

Unlearning Hierarchy

Was wir verlernen müssen, um anpassungsfähiger zu werden

Lennart Keil / Daniel Vonier

Starre Hierarchie und Bürokratie sind der unberechenbaren Dynamik unserer Zeit immer weniger gewachsen. Notwendig sind Organisationen, die beweglicher sind. Viele Unternehmen haben dies erkannt und stürzen sich auf agile Methoden und Frameworks. Aber liegt die entscheidende Herausforderung darin, neue Methoden und Fähigkeiten zu lernen? Oder womöglich eher darin, tief **verankerte Glaubenssätze zu überwinden?**

An der *Stanford d.school* in Palo Alto, einem der weltweit renommiertesten Institute für Kreativität und Design, beginnen die ersten Kurse mit einer Irritation: Wenn die Studierenden den Kursraum betreten, finden sie nur eine leere Fläche vor. Tische, Stühle, Whiteboards und Materialien sind am Rande des Raumes verstaut. Die Studierenden schauen sich fragend um: Wo soll ich mich hinsetzen? Hat denn keiner etwas vorbereitet? Bin ich im falschen Raum? Kurz davor wieder zu gehen, erfahren sie dann: Ort und Zeit sind sehr wohl richtig. Nur ihre Rolle ist ganz anders, als sie es gewohnt sind.

Sie sollen sich nicht bequem in eine Vorlesung setzen und erwarten, dass ihnen ein Rezept für Kreativität serviert wird. Stattdessen tragen sie vom ersten Moment an eine Mitverantwortung für den Raum, und damit auch für ihre Lernerfahrung. Diese kleine Intervention beruht auf der Erkenntnis: das Entscheidende sind nicht die bunten Post-its, die beweglichen Möbel oder die Brainstorming-Methoden. Im Kern geht es vielmehr darum, dass die Studierenden über etablierte Denkmuster und Erwartungshaltungen hinauswachsen.

Beharrliche Glaubenssätze

Was für das Erlernen von Kreativität (bzw. das Verlernen ihres Gegenteils) an der *d.school* gilt, ist ebenso wichtig für den Übergang in Organisationen von rigiden Strukturen zu mehr Agilität und Selbstorganisation. **Wer sich in Netzwerken, dezentral und dynamisch organisieren will, der muss sich**

» Verlernen ist anspruchsvoller und geht tiefer, als etwas Neues zu lernen.

von tief verankerten Annahmen und Erwartungen lösen. Denn das Denken und Handeln in Organisationen werden noch immer von den Glaubenssätzen des Taylorismus, der Hierarchie und der Bürokratie geprägt: „Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser“; „Am Ende muss einer die Entscheidungen treffen“; „What gets measured gets done“.

Im Trubel rund um New Work ist es verschleiert – aber wenn wir genauer hinschauen, scheint es durch: Der Vorstand schwärmt von Schwarmorganisationen, doch wenig später flattert die Ankündigung der nächsten ruckartigen Umstrukturierung ins Postfach. Die Bedeutung von Teamarbeit wird vollmundig betont, aber noch lieber werden heldenhafte Führungs-Idole gefeiert. Vertrauen wird großgeschrieben, aber gleichzeitig wird unverändert viel Zeit und Energie in Kontrolle und Reporting investiert.

Wie eine Studie des Verbandes *Bitkom* zeigt, mussten in Deutschland selbst in der intensivsten Phase der Covid-19-Pandemie jeden Tag circa vier Mio. Arbeitnehmer:innen in ihr Büro kommen, obwohl ihre Tätigkeit und die technologische Infrastruktur es erlaubt hätten, von zu Hause aus zu arbeiten. Hunderttausende Führungskräfte riskierten anscheinend lieber eine Infektion ihrer Mitarbeitenden, als den vermeintlichen Kontrollverlust durch den Wechsel in das Homeoffice in Kauf zu nehmen. Wie ist das zu erklären? Was macht es so schwer, die alten Muster zu verlernen bzw. uns abzugewöhnen?

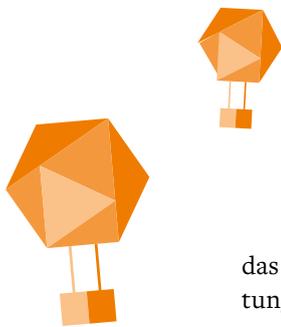
Verlernen ist herausfordernd

Verlernen ist anspruchsvoller und geht tiefer, als etwas Neues zu lernen. Eine neue Methode zu erlernen, lässt mein Selbstverständnis unangetastet. Für **Otto Rank**, einen der engsten Vertrauten **Sigmund Freuds**, ist Verlernen hingegen immer „ein Sieg über



Literaturtip

Lennart Keil; Daniel Vonier (2022): *Unlearning hierarchy: Expedition in die Selbstorganisation*, Vahlen



das eigene Ego“. Um beispielsweise mehr Verantwortung in ihr Team zu geben, geben Führungskräfte etwas von ihrer Rolle, ihrem sozialen Status und damit auch ihrer Identität ab. Wer bin ich noch, wenn nicht mehr ich alle wichtigen Entscheidungen treffe? Im übertragenen Sinne: Updates tun nicht weh, ein neues Betriebssystem aufsetzen hingegen schon.

Darüber hinaus ist das Neue psychologisch viel interessanter. Es ist attraktiver, sich vorzustellen, was wir dazubekommen (zum Beispiel mehr Flexibilität und Geschwindigkeit). Nur ungern wollen wir uns damit auseinandersetzen, was wir dafür aufgeben müssen. Doch oft ist es gerade das, was uns in der alten Welt zurückhält. So fühlen sich viele Mitarbeitende wohl damit, einen wesentlichen Teil ihrer Verantwortung an bürokratische Strukturen und heldenhafte Führungskräfte abzugeben. Mit zunehmender Selbstorganisation ist das jedoch weniger möglich, und sie müssen mehr Verantwortung übernehmen und einiges an Bequemlichkeit aufgeben. Das wird nicht jedem gefallen. Aber wer gibt das schon offen zu?

Der institutionelle Rahmen als Anker

Hinzu kommt, dass wir unter intensivem sozialem Einfluss stehen: Wir werden sozialisiert, bestehende Muster weiterzuführen. Das zeigt sich deutlich an den Geschichten, die wir bevorzugt konsumieren und weitergeben: Sie signalisieren die Prägung unserer Kultur. Und was erzählen uns Autobiografien, Leadership-Mythen und das „manager magazin“? Sie wärmen zuverlässig das alte Märchen der heroischen Führung auf. Erfolge und Eskapaden schillernder Führungspersönlichkeiten sind überall. Die Geschichten guter Teams, erfolgreicher Prinzipien oder einer starken Unternehmenskultur dagegen haben eher Seltenheitswert. **Steve Jobs, Jeff Bezos** oder **Elon Musk** sind omnipräsent. Aber wie hießen

gleich nochmal die beiden Gründer von *Google*? Zwei Namen sind schon einer zu viel.

Gerade in großen Organisationen wirkt darüber hinaus der institutionelle Rahmen (formelle Strukturen, Prozesse, Rituale) wie ein Anker, der dafür sorgt, dass wir uns nicht weit von alten Mustern entfernen. Wie werden in vielen Unternehmen noch immer Ziele gesetzt und Leistung bewertet? Einmal im Jahr, von oben nach unten in einer Kaskade, heruntergebrochen auf einzelne Mitarbeitende, eng gekoppelt an individuelle Anreize. Wie vereinbar sind solche Systeme wirklich mit agilem Arbeiten – kooperativ, im Team und im Netzwerk?

Oft werden neue Ansätze eingeführt – wie aktuell die beliebten „Objectives and Key Results“ (OKR) – ohne gleichzeitig konkurrierende Steuerungsinstrumente auszumustern. Doch eine Art des Verlernens und Loslassens ist auch auf dieser Ebene entscheidend. Etablierte Prozesse anzupassen, kostet Energie und Zeit, denn es herrschen Beharrungskräfte, es gibt Betriebsvereinbarungen oder die IT ist nicht dafür vorgesehen. Aber wenn Organisationen sich wirklich neu erfinden wollen, gehören auch diese Anker gelichtet.

Es gibt keine Blaupause oder Anleitung

Die Umstellung von traditionellem Management auf verstärkte Agilität und Selbstorganisation ist mehr als ein Update. Sie ist ein Übergang auf ein neues Betriebssystem, ein Paradigmenwechsel. Aber wie kommen wir ans Eingemachte: an Glaubenssätze, an die Identität, ans Ego? **Es gibt dafür kein einfaches Rezept, aber es gibt zwei besonders wirksame Zutaten: ausprobieren und zuhören.**

Ausprobieren heißt, sich zu erlauben, seinen eigenen Weg zu mehr Selbstorganisation zu finden. Es bedeutet zu akzeptieren, dass es keine Blaupause oder Anleitung gibt. Schrittweise Veränderungen machen es möglich, sich voranzutasten, ohne zu viel auf einmal zu riskieren oder die Organisation und Menschen zu überfordern. Wenn wir Veränderungen als Experiment gestalten, sind die Beteiligten eher bereit, etwas zu wagen, was sonst bedrohlich wirken kann. Wenn wir zu viel auf einmal wollen, geraten wir unter Druck und fallen nur umso eher in alte Muster zurück.

Anstatt zum Beispiel die genauen Aufgaben einer neuen Führungsrolle lange in der Theorie zu

» Ausprobieren heißt, sich zu erlauben, seinen eigenen Weg zu mehr Selbstorganisation zu finden.

diskutieren und dann abrupt die Rolle einzuführen, könnte sie nur „auf Probe“ eingeführt und dann in Zyklen geschärft werden. Oder sie wird eben wieder abgeschafft, wenn sie sich als nicht hilfreich herausstellt. Das ist dann keine Revolution, aber eine Evolution mit revolutionärer Wirkung.

Räume für Emotionen, Zweifel und Widerstände

Zuhören bedeutet, dass wir wirklich daran interessiert sind, was andere denken und erleben. Wir schaffen Räume für Emotionen, für Zweifel und Widerstände. Viele Veränderungsprozesse sind davon geprägt, dass neues Verhalten eingefordert wird: „Seid innovativer, seid agiler, handelt unternehmerischer!“ Aber wie oft wird gefragt – und das mit echtem Interesse und Geduld –, was die Kolleg:innen davon abhält, sich so zu verhalten? Gerade hier braucht es Raum für ehrlichen Dialog.

Dies gilt nicht nur unter Kolleg:innen, das gilt auch für den Dialog mit uns selbst. Haben wir ein gutes Ohr für die eigenen Bedürfnisse und Reaktionen? Wie ist es für mich, Verantwortung abzugeben oder etwas nicht mehr kontrollieren zu können? In welche Entscheidungen will ich eingebunden sein, und wo eher nicht? Diese Selbstreflexion kann gezielt durch Coaching, intensive Feedback-Rituale

» Zuhören bedeutet, dass wir wirklich daran interessiert sind, was andere denken und erleben.

und Achtsamkeitspraktiken (wie zum Beispiel Journaling) gefördert werden.

Zuletzt heißt Zuhören auch, gemeinsam einen Schritt zurückzumachen und sich das Geschehen aus der Vogelperspektive anzuschauen. Wenn wir etwas verändern, können wir gemeinsam hinhören, was diese Veränderungen mit uns und unserer Zusammenarbeit macht. Knarzt es, kracht es im System – oder sind wir im Fluss? Hat die Einführung neuer Arbeitsweisen uns wirklich anpassungsfähiger gemacht? Regelmäßige Rituale wie Retrospektiven machen es möglich, sich vom Tagesgeschehen zu lösen und es von oben zu betrachten.

Das Verlernen beharrlicher Management-Glaubenssätze gleicht einer Expedition in raues Terrain, die nicht geradlinig verläuft und für die es keine Blaupause gibt. Nicht selten machen wir zwei Schritte vor, und gleich wieder einen zurück. Das ist eine Herausforderung, die Kraft kostet, doch es lohnt sich. Denn wer einmal auf dem Weg ist und erste Fortschritte erlebt, der will nicht mehr zurück. **cl**



Lennart Keil

ist Organisationspsychologe und Mitbegründer des „New Work Movements“ bei SAP, dem über 3000 Mitarbeitende folgen. Er verbindet in seiner Arbeit als Organisationsentwickler auf kreative Weise Agilität und Selbstorganisation mit systemischem Coaching und psychologischer Tiefe.



Daniel Vonier

ist selbstständiger Organisations- und Führungsentwickler. Er berät, begleitet und coacht Scale-ups und Konzerne bei Herausforderungen rund um Kulturwandel, Leadership und Talent Development sowie sämtliche Personalprozesse. Er ist außerdem Autor, Keynote Speaker und Gastdozent an zahlreichen Hochschulen.