

Das Team ist der Boss

Erfolg durch Selbstorganisation

gewidmet:

Marshall B. Rosenberg
und den mutigen Pionieren
eines neuen Miteinanders

Gedern Sie bitte meinen Text beim Lesen nach Ihrem Belieben,
bis Sie das Ergebnis rundum befriedigt.

Das Team ist der Boss

Erfolg durch
Selbstorganisation

Gabriel Fritsch
Mannheim 2023

© 2023 Gabriel Fritsch

Website: <https://gfk-plus.net>

Verlagslabel: Care-Verlag

Druck und Distribution im Auftrag des Autors:



tredition

tredition GmbH, Heinz-Beusen-Stieg 5, 22926 Ahrensburg, Germany

Das Werk, einschließlich seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Für die Inhalte ist der Autor verantwortlich. Jede Verwertung ist ohne seine Zustimmung unzulässig. Die Publikation und Verbreitung erfolgen im Auftrag des Autors, zu erreichen unter: Gabriel Fritsch, Seckenheimer Str. 19, 68165 Mannheim, Germany. Textrechte, Umschlagsgestaltung und Rechte an eigenen Bildern/Grafiken: Gabriel Fritsch / Mannheim und Michaela Fritsch / Wien

Inhalt

Vorwort von Wolfram Müller	7
Selbstorganisation als Lösung	8
Ein Team organisiert sich selbst	11
Die drei Ebenen der Projektorganisation	16
Systeme und Menschen in Systemen	33
Die 6 Hürden für das Team als Boss	57
1. Hürde: Die Teamkultur	60
1.a) Das Kulturstufenmodell	61
1.b) Die 3 Steuerungszentren Bauch – Kopf – Herz	65
1.c) Wie gelingt der Kulturwandel im Team / Unternehmen?	67
2. Gefühle und Selbstorganisation	70
2.a) Der Unterschied: Impulsivität, Gefühle, Gespür	95
2.b) Gefühls- und Bedürfnislisten	97
2.c) Klassische Gewaltfreie Kommunikation (GFK)	98
2.d) Der GFK-Zauberkreis	101
2.e) Notfall-Emo-Step® - Umgang mit schwierigen Emotionen	102
3. Konflikte in der Projektorganisation	106
3.a) Gefühls- und Bedürfnislisten	116
3.b) Der GFK-Zauberkreis	126
3.c) Eine Entscheidung forcieren	127
3.d) Professionelle Hilfe anfordern	128
4. Die geeignete Methode	131
4.a) Die Checkliste	134
4.b) Der Vier-Schritte-Kreis – das Herz von GFK-plus	137
4.c) Arbeiten mit Utopien und Visionen	163
4.d) Einwände, Ärgernisse, No-Gos und Must-Haves	169

5. Ein passendes Tool-Set.....	175
5.a) Das GFK-plus Kartenset.....	176
5.b) Die Schmerzpunkte.....	214
5.c) Entscheidungen konsensieren	216
5.d) Die Bedarfslisten.....	225
5.e) Tools für Utopien und Visionen	232
5.f) Download Tool-Depot für freies Arbeitsmaterial	236
6. Integrales Management	240
6.a) Die Prinzipien des Integralen Managements.....	243
6.b) StrategieMaps.....	248
6.c) Die GFK-plus Matrix - das Steuerungsbord des Teams	250
6.d) Der Sachdiskurs	259
Der Autor und Entwickler	274
Danksagung.....	276
Anhang 1: Bedarfsliste GFK-plus	277
Anhang 2: Teambarometer	281
Anhang 3: Kulturentwicklung in Bezug auf Haben und Sein.....	282
Anhang 3: Vom ICH zum DU zum WIR in der Kulturentwicklung.....	283

Vorwort von Wolfram Müller

Es ist mir eine große Freude, das Vorwort für "Das Team ist der Boss!" zu schreiben, ein Buch, das einen außergewöhnlichen Beitrag zur Welt der Organisationsentwicklung leistet. Als begeisterter Anwender der Gewaltfreien Kommunikation (GFK) nach Rosenberg, sowohl im privaten als auch im beruflichen Kontext, habe ich stets die transformative Kraft dieser Methodik erlebt. Dieses Buch stellt eine bahnbrechende Integration der GFK in die Organisationsentwicklung dar und zeigt, wie man auf dieser Basis moderne, lebendige Organisationen erschaffen kann.

Als Projektmanager, der sowohl in agilen als auch in klassischen Umgebungen tätig ist, finde ich die Einbeziehung modernster Projektmanagementansätze, insbesondere des Critical Chain Project Management (CCPM), besonders bereichernd. Die Integration der Selbstorganisation als zentrales Konzept ist faszinierend und weit entfernt von oberflächlichen Teamdynamiken. Es geht vielmehr darum, wie Selbstorganisation genutzt werden kann, um eine neue Form der Zusammenarbeit auf Augenhöhe zu ermöglichen.

Das Buch präsentiert sich als ein Füllhorn von Konzepten, Ideen und Werkzeugen, die in dieser Form und Kombination einzigartig sind. Besonders beeindruckend ist die Aufbereitung dieser Inhalte in einem schrittweisen Vorgehen, das sich an sechs zentralen Hindernissen orientiert. Jeder Schritt wird durch präzise Handreichungen unterstützt, die auf die jeweiligen Herausforderungen fokussieren.

Insgesamt ist "Das Team ist der Boss!" ein wahrhaft umfassendes Werk, das eine Fülle von Ideen nicht nur vorstellt, sondern sie fundiert in einen stimmigen Gesamtzusammenhang bringt. Dieses Buch ist nicht nur eine Lektüre, sondern ein Wegweiser für alle, die moderne Organisationsformen auf Basis von Respekt, Verständigung und gemeinsamer Entwicklung anstreben.

Wolfram Müller, Nov. 2023

Gründer von DolphinUniverse (erste Community für selbstorganisierte Changes auf Basis der Theory of Constraints), <https://dolphinuniverse.team>

Selbstorganisation als Lösung

Erfolgreiche Zusammenarbeit ist seit jeher die Grundlage aller menschlichen Zivilisationen. Sie führt zu Wachstum von Unternehmen, Institutionen und Staaten. Wachstum bedeutet, dass sich ein System einerseits im Rahmen seiner Möglichkeiten ausdehnt und sich andererseits innerhalb seiner Ausdehnung immer feiner ausgestaltet. Denken wir nur daran, wie Computer, Smartphones und das Internet aufkamen und dann in kurzer Zeit die Welt eroberten und schließlich sogar einen eigenen virtuellen Kosmos innerhalb unserer Welt bilden konnten. Wie sehr hat das wiederum Partnerschaften, Haushalte, Schulen, Unternehmen und die Politik verändert? Wie haben sich im Zuge dessen unsere Gewohnheiten und Ansprüche gewandelt? Ja sogar unsere Weltwahrnehmung und unser Weltverständnis sind anders geworden. Wie transformiert das, was aus unserer Zusammenarbeit hervorgegangen ist, unweigerlich unsere weitere Zusammenarbeit?

Menschen schreiten gemeinsam voran und mit ihrem Fortschritt verändert sich unweigerlich auch die Art ihrer Gemeinschaften. Das geschieht mit wachsender Geschwindigkeit. Jeder Fortschritt fordert Teams und Unternehmen heraus, mithalten zu können. Bei einer ansteigenden Komplexität von Aufgaben, Strukturen und Regelwerken müssen wir uns laufend besser organisieren, um unser produktives Zusammenspiel noch managen zu können. Gelingt uns das, folgt daraus weiteres Wachstum, das dann alles noch komplexer werden lässt. Sobald wir ab einem Punkt überfordert sind, schleicht sich eine Degeneration ein, die letztlich zum Kollaps führen muss. Das Fazit ist einfach zu ziehen: Wir befinden uns in einer *Komplexitätsfalle*. Der Fortschritt, mit dem wir nicht mithalten können, bedeutet das Ende unseres Teams, unseres Unternehmens oder sogar das Ende einer ganzen Zivilisation.

Auf diesem Weges werden wir bestimmte Hürden zu bewältigen haben und auf jeden Fall werden wir an zwei entscheidende Schwellen geraten. An ihnen muss sich die Art, wie wir uns organisieren, nicht nur optimieren, sondern sogar völlig transformieren. Gelingt uns das nicht, scheitern wir an der Komplexität unserer Systeme, Projekte und Aufgaben, die sich aus dem fortschreitenden Wachstum unweigerlich ergibt.

Die erste dieser Schwellen haben wir bereits vielerorts ausreichend erfolgreich bewältigt, indem wir uns von der dominanten Führung von Teams und Institutionen verabschiedet haben. Wir erkannten, dass ein Team keine Höchstleistungen erbringt, wenn Willkür und Unterdrückung herrschen. Ein selbstherrlicher Chef oder eine zentrale Schaltstelle der Machtausübung ist für die kluge Organisation von Projekten einfach schädlich, vor allem wenn es dabei primär darum geht, Herrschaft um ihrer selbst willen auszuleben. Eine dominante Teamkultur wirkt sich speziell in der

Wissensarbeit und bei kreativen Herausforderungen völlig verheerend aus. Schulen mit dominantem Unterricht sind zwar oft besser als gar keine Bildung, doch der psychischen Gesundheit und der Teamfähigkeit abträglich. Mit Dominanz werden Wesen dressiert und nicht gebildet. Sie werden gewaltsam einem Kollektiv von Untertanen angepasst und nicht in den feineren sozialen Fähigkeiten trainiert. Die Zeiten, in denen der dominante Stil angesagt war, sind weitgehend vorbei, weil wir als Menschen aus ihm herausgewachsen sind. So lange ist das allerdings noch nicht her und natürlich gibt es auch noch einige Nachzügler.

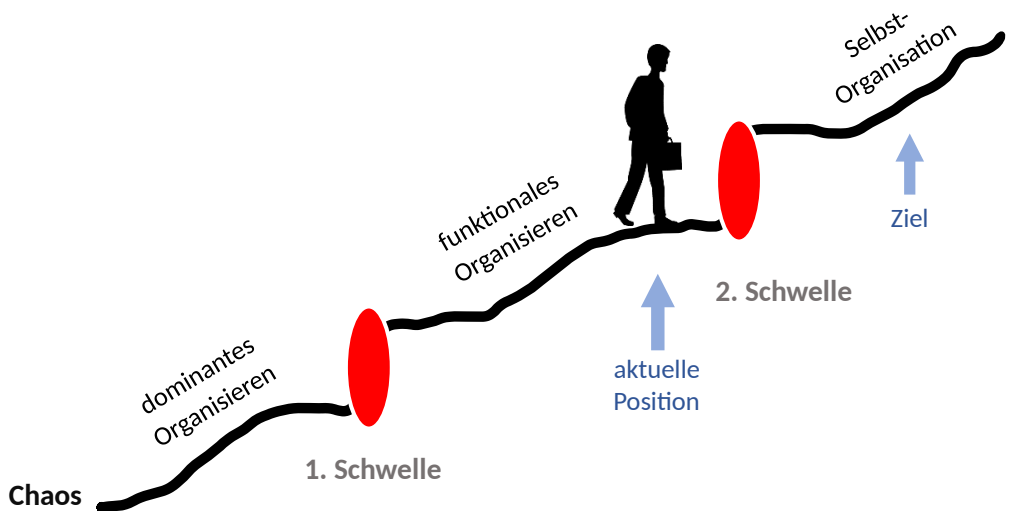


Abb. 1: Die zwei Schwellen auf dem Weg zum produktiveren Miteinander

Heute stehen wir bereits vor der zweiten Schwelle und diese fordert uns noch einmal anders heraus. Die Komplexität vieler Projekte überfordert unsere pyramidenartigen Entscheidungsstrukturen. Zentrale Führung wird dadurch zum Flaschenhals des Unternehmens. Dezentralisieren wir in Antwort darauf die Projektführung immer weiter, sprechen wir ab einem gewissen Punkt von Selbstorganisation: Die Teams werden zum Boss der Projekte. Eine Umgestaltung der Zusammenarbeit, bei der das Team zum Chef wird, verlangt allerdings auch von den Teammitgliedern, dass sie ihr eigener Boss und nicht Untertan sind. Echte Selbstorganisation basiert auf der Vernetzung selbständiger Menschen. Natürlich braucht das mehr als nur Eigenständigkeit und den Willen, gemeinsam zu arbeiten. Eine klare Methodik und gute Tools sind in der Praxis unverzichtbar. Dieses Buch soll selbstbewussten und selbstbestimmten Menschen helfen, im Team diese zweite Schwelle zu bewältigen.

- Es soll Menschen Mut machen, gute eigene Wege in der Teamarbeit zu gehen.
- Es soll Teams dabei unterstützen, ihre Projekte auch ohne eine vorgesetzte Führungskraft sinnvoll zu steuern und effizient umzusetzen.
- Es soll Unternehmer*innen zeigen, wie sie Führung als gemeinsame Aufgabe ansehen und projektweise dezentralisieren können.
- Es soll einer Gesellschaft Vertrauen in eine selbstgestaltete Zukunft geben.

Betriebe und Projekte müssen nicht in der Komplexitätsfalle landen und von einem ausufernden und trotzdem immer ineffizienteren Management langsam erdrückt werden, wie von einer Riesenschlange.

Wie überwindet man diese zweite Schwelle?

Auf eurem Weg zum Team als Boss sind folgende Aufgaben zu bewältigen:

- a. Ihr braucht ein ausreichendes Grundverständnis von echter Selbstorganisation und solltet wissen, was das für euch bedeutet.
- b. Ihr braucht einen methodischen Ansatz, um euch im Team verlässlich selbst zu organisieren.
- c. Ihr braucht eine Idee, wie ihr diesen Ansatz möglichst einfach und stressfrei integrieren könnt.

Auf diese Reise wollen wir uns begeben und wir wollen den Bogen von der allgemeinen Theorie bis hin zur konkreten Praxis spannen. Wir wollen das Team mit seinem Projekt als organisches System verstehen. Um dies zu erreichen, werde ich die Aufmerksamkeit auf sechs Hürden lenken, die jedes Team überwinden muss, um sich wirklich selbst organisieren zu können und gebe euch für diesen Weg auch einige gute Tools an die Hand.

Wir beginnen mit den theoretischen Grundlagen echter Selbstorganisation, denn wir brauchen ein ausreichendes Verständnis, um was es dabei geht. Begreifen wir das, dann wird uns auch klar, dass uns ein neues Miteinander auch ein anderes Selbstgefühl und Selbstverständnis vermitteln wird. Bereiten wir uns also darauf vor, neue Wege auf neue Art zu gehen.

Ein Team organisiert sich selbst

Mit „Das Team ist der Boss“ sollen vier wesentliche Ziele erreicht werden:

- 1) Projekte und Unternehmen sollen aus der Komplexitätsfalle geführt werden.
- 2) Die Zusammenarbeit soll sich für alle Beteiligten sinnvoll und lebensdienlich gestalten.
- 3) Statt Teams zu führen, sollen die Projekte im Team geführt und zwischen den Teams gemanagt werden.
- 4) Durch die Vernetzung der individuellen Fähigkeiten und Ressourcen aller Teammitglieder soll ein inspiratives, proaktives und kreatives Potenzialfeld entstehen. Man setzt also weniger auf die Summe der Fähigkeiten einzelner Teammitglieder, sondern auf das aktivierte Team als Ganzes.

Das erfordert einen neuen Ansatz im Management. Herkömmlich ist meist der Chef der primär Bestimmende. Der zentrale Charakter von Führung setzt sich über die Ebenen des Unternehmens fort, indem für alle Bereiche Führungskräfte eingesetzt werden. Diese führen nach den Angaben, die sie von den jeweils oberen Ebenen erhalten. Die praktische Umsetzung der Projekte übernehmen die geführten Teams und Mitarbeiter. Das heißt im übertragenen Sinne: Der Architekt arbeitet nicht mit auf der Baustelle und die Arbeiter, die dort Ziegel um Ziegel aufeinander-

setzen, haben keinen Anteil an der Planung der Architektur. Die Vorteile dieser Trennung liegen auf der Hand: Alle Beteiligten können so entsprechend ihrer Ausbildung und ihrer Fähigkeiten in genau definierten Zuständigkeitsbereichen wirken. Der Chef und die wenigen anleitenden Personen werden sich schnell einig und können ihre Beschlüsse in klaren Anweisungen vermitteln. Damit sind auch die Verantwortlichkeiten recht eindeutig, was bei Misserfolgen die Fehler- und Schuld-

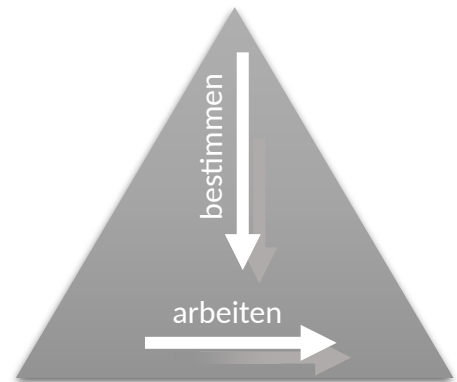


Abb. 2: Eine Trennung zwischen Entscheiden und Realisieren ist nicht immer glücklich.

suche erleichtert. Auf diese Weise bildet sich eine Top-Down-Organisationsstruktur mit Ebenen, und organisatorischen Zentren aus. Diese kann man sich als isolierte Entscheidungssilos vorstellen. Die Dominanz geht nun weniger von einzelnen Personen und deren Willkür aus als vielmehr von einer funktionalen Struktur mit all ihren Regeln und Festsetzungen.

Menschen verhalten sich in funktionalen Systemen oft unnatürlich und seltsam befangen, wozu sie außerhalb dieser sehr zweckorientierten Strukturen weit weniger neigen. Der natürliche Fluss von Kommunikation und Interaktion verfängt sich im funktionalen Geflecht der Unternehmen und Institutionen. Potenziell liebevolle Menschen reduzieren sich zu netten, pflegeleichten und immer regelkonformen Mitarbeitenden mit doppeltem Boden. Was für ein Mensch verbirgt sich hinter der maskierenden Erscheinung als Mitarbeiter oder Chef?

Geht eine Gesellschaft diesen Weg konsequent weiter, findet sich am Ende jeder Mensch in seinem eigenen privaten Entscheidungssilo wieder – allein in seiner Wohnung, in seinen virtuellen Räumen und in seinen Träumen von einem besseren Leben. Alle tarnen sie das jedoch recht gut nach außen hin. Eine professionelle Maske wird zur zweiten Haut. Mit den vielen unglücklichen Einzelpersonen ist sich eine funktionale Schicksalsgemeinschaft am Ende ihr eigenes Schicksal.

Könnten die Verantwortlichkeiten in einem Projekt nicht auch ganz anders und viel natürlicher geregelt werden? Könnten sich die Potenziale der Mitarbeitenden nicht selbstorganisiert verteilen und bündeln? Könnte nicht das ganze Team erfolgreich Boss sein?

In komplexeren Projekten, in welchen es vielseitige und zeitnahe Informationen, Lösungsvorschläge und Entscheidungen braucht, haben Hierarchien und Entscheidungssilos massive Nachteile, die wegfallen, wenn wir Projekte vernetzt auf Augenhöhe organisieren. Gerade in Entwicklungsteams, Startups und anderen kreativen Arbeitsumgebungen, in denen die Aufgabestellung eine allseitige Sensitivität und Entscheidungskompetenz erfordert, werden starre Regelungen, lange Wege, feste Rollenverteilungen, Statusdenken, Machtgefälle etc. zum Sand im Getriebe. Es frustriert alle Beteiligten, wenn immer größere Hürden überwunden werden müssen, um souverän am Erfolg mitzuwirken. Selbstbestimmte Mitarbeiter wollen außerdem lieber mit anderen arbeiten als unter ihnen.

Es scheint eine natürliche Bewusstseinsevolution zu geben. Wir erkennen, dass Menschen heute zunehmend mit Aversion reagieren, wenn sie hierarchisch geführt und rein funktional eingebunden werden. Das beginnt schon bei den Kindern, die stärker beteiligt sein wollen und mehr entscheiden möchten. Eine dominante oder rein funktionale Schulbildung führt dazu, dass sie zurückweichen und abschalten. Dieses

Verhalten tragen sie in ihr späteres Berufsleben hinein. Einige andere streben danach, selbst zum Chef einer hierarchischen Institution zu werden. Damit lösen sie ihr eigenes Problem der fehlenden Eigenständigkeit systemkonform, jedoch auf Kosten anderer und ihrer wirklichen Träume.

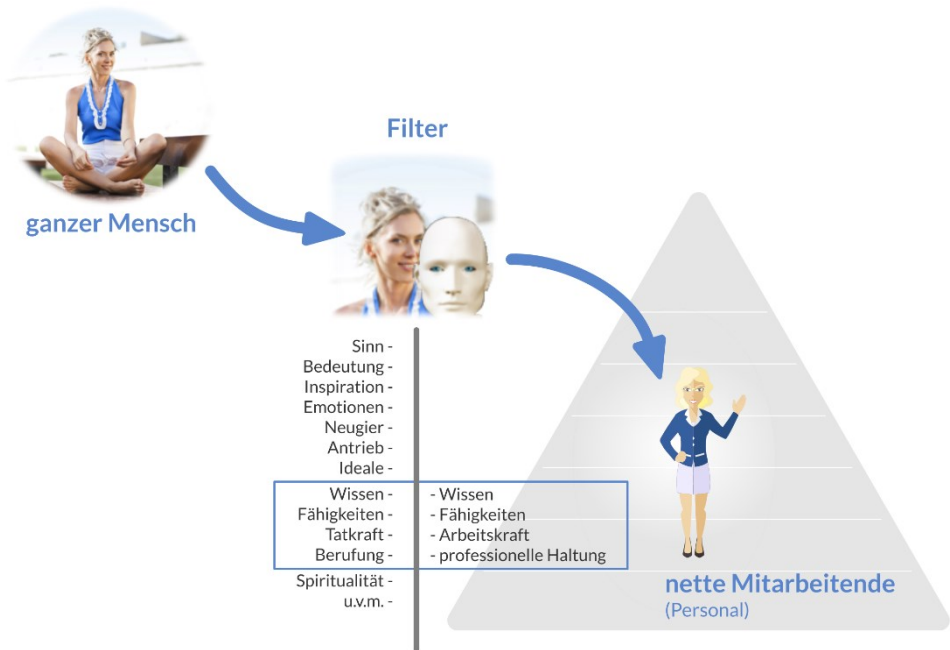


Abb. 3: Funktionale Strukturen regen die Reduktion vom Menschen zum Mitarbeitenden an. Der Mitarbeitende ist die formale Repräsentanz des Menschen, sein *Avatar* sozusagen. Dazu kommen noch eventuell Titel, Nummer, Position, Funktion und die zu spielende Rolle. Was ist der Preis dafür und wer zahlt ihn?

Würden wir den jungen Menschen in der Schule die Möglichkeit geben, sich zu Expert*innen des vernetzten Gestaltens heranzubilden, dann bräuchte es dieses Buch nicht. Jedes Team wäre dann bereits der Boss seiner Projekte. So erkennen wir vor allem bei der Jugend immer weniger Bereitschaft, ihre Bedürfnisse den Erfordernissen beruflicher Angelegenheiten unterzuordnen¹. Wenn wir das nicht einfach nur wieder als Generationenproblem² verstehen wollen und damit eigentlich fast kapitulieren würden, sind wir schnell geneigt, das als Defizit einzelner Jugendlicher anzusehen. Wir

¹ Stichwort: *Quiet Quitting*: Nur die für das eigene Fortbestehen nötige Zeit zu arbeiten und sich ansonsten unverfügbar zu machen.

² Stichwort: *Generation Z*

diagnostizieren bei ihnen diverse psychologischen Schwächen. Gängige Lösungsvorschläge gehen in Richtung Medikamente, Psychiater und Psychologen. Doch mit einer neuen Art der Team- und Projektgestaltung hätten wir dieses Problem vielleicht gar nicht. Es könnte sogar so weit gehen, dass die unbewusste Weigerung vieler Menschen nur darauf hindeutet, dass es Zeit für ein neues Miteinander ist. Sollte es sich tatsächlich nicht um persönliche Probleme, sondern um systemische Mängel handeln, wäre auch die Lösung auch nicht beim Individuum zu suchen, denn ein Problem kann immer nur dort gelöst werden, wo es sich befindet und nicht woanders.³

Neue Zeiten erfordern neue Sichtweisen und Methoden. Komplexere Aufgaben in einer immer komplexeren Umgebung brauchen komplexitätsfähige Strategien des Miteinanders, die den Menschen angenehm sind. (Das erinnert mich an die Frage: *Warum haben die alten Ägypter Pyramiden gebaut?* Antwort: *Weil es ihnen leicht fiel.*) In der Theorie hat man das längst erkannt und spricht heute schon so viel von Agilität, Lean und New Work, dass solche Begriffe, kaum sind sie neu entstanden, schon als Buzzwords (überstrapazierte Schlagwörter) gelten. Hierarchien werden verflacht und immer neue Leadership-Methoden tauchen auf, doch das zentrale Leitprinzip der Funktionalität bleibt immer bestehen und auf diese Weise ist eine echte Verwandlung von Teams und Unternehmen unmöglich. Wir sollten uns also fragen: Wollen wir die dominante bzw. funktionale Projektgestaltung in die Zukunft hineinretten, oder wollen wir unser Miteinander grundlegend transformieren und damit auch diese zweite Schwelle nehmen, vor der wir heute stehen?

Zugegeben: Es ist nicht einfach, die Unternehmenskultur einerseits so radikal wie nötig und andererseits so dezent wie möglich zu verändern. Aber vielleicht ist es doch einfacher als gedacht, wenn wir es richtig angehen. Bei einer Transformation geht es im Wesentlichen um etwas völlig Neues, das mehr mit Visionen als mit den Problemen der Gegenwart zu tun hat. Der Schmetterling braucht die Schwierigkeiten der Raupe nicht mehr zu lösen.

Insofern glaube ich nicht, dass wir den nächsten Level durch Verbesserungen auf



Abb. 4: Der Autor hat mit seinem Konzept der *Natürlichen Vernetzten Intelligenz* durch GfK-plus beim Deutschen KI-Preis 2019 mitgemacht. KI und NVI hängen zusammen und bedingen sich wechselseitig.

³ Wie Paul Watzlawick in einem Vortrag 1997 bemerkte, wäre die Lösung dann schnell das eigentliche Problem (ISBN-10: 3830291337).

der technischer Ebene und im besseren funktionalen Zusammenspiel von Mensch und Maschine suchen sollten. Es sollte uns vielmehr um eine neue Organisiertheit gehen, welche die gemeinschaftlichen Potenziale integrieren kann. Dafür werden wir auf achtsame und kreative Selbstorganisation setzen müssen, weil wir mit rein funktionalen Ablaufmethoden nicht weiterkommen werden, selbst wenn wir diese massiv mit KI unterstützen würden.

Dieser Ansatz der echten Selbstorganisation führt allerdings zur Auflösung der abgeschotteten Managementsilos und damit zur Entthronung persönlicher und formaler Machtmonopole. Es kommt unweigerlich zu einem Kulturwandel. Was sich für manche wie ein unklares und waghalsiges Unterfangen anhören mag, wird bald in vielen Bereichen die notwendige Voraussetzung für erfolgreiche Projektgestaltung sein. Wer dabei die Nase vorn hat, bekommt die aufgeweckteren Mitarbeiter, die interessanteren Projekte, die spannendere Zusammenarbeit und schnellere Ergebnisse. Auch können wir so der funktionalen KI-Krake eine natürliche vernetzte Herzintelligenz als Boss voranstellen, was ich zunehmend als einen beruhigenden Gedanken empfinde.

Die drei Ebenen der Projektorganisation

Worum geht es bei „Das Team ist der Boss“? Es geht um einen neuen Level, wie sich Menschen für ein Projekt organisieren.

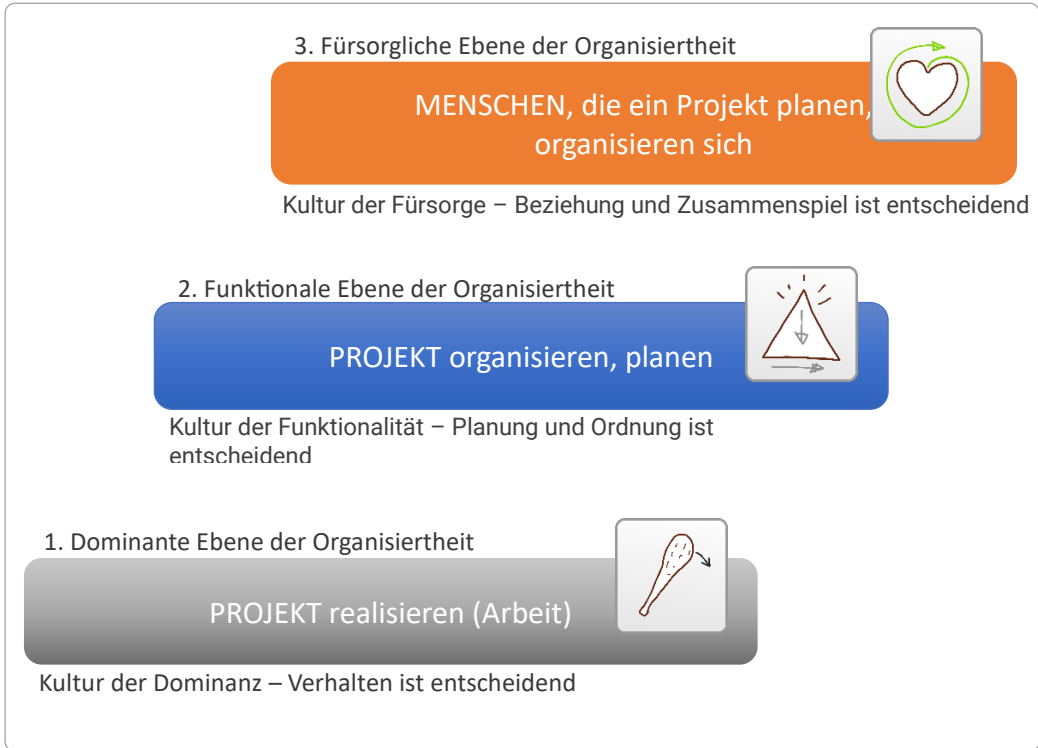


Abbildung 5: Die drei Ebenen der Projektorganisation

Bei der Organisation von Projekten lassen sich drei Ebenen ausmachen: An der Basis befindet sich die taktische Ebene. Hier wird ein Projekt mit erprobten Konzepten praktisch umgesetzt. Auf diese Ebene kann man kaum verzichten, denn wenn man sich von der konkreten Umsetzung verabschiedet, machen alle anderen Bemühungen nur mehr wenig Sinn.

Die nächste Ebene ist die, auf der wir ein Projekt planen und organisieren. Wir bezeichnen sie als die strategische Ebene. Hier sind nicht mehr die Arbeiter zuhause, sondern die Techniker, Architekten und Ingenieure. Auch die Künstliche Intelligenz wird hier immer mehr zum Mitspieler.

Vielleicht wollen wir das Management unserer Bewusstseinskkräfte weder einem Chef noch einem Regelwerk, einem Framework, einer App oder einem Computerprogramm

überlassen. Dann ist es an der Zeit, die Bewusstseinskräfte sich selbst organisieren zu lassen. Wir eröffnen hierfür eine neue dritte Ebene, auf der sich die Mitarbeitenden in Hinblick auf das gemeinsame Projekt selbst sinnvoll organisieren und immer wieder neu positionieren. Dazu bedarf es eines ausreichenden Bewusstseins, das u.a. eine gute Sensitivität für das Projekt, die anstehenden Aufgaben und die Mitarbeitenden beinhaltet. Es geht darum, die natürliche Menschlichkeit und die Potenziale im Team in einem Projekt zu vernetzen.

Ein Beispiel: Früher hat man für den Bau eines Hauses einfach Ziegel angekarrt, ein paar Leute zusammengerufen und dann losgelegt (Ebene 1). Heute braucht es erst einmal Pläne, Feststellungsverfahren, Bewilligungen und ein geeignetes Management der Baustelle (Ebene 2), bevor die praktische Umsetzung möglich wird. Die Welt ist eben nicht mehr so simpel, wie sie einst war und wir können die Uhren nicht zurückdrehen.

Doch auch diese Sachlage hat sich bereits wieder verändert. Die Zeiten, in denen die einen den Plan vorgeben konnten, der dann von den anderen einfach nur abgearbeitet wurde, sind vielerorts vorbei. Die Praktiker vor Ort werden zunehmend zu den Sensoren und Impulsgebern für die Theoretiker und Strategen. Ja, sie müssen sogar selbst planerische und organisatorische Aufgaben übernehmen, damit die Agilität der Prozesse erhalten bleibt. Allseitige Achtsamkeit, Commitment, Kommunikation und Vernetzung werden zu den Basis des Erfolges.

Es hat sich dabei bewährt, die beiden unteren Ebenen immer weiter auszudifferenzieren und den ersten Schritt einer Selbstorganisation zu gehen: Man überlässt den Mitarbeitern auf der taktischen Ebene ihre volle Entscheidungsfreiheit in ihrem Projektbereich und mischt sich da nicht ein. Stichworte dazu wären z.B.:

- *Control by Objectives* (Zielvorgaben) statt *Control by Command* (Handlungsanweisungen)
- Vermeiden von *Mikromanagement* (Der Stratege leitet die Praktiker vor Ort an.)
- das Prinzip „*Think globally, act locally*“ (Nicht zu lokal planen und nicht zu global handeln)

Die Arbeiter auf der unteren taktischen Ebene können ihre Tätigkeiten meist am besten einschätzen.⁴ Auch ist es nicht gerade inspirationsfördernd, wenn man von anderen

⁴ Interessanterweise kann man das sogar bei der Entwicklung militärischen Doktrinen beobachten. Führen mit Auftrag statt Führen mit konkreten Anweisungen bedarf zwar fähiger Kräfte, ist aber viel flexibler und robuster im Einsatz.

gesagt bekommt, wie man was zu machen hat. Man lässt also die Entscheidungsgewalt dort, wo sich die Umsetzungskraft befindet.

Die Mitarbeitenden sollen das ihnen vorgegebene strategische Ziel der mittleren Ebene einfach auf ihre Weise erreichen. Man versucht, die ins Team implementierten Führungskräfte zu Coaches der Teams zu machen, um spannungsfreier arbeiten zu können.⁵

Auch das ist Selbstorganisation, aber nur auf taktischer Ebene. Ein unvollständiger Sprung über den Graben führt nicht zum Erfolg. Eine halbe Brücke ist keine ganze Lösung. Was wäre nun der nächste Schritt?

Auf der dritten Ebene stellt sich die Aufgabe, Menschen zueinander in Bezug auf das Projekt zu managen. Das geschieht notwendiger Weise überwiegend selbstorganisiert. Als soziale Wesen vernetzen wir unsere persönlichen Stärken, Schwächen, Ressourcen, Wünsche, Inspirationen, Fähigkeiten und Kräfte, damit wir uns synergetisch abstimmen und klug ausrichten können. Hier hat die Gemeinschaft die Möglichkeit, sich nicht nur nach faktischen Notwendigkeiten, sondern vor allem nach gemeinsamen Visionen und nach inspirativen Zielen auszurichten. Das sorgt für Freude und Heiterkeit. Die Last der vielen visionslosen Notwendigkeiten kann aus dem Miteinander weichen.

Intelligent vernetztes Bewusstsein ist die halbe Miete, zumindest wenn das angestrebte Projekt nicht trivial ist. Triviale Projekte werden auch weiterhin nach altem Muster sehr erfolgreich organisiert werden können, auch wenn wohl viele Tätigkeiten verstärkt von Maschinen und KI-gestützten Robot-Systemen (RAS: *robotic and autonomous systems*) übernommen werden.

Mit dem, was wir modernes Leadership nennen, versucht man seit einiger Zeit, diese dritte Organisationsebene zu integrieren und dabei trotzdem die grundsätzliche Entscheidungsoberhoheit der elitären Managementsilos zu erhalten. Deshalb spricht man so viel vom idealen und super authentischen Leader und kaum vom organischen Leading als die gemeinsame Aufgabe des Teams. Man möchte nur ungern die alten Hierarchie- und Verteilungsstrukturen opfern. Bei Projekten verhindert dies eine tiefgreifende Transformationen und die beteiligten Menschen macht das nur bedingt glücklich.

Andererseits gibt es auch die vielzitierte normative Wucht des Faktischen. Wir wollen mit „Das Team ist der Boss“ keinesfalls eine romantisch verklärte und damit zum Scheitern verurteilte Organisationsform skizzieren, die fälschlicher Weise von idealen

⁵ In der Produktion führt das zu klugem taktischen Projektmanagement mit z.B. der Theory of Constraint (ToC: Engpassmanagement), die von Eliyahu M. Goldratt formuliert wurde. Gerade im reinen Produktionsbereich sind die ToC und weiterführende Frameworks wie das Critical Chain Project Management (CCPM) wegweisend.

Menschen ausginge, jedoch mit den tatsächlichen Mitarbeitenden und ihren Schwächen einfach nur überfordert wäre.

Ein Team als Boss muss also auf dieser dritten Ebene den tatsächlich vorhandenen relevanten Stärken, Schwächen und Neigungen der Mitarbeitenden zu einer klaren Bewusstheit im Projekt verhelfen. Das wird in der Praxis mal besser und mal schlechter gelingen und wird anfangs vielleicht auch ein begleitendes Training erfordern. Wir werden uns offen als die zeigen müssen, die wir für das Projekt gerade sein können, wenn wir uns in Synergie vernetzen wollen. Wir suchen im Projekt eine gemeinsame und zielgerichtete Veränderungskraft und wollen dabei unsere persönlichen Ausgangslagen keinesfalls vernachlässigen.

Die rein funktionale Projektorganisation der zweiten Organisationsebene hat man im Lauf der Zeit schon ziemlich gut optimieren können, weil es dort eben nicht um die Menschen selbst ging, sondern nur um ihre Funktionalität im Rahmen der Projekte. Stichworte sind Qualitätsmanagement, Compliance, Standardisierung und Automatisierung. Mit den neuen Errungenschaften der Technik und den heutigen Kommunikationsmöglichkeiten ist das alles recht gut gelungen. Durch agile Methoden und einem klugen Wertstrommanagement tauchen stets neue Fortschrittsimpulse im Bereich des funktionalen Projektmanagements auf. Doch all das geschieht hauptsächlich auf der zweiten Ebene der Projektorganisation. Eine Frage bleibt dabei also unbefriedigend gelöst: Wie organisiert sich optimaler Weise das Bewusstseinspotenzial der planenden und durchführenden Menschen auf der dritten Ebene?

Momentan werden Menschen als Human Resources wie Maschinen und Zahnräder in die Prozesse mit eingeplant, und zwar von den „besseren“ Menschen, den dafür vorgesehenen Leadern, die allerdings ihrerseits wie Maschinen und Zahnräder hierarchisch ins Ganze integriert sind. Und ganz oben steht der Big Boss oder einige Vorstände, die ihrerseits alle auch nur Teil der großen, sozioökonomische Maschine sind.

Dem Primat des Kapitals kann anscheinend kaum widersprochen werden. Money makes the world go around. Geld mutierte vom Mittel zum Ziel und die Dominanz dieses Parameters zementiert den dominant-hierarchischen Grundaufbau eines jeden Unternehmens, der anschließend von einer funktionalen Projektorganisation mehr oder weniger günstig überlagert wird. Menschen fügen sich in diese Konstruktion ein und unterwerfen sich, besonders, wenn sie sogar nett und scheinbar „respektvoll“ behandelt werden. Dann tut es eben nicht so weh. Dabei entstehen jedoch in ihnen Widersprüche, mit denen nicht alle gut umgehen können. Und der anzustrebende Profit verdeckt die echten Motivationen, Ziele und Visionen aller Beteiligten. Die Funktionalität ist selbst in einem nicht sonderlich funktionalen Hamsterrad gefangen.

Unsere Logik scheint nur begrenzt logisch, sobald wir das Ganze aus der Vogelperspektive bzw. Menschheitsperspektive betrachten.

Die Problematik zeigt sich im Business z.B. bei den ethischen Werten. Diese werden ausschließlich von den offenen Herzen der Beteiligten in die Unternehmensstruktur und die Projektgestaltung hineingetragen. Sie sind keinesfalls durch ein rein intellektuelles Konzept, durch Apelle, Forderungen oder Ähnliches zu realisieren. So kann es z.B. per se keine verordnete Solidarität geben – ein Widerspruch, der in den letzten Jahren offensichtlich wurde. Werte sind auch nicht durch die reine Proklamation von Werten, oder durch Richtlinien, Regeln und Gesetze ersetzbar. Jede Ethik braucht die mit dem Herzen involvierten Menschen und nicht nur formal agierende Arbeitskräfte. Durch die lebendigen Herzen kommen die vielseitig wertvollen heterogenen Einflüsse mit ins Spiel, mit denen man ausschließlich mittels Vernetzung gut umgehen kann. Die uniformen Zwangskollektive werden deshalb unweigerlich den selbstbestimmten Netzwerken weichen.

In unserer berechnenden Welt verrechnet man sich zunehmend, weil Leben nicht konstruiert und kalkuliert, sondern gelebt werden will. Wirft man einen Stein in die Luft, so kann man nach den Formeln einer Wurfparabel gut vorhersehen, wo dieser landen wird. Wirft man dagegen einen Vogel in die Luft, dann ist Selbiges nur möglich, wenn man ihm vorher die Flügel mit Klebeband an den Körper gebunden hat.

Haben wir zu fliegen verlernt? Wollen wir nicht die Flügel unserer Herzen und unsres Geistes gebrauchen? Die steigende Komplexität der Welt sorgt dafür, dass unsere Projekte zunehmend gelebt und erlebt werden müssen. Das wird sowohl für die Menschen als auch für die Prozesse alternativlos. Das Team dient mehr und mehr als die Zentrale der Projektorganisation, was der klassischen Herangehensweise widerspricht und deshalb auch unzureichend mit geeigneten Tools unterstützt werden konnte.

Für jene Projekte, in denen rein funktionales Organisieren bereits den erwünschten Erfolg bringt, bräuchte es das besser vernetzte Bewusstsein der Mitarbeitenden nicht unbedingt, doch eine fürsorgliche Projektorganisation erschafft neue Lebensrealitäten, in denen sich die Mitarbeitenden deutlich wohler fühlen.

Und wie sieht das aus, wenn wir in längeren Zeiträumen denken? Immer mehr Menschen warten auf einen Sprung in eine fürsorgliche Unternehmenskultur. Sie wollen nicht länger wie Maschinen und Zahnräder verplant werden. Sie sehnen sich nach einer lebensdienlichen Vernetzung ihrer Potenziale. Somit lassen sich die Projekte mit bewussteren Menschen oft nicht mehr so geschmeidig funktional managen und das wird in Zukunft nicht besser werden.