

Die Entwicklungsspirale

Beweglichkeit bei klarer Richtung

Daniel Marek

Wenn der große Plan nicht sinnvoll ist, dann hilft nur eine schrittweise Annäherung an das Ziel. Für dieses Vorgehen existieren unterschiedliche Modelle. Hier folgt ein Vorschlag, der sich in der Führung und in der Organisationsentwicklung bewährt hat.

Hintergrund

Seit einigen Jahren zeigt sich: Betriebliche Veränderungen können immer seltener in einem Zug verwirklicht werden. Das Modell von Unfreeze-Change-Freeze verliert seine Aussagekraft. Das gilt besonders für Projekte der Digitalisierung oder des New Work. Der Hauptgrund liegt in der zunehmend schwieriger werdenden Planbarkeit derartiger Vorhaben. Die Zusammenhänge sind oft zu komplex, um die Wirkung jeder Maßnahme zuverlässig abschätzen und alle Schritte im Voraus festlegen zu können. Unvorhersehbare Entwicklungen im Umfeld haben zudem das Potenzial, Pläne ganz oder teilweise zunichtezumachen. Die Einsicht in die beschränkte Planbarkeit resultiert letztlich aus den Erfahrungen mit Komplexität. Für diese Erkenntnis steht das Akronym **VUCA**.

Die Alternative zum großen Plan ist das schrittweise Vorgehen mit rollender Planung. Deshalb haben sich in verschiedenen Fachgebieten »zirkuläre Modelle« durchgesetzt. Prominente Beispiele sind die Organisationsentwicklung und die systemische Beratung mit der systemischen Schleife. Die Psychologie und das Qualitätsmanagement nutzen ähnliche Modelle (vgl. Abb. 2). Ihnen allen liegt die Logik des Regelkreises von Aktion und Rückmeldung zugrunde. Jedes Handeln wird auf seine Auswirkungen überprüft, bevor weitere Schritte geplant werden. Derselben Logik folgt im Übrigen das agile Projektmanagement nach Scrum mit seinen Sprints, die durch ein »Sprint Planning« eingeleitet und mit einer »Review« abgeschlossen werden.

VUCA

(engl. Akronym) steht für Volatilität (Flüchtigkeit von Phänomenen), Unsicherheit (geringe Planbarkeit), Komplexität (viele Einflussfaktoren mit wechselseitiger und veränderlicher Wirkung) und Ambiguität (Mehrdeutigkeit). Es bezeichnet die Erkenntnis, dass sich Unternehmen auf ein unberechenbares Umfeld einstellen müssen.

Die Entwicklungsspirale¹ (vgl. Abb. 1) folgt diesem Ansatz und dient als Erinnerungshilfe für ein schrittweises Vorgehen bei betrieblichen Vorhaben, die sich durch erhöhte Komplexität auszeichnen. Das gilt für die meisten Fragestellungen der Team- und Organisationsentwicklung wie der Führung. Menschen sind keine Maschinen, soziale Systeme lassen sich wegen der Dynamik ihrer Beziehungen nicht wie ein Fahrzeug steuern. Darüber hinaus dürfte diese Charakterisierung auf Krisensituationen zutreffen, die ein Handeln »auf Sicht« erfordern.

Das Modell heißt Entwicklungsspirale und nicht Schleife, weil es eine gerichtete Annäherung an ein Ziel bzw. an eine erwünschte Zukunft durch eine Kette von Maßnahmen ausdrücken soll. Sollten sich die Ziele selbst verändern, ist es ratsam von einem »Zielkorridor« zu sprechen. Die Spirale kann beliebig oft durchlaufen werden. Die Bezeichnung der einzelnen Schritte kann variieren, solange die Abfolge gewahrt bleibt, wie die verschiedenen Modelle zeigen (vgl. Abb. 2). Das hier vorgestellte



Abb. 1 Entwicklungsspirale

Phasen in der Organisationsentwicklung	Systemische Schleife (systemische Beratung)	Interventionsmodell SIER (Kommunikationspsychologie)	PDCA/Deming-Kreis (Qualitätsmanagement)
Häfele, 2009, S. 123–132	Königswieser/Hillebrand, 2008, S. 45–48	Steil/Bommelje 2006; S. 177–191	https://refa.de/service/refallexikon/pdca-zyklus (Zugriff: Juli 2022)
Orientierung	Informationen sammeln	Wahrnehmen (Sensing)	PLAN: Problem lokalisieren, Maßnahmen entwickeln
Situationsklärung und Zukunftsmodellierung	Hypothesen bilden	Interpretieren (Interpreting)	DO: Maßnahmen umsetzen
Zielfindung	Interventionen planen	Bewerten (Evaluating)	CHECK: Daten sammeln, Zielerreichung überprüfen
Installation Steuerungsstruktur	Intervenieren	Reagieren (Responding)	ACT: Soll-Ist-Vergleich, Regeln oder Korrekturen festlegen
Information Gesamtsystem			
Teilprojekte			
Absichern des OE-Prozesses			

Abb. 2 Modelle zum schrittweisen Vorgehen (Übersicht)

te Modell folgt weitgehend den Phasen des SIER (Sensing, Interpreting, Evaluation, Responding), weil sich diese Gliederung in der Beratung und in der Lenkung von betrieblichen Veränderungsprozessen bewährt hat.

Verfahren

Um möglichen Missverständnissen vorzubeugen: Schrittweises Vorgehen ist nicht gleichbedeutend mit Durchwursteln (»Muddling Through«). Aus diesem Grund ist der eigentlichen Spirale eine *Einstiegsphase* (»Setup«) vorangestellt, die eine Klärung der Zielrichtung sowie grundlegender Rahmenbedingungen (eigene Rolle, mögliche Restriktionen und verfügbare Mittel) beinhalten sollte. Ohne Ziel und ohne Bewusstsein über den eigenen Standpunkt besteht die Gefahr, dass Maßnahmen ins Leere laufen oder sogar Schaden anrichten.

Die *Phase der Wahrnehmung* bezweckt die Feststellung der Tatsachen. Welche Ergebnisse liegen vor? Welche Auswirkungen wurden beobachtet? Im allerersten Durchgang resultiert aus dieser Phase eine Einschätzung der Ausgangslage: Welche Themen beschäftigen das Unternehmen oder das Projektteam? Ist etwas vorgefallen, das eine Intervention erfordert? Die Herausforderung in dieser Phase besteht in einer ehrlichen Auseinandersetzung mit Beobachtungen und Auswirkungen. Es kann vorteilhaft sein, sie in der Gruppe – etwa im Leitungs- oder im Projektteam – zu führen.

Die *Phase des Einordnens* dient der Erklärung und Bewertung der festgestellten Tatsachen, nicht unähnlich den Feedback-Regeln, die eine Trennung von Beobachtung und Bewertung verlangen. Die Leitfrage für diese Phase lautet: Wie sind diese Ergebnisse oder Auswirkungen zu erklären? Hier ist es wichtig, sich eine gewisse Offenheit für verschiedene Erklärungsansätze zu bewahren und mit Hypothesen zu arbeiten.

Besonders in komplexen Situationen gibt es häufig keine eindeutigen Ursachen. Zur Offenheit gehört unter anderem die Beachtung unterschiedlicher Bilder oder Vorstellungen der Betroffenen. Die vorschnelle Festlegung auf eine bestimmte Erklärung kann zu unwirksamen oder kontraproduktiven Maßnahmen führen. Abschließend ist in dieser Phase eine Bewertung vorzunehmen, um zwischen erwünschten und unerwünschten Auswirkungen zu unterscheiden.

Die *Phase des Handelns* beginnt mit der Entwicklung und Auswahl von Maßnahmen. Voraussetzung ist die Kenntnis der möglichen Handlungsoptionen. In diesem Zusammenhang sollte klar sein, auf welchen Ebenen die Maßnahmen wirken sollen: Betreffen sie Einzelpersonen, Beziehungen in Teams oder Vorgaben und Strukturen im gesamten Unternehmen?

Auch die Wahl der Maßnahmen stützt sich auf Annahmen (Hypothesen) zu ihrer Wirkung. Als Faustregel ist eher mit einer schwachen Maßnahme zu beginnen, um sich weitere Handlungsmöglichkeiten zu bewahren. Außerdem müssen die Maßnahmen inhaltlich (Sinn), sozial (angesprochene Personen, Ebenen) und zeitlich (Timing) anschlussfähig sein.² Nach der Umsetzung der Maßnahmen folgt der nächste Durchgang (»Iteration«), bei dem die Auswirkungen zu beobachten und Folgeschritte oder Korrekturen vorzubereiten sind.

Vor- und Nachteile

Die Spirale ist ein Modell, das rasch erklärt werden kann. Es eignet sich für den Einsatz auf unterschiedlichen Ebenen: in der Gestaltung individueller Beziehungen, in Teams bzw. in der Teamentwicklung und in der Unternehmensentwicklung. Es erlaubt Experimente und lässt sich zur Vermittlung eines schrittweisen Vorgehens heranziehen.

Schritte	Beschreibung
Einstieg (Setup):	<ul style="list-style-type: none"> bewusst werden: Was will ich bewirken? Wozu interveniere ich? Klären: Restriktionen und Ressourcen sowie eigene Rolle
Wahrnehmen: Situation, Auswirkungen	<ul style="list-style-type: none"> Was habe ich festgestellt? Was wurde bisher erreicht (Ergebnisse)? Wie wirken sich (frühere) Maßnahmen aus?
Einordnen: Interpretieren und Bewerten	<ul style="list-style-type: none"> Interpretation: Wie erkläre ich mir dieses Ergebnis, diese Situation? Bewertung: Was läuft gut? Was sollte sich ändern?
Handeln: Maßnahmen planen und umsetzen	<ul style="list-style-type: none"> Perspektive und Möglichkeiten: Was kann ich tun? Welches ist der mögliche Strauß von Maßnahmen? Welche Ebene betreffen die Maßnahmen (Einzelpersonen, Teams, Unternehmen)? Wie könnten sich die einzelnen Maßnahmen auswirken?

Abb. 3 Übersicht über die einzelnen Phasen

Allerdings gehört die Spirale zu den Werkzeugen der Kategorie »einfach, aber nicht leicht«. Das Modell ist schnell erklärt, die Anwendung dagegen alles andere als banal. Sie erfordert nebst der Auseinandersetzung mit dem eigenen Handeln auch Konsequenz in der Umsetzung. Zuversicht und Mut sind gefragt, um den Verlockungen simpler Rezepte zu widerstehen und sich auf eine schrittweise Annäherung an eine Problemlösung einzulassen.

Das spiralförmige Vorgehen lässt sich nur schwer in traditionelle lineare Planungen umsetzen, was manchmal den Wünschen von Leitungsgremien und Entscheidungsträgern zuwiderläuft. Einen Ausweg aus dieser Zwickmühle bietet die Suche nach »Low Hanging Fruits« (Ergebnisse mit geringem Aufwand) im ersten Durchgang der Spirale, um diese danach als »Quick Wins« zu kommunizieren. Das erhöht in der Regel die Bereitschaft des Umfelds, einer schrittweisen Fortsetzung zuzustimmen.

Eine weitere Lösung ist der Verweis auf das ökonomische Prinzip. Die Spirale erlaubt zu jeder Zeit Korrekturen und eine Beendigung der Maßnahmen, sobald das Ziel erreicht ist. Mithilfe der Spirale kann das Verhältnis von Aufwand und Ergebnis in einem vernünftigen Rahmen gehalten werden. »Overengineering«, d. h. ein Zuviel des Guten, wird vermieden. Ein Argument, das seine Wirkung in Leitungsgremien kaum verfehlen dürfte.

Perspektiven

Typische Anwendungsbereiche der Spirale sind der Weg in die Selbstorganisation und die Förderung agilen Arbeitens oder andere Themen des »New Work«. Besonders hilfreich ist die Spirale bei Vorhaben, bei denen weniger die Strukturen (Arbeitsteilung), sondern vielmehr Arbeitsweisen und -formen (Zusammenarbeit, Koordination) im Vordergrund stehen. Bewährt hat sich die Spirale beispielsweise in der Teamentwicklung, bei der Schritt für Schritt Themen des »Zusammenwirkens im Team«

bearbeitet und die Auswirkungen von Maßnahmen beobachtet werden. Weitere Beispiele sind Fragestellungen der Organisationsentwicklung, etwa wenn ein Unternehmen Werte und Verhaltensweisen überprüfen und – soweit möglich – verändern möchte (die sogenannte Kulturentwicklung). Nicht zuletzt kann das Modell der Spirale Grundlage einer »reflexiven Führung« sein.

Auf der methodischen Ebene lassen sich die Durchgänge der Spirale in einer sogenannten Roadmap oder in einem vergleichbaren Schema der Interventionsarchitektur abbilden. Dabei ist allerdings zu beachten, dass die Etappen das Ergebnis nicht vorwegnehmen dürfen – oder zumindest genügend offen formuliert sein müssen.

Anmerkung zum Begriffskasten

VUCA – Definition des Autors.

Literatur

- Boos, F./Mitterer, G.: Einführung in das systemische Management, Heidelberg 2014.
- Häfele, W. (Hrsg.): OE-Prozesse initiieren und gestalten, 2. Aufl., Bern/Stuttgart/Wien 2009.
- Königswieser, R./Hillebrand, M.: Einführung in die systemische Organisationsberatung, 4. Aufl., Heidelberg 2008.
- Steil, L. K./Bommelje, R. K.: Listening Leaders, 2. Aufl., Edina 2006.

Anmerkungen

- Sie könnte auch Interventionsspirale heißen, dieser Begriff ist – wie etwa derjenige der Lösungsspirale – aber bereits besetzt. Daher wurde eine Bezeichnung gewählt, die weniger mit Werthaltungen befrachtet ist.
- Boos, F./Mitterer, G., a. a. O., S. 46.



Dr. Daniel Marek
Organisationsberater und Inhaber
der Dr. Daniel Marek Unternehmens-
entwicklung Zürich
www.danielmarek.ch