

„Wir hatten alle Sehnsüchte“

Gesellschaftliche Herausforderungen im gelebten Kontext der Organisation

Vortrag von Katharina Daniels, Mitherausgeberin „Anders wirtschaften – Integrale Impulse für eine plurale Ökonomie“

Einstieg:

Für meinen Part möchte ich auf eine Veränderung in der Gesellschaft fokussieren, die sich speziell mit dem Verständnis von Arbeit beschäftigt und die von der sog. GY initiiert wurde. Vermuten Sie jetzt das, was nun seit einigen Jahren fast inflationär durch die Ratgeberliteratur, durch die Presse und durch Unternehmensleitfäden geistert? Die sog. Work-Life-Balance? Nach deren Deutung der GY vor allem der Ausgleich zum Privatleben sehr wichtig ist?

Nun, genau dieses Phänomen meine ich nicht, zumal in meinem Verständnis allein der Begriff in eine völlig falsche Richtung weist, ja uns einen großen Schritt zurückwirft, in eine Welt, in der Arbeit und Leben Gegensätze sind, denn warum sonst bedürfte es einer Balance? Der Begriff WLB rekuriert auf ein Verständnis von Arbeit als Mühe und Qual, wie es im Mittelhochdeutschen interpretiert wurde. Demgegenüber stünde dann das wahre Leben, welches wir dem Erwerbsleben mühsam abtrotzen müssen.

Was ich mit einem neuen Verständnis von Arbeit meine, weist zwar ebenfalls Wurzeln in der Historie auf, ist aber durch das zwischenzeitliche Zeitalter der Industrialisierung vorübergehend in Vergessenheit geraten. Arbeit und Leben als Wechselbeziehung, Arbeit als etwas, das erfüllen kann – das hat bereits Tolstoi 1880 proklamiert und vom Beruf als Berufung gesprochen. Dieses Verständnis erlebt heute seine Renaissance durch die Szene der Start-ups und der Denklabore, als Labs und Hubs (Knotenpunkt) bezeichnet (wie bspw. <https://berlin.impacthub.net/>); hier fließen Arbeit und Leben ineinander, der Entrepreneur Holm Friebe hat das Verständnis lustvollen Denkens und Entwickelns bereits vor rund zehn Jahren so zusammengefasst: „Wir nennen es Arbeit“.

Die Menschen, die sich in dieser Szene bewegen, die neue, frische, oft eben noch scheinbar vollkommen undenkbar Ideen in dieser Welt bringen – und damit sogar noch Geld verdienen – diese Menschen gelten in Unternehmen als High Potentials und sind heiß begehrt. Aber wie kann es Unternehmen gelingen, solche Kreativköpfe in ihr Unternehmen zu locken? Was sollten Unternehmen glaubhaft verkörpern, um attraktiv für unabhängige Geister zu sein?

Mittelteil

Wir haben in unserem Buch drei Ansätze zur Organisationsentwicklung dargestellt, die sich in Teilen auf Pilotprojekte in der Wirtschaft beziehen, so hat Microsoft Deutschland den Gedanken der New Work integriert, mit dem Ergebnis, dass die Mitarbeiter bspw. ihre Arbeitszeiten und auch in Teilen ihren Arbeitsort selbst bestimmen können, das Resultat der Arbeit zählt. Ähnlich agiert – und bislang

erfolgreich – die kalifornische Tomatenverarbeitungsfirma Morning Star . Die Telekom betreibt seit nun schon ein paar Jahren das integrierte Denklabor Hub:Raum (<https://www.hubraum.com/>), in dem Start-ups ihre Ideen entwickeln, die besten werden dann dem Telekom-Portfolio einverleibt, ähnlich handelt auch das Private Equity-Unternehmen Haniel (<https://www.haniel.de>) mit seinem eigenen Lab, also seiner Gedankenschmiede.

Mit unserem Buch aber bieten wir vor allem einen Methodenkoffer für Unternehmen, um solche Ansätze nachzuleben.

- Es geht um flache Hierarchien und den Abbau verkrusteter Zuständigkeits- und Befehlsstrukturen,
- um Transparenz in der Entscheidungsfindung
- und vor allem um die Wertschätzung des Anteils, den jeder Einzelne im Unternehmen am Gedeihen und Erfolg des Unternehmens hat.

Unsere drei Ansätze im Buch weisen auch untereinander Synergien auf, sie entstammen einem gemeinsamen Pool des Denkens und des Verständnisses eines Unternehmens als lebendem Organismus; denn so wie jeder im Unternehmen Handelnde seine Vorstellungen einbringt, sich dementsprechend verhält, so verdichten sich natürlich die vielen diversen Vorstellungen und Verhaltensweisen zu bestimmten Charakteristika einer Organisation.

Da jede Entwicklung von einem Ausgangspunkt aus beginnt, steht als Basis allen weiteren Geschehens die Analyse des Status Quo an. Wir haben im Buch in Anlehnung und Weiterentwicklung der Forschungen von Heike Bruch vier Faktoren entwickelt, an denen jede Organisation erkennen kann, in welcher Seelenlage sie sich befindet: Welche vier Seelenlagen gibt es?

- Ist die Organisation im Höhenflug? Tummeln sich hier also schon viele neue Ideen, die auch noch wirtschaftlich gut durchdacht sind?
- Befindet es sich in der Komfortzone? Die Akteure lehnen sich in ihren Sesseln zurück und sehen keinen Anlass, aufzustehen und etwas Neues anzuschieben? Da kann es rasch passieren, dass es dieses Unternehmen morgen nicht mehr gibt.
- Befindet sich das Unternehmen in der Selbstzerstörung? Herrschen Missgunst, Neid und Intrigen?
- Befindet sich das Unternehmen im Burnout? Hasten alle Handelnden nicht erreichbaren Zielvorgaben hinterher und sind letztlich komplett ausgebrannt?

Aber wie erkennt ein Unternehmen, in welchem Zustand es sich befindet? Um die Identifikation zu erleichtern, haben Jens Hollmann und ich vier Überprüfungsindikatoren entwickelt; jede dieser Indikatoren weist zwei Extreme auf, zwischen denen viel Handlungsspielraum liegt:

- Wie fallen Entscheidungen? Endlich nach Jahren oder vollkommen unüberlegt?
- Wie sieht das Engagement der Mitarbeiter aus? Muss man die Mitarbeiter zum Jagen tragen oder überstürzen sich Mitarbeiter regelrecht vor Eifer?
- Wie flexibel wird auf Herausforderungen reagiert? Mit einem spontanen Abwehrreflex, „lasst uns bloß in Ruhe?“ oder mit freudiger Bereitschaft, weil eine Herausforderung stets auch Neues verheißt?
- Wie sind Funktionen verteilt? Dem Proporz folgend oder an den wahren Talenten ausgerichtet?

Wer weiß, wo er steht, kann von dort aus Ziele ins Auge fassen, kann abschätzen, wie weit der Weg bis zum Ziel ist. Wer aber tut genau das im Unternehmen? Im Regelfall sind es die sog. Entscheiderebenen, welche die Linie vorgeben und in einem nachgeordneten Kommunikationsprozess die unteren Chargen mitziehen bzw. es versuchen. Von wirklicher Beteiligung der Mitarbeiter, die nicht in den Entscheiderzirkeln sitzen, kann bei solchen Changeprozessen kaum die Rede sein; mitgeteilt und mehr oder minder mitgezogen heißt die Devise.

Unsere Mitautoren Jörg und Rüdiger Müngersdorff, Gründer und geschäftsführende Gesellschafter der weltweit arbeitenden Unternehmensberatung Synnecta, haben die Ansatz des Urban Gardening im Unternehmen entwickelt.

Herzstück dieses Denkens ist die Entdeckung der weißen Flächen im klassischen Organigramm, bildsprachlich der wilden, nicht urbar gemachten Flächen in urbanen Raum, – also der Mitarbeiter, die in genau diesem Organigramm nicht auftauchen; dabei sind sie es, die den Geist eines Unternehmens entscheidend formen, es sind die Mitarbeiter, die sich unabhängig von der Abteilung zu kleinen Meinungsgruppen formieren. Die Müngersdorffs beschreiben, wie es gelingen kann, diese versteckten Communities zu identifizieren und sie von Beginn an als Akteure der Veränderung zu sehen und einzubinden.

Noch einen entscheidenden Schritt weiter geht der Holacracyansatz, den in unserem Buch Dennis Wittrock beschreibt, der hierzu Seminare anbietet und publiziert.

Das Kunstwort Holacracy leitet sich aus der vom Philosophen Arthur Kötler geprägten Begrifflichkeit der Holons ab – Einheiten, die in sich autonom sind, zugleich aber lebensnotwendig mit anderen Einheiten verbunden sind bzw. in ihnen aufgehen, so wie unser gesamter menschlicher Organismus aus vielen autonom agierenden Einheiten, von der Zelle bis zum Organ, besteht, die in ihrem Funktionieren aufeinander angewiesen sind.

Dieses Verständnis überträgt Holacracy auf das Unternehmen. Entsprechend den jeweiligen Verantwortungsbereichen werden Entscheidungen in jeweils aktuell gebildeten Kreisen getroffen. Die klassisch hierarchischen Entscheidungswege gibt es nicht mehr. Die Entscheidungsfindung selbst wird weder nach dem Demokratieprinzip getroffen noch nach dem Autokratieprinzip (dagegen spricht alleine schon die nicht mehr existente Hierarchie). Ist es das Merkmal demokratischer Entscheidungsfindung, dass über die Zukunft spekuliert wird („bringt uns das was?“) und dann das Votum der Mehrheit gilt, so entscheidet der holakratische Kreis auf die Gegenwart bezogen: Gibt es gegen ein intendiertes Vorhaben einen entscheidenden Einwand von einem der hier Betroffenen? Anders gefragt: Lässt sich hieb- und stichfest nachweisen, dass einem Mitarbeiter oder einem Bereich ein Schaden entsteht? Ist dies nicht der Fall, wird das Vorhaben zunächst umgesetzt, alle kommen ins Tun.

Abschluss

Alle hier beschriebenen Ansätze sind, auf meine Person bezogen, bislang der Theorie zugehörig: Die vorhin beschriebenen Umsetzungen in Unternehmen: sie sind mir zugetragen worden, ich habe von ihnen gelesen oder gehört – nun aber hat sich im Herbst 2016 eine Entwicklung ergeben, die mich mitten ins Geschehen katapultiert - wunderbar;

ich begleite ein Unternehmen dabei, seinen Transformationsprozess zu einer lernenden Organisation in Schriftsprache zu gießen – und zu diesem Zweck werde ich demnächst wieder mehrere Tage in diesem Unternehmen verbringen, Arbeitsverläufe beobachten, sehr viele Gespräche führen, also ganz real eintauchen in die Seelenlage eines Unternehmens. Was meinen Sie, um welche Art von Unternehmen es sich hier handelt?

Nun, die Annahme liegt nahe, dass es sich hier entweder um einen Konzern oder um ein ambitioniertes, nun am Markt schon maßgebliches Start-up handeln könnte. Weit gefehlt, es geht um ein heute 80 Jahre altes, mittelständisches Industrieunternehmen in Bayern, das für die weiterverarbeitende Industrie arbeitet, mit rund 200 Mitarbeitern von der nun nicht mehr hierarchisch existenten Geschäftsführung bis zum Arbeiter an der Maschine.

Dieses Unternehmen stand Ende der 90er kurz vor dem Aus, dem Geschäftsführer gelang die Kurswende, aber trotz oder besser wohl wg. des Aufwärtsschwungs spürten alle im Unternehmen: „Da gibt es noch mehr“ – „Wir hatten alle Sehnsüchte“ drückt es der frühere Geschäftsführer und heutige Mentor der Unternehmensverläufe aus.

Was passiert dort?

- Klassische Hierarchien sind abgeschafft,
- alle Aufgaben im Unternehmen spiegeln sich in dynamischen Rollen und Funktionen
- Jeder Mitarbeiter trägt eine hohe Selbstverantwortung für den eigenen Bereich aber auch Verantwortung für das gesamte Unternehmen, jeden Tag zweimal, in der Mittagszeit und kurz vor Mitternacht stimmt der frühere Geschäftsführer und heutige Mentor mit Mitarbeitern der Produktion Umsatzziele ab.
- In den Arbeitsbereichen selbst und zwischen Arbeitsbereichen wie Produktion und Vertrieb herrscht höchstmögliche Transparenz über aktuelle Vorhaben.
- Sobald mit einem Vorhaben der ureigene Verantwortungsbereich überschritten und Interessen anderer betroffen sind, wird ein Entscheidungskreis gebildet.
- In diesem jeweiligen Kreisort herrscht nicht ein demokratisches fundiertes Konsensprinzip, sondern auf die Gegenwart bezogenes Konsentprinzip, wie oben beschrieben; „was spricht aktuell gegen ein neues Vorhaben?“ Ist dann ein Vorhaben, das umgesetzt wurde, dennoch schiefgelaufen, gibt es keine individuellen Schuldzuweisungen, sondern es wird wieder im Kreis nach den sachlich eruierbaren Fehlverläufen gesucht – mit dem Zweck daraus zu lernen.
- Intendiert wird damit auch ein Bewusstseinsprozess; weg vom EGO, das stets den eigenen Vorteil sucht hin zum Selbst, dem Seienden innerhalb eines lebendigen Systems.
- Allen Vorgängen liegt eine wertschätzende gewaltfreie Kommunikation zugrunde, in Anlehnung an Marshall von Rosenberg.

Die Transformation reicht noch darüber hinaus: Dieses Unternehmen ist intensiv in die Region eingebunden, mit Projekten an Schulen, Bewusstseinskreis mit den relevanten unternehmensexternen Akteuren in der Region und es zeichnen sich erste Ansätze einer unternehmensübergreifenden Kooperation mit einem anderen Unternehmen in Norddeutschland ab, um gemeinsam dieses neue Verständnis voranzubringen in Wirtschaft und Gesellschaft.

Alle diese Entwicklungen verlangen natürlich von den Handelnden gewaltige innere Entwicklungen, gerade die früher in Führungspositionen befindlichen Mitarbeiter mussten teilweise sehr schlucken, denn viele Privilegien oder das, was als Privilegium empfunden wurde, fielen weg.

Und demgegenüber den Gewinn im Miteinander und dem hieraus erwachsenden Gestaltungsspielräumen zu erkennen, ist pure Arbeit und auch eine Frage der individuellen Reife.

Und damit möchte ich zu Jens Hollmann überleiten, der Aspekte rund um Führungsfragen und Führungsinterpretationen als Antwort auf gesellschaftliche und globale Herausforderungen vertiefen wird.