

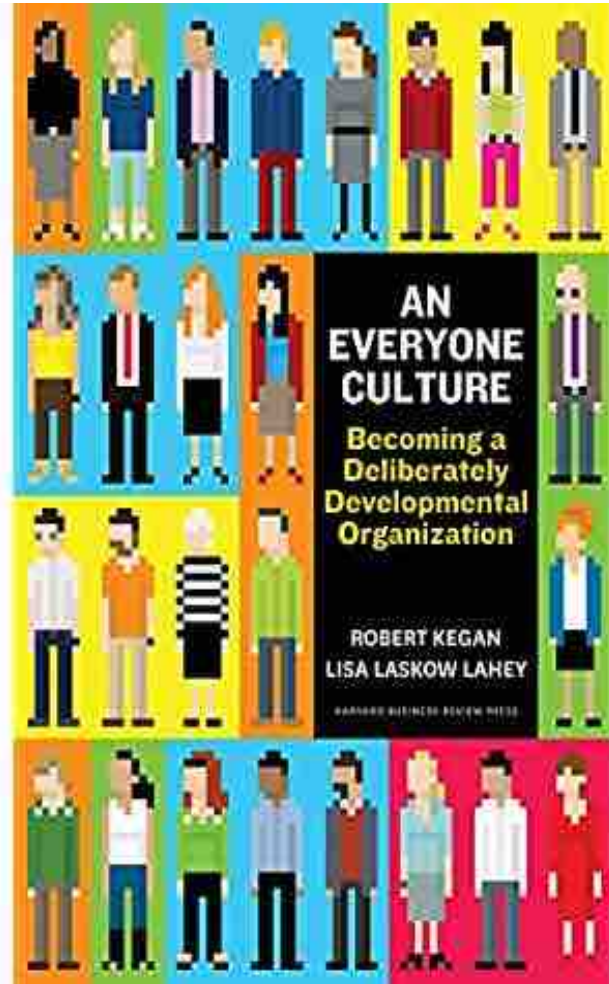
„An Everyone Culture – Becoming a Deliberately Developmental Organisation“

Einblick in Idee, Konzept und Umsetzung

Zürich, Juni 2018

Caspar Fröhlich
Fröhlich Executive Coaching
Stockerstrasse 50
CH 8002 Zürich
www.froehlich-coaching.ch

Deliberately Developmental Organisation



Autoren: Robert Kegan (Harvard) & Lisa Laskow Lahey (2016)

Kernfrage: Was ist der beste oder wirkungsvollste Ansatz, um das Potential von Mitarbeitenden im beruflichen Kontext zu entwickeln?

Antwort: eine „Everyone Culture“ einer „Deliberately Developmental Organisation“ (DDO)

Kernbotschaft: „Die Kultur die wir kreieren *ist* die Strategie – der Weg zum Erfolg ist dass sich alle gegenseitig unterstützen sich zu entwickeln.“

Deliberately Developmental Organisation

Was ist der beste oder
wirkungsvollste Ansatz, um das
Potential von Mitarbeitenden im
beruflichen Kontext zu
entwickeln und auszuschöpfen?

Deliberately Developmental Organisation

Stellen Sie sich eine Organisation vor:

- in der jeder Mitarbeiter die Kollegen dabei unterstützt, das eigene, volle Potential zu entwickeln,
- in der sich alle Mitglieder von Arbeitsgruppen und Teams gegenseitig für berufliches und persönliches Wachstum motivieren und inspirieren,
- in der entsprechende Practices & Tools systematisch institutionalisiert sind, sodass diese Organisationsroutinen als **Inkubator** für die innere Entwicklung aller Mitarbeiter wirken.

Deliberately Developmental Organisation

Was heisst innere Entwicklung und Wachstum?

1. Entwicklung des Business (Umsatz, Gewinn, Aktienpreis, Anzahl Mitarbeiter, Anzahl Sparten / Divisionen, Produkte, Standorte, etc.)
2. Entwicklung der Karriere (Position in Hierarchie, Erweiterung Verantwortlichkeit, Macht, Kompensation, etc.)
- 3. Innere Entwicklung** der Person, die eine Laufbahn macht. „Wie werde ich eine wirksamere Version von mir selbst – damit ich meine Einflussmöglichkeit in wichtigen Interaktionen erhöhen kann?“ Ist Voraussetzung für Wachstum Nr. 1+2. Nicht zu verwechseln mit Skills (Bsp.: Umgang mit Excel, Erstellung eines Reportes, Ansprache von Kunden, etc.)

Deliberately Developmental Organisation

Beispiele innerer Entwicklungen, die zu effizienterer Zusammenarbeit führen:

1. Transformation eines Bully-Verhaltens in ein Verhalten mit bewusstem Zuhören und Einholen von Meinungen der Kollegen in der GL (*Wirkung: Zusammenarbeit wird flüssiger, weniger anstrengend für alle*).
2. Eigene Öffnung und Überwindung von Widerständen, das die systematische Kontaktnahme zu wichtigen Stakeholdern bei Tochtergesellschaften erlaubt (*Wirkung: Erhöhung Gewinn weil Wertschöpfung (Marge) im Unternehmen bleibt*).
3. Veränderung einer hoch emotionalen Reaktionsweise in einen entspannten Ausdruck der wirklichen Bedürfnisse (*Wirkung: versachlichter Umgang mit Argumenten führt weniger zu gegenseitigen Blockaden*)
4. Umwandlung von latent negativer Grundhaltung in ein lösungsorientiertes Verhalten (*Wirkung: deutlich schnellere Generierung von Lösungen gibt positive Energie ins Team*)

Deliberately Developmental Organisation

Praxis-Beispiele aus dem Buch:

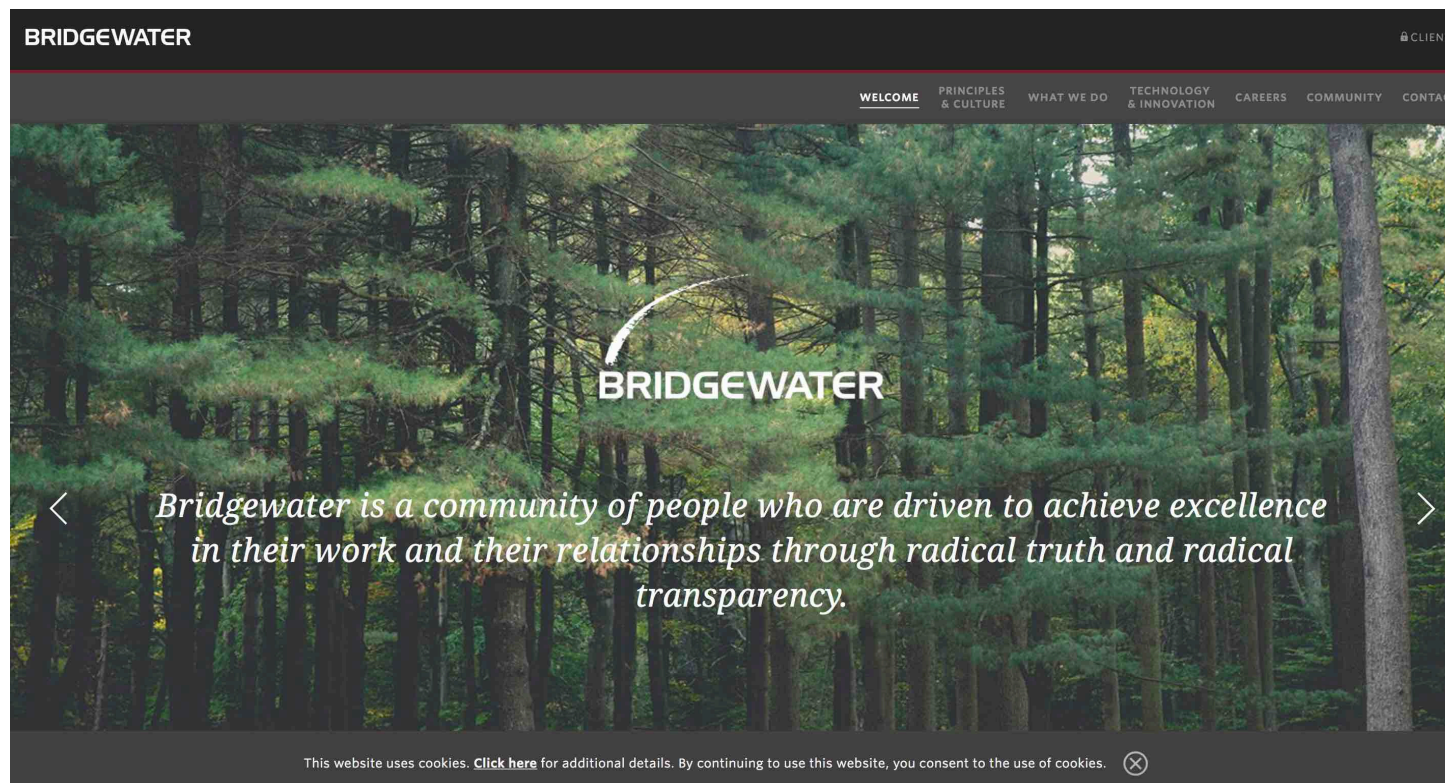
- 1. Bridgewater Associates:** Hedge Fund; ca. 1'200 Mitarbeiter, verwalten 130 Milliarden US\$):
<https://www.bridgewater.com>
- 2. Decurion Corporation:** Konglomerat von Kino- und Immobilien-Unternehmen, ca. 1'100 Mitarbeiter)
<http://www.decurion.com/dec/>
- 3. Next Jump:** Marktplatz-Plattform, die Mitarbeiter-Discounts für grosse Unternehmen abwickelt, die über 30'000 Lieferanten mit 70 Millionen Angestellten aus rund 4000 Firmen verbindet.
<http://www.nextjump.com>

Deliberately Developmental Organisation

Praxis-Beispiel 1: Bridgewater Associates

Hedge Fund; ca. 1'200 Mitarbeiter, verwalten 130 Milliarden US\$:

<https://www.bridgewater.com>



Deliberately Developmental Organisation

Ökosystem der Tools & Practices @Bridgewater

1. **„Dot Collector“**: Alle geben und erhalten regelmässig Feedback wie sie in ihren Rollen performen (1x /wöchentlich, Daten digitalisiert und zugänglich für jedermann)
2. **„Baseball Card“**: Eine Beschreibung von wo man ist zu wohin man hinkommen will auf dem persönlichen Entwicklungsweg (inkl. ein Verzeichnis der Feedbacks aus dem Dot Collector, sonstige Assessments, etc.). Transparent und zugänglich für jedermann.
3. **„Daily Update“**: Tägliches bilaterales Meeting mit Vorgesetzten bez. Business Update, beinhaltet Gelegenheit zur Reflexion bez. was sie im Moment gerade am Lernen über sich selbst sind, und/oder was gerade als anstrengend und frustrierend erlebt wird.
4. **„Daily Case“**: 15‘ Sitzung um einen realen Business Fall gemeinsam zu studieren. Den Leuten wird Material (Video, E-Mails, sonstige Dokumente) gezeigt und alle sollen sich äussern, wie sie handeln würden.
5. Etc.



1. CEO:“ In unserem Unternehmen ist jeder zuständig für seinen eigenen Entwicklungsprozess und für den Entwicklungsprozess der anderen“
2. Es geht nicht um ein einzelnes Tool. Es geht darum, ein ganzes Ökosystem von Tools & Practices aufzubauen, die sich gegenseitig verstärken.

Deliberately Developmental Organisation

Praxis-Beispiel 2: Decurion Corporation

Konglomerat von Kino- und Immobilien-Unternehmen, ca. 1'100 Mitarbeiter)

<http://www.decurion.com/dec/>



Deliberately Developmental Organisation

Ökosystem Tools & Practices @Decurion

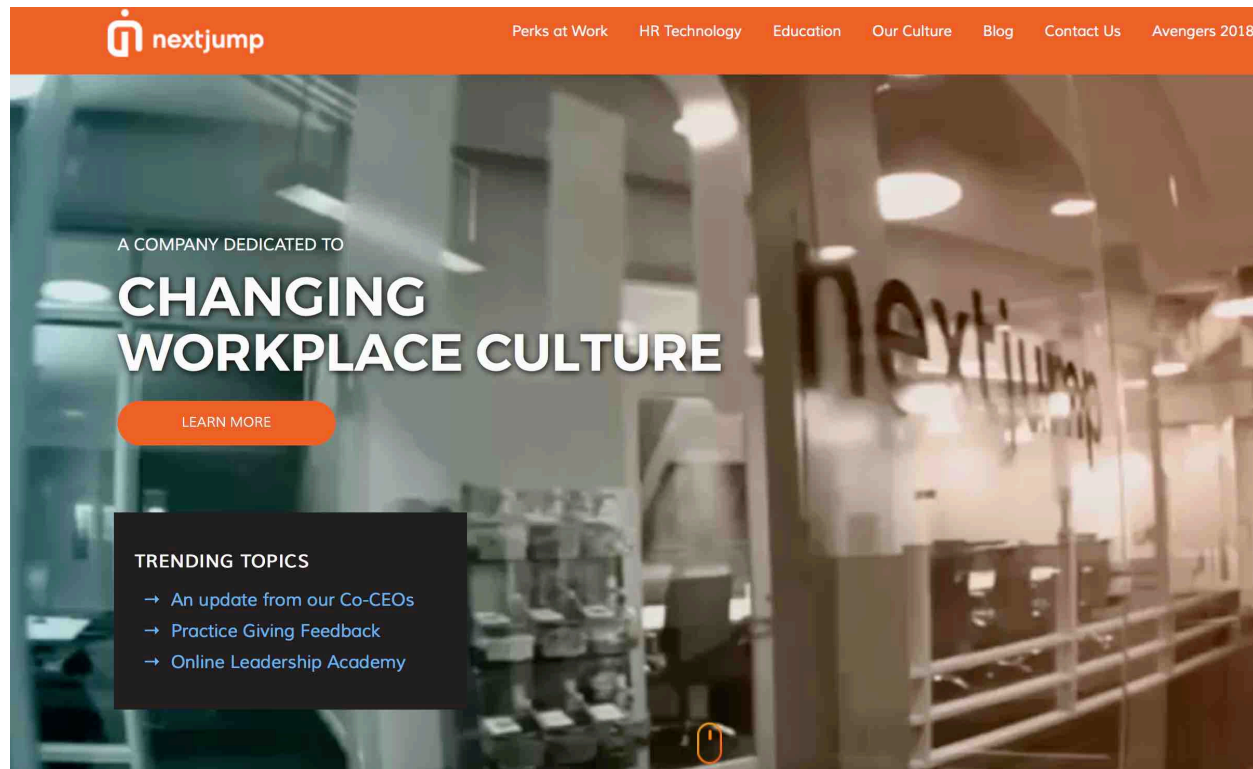
1. **„Touchpoints / Pulse-check Huddles“**: Vorgesetzte verbinden die Erfahrungen von Mitarbeitern in der täglichen Arbeit mit deren Wachstums- und grösseren Unternehmenszielen im Rahmen von Operational Meetings. Dabei werden alle darüber informiert, welche Fähigkeiten die Anwesenden gerade am Lernen sind.
2. **„Competency Board“**: Poster an der Wand, auf die die Zertifizierungsprozesse der einzelnen Mitarbeiter ersichtlich sind (gibt Signal an Mitarbeiter, dass persönliche Entwicklung im Fokus der Company steht).
3. **„Decurion business leadership meeting“**: 1 voller Tag, alle Führungskräfte nehmen teil, keine externen Facilitatoren, prozess-orientiert, Mix von Kleingruppen und Plenum; Besonderheit: Teilnehmer bringen ein Kunstwerk mit (oder Gedicht, Bild, etc.) und illustrieren damit eine Geschichte, wie sie einen Business Challenge gemeistert haben.
4. **„Fish-bowl setting“**: Diskussion von Themen in Kleingruppe während die anderen Anwesenden aussen sitzen und zunächst nur zuhören und anschliessend intervenieren.
 1. CEO organisiert regelmässig Grossgruppen-Veranstaltungen, um an aktuellen Business Herausforderungen zu arbeiten
 2. Decurion claim: „Decurion provides places for people to flourish“

Deliberately Developmental Organisation

Praxis-Beispiel 3: Next Jump

Marktplatz-Plattform, die Mitarbeiter-Discounts für grosse Unternehmen abwickelt. Verbindet 30'000 Lieferanten mit 70 Millionen Angestellten aus rund 4000 Firmen.

<http://www.nextjump.com>



Deliberately Developmental Organisation

Ökosystem Tools & Practices @Next Jump

1. **„Talking Partners“**: tägliches Morgenritual mit zwei Personen die
 1. *„Meet“*: sich regelmässig treffen
 2. *„Vent“*: Dampf ablassen, Negativität reduzieren; Idee: wir heissen alle Gefühle einer Person willkommen als Wertschätzung der Person als Ganzes)
 3. *„Work“*: Gesprächspartner pushen und unterstützen einander bei der Erreichung der eigenen Ziele
2. **„Situational Workshop“**: Mini-Workshop mit 5 Personen für 1h (2x2 „Talking partner“ plus senior Mentor); jeder der 4 Personen beschreibt eine Herausforderung, die sie unter der Woche erlebt haben und wie sie diese angegangen sind; auf diese Art werden die Verhaltensmuster transparent und man kann dazu Feedback geben.
3. **„Monthly 10x factor“**: 1x / Monat (90‘) 10 Personen sprechen vor Publikum über ihren Beitrag an die Company (Performance oder Kultur) und erhalten Feedback vom Publikum. Zentral ist dabei wie sie eine persönliche Limitierung überwunden haben um ein besserer Resultat auf der Business-Ebene zu erreichen.



1. „Unser Ziel ist eine Top10 globale Technologie-Firma zu sein. Und wir wollen die Welt verändern, indem wir helfen, die Kultur in der Berufswelt zu ändern.“
2. „Ambition: durch sorgfältig designte Rituale wollen wir unsere Mitarbeiter im fortlaufendem Prozess der positiven Charakterbildung halten.“

Deliberately Developmental Organisation

Weitere Tools und Practices

1. Immunity-to-change map („Kegan-Tool“) für individuelle Bestimmung des „Growing Edge“
2. Bilaterale Feedback-Session als Basis für die Definition eines eigenen Lernfeldes mitsamt Aktionsplan
3. Reflexions-Inseln: organisierte Einzelcoachings en bloc für ganzes Team / Organisation (nur Freiwillige) quartalsweise im Zusammenhang mit Lernfeld / Aktionsplan
4. Peer Coaching (Kollegiale Fallbearbeitung) für aktuelle Problemstellungen im Alltagsgeschäft einbauen
5. Mentoring-Systeme (basierend auf Selbstverantwortung)
6. Konsequenter [Appreciative Inquiry](#)-Ansatz & Haltung anwenden
7. Smart Meeting-Technik
8. Stakeholder-zentriertes Einzelcoaching (Umfeld ist in Prozess miteingebunden)

Deliberately Developmental Organisation

Voraussetzungen

1. Eine zentrale Rolle für das innere Wachstum einer Person spielt die „Community“, die Gemeinschaft. Zum Beispiel die Gemeinschaft der Mitarbeiter in einer Organisation.
2. Die Community muss einen **„sicheren Hafen“** bieten, damit sich Menschen öffnen können und sich somit verletzlich zeigen. Ein sicherer Hafen entsteht wenn:
 1. Personen sich als Menschen wertgeschätzt fühlen (mit allen Emotionen, Sehnsüchten, Ängsten, etc.).
 2. Personen für sich und die eigenen Emotionen konstant Verantwortlichkeit übernehmen können und müssen.
 3. Personen in reale und nachhaltige Dialoge eingebunden sind.
3. Offenheit und dabei auch Verletzlichkeit zulassen können, sind natürlicher Teil einer DDO.
4. **Zu beachten:** Vermeintliche Schwächen, blinde Flecken, Fehler, Unzulänglichkeiten werden durch die Sicherstellung eines sicheren Hafens zum Kristallisationspunkt der eigenen inneren Entwicklung, Und als Konsequenz davon, der eigenen erfolgreichen beruflichen Entwicklung.

Deliberately Developmental Organisation

	Wo steht mein Unternehmen bezüglich DDO-Vision? (Indikatoren)	Skala 1-10
1	Meine Organisation hilft mir, meine Wachstumsgrenzen und Lernfelder zu identifizieren, die für mich mich bedeutungsvoll und für das Unternehmen wertvoll sind.	
2	Es ist einfach für mich, meine aktuellen Lernfelder und Wachstumsgrenzen zu benennen und zu beschreiben.	
3	Andere in der Organisation sind sich meiner Wachstumsgrenzen und Lernfelder bewusst und sind interessiert daran, dass ich diese gut meistere.	
4	Ich erfahre mich selbst als aktiv an meinen Wachstumsgrenzen arbeitend – mit täglichen oder wöchentlichen Aktivitäten.	
5	Ich erhalte regelmässig Feedback von anderen in der Organisation (oder hole mir entsprechenden Feedback ein) bezüglich meinem Fortschritt an meinem Lernfeld.	
6	Wenn ich eine meiner Wachstumsgrenzen überwinde, dann wird das vom Umfeld gesehen, anerkannt und gefeiert.	
7	Wenn wir eine Wachstumsgrenze überwunden haben, erhalten wir die Gelegenheit, das nächste Lernfeld in Angriff zu nehmen.	
8	Wir sind „brutal ehrlich“ miteinander, wenn wir über essentielle und wichtige Aspekte sprechen, wie wir unser Business erfolgreich gestalten. (Frankness-Test)	
9	Unsere Organisation ist so gestaltet, dass sie neben der Karriere der Leute auch explizit die innere Entwicklung der Mitarbeiter als Menschen unterstützt.	

Deliberately Developmental Organisation

Und jetzt? Was ist zu tun?

1. Jedes einzelne Unternehmen entscheidet sich, welche Tools und Practices für den eigenen Unternehmenskontext passen. Es gibt nicht den einen „richtigen Weg“ eine DDO-artige Organisation zu schaffen. Optionen sind u.a (auch beliebig kombinierbar):
 1. **Top Down:** Im Leadership Team DDO-Idee auf Kompatibilität mit Strategie überprüfen (Neue Anforderungen an Mitarbeiter? Mind Set Change notwendig?), DDO-Ambition definieren und Step-by- Step einzelne Tools & Practices testen und einführen.
 2. **Inside-Out:** eine Gruppe von 10-15 freiwillige Personen aus allen Ebenen nehmen sich dem Thema an und bilden selbstorganisiert eine eigene Lern-Community, die einen ersten Umsetzungsschritt geht (Bsp: Bilaterale Feedback Session plus Lernfeld/ Aktionsplan).
 3. **Individuell** (jeder kann in seiner Rolle / Level eine Form von Power ausüben):
 1. Mit einem Kollegen am eigenen Lernfeld / Aktionsplan arbeiten
 2. Input von weiteren Kollegen holen, was das eigene Lernfeld betrifft
 3. Den Vorgesetzten in die eigene „Wachstums-Agenda“ mit einbeziehen (informieren)
 4. In Organisation „Learning Behaviors“ als Rollenmodel vorleben (positive Unterstützung von anderen bei ihren Wachstumsprozessen, Teilen von persönlichen Erfolgserlebnissen, etc.)

Deliberately Developmental Organisation

Warum / Benefits:

- 1. Reduktion von internen Ineffizienzen in der täglichen Zusammenarbeit:** Aufwand und Zeit die gebraucht werden um „gut“ dazustehen, als intelligent zu gelten, eigene Aktivitäten zu rechtfertigen, Schwächen zu überdecken, sich mit eigener Meinung durchzusetzen („second job“)
- 2. Neue Anforderungen an die Fähigkeiten der Mitarbeiter** die aus aktuellen Entwicklungen stammen (VUCA-Welt): Mitarbeiter müssen grössere Fähigkeiten haben bezüglich Innovation, Self-Management, Verantwortungsübernahme / Ownership und Selbst-Steuerung (auf jedem Level der Organisation)
- 3. Alleinstellungsmerkmal (USP) für Rekrutierung und halten von ambitionierten Mitarbeitern** (ein einzigartiger Arbeitgeber sein, der persönliche Entwicklung als Voraussetzung für unternehmerischen Erfolg betrachtet und danach handelt)
- 4. Stärkere Anpassungsfähigkeit der Gesamtorganisation an Markttrends**

Deliberately Developmental Organisation

1. Was gefällt mir am DDO-Ansatz?
2. Welche Aspekte oder Fragen möchte ich noch weiter vertiefen?
3. Was von den vorgestellten Ideen würde ich gerne bei meiner Organisation umsetzen?
4. Welche Ideen und Anregungen habe ich sonst noch, um die Grundsatzidee „Organisation als Inkubator für inneres Wachstum“ zu verbreiten?

Deliberately Developmental Organisation

Zitate aus dem Buch:

1. „A DDO-approach is a way for organisations and employees to become each other’s greatest resource for flourishing.“
2. „People development is not a separate activity, nor an additive to the business engine. It is an essential and integrated component of the business engine.“
3. „In a DDO-approach, people development is everyone’s responsibility – and it’s getting done everyday.“
4. „It’s a paradox: the genuine business issues become more discussable only after the organisation develops ways of fluently working through the non-business issues that keep individuals from doing their best work.“
5. “The culture you create *is* your strategy – the key to success is to develop everybody.“
6. The culture of most organisation is not designed for practice, it’s designed for performance. Everyone is trying to look good, display expertise, minimize and hide any mistake or weaknesses and demonstrate what they already know. In a culture of practicing, everybody is learning and growing.