

Die entfaltete Organisation

Breidenbach / Rollow

2023

ISBN 978-3-8006-7022-2

Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei
beck-shop.de

Die Online-Fachbuchhandlung 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 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 für sein umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.



Beliebte Missverständnisse und neue Prinzipien

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG



If you realize that all things change, there is nothing you will try to hold on to.

Lao Tzu

Wir werden oft nach Regeln, Blaupausen und Standardabläufen gefragt, die Menschen dabei helfen können, ihr eigenes Unternehmen oder das einer Kund:in zu transformieren. Als könnten wir den Weg ins Neue und Unbekannte dadurch sicherer und planbarer machen. Nun haben wir natürlich im Laufe der Jahre einige Erfahrungswerte gesammelt. Wir wissen beispielsweise, dass Menschen erst dann Konflikte mit Kolleg:innen gut bearbeiten können, wenn sie sich ausreichend sicher fühlen, selbst reflektiert sind und Projektionen von Wahrnehmungen unterscheiden können. Daraus folgt, dass wir im Themenfeld „innere Kompetenzen“ (Kapitel 5) zuerst an unseren individuellen Fähigkeiten arbeiten müssen, bevor wir uns den Beziehungskompetenzen zuwenden. Ebenso ergibt es Sinn, wenn Unternehmen vor einem aufwändigen Transformationsprozess zuerst eine präzise Standortanalyse machen, um zu verstehen, wo genau sie stehen und woher ihre aktuellen Schwierigkeiten kommen. Wer die Vergangenheit nicht kennt, kann die Gegenwart nicht verstehen und die Zukunft nicht gestalten.

Darüber hinaus stehen uns Blaupausen und Standardabläufe auch oft im Weg. Denn das Neue zeichnet sich gerade dadurch aus, dass es nicht nur die unkritische Verlängerung der eigenen Vergangenheit ist oder den Prozess eines anderen Unternehmens kopiert. Neue Entwicklungen sind eigentlich erst dann interessant und nachhaltig, wenn Menschen sich trauen, das Gelände des Bekannten ein Stück weit loszulassen. Wenn sie sich darauf einlassen, dass sich etwas Neues in ihnen und vor ihnen entfaltet.

Statt Blaupausen beschreiben wir lieber Prinzipien, die uns Orientierung geben und helfen, die eigenen Entwicklungsschritte zu überprüfen. In *New Work needs Inner Work* beschrieben wir Prinzipien als „übergeordnete Grundsätze, (...), die uns helfen zu verstehen, wie sich die Welt bewegt und welche menschlichen Dynamiken unser Arbeitsumfeld prägen. (...) Prinzipien erlauben es uns, die Entwicklungen auf einer übergeordneten Metaebene zu verstehen, ohne im Detail stecken zu bleiben“ (Breidenbach & Rollow, 2019, S. 10).

In diesem kurzen Kapitel listen wir einige Prinzipien auf, die uns bei der Arbeit mit neuen Formen der Führung und Zusammenarbeit immer wieder begegnen. Wir kontrastieren sie mit beliebten Missverständnissen rund um New Work. Alle diese Themen werden in den folgenden Kapiteln

nochmals ausführlicher aufgegriffen. Da sie jedoch so grundlegend sind, schadet es nichts, wenn wir ihnen mehrmals begegnen.

① Missverständnis

New Work und Selbstorganisation sind das Gleiche.

Prinzip

New Work ist der jeweils nächste Schritt als Organisation, mehr die Mitarbeiter:innen entscheiden zu lassen, die die relevanten Kompetenzen und Informationen haben.

Dadurch, dass wir mit *New Work needs Inner Work* ein „Handbuch für Unternehmen auf dem Weg zur Selbstorganisation“ (so der Untertitel) geschrieben haben, denken viele, New Work sei mit Selbstorganisation gleichzusetzen. Manche lassen sich davon entmutigen. Denn selbstorganisiert zu arbeiten, erscheint ihnen zu voraussetzungsvoll bzw. sie sind davon überzeugt, dass sie ihre Chef:innen niemals abschaffen können oder wollen.

Dabei verstehen wir unter New Work keine spezifische Organisationsform, sondern sind der Überzeugung, dass jede Unternehmung Schritte gehen kann, infolge derer Führung und Entscheidungsmacht stärker kompetenzbasiert in der Unternehmung verteilt sind. In einer Bürokratie kann dieser nächste Schritt so aussehen, dass Mitarbeiter:innen selbstständig zwischen verschiedenen rechtskonformen Varianten entscheiden können. In einer funktionalen Hierarchie wiederum können Arbeitsprozesse so organisiert werden, dass nur das Ziel festgelegt wird und es Mitarbeiter:innen völlig selbst überlassen wird, wie sie dahin gelangen. Es kann aber auch so sein, dass agile Teams mit ihren Kund:innen frei sind, die Ziele an sich, unabhängig von anderen Führungsinstanzen, zu setzen. Selbstorganisierte Teams sind darüber hinaus in der Lage, den gesamten Rahmen ihrer Unternehmung allein zu bestimmen (welche Strategie wollen wir verfolgen?, welche Ziele wollen wir uns insgesamt setzen? etc.). Dies reicht so weit, dass sie sich sogar selbst auflösen könnten, wenn sie zu dem Schluss kämen, dass ihr eigener Zweck erfüllt sei.

Das Prinzip dahinter ist einfach zu verstehen: Entwicklung, unabhängig davon, ob sie organisch oder disruptiv ist, entfaltet sich Schritt für Schritt. Wir können immer nur den nächsten Schritt zu einem neuen Trittstein machen. Von diesem aus schauen wir umher und identifizieren

den darauf folgenden Schritt. Dabei behalten wir durchaus ein größeres Zielbild im Blick. Aber dieses ist nicht fix, sondern kann sich unterwegs auch verändern, beispielsweise indem sich die Teambzusammensetzung oder das größere gesellschaftliche und wirtschaftliche Umfeld der Unternehmung ändert. Während eine Blaupause suggeriert, dass Entwicklung ein mechanischer Prozess mit einem vorbestimmten festen Ziel ist, sehen wir Unternehmen als Organismen. Und da keine Pflanze und kein Tier dem anderen gleicht, so sind auch jede Gruppe und jede Unternehmung zwar einer Gattung zugehörig, in ihrer Ausprägung aber einzigartig.

Diese Sicht auf Veränderung ist nicht nur viel realistischer, sie entlastet uns auch, indem sie große Ziele in handhabbare Schritte zerlegt. Damit können wir unseren Blick fokussieren und uns der Frage zuwenden: Wo stehen wir gerade und wie sieht der nächste sinnvolle Schritt aus?

② Missverständnis

Es reicht, Hierarchien und Strukturen, Entscheidungsprozesse, Homeoffice-Regeln, Büroarchitektur usw. im Unternehmen zu verändern. Alles andere folgt von selbst.

Prinzip

Transformation muss ganzheitlich sein. Innen und Außen bedingen einander und Veränderungsbewegungen müssen beide Dimensionen adressieren.

Über dieses Missverständnis haben wir schon viel geschrieben, dennoch erwähnen wir es hier nochmals. Denn immer noch gehen viele Führungskräfte davon aus, dass eine strukturelle oder prozessuale Veränderung allein für ein ganzheitliches Ergebnis sorgt. So ziehen viele Unternehmen gerade in neue, bunte und multifunktionale Büroräume mit dem Ziel, Silos aufzubrechen und Kreativität anzukurbeln. Doch darauf, dass Menschen statt fester Arbeitsplätze nun offene Lounges haben, folgt nicht automatisch, dass sie sich informeller und offener austauschen oder dass diese lateralen Gespräche zu mehr Innovationen führen. Ebenso kurz gegriffen ist die weit verbreitete Meinung, dass jetzt, wo so viele Menschen durch die Coronapandemie im Homeoffice arbeiten, alle zu New Workern geworden wären.

Menschen, denen ein fester Arbeitsplatz Sicherheit und Zugehörigkeit gibt, werden ihre Haltungen und Denkweisen nicht automatisch durch

eine Clean Desk Policy ändern. Stattdessen stresst es viele Mitarbeiter:innen, sich jeden Tag einen neuen Arbeitsplatz suchen zu müssen. Um sich zu entlasten, entwickeln sie informelle Strategien, beispielsweise indem sie einfach früher ins Büro gehen, um an „ihrem Platz“ sitzen zu können. Das eigentliche Ziel, stärkere Durchmischung und mehr informeller Austausch, wird dadurch konterkariert. Viel sinnvoller wäre es, in Gesprächen herauszufinden, welche Bedürfnisse Teammitglieder am Arbeitsplatz haben und welche Bedeutungen Räume für sie haben. Nach so einer expliziten Klärung können wir sinnvolle Ideen entwickeln, wie wir das Ziel – beispielsweise mehr Fluidität und Kreativität – erreichen können.

③ Missverständnis

Wenn Menschen mehr Freiraum bekommen, gestalten sie diesen eigenständig selbst.

Prinzip

Wenn wir Struktur im Außen abbauen, müssen wir Struktur im Innen aufbauen.

Unser Beispiel von der Clean Desk Policy zeigt schon, dass mehr Gestaltungsfreiheit nicht automatisch dazu führt, dass Menschen sie so nutzen, wie sie ursprünglich intendiert war. Vielmehr sehen wir oft das Gegenteil: Wenn Orientierung und Stabilität im Außen wegbrechen, bauen Menschen vielfach unter dem Radar neue äußere Strukturen auf, um sich zu stabilisieren.

Wenn Unternehmen äußere Strukturen und damit Sicherheit reduzieren, müssen sie sich darum kümmern, dass Mitarbeiter:innen die Chance haben, Strukturen und Sicherheit an einer anderen Stelle aufzubauen – in ihrem Inneren. Denn nur Teammitglieder, die sich sicher und orientiert fühlen – beispielsweise indem sie ihre eigenen Kompetenzen kennen und den Beziehungsraum zu Kolleg:innen gestalten können –, sind fähig, Freiräume zu nutzen, Neues zu gestalten und verantwortungsvolle Entscheidungen zu treffen.

④ Missverständnis

New Work bedeutet: Jeder darf endlich selbst entscheiden und machen, was er oder sie will. New Work ist das ultimative Autonomieticket.

Prinzip

New Work ist ein organischer Reifungsprozess, in dem Einzelne aus dem Team schrittweise immer mehr Führung, also Gesamtüberblick und Verantwortung, übernehmen. Entscheidungen werden dabei von den Mitgliedern getroffen, die für die jeweiligen Aufgaben am kompetentesten sind und über die relevanten Informationen verfügen.

In New-Work-Unternehmen sind immer mehr Menschen an Entscheidungsprozessen beteiligt. Das bedeutet aber nicht, dass jede Mitarbeiter:in ihre eigenen Entscheidungen fällen kann. Vielmehr einigen wir uns darauf, dass jeweils diejenige Mitarbeiter:in bestimmte Fragen entscheiden kann, die über die besten Kompetenzen und Informationen verfügt. Dabei zählt nicht nur die Fachexpertise, sondern auch, ob diejenige einen guten Gesamtüberblick hat, die Tragweite der zu fällenden Beschlüsse realistisch einschätzen kann und ausreichende Kommunikations- und Führungskompetenz mitbringt. Sobald Entscheidungen breiter im Team verteilt werden, muss jede Mitarbeiter:in im Umkehrschluss auch dafür sorgen, dass sie einen ausreichend guten Überblick hat und mit der höheren Verantwortung umgehen kann. Denn auch, wenn nicht alle Teammitglieder Entscheidungen fällen, ist jede gefragt, ihre Kenntnisse und Informationen in den Gesamtprozess einzubringen.

Entgegen vieler Erwartungen bietet New Work also nicht den (vielleicht lang ersehnten) individuellen Freiraum, sondern erfordert eine hochgradig untereinander abgestimmte situative Verantwortungsübernahme und Kommunikationsfähigkeit. Dafür ist es besonders wichtig, sich selbst, die Kolleg:innen, aber auch das große Ganze der Unternehmung auf dem Schirm zu haben.

⑤ **Missverständnis**

New Work macht Unternehmen erfolgreicher, wettbewerbsfähiger, produktiver, profitabler.

Prinzip

Wir können das Neue nicht an den Maßstäben des Alten messen, sondern müssen mit der Zeit neue Bewertungskriterien entwickeln.

Immer wieder fragen uns Menschen, ob ihre Unternehmen durch New Work effizienter und erfolgreicher würden. Wozu sollten diese mühseligen

Change-Prozesse ansonsten gut sein? Diese Frage geht davon aus, dass wir durch flache Hierarchien oder neue Rollen mehr von dem Gleichen bekommen: mehr Produktivität, mehr Innovation, mehr Profit.

Wenn wir jedoch davon ausgehen, dass neue Führungs- und Arbeitsformen Facetten eines sich gerade entfaltenden Lebensparadigmas sind, dann bedeutet dies auch, dass wir neue Ziele haben und Dinge anders bewerten als zuvor. Damit sind unsere herkömmlichen Erfolgsmaßstäbe und Messinstrumente nicht mehr relevant. Na klar, auch in Zukunft werden wahrscheinlich Unternehmen ihren Erfolg daran messen, dass sie sich finanziell tragen. Aber vieles deutet darauf hin, dass Profitabilität nur ein Maßstab unter anderen sein wird. Vielleicht werden wir die Idee des Shareholder Values komplett in Frage stellen und vielmehr danach trachten, eine ausgeglichene oder positive ökologische Bilanz zu erzielen. Schon jetzt messen Unternehmen, die sich als Vorreiter des neuen, regenerativen Paradigmas verstehen, ihre Leistung auf multidimensionale Weise. Dazu können Kriterien wie diese gehören: Inwieweit ermöglicht es ein Unternehmen seinen Mitarbeiter:innen, ihr Potenzial zu entfalten? Wie wirksam tragen die Aktivitäten zur Lösung sozialer Probleme bei? Wie gerecht werden Gewinne im Unternehmen an alle Stakeholder verteilt? Wie gering ist der Verbrauch von nicht regenerativen Ressourcen?

All dies kann dazu beitragen, dass Unternehmen auch wirtschaftlich sehr profitabel sind. Denn wer sich frühzeitig auf neue Märkte und neue Wirtschaftslogiken einstellt, wird vielfach von Konsument:innen belohnt, die Alternativen zu den etablierten Anbietern suchen. Wir sehen das im Bereich der erneuerbaren Energien, wo „grüne Alternativen“ plötzlich sehr attraktiv und nachgefragt sind. In vielen Bereichen werden wir in den nächsten Jahren neue Maßstäbe und Indizes erstellen, die mit den heutigen wenig zu tun haben. Überhaupt überrascht es uns, wie lange offensichtlich obsolete und sogar kontraproduktive Kennzahlen wie das BIP, das Bruttoinlandsprodukt, sich halten konnten. So lassen Autounfälle, überdüngte Felder oder Wiederaufbauarbeiten nach Naturkatastrophen das BIP nach oben schnellen, obwohl sie sich negativ auf das Wohlbefinden der Bürger auswirken. Höchste Zeit also, dass wir neue Kriterien entwickeln, die unser eigentliches Ziel, das Wohlergehen der Menschen und des Planeten, im Zentrum haben.

Übertragen auf New Work bedeutet das: Bis wir als Unternehmen oder Gesellschaft neue Maßstäbe haben, mit denen wir unternehmerische Tätigkeiten so messen können, dass sie zu unseren neuen Zielvorstellungen

passen, müssen wir die alten Erfolgsindikatoren mit Skepsis betrachten und mit neuen experimentieren. Andernfalls werden wir uns in Paradoxien verstricken. Wie das aussieht, können wir schon jetzt vielfach beobachten. Dann veranstaltet eine Stiftung einen Wettbewerb (altes Paradigma) zwischen NGOs, wer von ihnen am besten kollaboriert (neues Paradigma). Oder ein Unternehmen schreibt sich Potenzialentfaltung auf die Fahnen, misst offiziell aber nur Produktivität und Wachstum.

⑥ Missverständnis

Um zu verstehen, wie New Work funktioniert, müssen wir nur neues Wissen zu unserem bestehenden hinzufügen.

Prinzip

Wenn wir etwas wirklich Neues im Leben erleben und gestalten wollen, müssen wir etwas Altes gehen lassen. Das bedeutet: Wir müssen Welt- und Menschenbilder, Glaubenssätze und Verhaltensmuster, aber auch subjektive Erfahrungswelten, mit denen wir uns bislang identifizieren, verlernen und loslassen.

Ein so tiefgreifender Strukturwandel wie der, den wir gerade durchlaufen, kann nicht gelingen, wenn wir nur horizontal etwas dazulernen. Stattdessen müssen wir eine vertikale Entwicklung durchlaufen. Horizontales Lernen bedeutet, dass wir unsere Fähigkeiten innerhalb eines gesetzten Rahmens verbessern. Wir werden in uns bekannten Disziplinen exzellenter, können mehr erfassen und verarbeiten. Im Zuge einer vertikalen Entwicklung verändern wir dagegen unseren Rahmen bzw. unser Spielfeld: Wir erfassen mehr Komplexität und Nuancen als zuvor und können diese auch praktisch umsetzen.

Vertikale Entwicklungsschritte zeichnen sich durch die sogenannte Subjekt-Objekt-Transzendenz aus. Was bedeutet das? Nun, es ist der Schritt, infolge dessen ich etwas, mit dem ich mich gestern noch unmittelbar identifiziert habe (welches ich als einen Teil von mir, als Subjekt, angesehen habe), als Objekt erkenne: als etwas, das ich von außen betrachten, reflektieren und damit auch verändern kann.

New-Work-Unternehmen – insbesondere in ihrer entfalteten (die inneren Dimensionen des Lebens aktiv mit einbeziehenden) Variante – zeichnen sich nicht nur durch anderes Wissen, sondern vor allem durch ein anderes Erleben, Wahrnehmen und Fühlen aus. Eine andere Erfahrung der Welt.

Die Filter, durch die ich die Welt kognitiv verstehe, haben sich verändert. Und ebenso neu ist meine subjektiv gefühlte Erfahrung der Realität. Ich sehe die Welt von einem neuen, entfalteten Plateau – und damit werden mir neue Zusammenhänge und Bedeutungen klar, die ich vorher nicht sehen und fühlen konnte.

Doch der Schritt von einem Rahmen zum anderen, von einem Plateau aufs nächste, ist oft ein schmerzhafter Prozess. Wer lieb gewonnene Strukturen und Glaubenssätze loslässt, wird unweigerlich mit Verlustängsten und Unsicherheit konfrontiert. In den letzten Jahren haben wir viele Menschen in diesem Prozess begleitet und gesehen, wie tiefgreifend das Modell der entfalteten Organisation die Beteiligten beeinflussen und verändern kann. Viele lernen sich selbst neu kennen. Sie gewinnen ein tieferes Verständnis für ihr Innenleben. Alte Gewissheiten lockern sich oder verschwinden ganz. Neue Perspektiven entstehen.

Teams berichten, dass sie zwar immer noch sehr viel Stress haben, diesen aber anders erleben und mit ihm konstruktiv umgehen können. Individuen sehen, wie sie selbst in destruktiven gesellschaftlichen Mustern gefangen sind und brechen aus diesen aus. Viele berichten, dass sich nicht nur ihre Arbeit tiefgreifend verändert hat, sondern auch ihre Partnerschaften und andere Beziehungen. Zugleich haben sie im Rahmen des Transformationsprozesses neue Prinzipien und Instrumente kennengelernt, die sie jetzt in allen Lebensbereichen einsetzen können. So wie der Mitarbeiter eines von Bettina begleiteten Unternehmens, der im Rahmen des Change-Prozesses feststellte, dass er hypersensibel war. Er holte sich therapeutische Unterstützung und fing an, seinen Arbeits- und Lebensalltag entsprechend umzugestalten.

⑦ Missverständnis

New Work, einmal eingeführt, läuft.

Prinzip

Leben bedeutet kontinuierliche Bewegung und Veränderung.

New Work wird diesem Umstand gerecht, indem die Organisation sich bewusst, ganzheitlich und kontinuierlich weiterentwickelt.

Wir kennen eine ganze Reihe von Unternehmen, die eine bestimmte Form von New Work eingeführt haben und überrascht sind, dass sich kein fester Status quo einstellt. Stattdessen müssen sie ständig am Ball bleiben, den aktuellen Status reflektieren und öfters modifizieren. Für uns macht

genau diese Fluidität die Qualität von New Work aus. Wenn wir feste äußere Strukturen und Prozesse durch eine kompetenz- und kommunikationsbasierte Zusammenarbeit ersetzen, dienen uns Reflexion und Adaption zur Qualitätssicherung. Gerade weil New Work auf flexibel sich anpassenden Elementen basiert, ist es geeignet, Komplexität zu navigieren und schnelle, passgenaue Antworten auf aktuelle Herausforderungen zu finden. New Work, einmal eingeführt, ist ein kontinuierlicher Lern- und Entwicklungsprozess.

Alle hier beschriebenen Prinzipien wirken in einer entfalteten Organisation und über sie hinaus im aktuellen Paradigmenwechsel. Wie wir uns ihnen nähern können, sie erlernen und vertiefen, anwenden und adaptieren, werden wir in den folgenden Kapiteln tiefer erforschen.



beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG