

SVENJA HOFERT

# BUSINESS SLOW DOWN

CO-KREATIV **FÜHREN**  
IN POSTAGILEN ZEITEN

GABAL

# Inhalt

Wie Organisationen sich an neuen Werten ausrichten .....	9
Es ist komplex, dazu etwas Scrum .....	13
<b>Feuer und Kreis: Zwei Transformationsgeschichten .....</b>	<b>17</b>
<b>Martin löscht Feuer .....</b>	<b>17</b>
<b>Anne formt den Kreis .....</b>	<b>21</b>
Outcome über Output .....	25
Inventing und Reinventing .....	27
Wir brauchen einander .....	29
<b>Von der alten in die neue Welt .....</b>	<b>33</b>
<b>Der Schlüssel: Kreativität .....</b>	<b>35</b>
Überzeugungen loslassen .....	39
Kreativität erkennen und freisetzen .....	39
<b>Die Brücke: Werte .....</b>	<b>41</b>
<b>Das Ende des defizitären Denkens .....</b>	<b>44</b>
VUKA und Agilität .....	45
Tanzende Sterne gebären .....	46
BANU gegen VUKA .....	47
Mindset, die Sortiermaschine .....	50
Kairos, der Geburtshelfer des Neuen .....	52
<b>Die Kreativitätslücke .....</b>	<b>57</b>
<b>Werte-Showdown .....</b>	<b>63</b>
Chronos gegen Kairos .....	66
Agilität gegen Rigidität .....	70

Mensch gegen Maschine .....	73
Unten gegen Oben .....	75
Bleiben gegen Gehen .....	78
Büro gegen Homeoffice .....	82
Hoffnung gegen Angst .....	86
Entwicklung gegen Zerstörung .....	88
Gemeinwohl gegen Gewinn .....	92
Form gegen Funktion .....	97
Team gegen Individuum .....	102
Das Neue gegen das Alte .....	107
Evolution gegen Revolution .....	109
<b>Slowdown: Erkenne die Brücken .....</b>	<b>113</b>
<b>Die Brücke zwischen Gegenwart und Zukunft .....</b>	<b>114</b>
Das Problem verstehen .....	115
Den Spalt überbrücken .....	117
<b>Wahrnehmen .....</b>	<b>118</b>
<b>Spielraum nutzen .....</b>	<b>121</b>
<b>Mit Fragen Zeit und Raum öffnen .....</b>	<b>122</b>
<b>Formen verändern .....</b>	<b>124</b>
<b>Hypothesen bilden .....</b>	<b>126</b>
<b>Experimente starten .....</b>	<b>127</b>
<b>Experimente auswerten .....</b>	<b>128</b>
<b>Change it: Akzente für Veränderung setzen .....</b>	<b>131</b>
<b>Verbindende Energie versprühen .....</b>	<b>132</b>
<b>Vergangenheit neu denken .....</b>	<b>133</b>
<b>Irritieren .....</b>	<b>135</b>
<b>Den Kontext ändern .....</b>	<b>138</b>
<b>Etwas rauswerfen: plus, minus, weniger, mehr .....</b>	<b>140</b>
<b>Lose Verbindungen schaffen .....</b>	<b>142</b>
<b>Trainer und Spieler auswechseln .....</b>	<b>144</b>
<b>Das Neue reinlassen .....</b>	<b>148</b>

Gedanken dekonstruieren .....	151
Sprache nutzen und neu erzählen .....	152
<b>Love it: Mehr daraus machen .....</b>	<b>155</b>
Lass sie gehn .....	156
Puzzle of Motivation .....	158
Resonanzraum schaffen .....	160
Mit Liebe vorangehen .....	162
Grautöne achten .....	163
Unterschiede wahrnehmen .....	165
Paradoxe feiern .....	168
<b>Leave it: Neu anfangen .....</b>	<b>173</b>
Zeit für mich zu gehn .....	174
Wildschwein und Gewohnheitstier .....	176
Kühlschrank checken .....	178
Neugier wiederentdecken .....	181
Mikrotransformationen .....	184
<b>Sich betanken .....</b>	<b>187</b>
<b>Anmerkungen .....</b>	<b>191</b>
<b>Zum Weiterlesen &amp; Hören .....</b>	<b>192</b>
<b>Sachwortverzeichnis .....</b>	<b>196</b>
<b>Die Autorin .....</b>	<b>198</b>



## Wie Organisationen sich an neuen Werten ausrichten

Der Boden, auf dem wir uns bewegen, ist porös. Jeder Schritt kann überraschende Folgen haben. Auch die Zukunft liegt im Nebel: Statt Wissen leiten uns Intuition und Ideen – und mitunter auch überholte Überzeugungen. Vieles ist ungewohnt und fühlt sich fremd an. Viele ahnen es und ducken sich vor dieser Erkenntnis: Es gibt keine Blaupause für die Zukunft.

Gerade deshalb ist es Zeit, uns neu erfinden. Dazu jedoch müssen wir erst einmal verstehen, was mit uns und der Welt passiert. Wir müssen unsere Position finden, den Nebel lichten und den Spielraum entdecken, den jeder von uns hat. Was wäre, wenn die Existenzberechtigung von Organisationen mit ihrem gesellschaftlichen Mehrwert verbunden wäre? Wenn moralisch-ethische Prinzipien verhinderten, dass Kunden vor allem als Konsumentinnen\* betrachtet würden und Mitarbeiterinnen als Effizienzmaschinen?

Willkommen im postagilen Zeitalter! Wir stehen am Beginn einer Zeitenwende: Die Zeiten, in denen allein Produktivität und Gewinnmaximierung die wesentlichen Treiber waren, liegen unwiederbringlich hinter uns. Im neuen, postagilen Zeitalter beeinflussen die großen Menschheitsfragen und Umwälzungen unternehmerische Entscheidungen. Es gilt, die Weichen für eine lebenswerte Zukunft für alle zu stellen, und jede Organisation wird sich die Frage gefallen lassen müssen, welchen Beitrag sie dazu leistet.

---

\* Ich nutze die männliche und weibliche Form abwechselnd, verzichte aber zugunsten des Leseflusses auf Gendersternchen.

Um Organisationen von innen heraus fit für die Zukunft zu machen, müssen nicht nur ganze Geschäftsmodelle, sondern insbesondere auch bisherige Annahmen über Führung und Organisation auf den Prüfstand. Denn längst geht es nicht mehr um einzelne Persönlichkeiten, die führen, sondern um Ideen, die sich mit Menschen verbinden, die diese realisieren. Ideen, die uns alle voranbringen. Führung wird so zunehmend co-kreativ, sie wird zum Gemeinschaftsprodukt, das auch künstliche Intelligenz und nicht nur die Kunden einbezieht.

Dieses Buch ist für Sie, wenn Sie die Weichen stellen wollen für eine gute Zukunft. Ich spreche Sie an, wenn Sie die Herausforderungen annehmen und erfolgreich im Alltag umsetzen wollen. Wenn Sie kleine und große Akzente setzen möchten, indem Sie das, was Sie kennen, kreativ biegen, mutig brechen und menschlich verbinden. Sie sind Brückenbauer und Brückenbauerin, denn Sie suchen Wege, um die Kluft zu überwinden, die uns von einer guten Zukunft trennt.

Ich möchte, dass Sie innehalten und nachdenken. Denn aus dem Getriebensein entsteht keine Kreativität, im Klima der Angst nichts Neues. Ich möchte auch zu einem neuen Verständnis von Führen beitragen: Führen kann jeder, der eine Vorstellung vom »Guten« hat. Es ist keine formale Position und zudem nichts, was im Alleingang möglich ist.

**Im Zentrum steht das Vermögen,  
inmitten von Widersprüchen  
handlungsfähig zu sein.**

Die Agilisierung eines Teils der Arbeitswelt hat bereits einen wichtigen Beitrag geleistet. Doch im agilen Denken fehlt die übergeordnete Orientierung an Werten, die ich ins Zentrum stellen möchte. Mein Leadership-Verständnis geht über die Grenzen des Individuums hinaus und rückt doch den Menschen ins Zentrum. Gleichwohl bin ich entfernt von einer Ponyhof-Ideologie. Im Zentrum steht für mich das Vermögen, inmitten von Widersprüchen, Paradoxien und Mehrdeutigkeiten handlungsfähig zu bleiben. Und zu erkennen: Es gibt viele Wege – Hauptsache, man geht jenen, der eine innere Resonanz erzeugt. Auf den richtigen zu warten, ist immer falsch. Denn der Weg verändert sich, während man ihn be- geht.

Es geht mir in diesem Buch nicht um noch mehr agile Methoden oder Design-Thinking-Prozesse. Sie finden auch keine 44 Schritte für Ihren Erfolg oder 100 Tools für die co-kreative Zukunft. Betriebsanleitungen und Blaupausen werden Sie vergeblich suchen. Wenn Sie zu diesen Methodenjüngern und Werkzeugsuchern gehören, verschenken Sie das Buch: Es hat ja immer jemand Geburtstag.

Sie haben bis hierhin interessiert gelesen? Dann könnte es sein, dass Sie einen »Deep Dive« schätzen und hinter die Korallenriffe manch oberflächlicher und scheinbarer Wahrheit zu tauchen bereit sind. Co-Kreation verbindet zwei wesentliche Elemente: das »Zusammen« und die Kreation. Etwas zusammen machen meint nicht nur »zusammen im Team«, sondern geht weit über die Grenzen eines Teams und Unternehmens hinaus. Ich möchte das Wesen von Kreativität freilegen. Es hat nicht (nur) Methode, sondern basiert auf einer grundlegend verbindenden Haltung. Man kann mit Kundinnen zusammen kreiieren, mit Gleichgesinnten oder mit Menschen aus anderen Organisationen. Oder auch mit dem inneren Team in einem selbst.

Den Begriff »Führung« verstehe ich breit: Es geht mir nicht um die eine Person, die alles reißt – wie der Löwe die Antilope. Es geht mir um Ideen, die erst langsam reifen müssen und dann etwas in Bewegung setzen. Dafür nutze ich immer wieder die drei Säulen von Kreativität:

- Biegen
- Brechen
- Verbinden

Biegen wir unsere Gegenwart. Brechen wir Muster. Verbinden wir Menschen und Ideen: Schaffen wir eine gemeinsame, wert-volle Zukunft.

Ihre *Svenja Hofert*



## Es ist komplex, dazu etwas Scrum

»Es ist komplex«, sagt der aufgeklärte Berater und erläutert, was alles damit zusammenhängt und welche Voraussetzungen es braucht. »Ich wollte doch nur Scrum!«, ächzt der Manager und hält die Hände vor die Augen. Für alle Leser, die es nicht kennen: Scrum ist ein Rahmenwerk und Vorgehensmodell für Projekt- und Prozessmanagement, das vielfach als Grundpfeiler der Agilität gilt. Grundlegende Werte sind Selbstverpflichtung / Commitment, Fokus, Mut, Respekt und Offenheit. Scrum erfordert also auch eine kulturelle Veränderung – und scheitert meistens daran.

Obwohl offensichtlich ist, dass wir in einer alle bisherigen Strukturen auflösenden Zeit leben, erkennen wir nicht, dass das auch für unsere eigene Organisation und unser Leben gelten wird. Für mein Unternehmen und mein Leben genauso wie für Ihres. Obwohl wir sehen, dass neue Strukturen nicht in die alten passen, verschließen wir die Augen davor, dass wir unsere Systeme ganzheitlich neu erfinden müssen. Stattdessen suchen wir nach Wundermethoden, doktern an Mitarbeiterverhalten herum und kleben Pflaster auf Teilbereiche.

Systeme der vergangenen Welt haben sich zu einem Korsett entwickelt, das notwendiger Veränderung die Luft zum Atmen nimmt. Ob in Wirtschaft, Verwaltung, Politik oder Recht: Überall zeigt sich, dass eine Anpassung an die Veränderungen nicht mehr reicht, weil alles mit allem zusammenhängt. Es gilt vielmehr, die Art neu zu erfinden, wie wir zusammenleben, arbeiten, Organisationen führen, uns selbst verstehen und Entscheidungen treffen.

»Et hätt noch emmer jot jejeange«, sagt man in meiner Heimatstadt Köln. Was so viel heißt wie: »Warum sich Sorgen machen, wenn man doch ein Kölsch trinken kann?« Die Liegestühle auf der Titanic wol-

len mit Handtüchern geschmückt werden, auch wenn man diese beim Untergang nicht mehr braucht. Man hat eben keine anderen Ideen, wie man das sinkende Schiff verlassen und zugleich etwas Neues erschaffen könnte. Aber sind es wirklich die Ideen – oder ist es nicht vielmehr die fehlende Zeit? Zeit, die sich keiner nimmt, um kreativ zu werden?

Es gibt einfach zu viele Baustellen. So werden zahlreiche Wirtschaftsunternehmen, aber auch Behörden von Strukturen in ihrer Entwicklung gebremst, die mehr Probleme schaffen als lösen. Beispielsweise

**Komplexität lässt sich nicht reduzieren. Wir können uns nur auf sie einstellen.**

ist es kaum möglich, in den bisherigen Gesellschaftsformen Werte nachhaltig zu sichern. So führt dann jeder nicht etwa nach einem verbindlichen Kodex, sondern so, wie er oder sie es gerade für richtig hält. Zu viele Manager sind zudem überfordert von den veränderten An-

forderungen an Führung und eigene kreative Lösungsfindung. Kein Wunder also, dass der Ruf nach der einfachen, der komplexitätsreduzierenden Lösung so laut wird. Doch Komplexität lässt sich nicht reduzieren: Wir können uns nur auf sie einstellen. Dafür müssen wir aber erst einmal bemerken, wo und wie sie sich zeigt.

Viele Organisationen, auch Behörden, brauchen einen kreativen Umbau. Aber von Führungskräften, die durch die alten Strukturen geprägt wurden wie Goldmünzen, kann man diesen kaum erwarten. Sie sagen »Wir sind jetzt agil« – und meinen damit das agile Projektmanagement-Framework Scrum, die Kreativmethode Design-Thinking oder Organisationsmodelle wie »Kreis« oder »Pods«. Oft wird in den Hinterzimmern des Top-Managements an neuen Systemen gebastelt und geschraubt – aber meist ohne parallel dazu an einer Fehler-, Lern- und Führungskultur zu basteln. Kulturwandel ist überall nötig, doch wie einst schon der Managementguru Peter Drucker sagte: »Culture eats strategy for breakfast.«

*Ein Mensch denkt und sieht, was er sieht.*

*Er denkt und sieht nicht, was er nicht denkt und sieht.*

Was wir sehen, hören, fühlen und denken, ist geprägt durch bestimmte Mechanismen und vergangene Erfahrungen. Erfahrungen, die wir nicht gemacht haben, sind nirgendwo repräsentiert. Deshalb glauben viele an das »Weiter so« im Kopf. Deshalb dekorieren wir die Handtücher auf den Liegestühlen der Titanic auch dann noch, wenn es gar keinen Sinn mehr macht. Erst wenn wir langsamer werden, reflektieren, uns mit Menschen austauschen, sehen wir, was wir bisher nicht gesehen haben. Dies aber passiert nicht im Fast-Modus, sondern nur »slow«. Schnell nehmen wir nichts wahr, sondern pressen alles in unsere durch die Vergangenheit geprägte Wahrnehmung.

Wir sollten nachdenken und spüren, wo genau die Veränderung auf etwas drückt. Führungskräfte, vor allem der unteren und mittleren Ebenen, waren früher Durchreicher, Koordiniererinnen oder Feuerlöscher. Manche nahmen auch erzieherische Aufgaben in der Motivation erschlaffter Mitarbeiter wahr. Und jetzt sollen sie digitale Trüffelschweine sein und neue Impulse einbringen? Nun sollen sie ohne Kenntnis der Möglichkeiten und Begrenzungen von Zusammenarbeit im Online-Raum Menschen führen? Teams entwickeln, die über das Was, Wie und Wann ihrer Arbeit selbst entscheiden? Rahmenbedingungen für kreative Zusammenarbeit in einer hybriden Welt schaffen? Dieselben Führungskräfte, die neue Ideen bis dahin für das Problem und nicht für die Lösung gehalten haben? Dieselben Führungskräfte, die Meetings top-down durchmoderiert haben? Oder Aufgaben statt Verantwortung verteilt haben? Kein Wunder, dass sich so viele an Handtücher und Liegestühle krallen, denn diese geben Halt.

Während das Management in Methoden die Lösung sucht, freuen sich viele Mitarbeitende, im Homeoffice organisationalen Umerziehungsversuchen entkommen zu sein: Denn Bindung lässt nach, wenn man Abstand hat. Corona hat dafür gesorgt, dass dieser auf breiter Front entstehen konnte.

Dass Anpassung, wie in der Agilität impliziert, nicht mehr reicht, sehen wir auf vielen Ebenen. Inmitten der Corona-Pandemie erleben wir in vielen Ländern Europas und in den USA eine Kündigungs- und Wechselwelle nie gekannten Ausmaßes, die »Great Resignation«. Bis zur Hälfte der Belegschaften ist auf Job-Wanderschaft.

Wer kann schon noch in einem einengenden Korsett Ideen entwickeln? Wo soll im Hamsterrad der Routinen die künftige überraschende Innovation herkommen, die das Geschäft der Zukunft sichert – und nicht nur die Einnahmen der Gegenwart? Wie angenehm ist bei solchen Fragen die einfache Lösung: das »Scrum« für alle Fälle und Probleme.

# Feuer und Kreis: Zwei Transformationsgeschichten

Organisationen kämpfen um Erhalt, Arbeitnehmer um Menschlichkeit, Homeoffice und New Work. Führungskräfte stehen dazwischen und versuchen, die Nerven zu behalten – oder neue Wege zu gehen. Während die einen mit den Mitteln der Vergangenheit die ständig steigende Komplexität zu bewältigen suchen, zerschlagen die anderen die bisherigen Strukturen.

## Martin löscht Feuer

*Martin rotiert, sein Unternehmen floriert. Selbst in der Pandemie hatte es ein sattes Plus gegeben. Zwar ächzen die Mitarbeiter und die Fluktuation steigt, aber der Laden läuft rund. Nur wie?*

*Früher, berichtet Martin, habe man sich einfach mal in der Küche besprochen und ausgetauscht. Für ein nettes Wort war Zeit, wenn auch nicht viel, denn Martin hat einen Haufen Fachaufgaben. Entscheidungen habe er mal schnell zwischen Tür und Angel getroffen, ohne lang darüber nachzudenken. Martin gibt zu, dass bei seinen Entscheidungen oft sein Bauch den Ausschlag gegeben habe. Für kreatives Nachdenken im Team jedenfalls hat Martin keine Zeit – die Alltagsroutine frisst ihn zu sehr auf. Die Anforderungen verändern sich immer schneller, schon lange versteht er die Zusammenhänge nicht mehr. Anstatt sich Impulse von außen zu holen, rennt er hinterher. Er priorisiert, löscht Feuer, die aber immer unkontrollierter ausbrechen, seitdem es Homeoffice und Hybridarbeit gibt.*

*Wie die anderen Führungskräfte steckt er im Routine-Hamsterrad, Meetings moderiert er selbst – es seien allerdings eher Info-Beschallungen, gibt er zu. Kreative Ideen, wie man produktiver miteinander umgehen könnte? Keine Zeit. Zusammenarbeit im Team? Findet nicht statt, die Arbeit wird noch mehr*

als vor Corona von jedem allein erledigt und von ihm als Chef beurteilt und weitergereicht. Martin fühlt, dass diese Art und Weise des Arbeitens nicht mehr passt. Er würde gern über sinnvolle Strukturen nachdenken, hat dazu aber kein Mandat.

Die Lösung der Geschäftsführung für die gestiegene Komplexität nennt sich Pods. Das sind Teams, die wie organische Zellen zusammenarbeiten sollen, also wie Herz und Niere – und sich direkt am Kunden ausrichten. Ein sogenannter Pod-Besitzer, unter anderem Martin, soll dies dann koordinieren. Seine Chefs haben das Modell auf einer virtuellen Führungstagung an einem digitalen Board skizziert. Es bestand aus Dreiecken und Kreisen, ziemlich abstrakt – irgendwie erinnerte es ihn an Mengenlehre, und darin war er schon als Kind nicht gut gewesen. Doch auch die anderen hatten dies offensichtlich nicht verstanden, jedenfalls konnte es ihm auch auf späteres Nachfragen keiner erklären. »Wozu?«, hat er gefragt und nur sehr allgemeine Antworten erhalten – so etwas wie »zeitgemäß«, »modern« und »agil«. Agil?

Die Geschäftsführung hat nach den Corona-bedingten Homeoffice-Phasen alle zurück ins Büro zitiert. Jetzt muss er sich mit der Unzufriedenheit seines Teams herumschlagen – wo er doch eigentlich gar keine Zeit hat. Die Arbeit mit einem elektronischen Kanban-Board, die einer seiner Mitarbeiter eingeführt hatte, hat die Firmenspitze »kassiert«. Kollaborationstools – verboten. Datenschutz geht vor Nutzen, so lautet die inoffizielle Devise. Offiziell heißt es: »Nutzen wir doch das, was wir haben.« Irgendwie passt das mit den Pods nicht zusammen, denkt Martin. Aber er schweigt.

Es passt auch sonst vieles nicht zusammen. Martin sagt, Microsoft 365 habe zwar ein geniales Videokonferenzsystem gebracht, aber auch erhöhten Koordinierungsaufwand. Es bräuchte ganz neue Strukturen, die keiner einziehen kann: Es fehlt das Bewusstsein dafür – und Zeit ... Vor allem auch für das Menschliche. So hat Martin festgestellt, dass in den Teams-Kanälen teilweise unbewusst und teils auch ganz bewusst Menschen ausgegrenzt wurden: Ein sogenannter Teambesitzer kann unliebsame Personen löschen. Das war ihm vorher nicht klar gewesen – und jetzt hat es zu Ärger geführt, um den er sich nicht kümmern kann.

Er vermisst Entscheidungen. Aber wer soll entscheiden, wenn »oben« viel weniger Ahnung hat als »unten«? Was sollen denn jetzt eigentlich die Kunden-Kommunikationswege sein – und wie können diese adäquat bedient werden? Da sind die vermeintlich kleinen Themen und die großen. Vor allem aber sind es viele Themen, die in unterschiedliche Richtungen deuten. Martin glaubt nicht, dass die Pods das Problem wirklich lösen. Und auch seine Kolleginnen lästern inzwischen über das neueste Management-Buzzword.

Ich habe mit Martin und anderen Führungskräften Interviews geführt. Nach den Interviews spürte ich meinen eigenen Puls: Der Stress war auf mich übergesprungen. Ich konnte mir sehr gut vorstellen, was die Mitarbeitenden dieser Führungskräfte empfanden. Den Wunsch von Martins Team nach Homeoffice konnte ich absolut nachvollziehen: Es arbeitete sich da besser als unter den dauernden Störfeuern im Büro. Zugleich litt der gemeinsame Austausch, und Martin wusste nicht, wie er dafür »online« oder »hybrid« einen Rahmen schaffen konnte. Es beschäftigte ihn aber auch nicht nachhaltig, zu sehr war er in Routinen gefangen.

»Wissen Sie, wie schwierig es ist, Leute für diesen Job zu bekommen?«, fragte Martin mich. Manche blieben nur ein paar Monate, einige zwei Jahre – aber aufreiben wolle sich heute niemand mehr. Denn die Mitarbeitenden haben Freunde und Bekannte, die ganz im Homeoffice arbeiten dürfen und sich sogar ihre Weiterbildung frei wählen können. Sie versprühen den Geist von Yoga und Achtsamkeit, von Ruhe und Entspannung, von Selbstfindung und Berufung. Je mehr man die eigene »Wolke« verlässt, desto deutlicher wird, dass es anderswo schon anders ist – die Zukunft ist da bereits da.

So bekommt auch Martin inzwischen vor allem die »zweite Wahl«: Außen vor hingegen bleiben Bewerber, die wertvolle Erfahrung in neuen Arbeits- und Denkweisen mitbringen könnten. Auch gibt es in seinem Team niemanden, der sich mit kreativen Kollaborationsboards wie Mural, Miro und Conceptboard auskennt und neue Ideen für Hybrid-Zusammenarbeit anregen könnte. Und da bisher auch niemand eine neue und alternative Form der Führung selbst erlebt hat, fordert diese auch keiner ein. Noch nicht.

Martin ahnt nicht, wie viele Mitarbeiter in seinem Team auf dem Absprung sind, weil sie lieber im Homeoffice bleiben wollen und es genügend Firmen gibt, die dies ermöglichen werden. Ihm ist nicht klar, dass einige längst nur Dienst nach Vorschrift machen: Sie liefern – aber mehr auch nicht.

Wirtschaftlich spürt Martins Firma keinen unmittelbaren Veränderungsdruck. Dass die bisherigen Bewältigungsmechanismen nicht mehr zu der gewachsenen Komplexität passen, macht sich dennoch

bemerkbar. Aber auch wenn die Geschäftsführung ahnt, dass sich etwas grundlegend ändern muss, ist sie doch nicht zu einer offenen und einbindenden Kommunikation in der Lage, geschweige denn zu Visionen und co-kreativen Vorgehensweisen. Stattdessen werden abstrakte Modelle, deren Sinn keiner versteht, als Lösung favorisiert.

Andere Unternehmen spüren den Existenzdruck unmittelbarer. Alle jedoch verdrängen, dass ein Dampfer wie die Titanic erst langsam und dann immer schneller untergeht – wenn ein Sog entsteht, zieht es eben alle mit. »Liegestühle dekorieren« ist deshalb eine derzeit weit verbreitete Vorgehensweise, die ganze Belegschaften davon abhält, sich die Zeit zu nehmen, darüber nachzudenken, was wirklich zu tun wäre. Denn dass der Sog zunimmt, kann man leicht vergessen, wenn man mit anderen Dingen beschäftigt ist.

Da sollte man doch erst mal »Stopp« sagen, durchatmen, sich die Lage anschauen und spüren und analysieren, was los ist. Ich meine, wirklich los ist. Man würde dann beispielsweise bemerken, dass das Selbstbewusstsein mancher Führungskräfte vom festen Kürbis zu einer weichen kleinen Erbse geschrumpft ist. Aber auch, dass in der Wettbewerbssituation einer digitalen Transformation kaum jemand offen darüber spricht. Da konkurriert man eben auch um die eigene Stelle – und mehr noch: um Status und Position.

Es fehlt viel, doch vor allem fehlt Feedback. Feedback ist in vielen Organisationen nur als erzieherische Maßnahme bekannt – es handelt sich also in Wahrheit um Bewertung. Aber wer will sich schon bewerten lassen? Die etablierten Konventionen verhindern das. Werte, die in Wahrheit Normen sind, lassen wirklich andere Sichtweisen nicht zu, sodass Rückmeldungen – Feedbacks eben – die Normen der Gruppe zeigen, nicht aber Offenheit. Also stumpft man lieber ab. Aufgrund der fehlenden Feedbackerfahrung der Vergangenheit wirft der »Mount Stupid« einen erst recht in ein tiefes Tal. Denn wer von der alten Bewertungswelt geprägt ist, ahnt schon, dass jetzt andere Qualitäten gefragt sind. Nur die Reaktion darauf ist typisch »alte Welt«: Man sagt nicht »Super, jetzt kann ich lernen«, sondern wehrt ab oder schämt sich.

Der Mount Stupid ist eine Metapher, die besagt, dass vom Selbstbewusstsein vergangener Erfolge betankte Menschen sich schon mit sehr wenig Know-how auf dem Kompetenzgipfel wähen und sich dort ausruhen – wirkliches Lernen ist da oben aber nicht mehr möglich. Erst wer die eigene Inkompetenz spürt, beginnt aus dieser Irritation heraus an sich zu arbeiten, sucht ehrliches Feedback und wirkliche Entwicklung. Aber da muss erst mal hinkommen, wer wie Martin aus dem Zeitalter des Business-Theaters stammt. Damals war man schließlich oft gerade dann erfolgreich, wenn man sich eben nicht infrage stellte.

**Erst wer die eigene Inkompetenz spürt, beginnt an sich zu arbeiten.**

Es hängt viel daran, wie wir mit Bewertungen umgehen und wie sehr wir uns diesen entziehen können. Wie bewerten es etwa Vati und Mutti, wenn Führungsweihen und Staturen – wie in vielen Unternehmen – nicht mehr für die Ewigkeit halten? Wenn man nur einer von vielen in einer »Zelle«, einem »Squad« oder »Pod« ist? Die neuen, gleichgeordneten Abteilungen, die schneller und flexibler – eben agiler – auf Veränderungen reagieren sollen, haben viele Namen. Die Eltern kennen keinen: Sie bewerten das »Neue« mit dem eigenen gelernten Mechanismus, teilen also ein in »gut« (kenne ich) und »schlecht« (kenne ich nicht), alternativ in »richtig« oder »falsch«, »erstrebenswert« oder »nicht erstrebenswert«. Die alte Identität und alles, was damit verbunden ist, loszulassen, ist deshalb ein mentaler Prozess des Umgangs mit vergangenen Bewertungen. Dieser kann durch einen Organisationsumbau stark beschleunigt werden. Denn dann sind neue Werte plötzlich da – ob man sie will oder nicht.

## **Anne formt den Kreis**

*A* *anne ist Geschäftsführerin einer mittelständischen Beratungsgesellschaft und versteht sich als Unternehmerin. Zusammen mit ihren zwei Kollegen sieht sie ihren Job darin, die Rahmenbedingungen der rund 1000 Mitarbeitenden so zu gestalten, dass das Unternehmen wie ein loses Netzwerk zusammenarbeiten kann. Vor vier Jahren wurde die Firma dafür komplett neu strukturiert und organisiert. Vorher arbeitete das Unternehmen exklusiv für den Mutterkonzern – jetzt ist das Unternehmen auch am freien Markt tätig.*

*Innerhalb weniger Monate waren alle Führungskräfte von ihrer bisherigen Rolle entbunden, Linienfunktionen abgeschafft. Alle Mitarbeitenden sollten sich in Kreisen einfinden und sich dort mit einer Grundstruktur selbst organisieren. Ziel war, dass jeder Kreis wie ein Start-up agierte – dies hatte also eigene interne und externe Kunden. Bestimmte Dienstleistungen ließen sich bei einem anderen Kreis erwerben, etwa die Dienstleistung »Recruiting«; der Kreis konnte aber auch am offenen Markt einkaufen, wenn er mit der Dienstleistung unzufrieden war.*

*In jedem Team gibt es Ökonomen, die den Blick auf die betriebswirtschaftlichen Funktionen gerichtet haben. Der Steuerungskreis, in dem Anne sitzt, arbeitet etwa permanent an einer Art Verfassung, die auch eine gemeinsame Identität verleiht. Derzeit beschäftigt sich Annes Team mit Möglichkeiten, Werte zu sichern: So sollen die Kreise einerseits frei über Aufträge entscheiden, andererseits aber auch die soziale und ökologische Wertschöpfung einbeziehen. Dies sei eine permanente Aufgabe, denn jede Regelung erzeuge auch wieder Starrheit. Im Moment experimentiere man mit der Rolle »Sinnovator«: Diese habe die Aufgabe, bei jedem neuen Auftrag gemeinsam mit dem Ökonomen die »Sinnovation« zu betrachten. Dabei geht es darum zu ermitteln, wie ein neuer Auftrag zu wirtschaftlichem Erfolg und zugleich innovativer Sinnstiftung beitragen könnte.*

*Dazu muss man wissen, dass in agilen Organisationen eine Rolle nicht gleich der Stelle ist. Eine Rolle übernimmt zeitweise oder dauerhaft Verantwortung für bestimmte Themen, lenkt also den Blick auf Aspekte, die sonst nicht gesehen werden. Das entspricht nicht einer Position oder Funktion im Organigramm, sondern bezieht sich auf die Organisation der Abläufe. Scrum-Master und Product-Owner sind bekanntere agile Rollen: Sie teilen Führungsaufgaben in solche mit menschlichem Bezug (Scrum-Masterin) und solche mit Sachbezug (Product-Owner). Die Blickrichtung in beiden Fällen ist jedoch die sogenannte Kundenzentriertheit.*

*Kreise führen sich selbst, sind aber anderen Kreisen zugeordnet, die eine Domäne bilden. Jeder ist selbstverantwortlich, kann jedoch eine zentrale Anlaufstelle nutzen, die sich etwa um das Marketing kümmert und Dienstleistungen für alle anbietet. Vor allem der gemeinsame Wissensaustausch wird großgeschrieben, denn dieser sichert dem Netzwerk insgesamt Wettbewerbsvorteile.*

*»Die Neustrukturierung war eine Revolution«, sagt Anne. Viele kamen nicht damit zurecht und verließen das Unternehmen. Andere suchten Zuflucht bei der Konzernmutter, die diese Möglichkeit bot. Aber für die verbliebenen und neuen Mitarbeiter ergaben sich auch ganz neue Chancen.*