

4

Berufsverband für Coaching,
Supervision und Organisationsberatung



bso

Journal

Führung und Kooperation



2021

Was passt in die agile Berufswelt?

I M P R E S S U M

Journal bso Nr. 4/2021

Führung und Kooperation

Was passt in die agile Berufswelt?

Erscheinungstermin: 18. November 2021

Nächste Ausgabe

Nr. 1/2022

Geschlecht

Redaktionsschluss: 10. Januar 2022

Inserateschluss: 21. Januar 2022

Erscheinungsdatum 7. März 2022

Auflage

1700 Expl.

Erscheint viermal jährlich

Herausgeber

Jean-Paul Munsch

Redaktionskommission

Sandro Küng

Heike Osenger

Silvio Sgier

Rainer von Arx

Francesca Tommasi

Redaktion

Monika Joss

mj@mojoss.ch

Bilder

Marco Zanoni

www.marcozanoni.ch

Layout und Druck

rubmedia, CH-3084 Wabern/Bern

Administration/Inserate

Marianne Förster, bso, Altenbergstrasse 29,

Postfach 686, 3000 Bern

Tel. [+41] 031 382 44 82

E-Mail: info@bso.ch

Bezugspreise

Jahresabonnement CHF 60.–

Einzelnummer CHF 15.–

Jahresabonnement Ausland CHF 80.–

Einzelnummer Ausland CHF 20.–

Inserate

Preise auf der Basis

einer druckfertigen Vorlage

1/4 Seite CHF 260.–

1/2 Seite CHF 520.–

1/1 Seite CHF 940.–

Inserate auf Umschlagseiten

3 und 4 im 4-Farben-Druck:

3. Umschlagseite 20% Zuschlag

4. Umschlagseite 30% Zuschlag

3 EDITORIAL

THEMA

4 **Führung heute**

Hirnleistung statt Maschinenauslastung

Lars B. Sonderegger

8 **Nicht nur handeln, auch sein**

Psychologie der Agilität in Organisationen

Patricia C. Castioni und Michael Zirkler

13 **Führung durch Sog**

Ein «Leit-Prinzip», das sich auch auf Distanz bewährt

Roger Dettling

16 **Macht in der Selbstorganisation**

So wird sie zur Gestaltungskraft

Hans-Ueli Schlumpf

20 **Agilität praktisch umsetzen**

Führen wir Tools ein oder prägen wir einen

Kulturwandel?

Rainer von Arx

24 LITERATUR

26 VERBAND

PRAXIS

28 **Aufs Podest bei den SwissSkills**

Die Mentalcoach Silvia Blaser im Interview

Rainer von Arx

SERVICE

31 Weiterbildung

36 Intervision

36 Miete

37 MARKT

Werden Sie agil!

Vorstellungen von *Führung und Kooperation* in Organisationen haben sich in den letzten Jahrzehnten drastisch verändert, geprägt durch die Arbeitswelt 4.0, verbunden mit der Digitalisierung und Algorithmisierung, der systemischen Perspektive und der VUCA-Welt. Selbstorganisation und Agilität sind die Schlüsselbegriffe im Kontext der Arbeitswelt von heute und morgen.

Selbstorganisation und die damit verbundene Agilität ist ein in der Natur bewährtes Prinzip, mit dem sich Ordnungsbildung in Gewässern, Bakterienkolonien, Fisch- und Vogelschwärmen, Lichtwellen, Gehirnen, sozialen Gruppen, in zivilgesellschaftlichen Bewegungen usw. beschreiben lässt.

Was sind die Voraussetzungen für Agilität und Selbstorganisation in Organisationen? Was stecken für Konzepte dahinter und was bedeuten diese für Führung und Kooperation, was für Führungskräfte, für Mitarbeiter:innen und Teams, für Coachs, Supervisor:innen und Organisationsberater:innen?

Lars B. Sonderegger führt aus, wie sich überholte Bilder von Führung und Kooperation hartnäckig halten, obwohl die Dynamik in Gesellschaft und Arbeitswelt längst eine andere Realität und auch andere Bilder nahelegt – ein Netzwerk von Netzwerken.

Patricia C. Castioni und Michael Zirkler identifizieren verschiedene Bereiche, in denen Agilität stattfinden kann, und legen in der Folge den Fokus auf die Relevanz der Agilität im Organisationskontext. Sie unterscheiden zwischen «doing agile» und «being agile» und plädieren für eine Führung und Kooperation auf Augenhöhe, die Führungsverantwortung teilt, Selbstführung und Empowerment aller Beteiligten fördert.

Roger Dettling stellt im Zusammenhang mit Führung das «Sog-Prinzip» vor, das im Gegensatz zum «Druck-Prinzip» auf einer vertrauensvollen Führungskultur basiert und auf minimalinvasive Impulse setzt. Für das Sog-Prinzip bedeutet Führung, «es anderen zu ermöglichen, über sich hinauszuwachsen».

Hans-Ueli Schlumpf äussert sich zum Thema Macht in der Selbstorganisation, indem er den Menschen und die Dynamik in Teams ins Zentrum seiner Überlegungen stellt. Er zeigt auf, wie selbstorganisierte Zusammenarbeit gelingen kann, wenn Macht nicht tabuisiert, sondern über das Phänomen Macht gesprochen wird, um es als Ressource gestalt- und nutzbar zu machen.

Der letzte Beitrag von *Rainer von Arx* ist dem Interview mit *Pascal Romann* und *Reto Baumgartner* gewidmet. Der Beitrag zeigt auf, wie sich Einführung und Praxis agiler Formen der Führung und Kooperation in zwei ganz unterschiedlichen Unternehmen gestalten lässt.



*Silvio Sgier, Organisations- und Coach/Supervisor & Organisationsberater bso, info@sgier.ch
Mitglied der Redaktionskommission des bso-Journals*

Lassen Sie sich von den Autoren dieser Journal-Nummer bewegen, *Führung und Kooperation* aus ganz unterschiedlichen Perspektiven zu betrachten und weiterzudenken – ganz im Sinne von «being agil».