

Florian Rustler

Innovationskultur der Zukunft

Wie agile selbstorganisierte Unternehmen
die Digitalisierung meistern



Florian Rustler

Innovationskultur der Zukunft

Wie agile, selbstorganisierte Unternehmen
die Digitalisierung meistern

Midas Management Verlag
St. Gallen · Zürich

Innovationskultur der Zukunft

1. Auflage

© 2017 Midas Management Verlag AG

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet abrufbar über <http://dnb.d-nb.de>

Rustler, Florian:

Innovationskultur der Zukunft, St. Gallen/Zürich: Midas Management Verlag 2017.

ISBN 978-3-03876-503-5

Lektorat: Kathrin Lichtenberg

Layout: Ulrich Borstelmann

Grafiken: Katharina Wildemann

Druck: CPI Books

Copyright © 2017 Midas Management Verlag AG

Dunantstrasse 3, CH-8044 Zürich

Mail: kontakt@midas.ch, Social Media: midasverlag

Alle Rechte vorbehalten. Die Verwendung der Texte und Bilder, auch auszugsweise, ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlages urheberrechtswidrig und strafbar. Dies gilt insbesondere für die Vervielfältigung, Übersetzung oder die Verwendung in Kursunterlagen und elektronischen Systemen.

In diesem Buch werden eingetragene Warenzeichen, Handelsnamen und Gebrauchsnamen verwendet. Auch wenn diese nicht als solche ausgezeichnet sind, gelten jeweils die entsprechenden Schutzbestimmungen.

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	13
Meine eigene Reise	16
Andere ähnliche Bücher	17
Die Struktur dieses Buches	18
1 Die Entwicklung menschlicher Organisationsformen	21
Wie verändert sich ein Bewusstseinslevel?	24
Stufenmodell des Bewusstseins	26
Rot – impulsiv	27
Gelb – konformistisch – »Think inside the Box«	28
Bis heute verbreitet	31
Orange – Betonung der Leistung	31
Leistung lohnt sich	33
Grün – pluralistisch	35
Ermächtigung	35
Multi-Stakeholder-Perspektive	38
Unzureichende Alternativen	40
Teal – Aquamarinblau/Türkis	41
Selbstorganisation	44
Ganzheit	45
Evolutionärer Zweck	45
2 Selbstorganisation	47
Eine grundlegende Unterscheidung	47
Definitionen von Selbstorganisation	50
Selbstorganisation ist nicht Teal	51
Kernprinzipien selbstorganisierter Unternehmen	52
Dezentrale Führung	55
Nicht-pyramidale Struktur	55
Neue Arten der Entscheidungsfindung	56
Stärkung des Einzelnen	56
Transparenz	57
Daten als Grundlage für Entscheidungen	57
Revidierbarkeit von Entscheidungen	57

Mythen der Selbstorganisation	58
Mythos 1: Es gibt keine Hierarchien	58
Mythos 2: Es gibt keine Führung	58
Mythos 3: Es braucht ganz bestimmte Menschen für Selbstorganisation	59
Mythos 4: Das funktioniert nicht in großen Unternehmen . . .	59
Mythos 5: Jeder kann machen, was er will	60
Mythos 6: Am Ende muss ja doch eine Person rechtlich verantwortlich sein	60
Was gibt den Anstoß zu Selbstorganisation?	60
Die Vorteile von Selbstorganisation	63
Steigende Motivation der Mitarbeiter	63
Höhere Wahrscheinlichkeit der Innovation	65
Größere Agilität des Unternehmens	65
Potenzial zur Antifragilität	66
Strukturelemente der Selbstorganisation	66
Kreisorganisation	67
Mitgliedschaft in mehreren Kreisen	68
Spezielle Rollen in jedem Kreis	68
Macht in mehrere Richtungen	68
Skalierbarkeit von Selbstorganisation?	68
Kodifizierte Modelle der Selbstorganisation	69
Sociocracy	70
Holacracy	72
Sociocracy 3.0	77
Das kollegial geführte Unternehmen	80
Geografische Verteilung selbstorganisierter Unternehmen	82
3 Innovation	83
Definition der Innovation	83
Produkt/Dienstleistung	84
Prozess	84
Geschäftsmodell	84
Fokus auf den Nutzen	85
Arten der Innovation	86

Vier Aspekte, Innovation zu beeinflussen	87
Person	87
Prozess	88
Struktur	88
Kultur	88
Zwölf strategische Handlungsfelder der Innovation in Unternehmen.	89
Training von Fertigkeiten	90
Verantwortlichkeit & Anerkennung.	90
Messbarkeitskriterien	91
IT-Unterstützung der Innovation.	91
Umfeld	92
Experimente	92
Fokus	92
Strategie.	93
Innovationssteuerung	93
Führung	94
Exploration	94
Facilitation	94
Denkgerüst zur Beurteilung von Unternehmen	95

4 Fallstudien 97

1. Fallstudie ARCA	98
Die Struktur von ARCA	99
Die Rolle der Innovation	100
Selbstorganisation auf beiden Ebenen	101
Der Innovationsprozess	102
Wie neue Ideen entstehen.	104
2. Fallstudie Financefox	105
Innovation bei Financefox	105
OKRs als Mittel des strategischen Abgleichs und der Fokussierung	106
Der Umgang mit neuen Ideen	107
3. Fallstudie Gore.	110
Vier Kernwerte der Zusammenarbeit	110
Veränderung hin zu mehr Strukturen	113
Innovation bei Gore – Haltung wichtiger als Methodik. . . .	114

Front-End-Innovation als Stärke von Gore	115
Ausprobieren als Prinzip	117
Gefahr durch zu viel Wachstum	118
Lean Startup als Lachnummer	118
Innovationsworkshops waren die Regel	119
4. Fallstudie Lunar Logic.	120
Wie trifft Lunar Logic Entscheidungen?	121
Autonomie führt zu Motivation	122
Selbstorganisation im gesamten Unternehmen.	123
Wie betreibt Lunar Logic Innovation?.	123
Ist Lunar Logic ein Modell für andere?	124
5. Fallstudie Matt Black Systems.	126
Historie: Bewusste Anomalien	127
Radikale Experimente	130
Das richtige Umfeld schaffen.	131
Kreisverkehr versus Ampelsystem.	133
Eine Organisation als Ökosystem für Treuhänder von Kapital	135
Die Details des MBS-Systems.	139
Die sich wandelnde Rolle des Chefs.	145
Innovation bei MBS.	145
6. Fallstudie Mayflower	150
Prinzip Eigenmotivation.	150
Innovation bei Mayflower: Do-cracy.	151
Organisches Vorgehen.	153
Was bringt das?	154
7. Fallstudie Partake.	155
Alles außer Hierarchie	155
Der Innovationsprozess	156
Die Entstehung des Systems	158
8. Fallstudie Spindle.	160
Innovation bei Spindle.	162
Entscheidungsfindung.	164
Der Zweck der Organisation als Leitstern	165
9. Fallstudie Springest	166
Innovation bei Springest	166
Wie werden neue Entwicklungen angestoßen?	167

Rollen mit Innovationsbezug	169
Werkzeuge zur Ideenentwicklung	169
10. Fallstudie Swisscom	170
Wie Neues geschaffen wird	172
Einbettung in die Konzernstrukturen	173
11. Fallbeispiel: TELE Haase	176
Gremien und Arbeitsgruppen	176
Jeder kann sich beteiligen	177
Seit vier Jahren auf der Reise	178
Agilität = Schnelligkeit?	178
Voraussetzungen auf Seiten der Mitarbeiter	179
Produktinnovation – extern getriggert	181
Der Produktentwicklungsprozess –	
Simultaneous Engineering	182
Verschiedene Impulse möglich	183
12. Fallstudie: Voice Systems Engineering (VSE)	184
Separates und freiwilliges Innovationsprogramm	184
Keine Weisungsbefugnis	184
Weitere Ressourcen zur Verfügung stellen	185
Kulturellen Wandel ermöglichen	187
Selbstorganisation ist keine Voraussetzung	188
Die ersten Schritte	189
Liste der Auszeichnungen	190
5 Erkenntnisse aus den Fallstudien	191
Freiwilligkeit als Dreh- und Angelpunkt	192
Kurzfristige Änderungen statt langfristiger Strategie	195
Innovation darf jeder	197
Innovationsförderliche Strukturen schaffen	198
Selbstorganisation macht's möglich	202
Haltung ist wichtiger als Methoden	204
Innovationsmethoden sind hilfreich	206
Auswirkungen auf die zwölf Handlungsfelder der Innovation . . .	207
Was können traditionelle Unternehmen übernehmen?	210
Sind selbstorganisierte Unternehmen innovativer als klassische?	212

6	Transformation hin zu Selbstorganisation	213
	Betrachtungsbereiche	214
	Analysekriterien.	215
	Kriterium 1: Fokus und Bereitschaft	216
	Kriterium 2: Verständnis für Selbstorganisation.	218
	Kriterium 3: Fertigkeiten zur Selbstorganisation	218
	Kriterium 4: Eignung der Personen für die Selbstorganisation	221
	Kriterium 5: Transparenz	223
	Kriterium 6: Unterstützende Entscheidungsverfahren	225
	Kriterium 7: Unterstützende Strukturen	226
	Kriterium 8: Vorhandener Unternehmenszweck	227
	Die Transformation initiieren.	228
	Von unten.	228
	Von oben	229
	Schritte des Wandels	229
	Organisations-Canvas	232
	Die Bausteine im Detail	234
7	Werkzeuge selbstorganisierter Unternehmen	253
	OKR-Prozess	254
	OKRs – was wird definiert?	255
	Das wöchentliche Ritual	256
	OKRs festlegen – Das Vorgehen.	258
	Ideensupermarkt	260
	Ideenportfolio visualisieren	261
	Das Vorgehen	263
	Vorschläge erarbeiten und entscheiden	266
	Der Prozess.	267
	Rollendefinition	275
	Elemente einer Rolle	275
	Warum Rollen?	277
	Der Prozess der Rollendefinition	277
	Über den Autor	282
	Vortragsmöglichkeiten	282
	Literaturverzeichnis	283
	Anmerkungen	285

Danksagung

Dieses Buch wäre ohne oft unerwartete Hilfe nicht zustande gekommen. Besonders bedanke ich mich bei den 13 Interviewpartnern für die zwölf Fallstudien in diesem Buch: Dennis Ross und Kevin Joyce von ARCA, Frederik Fleischmann von Financefox, Birgit Schaldecker von W.L. Gore & Associates, Pawel Brodzinski von Lunar Logic, Julian Wilson von Matt Black Systems, Albrecht Günther von Mayflower, Jürgen Erbdinger von Partake, Joris Engbers von Spindle, Ruben Timmerman von Springest, Daniel Sigrist von der Swisscom, Markus Stelzmann von TELE Haase und Scott Kushner von Voice Systems Engineering.

Ebenfalls interviewt habe ich Vincent Stanley von Patagonia, bei dem ich mich herzlich bedanken möchte, auch wenn ich am Ende keine Fallstudie des Unternehmens erstellt habe, weil Patagonia nicht selbstorganisiert ist, so wie ich es für dieses Buch definiere.

Danke an Frederic Laloux, Autor des Buches *Reinventing Organizations*, dessen Buch ich meine Beschäftigung mit selbstorganisierten Unternehmen zu verdanken habe und der mich zu diesem Buch ermutigt hat und mir Kontakte zu einigen seiner Fallstudien-Unternehmen vermittelte. Danke an Gabriela Krupa und Joost Schouten von energized.org, die mich mit weiteren Firmen in Kontakt gebracht haben.

Mariola Wittek Mourão und Daniel Barth danke ich für ihr Feedback zu einigen Buchkapiteln. Ihre Rückmeldung und Anregungen haben die Inhalte deutlich verbessert. Isabela Plambeck danke ich für die Inspiration, einen Organisations-Canvas zu entwickeln, Katharina Wildemann für die schönen Visualisierungen, die die Inhalte hoffentlich zugänglicher machen. Gregory Zäch vom Midas Verlag danke ich für seine Offenheit, Flexibilität und Unterstützung, die mir als Autor im Entstehungsprozess des Buches begegnet ist.

Schließlich danke ich meiner Familie für ihre Geduld und Unterstützung während des Schreibprozesses.

Zu guter Letzt möchte ich mich bei den vielen Diskutanten in diversen Online-Foren bedanken, die mir auf meine Fragen im Verlauf des Schreibprozesses immer wieder weiterführende Links, Tipps und Anregungen gegeben haben.

Einleitung

Angenommen, ein Mensch aus der Römerzeit aus dem Jahr 400 vor Christus würde 2000 Jahre durch die Zeit ins Jahr 1600 reisen. Er würde sich recht schnell in der Welt, der Gesellschaft und der »technischen Infrastruktur« zurechtfinden. Er wäre in der Lage, sich anzupassen und bald ein »normales« Leben zu führen. Sowohl technisch als auch gesellschaftlich käme ihm vieles bekannt vor – mit leichten Variationen. Sklaven gibt es zumindest in Europa nicht mehr und man würde die Objekte, die früher als Sklaven gehalten wurden, als Menschen bezeichnen. Frauen hätten jedoch nach wie vor nichts zu sagen. Im Hinblick auf die Verwaltung des Gemeinwesens würde ein Römer vielleicht erstaunt feststellen, dass die Wahl von Politikern gerade nicht in Mode ist und wir uns stattdessen in einem Zeitalter der Monarchien befinden.

Nun nehmen wir an, wir würden einen Menschen aus dem Jahr 1816 in das Jahr 2016 katapultieren. Obwohl der Zeitraum deutlich kürzer ist, würde sich ein solcher Mensch alleine aufgrund der vielen technischen Veränderungen erst einmal kaum zurechtfinden. Er würde Leute sehen, die sich mit wahnsinniger Geschwindigkeit fortbewegen. Eine Reise, die im Jahr 1816 mehrere Monate in Anspruch nahm, ist heute eine Sache von Stunden. Im heutigen Europa würde er vermutlich schnell eine deutliche größere Vielfalt an Menschen unterschiedlichen Aussehens bemerken und die veränderte Rolle der Frau wahrnehmen. Vor allem würde der Besucher vermutlich verstört Menschen beobachten, die ständig in ein kleines Kästchen in der Hand blicken und darauf mit dem Finger herumtippen und -wischen. Das Zurechtkommen im Alltag wäre für den Gast aus dem Jahr 1816 eine viel größere Herausforderung als für den Römer im Jahr 1600.

Wenn nun unser Reisender von 1816 in ein Unternehmen gebracht würde (auch das gab es 1816 schon), dann würde er die technische Infrastruktur und die Arbeitsmittel erst einmal nicht verstehen. In 98% der Unternehmen in Europa und weltweit würde er jedoch in einer Hinsicht so gut wie keine Veränderung feststellen: Die Struktur des Unternehmens und die Art, wer wie Entscheidungen trifft, ist so gut



wie unverändert. Grundlegende Rechte, die Menschen in demokratischen Gesellschaften heute haben, wie die Freiheit selbstständig ihr Leben zu organisieren und Entscheidungen zu treffen, geben die meisten Menschen auch im Jahr 2016 noch an der Eingangstüre ihrer Unternehmen ab. Nach wie vor sind Unternehmen in überwiegender Zahl pyramidal-hierarchisch strukturiert. An der Spitze steht eine kleine Gruppe von Menschen mit Macht und Entscheidungsbefugnissen, die dem Großteil der Mitarbeiter im Unternehmen vorenthalten bleiben. So wie auch schon im Jahr 1816 begeben sich die meisten Menschen im Berufsleben wieder zurück in eine Art Eltern-Kind-Verhältnis. Anstelle der Eltern bei unmündigen Kindern gibt es nun Vorgesetzte (im wahrsten Sinne des Wortes), die wissen, was gut für einen ist. Es deutet sogar vieles darauf hin, dass diese »Unmündigkeit« im digitalen Kapitalismus wieder zunimmt, einfach deshalb, weil die technischen Möglichkeiten es erlauben. Beispiel ist hier der Vorreiter Amazon: »... *die Arbeitswelten von Entwicklern, Beschäftigten der Vertriebsabteilungen oder Analysten [sind] beim Internetriesen keineswegs frei von rigiden technisch vermittelten Herrschaftsmethoden. In den akademischen Tätigkeitsgebieten des Versandhändlers hält mit Big Data und kontrollrelevanten Softwareanwendungen individualisierte Evaluathorik neuer Qualität ebenso Einzug wie im Falle der Einfacharbeitsplätze. Kleinere Verfehlungen werden über die systematische Vernetzung aller Betriebseinheiten und intelligente Bewertungsalgorithmen immer leichter auffindbar.*«¹

Erstaunlich? Die meisten Menschen werden vermutlich mit den Schultern zucken. Vielleicht haben Sie darüber auch noch nie in dieser Form nachgedacht und vielleicht auch deshalb nicht, weil die Mehrheit von uns es einfach nicht anders kennt: »Das haben wir schon immer so gemacht«. Die nach wie vor dominante pyramidal-hierarchische Form, eine Organisation zu strukturieren, war einmal sehr sinnvoll und ist auch heute in bestimmten Situationen immer noch sinnvoll. Gleichzeitig verdeutlicht die oben beschriebene Zeitreise, wie dramatisch sich die Welt in gesellschaftlicher, wirtschaftlicher und technischer Hinsicht in den letzten 200 Jahren verändert hat. Besonders tiefgreifend waren dabei die Veränderungen der wirtschaftlichen und technischen Aspekte vor allem in den letzten 20 Jahren. Während ich dieses Buch schreibe, erreicht mich ein Neujahrsgruß² von Matthias Horx vom Zukunfts-

institut, in dem er sich mit dem Meinungschaos über die Zukunft beschäftigt:

»Lauscht man in das unendliche Stakkato der Meinungen, Meldungen und Weltbeschreibungen – in den Medien, im Netz, in der Nachbarschaft, selbst in der Familie –, kann man meinen, sie [die Zukunft] habe sich endgültig aus unserem Leben verabschiedet«

Weiter analysiert er: *»Wir befinden uns tatsächlich in einem Paradigmen-Bruch, in dem sich wichtige Systeme – etwa das tradierte politische Wahlsystem, das System der Globalisierung, aber auch das mediale System – tiefgreifend verändern.«* Er bezieht sich dabei auf die Umbrüche, die sich alleine in den letzten 80 Jahren ereignet haben. Im späteren Teil des Artikels zitiert Horx aus einem Gespräch mit dem Europa-Chef von TED: *»Ich glaube, die Menschen sind einfach nur erschöpft. Sie sind erschöpft von einem viel zu schnellen, unstrukturierten, unverständenen Wandel, der eher über sie hereinbricht, als dass sie ihn gestalten können.«*

Vor diesem Hintergrund und besonders mit Blick auf den technischen Wandel und die Geschwindigkeit des Wandels stellt sich berechtigterweise die Frage, ob die Art und Weise, wie wir seit über 200 Jahren Unternehmen strukturieren und führen, heute nach wie vor die beste ist. Schließlich spielt Innovation für Unternehmen besonders seit etwa 20 Jahren eine immer essenziellere Rolle. Unternehmen stehen vor der Herausforderung, in einer globalisierten Welt, in vielen Branchen mit Mitspielern aus der ganzen Welt, in immer kürzerer Zeit neue und andere Antworten auf sich verändernde Märkte und Marktteilnehmer zu finden.

Eine momentan noch elitäre Gruppe von Menschen und Unternehmen glaubt, dass es Zeit für einen Wandel ist. Dabei spielen – wie wir noch sehen werden – neben der mangelnden Innovationsfähigkeit auch weitere Gründe (Stichworte: Wertewandel, Mitarbeitermotivation, Sinnhaftigkeit) eine Rolle. Es zeigt sich zunehmend, dass etablierte und traditionell organisierte Unternehmen dies verstanden haben und nun handeln. Daher werden allerorts unter dem Schlagwort »agil« neue Methoden und Arbeitsweisen wie »Scrum« und »Design Thinking« eingeführt. Diese sollen den Unternehmen dabei helfen, schneller Lösungen für sich verändernde Umstände zu entwickeln.

Diese kleine, aber kontinuierlich größer werdende Gruppe von Unternehmen, um die es mir in diesem Buch geht, setzt auf Selbstorganisation oder Selbstmanagement als komplettes Organisationsprinzip. Das heißt, es werden nicht bei ansonsten unveränderten Strukturen isoliert einzelne Methoden in einzelne Teams gebracht. Stattdessen werden die Strukturen und Entscheidungsprozesse der Unternehmen grundlegend verändert.

Unter Selbstorganisation und Selbstmanagement verstehe ich dabei: *»an organizational model wherein the traditional functions of a manager (planning, coordinating, controlling, staffing and directing) are pushed out to all participants in the organization instead of just to a select few.«³*

Es geht also um deutlich mehr als die Einführung einzelner Methoden, wobei diese dabei durchaus hilfreich sein können.

Meine eigene Reise

Das Unternehmen creaffective, für das ich arbeite, beschäftigt sich seit 2004 mit Kreativität und Innovation mit dem Zweck »Kreativität und Innovation in Organisationen, in Teams und in Individuen zu ermöglichen und zu erhalten«⁴. Wenn man sich mit Strukturen der Innovation und des Innovationsmanagements auseinandersetzt, dann fällt auch hier auf, dass die »State-of-the-Art«-Herangehensweisen und »Best Practices« ebenfalls von einer pyramidal-hierarchischen Organisation ausgehen. Deutlich wird dies zum Beispiel am bekannten Stage-Gate-Prozess mit seinen Entscheidungsgremien an jedem Gate.

Inspiziert zu diesem Buch haben mich meine eigene »Reise« und die Veränderung des von mir gegründeten Unternehmens creaffective durch die Einführung eines Systems der Selbstorganisation. Alles begann im Jahr 2015 mit der Lektüre des Buches *Reinventing Organizations* von Frederic Laloux. Nicht ohne Grund löste dieses Buch eine wahre Bewegung aus und ließ eine weltweite Fangemeinde entstehen. Laloux analysiert und porträtiert darin mehr als 10 Unternehmen, die sich unter anderem durch das Merkmal der Selbstorganisation auszeichnen. Fasziniert und inspiriert von Lalouxs Erkenntnissen und Gedanken, beschlossen wir bei creaffective im Jahre 2016, ebenfalls mit einer

Form der Selbstorganisation zu experimentieren. Anfang 2016 führten wir Holacracy (auf deutsch Holakratie) als Organisationsform ein (auch dazu später mehr). Das bedeutet, dass mich viele der hier im Buch behandelten Fragestellungen auch ganz praktisch persönlich betreffen. Laloux beschreibt in seinem Buch relativ detailliert einige Prozesse und Entscheidungsmechanismen der vorgestellten Unternehmen. Aus meiner Sichtweise als Innovationscoach war es jedoch auffällig, dass er nicht auf die Innovationspraktiken der Unternehmen einging. Er erklärte auf meine Nachfrage hin, dass er die Innovation nicht bewusst ausgelassen hatte, sondern sie einfach nicht im Fokus seiner Betrachtungen stand. Dennoch interessiere es ihn durchaus, wie Innovationspraktiken in diesem neuen Unternehmenstypus aussehen.

Da ich auch sonst kaum Informationen dazu finden konnte, war die Idee für dieses Buch geboren. Ich möchte den Fragen nachgehen,

- wie selbstorganisierte Unternehmen konkret funktionieren,
- wie Innovationspraktiken in selbstorganisierten Unternehmen aussehen,
- ob Selbstorganisation für diese Praktiken zwingend Voraussetzung ist,
- was traditionell strukturierte Unternehmen daraus lernen und übernehmen können.

Diesen Fragestellungen näherte ich mich mittels 12 Fallstudien, die ich für dieses Buch erstellt habe. Es geht also sowohl um Selbstorganisation als auch um Innovation.

Andere ähnliche Bücher

Wie angedeutet, stehe ich auf »den Schultern von Giganten« und baue auf bestehenden Arbeiten auf. Ohne die Vorarbeiten anderer, für mich sehr inspirierender Autoren wäre dieses Buch nicht möglich. Ich jedoch lege mit dem vorliegenden Buch den Fokus auf Innovationspraktiken im Kontext der Selbstorganisation. Mir geht es also nicht nur darum, ganz allgemein Selbstorganisation und selbstorganisierte Unternehmen zu verstehen und zu beschreiben. Ich möchte besser verstehen, wie

Innovation dort betrieben wird, sowie ob und inwiefern sich diese Praktiken von traditionell hierarchisch strukturierten Firmen unterscheiden. Außerdem interessiert mich dabei, ob und falls ja, welche Praktiken trotzdem in einem pyramidal-hierarchischen Setting zum Einsatz kommen können. Mir ist bewusst, dass die überwiegende Mehrheit der Unternehmen auf diesem Planeten pyramidal-hierarchisch organisiert ist und sich an dieser Tatsache so schnell nichts ändern wird.

Ich werde einige der Grundlagen anderer Bücher hier mit einführen, da ich nicht voraussetze, dass alle Leser mit den Details von Selbstorganisation und Innovation vertraut sind. Wer sich allgemeiner für Selbstorganisation interessiert, dem empfehle ich unter anderem *Reinventing Organizations* von Frederic Laloux, *Das kollegial geführte Unternehmen* von Bernd Oestereich und Claudia Schröder, *Alle Macht für Niemand* von Andreas Zeuch, *The Open Organization* von Jim Whitehurst, *...Und mittags geh ich heim* von Detlef Lohmann, *Maverick* von Ricardo Semler und *Holacracy* von Brian J. Robertson.

Die Struktur dieses Buches

Ich habe mich bemüht, das Buch in einer sinnvoll aufeinander aufbauenden Reihenfolge zu gliedern. Dennoch müssen Sie es nicht zwangsläufig in dieser Abfolge lesen. Vielleicht haben Sie zu einigen der Einleitungskapitel mehr Hintergrundwissen und möchten diese daher überspringen.

Ich beginne mit menschlichen Organisationsformen (Kapitel 1) und deren allgemeiner Entwicklung. Leser von Lalouxs Buch wird dieser Teil bekannt vorkommen. Kapitel 2 beschäftigt sich mit dem Konzept und verschiedenen Modellen der Selbstorganisation. Kapitel 3 betrachtet Innovation und Modelle, wie man Organisationskultur und Praktiken in Unternehmen beschreiben kann. Dies dient mir als Analyseraster für die Fallstudien und meine Erkenntnisse und Ableitungen daraus.

Kapitel 4 enthält zwölf Fallstudien von selbstorganisierten Unternehmen aus aller Welt und deren Innovationspraktiken. Dafür habe ich mit 13 Unternehmensvertretern (meist Geschäftsführer oder einem Äquivalent dazu) Interviews geführt und Recherchen angestellt. Jedes

der von mir betrachteten Unternehmen wird in einer separaten Fallstudie vorgestellt. Mir war es dabei wichtig, die Fallstudien nicht über das Buch zu verteilen, sondern es Ihnen zu ermöglichen, sich ein eigenes Bild zu machen. Die Fallstudien beschäftigen sich mit den Strukturen und Praktiken des jeweiligen Unternehmens im Allgemeinen und den Innovationspraktiken im Speziellen.

Kapitel 5 beschäftigt sich mit meinen Erkenntnissen und Einsichten aus den Fallstudien. Kapitel 6 geht der Frage nach, wie konkrete Schritte von Unternehmen aussehen könnten, die sich auf den Weg zu einer agilen Aufbauorganisation machen möchten. Hier stelle ich auch einen Organisations-Canvas vor, ein visuelles Werkzeug ähnlich dem bekannten Business Model Canvas, zum Nachdenken über ein System der Selbstorganisation im Unternehmen.

Kapitel 7 beschreibt, wie einige der in den Fallstudien erwähnten Vorgehensweisen und Werkzeuge in selbstorganisierten Unternehmen zum Einsatz kommen. Diese sind teils direkt, teils in abgewandelter Form für alle Organisationen anwendbar.

Ich hoffe, dass dieses Buch für Sie einige anregende Denkanstöße und Praxisbeispiele bietet, die für Ihre Organisation einen Mehrwert bieten. Ich freue mich sehr über Meinungen, Anregungen und weitere Beispiele. Weitere Informationen und Kommentarmöglichkeiten finden Sie auf der creffective-Website: <http://www.creativeffective.de/de/veroeffentlichungen/>. Meine Kontaktdaten und Informationen zu Vortragsmöglichkeiten finden Sie in diesem Buch im Abschnitt *Über den Autor*.

Mit besten Grüßen

Florian Rustler
München, August 2017

1 Die Entwicklung menschlicher Organisationsformen

Um besser zu verstehen, wie wir in Unternehmen zur heutigen pyramidal-hierarchischen Form gekommen sind, hilft ein Blick zurück in die Geschichte menschlicher Organisationen und menschlicher Bewusstseinsentwicklung. In seinem Buch *Reinventing Organizations* beschäftigt sich Frederic Laloux sehr ausführlich mit diesem Thema. Ich versuche, eine für unser Thema ausreichende Kurzform zu liefern.

Laloux bezieht sich auf Theorien der menschlichen Bewusstseinsentwicklung wie die integrale Theorie von Ken Wilber⁵ und die Theorie der Spiral Dynamics von Don Beck und Clare Graves (2006) sowie einige wissenschaftliche Meta-Analysen zu verschiedenen Bewusstseinstheorien.

»In ihren Untersuchungen haben sie immer wieder zeigen können, dass sich die Menschheit in Stufen entwickelt. Wir sind nicht wie Bäume, die kontinuierlich wachsen. Wir entwickeln uns durch plötzliche Transformationen, wie eine Raupe, die zum Schmetterling wird, oder eine Kaulquappe, die sich zum Frosch entwickelt. Heute ist unser Wissen über die menschliche Entwicklung sehr stichhaltig. Insbesondere zwei Denker – Ken Wilber und Jenny Wade – haben außergewöhnliche Arbeit geleistet, weil sie alle wichtigen Stufenmodelle miteinander verglichen und einander gegenübergestellt haben und dabei starke Übereinstimmungen feststellen konnten.« (Laloux, 2015, Pos. 46.1/1122)

Wie immer gilt für alle Theorien, dass es sich um Modelle handelt, um eine Abstraktion der Realität. Wie einer meiner Professoren in den USA einmal so schön sagte: »Alle Modelle sind falsch, aber manche sind hilfreich«. Die von Laloux verwendeten Modelle sind nicht unumstritten, besonders Wilber wird oft als unwissenschaftlich kritisiert. Auch Julian Wilson von der Firma Matt Black Systems (Sie finden die entsprechende Fallstudie ebenfalls in diesem Buch) stört sich an der Mys-



tifizierung von Selbstorganisation in Unternehmen, die durch Theorien wie Spiral Dynamics verursacht werde. Dennoch finde ich das Modell für die Erklärung der Entwicklung hin zur Selbstorganisation in Unternehmen hilfreich, wohl wissend, dass es sich um eine Vereinfachung handelt. Das Modell bietet jedoch eine klare Begriffswelt für die Entwicklung menschlicher Organisationen, die sehr hilfreich ist. Trotzdem beschreibt es die Wahrheit nicht in absoluten Kategorien.

Laloux formuliert es folgendermaßen: *»Die Diskussion über Stufen ist nur eine Abstraktion der Realität; so wie eine geografische Landkarte nur eine vereinfachte Beschreibung einer Landschaft ist. Wir erhalten dadurch Unterscheidungen, die das Verstehen einer komplexen, darunterliegenden Wirklichkeit ermöglichen, aber wir bekommen keine genaue Abbildung der Wirklichkeit.«* (Laloux, 2015, Pos. 125.7/1122)

Laloux selbst warnt davor, das Modell zu holzschnittartig zu verwenden:

»Wenn Menschen das erste Mal von aufeinanderfolgenden Stufen der menschlichen Evolution hören, dann sind sie manchmal so fasziniert von dieser Einsicht, dass sie dieses neue Wissen wahllos anwenden und damit die Wirklichkeit zu sehr vereinfachen, damit sie mit dem Modell übereinstimmt.« (Laloux, 2015, Pos. 123.0/1122)

und weiter

»Wir schaffen Probleme, wenn wir glauben, dass die späteren Stufen »besser« sind als die früheren. Eine angemessenere Interpretation wäre, dass sie »komplexer« in ihrem Umgang mit der Welt sind. Ein Mensch, der beispielsweise aus dem postmodernen Paradigma handelt, kann die gegensätzlichen Perspektiven anderer Menschen in einer Weise integrieren, wie es einem Menschen, der aus einem tribalen Paradigma handelt, nicht möglich sein wird.« (Laloux, 2015, Pos. 124.3/1122)

Auf den ersten Blick klingt der Begriff der menschlichen Bewusstseinslevel vielleicht abstrakt. Möglicherweise ist für Sie der Zusammenhang zwischen einer Bewusstseinsstufe und der Art, wie Unternehmen strukturiert sind, nicht sofort offensichtlich. Für mich zumindest war es anfangs so. Daher noch etwas mehr Details von Laloux:

»Jede Bewegung in eine neue Bewusstseinsstufe hat eine völlig neue Ära der Menschheitsgeschichte eingeläutet. An jedem Wendepunkt veränderte sich alles: die Gesellschaft (entwickelte sich von Familiengruppen zu Stämmen zu Imperien zu Nationalstaaten); die Ökonomie (von Jägern und Sammeln zu Gartenbau, Landwirtschaft und Industrialisierung); die Machtstrukturen; die Rolle der Religion. Aber ein Aspekt hat bisher noch nicht viel Aufmerksamkeit auf sich gezogen: Mit jeder neuen Stufe des menschlichen Bewusstseins ging auch ein Durchbruch in unserer Fähigkeit zur Zusammenarbeit einher, was zu einem neuen Organisationsmodell führte. Die Organisationen, die wir heute kennen, sind der Ausdruck unserer gegenwärtigen Weltsicht, unserer momentanen Entwicklungsstufe. Es gab zuvor andere Modelle und alles deutet darauf hin, dass es weitere geben wird.« (Laloux, 2015, Pos. 47.4/1122)

Nach diesem Verständnis können Menschen von einem bestimmten Bewusstseinslevel aus denken und handeln. Ein Bewusstseinslevel lässt manche Gedanken überhaupt erst zu. Daraufhin kann ein Mensch auf eine bestimmte Art handeln. Auf Unternehmensebene bedeutet dies, dass bestimmte Handlungsoptionen überhaupt erst denkbar werden: *»Consciousness automatically chooses what it deems best from instant to instant because that is ultimately the only function of which it is really capable. The relative weight and merit given to certain data are determined by a predominant attractor pattern operating in the individual or in a collective group of minds.«* (Hawkins, 2012, Pos. 70.9/562)

Gleichzeitig »ist« ein Mensch nicht auf einem bestimmten Level, in dem Sinne, dass er über anderen stünde und besser oder schlechter wäre als ein anderer. Ein Mensch denkt auch nicht kontinuierlich in einem Paradigma. In unterschiedlichen Kontexten kann der gleiche Mensch aus einem anderen Bewusstsein denken und handeln. Auf Unternehmen übertragen, bedeutet dies, dass in unterschiedlichen Teilen eines Unternehmens unterschiedliche Paradigmen dominant sein können. Zum Beispiel tickt die Produktion oft anders als die Entwicklungsabteilung. Vor kurzem führte ich mit einem Kunden ein Gespräch darüber, wie unterschiedliche Branchen ticken und welches Menschenbild vorherrscht. Wir bei creffective arbeiten gerade an einem provokanten Vortragstitel, der momentan lautet: *Ihre Mitarbeiter sind dumm, faul*

und wollen Sie beklaue?! Wir wollen damit scherzhaft und in übertriebener Weise darauf anspielen, welche Annahmen und welches Menschenbild hinter manchem Führungshandeln stecken. Unser Kunde wies mich jedoch darauf hin, dass die Ironie unseres Vortragstitels im Groß- und Einzelhandel womöglich nicht verstanden würde und hier in der Tat oft unser Vortragstitel Programm sei.

Jedes Bewusstseinslevel und die damit verbundenen Arten des Denkens und Handelns führen auch zu neuen Organisationsformen und prägen die Kultur einer Organisation.

Deutlich wird dies zum Beispiel daran, wie Gehälter in Organisationen festgelegt werden. Stellen Sie sich vier Optionen vor:

- Option 1: Der Chef entscheidet persönlich nach Lust und Laune über Ihr Gehalt.
- Option 2: Das Gehalt ist an eine bestimmte Gehaltsstufe gekoppelt, die vom Hierarchielevel und z.B. dem Ausbildungshintergrund einer Person abhängt.
- Option 3: Das Gehalt wird stark davon beeinflusst, ob Menschen individuell festgelegte Ziele erreichen.
- Option 4: Statt individueller Ziele gibt es einen Teambonus (wie kürzlich bei der Deutschen Bahn eingeführt)

Man kann sagen, dass jede dieser Optionen von anderen Grundannahmen und einer anderen Weltsicht ausgeht. Laloux verwendet hier den Begriff der Bewusstseinsstufen. Wenn Sie mit diesem Kapitel fertig sind, werden Sie diese zuordnen können. Werden nun in einer Organisation die Gehälter nach Option 3 festgelegt, findet man sehr wahrscheinlich auch andere Details in der Kultur und Struktur, die mit dieser Weltsicht konsistent sind.

Wie verändert sich ein Bewusstseinslevel?

Meist führt eine auf den ersten Blick unüberwindbare Herausforderung zu der Möglichkeit, eine neue Sicht auf die Dinge einzunehmen und damit auf ein anderes Bewusstseinslevel zu gelangen. Und zwar geschieht

dies, weil die momentane Weltsicht eine Lösung nicht zulässt. Das Problem wirkt unüberwindbar. Einstein wird das Bonmot zugeschrieben, dass ein Problem nicht mit demselben Bewusstsein gelöst werden kann, mit dem es erschaffen wurde. Man kann nun entweder versuchen, das Problem zu ignorieren und an der bisherigen Weltsicht festzuhalten, oder man kann seine Sichtweise verändern.

Die Veränderung der eigenen Grundannahmen ist dabei anfangs eine große Herausforderung für Menschen: *»Der Wechsel auf eine neue Stufe ist in kognitiver, psychologischer und moralischer Hinsicht ein großes Unterfangen. Es erfordert den Mut, alte Gewissheiten loszulassen und mit einer neuen Weltsicht zu experimentieren.«* (Laloux, 2015, Pos. 131.0/1122).

Ich kann hier aus meiner eigenen Erfahrung berichten: Die von mir initiierte Einführung von Holacracy (dazu später mehr) bei creaffective war bei mir persönlich mit vielen Ängsten verbunden und stellte einige meiner bisherigen Glaubenssätze in Frage: Werden die Kollegen verantwortlich mit den finanziellen Mitteln des Unternehmens (sprich: meines Unternehmens) umgehen, wenn Ausgaben nicht mehr genehmigt werden müssen? Bin ich bereit, Entscheidungen auszuhalten, die ich anders treffen würde? Werden wir uns weiterhin in eine Richtung entwickeln, die ich für richtig halte?

Anlass für die Einführung des Experiments Holacracy war für mich in der Tat eine Herausforderung, die ich nicht überwinden konnte. Als ehemaliger Selbstständiger war ich es gewohnt, selbst und ständig zu arbeiten. Das hieß in unserem kleinen Unternehmen, dass der Großteil aller Entscheidungen am Ende bei mir landete, dem Geschäftsführer. Dadurch bekam ich das Gefühl, der Flaschenhals zu sein, der das Unternehmen bremste. Gleichzeitig belastete mich die Situation, da ich mich mit vielen Themen herumschlagen musste. Um die Situation zu verändern, musste ich mich als ehemaliger Selbstständiger nun mit dem Gedanken anfreunden, dass ich nicht mehr alle Entscheidungen treffen würde, ich diese auch nicht unbedingt am besten treffe und dass die Kollegen mich gar nicht erst um Erlaubnis fragen müssen.

Man kann Menschen nicht bewusst in ein anderes Denkmuster bringen oder gar zwingen. Man kann als Gemeinschaft oder Organisation lediglich Bedingungen schaffen, die eine andere Denkweise erleichtern: *»Das*

Wachsen in eine neue Form des Bewusstseins ist immer ein sehr persönlicher, einzigartiger und ziemlich geheimnisvoller Prozess. Man kann ihn niemandem aufzwingen. Man kann niemanden dazu bringen, sein Bewusstsein zu entwickeln, selbst wenn man dabei die besten Absichten verfolgt – eine unbequeme Wahrheit für Coaches und Berater, die sich wünschen, sie könnten Führungskräfte in Organisationen dabei helfen, durch die Kraft der Überzeugung eine komplexere Weltsicht anzunehmen. Wir können aber Umgebungen schaffen, die das Wachstum zu späteren Stufen fördern.» (Laloux, 2015, Pos. 132.3/1122)

Die genannten Ausführungen weisen auch auf die Tatsache hin, dass die Kultur eines Unternehmens und die Weltsicht der Organisation nach innen und außen in besonderem Maße von der Führung oder den Führungskräften eines Unternehmens bestimmt werden. Dies gilt insbesondere für die Innovationskultur einer Organisation⁶. Die Führung eines Unternehmens kann die Organisation damit zu einer höheren Stufe des Bewusstseins ziehen oder die Organisation auch zurückhalten.

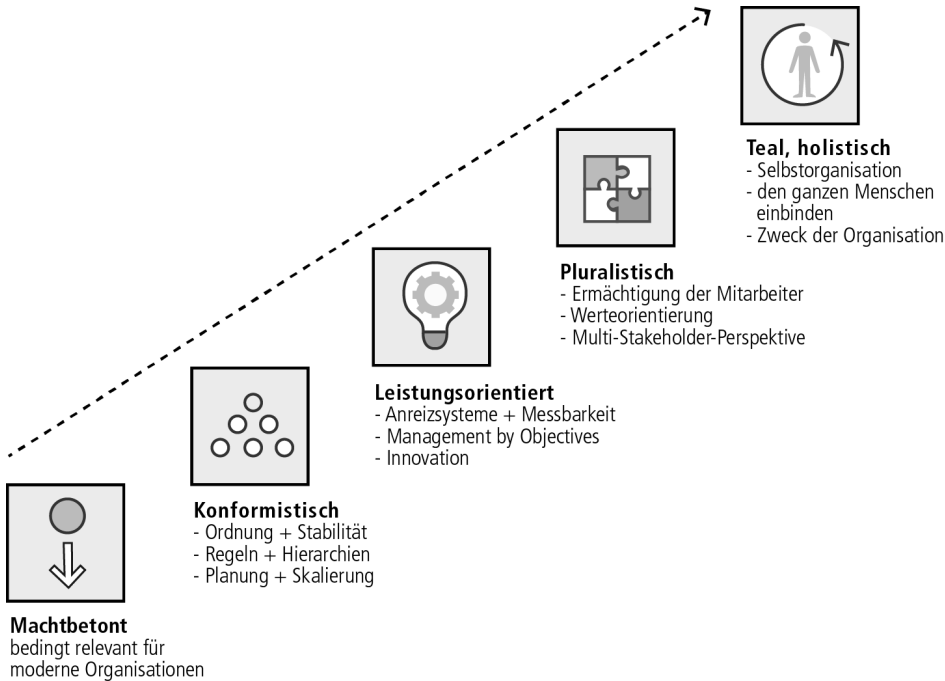
Stufenmodell des Bewusstseins

Das von Laloux vorgestellte Modell geht von einigen aufeinander aufbauenden Stufen aus. Diese Stufen orientieren sich an der Spiral-Dynamics-Theorie. Für jede Stufe nutzt Laloux eine Farbe (die Farbgebung bei Laloux entspricht nicht der in der Theorie des Spiral Dynamics) und beschreibt die wichtigsten organisatorischen »Durchbrüche«, die dadurch möglich werden. Ich werde mich hier an die Farbgebung von Laloux halten, da viele Menschen sein Buch gelesen haben und vertrauter damit sind als mit Spiral Dynamics.

Dabei lässt sich zwischen Bewusstseinsstufen erster und zweiter Ordnung unterscheiden. Bewusstseinslevel erster Ordnung schließen einander aus. Es handelt sich um ein *entweder – oder*. Level zweiter Ordnung können verschiedene Stufen der ersten Ordnung integrieren. Das bedeutet *sowohl als auch*.

Für unseren Zweck hier lasse ich die allerersten Bewusstseinsstufen (Ahnenkult und instinktives Handeln) aus und beziehe mich auf die für uns relevanten.

Die Bewusstseinsstufen im Überblick:

**Rot – impulsiv/machtbetont**

Dieses Paradigma ist vor ca. 10.000 Jahren entstanden. Es brachte die ersten pyramidal-hierarchischen Organisationen hervor. Als Beispiele dienen Strukturen wie die Mafia, Straßengangs und womöglich die US-Regierung unter Donald Trump.

Der Mensch versteht in diesem Paradigma, dass er von anderen getrennt und ein kleiner Teil von größeren Verbänden ist:

»Wenn ich nur ein kleiner Teil bin, der getrennt vom Ganzen ist, dann könnte ich leiden und sterben. Auf dieser Stufe wird die Welt als ein gefährlicher Ort gesehen, wo die Befriedigung der eigenen Bedürfnisse davon abhängt, dass man stark und widerstandsfähig ist. Die Währung in dieser Welt ist Macht. Wenn ich mächtiger bin als du, dann kann ich einfordern, dass meine Bedürfnisse erfüllt werden; wenn du mächtiger bist als ich, dann

ordne ich mich unter und hoffe, dass du für mich sorgst.» (Laloux Pos. 54.2/1122)

Das Mittel, das menschliche Gruppen in diesem Paradigma zusammenhält und stabilisiert, ist die kontinuierliche Zurschaustellung von Macht und Kraft. Es gibt wie in einem Wolfsrudel einen Alpha-Wolf, der die Gruppe aufgrund seiner Überlegenheit anführt. Auf Menschen übertragen bedeutet dies: *»In dem Moment, wo seine Macht in Zweifel gezogen wird, könnte jemand anders versuchen, ihn zu stürzen. Um eine gewisse Stabilität zu schaffen, umgeben sich diese Anführer mit Familienmitgliedern (die meist loyaler eingestellt sind) und erkaufen sich ihre Treue, indem sie die Beute teilen. Im Gegenzug achtet jedes Mitglied ihrer engeren Gefolgschaft auf die eigenen Angehörigen und ihre Treue gegenüber dem Anführer.« (Laloux, 2015, Pos. 56.9/1122)*

Dieses Paradigma war besonders für feindliche Umgebungen geeignet. Es ist für moderne Organisationen nur eingeschränkt relevant. »Organisationen«, die nach diesem Paradigma funktionieren, operieren normalerweise mit einem sehr kurzfristigen Zeithorizont.

Gelb – konformistisch – »Think inside the Box«

Dieses Paradigma betont Stabilität, Ordnung und Vorhersagbarkeit. Das Denken in Ursache und Wirkung spielt eine zentrale Rolle. Dieses Denken wiederum begünstigt Zukunftsplanung und Planung allgemein. Darüber hinaus wird in diesem Paradigma ermöglicht, dass ich mich in die Sichtweise anderer und deren Gedanken und Gefühle hineinversetzen kann. Dies führt dazu, dass die Sichtweise anderer auf mich eine wichtige Rolle spielt. Ein Teil meines Selbstwertes ergibt sich durch die Beurteilung anderer. Daher wird dieses Level als konformistisch bezeichnet: *»Das dualistische Denken der tribalen Stufe ist immer noch gegenwärtig, aber das individuelle Motto »Mein Weg oder dein Weg« wird durch das kollektive Motto »Wir oder die anderen« ersetzt«.* (Pos. 62.3/1122) Dies führt zu einer relativ statischen Weltsicht: Es gibt richtig und falsch. Für richtige Verhaltensweisen werde ich belohnt, für falsche bestraft.

Die Organisationsform, die aus diesem Bewusstseinslevel hervorgeht, betont nun Ordnung und Stabilität. Dies geschieht vor allem in Form von Regeln und Hierarchien sowie durch die Einführung dezidierter Rollen/Positionen in Organisationen, ähnlich dem indischen Kastensystem. Die persönliche Verbindung zwischen Menschen ist hier weniger relevant. Wichtiger ist die formale Verbindung von Positionen. Die heute immer noch genutzten klassischen Organisationscharts bilden genau diese Logik ab. Bestimmte Hierarchieebenen und Rollen sorgen nun dafür, dass die gesetzten Regeln auch eingehalten werden. Dies geschieht nicht durch physische Gewalt, sondern durch andere Formen der Bestrafung, zum Beispiel durch nicht erhaltene Boni oder Einträge in der Personalakte. Außerdem werden Planung und Durchführung in diesen Organisationen strikt getrennt. Sichtbar wird dies etwa in Form von Anzugträgern und Blaumännern im Unternehmen. Beispiele für Organisationen, die hauptsächlich aus diesem Paradigma heraus operieren, sind Armeen, staatliche Bürokratien oder die katholische Kirche. Auch viele Fabriken und Produktionsstätten funktionieren nach diesem Paradigma.

Der organisatorische Durchbruch, der mit diesem Bewusstseinslevel einhergeht, ist die Fähigkeit der mittel- und langfristigen Planung und die Etablierung von stabilen und skalierbaren Prozessen. Diese Durchbrüche machten die ersten Fabriken der ersten industriellen Revolution überhaupt erst möglich. Plötzlich können Pläne für die nächsten Jahre gemacht werden und damit langjährige Bauvorhaben initiiert und hoffentlich auch durchgeführt werden. Stabile Prozesse führen nun auch dazu, dass eine Organisation verständlicherweise das Bedürfnis hat, diesen effizienten Prozess möglichst unverändert zu wiederholen. Der Vorteil von stabilen Prozessen ist außerdem, dass das Ergebnis eines Prozesses nicht so sehr von der ausführenden Person abhängt als vom Prozess an sich. Dies bietet Vorteile in der Skalierung von Geschäftsaktivitäten. Besonders deutlich wurde mir dies in der Zusammenarbeit mit einem deutschen Kunden vor Ort in China. Unser Kunde hatte bei der Fehlerdiagnose des Maschinenparks sehr stark auf genau definierte und strikte Prozesse gesetzt, um bei der in China üblichen hohen Personalfuktuation einigermaßen das gewünschte Ergebnis sicherstellen zu können. In einem solchen Prozess können Mitarbeiter einfach und schnell durch einen anderen ersetzt werden, ohne dass dies die gesamte

Organisation oder auch nur den Prozess gefährdet. Der japanische Mitbewerber hatte im Gegensatz dazu für diese Fälle Experten aus Japan eingeflogen, die das Problem durch ihre langjährige Erfahrung lösen konnten. Einen definierten Prozess gab es nur in rudimentären Ansätzen. Dadurch waren die Japaner schneller und flexibler. Hinzu kam die geringe geographische Distanz der japanischen Experten, diese waren zur Not innerhalb von sechs Stunden vor Ort.

Die konformistische Form der Organisation eignet sich daher besonders für stabile Umgebungen mit wenig Veränderung. In einem solchen Umfeld können gelbe Organisationen durchaus sehr lange überleben. Man geht hier davon aus, dass sich Handlungen und Erfolge aus der Vergangenheit auch in die Zukunft übertragen lassen. Sie kennen bestimmt das bekannte Totschlagargument, das diese Überzeugung ausdrückt: »Das haben wir ja noch nie so gemacht« bzw. »Das haben wir schon immer so gemacht«. Innovation und kritisches Hinterfragen des Status Quo sind nicht gewünscht. Im Gegenteil, Veränderungen werden vom Immunsystem der Organisation schnell als unerwünschte Eindringlinge identifiziert und neutralisiert.

Oft sind es besonders große Organisationen, die mit diesem Paradigma arbeiten. Das ist auch sinnvoll, da Planung und Prozesse in großen Einheiten besonders wichtig sind. In diesem Kontext sind Wandel und Veränderung etwas, das die Organisation vermeiden möchte. Diese Einstellung trifft auch auf einzelne Menschen zu, die von diesem Bewusstseinslevel aus operieren. Das Menschenbild konformistischer Unternehmen betrachtet Mitarbeiter von Natur aus als eher faul und unwillig. Durch klare Führung und entsprechende Mechanismen müssen die Mitarbeiter aus ihrer Leistungszurückhaltung herausgeholt und angetrieben werden. Laloux betont, dass man diese Entwicklung auch im Kontext ihrer Entstehung wertschätzen müsse: *»Aus Sicht späterer Entwicklungsstufen könnte dies als starke Eingrenzung erscheinen. Aber als ein Schritt aus dem tribalen Bewusstsein heraus ist es ein großer Fortschritt.«* (Pos. 71.8/1122).

Bis heute verbreitet

Dieses Menschenbild beherrscht auch heute noch weit verbreitete Vorgehensweisen aus dem Innovations- und Ideenmanagement. Der aus der Produktentwicklung stammende Stage-Gate-Prozess ist ein Innovationsprozess mit mehreren Schritten. Nach jedem Schritt entscheidet eine Gruppe von »qualifizierten« Führungskräften, ob eine Idee es wert ist, weiterverfolgt zu werden. Schließlich kann ein *»Unternehmen ja schlecht die Mitarbeiter selbst entscheiden lassen. Die können das erstens gar nicht beurteilen und zweitens weiß man dann ja nicht, was dabei rauskommt«* (O-Ton eines Bereichsleiters eines Kunden). Auch das in vielen Betriebsvereinbarungen verankerte Ideenmanagement stammt aus diesem Weltbild: Mitarbeiter, die eine Idee haben, die zu einer Verbesserung führen könnte, müssen durch Geldprämien »angesporn« werden, diese Idee auch zu äußern. Ohne entsprechenden Anreiz ist davon auszugehen, dass sie ihre Leistung zurückhalten. Die Idee muss auch hier von einem qualifizierten Gutachter geprüft werden, der dann über die Umsetzung entscheidet.

Orange – Betonung der Leistung

Dieses Paradigma ist die heute dominante Weltsicht, die auch die größte Verbreitung in Unternehmen aller Branchen findet. Das Verständnis der Welt ist primär materialistisch. Das heißt, hier wird in einer physischen Welt gehandelt. Menschen können die Welt empirisch beobachten, verstehen und begreifen. Diese Art des Bewusstseins führt zu einem Denken in Annahmen und Möglichkeiten: »Was wäre, wenn...?«

Dieses Denken hat die Entstehung der modernen Wissenschaften überhaupt erst möglich gemacht. Ein empirisch-materielles Verständnis der Welt, gepaart mit einer auf Beweisbarkeit fokussierten wissenschaftliche Methode, hat zu vielen Entwicklungen und technischen Fortschritten geführt. Neben der Wissenschaft werden so Innovation und Unternehmertum möglich. Innovation beschreibt die Schaffung von etwas Neuem. Dazu steht am Anfang oft eine »Was wäre, wenn...?«-Frage. Durch Vorstellungskraft und im späteren Teil eines Innovations-

prozesses auch durch Beobachten und Messen kann eine Idee entwickelt und als für die Welt passend bewertet werden.

Messbarkeit ist ein besonders wichtiger Aspekt. Was gemessen werden kann, existiert. Auch »Fortschritt« und »Verbesserung« drücken sich in diesem Weltbild durch eine quantitative Zunahme aus, die gemessen werden kann. Der Effektivität – die richtigen Dinge tun – kommt nun eine besondere Bedeutung zu. Effektiv ist, was zu einem besseren (messbaren) Ergebnis führt.

Mit dieser materiellen Betrachtungsweise der Welt kommt der Wunsch, möglichst viel Materielles zu besitzen und immer mehr und bessere Dinge in die Welt zu bringen. Mehr bedeutet besser. Mehr, höher und weiter wird zu einem Ziel an sich. Diese »Steigerungslogik« ist das Grundprinzip des Kapitalismus und bis heute Grundannahme aller Wirtschaftssysteme und der Handlungen der meisten Unternehmen. Börsennotierte Firmen sind dieser Logik durch die Erwartung von steigenden Gewinnen durch die Anleger in besonderer Weise unterworfen.

Spiritualität hat hier keinen Platz, schließlich ist sie nicht sichtbar und messbar. Spiritualität definiere ich als den »bewussten Umgang des Bewusstseins mit sich selbst⁷«. Wenn sie eine Rolle spielt, dann muss es dafür, wie zum Beispiel bei SAP⁸, einen Business Case geben. Dieser Business Case lautet dann, dass Achtsamkeitstrainings es den Mitarbeitern ermöglichen, unter Stress besser Leistung abzurufen. Ob die Mitarbeiter ihre Leistung anschließend wirklich besser abrufen können, kann man dann messen. Es geht jedoch bei der Übung von Achtsamkeit eigentlich nicht darum, dadurch leistungsfähiger zu werden. Daher bewegt sich diese Denkweise sehr an der Oberfläche dessen, worum es geht.

Wie Laloux schreibt, hat jedes Bewusstseinslevel (aus der Perspektive eines höheren Bewusstseinslevels betrachtet) auch seine Schattenseiten: *»Die dunkle Seite des modernen leistungsorientierten Paradigmas kann man heute nur schwer ignorieren: die Gier der Unternehmen, kurzfristige Politik, Überschuldung, übermäßiger Konsum und die schonungslose Ausbeutung der Ressourcen und Ökosysteme des Planeten.«* (Laloux, 2015, Pos. 81.3/1122)

Auf der positiven Seite ist in diesem Paradigma jeder seines Glückes Schmied. Jeder kann frei seine eigenen Ziele verfolgen oder sollte in die Lage versetzt werden, dies zu tun.

Leistung lohnt sich

Auch die orange Stufe hat zu einigen organisatorischen Durchbrüchen geführt und einen neuen Typus von Organisation hervorgebracht.

Die erste Errungenschaft ist das Prinzip der Meritokratie, also das Leistungsprinzip. Ein Weiterkommen oder Aufstieg (auch diese beiden Begriffe sind dem orange Weltbild zuzurechnen) erfolgt nun durch nachweisbare Leistung und Können, weniger durch soziale Herkunft oder andere nicht beeinflussbare Faktoren. Diese Leistung möchten orange Unternehmen durch verschiedenste Anreize fördern. Während die gelben Organisationen die Peitsche erfunden haben, haben die orange Unternehmen das Zuckerbrot entwickelt. Um dieses Zuckerbrot hat sich eine ganze Beratungsindustrie herausgebildet, die versucht, mit immer raffinierteren Methoden die Leistung aus den Mitarbeitern zu kitzeln und unerwünschte Nebeneffekte zu minimieren. Denn: Was gemessen werden kann, ist nicht unbedingt das, was man erreichen möchte. Es lässt sich jedoch einfach messen. Jeder Key-Performance-Indikator führt leider auch zu unerwünschten, teilweise perversen Nebeneffekten⁹: »*What gets measured, gets cheated upon.*«

Der zweite Durchbruch ist die Verantwortlichkeit und Zurechnungsfähigkeit (engl. accountability). Anstelle von detaillierten Arbeitsanweisungen, wie in gelben Organisationen, gibt es nun Ziele (Management by Objectives). Diese Ziele sind so gesetzt, dass sie gemessen werden können, gleichzeitig aber Freiheiten darin lassen, wie Mitarbeiter diese erreichen. Anstelle von »Befehl und Kontrolle« tritt nun »Vorhersage und Kontrolle« (Laloux, 2015, Pos. 88.1/1122). Dieser zweite Durchbruch erlaubt nun die dritte Veränderung.

Der dritte Durchbruch auf organisatorischer Ebene ist die Innovation: Die Einführung von etwas Neuem, das Nutzen in einem größeren Kontext bringt (creffective-Definition).

Die Haltung des Mehr und der stetigen Verbesserung haben dazu geführt, dass sich ganze Abteilungen in modernen Konzernen nur mit der Entwicklung neuer Angebote beschäftigen. Neben die aus den gelben Unternehmen bekannten Prozessen treten nun auch Projekte. Für diese Projekte können abteilungsübergreifend Menschen zusammen-

gezogen werden, um dann mit Hilfe eines Innovationsprozesses Neues in die Welt zu bringen.

In Verbindung mit der Steigerungslogik von kapitalistischen Systemen ist diese Errungenschaft inzwischen jedoch eher zu einer Schattenseite dieses Paradigmas geworden. Laloux bezeichnet diese Entwicklung als durchgeknallte Innovation: *»Wenn unsere Grundbedürfnisse erfüllt werden, versuchen Unternehmen, immer neue Bedürfnisse zu schaffen, und nähren die Illusion, dass uns mehr Dinge, die wir nicht wirklich brauchen – mehr Besitz, die neueste Mode, ein jung aussehender Körper –, glücklich und zufrieden machen. Immer deutlicher erkennen wir, dass diese Wirtschaft, die auf künstlich geschaffenen Bedürfnissen basiert, aus finanzieller und ökologischer Perspektive nicht nachhaltig ist. Wir haben eine Stufe erreicht, wo wir oft das Wachstum um des Wachstums willen anstreben, ein Zustand, den man in medizinischen Begriffen als Krebs bezeichnen würde.«* (Laloux, 2015, Pos. 97.6/1122).

Noch deutlicher wird der Soziologe Harald Welzer, der unsere heutige Wirtschaft als innovationsversessen und gleichzeitig zukunftsvergessen beschreibt. Vor lauter (strukturell bedingtem) Fortschrittsfetisch berauben wir uns der Zukunft. Dies klingt auf den ersten Blick paradox, da Innovation ja immer in die Zukunft gerichtet ist. Leider ist es nur auf den ersten Blick ein Gegensatz: *»Wir verwenden hier den merkwürdig antiquiert scheinenden Begriff des »Fortschritts«, weil es sich dabei um eine kulturell gerichtete Neuerung handelt, die auf eine Verbesserung von Lebensbedingungen zielt, im Unterschied zur »Innovation«, die ja nichts bedeutet als den trivialen Sachverhalt, dass ein neues Produkt oder eine Praxis in irgendeiner Weise anders ist als das/die alte. Ob es besser ist, ob das alte überhaupt erneuerungsbedürftig war, ob man das eine oder das andere überhaupt braucht: Solche Fragen sind einer selbstgenügsamen Innovationskultur gleichgültig. Ihr genügt die Oberflächenveränderung, um die Wachstumswirtschaft weiter in Schwung zu halten und davon abzulenken, dass die zugrunde liegenden Produktions- und Reproduktionsverhältnisse nicht zukunftsfähig sind, weil sie auf Grundlagen basieren, die sie mit immer größerer Geschwindigkeit zerstören.«* (Laloux, 2015, Pos. 7.9/414)

Welzer bezeichnet unsere *»zukunftsvergessene und innovationsversessene Kultur des unbegrenzten Wachstums und Konsumierens«* deshalb auch als ein Endzeitphänomen. Es ist nur eine Frage der Zeit, bis wir uns verändern müssen. Die Frage ist nur, ob dieser Wandel durch Design

oder Disaster kommen wird. Im Moment sieht es eher nach letzterem aus. Wie wir noch sehen werden, ist für Organisationen, die Selbstorganisation als Funktionsprinzip im ganzen Unternehmen verankern, Innovation kein reiner Selbstzweck mehr.

Zusammenfassend kann man sagen, dass orange Unternehmen die hierarchische Grundstruktur beibehalten, diese jedoch durch projektbezogene, abteilungsübergreifende Teams anreichern. Betont werden rationales Verhalten und Kompetenz. Erfolg ist messbar und drückt sich vor allem monetär aus. Die meisten Unternehmen heutzutage – besonders börsennotierte Konzerne – folgen diesem Paradigma.

Grün – pluralistisch

Die nächste und letzte Stufe der Bewusstseinslevel der ersten Stufe ist das grüne Level. Diese Stufe lässt sich am besten mit einer Familie vergleichen. Sie entstand im Bewusstsein der Schattenseiten des orange Paradigmas. Das pluralistische Paradigma ist den Gefühlen und Werten der Menschen gegenüber sehr aufgeschlossen. Jeder Mensch zählt gleich viel, jede Stimme sollte gehört werden. Kooperation ist ein zentrales Element und es sollte ein Konsens der Meinungen gefunden werden. Sich der Schattenseiten des orange Paradigmas bewusst, stehen Menschen, die von diesem Bewusstseinslevel aus operieren, Regeln und Hierarchien sehr skeptisch bis ablehnend gegenüber.

Weite Verbreitung in der Gesellschaft fand dieses Paradigma in den 1960ern und 1970ern. Heute ist es besonders ausgeprägt in Nichtregierungsorganisationen und unter Sozialarbeitern.

Wie alle vorherigen Paradigmen hat auch das grüne Bewusstseinslevel seine Spuren in Organisationen hinterlassen.

Drei organisatorische Durchbrüche werden ihm zugeschrieben:

Ermächtigung

Mitarbeiter in Organisationen werden ermächtigt (engl. empowerment), selbst Entscheidungen zu treffen, ohne ständig ihre Vorgesetzten

einbinden oder um Erlaubnis fragen zu müssen. Die offizielle Machtstruktur bleibt dabei trotzdem bestehen. Der Aufbau der Organisation wird nicht zwingend verändert. Ein Beispiel ist die amerikanische Fluggesellschaft Southwest Airlines. Mitarbeiter sind ermächtigt, (fast) alles zu tun, um den Kunden glücklich zu machen, und entscheiden selbst, welche Handlungen dazu am besten geeignet sind. Die Drogeriekette dm ist ein weiteres Beispiel. Hier wurde den einzelnen Filialen schon früh erlaubt, über ihr Sortiment selbst zu bestimmen. Schließlich wissen die Menschen vor Ort besser als die Zentrale, was sich gut verkauft. dm geht dabei sogar noch weiter und lässt Teams ihre Teamleiter wählen. Damit verändert sich das Verständnis von Führung. Führung dient zwar immer noch der Orientierung, gleichzeitig geht es weniger darum, anzuschaffen, als vielmehr darum zu dienen. Macht wird geteilt. Darin zeigt sich jedoch auch die Grenze des grünen Paradigmas. Mitarbeiter müssen von wohlmeinenden und einsichtigen Führungskräften ermächtigt werden. Sie können jedoch auch wieder entmächtigt werden, wenn der Wind sich dreht oder eine andere Person die Führungsrolle übernimmt. Die Autonomie der Menschen ist sehr stark vom guten Willen einzelner Personen abhängig und nicht strukturell in der Organisation verankert. Diese Herausforderung lösen einige der später vorgestellten Modelle der Selbstorganisation wie Sociocracy oder Holacracy.

Im grünen Paradigma der Ermächtigung entwickelten sich die heute zunehmend verbreiteten Methoden des Lean Managements sowie agile Projektmanagementmethoden wie Scrum¹⁰. Wie wir später noch ausführlicher sehen werden, führen agile Methoden dazu, dass Menschen sich noch mehr Mitspracherechte wünschen, was dann in orange Organisationen zu Konflikten mit der Entscheider-Hierarchie führt und in grünen Organisationen Herausforderungen in der konsensgetriebenen Entscheidungsfindung mit sich bringt.

Werteorientierung

Ein zweiter Durchbruch ist die zentrale Bedeutung von Werten. Anders als bei manchen orange Organisationen werden die Werte nicht in Form von Postern an die Wand genagelt und dann vergessen, sondern haben reale Bedeutung im täglichen Tun. Der Glaube an gemeinsame Werte ersetzt dann auch so manches Regelwerk oder Handbuch.

Die starke Orientierung an Werten in grünen Organisationen hatte nach Laloux auch Auswirkungen auf orange Organisationen. Dort führten die Werte jedoch eher zu Desillusionierung, weil sie nur bei schönem Wetter relevant waren:

»Einige Menschen wurden desillusioniert von der Idee gemeinsamer Werte und machen sich darüber lustig. Der Grund dafür ist, dass auch moderne Organisationen sich immer mehr verpflichtet fühlen, diesem Trend zu folgen: Sie definieren eine Reihe von Werten und produzieren Statements, die dann in den Büros und auf der Webseite platziert werden – um sie dann zu ignorieren, wenn es für den Umsatz förderlich ist.« (Laloux, 2015, Pos. 112.5/1122)

In grünen Organisationen werden Werte in der Tat ernstgenommen. Meist leiten sich diese aus einem inspirierenden Zweck ab, der die Frage des Warum? beantwortet. Ein Unternehmen von der Warum-Frage her zu denken, ist laut Simon Sinek¹¹ ein zentrales Merkmal erfolgreicher Organisationen. Wie Sinek in seinem viel beachteten TED-Talk erklärt, können die meisten Firmen die Was?-Frage beantworten, also welche Produkte oder Dienstleistungen angeboten werden. Wichtiger für Mitarbeiter und Kunden sei jedoch die Antwort auf die Warum?-Frage: *»What it proves to us is that people don't buy what you do; people buy why you do it. [...] The goal is not to do business with everybody who needs what you have. The goal is to do business with people who believe what you believe.« (Min. 4, Sinek, 2009)*

Für dieses Buch habe ich ein Interview mit Vincent Stanley vom amerikanischen Outdoor-Hersteller Patagonia geführt. Patagonia ist strukturell ein traditionell hierarchisches Unternehmen. Das Besondere an Patagonia sind jedoch der starke gemeinsame Zweck und die geteilten Werte im Unternehmen: *»The founding couple has a very strong social and environmental responsibility. So a lot directives came down from the top to fulfill that purpose, such as the shift to organic cotton.*

People have permission to do what they feel is needed to fulfill that purpose.

As everybody identifies with the cause, the level of engagement is really strong. That creates a more encouraging ground for innovation. Otherwise we are quite traditional.« (Aus einem von mir geführten Interview im Mai 2016). Wie wichtig dieser Zweck für Patagonia ist, drückt sich auch

in der Rolle von Vincent aus. Er ist seit der Gründung des Unternehmens dabei und leitet nun unter anderem Philosophie-Seminare für alle Mitarbeiter.

Die Werte der Verantwortung gegenüber der Umwelt und der Gemeinschaft führen bei Patagonia zu konkreten Suchfeldern für Innovation: Zwei explizite Suchfelder sind 1. die Reduktion des Einflusses auf die Umwelt und 2. der Wunsch, Verantwortung für die gesamte Lieferkette zu übernehmen. Diese Suchfelder leiten sich also nicht aus Trend- und Wettbewerbsanalysen ab, sondern aus den gelebten Werten des Unternehmens. Dass die Werte auch dann gelten, wenn sie Auswirkungen auf die Finanzen haben, zeigt sich an einem aktuellen Projekt. In den USA steigt Patagonia momentan mit speziellen Snacks für Outdoor-Fans in die Lebensmittelindustrie ein. Dabei geht Patagonia hier anders vor als rein zahlengetriebene (orange) Unternehmen. Wie Vincent Stanley in meinem Interview sagte: *»Food has been a long time interest of the founders. It gives us an opportunity to change the food business and to change the way food comes to market. There is tremendous potential to recover land in agriculture to absorb carbon. We just started the last three years. We are driven by the cause not driven so much by numbers. The way we are pursuing it slows us down. If we would have wanted it for financial reasons we would have behaved differently.«*

Multi-Stakeholder-Perspektive

Börsennotierte Unternehmen haben die Pflicht, Gewinne für ihre Aktionäre zu erwirtschaften. Dabei sind Profitabilität und Unternehmensgewinne nicht nur eine notwendige Bedingung für das Überleben der Organisation. Kein Unternehmen kann ohne Profit weiter existieren. In der Denkweise des Shareholder Value ist Profit das explizite Ziel eines Unternehmens. Je mehr, desto besser. Dann steigt der Aktienkurs. Meist werden diese Gewinne erzielt, indem Kosten auf andere außerhalb des Unternehmens abgewälzt werden. Man spricht hier von Externalisierung. Der globale Norden und seine Wirtschaft leben davon, dass wir systematisch Kosten, die entstehen, um unser bequemes und wohlhabendes Leben zu ermöglichen, auf meist ärmere Länder abwälzen. Beispiel hier sind Landverbrauch und Umweltzerstörung in Ländern

wie Argentinien und Brasilien für die europäische und amerikanische Fleischindustrie oder vielfältige Umweltschäden und schlechte Arbeitsbedingungen für Menschen am Anfang der Wertschöpfungskette der westlichen Industrie.

Wir alle wissen das, doch wir alle blenden diese Tatsache gerne aus. Der Soziologe Stephan Lessenich bezeichnet dies als den Schleier des Nicht-Wissen-Wollens: *»Aber wer will das schon wissen? Wer will schon wissen, dass die uns so gut stehenden Spendierhosen am anderen Ende der Welt in Kinderarbeit genäht wurden? Wer will schon wissen, warum es ihm gutgeht, solange es ihm gutgeht? Die Externalisierungsgesellschaft lebt seit jeher von der Arbeit und den Ressourcen anderer, von der Abwälzung sozialer und ökologischer Schäden auf Dritte.«* (Lessenich, 2016, Pos. 113.1/416) Im Shareholder-Value-Denken ist das zweitrangig, solange die Gewinne stimmen. Eine Karikatur im Internet hat das einmal schön ausgedrückt: *»Yes, we destroyed the planet in the process, but for a brief moment in time we created a lot of shareholder value.«*

Grüne Unternehmen (im Sinne des obigen Paradigmas) geben sich mit diesem bequemen Ausblenden dieser systematischen Ungleichheit weniger zufrieden. Sie erweitern die Betrachtungsweise auf weitere Stakeholder:

»Unternehmen haben nicht nur eine Verantwortung gegenüber den Investoren, sondern auch gegenüber dem Management, den Mitarbeitern, den Kunden, den Zulieferern, den lokalen Gemeinschaften, der Gesellschaft als Ganzes und der Umwelt. Die Rolle von Leadership in diesem Kontext ist es, die richtigen Kompromisse zu finden, damit alle Interessengruppen profitieren.« (Laloux, 2015, Pos. 115.2/1122).

Das von Christian Felber postulierte Modell der Gemeinwohlökonomie¹² trägt diesem Gedanken Rechnung. Statt ausschließlich finanzieller Kriterien gibt es weitere Aspekte wie soziale Gerechtigkeit, ökologische Nachhaltigkeit, Menschenwürde, anhand derer das Unternehmenshandeln bewertet werden sollte. Unternehmen können hier nun eine extern auditierte Gemeinwohlbilanz erstellen und zusätzlich zur finanziellen Bilanz veröffentlichen. Bekannte Unternehmen, die eine Gemeinwohlbilanz veröffentlichen, sind die Münchner Sparda Bank und der deutsche Outdoor-Hersteller Vaude.

Unzureichende Alternativen

Das pluralistische Paradigma drückt deutlich aus, was es nicht möchte. Es möchte weg von zu vielen Regeln, Hierarchien und Intoleranz. Es strebt nach Harmonie und der gleichwertigen Einbindung und Berücksichtigung aller Stimmen im Unternehmen. Laut Laloux bietet das Paradigma für die Art, wie Unternehmen strukturiert und Entscheidungen getroffen werden, jedoch zu wenige praktikable Alternativen:

»Das postmoderne Paradigma ist wirkungsvoll beim Einreißen alter Strukturen, aber oft weniger effektiv beim Formulieren praktikabler Alternativen.« (Laloux, 2015, Pos. 105.7/1122)

Dieser Mangel an funktionierenden alternativen Praktiken führt auch dazu, dass die Denkweise insgesamt wenig Niederschlag in größeren Organisationen gefunden hat:

»Rückblickend wissen wir, dass diese extremen Formen egalitärerer Organisationen meist nicht aufrechterhalten werden konnten – sie erreichten weder eine nennenswerte Größe, noch bestanden sie für eine längere Zeitspanne.« (Laloux, 2015, Pos. 107.1/1122) Deutlich wurde dies in den Fallstudien, die ich für dieses Buch durchgeführt habe, besonders am Beispiel der Entscheidungsfindung per Konsens. Der Wunsch, einen Konsens herbeizuführen, führt besonders in größeren Gruppen meist zu langen, nervenaufreibenden Diskussionen. Am Ende ist fast niemand mit der Lösung zufrieden. Es handelt sich um den kleinsten gemeinsamen Nenner, auf den sich alle gerade noch einigen konnten. Laut Laloux entlädt sich die per Konsens unterdrückte Macht dann später an anderer Stelle:

»Als Folge dessen brechen hinter den Kulissen Machtkämpfe aus, durch die versucht wird, die Situation voranzubringen. Wir können uns Macht nicht einfach wegwünschen. Es ist wie bei der Hydra, wenn man ihren Kopf abschlägt, wird irgendwo ein neuer entstehen.« (Laloux, 2015, Pos. 107.1/1122)

Teal – Aquamarinblau/Türkis

Laut Laloux sehen wir nun ein weiteres Paradigma entstehen und immer häufiger auftreten: aquamarinblau. Ich werde für dieses Buch den englischen Begriff Teal verwenden, weil dieser sich auch in der deutschen Diskussion bereits so etabliert hat. Teal klingt auch einfach besser als aquamarinblau. In der deutschen Übersetzung von Laloux's Buch wird die Farbe »petrol« verwendet, um dieses Paradigma zu beschreiben.

Dieses Paradigma wird der zweiten Ebene der Bewusstseinsstufen zugeordnet. Dies bedeutet, dass die bisherigen Muster nicht in Konflikt dazu betrachtet, sondern davon umfasst werden: *»Alle Stufen des ersten Ranges gehen davon aus, dass ihre Weltsicht die einzig richtige ist, und dass andere Menschen gefährlich in die Irre gehen. Menschen, die sich zur integralen Stufe entwickeln, können zum ersten Mal akzeptieren, dass es eine Evolution des Bewusstseins gibt, und dass sich diese Evolution in Richtung zunehmend komplexerer und verfeinerter Verhaltens- und Beziehungsformen in der Welt ausdrückt (daher kommt auch der Begriff »evolutionär«, den ich für diese Stufe verwenden werde).«* (Laloux, 2015, Pos.141,3/1122) Diese Stufe des Bewusstseins ermöglicht es Menschen, mit mehr Komplexität umzugehen (bzw. die Welt ihrer Komplexität zu akzeptieren) und neue Problemlösungen zu finden. Auch hier braucht es für viele Menschen ein einschneidendes, prägendes Erlebnis, um ihre Denkweise zu verändern. Dies kann eine Krankheit, ein Schicksalsschlag oder ein anderes emotionales Erlebnis sein, das jemanden an die Grenzen seines Denkens bringt.

Eine entscheidende Entwicklung auf dem Weg eines Menschen zu Teal ist das Zurücknehmen des eigenen Egos. Dies passt zu den Trends der Meditation und des Yoga, beides Praktiken, die sich in westlichen Gesellschaften in den letzten Jahren stark ausgebreitet haben. Menschen, die sich ernsthaft damit auseinandersetzen und »innere Arbeit¹³« betreiben, werden ihre Denkweise verändern und ein anderes Verhalten an den Tag legen: *»Indem wir unser Ego aus der Distanz betrachten, sehen wir plötzlich, wie seine Ängste, Ziele und Wünsche oft unser Leben bestimmen. Wir können aber unser Bedürfnis, unser Leben zu kontrollieren, gut auszusehen und uns anzupassen, verringern. Wir sind nicht mehr mit*

unserem Ego verschmolzen und wir lassen nicht zu, dass seine Ängste reflexhaft unser Leben kontrollieren.« (Laloux, 2015, Pos. 142.7/1122)

Dies führt dazu, dass Entscheidungen viel stärker nach inneren als nach äußeren Gesichtspunkten getroffen werden. Was fühlt sich gut an? Was passt zu meiner Berufung? Wohin führt mich die Reise meines Lebens? Diese Denk- und Handlungsweise ist für sehr kopflastige Menschen, wie das westliche Erziehungssystem sie normalerweise hervorbringt, anfangs schwer zu akzeptieren. Nach dem Teal-Paradigma können Entscheidungen sowohl aufgrund rationaler Komponenten als auch emotionaler und intuitiver Aspekte getroffen werden.

Auf Organisationen übertragen bedeutet dies, dass Dinge, die sich für das Unternehmen und die Richtung des Unternehmens gut anfühlen, wichtiger werden und äußere Faktoren, wie »die Konkurrenz« und die Handlungen der Konkurrenz weniger wichtig sind. David Heinemeier Hansson, einer der Gründer des Softwareunternehmens Basecamp (wie das gleichnamige Produkt) und Autor des Buches *Rework* drückt es in einem Podcast-Interview mit dem brasilianischen Unternehmer Ricardo Semler wie folgt aus:

»You can't control what your employees or what your competition does in the future and shouldn't really try. It's just going to make everything worse. If you give up this notion of control, then it just gives you a more calm outlook on business and the time that you spent with your partners and employees. This turns your focus towards the actual enjoyment of the work that you do. Jason and I have both decided that what we really like to do is to build and refine Basecamp! It's not simply that we like 'business' or 'growth'—we like the work that we do. There's just a clarity when you accept that this thing you like doing might not last forever—but, you can do the best job you can while you have the chance.«¹⁴

Mit dieser Einstellung verändert sich auch der Umgang mit Widerständen oder »Fehlern«. Rückschläge und Fehler haben einen Sinn und sind dabei eher Hinweise für den weiteren Weg.

Die Rücknahme des Egos und die Akzeptanz des Lebens, wie es ist, führen zu einem Fokus auf Stärken. Es geht darum, die Stärken zu

stärken und zu nutzen, und weniger darum, die Schwächen auszumergen:

»Langsam breitet sich dieser Wandel in verschiedenen Bereichen aus, von Management bis Bildung, von Psychologie bis Gesundheitsversorgung – Grundlage ist die Botschaft, dass wir Menschen keine Probleme sind, die auf eine Lösung, sondern auf die Entfaltung ihrer Potenziale warten.« (Laloux, 2015, Pos. 150.7/1122).

Nach dieser Weltsicht lässt sich ein Unternehmen am ehesten mit einem lebenden System vergleichen. Das heißt, man gesteht dem System zu, dass es ein Eigenleben entwickelt und mehr darstellt als die Summe seiner Mitarbeiter.

Die Anzahl der Unternehmen weltweit, die als Teal bezeichnet werden können, befindet sich vermutlich noch im statistischen Promille-Bereich. Je mehr man sucht, umso mehr Firmen finden sich jedoch. Hoffnung gibt Laloux die jetzige junge Generation zwischen 20 und 30 Jahren, für die diese Art zu denken und zu arbeiten auf ganz natürliche Weise sinnvoll¹⁵ ist. Diese Menschen treten nun in die Arbeitswelt ein und werden in der Zukunft stärkeren Einfluss haben.

Ebenso klar ist für Laloux, dass der Wandel der Unternehmen von ganz oben eingeleitet werden muss. Dieser Wandel beginnt jedoch nicht, wenn man als Unternehmensgründer oder -lenker nur auf die Zahlen schaut und Teal als ein Werkzeug der Optimierung oder Maximierung betrachtet.

Auch Teal führt wie die bisherigen Paradigmen zu organisatorischen Durchbrüchen, in diesem Fall in den Aspekten¹⁶ Selbstorganisation, Ganzheit und einem evolutionären Zweck von Organisationen. Diese Aspekte müssen nicht alle gleichzeitig vorhanden sein. In vielen Organisationen sind lediglich eine oder zwei der Veränderungen sichtbar.

Selbstorganisation

Dieses Prinzip steht im Kern dieses Buches und wird später noch einmal im Detail beleuchtet. Laloux spricht in seinem Buch von Selbstmanagement und meint damit eine Verteilung von Managementaufgaben weg von einzelnen Personen oben in der Hierarchie hin zu vielen oder allen Personen in der Organisation. Dieser Wechsel verändert dramatisch, wie Unternehmen organisiert sind und Entscheidungen getroffen werden. Ein zentraler Aspekt ist, dass viele Entscheidungen, die in klassisch hierarchischen Unternehmen von »Führungskräften« weiter oben in der Hierarchie getroffen werden, nun dort entschieden werden, wo die Entscheidungsnotwendigkeit auftritt.

Dies bedeutet nicht, dass es keine Hierarchien gibt. Gruppen von Menschen tendieren dazu, Hierarchien auszubilden. So finden sich auch in selbstorganisierten Firmen Hierarchien, jedoch sind diese deutlich fließender und veränderlicher und nicht an eine Position im Organigramm gekoppelt. Eine Führungsrolle ist viel stärker an Kompetenz als an Position gebunden. Die Bereiche, über welche eine Person Autorität und Entscheidungsbefugnis hat, sind je nach Modell der Selbstorganisation viel stärker verteilt und konzentrieren sich nicht auf einzelne Positionen. So mag es beispielsweise eine Person geben, die final über die schriftlichen Inhalte der Website der Organisation entscheidet, was jedoch zum Beispiel nicht bedeutet, dass diese Person auch Personalverantwortung trägt.

Auf den ersten Blick können Organisationen mit einem grünen Paradigma sehr ähnlich wirken. Führungskräfte ermächtigen ihre Teams, selbst Entscheidungen zu treffen, und nehmen sich in ihrer Führungsrolle stark zurück. Der entscheidende Unterschied ist, dass in selbstorganisierten Unternehmen die Menschen nicht ermächtigt werden, sondern Macht haben. Das heißt, dass diese Entscheidungsbefugnisse auch nicht einfach zurückgenommen werden können, wenn die Führungskraft es sich anders überlegt.

Ganzheit

Eine zweite Veränderung ist der Aspekt der Ganzheit (engl. *wholeness*). Dies bedeutet, dass ein Mensch mit all seinen Facetten in der Arbeit erscheinen darf, also als ganzer Mensch da sein darf. Er muss nicht ein bestimmtes stereotypisches »professionelles« Auftreten und Verhalten an den Tag legen:

»Organisationen waren immer Orte, die Menschen dazu aufforderten, sich mit ihrem vergleichsweise begrenzten »beruflichen« Selbst einzubringen und andere Teile des Selbst zu vernachlässigen. Oft wird gefordert, dass wir maskuline Entschlossenheit zeigen, Zielstrebigkeit und Stärke ausdrücken sowie Zweifel und Verletzlichkeit zurückhalten. Rationalität regiert, während die emotionalen, intuitiven und spirituellen Aspekte von uns selbst oft nicht willkommen oder sogar fehl am Platze sind. Evolutionäre Organisationen haben eine Reihe von Praktiken entwickelt, die dabei unterstützen, unsere innere Ganzheit wiederzuerlangen und unser vollständiges Selbst in die Arbeit einzubringen.« (Laloux, 2015, Pos. 173.5/1122)

Wie selten diese Kultur in den meisten Organisation ist, fiel mir in der Vergangenheit oft bei Kunden auf, bei denen ich als Trainer für Seminare tätig war. Ich lasse in den Pausen oder vor Beginn des Trainings, wenn die Teilnehmer nach und nach den Raum betreten, gerne poppige Instrumentalmusik laufen und zeige Folien mit Zitaten, die zum Trainingsthema passen. Bei einigen Kunden ist mir aufgefallen, dass besonders die männlichen Teilnehmer dem Aspekt der Musik skeptisch gegenüber standen. Trainings mit Musik lösten bestimmte Assoziationen aus. Ein Teilnehmer hat mich direkt einmal ängstlich angesprochen, ob das Training irgendwie »esoterisch« würde und man peinliche »Aufwärmspiele« etc. machen müsse.

Evolutionärer Zweck

Teal Organisationen haben meist keine Vision, Mission und daraus abgeleitete Strategie, sondern einen Zweck. Der Zweck drückt aus, warum es die Organisation. Für mein Unternehmen creaffective zum Beispiel lautet der Zweck: Kreativität in Organisationen ermöglichen

und erhalten. Der Zweck ist am ehesten mit der klassischen Vision zu vergleichen. Der Begriff **evolutionärer Zweck** bedeutet nun, dass die Organisation als ein System mit eigener Dynamik oder eigenem Leben gesehen wird und der Zweck der Organisation durch sie selbst verändert werden kann. Man kann sich das ein wenig so vorstellen, als wenn die Organisation selbst personifiziert an einer Besprechung der Organisation teilnehmen würde: *»können wir so verstehen, dass sie aus sich selbst heraus lebendig sind und eine Richtung entwickeln. Statt die Zukunft vorherzusagen und zu kontrollieren, werden die Mitglieder der Organisation eingeladen, zuzuhören und zu verstehen, was die Organisation werden will und welchem Sinn sie dienen möchte.«* (Laloux, 2015, Pos. 174.6/1122)

Nach Laloux äußert sich jeder der drei Durchbrüche in konkreten Praktiken und Prozessen, die man in den Unternehmen beobachten kann. Den Aspekt der Selbstorganisation sieht man darüber hinaus besonders an der Struktur der Organisation.

In diesem Buch soll es nun besonders darum gehen zu verstehen, wie Innovation in selbstorganisierten Unternehmen funktioniert und was klassisch verfasste Unternehmen davon lernen können.

Innovationskultur der Zukunft

Die Digitalisierung stellt Unternehmen vor große Herausforderungen in Hinblick auf Geschwindigkeit, Wandlungsfähigkeit und Innovation.

Während klassisch-hierarchische Strukturen und Entscheidungswege immer häufiger an ihre Grenzen gelangen, bilden sich gleichzeitig neue Formen des Unternehmensaufbaus und der Unternehmensführung: selbstorganisierte agile Systeme mit verteilter Autorität, die es Firmen ermöglichen, schneller und effektiver auf Umweltveränderungen zu reagieren und neue Lösungen zu schaffen. In diesem wichtigen Buch untersucht Innovationsberater Florian Rustler eine Reihe von Pionierunternehmen und zeigt, was Entscheider und Praktiker in Organisationen aller Größen und Branchen von diesen lernen können.

Das Buch liefert u.a. Antworten auf diese Fragen:

- Wie arbeiten selbstorganisierte Unternehmen?
- Wie sehen deren Innovationspraktiken aus?
- Was können andere Firmen davon lernen?
- Wie können einzelne Elemente eingeführt werden?
- Wie funktionieren konkrete Vorgehensweisen wie OKRs oder Ideensupermarkt?

Der Autor beschreibt die Zukunft des Innovationsmanagements und von Organisationen im 21. Jahrhundert. Für dieses Buch hat er 12 internationale Firmen verschiedener Branchen und Größen beobachtet und besucht.



FLORIAN RUSTLER ist Berater, Buchautor, Vortragsredner und Gründer der creaffective GmbH, die Organisationen weltweit dabei unterstützt, ihre Agilität und Innovationskraft zu stärken und eine Kultur der Innovation zu entwickeln. Er berät Unternehmen zu den Themen Innovationskultur, Innovationsmanagement und dem Wandel zur agilen Aufbauorganisation. Außerdem leitet er Projekte zur Entwicklung neuer Produkte, Dienstleistungen und Geschäftsmodelle.

Von Florian Rustler wurde im Midas Verlag der Titel »DENKWERKZEUGE – Das kleine Handbuch der Innovationsmethoden« publiziert, seit Erscheinen ein Bestseller im Bereich »Business & Karriere«.

FALLSTUDIEN IM BUCH:

ARCA, FinanceFox, Mayflower, Spindle, Springest, Matt Black Systems, Lunar Logic, VSE, Partake, TELE Haase, W.L. Gore, Swisscom

ISBN 978-3-03876-503-5



9 783038 765035

INNOVATIONSKULTUR DER ZUKUNFT

ISBN 978-3-03876-503-5, www.midas.ch

29,80 € (D), 30,50 € (A), 37,00 CHF

Midas Management Verlag AG | Zürich

