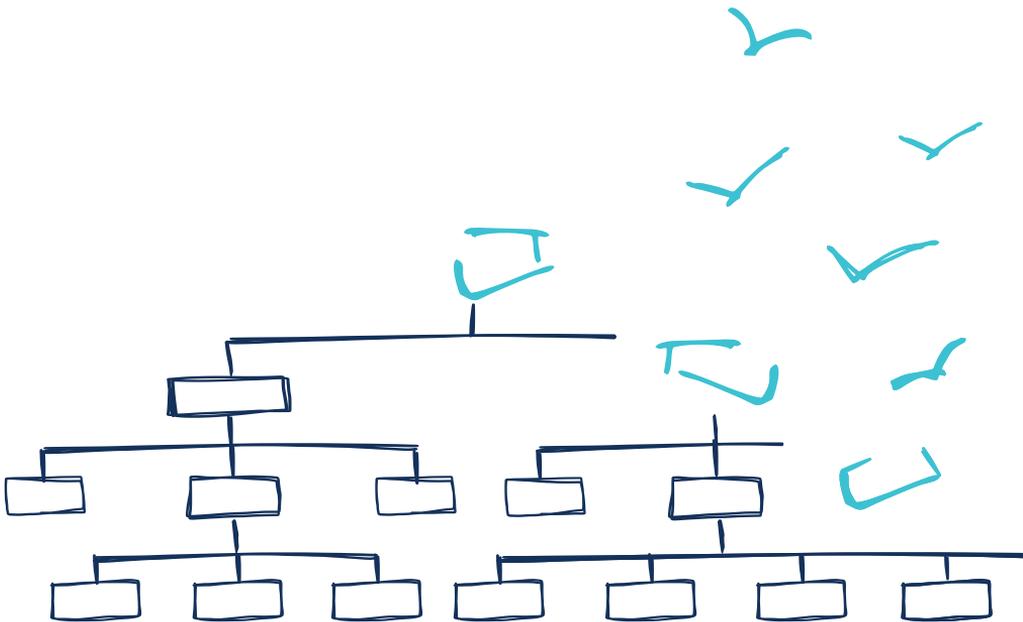


Lennart Keil & Daniel Vonier

Mit einem
Vorwort von
Tim Höttges
(CEO Deutsche
Telekom)

unlearning hierarchy

Expedition in die Selbstorganisation



Vahlen

unlearning hierarchy

Expedition in die Selbstorganisation

von

Lennart Keil

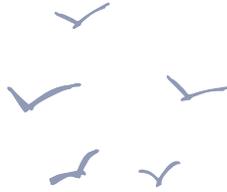
und

Daniel Vonier

Verlag Franz Vahlen München

Inhaltsverzeichnis

Intro: Eine Bewegung entsteht	9
Teil 1: Unlearning Hierarchy	17
Kapitel 1: Zwischen Hierarchie und Selbstorganisation ..	19
Kapitel 2: Unlearning	37
Quintessenz Teil 1	54
Teil 2: Vernetzte Organisation	57
Kapitel 3: Mit sofortiger Wirksamkeit	59
Kapitel 4: Schachmatt	71
Kapitel 5: What gets measured, gets done	83
Quintessenz Teil 2	93
Teil 3: Verteilte Führung	95
Kapitel 6: L'entreprise – c'est moi!	97
Kapitel 7: Wer hat hier die Macht?	105
Kapitel 8: Am Ende muss einer entscheiden	113
Quintessenz Teil 3	120
Teil 4: Ganzer Mensch	121
Kapitel 9: Der Mensch als Ressource	123
Kapitel 10: Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser	135
Kapitel 11: Zuckerbrot und Peitsche	143
Quintessenz Teil 4	160
Teil 5: Expeditionen: Eine Navigationshilfe	163
Prinzip 1: Klare Intention	167
Prinzip 2: Geteilte Verantwortung	173
Prinzip 3: Sicher im Prozess	177
Prinzip 4: Ganzheitlich	181
Prinzip 5: Evolutionär	187
Quintessenz Teil 5	191
Outro: Das Momentum halten	193
Glossar	195
Quellen- und Literaturverzeichnis	201
Danksagung	219



Kapitel 1

Zwischen Hierarchie und Selbstorganisation

„Selbstorganisation ist kein überraschendes, neues Merkmal in der Welt. So arbeiten wir üblicherweise – bis wir den Prozess unterbrechen, um zu versuchen, uns gegenseitig zu kontrollieren.“

Margret J. Wheatley

Teil 1: Unlearning Hierarchy

Vor etwa 200 Jahren entstand die *Cosa Nostra* – die sizilianische Mafia, bis heute eine der mächtigsten Verbrecherorganisationen der Welt. Die Struktur der *Cosa Nostra* ist streng hierarchisch: Ganz unten stehen die „Uomini d’Onore“, die „Ehrenmänner“. Über ihnen stehen die „Capodecina“, die „Chefs von zehn“. Rund fünf solcher Zehnergruppen bilden eine „Cosca“, eine Familie, die jedoch nicht zwingend aus Verwandten besteht. Jede Cosca kontrolliert ein Gebiet, etwa ein Stadtviertel oder ein Dorf. Jeweils drei Cosche (Familien) bestimmen einen „Capo Mandamento“, der sie in der Provinzkommission vertritt. An der Spitze der Organisation steht die „Cupola“, die Kuppel, also das Oberkommando. Diese Struktur hat sich in 200 Jahren kaum verändert. Auch die Machtverhältnisse sind zementiert wie in kaum einer anderen Organisation. Zwar wird ein väterlich-fürsorglicher Umgang zwischen Boss und Untergebenen gepflegt, doch schon die kleinste Geste des Ungehorsams kann mit dem Tod enden.

Mit dieser Organisationsform und Führungskultur ist das organisierte Verbrechen enorm erfolgreich. Die staatliche Antimafia-Behörde schätzt den Umsatz der Mafia in Italien im Jahr 2010 auf 100 Milliarden Euro – etwa doppelt so viel wie im selben Zeitraum der Autokonzern Fiat erwirtschaftete.

Sollte man also die Mafia kopieren, um effektive Organisationen zu schaffen? Natürlich nicht. Das organisierte Verbrechen ist aus vielen offensichtlichen Gründen kein hilfreiches Vorbild. Aber das Beispiel zeigt dennoch eindrucksvoll: Hierarchien sind durchaus ein Erfolgsmodell. Als Organisationsform haben sie nicht grundsätzlich ausgedient, sondern können sich auch heute noch behaupten. Das gilt nicht nur für das organisierte Verbrechen, sondern auch darüber hinaus, jenseits hierarchietypischer Bereiche wie der organisierten Kriminalität, der Kirche oder dem Militär. Was genau aber ist eine Hierarchie und welchen Nutzen erfüllt sie auch heute noch in so vielen Organisationen?

Eine Hierarchie (engl. „Hierarchy“) ist laut Duden eine „[pyramidenförmige] Rangfolge, Rangordnung“. Wir verstehen Hierarchie in diesem Buch darüber hinaus stellvertretend als Überbegriff für das statische Verständnis von Organisationen: eine festgeschriebene Rangordnung, von oben nach unten gesteuert, geprägt durch Kontrolle und Machtgefälle.



Wichtig ist an dieser Stelle folgende Feststellung: Es gibt keine hierarchiefreien Organisationen, denn Hierarchien sind etwas Natürliches. Evolutionspsychologen gehen davon aus, dass Menschen sozusagen vorprogrammiert sind, Hierarchien zu bilden, ähnlich wie Schimpansen und Wölfe und praktisch alle anderen in Gruppen lebenden Tiere. Menschen haben eine natürliche Tendenz, sich unter- beziehungsweise überzuordnen, also entweder anderen zu folgen und ihnen Verantwortung und Macht zuzusprechen oder selbst nach dieser Führungsposition zu greifen. Wo soziale Interaktionen stattfinden, wird Macht ausgeübt. Einzelne haben mehr Einfluss, übernehmen mehr Verantwortung, treffen zentrale Entscheidungen. Auch wenn eine Gruppe von Menschen isoliert auf einer einsamen Insel aufwüchse, ohne Sozialisation und ohne Einflüsse von außen – sie würde höchstwahrscheinlich soziale Rangordnungen herausbilden.

Heißt das, dass die heutigen bürokratischen, formalhierarchischen Organisationen der Natur des Menschen entsprechen? *Nein*. Es bedeutet aber, dass Machtgefälle und Hierarchien aus natürlichen sozialen Prozessen entstehen und wir sie daher nicht verteufeln oder tabuisieren sollten. Auch die Organisationsforschung zeigt eindeutig: Wir können formale Hierarchien auflösen, aber natürliche, informelle Hierarchien werden dennoch entstehen. Ob wir es wollen oder nicht.

Funktionen von Hierarchien

Hierarchien erfüllen nützliche soziale und wirtschaftliche Funktionen. Die enormen Produktivitätszuwächse unseres Wirtschaftssystems seit Beginn der Industrialisierung wären ohne eine Vereinfachung und Strukturierung der Zusammenarbeit durch Hierarchie, Formalisierung und zentrale Steuerung nicht möglich gewesen. Organigramme und Berichtslinien geben Klarheit in Beziehungen und Verantwortlichkeiten: Es ist transparent, wer wo hingehört, wer auf wen hören muss und wer wofür verantwortlich ist. Formalisierte Hierarchien bieten zudem bessere Chancen, Willkür und Machtmissbrauch zu verhindern als die informelle Hierarchie, die sich aus dem darwinistischen Recht des Stärkeren ergibt.

Teil 1: Unlearning Hierarchy

Natürlich haben Hierarchien sehr viel mit Macht zu tun. Macht zu haben bedeutet, das Denken und Handeln anderer zu beeinflussen und dadurch ihre Möglichkeiten beziehungsweise Freiheitsgrade einzuschränken. Wenn jemand unter dem Einfluss von Macht steht, ordnet er sich unter. Hierarchien signalisieren, wer formale Autorität hat, wer über welche begrenzten Ressourcen verfügt, wer Entscheidungen trifft – und wer all dies nicht tun kann.

Auf einem Markt voller Möglichkeiten, aber begrenzter Ressourcen ist eine zentrale Funktion von Führung, Prozesse zu fokussieren. Entlang einer hierarchischen Struktur ist es möglich, das Handeln vieler Menschen im Sinne der Organisation zu koordinieren – standardisiert und skalierbar. Es muss nicht immer von Neuem ausgehandelt werden, wer Führung übernimmt. Die Organisation bleibt dadurch auch unter Zeitdruck eher handlungsfähig. Wirtschaftlich auf den Punkt gebracht: Formale Hierarchien reduzieren im Idealfall Transaktions- und Opportunitätskosten und schaffen Skaleneffekte. In Kontexten mit hoher Standardisierung und vielen Routineaufgaben sind formelle, standardisierte Lösungen deshalb weiterhin der passende Ansatz. Hier wird die Trennung von Denken und Handeln, die durch die Hierarchie betont wird, nicht zum Problem. Wo in erster Linie Salat gepflückt wird oder LKWs gefahren werden, spricht wenig gegen traditionelle Organisationsprinzipien.

Grenzen von Hierarchien

Wenn also Hierarchien natürlich sind, so viele nützliche soziale Funktionen erfüllen und Kosten reduzieren können, wo liegt dann das Problem? Die Herausforderung der Zukunft besteht darin, dass die nützlichen Funktionen eine immer geringere Rolle für den Erfolg von Organisationen spielen, während die negativen Nebeneffekte Überhand nehmen.

In der Vergangenheit waren vor allem Effizienz- und Produktivitätsvorteile entscheidend dafür, um am Markt erfolgreich zu sein. Das Ziel war primär, die Grenzkosten zu verringern, also die Kosten für die Produktion eines weiteren Produktes oder einer Dienstleistung zu senken. Durch die Digitalisierung schrumpfen aber die Grenzkosten: Es kostet zum Beispiel kaum

noch etwas, einen weiteren Nutzer auf einer digitalen Plattform einzubinden. Instagram wurde 2012 von Facebook für eine Milliarde USD gekauft und hatte zu diesem Zeitpunkt ganze 13 Mitarbeiter. Auch werden Routineaufgaben immer stärker automatisiert. In der Vergangenheit betraf dies vor allem Produktionsprozesse im Rahmen der Mechanisierung – heute greift künstliche Intelligenz immer tiefer in unsere Wertschöpfungsprozesse ein und ersetzt beispielsweise bereits anspruchsvolle Übersetzungsarbeit. Laufende Kosten: nahe null.

In der Konkurrenz zwischen Unternehmen spielt deshalb in vielen Branchen die Steigerung der Effizienz eine immer geringere Rolle als entscheidender Wettbewerbsvorteil. Stattdessen werden komplexe Wissensarbeit, Kreativität und Innovationen immer wichtiger. Je unvorhersehbarer und vielfältiger der Kontext, desto eher braucht es dynamische, anpassungsfähige Organisationen. Die klassische Linienorganisation mit direkter Führung aber kann diese Anpassungsfähigkeit kaum noch leisten.

Hinzu kommt, dass sich die Erwartungen der Menschen an ihre Arbeit verändern. Finanzielle Anreize alleine reichen kaum noch aus, um die besten Talente zu binden. Die beliebtesten Arbeitgeber sind nicht mehr zwangsläufig die, die am besten bezahlen. Es sind die, die gut zahlen, aber darüber hinaus ihren Beschäftigten sinnhafte Tätigkeiten, Vertrauen und Flexibilität anbieten. Ebenfalls steigt die Bedeutung von Gesundheit und Work-Life-Integration. Die Belastung im Job ist in den letzten Jahrzehnten kontinuierlich gestiegen. Psychische Erkrankungen sind mittlerweile die Hauptursache für Arbeitsunfähigkeit, der Anteil an Burn-out-Diagnosen an allen Krankschreibungen hat sich im letzten Jahrzehnt verdoppelt.

Diese Fakten senden klare Signale. Am deutlichsten aber werden die Grenzen der hierarchischen Führungsprinzipien für uns spürbar, wenn wir mit den Menschen sprechen, die in großen Organisationen arbeiten. Sie sind zunehmend desillusioniert, enttäuscht und müde. Umstrukturierungen, Führungswechsel und Strategiekampagnen fühlen sich für sie an wie ein dysfunktionales Schauspiel. Was heute mit großer Dringlichkeit in die Organisation getragen wird, ist wenige Monate später oft schon wieder überholt. Die Veränderungsgeschwindigkeit an der Oberfläche ist zu hoch, als dass Kopf und Herzen noch mitgehen

Teil 1: Unlearning Hierarchy

könnten. Gleichzeitig ändert sich in der Tiefe wenig. Die Frage reift: Geht das nicht anders?

Wie geht Selbstorganisation?

Wie ist es möglich, Komplexität und Dynamik mitzudenken in der Gestaltung der Organisation, anstatt regelmäßig davon durchgeschüttelt zu werden? Eine wesentliche Antwort auf diese Frage geben uns die **Prinzipien** der Selbstorganisation.

In der Systemtheorie bezeichnet Selbstorganisation die spontane (also nicht zentral gesteuerte) Entstehung von *Ordnung* in komplexen Systemen. Der beliebte YouTube-Kanal *kurzgesagt* illustriert dies am Beispiel des kollektiven Verhaltens von Ameisen: Eine einzelne Ameise ist nicht gerade intelligent und handelt nicht planvoll. Aber viele Ameisen zusammen schaffen komplexe Kolonien, die auf Veränderungen in der Umwelt reagieren und sogar Kriege führen können. Die einzelnen Ameisen übernehmen unterschiedliche Rollen: Arbeiter, Brutpfleger, Soldaten und Sammler. Sie kommunizieren untereinander durch den Ausstoß von Pheromonen und teilen so mit, welcher Aufgabe sie nachgehen.

Wenn nun ein Ameisenbär viele Sammlerinnen frisst, droht der Kolonie eine Hungersnot. Es gibt keine zentrale Kontrolleinheit, die diese Schieflage in der Rollenverteilung der Kolonie feststellt und korrigiert. Die Königin erteilt keine Anweisungen, auch wenn ihr Titel das anzudeuten scheint. Aber die Ordnung wird auch so wiederhergestellt: Wenn die Ameisen merken, dass sie schon lange keine Sammlerinnen mehr getroffen haben, fangen sie an, diese Rolle zu übernehmen. Mit der Zeit wird das Gleichgewicht wiederhergestellt. Das kollektive Verhalten der Ameisen ist **emergent**, d. h., es entsteht aus dem Zusammenwirken der Einzelteile ohne externe Kontrolle. Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Einzelteile.

Überträgt man dieses natürliche Phänomen auf Organisationen, ist die Definition des Beraters Andreas Zeuch hilfreich: Er versteht Selbstorganisation als „Entscheidungsprozesse und damit verbundene Strukturen (Organisationsmodelle) sowie Methoden, bei denen die Entscheidungen dezentral, ohne formal-hierarchische Wege dort getroffen werden, wo sie anfallen.“ Wie

sieht so etwas aus? Ein prägnantes Beispiel ist *Buurtzorg*, das durch die Beschreibung seiner Prinzipien in *Reinventing Organizations* von Frederick Laloux berühmt wurde. Buurtzorg ist ein niederländisches Pflegeunternehmen, in dem mittlerweile 11 000 Mitarbeiter in einem Netzwerk aus 900 Teams agieren.

Im Kern funktioniert das so: Jede Gruppe von bis zu 12 Pfleger:innen betreut ein bestimmtes Gebiet wie etwa ein Wohnviertel. Dabei übernimmt das Team („Zelle“ genannt) die volle Verantwortung für alle wesentlichen Prozesse: die Pflege, die Planung, die Mitarbeiterentwicklung, den Einkauf von Medikamenten, die Auswahl neuer Kolleginnen und Kollegen. Koordiniert wird dies durch eine Zentrale mit nur 50 Mitarbeitenden, die weniger als 0,5 Prozent der Belegschaft ausmachen. Das Ganze wird ergänzt durch Coaches, welche die Zellen bei Herausforderungen unterstützen. Darüber hinaus vernetzen sich die Teams digital. Es hat sich gezeigt, dass dieser Ansatz in allen relevanten Dimensionen anderen Pflegeunternehmen überlegen ist. Für die Mitarbeiter (höhere Zufriedenheit, geringere Fluktuation), für die Klienten (schnellere Genesung, höhere Zufriedenheit) und auch wirtschaftlich (67 Prozent geringere Verwaltungskosten).

Eine verbreitete Annahme ist, dass Selbstorganisation nur in kleinen Organisationen und Gruppen möglich sei. Der Vorwurf lautet: „Das skaliert doch nicht! Am Ende muss einer sagen, wo es langgeht, sonst dauert das alles zu lange und wir verlieren uns. Sobald eine Organisation eine bestimmte Größe erreicht hat, wenn wir also skalieren wollen, brauchen wir formelle Hierarchie.“ Selbstorganisierte Strukturen können jedoch genauso skaliert werden wie eine klassisch formale Hierarchie. Das lässt sich am Beispiel der *Anonymen Alkoholiker* (AA; engl. Alcoholics Anonymous) beobachten. AA ist eine bekannte internationale Organisation zur gegenseitigen Unterstützung von Menschen mit Alkoholerkrankung beziehungsweise -abhängigkeit. Was die christlich-spirituell geprägten Praktiken angeht, mag man unterschiedlicher Ansichten sein. Aber was die Eleganz und Skalierung der Selbstorganisation angeht, ist es ein beeindruckendes Beispiel: Im Jahr 2020 zählte AA 2,1 Millionen Mitglieder.

Die primären organisationalen Einheiten sind unabhängige lokale Gruppen. Sie veranstalten vorwiegend wöchentliche, selbst ge-

Teil 1: Unlearning Hierarchy

führte Therapiesitzungen. Dabei unterliegen die Gruppen ausdrücklich keinerlei äußerer Steuerung oder zentralen Autorität. Alle Mitglieder sind gleichwertig, es gibt keine Mitgliedschaftsbeiträge, keinen Besitz, keine externe Finanzierung. Die Kosten werden gedeckt über freiwillige individuelle Spenden, die 3000 USD pro Spender jährlich nicht überschreiten dürfen. Niemand verdient mit dieser Organisation viel Geld und keine Einzelperson oder Gruppe hat die Macht, sie zentral zu steuern. AA hat nicht nur eine hohe Reichweite, sondern auch eine erstaunliche Stabilität und Widerstandskraft. Die Organisation konnte sich immer wieder neu erfinden und weiterentwickeln. Die Organisationsform wird durch die Gründer auch mit dem Begriff der „freundlichen Anarchie“ (*benign anarchy*) beschrieben.

Keine Willkür

Ebenso wie Hierarchien bildet sich auch Selbstorganisation natürlicherweise von selbst heraus. Die beiden sind keine Gegensätze, sondern parallel existierende Phänomene, die unterschiedlich stark wirken, je nachdem, welche Prinzipien die Organisation prägen. „Selbstorganisationen können wir nicht einführen, wir können sie nur verhindern“ sagt der Autor und Berater Lars Vollmer. Die Rahmenbedingungen stehen diesem Prozess entweder im Wege oder sie fördern ihn. Hermann Haken, der renommierte Physiker und Begründer der Synergetik (der Lehre vom Zusammenwirken von Teilen in komplexen Systemen) sieht darin sogar die zentrale Aufgabe des Managements:

„Management, wie wir es verstehen, bedeutet das Gestalten von Bedingungen, die es einem System erlauben, selbstorganisierte Ordnungen zu erzeugen, zu erhalten und Ordnungsübergänge wirksam zu realisieren, mit anderen Worten: Schaffen von Bedingungen für die Möglichkeit der Selbstorganisation.“

Selbstorganisation bedeutet nicht: Abwesenheit von Struktur. Im Gegenteil: Selbstorganisation *braucht* Struktur – nur eine andere als in Hierarchien. Wie leicht Organisationen ohne klares Grundgerüst sich verlieren können, beschrieb die Feministin Jo Freeman 1970 in ihrem Essay *Die Tyrannei der Strukturlosigkeit*, in dem es um ihre Erfahrungen in einer Frauenbefreiungsgruppe geht. Freeman beschreibt, wie die Gruppe sich jeglicher Art von



Führung, Struktur und Arbeitsteilung widersetzte. Gleichzeitig entstanden starke informelle Hierarchien. Diese entwickelten sogar autoritäre Züge, wurden jedoch tabuisiert und entzogen sich damit der gemeinsamen Gestaltung. Eine vollständig informelle Selbstorganisation ohne Prozessstrukturen wird mit hoher Wahrscheinlichkeit nach hinten losgehen. Dann wird sie missverstanden als Willkür: Alle machen, was sie wollen.

Aus der Sicht traditionsbewusster, in Hierarchien denkender Manager:innen dürfte „Selbstorganisation“ grundsätzlich nach dieser Form von Anarchie und Willkür klingen. Aber was auf den ersten Blick chaotisch aussehen mag, kann dennoch ein hochgradig geordnetes Ganzes sein. Erfolgreiche Selbstorganisation schafft Ordnungen und Muster, die sich an ihrem Umfeld ausrichten und ständig selbst regulieren. Das System ist robust, denn die Anpassung ist fester Bestandteil des Designs. Selbstorganisation und Emergenz können vermeintliche Widersprüche vereinbaren: anpassungsfähig und stabil, dezentral und skalierbar. Das geht nicht ohne gewisse Leitplanken, Strukturen und Prinzipien. Es gibt also Führung, Hierarchien und Formalitäten. Nur entstehen und wirken diese auf ganz andere Weise, als wir es gewohnt sind.

Autonomie, Empowerment, Selbst-Management: Es gibt zahlreiche Begriffe mit unterschiedlichen Konnotationen. Womit fängt es an? Im Kern mit der Verschiebung von Entscheidungsbefugnissen dorthin, wo die Entscheidungen fallen und wo die Wertschöpfung entsteht. Zu klären ist vor allem, welcher Entscheidungs- und Gestaltungsspielraum besteht. Denn wer entscheidet, hat Macht – sicherlich nicht alle Macht, aber wesentliche Anteile. Kann ich also wirklich (mit)entscheiden, woran ich arbeite und wie ich arbeite? Kann ich eigenständige Entscheidungen treffen und mich an dem orientieren, was der Kunde oder die Situation verlangt? Oder unterliege ich einer engen internen Planung und zentralen Steuerung und muss mich vor allem danach richten, was Vorgesetzte, Stellenprofil und Regeln von mir erwarten?

Dezentral

Selbstorganisation bedeutet **Dezentralisierung**: Die Anpassungsfähigkeit steigt, indem Macht und Führung stärker in der Peripherie verankert werden – also dort, wo die Organisation auf die Kunden und die Umwelt trifft. Denn die Reaktionsfähigkeit wird umso geringer, je mehr der Blick nach innen geht anstatt nach außen. Der berühmte Management-Guru Jack Welch sagte dazu einmal: „Die Hierarchie ist eine Organisationsform, die ihr Gesicht dem CEO zuwendet und ihren Hintern dem Kunden.“ In der Softwareentwicklung hat sich gezeigt, dass die zentrale Planung nach dem Wasserfallprinzip, also von oben nach unten, der Komplexität der meisten Projekte nicht gerecht wird. Das Resultat: unvorhersehbare Kosten, gerissene Zeitpläne und frustrierte Kund:innen und Mitarbeiter:innen. Um dem vorzubeugen, werden in der agilen Softwareentwicklung die Teams möglichst wenig von außen fremdgesteuert und entscheiden selbst, wie sie priorisieren und ihre Arbeit erledigen. Im „Agilen Manifest“ – dem Fundament der agilen Softwareentwicklung – ist dieses zentrale Prinzip festgehalten: „Die besten Architekturen, Anforderungen und Entwürfe entstehen durch selbstorganisierte Teams.“

Ausrichtung

Doch wer oder besser: Was gibt die Richtung vor? Woher weiß das Team, worauf es hinarbeiten soll? Das Kraftfeld, das uns in eine gemeinsame Richtung lenkt, ist der *gemeinsame Zweck*. Wofür sind wir da? Welchen Mehrwert leisten wir? Was ist unser gemeinsamer Auftrag jenseits der finanziellen Kennzahlen? Pfleger und Pflegerinnen bei *Buurtzorg* zum Beispiel sind nicht dazu da, möglichst viele Pflegedienstleistungen für maximalen Profit abzurechnen. Sie wollen die Menschen dazu befähigen, wieder ein gesundes und selbstständiges Leben zu führen. Sie wollen sich für ihre Klienten überflüssig machen. Das mag wirtschaftlich betrachtet wenig sinnvoll klingen. Doch diese Ausrichtung setzt klare Prioritäten, zum Beispiel hin zu einer stärker präventiven und ganzheitlichen Pflege. Auch bei den Anonymen Alkoholikern ist glasklar, worum es geht: „Unser Hauptzweck ist, nüchtern zu bleiben und anderen Alkoholikern zur Nüchternheit



zu verhelfen.“ Der starke Fokus vermeidet Nebenschauplätze: AA kommt ohne politische Agenda, Spendensammlungen und bürokratische Auswucherungen aus.

Hohe Autonomie wirkt aber wie eine Zentrifuge: Die einzelnen Teile drohen auseinanderzudriften, je unabhängiger sie werden. Diese Fliehkräfte können allerdings gebändigt werden, wenn allen deutlich ist, wofür sie zusammenarbeiten. Eine klare Ausrichtung der Organisation auf das gemeinsame Ziel wirkt wie ein Magnet, der alles zusammenhält. Dabei muss es nicht zwingend um hehre moralische Ziele gehen. Selbstorganisation ist nicht per se positiv oder weltverbessernd. Um ein sehr drastisches Beispiel zu wählen: Auch viele Terrororganisationen agieren hochgradig selbstorganisiert und sind anpassungsfähig durch ihre Ausrichtung an einer gemeinsamen Vision, gepaart mit dezentraler Organisation. Selbstorganisation hat also für sich genommen keinen moralischen Aspekt.

Leitplanken

Was sorgt für Ordnung? Die Leitplanken der Arbeit entstehen durch **Prinzipien**. Im Gegensatz zu starren *Wenn-dann* Regeln helfen Prinzipien auch in komplexen Kontexten bei der Navigation. Sie umschreiben das *Wie*, anstatt genau vorzuschreiben, *was* zu tun oder zu unterlassen ist. Damit geben sie Orientierung, lassen aber gleichzeitig Raum für situatives Handeln im Kontext. Wenn ein Buurtzorg-Team auf über zwölf Pflegerinnen und Pfleger anwächst, soll es sich bald aufspalten, inklusive des Betreuungsbereichs. Dadurch bleibt der Koordinations- und Kommunikationsaufwand überschaubar und die Organisation als Netzwerk folgt einer einfachen Wachstumslogik. Es gibt aber keine Instanz in der Organisation, die daraus eine harte Regel macht und diese von außen überwacht. Es ist schlicht gute, gelebte Praxis.

Auch die Anonymen Alkoholiker funktionieren auf Basis weniger zentraler Organisationsprinzipien. Die vierte dieser zwölf sogenannten „Traditionen“ besagt: „Jede Gruppe sollte selbstständig sein, außer in Dingen, die andere Gruppen oder die Gemeinschaft der AA als Ganzes angehen.“ Einerseits wird viel Autonomie eingeräumt, andererseits gibt es Grenzen. Aber was

Teil 1: Unlearning Hierarchy

das genau bedeutet, hängt vom Kontext ab. Auch das „Agile Manifest“ ist bewusst formuliert in Grundsätzen wie „Reagieren auf Veränderung mehr als das Befolgen eines Plans“ mit der Erläuterung, dass Letzteres zwar wichtig ist, Ersteres aber wichtiger. So geben wir Orientierung, ohne zu glauben, jede Eventualität vorwegnehmen zu können.

Lernschleifen

Damit sich ein Team immer wieder der sich verändernden Umwelt anpasst, braucht es häufige Rückkopplungsschleifen, eine hohe Kommunikationsdichte und Transparenz. Am Beispiel der Ameisen wird es gut sichtbar: Nur weil sie (durch Pheromone) permanent mitteilen, welche Rolle sie gerade ausfüllen, können andere überhaupt reagieren, wenn eine Anpassung notwendig wird. Wenn in der Peripherie der Organisation schnelle Entscheidungen fallen sollen, braucht man dort Zugang zu den relevanten Informationen. Herrscht hingegen eine hohe Informationsasymmetrie – zum Beispiel weil Informationen über den Kunden, über bevorstehende Strategiewechsel, Budgetkürzungen, neue Produkte etc. fehlen –, ist es schwer, sich auf Impulse von außen einzustellen.

Darüber hinaus hilft der regelmäßige Austausch über grundsätzlichere Fragen: Wo stehen wir? Was läuft gut? Was können wir besser machen? Diese Zwecke erfüllen zum Beispiel die ritualisierten, eng getakteten Kommunikationsprozesse agiler Methoden wie **Scrum**: tägliche Stand-ups, gemeinsame Sprint-Planung für kurze, iterative Zyklen sowie regelmäßige Retrospektiven. Hier werden im Idealfall sehr regelmäßig die Zahlen, Daten und Fakten auf den Tisch gelegt, aber es entsteht auch Raum für Visionen und Intuitionen. Das sind die Grundpfeiler eines schnell lernenden Systems.

Gerüst

Im Rahmen des *New Work Movement*, unseres Netzwerks innerhalb der SAP, sind wir selbst in die Falle der Strukturlosigkeit getappt. Unser Wunsch war zunächst, möglichst wenig Leitplanken, Strukturen und Prozesse festzulegen. Wir wollten ein



deutliches Gegenbeispiel sein zur formalen Hierarchie: die pure Selbstorganisation. Doch mit zunehmender Größe der Community wurde es für die Mitglieder immer schwieriger, die vielen Projekte, Themen und Menschen zu überblicken und sich auf gemeinsame Ziele auszurichten. Wir erlebten „Verantwortungsdiffusion“: Jeder fühlte sich für alles ein bisschen verantwortlich, aber niemand so richtig für etwas Bestimmtes. Unsere Events fanden nur dann zuverlässig statt, wenn die üblichen Verdächtigen, die das eben meistens machen, aktiv wurden. Von den anderen fühlte sich niemand verantwortlich.

Schritt für Schritt suchten wir uns einen Weg zurück in eine bessere Balance. Wir fingen an, Strukturen zu schaffen, aber nach den Prinzipien der Selbstorganisation: Wir führten einen intensiven Dialog, um unsere Identität, unsere Ziele und unsere Vision zu schärfen. Wir diskutierten und schrieben auf, wie genau jemand zum Mitglied wird, wie wir kommunizieren, wie wir Entscheidungen treffen, wie wir Teams (Kreise) gründen, wie wir Budgets verteilen. Wir schufen Prozess- und Kommunikationsstrukturen statt formal fixierter Machtstrukturen. Auf diese Weise konnte die Bewegung ihre Autonomie und Offenheit bewahren und gleichzeitig Hunderten von Mitgliedern, verteilt über die ganze Organisation, eine zielgerichtete Zusammenarbeit ermöglichen.

Konzernwelt

Was aber haben Ameisen, Krankenpfleger:innen und Alkoholiker:innen mit großen, komplexen Konzernen zu tun? Kann mehr Selbstorganisation auch hier – und zwar über Communities hinaus – einen spürbaren Unterschied schaffen?

Nicht für jeden Konzern ist es sinnvoll oder möglich, sich in einer radikal selbstorganisierte Zellstruktur aufzustellen, wie es Buurtzorg oder die Anonymen Alkoholiker praktizieren. Diese Organisationen können in ihren Einzelteilen viel unabhängiger agieren als zum Beispiel Siemens oder SAP, deren Projekte und Produkte von hohen gegenseitigen Abhängigkeiten geprägt sind. Hier braucht es eine passende Übersetzung in den jeweiligen Kontext.

Teil 1: Unlearning Hierarchy

In der deutschen Konzernwelt bietet die *ING* ein anschauliches Beispiel. Als erste Großbank stellte sie in den letzten Jahren ihre Organisation verstärkt auf Agilität und Selbstorganisation um. Von fünf Hierarchieebenen blieben drei. Interdisziplinäre Teams, sogenannte „Squads“, übernehmen seither die ganzheitliche Verantwortung für ein Produkt oder eine bestimmte Dienstleistung wie zum Beispiel das Girokonto, ähnlich wie ein Team bei Buurtzorg ein Wohnviertel eigenverantwortlich versorgt. Die Transformation trägt Früchte, vor allem in Bezug auf die Digitalisierungsstrategie der Bank und die Zufriedenheit der Kunden. Die *ING* wurde durch das Wirtschaftsmagazin *Euro* zum 15. Mal in Folge als beliebteste Bank Deutschlands ausgezeichnet und auch für die Nutzerfreundlichkeit ihrer Banking-App gibt es Bestnoten.

2018 haben wir, die Autoren, angefangen, Selbstorganisation auch in unserer eigenen Abteilung innerhalb der SAP zu fördern. Als wir uns auf den Weg machten, waren wir – ein Bereich von insgesamt etwa 80 Personal- und Organisationsentwicklern – noch eher klassisch organisiert, also aufgeteilt in fachlich spezialisierte Teams. Ein strategisches Team entwickelte neue Ansätze, ein Design-Team gestaltete die geeigneten Angebote (zum Beispiel Entwicklungsprogramme für Führungskräfte), ein Trainings-Team setzte die Programme um und ein Admin-Team verwaltete. Ein eher **tayloristisches** Modell, angelehnt an ein Fließband: vorne die Strategie, hinten die Umsetzung. Die Teams wurden jeweils geführt von Vorgesetzten, die große Teile der Verantwortung trugen: inhaltliche und personelle Entscheidungen treffen, Ressourcen und Budgets verteilen und Mitarbeiter:innen entwickeln.

Nun hatte es in den Jahren zuvor häufige Wechsel in der Führung gegeben. Jedem Personalwechsel folgten Umstrukturierungen der Teams, eine neue Strategie und neue Programme. Das Ergebnis: Zahlreiche neue Initiativen wurden gestartet, aber sie konnten sich kaum etablieren und kontinuierlich weiterentwickeln. Die Fließband-Organisation machte es außerdem schwierig, das Feedback der Kunden in die Weiterentwicklung der Angebote einzubauen. Und die Führungskräfte waren das Zentrum unseres Universums: Wenn sie wechselten, wurde vieles hinterfragt und oft von vorne begonnen. Kurzum: Wir waren zu viel mit uns und unserer Hierarchie beschäftigt und zu weit



weg von unseren Kunden und der eigentlichen Wertschöpfung, für die wir primär zuständig waren.

Inspiziert durch den Austausch im New Work Movement und durch Beispiele wie Buurtzorg und ING begannen wir unsere eigene Expedition in die Selbstorganisation. Innerhalb von zwei Jahren konnten wir unsere Abteilung an neuen Prinzipien ausrichten. Wir schufen interdisziplinäre Teams, die ganzheitlich Verantwortung für einzelne Kundensegmente oder Themenbereiche übernahmen. Es entstanden zusätzliche Führungsrollen: *Experience Owner* (angelehnt an den Begriff des *Product Owners* aus der agilen Softwareentwicklung) übernahmen die Verantwortung auf der inhaltlichen Ebene, *People Leader* wurden zu Coaches für die Mitarbeiter. Entscheidungen etwa über die Verteilung von Budgets und Ressourcen wurden offener und gemeinschaftlicher getroffen. Auch der gesamte Prozess des Organisationsdesigns fand unter intensiver Beteiligung der Betroffenen statt. Manche der Änderungen führten wir nur auf Zeit ein, als Experimente, und entschieden erst anschließend auf Basis der gemeinsamen Erfahrung, ob wir sie dauerhaft beibehalten würden.

Nachdem die vielen offenen Fragen zunächst zu einiger Unsicherheit geführt hatten, besserte sich die Stimmung nach einigen Monaten deutlich. Unsere Zusammenarbeit war auf den ersten Blick komplexer, ja, aber sie war – scheinbar paradox – gerade wegen ihrer Beweglichkeit klarer und stabiler als zuvor. Unsere Angebote und Programme bekamen besseres Feedback, und wenn wir eine Stelle im Team ausschrieben, konnten wir uns vor Bewerbungen kaum retten. Unsere neue Arbeitsweise und insbesondere, wie wir den Weg dorthin gestaltet hatten, wurde zu einem positiven Beispiel für viele andere Teams innerhalb der SAP.

Wirksamkeit

Das Potenzial dieser selbstorganisierten Arbeitsweise lässt sich messen (wenn auch in Grenzen, siehe Kapitel 5). In unseren Pionierorganisationen bei SAP, zu denen unser Team gehört, waren schon nach sechs Monaten deutliche positive Effekte erkennbar: Die Mitarbeiter:innen sind motivierter und zufriedener (+2 Pro-

Teil 1: Unlearning Hierarchy

zent), sehen eine klarere Verbindung ihrer Arbeit zu den Unternehmenszielen (+3,5 Prozent), fühlen sich besser eingebunden (+2,5 Prozent) und die Fluktuation sinkt (-3 Prozent).

Wer sich mit solchen Statistiken etwas auskennt, fragt sich vermutlich: Sind diese Effekte nur zufällig? Oder anderweitig erklärbar? Vielleicht beteiligen sich auch nur Abteilungen, die schon vorher auf einem guten Weg waren (Selektionseffekte)? Um dies auszuschließen, nutzten wir Zeitreihenanalysen. Dafür trugen wir alles zusammen, was wir über die Organisation und ihren Kontext wussten: Wie hat sich das Team in der Vergangenheit entwickelt, zum Beispiel bezüglich des Engagements und der Fluktuation der Mitarbeiter? Vielleicht gab es einfach einen positiven Trend, der sich fortsetzte? Wie hat sich die Situation der SAP insgesamt entwickelt? Ging es dem Konzern besser, so könnte dies die Zufriedenheit der Mitarbeiter positiv beeinflussen (oder umgekehrt). Wir fütterten unser Modell mit diesen Daten und trafen dann eine Vorhersage: Was wäre zu erwarten? Und wie hat es sich dann tatsächlich entwickelt? Zeigen sich systematische Abweichungen über einen längeren Zeitraum und viele Abteilungen hinweg, dann wissen wir: Das ist kein Zufall mehr oder anderweitig erklärbar. Es sind mit sehr hoher Wahrscheinlichkeit wirklich die neuen Arbeitsweisen, die diesen Effekt erzeugen.

Aber bedeutet eine Steigerung bei Engagement, Identifikation und anderen nicht finanziellen Kennzahlen, dass die Teams auch leistungsfähiger und wirtschaftlich erfolgreicher sind? Oder geht es „nur“ den Menschen besser, während das Geschäft davon nicht profitiert (oder womöglich sogar darunter leidet)?

Es ist empirisch ausführlich belegt, dass hier ein genereller positiver Zusammenhang besteht. Engagierte Mitarbeiter leisten mehr, wie eine Meta-Analyse des Gallup Instituts von über 450 Studien mit 2,7 Millionen Teilnehmer:innen zeigt: Unternehmen mit hohem *Employee Engagement* sind unter anderem 23 Prozent profitabler, haben 41 Prozent weniger Produktionsfehler und 64 Prozent weniger Unfälle als solche mit niedrigem Engagement.

Auch bei SAP ist dieser Effekt nachweisbar. Von 2014 bis 2018 analysierte der Konzern den Zusammenhang zwischen finanziellen Kennzahlen (unter anderem Gewinn, Kundenbindung,



Profitabilität) und nicht finanziellen Kennzahlen (unter anderem Employee Engagement und Gesundheit). Dabei zeigte sich ein deutlicher Zusammenhang: Eine Steigerung des Gesundheitsindex („Business Health Culture Index“) zum Beispiel um nur ein Prozent steigert den operativen Gewinn um 90 bis 100 Millionen Euro.

Auch die Pioniere innerhalb der SAP beobachten die Entwicklung der Zahlen in ihren Abteilungen und Teams genau. Eine Vertriebsseinheit mit 250 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern hat dafür den Einfluss der Mitarbeiterbindung auf ihre Umsatzzahlen untersucht. Eine Verlängerung der durchschnittlichen Mitarbeiterbindung um einen Monat bedeutet eine jährliche Umsatzsteigerung von 3,4 Millionen Euro. Die Erklärung ist unmittelbar nachvollziehbar: Erfahrene Vertriebler:innen und etablierte Kolleg:innen generieren wesentlich höhere Umsätze. Wenn sie auch mit zunehmender Erfahrung motiviert sind, zu bleiben, hat das einen enormen wirtschaftlichen Effekt. Nicht nur auf der individuellen Ebene steigt die Leistungs- und Anpassungsfähigkeit, sondern auch auf der kollektiven Ebene. Vereinfacht ausgedrückt bestätigen die Zahlen, was auch der gesunde Menschenverstand vermuten würde: Selbstorganisation steigert das Engagement und höheres Engagement macht Unternehmen erfolgreicher, denn es führt zu besseren Produkten oder Dienstleistungen und dadurch zu zufriedeneren Kunden.

Angry Birds

Angesichts des Potenzials der Selbstorganisation ist es verlockend, das verkrustete System einfach sprengen zu wollen. Nicht selten erschallt der Appell: „Hierarchien abschaffen! Endlich vertrauensvolle Zusammenarbeit – raus mit den störenden, machthungrigen Führungskräften!“ Der Trubel rund um New Work und alternative Organisationsformen nimmt oft diesen aufmüpfigen Ton an. Manche Anhänger:innen dieser Bewegung entwickeln regelrecht Aversionen gegen jegliche Form von Struktur und Führung. Es erinnert an *Angry Birds*, eines der beliebtesten Handyspiele aller Zeiten: Der rote Vogel fliegt in hohem Bogen in das etablierte hierarchische Gerüst. Dort sitzen symbolträchtig die dicken Schweinchen, über deren Köpfen irgendwann alles zusammenbricht.

Teil 1: Unlearning Hierarchy

Die Enttäuschung und der Frust haben gute Gründe, wie wir gezeigt haben. Auch für uns sind diese Emotionen eine zuverlässige Kraftquelle, die uns zu unserer Arbeit am Thema und an diesem Buch antreibt. So haben auch wir uns zunächst als Systemsprenger verstanden. Mit Herzblut und idealistischem Eifer haben wir die Stimmen erhoben und den radikalen Wandel gefordert. Im Titel dieses Buchs, *Unlearning Hierarchy*, klingt diese rebellische Haltung noch mit.

Doch der wütende Vogelflug ins Gerüst, die vollständige Dekonstruktion der bestehenden Strukturen, schießt über das Ziel hinaus. Zunächst einmal: Es ist allein rechtlich nicht möglich, formal hierarchielose Organisationen abzubilden. Der aktuelle gesellschaftsrechtliche Rahmen sieht das nicht vor. Doch auch organisatorisch wäre es nicht die richtige Antwort. Selbstorganisation braucht viel Führung und auch Grenzen, Ordnung und sogar Macht. Die zentrale Frage ist also nicht „ob?“, sondern „wo?“ und „welcher Art?“.

Was würde passieren, wenn wir einen kompletten Reset machen? Psychisch und systemisch wären die Menschen und Organisationen überfordert. Für den Übergang braucht es jedoch genau das Gegenteil von Überforderung und Verunsicherung. Man braucht Stabilität und Vertrauen. Wenn es nichts gibt, worauf man aufbauen kann, fehlt die Grundlage für eine gemeinsame Expedition. Idealismus und missionarischer Eifer schließen Türen, anstatt bei dem anzudocken, was vorhanden ist, um von dort aus Türen zu öffnen. Es geht nicht um richtig oder falsch, sondern um hybride Lösungen und Grautöne. Ein Spannungsfeld eben, keine Einbahnstraße.

Wir brauchen Organisationen, die beweglicher sind. Starre Hierarchie, Bürokratie und Planung sind der Dynamik unserer Zeit nicht gewachsen. Doch wie können wir Freiräume schaffen, ohne uns zu verlieren? Wie finden wir die richtige Balance im Spannungsfeld zwischen Hierarchie und Selbstorganisation?

Lennart Keil und Daniel Vonier haben als Führungskräfte bei SAP, Siemens und der Deutschen Telekom selbst erlebt wie schwer es ist, richtig loszulassen. Denn wenn wir mehr Selbstorganisation wagen, begeben wir uns auf eine Expedition in unbekanntes Terrain. Wir stehen vor der Herausforderung tief verankerte Überzeugungen zu überwinden, die unser Bild von Organisationen, Führung und Menschen noch immer prägen.

Unlearning Hierarchy ist Mutmacher und Navigationshilfe für alle, die diesen Weg gehen wollen. Auch wenn es kein Spaziergang wird, so ist doch eines klar: Wer sich einmal aufmacht, der will nicht mehr zurück.

„Hierarchie bedeutet Ordnung und hat eine wichtige ordnende Funktion in einer Organisation. Wenn diese Ordnung missbraucht wird und Verantwortung weitergereicht wird, dann können wir nicht erfolgreich sein. Unlearning Hierarchy rüttelt wach und inspiriert Verantwortung zu übernehmen – auf jeder Ebene.“

Frauke von Polier – Personalvorständin Viessmann Climate Solutions SE

„Dieses Buch ist für mich Bestätigung und Ansporn zugleich. Wir werden Organisationen nur dann resilienter, mutiger, wirkungsvoller und damit am Ende auch erfolgreicher aufstellen, wenn wir sie als agile Gemeinschaft denken, innerhalb derer wir sowohl den Grad an Autonomie ihrer Mitglieder als auch das Verständnis der gemeinsamen Ausrichtung maximieren.“

Fabian Kienbaum – Co-CEO Kienbaum Consultants International GmbH

„Unlearning Hierarchy liefert eine konkrete Hilfe für alle, die in Organisationen etwas verändern und Strukturen neu denken wollen oder genug von starren Hierarchien und Machtkämpfen haben.“

Cawa Younosi – Head Of People & Mitglied der Geschäftsführung SAP Deutschland

CO₂
neutral

vahlen.de/nachhaltig

www.vahlen.de

ISBN 978-3-8006-6642-3



9 783800 666423 € 23,90