

Agile Organisationen: Wie kann interkulturelle Beratung dazu beitragen?

Laurence Baltzer, Jobst Scheuermann und Marcus Hildebrandt

In Transformationsprozessen hin zu agilen Organisationen treffen immer wieder unterschiedliche Kulturen (im weiteren Sinne, z. B. »agile Arbeitsweise« und »klassisches Projektmanagement«) aufeinander. Hier sind die Kompetenzen und Erfahrungen aus der interkulturellen Zusammenarbeit (im Sinne von Nationalitäten) von großer Bedeutung. Erst durch Erkennen und Transparentmachen kultureller Muster kann eine »Verhandlung« stattfinden, die zu einer bestmöglichen Lösung der Aufgabe führt. Interkulturell kompetente ModeratorInnen können insofern zu Schlüsselpersonen in der Begleitung von Transformationsprozessen werden. Zu Beginn werden wir eine Arbeitsdefinition von agilen Organisationen liefern, die Bedeutung professioneller Reflexion in diesem Kontext aufzeigen und dann zwei konkrete Anwendungsszenarien kultursensitiver Reflexionsprozesse vorstellen.

Was sind agile Organisationen?

Agile Organisationen antizipieren sich extrem schnell verändernde Bedingungen im Umfeld und antworten in Echtzeit und erfolgreich auf diese Änderungen. Agile Organisationen sind einerseits in der Lage, den Markt so disruptiv mit neuen Produkten und Geschäftsideen zu verändern, dass ihre MitbewerberInnen praktisch über Nacht mit neuen Marktbedingungen konfrontiert werden (externe Agilität), und sie sind andererseits in der Lage, sich auf solche Veränderungen durch schnelle Anpassung ihrer internen Prozesse und Strukturen an die neuen Notwendigkeiten des Geschäfts anzupassen (interne Agilität). Und dies bei gleichzeitig stabiler Performance.*

Welche Bedeutung hat Reflexion in agilen Organisationen?

Agilität geht also Hand in Hand mit turbulenten Veränderungen in der Organisation und auf dem Markt. Diese neue Qualität von Veränderungen, auf die die Organisationen reagieren müssen, werden meist durch den Begriff der VUKA-Welt charakterisiert – eine Welt, die volatil, unsicher, komplex und mit Ambiguität durchsetzt ist.

Als Antwort auf diese Welt ist das Agile Manifest entstanden, das die Prinzipien des agilen Vorgehens beschreibt (agilemanifesto.org/iso/de/manifesto.html).

Neben dem iterativen (sich schrittweise in wiederholten Durchgängen der exakten Lösung annähernd) und inkrementellen (aufeinander aufbauend, Zwischenergebnisse liefernd) Vorgehen als wichtige agile Methoden ist Reflexion eine wesentliche Komponente und Kompetenz in einer agilen Organisation. Da sich die Zukunft nicht gesichert planen lässt, ist die Reflexion der bisher

gemachten Erfahrungen die einzige Chance, die richtige Richtung für das weitere Vorgehen zu wählen.

Reflexionsmethoden interkultureller Arbeit (1): Kulturreflexive Kompetenzentwicklung

Übertragen auf Transformationsprozesse hin zu agilen Organisationen ist kulturreflexive Kompetenzentwicklung eine wichtige Voraussetzung zur Entwicklung von Handlungs- und Interventionsstrategien. Ein wesentliches Dilemma in solchen Transformationsprozessen ist die Frage nach der Mitgestaltung, den Ressourcen und den Entscheidungskompetenzen und damit auch nach der Macht in der Transformation.

Die drei wesentlichen Perspektiven kulturreflexiver Kompetenzentwicklung sind:

- A. Welche kulturellen Faktoren könnten eine Rolle spielen?**
- B. Welche Kollektivzugehörigkeiten könnten eine Rolle spielen?**
- C. Wie sind die Privilegien, die Beteiligungschancen und die Machtverhältnisse verteilt? Welche Kontextfaktoren spielen eine Rolle?**

Zur Verdeutlichung dieser drei Perspektiven betrachten wir ein Beispiel aus einer solchen Transformation hin zur agilen Organisation.

Anwendungsszenario

Der Vorstand beauftragt ein Projektteam mit der Entwicklung eines disruptiven Konzeptes im Bereich Organisation und Führung.

Es geht darum, die Organisation mithilfe neuer Führungsansätze und Strukturen agiler und zukunftsfähiger aufzustellen. Disruptiv bedeutet hier ein innovatives Konzept, das sich signifikant vom vorhandenen unterscheidet und das die Organisation von einem auf den anderen Tag verändert. Dabei kann das bestehende Konzept ersetzt bzw. vollständig verdrängt werden.

Das grundsätzliche Konfliktpotenzial solcher Projekte liegt an der Schnittstelle zwischen der alten (klassischen) Organisation und dem neuen (agilen) Vorgehen innerhalb des Projektes.

Zu A. Welche kulturellen Faktoren könnten eine Rolle spielen?

In der klassischen Organisation wird ein Vorgehen gewertschätzt, in dem ausgehend von Zielen die Ergebnisse zu Beginn des Projektes ausführlich und detailliert definiert werden. Planbarkeit, Vorhersagbarkeit, klare Ergebnisverantwortung sowohl inhaltlich als auch finanziell werden vom Projektleiter verlangt. Das Management möchte vorab wissen, welche Ergebnisse es für welche Investition in welcher Zeit bekommt.

Transformationsprojekte hin zu einer agilen Organisation können das nicht vorab liefern. Wie genau die agile Organisation aussehen wird, welche Strukturen, Führungsleitlinien, Rollen, Abläufe (innere Agilität) notwendig sind, um die externe Agilität (Innovation, Digitalisierung) in der Organisation sicherzustellen, kann nicht analytisch und konzeptionell definiert werden, sondern muss durch iteratives Vorgehen, mit dynamischen Aufgaben und in gemeinsamer Verantwortung des Projektteams entwickelt werden. In solchen Projekten sollte das neue Vorgehen schon erprobt werden, da es sich hier im Wesentlichen nicht nur um neue Methoden und Techniken handelt, sondern um neue Werte und Verhaltensmuster.

Zu B. Welche Kollektivzugehörigkeiten könnten eine Rolle spielen?

Um Lösungen für diese Konfliktpotenziale zu entwickeln, ist es grundlegend wichtig, Gemeinsamkeiten auf Basis der Kollektivzugehörigkeiten herauszuarbeiten. Vorrangig geht es natürlich darum, dass man zur gleichen Firma gehört und das Ziel teilt, diese Firma zukunftsfähig weiterzuentwickeln. Darunter liegen dann bspw. Dimensionen wie ein ähnlicher beruflicher Hintergrund (z. B. sind wir alle Ingenieure) oder noch tiefer die gemeinsamen kollektiven Werte (z. B. Qualität, Zuverlässigkeit, herausragende technische Lösungen). Diese kollektiven Gemeinsamkeiten sind der Hebel, um Lösungen für Konflikte zu finden und Vertrauen zu entwickeln.

Zu C: Wie sind die Privilegien, die Beteiligungschancen und die Machtverhältnisse vorverteilt? Welche Kontextfaktoren spielen eine Rolle?

Die dritte Perspektive betrachtet den Kontext und die Machtstrukturen zwischen dem agilen Transformationsprojekt und der klassischen Organisation. Das Projektteam hat einen Auftrag vom Vorstand (hohe Legitimationsmacht), aber z. B. keine hierarchische Macht in der Linie. Oft sind die Teammitglieder MitarbeiterInnen, die Veränderungen und neue Arbeitsformen lieben oder auch die

Neue wissenschaftliche Publikationen

Zusammengestellt von Romy Paulig

Böhles, Hansjosef/Qirshi, Mayyada (2018):

Transkulturelle Medizin: Migranten aus muslimischen und afrikanischen Lebenswelten im ärztlichen Alltag.

Berlin: Springer

ISBN: 978-3-662-56034-1. € 39,99

Dederichs, Anno (2018):

Kulturelle Differenzierung in Wirtschaftskooperationen. Deutsche und chinesische Entsendenarrative und diskursive Einflüsse.

Dissertation, Eberhard-Karls-Universität Tübingen

Wiesbaden: Springer VS

ISBN: 978-3-658-20116-6. € 44,99

Faesel, Peter (2018):

Herausforderungen, Erklärungen und Lösungsansätze für polizeiliches Handeln in einer kulturell pluralen Gesellschaft: eine empirische Untersuchung zu impliziten Einstellungsmustern von Migranten und Polizeibeamten.

Dissertation, Universität Bremen

Frankfurt: Verlag für Polizeiwissenschaft Prof. Dr. Clemens Lorei

ISBN: 978-3-86676-537-5. € 29,90

Kofahl, Daniel/Schellhaas, Sebastian (Hrsg.) (2018):

Kulinarische Ethnologie: Beiträge zur Wissenschaft von eigenen, fremden und globalisierten Ernährungskulturen.

Reihe: Kultur und soziale Praxis

Bielefeld: transcript

ISBN: 978-3-8376-3539-3. € 29,99

Schiffauer, Werner/Eilert, Anne/Rudloff, Marlene (Hrsg.) (2018):

So schaffen wir das – eine Zivilgesellschaft im Aufbruch: Bedingungen für die nachhaltige Projektarbeit mit Geflüchteten: eine Bilanz.

Reihe: Kultur und soziale Praxis

Bielefeld: transcript

ISBN: 978-3-8376-3830-1. € 29,99



Gestaltungsmöglichkeiten in Organisationen schätzen. Die Kultur in der Organisation ist geprägt durch die Erfahrung nach dem Motto »Das haben wir schon immer so gemacht. Warum sollten wir uns ändern?«.

Reflexionsmethoden interkultureller Arbeit (2): Muster und das Unbewusste erkennen

VUKA-Welten lösen oftmals Ängste bei den Betroffenen aus und verhindern die volle Entwicklung der Lösungsmöglichkeiten im Umgang mit diesen Kontexten. Überforderung und Lähmung bremsen Kreativität. Die unbewusste Suche nach Stabilität geht oft auf Kosten der Vielfalt der Möglichkeiten. Auch bei der Arbeit im interkulturellen Kontext finden sich ähnliche Hemmnisse und Widerstände wieder.

Ursachen für diese Widerstände sind oftmals unbewusst. Es gilt, alle Ressourcen, die ein Mensch als Individuum und in der Gruppe zur Verfügung hat, für die Lösungsfindung zu aktivieren.**

Das grundlegende Modell geht davon aus, dass es zwei dynamisch-kontinuierlich arbeitende Bereiche in jedem Menschen gibt, in denen Probleme gelöst werden: einerseits die bewusste kognitive Aktivität, andererseits ein unbewusstes Zentrum, in dem die Quelle der Kreativität liegt. Das volle Problemlösepotenzial dieser beiden Bereiche wird häufig eingeschränkt, dadurch dass z. B. Glaubenssätze, Überzeugungen, Wünsche, Antreiber etc. die Grö-

Anzeige



II. Explorationscamp in Hamburg

Teams. Lernen. Netzwerken

29./30. Juni 2018

Das Barcamp in Kooperation mit der HAW richtet sich an Führungskräfte, Interkulturalist*innen und Coaches, die für die Zukunft der Arbeit offen sind. Angesichts steigender Komplexität wächst die Bedeutung von Teamarbeit. Wie lernen Teams, kulturübergreifende Agilität in Netzwerken aufzubauen?

Gleich anmelden oder reservieren
für 25./26. Januar 2019

www.agileculturecamp.de

ße unseres Lösungsraums, in dem wir suchen können, reduzieren. Manche dieser unbewussten Einschränkungen sind individueller Natur, andere sind u. a. Merkmale der Zugehörigkeit zu einer bestimmten Nation oder einem geografischen Bereich.

Ebenso priorisieren bzw. vermeiden wir bestimmte Lösungen deswegen, weil Erfahrungen aus der Vergangenheit mit positiven bzw. negativen Emotionen verknüpft sind. Somit lassen wir uns kaum auf Wege ein, die den »Geschmack« einer bereits gemachten »negativen« Erfahrung haben, und präferieren Wege, die zwar in der Vergangenheit erfolgreich waren, jedoch heutzutage unter Umständen dysfunktional sind.

Unsere Aufgabe als ProzessbegleiterInnen, TrainerInnen und Coaches ist es, Räume für Reflexion gemeinsam mit unseren KlientInnen zu schaffen, deren Reflexionskompetenz zu fördern und damit die notwendige persönliche Entwicklung zu unterstützen. Das folgende Übungsbeispiel aus dem Kontext von Transformationsprozessen hin zu agilen Organisationen kann in den interkulturellen Kontext übertragen werden und helfen, unbewusste Hindernisse bewusst zu machen und zu bearbeiten.

Anwendungsszenario

1. Schritt

In einem Team werden die Teilnehmer gebeten, im asynchronen Brainstorming über einen längeren Zeitraum (z. B. eine Woche) Aussagen zu treffen, von denen sie individuell überzeugt sind, dass sie eine Bedeutung auf dem Weg zur Problemlösung oder Produktentwicklung haben (im Idealfall anonym). **Beispielaussage:** »Wir brauchen nur genügend Zeit, um das Problem in Ruhe zu analysieren, dann finden wir auch eine gute Lösung.« (Könnte für klassisches Projektmanagement und gegen agile Vorgehensweisen sprechen)

Die als Beispiel ausgewählte Aussage könnte im interkulturellen Kontext von einem deutschen Ingenieur stammen, der französische Kollege würde möglicherweise äußern: »Wir bauen schnell einen ersten Prototypen und optimieren ihn dann nach und nach, je nach den Erfahrungen, die wir damit machen.«

Alle diese Aussagen werden dokumentiert.

2. Schritt

In einem zweiten Schritt werden diese Aussagen gemeinsam oder in parallel arbeitenden Teilgruppen betrachtet und die dahinterstehenden »Bilder der Realität« herausgearbeitet. **Beispiel zur o.g. Aussage:** »Es ist nur möglich, durch langes Nachdenken auf eine gute Lösung zu kommen.« (Verkürzt steht dahinter das Paradigma »First think, then act.«)

3. Schritt

In einem dritten Schritt werden Gegenbeispiele zu diesen Überzeugungen recherchiert, also erlebte Situationen, die dem Glaubenssatz widersprechen. **Beispielaussage:** »Wir haben mal ganz schnell ohne lange Planung einen Prototypen gebaut und dabei festgestellt, dass wir erst ein grundlegendes Problem lösen muss-

ten, um in Richtung erfolgreiche Produktentwicklung voranzugehen, von dessen Existenz wir gar nicht gewusst haben. Diese für das Produkt zentrale Eigenschaft konnte uns nur durch das Bauen des Prototyps bewusst werden, jegliche Planung hätte deutlich länger gebraucht, um dieses Problem vorherzusagen.«

4. Schritt

Im vierten Schritt werden diese Gegenbeispiele in Aussagen über »die Welt« gegossen, die hinter diesen Erfahrungen stecken könnten und somit die anfänglichen Glaubenssätze erschüttern. Damit werden neue Möglichkeiten eröffnet. **Beispielaussage:** »Eine kurze Planung und ein schnelles Umsetzen in einen ersten Produktwurf, gefolgt von Verbesserungsschleifen, können zu einer schnellen Lösung führen.«

5. Schritt

Im fünften Schritt werden diese Aussagen einerseits kognitiv überprüft (»Kann es sein, dass es für unser Problem stimmt?«), andererseits auf deren emotionale Aufladung getestet.

Fazit

Kulturreflexive Kompetenzentwicklung und die Arbeit mit dem Unbewussten sind Methoden, die zu den Kernkompetenzen von InterkulturalistInnen gehören und gleichzeitig hochgradig komplexe Transformationen hin zu einer agilen Organisation auflösen können sowie die Entwicklung von sinnvollen Handlungs- und Interventionsstrategien ermöglichen.

Notiz

Die Ideen dieses Beitrags basieren auf dem Vortrag von Iken Adelheid, Kultur: Konzepte und Spannungsfelder, AgileCultureCamp, Hamburg, 17.01.2018, und den Publikationen von Kirsten Nazarkiewicz (2016), Kulturreflexivität statt Interkulturalität? In: Interculture Journal 15 (26); S. 23–32, online verfügbar unter: www.interculture-journal.com/index.php/icj/article/view/278/362, und Yeliz Yildirim-Krannig (2014), Kultur zwischen Nationalstaatlichkeit und Migration. Plädoyer für einen Paradigmenwechsel. Bielefeld: transcript.

* in Anlehnung an William B. Joiner und Stephen A. Josephs, »Leadership Agility«, 2006.

** siehe L. Jehle, M. Hildebrandt, S. Meister, »Leading in hyper complexity: a practical leadership guide«, 2016, S. 281 ff.

Autoren

Laurence Baltzer (www.laurence-baltzer.com), **Jobst Scheuermann** (www.scheuermann-consulting.de) und **Dr. Marcus Hildebrandt** (www.marcushildebrandt.de) arbeiten zusammen an einer Buchreihe, die sich mit Fragen der Agilität in Organisationen beschäftigt. Sie alle vereint, dass sie sich um das Unbewusste und die Reflexion als menschliche Ressourcen im Umgang mit Komplexität im Bereich Coaching/Führungskräfteentwicklung kümmern. Alle drei kommen nicht originär aus dem Kultur-Kontext, haben aber viele Berührungspunkte mit diesem in ihrer täglichen Arbeit im multinationalen Kontext.

Exklusiv für SIETAR-Mitglieder
150 € Rabatt bis zum 15.07.2018



IKUD
Seminare

„Ausbildung zum interkulturellen Trainer (m/w) in 5 Modulen“

- Zertifizierte und renommierte Ausbildung mit Entwicklung eines eigenen Trainings
- Programm- und Materialentwicklung speziell für interkulturelle Trainer/innen
- Kleingruppen mit max. 12 Teilnehmer/innen
- Experten-Know-How: Erfahrenes bikulturelles Trainerteam mit 15 Jahren Trainingserfahrung
- Bereits mehr als 600 Absolventen

Nächste Termine mit Start in 2018:

Sequenz Jun: 03.07.2018 - 21.09.2018

Sequenz Sep: 28.09.2018 - 08.12.2018

Dauer: je 11 Tage

- Akkreditiertes Weiterbildungsinstitut
- Großes Trainernetzwerk
- Weiteres umfangreiches Seminarprogramm mit Interkulturellen Trainings, Train the Trainer-Kursen, Seminaren zu Diversity u.v.m.

Informationen, Beratung und Anmeldung

IKUD® Seminare

Groner-Tor-Straße 33

37073 Göttingen

Fon + 49 (0)551 | 38 11 27 8

Fax + 49 (0)551 | 38 11 27 9

www.ikud-seminare.de

info@ikud-seminare.de



Anzeige