

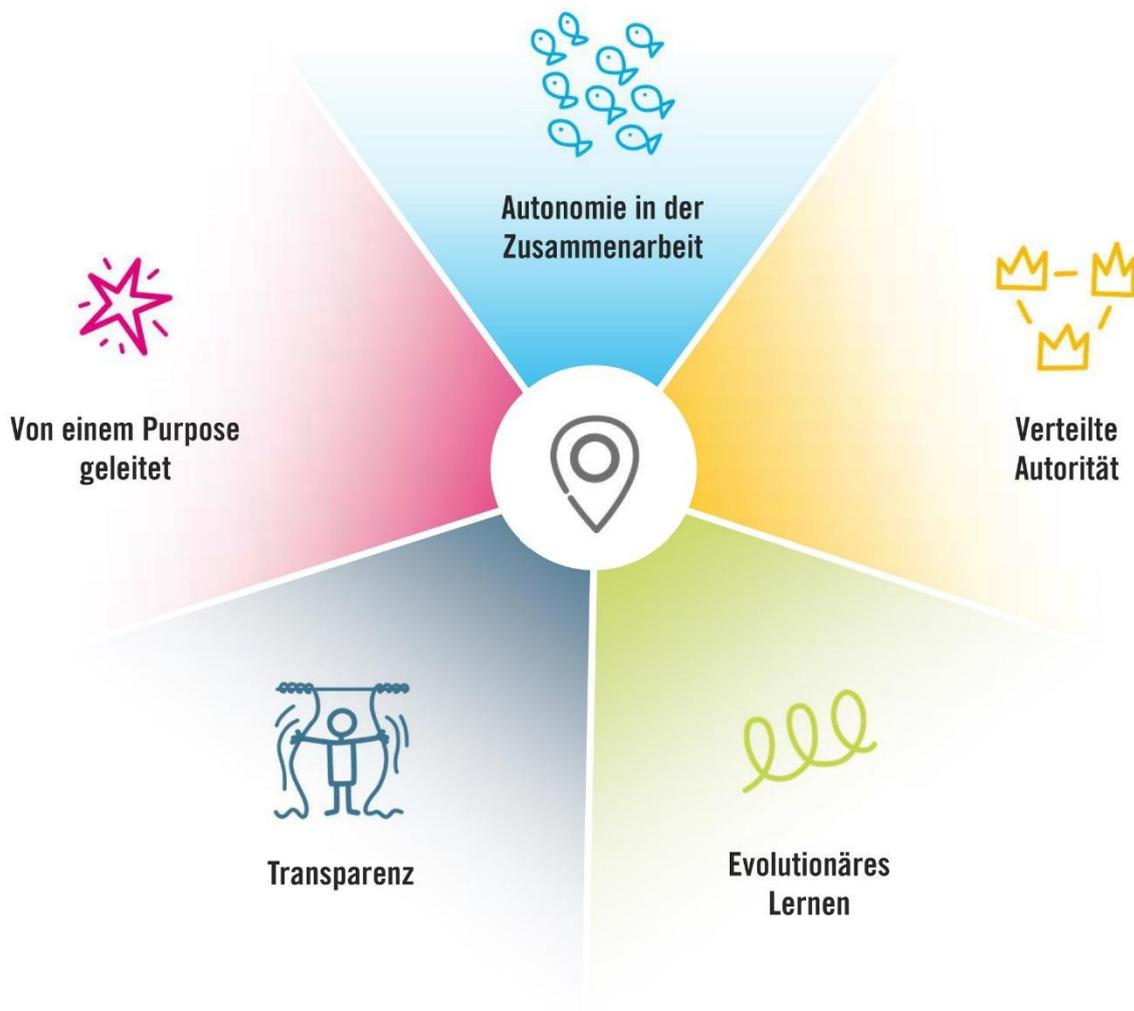
DIE FÜNF GRUNDPRINZIPIEN DES NEXT-LAND

... und wie sie sich in der konkreten Praxis zeigen



FÜNF GRUNDPRINZIPIEN DES NEXT:LAND

Es gibt kein Universalmodell für Organisationen im 21. Jahrhundert. Unsere Erfahrung zeigt uns jedoch, dass es Marker gibt, an denen sich die neue Welt der Arbeit erkennen lässt. Wir halten die folgenden fünf Prinzipien für grundlegend, um Arbeit anders zu organisieren. Auf den folgenden Seiten erläutern wir verschiedene Aspekte dieser Grundprinzipien und zeigen Beispiele, wie sie sich in Organisationen umsetzen lassen.



VON PURPOSE BIS TRANSPARENZ

Wir glauben an ein Land namens next:land, in dem Menschen und Organisationen von einem „Purpose“, einem sinngebenden Seinszweck, geleitet werden, wo Autoritäten verteilt sind, Organisationen sich kontinuierlich durch evolutionäres Lernen weiterentwickeln, autonome Zusammenarbeit von Menschen in Organisationen möglich ist und Informationen transparent für alle zur Verfügung stehen.

Der Schritt ins next:land bedeutet, diese fünf Prinzipien ins Leben zu bringen:



VON EINEM PURPOSE GELEITET

Organisationen im next:land, die am Purpose ausgerichtet sind, erzeugen Orientierung und gemeinsame Ausrichtung, indem sie nach innen schauen, wenn die Welt draußen hochkomplex und unberechenbar ist. Klarheit zum Purpose erzeugt eine starke gemeinsame Sinnggebung, die KundInnen wie auch Talente gleichermaßen anlockt. Was wollen wir in die Welt bringen? Wie müssen wir uns organisieren, um diesem Purpose gerecht zu werden? Es ist ein Schritt von push zu pull, bei dem Erfolg und Shareholder-Value zu Nebenprodukten bei der Erfüllung des gemeinsamen Purpose werden.



VERTEILTE AUTORITÄT

Organisationen im next:land sind im Hinblick auf rasche Antwortfähigkeit konzipiert, um komplexe unternehmerische Herausforderungen bei sich ständig ändernden äußeren Rahmenbedingungen zu meistern. Die Prozesse der Entscheidungsfindung sind so gestaltet, dass unterschiedliche Perspektiven integriert werden und Autorität dorthin verteilt wird, wo das beste Know-how für kompetente Entscheidungen zur Verfügung steht.



EVOLUTIONÄRES LERNEN

Organisationen im next:land sind so gestaltet, dass sie sich schnell „im Gehen“ anpassen. Ständig wahrzunehmen und zu erfassen, was es braucht, um schnell auf Umweltveränderungen reagieren zu können, ist in allen Strukturen und Prozessen verankert. Anstatt nach der einzig richtigen Antwort oder Lösung zu suchen, sind sie so gestaltet, dass sie die Lerngeschwindigkeit erhöhen – und Misserfolge sind ein notwendiger Teil des Spiels.



AUTONOMIE IN DER ZUSAMMENARBEIT

Organisationen im next:land nutzen die Einzigartigkeit und Diversität ihrer Talente und Potenziale. Statt Abhängigkeiten über personenbezogene Machtstrukturen zu erzeugen, interagieren hier Menschen als jeweils unabhängige AkteurInnen auf Augenhöhe und arbeiten in einem hohen Maß an Eigenständigkeit und Eigenverantwortung zusammen. Eine klare Verteilung von Rollen und Entscheidungsbefugnissen ermöglicht mehr Ownership und Unternehmergeist, während ein Beitrag zu einem größeren Ganzen geleistet wird.



TRANSPARENZ

Organisationen im next:land erzeugen transparente Umgebungen, sodass jede/r Einzelne darauf vertrauen kann, dass alle auf ein Ergebnis hinarbeiten, das tatsächlich für alle wichtig ist. Das ermöglicht es dem/r Einzelnen, bestmöglich zum Purpose der Organisation beizutragen. Organisationen im next:land erhöhen mittels Transparenz die Fließgeschwindigkeit von Informationen und schaffen eine Basis für Zusammenarbeit auf Augenhöhe, wo Wissen nicht mehr automatisch zu individueller Macht führt. Das Resultat ist ein hohes Maß an gegenseitigem Vertrauen.

DAS TERRAIN DES NEXT:LAND KARTIEREN



erschienen in: Harvard Business Manager, Sonderausgabe „Agiles Management“, 04/2017

**Nun, erkunden wir ein bisschen tiefer:
Was bedeutet es, den Schritt ins next... zu tun?**

**Wie zeigen sich diese Prinzipien im realen Geschäftsleben?
Gibt es verschiedene Wege, diese Prinzipien zu leben?**

*Auf den Schultern einer Co-Creation-Session mit gesammelten Praxisbeispielen aus dem „Agile Hub“.
Danke an: Sascha Bernardis, Mónica Expositor Blasco, Stefan Faatz-Ferstl, Steffen Frischat, Gerhard Hochreiter,
Gregor Karlinger, Matthias Lang, Gerald Mitterer, Björn Rabethge, Valerie Schneglberger-Lenglachner, Tom
Strasser-Neuhofer, Roland Wolfig. Überarbeitung: Marion Gartner, Matthias Lang – Stand 02/2020.*



VON EINEM PURPOSE GELEITET

Warum Purpose?

Während Organisationen jahrhundertlang darauf fokussiert haben, den Shareholder-Value zu maximieren, glauben wir daran, dass im next:land Organisationen einem Purpose dienen. Dieser wird zu einem zentralen Baustein bei sich ständig verändernden äußeren Bedingungen, die nur noch wenig Orientierung und Stabilität bieten. Wir beobachten Organisationen dabei, wie sie mit Komplexität kämpfen und daran scheitern, in VUCA-Kontexten Entscheidungen zu treffen. Daher müssen Orientierung und Leitlinien zur Entscheidungsfindung anderswo herkommen als von außen.

Organisationen müssen nach innen schauen und sich ihrer DNA bewusstwerden. Was will unsere Organisation in die Welt bringen? Was ist unser Geschenk an die Gesellschaft? Die Klarheit des Purpose schafft gemeinsame Sinnggebung und lädt Menschen – Angestellte, KundInnen, wie auch InvestorInnen – dazu ein, sich mit diesem Sinn zu identifizieren, sich die Frage zu stellen: „Lohnt es sich für mich, etwas zu diesem Sinn beizutragen?“ Sich nach Purpose zu organisieren, ist ein Schritt von push zu pull, so, als würde man einen Magnet unter einen Tisch halten, um darauf liegende Eisenspäne auf ein gemeinsames Kraftfeld auszurichten. Bei der Orientierung am Purpose werden Erfolg und Shareholder-Value zu Nebenprodukten. Und da sich Kontexte laufend verändern, kann und wird sich auch der Purpose im Laufe der Genese von Organisationen weiterentwickeln.

Im Kern betrachtet, gibt es (gemäß Niklas Luhmanns Systemtheorie) zwei unterschiedliche Herangehensweisen für Organisationen, um das Verhalten seiner Mitglieder zu beeinflussen oder sogar zu verordnen (um eine bestimmte Verhaltensweise wahrscheinlicher zu machen als eine andere).

- Die erste Herangehensweise versucht mittels Konditionalprogrammen, Reize mit bestimmten Reaktionen zu verknüpfen – wenn X geschieht, dann mache Y. Das sind klassische Lösungsansätze für bürokratische Organisationen, die für stabile Kontexte gebaut sind und daher das Vorgeben und Vorhersagen von sich wiederholenden Regeln erlauben.
- Die Zweite entwickelt Purpose-Programme: Hier überlässt es die Organisation den Individuen, Entscheidungen im Sinne des Purpose zu treffen. Diese Herangehensweise eignet sich besonders für Umgebungen, die zu komplex oder zu turbulent sind, um mit vorgefertigten Regeln das Auslangen zu finden.

Aus unserer Erfahrung ist die heutige Welt für die meisten Organisationen zu turbulent, um mit festgelegten und wiederholbaren „Wenn-Dann-Regeln“ tatsächlich wirksam zu werden.

Worum geht es beim Purpose?

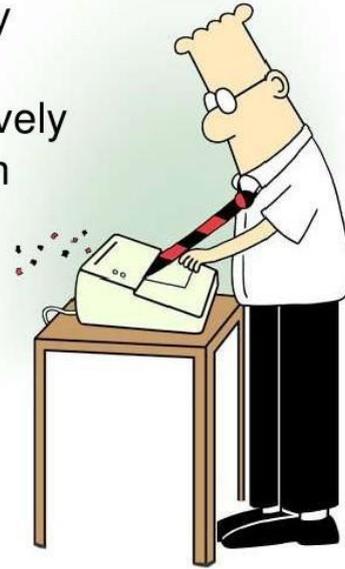
Der Purpose ist das Endziel, das eine Organisation anstrebt; es ist der wesentliche Seinszweck einer Organisation – ein „höheres Ziel“, das wie der Nordstern langfristig Orientierung stiftet, wohlwissend, dass ein „Ankommen am Ziel“ nicht das Ziel ist. Der Purpose darf nicht mit konkreten Zielen oder Geschäftsstrategien, die sich laufend ändern, verwechselt werden. Während man ein Ziel erreichen und eine Strategie realisieren kann, kann man den Purpose nicht „erfüllen“; er dient als Leitstern am Horizont: Immer angestrebt, aber nie erreichbar. Er ist der Antrieb, dem jeder Schritt zugrunde liegt – bewusst oder unbewusst. Der Purpose ist der Auslöser, die Reise anzutreten.

Und Purpose ist immer da – explizit oder implizit – wie ein Stern am Himmel, den wir bei Tageslicht nicht sehen können. Häufig jedoch wird die Klarheit des Purpose durch andere Dinge verwässert. Den Purpose einer Organisation zu finden, ist oft mehr ein Prozess des sich Bewusstwerdens, bei dem im Rückblick fundamentale Zusammenhänge deutlich werden und sich miteinander verbinden.

Die Suche nach dem Purpose führt in die Vergangenheit, über das Wahrnehmen, wie er sich in der Gegenwart manifestiert, hin zum Begreifen in welcher unbekannt Zukunft er leitet.

“Our goal is to assertively simplify enterprise-wide services and collaboratively customize market-driven meta-services in order to solve business problems.”

Randomly generated using the Dilbert Mission Statement Generator



*„Es ist unser deklariertes Ziel, unternehmensweite Services und marktorientierte Meta-Services gemeinsam für den Markt zu vereinfachen, um Geschäftsprobleme zu lösen.“
Zufällig generiert mit dem Dilbert Mission Statement Generator © Dilbert.com*

Was Purpose NICHT ist:

- ein Marketingslogan, der KundInnen anziehen soll
- ein strategischer Leitfaden für die Zukunft
- etwas, das von wenigen im Kopf entwickelt wurde, z. B. vom Topmanagement entwickelt
- was man tut oder wo man in der Zukunft sein möchte
- auf Profit abzielend zur Maximierung von Shareholder-Value
- CEO-abhängig und sich mit jedem/r neuen CEO mitverändernd

Was Purpose ist (Qualitäten):

- In direktem Bezug zu eigenen Produkten/Dienstleistungen und was diese in der Welt beitragen/leisten/verändern
- die DNA des Unternehmens, die in allem und immer zum Ausdruck kommt – explizit oder implizit
- hat das Potenzial, alles zu beeinflussen, was eine Organisation tut oder nicht tut

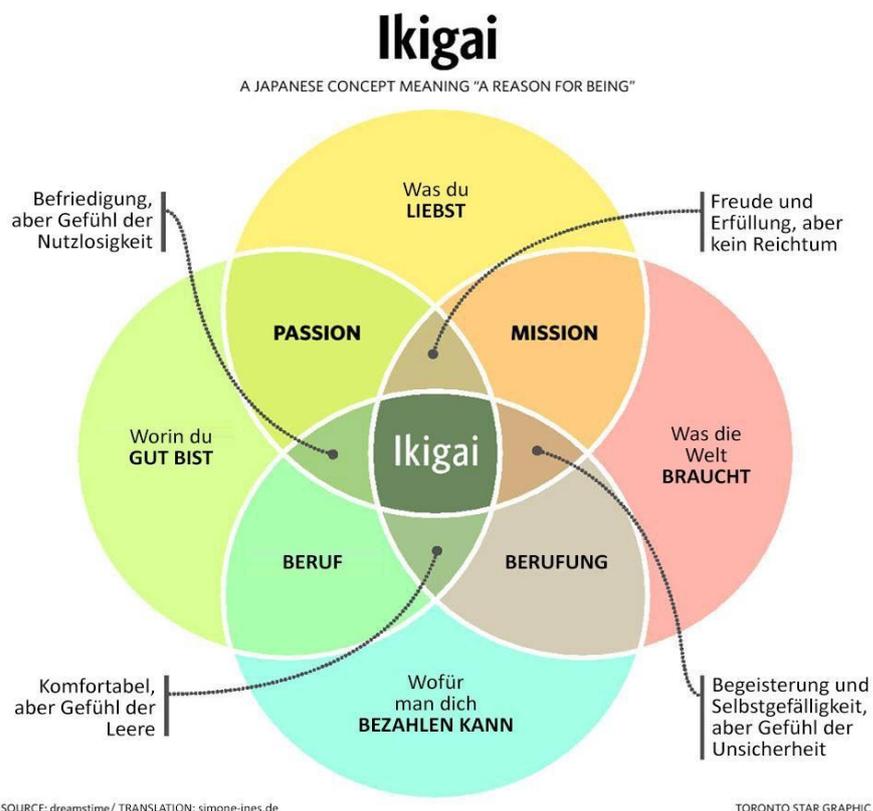
Was ist der genaue Unterschied zwischen Mission und Purpose?

Die meisten Organisationen verstehen die Mission als Weg, um alle Menschen auf denselben Fokus auszurichten. Die Mission beschreibt, in welchen Geschäftsfeldern das Unternehmen derzeit tätig ist und welche Geschäftsfelder es in Zukunft erschließen möchte. Der gemeinsame Purpose geht jedoch über die Mission hinaus, und fungiert als verbindendes und verbindliches Prinzip für alles, was eine Organisation tut. Eine Mission unterstützt das Unternehmen, etwas zu erreichen; der Purpose drückt aus, warum es eine Organisation überhaupt gibt.

Mission	Purpose
What we do	Why we do it
Operating a business	Sharing a dream
Strategic	Cultural
Inspirational	Aspirational (True North)
Creates "buy-in"	Instills "ownership"
Provides focus	Fuels passion
Building a company	Building a community
Laying bricks	Building cathedrals
Parking cars	Creating happiness

Standing on the shoulders of: <https://hbr.org/sponsored/2016/02/the-difference-between-purpose-and-mission>

MISSION: Was wir tun	PURPOSE: Warum wir es tun
Ein Geschäft führen	Denselben Traum leben
Strategisch	Kulturell
Inspirierend	Erstrebenswert (richtungsweisender Norden)
Schafft Commitment	Fördert Eigenverantwortung
erzeugt Fokus	Nährt Leidenschaft
Erschafft ein Unternehmen	Erschafft eine Community
Mauert mit Ziegelsteinen	Erbaut Kathedralen
Parkt Fahrzeuge	Schafft Erfüllung





Wie dieses Prinzip in der Praxis aussieht – verschiedene Ausprägungen von Organisationen, die sich an einem Purpose ausrichten

Ebene 1: Zwischen Purpose, Mission und Vision wird nicht wirklich differenziert.

Das Unternehmen widmet sich dem „Warum“; die Geschichte, die erzählt werden soll, ist, dass es „nicht nur darum geht, Geld zu verdienen“. Das Verständnis von Purpose ist vorwiegend marketing-orientiert und weitgehend undifferenziert von innerer und äußerer Auswirkung. Der Purpose wird vom USP geleitet und der Frage nach Unterscheidungsmerkmalen zu anderen Unternehmen („Was macht uns besonders?“ eher als „Warum gibt es uns und was wollen wir in die Welt bringen?“). Er wird häufig als ein „Muss“ in gutem Management gesehen verstanden und spiegelt sich in breitangelegten Missions-, Visions- und Werteinitiativen.

Ebene 2: Purpose als grundsätzliche Orientierung, aber nicht entscheidungsmaßgebend

Es gibt eine bewusste Differenzierung von einem WARUM (Seinszweck), einem WAS (Vision, Strategien) und einem WIE (strategische Initiativen und Stoßrichtungen), die bei der Orientierung helfen. Im Geschäftsalltag jedoch wird der Purpose häufig nicht als wichtigster Bezugspunkt für Entscheidungsfindungsprozesse genutzt. Dennoch ist er die Basis, von der die Organisation ihre strategische Ausrichtung ableitet.

Ebene 3: Purpose in Aktion – “Management durch Purpose”

Der Purpose ist vollkommen explizit, geteilt und entfaltet seine Wirkung in alltäglichen Geschäftsentscheidungen, wenngleich auch Purpose sich kontinuierlich weiterentwickelt. In Entscheidungsprozessen dient er als Ankerpunkt für die Frage, „ob das Tun dem Purpose dienlich ist oder nicht“. Eine Purpose-Hierarchie ersetzt die Macht-Hierarchie einer Organisation. Sogar vermeintlich schwierige Entscheidungen sind vom Purpose geleitet einfach zu treffen, weil es einen „richtungsweisenden Norden“ gibt, der klar zeigt, was dem Purpose dient und was nicht. Von organisationalem Purpose leitet sich auch ein klares und gemeinsames Verständnis für einen Team- oder Bereichs-Purpose ab, der für gemeinsame Ausrichtung und Zusammenhalt steht. Diese Form von Energie ist inspirierend und richtungsweisend und ermöglicht jedem Organisationsmitglied, den „Fit“ von eigenem und organisationalem Purpose zu überprüfen.



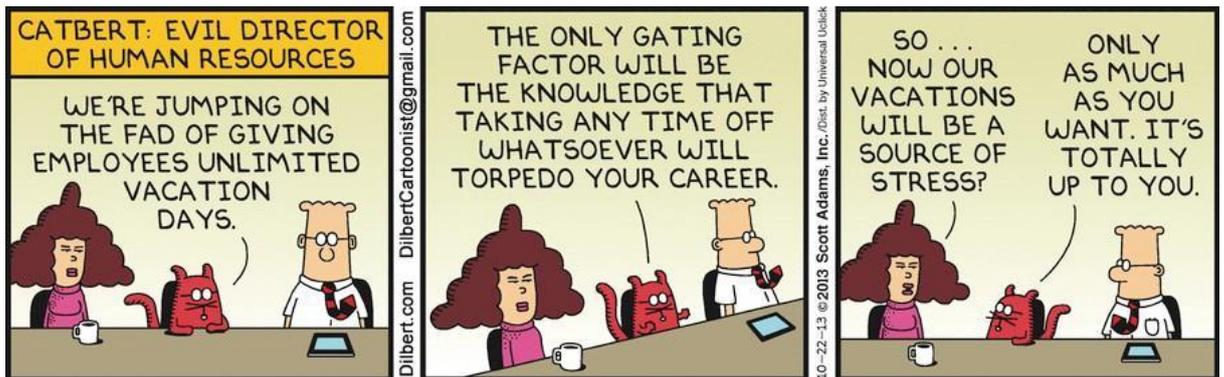
Warum verteilte Autorität?

Erdrückende Komplexitäten sind für Organisationen eine enorme Herausforderung, da für jede Entscheidung relevante Informationen erfasst, gefiltert und verarbeitet werden müssen. Ist man auf einige wenige EntscheidungsträgerInnen an der Spitze des Unternehmens angewiesen, führt dies zu Entscheidungsengpässen, längeren Entscheidungsfindungsprozessen und einem erhöhten Risiko, wichtige Signale zu verpassen.

Organisationen im next:land sind im Hinblick auf Reaktionsfähigkeit konzipiert, um vielschichtige unternehmerische Herausforderungen unter sich ständig ändernden äußeren Bedingungen zu meistern. Daher wird die Entscheidungskompetenz an den Rand verlegt – dorthin, wo die Entscheidungen getroffen werden müssen. Die Abläufe basieren auf der Annahme „subjektiver Realitäten“ und konzentrieren sich daher nicht auf richtige oder falsche Entscheidungen. Sie sind so konzipiert, dass sie unterschiedliche Perspektiven integrieren und Machtkompetenzen dorthin verteilen, wo das beste Know-how und die fähigsten EntscheidungsträgerInnen anzutreffen sind.

Eine wichtige Unterscheidung ist die zwischen delegierter und verteilter Autorität. Während sich bei der Delegation die delegierende Person jederzeit ein Vetorecht über eine Entscheidung vorbehält (ich leihe jemandem mein Auto; du kannst es benutzen, solange ich es erlaube), bedeutet verteilte Befugnis, dass kein/e Machthabende/r die Autorität des/r Entscheidungsträgers/in überstimmen kann (das Fahrzeug gehört nun dir).

Cathert: Böser Direktor der Personalabteilung © Dilbert.com



Wir gehen jetzt also dem neuesten Modestimmung nach und gewähren jedem Angestellten unbegrenzte Urlaubstage.

Der einzige entscheidende Faktor wird die Erkenntnis sein, dass jegliches Sich-Freinehmen wie auch immer die eigene Karriere torpediert.

*Also... unser Urlaub wird nun zum Stressfaktor?
- Wie du willst. Es liegt ganz an dir.*



Wie dieses Prinzip in der Praxis aussieht – verschiedene Ebenen dezentralisierter Befugnisse

Ebene 1: Ausgewählte dezentralisierte Autoritäten

Ausgewählte Entscheidungsbefugnisse sind dezentral organisiert, wie z. B. Zuweisung von Führungsrollen, Entwicklung von Kompetenz, Personalbeschaffung, Investitionen innerhalb der Linien- oder Projektorganisation. Diese Ansätze entwickeln sich typischerweise von einer hierarchischen Push-Logik zu einer vertrauensbasierten Selbstorganisation in Bezug auf einzelne, ausgewählte Aspekte, die häufig themen- oder projektbezogen sind. Häufig findet sich dieser Modus dann in kleineren Teams oder Projekten in Form von Pilot-Versuchen.

Konkrete Methoden und Beispiele umfassen:

- Wahl von LeiterInnen durch Angestellte (ein/e Anführer/in ist der/diejenige, dem/der Menschen folgen – z. B. Gore, Haufe-Umantis)
- Zum Teil isolierte Zellen, die mit Hierarchie koexistieren; häufig wird ihnen eine eigene Logik gewährt (z. B. Innovationsprojekte, Pilotprojekte, Prototypen, die Dinge anders angehen und die Befugnis haben, alle projektrelevanten Entscheidungen innerhalb gewisser Leitlinien zu fällen – z. B. die Entwicklung von i3/8 von BMW)
- Starke, einfache Leitlinien für Ausgaben, die für alle Angestellten gelten (z. B. „im besten Interesse von Netflix handeln“ als Richtlinien für Spesen, Entertainment, Geschenke & Reisen)
- Marktorientiert handeln und um Unterstützung werben (internationales Crowdfunding) für Ideen – anstatt Gremien mit TopmanagerInnen, die festlegen, was durch andere weiterverfolgt werden soll
- Autonome Urlaubsplanung und Vertretungsregelung im Team
- Leistungsbewertung ausschließlich durch Peers und nicht hierarchisch

Ebene 2: Autonome Teams in Hierarchie

Gute Praktiken: Anwendung von bewährten Regeln, die eine Bewegung in Richtung Selbstorganisation und autonome Teams unterstützen, wie z. B. Scrum. Häufig leicht umzusetzen und mit schnellem Erfolg in kleinen Teams; dieser Ansatz unterstützt Pilotprojekte und kleine Schritte, die vor Ort eingerichtet werden können, ohne dass man auf eine globale Entscheidung für die ganze Organisation warten muss. Hohe Effektivität und gute Resultate bei diesen Pilotprojekten erhöhen häufig den Druck auf das ganze System, und Ideen/Praktiken breiten sich aus.

Die Herausforderung liegt vorwiegend in der Tatsache, dass die Kontexte, in die diese autonomen Teams eingebettet sind, üblicherweise mit anderen Einstellungen und Denkweisen arbeiten (wie Führungsstrukturen, Managementsysteme, Kompensation und zielorientiertes Management). Dies führt häufig zu Spannungen zwischen den autonomen Teams und dem Rest der Organisation.

Konkrete Praktiken und Beispiele:

- Scrum: definiert Rollen und Verantwortlichkeiten (Product Owner, Scrum Master, EntwicklerInnen), Autonomie und Selbstorganisation als Handlungsmaxime innerhalb des Teams, Entscheidungsprozesse (Teams entscheiden über Commitment durch Ziehen von Backlog Items, Engagement für weitere Schritte) basieren auf Teamentscheidungen (Google, Apple, SAP ... praktisch jedes moderne Softwareunternehmen)
- Scrum of Scrums (Synchronisation paralleler Scrum-Teams für größere Entwicklungsprojekte)
- Teilautonome Produktionsteams (z. B. Toyota)

Ebene 3: Agile Prinzipien gestaffelt

Gute Praktiken: Agile Prinzipien überschreiten Teams und Team-of-Team-Levels und sind auf die Beschaffenheit der Organisation anwendbar.

Herausforderungen: Nimmt man die Prinzipien agiler Teams (Selbstorganisation, Autonomie) ernst, dann führt dies zu einem bestimmten Zeitpunkt zur Konfrontation mit der Managementhierarchie.



Die größte Herausforderung liegt darin, dass der Kontext nach wie vor von der Machthierarchie durchdrungen ist. Diese Grenzlinie anzugehen und zu überwinden (meist über den Product Owner oder Scrum Master) ist ein entscheidendes Thema.

Konkrete Methoden umfassen:

Die Unterscheidung zwischen meist autonomen Einheiten (Produktpaletten, regionale Segmente), die einen zusammengehörenden Aufbau haben, sowie eine geringe Abhängigkeit von anderen Einheiten. Die Abgrenzungen und Rahmenbedingungen werden idealerweise über qualitative Leitlinien, wie Purpose/Vision und quantitative Erwartungen (Metriken) genau angegeben. Den Weg zu finden, diese Ziele zu erreichen, obliegt einzig dem autonomen Team. Formate für Know-how und den Austausch der besten Vorgehensweise (z. B. Gilden, Expertengruppen, CoE - Center of Expertise) werden benötigt, um die Koordination zu fördern und das Lernen über die Grenzen der autonomen Zellen hinaus zu ermutigen. Scaled Agile ist eine konkrete Methode; Beispiele von Unternehmen sind u. a. Spotify, Valve oder Gore.

Ebene 4: Managementhierarchie

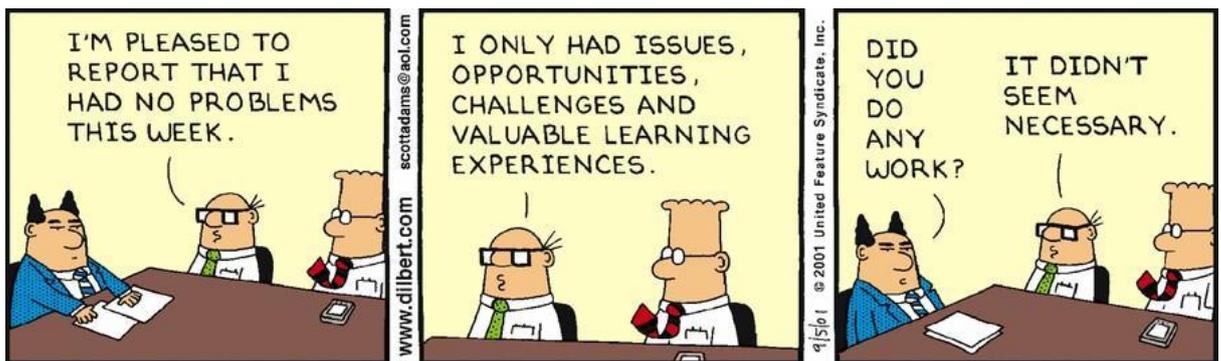
Gute Praktiken: Von Menschen- und Machthierarchien zu einer Purpose-Hierarchie und konsensbasierten Entscheidungen (die getroffen werden, sobald kein Hindernis ihnen den Weg versperrt). Zellen oder Kreise (kleine Einheiten) werden zu einer Supereinheit mit doppelter Verlinkung verbunden, um verschiedene Kanäle von unten nach oben und von oben nach unten zu garantieren. Das Leben der Führungskraft „im Sandwich“ wird aufgelöst und die Abhängigkeit von einzelnen Vorgesetzten eliminiert.

Praktiken und Beispiele umfassen:

- Soziokratie (GEA – Waldviertler Schuhmanufaktur, DarkHorse ...) – konsensbasierte Entscheidungen, doppelte Verlinkung der Kreise, aber Herausforderungen sind immer noch an individuelle MachthaberInnen gebunden, sodass soziale Beziehungen den Entscheidungsfindungsprozess beeinflussen können (keine komplette Differenzierung zwischen Rolle/Funktion und Person)
- Holacracy (Arca, Zappos, T-Systems, InfoWAN, Keba, Springest, dwarfs and Giants ...) – der bislang radikalste Ansatz, Autoritäten über klare Regeln zu verteilen, die eine Unterscheidung zwischen Personen und Rollen treffen. Befugnisse liegen nur beim Arbeitsvorgang und den Rollen und können jederzeit und von jeder/m, die/der eine Spannung in der Organisation verspürt, mittels des integrativen Entscheidungsfindungsprozesses geändert werden. Alle Mitglieder der Organisation sind an Verfassungsregeln gebunden; niemand steht mehr über dem Gesetz.

Warum evolutionäres Lernen?

Der sich beschleunigende Wandel in den Ansprüchen der KundInnen, die zur Verfügung stehenden Technologien sowie ein zunehmender Konkurrenzdruck machen es erforderlich, dass Organisationen ihre Abläufe und Zuständigkeiten kontinuierlich anpassen. Die Strukturen von Organisationen im next:land sind nicht auf Dauerhaftigkeit angelegt, sondern so konzipiert, dass sie sich anpassen, um Bestand zu haben. Schnelles Lernen ist Teil des Betriebssystems, sowohl in der Geisteshaltung als auch in der Praxis, auf organisatorischer wie auf individueller Ebene. Zu spüren, was notwendig ist, und schnell zu reagieren, ist in alle Strukturen und Abläufe eingebrennt. Anstatt die eine richtige Antwort oder Entscheidung anzustreben, sind sie darauf ausgerichtet, die Geschwindigkeit des Lernens zu erhöhen – und Misserfolge werden als Teil des Spiels angesehen.



Es freut mich zu verkünden, dass ich diese Woche keine Probleme hatte.

Ich hatte nur Ergebnisse, Chancen, Herausforderungen und wertvolle Lernerfahrungen.

*Haben Sie irgendwelche Arbeiten erledigt?
- Das schien nicht notwendig.*

Was bedeutet evolutionäres Lernen?

Lernen wird evolutionär, wenn Organisationen die Notwendigkeit akzeptieren, immer komplexer zu werden. Es ist nicht länger geboten, dass Führungskräfte „die Richtung vorgeben“, den Wechsel in Managementabläufen definieren oder den bei einer Mitarbeiterumfrage gesammelten Meinungen Priorität geben.

Im next:land wird jedes Mitglied einer Organisation zu einem Sensor für Lernanforderungen, und jede/r wird damit betraut, organisationale Entwicklung voranzutreiben. Unternehmensstrukturen unterstützen Lernprozesse, indem sie dafür sorgen, dass unterschiedliche Perspektiven integriert und in fairer und effektiver Weise einer Bearbeitung zugeführt werden.

Darüber hinaus wird jedes Mitglied damit betraut, auch für sich selbst Veränderung als Aufgabe ernst zu nehmen. Individuelles Lernen besteht nicht mehr aus vorgeschriebenen Karrierepfaden und Performance Coachings, sondern wird zu einer selbstverantwortlichen Reise, die von Interaktion zwischen Peers (wodurch sich die Chance zu allseitigem Lernen bietet) sowie offenen Lernräumen und Schulungsbudgets, die in eigenem Ermessen verwendet werden können, unterstützt wird.



Wie dieses Prinzip in der Praxis aussieht – verschiedene Ebenen evolutionären Lernens

Ebene 1: Gelegentliche Lernelemente reflektieren und verbessern

- Individuell: Programme zur Ausbildung von Führungskräften
- Team/Organisation: Ex-Post-Evaluationen nach größeren Projekten – häufig aufgrund von Scheitern

Ebene 2: Strukturierte Formate, die zwischen AKTION und REFLEKTION unterscheiden und verschiedene Intensitätsgrade haben und mit wechselnder Häufigkeit stattfinden

a. **Lernen erster Ordnung:** Handeln und reflektieren über WIE konkret wir handeln: Lernen erfolgt meist durch Beobachtung einer Handlung sowie der Bewertung des Resultats

- Individuell: Mentor- oder Buddy-System, Feedbackprozess
- Team/Organisation: Problemlösungstechniken, Scrum-Retrospektiven, CoC - Center of Competence, Gilden

b. **Lernen zweiter Ordnung:** Reflektieren über WARUM wir handeln, wie wir handeln (bezogen auf eher implizite Elemente des Autopilot-Modus und der Kulturmuster unterhalb der Oberfläche). „Was hat es mit meiner bzw. unserer Daseinsform als Organisation auf sich, die mich/uns auf eine bestimmte Art und Weise handeln lässt?“

- Individuell: Coaching-Prozess, Psychotherapie usw.
- Team/Organisation: Reflektionsteam, Kulturdiagnose, zum Teil als regelmäßige (hochfrequente) Umfrage zur MitarbeiterInnen-Motivation, kontinuierliches KundInnenfeedback

c. **Lernen dritter Ordnung:** Die Organisation hat Strukturen und Abläufe für die Arbeit IN bzw. AN der Organisation in schneller Abfolge definiert, und diese Strukturen unterliegen einer eigenen Weiterentwicklung

- z.B. flexible Organisationsstrukturen (Rollen, Regeln), die jederzeit und durch jede/n verändert werden können, auf Basis von wahrgenommenen Spannungen (z.B. Holacracy)
- Individuen übernehmen Verantwortung für ihr Lernen, sogar ganze Ökosysteme z.B. Branchen können eine strukturierte Art und Weise haben, Spannungen innerhalb der Organisation zu verarbeiten



Warum Autonomie in der Zusammenarbeit?

Das System ‚VorgesetzteR/UntergebeneR‘ ist in der traditionellen Managementhierarchie tief verwurzelt. Dies führt zu einer Täter-Opfer-Dynamik sowie persönlichen Abhängigkeiten, die nicht selten ein Gefühl von Willkür und Machtlosigkeit verursachen. Next:Organisationen sind als Netzwerke unabhängiger AkteurInnen konzipiert, die mit Peers zusammenarbeiten, um einem gemeinsamen Purpose zu dienen. So entstehen eher laterale Beziehungen, hierarchische Beziehungen sind weniger relevant.



Wir müssen unsere gesamte Branche aufwühlen. Und wir müssen uns beeilen.

Aber fragt bei mir nach, bevor ihr etwas unternimmt.

*Ich möchte, dass ihr wie Unternehmer denkt, aber nicht, wie die mutigen.
- Machen wir.*

Organisationen im next:land wissen die Einzigartigkeit eines jeden Menschen und seine/ihre diversen Talente und Potentiale erfolgreich zu nutzen. Statt Abhängigkeiten über personenbezogene Machtstrukturen zu erzeugen, interagieren Menschen als unabhängige AkteurInnen mit anderen ebenso unabhängigen AkteurInnen auf Augenhöhe und arbeiten mit hoher Eigenständigkeit und Eigenverantwortung zusammen. Eine klare Verteilung von Rollen und Befugnissen ermöglicht Eigenverantwortlichkeit und Unternehmergeist, während man an einem größeren Ganzen teilhat.

In Strukturen, die auf Peer-Beziehungen basieren, entfaltet sich Führung als temporäre, laterale Einflussnahme. Gefolgt wird auf Basis von Expertise (Meritokratie) und/oder verteilten Befugnissen (vgl. Holacracy). Im Gegensatz zu konventionellen Machthierarchien ist dieses Modell reziprok, d.h. es gibt keine Über-/Unterordnung von Individuen, da eine handelnde Person eine andere in mancher Hinsicht führt und in anderer Hinsicht von ihr geführt wird. Führerschaft wird somit zu einem dynamischen Prozess und ist keine Manifestation eines höheren oder tieferen Ranges.

Natürlich führt dies zu Konflikten über Prioritäten und widersprüchliche Präferenzen. Die Peers müssen sich mit diesen Konflikten auseinandersetzen und sie bewältigen. Die Machthierarchie, die in konventionellen Strukturen als Konfliktvermeidungsmaschine fungiert – bei Eskalation eines Konflikts entbindet der/die Vorgesetzte die MitarbeiterInnen davon, den Konflikt untereinander selbst lösen zu müssen –, ist nicht mehr gegeben. Daher ist das Prinzip der Autonomie in Kollaboration hinsichtlich der Lösung von Problemen und der erforderlichen Verhandlungskompetenzen für alle Beteiligten deutlich anspruchsvoller.



Wie dieses Prinzip in der Praxis aussieht – die Dichotomie der Autonomie in Kollaboration

Im Unterschied zu den anderen Prinzipien ist es kaum möglich, verschiedene „Niveaus von Autonomie in Kollaboration“ zu bestimmen. Es sind eher entweder autonome oder abhängige AkteurInnen auszumachen.

Praktiken, die auf autonomen AkteurInnen aufbauen: Laterale Führung (Meritokratie), Soziokratie oder Holacracy.

Laterale Führung auf Basis von Expertise (nicht Macht) wurde in und für Projektorganisationen erarbeitet. Es ist ein fest etabliertes Prinzip, das jedoch nur mühevoll innerhalb konventioneller Managementhierarchien zur Geltung kommt. Im Zweifelsfall sticht die Machthierarchie immer die im System eingebaute Meritokratie (vgl. ähnliche Schwierigkeiten bei der Einführung von ExpertInnenkarrieren).

Ob die Ausübung der lateralen Führung akzeptiert wird (z.B. die Annahme einer Aufgabe) basiert auf dem Vertrauen in die professionelle Kompetenz eines Peers – in Bezug auf einen bestimmten Aufgabenbereich – sowie auf die Sinnhaftigkeit der jeweiligen Aufgabe oder des Projekts. Um Sinngehalt zu vermitteln und Commitment bei AkteurInnen zu erreichen, ist Dialog eine Grundvoraussetzung. Und er ist alternativlos, da die Macht zum Erteilen von Befehlen im System nicht mehr vorgesehen ist. Natürlich hat die Etablierung (temporärer) Gefolgschaft Mehrarbeit zur Folge. Gleichzeitig erhöhen sich die Chancen für eine nachhaltige Umsetzung.

Wichtige Eigenschaften lateraler Führung:

- Ziele werden gemeinsam definiert und ihre Einhaltung gemeinsam dynamisch (je nach Anpassungsnotwendigkeit) und in Selbstorganisation überwacht
- Die Einhaltung einer Balance zwischen den diversen Stakeholder-Interessen wird in regelmäßigen Dialogen zwischen allen Parteien ermöglicht
- Die Zusammenarbeit erfordert wechselseitiges Vertrauen, das seinerseits durch erfolgreiche Zusammenarbeit etabliert wird
- Regelmäßiges Feedback ist notwendig, um Konflikte zu lösen und Fokus und Zusammenarbeit zu erhalten

Herausforderungen: Autonome Zusammenarbeit setzt einen gemeinsamen Bezugspunkt (vgl. Purpose) sowie gemeinsam vereinbarte Regeln voraus, die für jedes Netzwerkmitglied bindend sind. Das Netzwerk ist als Kollektiv selbst für die Weiterentwicklung der Regeln verantwortlich. Kein/e MachthaberIn besitzt die Befugnis, eine Regel zu verändern, ohne die festgelegten Schritte zu befolgen. Dies verlangt effiziente und klare Entscheidungsfindungsprozesse.

Dysfunktionale Strukturen und Abläufe (z.B. Prozesse, Policies, Regeln, Managementpraktiken) hindern das Zustandekommen von Zusammenarbeit oder machen diese sogar unmöglich, weil sie den Prinzipien der verteilten Befugnisse zuwiderlaufen können. Wenn jederzeit mit einer Intervention von oben gerechnet werden muss, werden sich Kollaboration und Konfliktbearbeitung nur sehr bedingt etablieren. Herkömmliche Prozesse und Standards, wie Leistungsbeurteilungen, Vergütungsmanagement, Promotionskriterien, Allokation von Ressourcen usw., können eine Kultur der Zusammenarbeit unterminieren, indem sie Konkurrenzsituationen und künstliche Ressourcenknappheit schaffen.



Zum Beispiel: Man könnte sich die unterschiedlichen Einflusshierarchien von Morning Star anschauen und nicht die Positionen oder das Teamnetzwerk von Spotify oder die Netzwerke von Gore oder Valve, die immer noch Vorgesetztenverhältnisse aufweisen, oder Soziokratie oder Holacracy als kompletter Ersatz für Managementhierarchien.



Warum Transparenz?

Früher waren Informationen der Schlüssel zur Macht: schwierig zu erhalten und schwierig zu verbreiten. Im Industriezeitalter hüteten Organisationen ihre Informationen sorgfältig und wussten sie zu ihrem Vorteil zu nutzen. Heute haben wir Zugang zu so viel Informationen, dass es unmöglich geworden ist, vorherzusagen, welche Informationen eventuell nützlich werden oder wer diese Informationen gewinnbringend einsetzen wird. In einer Welt überreicher Informationen und Verlinkungen ist es für gewöhnlich eher von Nutzen, denjenigen Menschen zu vertrauen, die den Purpose der Organisation teilen und Informationen so verwenden, wie sie es für angebracht halten, als das potentielle Risiko einzugehen, dass offene Informationen kontraproduktiv verwendet werden.

Es gibt mehrere Aspekte in Bezug auf Transparenz im Geschäftskontext zu bedenken: Einerseits kennzeichnet sich dieser sowohl durch einen freien Zugang zu Informationen als auch durch Informationsfluss innerhalb einer Organisation. Andererseits steht er für persönliche Offenheit, Informationen zu teilen, um anderen zu helfen. Dies fördert das Lernen unter Peers und schafft einen gemeinsamen Zugriff auf Fachwissen innerhalb eines Teams, einer Abteilung oder sogar der gesamten Organisation. Alle relevanten Informationen zu besitzen und sie frei diskutieren zu können, ist unerlässlich für Menschen, die Entscheidungen zum Wohl der Organisation treffen müssen.

In Bezug auf Offenheit innerhalb eines Unternehmens ist es unumgänglich, diesen Wert in der Unternehmenskultur zu verankern. Es benötigt ein hohes Maß an Vertrauen zwischen KollegInnen und verlangt eine sichere Arbeitsumgebung, in der Scheitern ein Teil des kreativen Prozesses ist. Des Weiteren ist es eine Grundvoraussetzung, untereinander anderer Meinung zu sein und Spannungen an die Oberfläche bringen zu können, ohne die Arbeitsbeziehung zu gefährden. In einer solchen (psychologisch sicheren) Umgebung können Individuen völlig sie selbst sein, offen ihre Ideen und Bedenken diskutieren und der Organisation helfen, auf jede Herausforderung schnell und flexibel zu reagieren. Transparente Organisationen erwägen beide Seiten der Transparenzgleichung: freier Zugang zu Informationen und freier Informationsfluss sowie persönliche Offenheit, die eine Kultur des Vertrauens ermöglicht.

Ein wesentlicher Kulturwandel liegt im Wechsel der Ansicht einer Information als Vorteil, die die Macht stabilisiert, hin zum Verständnis einer Information als etwas, was zu einem Vorteil für die Organisation führen kann, wenn man sie mit Menschen teilt, die einen anderen Blickwinkel oder andere Kompetenzen haben.

Transparenz im next:land ist nicht nur innerhalb des Unternehmens wichtig, sondern auch für die Außenwelt. Möchte man intensive und ehrliche Beziehungen zu KundInnen pflegen, ist Transparenz das Schlüsselwort. Tesla, um nur ein Beispiel zu nennen, veröffentlichte 2014 alle Patente. Teslas Ziel heißt „nachhaltige Energie“; wenn andere Unternehmen ihre Technologie nutzen, unterstützen sie damit Teslas Purpose. Tesla glaubt, dass diese Offenheit auch für technologische Führerschaft essentiell ist: „Technologie Führerschaft definiert sich nicht über Patente, die sich, wie die Geschichte zeigt, nicht selten als nur geringer Schutz gegen einen entschlossenen KonkurrentInnen erwiesen haben, sondern

eher über die Fähigkeit eines Unternehmens, die talentiertesten IngenieurInnen der Welt anzulocken und zu motivieren. Wir glauben, dass die Anwendung der Philosophie des offenen Zugangs zu allen unseren Patenten Teslas Position eher stärken als schwächen wird.“ (Vollständiger Artikel auf: <https://www.tesla.com/blog/all-our-patent-are-belong-you>)



Unsere Aufgabe ist es, unser Rechnungssystem weniger transparent zu machen. - Was?

Wir wollen doch nicht, dass unsere InvestorInnen erfahren, was wir tun. - Sind wir schlechte Menschen?

Wir sind gute Menschen, die von einer korrupten Unternehmenskultur beeinflusst worden sind. - Oh, okay, mach weiter.

Wie dieses Prinzip in der Praxis aussieht – verschiedene Ebenen der Transparenz

Ebene 1: Einzelne Methoden, die die Transparenz zwischen Individuen/Teams/Abteilungen erhöhen

Gewünschte Wirkung: Dezentralisierte Entscheidungsfindung ermöglichen Bewertung durch Kollegen (peer review) und Komplexitätsreduktion, um Dinge schnell, zum richtigen Zeitpunkt für Betroffene zugänglich zu machen.

- Town Hall Meetings (Kommunikationsveranstaltungen mit allen Organisationsmitgliedern), Rent-the-CEO
- Raum kreieren, damit man als ganzheitlicher Mensch in Erscheinung treten kann, z. B. Clear-the-Air-Meetings
- Unternehmensweite vergleichbare Standards, Kriterien & Metriken
- Visualisierungen, um Arbeit und Fortschritt transparent zu machen, z. B. Kanban-Tafeln
- Prozesse vereinfachen und Komplexitäten reduzieren, indem kontextspezifische Leitlinien anstatt normierter Verfahren eingeführt werden
- Transparenz bzgl. Kriterien in Entscheidungsfindungsverfahren

Ebene 2: „Standardeinstellung: offen“ (Default to open) als internes Commitment (wertebasiert)

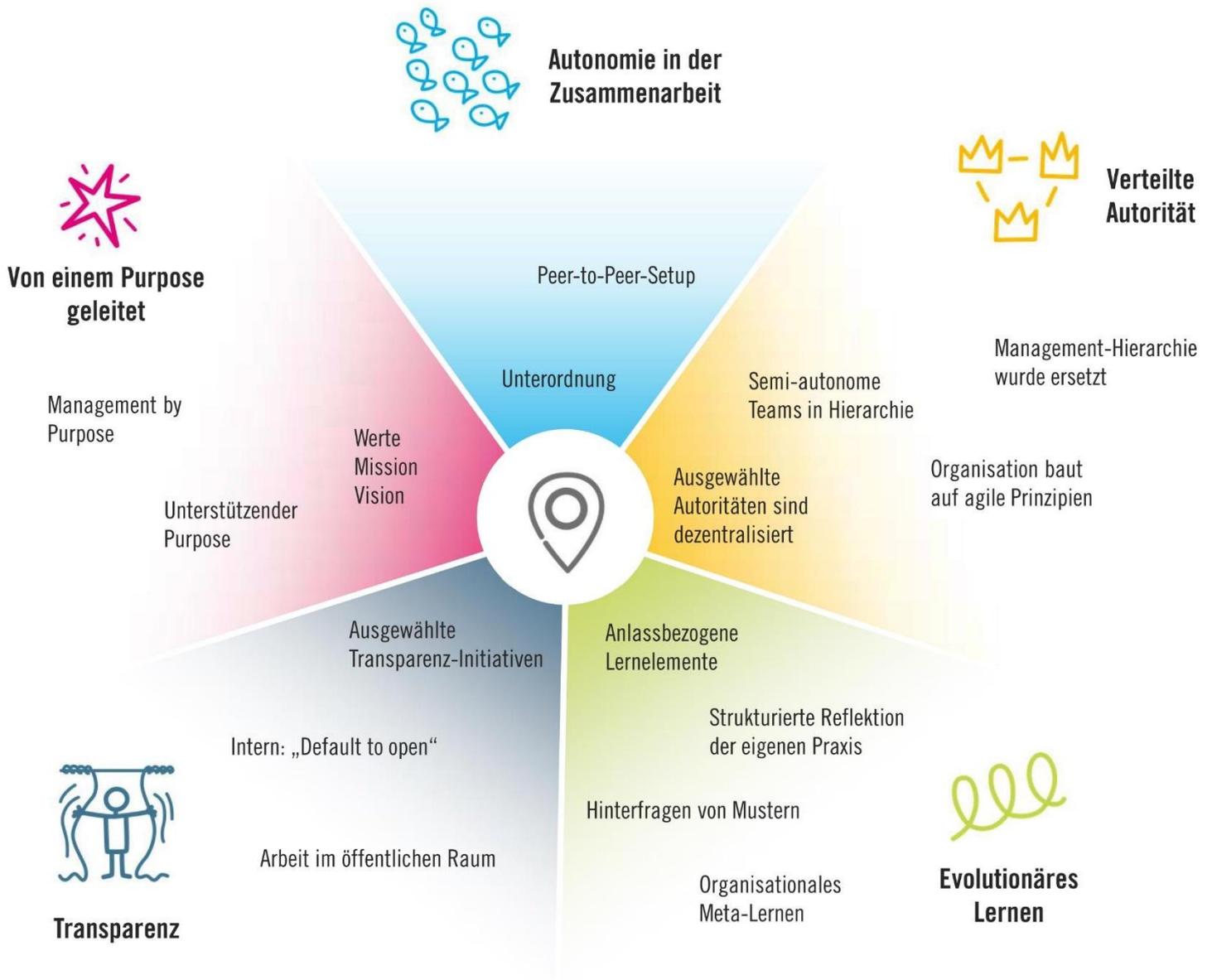
Gewünschte Wirkung: Interne Zusammenarbeit fördern, ander Unternehmen oder der Mitbewerb werden immer noch häufig als Konkurrenz gesehen

- DDO (Deliberately Development Organization): alle Sitzungen werden aufgezeichnet und allen zugänglich gemacht
- Jeder hat grundsätzlich Zugang zu allen internen Daten
- Transparente Gehälter

Ebene 3: Arbeit im öffentlichen Raum

Gewünschte Wirkung: Nicht die Konkurrenz ist die Herausforderung, sondern die großen Aufgaben der Gesellschaft; im Streben nach dem Purpose ist Wettbewerb nicht relevant. Entwicklungen vorantreiben, indem man alles teilt, ist der Weg vorwärts. Google Drive öffentlich freischalten, voller öffentlicher – Zugang zu (fast) allen Dokumenten, transparente Geschäftsunterlagen (buffer, august ...).

DIE FÜNF PRINZIPIEN UND IHRE AUSPRÄGUNGEN



dwarfs and Giants GmbH & Co KG
 Bräunerstrasse 11/3
 1010 Vienna
 Austria

office@dwarfsandgiants.org
 +43.660.2639303
www.dwarfsandgiants.org
www.facebook.com/dwarfsandgiants