

Inseln der Lebendigkeit – Das soziale Betriebssystem von Organisationen bewusst gestalten

Matthias zur Bonsen und Myriam Mathys

Viele Menschen bauen in ihr Leben regelmäßige Zeiten erhöhter Bewusstheit ein. Die Formen dafür sind unterschiedlich. Der eine wählt Meditation, der andere eine Art der Körperarbeit wie Yoga, der dritte die stille Reflexion, vielleicht mit einem Tagebuch. Andere tun etwas Künstlerisches oder gehen ganz einfach in Stille spazieren. In jedem Fall wollen Menschen, die solches tun, achtsamer und mehr in Kontakt mit sich sein, als sie es im Alltag oft sind. Dadurch öffnen sie einen inneren Raum für ihre Entwicklung.

Für Organisationen ist der Weg der Entwicklung vom Prinzip her der gleiche. Auch ihre Entwicklung wird gefördert, wenn sie in ihren Alltag regelmäßig wiederkehrende Zeiten erhöhter Bewusstheit integrieren – Zeiten, die einen Raum für Entwicklung öffnen und Wachstumsprozesse in Fluss bringen. Damit sind nicht Zeiten gemeint, in denen jeder einzelne für sich allein eine meditative Auszeit nimmt. Das wird wohl überwiegend Privatsache bleiben und im Privatleben stattfinden. Vielmehr denken wir dabei an Zeiten, zu denen sich Menschen in Organisationen *treffen*. Sie treffen sich in Meetings, um sich abzustimmen, Probleme zu lösen, Ziele festzulegen, Entscheidungen zu fällen, ihre Arbeitsweisen zu überdenken und ihre Arbeit voranzubringen. Oder sie treffen sich, um zu feiern, oder für andere Arten von Veranstaltungen. Doch meistens geht es um die Arbeit.

Diese Treffen sind in der Praxis keinesfalls immer so, dass man sie als „Zeiten erhöhter Bewusstheit“ bezeichnen könnte. Wenn sie jedoch gezielt so gestaltet werden, dass sie den Raum dafür geben, dass die Lebenskraft der Beteiligten sich entfalten und die gemeinsame Energie in einen schöpferischen Fluss kommen kann, dann könnte man sie *Inseln der Lebendigkeit* nennen. Dann sind sie erholsame Oasen im Getriebe eines Alltags, der die Menschen oft aus ihrer Mitte geraten lässt. Dann sind sie erquickende und belebende Inseln, auf denen die Beteiligten entspannter und achtsamer als üblich sind und auf denen sie wieder mehr als sonst in Kontakt mit ihrer Mitte, ihrer Inspiration und ihrer Intuition kommen. Man könnte sie auch *Inseln der Entschleunigung* nennen, da in ihnen die Beteiligten konzentriert und ruhig miteinander sprechen, reflektieren und Einsichten gewinnen. Interessanterweise lassen sie sich gleichermaßen aber auch als *Inseln der Beschleunigung* bezeichnen, weil sie jenseits der zahlreichen einengenden Strukturen, die es besonders in alten Organisationen gibt, offene Räume schaffen, in denen Menschen mit unterschiedlichen Sichtweisen oder aus unterschiedlichen Bereichen sich vernetzen, austauschen und Neues entwickeln können. Und weil in ihnen zeitraubende zwischenmenschliche Interferenzen aufgelöst werden. In unseren oft überstrukturierten Organisationen braucht es solche Inseln der Lebendigkeit, in denen in gewisser Weise dem Leben Raum gegeben wird, in denen auch Chaos in Form eines freien Dialogs geschehen darf und in denen man sich die Zeit nimmt, um kreative Lösungen entstehen zu lassen, die aus einem Gefühl wirklicher Einmütigkeit erwachsen sind und daher kraftvoll umgesetzt werden. Metaphorisch gesprochen ist es notwendig, die harten Gitterstäbe der vielen einengenden Strukturen und der engen Taktung des Alltags immer wieder aufzubiegen, so dass Räume entstehen, in denen eine lebendige Energie in Fluss kommen kann.

Natürlich hat es einen großen Einfluss auf die Organisation, wenn vor allem die Meetings der Geschäftsleitung zu solchen Inseln der Lebendigkeit, der Ent- und Beschleunigung werden. Denn dann kommen dort produktive Gespräche in Gang, die große Auswirkungen auf das Ganze haben können. Doch im Grunde können *alle Meetings auf allen Ebenen* solche Inseln werden – sofern wir diese bewusst gestalten. Und das erzeugt dann eine profunde Veränderung und Verlebendigung

der ganzen Organisation. Zu Meetings zählen wir dabei einerseits die kleinen Meetings mit drei bis 15 Teilnehmern, wie sie täglich in großer Zahl in unseren Unternehmen und Organisationen stattfinden. Andererseits gehören aber auch mittelgroße Meetings mit 15 bis 50 Teilnehmern und große Meetings mit 50 bis 2000+ Teilnehmern – so genannte Großgruppenkonferenzen – dazu. Neben Meetings können zudem auch Rituale, die ja ebenfalls Treffpunkte von Menschen sind, zu Inseln der Lebendigkeit werden, wenn sie entsprechend gestaltet werden. Sie lassen sich unterteilen in Mikro-Rituale, die innerhalb von Meetings geschehen und oft nur wenige Minuten dauern, und in Makro-Rituale, an denen die ganze Organisation (oder ein ganzer Bereich) teilnimmt, wie beispielsweise ein Fest.

Betrachten wir allerdings die heutige Realität von Unternehmen und Organisationen, dann gibt es dort zwar viele Meetings (vor allem die kleinen) und das ein oder andere Ritual, doch von Inseln der Lebendigkeit ist nicht viel zu spüren. Im Folgenden sei skizziert, was den meisten Organisationen in dieser Hinsicht fehlt:

- Kleine Meetings werden natürlich auf unterschiedliche Weise durchgeführt, daher ist es kaum zulässig, generalisierende Aussagen zu treffen. Doch die allgemeine Unzufriedenheit mit Meetings ist unübersehbar. Sie scheinen Menschen nicht Energie zu geben, sondern zu entziehen. Sie sind lange nicht immer die produktiven und schöpferischen Orte, die sie sein könnten. Dem ist, wie wir weiter unten noch zeigen werden, mit dem Einhalten von ein paar Meetingregeln – so sinnvoll solche auch sein mögen – nicht beizukommen. Es braucht weiter reichende Veränderungen.
- Wenn auch täglich viele Meetings abgehalten werden, so dienen diese doch überwiegend dem Arbeiten „im System“. Die Aufgaben des operativen Alltags werden in ihnen erledigt. Was meistens fehlt, sind regelmäßige Meetings, die ganz bewusst dafür geschaffen wurden, um „am System“ zu arbeiten. „Am System“ arbeiten heißt, Strukturen, Prozesse, Arbeitsweisen und eingeschliffene Denk- und Verhaltensweisen zu hinterfragen und zu verändern. Da es die „Inseln“ für das Arbeiten „am System“ oft nicht gibt, geschieht diese Arbeit zu selten. Man versucht vielleicht, sie in den Meetings, die den operativen Themen gewidmet sind, unterzubringen. Doch dort stören sie, weil sie einen anderen Gesprächsmodus benötigen.
- In Organisationen wird generell zu wenig reflektiert. Reflexion – das Nachdenken über das eigene Denken und Handeln – ist nicht selten unerwünscht, weil sie nicht nach Arbeit aussieht und nicht dem bevorzugten Muster „kurz reden, dann rasch entscheiden und handeln“ entspricht. Doch Reflexion ist eine Qualität, die es für das Arbeiten „am System“ braucht. Durch Reflexion machen wir uns beispielsweise dysfunktionale Muster bewusst. Durch Reflexion finden wir sowohl als einzelne Menschen wie als Organisationen wieder in unsere Mitte. Dies geschieht u.a. dadurch, dass beim Reflektieren Irritationen und innere Abweichungen einen Ausdruck erhalten und nicht mehr unbewusst oder bewusst verheimlicht bleiben. Da es auch organisationsweite dysfunktionale Muster geben kann, sollten Organisationen zuweilen auch in großen Gruppen reflektieren. Doch auch das geschieht heute kaum.
- Üblicherweise führen wir mehr mit Antworten als mit Fragen. Doch Antworten inspirieren nicht. Sie öffnen keinen Raum. Gute Fragen dagegen öffnen einen Raum, in den hinein sich Lebenskraft in Form unerwarteter Antworten entfalten kann. Fragen evozieren Lebendigkeit, wenn der Fragende die Antwort nicht kennt und ehrliches Interesse daran hat, eine Antwort zu bekommen. Viele Führungskräfte meinen, dass sie immer schon die Antworten parat haben müssen. Werden deshalb in Meetings zu wenig echte Fragen gestellt? Und zu echten Fragen zu wenig Meetings durchgeführt?

- Das Potenzial, das in mittelgroßen und großen Meetings steckt, wird zu wenig genutzt. Das Know-how, wie man mit Gruppen dieser Größe interaktiv auf eine sehr lebendige und inspirierende Weise arbeiten kann, ist noch zu wenig verbreitet. In mittelgroßen und großen Meetings oder Konferenzen kann – wie eben erwähnt – reflektiert werden, doch sie können auch dazu dienen, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über die Grenzen von Silos hinweg zu vernetzen, sie voneinander lernen zu lassen, sie komplexe Aufgaben bearbeiten zu lassen, ihnen die gemeinsame Realität bewusst zu machen, sie auf gemeinsame Ziele auszurichten, ihnen Raum für ihre Initiativen und damit für intrinsische Motivation zu geben, ihr Gemeinschaftsgefühl zu stärken und ihre Energie zu erneuern. Mittelgroße und große Meetings – interaktive Großgruppen-Konferenzen – können kraftvolle Inseln der Lebendigkeit, der Entschleunigung und Beschleunigung sein.
- Schließlich werden Rituale nicht bewusst genug gestaltet oder gar nicht erst durchgeführt. Sie laufen unter dem Druck der vielen anstehenden Aufgaben immer Gefahr, als Zeit- und Geldverschwendung angesehen zu werden. Das gilt sowohl für die kleinen Mikro-Rituale innerhalb von Meetings als auch für die Makro-Rituale, an denen die ganze Organisation teilnehmen kann. Mehr zu ihrem – im Grunde kaum verzichtbaren – Wert weiter unten.

Unsere Organisationen sind also weit davon entfernt, bewusst Inseln der Lebendigkeit zu gestalten. Dadurch verzichten sie auf ein Mehr an Lebenskraft, das sie haben könnten. Unsere Unternehmen und Organisationen erreichen daher oft nicht die Anpassungsfähigkeit, Lernfähigkeit, Veränderungsfreude, Dynamik und Innovationskraft, die heute mehr denn je benötigt wird. Das Fehlen solcher Inseln ist auch deshalb gravierend, weil Menschen in Organisationen heutzutage immer häufiger abgelenkt, unkonzentriert, gestresst, unter Druck bis hin zu erschöpft oder im (häufiger werdenden) Extremfall ausgebrannt sind. Auch aus diesem Grunde braucht es regelmäßige Räume, die Auftanken und Arbeiten auf gute Weise miteinander verbinden.

Daher besteht eine der wichtigsten Führungsaufgaben darin, sich zu überlegen, welche Arten von Inseln der Lebendigkeit in der eigenen Organisation benötigt werden und in welcher Abfolge, Häufigkeit und aufeinander aufbauenden Wechselwirkung diese wiederkehrend stattfinden sollten. Führungskräfte sollten sich als Architekten eines *Sozialen Betriebssystems* oder einer *Sozialen Architektur* verstehen – eines Systems von Ereignissen, das genau auf die Größe, Art und Arbeitsweise der Organisation abgestimmt ist und dessen Ereignisse alle Inseln der Lebendigkeit im oben beschriebenen Sinne sind. Diese Forderung gilt unabhängig von der Größe der Organisation. Schon ein Team von sieben Personen braucht ein zu ihm passendes soziales Betriebssystem, ebenso eine Organisation von 70.000 oder mehr Personen. Auch temporäre Organisationen wie Projekte benötigen ein durchdachtes System von speziellen Meetings, die den Projektfortschritt fördern und Inseln der Lebendigkeit sind.

Bevor wir nun Beispiele für soziale Betriebssysteme darstellen, sollen zunächst die Bausteine beschrieben sein, aus denen diese zusammengesetzt werden können. Denn es braucht einfache und gute Methoden, um Inseln der Lebendigkeit zu schaffen. Allerdings sind diese nie nur Methoden. Ihnen liegen immer Haltungen zugrunde, wie beispielsweise gelebte Wertschätzung und das Vertrauen in die kollektive Intelligenz einer Gruppe.

Im folgenden sollen die aus unserer Sicht wesentlichsten Methoden kurz skizziert (in einigen Fällen kaum mehr als erwähnt) werden. Die Beschreibungen müssen im Rahmen dieses Beitrags unvollständig bleiben. Zu den meisten dieser Methoden gibt es immerhin ganze Bücher.

Methoden für kleine bis mittelgroße Meetings

Der wichtigste Faktor für den Erfolg eines Meetings ist die Energie (oder Lebenskraft oder Lebendigkeit) der Teilnehmenden. In diesem Punkt verhält es sich mit Meetings ganz genau so wie mit einem Fußballspiel. Hier hat diejenige Mannschaft die größten Chancen zu gewinnen, die nicht nur gemäß den Regeln spielt, sondern die hochfokussiert – voller Präsenz – auf den Platz geht. Jeder Spieler sollte von der ersten bis zur letzten Minute den Fokus halten und „ganz da“ sein. Für ein Meeting ist es natürlich förderlich, wenn Meetingregeln eingehalten werden – doch eben lange nicht ausreichend. Eine Besprechung und ihre Ergebnisse werden ebenfalls um so besser, je mehr die Teilnehmenden „ganz da“ sind – je entspannter und positiver gestimmt, je achtsamer und fokussierter sie sind. Es ist eine Aufgabe des *Prozesses*, diese Qualitäten zu fördern.

Das wichtigste Resultat eines Meetings ist neben den materiellen Ergebnissen – Entscheidungen, Pläne, Maßnahmen – ebenfalls die Energie (oder Lebenskraft oder Lebendigkeit) der Teilnehmer. Nur wenn die Beteiligten sich vom Prozess und den Ergebnissen des Meetings inspiriert fühlen und wenn sie sich im Einklang mit dem Beschlossenen empfinden, werden sie die vereinbarten Maßnahmen mit vollem Engagement umsetzen. Nur wenn bei aller Ermüdung (die bei längeren Meetings nicht ausbleibt) positive Gefühle entstanden sind, werden sie das Meeting als ein gutes in Erinnerung behalten. Und auch nur dann wird das Selbstvertrauen der Gruppe wachsen. Es sind zwei Methoden, die insbesondere für kleine Gruppen geeignet sind, diese Energie zu schaffen und inspirierte Ergebnisse zu fördern: *Circle* und *Dynamic Facilitation*.

Circle

Das auf den ersten Blick hervorstechendste Merkmal der Methode *Circle* besteht darin, dass das Meeting in einem Kreis stattfindet. Der Kreis ist nicht nur die optimale Form für Kommunikation – eine Form, in der jeder jeden sehen kann und in der die Gleichwertigkeit jedes Teilnehmers betont wird –, der Kreis evoziert Präsenz. Menschen sind in Kreisen viel mehr „da“. Sie spüren stärker, dass sie Teil des Geschehens sind und klinken sich weniger aus. Für Menschen, die an rechteckigen Tischen sitzen, ist es leichter, sich innerlich zurückzuziehen, sich hinter einem aufgeklappten Laptop zu verbergen oder mit dem Smartphone zu beschäftigen – was erschreckend häufig geschieht. Wenn man Inseln der Lebendigkeit schaffen will, ist der Kreis (ohne Tisch) ein Basis-Element. Das kontrastiert natürlich stark mit dem Faktum, dass fast alle Meetingräume in Unternehmen und Organisationen mit großen Tischen vollgestellt sind und das Sitzen im Kreis schlichtweg nicht ermöglichen.

Zur Methode *Circle*, die von Christina Baldwin und Ann Linnea für den Gebrauch in Organisationen aufbereitet wurde, gehört allerdings weit mehr dazu, als nur in einem Kreis zu sitzen. Entscheidend ist beispielsweise ein bewusst gestalteter ritualisierter Einstieg in das Meeting, der von Anfang an eine erhöhte Bewusstheit und intensiveres in Kontakt-kommen mit sich selbst und den anderen fördert. Ebenso ein entsprechender Ausstieg. Des Weiteren geht es bei *Circle* um eine hohe Dialogqualität. Sobald diese erodiert, wird das Gespräch deutlich verlangsamt. Dazu kann u.a. ein Redeobjekt genutzt werden. Neben dem Leiter des Meetings gibt es hier immer auch einen Wächter, der auf die Energie und Gesprächsqualität der Gruppe achtet und interveniert, wenn diese absinken.

Circle ist in vielem deckungsgleich mit der Methode *Dialog* (im Sinne von David Bohm). Denn in beiden geht es darum, eine exquisite Qualität des Dialogs herzustellen. *Dialog* wird allerdings von seinen Befürwortern als Methode für besondere Gelegenheiten dargestellt – für Situationen, in denen nicht Lösungen für konkrete und drängende Probleme gefunden und Entscheidungen getroffen werden müssen, sondern in denen ohne diesen Druck in Ruhe über wichtige, auch konfliktbeladene Fragen reflektiert werden kann. Der Dialog im Kreis kann jedoch wesentlich mehr. Mit

ihm können durchaus Lösungen zu konkreten Problemen, sogar sehr kreative Lösungen gefunden werden. Und dann müssen oft gar keine Entscheidungen mehr getroffen werden, weil die ganze Gruppe in dem Moment einfach weiß, dass die gefundene Lösung genau die richtige ist. Man könnte sagen, dass Lösungen und Entscheidungen emergieren. Sie sind, wenn ihnen Raum gegeben wird, eine Folge der selbstorganisierenden Dynamik des Lebens, das ständig nach höheren Ordnungen strebt. *Circle* ist daher für alle Meetings kleiner Gruppen geeignet und kann, wenn es von der Aufgabe her passt, auch mit mittelgroßen Gruppen (bis 40+ Personen) eingesetzt werden. *Circle* ist aus unserer Sicht ein Basiswerkzeug ganzheitlichen Führens und sollte von jeder Führungskraft – tatsächlich jeder Führungskraft – beherrscht werden. Davon sind wir heute allerdings noch sehr weit entfernt.

Dynamic Facilitation

Mit der von Jim Rough entwickelten Methode *Dynamic Facilitation* wird Ähnliches erreicht, wie mit *Circle*. Während es bei *Circle* jedoch wichtig ist, die Beteiligten lernen zu lassen, was es von ihnen braucht, damit im Kreis ein gutes Gespräch entstehen kann, kann man mit *Dynamic Facilitation* mit den Menschen so arbeiten, wie sie jetzt gerade sind. Man muss sie vorher nicht für förderliche Einstellungen und Verhaltensweisen gewinnen. Der Moderator hat dementsprechend eine deutlich aktivere Rolle als bei *Circle*. Man könnte ihn als ein „Redeobjekt“ auf zwei Beinen sehen, das von Teilnehmer zu Teilnehmer wandert und deren Ideen und Bedenken aus ihnen „heraushört“. Er verlangsamt das Gespräch und steigert die Qualität des Zuhörens. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer sitzen nicht im Kreis, sondern im Halbkreis, wobei ein zweiter Halbkreis aus vier Flipcharts gebildet wird. *Circle* und *Dynamic Facilitation* verstrukturieren die Teilnehmenden nicht, wie das andere Moderationsformen oft tun. Ihnen wird vielmehr der Raum gegeben, das Gespräch so zu entwickeln, wie sie das selbst wollen. In beiden Fällen wird ein Gefäß hergestellt, das eine hohe Qualität des Denkens und Sprechens ermöglicht. So kann die selbstorganisierende Dynamik des Lebens bewirken, dass neue Einsichten entstehen, gute Lösungen entdeckt werden und ein Gefühl von Gemeinschaft wächst – wichtige Ergebnisse, die durch Inseln der Lebendigkeit ermöglicht werden.

Methoden für mittelgroße bis große Meetings

Mittelgroße Meetings mit 15 bis 50 Teilnehmenden können im Kreis abgehalten werden, wenn es wichtig ist, dass die ganze Gruppe plenar über eine gemeinsame Fragestellung reflektiert. Weitere Meeting-Werkzeuge für diese Gruppengröße sind die bereits recht bekannt gewordenen Methoden *Open Space Technology* und *World Café*, über die an anderer Stelle schon ausführlich veröffentlicht wurde. Hier sei nur hervorgehoben, dass beide aus unserer Sicht zu sehr als Großgruppen-Methoden wahrgenommen und daher zu selten für mittelgroße Gruppen eingesetzt werden. Beide Methoden lassen sich jedoch auch sehr gut mit zwölf oder 15 Teilnehmern durchführen. Beide geben viel Raum und beide erzeugen ein hohes Maß an Lebendigkeit. Mit beiden lassen sich hocheffiziente Inseln der Lebendigkeit schaffen. Sie sollten viel stärker Teil des Meeting-Gewebes von Organisationen werden.

Großgruppen-Konferenzen

Unter diesem Begriff seien jene interaktiven Konferenzformen zusammengefasst, die inhaltlich durchgeplanter als *Open Space Technology* vorgehen: *Real Time Strategic Change*, *Appreciative Inquiry Summit*, *Zukunftskonferenz*. Diese Konferenzformen werden oft nicht „sortenrein“ angewandt, sondern es werden Elemente von ihnen gemischt und neue Elemente entwickelt, um pass-

genaue Konferenzformen zu schneiden. Aus diesen Elementen lassen sich auch Konzepte für regelmäßig wiederkehrende Konferenzen in Organisationen entwickeln.

Rat der Weisen

Um ihre eingeschliffenen Muster zu erkennen, zu hinterfragen und neue Verhaltensoptionen zu entwickeln, sollten in bestimmten Abständen auch ganze Organisationen zusammen reflektieren. Dabei stellt sich jedoch das ganz praktische Problem, dass es aufwändig und vom praktischen Betriebsablauf schwer machbar ist, alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einer Organisation in regelmäßigen Abständen für einen oder zwei Tage aus dem normalen Betrieb herauszunehmen. Der *Rat der Weisen* ermöglicht es jedoch einer großen Gruppe, in nur zwei bis drei Stunden zu reflektieren und dabei ggf. blinde Flecken zu erkennen, Tabus zu erlösen und neue Einsichten zu gewinnen, um nur einige Möglichkeiten zu benennen. Dies ist in der kurzen Zeit möglich, weil eine kleine, nach dem Zufallsprinzip ausgewählte Gruppe – der *Rat der Weisen* – einen oder eineinhalb Tage vorarbeitet. Der Rat erarbeitet Impulse, die er anschließend der sehr viel größeren Gruppe vorstellt. Dies geschieht häufig mit einer humorvollen Präsentation, in der beispielsweise auch kleine Sketche vorgeführt werden. Diese Präsentation geht der großen Gruppe immer wieder sehr unter die Haut und macht sie nachdenklich. Anschließend reflektiert die große Gruppe über das, was sie gehört hat. Aus dieser Reflexion nimmt jeder Impulse mit, die er im Nachgang in seinem Team bespricht und neues Handeln daraus ableitet. Und selbst wenn ein Unternehmen zu groß ist, um alle Mitarbeiter zur Präsentation des *Rates der Weisen* zusammen zu holen, gibt es beispielsweise die Möglichkeit, mit einem kurzen Video alle im Unternehmen zu erreichen und Umsetzungsimpulse über anschließende lokale Reflexionen zu setzen.

Mikro-Rituale

Mikro-Rituale sind kurze Rituale, die in Meetings integriert werden, und die innerhalb dieser Meetings die Achtsamkeit steigern, das Mit-sich- und Miteinander-In-Kontakt-Kommen fördern und die die Stimmung heben. Sie sind Inseln der Lebendigkeit innerhalb von Inseln der Lebendigkeit. Im Folgenden ein paar Beispiele:

Beginn mit einem Moment der Präsenz. Um zu Beginn eines Meetings den Übergang von Smalltalk in einen Raum hoher Achtsamkeit zu markieren, wird mit einem Moment der Stille und Konzentration begonnen. Das kann schlichtweg ein kurzer Moment des Schweigens sein. Genau so wäre es möglich, ein Zitat, eine kurze Geschichte oder ein Gedicht vorzulesen, ein Musikstück zu hören – oder einfach eine Glocke anzuschlagen.

Check-In-Runde. Nach dem kleinen Moment der Sammlung reflektiert jeder kurz über eine Frage (z.B. Welche Hoffnungen habe ich für dieses Meeting? Oder: Wie bin ich heute hier?), was wieder einen Moment der Innehaltens bedeutet, woraufhin einer nach dem anderen der Gruppe seine Antwort mitteilt.

Erfolge und Fortschritte hervorheben. Ein Schritt, der vielleicht nicht wöchentlich, sondern einmal im Monat stattfindet. Die Gruppe sammelt, was aus ihrer Sicht Fortschritte und Erfolge in den letzten vier Wochen waren. Diese könnten auch mit Applaus bedacht werden.

Dank ausdrücken. Jeder überlegt, ob er einem anderen Mitglied der Gruppe für seine Unterstützung Dank sagen möchte und tut es dann. Wenn es ein Leitungsteam ist, können auch Mitarbeiter erwähnt werden, die nicht an dem Meeting teilnehmen. Anschließend sollte jemand die Aufgabe übernehmen, dem oder den Nicht-Anwesenden den Dank zu übermitteln. Auch das ist ein Ritual, das sicher nicht wöchentlich, aber dennoch regelmäßig stattfinden kann.

Makro-Rituale

An Makro-Ritualen nehmen große Gruppen bis zu allen Mitarbeitern der Organisation teil. Es gibt Makro-Rituale, die Teil von Großgruppenkonferenzen sind. Beispiele: Alle trommeln zusammen, alle entzünden ein Feuer, alle ziehen zusammen einen schweren Baumstamm, alle bauen eine Brücke ... das sind Aktionen, die oft viel Energie erzeugen. Sie sind in vielen Varianten denkbar. In einem bekannten Gastronomie-, Catering- und Feinkostunternehmen haben die Mitarbeiter auf einem Werte-Tag Stücke einer riesigen Werte-Torte dekoriert und dann zu einem großen Torten-WIR zusammengesetzt. Dann gibt es Makro-Rituale, die ganz eigene Veranstaltungen sind. Auch hierzu ein paar Beispiele:

Frühjahrsputz. An einem Tag im Frühjahr räumt jeder in der Organisation seinen Arbeitsplatz auf. Aktenschränke werden entleert, Ablagen ausgemistet, Schreibtische aufgeräumt – und natürlich auch Arbeitsplätze in Laboren, in der Produktion, überall. Aufräumen erzeugt – das weiß jeder, der es gemacht hat – ein Gefühl von Erleichterung. An diesem Tag im Frühjahr könnten auch Projekte, die nicht mehr notwendig sind und vielleicht eh nur mit halber Kraft verfolgt werden, „ausgemistet“ werden. Jedes Team könnte sich fragen, „was bei uns aufgeräumt werden könnte“. Die Leitung der Organisation könnte Container für den Abfall bereitstellen. Und vielleicht gibt es am Ende des Aufräumens einen Umtrunk mit allen – am Container.

Fest. Feste in Organisationen gibt es häufig. Und zugleich ist das bewusste Gestalten und Feiern eines Festes auch eine Kunst. Es geht dabei um mehr als um Geselligkeit und Essen und Trinken. Es geht darum, Menschen in eine festliche Stimmung zu versetzen. Lebenskraft soll freigesetzt werden. Ein sorgfältig gestalteter Rahmen, Wertschätzung, Humor, Spiel ... das sind Elemente, die diese Stimmung erzeugen können.

Tag der Freundlichkeit. Dieser wurde in dem Werk eines Unternehmens, in dem es tatsächlich nicht immer sehr freundlich zugeht, als jährliches Ereignis ausgerufen. Buttons wurden verteilt, und jeder sollte an diesem Tag mindestens drei anderen etwas Wertschätzendes sagen. Der Werkleiter, der viele Mitarbeiter kannte (obwohl es mehr als 1000 Werker waren) ging den ganzen Tag durch das Werk und dankte und würdigte.

Initiation der Neuen. Alle, die im letzten Jahr ihre Probezeit beendet haben, werden in einer Feier rituell aufgenommen. Vielleicht lässt man die Neuen dabei symbolisch durch ein Tor gehen, vielleicht werden sie auf irgendeine andere Weise „initiiert“, vielleicht werden sie aufgefordert, eine Geschichte aus der Organisation zu erzählen, die für sie am meisten deren positiven Kern zum Ausdruck bringt. Vielleicht erhalten alle ein künstlerisch gestaltetes Objekt, das für den Zweck und die Werte der Organisation steht.

Tag des Helfens. Einmal im Jahr spendieren alle Mitarbeiter der Organisation einen Tag, um mit konkretem Tun ganz praktisch eine hilfsbedürftige Institution zu unterstützen. Das könnte beispielsweise die Renovierung eines Kinderdorfs sein. Vielleicht hat man auch vorher Geld gesammelt, um diese Institution zu unterstützen.

Teilsysteme sozialer Betriebssysteme

Solche Makro-Rituale sind dann, wenn sie regelmäßig durchgeführt werden, bereits Teile eines sozialen Betriebssystems. Nun sollen weitere Beispiele dargestellt werden. Auch bei diesen handelt es sich nicht um vollständige soziale Betriebssysteme, sondern um regelmäßig durchgeführte Elemente davon. Immer, wenn eine bestimmte Art von Meeting oder Ritual regelmäßig durchgeführt wird, kann man bereits von einem System sprechen. Die nachfolgenden Beispiele sind sehr unterschiedlich und zeigen dadurch gut die Bandbreite der Möglichkeiten auf.

Monatliches Open Space-Meeting in einer Non-Profit-Organisation

Birgitt Williams war Geschäftsführerin einer Non-Profit-Organisation mit 80 Mitarbeitern, die sich um benachteiligte Gruppen in Toronto kümmerte, als sie die Methode Open Space Technology kennen lernte. Nachdem sie mit ersten Open Space-Meetings sehr positive Erfahrungen gesammelt hatte, institutionalisierte sie ein monatliches, ca. vierstündiges Open Space-Meeting – jeweils mit einem eigenen Thema – zu dem alle Mitarbeiter geladen waren. Selbstredend kamen nicht immer alle, einerseits, weil die Aufgaben des Alltags zu erledigen waren und andererseits, weil nicht jedes Thema jeden interessierte. Doch die am jeweiligen Thema Interessierten kamen. In der Summe haben die regelmäßigen Open Space-Meetings in erheblichem Maße dazu beigetragen, in der Organisation Lebenskraft freizusetzen, das Potenzial aller zu nutzen und insgesamt schneller, lern- und leistungsfähiger zu werden.

Wöchentliches Dynamic Facilitation-Meeting in einem Sägewerk

Jim Rough, Entwickler der Methode Dynamic Facilitation, arbeitete in den 80er-Jahren des letzten Jahrhunderts in einem Sägewerk, das 300 Mitarbeiter hatte, die in zwei Schichten arbeiteten. Jim Rough moderierte einmal pro Woche je eine Gruppe von 12 Personen aus den beiden Schichten. Anders als bei Qualitätszirkeln üblich, legte er der Gruppe keine Beschränkungen darüber auf, worüber sie sprechen darf, z.B. nur über Probleme aus dem eigenen Arbeitsbereich und nur über sachliche Probleme. Er wollte vielmehr einen Raum für das öffnen, was sich entwickeln wollte ... eine Insel der Lebendigkeit schaffen. (Und aus Frustration über die ihm damals bekannten Moderationsmethoden entwickelte er dabei Dynamic Facilitation.) Das Ergebnis der Arbeit dieser beiden Gruppen bestand nicht nur darin, dass erarbeitete Problemlösungen umgesetzt wurden, sondern die allgemeine Produktivität, die Qualität und die Mitarbeiterzufriedenheit des ganzen Werks stiegen deutlich an. Denn die Energie, die Ideen und Impulse der beiden Gruppen strahlten aus.

Halbjährlicher Rat der Weisen

In einem Werk, das Aluminium-Halbzeuge herstellt, wird seit ca. zwei Jahren jedes halbe Jahr ein Rat der Weisen durchgeführt. Immer wieder andere zwölf Mitarbeiter werden dafür ausgelost. Diese diskutieren dann einen Tag lang, welche Impulse sie allen Mitarbeitern des Werks geben wollen und erarbeiten eine Präsentation. Diese erfolgt einen Tag später – bisher jeweils an einem Samstagvormittag. Nach der Präsentation reflektieren die anwesenden Mitarbeiter über die Ergebnisse im World Café-Format. Auf diesen Veranstaltungen machen sich die Mitarbeiter immer wieder gegenseitig bewusst, wo es produktivere Verhaltensweisen braucht. Es entstehen aber auch Impulse, die in Richtung der Führungskräfte und der Geschäftsleitung gehen.

Tägliche Minuten der Besinnung

Wolfgang Gutberlet, langjähriger Inhaber und Vorstand des in Hessen sehr verbreiteten Lebensmittelfilialisten Tegut, versammelte jeden Morgen um acht Uhr diejenigen seiner obersten 20 Führungskräfte, die an dem Tag im Hause waren. Er las einen kurzen Text zur stillen Reflexion vor. Und wenn es gerade wichtig war, wurden ganz aktuelle Informationen ausgetauscht.

Wöchentliche Arbeit „am System“ in einem Automobilwerk

Der Werkleiter hatte mit seinen Führungskräften eine Vision für das Werk erarbeitet. Daraus entstand eine Gruppe, die sich aus den ihm direkt unterstellten Führungskräften und weiteren „Querdenkern“ nachgeordneter Hierarchieebenen zusammensetzte. Diese Gruppe traf sich (und tut dies noch heute) regelmäßig einmal pro Woche ohne den Werkleiter, um zu überlegen, wie die gemeinsame Vision weiter zum Leben erweckt werden kann – was vor allem ein Arbeiten „am System“ bedeutet. Parallel dazu gibt es das übliche wöchentliche Meeting des Werkleiters mit seinen direkt unterstellten Führungskräften, in dem überwiegend „im System“ gearbeitet wird.

Monatliches Treffen aller 60 Mitarbeiter einer Abteilung

Der Leiter einer Abteilung für Qualitätssicherung in einem Pharmakonzern holte jeden Monat seine 60 Mitarbeiter für ein dreistündiges interaktives Meeting zusammen. Als er damit begann, arbeiteten die Teams dieser Abteilung nicht gut zusammen und ihr Ruf im Unternehmen war schlecht. Bereits nach kurzer Zeit besserte sich dieser Ruf dramatisch. In der Folge bekam die Abteilung etwa 20 spontane Bewerbungen von Mitarbeitern anderer Teile des Unternehmens.

Quartalsweises Open Space-Meeting mit drei leeren Stühlen in einem Werk der Deutschen Post

Der Leiter eines Werks mit ca. 2000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern lud einmal pro Quartal seine obersten 25 Führungskräfte zu einem ca. vierstündigen Open Space-Meeting. Das besondere dabei waren drei leere Stühle. Diese waren für Mitarbeitende reserviert, die dazu kommen wollten. Jeder der 2000 Mitarbeiter konnte teilnehmen, wenn er wollte. Man musste sich allerdings vorher anmelden, damit nicht plötzlich 20 sich auf die drei Stühle setzen wollten. Die Mitarbeiter haben von dieser Möglichkeit regen Gebrauch gemacht und ihre Ideen eingebracht. Dieses Beispiel zeigt, dass man soziale Betriebssysteme auch so gestalten kann, dass Grenzen zwischen Hierarchieebenen durchlässiger werden.

Tägliches Meeting in einem großen, komplexen Software-Projekt

Dee Hock, langjähriger CEO von Visa, beschreibt in seinem Buch „Die chaordische Organisation“, wie ein hochkomplexes, für das Unternehmen sehr wichtiges Softwareprojekt durch ein tägliches Meeting der Projektmitarbeiter enorm beflügelt wurde. Das Meeting fand in einem Raum statt, in dem an einer großen Wand auf Zetteln sämtliche Schritte des Projekts mit den Namen der jeweils Verantwortlichen hingen. An der Wand waren von links nach rechts die verbleibenden Tage eingetragen, und unter jedem Datum waren die Zettel mit den Aufgaben befestigt, die bis zu diesem Tage erledigt werden mussten. Jemand hatte am aktuellen Datum eine lange Schnur befestigt, die von einer daran hängenden Kaffeetasse senkrecht nach unten gezogen wurde. Jeden Tag wanderte die Schnur mit der Kaffeetasse unaufhaltsam einen Tag nach rechts. Die Zettel erledigter Aufgaben wurden abgenommen, und so wurde sichtbar, was links von der Schnur als unerledigt hängen blieb. In den täglichen Meetings, die sehr informell vor der großen Wand abliefen, fanden sich immer wieder spontan Gruppen von Freiwilligen, die die erforderliche Arbeit leisteten. Wie in Open Space-Meetings tauchten Führer und Unterstützer auf. Dee Hock schrieb dazu „Nichts war unter Kontrolle, doch alles war in Ordnung. Der Einfallsreichtum explodierte. Individualität und Vielfalt blühten. Die Leute überraschten sich mit dem, was sie erreichen konnten, und staunten über die unterdrückten Talente, die bei anderen zum Vorschein kamen. Rang und Position wurden bedeutungslos. Die Macht über andere wurde bedeutungslos. Zeit wurde bedeutungslos. Die Begeis-

terung, das Unmögliche möglich zu machen, wuchs, und es entstand eine Gemeinschaft, die auf einem gemeinsamen großen Ziel, auf Werten und auf Menschen basierte.“ Das hier Beschriebene geschah in den Siebziger Jahren des letzten Jahrhunderts. Erst gegen Ende der Neunziger entwickelte sich eine neue Philosophie für die Abwicklung komplexer Software-Projekte, „Agile Software-Entwicklung“ genannt. In dieser spielen tägliche Treffen, so genannte daily scrums, eine wichtige Rolle.

Soziale Betriebssysteme für unterschiedliche Systemgrößen, für dauerhafte und temporäre Organisationen

Soziale Betriebssysteme, die aus Inseln der Lebendigkeit bestehen, braucht es auf allen Ebenen einer Organisation, für das ganze Unternehmen genau so wie für einen Bereich oder ein einzelnes Team, sei es ein Team an der Basis oder das Geschäftsleitungsteam. Im folgenden skizzieren wir soziale Betriebssysteme für die Ebenen Team, Unternehmen, Konzern und Projekt.

Soziales Betriebssystem für ein Team

Zum sozialen Betriebssystem eines Teams könnte ein tägliches, morgendliches Treffen von 10 Minuten Dauer gehören, das der gemeinsamen Einstimmung in den Tag (und danach dem Austausch aktueller, für den Tag wichtiger Informationen dient. Vielleicht sitzt man dabei nicht, sondern steht. Vielleicht wird ein Satz über einen Wert der Organisation vorgelesen und einen Augenblick still oder auch verbal reflektiert. Rituale wie dieses können helfen, im ablenkenden Alltag auch das Wichtige im Sinn zu behalten.

Dann könnte es ein wöchentliches, zweistündiges Meeting geben, um „im System“ zu arbeiten. Dieses Meeting wird bewusst auf kurze Abstimmungen zu operativen Themen begrenzt und straff geleitet. Es gibt vielleicht kurze Runden, in denen jeder den anderen bestimmte Informationen gibt. Da man sich auf „kleine“ operative Themen des Tages beschränkt und die größeren Themen in andere „Gefäße“ verschiebt, kommt man mit zwei Stunden (vielleicht sogar weniger) aus. Doch in jedem Fall beginnt es mit einem Check-In, der den Übergang in einen Raum besonderer Präsenz markiert, und endet es mit einem Check-Out, in dem man sagt, was man mitnimmt, wie man das Meeting erlebt hat oder was auch immer am Schluss noch gesagt sein will. Die Methode *Circle* ist die Basis der Meetings des Teams.

Dann kann es in diesem Team ein monatliches Meeting geben, um „am System“ zu arbeiten. Hier steht mehr Zeit zur Verfügung, um zu reflektieren. Was lernt man aus aufgetauchten Problemen? Wie können die Aufgabenverteilung, Strukturen, Prozesse und Arbeitsweisen verbessert werden? Hierfür werden vielleicht zwei Stunden vorgesehen. Zum Teil werden von einzelnen vorbereitete Vorschläge diskutiert. Zum anderen erarbeitet das Team sich zusammen die Lösungen. Auch dieses Meeting findet im Kreis statt, hat einen Check-In und Check-Out. Da jeder weiß, dass es das monatliche Meeting für das Arbeiten „am System“ gibt, bleibt das wöchentliche Meeting von dessen Themen unbehelligt. Und da es dieses monatliche Meeting gibt, ist die Chance viel größer, dass die Strukturen, Prozesse und Arbeitsweisen kontinuierlich verbessert werden – dass also die Organisation lernt. Der amerikanische Unternehmer Brian Robertson hat die Teams in seinem Software-Unternehmen regelmäßig solche Meetings durchführen lassen und damit sehr positive Erfahrungen gesammelt.

Dann gibt es vielleicht noch ein jährliches zweitägiges Meeting, das der grundsätzlichen Positionsbestimmung und Reflexion dient. (Bei dem Liechtensteiner Unternehmen Hilti führt jedes Team des gesamten Unternehmens einmal im Jahr einen solchen zweitägigen „Boxenstopp“ durch – eine enorme finanzielle Investition, an der Hilti sogar in flauen Zeiten festhält.) Hier kann die ge-

meinsame Realität untersucht werden, hier kann man sich Ziele setzen und die gemeinsame Vision erneuern, hier kann man herausarbeiten, welches die wirklich großen Fragen sind, an denen man arbeiten sollte ... und dann gemeinsam über diese nachdenken und Initiativen dazu entwickeln.

Das hier vorgestellte System von Meetings stellt nur eine Möglichkeit dar. Letztlich muss in jedem Fall überlegt werden, was sinnvoll und praktikabel ist. Es kann beispielsweise reichen, die wöchentlichen Meetings nur alle zwei Wochen durchzuführen oder mehr Strategie-Meetings pro Jahr abzuhalten, wenn es sich etwa um ein Geschäftsleitungsteam handelt.

Soziales Betriebssystem für eine ganze Organisation

Das soziale Betriebssystem einer ganzen Organisation kann vielschichtig sein. Ein wichtiges Element davon ist das System der Meetings der Geschäftsleitung. Gibt es wöchentliche Meetings? Was genau passiert in diesen? Gibt es Retreats? Wie viele im Jahr? Haben diese bestimmte Foci? Wie ist der Prozess der strategischen Planung in diese integriert? Gibt es einen systematischen Prozess, um andere wichtige Fragen regelmäßig zu beleuchten, z.B. Führung, Mitarbeiter, Kultur ...? Wie wird immer wieder der Kontakt zum gemeinsamen Daseinszweck des Unternehmens, zu den Werten und zur Vision erneuert?

Dann die Ebene der Führungskräfte. Wie oft gibt es Treffen mit allen oder mit den obersten 30 oder 50 Führungskräften? Wozu sollen diese dienen? Präsentiert dort nur die Geschäftsleitung (was sicher notwendig ist, doch alleine wenig Raum für Lebendigkeit geben würde)? Können wichtige Fragen miteinander reflektiert werden? Gibt es open-space-mäßig Raum für die Initiativen der Teilnehmenden? Wird dem Lernen voneinander Raum gegeben? Werden Best Practices miteinander geteilt und wie? Werden Ergebnisse aus früheren Treffen vorgestellt? Gibt es Rituale, die dazu dienen, sich wieder neu mit der Vision, den Werten der Organisation und miteinander zu verbinden? Wird etwas gefeiert, wird jemand geehrt?

Auf der Ebene der Mitarbeiter stellen sich ähnliche Fragen. Wie oft will man eine Veranstaltung für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter machen? Vielleicht gibt es einen jährlichen Kick-Off, der einen ganzen Tag dauert? Die Präsentation des Rats der Weisen und der Dialog über dessen Impulse könnte ein wiederkehrender Teil eines solchen Kick-Offs sein. Vielleicht gibt es ein zweites Treffen aller Mitarbeiter pro Jahr, das nur zweieinhalb Stunden dauert und auf dem auch die Impulse eines weiteren Rats der Weisen reflektiert werden.

Dann kann es weitere Meetings für Gruppen Freiwilliger geben: Dialoge im World Café-Format oder im großen Kreis oder Open Space-Meetings zu virulenten Fragen und Themen.

Ein Beispiel: In einem Medienunternehmen wurde in den Pionierzeiten der „New Economy“ um die Jahrtausendwende, als es für das Unternehmen darum ging, möglichst schnell sinnvolle Websites zu den vorhandenen Zeitungen und Zeitschriften zu entwickeln, ein monatliches, halbtägiges Meeting eingeführt, zu dem grundsätzlich alle, die von dem Thema irgendwie betroffen waren (gleich welcher Hierarchiestufe sie angehörten), eingeladen waren. Erwartet wurde, dass von jedem Titel jedesmal mindestens eine Person dabei war und ein neues Projekt oder Tool vorstellte, das in der Zwischenzeit entwickelt worden war. Diese informellen und lebendigen Meetings beschleunigten sehr das gemeinsame Lernen und ließen bei den meist sehr jungen Mitarbeitern ein hohes Maß an Motivation entstehen.

Weitere Bestandteile des sozialen Betriebssystems können regelmäßige Dialogveranstaltungen zwischen der Geschäftsleitung und Mitarbeiter- oder Führungskräftegruppen sein, wie es in Großunternehmen bereits üblich ist. Schließlich sollten auch Makro-Rituale, wie oben beschrieben, zum Betriebssystem gehören. Vielleicht wird an jedem 3. Februar ein Tag des Gründers gefeiert, der

alle wieder mit dem verbindet, was schon dem Gründer wichtig war und was auch heute noch wichtig ist? Jede Organisation sollte ihr ganz eigenes System von Ritualen entwickeln.

Beispiel eines sozialen Betriebssystems für einen Konzern

Eines der durchdachtsten sozialen Betriebssysteme für einen Konzern wurde in den Achtziger und Neunziger Jahren unter Jack Welch bei General Electric etabliert. Welch bezeichnete es selbst als „operating system“ seines Unternehmens und hielt es für so wichtig, dass er es in einem Geschäftsbericht ausführlich beschreiben ließ. Es bestand aus einem Zyklus sich jährlich wiederholender und aufeinander aufbauender Meetings auf Konzernebene. Ein wichtiges Element bestand darin, dass sich alle drei Monate die obersten 35 Führungskräfte von GE trafen. Sie bildeten den Corporate Executive Council, der zwar keine klare Entscheidungsbefugnis hatte, doch das politische Zentrum von GE bildete. Dort wurden in informeller Runde (zwar nicht im Kreis, doch im mehrstufigen Halbkreis eines kleinen Amphitheaters) wesentliche Fragen des Unternehmens diskutiert und gemeinsame Linien gefunden. Best Practices wurden vorgestellt und damit das Lernen voneinander beschleunigt. Neue Konzern-weite Initiativen wurden hier erstmals vorgeschlagen und diskutiert. Nachdem sie beschlossen und ausgerollt waren, wurde im Corporate Executive Council zusammengetragen, wie sie tatsächlich umgesetzt wurden, welche Vorgehensweisen besonders gut funktioniert haben, welche Ergebnisse erzielt wurden und welche Hindernisse noch wie aus dem Weg geräumt werden müssen. Durch diese vierteljährlichen zweitägigen Treffen wuchsen die obersten Führungskräfte von GE zu einem Team zusammen.

Zusätzlich führte GE jährlich je eine Konferenz mit den obersten 150 und mit den obersten 600 Führungskräften durch. In deren Mittelpunkt stand immer wieder eine Konzern-weite Initiative, die von allen Bereichen und Geschäften von GE umgesetzt werden sollte. Solche Initiativen waren beispielsweise Globalisierung, E-Business, Six Sigma und Services. Sie wurden auf diesen Konferenzen (nach Beschluss im Corporate Executive Council) gestartet. In den Jahren darauf wurden dort Best Practices präsentiert. Ziel war, das Lernen aller von allen anderen zu beschleunigen. Durch die jährlich wiederkehrenden Konferenzen, die vorhersagbar über einen Zyklus von mehreren Jahren ein Konzern-weites Thema fokussierten, wurde immer wieder die Aufmerksamkeit aller Führungskräfte auf das ausgerichtet, was für GE insgesamt wichtig war.

Soziales Betriebssystem für Projekte

Meetings spielten in Projekten schon immer eine wichtige Rolle, doch das heißt weder, dass diese Meetings so gestaltet sind, dass sie wirklich Inseln der Lebendigkeit darstellen, noch dass sie zusammen ein durchdachtes System bilden. Generell lässt sich beobachten, dass Meetings zur Arbeit „im System“ – also die Treffen, in denen das Projekt inhaltlich vorangebracht wird – stattfinden, doch dass zu wenig Augenmerk auf jene Meetings gelegt wird, in denen „am System“ gearbeitet werden sollte. Damit sind vor allem der Anfang des Projekts gemeint – der Projekt-Kick-Off mit allen Beteiligten – und das Ende, an dem man das Projekt insgesamt Revue passieren, daraus lernen und es rituell – vielleicht sogar mit einer Feier – beenden sollte. Doch auch während eines Projekts braucht es in Abständen Räume – Inseln – zur Reflexion darüber, wie das Projekt läuft und welche Rolle die eigenen Arbeitsweisen oder die zwischenmenschlichen Beziehungen dabei spielen, damit man nicht nur in Form von „Feuerwehrrübungen“ auf plötzlich auftretende Probleme reagieren muss.

Projekte sind heute in vielen Unternehmen selbstverständlicher Teil des Alltags. In der Informatik-, Bau-, Anlagenbau- und Verkehrstechnikbranche werden beispielsweise fast alle Kundenaufträge als Projekte abgewickelt. In solchen Unternehmen macht das parallele und serielle Leiten von ver-

schiedenen Projekten oder die Mitarbeit in verschiedenen Projektteams die eigentliche Arbeit vieler Führungskräfte und Mitarbeitenden aus. Trotzdem fehlt oft ein soziales Betriebssystem, das auf diese Erfordernisse angepasst ist. Es fehlen beispielsweise projektübergreifende Meetings, die auch das gemeinsame Reflektieren und Lernen und eine Weiterentwicklung des Systems ermöglichen.

Seit einigen Jahren wächst das Bewusstsein darüber, dass sich komplexe Entwicklungsprojekte (in denen z.B. ein Produkt entwickelt oder eine Software programmiert wird) nicht von Anfang an perfekt durchplanen lassen. Die Unwägbarkeiten, die im Laufe des Prozesses auftreten, verlangen nach einem hohen Grad an Interaktion zwischen den Beteiligten, damit man sich schnell auf neue Situationen einstellen und das Geschehen für alle transparent halten kann. Daher werden in komplexen Entwicklungsprojekten zunehmend tägliche Meetings (daily scrums) für erforderlich gehalten, die meist strikt auf 15 Minuten begrenzt sind – ein Element des sozialen Betriebssystems. Die Erfordernis nach einem weiteren ergibt sich daraus, dass es auch regelmäßige Rückkopplungen mit den künftigen Anwendern braucht. Auch hierfür müssen Räume geschaffen werden, die das ganze Nutzerspektrum iterativ einbeziehen. Die erwähnten Großgruppenmethoden (z.B. World Café) lassen sich hierfür nutzen.

Bereichsübergreifende Veränderungsprojekte (wie Restrukturierungen oder die Einführung einer unternehmensweiten neuen Software) sind eine weitere Kategorie komplexer Projekte, die neue Arbeitsweisen für viele Menschen mit sich bringen. Hier ist deutlich geworden, dass in der Regel eine „Veränderungsarchitektur“ notwendig ist. Damit ist ein temporäres soziales Betriebssystem gemeint, das die Veränderung befördert. Diese Architektur kann aus Workshops, Dialogveranstaltungen mit Mitarbeitern, Großgruppen-Konferenzen, Sounding Boards und anderem mehr bestehen.

Ein soziales Betriebssystem entwickeln

Ein bewusst gestaltetes soziales Betriebssystem ist aus unserer Sicht *der* Hebel zur nachhaltigen Transformation einer Organisation. Die Inseln der Lebendigkeit, aus denen es besteht, haben vielfache Wirkungen. Zusammenfassend könnte man sagen, sie erneuern und fokussieren Energie – Lebensenergie. Das soziale Betriebssystem zu gestalten, bedeutet den Spirit der Organisation zu managen – der sich natürlich nicht wirklich managen lässt, sondern für den man nur gute Bedingungen schaffen kann. Im einzelnen werden in den Inseln der Lebendigkeit (Meetings und Ritualen) Probleme gelöst, Lernen befördert, Einsichten gewonnen, das Gemeinschaftsgefühl gestärkt, Informationen ausgetauscht, gemeinsame Werte bewusst und die Vision lebendig gemacht, gemeinsame Ziele erarbeitet, Initiativen und Maßnahmen geplant, Emotionen geheilt, Wertschätzung ausgedrückt, Verbindungen über Grenzen hinweg geschaffen und noch einiges andere mehr. Ein gutes soziales Betriebssystem ist sowohl ein Burn-Out-Präventionsprogramm wie ein Mechanismus, der zum Entstehen eine Hochleistungsorganisation beiträgt.

Soziale Betriebssysteme werden nicht – zumindest nicht in ihrer Gänze – zuerst auf dem Reißbrett geplant und dann eingeführt. Sie entwickeln sich vielmehr nach und nach. Jede Organisation muss ihren eigenen Weg finden. Jede muss dazu neue Wege ausprobieren und sehen, was für sie funktioniert.

Es gibt Unternehmer, die viel Energie in die Entwicklung ihrer Betriebssysteme gesteckt haben, diese als vorbildlich beschreiben und als Paket vermarkten. Dazu zählen der Holländer Gerard Endenburg, der sein System *Soziokratie* nennt, und der Amerikaner Brian Robertson, der die Soziokratie in seinem Unternehmen zu *Holacracy* weiterentwickelt hat. Diese Betriebssysteme enthalten noch einiges, das hier nicht beschrieben wurde, und sie beinhalten vieles nicht, das hier als möglicher Bestandteil eines sozialen Betriebssystems dargestellt wurde.

Auch der ägyptische Unternehmer Ibrahim Abouleish hat in seiner Unternehmensgruppe Sekem ein interessantes System von Inseln der Lebendigkeit geschaffen. Unternehmensbereiche und Teams beginnen jeden Tag in einer ritualisierten Form und beenden die Woche mit einem ritualisierten Ausklang. Immer wieder stehen dort auch Hunderte von Menschen zusammen in einem großen Kreis, was deutlich machen soll, dass alle zusammen eine große Gemeinschaft sind, zu der jeder beitragen kann und soll.

Soziokratie, Holacracy oder das System von GE oder von Sekem sind sicher wichtige Inspirationsquellen für interessierte Organisationen. Doch letztlich wird jede ihr ureigenstes System entwickeln müssen.

Führungskräfte müssen dazu lernen, damit die Meetings, die die Elemente eines sozialen Betriebssystems bilden, tatsächlich zu Inseln der Lebendigkeit werden. Sie müssen lernen, zu Gastgeberin exquisiter Dialoge zu werden. Und das verlangt von Führungskräften, Methoden wie *Circle* und *Dynamic Facilitation* zu lernen. Selbst Methoden, die auf mittelgroße bis große Gruppen abzielen, wie *World Café* und *Open Space Technology*, sollten nicht nur von professionellen Moderatoren beherrscht werden. Führungskräfte sollten sie sich ebenfalls aneignen. Denn nur dann werden sie regelmäßig auch für Gruppen, die „nur“ 15 oder 25 Personen groß sind, genutzt werden.

Neue Wege, Meetings durchzuführen, werden von der Spitze konsequent vorgelebt werden müssen. Weiter unten in der Hierarchie werden sich nicht viele im Kreis zusammensetzen, wenn es die Führungsspitze nicht tut. Vereinzelt haben Unternehmen rigorose Konsequenzen gezogen und die Tische aus Meetingräumen entfernt. Der dänische Hörgeräte-Hersteller Oticon hat sie durch kreisrunde Sofas ersetzt.

Und natürlich können Coaches / Moderatoren Komponenten von sozialen Betriebssystemen vorschlagen. Sie haben eine wichtige Funktion dort, wo sie Meetings, Workshops oder Konferenzen gestalten und moderieren. Sie ermutigen, ungewohnte Wege zu gehen, die den Raum für Lebendigkeit öffnen. Sie halten an wesentlichen Ritualen fest, auch wenn die Zeit zu drängen scheint. Sie haben das Vertrauen, dass in einer Gruppe immer eine gute von allen getragene Lösung emergiert, wenn die Bedingungen für einen guten Dialog hergestellt werden. Sie halten den Raum – das heißt, sie haben eine klare Intention und können zugleich loslassen, im Moment präsent sein und innerlich alles akzeptieren, was geschieht.

Zum Schluss die Stimme eines CEO

Mike Szymanczyk, CEO von Philip Morris USA, fasst sein Denken wie folgt zusammen: „Im Grunde meines Herzens bin ich Architekt. Wer das Gespräch als Kernprozess nutzen will, muss auch bereit sein, Infrastrukturen zu schaffen, die die Leute dazu bewegen können, auf eine neue Weise miteinander zu denken und zu lernen. Wenn Sie als Führungskraft die persönliche Fähigkeit besitzen, ein gutes Gespräch zu begleiten, ist das eine Sache. Eine ganz andere Sache ist es jedoch, innerhalb einer Organisation Arbeitsumgebungen und Infrastrukturen zu schaffen, in denen sich die kollektive Intelligenz der Mitarbeiter entfalten kann. Ich habe die Erfahrung gemacht, dass ganz normale Leute innerhalb einer guten Infrastruktur bessere Ergebnisse erzielen als hervorragende Experten in einem schlecht organisierten System.“

Literatur

- Abouleish, I., Die Sekem-Vision, Stuttgart u. Berlin: Mayer 2004
- Baldwin, C. u. Linnea, A. , The Circle Way. A Leader in Every Chair, San Francisco CA: Berrett Koehler 2010

- zur Bonsen, M. und Maleh, C., Appreciative Inquiry: Der Weg zu Spitzenleistungen, Weinheim: Beltz 2001
- zur Bonsen, M., Real Time Strategic Change. Schneller Wandel mit großen Gruppen, Stuttgart: Klett-Cotta 2003
- zur Bonsen, M., Dynamic Facilitation, in: ZOE Zeitschrift für Organisationsentwicklung 3/2007, S. 91-95, Download unter www.all-in-one-spirit.de/pdf/DynFac_ZOE.pdf
- zur Bonsen, M., Herzog, J.I. u. Mathys, M., Leading with Life. Lebendigkeit im Unternehmen freisetzen und nutzen, Wiesbaden: Gabler 2010
- zur Bonsen, M. Wisdom Council – Rat der Weisen, 2011, Download unter www.all-in-one-spirit.de/pdf/Rat_der_Weisen.pdf
- Endenburg, G., Sociocracy. A Social Design, Delft: Eburon, 1998, siehe auch www.sociocracy.biz und www.soziokratie.org
- Hock, D., Die Chaordische Organisation, Stuttgart: Klett-Cotta 1999
- Morley, B., Jenseits von Konsens: Das Gefühl wirklicher Einmütigkeit, 2011, Download unter www.all-in-one-spirit.de/pdf/morley.pdf
- Owen, H., Open Space Technology, Stuttgart: Klett-Cotta 2011
- Robertson, B.J., Leading-Edge Organization: Einführung in Holacracy™, 2007, Download unter www.holacracy.org/resources/organization-leading-edge-introducing-holacracy-german
- Rough, J., Society's Breakthrough! Releasing Essential Wisdom and Virtue in all People, 1st Books Library 2002
- Szymanczyk, M., in: Brown, J. u. Isaacs, D., Das World Café. Kreative Zukunftsgestaltung in Organisationen und Gesellschaft, Heidelberg: Carl-Auer-Systeme 2007
- Tichy, N.M. u. Sherman, S., Control Your Destiny or Someone Else Will, New York: HarperBusiness 2001

Autoren

Dr. Matthias zur Bonsen

Gründer der Beratergruppe *all in one spirit*. Lebt und arbeitet von Oberursel bei Frankfurt aus. Unterstützt Unternehmen darin, ihr gesamtes Potenzial freizusetzen und auf gemeinsame Ziele auszurichten, so dass ein kraftvoller Spirit entsteht – „*all in one spirit*“. Hat ab 1994 wegweisende (im Beitrag genannte) Methoden der Klein- und Großgruppenarbeit aus den USA nach Deutschland gebracht. Lehrt diese Methoden in offenen Seminaren. Autor von Fachartikeln und mehreren Büchern, u.a. *Leading with Life. Lebendigkeit in Unternehmen freisetzen und nutzen* (Gabler 2009/2010). www.all-in-one-spirit.de, www.leadingwithlife.com

Myriam Mathys

Lebt in Zürich und hat selbst während vieler Jahre Führungspositionen bis auf Stufe Vorstand sowie interne und externe Projektleitungsfunktionen wahrgenommen. Sie ist Gründerin der *all dimensions*, einem Beratungsunternehmen, das Führungsverantwortliche und Organisationen mit einem ganzheitlichen Ansatz in Veränderungs- und Entwicklungsprozessen begleitet. Hat Publizistik, europäische Ethnologie und Soziologie studiert und einen Executive MBA an der Universität St. Gallen absolviert. Hat sich in den im Artikel genannten Moderationsmethoden weitergebildet und lehrt diese in offenen Seminaren. Ist Mitautorin von *Leading with Life. Lebendigkeit im Unternehmen freisetzen und nutzen*. www.all-dimensions.com, www.leadingwithlife.com.