



AUF ZU NEUEN UFERN

Ideen, wie sich Unternehmen besser und moderner organisieren könnten, gibt es wie Sand am Meer. Vor lauter Vielfalt fällt die Orientierung mitunter schwer. Warum das Ganze nicht einfach mal aus der Vogelperspektive anschauen?

VON ALEXANDER BERNARDIS, GERHARD HOCHREITER, MATTHIAS LANG UND GERALD MITTERER

Schon immer haben sich Menschen auf den Weg gemacht, wenn es die Verhältnisse erforderten. Auch in der Wirtschaftswelt erleben wir momentan eine Wanderungsbewegung, die viele Organisationen auf unbekanntes Terrain zwingt. Weil wir verstehen wollten, warum es zu diesen Umwälzungen kommt und wo und wie es Unternehmen besser und schneller gelingen kann, Fuß zu fassen, haben wir uns auf die Reise gemacht und Menschen gesucht, die sich mit der Frage beschäftigen, wie die Zukunft von Organisationen aussehen kann. Auf diesen Seiten wollen wir Ihnen nun das Ergebnis dieser Recherche präsentieren: „Nextland“, eine Landkarte, auf der die Namen von Städten, Bergen und Gewässern von uns durch Begriffe aus dem Managementkosmos ersetzt wurden (siehe Seite 92/93). Was auch immer ein Unternehmen dazu bewegt, Neuland betreten zu wollen: Wir hoffen, dass unsere Skizze dabei hilft, besser zu navigieren.

NOWLAND

Links unten auf der Karte findet sich der nördliche Rand eines riesigen Kontinents, den wir als „Nowland“ bezeichnet haben. Hier liegt die Wiege unserer bisherigen Form der Organisation. Der Landstrich wurde von den alten, machtvollen Paradigmen der Effizienz, Standardisierung, Planbarkeit und Kontrolle geprägt, die hier in den vergangenen knapp hundert Jahren für eine nie dagewesene Fortschritts- und Wachstumsentwicklung gesorgt haben. Zu den ersten Besiedlern von Nowland zählten Menschen wie der politische Ökonom Charles Babbage (der als Erster die Aufteilung von Arbeitsprozessen in Teilprozesse mit unterschiedlichem Anspruchsniveau ins Spiel brachte, um Produktionskosten zu senken), der US-Industrielle Henry Ford (der die Fließbandfertigung erfand), der Arbeitswissenschaftler Frederick Taylor (der mit seinem Ansatz des Scientific Managements den Taylorismus begründete) und der französische Gelehrte Henri Fayol (der als einer der Ersten die Rolle und Aufgabe von Führungskräften analysierte). Das Erfolgsprinzip der Unternehmen, die hier lange Zeit mit stabilen Wachstumsraten wirtschafteten, fußt auf der Trennung von Hirn und Hand, von der Ausführung und Planung bis zur Zer-

FOTO: JULIAN RÖDER

legung der Arbeit in kleine, messbare und berechenbare Schritte für die Output-Statistik, die es zu optimieren gilt. Mit diesem Effizienzdenken haben Unternehmen, wie wir sie heute kennen, ihren globalen Siegeszug angetreten und weltumspannende Netzwerke aufgebaut.

GEFÄHRLICHE STRÖMUNGEN

Quer durch Nowland fließt der „Versiegende Strom des Wachstums“. Die Geschäftsmodelle der Unternehmen, die sich an seinem Ufer niedergelassen haben, waren auf unerschlossene Wachstumsmärkte unter stabilen Rahmenbedingungen ausgelegt. Doch jetzt, wo der Wasserstand des Stroms immer niedriger wird, können sich Firmen noch so sehr bemühen: Meist reichen ihre Maßnahmen nur noch aus, um im globalen Wettbewerb nicht völlig an Boden zu verlieren. Eric Beinhocker, Direktor des Institute for New Economic Thinking in New York, spricht gar von einem „Red Queen Race“ und bezieht sich damit auf Lewis Carrolls Kinderroman „Alice hinter den Spiegeln“, in dem die Rote Königin der neugierigen Alice erklärt: „Hierzulande musst du so schnell rennen, wie du kannst, wenn du am gleichen Fleck bleiben willst.“

Der „Versiegende Strom des Wachstums“ ist jedoch nicht das einzige Gewässer, das die Stabilität von Nowland bedroht: Die Küste des Kontinents grenzt an das „Mare Digitalis“, aus dem immer häufiger neue Technologien an die Ufer geschwemmt werden und das den „Strudel systemischer Risiken“ und die „Strömung der gesellschaftlichen Veränderung“ birgt. Wer über den Deich schaut, sieht die Gefahren, die für den Kontinent vom Wasser her drohen: Überschwemmungen, Sturmfluten, Dürren, im schlimmsten Fall Landverlust.

CITY OF TRADITIONAL SUCCESS

Angesichts der schwieriger werdenden Bedingungen im Inland siedeln sich immer mehr Unternehmen in einer küstennahen Stadt an, die wir als „City of Traditional Success“ bezeichnet haben. Viele Schwergewichte haben wir hier verortet, darunter BMW, Daimler, Ford, GE, Siemens und Thyssen Krupp. Die City of Traditional Success ist zweigeteilt, weil hier sowohl die eher traditionellen als auch die Neuem gegenüber aufgeschlossenen Unternehmen aufeinandertreffen. Doch auch die Firmen, die neue Formen der Arbeit erproben, überschreiten nicht eine gewisse Grenze: Die konventionelle Gesamtorganisation wird von ihnen in aller Regel nicht infrage gestellt. Apple, Google oder SAP, Audi oder der Springer-Verlag experimentieren zwar mit innovativen Arbeitsformen und Geschäftsmodellen, sind aber in ihrem Innersten nach wie vor streng hierarchisch aufgestellt. Nichtsdestotrotz stehen sie durch ihre Experimentierfreude schon besser da als starrere

Organisationen: Lehman Brothers, die Deutsche Bank, RWE, Eon, Volkswagen – sie alle wurden von den Stürmen, die oberhalb der Strömung der Veränderung entstehen, substantziell beschädigt.

DER LEUCHTTURM DER VORDENKER

Wachsame Beobachter haben die am Himmel aufziehenden Gefahren schon früh kommen sehen. Ihre Namen findet man deshalb an der Nordküste von Nowland rund um einen kleinen Leuchtturm, der mit seinem Licht den Weg in Richtung des Kontinents auf der anderen Seite des Meeres weist. Managementvordenker wie Peter Drucker oder Henry Mintzberg mahnten schon lange, bevor die Digitalisierung begann, eine Branche nach der anderen von links auf rechts zu drehen, dass Unternehmen aus ihrem gewohnten Autopilotmodus ausbrechen müssten. Und der Organisationsforscher Karl E. Weick schrieb bereits 1993: „Simply pushing harder within the old boundaries will not do!“ Auch der Ökonomieprofessor Gary Hamel fordert in seinen Artikeln im Harvard Business Manager von Managern immer wieder, sie sollten ihre Organisationen von sinnlosen Bürokratien und Hierarchien befreien.

LEAN THINKING PENINSULA

Am nordöstlichen Rand von Nowland ragt eine kleine Halbinsel ins Meer, die wir die „Lean Thinking Peninsula“ getauft haben. Dort siedelten sich Unternehmen und Vordenker an, die sich die Organisationskultur japanischer Produktionsbetriebe zum Vorbild nahmen – allen voran Toyota. Treiber war das Streben nach größtmöglicher Effizienz durch Vermeidung von Verschwendung und einen sparsameren Einsatz von Ressourcen. Hierher gehören Managementschlagworte wie Kaizen (die permanente Optimierung von Produkten und Prozessen), Kanban (die punktgenaue Steuerung von komplexen Systemen), der Lean-Production-Ansatz und das Jidoka-Prinzip, das darauf abzielt, Entscheidungen wieder näher an den Ort ihrer Entstehung zu bringen und die Selbststeuerung und Selbstorganisation der Mitarbeiter zu ermöglichen.

Auch auf dieser Halbinsel gab es Menschen mit Weitblick. Die Wissenschaftler Ikujiro Nonaka und Hirotaka Takeuchi (dem wir auch im Nextland wieder als Vorreiter begegnen werden) stellten schon 1991 in ihrem Buch „The Knowledge-Creating Company“ die These auf, dass der Erfolg der japanischen Wirtschaft keineswegs nur mit der Null-Fehler-Toleranz und Effizienz zu erklären sei, sondern vielmehr etwas mit klugem Wissensmanagement zu tun habe. Der Ansatz, möglichst viele Informationen möglichst vielen Mitarbeitern zugänglich zu machen, ebnete zudem den Weg hin zu flacheren Hierarchien, einer Verlagerung von Verant-

wortung zu den Ausführenden und mehr Transparenz und Visualisierung steuerungsrelevanter Größen.

NEXTLAND

Jenseits des Mare Digitalis liegt Nextland – ein junger Kontinent, der einigen mutigen und wissbegierigen Pionieren bereits zur Heimat geworden ist, der aber für viele Nowländer noch Terra incognita ist.

DIE EBENE DER SELBSTORGANISATION

Das zentrale Gebiet von Nextland ist die Ebene der Selbstorganisation. Hier war die erste Anlaufstelle für Unternehmer, die radikal mit ihren alten, jahrzehntelang nicht hinterfragten Organisationsparadigmen gebrochen und Nowland verlassen haben. Getrieben von schlechten Erfahrungen in Organisationen und der Sehnsucht nach sinnstiftenden Formen der Zusammenarbeit, wollen sie hier ihr Glück versuchen. Mitarbeiter sind für sie keine Ressource. Ein Mehr an Kreativität und Wirtschaftlichkeit wollen sie nicht durch Planung und Kontrolle, sondern mithilfe von freien und intrinsisch motivierten Mitarbeitern erreichen.

Zu den bekanntesten Pionieren dieser Ebene gehören Bill Gore (Gründer des PTFE-verarbeitenden Unternehmens W. L. Gore Associates), Chris Rufer (Gründer der Morning Star Company), Ricardo Semler (Geschäftsführer und Mehrheitseigner des brasilianischen Maschinenbauunternehmens Semco S/A) und Gabe Newell (Mitbegründer und Geschäftsführer des Softwareunternehmens Valve). Valve macht den Geist, der durch all diese Unternehmen weht, zum Vorwort seines öffentlichen „Handbook for New Employees“: „A fearless adventure in knowing what to do when no one's there telling you what to do.“ Dass die Siedler keine Tagträumer sind, zeigt ein Blick in ihre Unternehmensbilanzen: Die Produktivität von Semco stieg unter Semlers Leitung um das Siebenfache, der Umsatz um das Sechsfache und der Gewinn um das Fünffache. Und W. L. Gore Associates, bei dem niemand Rang und Titel hat, ist heute unter den Top Five der weltweit attraktivsten multinationalen Arbeitgeber und macht mit seinen 10 000 Mitarbeitern mehr als drei Milliarden Dollar Jahresumsatz.

HIGHLANDS OF AGILITY

Östlich der Ebene erheben sich die „Highlands of Agility“. Dort haben sich technologiegetriebene Erneuerer niedergelassen. Unterhalb des Radars der etablierten Unternehmen haben sie hier neue Methoden der Softwareprogrammierung (und damit des Projektmanagements) entwickelt, die die Kommunikation und Organisation in konventionellen Organisationen auf den Kopf stellen. Mit neuen Verfahren des Extreme Programming oder sogenannten Dev Ops bauten sie immer

neue, äußerst ergiebige Softwareminen in den felsigen Grund und veränderten den Landstrich grundlegend. Es sind die methodischen Grundlagen dessen, was heute unter dem Begriff „Scrum“ zusammengefasst wird. Ein Wort, das mit „Gedränge“ übersetzt werden kann, ursprünglich aus dem Rugbysport stammt und für ein Projektmanagement-Toolkit steht, das agilen, sich selbst organisierenden Teams durch einen vorgeschriebenen Rahmen und zugewiesene Rollen die Zusammenarbeit unter hohem Zeit- und Erfolgsdruck erleichtert.

Maximale Transparenz, Rollenklarheit und direktes Feedback sind der Lockruf der Siedler in den Highlands. Präzise legen sie deshalb in ihren Firmen fest, wer ein Scrum Master und wer ein Product Owner ist, und was ihre Rolle im Prozess ist. In ein- bis vierwöchigen (Projekt-)Sprints organisieren sich die Teams selbst, unterbrochen durch Daily Stand-ups und Koordinationstreffen von maximal 15 Minuten Dauer. Eines der bekanntesten Unternehmen, das die eigene Organisation und Entscheidungslogik vollständig auf Scrum umgestellt hat, ist der skandinavische Musik-Streaming-Anbieter Spotify. Doch auch bei Apple oder Google ist Scrum längst Industriestandard. (Wer mehr über agiles Management wissen möchte, kann darüber im „Agile Manifesto“ nachlesen.)

PURPOSE RIVER

Viele Unternehmen in der Ebene der Selbstorganisation und der Highlands of Agility ziehen ihre Kräfte aus einer Quelle, die im Hinterland von Nextland entspringt und sich nach Westen hin in einen großen Strom verwandelt: den „Purpose River“. Die Nähe zu diesem Fluss veranlasst Unternehmen, nach dem Zweck ihres Seins zu forschen: Warum muss es uns geben? Was wollen wir in die Welt bringen? Und was will die Welt von uns? In einer Welt, in der sich die äußeren Rahmenbedingungen permanent ändern, finden sie durch diese Haltung Orientierung und geben ihrem wirtschaftlichen Streben eine Perspektive. Managementautor Simon Sinek spricht von einem Inside-out-Approach. Und Hirotaka Takeuchi von der Harvard Business School schreibt: „Purpose is at the essence of why firms exist. There is nothing mushy about it – it's pure strategy. Purpose is very idealistic, but at the same time very practical.“ Unternehmen, die diese Sätze verinnerlicht haben, sind die Outdoor-Equipment-Firmen Patagonia und REI, in denen konventionelle Formen der Vorgabe und Führung dadurch obsolet geworden sind.

Einer der Chronisten dieses Sinneswandels in der Wirtschaftswelt ist der ehemalige McKinsey-Berater Frederic Laloux. Er spricht in seinem Buch „Reinventing Organizations“ von „integralen“ und „evolutionären Unternehmen“, die nicht nur vollständig auf altherge-

brachte Hierarchien und übliche Kontrollinstanzen verzichten, sondern auch auf selbst organisierte Teams setzen, die sich als Teil eines großen Ganzen verstehen. Laloux beschreibt zwölf Firmen, die mit diesem Selbstverständnis sehr erfolgreich sind. Darunter das französische Produktionsunternehmen Favi, die amerikanische Tomatenverarbeitungsfirma Morning Star und die deutschen Heiligenfeld Kliniken oder die Evangelische Schule Berlin Zentrum, die sich hierzulande anschicken, den Gesundheits- und Bildungssektor über den Fokus auf ihren eigentlichen Sinn und Zweck zu revolutionieren.

HOLACRA-CITY

Oberhalb der Highlands of Agility, am Ufer des Purpose Rivers trifft man auf die pulsierende Stadt Holacra-City. Die Stadtplanung wurde maßgeblich vom Softwareentwickler Brian Robertson und seinem Gründungspartner Tom Thomison entworfen. Sie entwickelten für ihr eigenes Unternehmen Holacracy One, ein soziales Betriebssystem, das die Entscheidungsautorität über die gesamte Organisation verteilt, indem sehr transparent zwischen Personen und ihren Rollen unterschieden wird. Aufgaben werden dafür in holokratisch organisierten Unternehmen in interdisziplinär besetzten Kreisen und in einem strikten Governance-Prozess verteilt und ständig an neue Anforderungen angepasst. Damit schließt Holacracy™, wie die Entwickler ihr Modell genannt haben, die Lücke zwischen den Unternehmen, die sich auf der Ebene der Selbstorganisation und entlang des Purpose River niedergelassen haben, und den agilen Softwarefirmen aus den Highlands of Agility. Ein weiteres Merkmal von Holokratie ist die Unterscheidung zwischen unterschiedlichen Typen von Entscheidungen. Es gibt sogenannte Governance-Entscheidungen, die die Spielregeln der gemeinsamen Arbeit betreffen, und Operationsentscheidungen, die den Spielverlauf betreffen. Für beide gibt es eigene, optimierte Meetingformate.

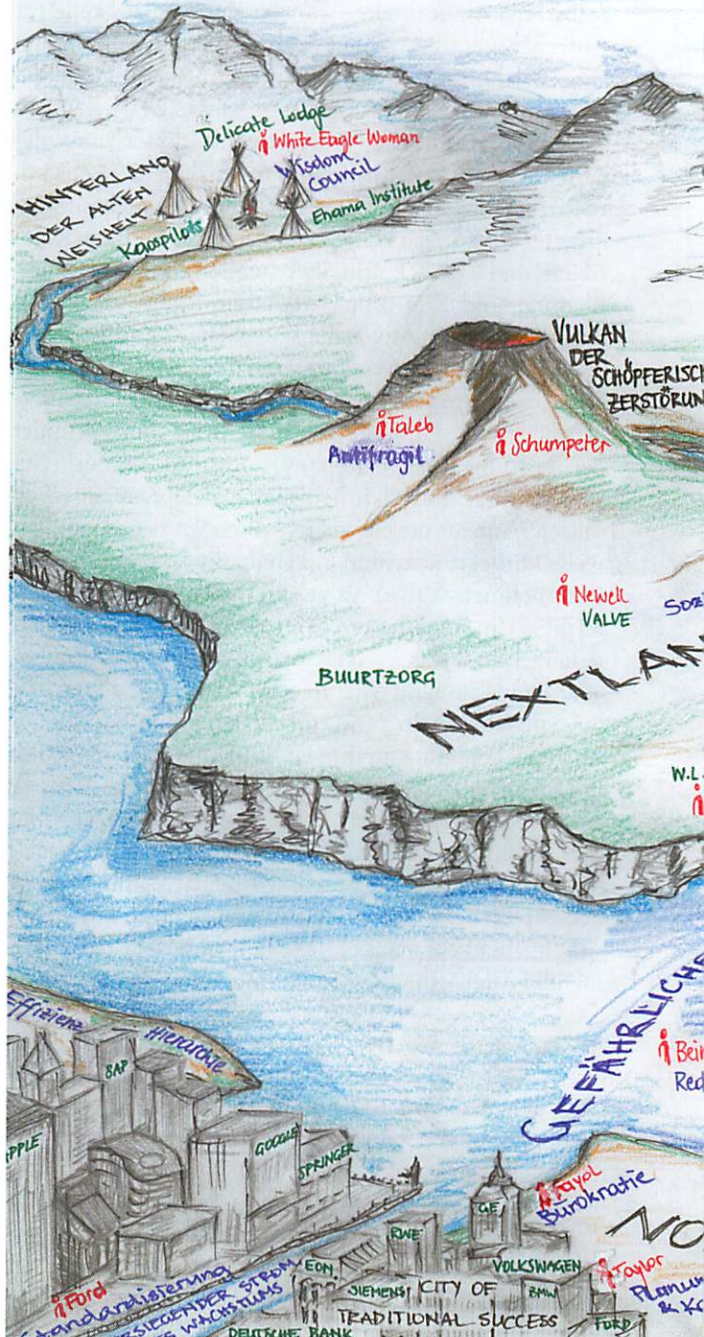
Drei der bekanntesten Unternehmen, die sich in Holacra-City niedergelassen haben, sind Zappos (das Zalando-Vorbild), die US-amerikanische Content-Plattform Medium und der Cash-Automaten-Hersteller Arca. Sie haben ihre gesamte Organisation auf Holokratie umgestellt: Der Markt diktiert die Innovationsbedingungen, agile, schnelle, smarte Entscheidungs- und Kommunikationsprozesse ersetzen endlose Sitzungen und unterstützen größtmögliche Selbstorganisation.

CREATIVE ECONOMY VALLEY

Hinter den Highlands of Agility eröffnet sich das „Design Thinking Valley“. Hier wurde ein Verfahren entwickelt und verfeinert, das sich an den Arbeitsprinzi-

EINE LANDKARTE DES MANAGEMENTS

Willkommen in der fiktiven Welt von Nowland und Nextland, in der Städte, Landschaften und Gewässer durch Begriffe aus dem Managementkosmos ersetzt wurden. Regionen und Flüsse sind schwarz, Vordenker rot, Organisationen grün und Managementtheorien blau dargestellt.



pien von Architekten, Städteplanern und Designern orientiert und das versucht, den Prozess von Beobachtung, Verstehen, Ideenfindung, Verfeinerung und Ausführung auf andere Organisationsfelder zu übertragen. Statt linear an Probleme heranzugehen, nähert man sich ihnen hier auf einem iterativen Lösungsweg, bei dem möglichst viele Professionen und Disziplinen eingebunden werden, und Prototyping zum Tagesgeschäft gehört. In diesem Teil von Nextland haben sich Menschen wie David Kelly, CEO der Design- und Innovationsberatung Ideo, und SAP-Mitgründer Hasso Plattner niedergelassen, der als Mäzen viele Hochschulen – darunter die D-School – unterstützt. In diesem Tal kann man vor allem lernen, wie man sich von langen Planungs- und Entwicklungsverfahren verabschiedet, um neue Produkte, Prozesse, Strategien und Geschäftsmodelle mit viel größerer Geschwindigkeit und Kundennähe zu entwickeln.

START-UP JUNGLE

Weit im Osten von Nextland, vom Festland durch einen breiten Meeresarm getrennt, erstreckt sich ein Urwald, in dem viele kleine Start-ups um Licht und Nahrung konkurrieren, ihre Blütezeit erleben und wieder vom Erdboden verschwinden. Wer sich dort hinbegibt, erfährt, was extrem schnelles Anpassen und Reagieren bedeutet und wie Ideen so noch schneller in die Welt gebracht werden. Kein Wunder, dass alle Arten von Organisationen hierherkommen – von kleinen Gründerteams bis hin zu Großunternehmen. Bekanntester Urwaldbewohner ist der Silicon-Valley-Entrepreneur Eric Riess, bekannt durch sein 2011 erschienenes Buch „Lean Startup“. Die Herangehensweise vieler Unternehmen hier kann man auf Englisch in wenigen Worten zusammenfassen: „Build – test – learn – and then do it“.

Dschungelforscher, zu denen durchaus auch Clayton M. Christensen von der Harvard Business School gezählt werden kann, machen in ihren Studien deutlich, welche Macht diese nach den Gesetzen des Urwalds entstehenden disruptiven Innovationen haben können. Saras D. Sarasvathy von der University of Virginia zeigt mit ihrem „Effectuation“-Ansatz, welche Methoden sich Entrepreneure aus dem Dschungel abgeschaut haben. Und Alexander Osterwalder und Yves Pigneur entwickelten die millionenfach im Internet heruntergeladene Methode des Business Model Canvas, die Gründern und Teams dabei helfen kann, Ideen und Innovationen schnell und hart am Kundenwunsch in ein Geschäftsmodell zu wandeln.

Leider schaffen jedoch nur wenige dieser experimentierfreudigen Unternehmen den Sprung hinüber auf die weniger bewaldeten Flächen von Nextland. Der andere Weg, geführte Expeditionen in den Dschungel, scheint

erfolgsversprechender: Der Finanzsoftwarehersteller Intuit (ein Unternehmen mit 8000 Mitarbeitern und einem ehemals eher klassischen Innovationsprozess) wurde von Riess etwa so inspiriert, dass er alle Prozesse komplett umkrempelte. Intuit-CEO Brad Smith wird wie folgt zitiert: „We turned intuit into an eight-thousand-person-start-up.“

NEUE PFADE INS UNBEKANNTE

Wer unsere Landkarte genauer studiert, wird entdecken, dass aus der Ebene der Selbstorganisation und den Highlands of Agility neue Pfade in noch unbekannte Gebiete von Nextland führen.

Einer dieser Trampelpfade entlang des Purpose River ist der „Pfad des Next Budgeting“. Unternehmen, die diesen Weg beschreiten, lassen bisherige Formen der Budgetierung hinter sich. Jan Wallander, der 1972 Direktor der Svenska Handelsbanken war, ist einer der ersten Wegbereiter. Als sein Unternehmen in einer Krise steckte, entschied er sich, Budgets radikal abzuschaffen und sämtliche Entscheidungsstrukturen zu dezentralisieren. Zu den Pionieren des Beyond-Budgeting-Modells zählen auch die Publizisten Jeremy Hope und Robin Fraser mit ihrem Buch: „Beyond Budgeting – wie sich Manager aus der jährlichen Budgetierungsfalle befreien können“. Die beiden Autoren waren Mitglieder einer Arbeitsgruppe, die sich im Rahmen eines Industrieverbands mit dem Thema beschäftigte. Inzwischen ist der Next-Budgeting-Pfad recht frequentiert: Nicht nur Semco ist hier ohne Budgets unterwegs, sondern auch Toyota, Southwest Airlines, die UBS, Aldi, Statoil und der Möbelgigant Ikea.

Der nächste neue Weg ist der „Pfad der Next HR“. Er verläuft entlang eines Flusses, der vom Purpose River abzweigt: dem „River of Evolutionary Change“. Dieser Strom bringt Unternehmen dazu, ihre eigenen Ziele, Strukturen und Prozesse immer wieder radikal infrage zu stellen und dabei Antworten zu finden, für die es selbst im Nextland noch keine Vorbilder gibt. Das führt so weit, dass manche von ihnen in einen Modus der kontinuierlichen Selbsterneuerung gelangen, der frühere Zyklen der Restrukturierung ablöst.

Hier sind Unternehmen angesiedelt, die beim Kampf um Talente und bei der Gestaltung von individuellen Karriere- und Entwicklungswegen mit neuen Formen des Personalmanagements experimentieren und den „Up or out“-Ansatz schon lange hinter sich gelassen haben. Unternehmen, die auf diesem Weg konsequent voranschreiten, sind der deutsche Marktführer dm-Drogeriemarkt oder der amerikanische TV-on-Demand-Dienstleister Netflix (dessen Powerpoint-Präsentation „Netflix Culture: Freedom and Responsibility“ im Netz millionenfach angeklickt wurde).

DAS HINTERLAND DER ALTEN WEISHEIT

Oberhalb der Quellen des Purpose Rivers liegt das „Hinterland der alten Weisheit“, ein Landstrich, in dem grundsätzliche Fragen gestellt werden und der sich an der intensiven Dialogpraxis der alten Indianerstämme orientiert. Hier liegen Institute wie die Delicate Lodge, die auf das tradierte Wissen von Keepern wie White Eagle Woman zurückgreifen, oder das Ehama Institute, die versuchen, alte universelle Weisheiten für Unternehmen zugänglich und für das Management nutzbar zu machen. (Als „Keeper“ werden die Bewahrer des alten Wissens bezeichnet – *Anm. d. Red.*) Auch Kaospilots, eine Business School mit Standorten in Dänemark, der Schweiz, den USA und Südafrika, die mehrfach als innovativste Business School der Welt ausgezeichnet wurde, hat sich von einer Reise in das mythenschwere Hinterland inspirieren lassen. Eine der zentralen Methoden, die Kaospilots in Bern lehrt, ist die Einführung eines Wisdom Councils, bei dem ein Problem aus acht unterschiedlichen Himmelsrichtungen angeschaut wird.

Ein Wisdom Council findet immer mit einer großen, interdisziplinär besetzten Gruppe von Personen statt, die einen Querschnitt der Organisation darstellen. Am Anfang des Prozesses steht das Sammeln von Anliegen und Herausforderungen, die es zu bewältigen gilt, jeder Beitrag wird dabei einer Person zugeordnet, die immer auch für das Vorantreiben einer Lösung verantwortlich ist. Im zweiten Schritt wird das Metathema aller entstandenen Fragen gesucht. Erst dann beginnt die eigentliche Auseinandersetzung, an deren Ende nicht ein, sondern mehrere, sich gegenseitig ergänzende Lösungsvorschläge und Handlungsansätze stehen, die zusammen einen klaren „Sense of Direction“ gerade in komplexen Umwelten ergeben sollen.

DER VULKAN DER SCHÖPFERISCHEN ZERSTÖRUNG

Vorgaben und Pläne, die eine Zukunft vorwegnehmen sollen, sind den meisten Siedlern von Nextland weisensfremd. Auch weil sie wissen, dass ihr neues Zuhause oberhalb zweier sich gegensätzlich bewegender Landmassen liegt, die sich im Südwesten von Nextland als „Vulkan der schöpferischen Zerstörung“ präsentieren.

Namenspate dieses Naturschauspiels war der österreichische Nationalökonom Josef Schumpeter, der die schöpferische Zerstörung als eines der Hauptprinzipien von Entwicklung definierte. Eine Organisation, die darum weiß, dass der Wettbewerber, der morgen ihr Geschäftsmodell zerstört, ihr heute vermutlich noch gar nicht bekannt ist, muss geradezu zwangsläufig zu der Erkenntnis kommen, sich selbst neu zu erfinden, ehe dies die Umstände erzwingen. Nassim Nicholas

Taleb spricht von der Notwendigkeit, antifragile Organisationen aufzubauen, die unter Stress und bei Systemveränderungen nicht zusammenbrechen, sondern immer besser werden.

FAZIT

So unterschiedlich die Landstriche im Nextland erscheinen mögen, in einem Punkt gleichen sie sich. Wer sich hier orientieren will, braucht vollkommen neue Navigationsinstrumente. Der herkömmliche Nowland-Kompass mit den Himmelsrichtungen der Effizienz (statt Norden), Hierarchie (statt Osten), Planung (statt Süden) und Kontrolle (statt Westen) führt hier in die Irre und erfährt in Nextland eine Umpolung.

Statt Effizienz wird im Nextland der Purpose einer Organisation zum Polarstern ihres Handelns. Aus dem Osten wirken statt Hierarchien, mit ihrer klaren Trennung von oben und unten, Selbstmanagementstrukturen mit verteilter Autorität, in denen sich Menschen auf Augenhöhe begegnen. Der Süden bringt die Pioniere in Nextland in eine andere Innovationskultur. Statt auf Planbarkeit ausgerichtet zu sein, geht es um Prototyping und Experimente, die im direkten Abgleich mit der Wirklichkeit immer weiter entwickelt werden. Und die letzte Himmelsrichtung, der Westen, steht für ein fundamental anderes Menschenbild im Nextland: Statt Kontrolle sind Vertrauen und Feedback die zentrale Währung jeder hier ansässigen Organisation.

Zugegeben: Viele dieser neuen Kräfte wirken auf uns, die mit den großen Landmarks von Nowland aufgewachsen sind, fremd. Es ist keine leichte Aufgabe zu entscheiden, wo sich eine Organisation im Nextland niederlassen will. Aber liegt nicht genau in diesem Abenteuer der Reiz? Viel Freude im Nextland! ♣

ALEXANDER BERNARDIS, GERHARD HOCHREITER, MATTHIAS LANG und GERALD MITTERER haben sich bei der Beratergruppe Neuwaldegg kennengelernt und in diesem Herbst *Dwarfs and Giants* gegründet, ein Beratungsunternehmen, das auf die Entwicklung von Next Organizations spezialisiert ist.

NACHDRUCK

Nummer 201650088, siehe Seite 112
oder www.harvardbusinessmanager.de
© 2016 Harvard Business Manager