

HOLACRACY

EIN REVOLUTIONÄRES
MANAGEMENT-SYSTEM
FÜR EINE
VOLATILE WELT

Brian J. Robertson

Mit einem Vorwort von David Allen, Autor von **Getting Things Done**

VAHLEN

Zum Inhalt

Sie haben noch nichts von Holacracy gehört? Das wird sich ändern. Dieses Buch vom Begründer der Holokratie zeigt Ihnen, wie dieses revolutionäre neue System für die Führung von Unternehmen funktioniert und wie Sie es anwenden können.

In der heutigen Geschäftswelt verändern sich die Bedingungen minütlich. Aber in den meisten Organisationen haben die Menschen, die am besten dafür qualifiziert sind, auf Veränderungen zu reagieren, nicht die Autorität dazu. Stattdessen werden sie gezwungen, Strategien zu folgen, die von Führungskräften in Stein gemeißelt wurden, wobei „Vorhersagen-und-Kontrollieren“ als Schlüssel zu effektivem Management verstanden wird.

Holacracy macht jeden Menschen im Unternehmen zu einer Führungsperson, wodurch maximale Agilität und Flexibilität erreicht werden.

Denken Sie, das hört sich wie Chaos an? Es ist genau das Gegenteil! Die Holokratie ist ein stark organisiertes System, das die Macht, Entscheidungen zu treffen, nach der Arbeit der Menschen (ihren Rollen) statt ihren Titeln (ihren Jobs) verteilt.

Das Ergebnis ist:

- effiziente Kommunikation, effektive Meetings,
- weniger Bürokratie und Hindernisse sowie
- klar verteilte Verantwortlichkeiten und Erwartungen.

In diesem Buch zeigt Brian J. Robertson, was heute im Business as usual schiefläuft und gibt Ihnen die nötigen Mittel, um Ihre Organisation zu erneuern und Ihre Arbeit und die Art, wie sie erledigt wird, dramatisch zu verbessern.

Zum Autor

Brian J. Robertson entwickelte die Holokratie, während er in seinem eigenen Unternehmen mit Managementmethoden experimentierte. Heute arbeitet Brian bei HolacracyOne, der Organisation, die er zur Unterstützung der Holokratie gegründet hat. Seine Arbeit hat hunderten Unternehmen überall auf der Welt geholfen, diese Methode einzuführen und zu praktizieren. Er lebt in den USA, in der Nähe von Philadelphia.

Holacracy

Ein revolutionäres Management-System
für eine volatile Welt

von

Brian J. Robertson

Aus dem Amerikanischen übersetzt von
Mike Kauschke

Verlag Franz Vahlen München

Für Annabelle, Emily und Lila
Möget ihr immer lieben, was ihr tut!

Wo ist die Arbeit, die Hände und Seele befreit
„We take care of our own“
Bruce Springsteen

Vorwort zur deutschen Ausgabe

Fußballweltmeisterschaft 2014, Endspiel Deutschland gegen Argentinien. Wir sind im Stadion. Unten auf dem Feld wogt das Spiel mit einer hohen Dynamik hin und her. Die Spieler sind ständig in Bewegung, Pässe werden in einer rasanten Geschwindigkeit gespielt. Das Zusammenspiel in den Mannschaften funktioniert blind, jeder kann sich auf die Reaktion seiner Mitspieler verlassen. Gemeinsam reagieren die Spieler blitzschnell auf neue Situationen, Angriffe, Konter, Ballverlust ... Denn jeder Moment kann spielentscheidend sein.

Wer sich aus dem Sog der Faszination befreit, kann sich nur die Frage stellen: Wie bekommen die das hin?

Diese Geschwindigkeit im Zusammenspiel ist nur deshalb möglich, weil jedem Spieler in der Mannschaft seine Rolle klar ist – und die an ihn gerichteten Erwartungen der anderen Spieler. Genau dafür entwickeln Mannschaften ausgefeilte Spielsysteme, mit klaren Rollen wie Stürmer, Außenverteidiger, Innenverteidiger, Torwart und vieles mehr. Standardsituationen werden hundertfach trainiert, Laufwege festgelegt, Elfmeterschützen bestimmt. In Kombination mit hoher Autonomie jedes einzelnen Spielers, in jedem Moment in seiner Rolle eigene Entscheidungen zu treffen, wird ein hoch effizientes Zusammenspiel in einem sehr dynamischen Kontext möglich. Und das alles auf der Basis klarer und eindeutiger Spielregeln, an die sich alle Spieler halten müssen.

Jetzt stellen Sie sich vor, dass die Spieler nach der Halbzeitpause auf ihren Platz zurückkommen, und plötzlich sehen Sie, wie der Torwart der eigenen Mannschaft mit nach vorne rennt, den Ball in die Hand nimmt und versucht ein Tor zu machen ... Völlig verrückt, oder? Denn kein professioneller Fußballspieler würde während eines Spiels auf die Idee kommen, die festgelegten Spielregeln plötzlich zu hinterfragen oder die eigene Rolle neu zu definieren.

In Organisationen hingegen können wir genau dieses Verhalten ständig beobachten – und hier ist das vollkommen normal. Denn wenn wir nicht im Stadion sitzen, sitzen wir oft in Meetings. Plötzlich, so wie der Torwart auf einmal vorstürmt, wird ein neues Thema eingebracht, das entschieden werden soll. Wir beginnen zu diskutieren, jeder äußert dazu seine Meinung – dabei ist meist un-

klar, aus welcher Rolle heraus. Denn generell gilt erst einmal: jeder der dabei ist, hat auch zu allem etwas zu sagen. Dann kristallisiert sich langsam so etwas wie ein Konsens heraus. Zumindest entsteht eine gefühlte Meinungsmehrheit. Im Idealfall ist das Thema dann vom Tisch: eine Entscheidung wurde getroffen. Doch meist wird vertagt und das Thema auf die Agenda für das nächste Meetings genommen. Und viele nehmen erst einmal die zusätzliche Aufgabe mit, noch mehr Informationen dazu zu sammeln, um dann eine wirklich fundierte Entscheidung treffen zu können ...

Kennen Sie solche oder ähnliche Situationen?

Was hier durch die gemeinsame Entscheidungsfindung verschleiert wird, ist der Mangel an Klarheit der Rollen. Von wem und wie sollten Entscheidungen getroffen werden? Jene Klarheit, die Fußballer so perfekt zusammenspielen lässt. Stattdessen ist häufig von langen, unproduktiven Meetings die Rede, in denen die Dinge „zerdiskutiert“ werden und sich Frustration breit macht. Denn viele spüren, dass die Prozesse der Entscheidungsfindung nicht gerade optimal laufen, haben aber meist wenig konkrete Ideen und Mittel, um den wahrgenommenen Verbesserungsbedarf – und seine enormen Potenziale – in eine sinnvolle Weiterentwicklung zu überführen.

Genau hier bietet Holacracy einen anderen Weg. Und steht damit – neben anderen Ansätzen – für ein neues Paradigma des Organisierens: die Anwendung evolutionärer Prinzipien und Mechanismen der Selbstorganisation in Organisationen, um genau das faszinierende und rasante Spielniveau wie das von Fußballmannschaften gemeinsam zu erreichen.

Holacracy ist dabei kein fertiges Spielsystem für Organisationen. Es bestimmt nicht, ob mit zwei oder drei Stürmern gespielt wird oder welche konkreten Rollen eine global agierende Organisation braucht, um ideal aufgestellt zu sein. Aber es liefert einen Entscheidungsprozess, der hilft, diese Entscheidungen a) an die Oberfläche zu bringen und b) effizient in sinnvolle Ergebnisse für die Organisation zu überführen. Holacracy gibt Organisationen ein Werkzeug, jene Rollen zu entwickeln, die nötig sind, um ihren Seins-Zweck in die Welt zu bringen und leistungsfähig zu bleiben.

Im Hintergrund steht ein Menschenbild, das Douglas McGregor vermutlich mit Theorie Y – der Annahme eines selbstmotivierten, nach Eigenverantwortung strebenden Menschen – beschreiben würde. Holacracy ist damit ein System, welches das gesamte Potenzial von Menschen in Organisationen für die Entwicklung der Organisation nutzbar machen will. Jeder Mitarbeiter wird zum

Sensor für Verbesserungspotenziale. Die Abhängigkeit von den Entscheidungen weniger Führungskräfte wird durchbrochen, da jeder zu jedem Zeitpunkt, egal wo in der Organisation, ein wahrgenommenes Potenzial eigenverantwortlich in sinnvollen Output für die Organisation umwandeln kann.

In den Gesprächen rund um Holacracy begegnet mir immer wieder die Aussage: „Aber nicht alle Menschen wollen diese Eigenverantwortung!“ Irgendwie komisch: Menschen schaffen es, ihr Privatleben vollkommen selbstständig zu gestalten, sie wickeln komplexe Projekte ab, wie den Bau eines eigenen Hauses oder organisieren eine lange Urlaubsreise. Sie entscheiden selbst, was sie wann tun wollen. Das alles ganz ohne jemanden, der ihnen sagt, was sie zu tun haben. Und dann geht derselbe Mensch, der all dies völlig souverän und autonom bewältigt, morgens in seine Organisation, wo ihm unterstellt wird, dass er oder sie plötzlich keine Eigenverantwortung mehr übernehmen will? Meine bisherige Erfahrung in Holacracy-Implementierungen zeigt vielmehr, dass Menschen es sehr schätzen und sich ernst genommen fühlen, wenn ihnen Zutrauen entgegengebracht wird.

Eine zweite Sorge, die häufig geäußert wird: „Aber wer sorgt dafür, dass kein Chaos entsteht, wenn es keine Führungskräfte mehr gibt?“ Und genau dafür braucht es – wie beim Fußball – klare, gemeinsame Spielregeln, die für alle als Bezugspunkte gelten, damit das Zusammenspiel funktioniert. Die Grenzen der eigenen Autonomie – das eigene Spielfeld – müssen klar sein. Und hohe individuelle Freiheit braucht gleichzeitig hohe Rollenklarheit. Und genau dieses Regelsystem liefert Holacracy.

An Organisationen ist heute mehr denn je die Anforderung gestellt, immer größere Informationsmengen mit immer größerer Geschwindigkeit wahrzunehmen und zu verarbeiten, wenn sie erfolgreich bleiben wollen. Organisationen, die für das Wahrnehmen und Verarbeiten von derartigen Informationsmengen auf wenige Top-Manager setzen, schaffen sich Flaschenhälse. Statt das Potenzial vieler hundert oder tausend Menschen in der Organisation dafür zu nutzen, wird die Verarbeitungskapazität auf wenige zentrale Entscheidungsträger reduziert. Noch immer herrscht oftmals der Glaube, dass wenige Menschen aufgrund ihrer Fähigkeiten den richtigen Weg für eine Organisation kennen, dass sie alle wichtigen Einflussgrößen im Blick haben, deren Entwicklung gut einschätzen können und entsprechende Entscheidungen ableiten. Und, ganz ehrlich – wer würde das allen Ernstes von sich selbst behaupten? Doch selbst wenn die klügsten, empathischsten und kompeten-

testen Menschen an der Spitze der Organisation stehen, reichen deren Kapazitäten nicht aus, um der ständig steigenden Komplexität gerecht zu werden. Denn all das, was hier, bei diesen wenigen Menschen, nicht als „wichtig“ genug erscheint, um auf die Agenda dieser wenigen Entscheidungsträger zu kommen, geht als Entwicklungschance für die Organisation verloren.

Und dennoch: der Großteil der Organisationen agiert genau unter diesen Annahmen und in der impliziten Illusion, eine VUCA-Welt (Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguous) kontrollieren zu können. Aber wir stehen am Beginn eines fundamentalen Wandels in der Art, wie wir leistungsfähige Organisationen gestalten. Denn wir brauchen komplexitätsgerechtere Formen des Organisierens. In einem komplexen Umfeld, wo nichts mehr vorhersagbar ist, geht es nicht mehr um die richtige Entscheidung, sondern um die Geschwindigkeit des Lernens. Brian Robertson würde sagen: „Evolution is smarter than you.“ Organisationen, die das frühzeitig erkennen, werden langfristig einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil haben: sie bleiben antwortfähig in einem unglaublich dynamischen Kontext. Und genau in dieses neue Paradigma weist Holacracy den Weg.

Dr. Gerald Mitterer

Co-Founder, dwarfs and Giants

Erster deutschsprachiger Holacracy-Provider

Vorwort von David Allen

Ich traf Brian Robertson, als wir beide im Jahre 2010 auf der Konferenz „Conscious Capitalism“ in Kalifornien einen Vortrag hielten. Als ich seine Ideen über eine neue und dynamische Form der Strukturierung und Führung von Organisationen hörte, war ich begeistert.

Zu dieser Zeit hatte ich unter den Spätfolgen einiger Fehler auf diesem Gebiet zu leiden und ich machte mir viele Gedanken darüber, wie sich mein kleines aber ambitioniertes Unternehmen selbst organisieren konnte, ohne dass ich die Rolle des Geschäftsführers übernahm. Ich wusste damals auch, dass mein Platz eigentlich nicht an der Spitze des Unternehmens war. Wichtiger schien mir, die Methode weiterzuentwickeln, die ich in meinem Buch *Getting Things Done* (dt. erschienen als *Wie ich die Dinge geregelt kriege*) beschrieben habe.

Wir hatten gerade damit begonnen, unsere Arbeit auszuweiten, um dem zunehmenden Interesse an verschiedenen Orten der Welt gerecht zu werden. Ich wusste, dass ich damit allein überfordert war. Jemand oder etwas musste mir helfen, um dieses Projekt zu organisieren und zu führen. Aber es erschien mir schwierig, eine starke Persönlichkeit, die nicht mit den Grundprinzipien unseres Ansatzes und unserer Arbeitsweise vertraut war, damit zu beauftragen, „die Organisation zu führen“. Ich spürte, dass das Wesen unserer Organisation größer war, als die daran beteiligten Individuen. Wenn wir jemandem mit der Führung beauftragten, dann würden wir eine einfache aber subtile und nuancenreiche Idee, die ihren Weg in die Welt finden wollte, an eine Person übergeben.

Mir schwebte eine Organisation vor, die keinen Geschäftsführer brauchte. Jedenfalls nicht im herkömmlichen Sinne.

Brians Vortrag und sein Modell Holacracy haben frischen Wind in mein Denken gebracht – wenn es wirklich so funktionierte, wie er es beschrieb, dann war es genau das, was ich suchte. Ziemlich schnell traf ich die Entscheidung, den Sprung zu wagen und es in meinem Unternehmen zu testen. So schnell wie möglich wollte ich herausfinden, ob Holacracy tatsächlich funktionierte. Das Modell schien sehr wirksam, deshalb gab es für mich nur zwei Optionen: es zu übernehmen oder zu verwerfen – also keine halben Sachen.

Glücklicherweise hatte ich sofort die Intuition, dass es etwa fünf Jahre dauern würde, um Holacracy wirklich zu testen. Und selbst wenn sie für die Entwicklung unserer Organisation nicht geeignet sein sollte, könnten wir bei diesem Projekt viel lernen – auch wenn unser fragiles Unternehmen der Testfall wäre.

In meiner Karriere ging es immer um die Verbesserung der Produktivität – vor allem für Individuen, aber in der Folge auch für die Organisationen, in denen sie arbeiten. Dabei konnte ich erfahren, dass die Anwendung der Erfolgsmethoden aus meinem Ansatz „Getting Things Done“ durch die Schlüsselfiguren in einem Unternehmen weitreichende Einflüsse auf das ganze Ökosystem des Unternehmens hatte. Aber als ich Brian davon sprechen hörte, dass man den grundlegenden Arbeitsprozess verändern konnte, um auf der Ebene der Organisation die Entsprechung eines „flexiblen Geistes“ (eine Metapher für den klaren, fokussierten Zustand, den Menschen durch „Getting Things Done“ erreichen können) zu entwickeln, wusste ich, dass dies ein Neuland war, das ich gern untersuchen wollte.

Mittlerweile wenden wir seit drei Jahren Holacracy an. Meine Vorhersage, dass ein ausreichender Test fünf Jahre dauert, scheint zuzutreffen. Das Betriebssystem einer Organisation zu verändern, ist ein herausforderndes Unterfangen. Wir waren stolz, ein ziemlich fortschrittliches Unternehmen zu sein – flexibel, offen, transparent ... Aber sobald wir einige der holakratischen Prozesse implementierten, wurde klar, dass sich manche der Gewohnheiten und Praktiken, die wir mit den besten Absichten genutzt hatten, verändern mussten.

Der wunderbare Aspekt dieser Geschichte ist das Ausmaß der positiven Veränderungen, die sich für uns von Anbeginn zeigten. Dieser positive Wandel dauert an. Wenn man einmal die zunehmende Klarheit erfahren hat, die durch die Meeting- und Kommunikationsstrukturen geschaffen wird, ist es schwer, das System aufzugeben. Wenn man spürt, wie viel Druck losgelassen werden kann, wenn man keine „heroic leaders“ mehr braucht, dann wäre eine Rückkehr zum Status quo mit großen Risiken verbunden.

Brian erklärt immer wieder, dass Holacracy kein Allheilmittel ist: Es wird nicht alle Spannungen und Dilemma einer Organisation lösen können. Aber meiner Erfahrung nach bietet es die stabilste Grundlage, auf der man sie erkennen, verstehen und angehen kann.

Es gibt immer wieder Situationen, in denen viele von uns gern beweisen würden, dass Holacracy nicht funktioniert. Es ist leicht,

den Prozess als Ursache unserer Schwierigkeiten anzuklagen. Aber einen Fehler im System zu finden, ist noch schwerer, als es anzuwenden! Und in der Lösung der Spannungen, die sich dabei zeigten, hat sich auch unser Verständnis der Praktiken und Implikationen vertieft.

Das Wunderbare dabei ist, dass es dem Modell egal ist. In der Tat ist es innerhalb des Modells akzeptiert und erlaubt, es loszulassen. Aber Holacracy kann einem helfen, so problemlos wie möglich durch diesen Wandel zu gehen!

David Allen

November 2014

Amsterdam

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur deutschen Ausgabe	VII
Vorwort von David Allen	XI
Teil 1: Evolution in Organisationen: Eine Einführung in die Holakratie	1
Kapitel 1: Eine sich entwickelnde Organisation	3
Kapitel 2: Die Verteilung der Autorität	15
Kapitel 3: Organisationsstruktur	33
Teil 2: Evolution im Werden: Die Praxis der Holakratie	57
Kapitel 4: Governance	59
Kapitel 5: Das operative Geschäft	81
Kapitel 6: Governance ermöglichen	103
Kapitel 7: Strategie und Prozesskontrolle	121
Teil 3: Evolution in der Anwendung: Gelebte Holakratie	135
Kapitel 8: Die Einführung der Holakratie	137
Kapitel 9: Wenn Sie noch nicht bereit sind: Auf dem Weg zur Holakratie	165
Kapitel 10: Die Erfahrung der Holakratie	175
Anmerkungen	195
Danksagungen	197
Über den Autor	201
Stichwortverzeichnis	203

Teil 1

Evolution in

Organisationen:

Eine Einführung

in die Holakratie

Kapitel 1

Eine sich entwickelnde Organisation

Meine wichtigste Lektion im Geschäftsleben habe ich an dem Tag gelernt, als ich fast mit einem Flugzeug abstürzte. Ich war Flugschüler auf dem Weg

zum Pilotenschein und musste meinen ersten Langstreckenflug absolvieren. Das Flugziel war ein Flughafen weit entfernt von Zuhause, und mit nur zwanzig Flugstunden Erfahrung war ich ziemlich nervös. Viele hundert Kilometer lagen vor mir und der einzige Begleiter, den ich auf diesem Flug haben würde, war das erprobte Arsenal von Geräten und Anzeigen im Cockpit meines kleinen zweisitzigen Flugzeugs.

Nach dem Start schien alles gut zu laufen, aber schon bald bemerkte ich ein unbekanntes Signal auf den Instrumenten im Cockpit. „Niedrige Spannung“ wurde dort angezeigt. Ich war mir nicht sicher, was das bedeutete – als angehende Piloten lernten wir nicht viel über die technischen Details des Flugzeugs. Ich drückte das Signal weg und hoffte, es war nur eine Panne, aber das Licht kam immer wieder. Aus Unsicherheit, wie ich reagieren sollte, tat ich, was mir natürlich erschien: Ich prüfte auch die anderen Instrumente auf Abweichungen. Die Fluggeschwindigkeit und die Flughöhe waren in Ordnung. Das Navigationsgerät zeigte, dass ich auf dem richtigen Kurs war. Auf der Tankanzeige war zu sehen, dass ich ausreichend Treibstoff hatte. Alle Instrumente zeigten an, dass ich mir keine Sorgen machen musste. Deshalb akzeptierte ich diese übereinstimmend positiven Rückmeldungen der Anzeigen und ließ die Mehrzahl der Instrumente den Alarm für geringe Spannung überstimmen. Ich ignorierte ihn. Es konnte ja nicht so schlimm sein, wenn alles andere in Ordnung war, richtig?

Das stellte sich als falsche Entscheidung heraus. Schließlich kam ich in einen Sturm, verirrte mich, das Licht fiel aus, die Radiosignale hatten keine Verbindung, fast ging der Treibstoff aus und ich flog unkontrolliert in den Luftraum eines großen internationalen

Wenn jeder in seinem Denken die eingetretenen Pfade verlassen muss, dann sollte man vielleicht neue Pfade anlegen.

Malcolm Gladwell, *Was der Hund sah*

Flughafens. Der Grund für die drohende Katastrophe war, dass ich das Alarmsignal für niedrige Spannung nicht beachtete, weil alle anderen Anzeigen in Ordnung waren. Aber es stellte sich heraus, dass das Alarmsignal der niedrigen Spannung eine wichtige Information zeigte, die alle anderen Instrumente nicht erfassten. Diese Information war zwar in der Minderheit, aber in diesem Moment war sie diejenige, auf die ich hören musste. Aber ich achtete nicht auf ihren wichtigen Inhalt, weil die anderen Instrumente keine Gefahr anzeigten. Dadurch war meine Entscheidung kurzfristig und hätte mir das Leben kosten können.

Glücklicherweise kam ich wieder herunter, tief erschüttert aber unverletzt. In den folgenden Monaten dachte ich viel über die Situation nach und kam zu einer interessanten Schlussfolgerung. Ich machte immer wieder denselben Fehler – nicht im Flugzeug, aber in dem Team, das ich an meinem Arbeitsplatz führen sollte. In der Tat wird der nahezu tödliche Fehler, den ich damals im Cockpit machte, jeden Tag in Organisationen wiederholt.

Wie ein Flugzeug verfügt auch jede Organisation über Sensoren – keine Signallampen und Messgeräte, sondern die Menschen, die ihre Rollen ausfüllen und so auch die Realität der Organisation wahrnehmen. Oftmals haben die „Sensoren“ einer Organisation wichtige Informationen, die ignoriert und nicht bearbeitet werden. Ein Einzelner nimmt etwas Wichtiges wahr, aber niemand anderes bemerkt es und es gibt keine Kanäle, um diese Einsicht in sinnvolle Veränderung zu überführen. Auf diese Weise werden die Anzeigen für niedrige Spannung in unseren Organisationen oft übersehen.

Nur durch unsere menschliche Fähigkeit, die Wirklichkeit um uns herum zu spüren, können Organisationen wahrnehmen, worauf sie in ihrer Welt antworten müssen. Und wir Menschen sind sehr verschieden – wir haben unterschiedliche Talente, Erfahrungshintergründe, Rollen, fachliche Expertise usw. –, deshalb spüren wir von Natur aus andere Aspekte der Wirklichkeit. Wo es viele Menschen gibt, sind auch viele Perspektiven wirksam. Aber in den meisten Teams werden wichtige Perspektiven, die von der Führungskraft oder der Mehrzahl der Mitarbeiter nicht geteilt werden, ignoriert oder abgelehnt. Selbst wenn wir die Absicht haben, sie einzuschließen, gibt es keine Möglichkeiten, um unterschiedliche Perspektiven wirkungsvoll zu integrieren. Deshalb gehen wir am Ende auf eine Linie mit der Führungsperson oder der Mehrzahl der Anwesenden. Wir überstimmen den Mitarbeiter, der eine entscheidend wichtige Information wahrgenommen hat, um auf Kurs zu bleiben oder im Arbeitsprozess weiterzugehen.

Mich hat immer fasziniert, *wie wir uns organisieren* – wie wir als Menschen zusammenarbeiten, um ein Ziel zu erreichen oder etwas Sinnvolles in die Welt zu bringen. Bevor ich mein eigenes Unternehmen gründete, war ich oft frustriert, wenn ich bemerkte, dass etwas nicht funktionierte oder verbessert werden konnte. Mit diesem Wissen konnte ich aber nichts anfangen, zumindest nicht ohne eine ungeheure Anstrengung, mit der ich in langen, zähen Besprechungen gegen Bürokratie und politische Schachzüge anzukommen versuchte. Ich wollte mich nicht nur beschweren – ich wollte helfen. Meine *Wahrnehmung* sollte zu sinnvoller Veränderung führen. Aber dabei stieß ich immer wieder auf große Hindernisse. Nur wenn der Chef meine Frustration teilte oder ich ihn relativ schnell überzeugen konnte, hatte ich eine Chance. Ansonsten hatte die Information, die ich wahrnahm, kaum eine Wirkung. Wenn ich aber die entscheidende Information hatte – das Alarmsignal für niedrige Spannung –, dann war die Organisation in Gefahr.

Die menschliche Fähigkeit, *im gegenwärtigen Augenblick Unstimmigkeiten zu spüren und das Potenzial für Veränderung zu sehen*, ist meiner Ansicht nach eine unserer wunderbarsten Eigenschaften – mit unserem ruhelosen, niemals zufriedenen, kreativen Geist wollen wir immer über das, was schon ist, hinausgehen. Wenn wir darüber frustriert sind, dass ein System nicht funktioniert, oder unter einem Fehler leiden, der ständig wiederholt wird, oder uns ein Prozess, der ineffektiv und mühsam ist, anstrengt, dann suchen wir nach der Lücke zwischen dem, *wie es ist* und dem, *wie es sein könnte*. Wir können es als eine Spannung bezeichnen, weil wir es oft als solche erfahren, aber ich meine das nicht negativ. Wir können diesen Zustand als „Problem“ bezeichnen, das wir lösen „sollten“. Aber wir können es auch als „Möglichkeit“ bezeichnen, die wir nutzen können. In beiden Fällen projizieren wir einfach eine Bedeutung auf die reine Erfahrung, die ich als Spannung bezeichne – *die Wahrnehmung einer spezifischen Lücke zwischen der gegenwärtigen Realität und dem wahrgenommenen Potenzial*.

Eine Andeutung dieser Definition können wir in der lateinischen Wurzel des englischen Wortes für Spannung, „tension“, finden: Es stammt von *tendere* ab, was so viel bedeutet wie „sich zu dehnen“. Wie bei einem Gummiband, das zwischen zwei Gegenständen aufgespannt ist, liegt in den Spannungen, die wir spüren, eine riesige Energie. Diese Energie kann genutzt werden, um die Organisation in Richtung des gespürten Potenzials zu bewegen – aber nur, wenn wir diese Spannung wirksam nutzen. Aber von wie vielen Organisationen kann man wirklich sagen, dass jede Spannung, die

jemand irgendwo im Unternehmen spürt, schnell und verlässlich in sinnvolle Veränderung überführt wird? Der Mitgründer von Hewlett Packard, Dave Packard, sagte einmal: „Es sterben mehr Unternehmen an Verdauungsstörungen als an Hunger.¹ Organisationen spüren und nehmen mehr Informationen auf, als sie verarbeiten und umsetzen können. Überlegen Sie, welche Werte geschaffen werden könnten, wenn unsere Sensoren die Fähigkeit hätten, die Arbeitsprozesse, Erwartungen und sogar die Struktur der Organisation dynamisch anzupassen, ohne dass dadurch jemand Nachteile erleidet. Ausschlaggebend für diesen Prozess wären die Spannungen, die wir bei der Erledigung unserer Arbeit wahrnehmen. Das ist ein hoher Anspruch, aber ich habe mit eigenen Augen gesehen, was in einer Organisation geschehen kann, wenn deren Systeme dazu in der Lage sind und die Veränderung weit über die Schaffung einer besseren Arbeitsumgebung oder effektivere Arbeitsprozesse hinausgeht. Es kann eine viel tiefere Transformation auslösen, weil eine evolutionäre Gestaltungskraft auf die Organisation selbst angewendet wird.

In der Geschäftswelt wird nicht oft über Evolution gesprochen, aber ihre Wirkungsweise zeigt eine unerreichte Fähigkeit, extrem verfeinerte Systeme zu schaffen, die sich inmitten von Komplexität entfalten können. Mit anderen Worten, die Evolution ist der intelligenteste Designer, den es gibt. Der Ökonom Eric D. Beinhocker schreibt dazu: „Wir sind gewohnt, Evolution in einem biologischen Kontext zu sehen, aber die moderne Evolutionstheorie versteht die Evolution als etwas viel Allgemeineres. Die Evolution ist ein Algorithmus; es ist eine allumfassende Formel für Innovation, ... die durch ihren besonderen Prozess von Versuch und Irrtum neue Gestaltungen schafft und schwierige Probleme löst.“² Die Märkte, so erklärt er weiter, sind sehr dynamisch, aber die „brutale Wahrheit“ ist, dass die meisten Unternehmen mit dieser Dynamik nicht mithalten können. Organisationen haben nur eine geringe Fähigkeit, sich zu entwickeln und anzupassen. Sie spüren die Wirkung der Evolution auf der Ebene der Märkte und werden aufgrund dessen überleben oder sterben, aber sie selbst sind nur selten adaptive Organismen – zumindest, wenn man etwas tiefer schaut.

Wie kann eine Organisation nicht nur *entwickelt*, sondern *evolutionär* sein? Wie können wir ein Unternehmen so umformen, dass es zu einem evolutionären Organismus wird, der spüren, sich anpassen, lernen und integrieren kann? In Beinhockers Worten: „Der Schlüssel zum Erfolg besteht darin, ‚Evolution nach innen zu holen‘ und die Triebkräfte der Differenzierung, Auswahl und Erweiterung

im Kontext eines Unternehmens wirken zu lassen.“³ Ein wirksamer Weg dazu ist die Nutzung der starken Wahrnehmungskraft des menschlichen Bewusstseins, die uns in unseren Organisationen zur Verfügung steht. Jede Spannung, die wir spüren, ist ein Wegweiser, der uns sagt, wie sich die Organisation entwickeln könnte, um ihren Sinn und ihre Aufgabe besser zu erfüllen. Wenn diese Spannungen schnell und effektiv bearbeitet werden können – zumindest in den Aspekten, die mit der Arbeit der Organisation zusammenhängen –, dann kann die Organisation von einer erweiterten Fähigkeit, sich dynamisch und dauerhaft zu entwickeln, profitieren.

Das mag eine interessante Idee sein, aber man kann sie leichter ausdrücken, als in die Praxis umsetzen. Unsere Organisationen sind einfach nicht dafür gemacht, sich aufgrund der Informationen vieler wahrnehmender Mitarbeiter zu entwickeln. Die meisten modernen Organisationen wurden nach einem grundlegenden Modell geformt, das zu Beginn des zwanzigsten Jahrhunderts zur Reife kam und sich seitdem kaum verändert hat. Dieses Paradigma, das aus dem Industriezeitalter stammt, funktioniert nach einem Modell, das ich „Vorhersagen-und-Kontrollieren“ nenne: Die Unternehmen versuchen, durch Vorausplanung, zentrale Kontrolle und das Vermeiden von Abweichungen von der Strategie dauerhafte Stabilität und wachsenden Erfolg zu erreichen. Der Ansatz Vorhersagen-und-Kontrollieren konzentriert sich darauf, im Vorhinein das „perfekte“ System zu entwickeln, um Spannungen zu vermeiden (eine Neugestaltung der Organisation wird erst vorgenommen, wenn die Führungsetage merkt, dass das System nicht funktioniert). Eine Alternative wäre, basierend auf realen Spannungen, die von den Mitarbeitern wahrgenommen werden, die Gestaltung der Organisation ständig weiterzuentwickeln.

Das alte Modell Vorhersagen-und-Kontrollieren funktionierte unter den relativ einfachen und statischen Bedingungen, die in der Zeit herrschten, wo es entstand: dem Industriezeitalter. Dies war in der Tat eine Weiterentwicklung gegenüber den vorhergehenden Ansätzen, die neue Formen der Kooperation, Produktion und Fortschritt ermöglichte. Aber in der heutigen postindustriellen Welt sehen sich Organisationen neuen großen Herausforderungen gegenüber: wachsende Komplexität, zunehmende Transparenz, größere Verbundenheit auf allen Ebenen, kürzere Zeithorizonte, ökonomische und ökologische Instabilität und die Notwendigkeit, einen positiveren Einfluss auf die Welt zu haben. Selbst wenn die Führungskräfte die Notwendigkeit neuer Ansätze anerkennen, gibt ihnen die Grundlage des Modells Vorhersagen-und-Kontrollieren nicht die

Beweglichkeit, die in dieser Umgebung der schnellen Veränderung und dynamischen Komplexität gewünscht und nötig ist. Und die Struktur der modernen Organisation trägt nur selten dazu bei, die Begeisterung und Kreativität der Mitarbeiter zu entfachen. Kurz gesagt, die heutigen Organisationen sind veraltet.

In unserer zunehmend chaotischer werdenden Wirtschaft drehen sich die Räder der Veränderung immer schneller. Deshalb wird es für Unternehmen entscheidend, sich schnell auf neue Gegebenheiten anpassen zu können. Der Management-Experte Gary Hamel sagte dazu auf dem World Business Forum in New York: „Die Welt wird immer unruhiger, aber die Anpassungsfähigkeit der Unternehmen wächst nicht im gleichen Maße. Die Organisationen wurden nicht für diese Art von Veränderung konzipiert.“⁴

Diese Situation habe ich am eigenen Leib erfahren, als ich zu Beginn meiner Karriere in Organisationen arbeitete. Die meisten Spannungen, die einzelne Mitarbeiter – darunter auch ich – spürten, fanden einfach keine Ausdrucksmöglichkeit. Spannungen wurden nicht als eine der größten Ressourcen der Organisation gesehen. Als ich merkte, dass mein Chef meine Fähigkeit, etwas wahrzunehmen und darauf zu reagieren, nicht nutzen konnte, tat ich das einzig Logische: Ich wurde selbst zum Chef. Nun konnte ich das, was ich spürte, verarbeiten – oder? Naja, es gab immer noch einen Vorgesetzten auf einer höheren Ebene, der es vereiteln konnte – und der hatte auch einen Vorgesetzten. Nachdem ich eine Weile die Karriereleiter hinaufgestiegen war, wurde mir klar, dass es nur eine Möglichkeit gab, um die Freiheit zu haben, auf jede Spannung, die ich spürte, zu reagieren: Ich musste aus dem System aussteigen und meine eigene Firma gründen.

Das tat ich dann auch. Und es war wunderbar – eine Zeit lang. Aber schon bald bemerkte ich, dass ich selbst als Geschäftsführer meines eigenen Softwareunternehmens an Grenzen stieß. Die Organisationsstruktur und das Managementsystem wurden der Engpass, der es verhinderte, dass ich alles, was ich wahrnahm, verarbeiten konnte. Auch der Mangel an ausreichend Zeit dafür wurde zu einem Hindernis: Auf meinem Schreibtisch landeten viel zu viele komplexe Sachlagen im Zusammenhang mit dem Unternehmen, sodass selbst mein Bewusstsein als Geschäftsführer überfordert war, damit umzugehen. Und das war noch nicht das Schlimmste.

Die schmerzhaftere Erkenntnis war, dass ich genau die Art von System aufgebaut hatte, aus der ich unbedingt aussteigen wollte. Meine Mitarbeiter waren nun in der gleichen Situation wie ich damals. Und meine Organisation war nicht besser dazu in der Lage,

ihre Fähigkeit, die Realität zu spüren, zu nutzen, als jede andere Firma. Als Führender versuchte ich, so gut wie möglich zu sein – ich ermutigte meine Mitarbeiter und war sensibel für ihre Bedürfnisse und Schwierigkeiten. Ich entwickelte mich, um eine bewusste „dienende“ Führungskraft zu werden – aber trotz all meiner Anstrengungen stieß ich immer wieder an eine unsichtbare Wand. Die grundlegenden Strukturen, Systeme und die Kultur einer modernen Organisation erlauben nicht die schnelle Verarbeitung von Informationen und die Reaktion darauf, die notwendig sind, um die Kraft jedes Menschen als Sensor zu nutzen – egal wie sehr ich mich als CEO anstrenge. So begann meine Suche nach einem besseren Weg.

Ein Upgrade für das Betriebssystem

Ganz sicher bin ich nicht der Erste, der die Grenzen des traditionellen Organisationsdesigns und die Notwendigkeit neuer Modelle anspricht. Während der letzten beiden Jahrzehnte sahen wir eine zunehmende Anzahl von Büchern, Artikeln und Vorträgen, in denen Perspektiven der Organisationsgestaltung beschrieben wurden, die jenseits der konventionellen Normen liegen. Jeder dieser Autoren und Pioniere hat seinen eigenen Schwerpunkt, aber man kann auch einige allgemeine Anliegen wahrnehmen – mehr Anpassungsfähigkeit, flexiblere Strukturen, den Einbezug von mehr Interessengruppen, Umgang mit Unsicherheit, neue Formen der Mitarbeiterführung, systemsichere Modelle des Wirtschaftens usw. Jede dieser Perspektiven bietet einen Einblick in ein mögliches neues Paradigma, das sich heute in einigen fortschrittlichen Unternehmen zu formen beginnt.

Trotz der Kraft dieser Ideen und Methoden eines neuen Paradigmas sehe ich oft ein großes Hindernis für deren Anwendung: Wenn sie in einem Organisationssystem angewendet werden, das weiterhin konventionell strukturiert ist, gibt es einen heftigen Zusammenstoß der Paradigmen. Im besten Fall werden die neuen Methoden zu einem „Anhängsel“ – eine neue Methode, die nur einen Aspekt der Organisation beeinflusst und in ständigem Konflikt mit den Systemen in der Umgebung bleibt. Eine großartige neue Methode zur Durchführung von Besprechungen kann zum Beispiel ein Team ermutigen, aber die Teammitglieder werden weiterhin durch eine Machtstruktur eingeengt, die außerhalb dieser Besprechung und im restlichen Unternehmen wirksam ist. Im schlimmsten Fall werden die „Antikörper des Unternehmens“ aktiviert und stoßen die neue