

In den vergangenen beiden Ausgaben des Quarterly haben wir – gewissermaßen aus der Vogelperspektive – auf die aktuellen Entwicklungen geschaut.

Dabei ging es zunächst um die Schnittstelle zwischen Mensch und Technik und in der darauffolgenden Ausgabe um die mögliche Zukunft der Arbeit.

Mit der vorliegenden Ausgabe bleiben wir beim Thema, bewegen uns jedoch wieder eher in Bodennähe.

new work

Neue Formen
der Zusammen-
arbeit und
Führung –
ein Werkstatt-
bericht

Henning Keber



HENNING KEBER

Henning plädiert für einen entspannten Umgang mit dem Thema New Work. In den allermeisten Unternehmen müsse nicht alles, was Führung und Zusammenarbeit bislang ausgemacht habe, über Bord geworfen werden. Vielmehr gälte es, auf einer „wohlwollenden Rüttelstrecke“ zu überprüfen, welche Elemente aus Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft gut und sinnvoll zu kombinieren seien. Die reine Einführung von New-Work-Prozessen oder -Strukturen ohne Veränderungen auf der Haltungs- und Verhaltensebene führe jedoch zu „agilem Theater“. Dabei seien nicht nur Führungskräfte gefordert, ihr Mindset zu hinterfragen, sondern alle, die künftig Verantwortung zu tragen hätten, die bislang der Führung überlassen war.

Nehmen wir einmal an, das Beschriebene bildet wesentliche Aspekte der künftigen Entwicklung ab:

Wie kommt dann all das Neue in die Welt? Worin unterscheidet sich die Veränderung, deren Teil wir gerade sind, von bisherigen Veränderungen – wenn überhaupt? Und wie anfangen?

In unserer Wahrnehmung stellt sich bei der Umstellung auf New Work vieles, aber längst nicht alles, anders dar als in bisher bekannten Change-Projekten. Wie bei tief greifenden Veränderungsprojekten auch, geht es um einen fundamentalen kulturellen Wandel und nicht einfach um eine Veränderung von Prozessen oder einer Organisation.

new work

Neue Formen
der Zusammen-
arbeit und
Führung –
ein Werkstatt-
bericht

Henning Keber

Fokus auf Gegenwärtiges

Die digitale Schwelle bringt eine Menge Auguren, Zukunftsforscher, Evangelisten, Katalysatoren und dergleichen mehr hervor. In Zeiten des Umbruchs scheint es besonders einfach (und geschäftsträchtig) zu sein, Behauptungen über den Fortgang der Welt aufzustellen:

Wenn vieles im Wandel ist, ist eben auch die Zahl der möglichen Zukünfte grenzenlos.

Die ganz großen Bilder der Zukunft von Mensch und Organisation werden nicht selten mit enormer Selbstsicherheit gezeichnet; mit der Überzeugung, dass alles genau so und nicht anders kommen wird. Zu dieser messianischen Grundhaltung gesellen sich bei genauerem Hinsehen gerne ein moralisches Werteflecht („Das demokratische Unternehmen ist das bessere“) und eine normative Gesinnung („Ein agiles Mindset ist die Voraussetzung für Führungskräfte im digitalen Zeitalter“).

Bei aller gebotenen Offenheit gegenüber neuen Formen von Zusammenarbeit und Führung lohnt eine Erinnerung an Niels Bohr. Dieser soll – seinerzeit gefragt nach der Zukunft der Quantenphysik – geantwortet haben:

„Prognosen sind immer schwierig, besonders wenn sie die Zukunft betreffen.“

Wir wollen daher den Ball nicht allzu weit in die Zukunft werfen und in der Gegenwart bleiben, indem wir von dem berichten, was sich aktuell in unserer Arbeit tut. Wir werden prototypisches Handeln und damit einen Zwischenstand beschreiben, wohl wissend, dass all dies bald schon wieder Schnee von gestern sein wird. Lesen Sie diese Ausgabe also als Werkstattbericht, gespeist aus

- unseren Erfahrungen mit unserer eigenen Organisation; seit dem Herbst 2016 arbeiten wir nach einem selbstorganisierenden System aus Rollen, Zirkeln und Initiativen.
- Gesprächen mit Praktikern und Führungskräften, die an der Veränderung hierarchischer Führungslogiken arbeiten.
- laufenden Projekten mit unseren Kunden.

Das Kernprinzip und seine Implikationen

Am Anfang all dieser Projekte stand beziehungsweise steht die Frage: Ermöglicht unsere aktuelle Form der Führung und Zusammenarbeit die aus Kundensicht (!) beste Form der Leistungserbringung? Lautet die Antwort „Nein“, ist es an der Zeit, sich mit dem zentralen Prinzip „agiler“ Organisationskultur vertraut zu machen: der verteilten Autorität. Diese soll dazu führen, dass Entscheidungen so weit wie möglich dort getroffen werden, wo es operativ erforderlich ist.



SELBSTORGANISATION

Dieses Kernprinzip ist konstituierend, alle weiteren Elemente und Strukturen sind darauf ausgerichtet. Sofort wird klar, dass dieses Prinzip gravierende Auswirkungen auf die klassische Führungsarbeit hat.



TRANSPARENZ

Völlige Transparenz darüber, wie Entscheidungen getroffen werden und wer für was verantwortlich ist. Zudem müssen sich die Beteiligten jederzeit ein Bild der wichtigsten Arbeitsstände machen können. Lokale Teams nutzen dafür meist eine Mischung aus analogen (zum Beispiel Kanban-Boards) und digitalen Formen, größere Bereiche oder virtuelle Teams nutzen sowohl bereits im Unternehmen etablierte Plattformen als auch soziale Kollaborationssoftware.



VERTRAUEN

Unternehmen sind von jeher auf ein Mindestmaß an Vertrauen angewiesen. In der neuen Welt wird Kontrolle weitestgehend durch Vertrauen abgelöst. Dieses wird von allen Beteiligten benötigt, und zwar in mehrfacher Hinsicht. Es braucht Vertrauen in sich selbst, um der übernommenen Verantwortung gerecht werden zu können; zugleich Vertrauen in die Kollegen, was bedeutet, ihnen in ihrem Tun eine positive Absicht zu unterstellen. Und drittens das Vertrauen der (Verantwortung abgebenden) Führungskraft in die Selbstorganisationsfähigkeit des Systems und in die vielfältigen Fähigkeiten der Menschen.

Fokus auf Gegenwärtiges

Die digitale Schwelle bringt eine Menge Auguren, Zukunftsforscher, Evangelisten, Katalysatoren und dergleichen mehr hervor. In Zeiten des Umbruchs scheint es besonders einfach (und geschäftsträchtig) zu sein, Behauptungen über den Fortgang der Welt aufzustellen:

Wenn vieles im Wandel ist, ist eben auch die Zahl der möglichen Zukünfte grenzenlos.

Die ganz großen Bilder der Zukunft von Mensch und Organisation werden nicht selten mit enormer Selbstsicherheit gezeichnet; mit der Überzeugung, dass alles genau so und nicht anders kommen wird. Zu dieser messianischen Grundhaltung gesellen sich bei genauerem Hinsehen gerne ein moralisches Werteflecht („Das demokratische Unternehmen ist das bessere“) und eine normative Gesinnung („Ein agiles Mindset ist die Voraussetzung für Führungskräfte im digitalen Zeitalter“).

Hierarchie ist jenes Prinzip, in dem Entscheidungen dort getroffen werden, wo ein einmal definiertes System aus Kompetenzen, Regularien und Zielen dies vorsieht. Echte Entscheidungen sind nun aber riskant und kontingent, könnten also immer auch anders getroffen werden, weshalb es bislang gute Praxis was, mit Zielen zu führen. Diese wirkten entscheidungsleitend, eine Vielzahl von zu treffenden Entscheidungen konnte auf diesem Wege herbeigeführt werden.

In der neuen Welt werden die Ziele aber nicht mehr qua Hierarchie vermittelt, sondern aus der Umwelt; nicht aus einem beliebigen Teil, sondern direkt vom Kunden (bei internen Kunden von Key-Stakeholdern). Und zwar nicht als klassische, messbare Ziele, sondern als übergeordneter Sinn oder Zweck, als Daseinsberechtigung der Organisation. Wir sprechen hier auch von „Purpose“. Damit wächst die Wahrscheinlichkeit, dass nicht nur die konkreten Kundenerwartungen erfüllt, sondern auch Innovationen produziert werden, zum Beispiel in Form von Lösungen, für die der Kunde bislang noch gar kein Bewusstsein hatte.

Kurz zusammengefasst: Entscheidungen werden durch verteilte Autorität und Selbstorganisation dort getroffen, wo sie benötigt werden, Ziele kommen vom (internen und/oder externen) Kunden.

Die wesentlichen Funktionen der klassischen Hierarchie sind damit erfüllt, ihre Legitimation ist beendet. An ihre Stelle treten die Prinzipien der Autonomie und Selbstorganisation.

Hört sich schlüssig und eingängig an? Ist es auch, ist aber alles andere als trivial und bedarf einiger Voraussetzungen. Bislang identifiziert haben wir:



TRANSPARENZ

Völlige Transparenz darüber, wie Entscheidungen getroffen werden und wer für was verantwortlich ist. Zudem müssen sich die Beteiligten jederzeit ein Bild der wichtigsten Arbeitsstände machen können. Lokale Teams nutzen dafür meist eine Mischung aus analogen (zum Beispiel Kanban-Boards) und digitalen Formen, größere Bereiche oder virtuelle Teams nutzen sowohl bereits im Unternehmen etablierte Plattformen als auch soziale Kollaborationssoftware.



VERTRAUEN

Unternehmen sind von jeher auf ein Mindestmaß an Vertrauen angewiesen. In der neuen Welt wird Kontrolle weitestgehend durch Vertrauen abgelöst. Dieses wird von allen Beteiligten benötigt, und zwar in mehrfacher Hinsicht. Es braucht Vertrauen in sich selbst, um der übernommenen Verantwortung gerecht werden zu können; zugleich Vertrauen in die Kollegen, was bedeutet, ihnen in ihrem Tun eine positive Absicht zu unterstellen. Und drittens das Vertrauen der (Verantwortung abgebenden) Führungskraft in die Selbstorganisationsfähigkeit des Systems und in die vielfältigen Fähigkeiten der Menschen.

Es gibt nicht den einen Weg und nicht die eine Form des New Work.



ITERATIONEN

Die Prinzipien der bewussten Ignoranz und der Iteration ersetzen Planung und Steuerung auf ein einmal festgelegtes Ziel hin. Neue Produkte, neue Geschäftsmodelle, veränderte Abläufe, andere Formen der Zusammenarbeit – geplant, durchgeführt und überprüft wird in kurzen Iterationsschleifen, dann mittels Feedback angepasst, worauf der nächste Schritt erfolgt. Wo es keine Businesspläne, keine heruntergebrochenen Ziele, keine weitreichenden Strategien mehr gibt, sorgen der Blick auf den Kunden und Sensibilität für Entwicklungen „da draußen“ für die nötige Orientierung darüber, was und wie etwas getan werden soll. Während eine bewusste, abgestimmte Ignoranz Klarheit darüber erzeugt, was nicht gemacht wird.

Maßgeblich für Entscheidungen dieser Art ist der Sinn und Zweck der Organisation. Der bisherigen Entscheidungslogik liegt das Muster „Beobachte (z.B. einen Trend) – analysiere (z.B. Benchmarks) – reagiere (z.B. pro oder kontra Investition)“ zugrunde.

Die neue Logik hingegen folgt dem Prinzip „Probiere es aus – beobachte die Auswirkungen – reagiere (mit Anpassung)“.

In der Praxis zeigt sich, dass gerade dieses Umschalten von einer mittel- bis langfristigen Ausrichtung auf eine kurz- bis maximal mittelfristige Steuerung für viele nur schwer auszuhalten ist. Es stellt die über viele Jahre erlernten und erfolgreichen Muster auf den Kopf und rüttelt massiv an der Identität der Menschen, vor allem an der von Führungskräften.



MUT

Wer bis hierhin gelesen hat, ahnt wohl, wie tief die Veränderungen gehen, die die neuen Formen von Führung und Zusammenarbeit mit sich bringen. Sie erschüttern Mensch wie Organisation in ihren Grundfesten. Es braucht daher Mut und – wie bereits angesprochen – Vertrauen, um in eine derartige Zukunft aufzubrechen.

Ist der Anfang erst mal gemacht, sollten die so arbeitenden Bereiche geschützt werden vor Zugriffen von außen.

Hier sind die Initiatoren und Promotoren gefragt. Ihr Mut ist essenziell, denn nicht selten werden diese „Experimente“ argwöhnisch beobachtet. Dabei sind die neuen Organisationsformen zu Beginn extrem fragile Gebilde, die ohne Schutz schnell wieder in sich zusammenfallen. Hier zeigt sich die konservative, beharrende Kraft der Unternehmenskultur.

Wirkräume auf solidem Boden

Alleine diese Voraussetzungen stellen enorme Herausforderungen dar. Unseres Erachtens ist es wichtig, sich darüber im Klaren zu sein. Dann kann auf solidem Boden Neues gedeihen. Wir erleben hier in letzter Zeit wiederholt Unverhofftes und Erstaunliches. Es entstehen „Wirkräume“ (so hat es eine ehemalige Führungskraft beschrieben), in denen Teams anfangen, sich auf der Grundlage und unter Nutzung der genannten Prinzipien und Elemente ihre eigene Struktur und Form zu geben. Das ist eine weitere Erkenntnis:

Es gibt nicht den einen Weg und nicht die eine Form des New Work.

Es gibt nicht den einen Weg und nicht die eine Form des New Work.

So kennen wir beispielsweise kein einziges Unternehmen, keinen Bereich, der Holocracy oder ein anderes „vorgedachtes“ Betriebssystem in seiner Reinform umsetzt. Selbstorganisation und Autonomie bringen naturgemäß eine Vielzahl von Formen und Strukturen hervor. Auch haben wir noch keinen klassischen Rollout erlebt. Rollouts und neue Formen der Zusammenarbeit und Führung widersprechen sich in ihrer Substanz und in der Haltung, die sie jeweils von den Beteiligten fordern.

Was wir beobachten, ist vielmehr ein inselartiges, „grassroot-artiges“ Wachsen solcher Wirkräume innerhalb von und an den Grenzen von Organisationen.

Besonders interessant sind dabei die Übergangsformen. Bereiche, Teams, Projekte, Abteilungen, die sich aufgemacht haben in Richtung des Neuen: mutig, iterativ, mal zögerlich, dann wieder mit dem Versuch eines großen Wurfes, wieder zurückfallend in alte Erfolgsmuster, dann wieder zuhörend, wach, frisch, zweifelnd, stolz.

Zugleich zeigen unsere Erfahrungen und Gespräche, dass ein aus der „alten Zeit des Change-Managements“ bekanntes Prinzip nach wie vor Gültigkeit besitzt:

Je größer der Input an Ressourcen, Aufmerksamkeit, Kommunikation, desto höher der Outcome.

Trauen Sie dabei niemals einfachen Versprechen. Die Umstellung ist alles andere als leicht. Doch die (Zwischen-) Ergebnisse sind ermutigend. Exemplarisch hier das Zitat einer Führungskraft: „Bis zur Umstellung hielten wir uns für ein wirklich gutes Führungsteam, effizient, effektiv, mit guter Beziehungsebene. Erst nach der Umstellung haben wir erkannt, was wir wirklich gemeinsam leisten können, beflügelt und getragen von einem Gefühl des Vertrauens, des Zutrauens und der Verbundenheit.“

Einmal im Quartal berichten wir hier über Themen aus Unternehmen, Wirtschaft und Gesellschaft, die wir in unserer Beratungsarbeit als relevant erleben. Dies sind Themen, die dazu geeignet sind, Zusammenhänge begreifbar zu machen; die sich zugleich jedoch dem einfachen Zugriff entziehen und daher unserer Erfahrung nach einer tieferen Auseinandersetzung bedürfen. Nicht zuletzt sagt die Art und Weise, wie wir die Themen aufbereiten, viel über unser Selbstverständnis als neugierige, absichtsarme, auf Wirksamkeit bedachte Berater aus.

Es gibt nicht den einen Weg und nicht die eine Form des New Work.

So kennen wir beispielsweise kein einziges Unternehmen, keinen Bereich, der Holocracy oder ein anderes „vorgedachtes“ Betriebssystem in seiner Reinform umsetzt. Selbstorganisation und Autonomie bringen naturgemäß eine Vielzahl von Formen und Strukturen hervor. Auch haben wir noch keinen klassischen Rollout erlebt. Rollouts und neue Formen der Zusammenarbeit und Führung widersprechen sich in ihrer Substanz und in der Haltung, die sie jeweils von den Beteiligten fordern.

Was wir beobachten, ist vielmehr ein inselartiges, „grassroot-artiges“ Wachsen solcher Wirkräume innerhalb von und an den Grenzen von Organisationen.

Besonders interessant sind dabei die Übergangsformen. Bereiche, Teams, Projekte, Abteilungen, die sich aufgemacht haben in Richtung des Neuen: mutig, iterativ, mal zögerlich, dann wieder mit dem Versuch eines großen Wurfes, wieder zurückfallend in alte Erfolgsmuster, dann wieder zuhörend, wach, frisch, zweifelnd, stolz.

Weiterführende Informationen finden Sie auf unserer Website

www.process-one.de

Lesen Sie auch unsere aktuellen Zusammenfassungen zu den Themen Leadership und Management unter

www.leadership-development.de

Process One Consulting GmbH
Marienstraße 22
36039 Fulda

Telefon 0661 29 18 211
info@process-one.de
www.process-one.de