

edition
summerhill 

Inspirationen für ein schöneres Leben

Heinz Peter Wallner, Kurt Völkl

train the eight[®]
Leadership

Wie Sie ein erfolgreiches Führungssystem für hoch
komplexe Situationen kreieren.

Edition Summerhill

Impressum:

1. Auflage

Copyright © 2022 Edition Summerhill e.U., St. Margarethen/Raab,
Österreich

Umschlaggestaltung: Dodo Kresse, Wien, Österreich

www.dodokresse.com

Grafiken: Heinz Peter Wallner, Kaninchen-Illustrationen: Dodo Kresse

Coverfoto: depositphotos

Layout & Satz: Dodo Kresse, Wien, Österreich

Schrift: Garamond Premier Pro

Korrektur: Christa Berger, Korrekturdienst Graz, Österreich

Druck und Bindung: Bookpress

Printed in Europe

ISBN 13: 978-3-9504636-4-4

www.summerhill.at

E-Mail: office@summerhill.at

Alle Rechte vorbehalten, insbesondere das des öffentlichen Vortrags.
Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotografie, Mikrofilm und andere Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlags reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Wir bemühen uns in unseren Büchern um eine möglichst geschlechtergerechte Sprache.

Der Verlag Edition Summerhill e.U. weist ausdrücklich darauf hin, dass im Text angeführte Links zu externen Internetseiten vom Verlag nur bis zum Zeitpunkt der Buchveröffentlichung eingesehen wurden. Spätere Veränderungen kann der Verlag nicht beeinflussen. Eine Haftung des Verlages für externe Links und Websites ist daher stets ausgeschlossen.

**Bin ich jetzt dran?
Darf ich jetzt mitspielen, es einfach einmal versuchen?**



Am Fluss des Lebens

13 train the eight-Zyklus – Schritt 1

Mein Führungssystem neu ausrichten:

BEWEGUNG: Neues Tun

Mein neues Führungshandeln:

Welche neuen Führungsaufgaben nehmen Sie auf Ihre Agenda?	Welche neuen Führungsinstrumente übernehmen Sie in Ihren Werkzeugkoffer?	Welche neuen Führungs-kompetenzen werden Sie entwickeln?
Welche drei „Proben“ (Experimente) nehmen Sie sich vor?	Wann starte Sie? Wie lange geben Sie sich Zeit?	

Mein Lernen sichern:

Welche Lernstrategie erster Ordnung werden Sie aufgreifen und umsetzen?	Welche Lernstrategie zweiter Ordnung werden Sie aufgreifen und umsetzen?	
Welche persönliche Digital-Lernstrategie werden Sie aufgreifen?	Wie können Sie sicherstellen, dass Sie konsequent im Lernprozess bleiben?	Wie können Sie sich selbst belohnen und motivieren, weiterzumachen?

FORM: Neue Erkenntnis

Abbildung 36: ‚train the eight‘-Zyklus: Meine neue Führungswelt skizzieren.

GEIST: Neues Denken

Mein Führungssystem neu denken:

Welche Inspirationen der neuen Führungswelt nehme ich in meine auf?

Welche konkreten Anregungen möchten Sie aufnehmen und weiter vertiefen?

Welcher ethische Imperativ spricht Sie an? Wie möchten Sie ihn formulieren?

Welche Führungswerte und Führungshaltungen sollen Ihre Führungsarbeit bestimmen?

Wie wollen Sie Ihren Führungsraum mit Bedeutung füllen?

Welche Spielregeln möchten Sie aufstellen?

Meinen Führungsraum mit Bedeutung füllen:

HERZ: Neue Haltung

Wenn wir das ‚train the eight‘-Modell als ZYKLUS verwenden, dann können wir in den vier Quadranten entlang der liegenden Acht die Weiterentwicklung unseres Führungssystems beschreiben. ‚train the eight‘ wird dabei ein Entwicklungsmodell und eine Art *Zyklus der Manifestation*. Es gibt eine Antwort auf die Frage, wie der Entwicklungsprozess abläuft und wie wir aus unseren ersten Ideen konkrete neue Formen und Handlungsmuster in die Umsetzung bringen.

Entwicklung meines Führungssystems

Wir beginnen einen ersten ‚train the eight‘-Zyklus mit dem Titel: *Mein Führungssystem – meine neue Führungswelt*. Damit laden wir Sie ein, sich zunächst alleine Ihre neue Führungswelt zu erarbeiten und aus allen Inspirationen, Ideen und Anregungen aus diesem und aus anderen Büchern Ihre persönlichen Highlights herauszugreifen und aufzuschreiben. Beim Schreiben aber soll es nicht bleiben. Wir laden Sie im 3. und 4. Quadranten bereits zur konkreten Übung ein. Machen Sie erste Umsetzungsversuche!

Im zweiten Schritt empfehlen wir einen ‚train the eight‘-Zyklus mit dem Titel: *Das Führungssystem mit dem Team weiterentwickeln*. Damit fordern wir Sie auf, sich gemeinsam mit Ihrem Team in einem partizipativen Prozess auf eine neue Führungswelt einzulassen und sich darin einzufinden. Üben Sie gemeinsam und schaffen Sie eine neue Atmosphäre.

Hoffentlich sind Sie kein:e Regenmacher:in

Wir beginnen mit folgender Aussage: Lassen Sie sich nicht zum Regenmacher machen! Sie kennen die historische Figur des Regenmachers und vielleicht ist Ihnen *Hermann Hesses Glasperlenspiel*¹⁹⁸ bekannt. Dort berichtet er über den vor etlichen tausend Jahren lebenden Regenmacher: eigentlich ein Knecht mit einer bestimmten Rolle, aber trotzdem mit hohem Ansehen bei seinem Stamm oder in der dörflichen Gemeinschaft. In normalen Zeiten wendet der Regenmacher seine langjährige Erfahrung

198 Hermann Hesse, 2012, *Das Glasperlenspiel*: Versuch einer Lebensbeschreibung des Magister Ludi Josef Knecht samt Knechts hinterlassenen Schriften, Suhrkamp Verlag, 7. Auflage.

und seine Sachkenntnis an, um die besten Aussaattermine zu bestimmen. Aber, wie es der Name schon vermuten lässt, zu seinen Aufgaben gehört auch eine bedeutsame Intervention, wenn es die Umwelt den Dorfbewohnerinnen und Dorfbewohnern schwer machte. Bei außergewöhnlichen Wetterbedingungen, einer langen Trockenheit, die bereits die Ernte gefährdet, wird der Regenmacher zur Person der Stunde. Mit seinen erworbenen, über lange Traditionen hinweg erlernten Fähigkeiten und Werkzeugen wird er aufgerufen, die Trockenheit zu beenden und für Regen zu sorgen. Er kennt die Opferrituale, die Beschwörungen, die Gesänge, die Tänze und Bittgebete, die nun wichtig sind, und er weiß sie zu inszenieren und deren Intensität langsam zu steigern. Er ist Meister in seiner Disziplin. Wenn seine Rituale aber alle aufgebraucht sind und sich noch immer kein Tropfen bildet, kommt es zum letzten, finalen Schritt. Das allerletzte Mittel, das nun die Stammesgemeinschaft noch hat, ist die Opferung des Regenmachers selbst. Und er fügt sich seinem Schicksal.

Warum erzählen wir Ihnen das? Bedenken Sie, welchen großen Wert der Regenmacher für die Gemeinschaft darstellt. Immerhin konnte die große Ungewissheit, die das Wetter bringt, in etwas scheinbar Beeinflussbares umgewandelt werden. Ob es nun regnete oder nicht, war nicht mehr alleinige Sache der unberechenbaren Umwelt. Am Ende konnte sogar die Gemeinschaft noch etwas für den Regen unternehmen und den Regenmacher opfern. Das ist eine Form der Eigenverantwortung, die zwar auf einer Illusion beruht, sich aber gut angefühlt hat. Niemand blieb allein dem Schicksal ausgeliefert, alle konnten es beeinflussen.

Sie können kurz reflektieren, ob die Figur des Regenmachers Parallelen zur Führungskraft eröffnet. Werden nicht auch Führungskräfte oft geholt, wenn die Not schon sehr groß ist? Und wird nicht auch eine Führungskraft mit oft illusorischen Erwartungshaltungen konfrontiert? Und sollte sich der Erfolg nicht einstellen, ist selbst die Opferung, im Sinne einer Vertreibung, einer Degradierung oder einer anderen disziplinierten Maßnahme nicht selten. Der Unterschied besteht heute, Gott sei Dank, in der mildereren Form der Disziplinierung.

Und warum sollten Sie sich nun nicht zum Regenmacher oder zur Regenmacherin machen lassen? Dafür gibt es viele Gründe. Wir wollen den Zusammenhang zur VUKA-Welt herstellen. Als Führungskraft sind Sie wie der alte Regenmacher mit Ungewissheit, Unberechenbarkeit, Unsteuerbarkeit der Systeme konfrontiert. Wenn Sie eine komplexe Situation meistern müssen, sind Sie von der Situation des Regenmachers nicht so weit entfernt. Im Komplexen verlieren Sie die Möglichkeit, durch eine Intervention ein bestimmtes Ergebnis zu erzielen. Sie wären in heutiger Zeit ein bzw. eine Regenmacher:in, wenn Sie unter VUKA-Bedingungen mit den Ansätzen und Werkzeugen aus der komplizierten, stabilen Welt arbeiteten. Es wären dann sinnlose Tänze, Gesänge und Rituale, die Sie inszenierten. Alle sehen zu, warten auf den sicheren Regen (das erreichte Ziel) und es passiert nichts, weil Sie die Komplexität nicht meistern können.

**Verweigern Sie die Rolle der Regenmacherin bzw. des Regenmachers!
Machen Sie sich nicht zu sehr von einer vielleicht gnädigen Umwelt abhängig.**

Damit Sie beste Chancen haben, mit der Komplexität einen guten Umgang zu finden und mehr leisten können, als Tänze um das Lagerfeuer aufzuführen, laden wir Sie ein, zu beginnen, Ihr zukünftiges Führungssystem zu skizzieren. Dabei können wir auf der ‚train the eight‘-Landkarte aufbauen, die eine weit ausholende Reflexion der neuen Führungswelt anbietet.

Domäne des Geistes – Meine Führungswelt neu denken

Wenn Sie die ‚train the eight‘-Landkarte auf Seite 168 ansehen und die nachfolgenden Ausführungen als Basis nehmen, dann können Sie nun mit Ihrem Führungssystem beginnen. Die Idee dahinter ist eine Entwicklung in kleinen Schritten. Womit wollen Sie starten? Welche Versuche initiieren Sie? Es muss kein perfektes neues System werden, das alle denkbaren Varianten einschließt. Zunächst reichen ein paar Essenzen, das eben, was bei Ihnen Resonanz erzeugt und was Ihre Führungswelt bereichern wird. Dazu leiten wir Sie mit einigen Fragen an.

Wir machen Ihnen einen konkreten Vorschlag:

Nehmen Sie sich Stifte und Papier und setzen Sie sich mit diesem Buch an einen ruhigen Ort, wo Sie zumindest eine Stunde ungestört denken und arbeiten können. Verwenden Sie leere Blätter und skizzieren Sie frei. Sie können aber auch gleich hier im Buch die einfachen Tabellen ausfüllen oder Sie gehen auf unsere Webseite <https://hpwallner.com/train-the-eight-leadership/> und machen einen Download der Arbeitsunterlagen.

Welche konkreten Anregungen möchten Sie aufnehmen und weiter vertiefen?

Was hat Sie bisher besonders angesprochen? War es eine Geschichte? War es eine Metapher? War es ein Konzept oder eine Strategie? Was davon ist es wert, aufgegriffen und vertieft zu werden?

Anregungen, die ich umsetzen möchte:

Beispiele:

Mehr auf die Dynamik in der Arbeitswelt achten

Beschäftigung mit ‚Komplexität‘ vertiefen

Die ‚Dancing Landscape‘: Wo erlebe ich sie?

Die Paradoxien und die Widersprüche: neu bewerten und positiv besetzen

Welche Inspirationen der neuen Führungswelt nehme ich in meine auf?

Lassen Sie sich von den Skizzen auf Seite 94 leiten. Was spricht Sie an? Was kann Ihnen hilfreich sein? Was macht Sie und Ihr Führungssystem zukunftsfähig?

Meine Inspirationen:

Beispiele:

*Vision als attraktives Zukunftsbild
Ko-Kreativität als neues Arbeitsprinzip
Scaffolding als Führungsansatz
Vernetzung von Intelligenz*

Domäne des Herzens – Meine Führungswerte neu ausrichten

Wenn Sie die ‚train the eight‘-Landkarte ansehen und die nachfolgenden Ausführungen als Basis nehmen (Seite 168), dann können Sie nun beginnen, die Führungswerte, die Ihnen wichtig sind, auszuwählen und eine Skizze zu machen.

Welcher ethische Imperativ spricht Sie an? Wie möchten Sie ihn formulieren?

Lassen Sie sich von den Skizzen auf Seite 179 inspirieren!

Meine Imperative des Handelns (Sie können hier auch Führungsgrundsätze formulieren):

Beispiele:

*So handeln, dass die Bereitschaft zur Veränderung zunimmt
Den Menschen etwas zumuten, sie aber nicht überfordern
So handeln, dass unser Handlungsspielraum größer wird
Gemeinsam Kompetenzen ausbilden und unsere Lösungsorientierung erhöhen*

Welche Führungswerte und Führungshaltungen sollen Ihre Führungsarbeit bestimmen?

Lassen Sie sich von den Skizzen auf Seite 178 inspirieren!

Meine Werte und Haltungen, die ich zum Leben erwecken möchte:

Beispiele:
Wertschöpfung im Fokus
Orientierung am Sinn
Achtsamkeit üben

*Ausprobieren und Experimentieren
Mit Konsequenz zum Erfolg
Gemeinsames Üben und Lernen*

Welche Spielregeln möchten Sie aufstellen?

Lassen Sie sich von den Skizzen auf Seite 85 inspirieren!

Spielregel für unser neues Spiel:

Beispiele:
Brainstorming: Ideen in der Schwebe halten, Bewertungen aussetzen
Lernen: Gemeinsam reflektieren, den Menschen Zeit geben
Zusammenarbeit: Vernetzung im Team ist wichtiger als Einzelleistung
Entscheidung: Immer mehr Perspektiven einholen, wenn möglich,
gemeinsam entscheiden

Wie wollen Sie Ihren Führungsraum mit Bedeutung füllen?

Lassen Sie sich von den Skizzen auf Seite 184 inspirieren!

Wie gehe ich an das Thema ‚Sinn‘ heran? Erste Ideen?

Beispiel:

Schritt 1: eigene Skizzen machen

Schritt 2: das Team einladen und gemeinsam brainstormen

Schritt 3: iterativ vorgehen und die Sinnkonstruktion immer wieder aufgreifen, vertiefen, schärfen

Beim Übergang von der Domäne des Herzens in die Domäne der Bewegung geht es nun um die Frage des konkreten Handelns. Das ist immer eine Frage der Enthemmung zur Tat!

Domäne der Bewegung – Mein Führungshandeln neu ausrichten

Wenn Sie die ‚train the eight‘-Landkarte ansehen und die nachfolgenden Ausführungen (Seite 194) als Basis nehmen, dann können Sie nun beginnen, Ihr Führungshandeln anzupassen, zu erweitern und zukunftsfähig zu machen.

Welche neuen Führungsaufgaben nehmen Sie auf Ihre Agenda?

Lassen Sie sich von den Skizzen auf Seite 196 inspirieren!

Meine Führungsaufgaben für die Transformation:

Beispiele:

Widersprüche und Konflikte bearbeiten und lösen

Entwicklungsoptionen anbieten (Scaffolding)

Menschen für den Change gewinnen

Die Mitarbeiter:innen in den Dialog bringen

Reflexion als Lernstrategie umsetzen

Welche neuen Führungsinstrumente übernehmen Sie in Ihren Werkzeugkoffer?

Lassen Sie sich von den Skizzen auf Seite 197 inspirieren!

Meine Führungsinstrumente für die Transformation:

Beispiele:

Dialog als Kommunikationsform

Six Thinking Hats für Diskussionen

Iteration als Lösungsansatz

Teamentscheidungen

Welche neuen Führungskompetenzen werden Sie entwickeln?

Lassen Sie sich von den Skizzen auf Seite 198 inspirieren!

Meine neuen Kompetenzen, die ich entwickeln werde:

*Beispiele:
Selbstführung (Self-Leadership) als meine Basis
Systemkompetenz entwickeln*

Welche drei ‚Proben‘ (Experimente) nehmen Sie sich vor?

Womit wollen Sie starten? Es ist wichtig, sich einen ‚kleinen Plan‘ zu machen und konkrete Vorhaben aufzuschreiben. Nehmen Sie sich kleine erste Schritte vor!

Meine ersten Versuche und Proben für die neue Führungswelt:

*Beispiele:
Dialog im Sesselkreis: Den Dialog vorstellen und erstmals einsetzen.
Mehr Raum für Diskussionen einplanen, unterschiedliche Meinungen einholen und wertschätzen.
Six Thinking Hats: Im nächsten Teammeeting für ein wichtiges Thema einsetzen und ausprobieren.*

Wann starten Sie? Wie lange geben Sie sich Zeit?

Nun ganz konkret:

Meine konkreten Vorhaben:		
WAS?	Ab wann?	Wie lange?

Beispiele:		
WAS?	Ab wann?	Wie lange?
Vorbereitung und Einlesen: Dialog und Six Thinking Hats	Sofort	Ein Monat Zeit nehmen
Bei Teammeeting Diskussion zu unserem Kernthema: ‚Teamzusammenarbeit‘ Einladung, die Meinung zu sagen und zu diskutieren	Meeting am: Datum	Raum für 45 Minuten einplanen
Erste DIALOG-Runde: Sesselkreis vorbereiten, Dialog vorstellen und erklären Ein Thema zur Reflexion: Projektabschluss	Meeting am: Datum	Raum für 90 Minuten einplanen

Domäne der Form – Mein neues Lernen und Trainieren

Wenn Sie die ‚train the eight‘-Landkarte ansehen und die nachfolgenden Ausführungen (Seite 168) als Basis nehmen, dann können Sie nun beginnen, eine neue Lern- und Trainingsstrategie zu skizzieren.

Welche Lernstrategie erster Ordnung werden Sie aufgreifen und umsetzen?

Lassen Sie sich von den Skizzen auf der Seite 203 inspirieren!

Meine Lernstrategien und Reflexionsmethoden:

*Beispiele:
AAR (After Action Review)*

Welche Lernstrategie zweiter Ordnung werden Sie aufgreifen und umsetzen?

Lassen Sie sich von den Skizzen auf Seite 208 inspirieren!

Meine Lernstrategien und Reflexionsmethoden:

*Beispiele:
Dialog als Reflexionsraum eröffnen und
‚train the eight‘ als Reflexionsansatz*

Welche persönliche digitale Lernstrategie werden Sie aufgreifen?

Lassen Sie sich von den Skizzen auf Seite 210 inspirieren!

Meine digitale Lernstrategie und Lerntools:

Beispiele:

*Nutzung von z. B. Udemy oder LinkedIn Learning
YouTube Videokanäle und Podcasts zum Thema Leadership*

Wie können Sie sicherstellen, dass Sie konsequent in einem Lernprozess bleiben?

Was könnte Sie davon abhalten, konsequent zu lernen und zu trainieren? Niemand kennt Sie besser, als Sie selbst es tun. Meistens wissen wir Menschen ganz genau, welche unüberwindlichen Hindernisse auftreten werden und welche Gründe wir nennen, etwas nicht mehr zu tun. Nutzen Sie dieses Wissen und gehen Sie taktisch klug mit sich selbst um!

Meine Strategie, um im Fluss des Lernens zu bleiben:

Beispiele:

*Lernzeiten als Termine im Kalender eintragen oder eine App einsetzen
Attraktive Lerntools und kreative Materialien anschaffen
Lerntagebuch (Logbuch) schreiben*

Wie können Sie sich selbst belohnen und motivieren, weiterzumachen?

Was bereitet Ihnen Freude und wie können Sie diese Sache mit Ihrem Lernfortschritt verbinden? Welche Kleinigkeiten des Lebens gönnen Sie sich, wenn Sie sich etwas Gutes tun wollen?

Damit werde ich mich selbst belohnen, wenn ich erfolgreich bin:

Beispiele:

*Nach einem kleinen Schritt mache ich einen Eintrag in mein Logbuch und gönne mir eine Pause mit Spaziergang.
Nach einem großen Lernschritt gönne ich mir einen freien Tag.*

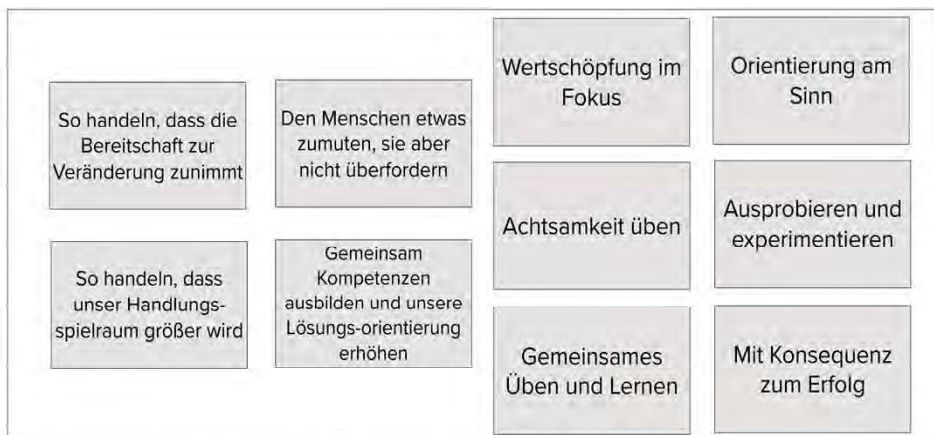
Mein Führungssystem entwickeln – Praxisbeispiel



Abbildung 37: ‚train the eight‘-Zyklus Beispiel – Meine neue Führungswelt (1.Skizze).

GEIST: Neues Denken

Mein Führungssystem neu denken:



Führungsraum mit Bedeutung füllen:

HERZ: Neue Haltung

**Spielen wir jetzt gemeinsam?
Ist es am Ende doch ein Teamspiel?**



Immer noch am Fluss des Lebens

14 train the eight-Zyklus – Schritt 2

Führungssystem gemeinsam neu ausrichten

BEWEGUNG: Neues Tun

Unser neues Zusammenspiel:

Welche neuen
Strategien
(Mechanismen)
inspirieren uns und
wollen wir umsetzen?

Welche
Kommunikations-
formen probieren wir
aus?

Wie bleiben wir im
Übungsmodus?

Entscheidung zur
Wiederholung

Unser Teamlernen sichern:

FORM: Neue Erkenntnis

Abbildung 38: ‚train the eight‘-Zyklus – Unser Führungssystem gemeinsam neu gestalten.

GEIST: Neues Denken

Unser Führungssystem neu denken:

Wie machen Sie
den Anfang?
(Prinzip Anfang)

Bilden Sie ein
Projektteam, eine
Allianz für Ihr
Vorhaben.

Erarbeiten Sie
gemeinsam eine
Change-Vision und
eine Strategie.

Wie können wir
unseren Teamspirit
neu entfachen?

Welche Werte
bestimmen unsere
Zukunft?

Unsere Teamkultur gemeinsam gestalten:

HERZ: Neue Haltung

Im ersten ‚train the eight‘-Zyklus mit dem Titel *Mein Führungssystem – meine neue Führungswelt* (ab Seite 214) haben Sie sich als Führungskraft alleine Gedanken über Ihre neue Führungswelt gemacht. Das ist ein erster und sehr wichtiger Schritt! Wir gratulieren Ihnen, wenn Sie den ersten Zyklus abgeschlossen haben und zu konkreten Ergebnissen gekommen sind! Wenn das noch nicht der Fall ist, wäre jetzt ein guter Zeitpunkt, Schritt 1 nachzuholen, bevor Sie mit Schritt 2 weitermachen.

Veränderung gelingen lassen

Wir haben viel von Vernetzung und der Intelligenz der Gruppe gehört. An anderer Stelle haben wir ko-kreatives Arbeiten empfohlen. Es gibt keinen Grund, das neue Führungssystem, das Sie in nächster Zeit umsetzen möchten, nicht gleich mit dem Team zu besprechen und zu bearbeiten. Solange in Ihrer Organisation die Führungskraft als Rolle für eine Person (mit Stellvertretung) definiert ist, also keine Führung auf mehreren Schultern im Team, schlagen wir vor, auf jeden Fall den Lead in dieser Frage zu übernehmen und das Team durch einen Prozess zu führen.

Sie als Leader:in haben sich Gedanken gemacht und eine neue Führungswelt skizziert. Sie wissen nun genau, in welche Richtung die Entwicklung gehen soll. Lassen Sie im ersten Schritt das Team wissen, warum Ihnen das wichtig ist! Warum wollen Sie das Führungssystem neu ausrichten? Was ist Ihr wirklich guter Grund dazu? *Start with Why* – eine sehr bekannt gewordene Idee, die der Speaker *Simon Sinek*¹⁹⁹ empathisch in die Welt hinausruft, sollten Sie in diesem Fall umsetzen. Wenn dem Team klar wird, dass Ihnen dieses Thema bedeutsam ist und Sie gut erklärt haben, was Sie damit verbinden und welche Chancen Sie sehen bzw. welche Gefahren drohen, wenn Sie es nicht versuchen, dann wird Verständnis entstehen und die Unterstützung wichtiger Menschen im Team wird Ihnen sicher sein. Im Hinterkopf für die Umsetzung tragen wir das einfache Change-Modell von *John Kotter*²⁰⁰.

199 Simon Sinek: Start with Why – How Great Leaders Inspire Action, TEDxPugetSound, Link zum Video: https://youtu.be/u4ZojKF_VuA, (gesehen im April 2022).

200 John Kotter, 2011, Leading Change: Wie Sie Ihr Unternehmen in acht Schritten erfolgreich verändern, Vahlen.

Er empfiehlt folgende acht Schritte im Change²⁰¹:

1. Dringlichkeit klar machen
2. Eine Koalition bilden
3. Eine Vision und Strategie entwickeln
4. Begleitend kommunizieren
5. Hindernisse beseitigen und Menschen befähigen
6. Kleine Erfolge ermöglichen
7. Mehr Energie aufbringen und weitere Veränderungen initiieren
8. Die neuen Strukturen konsolidieren und beschließen

In Ihnen werden beim ersten Blick auf diese acht Schritte sofort einige Fragen auftauchen. Diese acht Schritte sind sequenziell gedacht! Sollten wir nicht besser iterativ vorgehen? Können die Schritte in der Praxis überhaupt sinnvoll in eine solche Reihenfolge gebracht werden? Sehr gute Fragen! Wir werden diese acht Schritte im ‚train the eight‘-Zyklus zwar abbilden, diese aber über den Zyklus entlang der liegenden Acht auflösen und zu einem iterativen Prozess in kleinen Schritten machen.

Domäne des Geistes: Unser Führungssystem gemeinsam neu ausrichten

Sie wollen das Führungssystem neu ausrichten und zukunftsfähig machen. Der erste Schritt besteht daher in der Kommunikation mit dem Team, indem Sie Ihr Anliegen emotional vorbringen und die Bedeutung für Sie und das Team klarmachen.

Wie machen Sie den Anfang?

Warum ist Ihnen eine neue Führungswelt wichtig? Welche Probleme werden damit gelöst? Was ist Ihre persönliche Motivation? Was ist der Vorteil für das Team und für Ihre gemeinsame Zukunft? Mit welchen Nachteilen ist zu rechnen, wenn Sie das nicht in Angriff nehmen?

201 Siehe dazu auch das Video-Tutorial:
<https://hpwallner.com/train-the-eight-leadership-die-videos/>

So könnten Sie es angehen:

Bereiten Sie eine Präsentation vor. Nutzen Sie analoge und digitale Medien und vor allem kommunizieren Sie als Mensch mit Ihrer Stimme („auf die Bühne gehen“)

Präsentieren Sie folgende Punkte:

WARUM wir das in Angriff nehmen sollten

Was ich mir vorstelle (kurze Vorstellung Ihres neuen Führungssystems; neues Denken, neue Werte und Haltungen, neues Führungshandeln, neues Lernen – verwenden Sie das ‚train the eight‘-Modell)

Zeigen Sie auf, was sich für Sie und das Team konkret verändern wird. Was kommt neu? Was wird es nicht mehr geben?

Bringen Sie ein paar Beispiele, wie das neue Zusammenspiel aussehen kann.

Lassen Sie eine Diskussion zu und beantworten Sie die Fragen.

Nehmen Sie alle Beiträge auf, bedanken Sie sich für Feedback und für Verbesserungsvorschläge. Besonders wichtig sind kritische Punkte, die Sie bei einer Überarbeitung des Führungssystems berücksichtigen können.

Meine Anmerkungen:

In agilen Organisationsformen, beispielsweise in der *Soziokratie*²⁰² oder in deren amerikanischer ‚Neuer-Schlauch-Version‘, der *Holacracy*²⁰³, wird bei Initiativen wie Change-Vorgaben oder Projektideen, die eine Person gerne in Angriff nehmen will, ein Entscheidungsmeeting abgehalten. Dabei kommt die integrative Entscheidung, der Konsent, zum Einsatz. Ohne auf den genauen Ablauf der Methode hier einzugehen²⁰⁴, soll ein wichtiges Prinzip hervorgehoben werden. Stellen Sie sich vor, Sie präsentieren Ihre Idee für ein neues Führungssystem, das Sie bestens durchdacht und vorbereitet haben. Jetzt möchten Sie einerseits natürlich kritische Stimmen aus dem Team hören, weil Sie ja Denkfehler, mögliche Nebenwirkungen oder negative Auswirkungen auf andere Bereiche unbedingt ausschließen wollen. Sie wissen aber auch, was Sie nicht wollen: die individuellen und teils emotionalen Gegenargumente, die wenig Substanz haben, die Widerstände, die sich aus fehlender Motivation ergeben oder aus Angst, etwas verändern zu müssen. Und genau für diese Situation bietet der Konsent eine gangbare Lösung an. Sofern Sie das anstreben, müssen Sie dem Team die Methode ‚Konsent-Entscheidung‘ schon zuvor einmal erklären und alle Beteiligten damit vertraut machen.

Und so können Sie dabei prinzipiell vorgehen:

1. Sie machen Ihre *Präsentation*.
2. Lassen Sie Raum für *Verständnisfragen* (das sind Fragen, die wirklich nur dem Verständnis dienen und keine Meinungen, die in Fragen eingehüllt sind).
3. Laden Sie nun zu einer *Reaktionsrunde* ein: Jedes Teammitglied darf seine Reaktion auf das neue Führungssystem vorbringen. Am besten in einer klaren Reihenfolge, sodass alle einmal zu Wort kommen.

202 Christian Rüter, 2018, Soziokratie, S3, Holakratie, Frederic Laloux' "Reinventing Organizations" und New Work, Books on Demand, 5. Auflage; mehr über die Soziokratie bei: Christian Rüter, <https://www.soziokratie.org/>.

203 Brian J. Robertson, 2016, Holacracy: Ein revolutionäres Management-System für eine volatile Welt, Vahlen.

204 Mehr über den Konsent, Link zum Video: <https://www.soziokratie.org/elemente/konsent/> (am 25.2.2022).

4. Nehmen Sie sich Zeit, die vorgebrachten *Sichtweisen in Ihr System zu integrieren*. Vielleicht gelingt es Ihnen, möglichst viele der Beiträge aus dem Team zu berücksichtigen, natürlich nur jene, die sich sinnvoll integrieren lassen. Präsentieren Sie Ihre Überarbeitungen.
5. Jetzt folgt die sogenannte *Einwandrunde*. Jedes Teammitglied darf aus der eigenen Rolle heraus (das wird meist die Mitarbeiter:innen-Rolle sein) einen substantziellen Einwand vorbringen. Nehmen Sie alle Einwände am Flipchart sichtbar auf. Wer keinen Einwand vorbringt, unterstützt die Idee.
6. Wenn ein wirklich substantzieller Einwand eingebracht wird, der auch im Team so gesehen wird, dann müssen Sie diesen *Einwand berücksichtigen und in Ihr System integrieren*. Erst dann können Sie mit der Umsetzung beginnen. Wenn kein substantzieller Einwand eingebracht wird, gilt für Ihre Initiative ein *Go!* Dieses *Go* ist aber nur temporär zu verstehen, denn Sie werden laufend gemeinsam reflektieren und prüfen, ob das System wirksam ist und was zu verbessern wäre.

Bilden Sie ein Change-Team, eine Allianz für Ihr Vorhaben

Für eine erfolgreiche Umsetzung Ihrer Ideen für eine neue Führungswelt braucht es Unterstützung aus dem Team. Sprechen Sie Menschen an, die Sie gerne in einer Allianz hinter sich sehen möchten und jene, die einen wichtigen Beitrag leisten werden. Sie können, sofern Ihr Team größer ist, für die Umsetzung ein kleines Change-Team bilden. Wir empfehlen dafür Teams von bis zu sechs Personen.

So könnten Sie es angehen:

Machen Sie sich eine Liste Ihrer Teammitglieder.

Schätzen Sie deren Potenzial, das Vorhaben zu unterstützen, ein.

Wer kann wesentlich beitragen? Wen möchte ich dabei haben?

Informieren Sie Ihr gesamtes Team in einem Teammeeting, dass Sie ein Change-Team ausbilden wollen. Laden Sie ein, auf freiwilliger Basis mitzuwirken. Vielleicht meldet sich ein Teammitglied, an das Sie bisher nicht gedacht haben.

Sprechen Sie dann Ihre Wunschkandidat:innen persönlich an und laden Sie sie ein, Sie in einem Change-Team zu unterstützen.

Organisieren Sie ein Meeting mit Ihrem Change-Team („Prinzip Anfang“) und inszenieren Sie einen guten Start.

Informieren Sie das gesamte Team, wer im Change-Team mitwirkt.

Halten Sie das gesamte Team immer informiert und laden Sie alle zum Dialog ein!

Meine Anmerkungen:

Erarbeiten Sie gemeinsam eine Change-Vision und eine Strategie

Auf Basis Ihrer Überlegungen und ersten Skizzen können Sie mit dem Change-Team nun das Zukunftsbild konkreter ausgestalten.

So könnten Sie es angehen:

Laden Sie das Change-Team zu einem Workshop (oder eine Klausur) ein.

Präsentieren Sie erneut Ihre Ideen, diesmal etwas ausführlicher.

Gestalten Sie einen Workshop, um die ersten Ideen zu bearbeiten. Am besten gehen Sie dabei iterativ vor. Konkret könnten Sie das so umsetzen:

- Bereiten Sie vier Tische vor (je einen für die vier Quadranten des ‚train the eight‘-Modells – Neues Denken, Neue Haltung, Neues Tun, Neue Erkenntnis).
- Legen Sie auf den Tischen Ihre Vorbereitungen auf bunte Karten geschrieben auf.
- Laden Sie ein, an Tisch 1 zu beginnen: Vorhandene Karten ansehen, besprechen, ordnen.
- Neue Karten schreiben! Alle sind eingeladen, beizutragen.
- Nach 20 bis 30 Minuten zum nächsten Tisch wechseln und dort das Prozedere wiederholen. Auf diese Weise machen Sie gemeinsam einen Rundgang durch die vier Domänen entlang der liegenden Acht.
- Nach einer Pause können Sie eine zweite Runde durchlaufen.
- Wieder von Tisch zu Tisch wandern. Die Ergebnisse clustern, mit Punkten bewerten, Ergänzungen anbringen, wenn erforderlich. Diesmal reichen 10 bis 15 Minuten pro Tisch.
- Am Ende gemeinsam die Ergebnisse ansehen. Die Karten strukturiert auf je eine Pinnwand bringen und die Ergebnisse finalisieren.
- Version 1.0 Ihres neuen Führungssystems wertschätzend betrachten und gemeinsam feiern, dass Sie einen guten Start hingelegt haben.

Option: Bereiten Sie eine Landkarte vor (mit den vier Quadranten); diese kann wie eine fiktive Landkarte aussehen. Kleben Sie Texte auf Karten und Bilder aus Zeitschriften auf die Landkarte, damit Ihr neues Führungssystem eine visuelle Gestalt erhält.

Sie können gemeinsam auch einige ‚train the eight‘-Innans generieren (siehe dazu die Anregungen auf Seite 260).

Legen Sie gemeinsam für die Umsetzung eine erste Strategie fest. Definieren sie aber nur die ersten Ziele und Wege.

Überlegen Sie gemeinsam, wie Sie die Ergebnisse dem gesamten Team präsentieren werden. Legen Sie die Kommunikation fest!

Meine Anmerkungen:

Domäne des Herzens: Unsere Führungswerte gemeinsam neu ausrichten

Sie haben bereits im ersten Quadranten das gesamte Führungssystem bearbeitet. Dabei sind Sie entlang der liegenden Acht im ‚train the eight‘-Zyklus vorgegangen. Wahrscheinlich haben Sie dabei nicht nur die Führungsethik besprochen, sondern auch bereits einen Dialog über Ihre neue Führungswertewelt geführt. Wir wissen bereits, wie schwierig es ist, neue Werte ins Leben zu bringen. Es braucht Konsequenz und Training, die neuen Verhaltensweisen als Werte im Gedächtnis der Organisation abzuspeichern. Wir nähern uns nun in der Domäne des Herzens erneut diesem Thema und beginnen mit der Frage nach dem *Spirit*. Welchen Spirit möchten Sie verwirklichen? Welchen Spirit will das Team initiieren, spüren, erleben?

Wie können wir unseren Teamspirit neu entfachen?

Welche Werte sollen Ihre Zukunft bestimmen? Welche Verhaltensweisen wollen Sie heute dazu trainieren und verankern? Wir schlagen vor, sich dem Wertethema ebenso iterativ zu nähern und dabei das gesamte Team einzubinden. Die Vorbereitungen des Change-Teams können Sie als Input bringen, damit ein Impuls in eine gute Richtung gegeben wird. Wenn Sie die Iteration einsetzen, so können Sie sich darauf verlassen, dass die Entwicklung eine gute Richtung nimmt. Sie wird fast wie von Zauberhand dafür sorgen, die Werte, die das Team gemeinsam teilt und leben möchte oder bereits lebt, als Ergebnis auf das Tapet zu bekommen. Die Vorgangsweise ist ähnlich, wie wir sie bei der Entwicklung der Change-Vision bereits vorgeschlagen haben (Seite 242).

So könnten Sie es angehen:

Bereiten Sie ein Team-Meeting vor. Bringen Sie den Team-Spirit auf die Agenda mit ausreichend Zeit.

Laden Sie das Team zu einem Brainstorming zur Frage ein:
Wie können wir unseren Teamspirit neu entfachen?

Nutzen Sie das Modell der ‚Six Thinking Hats‘ für ein umfassendes Brainstorming.

Beginnen Sie mit der Sachperspektive (weißer Denkhut): Wie steht es um unseren Team-Spirit? Welche Fakten können wir bringen?

Fragen Sie kritisch (schwarzer Denkhut): Was spricht dagegen, unseren Teamspirit zu entfachen? Woran könnten wir scheitern?

Fragen Sie optimistisch (gelber Denkhut): Was spricht dafür? Welche Vorteile kann es uns bringen?

Fragen Sie emotional (roter Denkhut): Wie fühlt sich für mich diese Frage zum Teamspirit an? Was freut mich? Was ärgert mich?

Fragen Sie nun ‚kreativ‘ (grüner Denkhut): Wohin kann uns diese Frage führen? Was fällt uns zum neuen Teamspirit ein? Wie können wir ihn entfachen? Was können wir konkret unternehmen und was sollten wir unbedingt versuchen?

Abschließend müssen Sie die Ergebnisse ordnen (blauer Denkhut): Was nehmen wir aus dieser Diskussion mit? Erkennen wir einen gemeinsamen Auftrag? In welche Richtung kann es weitergehen?

Meine Anmerkungen:

Welche Werte bestimmen unsere Zukunft?

So könnten Sie es angehen:

1. Laden Sie das gesamte Team zu einem Workshop (oder eine Klausur) ein.
2. Präsentieren Sie die Skizzen des Change-Teams zu den neuen Werten und Haltungen (Ergebnisse: 2. Quadrant) Diese sind ein Anfangsimpuls für den heutigen Dialog.
3. Gestalten Sie einen Workshop, um gemeinsam an Ihren neuen Werten zu arbeiten. Am besten gehen Sie dabei wieder iterativ vor. Konkret könnten Sie das so umsetzen:
 - Bereiten Sie Tische für Kleingruppen vor (Gruppen von 4-5 Personen; daraus ergibt sich die Anzahl der Tische).
 - Legen Sie auf den Tischen bunte Karten (Moderationskarten genügen) und einige Stifte auf.
 - Laden Sie die Gruppen ein, an ihrem Tisch einen Dialog über Werte zu beginnen. Frage im Raum: Welche Werte sollen unsere Zukunft bestimmen?
 - Die Werte der Gruppen werden auf PIN-Karten geschrieben und am Tisch aufgelegt.
 - Nach 20 bis 25 Minuten lassen Sie die Gruppen im Uhrzeigersinn zum nächsten Tisch wechseln und dort das Procedere wiederholen.
 - Die am Tisch liegenden Karten und für die weitere Diskussion berücksichtigen. Welche Werte liegen schon auf? Welche fehlen noch? Was fällt uns, angeregt von den Ergebnissen der Vorgruppe, noch dazu ein? Nach 20 Minuten wieder einen Tisch weiterwandern.
 - In der dritten Runde können Sie die Aufgabe stellen, die Ergebnisse (Karten mit Werten) am Tisch zu clustern und in Struktur zu bringen. Weiters bitten Sie um Bewertungen mit Punkten. Vergeben Sie grüne und schwarze Punkte (je 5 bis 8 Punkte), um jene Wertekarten zu markieren, die der jeweiligen Gruppe extrem wichtig sind (grüne Punkte) und die sie eher ablehnen (schwarze Punkte). Mehrfache Punkte pro Karte sind erlaubt.
 - Nach einer Pause laden Sie zur letzten Runde ein.
 - Lassen Sie die Gruppen zuerst frei um die Tische wandern und die Ergebnisse ansehen.
 - Dann geht jede Gruppe zum Anfangstisch zurück. Aufgabe: Ergebnisse ansehen und besprechen. Was ist aus unserem Impuls heraus entstanden? Welche Werte sind die Top-Werte? Wie sehen wir das?
 - Lassen Sie die Gruppen unter Berücksichtigung der Bewertungen maximal fünf Top-Werte auf neue Karten schreiben. (ideal sind DIN A5 Post-it-Klebekarten).
 - Laden Sie die Gruppen ein, ihre Top-Werte auf eine gemeinsame weiße Wand zu kleben.

- Dann lassen Sie je ein bis zwei Personen aus jeder Gruppe die „Wertewand“ gemeinsam gestalten und die Klebekarten gruppieren und verschieben. Weiter oben meint wichtiger, weiter unten weniger wichtig. Die Auswahl der Personen kann diese Übung „ohne verbale Kommunikation“ durchführen, d.h. nur Interaktion durch Tun, miteinander an der Wand die Werte ordnen und bewerten. Dieser intuitive Prozess funktioniert meist viel besser und bringt schneller Ergebnisse als eine Diskussion.
 - Die restlichen Mitglieder beobachten das Geschehen. Wenn die Auswahl der Personen auf der Wertewand ein Ergebnis erzielt hat, können die Beobachtenden kommentieren, wie sie den Prozess erlebt haben.
 - Laden Sie zum Dialog über die inhaltlichen Ergebnisse ein. Sind klare Werte herausgekommen? Sind sie stimmig für uns? Fehlt uns etwas Wichtiges?
4. Wenn bereits die erste Iteration ein klares Ergebnis für Ihre Werte gebracht hat, können Sie den Workshop schließen. Es braucht zu diesem Zeitpunkt kein finales Ergebnis mit Beschluss. Lassen Sie die Ergebnisse wirken und greifen Sie diese beim nächsten Meeting wieder auf.
 5. Wenn das Ergebnis nicht ausreichend konkret ist, die Werte nicht stimmig zueinander passen oder das Team noch kein gutes Gefühl hat, arbeiten Sie in einer weiteren Iteration am bisherigen Ergebnis weiter.
 6. Sie werden im Team gemeinsam erkennen und spüren, wann die neuen Werte reif für einen Beschluss sind.
 7. Erst dann können Sie die weitere Umsetzung in einem Trainingsprogramm, gespickt mit neuen Verhaltensweisen, initiieren.

Meine Anmerkungen:

Domäne der Bewegung: Unser Zusammenspiel aus ‚Führen und führen lassen‘

Im dritten Quadranten des ‚train the eight‘-Zyklus geht es nun in das konkrete TUN. Wie möchten Sie das Zusammenspiel zwischen Führung und Team gestalten? Welches neue Führungshandeln passt zu den Herausforderungen und zum Team? Welches Tun kommt in Resonanz mit den neuen Werten? Welches neue Tun unterstützt die Vision und die Strategie? Wir haben Ihnen im Kapitel ‚Mechanismen‘ (Seite 94) einige Möglichkeiten präsentiert. Aus der Fülle dieser Optionen haben Sie schon in Schritt 1 (‚train the eight‘-Führungs-Landkarte) Ihre individuelle Auswahl getroffen. Auch das Change-Team hat mit Ihnen bereits darüber diskutiert. Nehmen Sie wieder diese Ergebnisse als Ausgangspunkt für ein Meeting mit dem gesamten Team.

Welche neuen Strategien (Mechanismen) inspirieren uns und wollen wir umsetzen?

So könnten Sie es angehen:

Bereiten Sie eine Präsentation vor (‚auf die Bühne gehen‘) und präsentieren Sie Ihre Ideen für neue Führungsstrategien und die ersten Ergebnisse aus dem Change-Team.

Sie können die ausgewählten Strategien, beispielsweise ‚The future, backwards‘ (Seite 123), vorstellen und einen ersten Überblick geben.

Dann die Strategien einzeln genauer diskutieren. Folgende Fragen können Ihre Diskussion leiten:

- a) Welchen Zweck erfüllt die Strategie (oder das Tool)?
- b) Für welche Problemstellungen kann sie eingesetzt werden?
- c) Wie könnten wir sie sinnvoll nutzen?
- d) Haben wir konkrete Beispiele für die Anwendung?

Nachdem alle relevanten Strategien besprochen und erläutert wurden, können Sie gemeinsam auswählen, welche als erste in die Umsetzung gehen soll.

Am besten Sie wählen gemeinsam ein Thema aus und legen einen Termin fest, wann Sie mit der ‚Probe‘ starten werden.

Meine Anmerkungen:

Neben den Mechanismen (Seite 94), die eher grundsätzliche Ansätze und Strategien umfassen, haben wir Ihnen auch konkretere Kommunikationsstrategien (Seite 130) beschrieben und in die Hand gegeben. Auch dafür konnten Sie in Schritt 1 (‘train the eight‘-Führungslandkarte, Seite 168) bereits eine erste Auswahl treffen und mit dem Change-Team besprechen. Sie können, wenn Sie das möchten, an dieser Stelle den gleichen Weg einschlagen wie bei den Mechanismen. Der Ablauf kann aus unserer Sicht ident sein.

Welche Kommunikationsformen probieren wir aus?**So könnten Sie es angehen:**

Bereiten Sie eine Präsentation vor (‘auf die Bühne gehen‘).

Sie können Kommunikationsstrategien wie Dissens und Widerspruchsarbeit (Seite 130) nun einzeln genauer diskutieren.

Nachdem alle Kommunikationsstrategien besprochen und erläutert wurden, können Sie gemeinsam auswählen, welche als erste in die Umsetzung gehen soll.

Am besten Sie wählen gemeinsam ein Thema aus und legen einen Termin fest, wann Sie mit der ‘Probe‘ starten werden.

Meine Anmerkungen:

Legende:

ToDos & Backlog: Hier können Sie auf bunten Karten die Aufgaben (ToDos) sammeln, die Sie gemeinsam in nächster Zeit in die Umsetzung bringen wollen. Im Backlog können Sie einen Aufgabenspeicher anlegen.

Team-Mitglieder: Ergänzend können Sie die Namen aller Teammitglieder anführen und mit unterschiedlichen Farben kennzeichnen.

In Progress: Verschieben Sie eine Karte aus dem Backlog in die Spalte "In Progress", wenn die Umsetzung der Aufgabe begonnen hat. Mit dem Farbcode können Sie auch Teammitglieder damit verbinden oder die Namen dazu schreiben.

Done: Verschieben Sie Karten aus der Spalte "In Progress" in die Spalte "Done", wenn die Aufgabe erledigt wurde.

Ein einfaches Kanban-Board, das in einem Meetingsraum verfügbar ist, kann Ihnen und dem Team helfen, den Überblick über Ihre Aufgaben zu behalten.

ToDos & Backlog

Aufgabe 4

Beschreibung der Aufgabe in kurzen Sätzen.

Aufgabe 5

Beschreibung der Aufgabe in kurzen Sätzen.

Aufgabe 7

Beschreibung der Aufgabe in kurzen Sätzen.

Aufgabe 8

Beschreibung der Aufgabe in kurzen Sätzen.



Backlog

Abbildung 39: Einfaches Kanban-Board, um Ihre Aufgaben im Blick zu behalten

Einfaches Kanban-Bord

In progress

Aufgabe 2

Beschreibung der Aufgabe in kurzen Sätzen.

Name 1, Name 3

Aufgabe 6

Beschreibung der Aufgabe in kurzen Sätzen.

Name 2, Name 7

Aufgabe 9

Beschreibung der Aufgabe in kurzen Sätzen.

Name 3, Name 5

Done

Aufgabe 1

Beschreibung der Aufgabe in kurzen Sätzen.

Aufgabe 3

Beschreibung der Aufgabe in kurzen Sätzen.

(erstellt mit MILANOTE).

Aus den acht Schritten von *John Kotter* (Seite 237) können wir zwei wichtige Punkte aufgreifen. Halten Sie erstens als Führungskraft das Projekt ‚Neue Führungswelt‘ immer in Kommunikation. Nutzen Sie häufig Gelegenheiten, das Thema anzusprechen und zu berichten, was geschafft wurde und was auf der Agenda steht. Und zweitens, wenn Sie als Führungskraft neue Methoden einsetzen und ausprobieren, dann dürfen Sie nicht darauf vergessen, dass Sie die Mitarbeiter:innen qualifizieren müssen. Hierzu bieten sich gemeinsame Seminare an, in denen Sie neue Kommunikationsformen, Entscheidungsmethoden oder agile Tools kennenlernen und üben. Auch ein Peer-Learning kann sich bewähren. Je ein(e) Mitarbeiter:in vertieft sich in eine Methode mit Büchern und eLearnings, gibt das Wissen intern weiter und begleitet die Übung.

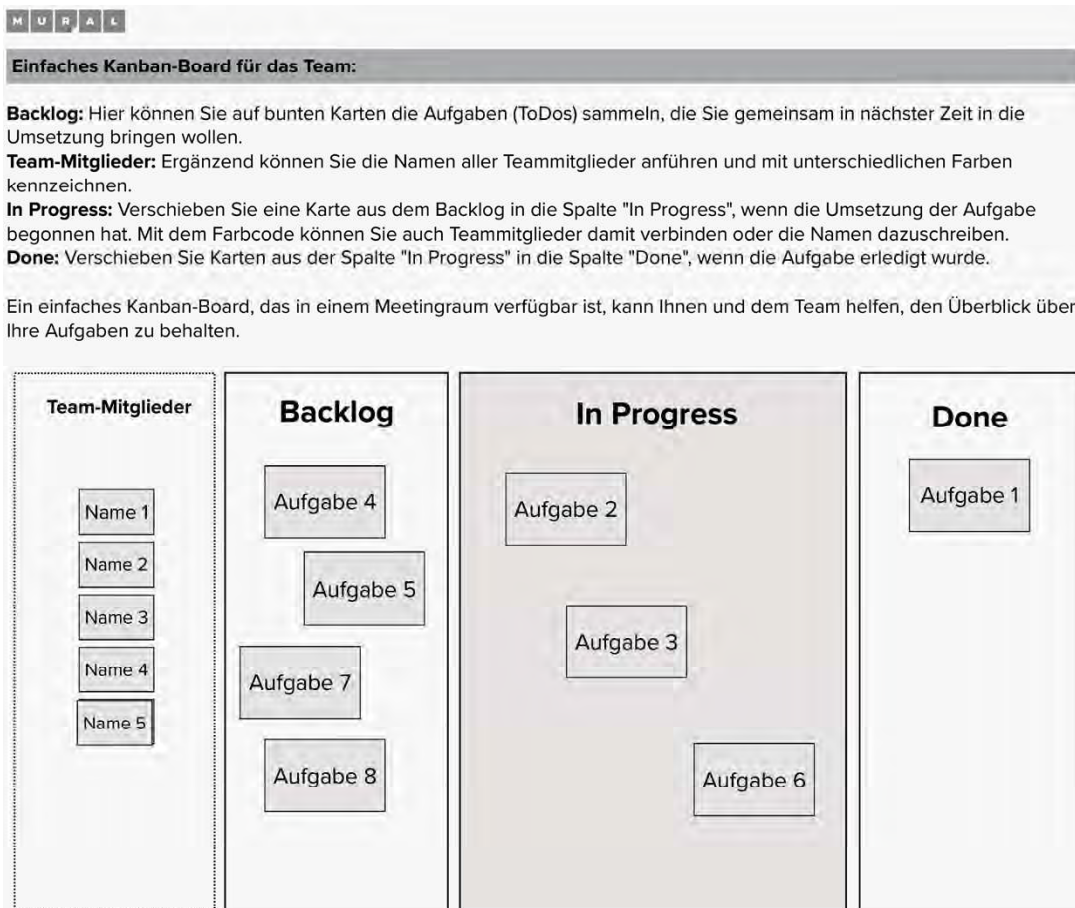


Abbildung 40: Einfaches Kanban-Board, um Ihre Aufgaben im Blick zu behalten (erstellt mit MURAL).

So könnte also ein einfaches Kanban-Board aussehen. Um die Umsetzung konkret zu gestalten und somit die Wahrscheinlichkeit für einen Erfolg zu erhöhen, raten wir Ihnen, entweder eine klassische Tabelle mit ToDos auszuarbeiten (wie Sie es bereits oft gemacht haben, vgl. Seite 225) oder Sie erstellen gemeinsam ein solches Kanban-Board mit Ihren wichtigen To-dos.

Ein weiterer Hinweis aus den acht Schritten von *John Kotter* (Seite 237) ist an dieser Stelle angebracht. Wenn Sie gemeinsam mit dem Team neue Dinge ausprobieren, mutig experimentieren und üben, dann ist neben der Reflexion besonders das Gefühl des Erfolges wichtig. Sie als Führungskraft müssen immer wieder die kleinen Erfolge wahrnehmen, etwas ausschmücken und gemeinsam feiern. Kleine Erfolge erhalten nicht nur die Motivation, weiterzumachen, sie sind auch als wiederholte, emotionale Erfahrungen kulturbildend.

Domäne der Form: Wie bleiben wir im Training, wie lernen wir?

Im vierten Quadranten des ‚train the eight‘-Zyklus geht es nun in das gemeinsame Lernen. Spielregel: *Halte inne, bis alle gelernt haben* (Seite 85). Wie können Sie und Ihr Team das Risiko reduzieren, den Faden zu verlieren und in alte Gewohnheiten zurückzufallen? Wie halten Sie sich ‚in Form‘ und schaffen neue Muster?

Wie bleiben wir im Übungsmodus?

Wir raten zu einer Lernroutine, wie beispielsweise die gemeinsame Reflexion oder die After Action Review, die Sie als Führungskraft zum fixen Punkt auf der Agenda des Teammeetings machen können.

Meine Gedanken dazu, wie wir im Trainingsmodus bleiben:

Beispiele:

Wir machen die After Action Review (AAR, Seite 207) zum fixen Bestandteil unserer Meetings. Nach jeder Initiative, nach jeder Aktion und jeder ‚Probe‘, mit der wir Neuland betreten, machen wir eine gemeinsame Reflexion.

Die fixe Struktur schafft das Milieu für neue Gewohnheiten.

Wir sind jetzt im ‚train the eight‘-Zyklus im vierten und letzten Quadranten angekommen. Was jetzt ansteht, ist die Entscheidung, weiterzumachen. Es braucht die Entscheidung zur guten Wiederholung! Beginnen Sie immer wieder einen neuen Durchlauf durch den Zyklus mit den vier Quadranten. Durch die Wiederholung mit Reflexion wird die Wiederholung zu einer guten Wiederholung. Die Iteration leistet dabei unbewusst wertvolle Hilfe. Bleiben Sie auf Kurs!

Auch das Modell von *John Kotter* (Seite 237) mit den acht Schritten im Change bringt am Ende die neuen Dinge ‚in Form‘. Im 7. Schritt geht es

um weitere Veränderungen, die Sie nun gleich noch mit auf die Reise in die neue Führungswelt nehmen können. Wenn das Team im Modus des Veränderns und Trainierens ist, dann können Sie die Gunst der Stunde nutzen und gemeinsam entscheiden, was Sie noch angehen und wie der Prozess noch weitergehen kann.

Im 8. Schritt geht es um neue Strukturen. Sie müssen die neuen ‚Emergenzen‘, die Ergebnisse, das Wertvolle, das sich in der Probe bewährt hat, schützen und in Formen gießen. Im Cynefin®-Framework (Seite 53) entspricht dieser Vorgang der Überführung der neuen Muster aus der komplexen in die komplizierte Domäne.