

# unlearning hierarchy

Keil / Vonier

2022

ISBN 978-3-8006-6642-3

Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei  
[beck-shop.de](https://beck-shop.de)

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](https://beck-shop.de) steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen.

[beck-shop.de](https://beck-shop.de) hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird [beck-shop.de](https://beck-shop.de) für sein umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

Vonier/Keil  
unlearning hierarchy

  
**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

# unlearning hierarchy

Expedition in die Selbstorganisation

von

Lennart Keil

und

Daniel Vonier

  
**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Verlag Franz Vahlen München

**Daniel Vonier** ist Betriebswirt, systemischer Coach und Gastdozent an verschiedenen Hochschulen. Durch seine exponierten Führungsrollen bei Siemens, Deutsche Telekom und SAP bringt er eine tiefgreifende Erfahrung und breite Expertise in den Bereichen Leadership & Talent Development, Organisationsentwicklung und Kulturwandel aus einigen der bedeutendsten Dax-Konzerne mit.

[info@daniel-vonier.de](mailto:info@daniel-vonier.de)

[linkedin.com/in/danielvonier/](https://linkedin.com/in/danielvonier/)

**Lennart Keil** ist Organisationsentwickler, Psychologe und Mitbegründer des New Work Movements bei SAP, dem über 3000 Mitarbeiter:innen angehören. In seiner Arbeit integriert er auf kreative Weise moderne Ansätze wie Agilität und Design Thinking mit systemischem Coaching und psychologischer Tiefe.

[info@lennartkeil.de](mailto:info@lennartkeil.de)

[lennartkeil.de](https://lennartkeil.de)

[linkedin.com/in/lennartkeil/](https://linkedin.com/in/lennartkeil/)

[www.unlearning-hierarchy.de](https://www.unlearning-hierarchy.de)

# beck-shop.de

## DIE FACHBUCHHANDLUNG

ISBN Print: 978 3 8006 6642 3

ISBN E-BOOK (ePDF): 978 3 8006 6643 0

ISBN E-BOOK (ePub): 978 3 8006 6644 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: Ralph Zimmermann – Bureau Parapluie



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

## Vorwort von Tim Höttges

Sollten wir uns Hierarchien abgewöhnen? Und wenn ja, können wir das überhaupt? Als ich zum ersten Mal den Titel dieses Buches von Daniel Vonier und Lennart Keil gehört habe, war ich skeptisch: soll *Unlearning Hierarchy* ein Plädoyer sein für *weniger* Führung? Und das ausgerechnet in einer Zeit voller Unsicherheit, voller Herausforderungen, von der Digitalisierung über die COVID-19 Pandemie bis hin zum Klimawandel? Auf den zweiten Blick aber wurde schnell klar: das Gegenteil ist gemeint. Wir brauchen *mehr* Führung. Nur anders, als wir es vielleicht gewohnt sind.

Die zunehmende Digitalisierung der (Wirtschafts-) Welt macht es möglich, immer vernetzter zu leben und zu arbeiten. Dadurch entstehen viele positive Effekte, weshalb wir als Deutsche Telekom (DT) alles daran setzen, diese Vernetzung zu fördern. Doch das digitale, globalisierte Leben bringt auch eine steigende Komplexität und Dynamik mit sich. Wir leben zunehmend in einer Welt, in der wir nicht genau wissen können, was uns morgen erwartet. Um dennoch gut darin zu navigieren wird es immer wichtiger, dass wir anpassungsfähig und lernfähig sind. Dies gilt auf persönlicher, aber auch auf organisationaler Ebene.

Damit diese Anpassungsfähigkeit in die Kultur von Organisationen integriert werden kann, braucht es ein Umdenken von Unternehmensleitern, Führungskräften und Mitarbeitern. Viele große Organisationen und Konzerne sind noch gehemmt durch traditionelle Bürokratie und Hierarchie, durch ein zu hohes Maß an Formalisierung und Kontrolle. Organisationen und die Menschen in ihnen können aber erst dann ihr volles Potenzial entfalten, wenn wir es schaffen, über diese Altlasten hinauszuwachsen.

Aus dieser Überzeugung haben auch wir uns bei der DT vor vielen Jahren aufgemacht, unsere Organisation zu transformieren. Wir sind inzwischen auf einem sehr guten Wege: aus einem vermeintlich trägen Staatsbetrieb haben wir uns zu einem modernen Unternehmen neu erfunden, und sind mittlerweile einer der erfolgreichsten Telco-Player weltweit.

Wie schaffen wir es, uns immer wieder neu zu erfinden? Transformationen sind ein sehr persönlicher Lernprozess, für Mitar-

beiter:innen, aber insbesondere auch für das Führungsteam. In meiner Zeit als CEO – und auch in den vorherigen Rollen – habe auch ich mein Verständnis von Menschen- und Unternehmensführung immer wieder reflektiert und neu kalibriert. So manche vertraute Gewohnheit musste ich loslassen, einige tief verankerte Überzeugung „verlernen“. Genau hier setzt dieses spannende Buch an, und ich konnte bei der Lektüre immer wieder Parallelen zu meinen eigenen Erfahrungen herstellen.

CEOs und Vorstände kommen – was bei diesem Buchtitel wenig überraschen sollte – nicht immer gut weg. Durchaus zurecht, denn wenn wir Organisationen neu denken, kommen wir auch nicht um eine Entmystifizierung dieser exponierten Rolle herum. Ein CEO kann weder alles können, noch kann sie oder er alles wissen. Dennoch habe ich diesen Text nie als einseitige Kritik an den Verantwortlichen verstanden. Vielmehr wird deutlich: auch in Zukunft werden wir Menschen brauchen, die Verantwortung übernehmen und Führungsrollen einnehmen. Nur eben mit einem anderen Selbstverständnis. Es geht nicht um ein oben-gegen-unten oder ein entweder-oder, sondern um eine gesunde Balance, um eine passende Mischung. Und um diese immer wieder zu finden, braucht es Vernetzung und offenen Dialog – auf allen Ebenen.

Für diesen Dialog leistet das vorliegende Buch einen wertvollen Beitrag, denn es geht in die Tiefe und wirft einen ehrlichen Blick unter die Motorhaube großer Organisationen. Die Lektüre dieses Buches kann ich jedem empfehlen, der sich für mehr Innovationskraft, mehr Agilität und Selbstorganisation einsetzt – und dabei wirklich etwas bewegen will. Ich wünsche viel Erfolg bei der Expedition!

**Tim Höttges – CEO Deutsche Telekom AG**

# Inhaltsverzeichnis

<b>Intro: Eine Bewegung entsteht</b> .....	9
<b>Teil 1: Unlearning Hierarchy</b> .....	17
Kapitel 1: Zwischen Hierarchie und Selbstorganisation ..	19
Kapitel 2: Unlearning .....	37
Quintessenz Teil 1 .....	54
<b>Teil 2: Vernetzte Organisation</b> .....	57
Kapitel 3: Mit sofortiger Wirksamkeit .....	59
Kapitel 4: Schachmatt .....	71
Kapitel 5: What gets measured, gets done .....	83
Quintessenz Teil 2 .....	93
<b>Teil 3: Verteilte Führung</b> .....	95
Kapitel 6: L'entreprise – c'est moi! .....	97
Kapitel 7: Wer hat hier die Macht? .....	105
Kapitel 8: Am Ende muss einer entscheiden .....	113
Quintessenz Teil 3 .....	120
<b>Teil 4: Ganzer Mensch</b> .....	121
Kapitel 9: Der Mensch als Ressource .....	123
Kapitel 10: Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser .....	135
Kapitel 11: Zuckerbrot und Peitsche .....	143
Quintessenz Teil 4 .....	160
<b>Teil 5: Expeditionen: Eine Navigationshilfe</b> .....	163
Prinzip 1: Klare Intention .....	167
Prinzip 2: Geteilte Verantwortung .....	173
Prinzip 3: Sicher im Prozess .....	177
Prinzip 4: Ganzheitlich .....	181
Prinzip 5: Evolutionär .....	187
Quintessenz Teil 5 .....	191
<b>Outro: Das Momentum halten</b> .....	193
<b>Glossar</b> .....	195
<b>Quellen- und Literaturverzeichnis</b> .....	201
<b>Danksagung</b> .....	219