialog zwischen Abteilungsleitung und Teamleitung
2. Schritt: Verantwortungsdialoge zwischen Teamleitern und Mitarbeitern
3. Schritt: Verantwortungsdialoge zwischen den Kollegen:
  - Wer übernimmt welche Aufgaben im neuen Set up und wie kann ein schrittweises Entwickeln von mehr Interdisziplinärer Zusammenarbeit gestaltet werden? (können, wollen, ...)
  - Wie können wir unsere Tätigkeiten und Verantwortungen auch bezogen auf das gesamte Team wahrnehmen?  
Welche Kultur und Kommunikation brauchen wir dafür?

# Arbeit mit dem Verantwortungsdialog

## 2. Beispiel: Verantwortung leben in der Matrix

### Ausgangssituation

Der Einkaufsleiter in der Niederlassung eines internationalen Maschinenbaukonzerns gerät immer wieder in Konflikt mit seinen lokalen Kunden, die ihre Lieferanten und die Preisgestaltung selbst vornehmen wollen, während er die von der Konzernzentrale vorgegebenen Einsparziele umsetzen möchte.

Die Geschäftsführung und das Managementteam der Niederlassung sehen das Problem bisher ausschließlich in der Person des Einkaufsleiters ...

# Arbeit mit dem Verantwortungsdialog

## 2. Beispiel: Verantwortung leben in der Matrix

### Dialogprozess

#### 1. Schritt: Sensibilisieren der Verantwortlichen in der Geschäftsleitung der lokalen Site

- für die divergierenden lokalen und globalen strategischen Ziele des Einkaufsleiters und die sich daraus ergebenden Dilemmata.

# Arbeit mit dem Verantwortungsdialog

## 2. Beispiel: Verantwortung leben in der Matrix

### Dialogprozess

1. Schritt: Sensibilisieren der Verantwortlichen in der Geschäftsleitung der lokalen site
2. Schritt: Verantwortungsdialog zwischen lokalem GF und zentralem Einkaufsleiter (Konzern):
  - Wie sehen unsere jeweiligen Ziele für den Einkauf aus und wie wollen wir uns in der Führung des Einkaufsleiters daraufhin abstimmen?
  - gemeinsames Abstimmen der Verantwortungsaspekte zu dritt mit beiden FK und Einkaufsleiter

# Arbeit mit dem Verantwortungsdialog

## 2. Beispiel: Verantwortung leben in der Matrix

### Dialogprozess

1. Schritt: Sensibilisieren der Verantwortlichen in der Geschäftsleitung der lokalen site
2. Schritt: Verantwortungsdialog zwischen lokalem GF und zentralem Einkaufsleiter (Konzern)
3. Schritt: Verantwortungsdialog zwischen GF, Einkaufsleiter und lokalen internen Kunden:
  - Welche Autorisierung erhält der Einkaufsleiter?
  - Welche Entscheidungen dürfen die internen Kunden selbst treffen im Hinblick auf Lieferanten und Preise?



# Ausblick: Selbstorganisation, Dialogkompetenz und kulturelles Wachstum

Die Erfahrung zeigt: Die Organisationen, Bereiche, Teams, die erfolgreich in ihrer Entwicklung zur mehr Selbstführung und evolutionärer Organisation (Laloux) sind, investieren in Dialog- und Kommunikationskultur.  
(z.B. Einhorn, Gore, it-agile, viele Teams und Projekte innerhalb von Organisationen)

Diese Kompetenz muss entwickelt werden, dabei helfen Verantwortungs-Training, (agile/systemische) Coaches und interne Kulturtalente

# Bezogene Verantwortung

- Verantwortung kann *für einen Bereich wahrgenommen werden* (einen bestimmten Scope, ein Thema) – das finden wir häufig in kulturell sehr hierarchisch geprägten Organisationskulturen
- Verantwortung kann *bezogen werden auf andere Kolleginnen und Kollegen* (auf das gesamte Team, auf die gesamte Organisation) – das wird in selbstorganisierten Teams und Einheiten und nicht nur dort, überlebensnotwendig.

