# ON THE WAY TO NEW WORK

Wenn Arbeit zu etwas wird, was Menschen stärkt.

Swantje Allmers Michael Trautmann Christoph Magnussen

/ahlen

On the Way to New Work

"Ich will dieses Buch!"

Matze Hielscher, Medienunternehmer, Podcaster und Buchautor

"New Work ist mehr als Tischkicker, Sofas und Hunde im Büro, es ist die Chance für mehr Sinnhaftigkeit und echte Antworten auf die großen Herausforderungen unserer Zeit."

Tina Müller, CEO Douglas Group

"Dieses Buch ist eine frohe Botschaft für alle, die sich bei dem Wort Veränderung nicht sofort im Blackberry verkrallen. Wenn das Bild der Arbeit neu entworfen werden muss, dann ist dieses Buch die Sixtinische Kapelle."

Micky Beisenherz, Autor, Moderator und kritischer Geist

"Die Autor:innen nehmen uns mit auf eine Reise, an der wir alle teilnehmen werden, auch wenn wir sie nicht gebucht haben."

Claudia Willvonseder, ehe. Global CMO IKEA und Geschäftsführerin Dr. Oetker

"Seit über 300 Podcast-Folgen sind Christoph und Michael "On The Way to New Work". Zusammen mit Swantje haben sie nun das lange versprochene Buch nachgelegt. Es dürfte der Goldstandard werden für deutschsprachige Literatur zu diesem Thema. Ich weiß, wie viel Arbeit und Leidenschaft darin stecken."

Philipp Westermeyer, Gründer und CEO Online Marketing Rockstars

"Ich glaube, dass wir im 21. Jahrhundert die Möglichkeit haben, die Arbeit um das Leben herum zu bauen."

Sascha Lobo, Blogger, Autor und Journalist

"Wer sind wir eigentlich und was ist es, was wir wirklich wollen? Was braucht unsere Gesellschaft gerade jetzt? "On the Way to New Work' liefert Inspiration und Antworten auf zentrale Fragen. Vor allem aber kommt das Buch zum richtigen Zeitpunkt."

Oliver Wurm, Medienunternehmer

"Die Digitalisierung hat die Art, wie wir arbeiten, verändert. Die Corona-Pandemie hat dies noch beschleunigt. Doch Remote Work ist nicht gleich New Work. Die Veränderungen, die wir noch vor uns haben, werden uns fordern und gehen uns alle an."

Alexander Sixt, Co-CEO der Sixt SE

"Die Beiträge in diesem Band zeigen, wie Selbstbestimmung geht, der Kern der New Work, wie sie Fritjof Bergmann dachte. Es ist die real existierende Zukunft der Arbeit."

Wolf Lotter, Transformationsexperte, Autor und Gründungsmitglied brand eins

# On the Way to New Work

### Wenn Arbeit zu etwas wird, das Menschen stärkt

von

Swantje Allmers Michael Trautmann

Christoph Magnussen

Verlag Franz Vahlen München

Es sind zu wenig Menschen, die am Ende ihres Lebens wirklich mit der tiefsten Überzeugung sagen können, dass sie ihre Zeit auf Erden damit verbracht haben, das zu tun, was sie wirklich, wirklich wollen. Frithjof Bergmann (1930–2021) war einer davon. Er war brillant, lebhaft, einfühlsam und der Treiber für das, was wir heute New Work nennen. Er begründete eine Idee, die Kulturen und Branchen verändert und Generationen überdauert und er zeigte uns, dass Arbeit nicht nur etwas sein kann, das wir gern tun, sondern eine Quelle für Lebensenergie. Es ist ein schöner Gedanke, zu wissen, dass der Mann, der die Idee hinter New Work geprägt hat, am Ende zur Verkörperung seiner eigenen Philosophie wurde. Frithjof, dieses Buch, der Podcast und unsere Arbeit wären ohne dich nicht dasselbe – und aus diesem Grund widmen wir dir dieses Buch.

ISBN Print: 978 3 8006 6659 1 ISBN E-Book: 978 3 8006 6660 7

© 2022 Verlag Franz Vahlen GmbH, Wilhelmstr. 9, 80801 München Satz: Fotosatz Buck Zweikirchener Str. 7, 84036 Kumhausen Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe GmbH Am Fliegerhorst 8, 99947 Bad Langensalza Umschlaggestaltung: loved GmbH, Hamburg & Ralph Zimmermann – Bureau Parapluie



Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier (hergestellt aus chlorfrei gebleichtem Zellstoff)

# INHALTSÜBERSICHT

Inhaltsübersicht	. V
Vorwort von Verena Pausder	VII
Einführung	IX
Teil 1: Starkes Ich	. 1
1 / Selbstreflexion	. 3
2 / Sinnfindung	. 17
3 / Selbstmanagement	32
4 / Gewohnheiten	44
5 / Gesundheit	59
6 / Freiheit	75
7 / Kreativität	87
8 / Lernen	100
9 / Resilienz	112
Teil 2: Starkes Wir	123
10 / Organisation	125
11 / Agilität	145
12 / Zusammenarbeit	160
13 / Kommunikation	175
14 / Meetings	193
15 / Räume	217

6 / Führung	233
7 / Ziele	247
8 / Kultur	260
Teil 3: Starke Gesellschaft	275
9 / Bildung	276
0 / Diversität	294
1 / Technologie	313
2 / Nachhaltigkeit	329
3 / Utopien	348
lachwort von Stephan A. Jansen	364
Endnoten	367
autorenprofile	394
)anke	396

# VORWORT VON VERENA PAUSDER

Wer in die Zukunft sieht, sieht vor allem Unsicherheit: Die Klimakrise ist die größte Herausforderung unserer Zeit und der letzte Bericht des Weltklimarats ernüchternd. Bei der Digitalisierung fallen wir in Europa zurück, verlieren immer mehr an digitaler Wettbewerbsfähigkeit, während alle großen Tech-Firmen in den USA oder China gegründet werden. Unsere Kinder bekommen in unserem Bildungssystem heute nicht die Fähigkeiten mit auf den Weg, die sie für die Lebens- und Arbeitswelt von morgen brauchen.

Was wie eine düstere Prognose wirkt, ist aber vor allem ein Handlungs-Appell an uns alle, es ab jetzt besser zu machen. Ein Appell, zu überdenken, wie wir heute lernen, arbeiten, führen und Politik machen. Und ein Appell, auch die Kosten des Nicht-Tuns zu berücksichtigen, also mehr Schmerz zu empfinden ob all der Dinge, die wir bisher aus fehlendem Mut nicht versucht und ausprobiert haben.

Das fängt in den Schulen an. Hören wir auf, Kindern den Weg und das Ziel vorzuschreiben. Schulen brauchen mehr Freiräume. Ermöglichen wir das zum Beispiel mit einem FREI-Day: An einem Tag in der Woche arbeiten Kinder an einem Projekt ihrer Wahl – mit engem Bezug zu den UN-Zielen für nachhaltige Entwicklung – und Lehrer:innen können mit neuen Lernmethoden experimentieren. Und Entschlacken wir das Curriculum, um mehr Platz für digitale Bildung, Kreativität und fächerübergreifenden Unterricht zu schaffen! Muten wir unseren Kindern mehr Eigenständigkeit und Freiheit zu, damit sie lernen, ihre eigenen Antworten auf die Fragen der Zukunft zu finden. Bilden wir sie zu Gestalter:innen der Zukunft aus, damit sie ihr volles Potenzial entfalten und an den Herausforderungen von morgen mitarbeiten können.

Lassen wir auch in Unternehmen die Mitarbeiter:innen von der Leine. Statt festzulegen, wo, wie und wann Menschen arbeiten, ermöglichen wir ihnen lieber eine Arbeit, die sie wirklich, wirklich wollen. Das bringt die besten Leistungen jedes:r Einzelnen hervor. Denn die Mitarbeitenden werden ja bezahlt, weil sie denken und nicht, weil sie da sind. Damit wird Vertrauen zur Basis unseres Führungsverständnisses und wir treten bei der Arbeit nicht nur professionell "kontrolliert" auf, sondern als Menschen, die Ecken, Kanten, Bedürfnisse und Familien haben.

Und seien wir selbst wählerisch, worauf wir unsere Fähigkeiten, unsere Zeit und Konzentration verwenden. Trauen wir uns, nach dem "Warum" zu fragen. Denn wer weiß, warum er oder sie etwas tut, kann aus seiner Arbeit mehr Energie ziehen, als dass sie Energie frisst. Sich mit seinen Talenten und Fähigkeiten für ein höheres gesellschaftliches Ziel einzusetzen, ist nicht nur ehrenwert, sondern führt zu Motivationsschüben, einer höheren Job-Zufriedenheit und uns alle ein Stück näher an unser Ziel, die Herausforderungen der Zukunft gemeinsam zu meistern.

Und wenn wir unsere Schulen neu aufgestellt, unsere Unternehmen menschlicher gestaltet haben und uns unserem individuellen "Warum" bewusst sind, dann bringen wir auch mehr Mut in die Politik. Wir hören auf, den Zugang zu Spitzenämtern nur über Parteikarrieren zu kontrollieren, sondern ermutigen Quereinsteiger:innen, ihre Erfahrungen in die Politik einzubringen. Wir trauen uns, ambitionierte Ziele auszusprechen und den Fortschritt transparent zu messen – auch wenn das heißt, Fehler eingestehen zu müssen. Wir hören mit Jugendbeiräten in Ministerien den Ideen der kommenden Generationen zu, statt nur von oben herab zu erklären, warum vieles nicht geht.

Und wir erkennen an, dass wir nicht immer nur Forderungen an Politik oder Großkonzerne stellen dürfen, sondern selbst Verantwortung übernehmen müssen.

Wir alle haben viel zu tun, damit Deutschland und Europa auch in Zukunft als Innovationsstandorte relevant bleiben. Deshalb wünsche ich mir, dass dieses Buch viele Leser:innen dazu inspiriert, mutiger zu sein, unternehmerischer zu denken und immer das Ziel vor Augen zu haben, gesellschaftlich etwas bewegen zu wollen – ein Teil der Lösung zu werden. Diese Lösungen werden wir brauchen, denn das entscheidende Jahrzehnt hat bereits begonnen.

# EINFÜHRUNG

"Die Menschen, die so verrückt sind zu glauben, dass sie die Welt verändern können, sind diejenigen, die es tun."

Steve Jobs. Unternehmer und Visionär

Die Welt, in der wir leben und arbeiten, hat sich in den letzten zwei Jahrzehnten deutlich gewandelt – sowohl kulturell als auch technologisch. Ein Wandel, der in Zukunft mit noch höherer Geschwindigkeit stattfinden wird, getrieben durch neue Technologien und den großen Herausforderungen, vor denen wir stehen. Die Corona-Pandemie hat unseren Arbeits- und Lebensalltag ebenfalls verändert. Gleichzeitig werden die Grenzen unseres bisherigen Wachstums immer offensichtlicher, wenn wir uns den Zustand unseres Planeten anschauen. Nichts davon kommt ohne Vorwarnung. Der Philosoph Frithjof Bergmann hat dies in den frühen 1980er-Jahren vorhergesehen, als er die vier Tsunamis benannte:

- 1. die sich immer weiter öffnende Schere zwischen obszönem Reichtum und schrecklicher Armut,
- 2. die Verschwendung unserer natürlichen Ressourcen,
- 3. die fortschreitende Zerstörung unseres Klimas,
- 4. die Zerstörung unserer Kultur.

Bergmann sah die Ursachen der vier Tsunamis in einer fehlgeleiteten Entwicklung unseres Verständnisses von Arbeit und Wirtschaft. Für viele Menschen sei Arbeit zu etwas geworden, das krank mache und schwäche. In der von ihm gegründeten New-Work-Bewegung sah er die Chance, diese Entwicklungen umzukehren und Menschen zu stärken.

Wir brauchen mehr denn je nachhaltige Formen des Wachstums und Wirtschaftens, um die Herausforderungen unserer Gesellschaft zu bewältigen und in Chancen für uns alle zu verwandeln. Das, was uns hierhergebracht hat, wird uns nicht weiterbringen. New Work ist – fasst man den Begriff weit genug – ein Teil der Lösung. Es ist weit mehr als ein Modebegriff oder der Versuch, Arbeit für eine kleine Gruppe ohnehin privilegierter Menschen noch angenehmer zu gestalten. Neues Arbeiten und neues Wirtschaften muss jede:n erreichen – von den Mitarbeitenden im Supermarkt, in der Pflege oder der Fabrik bis hin zu den Vorstandsvorsitzenden der DAX-Konzerne. Es gibt zahlreiche Beispiele, die zeigen, dass es geht, und die Erkenntnis, dass eine umfassende Veränderung nur so funktionieren kann, verbreitet sich.

Dieses Buch befasst sich mit der Frage, wie Arbeit zu etwas wird, das Menschen stärkt, Organisationen resilienter macht und zur Lösung unserer gesellschaftlichen Herausforderungen beiträgt. Es ist eine Synopse aus über 300 Podcast-Gesprächen, unseren Erfahrungen aus Beratungsmandaten, Coachings, Unternehmensaufbau

und Führung sowie dem, was wir von Expert:innen gelernt haben, und nicht zuletzt aus unseren eigenen Erlebnissen und Fehlern.

Das Buch ist in drei Teile gegliedert:

- **Starkes Ich:** individuelle Ansatzpunkte, um mehr Sinn und Erfüllung in der eigenen Arbeit zu erleben.
- Starkes Wir: Ansätze, um die Zusammenarbeit im Team und als Organisation sinnvoll zu gestalten.
- **Starke Gesellschaft:** gesellschaftliche Chancen und Herausforderungen, mit denen wir uns (auch) im Kontext Arbeit auseinandersetzen sollten.

Wir haben das Buch so aufgebaut, dass es entweder von vorn bis hinten durchgelesen werden kann oder dass die Kapitel, je nach Interesse, einzeln gelesen werden können.

Es enthält viele Impulse und Beispiele dafür, wie die Umsetzung in der Praxis aussehen kann. Probieren Sie aus, was Ihnen passend erscheint, und entwickeln Sie Ihre eigene New-Work-Philosophie. Der Weg zur Neuen Arbeit ist eine persönliche Reise, die für uns noch lange nicht abgeschlossen ist. Dieses Buch soll als Reiseführer dienen und wir freuen uns, wenn sich unsere Wege auf der Reise kreuzen. #onthewaytonewwork



"Man ändert nie etwas, indem man die bestehende Realität bekämpft. Um etwas zu verändern, muss man ein neues Modell entwickeln, welches das bestehende Modell überflüssig macht."

Frédéric Laloux, Autor und Umweltaktivist

Nachdem er zehn Jahre bei der Unternehmensberatung *McKinsey & Company* gearbeitet hatte, entschied sich Frédéric Laloux nach einem Coaching-Prozess dafür, selbst als Coach zu arbeiten. Sein Ziel war, Menschen dabei zu unterstützen, sich tiefere Fragen zu stellen, dem eigenen Sinn näherzukommen und besser mit den an sie gestellten Anforderungen umzugehen. Laloux führte unzählige Gespräche mit Führungskräften, die nicht glücklich waren und durch das Coaching den Mut fassten, sich zu verändern – was oft in einem Wechsel des Unternehmens mündete. Eine Arbeit, die ihn glücklich machte, bis ihn die Erkenntnis traf: "So spannend diese Arbeit ist, sie bewirkt eigentlich wenig."

Der wichtigste Anspruch von New Work besteht darin, dass Arbeit den Menschen stärken soll. Dennoch arbeiten viele von uns in Umfeldern, die Energie kosten, anstatt Energie zu geben. Vielleicht weil wir im Kontext unserer Arbeit nicht wir selbst sein können, eine Fassade aufrechterhalten müssen, uns permanent unter Druck fühlen, um die eigene Position fürchten oder uns mit Themen und Strukturen herumschlagen, die nicht sinnvoll sind und uns behindern, anstatt zu helfen. Handelt es sich dabei um eine normale Nebenwirkung des Berufslebens, mit der wir uns arrangieren müssen, weil wir dafür bezahlt werden? Oder gibt es andere Formen der Arbeit, die frei davon sind? Laloux erkannte, dass die Lösung nicht darin liegen kann, Menschen beizubringen, sich besser mit diesen Umständen zu arrangieren. Dabei war von Anfang an klar: die Suche nach einer anderen Form des Arbeitens ist keine Utopie, denn es gibt diese Momente, in denen wir ohne Maskerade sinnerfüllt miteinander arbeiten und dabei erleben, welche Kraft und Freiheit damit verbunden sind. Laloux machte sich drei Jahre lang auf die Suche nach Organisationen, in denen dies der Normalzustand ist. Er stieß dabei auf Schulen, Krankenhäuser und Unternehmen, die ihre Arbeit neu organisiert haben.

# FAST ALLE MENSCHEN ARBEITEN IN EINER ORGANISATION

"Was hindert dich daran, die beste Arbeit deines Lebens zu leisten?"

Aaron Dignan, Autor und Unternehmer

Der Großteil der arbeitenden Bevölkerung ist in Organisationen (auf)gefangen, und während sich unsere Umwelt in den letzten Jahrzehnten stark verändert hat, taten es viele Organisationen nicht. Die Fortschritte, die wir technologisch und intellektuell gemacht haben, sind oft an ihnen vorbeigegangen. Wenn wir Menschen bitten, die Struktur ihres Unternehmens aufzuzeichnen, kommt in den allermeisten Fällen immer noch eine Pyramide dabei heraus, Hierarchien, in denen einige wenige über viele andere bestimmen. Ein Prinzip, das zu Zeiten der industriellen Revolution seinen Eingang in die Wirtschaft fand und heute weder unserer dynamischen Welt noch den Bedürfnissen der Mitarbeiter:innen gerecht wird. Gallup erhebt jährlich den Engagement Index, und obwohl dieser 2020 gestiegen ist, haben nur 17 Prozent der Befragten eine hohe emotionale Bindung an ihren Arbeitgeber. 83 Prozent gaben an, eine geringe oder gar keine Bindung an ihren Arbeitgeber zu haben.<sup>2</sup> 5,7 Millionen Arbeitnehmer:innen haben gemäß der Studie innerlich gekündigt, der volkswirtschaftliche Schaden daraus beträgt bis zu 113,9 Milliarden Euro. Eine andere Gallup-Studie ergab außerdem, dass nur 15 Prozent der Befragten bei der Arbeit engagiert sind, 67 Prozent gaben an, nicht engagiert zu sein, und die verbleibenden 18 Prozent bezeichneten sich als "aktiv nicht engagiert", was bedeutet, dass sie die Ambitionen ihres Arbeitgebers sogar bewusst untergraben.<sup>3</sup>

Mangelnde Motivation ist allerdings keine Charakterschwäche. Sie entsteht, wenn unser Umfeld nicht zu uns passt und unsere Bedürfnisse nicht erfüllt werden. Mit Blick auf die eigene Berufserfahrung gab es bei den meisten Menschen Jobs, in denen sie motiviert waren, viel erreichen konnten und erfüllt nach Hause gingen und Jobs, in denen die Wochen zäh wie Kaugummi waren, die verbleibende Zahl an Urlaubstagen zur wichtigsten Kennzahl persönlicher Freiheit wurde und sie nie wirklich glücklich waren. Ob ein Umfeld motivierend ist oder nicht, ist dabei nicht allein eine Frage individueller Präferenzen, sondern auch symptomatisch für die Arbeitsorganisation und Kultur im Unternehmen. In manchen Organisationen wird beispielsweise viel Zeit darauf verwendet, vordergründig Konsens zu erreichen, was eine große Zahl an Diskussionen zur Folge hat. Andernorts erinnert das Hierarchiegehabe an Tierdokumentationen oder es werden laufend Beobachtungen geteilt, Reflexionen durchgeführt und Feedbacks gegeben - und das ganz, ohne die eigene Meinung zu sagen. Es gibt allerdings auch Unternehmen, Bereiche und Teams, in denen es anders läuft, in denen Menschen unabhängig von Alter, Geschlecht und Betriebszugehörigkeit ihre Meinung teilen, Entscheidungen treffen und wenig Zeit darauf verwendet wird, sich selbst zu positionieren. In diesem Kapitel geht es genau darum, neue Organisationsformen, in denen Arbeit selbstorganisiert, ganzheitlich und erfüllend ist.

### KLASSISCHE HIERARCHIEN HABEN AUSGEDIENT

"Bei Corporates wird 80 Prozent der Energie darauf verschwendet, Karrieren zu sichern. Da wird nicht im Sinne des Outputs gearbeitet, sondern im Sinne der Beibehaltung des Status quo."

Tarek Müller, Mitgründer von ABOUT YOU

Neues Arbeiten braucht einen neuen Rahmen. Der Managementberater und ehemalige Harvard-Professor Gary Hamel beschreibt die vorherrschenden Organisationsstrukturen als eine Mischung aus den militärischen Kommandostrukturen Julius Cäsars und dem technokratischen Gedankengut von Frederick Taylor, welche die effiziente Standardisierung von Prozessen zum Inhalt hatten. Was einst die effizienteste Art und Weise war, größere Einheiten zu organisieren, ist längst zum Hemmschuh von Veränderungsfähigkeit, Innovation und Verantwortungsübernahme geworden. Autoritäre Machtstrukturen sind zu langsam und starr für eine Welt, in der wir schnell und flexibel reagieren müssen. Bevor eine Idee beispielsweise die entscheidungsbefugte Hierarchieebene erreicht, versackt sie im Treibsand zahlreicher anderer Themen oder es vergeht sehr viel Zeit. Allein das führt dazu, dass Menschen vorfiltern und einen großen Teil ihrer Ideen gar nicht erst einbringen beziehungsweise aufgegeben haben, auf Missstände hinzuweisen. Unabhängig von Intelligenz, Kreativität oder Motivation dauert es beispielsweise für Berufsanfänger:innen in einem hierarchischen Unternehmen Jahre, bis sie wirklich Einfluss nehmen können, Jahre, nach denen sie vermutlich genauso angepasst und glattgeschliffen sind wie die eigenen Gedanken und Ideen - ohne Ecken und Kanten. Eine Aussicht, für die mindestens die Generationen Y und Z<sup>4</sup> nicht mehr zur Verfügung stehen.

Gary Hamel und Michele Zanini, die Autoren von *Humanocracy*, gehören zu den größten Kritikern moderner Bürokratien. Um die hierdurch entstehenden Kosten zu verdeutlichen, entwickelten sie den "Bureaucratic Mass Index", einen BMI für Unternehmen.<sup>5</sup> Die beiden Wissenschaftler schätzen, dass ein Übermaß an Bürokratie in den 32 OECD-Ländern pro Jahr ungefähr 9 Trillionen US-Dollar kostet, weil die aufgeblähten Strukturen zu Reibung, interner Komplexität und langsamen Entscheidungen führen sowie zur Entmündigung von Mitarbeiter:innen, Risikoaversion, Trägheit, innerbetrieblicher Politik und Lobbyismus. Hierarchien gehen außerdem davon aus, dass eine höhere Hierarchieebene besser entscheidet. Warum sollte aber jemand, der im Alltag kaum oder gar nicht mit dem eigentlichen Thema zu tun und latent zu viele Themen auf dem Tisch hat, die besseren Entscheidungen treffen als jene, die das Thema tatsächlich betrifft? Selbst wenn er:sie intelligent und fähig ist.

Organisationen müssen damit aufhören, die Schätze menschlicher Kapazität, Kreativität und Motivation ungenutzt wegzuwerfen, weil sie den meisten Menschen nicht die Möglichkeit geben, sich richtig einzubringen. Einer Studie zufolge gaben

innerhalb der EU weniger als die Hälfte der Befragten an, dass sie um ihre Meinung gebeten werden, bevor man Ziele für ihre Arbeit festsetzt, dass sie Entscheidungen beeinflussen können und in die Verbesserung der Arbeitsorganisation und Prozesse einbezogen werden. 6 Führungskräfte haben dabei einen deutlich größeren Hebel als Mitarbeiter:innen. Während beispielsweise über 80 Prozent der Führungskräfte in Verbesserungsvorhaben einbezogen werden, sind es nur 31 Prozent der Mitarbeiter:innen auf der untersten Hierarchieebene. Tony Hsieh, der im Jahr 2020 verstorbene Gründer und ehemalige CEO des Online-Schuhhändlers Zappos, zog hierbei gern den Vergleich zwischen Städten und Unternehmen: Während Innovationskraft oder Produktivität je Einwohner:in innerhalb einer Stadt bei einer Verdopplung der Einwohner:innenzahl um 15 Prozent ansteige, könne man denselben Effekt in Unternehmen bei einer Verdoppelung der Mitarbeiter:innen fast nie beobachten – eher das Gegenteil. Seine Erklärung: Dieselben Menschen, die Autos kaufen, Häuser bauen, Schulen und Universitäten für ihre Kinder auswählen und andere große Entscheidungen treffen, benötigen im Beruf für einen Reisekostenantrag in Höhe von 100 Dollar die Unterschrift ihres Vorgesetzten.<sup>7</sup>

Neue Management- und Arbeitsprinzipien unterstützen dabei, das Potenzial von Mitarbeiter:innen zu entwickeln und zu nutzen, flexibler zu werden und schneller zu lernen. Eine Patentlösung gibt es dafür nicht – aber es gibt viele Unternehmen, die sich auf den Weg gemacht haben und als positives Beispiel dienen. Wichtiger als konkrete Methoden und Vorgehensweisen sind die dahinterliegenden Prinzipien und die Bereitschaft, alte Denkmuster infrage zu stellen und durch etwas Neues zu ersetzen. Wir orientieren uns an den drei Prinzipien, die auch Frédéric Laloux als wesentlich identifiziert hat: Selbstorganisation, Ganzheitlichkeit sowie am Sinn des Unternehmens ausgerichtete evolutionäre Weiterentwicklung.

# SELBSTORGANISATION – EIN MÖGLICHER AUSWEG AUS DER PYRAMIDE

"Uns war immer klar, dass wir versuchen müssen, an den Punkt zu kommen, dass, wenn man auf das Arbeitsleben oder das ganze Leben zurück guckt, man die Zeit, die man hier verbracht hat, nicht bereuen muss."

Tim Mois, Gründer und Geschäftsführer von sipgate

Die Innovationsberatung *Dark Horse* ist aus mehreren Blickwinkeln sehr bemerkenswert. Sie wurde 2009 von den ersten 30 Absolvent:innen der D-School des Hasso-Plattner-Instituts of Design Thinking in Potsdam gegründet. Nicht nur das verbindende Thema Design Thinking war neu, sondern auch der unternehmerische Ansatz mit 30 gleichberechtigten Gründer:innen. Die Gruppe junger Menschen wollte zusammenarbeiten, um etwas Sinnvolles zu tun und innovatives Denken und Handeln in Organisationen zu bringen. Auf der Suche nach der geeigneten Unternehmensform

beschäftigte sie unter anderem die Frage: "Wie sorgen wir dafür, dass wir nicht zu "Fachidioten" werden, die nur eine Sache machen?" Die Antwort schien relativ offensichtlich: Alle würden Teilzeit bei Dark Horse arbeiten und zusätzlich auch in anderen Unternehmen angestellt sein, um verschiedene Perspektiven beizubehalten. "Rückwirkend war das ein Fail", beschreiben Fried Grosse-Dunker und Monika Frech ihre Gründungsidee. Als zwei der 30 Gründer:innen konnten sie beobachten, dass gerade größere Unternehmen schlecht mit der angedachten Konstellation umgehen konnten. Dennoch, die Idee blieb, dass jede:r die Möglichkeit haben sollte, etwas anderes zu erleben und eigene Projekte umzusetzen, ohne dass er:sie Dark Horse dafür verlassen musste. "Wir suchten eine Organisationsform, die ein Gemeinschaftsgefühl in den Kern des Wirtschaftens stellt." Klassische Organisationsformen gaben dabei nicht viel her. Auch wenn der Weg, den die Organisation nahm, zunächst mit Irrtümern gepflastert war, gab es am Ende ein Ergebnis: die Kloster-Pilger:innen-Metapher. Alle Teammitglieder haben die Möglichkeit zu pilgern, also operativ einen anderen Job zu machen, ohne bei Dark Horse kündigen zu müssen. Die Pilger:innen tragen den Geist in die Welt und bringen die Welt auch zurück ins Kloster, was dazu beiträgt, aus der Sackgasse des Fachexpert:innentums auszubrechen.8

Die legendäre Hamburger Werbeagentur Springer & Jacoby zählte in den 1980erund 1990er-Jahren zu den kreativsten Agenturen des Landes. Bemerkenswert ist die Tatsache, dass die beiden Gründer Reinhard Springer und Konstantin Jacoby sich sehr früh über moderne Organisationsformen Gedanken machten. Geprägt durch eigene schlechte Erfahrungen sorgten sie dafür, dass die Agentur sich in kleinen, schlanken und selbstständig geführten Einheiten aufstellte. Sobald eine operative Einheit eine Größe von ungefähr 40 Menschen überschritt, fand eine Zellteilung statt und eine neue Agentur entstand. Jede dieser in der Rechtsform einer GmbH geführten Firmen wurde von einem dreiköpfigen Team selbstständig geführt. Der Agenturgruppe gelang es so, sich über zwei Jahrzehnte ihren unternehmerischen Spirit zu erhalten.<sup>9</sup>

Die Abwesenheit zentraler Steuerung ist natürlicher als die Hierarchie. Frédéric Laloux zieht den Vergleich zu einem Ökosystem wie einem Wald, dem menschlichen Gehirn oder auch einem Vogelschwarm. Alle Systeme, die wir in der Natur vorfinden, sind flexibel und reagieren schnell im Sinne des Gesamtsystems - und das ganz ohne Topmanagement, Mittelmanagement und Teamleiter:in. Das Spektrum der von ihm untersuchten Unternehmen reicht vom französischen Automobilhersteller FAVI über die niederländische IT-Beratung BSO/Origin bis zur kalifornischen Morning Star, die Tomatenprodukte verarbeitet. Das prominenteste und am häufigsten zitierte Beispiel ist der niederländische Pflegedienst Buurtzorg. Das 2006 von Jos de Blok gegründete Unternehmen beschäftigt heute fast 16.000 Menschen und kommt ohne Vorgesetzte und Hierarchien aus. Selbstorganisierte Teams von zehn bis zwölf Pflegekräften bilden das Netzwerk der Organisation, unterstützt von regionalen Coaches, die mit Ratschlägen und bei der Teamhygiene unterstützen, und einer sehr kleinen Firmenzentrale, in der weniger als 100 Menschen arbeiten und sich um Verwaltungsangelegenheiten kümmern. Weitere Beispiele sind der amerikanische Stahlfabrikant Nucor, der aus 75 dezentralen Einheiten besteht, der chinesische Elektronik- und Haushaltsgerätehersteller *Haier*, der sich aus über 4.000 Mikro-Unternehmen zusammensetzt und die skandinavische Bank *Svenska Handelsbanken*, bei der jede Filiale eine unabhängige Einheit ist, die beispielsweise selbst über Kreditvergabe, Konditionen und Kundenkommunikation entscheidet.

Dezentralisierung steht nicht im Widerspruch zu Wirtschaftlichkeit. Die untersuchten Beispiele gehören allesamt zu den erfolgreichsten ihrer Branche und in keinem der untersuchten Unternehmen führt Selbstorganisation zu Strukturlosigkeit oder Endlosdiskussionen, wie es einige vielleicht befürchten würden. Ganz im Gegenteil, es gibt Strukturen, Rollen und Vorgehensweisen, die den Beteiligten Orientierung geben, sowie Methoden zur Entscheidungsfindung, durch die die Zahl der Diskussionen deutlich geringer ist als in hierarchisch organisierten Unternehmen. Der Komplexitätsgrad ist dabei unterschiedlich. Einige Unternehmen arbeiten mit einem minimalen Set an definierten Regeln und überlassen den Rest ihren Teams. Andere setzen auf umfassendere Rahmenwerke.

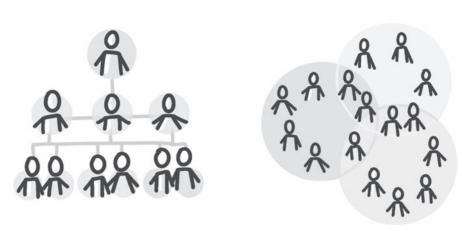
### Holacracy – Selbstorganisation im Extremen

"Man kann sich Holacracy als ein Rahmenwerk vorstellen, um zu einer klaren Organisation ohne Hierarchie, dafür aber mit einer Reihe von Prozessen zu gelangen."

Brian Robertson, Unternehmer und Autor

Holacracy, das auf Basis der Soziokratie<sup>10</sup> von Brian Robertson entwickelt wurde, gehört zu den umfassenden Rahmenwerken für Selbstorganisation. Brian erzählte uns im Podcast, dass er bereits im Alter von sechs Jahren damit begann zu programmieren. 11 Das war das Einzige, das ihn wirklich interessierte. Es äußerte sich auch darin, dass er fast von jeder Schule flog. Mit 17 Jahren fing er an, in einer Softwarefirma zu arbeiten und half dabei, Satelliten zum Mars zu schicken. Was Robertson dabei überraschte: Die größten Hindernisse, mit denen sich Menschen im Beruf herumschlugen, schienen nicht technischer, sondern menschlicher Natur zu sein. Irritiert beobachtete er, wie viel Zeit und Energie in Konflikte, Politik und Bürokratie floss. Als er mit 21 Jahren die Firma Ternary Software gründete, trieb ihn die Frage an, wie er eine Arbeitsumgebung aufbauen könnte, in der es möglich war, dass alle ihre volle Kreativität, Leidenschaft und Menschlichkeit einbrachten. Anfangs hatte er lauter Ideen, die er heute als furchtbar bezeichnet. Doch dann wurde es Schritt für Schritt besser. 2007 präsentierte Brian Robertson seine gesammelten Erfahrungen erstmals als integrierten Ansatz unter dem Namen Holacracy. 2010 veröffentlichte er die Holacracy-Verfassung, die die Funktionsweisen von Holacracy zusammenfasst.

Unternehmen, die nach Holacracy aufgebaut sind, haben keine Top-down-Hierarchien. Die Grundstruktur des Unternehmens besteht aus sich selbst organisierenden Kreisen, die einem gemeinsamen Sinn und Zweck folgen, die wiederum auf den Sinn und Zweck der Gesamtorganisation einzahlen.



Hierarchie vs. Holacracy

Mitarbeitende haben bei Holacracy keine Positionen inne, sie haben unterschiedliche Rollen. Die Rollen sind klar definiert: Was ist deren Sinn und Zweck, also warum ist es wichtig, dass es diese Rolle gibt? Was sind die Verantwortlichkeiten der Rolle und ihre Befugnisse? In seinem Statement "Sei der CEO deiner Rolle, führe sie wie deine kleine Firma" bringt Brian zum Ausdruck, dass Rolleninhaber:innen im Rahmen ihrer Rolle frei entscheiden können. Resultieren hieraus Probleme, die er als Spannungen bezeichnet, nimmt das niemand persönlich, ganz im Gegenteil, es sind Möglichkeiten, das System zu verbessern. Hierfür gibt es Meetings, in denen diese Spannungen grundsätzlich geklärt werden. Wenn zum Beispiel die Rolle "Trainingsentwicklung", deren Sinn und Zweck darin besteht, qualitativ hochwertige Trainings zu entwickeln, ein Problem darin sieht, dass die Rolle "Website-Management", deren Sinn und Zweck es ist, die Angebote des Unternehmens auf der Internetseite attraktiv darzustellen, eigenmächtig Trainingsinformationen für die Website umschreibt, wird dies im "Steuerungsmeeting" adressiert. In vielen Managementteams würde nun wahrscheinlich diskutiert, welche Textvariante die bessere ist. In holakratischen Organisationen ist das nicht die Frage. Es geht ausschließlich darum, welche Rolle zukünftig die Entscheidung über die Website-Texte trifft, denn mit hoher Wahrscheinlichkeit fehlte hier eine klare Regelung. Dieses Beispiel macht zum einen deutlich, dass es viel weniger inhaltliche Diskussionen gibt - hier wird den Rolleninhaber:innen vertraut. Zum anderen zeigt es auch, dass Teams sich nicht tagelang einschließen müssen, um jedes Detail für jede Rolle genau auszuarbeiten. Es wird mit groben Rollenbeschreibungen und einem klaren Sinn und Zweck der Rollen begonnen und dem Prozess überlassen, darüber hinausgehende Fragen aufzubringen und zu klären. Das System verbessert sich iterativ von selbst und vervollständigt Rollenbeschreibungen dort, wo es sinnvoll ist. Ähnlich verhält es sich mit Befugnissen, die ausdrücken, was nur diese eine Rolle darf. Auch wenn sich Menschen aus alter Gewohnheit oft als Erstes auf die Frage fokussieren "Was darf nur meine Rolle?" und damit einen Zaun um den eigenen Kompetenzbereich ziehen wollen, spielt diese Frage bei Holacracy eine untergeordnete Rolle. Sie wird dann geklärt, wenn es einen realen Klärungsfall gibt – der übrigens selten vorkommt. Holacracy hat mit dem taktischen Meeting außerdem eine hocheffiziente Meetingstruktur entwickelt, auf die wir auch in unserem Kapitel über Meetings eingehen, sowie klare Regeln zur Entscheidungsfindung.

Prominente Beispiele für Firmen, die Holacracy eingeführt haben, sind der Online-Händler Zappos, der 2009 von Amazon gekauft wurde, die Blogging-Plattform Medium, der Technologiebereich von Zalando, der Marktplatz für Weiterbildungen Springest und Blinkist, ein Anbieter von Buchzusammenfassungen. Diese haben allerdings nach eigenen Angaben eine schlanke 20-Prozent-Variante von Holacracy eingeführt und sich damit auf das fokussiert, was für das Unternehmen wertvoll war. Sebastian Klein, Mitgründer von Blinkist und Neue Narrative, kommt zu dem Schluss: "Holacracy ist etwas für eine bestimmte Art von Menschen, die sich gerne und viel mit Logik und Prozessen befassen, auch eher für Techies und nicht so sehr für Firmen, die kommunikativ und informell sind." Auch Google hat Versuche mit Holacracy unternommen, diese jedoch wieder eingestellt.

Das Managementsystem erntet viel Kritik. Dabei geht es meist darum, dass Holacracy sehr am Prozess und wenig am Menschen orientiert ist. Eine Rolle bittet eine andere Rolle, etwas zu tun. Falls das nicht funktioniert und eine Spannung entsteht, wird diese im nächsten Steuerungsmeeting prozessiert. Menschen, Emotionen und Egos haben zurückzustehen, ein Anspruch, der manche Menschen fasziniert und andere abstößt. Darüber hinaus bringt Holacracy ein recht dickes Regelwerk mit, die 40-seitige Verfassung. Bud Caddel, Gründer der kalifornischen Beratung NOBL Collective, formulierte: "Ein:e durchschnittliche:r Mitarbeiter:in ist bereits überlastet und unterqualifiziert. Von ihm:ihr zu verlangen, dass er:sie zusätzlich zum Arbeitspensum das Managementäquivalent von 'Dungeons and Dragons' lernt, ist töricht, wenn nicht sogar unmenschlich."<sup>13</sup> Als jemand, der einer holakratisch organisierten Beratung angehört, 2016 von Brian Robertson ausgebildet wurde und Unternehmen bei der Umsetzung von Selbstorganisation unterstützt hat, sieht Swantje die Methode ebenfalls zum Teil kritisch, zumindest, wenn sie in Gänze umgesetzt werden soll. Eine Schwarz-Weiß-Sicht, wie sie einige Befürworter:innen und Kritiker:innen einnehmen, greift dennoch zu kurz, denn das Arbeiten in Rollen, die klare Trennung operativer Meetings von Steuerungs- und Strategiemeetings sowie die grundsätzliche Haltung zu Spannungen sind wertvoll und auch ohne vollständige Adaption des Regelwerks nutzbar.

"Ich glaube, dass die Prinzipien wichtiger sind als das Operating System", fasst es Frédéric Laloux im Podcast zusammen. It Er rät, darauf zu achten, was das Unternehmen und die Menschen im Unternehmen wirklich bräuchten und was am meisten nütze, anstatt sich von ausgefeilten Prozessen verzaubern zu lassen. Hier gebe es keine richtige oder falsche Antwort. Viele selbstorganisierte Unternehmen hätten gemeinsam mit ihren Teams eigene Modelle entwickelt – häufig inspiriert von Managementmethoden wie Holacracy, Praxisbeispielen, eigenen Erfahrungen und dem Gefühl, was für das Unternehmen richtig sein könnte.

### Wie in selbstorganisierten Teams entschieden wird

"Erlaube der Magie der Selbstorganisation, für dich zu arbeiten, und das komplexe adaptive System, das wir sind, wird seine eigene Kraft finden."

Harrison Owen, Autor, Berater und Fotograf

Wer trifft bei Ihnen welche Entscheidungen und wie? Wenn wir diese Frage stellen, bekommen wir selten eine klare Antwort. Gelegentlich wird auf eine einzelne Führungskraft verwiesen oder auf herzustellende Einigkeit im Team. Selten sind die Beteiligten damit zufrieden. Ersteres impliziert, dass die Führungskraft tatsächlich die besten Entscheidungen trifft. Um sie dazu in die Lage zu versetzen, fließt oft erheblicher Arbeitsaufwand in Präsentationen und Unterlagen, damit diese dann zum selben Schluss kommt wie die Ersteller:innen jener Unterlagen. Einigkeit im Team zu suchen kann ebenso zeitaufwendig wie frustrierend sein. Zu oft haben wir Teams erlebt, bei denen Stunde um Stunde diskutiert wurde. Diskussionen, an deren Ende häufig ein Kompromiss stand, der niemanden richtig glücklich machte. Ein höheres Maß an Selbstorganisation erfordert deshalb eine explizite Auseinandersetzung mit dem Thema "Wer entscheidet was und wie genau?".

Es gibt einige Ansätze, die als Vorbild dienen können. Eine einfache, aber effektive Möglichkeit zur Entscheidungsfindung ist der Beratungsprozess. Es wird festgelegt, wer die Entscheidung trifft – das kann sich aus bestehenden Rollen ergeben oder eine vom Team oder Vorgesetzten ausgewählte Person sein. Diese Person trifft die alleinige Entscheidung, unter einer Voraussetzung: Sie lässt sich hierzu von einer ebenfalls definierten Zahl anderer Personen beraten. Wenn beispielsweise entschieden werden soll, welcher Transportdienstleister für das Unternehmen der richtige ist, könnte die Auflage lauten, dass sich der:die Nominierte vor der Entscheidung sowohl vom Versandteam als auch vom Einkauf beraten lassen muss. Die Entscheidung wird dennoch im Anschluss allein getroffen. So braucht weder Werbung für die eigene Meinung gemacht werden noch entstehen Kompromisse, um eine Mehrheitsfähigkeit herzustellen.

Ein weiteres Entscheidungsprinzip ist der Konsent, der in der Soziokratie und darauf aufbauend auch bei Holacracy eine wesentliche Rolle spielt. Kurz zusammengefasst läuft der "integrative Entscheidungsprozess"<sup>15</sup> wie folgt ab:

### Vorstellung

Wer Entscheidungsbedarf hat, erläutert zunächst, welches Problem zu lösen ist und bringt einen Lösungsvorschlag ein.

### Fragen

Die Teilnehmer:innen der Runde stellen (falls vorhanden) Verständnisfragen, um das Problem beziehungsweise den Lösungsvorschlag inhaltlich zu verstehen.

### Reaktionen

Die Teilnehmer:innen der Runde kommentieren den Lösungsvorschlag reihum.

### Anpassung oder präzisieren

Der: die Vorschlagende hat nach den Fragen und Kommentierungen die Möglichkeit, sich zu den Reaktionen zu äußern und den Vorschlag anzupassen oder beizubehalten.

### • Einwandrunde

In dieser Runde können schwerwiegende Einwände gegen den Vorschlag vorgebracht werden. Die Hürde für einen gültigen Einwand liegt allerdings hoch. Gültig sind diese nur, wenn das Unternehmen durch den Vorschlag ein hohes Risiko eingeht, das den Unternehmenszweck gefährdet. Die Schlüsselfrage lautet daher: "Ist der Vorschlag sicher genug, um ihn auszuprobieren (in dem Wissen, dass wir ihn jederzeit auch wieder revidieren können)?"

### • Integrationsrunde

Sofern ein oder mehrere Einwände gültig sind, werden diese von der:dem Vorschlagenden nach Möglichkeit in den bisherigen Vorschlag integriert, über den dann erneut entschieden wird. Das erfolgt je nach Komplexität im selben Meeting oder separat. Da es nur selten gültige Einwände gibt, ist die Gefahr erneuter Schleifen sehr gering.



Integrativer Entscheidungsprozess nach Brian Robertson

Durch Konsent können schnell Entscheidungen getroffen werden, da es nicht darum geht, ob alle Beteiligten zustimmen, sondern nur schwerwiegende Einwände einen Vorschlag blockieren können. Gleichzeitig stellt der Prozess sicher, dass Verständnisfragen vorab geklärt sind, alle ihre Meinung zum Vorschlag teilen konnten und der:die Vorschlagende die Möglichkeit hatte, den Vorschlag anzupassen. Wem der Prozess zu formell erscheint – allein die Frage "Ist der Vorschlag sicher genug, um ihn auszuprobieren oder spricht etwas Schwerwiegendes dagegen?" ist hilfreich, um schneller zu einer Entscheidung zu gelangen.

### Warum Selbstorganisation Motivation und Leistung f\u00f6rdert

"Niemand weiß besser als deine fünf Teamkolleg:innen, wie gut du arbeitest, wie gut du organisiert bist, wie gut du deine Rollen ausfüllst und ob du irgendwas anders machen solltest."

Sebastian Klein, Unternehmer und Autor

Der Gedanke an Selbstorganisation behagt nicht allen. Gelegentlich hören wir Aussagen wie "Dann strengt sich ja keine:r mehr an!". Die Erfahrung zeigt allerdings, dass das Misstrauen unberechtigt ist. Selbstorganisierte Teams arbeiten effizienter. Entscheidungen werden schneller und unkomplizierter getroffen, der Aufwand für interne Entscheidungsvorlagen und Reporting fällt überwiegend weg und Verbesserungsideen werden kontinuierlich umgesetzt. Sie sind außerdem motivierter, weil sie Verantwortung und Einfluss haben, selbstbestimmt arbeiten und die Fähigkeiten und Talente innerhalb des Teams besser berücksichtigen. Das ohnehin selten funktionierende Regulativ der Führungskraft wird durch Peer-Pressure ersetzt: "Wenn ich das jetzt schlampig erledige, lasse ich meine Kolleg:innen im Stich."

Da, wo Raum für intrinsische Motivation entstehen soll, muss Kontrolle ab- beziehungsweise aufgegeben werden. Die Corona-Pandemie hat Raum für mehr Selbstorganisation geschaffen, da viele Menschen (dezentral) von zu Hause arbeiten. Wie machen wir jetzt weiter? Schenken wir Menschen Vertrauen und geben ihnen die Möglichkeit, daran zu wachsen, oder überlegen wir uns Möglichkeiten, um das gewohnte Maß an Kontrolle trotz dezentralen Arbeitens wiederherzustellen? In einem Unternehmen, in dem das Team während der Corona-Pandemie fast ausschließlich von zu Hause arbeitete, entschied der Inhaber, alle Mitarbeiter:innen müssten ab sofort nicht nur den Zeitaufwand aller Tätigkeiten im internen Erfassungstool festhalten, sondern auch eine detaillierte Beschreibung dessen, was genau in der Zeit gemacht wurde. Steigerung der Transparenz war die Begründung der Geschäftsführung, mehr Kontrolle war die Vermutung des Teams - woraufhin sich schlechte Stimmung verbreitete, die eigenen Arbeitszeiten (um das Soll zu erreichen) aufgerundet und ein argwöhnischer Blick auf die Stundenerfassung anderer geworfen wurde. Das spricht nicht generell gegen Zeiterfassung. Auch beim Telekommunikationsanbieter sipgate wird "gestempelt". Bei der Maßnahme, die

wenig nach New Work klingt, geht es dem Unternehmen darum sicherzustellen, dass nicht der Eindruck entsteht, es sähe vielleicht doch besser aus, wenn man mehr arbeiten würde oder als Erste:r kommt und als Letzte:r geht. Tim Mois, Inhaber und Geschäftsführer von *sipgate*, teilt seine Meinung dazu mit uns im Podcast: "Mit über 40 Stunden schafft man es einfach nicht dauerhaft, die Leistung zu zeigen und gesund zu bleiben."<sup>16</sup> Bei *sipgate* stellt übrigens das Team seine neuen Kolleg:innen ein. Ein:e Bewerber:in wird immer von jemandem beurteilt und eingestellt, der:die denselben Job macht. Auch Entlassungen werden vom Team selbst übernommen.

Natürlich ist (auch) in selbstorganisierten Teams die Teamhygiene wichtig. Das Team der Unternehmensberatung The Dive nutzt beispielsweise die "I like, I wish"-Methode, um sich gegenseitig Feedback zu geben. Hierbei halten die Teammitglieder, bezogen auf die letzte Arbeitsphase, ein gemeinsames Projekt oder einen Workshop, fest, was ihnen gefallen hat (I like) und was verbessert werden könnte (I wish), um Möglichkeiten zur Verbesserung zu identifizieren. Das Team setzt außerdem regelmäßig "Clear the Air"-Meetings ein, in denen Konflikte nach den Regeln Gewaltfreier Kommunikation besprochen und idealerweise gleich geklärt werden. Es gibt zahlreiche weitere Methoden, die dabei unterstützen, negative Spannungen loszulassen und aufkommende Unstimmigkeiten aus dem Weg zu räumen. Hierzu gehören beispielsweise auch Check-ins, in denen alle kurz teilen, wie es ihnen geht, Feedbackgespräche, gegenseitiges Coaching und regelmäßige Retrospektiven.<sup>17</sup> Viel wichtiger als konkrete Methoden sind gegenseitiges Vertrauen, psychologische Sicherheit, Offenheit und die Fähigkeit, Feedback zu geben und anzunehmen. "Das ist kein Hexenwerk, aber man muss sich trauen", kommentiert Sebastian Klein, der auch zum Team von The Dive gehört, diese Praktiken im Podcast. 18 Auch in Entwicklungs- und Feedbackgesprächen steckt noch viel Potenzial. Was klassisch eine eher unangenehme Pflichtübung ist, kann auch vollkommen anders ablaufen, zum Beispiel, indem alle Kolleg:innen beteiligt sind und sich gegenseitig konstruktives Feedback geben, die Essenz festgehalten wird und auf dieser Basis Ideen zur persönlichen Weiterentwicklung entstehen, wie es beim amerikanischen Multimedia-Verlag Sounds True der Fall ist.

### Gibt es keine Hierarchien mehr?

"Richtige Entscheidungen zu treffen ist eine unverzichtbare Fähigkeit auf allen Unternehmensebenen."

Peter F. Drucker, Ökonom und Autor

Doch auch in selbstorganisierten Teams gibt es Formen von Hierarchie. Diese sind allerdings situativ unterschiedlich und resultieren aus einem unterschiedlichen Grad an Expertise. Laloux nennt dies "flexible Hierarchien der Anerkennung, des Einflusses und der Fähigkeiten". Wer mit einem Thema die größte Erfahrung hat und am meisten darüber weiß, wird hierzu am ehesten einen Vorschlag machen, eine Entscheidung treffen oder eine fachliche Führung übernehmen. Ähnlich, aber

etwas konkreter, sieht es in Modellen aus, die mit Rollen arbeiten, wie zum Beispiel Holacracy oder Ableitungen davon. Ein:e Rolleninhaber:in trägt innerhalb der eigenen Rolle die volle Verantwortung und Entscheidungsbefugnis. Es gibt allerdings unterschiedlich große Rollen, die auch in einem Über-/Unterordnungsverhältnis stehen können. Beispielsweise ist die Rolle "Chief Financial Officer" für die Sicherstellung der Unternehmensliquidität verantwortlich und macht im Rahmen der Rolle Vorgaben, die den Handlungsspielraum der Rolle "Buchhaltung" begrenzen. Im Unterschied zur klassischen Hierarchie ist es allerdings nicht so, dass eine übergeordnete Rolle in die untergeordneten Rollen hineinregieren kann, wie es ihr gefällt. Der Rolle "Chief Financial Officer" steht es also beispielsweise nicht zu, Veränderungen im Tagesgeschäft der Buchhaltung vorzunehmen oder sich in dort getroffene Entscheidungen einzumischen. Rollen sind bezogen auf ihren Verantwortungsbereich autonom. Erwachsen hieraus Konflikte, werden diese durch eine Anpassung der betreffenden Rollen integriert. Generell haben die Attribute von Hierarchien, wie Weisungsbefugnisse, die Zugehörigkeit zu bestimmten Gremien oder andere Arten subtiler "Schulterklappen", deutlich weniger Relevanz in Organisationen, die sich am Prinzip der Selbstorganisation orientieren.

Selbstorganisation bedeutet allerdings nicht, dass Unternehmen, die sich auf den Weg machen wollen, sofort sämtliche Hierarchien auflösen sollten. Das sorgt meist für mehr Irritation, als dass es hilft. Wir empfehlen, zwischen dem Organisationsmodell, das im Organigramm festgehalten ist, und dem Zusammenarbeitsmodell zu unterscheiden und sich zunächst auf letzteres zu fokussieren. Ein erster Schritt kann auch darin bestehen, gemeinsam mit dem Team zu analysieren, an welchen Stellen ein höherer Grad an Autonomie hilfreich wäre, damit das Team seinen Job besser erledigen kann, und Lösungen zu entwickeln, die diesen Freiraum ermöglichen.

### **GANZHEITLICHKEIT - DIE "ZWEITE ARBEIT" AUFGEBEN**

"Den Menschen immer erstmal als Mensch begegnen."

Insa Klasing, Unternehmerin und Autorin

Frédéric Laloux erzählte uns von seiner Schulzeit. Er hatte Freunde und war sozial integriert, eigentlich alles normal, bis auf das eine Jahr. Aus einem Grund, den er heute nicht erinnert, war er in der dritten Klasse plötzlich Außenseiter und wurde zum stillen Beobachter sozialer Dynamiken. Dabei machte er schon früh eine Beobachtung, die sich im Arbeitsleben immer wieder wiederholt: "Der Anführer hat eigentlich selbst Angst um seine Position." Wir lernen bereits in der Schule, darauf zu achten, nach außen einen bestimmten Eindruck zu vermitteln, eine Fähigkeit, die wir im Laufe des Berufslebens weiter perfektionieren, bis es mindestens zwei Varianten von uns gibt: unser professionelles und unser privates Selbst. Gary Hamel und Michele Zanini stellen die These auf, dass die meisten von uns zwei Arbeiten

haben, einmal die Arbeit, für die wir bezahlt werden, und die Arbeit, ein Bild von uns aufrechtzuerhalten, welches beweist, dass wir kompetent sind, alles schaffen und keine Zweifel haben. Letzteres kostet meist mehr Energie als unsere eigentliche Arbeit und verhindert, dass wir uns so zeigen, wie wir sind.<sup>19</sup>

Im Podcast gab uns Frédéric Laloux ein Beispiel dafür, wie wichtig Menschlichkeit am Arbeitsplatz ist. Ein kanadisches Familienunternehmen, das Garne produziert, nutzt die Routine des morgendlichen Check-ins für eine kurze Runde des Teams, in der jede:r kurz mitteilt, wie es ihm:ihr geht beziehungsweise was ihn:sie beschäftigt – und so als Team gemeinsam in den Tag startet. Eines Morgens brachte ein Kollege kein Wort heraus, er wirkte fahrig und verzweifelt und rang sowohl um Worte als auch um Fassung. Schließlich übernahm ein Kollege für ihn das Wort und teilte mit, was passiert war. Der Mann war zu Hause rausgeflogen und völlig verzweifelt, da er nicht wusste, wohin er sollte und was nun passieren würde. Niemand verurteilte ihn, alle halfen. Einer organisierte eine Wohnung, in der er vorerst bleiben konnte, andere kümmerten sich um Möbel und Geschirr. Wieder andere halfen, indem sie dem Mann Mut machten und durch den Tag begleiteten.

Einer im ersten Teil dieses Buches bereits zitierten Gallup-Studie<sup>20</sup> zufolge haben nur zwei von zehn der befragten Amerikaner:innen eine:n beste:n Freund:in bei der Arbeit. Dieselbe Studie schätzt, dass Unternehmen durchschnittlich zwölf Prozent profitabler wären, könnte man diesen Wert auf sechs von zehn steigern. Wer sich kennt und vertraut, arbeitet besser, schneller und mit mehr Spaß zusammen, entdeckt Fehler und kann diese für Wachstum und Weiterentwicklung nutzen. Doch wie schafft man Offenheit und Vertrauen im Team? Unsere Podcast-Einstiegsfrage "Wie bist du der Mensch geworden, der du heute bist?" ist ein guter Startpunkt für den Austausch im Team. Selbst nach jahrelanger Zusammenarbeit sind die meisten überrascht, was ihre Kolleg:innen auf diese Frage antworten. Auch das Teilen individueller Stärken- oder Präferenzprofile trägt dazu bei, sich untereinander offen zu begegnen. Der Einstieg mag ungewohnt sein, zumal insbesondere im oberen Management die professionelle Maske schon lange getragen wird. Es fällt dennoch vielen leichter als gedacht, da die meisten Menschen das Bedürfnis haben, gesehen zu werden und es erleichternd ist, die "zweite Arbeit" loszulassen. Häufig ist überraschend, wer dabei am meisten aufblüht. Ganzheitlichkeit ist kein auf Teams begrenztes Thema, sie muss sich auch in der Unternehmenskultur widerspiegeln, im täglichen Miteinander, der Kommunikation nach innen und außen sowie beim Umgang mit flexiblen Arbeitszeiten, Teilzeitmodellen, Arbeitsumgebung, Weiterbildungsangeboten und privaten Herausforderungen.

# EVOLUTIONÄRE WEITERENTWICKLUNG – WIR WISSEN EH NICHT, WAS KOMMT

"Schau dich um. Alles verändert sich. Alles auf dieser Erde befindet sich in einem ständigen Zustand der Entwicklung, Verfeinerung, Verbesserung, Anpassung und Veränderung. Du wurdest nicht auf diese Erde gebracht, um zu stagnieren."

Steve Maraboli. Verhaltenswissenschaftler und Autor

Strategie und Change sind ziemlich dicke Bretter und der Kreis jener, die sich damit beschäftigen, in der Regel klein. Sobald eine neue Strategie ausgearbeitet ist, schlägt die Stunde des Change-Teams, welches ein Konzept entwickelt, um die angestrebten Veränderungen möglichst schnell und reibungslos umzusetzen. Change-Architekturen, Meilensteinpläne, Change-Kurven und das passende Kommunikationsbesteck sowie Trainingsprogramme sollen dabei helfen. Dahinter liegt meist ein Programm-Management, das den Inhalt und den Fortschritt einzelner Projekte überblicken und sicherstellen soll. Kein Wunder, dass Change-Programme aufgrund ihrer Komplexität nur alle paar Jahre stattfinden können und selten zu Begeisterungswellen bei den Beteiligten führen. Erschreckenderweise verfehlen sie meist auch noch die gewünschte Wirkung, wie Untersuchungen von McKinsey & Company<sup>21</sup>, der Boston Consulting Group<sup>22</sup> und vielen anderen Institutionen ergeben. Das liegt unter anderem daran, dass der Gesamtprozess schwerfällig und kompromissbehaftet ist, aufgrund der Tragweite keine Risiken oder Experimente eingegangen werden können und nur selten antizipierte Veränderungen Thema sind, denn es geht meistens darum, bereits Versäumtes aufzuholen.

Wir brauchen kontinuierliche und evolutionäre Strategie- und Veränderungsprozesse, um mit der heutigen Dynamik Schritt zu halten, Prozesse, die die Ideen und Talente aller Mitarbeiter:innen integrieren und eine natürliche Vorwärtsbewegung darstellen. Bei der Innovationsberatung *Dark Horse* wird Strategie als "permanentes Nachjustieren auf Basis von schwachen Signalen" verstanden, wie es Monika Frech und Fried Grosse-Dunker, Mitgründer von *Dark Horse*, im Podcast beschreiben.<sup>23</sup> Jede:r Mitarbeiter:in wird eingebunden. Um die Perspektive aller Kolleg:innen in die Strategieentwicklung einzubringen, nutzt das Unternehmen ihr "Roadkill-Format". Zufällig zusammengestellte Zweiergruppen fahren einen Tag weg und erhalten hierfür ein Budget von 300 Euro. An diesem Tag geht es darum, die Wahrnehmung der schwachen Signale zu teilen, festzuhalten und strategische Einsichten daraus zu gewinnen. Die Erkenntnisse der Teams werden anschließend in einem Raum gesammelt. Dort reifen sie eine Zeitlang, bevor sie weiter in den Strategieprozess integriert werden.<sup>24</sup>

Andere Unternehmen verlassen sich nicht mehr auf zentrale Innovationszentren, sondern schaffen die Voraussetzungen für dezentrale Produkt- und Ideenentwicklung. Das setzt voraus, dass die Mitarbeiter:innen über Zeit und Ressourcen

verfügen, um eigene Ideen zu entwickeln, und auch methodisch dabei unterstützt werden. Die Grundannahme dahinter: Menschen, die tagtäglich mit den Produkten zu tun haben, haben das beste Gespür für sinnvolle Veränderungen. Es ist ihnen nur abtrainiert worden. "Wenn du wissen willst, was mit dem Produkt nicht stimmt und was die Kund:innen stört beziehungsweise was sie wollen, musst du zum Support gehen", formulierte es ein Coaching-Kunde von Swantje, dem in seinem vorherigen Job immer wieder nahegelegt wurde, dass er als Mitglied der Unternehmensführung bitte nicht direkt mit Mitarbeiter:innen sprechen solle. Gmail, Google AdSense, Google Maps und Google News sind Dienste, die im Rahmen der berühmten 20-Prozent-Regel von Google entstanden, der zufolge alle Mitarbeiter:innen einen Tag pro Woche auf die Entwicklung neuer Ideen und Projekte verwenden konnten. 25 Google war übrigens nicht das erste Unternehmen, das eine solche Regel aufgestellt hat. Der Multitechnologiekonzern 3M arbeitet bereits seit 1948 mit der 15-Prozent-Regel, um allen Mitarbeiter:innen die Chance zu geben, innovative Ideen zu entwickeln. Dieser Regel haben wir unter anderem die Entwicklung von Post-Its zu verdanken.26

Bei sipgate findet alle zwei Wochen der "Open Friday" statt. Es handelt sich um eine unternehmensweite Veranstaltung, bei der alle Themen einbringen können, an denen sie gern mit Kolleg:innen arbeiten möchten. Tim Mois beschreibt den Ablauf so: "Alle Mitarbeiter:innen treffen sich morgens um zehn Uhr. Jede:r, die:der zu einem Thema etwas diskutieren will, bringt einen Zettel mit, auf dem das Thema steht und hängt diesen an ein Board. Die Themen werden Räumen und Uhrzeiten zugeordnet und jede:r, die:der daran mitarbeiten will, kann teilnehmen." Das zugrunde liegende Open-Space-Format kann komplett offen und ohne Vorgaben ablaufen oder unter ein bestimmtes Thema gestellt werden. Im Fall von sipgate hat dies nicht nur zu innovativen Ideen und innerbetrieblichen Verbesserungen geführt, sondern auch den Austausch untereinander gefördert und viele Meetings erspart. Adidas Nordamerika organisiert ebenfalls interne Hackathons, die nach ähnlichem Prinzip ablaufen. Im Anschluss wird abgestimmt, welche Ideen am vielversprechendsten sind. Diese werden dann mit einem Budget versehen und im Rahmen eines Experiments getestet. Ein Experiment bezog sich beispielsweise auf die Genehmigung von Dienstreisen. Für einen Monat wurden alle erforderlichen Genehmigungsprozesse aufgehoben. Alle konnten machen, was sie wollten, unter der Prämisse, dass alle Ausgaben nach der Rückkehr für jede:n einsehbar waren. Das Ergebnis: sinkende Reisekosten und mehr Motivation aufgrund der Prozessvereinfachung.<sup>27</sup>

In keiner der von Frédéric Laloux untersuchten Organisationen konnte er die Notwendigkeit eines Change-Managements beobachten, welches Veränderungen topdown plante und aktiv managte und begleitete. Veränderungen geschehen vielmehr permanent, im Rahmen evolutionärer Entwicklungen und aus dem Unternehmen selbst heraus. Der gemeinsame Orientierungspunkt ist der Sinn und Zweck der Organisation. Wenn die lose verbundenen, autonomen Einheiten eine gemeinsame Ausrichtung haben und sich die Frage stellen "Was braucht unser Unternehmen, um seinen Sinn und Zweck zu erfüllen?", zahlen die dezentral entwickelten Ideen und

Veränderungen darauf ein. Was nicht erfolgreich ist, wird wieder verworfen, was erfolgreich ist, wird fortgesetzt – in jedem Fall werden die Ergebnisse der Experimente untereinander geteilt, um alle Einheiten daran teilhaben zu lassen.

Bedeutet das, dass es gar keine Strategie "von oben" mehr gibt? Im Fall stark dezentral organisierter Unternehmen ist das so. Es gibt allerdings auch Ansätze, in denen sich Strategie und Ziele sowohl von oben nach unten als auch von unten nach oben entwickeln. Hierzu gehört die "Objectives and Key Results"-Methode, auf die wir im Kapitel "Ziele" genauer eingehen. Ihr liegt ein agiles Strategie- und Zielverständnis zugrunde. 40 bis 50 Prozent der quartalsweise festgelegten Ziele beruhen auf Vorgaben der übergeordneten Einheit, der Rest kommt von den beteiligten Teams.

### SINN STATT GEWINNMAXIMIERUNG – UNTERNEHMEN, DIE SICH SELBST GEHÖREN

"Wir wollten nicht mehr gesteuert werden, nicht mehr Teil eines Modells sein, bei dem es darum geht, die Bude für ein paar Millionen zu verkaufen."

Philip Siefer und Waldemar Zeiler, Gründer von einhorn products und Entrepreneur's Pledge

Philip Siefer und Waldemar Zeiler sind die "Einhörner". Die beiden Berliner vereinen sämtliche Hipster-Klischees mit Mut, Unternehmertum und Idealismus. Im Podcast beschreiben sie ihren Weg, der sie von klassischen Elite-Universitätsabsolventen mit Gründungserfahrung, über Gründungen mit Inkubatoren und Venture Capital Fonds zur Gründung von einhorn products und ihrem bisher größten Vorhaben, dem Politikfestival 12062020 Olympia, geführt hat. Hierfür gelang es ihnen, im Crowdfunding zwei Millionen Euro einzusammeln. Leider konnte die Veranstaltung, die als größtes Demokratie-Event aller Zeiten geplant war, aufgrund der Corona-Pandemie nicht stattfinden.

Waldemar ist aufrichtig dankbar, dass er mit seinen sieben vorherigen Gründungen so unerfolgreich war: "Ich wäre ein riesiges Arschloch geworden." Nachdem die beiden realisiert hatten, dass "Millionär werden" sie nicht – wie ursprünglich angenommen – glücklich machen würde, gründeten sie 2015 einhorn products, das vegane und nachhaltige Kondome und Periodenprodukte herstellt. Die ersten eineinhalb Jahre ging es nur ums Überleben. Nach Auftritten in TV-Formaten wie Die Höhle der Löwen und zahlreichen anderen Aktionen kamen 2016 die ersten Aufnahmen in das feste Sortiment von Drogerieketten. Bis hier war es eine normale Gründerstory, aber anstatt das Unternehmen aufzubauen und einen möglichst lukrativen Exit anzupeilen, taten Philip Siefer und Waldemar Zeiler etwas Überraschendes: Sie schenkten die GmbH sich selbst. Wie das Ganze technisch ablief und warum sie sich für die Schaffung einer neuen Rechtsform starkmachten, beschreiben die beiden im Podcast. Was sie damit erreichen wollten? Den Sinn und Zweck und die

Werte der Firma schützen, indem sie sicherstellen, dass es im täglichen Tun und bei allen Entscheidungen nur um die Sache geht und nicht darum, den persönlichen Gewinn von Eigentümer:innen beziehungsweise Investor:innen zu maximieren. Gewinne sind nur Mittel zum Zweck, nicht der Zweck selbst.<sup>28</sup>

Die Devise des Start-ups lautete: "Alle dürfen jetzt alles" – solange es im Sinne des Unternehmens ist, Privilegien, an die sich das Team zunächst gewöhnen musste und die jedem: jeder Einzelnen echtes unternehmerisches Handeln ermöglichen. Ein Unternehmen, das sich selbst gehört - was zunächst exotisch klingt, ist gar nicht so außergewöhnlich. Die prominentesten deutschen Unternehmen, die sich im Verantwortungseigentum befinden, sind die Technologiekonzerne Zeiss und Bosch, aber auch mittelständische Unternehmen wie das Bio-Lebensmittelunternehmen Alnatura oder die Internet-Suchmaschine Ecosia gehören sich selbst. Studien belegen, dass Unternehmen, die sich selbst gehören, länger existieren, nachhaltiger wirtschaften und besser mit ihren Mitarbeiter:innen umgehen.<sup>29</sup> Der Grund ist einfach: Wenn Gewinnerzielungsabsichten von Investor:innen und Gesellschafter:innen keine Rolle spielen, werden andere unternehmerische Entscheidungen getroffen. Es wird mehr in Forschung und Entwicklung investiert, das Unternehmen ist nicht dem Druck von Finanzmärkten und Investor:innen ausgesetzt, Mitarbeiter:innen sind motivierter, da ihre Leistung dem Unternehmenszweck zugutekommt und nicht dem finanziellen Interesse der Eigentümer:innen. Bisher war der Weg zum Unternehmen im Verantwortungseigentum in Deutschland recht aufwendig, da hierfür die teure Rechtsform der Stiftung notwendig war. In den letzten Jahren gab es hier allerdings zahlreiche Initiativen und Vorstöße, um eine neue, einfachere Rechtsform für diesen Zweck zu schaffen.30

### EIN PATENTREZEPT GIBT ES NICHT, ABER DAFÜR VIELE WEGE

"Organisation sollte von "organisch" kommen."

Hermann Simon, Unternehmer und Berater

In den meisten Unternehmen gibt es Menschen, Teams und Bereiche, die offen dafür sind, neue Organisationsformen auszuprobieren und sich weiterzuentwickeln. Umfassende Veränderungen sind in kleinen und mittleren Unternehmen mit ein paar Hundert Mitarbeiter:innen natürlich am einfachsten, aber auch große Unternehmen, wie beispielsweise die Sportbekleidungsfirma *Decathlon*, die *Deutsche Telekom* oder auch die *Deutsche Bahn*, haben damit begonnen, sich neu zu organisieren. Müssen dafür gleich Organigramme geändert, Führungskräfte abgeschafft und Bereiche umstrukturiert werden? Nein, ganz im Gegenteil. Ein Weg besteht darin, bei den Themen anzusetzen, in denen die meiste Energie liegt, zum Beispiel, weil sie immer wieder für Frust sorgen, die Zusammenarbeit verkomplizieren und Gegenstand von Konflikten sind. Um eine Lösung zu finden und das Ganze nicht

von Anfang an zu kompliziert zu gestalten, empfiehlt es sich, mit Experimenten zu arbeiten. Wenn ein Team oder Bereich beispielsweise stärker selbstorganisiert arbeiten möchte, können Entscheidungsbefugnisse verlagert und Entscheidungsprozesse verändert werden. Die Einführung von Rollen kann dabei ebenso hilfreich sein wie ein Experimentieren mit neuen Teamkonstellationen, um eine volle Verantwortungsübernahme überhaupt möglich zu machen.

Es kann aber auch sein, dass Offenheit, Vertrauen und Ganzheitlichkeit die besten Ausgangspunkte sind, um ein Team zu stärken und die Zusammenarbeit zu verbessern. Hier unterstützen beispielsweise regelmäßige Check-ins, das Teilen von Stärken und Präferenzen, Retrospektiven oder auch veränderte Feedbackmechanismen, um sich untereinander offener zu begegnen. Vielleicht sind auch die "Roadkill-Methode" von Dark Horse oder der "Open Friday" von sipgate sinnvoll, um einen Startpunkt für die evolutionäre Entwicklung eines Teams, Bereichs oder Unternehmens zu setzen. Am besten tauschen Sie sich mit Ihrem Team dazu aus, schauen sich gemeinsam Beispiele an, machen eine Bestandsaufnahme, wo der größte Bedarf besteht, und sammeln gemeinsam Ideen, wie erste Experimente aussehen könnten. Bei Veränderungsprozessen im Gesamtunternehmen sollte das mittlere Management gut eingebunden sein, insbesondere, wenn es darum geht, Verantwortung und Entscheidungsbefugnisse zu verlagern, denn zum einen müssen sie den Prozess mittragen, kommunizieren und Mitarbeiter:innen Orientierung bieten. Zum anderen verändert sich deren Rolle oft am gravierendsten, wodurch viel Unsicherheit hinsichtlich der eigenen beruflichen Perspektive entsteht. Es braucht nicht nur ein rationales, sondern auch ein emotionales Verständnis sowie Klarheit über persönliche Perspektiven und Rollen. Eins ist klar: Auch neue Formen der Zusammenarbeit brauchen Menschen, die bereit sind, auf übergeordneter Ebene Verantwortung übernehmen.

### ON THE WAY TO NEW WORK

"In einem so komplexen Unternehmen wie dem unseren hat keine einzelne Person die Antwort auf unsere Probleme, aber jede hat einen Teil der Lösung."

Yvon Chouinard, Gründer von patagonia

Die Strukturen, die zu Zeiten der industriellen Revolution erfolgreich und effizient waren, sind es heute nicht mehr. Die Symptome sind unter anderem langwierige Entscheidungsprozesse mit teils nicht nachvollziehbaren Ergebnissen, geringe Gestaltungsspielräume, langsame Veränderungsgeschwindigkeit, mangelnde Flexibilität und wenig Motivation. Leider haben wir uns oft daran gewöhnt und halten dies für normal. Was ist, wenn es gar nicht so sein müsste und durch eine neue Organisationsform genauso leicht behoben werden könnte wie Fußschmerzen durch einen

Schuh, der besser passt? Es gibt Belege, dass das möglich ist – und zwar unabhängig von Größe, Historie und Branche.

- Unternehmen mit dezentralen Teams, die sich selbst organisieren und die Verantwortung für ihre Einheit übernehmen, sind im dynamischen und komplexen Umfeld deutlich erfolgreicher als Unternehmen mit zentraler Steuerung, Hierarchien und funktionaler Arbeitsorganisation.
- Ganzheitlichkeit ist der zweite wichtige Faktor: Es entstehen deutlich bessere und innovativere Ergebnisse, wenn Menschen sich voll einbringen können und sowohl mit ihren Ideen, Fähigkeiten und Stärken als auch ihren Schwächen erwünscht sind.
- Strategien lassen sich heute nicht mehr in Fünfjahrespläne gießen, die im kleinen Kreis entwickelt werden. Unternehmerische Weiterentwicklung sollte kontinuierlich erfolgen und das gesamte Wissen sowie die vorhandene Erfahrung im Unternehmen nutzen.
- Starten Sie irgendwo. Es gibt keine ideale Choreografie oder Vorgehensweise. Es ist allerdings sinnvoll, dort zu starten, wo eine Veränderung die meiste Energie freisetzen könnte.
- Weniger ist mehr. Versuchen Sie nicht, Ihre Organisation in wenigen Monaten auf links zu drehen. Machen Sie lieber gemeinsam mit Ihrem Team Experimente, um herauszufinden, was funktioniert, angepasst oder auch wieder verworfen werden kann.

Und lassen Sie sich nicht von kompliziert klingenden Beschreibungen abschrecken. Blicken Sie stattdessen mit gesundem Menschenverstand auf das Wesentliche: Worum geht es bei der Methode oder der Organisationsform? Was ist der Wert, den ein Team daraus ziehen könnte? Wie sähe eine Variante aus, die zu Ihnen passt? Agile Methoden bieten hier viel Inspiration und sollten natürlich immer auf die jeweilige Situation angepasst werden.