

Radikale Erneuerung

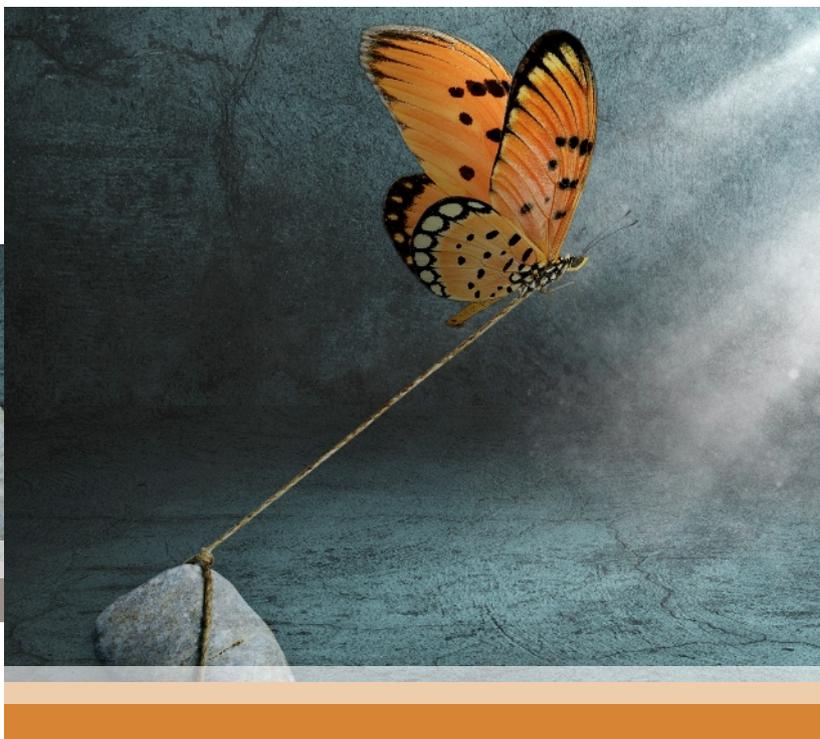
Quantensprünge

Re-Inventing Organizations

Next Level Leadership

Sich neu erfinden

Drei radikale Fallbeispiele





Editorial

Liebe Leserin, lieber Leser!

Zeiten des großen Umbruchs fordern alle Entscheidungsträger in den Organisationen zu Höchstleistungen. Enorme Anstrengungen zeitigen nur dann Früchte, wenn alte Paradigmen verlassen und Räume für *Revolutionäres* geschaffen werden.

Das vielzitierte Schreckgespenst in den Businessgazetten dieser Tage hört auf den Namen *Disruption*. Gemeint ist damit radikale Erneuerung von Organisationen, Organisationsformen, Management- und Businessmodellen. Etablierte Unternehmen erstarren zu Säulen bei den Stichwörtern *Digitalisierung* und *Shared Economy*. Sie sehen sich zunehmend konfrontiert mit dynamischen Digitalunternehmen der jüngeren Generation, die in etablierte Märkte einbrechen und auf Hamstertour nach lukrativen Teilen ihrer Wertschöpfungsketten gehen.

Ob von *Fintechs*, *Uber* oder *Airbnb*... den Traditionsunternehmen und klassischen *Businessmodellbetreibern* wird über alle Branchen hinweg das Wasser abgegraben. Doch wie geht ein schneller Wandel

von etablierten Organisationen? Wie die großen Dampfer der Weltmeere in eine radikale Veränderung bringen? Wie den Quantensprung schaffen? In der folgenden Ausgabe der Trigon Themen möchten wir der Anforderung nach Radikalität in Veränderungsvorhaben auf den Grund gehen und unterschiedliche Perspektiven beleuchten. Neben bahnbrechenden neuen Erkenntnissen der Naturwissenschaft erscheint uns auch wichtig, praktische Beispiele ins Treffen zu führen, wo dieser mutige Schritt gelungen ist. Auch finden Sie Reflexionsflächen, experimentelle Denkmodelle und spannende Anreize zur Bewältigung Ihrer unsicheren Zukunft. Um uns alle auf die tragfähige Zukunft einzustimmen, müssen wir lernen, dem Wandel auf einer völlig neuen Ebene zu begegnen.

Wie ein tabufreier Zugang gelingen könnte, lesen Sie in der folgenden Ausgabe der Trigon Themen.

Viel Spaß bei der Lektüre wünschen Ihnen

Gerald Hackl und Ida Stögerer 

Quantensprünge.....	03
Re-Inventing Organizations.....	05
Next Level Leadership.....	07
Sich neu erfinden.....	09
Erneuerung in Organisationen: Drei radikale Fallbeispiele.....	11
Fragebogen: Re-Inventing Organizations..	13

x-beliebig	14
Literaturtipp	14
Glasls Glosse	15
Cartoon	15
Trigon-Angebote	16

Impulse aus den unendlichen Weiten der Bewusstseinsforschung und des Nullpunktfelds – Natur- und Sozialwissenschaften berichten Erstaunliches über den Einfluss des menschlichen Bewusstseins auf die Gestaltung der Realität.



A. Emerich

Andrea Emerich

Quantensprünge

Geschäftsmodelle von Unternehmen, aber auch die aktuellen Gesellschaftsentwürfe stoßen zunehmend an ihre Grenzen. Im Strudel rasanter und wenig steuerbarer Entwicklungen machen sich Unsicherheit und Ängste breit – und führen oft zum reflexartigen Wiederholen von mehr Desselben unter leicht abgeänderten Vorzeichen. Bücher und Zeitschriften sind voll mit Forderungen nach *disruptivem* Wandel, dem Schlagwort der Saison – aber auch nach der Rückbesinnung auf das menschliche Maß. Doch wie von hier nach dort gelangen?

Probleme kann man niemals mit derselben Denkweise lösen, durch die sie entstanden sind, meint Albert Einstein. Zeit also für den Aufbruch in völlig neue Dimensionen – an das *cutting-edge* des heutigen Wissens? Zeit für einen Quantensprung?

Auf dem Gebiet der Naturwissenschaften stellen die Erkenntnisse der Quantenmechanik und verwandter Wissenschaften seit vielen Jahren einige Grundsäulen der Newtonschen Physik auf den Kopf. Unser über Jahrhunderte gepflegtes Verständnis von der Welt und unserem Sein gerät in Bedrängnis.

In die neuesten technologischen Entwicklungen fließen die bahnbrechenden und oft verblüffenden Erkenntnisse der Quantenmechanik (Bi-Lokalität von Teilchen, Teilchen-Verschrankung ohne sichtbare Verbindung über weite Distanzen hinweg etc.) bereits ganz selbstverständlich ein. Geht es allerdings darum, die Bedeutung dieser Erkenntnisse auf die Geisteswissenschaften – und somit auf das menschliche Bewusstsein bzw. auch auf zwischenmenschliche und gesellschaftliche Zusammenhänge – umzulegen, so gibt sich das Gros der renommierten Wissenschaftler noch sehr zugeknöpft.

Die Pioniere der Zunft, die sich diesbezüglich aus der Deckung wagen, vermelden jedoch verblüffende Forschungsergebnisse – und interessanterweise erstaunliche Parallelen zu den Grundannahmen alter metaphysischer Modelle. Da geht es etwa um Interkonnektivität – die unsichtbare Verbindung von allem mit allem. Demzufolge wären wir mittels

eines intelligenten Feldes – auch über Distanzen hinweg – mit allem verbunden. Wir wären Schöpfer unserer Realität und nicht reine Betrachter einer fixen Außenwelt, auf die wir Bezug nehmen. Unsere Gedanken, Gefühle und Intentionen würden permanent mit diesem Feld (Quanten- oder Nullpunktfeld) interagieren und die sogenannte Realität oder Außenwelt durch unseren spezifischen Fokus nicht nur faktisch beeinflussen, sondern sogar erschaffen. Wie also, wenn wir miteinander über weite Distanzen durch reine Gedankenkraft kommunizieren könnten? Wenn wir die Realität und sogar unsere genetische Disposition durch unsere bloßen Gedanken ändern könnten? Und wenn wir sogar materielle Objekte durch unsere bloße mentale Kraft modifizieren könnten?

Was aus dem Blickwinkel der Newtonschen Physik absurd erscheint und teilweise milde belächelt ins Reich der Esoterik abgeschoben wird, nimmt im Lichte moderner Forschungsszenarien von Quantenmechanik und Neurowissenschaften zunehmend sehr konkrete Gestalt an. So zeigen etwa die Forschungen der russischen Quantenbiologen Poponin und Gariaew, dass die menschliche DNA mittels eines Energiefeldes eine unmittelbare Wirkung auf die physische Umwelt hat (Phantom DNA-Effekt). Und der Entwicklungsbiologe und Stammzellenforscher Bruce Lipton kommt in seinem Modell der *Epigenetik* zum Schluss, dass unsere Wahrnehmung und unsere Überzeugungen bestimmte Gene wahlweise aktivieren und andere ruhen lassen. Demzufolge können wir durch eine Änderung derselben also auch den wirksam werdenden Gen-Mix verändern.

Weitere Beispiele sind die akribisch dokumentierten und statistisch ausgewerteten Forschungen des Amerikaners Dean Radin über *Psychokinese* und andere psychischen Phänomene, die nahelegen, dass die Intention des Geistes Versuchsergebnisse in der *Außenwelt* beeinflusst. Und die ausgedehnten Experimente des englischen Biologen Rupert Shel- ▶

Mehr desselben geht nicht mehr

Völlig neue Dimensionen in der Wissenschaft

Bewusstsein und die Macht des Geistes in Beispielen

drake mit den sogenannten *morphischen Feldern*, die kollektives Lernen über große Distanzen und ohne jegliche sichtbare Verbindung ermöglichen.

All diese Forschungen und viele weitere – übrigens durchwegs von namhaften Universitäten durchgeführt – legen nahe, dass der Einfluss des menschlichen Geistes auf den Körper und die physische Realität im Allgemeinen weit größer ist als bisher gedacht. Ja, dass wir nicht einmal unbedingt davon ausgehen können, dass die Realität in dem von uns angenommenen Sinn existiert – sondern sich gemäß unseren Erwartungen immer wieder neu formiert.

Der Quantenphysiker Amrit Goswami treibt dies auf die Spitze, wenn er sinngemäß meint, dass wir in jedem Augenblick etwas völlig Neues erschaffen könnten, wenn wir nicht davon ausgehen, dass die Welt um uns herum fix ist. Erst durch die Annahme einer fixen Außenwelt erschaffen wir alles immer wieder neu und erzeugen so vor uns selbst den Eindruck von Kontinuität (aus dem Film *What the bleep do we know?*, 2004).

Wo liegt nun die Brücke zu den heutigen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Herausforderungen? Zunächst geht es wohl darum, sich mit diesen bahnbrechenden Erkenntnissen auseinanderzusetzen und einen Paradigmenwechsel gedanklich und emotional überhaupt ins Auge zu fassen.

Vor dem Hintergrund der neuen Erkenntnisse wird zunächst auf der Ebene des Einzelnen die Beschäftigung mit dem eigenen Bewusstsein, den eigenen Absichten, Überzeugungen, Gedanken und Emotionen besonders wichtig – nicht nur für das persön-

Brückenschlag zu neuen Wirklichkeiten

liche psychische Wohlbefinden, sondern in Bezug auf die Außenwelt, die dadurch um uns herum entsteht.

Und was gesellschaftliche und wirtschaftliche Zusammenhänge anbelangt, so wird es wohl Zeit, kritisch zu hinterfragen, auf welchen gemeinsamen Überzeugungen unser kollektiver Fokus in sozialen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Fragen basiert – und welche *Realität* wir dadurch ins Leben holen.

Der Computeringenieur und Kulturforscher Gregg Braden mutmaßt, dass jede Zeit genau das Wissen bereit hält, das für die Lösung der anstehenden Probleme benötigt wird. Auf der Basis der bisherigen wissenschaftlichen Paradigmen und der derzeitigen Wirtschafts- und Gesellschaftsmodelle allein ist die erfolgsversprechende und nachhaltige Lösung aktueller Fragen unwahrscheinlich. Der Blick über den Tellerrand in die unendlichen Weiten des Quantenfeldes und seine Verbindung zum menschlichen Geist lohnt so gesehen schon aus reinem Überlebenstrieb.

Lust, in die faszinierende Welt der neuen Forschung einzutauchen und sich davon inspirieren zu lassen? Im Folgenden einige Literaturempfehlungen zum Thema. 

Literatur

- Braden, G. (2007). *The Divine Matrix. Bridging Time, Space, Miracles and Belief*. Carlsbad, CA
- Lipton, B. (2005). *Biology of Belief*. Carlsbad, CA
- Radon, D. (1997). *The Conscious Universe*. New York City



Die meisten bestehenden Organisationsmodelle bieten keine Lösungsansätze auf die sich abzeichnenden Herausforderungen und die wachsende Komplexität. Dabei treibt viele Menschen eine Sehnsucht in die richtige Richtung: Mehr Vertrauen, Respekt, Nähe, Offenheit und Transparenz.



H. Jäckel

Harald Jäckel

Re-Inventing Organizations

In Zukunft alles anders?

Die Herausforderung

Gegenwärtig können wir erleben, dass die festen Planken unter unseren Füßen ins Wanken geraten. Etwas Neues scheint sich anzubahnen. Es wird sichtbar an den vielfältigen ungelösten Fragestellungen wie z.B. zur Flüchtlingspolitik, zur Lage der politischen Systeme Europas, zur Entwicklung staatlicher Strukturen wie des Gesundheitssystems. Aber auch langjährig erfolgreiche Unternehmen sind gefordert, ihre bewährten Geschäftsmodelle zu hinterfragen und sich nicht nur inkrementell, sondern radikal neu auszurichten. Am Beispiel der Banken wird in den nächsten Jahren deutlich werden, wie weit der notwendige Wandel gehen kann.

Es zeichnet sich eine tiefgehende gesellschaftliche Evolution ab, die eine exponentiell wachsende Komplexität zu bewältigen hat. Zusätzlich entsteht durch die neue Dimension der weltweit vernetzten Digitalisierung eine Dynamik des sich selbst beschleunigenden Wandels.

Das schafft Verunsicherung und notwendige Neubesinnung in wesentlichen Fragestellungen. Nach einer Umfrage im Leadership Report 2015 werden auf die Frage *Was ist Ihnen in Ihrer beruflichen Tätigkeit wichtig?* sehr hoch bewertet:

- Gute Arbeitsatmosphäre und Zusammenarbeit im Team
- Der Beruf erscheint mir persönlich sinnvoll und erfüllend
- Gute Vereinbarkeit von Beruf und Familie
- Ich lerne sehr viel, kann mich weiterbilden
- Ich kann selbstständig arbeiten, es gibt flache Hierarchien
- Flexible Arbeitszeiten und die Möglichkeit, auch mal von zu Hause aus zu arbeiten

Eine geglückte Lösung

Prozesse und Strukturen in Unternehmen neu zu

denken und in die Wirklichkeit zu führen, ist keine leichte Aufgabe. Viele Unternehmen werden sich dieser Herausforderung in Zukunft stellen müssen. Ein geglücktes Beispiel ist das innovative und weltweit agierende Unternehmen W. L. Gore & Associates mit seiner über 50-jährigen Geschichte. Gore hat eine Unternehmenskultur geprägt, die auf Vertrauen in seine MitarbeiterInnen gründet und angeregt, dass alle Beteiligten ihr volles Potenzial versuchen zu entwickeln. Jede/r MitarbeiterIn definiert hier ihre/seine Ziele selbst, ist gefragt, ihre/seine Ideen einzubringen und umzusetzen. Dabei sind Fehler Teil eines kreativen Prozesses. So dürfen MitarbeiterInnen selbstständig Entscheidungen treffen, solange mögliche Fehler *oberhalb der Wasserlinie* liegen. Nur bei eventuellem ernsthaftem Schaden durch eine Entscheidung unter Risiko ist der/die MitarbeiterIn aufgefordert, Rat bei seinen/ihren KollegInnen einzuholen.

Der Umgang der MitarbeiterInnen untereinander ist informeller, lockerer, offener als in vielen anderen Unternehmen. Das Arbeitsklima ist leistungsorientiert und von freundschaftlicher Kommunikation mit Respekt und Fairness geprägt. Die etablierten Strukturen gleichen einem gitterähnlichen Netz, das ohne Chefs und Manager im herkömmlichen Sinne auskommt. Jeder kann eine Führungsrolle übernehmen, der sich durch seine fachliche und soziale Kompetenz den Respekt seiner KollegInnen verdient hat und Unterstützung durch ein Team findet. Dem Unternehmen ist es in 2015 gelungen, die anerkannte Auszeichnung *World's Best Multinational Workplace* des Great Place to Work® Instituts zu erhalten.

Die Konzeption Reinventing Organizations

Frederic Laloux entwickelt in seinem gleichnamigen Buch eine schlüssige Gesamtkonzeption der Organisation der Zukunft. Diese Entwicklungsstufe ►

Vielfältige Herausforderungen, Komplexität und Dynamik

Unternehmenskultur Selbstständige Entscheidungen

einer Organisation zeichnet sich durch Agilität und Lebendigkeit aus, ermöglicht in hohem Maße Flexibilität und Lernfähigkeit. Damit generiert das System im Normalfall Sicherheit und im kritischen Ernstfall die Chance, schnell zu handeln. Hierarchische Strukturen und Netzwerkstrukturen sind gleichermaßen nebeneinander kombinierbar.

Die Zielsetzung dieser Organisation ist, eine radikal andere Art und Weise der Zusammenarbeit zu ermöglichen. Dies kann gelingen, indem sich die MitarbeiterInnen als Teil eines lebendigen Systems sehen, eines Energiefeldes, das seine eigene Identität mit einem eigenen kreativen Potenzial und einem Gefühl von Richtung hat. Die vorbehaltlose Orientierung am Kundennutzen und am Gemeinwohl kann nach seinem Konzept gelingen, wenn jeder der Betroffenen auf das tiefe kreative Potenzial der Organisation hört und ihr hilft, ihre Aufgabe in der Welt zu verwirklichen.

Diese beseelte Organisation unterscheidet sich damit ganz grundsätzlich von traditionellen Organisationen: Im Fokus stehen nicht mehr primär Gewinne, es werden keine detaillierten Budgets aufgestellt, es erfolgen keine differenzierten Zielvorgaben und die MitarbeiterInnen können Geld investieren, ohne sich vorher eine Genehmigung von oben zu holen. Eckpunkte dieser zukunftsorientierten Struktur sind ein CEO, der die Organisation nach außen repräsentiert und den Raum schafft, dass MitarbeiterInnen effektiv handeln können. Er prägt die Kultur maßgeblich durch Aufbau von Vertrauen und gezielten Interventionen in Konfliktsituationen. Ein mittleres Management im klassischen Sinne gibt es nicht. Die Zusammenarbeit erfolgt über selbstorganisierte parallele oder verschachtelte Teams und ein Netz individueller Absprachen. Es entsteht eine Buntheit mit vielfältigen Variationen der Zusammenarbeit in kleineren und größeren Gruppen, bei denen jeweils das Lernen und der Austausch von Ideen Teil des Arbeitsprozesses sind.

Ein wichtiger Glaubenssatz in dieser Organisation ist, dass durch den erlebten Sinn, die Verteilung von Macht, durch intensives Lernen, durch die bessere Nutzung von Talenten, durch Vielfalt statt Konformität enorme Energie freigesetzt werden kann, die mit mehr Klarheit für nachhaltigen Kundennutzen produktiv eingesetzt werden kann.

Drei Hebel

Selbstführung: Organisationen sind im Sinne der holokratischen Theorie (Robertson) organische Gebilde. Analog, wie sich die Zellen im menschlichen Körper selbst organisieren und wissen, welche Funktion sie zu erfüllen haben, verfügen MitarbeiterInnen über ein immanentes Wissen, welche Aufgaben sie im Rahmen ihrer Rolle/Funktion zu erfüllen haben. Macht wird vervielfacht, wenn jeder Macht bekommt.

Ganzheit: Eine neue Form von Gemeinschaft kann entstehen. Wichtig ist, dass neue MitarbeiterInnen sehr gezielt in der betroffenen Einheit ausgewählt werden. Dabei ist die Passung zu überprüfen, indem auf die Einarbeitungszeit sehr viel Wert gelegt wird. Jede/r neue MitarbeiterIn soll den großen Überblick gewinnen und sich selbstverantwortlich im System verankern können.

Evolutionärer Sinn: Alles findet seinen richtigen Platz. Wir müssen die Organisation nicht führen. Stattdessen sind wir Begleiter auf einem Weg zum Ziel, wenn Menschen ihre Macht und Weisheit mit der Lebenskraft der Organisation verbinden.

Erste Zugänge

Sich diesem revolutionären Konzept der Organisation nach Laloux zu nähern, könnte aus Sicht von Trigon mit folgenden Schritten geschehen:

1. Eine Plattform für Information und Austausch über das Konzept einrichten
2. Fragen Korridore identifizieren/definieren
3. Einen gemeinsamen Fokus entwickeln
4. Den Sinn der Organisation herausarbeiten
5. Haltungen klären und Arbeitsformen entwickeln
6. In völliger Freiheit und Offenheit inhaltliche Hypothesen erarbeiten und integrieren
7. Erste mögliche Experimente/Prototypen entwickeln. 

Literatur

- Braden, G. (2014). Im Einklang mit der göttlichen Matrix. Burgrain
- Kühmayer, F. (2015). Leadershipreport. Frankfurt am Main
- Laloux, F. (2014). Reinventing Organizations. München
- Malik, F. (2015). Navigieren in Zeiten des Umbruchs. Frankfurt am Main
- brand eins Thema (2016). Innovation. Hamburg
- http://www.gore.com/de_de/aboutus/index.html

Mayflower ist ein IT-Unternehmen. Früher konnte man es mit einem klassischen Organigramm beschreiben. Doch Selbstverantwortung in Kundenprojekten erzeugte neue firmeninterne Führungsstrukturen.



A. Köstler

Anja Köstler im Gespräch mit Albrecht Günther, Mayflower GmbH

Next Level Leadership

Unterwegs zu Eigenverantwortung und Führung durch alle



A. Günther

Albrecht Günther ist einer der Geschäftsführer der Mayflower GmbH.

Köstler: *Was hat Sie bewegt, Strukturen, Rollen und Prozesse bei Mayflower zu verändern?*

Günther: Wir wollten und mussten agil und flexibel in der Entwicklung mit dem Kunden sein. Deshalb hatten wir unsere Arbeitsweise auf Scrum (agiles IT-Entwicklungs-Framework) umgestellt. Anfänglich hatten wir darin nur eine Technik für komplexe Herausforderungen gesehen. Welche Welt sich dadurch für uns auftun würde, haben wir nicht geahnt! Es hat unser ganzes Mindset verändert. Doch zunächst kamen wir in einen Spagat, den wir nicht mehr halten konnten und wollten.

Köstler: *Wie zeigte sich dieses spannungsreiche Verhältnis konkret?*

Günther: Die Anforderung in der Arbeit mit dem Kunden ist, sehr prozesshaft und transparent zu arbeiten, auch offen und ehrlich etwas zuzugeben. Aber in der Firma gab es diese Transparenz, diesen Umgang mit Entscheidungen und Fehlern nicht.

Köstler: *Ihre Mitarbeiter haben Ihnen das als Widerspruch gespiegelt?*

Günther: Ja – unsere formalen Strukturen passten mit dem tatsächlichen Workflow und der Kommunikation nicht mehr zusammen. Als Firmenchefs mussten wir einsehen, uns einer Kontroll-Illusion hingegen zu haben. Denn Anforderungen und Erwartungen ändern sich häufig und schnell, so dass keiner zu Beginn eines Kunden-Projekts weiß, was am Ende stehen wird.

Köstler: *Wie haben Sie in dieser Zeit Führungsprozesse gestaltet?*

Günther: Wir hatten parallel viel Energie und Zeit in eine Managementrunde der Führungskräfte gesteckt. Doch was dort bearbeitet und entschieden wurde, lief am Bedarf der Teams vorbei. Resultat: verheerende Rückmeldungen, ungefähr in dem Stil: *Ihr könnt Euch ja treffen, aber bitte lasst uns arbeiten.* Vor zwei Jahren haben wir diese Runde einschlafen lassen. Auch unsere Aufteilung in Titel wie Junior, Senior, Geschäftsführer... und unsere Stellenbeschreibungen haben wir aufgegeben.

Fakt war: Die Leute brachten völlig unabhängig von ihrem Titel und ihren Stellenbeschreibungen alle erfolgsrelevanten Qualitäten ein!

Köstler: *Wie wurde dieser Verzicht auf klassische Führungsebenen und Rollen denn entschieden?*

Günther: Es gibt keinen formellen Beschluss. Denn auch nicht alle im Unternehmen wollen aktiv auf ihre Position, ihren Titel, verzichten.

Köstler: *Sie leben etwas, das keine offizielle Beschlussgrundlage hat?*

Günther: Hier wirkt die normative Kraft des Faktischen. Die Entwicklung hat firmenintern Titel usw. irrelevant gemacht. Um dies aufzugreifen, hatte ich ins firmeninterne Wiki gestellt: *Wer will, kann auf dieser Seite seinen Titel freigeben.* Binnen zwei Stunden war die Seite voll. Unser CTO z.B. hat seinen Titel in *chief tailwind officer* geändert (tailwind = Rückenwind).

Köstler: *Welche Relevanz haben Titel dann für Ihre MitarbeiterInnen überhaupt noch?*

Günther: Für die meisten intern keine. Nur im Außenauftritt, z.B. wenn man zu einer anderen Firma wechseln will, kann es relevant sein.

Köstler: *Wie geschieht dann heute Führung?* ▶

Selbstführung entsteht nicht über Nacht. Sie braucht einen Lernprozess auf allen Ebenen.

Gras wächst auch nicht schneller, wenn man daran zieht.

"Fast überall sind Regeln weniger wirksam als Erfahrungen." (Quintilian)

Wie fallen Entscheidungen?

Günther: Wir haben den Teams hohe Autonomie zubilligt: *Ihr wisst am besten, was ihr braucht.* Dazu gehört auch, dass die Teams selber frei Rollen vergeben können. Konkret: Kommt ein Team zur Einschätzung, einen Teamcoach (Product Owner/ Teamleiter/...) zu brauchen, dann ist es frei, sich diesen zu wählen oder anzufordern.

Köstler: *In eine Führungsfunktion kommen also die, in deren Kompetenz vertraut wird. Wie fest ist Führung dann an Personen gebunden?*

Günther: Gar nicht. Viele Leute übernehmen Führung temporär, projektbezogen, themenbezogen, für eine bestimmte Technologie – immer abhängig von Ort, Zeit, Umständen. Bei uns wird auf viele Leute in dieser Weise gehört.

Köstler: *Wie gehen Sie mit übergreifenden Themen um, wenn es keine Management-Runde mehr gibt?*

Günther: Zunächst landeten die Dinge nicht gesichert dort, wo sie hingehörten. Doch seit Oktober 2015 machen wir jeden zweiten Freitag das Sync-Meeting: Eine halbe Stunde kommt zusammen, wer will. Bei Bedarf anschließend kleinere Besprechungen. Die Teilnahme ist freiwillig, wie fast alle Meetings. Anfangs kamen 15 Leute, mittlerweile jeder, denn in dieser Runde kann alles zur Sprache gebracht werden.

Wir sitzen im Kreis. Das ist bedeutsam, denn jeder sieht jeden in gleicher Weise. Dann wird gefragt: *Was steht an?* – Dort zeigt sich, welche Teams mehr Leute brauchen, wer in ein anderes Team wechseln will, welche neuen Projekte anstehen...

Köstler: *Und da kommt "alles" auf den Tisch?*

Günther: Ja, da ist offene Sprache. Jeder weiß, dass wir nicht unsere *Geschäftsführer-Karte* ziehen. Der Beitrag eines Crewmitglieds zählt ebenso wie der eines Geschäftsführers.

Köstler: *Wie kommt es, dass Ihre Mitarbeiter Ihnen das auch glauben?*

Günther: Wir wirken als Personen. Wir nehmen die Leute ernst – und dadurch mit. Erkenntnis, nicht Gehorsam, macht Handlungsänderung möglich. Wir sagen nicht: So wird es gemacht, weil ich es sage.

Köstler: *Das heißt, Sie bauen auf Gespräche, auf permanenten Diskurs?*

Günther: So sehen wir unsere Rolle im Unternehmen: Dafür sorgen, dass alle ihre Kompetenzen einbringen können und mit den Mitarbeitern passende Entscheidungen finden. Wir als Unternehmer machen heute viel Koordination, Abgleich, Kommunikation, Austausch von Informationen und Ressourcen.

Köstler: *Was passiert z.B., wenn ein neuer Kunde auf Sie zukommt?*

Günther: Wir nehmen es ins Sync-Meeting mit: *Wie machen wir das jetzt? Wie ist es am besten für Mayflower?*

Köstler: *Sie liefern nicht die Entscheidung oder Lösung, sondern die klare Beschreibung der Aufgabenstellung.*

Günther: Aus dem Wissen, dass im Sync-Meeting wichtige Infos für die Weiterarbeit zusammenkommen. Dort werden möglichst viele Informationen/ Ideen/mentale Modelle miteinander abgeglichen, um zum bestmöglichen Handeln zu kommen.

Köstler: *Wie kommt die Außenwelt mit dem Fehlen von definierten Positionen bei Mayflower zurecht?*

Günther: Der Kunde erwartet oft eine Spiegelung seines eigenen Unternehmens beim Dienstleister. Deshalb bedienen wir im Außen die formelle Rolle Geschäftsführer.

Köstler: *Wenn Sie den Prozess – aus Sicht heute – zusammenfassen?*

Günther: Wir haben unsere Managementstrukturen stark abgebaut, die Geschäftsführung ist in den Hintergrund getreten, während die Teams sehr eigenverantwortlich die Leistung für den Kunden handhaben und sich für das Gesamtwohl des Unternehmens einsetzen. Wir haben unternehmensübergreifende Prozesse und Regeln abgebaut und sparen dabei viel Energie. Das Erstaunliche ist: Letztes Jahr hatten wir eine Umsatzsteigerung von 30 Prozent. Und für die Branche ungewöhnlich: Wir haben einen festen Mitarbeiter-Stamm, eine sehr niedrige Fluktuation.

Köstler: *Danke für das Gespräch!* 

Fluiden Umgang mit Rollen setzt ungenutzte Potenziale von Mitarbeitern frei. Jeder macht und bewirkt mehr als zuvor

Wenn Innovation nicht reicht – radikaler Wandel in Organisationen. Sprunghafte Entwicklungen sind in Organisationen manchmal nötig. Sie erfordern ein neues Bewusstsein, das Erleben der zukünftigen Möglichkeiten und in der Folge eine mutige, agile Umsetzung.



G. Hackl

Gerald Hackl und Thomas Weichselbaumer

Sich neu erfinden

Eine Meldung aus dem Wirtschaftsteil einer österreichischen Zeitung: Durch fallende Preise kommen Stromversorger extrem unter Druck. Schätzungen gehen davon aus, dass nur ein Zehntel der Stromversorger übrig bleibt. Ähnliche Konsolidierungen haben in anderen Branchen bereits stattgefunden, sind im Gange oder stehen unmittelbar bevor, wie etwa in der Bankenwelt, dem Taxigewerbe, dem Handel oder in der Automobilbranche. Nach einer Studie der WU Wien unter CEOs der Top-Unternehmen in Deutschland und Österreich geht fast die Hälfte der CEOs davon aus, dass das aktuelle Geschäftsmodell in zehn Jahren nicht mehr oder nur mehr bedingt tragfähig ist.

In unserem Leben waren wir noch nie mit so massiven Veränderungen und Umbrüchen konfrontiert wie heute. Klar ist auch, dass die Geschwindigkeit für Veränderungen noch zunehmen wird.

Wenn Organisationen mit solchen massiven Veränderungen und Herausforderungen konfrontiert sind, ist es mit dem üblichen Effizienzdenken, den kleinen Anpassungen und Weiterentwicklungen, wie sie in den vergangenen Jahren ausgereicht haben, nicht mehr getan. Hier braucht es einen massiven Wandel, sonst steht mittelfristig das gesamte Unternehmen auf dem Spiel.

In dieser Phase müssen sich Organisationen neu erfinden, und zwar einerseits in Hinsicht darauf, wozu sie existieren. Das bedeutet eine – im wahren Sinne des Wortes – Besinnung auf den Sinn und Zweck der Organisation bzw. ihre Mission. Es kann sein, dass die Existenzberechtigung noch stimmt, möglicherweise hat sich aber die Umwelt so stark verändert, dass die Mission angepasst oder neu gefunden werden muss.

Andererseits stellt sich die Frage nach dem *Wie* bzw. *Womit*: Ist die Art und Weise, wie eine Organisation ihren Sinn erfüllt, noch passend? Oder sind Ressourcen zur Last geworden und es finden sich

andere Unternehmen, die die gleiche Aufgabe besser, schlanker oder moderner erfüllen?

Wenn man über den Sinn oder die Ressourcen einer Organisation nachdenkt, so ist das Ergebnis mit hoher Wahrscheinlichkeit ein massiver Wandel, der nicht mehr linear verläuft, sondern den man sich als Sprung vorstellen kann: Ein *Radical Jump*, der dem sprichwörtlichen Sprung ins kalte Wasser ähnelt. Es geht um neue Visionen und um die Neuerfindung des Geschäftsmodells, um weiter im Spiel zu bleiben.

Wie sieht das Modell des *Radical Jump* konkret aus? Es geht um eine Methode, die aus drei aufeinander aufbauenden Phasen besteht. Eine Voraussetzung für das Gelingen dieser Methode ist ein grundsätzlich ergebnisoffener Zugang aller Beteiligten, das Aushalten von Unsicherheit und die Bereitschaft, sich auf unkonventionelle Methoden einzulassen.

Sehr gut beschreibt das ein Zitat von Ernest Hemingway: *Live the full life of the mind, exhilarated by new ideas, intoxicated by the romance of the unusual*. Ein radikaler Wandel benötigt viel von dem, was hier genannt wird: Die Fähigkeit, Möglichkeiten unabhängig von gegenwärtigen Beschränkungen zu sehen, die Aufregung des Neuen zu spüren, um in eine Aufbruchsstimmung zu gelangen und sich – auch im Team – von der Anziehungskraft des Außergewöhnlichen *berauschen* zu lassen.

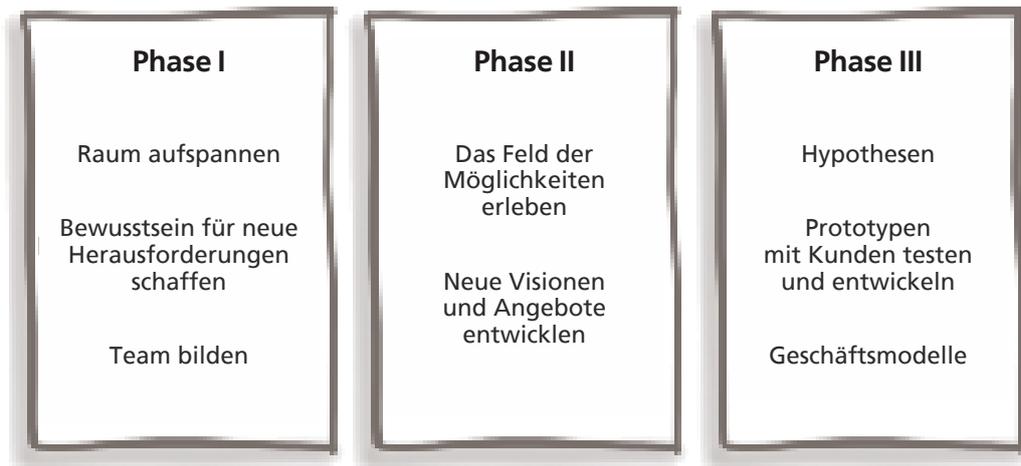
Worum geht es in der **Phase 1**? Unternehmen, die sich auf diesen Prozess einlassen, starten in einer Klausur mit Initiativträgern, meist dem Top-Management und weiteren Führungskräften, die ein gutes Gespür für das Geschäft besitzen und in der Lage sind, einen ungeschönten Blick in die Zukunft zu werfen, nach dem Motto: *Bis jetzt ist alles gut gelaufen, aber ich habe kein Vertrauen mehr, dass es in Zukunft so weiter läuft*. Für dieses Infragestellen der zukünftigen Wettbewerbsfähigkeit nimmt sich die Gruppe Zeit, um gemeinsam mit einem professionellen Prozessbegleiter diesem ▶



T. Weichselbaumer

Rund die Hälfte der CEOs geht davon aus, dass das aktuelle Geschäftsmodell in zehn Jahren nicht mehr tragfähig ist.

"Live the full life of the mind, exhilarated by new ideas, intoxicated by the romance of the unusual."
(Ernest Hemingway)



Gefühl nachzuspüren, das Umfeld zu erkunden und in intuitionsfördernden Settings in Aufbruchsstimmung zu kommen. Dazu werden auch Glaubenssätze identifiziert, es wird die gemeinsame Intention entwickelt und der Raum für Veränderungen aufgespannt.

Die Ergebnisse aus dieser Phase sind...

- ein geschärftes Bewusstsein für relevante Veränderungen im Marktumfeld,
- klare Herausforderungen und Suchfelder, wo es neue Lösungen braucht,
- eine Vorstellung, was die nächsten Schritte im Prozess sind sowie
- ein Team, das sich für einen radikaleren Wandel verantwortlich fühlt.

Die **Phase 2** fordert die Gruppe, sich auf neue und inspirierende Methoden einzulassen, die Organisationsgrenzen für Externe zu öffnen, eine interdisziplinäre Vernetzung herzustellen und Glaubenssätze zu transformieren. Damit werden Potenziale erschlossen, an die ursprünglich keiner gedacht hat. Zentral ist dabei eine intuitive Herangehensweise, in der nicht logisch-induktiv Lösungen systematisch gesucht werden, sondern ganzheitliche Vorstellungen und Bilder entwickelt werden, die in der Folge konkretisiert werden.

Zu den Methoden gehören zum Beispiel Presencing – mit Intuition die Zukunft in die Gegenwart holen, Effectuation – unter Verzicht auf Vorhersagen mit

machbaren, kleinen Schritten handeln und etwas bewirken, Sustainable Life Cycle Assessment – ein Instrument, das einen ganzheitlichen Überblick über die soziale, ökologische und wirtschaftliche Nachhaltigkeit gibt, oder ein *Hackathon* – eine Kombination der Wörther *Hack* und *Marathon*, der ein Treffen interdisziplinärer Entwickler, Experten etc. bezeichnet, um in begrenzter Zeit kreative und ungewöhnliche Lösungen zu konzipieren.

Das Ergebnis daraus sind neue, visionäre Ideen, Bilder über zukünftige Angebote und in der Folge klar umrissene und kommunizierbare Lösungsvorschläge.

In der **Phase 3** geht es darum, diese Lösungsvorschläge auszuarbeiten und ins Leben zu bringen. Diese Entwicklung erfolgt nach agilen Methoden, arbeitet stark mit Prototyping und bezieht alle Aspekte des Geschäftsmodells mit ein. In dieser Phase ist es ganz normal, dass Ideen scheitern, verändert werden oder sogar massive Richtungswechsel (*pivoting*) erfolgen.

Endergebnisse sind am Markt geprüfte Modelle und Prototypen mit einer betriebswirtschaftlichen Abschätzung für den Geschäftserfolg. Teile der Organisation befinden sich damit bereits im Wandel und es geht nun neben der inhaltlichen Neuausrichtung auch darum, die Organisation als Ganzes, insbesondere natürlich die MitarbeiterInnen, auf diesem neuen Weg mitzunehmen. 

Es ist ganz normal, dass Ideen scheitern, verändert werden oder sogar massive Richtungswechsel ("pivoting") erfolgen.

Unternehmen sind dazu da, Regeln aufzustellen und sie konsequent einzuhalten. Manager sind angehalten, Risiken möglichst zu vermeiden. Innovationen hingegen benötigen Regelbrüche und provozieren Risiken. Wie damit umgehen?



M. Weiss

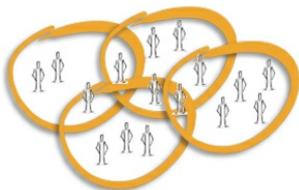
Mario Weiss

Erneuerung in Organisationen: Drei radikale Fallbeispiele

Autonomes Team

In einem Handelsunternehmen ging es darum, die Filiale der Zukunft zu entwerfen. Das Top-Management beauftragte drei junge MitarbeiterInnen mit der Gestaltung einer Zukunftsfiliale.

Das Team erhielt frei verfügbares Budget und Zeit. Gleichzeitig wurde fixiert, dass keine der bestehenden Regeln des Unternehmens eingehalten werden müssen. Die einzige Auflage waren die gesetzlichen Vorschriften. Die Anweisungen und Interventionen der bestehenden Bereiche wie Vertrieb und Controlling wurden konsequent gestoppt und unterbunden. Innerhalb dieses weiten Rahmens konnte sich das Team völlig frei bewegen. Es konnte losgelöst von bestehenden Hierarchien und Vorschriften Ressourcen einsetzen, Neues denken, *Verrücktes* ausprobieren und über Versuch und Irrtum lernen. In diesem Fall durften sie auch selbst investieren und die Zukunftsfiliale erfolgreich realisieren und eröffnen.



Grafik 1: Autonome Teams

Etwa 30 Prozent der Neuerungen stellten sich als nicht brauchbar heraus und wurden wieder verworfen. Eine Reihe anderer, neuer Zugänge zur Filialgestaltung findet sich heute in allen Filialen des Konzerns.

Erfolgsfaktor in diesem Fall waren die vom Top-Management konsequent eingeräumten Freiräume und ein kleines Team von mutigen MitarbeiterInnen, die diese Rahmenbedingungen im Sinn des Unternehmens zu nutzen wussten.

Radikales Parallelsystem

Das Unternehmen mit 700 Mitarbeitern steht in öffentlichem Eigentum eines Bundeslandes. Die neue Geschäftsführung wollte einen Veränderungsprozess starten, weil es deutlich kritische Kundenrückmeldungen gab. Eine Befragung ergab, dass die Leistungen im Vergleich zu anderen Organisationen um 30 bis 40 Prozent teurer hergestellt werden und die Entscheidungs- und Umsetzungsprozesse zu langsam und zu träge sind.

Die Arbeitssituation in einem ersten Workshop mit dem Managementteam gestaltete sich äußerst mühsam. Auseinandersetzungen mit den inhaltlichen Fragestellungen aus den Ergebnissen der Kundenbefragung waren zäh und ohne jedes Engagement. Bedeutend war, dass wir freitags zu Mittag Schluss machten. Ein Teilnehmer drückte es so aus: *Es ist eigentlich egal, ob wir mehr oder weniger kundenorientiert sind. Es ist egal, ob wir ein besseres oder schlechteres Ergebnis erzielen. Wir sind ein Teil des Landeshaushaltes. Da spielt das nicht wirklich eine Rolle.*

Diese Haltung *Es ist egal...* prägte die Kultur der gesamten Organisation. Hinzu kam, dass die Aufbauorganisation funktional strukturiert war. Die Zusammenarbeit über die einzelnen Funktionen (Silos) war hierarchisch organisiert.

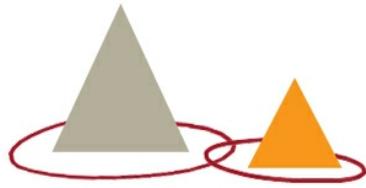
Mit dem üblichen Repertoire der Organisationsentwicklung und Stärkung der Selbstverantwortung war diese Organisation nicht mehr veränderbar. Zu starre Regeln und zu wenig Bereitschaft waren gegeben, um irgendetwas konstruktiv zu bewegen oder zu verbessern. Es war egal...

Gemeinsam mit der Geschäftsführung wurden Vorgehensweisen überlegt, wie wir das System in Bewegung bringen könnten. Als Ergebnis wurde beschlossen, eine echte Parallelorganisation zu etablieren. Mit den Eigentümervertretern des ►

Freiräume werden von Mitarbeitern in Sinne des Unternehmens genutzt

Interner Wettbewerb als Treiber von radikalen Veränderungen

Landes wurde vereinbart, dass 25 Prozent des Geschäftsvolumens in eine neue Gesellschaft verlagert werden sollten.



Grafik 2: Die Kraft von Parallelsystemen nutzen

Das neue Unternehmen sollte eine möglichst eigenständige Kultur entwickeln können. Keine der Regeln der Mutter musste übernommen werden. Die Führungsmannschaft der neuen Gesellschaft wurde neu vom Markt akquiriert. Vereinbart war darüber hinaus, dass das neue Unternehmen zumindest für zwei Jahre einen erheblichen Teil der Dienstleistungen bei der Mutter zukaufen musste. Danach sollte Wettbewerb und Markt möglich sein.

Diese Botschaft kam im alten Unternehmen an. Der bewusst geschaffene Wettbewerb und die Sorge, in zwei Jahren massiv Aufträge zu verlieren, wirkten wie eine kleine Krise und schafften die Voraussetzung für Veränderung. In der alten Organisation wurden die funktionalen Strukturen aufgeweicht, eine Prozessorganisation eingeführt, das Verhalten bewusster auf den Kunden ausgerichtet. Jetzt, vier Jahre danach, haben beide Unternehmen eine ähnliche Dynamik und Wettbewerbsfähigkeit. Der Erfolgsfaktor war hier die Entscheidung für ein echtes Parallelsystem und die Öffnung für einen internen Wettbewerb.

Selbstorganisation durch Freiräume

Der Schadensmanager einer Versicherung hatte an die IT-Abteilung eine Anforderung gestellt. Der Schadensabwicklungsprozess sollte mit mobilen Endgeräten so unterstützt werden, dass der Bericht, die Gutachten, Fotos, Stellungnahmen der Betroffenen etc. in einer Datei automatisiert zusammengefügt werden. Ein Schadensbericht sollte automatisiert bereits bei der Besichtigung des Schadens entstehen, ohne dass dieser im Büro intensiv nachbearbeitet werden musste. Gegenwärtig erfordert diese Nachbearbeitung pro Bericht einige Arbeitsstunden und es geht um tausende Berichte. Aus dem Anforderungsmanagement der IT-Abteilung kam die Antwort: *Das kann vielleicht gehen. Es dauert mindestens zwei Jahre und ist mit Kosten von 150.000 Euro verbunden.*

Innovations-
Management-
systeme schaffen
Rahmen-
bedingungen

Im Rahmen des Innovations-Managementsystems des Konzerns erhält jeder Leiter einen völlig frei einsetzbaren Budgetposten. Dieses Innovationsbudget darf ohne jede weitere Prüfung oder Genehmigung für eine Neuerung im Unternehmen eingesetzt werden. Einzige Bedingung ist eine kurze Präsentation im Rahmen der Konzerntagung darüber, was mit dem Geld gemacht wurde. Im Fall des Schadenmanagers waren es in diesem Jahr 20.000 Euro, die er für Innovationen verwenden konnte. Die Auskunft der IT-Abteilung stellte den Verantwortlichen nicht zufrieden. Er überlegte, ob dieses Werkzeug nicht einfacher und schneller zu besorgen wäre. So beauftragte er ein Start-up-Unternehmen mit derselben Fragestellung, mit der er zwei Monate zuvor die IT-Abteilung befasst hatte. Um sicherzustellen, dass die Schnittstelle zur zentralen IT gewährleistet bleibt, holte er einen befreundeten IT-Manager dazu. Wichtig war, dass die IT-Abteilung informiert wurde und sicherstellte, dass es keine Schnittstellenprobleme geben würde. Ein eigenständiger Entwicklungsprozess mit dem Start-up-Unternehmen startete. Vier Monate später wurde im Rahmen der Konzerntagung eine fertige, multiplizierbare Lösung für diese Frage präsentiert. Das Ergebnis: Kosten in Höhe von 18.000 Euro, also ein Bruchteil der ursprünglichen Summe und ein Viertel der Zeit.

Erfolgsfaktor ist hier ein intelligentes Innovations-Managementsystem, das an den richtigen Stellen Freiräume gibt.



Grafik 3: Freiräume schaffen – radikal

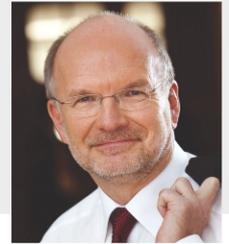
Wenn Unternehmen Innovationen wollen, müssen MitarbeiterInnen sich frei fühlen, etwas umsetzen und ausprobieren zu dürfen. Im obigen Fall brauchte es dazu drei Freiräume: Ein frei verfügbares Innovationsbudget, den Handlungsspielraum, ein Start-up beauftragen zu dürfen und die Selbstverantwortung, etwas ohne Auftrag zu initiieren.

Dies fordert Mut und bedeutet Risikoübernahme. Es hätte auch scheitern können. Wäre diese Initiative dann ein Fehler gewesen? 

Literatur

Weiss, M. (Hrsg.) (Im Druck). Handlungskompetenz Innovation. Bern
Erscheint im Oktober 2016.

Ein Kurz-Check zur Frage, wie gut Ihre Organisation für den Wandel vorbereitet ist. Schicken Sie uns den ausgefüllten Fragebogen und Sie erhalten eine anonymisierte Gesamtauswertung der Ergebnisse und auf Wunsch kontaktieren wir Sie zu diesem Thema.



F. Biehal

Franz Biehal

Fragebogen: Re-Inventing Organizations

1. Nehmen Sie innerhalb oder außerhalb Ihrer Organisation Entwicklungen wahr, die ein grundsätzliches Überdenken Ihres Geschäftsmodells, Ihrer Strategie oder der Aufstellung Ihrer Organisation notwendig machen könnten?

gar nicht gering/wenig da und dort in hohem Maß sehr stark

2. Wie sehr und wie systematisch sind Sie in Ihrer Organisation bereits dabei, sich auf die zukünftigen Herausforderungen und grundlegenden Veränderungen vorzubereiten?

gar nicht gering/wenig da und dort in hohem Maß sehr/konsequent

3. Wie groß schätzen Sie in der eigenen Organisation die Kräfte der Beharrung und des Widerstands gegen grundsätzliche Neuaufstellungen ein?

gar nicht gering/wenig da und dort in hohem Maß vollständig/ganz

4. Wie hoch schätzen Sie die Dringlichkeit ein, mit der in diese Richtung etwas unternommen werden sollte?

im nächsten Quartal in diesem Jahr bei passender Gelegenheit bei der nächsten Krise erst, wenn sich unsere Lage sehr verschlechtert

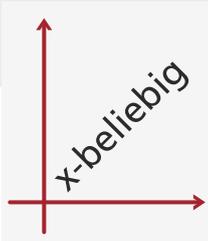
5. Welche nächsten Schritte halten Sie in Ihrer Organisation für realistisch und machbar?

- informelles Gespräch darüber im Führungskreis
- Workshop zum Thema mit ausgesuchten Teilnehmern
- Kurz-Diagnose (Fragebogen) von Umfeld, Trends und der eigenen Resilienz für die Zukunft
- interner *Thinktank*, der das Thema vorantreibt
- Austausch mit anderen Organisationen in einem ähnlichen Umfeld (z.B. in einem Workshop)

6. Möchten Sie von uns für ein weiterführendes Gespräch zu diesem Thema kontaktiert werden?

ja, bitte bitte um spätere Erinnerung ich melde mich, wenn's passt nein, danke bitte um laufende Info (Artikel, Beispiele etc.)

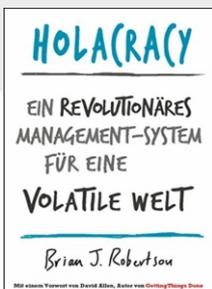
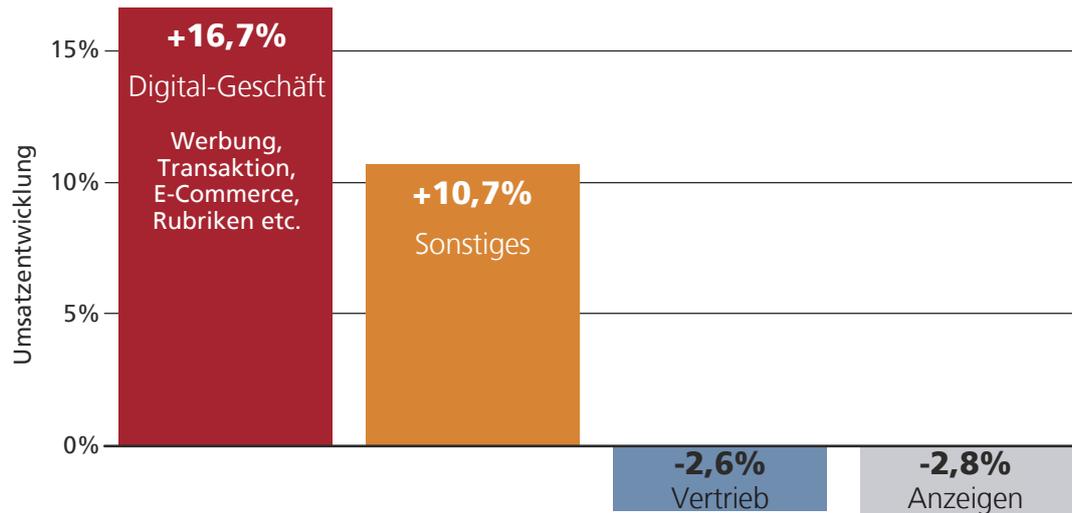
Schicken Sie uns ein Handy-Foto des ausgefüllten Fragebogens auf WhatsApp an +43 664 1028017 (Franz Biehal) und Sie erhalten eine anonymisierte Gesamtauswertung der Ergebnisse und auf Wunsch kontaktieren wir Sie zu diesem Thema. 



Die Statistik zur Selbstinterpretation

Welche Umsatzentwicklung erwarten Zeitschriftenverlage in den einzelnen Geschäftsfeldern für 2016?

Quelle: Verband Deutscher Zeitschriftenverleger e.V. (VDZ), April 2016; über <http://de.statista.com>



Brian J. Robertson,
Holacracy: Ein revolutionäres Management-System für eine volatile Welt.
 München: 2016

Literaturtipp

Wir stehen am Beginn eines fundamentalen Wandels, wie wir leistungsfähige Organisationen gestalten. Die *Holokratie* als lohnender Versuch, wie sich eine Organisation mit ihrer Struktur und Kultur anders denken und praktisch werden lässt.

Ausgehend von kritischen Beobachtungen gängiger Managementpraxis reflektiert Brian J. Robertson, der Erfinder der *Holokratie*, dass sich zeitgenössische dynamische und komplexe Entwicklungen nicht mehr durch klassische Baumstrukturen und Machtverteilungen bewältigen lassen.

In der heutigen Geschäftswelt ändern sich die Bedingungen minütlich; aber in den meisten Organisationen haben die Menschen, die am besten dafür qualifiziert sind, auf Veränderungen zu reagieren, nicht die Autorität dazu.

Viele leiden darunter, dass Prozesse der Entscheidungsfindung ewig dauern, Flaschenhalse produziert und die enormen Potenziale wenig bis gar nicht genutzt werden.

In seinem Buch liefert Robertson einen weiteren Beitrag zum Paradigmenwechsel im Management. Er verweist auf evolutionäre Prinzipien und Mechanismen der Selbstorganisation, wo es zu einer klaren Verteilung der Autorität kommt.

Holacracy ist dabei als eine Art *Betriebsystem* zu verstehen, welches strikt nach Rollen und Verantwortungen arbeitet.

Hunderte Unternehmen legen bereits weltweit Zeugnis ab, wie es funktionieren kann und wie Agilität und Flexibilität unternehmerische Selbstverständlichkeit werden.

Brian J. Robertson entwickelte die Holokratie, während er in seinem eigenen Unternehmen mit Managementmethoden experimentierte. Heute arbeitet er bei *HolocracyOne*, einer Organisation, die er zur Unterstützung der Holokratie gegründet hat.

Ida Stögerer

Glas's Glosse



Jede Zeit braucht andere Formen der Führung. In den letzten Jahren wird allorts vermehrt nach dem *starken Mann* bzw. der *starken Frau* gerufen. Bringt das die erwartete Lösung? Leben also wieder die alten *Eigenschaftstheorien der Führung* auf, wie sie in der Nachkriegszeit – bedingt durch den Wiederaufbau – gelebt und propagiert worden sind? In dieser Zeit waren die Märkte unbegrenzt aufnahmefähig, es gab noch zu wenige Produktionskapazitäten, und in Politik und Wirtschaft war der Kurs überall auf Wachstum ausgerichtet. Das war selbstverständlich. Die beginnende Industrialisierung erforderte Pionierpersönlichkeiten und Pionierorganisationen, und dafür waren die Persönlichkeitstheorien sehr hilfreich.

Nach den Aufbaujahren – mit zunehmender Sättigung der Märkte und beginnenden Überkapazitäten – war nun ein Management gefragt, das mit guten Analysen und realistischen Prognosen die Marktchancen aufspüren und die Ressourcen gut nutzen konnte. Systematisches, nüchternes Analysieren und rationales Entscheiden mithilfe von

Instrumenten des *Scientific Management* war jetzt geboten.

In unserer Epoche turbulenter und komplexer wirtschaftlicher, politischer und technologischer Veränderungen erweisen sich einseitig betriebswirtschaftlich orientierte Steuerungen als zu simplistisch. Mit ihnen können wir die aktuellen Herausforderungen niemals meistern. Deshalb bedeutet heute wirkungsvolles Management, unterschiedliche Professionalitäten zur Synthese führen zu können. Die Qualität der Führung misst sich nicht daran, ob sie charismatische Visionen vorgibt, sondern wie sehr sie die visionären Fähigkeiten der Mitarbeiter weckt und fördert. Die Führung kann nicht mehr im Alleingang Ziele wie Fertigprodukte an unselbstständige Mitarbeiter verkaufen und die Umsetzung mit direktiven Anweisungen erzwingen. Damit vertreibt sie die besten Mitarbeiter und schafft einen Teufelskreis, in dem sie den verbleibenden Unfähigen immer mehr vorgeben muss – und doch nur mittelmäßige Qualität erntet.

Friedrich Glas

Cartoon



" All the good ideas have been already done. "

Copyright: www.CartoonStock.com

Trigon Beratungsangebote

Planspiel Zukunftsszenarien

Ein maßgeschneiderter In-House-Workshop, Zwei Tage: ausgehend von Ihren Geschäftsprozessen erarbeiten wir mit internen – und auf Wunsch externen – Teilnehmern Alternativ-Szenarien für zukünftige Geschäftsmodelle Ihres Unternehmens. Wir experimentieren mit Produkten, Strukturen, Abläufen, Denkmodellen etc., erleben und evaluieren deren Umsetzung in der Praxis.

Innovations-Managementsysteme implementieren

Durch die Einführung eines Innovations-Managementsystems schaffen wir für Sie Rahmenstrukturen, durch die Sie sich kontinuierlich mit Zukunftsfragen und Weiterentwicklung von Produkten und Dienstleistungen bzw. Geschäftsmodellen in Ihrer Organisation beschäftigen. Dadurch sichern Sie sich einen nachhaltigen Unternehmenserfolg.

Radical Check

Viele Traditionsunternehmen stellen sich zurzeit radikalen Zukunftsfragen. Wir unterstützen Sie gerne in der Auseinandersetzung mit Ihren relevanten Suchfragen, decken erfolgversprechende Stoßrichtungen auf und reflektieren mit Ihnen in einem modernen Sparring-Format, ob der mutige Sprung strategisch, organisatorisch und kulturell gelingen kann.

Starthilfe zum Radical Jump

Wenn Sie über die Zukunft Ihres Geschäftes ein ungutes Gefühl oder Bedenken haben, ist dieser maßgeschneiderte Workshop ein guter erster Schritt, um mehr Klarheit zu bekommen. Wir gehen den Zweifeln auf den Grund, erkunden attraktive Suchfelder, entwickeln mit einem Team eine gemeinsame Intention und planen die nächsten Schritte.

Kundenorientiertes Innovieren

In einem sehr agilen Prozess mit schnellen Feedbackschleifen entwickeln wir Innovationen für Produkte, Dienstleistungen oder Geschäftsmodelle. Wir verwenden Kunden-Empathie-Methoden, integrieren Kunden in Entwicklung, Bewertung und das Prototyping von Innovationen und achten darauf, dass radikale Änderungen nicht zu kurz kommen.

Re-Inventing – ein gefährlicher Workshop

Mehr Vertrauen, Respekt, Nähe, Offenheit und Transparenz... In einer Gruppe von Entscheidungsträgern des Unternehmens die wesentlichen zukunftsorientierten Fragestellungen herausarbeiten. Die herrschenden Denkmodelle erkennen und hinterfragen. Zu konkreten Handlungsansätzen kommen.

Fokus Selbstorganisation – ein Workshop mit Initialzündung

Wie können die Menschen in einer Organisation mit nur wenigen Regeln aus eigener Bewusstheit wissen, was jetzt genau zu tun ist? Wie können wir uns in das energetische Feld des Unternehmens stellen? Und aus einem gemeinsamen Strom handeln? Fluidere, flexiblere Formen der Zusammenarbeit finden, die höheren Nutzen für Unternehmen und MitarbeiterInnen schaffen?

Informationen zu unserem Beratungsverständnis und zu unseren Veranstaltungen finden Sie auf unserer Website www.trigon.at sowie unter www.trigon-academy.info.

Hinweise zu aktuellen Veranstaltungen erhalten Sie außerdem in unserem monatlichen Newsletter.

Trigon Graz

Entenplatz 1a
8020 Graz (A)
T: +43 316 / 40 32 51
F: +43 316 / 40 36 10
graz-lenzburg@trigon.at

Trigon Klagenfurt

Radetzkystraße 2
9020 Klagenfurt (A)
T: +43 463 / 51 66 76
F: +43 463 / 51 66 76 17
trigon.klagenfurt@trigon.at

Trigon Lenzburg

Niederlenzer Kirchweg 1
5600 Lenzburg (CH)
T: +41 62 / 824 08 50
F: +43 316 / 40 36 10
graz-lenzburg@trigon.at

Trigon München

Kaulbachstraße 1a
80539 München (D)
T: +49 89 / 242 089 90
F: +49 89 / 242 089 99
trigon.muenchen@trigon.de

Trigon Wien

Kaiserstraße 8/9
1070 Wien (A)
T: +43 1 / 505 88 61
F: +43 1 / 505 55 97
trigon.wien@trigon.at



Bar freigemacht/Postage paid
8020 Graz
Österreich/Austria



Entwicklungsberatung

Impressum & Offenlegung
gemäß § 25 Mediengesetz

Medieninhaber: Trigon Entwicklungsberatung reg.Gen.m.b.H., Entenplatz 1a, A-8020 Graz | **Unternehmensgegenstand:** Förderung der Beratungs- und Bildungsarbeit der Mitglieder | **Vorstandsmitglieder:** Rudi Ballreich, Günther Karner, Herbert Salzmann, Brigitta Hager | **Grundlegende Richtung:** Organ der Trigon Entwicklungsberatung | **Redaktion:** Wolfgang Grilz, Ingrid Kohlhofer, Johannes Narbeshuber | **Koordination:** Gerald Hackl und Ida Stögerer | **Fotos:** Seite 1 & 2: Auftragsarbeit für Trigon; Seite 4: sakkmeisterke Fotolia.com/93184186 | **Satz:** Michael Rath | **Druck:** Druckerei Khil, Graz.

Bei Unzustellbarkeit bitte retour an

Trigon Entwicklungsberatung, Entenplatz 1a, A-8020 Graz