

Standortbestimmung für Organisationsgestaltung mit Multiperspektivität



Anleitung

Nimm Dir für jede Aussage einen Moment Zeit. Kreuze spontan an oder notiere, wie Du im gegebenen Kontext zu der Aussage stehst. Nutze die Checkliste gerne im Team für Reflexion und Dialog.*

(* dialogische Organisationsgestaltung mit Multiperspektivität)

Jeder tut sein Bestes – immer.

Jeder tut sein Bestes – immer – nach eigenem Ermessen und kontextabhängig. Das muss nicht „das Beste“ für andere oder für eine Organisation sein. Es heißt auch nicht, dass das, was einer tut, keine Konsequenzen hätte. Diese Grundannahme hilft, ohne menschliche Abwertung auszukommen. Statt Abwertung einer Person oder ihres Verhaltens, kann man sich über einen idealen Zielzustand der Sache unterhalten und voneinander lernen. In dem Moment sind beide wieder Experten (ohne persönliche Abwertung und auf Augenhöhe). Ein Facilitatorprinzip besagt: „Unterstelle anderen eine gute Absicht.“



Skala

- +10 = Volle Zustimmung
- +5 = Tendenz zur Zustimmung
- 0 = Unentschieden / neutral
- 5 = Tendenz zur Ablehnung
- 10 = Volle Ablehnung

Anleitung

Nimm Dir für jede Aussage einen Moment Zeit. Kreuze spontan an oder notiere, wie Du im gegebenen Kontext* zu der Aussage stehst. Nutze die Checkliste gerne im Team für Reflexion und Dialog.

(* dialogische Organisationsgestaltung mit Multiperspektivität)

Jeder Mensch führt sich selbst in voller Autonomie.

Ich habe bestenfalls mein eigenes Verhalten unter Kontrolle – nicht das Verhalten anderer. In der Begleitung von Individuen und Gruppen kann ich meine Planung, die Struktur und mein eigenes Verhalten weitgehend kontrollieren. Was ich nicht kontrollieren kann bzw. was ich den anderen überlassen muss, sind ihre Motivation, ihr Commitment und das Ergebnis. Das auseinanderhalten zu können und es bewusst in die Kommunikation zu bringen ist weise. Die Anerkennung der Autonomie der anderen führt zu realistischen Erwartungen und Settings im Umgang mit Entwicklung, Change und Transformation. “An der Freiheit des anderen kommt keiner vorbei!” (Reinhard K. Sprenger)”
Ein Facilitatorprinzip besagt: „Control what you can. Let go what you can't.“



Skala

- +10 = Volle Zustimmung
- +5 = Tendenz zur Zustimmung
- 0 = Unentschieden / neutral
- 5 = Tendenz zur Ablehnung
- 10 = Volle Ablehnung

Anleitung

Nimm Dir für jede Aussage einen Moment Zeit. Kreuze spontan an oder notiere, wie Du im gegebenen Kontext zu der Aussage stehst. Nutze die Checkliste gerne im Team für Reflexion und Dialog.*

(dialogische Organisationsgestaltung mit Multiperspektivität)*

Ich kann Kontexte verändern, nicht Menschen.

Ich finde mich damit ab, dass ich andere nicht verändern kann. Ich kann nur mich selbst ändern. Das ist ein Schlüssel für mehr inneren Frieden. Der Kommunikationswissenschaftler Bernhard Pörksen sagt: „Instruktive Intervention, verstanden als lineare Steuerung, muss scheitern. Wer ein System nach seinen eigenen, extern gesetzten Regeln verändern will, wird notwendig unglücklich werden.“ In sozialen Systemen können wir Strukturen, Kontexte und Rahmenbedingungen bieten oder weiterentwickeln, so dass z.B. Lernen oder Kooperation wahrscheinlicher werden. Wie die Menschen damit umgehen bzw. welche Auswirkungen das hat, haben wir nicht in der Hand. Ein Facilitatorprinzip besagt: Ich kann „einladen, inspirieren und ermutigen.“ (Gerald Hüther)



Skala

+10 = Volle Zustimmung

+5 = Tendenz zur Zustimmung

0 = Unentschieden / neutral

-5 = Tendenz zur Ablehnung

-10 = Volle Ablehnung

Anleitung

Nimm Dir für jede Aussage einen Moment Zeit. Kreuze spontan an oder notiere, wie Du im gegebenen Kontext zu der Aussage stehst. Nutze die Checkliste gerne im Team für Reflexion und Dialog.*

(dialogische Organisationsgestaltung mit Multiperspektivität)*

Change kann man nicht bestellen, wie man eine Pizza bestellt.

Wenn ich als Kunde eine Pizza bestelle, ist sie in der Regel nach 20 Minuten auf dem Tisch. Und ich muss mich an der Zubereitung nicht beteiligen. Wenn wir als Führungskraft Transformation bestellen, läuft das anders. Bei Transformation handelt es sich, neben dem Organisationsdesign und der Interaktionsgestaltung, oft um tiefgreifende, psychologische Prozesse. Die kann man nicht bestellen, steuern oder delegieren. Durch solche Prozesse geht man – mit guter Wegbegleitung – gemeinsam im ganzen relevanten System. Sonst findet die Transformation nicht statt bzw. sie wird vom Immunsystem der Organisation abgestoßen. Ein Facilitatorprinzip besagt: „No transformational leader. No transformation.“



Skala

- +10 = Volle Zustimmung
- +5 = Tendenz zur Zustimmung
- 0 = Unentschieden / neutral
- 5 = Tendenz zur Ablehnung
- 10 = Volle Ablehnung

Anleitung

Nimm Dir für jede Aussage einen Moment Zeit. Kreuze spontan an oder notiere, wie Du im gegebenen Kontext* zu der Aussage stehst. Nutze die Checkliste gerne im Team für Reflexion und Dialog.

(* dialogische Organisationsgestaltung mit Multiperspektivität)

Co-Creation ist eine Form von Führung.

Co-Creation ist ein wertebasierter und freiwilliger Schaffensprozess. Der Anspruch dieser Form des Zusammenwirkens ist mehr als „Mitmachen lassen“. Co-Creation ist das Gegenteil von „Ausführen von Aufträgen“ oder „Abliefern determinierter Ergebnisse“. Co-Creation ist die Absicht, aus eigenem Antrieb in einen gemeinsamen Flow der Erkundung, des Studierens und des Prototyping zu gelangen, der zu gesellschaftlichen oder für Organisationen relevanten Ergebnissen führt. Partikularinteressen können harmonisiert werden. Beteiligte übernehmen Verantwortung für das größere Ganze. Ein Facilitatorprinzip besagt: „Schaffe hilfreiche Umfeldbedingungen und rechne mit kollektiver Intelligenz.“



Skala

- +10 = Volle Zustimmung
- +5 = Tendenz zur Zustimmung
- 0 = Unentschieden / neutral
- 5 = Tendenz zur Ablehnung
- 10 = Volle Ablehnung

Auswertung: Deine Standortbestimmung

*Gesamtpunktzahl berechnen:
Addiere deine Punkte aus allen fünf Aussagen.*

45 bis 50 Punkte

Du hast offenbar vollstes Vertrauen in die Kapazität der Arbeit mit Multiperspektivität. Mental erscheinst Du bestens vorbereitet auf ein Veränderungs- oder Entwicklungsvorhaben unter Einbeziehung der relevanten Stakeholder. Nun könntest Du dich fragen: Gibt es ein aktuelles Vorhaben? Wie bringe ich mein Verständnis für notwendige Dialoge, Kontextgestaltung und Co-Creation ein? Wer sind meine Mitstreiter? Wie bekomme ich den Finger an den Puls der Organisation?

30 bis 44 Punkte

Du bist auf einem sehr guten Weg, Veränderung systemisch und dialogisch zu gestalten. Nun könntest Du dich fragen: Wie verschaffe ich mir und meinem Team Raum für bewusste Reflexion im Umgang mit der Nicht-Steuerbarkeit komplexer, sozialer Systeme. Wie hoch möchte ich den Grad der Beteiligung ansetzen? Was sind unverrückbare Rahmenbedingungen? Welches sind meine/unsere Suchscheinwerfer mit Blick auf die Organisation?

10 bis 29 Punkte

Du erkennst zentrale Prinzipien von Transformation mit Multiperspektivität. Nun könntest Du dich fragen: Wo stehe ich zwischen traditionellem Steuerungsdenken und dialogischer, facilitativer Haltung? Bei welcher Gelegenheit möchte ich etwas Neues ausprobieren? Wie kann ich mir und meinem Team gute Erfahrungen mit Dialog und Co-Creation organisieren? Wer könnte mein/unser aktuelles Vorhaben handwerklich und organisationsklug beraten und begleiten?

0 bis 9 Punkte

Du befindest dich in einer Übergangsphase. Nun könntest Du dich fragen: Lohnt es sich, eigene Vorstellungen über Führung, Verantwortung und Veränderung zu hinterfragen? Falls ja, habe ich Gelegenheit dazu oder möchte ich mir diese bewusst schaffen? Möchte ich mich mit Organisationstheorie/-gestaltung und hilfreichen Gestaltungshebeln beschäftigen? Wen kenne ich, mit dem ich mich dazu austauschen könnte?

-10 Punkte und weniger

Deine aktuellen Grundannahmen stehen allem Anschein nach im Spannungsfeld zur dialogischen Organisationsentwicklung. Du hast vermutlich gute Erfahrung mit anderen Führungs- und Gestaltungstheorien gemacht. Nun könntest Du dich fragen: Habe ich überhaupt mit Multiperspektivität zu tun? Glaube ich an den Wert von Dialog, Stakeholderbeteiligung und kollektiver Intelligenz? Welches sind meine Grundannahmen über Veränderbarkeit von Organisationen? Habe ich Interesse und besteht die Notwendigkeit, mehr über Organisationsgestaltung mit Multiperspektivität herauszufinden? Was wäre eine Gelegenheit, mit wem könnte ich darüber sprechen?

Reflexionsimpulse zum Abschluss

- Was hat dich bei deiner Selbstüberprüfung überrascht?
- Wo erkennst du Entwicklungsfelder?
- Welche Annahme möchtest du als nächstes vertiefen oder klären?

Das gesamte Set facilitativer Grundannahmen findest du hier:
[Facilitative Thinking](#)

Danke, dass Du dich mit den Grundannahmen und den Fragen rund um Veränderbarkeit von Organisationen beschäftigt hast. Wenn Dich Organisationsgestaltung mit Multiperspektivität weitergehend interessiert oder falls Du Fragen dazu hast, wende dich gerne an uns!

