

# Reinventing Organizations visuell

Ein illustrierter Leitfaden sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit

Bearbeitet von  
Frederic Laloux, Etienne Appert, Mike Kauschke

1. Auflage 2017. Buch. 171 S. Kartoniert  
ISBN 978 3 8006 5285 3  
Format (B x L): 21,0 x 26,0 cm  
Gewicht: 545 g

[Wirtschaft > Management > Unternehmensorganisation & Entwicklungsstrategien](#)

Zu [Inhaltsverzeichnis](#)

schnell und portofrei erhältlich bei

  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](http://beck-shop.de) ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

# beck-shop.de

## CHBUCHHANDLUNG



Im Gegensatz dazu ist ein Teller Spaghetti ein KOMPLEXES System. Es hat nur ein paar Dutzend Bestandteile, aber wenn Sie an einer Spaghetti ziehen, dann kann selbst der leistungsfähigste Computer der Welt nicht vorhersagen, was geschehen wird.

Unser vorherrschendes mentales Modell für Veränderung geht von der Annahme aus, dass Organisationen *komplizierte* Systeme sind – wie ein Flugzeug. Dieses Modell sagt uns, wenn wir in unserer Analyse genau genug sind, dann können wir die Veränderung für die nächsten zwei oder fünf Jahre planen. Und sobald wir einen klugen Plan haben, benötigen wir nur eine disziplinierte Umsetzung. In Wirklichkeit sind Organisationen fast immer *komplexe* Systeme. Deshalb schlagen so viele Veränderungsvorhaben fehl.

Wie kann man also komplexen Systemen helfen, sich zu transformieren? Denken Sie zunächst genau über Ihren ersten Schritt nach und vielleicht noch über den darauffolgenden zweiten Schritt. Und dann hören Sie achtsam zu, im Geiste von Spüren-und-Antworten. Um bei der Metapher zu bleiben: Wenn wir den Teller Spaghetti entwirren wollen, dann schauen wir ihn uns zunächst von allen Seiten an. Wenn wir dann die Spaghetti gefunden haben, die am vielversprechendsten aussieht, um daran zu ziehen, dann tun wir es ganz vorsichtig. Wenn die Spaghetti nachgibt, ziehen wir weiter. Wenn wir an einen Knoten kommen, dann halten wir inne, schauen noch einmal genau hin und ziehen an einer anderen Spaghetti.

In Wahrheit sind unsere Organisationen so komplex, dass wir trotz aller Klugheit nicht voraussagen können, was geschehen wird,

wenn wir große Veränderungen unternehmen. Neue, unerwartete Möglichkeiten können sich zeigen, die wir nutzen können. Und sicher werden einige Teile des Systems Alarm schlagen, weil etwas aus dem Gleichgewicht kommt. Deshalb können wir mit einer oder zwei Veränderungen beginnen, die momentan am sinnvollsten erscheinen, und hören genau hin, was die nächste Veränderung sein könnte, nach der das System ruft.

Von den Führenden verlangt dies eine neue Haltung – eine Haltung, die Vertrauen und eine starke Entschlossenheit für diesen Weg beinhaltet, sowie die Bereitschaft, offen zu erklären, dass jeder gut durchdachte, im Voraus erstellte Plan zwar tröstend, aber eine Illusion wäre. Und dass Veränderung nie ohne Schmerzen vor sich geht; eine Zeit lang werden die Dinge im Ungleichgewicht und verwirrend sein.

Einige Leute werden darüber nicht erfreut sein und Sie kritisieren. Sie wollen, dass Sie sie vor Schmerzen schützen und hören Ihnen nicht zu, wenn Sie sagen: Das liegt nicht in unserer Hand. Aber seien Sie vorsichtig! Ich habe Führungskräfte erlebt, die diese Einsicht etwas weit getrieben und auf jede Kritik geantwortet haben: „Schmerz gehört nun mal zur Transformation dazu.“ Das ist eine interessante Herausforderung für Führende: für wertvollen Input offen zu sein und gleichzeitig nicht auf unangebrachte Kritik zu reagieren.

# beck-shop.de

## DIE FACHBUCHHANDLUNG

### Wie stark ist die psychologische Eigentümerschaft?

In jeder Organisation, die mit einer Transformation in eine evolutionäre Arbeitsweise beginnt, fragt man sich wahrscheinlich: *Wie schnell oder langsam sollten wir vorangehen? Wie viel Risiko können wir eingehen?* Die Antwort, so habe ich mittlerweile verstanden, hängt an einer entscheidenden Variablen – dem Ausmaß der psychologischen Eigentümerschaft, die die Menschen für ihre Organisation empfinden. Wenn die Kollegen vor der Transformation sehr von ihrer Arbeit und der Organisation überzeugt sind, dann kann man schnell vorangehen und große Risiken eingehen. Inmitten der Transformation, wenn es einige

Verwirrung oder sogar etwas Chaos gibt, dann werden sich die Kollegen zusammenraufen, sich selbst organisieren, um neue Strukturen einzuführen und eine Lösung zu finden.

Wenn die Mitarbeiter andererseits nur wenig emotionale Verbindung zur Organisation und ihrem Sinn haben, wenn die Arbeit eine Last ist, die minimiert werden sollte, ... dann sollten Sie nicht überrascht sein, dass sie bei mehr Freiheit zwar die Freiheit annehmen, aber nicht die Verantwortung. Eine der entscheidenden Fragen, die Sie sich stellen sollten, ist also:



Wie stark ist die psychologische Eigentümerschaft in Ihrer Organisation?

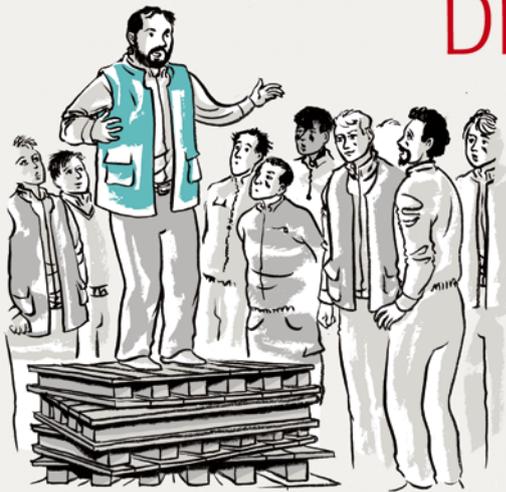


Die Art und Weise wie FAVI, eine herkömmliche, hierarchische Fabrik, die Selbstführung übernommen hat, zeigt dies sehr anschaulich. Kurz nachdem Jean-François Zobrist als neuer Geschäftsführer eingestellt wurde, versuchte er, die Mitglieder seines Leitungsgremiums davon zu überzeugen, Macht an die Maschinenbediener abzugeben, aber sie widersetzten sich dieser Idee immer wieder. Nach neun Monaten Tätigkeit als CEO entschloss er sich, die

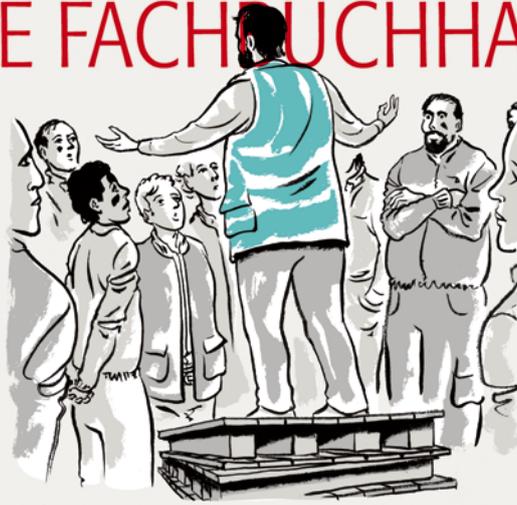
Taktik zu verändern. Es war der letzte Arbeitstag des Jahres, kurz bevor die Fabrik für den Weihnachtsurlaub geschlossen wurde. Die Mitarbeiter reinigten die Fabrik, die Maschinen standen schon still, und Zobrist versammelte alle Mitarbeiter für eine improvisierte Ansprache. Er stellte sich auf einige Paletten und sagte, dass die Art und Weise, wie die Arbeiter im Unternehmen kontrolliert wurden, für ihn unerträglich sei.

# beck-shop.de

## DIE FACHBUCHHANDLUNG



*„Ich bin jetzt neun Monate hier. Neun Monate lang habe ich eure Arbeit beobachtet. Ich habe Arbeiter mit großem Mut gesehen, hervorragende Fachkräfte, die ihre Arbeit lieben, die wir aber daran hindern, gute Arbeit zu leisten. Ich weiß, dass Leute wie ihr kein Zuckerbrot und keine Peitsche brauchen.“*



Zobrist sagte, dass sich ein paar Dinge verändern werden: Keine Stechuhren mehr. Keine Gehaltsminderungen bei Zuspätkommen. Der Vorratsraum wird nicht mehr abgeschlossen. Keine eigene Kantine mehr für die Manager, und so weiter.



Zobrist schloss, indem er hinzufügte: *„Wie werden wir in Zukunft zusammenarbeiten? Um ehrlich zu sein, ich weiß es nicht. Ich bin überzeugt, dass Sie alle es verdienen, dass wir anders zusammenarbeiten, aber ich habe noch keine Alternative. Ich schlage vor, dass wir es zusammen lernen, mit guten Absichten, gesundem Menschenverstand und Wohlwollen.“*<sup>18</sup>

In der Fabrik gab es ein Anreizsystem, bei dem die Arbeiter nach der Anzahl der Werkstücke, die sie pro Stunde bearbeitet hatten, eine Prämie erhielten. Auch dieses System wurde abgeschafft, und Prämien wurden einfach auf das Grundgehalt aufgeschlagen.

Die Manager waren entsetzt und beschwerten sich nach den Ferien lautstark bei Zobrist. Das war das Rezept für eine Katastrophe! Die Produktivität würde in den Keller gehen! Zobrist gibt zu, dass er eine Woche lang jeden Tag die Produktionszahlen prüfte, weil er sich nicht sicher war, was geschehen würde. Es zeigte sich aber, dass sich die Produktivität nicht verringerte, sondern gesteigert wurde! Was war geschehen? Wenn man eine Maschine bedient, so erfuhr Zobrist von den Bedienern, dann gibt es einen optimalen Rhythmus, der den Körper am wenigsten ermüdet. Im alten System mit den stündlichen Zielvorgaben hatten sie immer willentlich etwas langsamer gearbeitet. So hatten sie noch etwas Spielraum, wenn das Management die Zielvorgaben erhöhen sollte. Jahrelang hatten die Bediener im Grunde nach einem Rhythmus gearbeitet, der für sie ermüdender und für das Unternehmen weniger profitabel war!

# beck-shop.de

## DIE FACHTBUCHHANDLUNG

Der Weg, den Zobrist eingeschlagen hat, um die Fabrik zu transformieren, braucht Mut. Ich empfehle Schocktherapie nicht unbedingt als die einzige oder beste Methode für die Transformation. Aber die Geschichte von FAW illustriert das Argument der psychologischen Eigentümerschaft. Seit seiner Ernennung zum CEO war Zobrist jeden Tag durch die Werkstatt gegangen und hatte mit den Arbeitern gesprochen. Neun Monate später wusste Zobrist, dass sie eine starke Verbindung zu ihrem Unternehmen hatten, und er spürte, dass sie ihm vertrauten und ihn respektierten. Nach dem Paukenschlag vor den Weihnachtsferien wollten ihm die Bediener beweisen, dass er ihnen wirklich vertrauen konnte: Sie stellten sich der Herausforderung.

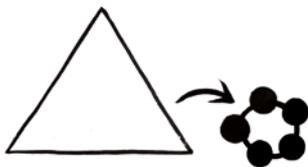
Auch bei AES, dem Energieversorger, der Dutzende herkömmlich geführte Kraftwerke in der ganzen Welt übernommen hat, verstand man die Bedeutung von Vertrauen, bevor man große Veränderungen auf den Weg brachte. Oft war die Belegschaft, die übernommen wurde, kaum motiviert und vertraute den Managern nicht. Nach jeder Übernahme kamen drei oder vier Führungskräfte von AES in Schlüsselpositionen des Kraftwerks, zu denen auch die Leitung des Kraftwerks selbst gehörte. Aber sie führten die Praktiken von AES nicht sofort ein; zuerst wollten sie Vertrauen mit den Menschen in der Organisation entstehen lassen. Oft dauerte es ein Jahr, manchmal auch zwei, bis die Arbeiter merkten, dass sie in ihrem Führungsstil anders waren, und die Arbeiter sorgten sich selbst um die Zukunft des Kraftwerks. Erst dann wurden größere Veränderungen wie der Beratungsprozess eingeführt.

### Viele Möglichkeiten für den Anfang

Es gibt noch eine weitere Frage, die immer wieder gestellt wird: Wo sollen wir anfangen? Gleich mit der ganzen Organisation oder zunächst vielleicht nur mit einem Teil? Ich habe von Organisationen gehört, die verschiedene Möglichkeiten ausprobiert haben, die auf je eigene Weise vielversprechend erscheinen. Diese Beobachtungen können Ihnen auf Ihrem eigenen Weg vielleicht einige Anregungen geben.



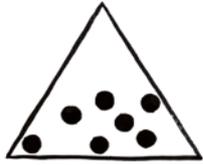
Viele Organisationen haben sich entschlossen, in einer Abteilung neue Methoden zu testen und damit zu experimentieren, um zu lernen und das Engagement zu unterstützen. Dann stellt sich aber die Frage, mit welcher Abteilung man beginnen sollte. Es gibt viele Kriterien, die für die Auswahl des richtigen Kandidaten relevant sein könnten. Meiner Ansicht nach ist das wichtigste Kriterium einfach dieses: Welche Abteilung hat die meiste Energie? Welcher Bereich hat eine Führungskraft, die es kaum erwarten kann, diese neue Arbeitsweise einzuführen?



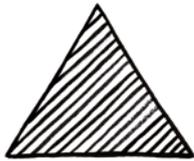
Jos de Blok berät zwei direkte Mitbewerber von Buurtzorg und sie haben sich auf einen klugen Ansatz geeinigt. Statt die bestehenden Organisationen zu transformieren, haben sie daneben eine eigene, von Buurtzorg inspirierte Abteilung geschaffen. Den Pflegekräften wird erlaubt, die Seiten zu wechseln, und die Idee ist, dass diese neue Abteilung wächst, während das alte Model ausstirbt.

# beck-shop.de

## DIE FACHBUCHHANDLUNG



Einige Organisationen haben sich für Experimente im gesamten Unternehmen entschieden. Diesen Ansatz hat zum Beispiel der Geschäftsführer eines globalen Einzelhandelsunternehmens mit 60.000 Mitarbeitern gewählt. Er hat an alle Mitarbeiter eine offene Einladung zu einer Veranstaltung geschickt, die eine Transformation markieren würde. In kürzester Zeit meldeten sich Enthusiasten aus der ganzen Welt an. Bei der Veranstaltung teilte der CEO seine Vision und ermutigte alle Anwesenden, zu experimentieren, gegen einige Regeln zu verstoßen, die bestehenden Arbeitsweisen zu hinterfragen und die Grenzen herauszufordern. Die Hoffnung dabei ist, die Transformation mit vielen parallelen Experimenten zu beginnen und die besten Lösungen, die sich dabei zeigen, allgemein einzuführen.



Ein anderer Ansatz besteht darin, eine bestimmte Praxis mit einem Mal in der gesamten Organisation einzuführen oder zu erneuern, beispielsweise den Beratungsprozess, eine neue Meeting-Praxis, um die Ganzheit zu fördern, oder die Veränderung des Budgeting-Prozesses. Der beste Weg, um etwas in Bewegung zu bringen und eine starke Akzeptanz zu erreichen, besteht scheinbar darin, eine freiwillige Arbeitsgruppe mit der Gestaltung dieser neuen Prozesse zu beauftragen. Oder besser noch, eine große Gruppe von Kollegen, die einen Prozess der kollektiven Intelligenz, wie Open Space oder Appreciative Inquiry, nutzen. Je mehr Leute bei der Gestaltung mitwirken, desto bereitwilliger werden alle die neuen Praktiken anwenden.

Die vier Ansätze, die hier beschrieben wurden, können natürlich auch kombiniert werden. Erinnern Sie sich an den Teller Spaghetti: Wir können die Organisation von allen Seiten betrachten und versuchen zu spüren, was am besten funktioniert. Aber überschätzen wir unsere Fähigkeiten nicht; wir werden keinen perfekten Plan entwerfen können. Es könnte klug sein, eine Reihe verschiedener Ansätze zu prüfen und zu sehen, was sich daraus ergibt. An einigen Orten werden wir unerwartete Energieausbrüche erleben, die das alte System schneller und freudvoller auseinandernehmen, als wir für möglich gehalten hätten. Und andere Experimente werden im Sande verlaufen. Obwohl all dies schwer vorherzusagen ist, können wir zuhören und schnell reagieren, auf den Erfolgen aufbauen und von den Enttäuschungen lernen.

### Der Energie folgen

Wo genau sollten wir beginnen? Es gibt so viele Orte, wo wir starten können, dass einige Organisationen schon allein durch die Frage gelähmt werden. Wir haben uns so sehr daran gewöhnt, dass wir erst alles genau analysieren müssen, bevor wir handeln, dass der erste Schritt sehr schwer sein kann. Hier sind zwei Gedanken, die für Sie vielleicht hilfreich sind. Beide haben mit dem Zuhören zu tun, im Geiste von Spüren-und-Antworten.

Der erste Gedanke besagt, dass die Top-Managerin oder der CEO auf ihre bzw. seine persönliche Inspi-

ration hört. Wonach sehnen Sie sich tief in Ihrem Inneren? Welche Veränderung wäre für Sie zutiefst sinnvoll? Liegt sie eher im Feld der Selbstführung, der Ganzheit oder beim evolutionären Sinn? Wenn Sie sich darüber klar werden, dann könnten einige der ersten Schritte offensichtlich werden. Einige Leser wundern sich vielleicht über diese Betonung des Geschäftsführers, wo es doch in evolutionären Organisationen um die Verteilung von Autorität geht.

Es ist tatsächlich ein tiefgreifendes Paradox des Transformationsprozesses, dem wir immer wieder

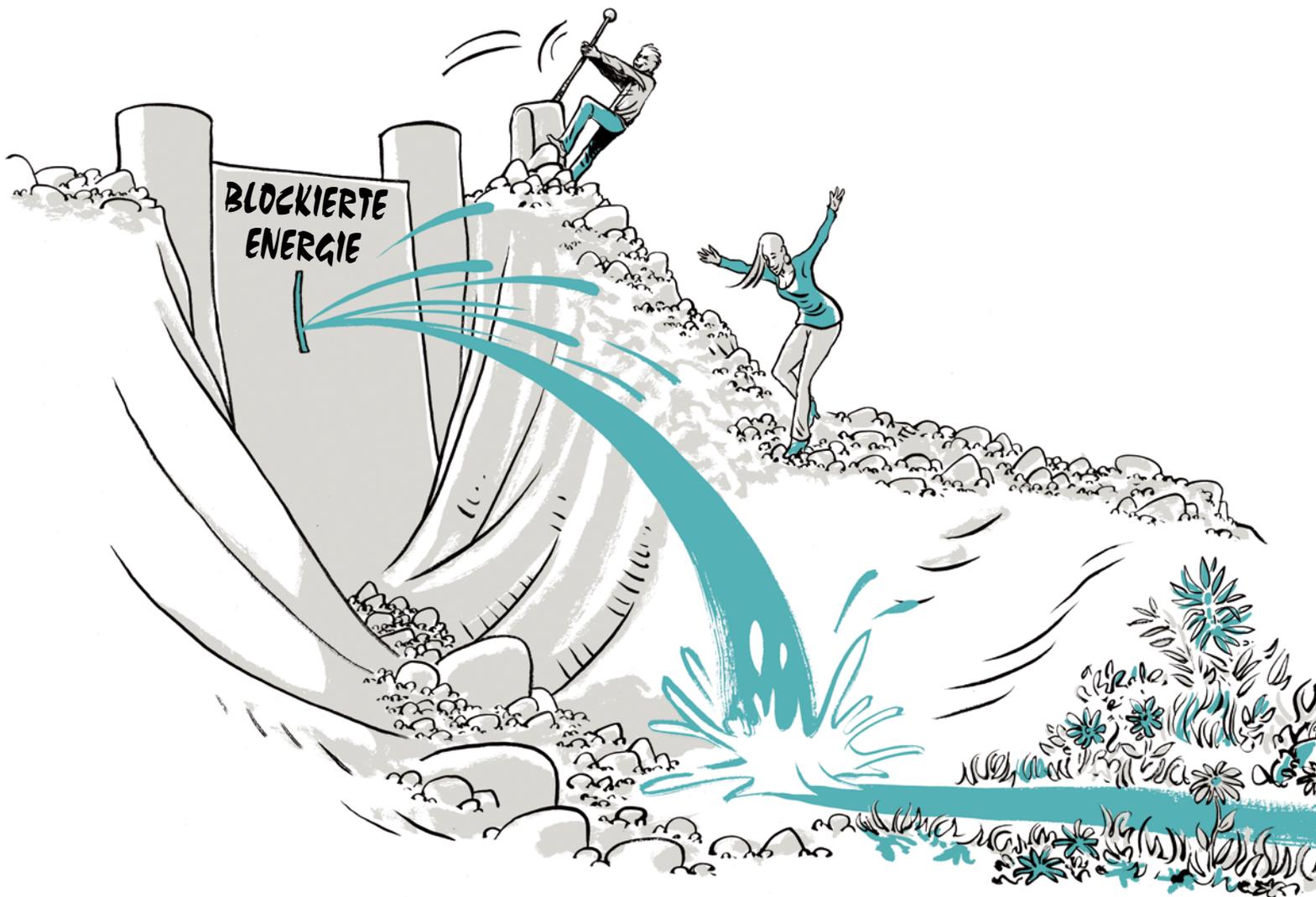
# beck-shop.de

## DIE FACHTBUCHHANDLUNG

begegnen – um uns von den bestehenden Praktiken in einer Pyramide wegzubewegen, braucht es einen entschlossenen und wirkungsvollen Geschäftsführer. Statt also gegen die Macht des Geschäftsführers zu kämpfen, bin ich der Ansicht, dass wir sie willkommen heißen und zum Wohle der Transformation einsetzen sollten.

Parrallel dazu können wir auch auf die Organisation hören. Hier ist die entscheidende Frage: *Für welche Veränderung gibt es die meiste Energie? Wo wird die Energie momentan blockiert oder wartet auf ihre Befreiung?* In einigen Organisationen könnte es

der Prozess der Budgetierung sein, dem keiner mehr traut und der viel Energie vergeudet. Oder es könnte ein mühseliges Verfahren für Genehmigungen sein, das alles verlangsamt. Oder ein Mangel an Sinn und einer größeren Aufgabe. Oder eine zwischenmenschliche Kultur, in der subtile Ängste jeden dazu bringen, sich hinter einer Maske zu verstecken. Was immer es sein mag, dieser Ort könnte der natürliche Ausgangspunkt sein. Folgen Sie einfach dieser Energie, und der Veränderungsprozess könnte automatisch in Gang gesetzt werden, angetrieben von der befreiten Vitalität.



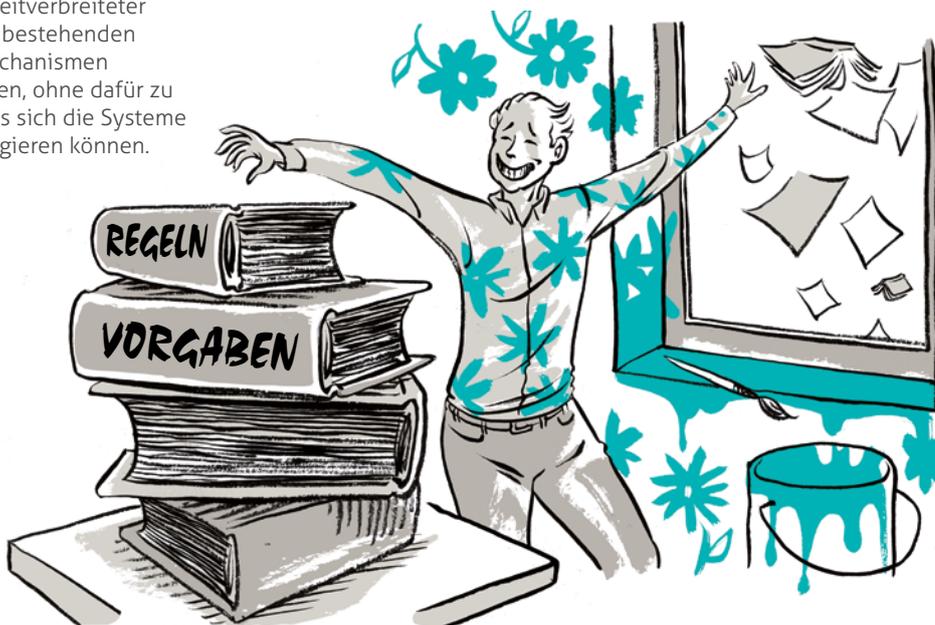
### Die Bedeutung der Selbstkorrektur

Auf dem Weg der Transformation kann man in vielen Organisationen kaum erwarten, all die Kontrollmechanismen loszuwerden, die die Mitarbeiter eingeengt und frustriert haben: das dicke Buch mit Regeln und Abläufen, die Genehmigungen, die von oben eingeholt werden mussten, und so weiter. Aber was geschieht dann? Einige Leute wollen alles auf das Vertrauen setzen. Andere sind nervös aufgrund der Risiken, die mit dem Loslassen dieser Kontrolle einhergehen. Meiner Ansicht nach müssen wir verstehen, dass in evolutionären Organisationen Kontrolle in völlig neuer Weise ausgeübt wird. Lassen Sie uns zunächst ein Missverständnis aus dem Weg räumen: Kontrolle ist nützlich und notwendig. Natürliche Systeme brauchen Kontrolle; unser Körper zum Beispiel muss die Temperatur in bestimmten Grenzen halten, sonst sterben wir! Aber die Natur setzt Kontrolle nicht durch Regelbücher durch, in der Hoffnung, alle möglichen Probleme zu vermeiden. In Organisationen zeigt sich Kontrolle durch die Fähigkeit zur Selbstkorrektur. Das ist eine Idee, die uns kaum vertraut ist – aber wir sollten sie kennen, denn sie ist außerordentlich wirkungsvoll.

Der Versuch, uns im Vorhinein vor Risiken zu schützen, ist fast unmöglich. Wir können zwar Regeln und Prozesse für Genehmigungen hinzufügen, aber wir werden niemals vollkommen sicher sein. Wie könnten wir jemals alles, was schiefgehen kann, vorhersagen? Aber ganz sicher werden wir die Kreativität und Initiative ersticken. Deshalb sollten wir mit Ausnahme der schlimmsten Risiken nicht versuchen, im Vorhinein all das zu vermeiden, was schiefgehen könnte. Stattdessen fragen wir uns lieber: Wie schnell wird ein Problem erkannt werden und wird jemand die Verantwortung übernehmen und es korrigieren?<sup>19</sup>

Betrachten wir ein praktisches Beispiel: die Regelungen für die Reisekosten. In vielen großen Organisationen gibt es eine ganze Reihe von Regeln und Genehmigungen, die festlegen, wer reisen darf, welches Flugticket man kaufen kann und in welchem Hotel man übernachten sollte. Oft würden wir all diese Regelungen gern hinter uns lassen. Aber wenn es gar keine Kontrolle mehr gibt, könnten dann die Kosten nicht, naja, außer Kontrolle geraten?

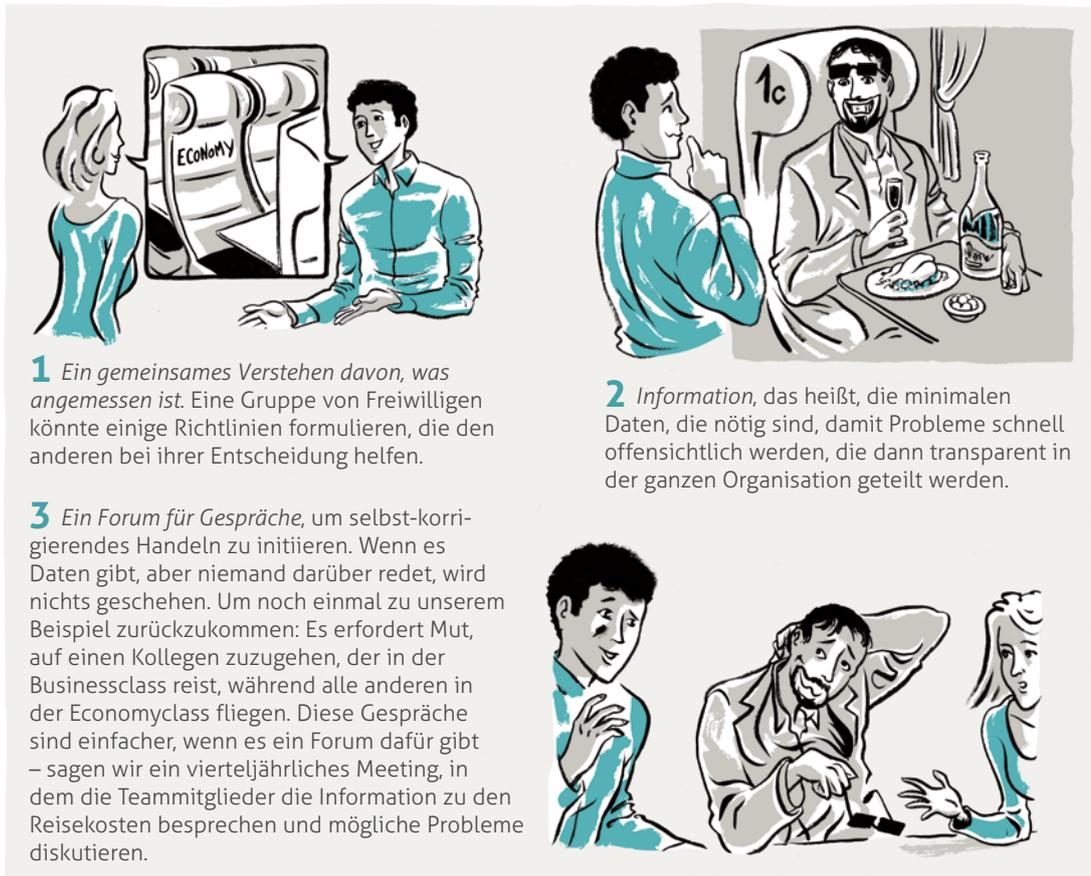
Es ist ein weitverbreiteter Fehler, alle bestehenden Kontrollmechanismen abzuschaffen, ohne dafür zu sorgen, dass sich die Systeme selbst korrigieren können.



# beck-shop.de

## DIE FACHBUCHHANDLUNG

Eine globale Einzelhandelskette entschloss sich, den Mitarbeitern zu vertrauen, ihre Reisen ohne die Genehmigung ihrer Manager zu buchen. Die Vorgesetzten mussten nicht einmal informiert werden. So wollte man ein wirkungsvolles Zeichen setzen, dass sich wirklich etwas verändert. Nach einigen Monaten stellte man fest, dass die Reisekosten erheblich gestiegen waren. Nach einer ausführlicheren Analyse bemerkte man, dass die Steigerung positiv war: Es war nicht so, dass plötzlich alle Businessclass flogen, sondern die Leute begannen mehr Initiativen, was zu mehr Reisen führte. Aber bei diesen Reisen gab es einige, die aussahen, als hätte jemand die neue Regelung ausgenutzt. Vertrauen wird irgendwann ausgenutzt werden, das gehört zum Leben. Die Frage ist nicht: Sollten wir weiter vertrauen oder nicht? Sondern vielmehr: Hat unser System die Fähigkeit, sich schnell selbst zu korrigieren oder nicht? Damit sich ein System selbst korrigieren kann, sind drei Dinge notwendig:



**1** Ein gemeinsames Verstehen davon, was angemessen ist. Eine Gruppe von Freiwilligen könnte einige Richtlinien formulieren, die den anderen bei ihrer Entscheidung helfen.

**3** Ein Forum für Gespräche, um selbst-korrigierendes Handeln zu initiieren. Wenn es Daten gibt, aber niemand darüber redet, wird nichts geschehen. Um noch einmal zu unserem Beispiel zurückzukommen: Es erfordert Mut, auf einen Kollegen zuzugehen, der in der Businessclass reist, während alle anderen in der Economyclass fliegen. Diese Gespräche sind einfacher, wenn es ein Forum dafür gibt – sagen wir ein vierteljährliches Meeting, in dem die Teammitglieder die Information zu den Reisekosten besprechen und mögliche Probleme diskutieren.

**2** Information, das heißt, die minimalen Daten, die nötig sind, damit Probleme schnell offensichtlich werden, die dann transparent in der ganzen Organisation geteilt werden.

Wenn man einen wichtigen Kontrollmechanismus loslässt, sollte man auf diese drei Bedingungen achten, damit sich die Organisation selbst korrigieren kann. Und wenn Sie es vergessen, dann können Sie darauf vertrauen, dass sich irgendwann das System selbst korrigiert ... selbst den eigenen Mangel an Selbstkorrektur! Das ist bei der globalen Einzelhandelskette passiert: Dort wurden Transparenz der Reisekosten und Foren zur Diskussion der Daten eingeführt.