



Auch in der Arbeitswelt werden offenere Strukturen immer wichtiger

Erfolgsfaktor agile Organisation

Text: Rudi Ballreich

Viele Unternehmen suchen heute nach neuen Wegen, um dem schnellen Wechsel der Marktbedingungen und Kundenanforderungen begegnen zu können. Langfristige Planungen werden durch Digitalisierung, technologische Innovationen und kürzer werdende Produktlebenszyklen immer schwieriger. Unternehmen können nur überleben, wenn sie flexibel auf die Veränderungen reagieren und innovativ bleiben. Agilität lautet die Zauberformel, die einen sicheren Weg im Umgang mit dem Nichtplanbaren ermöglichen soll.

Agilität bedeutet, dass neue Formen der Führung und Zusammenarbeit in Unternehmen Raum erhalten. Die hierarchische Führung von oben nach unten wird reduziert zugunsten von Teams, die ein hohes Maß an Selbststeuerung und Entscheidungsbefugnis besitzen. Diese können flexibler und schneller auf Veränderungen des Marktes oder der Kunden eingehen. Innerhalb der Teams werden Führungs- und Aufgabenrollen abhängig von den Arbeitsthemen und den Kompetenzen der Teammitglieder gemeinsam bestimmt. D.h., die Führung wechselt je nach Situation. Sie bekommt die Aufgabe, den Rahmen der Zusammenarbeit zu gestalten und als Anreger, Trainer und

Coach zu wirken. Die übergeordnete Führung hat vor allem die Aufgabe, strategische Entscheidungen zu verantworten und den organisationalen und kulturellen Rahmen der agilen Organisation zu entwickeln. Denn die Entstehung einer Kultur der Transparenz, der Offenheit, des Lernens aus Fehlern und des Vertrauens sind für das Gelingen der agilen Zusammenarbeit unabdingbar.

Wer die Übergänge von einer hierarchiebetonten zu einer agilen Organisation erlebt, bemerkt Menschen, die freudig die neuen Freiräume ergreifen, aber auch andere, die verwirrt sind und nach den gewohnten Ordnungsstrukturen suchen. In den Teamprozessen ist es oft gar nicht so einfach auszuhandeln, wer in einer konkreten Situation die Führung übernehmen soll bzw. wer die bisher gewohnte Führungsrolle abgeben sollte. Auch in der täglichen Arbeit zeigen sich viele Konflikte, denn der Druck seitens der Kunden wird nicht weniger.

Das alles zusammen kann enormen Stress erzeugen. Beim genaueren Hinschauen zeigt sich, dass für gelingende Zusammenarbeit in einer agilen Organisation die Menschen spezifische Kompetenzen benötigen:

- Selbstwahrnehmung der eigenen Denk-, Fehl- und Verhaltensmuster
- Selbstführung und Stress-Management
- Selbstverantwortliches Arbeiten
- Rollenflexibilität und Aushandeln von Rollen
- (Meta-)Kommunikative Fähigkeiten
- Das eigene Verhalten kreativ an Situationen anpassen
- Kultur-Reflexion
- Blick für das Ganze und seine Vernetzungen

Achtsamkeit als Meta-Kompetenz

Alle diese Kompetenzen hängen im Kern damit zusammen, sich selbst, den eigenen Rollen, den Kollegen, den Arbeitsabläufen und der Organisationskultur achtsam, d.h. mit Abstand gegenüberstehen zu können. Oder anders gesagt, sich aus den alltäglichen Verstrickungen in Emotionen, fixierten Bildern von sich selbst und anderen und von gewohnten Erwartungen lösen zu können. Um die eigene Aufmerksamkeit in dieser freien Weise betätigen zu lernen, ist das Mindfulness-Training in Organisationen enorm hilfreich. Denn wer z.B. regelmäßig übt, die eigene Aufmerksamkeit auf den Atem zu fokussieren, dort zu halten, Ablenkungen zu bemerken und wieder zum Atem zurückzukommen, der stärkt die Fähigkeit zur Selbstwahrnehmung und zur Selbststeuerung der eigenen Aufmerksamkeit. Das bewirkt eine innere Unabhängigkeit Emotionen und anderen Impulsen gegenüber. Die innere Mitte wird dadurch gestärkt und das ermöglicht, äußeren Situationen gegenüber souveräner zu agieren, sich aus eingefahrenen Verhaltensmustern zu lösen und auch in Stress-Situationen kreative Lösungen zu finden. Achtsamkeit wirkt dabei als Meta-Kompetenz für die notwendigen Basisfähigkeiten agiler Führung und Zusammenarbeit.

Achtsamkeit für den Prozess des Organisierens

Es gibt aber auch noch eine andere Ebene der Achtsamkeit, die nicht von den Menschen, sondern vom Prozess des Organisierens ausgeht. Die Organisationswissenschaftler Karl E. Weick und Kathleen M. Sutcliffe haben Organisationen untersucht, die in ihren Kerntätigkeiten absolut zuverlässig arbeiten müssen, weil sie ständig mit uner-

warteten und teils gefährlichen Situationen konfrontiert sind: Feuerwehr, Flugzeugträger, Katastrophenschutz oder Banken. Sie haben herausgearbeitet, wie diese Organisationen „hoher Zuverlässigkeit“ auch unter widrigen Umständen zuverlässig sein können.

Sie zeigen, dass Menschen in Organisationen bei unerwarteten und gefährlichen Situationen schnell das Gefühl entwickeln, machtlos zu sein, weil sie die Situation als unveränderlich und starr erleben. Wenn es aber gelingt, die leisen Signale einer gefährlichen Situation in einer frühen Phase zu bemerken, ist es möglich zu reagieren, bevor die Gefahr übermächtig wirkt. Die beiden Forscher beschreiben, wie die Menschen den Prozess des Organisierens so gestalten können, dass sie sich auch in schwierigen Situationen als handlungsfähig erleben. Sie bezeichnen diesen Prozess als achtsames Organisieren oder als organisationale Achtsamkeit. Für agile Organisationen sind die von ihnen beschriebenen Kernprinzipien der organisationalen Achtsamkeit von großer Bedeutung:

1. Fehler als Chancen ansehen

Fehler ermöglichen Lernen, wenn die Offenheit vorhanden ist, jeden Fehler in weniger gefährlichen Situationen verstehen zu lernen, um ihn im Ernstfall vermeiden zu können. Eine institutionalisierte Wachsamkeit und Zweifel als mentale Grundhaltung sind dafür wichtig.

2. Hinterfragen vereinfachender Erklärungen

Vereinfachte und unhinterfragte Erklärungen führen dazu, dass man die leisen Signale nicht wahrnimmt. Was nicht ins Weltbild passt, wird ausgeblendet. Wenn es aber gelingt, eine Kultur des Hinterfragens der Denkmuster in der

Organisation zu entwickeln, wird die Wahrnehmung sensibler für Unstimmigkeiten.

3. Sensibilität für betriebliche Abläufe

Flexibles Reagieren auf Unerwartetes im Arbeitskontext ist möglich, wenn ein Bewusstsein für die gesamte Situation vorhanden ist, wenn die Aufmerksamkeit ganz bei dem ist, was man gerade tut, und wenn man dabei auch die Konsequenz der gegebenen Ereignisse voraussieht.

4. Streben nach Resilienz

Organisationen können lernen, bei Störungen und auch unter Stress funktionsfähig zu sein und auch nach einem größeren Zwischenfall sofort wieder die erforderliche Leistung zu bringen.

5. Entscheidungsträger mit Expertise

Starre Hierarchien sind in dynamischen und gefährlichen Situationen sehr fehleranfällig, weil sich die Fehler auf den oberen Ebenen mit den Fehlern auf den unteren Ebenen verbinden können. Deshalb werden in Organisationen hoher Zuverlässigkeit die Entscheidungsprozesse nach unten verlagert, dorthin, wo die meiste Expertise vorhanden ist – unabhängig vom hierarchischen Rang.

Weick und Sutcliffe fassen zusammen: „Was bedeutet es also, ein unerwartetes Ereignis erfolgreich zu managen? Gutes Management des Unerwarteten ist achtsames Management. Damit meinen wir, dass sich die Menschen selbst so organisieren, dass sie besser in der Lage sind, das Unerwartete bereits im Entstehen zu erkennen und in seiner weiteren Entwicklung aufzuhalten.“ Es geht dabei um die Einbettung achtsamen Verhaltens in die Art und Weise, wie die Organisation gesehen und gestaltet wird. Je sensibler die Organisations-

wahrnehmung möglich ist, desto besser kann frühzeitig bemerkt werden, wenn sich negative Veränderungs-signale zeigen: „Die überwältigende Tendenz ist gemeinhin, schwache Signale mit einer schwachen Reaktion zu beantworten. Achtsamkeit sorgt dafür, dass die Fähigkeit aufrechterhalten wird, die Bedeutung schwacher Signale zu erkennen und energisch darauf zu reagieren.“

Diese Beschreibungen zeigen deutlich, dass die Fähigkeiten zum achtsamen Organisieren direkt mit persönlichen Mindfulness-Fähigkeiten zusammenhängen. Sowohl die mentalen Fähigkeiten zum Zweifeln, zum Infragestellen vereinfachender Erklärungen als auch die Wachheit für das Hier und Jetzt einer Arbeitssituation benötigen die Meta-Kompetenzen der Selbstwahrnehmung und Selbststeuerung der eigenen Bewusstseinsprozesse. Mindfulness-Training kann deshalb organisationale Achtsamkeit wirkungsvoll unterstützen, vor allem wenn die Übungen mit Methoden verknüpft werden, die sich auf die Organisationsgestaltung beziehen.

Literatur: Rudi Ballreich: „Mindful Leadership – Wie Führungskräfte lernen innezuhalten.“ In: *Wirtschaftspsychologie aktuell* 1/2017
Weick, K.E./Sutcliffe K.M.: *Das Unerwartete managen. Wie Unternehmen aus Extremsituationen lernen*; Schäffer-Poeschel

