

# organizing future

Wissenschaftliche Beratung für die Organisation der Zukunft



organizing future

Wissen für Organisation und Führung der Zukunft

Selbstorganisation

Teal Organizations

Schwarmintelligenz

New Work

Design Thinking

**Viele Ansätze – eine Landkarte.**



**organizing future**

Wissen für Organisation und Führung der Zukunft

Scrum

Wertebasierte Führung

Agile Management

Purpose-driven Organization

Holacracy

Digital Transformation

## Die Aufgabe

Modelle von Organisation und Führung sind Kinder ihrer Zeit.

Sie sind geprägt durch die Herausforderungen, auf die sie eine Antwort geben müssen.

Die hoch dynamische, komplexe Umwelt der Zukunft erfordert nicht nur ein verändertes Verhalten innerhalb des bestehenden Denkmodells, sondern ein **radikales Umdenken** darin, was Organisationen sind und wie sie geführt werden können.

## Die Lage

### Die akademische Ausbildung

- von Entscheidern fand in Zeiten statt, als „VUCA“ noch kein Thema war und
- legt auch heute meist den Fokus auf Modelle, die von Herausforderungen des letzten Jahrhunderts geprägt sind.

In der **Praxis** entsteht derzeit eine Vielzahl neuer Ansätze, die

- einen Alleinanspruch stellen oder
- auf bestimmte Geschäftsprozesse beschränkt sind oder
- nicht für alle Kontexte geeignet sind.

Viele besitzen **kein umfassendes wissenschaftliches Fundament.**

## Die Herausforderung

Verstehen Sie **Agilität** - und was das genau mit Ihrer Innovationsfähigkeit zu tun hat?

Verstehen Sie **kollektive Intelligenz** - und wie sie Ihnen in Ihrer Zusammenarbeit helfen kann?

Verstehen Sie **Selbstorganisation** und das zugrundeliegende Prinzip der Emergenz - und ob sie das für Ihre Organisation brauchen können?

Was ist Management-Mode und was ist **nachhaltiges Rüstzeug für ein dynamisches Umfeld** - und das speziell in Ihrer Organisation?

## Das Terrain

New Work, Scrum, Holacracy, Schwarmintelligenz, Design Thinking, wertebasierte Führung, Purpose-driven Organisation, ...

Bevor Sie sich in diesen Dschungel wagen, verschaffen Sie sich zunächst einen **Überblick über das Terrain** und stecken Sie Ihre individuelle Route ab. Steigen Sie ein in den Helikopter der neuesten wissenschaftlichen Ansätze zu **organisationaler Veränderungsfähigkeit** und genießen Sie die Vogelperspektive.

## Die Landkarte

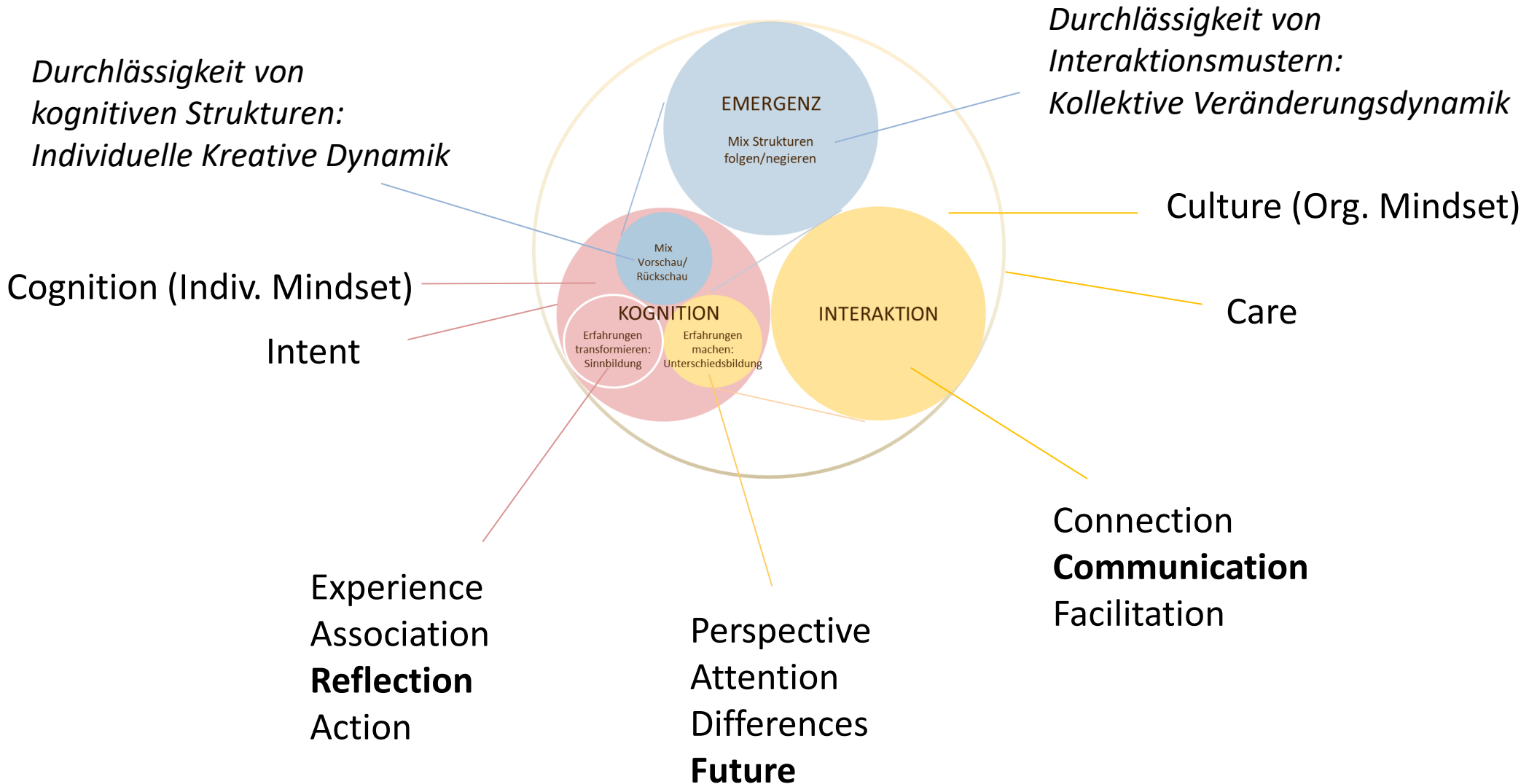
Am Institut für Informationswirtschaft der Wirtschaftsuniversität Wien wurde von mir ein umfassend neues Framework für **Organisation und Einflussfaktoren ihrer Veränderungsfähigkeit** entwickelt.

- Als **Landkarte** gibt es Orientierung in der komplexen Welt neuer Herausforderungen und Managementansätze.
- Als **Analysewerkzeug** identifiziert es gruppen- oder organisations-spezifische Entwicklungsfelder.
- Als **Leitfaden** führt es durch die systematische Erarbeitung maßgeschneiderter Organisationsdesigns.

## Das Modell...

- ... ist das Ergebnis dreijähriger Forschung und Entwicklung
- ... verbindet neueste Ansätze und Studien aus Wissensmanagement, Organisationalem Lernen, Kognitionswissenschaft und Komplexitätstheorie zu einem **integrierten Ansatz**
- ... berücksichtigt die unterschiedlichen Charaktere von ‚Organisation‘ durch **Kontext- und Werteorientierung**
- ... erlaubt die bewusste Entscheidung über individuelle Organisations- und Führungsformen entlang seiner **15 Enabler** (Ermöglichungsfaktoren).

# 15 Enabler Organisationaler Handlungs- und Veränderungsfähigkeit



## Die Erkenntnis

Veränderungsfähigkeit bzw. **Agilität**, die oft zitierte Kernkompetenz für dynamische Umfelder, ist eine **komplexe Eigenschaft der gesamten Organisation**. Sie integriert

- Mensch und Technologie
- Individuum und Organisation
- Routine und Innovation
- Vergangenheit und Zukunft
- Selbstorganisation und Führung
- Ausrichtung und Anpassung
- Handlung und Reflexion
- Diversität und Einheit

## Das Mindset

Agilität ist nicht nur Geschwindigkeit oder Kreativität, sondern ein umfassendes organisationales **Mindset**.

Es ist die Fähigkeit, Entwicklungen ständig einzubeziehen, ohne den Sinn und Zweck aus den Augen zu verlieren und so schnell und wirksam zu handeln.

Sie entsteht durch die bewusste und umfassende Gestaltung des **gesamtorganisationalen Denk-Kommunikations- und Handlungsraumes**, des organisationalen **„Collective Mind“**.

# 15 Enabler: Beispielhafte Fragestellungen

Agilität  
Innovationsfähigkeit



## Cognition

Wie offen sind die Haltungen?  
Wie wird mit Widerständen umgegangen?

## Intent

Wie verhält es sich mit der Ernsthaftigkeit des Commitments zu Entwicklung?

## Experience

Existiert ausreichend fachliche Erfahrung, um auf ‚zuverlässige‘ Intuition zurückgreifen zu können?

## Assoziation

Wie gelingt die Verbindung von konkreten Aufgabem/ neuen Erfahrungen und abstrakten Zielen?

## Reflection -> Collective R.

Wie ausdifferenziert ist das Reflektionsvermögen?  
Welche Ebenen der Reflektion werden beherrscht?

## Action

Welchen Stellenwert haben Handlungsorientierung und Prototyping?

## Perspective

Werden verschiedene Perspektiven/ der Blick fürs Ganze eingenommen?

## Attention

Werden Dinge außerhalb des Bekannten wahrgenommen?

## Differences -> Diversity

Wird aktiv nach Unterschieden/ neuen Erfahrungen gesucht?

## Future -> Kollektive Zukunft

Welche Rolle spielt Zukunft im alltäglichen Denken, Kommunizieren, Handeln?

## Culture

Welche Hierarchien werden gelebt?  
Wie verhält es sich mit Augenhöhe, Autonomie oder einer spielerischen Fehlerkultur?

## Care

Wie ausgeprägt sind humanistische Haltungen wie z.B. Wertschätzung, Vertrauen, Respekt?

## Connection

Ist Interaktion systematisiert?  
Was ist das Ausmaß an physischer Präsenz? Fördert der physische Raum die Qualität der Zusammenarbeit?

## Communication

Wie verteilt sich die Redezeit in Meetings/über Hierarchiestufen?  
Wie gestaltet sich die Sprachkultur (kurz und knapp, direkt...)?  
Welche Sitzordnungen herrschen?

## Facilitation

Werden Wissen und Kompetenzen für (neue) Zusammenarbeit vermittelt?  
Gibt es einen ‚Mind Master‘?

## Collective Reflection

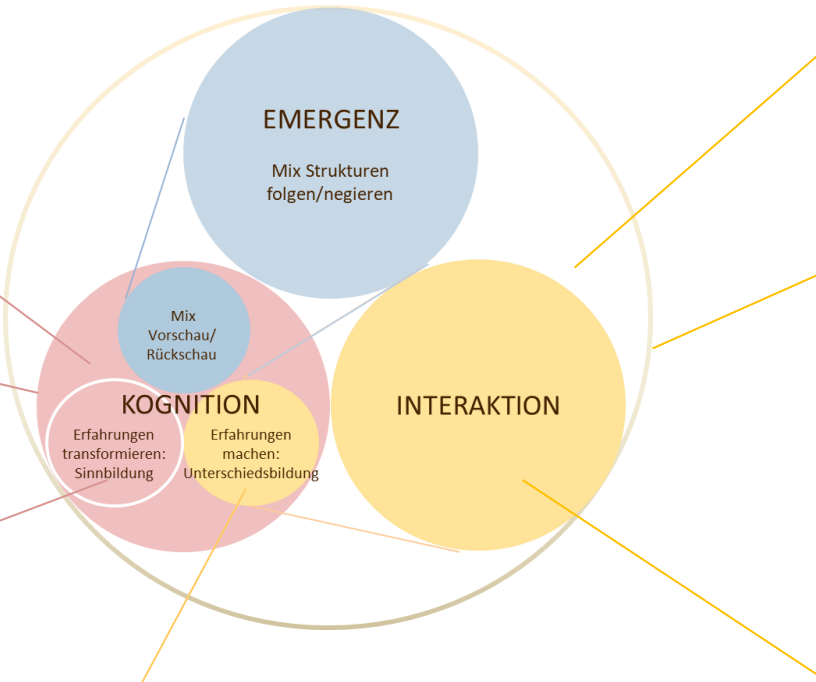
Gibt es regelmäßige Reflektion über die Qualität von Zusammenarbeit?

## Diversity

Werden Teams divers zusammengesetzt?

## Kollektive Zukunftsarbeit

Wie entsteht die Unternehmensvision?





# Wissenschaftliche Beratung für die Organisation der Zukunft

## Schritt 1: Erforschung

- Erforschung eines neuen mentalen Modells von Organisation sowie Erarbeitung eines fundamentalen Verständnisses von Agilität, Veränderungsfähigkeit und seiner Ermöglichungsfaktoren (Enabler)
- Transfer auf die eigene Organisation und Wurf in die Zukunft: Was heißt ‚zukunftsfähig‘ für uns?
- Diagnose der Qualität des Collective Minds: Analyse und Reflektion von Status Quo und Leistungsfähigkeit der betreffenden Organisation in bezug auf die 15 Enabler
- Identifikation von Handlungsfeldern und Entwicklung einer individuellen Route durch den VUKA-Dschungel

➤ **Orientierungsworkshop, Knowledge Space, Knowledge Lab**

# Wissenschaftliche Beratung für die Organisation der Zukunft

## Schritt 2: Agile Entwicklung

- Bearbeitung von konkreten Geschäftsvorfällen: Systematische Entwicklung von Abläufen in iterativen Schleifen entlang der identifizierten Route
  - Individuelle Ausarbeitung und Gestaltung anhand der 15 Enabler (Collective Mind Setting)
  - Ziel: Zukunftsfähige Organisation, die permanente Entwicklung selbst übernimmt
- 
- **Leitplankenfunktion** bei bestehenden Transformationsprozessen  
*oder*
  - **Eigenständiger Entwicklungsprozess** , je nach Umfang in Zusammenarbeit mit anderen Beratungen wie z.B. der GfP, Wien

Für alle, die auf dem neuesten Stand bleiben wollen:

## Der Science-Helikopter

- Überblick über die neuesten wissenschaftlichen Studien rund um das Thema Organisation und Führung der Zukunft
  - Direkt aus den wissenschaftlichen Journals leicht verständlich aufbereitet und in das Gesamtbild eingeordnet
  - Disziplinübergreifende Perspektive: Relevante Erkenntnisse aus Wissensmanagement, Organisationalem Lernen, Kognitions-wissenschaft, Organizational Behavior, Unternehmenspsychologie u.a.
- 
- **Science Heli Spots**, Blog auf [www.organizingfuture.com](http://www.organizingfuture.com), der jeden Monat eine Studie und ihre Erkenntnisse beleuchtet
  - **Science Heli Knowledge Lab**, Workshop mit Impulsen für den Transfer der Erkenntnisse in die eigene Organisation

Für alle, die einsteigen und sich orientieren wollen:

## Knowledge Space „Der Geist zukunftsfähiger Organisation“

- Erforschung eines neuen mentalen Modells von Organisation sowie Erarbeitung eines fundamentalen Verständnisses von Agilität, Veränderungsfähigkeit und ihrer Ermöglichungsfaktoren (Enabler)
  - Erarbeitung eines soliden wissenschaftlichen Fundaments für die Gestaltung von zukunftsfähigen Organisationen, das anhand von Übungen erfahrbar gemacht wird
  - Einordnung aktueller Begriffe, Ansätze und Praxisbeispiele in den größeren Zusammenhang von organisationaler Handlungs- und Veränderungsfähigkeit
- **Knowledge Space**, offenes Seminar, 1 x pro Jahr an je 2 Wochenenden, aktuelle Termine: 3./4. März und 17./18. März 2018



## Dr. Birgit Feldhusen

- Naturwissenschaftliches Abitur
- Betriebswirtschaftliches Studium
- Promotion im Wissensmanagement
- Diverse Trainer- und Persönlichkeitsausbildungen
  
- 7,5 Jahre Revision, Controlling, Brand Management im Unilever-Konzern
- 3,5 Jahre Analytic Consulting in der Nielsen Marktforschung
- Seit 2007 selbstständige Unternehmensberaterin
- Seit 2010 Universitätslektorin



Organizing Future | Wissen für Organisation und Führung der Zukunft

Dr. Birgit Feldhusen, Leopoldsgasse 45/8, 1020 Wien

[bf@organizingfuture.com](mailto:bf@organizingfuture.com) | [www.organizingfuture.com](http://www.organizingfuture.com)