

FLORIAN
RUSTLER

NADINE
KRAUSS

JENS
SPRINGMANN

DANIEL
BARTH

ISABELA
PLAMBECK

FUTURE

FIT

**INDIVIDUELLE
TRAININGSPLÄNE
FÜR MACHER,
ENTSCHEIDER UND
VERÄNDERER**

COMPANY

NAVIGATION IN DEN RÄUMEN



INDIVIDUELLER
RAUM



ZWISCHEN-
MENSCHLICHER RAUM



Werkzeuge in den vier Räumen:



Werkzeugstruktur:

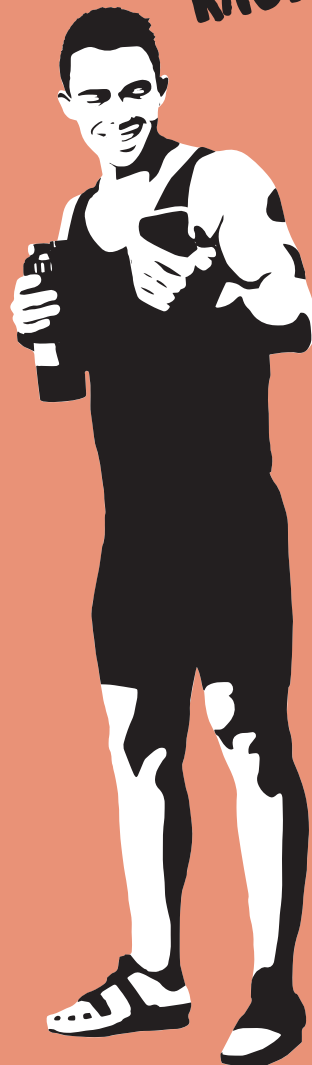
- IM DETAIL
- AUS DER PRAXIS
- ZU BEACHTEN

Verweis auf andere Werkzeuge, die für die Nutzung des Werkzeugs relevant sind, zum Beispiel: **Retrospektive.**



**STRUKTURELLER
RAUM**

**OPERATIVER
RAUM**



FLORIAN
RUSTLER

NADINE
KRAUSS

JENS
SPRINGMANN

DANIEL
BARTH

ISABELA
PLAMBECK

FUTURE FIT COMPANY

INDIVIDUELLE
TRAININGSPLÄNE
FÜR MACHER,
ENTSCHEIDER UND
VERÄNDERER

VORHANG AUF FÜR DIE FUTURE FIT COMPANY

WIR CHECKEN EIN

- 17** Orientierung
- 30** Ausgangssituationen
- 41** Persönliche Trainingspläne

INDIVIDUELLER RAUM

- 57** Achtsamkeit
- 63** Aktives Zuhören
- 69** Artful Participation
- 75** Selbsteinschätzung mit MPS
- 79** Switch

ZWISCHENMENSCHLICHER RAUM

- 92** Check-in
- 96** Feedbackstruktur
- 100** Innovationsklima
- 108** Klärungsmeeting
- 116** Kommunikationsstufen
- 128** Spiegeln
- 138** The Box

STRUKTURELLER RAUM

- 158 Arbeiten in Kreisen
- 164 Goldener Kreis
- 169 Konsententscheidung
- 179 Logbuch
- 187 Transparente Gehaltsmodelle
- 197 Treiber
- 205 Verbindliche Rollen

OPERATIVER RAUM

- 224 Denkphasen der Kreativität
- 230 Kanban
- 239 Kreativprozess
- 251 Organisationslotsen
- 261 Retrospektiven
- 266 Schnelle Prototypen
- 271 Sprint
- 287 Tactical Meetings
- 298 User-Research

- 307 Wie geht es weiter?
- 309 Anmerkungen
- 311 Die Autoren



VORHANG AUF!

FÜR DIE FUTURE FIT
COMPANY

Wir ziehen den Vorhang auf und sehen ein zukunftsreiches Unternehmen. Wir sehen eine Organisation, deren Strukturen und Tätigkeiten sich flexibel und nach Bedarf an die inneren und äußeren Einflussfaktoren anpassen. In diesen Unternehmen wissen wir als Mitarbeiter, was der Zweck unseres Unternehmens ist und wie wir mit unserem eigenen Tun einen Beitrag zu diesem Zweck leisten.

Der Umgang zwischen den Kollegen findet auf Augenhöhe statt. Menschen, die von Entscheidungen betroffen sind, haben selbstverständlich die Möglichkeit, diese Entscheidung zu beeinflussen. Alle haben freien Zugang zu relevantem Wissen und bekommen das nötige Vertrauen, um eigenständig relevante Entscheidungen zu treffen. Alle Gehälter sind nicht nur transparent, wir gestalten die Gehaltsstrukturen aktiv mit. Ebenso sind alle Mitarbeiter auch dafür verantwortlich, die für sie relevanten Prozesse und Strukturen in Eigenregie zu definieren, regelmäßig zu überarbeiten oder gegebenenfalls abzuschaffen.

Was auf den ersten Blick träumerisch oder sogar esoterisch klingen mag, hat knallharte Konsequenzen. Erwachsene Menschen werden nicht nur wie Erwachsene behandelt, sondern es wird auch erwartet, dass sie sich entsprechend verhalten. Das bedeutet: Wir alle müssen Entscheidungen treffen und Verantwortung dafür übernehmen.

Durch die bestehende Klarheit über unsere Tätigkeiten und Verantwortlichkeiten ist das Unternehmen weniger träge im Tagesgeschäft. Eigeninitiative der Mitarbeiter, die Freiräume haben, um innovativ zu sein, führt zu Ideen für neue Produkt- oder Geschäftsmodelle. Es entsteht ein Gefühl des Agierens und Gestaltens anstelle des ständigen Reagierens. Generell binden wir uns emotional enger an die Organisation, und unsere Arbeitsmotivation ist hoch.

Der Vorhang schließt sich wieder. Wir blicken nach links und rechts zu den Kollegen und sagen womöglich: »Das klingt ja alles ganz nett, aber in unserem Unternehmen geht so etwas nicht!« Damit die beschriebene

Welt hinter dem Vorhang bei uns verwirklicht wird, müsste ein Wunder geschehen. Diese Aussage hören wir bei creffective immer wieder. Wenn wir in den Gesprächen ein wenig tiefer bohren, wird deutlich, dass dies eigentlich heißen soll: »Dafür sind wir nicht bereit. Wir würden unsere Zusammenarbeit ja gern verändern und uns als Unternehmen zukunftsfähig organisieren – aber wir wissen nicht, wie wir das anstellen sollen.«

Genau deshalb haben wir Autoren dieses Buch geschrieben. Wir wollen damit unseren Lesern, egal aus welcher Position und egal in welcher Art von Unternehmen, konkrete Möglichkeiten und Praktiken an die Hand geben, die alle dort abholen, wo sie gerade stehen. Das sind Werkzeuge und Praktiken, welche die Zusammenarbeit so verändern können, dass die Organisation in der sich dynamisch verändernden Welt bestehen und weiter erfolgreich sein kann.

Denn wir müssen uns fragen, ob die Art, wie wir Organisationen in den letzten 200 Jahren strukturiert und gesteuert haben, reichen wird, um auch in der Zukunft erfolgreich zu sein. Viele Menschen erkennen die Dringlichkeit dieser Fragestellung, und Unternehmen fangen endlich an, sich zu bewegen.

Wir Autoren möchten einen Beitrag leisten, dass wir alle als Mitglieder von Unternehmen und Organisationen bereit für die Zukunft sind. Denn wir glauben, dass trotz aller, durch Technologie initiierten, Veränderungen die deutlich größere Herausforderung eine menschlich-organisatorische ist. Es werden nämlich die nichttechnischen Aspekte der digitalen Transformation darüber entscheiden, ob Unternehmen die Möglichkeiten neuer Technologien erfolgreich nutzen können.

Dabei gilt: Nicht alles, was wir in den Unternehmen bisher schon immer so gemacht haben, ist schlecht. Auf vielem können wir aufbauen und sollten diese Erfahrungen wertschätzen. Zukunft braucht Herkunft! Es ist hilfreich, wenn wir uns bewusst machen, warum wir Dinge biswei-

len auf eine bestimmte Art und Weise gemacht haben und wo der Wert in der gewohnten Vorgehensweise liegt.

Trotzdem können wir nicht so weitermachen wie bisher! Vieles, was die letzten Jahrzehnte gut funktioniert hat, wird in Zukunft womöglich nicht mehr so gut funktionieren. Wir müssen etwas verändern, jetzt mehr denn je!

VERÄNDERUNGSNOTWENDIGKEIT VON INNEN UND AUSSEN

Wir Autoren sehen innere und äußere Faktoren, die eine Veränderung der Art, wie wir Unternehmen organisieren und wie wir als Menschen in Organisationen zusammenarbeiten, notwendig machen.

Neben Unsicherheit in Märkten und Technologien stoßen wir mit und in unseren Unternehmen auf eine gewisse Ungewissheit. Ungewissheit unterscheidet sich von Unsicherheit darin, dass es Variablen auch in der nahen Zukunft gibt, die völlig unbekannt sind, die wir nicht auf dem Radar haben oder deren Auswirkungen wir nicht abschätzen oder quantifizieren können – Methoden der Marktforschung sind hier nutzlos. Wir befinden uns außerdem zunehmend in komplexen Situationen. Komplexität bedeutet, im Unterschied zur Kompliziertheit, dass das Zusammenspiel der Elemente eine Eigendynamik hervorbringt, die wir nicht vorausberechnen oder deren Ergebnis wir nicht antizipieren können. Wir können lediglich schnell darauf reagieren, neuen Input aufnehmen und unser Handeln daran ausrichten.

BEISPIEL

Obwohl es extrem kompliziert ist, können wir Menschen die Position und die Ankunftszeit einer Mondlandung relativ genau kalkulieren. Niemand jedoch kann den Ausgang eines Fußballspiels berechnen – wir können lediglich Wetten darauf abschließen.

Gleiches gilt für die Entwicklung der künstlichen Intelligenz (KI). Es zeichnet sich ab, dass KI in naher Zukunft unser Leben verändern wird. Wie schnell und in welche Richtung sie sich entwickeln wird, ist aber völlig ungewiss und auch nicht von Einzelnen steuerbar. Ob uns in Zukunft Roboter den Rotwein einschenken oder wir den Robotern, ist offen.

Ein weiteres Beispiel ist die Wachstumsnotwendigkeit unseres Wirtschaftssystems. Im Moment muss die Wirtschaft systembedingt jedes Jahr wachsen, ebenso wie Unternehmen. Gleichzeitig leben wir Menschen auf einem Planeten mit begrenzten Ressourcen, und es ist offenkundig, dass somit unter den Bedingungen einer begrenzten Regenerierbarkeit von Ökosystemen dieser rohstoffbasierte Wachstumskurs auf Dauer ausgeschlossen ist. Wir leben mit einem Wirtschaftssystem, das kaum mehr steuerbar ist und in regelmäßigen Abständen Krisen produziert, auf die sich kaum jemand vorbereiten kann. Es werden zwar bereits Ideen und Lösungsansätze für eine Postwachstumswirtschaft besprochen und diskutiert – wie eine funktionierende Lösung am Ende aussehen wird, ist aber noch völlig unklar.

Neben den auf Unternehmen einwirkenden Umweltfaktoren sehen wir Autoren einen Veränderungsdrang von innen. Immer mehr Menschen, besonders in wohlhabenden Ländern, fordern eine andere Art des Arbeitens. Sie haben eine Weltsicht und streben nach Werten, die mit der klassischen Weise, wie in Unternehmen gearbeitet wird, nur begrenzt kompatibel sind.

Ein Grund dafür ist sicher, dass in Europa alle Menschen unter 50 Jahren in einer Überflussgesellschaft leben. Sie kennen häufig weder Not noch Hunger, und es war für sie nie notwendig, ihrer Arbeit nur deshalb nachzugehen, um ihre materiellen Grundbedürfnisse zu erfüllen. Mit dieser Sozialisierung entsteht eine andere Einstellung zum Thema Arbeit: Arbeit ist für uns heute – egal welcher Generation wir angehören – kein Tauschhandel von Lebenszeit gegen Schmerzensgeld. Der Spruch des Chefs »Mach, was ich dir sage, dann bist du auf der sicheren Seite« ist für viele völlig inakzeptabel. Wir sind erwachsene Menschen und keine kleinen Kinder. Wir wollen uns einbringen und eigene Ideen verwirklichen. Viele von uns wünschen sich eine andere Art des Arbeitens. Nicht weil die sich schnell verändernde Welt es erfordert, sondern weil wir andere Vorstellungen davon haben, wie wir unsere Lebenszeit im Kontext der Arbeit verbringen und wie wir miteinander umgehen möchten. Wir Autoren glauben, dass wir Menschen besser zusammenarbeiten und uns auch bei der Arbeit auf Augenhöhe begegnen können.

Wir müssen also etwas ändern. Wir alle müssen Organisationen schaffen, die für die Zukunft bereit sind. Uns Autoren eint, dass auch wir in einer Organisation zusammenarbeiten, der Unternehmensberatung *creaffective* in München. Unser Unternehmen sehen wir als ein Labor, in dem wir immer wieder den Status quo überprüfen, mit Methoden experimentieren und so einen Ort für eine bessere Zusammenarbeit schaffen. Denn auch wir wollen zukunftsbereit sein.

DIE ZUKUNFTSBEREITE ORGANISATION

Future Fit Company, so lautet der Titel unseres Buchs. Damit meinen wir Autoren eine zukunftsbereite und widerstandsfähige Organisation, zukunftsbereit nach außen und nach innen.

Eine zukunftsbereite Organisation kann mit der sich schnell verändernden Welt umgehen und diese aktiv gestalten. Sie ist vorbereitet auf

schnelle Veränderung, hohe Ungewissheit und große Komplexität. Vorbereitet sein heißt, dass wir mit verschiedenen Eventualitäten umgehen können, auch wenn wir nicht genau wissen, welche am Ende eintreten werden. Das kann sich bereits in ganz kleinen alltäglichen Situationen zeigen. Wenn der Kunde statt der vorgesehenen zehn Prozent Rabatt etwas anderes möchte, kann der Kundenbetreuer eigenständig eine Entscheidung treffen. Wenn der Fluggast statt zwei Koffern zu je maximal 23 Kilogramm einen Koffer mit 28 Kilogramm mit sich führt, kann die Verantwortliche am Check-in ohne einen Anruf bei zwei Vorgesetzten entscheiden, wie mit der Situation umzugehen ist. Heute kann sie das leider nicht, wie wir Autoren auf Geschäftsreisen selbst schon schmerzlich erfahren mussten.

Organisationen können mit Ungewissheit umgehen, wenn sie schnelle und effektive Anpassung zulassen und aktives Handeln erlauben. Konkret: Ihre Strukturen müssen das erlauben. Unternehmen werden sich von einer starren und formellen hierarchischen Pyramide als Organisationsform entfernen müssen, um zukunftsbereit zu werden.

Eine zukunftsbereite Organisation ist jedoch nicht zukunftsicher. Das würde bedeuten, dass nichts schiefgehen kann und wir sozusagen eine Lebensversicherung abgeschlossen haben, die im Schadensfall einspringt. Das ist leider unmöglich. Eine zukunftsbereite Organisation ist allerdings widerstandsfähig: Sie kann mit einem gewissen Druck von innen und außen umgehen, ist also resilient, zerbricht bei Druck also nicht. Vielleicht ist sie nicht nur resilient, sondern wird durch Stress und Belastung sogar stärker wie ein menschlicher Muskel. Dann ist die Organisation in den Worten des Autors Nassim Nicholas Taleb »antifragil«: Sie wächst mit Druck und Herausforderung.

Welche Aspekte einer Organisation müssen sich ändern, damit diese zukunftsbereit wird? Wir Autoren glauben, dass man dazu in vier Bereichen gleichzeitig ansetzen sollte, auch wenn die Prioritäten für jedes

Unternehmen anders aussehen. Diese Bereiche umfassen erstens die einzelne Person und deren Denk- und Handlungsweisen, zweitens die Weise, wie die Menschen miteinander interagieren, drittens die Struktur und die Art, wie Entscheidungen getroffen werden, und viertens die operativen Prozesse und Praktiken. Wir müssen uns alle vier Aspekte ansehen, um zukunftsbereit zu sein – wir sprechen auch von den vier Räumen einer Organisation.

In diesem Buch möchten wir Autoren für verschiedene Ausgangssituationen und Bedürfnisse sinnvolle Trainingspläne anbieten, um Organisationen schrittweise fit und bereit für die Zukunft zu machen. Alle vorgestellten Werkzeuge leben wir Autoren seit Jahren in der Praxis und setzen diese in unserer Arbeit intern sowie im Rahmen von Kundenprojekten ein. Dadurch haben wir viel gelernt und herausgefunden, was funktioniert und was nicht. Diese praktischen Erfahrungen möchten wir mit unseren Trainingsplänen weitergeben. Gleichzeitig haben wir ein fundiertes Verständnis vieler Methoden. Diese haben wir in einzelne Bestandteile zerlegt, um für einen bestimmten Kontext sinnvolle Praktiken an die Hand zu geben.

PASSENDEN MINDSET

Es gibt ein paar wenige Prinzipien, die sich durch das Buch ziehen und die allen beschriebenen Werkzeugen und Vorgehensweisen zugrunde liegen und situationsunabhängig gelten. Sie bilden die Basis, wie wir an konkrete Praktiken herangehen. Wir erklären diese Prinzipien später im Detail, möchten hier jedoch eines exemplarisch vorstellen, um zu zeigen, was wir damit meinen.

Eines unserer Prinzipien ist Vertrauen. Das bedeutet, dass wir uns erst einmal auf die Intelligenz, das Engagement, die Integrität und die Kreativität der Mitarbeiter verlassen, statt durch Kontrollmechanismen jede Eventualität vorwegnehmen zu wollen. Vertrauen bedeutet zum Bei-

spiel auch, dass Regeln erst einmal so wenig wie möglich präskriptiv gestaltet werden.

BEISPIEL

Ein Beispiel für präskriptive Regeln sind in vielen Unternehmen Reisekostenrichtlinien: Diese können Dutzende Seiten umfassen und listen für jede Eventualität genaue Vorgaben auf, weil es ja theoretisch denkbar wäre, dass irgendjemand Lücken zu seinem Vorteil nutzt.

Wenn zum Beispiel das Hotel zur Messezeit statt den vorgeschriebenen 100 Euro 150 Euro kostet, muss der Mitarbeiter 25 Kilometer außerhalb übernachten. Dass dann pro Tag hin und zurück 80 Euro Taxikosten auflaufen, ist ein Kollateralschaden einer solchen präskriptiven Richtlinie. Der Mitarbeiter hat sich an die Regeln gehalten und eine für das Unternehmen suboptimale Entscheidung getroffen. Dass er zusätzlich jeden Morgen 40 Minuten im Stau steht, ist dabei noch gar nicht berücksichtigt.

Das kann man auch anders lösen. Eine Bank in Nürnberg zum Beispiel hat folgende Reisekostenrichtlinie: »Wir reisen angemessen.« Das war's, mehr ist nicht festgeschrieben. Das Unternehmen vertraut auf die Selbstverantwortung der Mitarbeiter.

SELBSTORGANISATION

Ein Schlagwort, das wir im Umgang mit einer sich dynamisch verändernden Welt häufig hören, ist Selbstorganisation. Unternehmen müssten, heißt es dann, selbstorganisiert werden oder mit einer Struktur der Selbstorganisation arbeiten, um mit den Herausforderungen von heute und morgen gut umgehen zu können.

Wofür steht Selbstorganisation eigentlich genau? Sie bedeutet im Kern dezentrale Entscheidungsfindung und verteilte Autorität. Selbstorganisation verändert mithilfe einer anderen Struktur die Einflussverteilung in Organisationen. Bei einer klassisch pyramidalen Hierarchie steigt nach oben hin die Autorität, während die Gruppe an Führungspositionen immer kleiner wird. Im Gegensatz dazu sind die Entscheidungsbefugnisse in selbstorganisierten Unternehmen auf viele Menschen verteilt: Entscheidungen werden dort getroffen, wo die Probleme tatsächlich auftreten, und nicht mehrere Ebenen darüber. In der heutigen Welt der Wissensarbeiter wissen diejenigen, die etwas tun, mehr über die Sache als diejenigen, die darüber entscheiden. Daher sollten wir die Menschen, die sich mit der Materie auskennen, mehr entscheiden lassen. Das bedeutet zugleich, dass die klassischen Managementaufgaben nicht mehr auf eine Person und Position im Organigramm konzentriert sind.

Auf der anderen Seite bedeutet Selbstorganisation nicht, dass nun alle einfach machen können, was sie wollen, und bei jedem Thema mitreden können. Es handelt sich nicht um Basisdemokratie. Richtig verstanden und praktiziert bietet mehr Selbstorganisation einen Weg zu mehr Innovation. Denn Machtausübung ist einer der zentralen Misserfolgskriterien in Innovationsprozessen.

Es gibt viele Wege zu mehr Selbstorganisation – einige Möglichkeiten stellen wir in diesem Buch vor. Wir möchten damit eine individuelle Zukunftsfähigkeit ermöglichen. Es gibt allerdings auch konkrete Blaupausen dafür, wie Selbstorganisation im gesamten Unternehmen aussehen könnte. Einige, beispielsweise Holokratie und Soziokratie 3.0, standen für manche Inhalte in diesem Buch Pate.

Wir glauben nicht, dass zukunftsorientierte Organisationen komplett selbstorganisiert sein müssen – Selbstorganisation ist ja kein Selbstzweck. Es wird immer Bereiche und Situationen geben, für die eine klassische Unternehmensstruktur nach wie vor gut geeignet ist. Wir glauben

ebenso wenig, dass es für viele (besonders große) Unternehmen praktikabel wäre, plötzlich komplett selbstorganisiert zu werden. Wir meinen allerdings, dass selbstorganisierte Unternehmen aufgrund ihrer Strukturen und Prozesse gut auf die Zukunft vorbereitet sind. Und wir sind überzeugt, dass in absehbarer Zeit deutlich mehr Unternehmen mit Elementen der Selbstorganisation arbeiten werden, um sich heute noch besser für die Zukunft zu rüsten.

Wir freuen uns über Gedanken zum Buch, Erfahrungen in der Anwendung und über alle Anregungen – bitte an info@creaffective.de.


Viel Freude beim Lesen wünschen

*Florian Rustler, Nadine Krauss, Jens Springmann,
Daniel Barth und Isabela Plambeck*

WIR CHECKEN EIN



ORIENTIERUNG



Auf dem Weg zu einer zukunftsbereiten Organisation gibt es einiges zu tun. Die Inhalte dieses Buchs unterstützen uns bei diesem wichtigen Unterfangen auf verschiedenen Ebenen. Damit wir das große Ganze nicht aus dem Auge verlieren, orientieren wir uns am Modell der vier Räume und an bestimmten Prinzipien. Für die praktische Arbeit dienen uns konkrete Werkzeuge, die uns Handlungsanweisungen liefern. Um den individuellen Kontext zu berücksichtigen, stellen wir verschiedene Ausgangssituationen und Trainingspläne vor, von denen wir uns leiten lassen.

Wer sofort in die Praxis möchte, kann theoretisch direkt in die einzelnen Werkzeugbeschreibungen eintauchen. Bei einem Vorhaben, wie wir es hier verfolgen – wir wollen uns und unser Unternehmen fit für die Zukunft machen –, macht sich eine solide Vorbereitung aber bezahlt. Daher empfehlen wir als Autoren eine Arbeitsweise vom Groben ins Feine. Wir setzen uns zuerst konzeptionell mit dem Thema auseinander, damit wir die konkreten Maßnahmen später korrekt umsetzen können. Daher werfen wir zuerst einen Blick auf das Modell der vier Räume.

VIER RÄUME EINER ORGANISATION

Eine Organisation ist ein komplexes Gebilde, in dem die Einzelteile in Verbindung stehen und sich gegenseitig beeinflussen. Arbeitsteilung und Spezialisierung machen es notwendig, in unterschiedlichen Konstellationen zusammenzuarbeiten. Prozessketten erstrecken sich über mehrere Abteilungen und Teams, wir können sie also nur als Ganzes betrachten. Veränderungen, beispielsweise in der Buchhaltung, wirken sich auf große Teile unserer Organisation aus. Wenn wir an unserer Organisation arbeiten wollen, um sie fit für die Zukunft zu machen, müssen wir dieser Komplexität gerecht werden: Drehen wir an einer Stellschraube, drehen sich drei andere mit.

Das Bild von einer Organisation als Maschine ist sehr gebräuchlich, aber unzureichend. Denn ein Teil der Komplexität von Organisationen resultiert daraus, dass wir die Zusammenhänge nicht immer so klar erkennen können, wie das bei einer zerlegbaren Maschine der Fall wäre. Organisationen bestehen aus uns Menschen, und unser Verhalten für sich genommen ist schon ein komplexes Thema. Umso mehr muss das für eine Organisation gelten – eine Anhäufung von Dutzenden, Hunderten oder gar Tausenden von Menschen! Häufig werden Organisationen daher auch als lebende Organismen bezeichnet, die stets in ihrer Gesamtheit gesehen werden müssen. Wir Autoren haben deswegen die anschauliche Metapher von körperlichem und geistigem Training und Fitness gewählt.

Wir schrauben nicht an Maschinen, sondern arbeiten an der Fitness unseres Unternehmens. Wie ein Organismus kann auch unsere Organisation mit der Zeit wachsen, nicht nur in Größe und Umfang, sondern auch in ihrer Qualität. Dieses Wachstum und den dahinterstehenden Trainingsprozess müssen wir steuern. Wir müssen die Komplexität von Organisationen herunterbrechen, um sie verständlich zu machen. Hier kommt das Modell der vier Räume ins Spiel.

Diese vier Räume bezeichnen verschiedene Dimensionen einer Organisation. Sie bieten uns mehrere Blickwinkel auf unterschiedliche Aspekte einer Organisation. Diese Aspekte bedingen und beeinflussen sich gegenseitig – hier haben wir die erwähnte Komplexität abgebildet. Diese Räume repräsentieren zugleich verschiedene Ziele und Schwerpunkte unseres Trainings: In jedem Raum arbeiten wir bewusst an anderen Aspekten unseres organisationalen Körpers und Geists. Und da wir von nur vier Räumen sprechen, bietet uns das Modell eine Vereinfachung der Komplexität moderner Organisationen, ohne sie zu ignorieren oder zu vergessen.

GRUNDLEGENDES KONZEPT

Das Konzept der vier Räume stammt aus dem Umfeld der Holokratie und ist an ein Modell von Ken Wilbur angelehnt, das für die Betrachtung komplexer Systeme vier Räume vorsieht. Wir Autoren haben das Konzept übernommen und leicht angepasst, um die vier Räume trennschärfer und umfassender zu gestalten. Wir sprechen von:

individuellem Raum, in dem wir über uns selbst und unser Bewusstsein reflektieren,

zwischenmenschlichem Raum, in dem wir miteinander kommunizieren und uns austauschen,

strukturellem Raum, in dem wir die Struktur unserer Organisation gestalten,

operativem Raum, in dem die Arbeit mit und für unsere Kunden im Fokus steht.

Um die Räume besser zu verstehen, betrachten wir jeden der Reihe nach. Dabei hilft uns die Metapher des Körpers, eine greifbare Vorstellung des Modells zu bekommen.

Individueller Raum

Der individuelle Raum bildet die Grundlage für die anderen. Hinter allem, was in Unternehmen passiert, stehen Handlungen einzelner Menschen. Hinter jedem dieser Menschen stehen dessen Mentalität und Bewusstsein, Glaubenssätze und Weltanschauung. Wenn wir von den Mitgliedern unserer Organisation erwarten, dass sie ihr Handeln ändern, muss sich auch die Gedankenwelt dahinter bewegen. Deswegen adressieren wir diesen Aspekt. Im Fokus dieses Raums steht die Auseinandersetzung mit

uns selbst und unserem Wirken – es geht also vor allem um Reflexion und Selbsterkenntnis.

Im Bild des menschlichen Körpers gedacht, legen wir im individuellen Raum den Schwerpunkt auf unser Gehirn und unser Nervensystem. Er betrifft also die kognitiven Funktionen, aber auch die mentale Disziplin und Kontrolle, die wir aufbringen können. So wie ein Sportler ein gewisses Mindset der Höchstleistung entwickeln muss, um alles aus sich herauszuholen, feilen wir in Organisationen an unserem Bewusstsein und Denkvermögen. Ignorieren wir den individuellen Raum, entfalten unsere Bemühungen in den anderen drei Räumen nur einen Bruchteil der möglichen Wirkung.

Zwischenmenschlicher Raum

Hinter den operativen Prozessen und den Strukturen eines Unternehmens liegt die Ebene des zwischenmenschlichen Raums. Hier spielen der Mensch an sich, unabhängig von seinen Rollen und Funktionen, aber auch der Umgang, die Kommunikation und der Austausch zwischen den Menschen die entscheidenden Rollen. Hier bauen wir Freundschaften, lösen Konflikte und lernen gemeinsam. In vielen Organisationen wird dieser Raum lediglich als »Beiwerk« betrachtet – aus Sicht der klassischen Ökonomie, die vom Menschen als einem rein wirtschaftlich getriebenen Vernunftwesen ausgeht, könnten wir den zwischenmenschlichen Raum sogar als »Störfaktor« deklarieren. Die Motive von Menschen sind aber nicht so eindimensional, wie es sich mancher Wirtschaftstheoretiker vielleicht vorstellt.

Im Bild des menschlichen Körpers gedacht, trainieren wir im zwischenmenschlichen Raum unseren Sinn für Koordination und unser Gleichgewicht. Wir schulen hier gezielt unser Vermögen, verschiedene Teile unseres Körpers (also unserer Organisation) im Einklang miteinander zu bewegen. Je mehr Kraft wir aufbauen, indem wir im operativen Raum unsere »Mus-

keln« trainieren, umso mehr müssen wir auch die eher subtilen Seiten des menschlichen Körpers ausbilden. Andernfalls entwickeln wir Stärke, vermissen aber die entscheidenden Fertigkeiten, um diese überhaupt sinnvoll anwenden zu können.

Struktureller Raum

Wenn wir von den Strukturen eines Unternehmens sprechen, beziehen wir uns häufig auf das offizielle Organigramm, also die Aufteilung der Organisation in bestimmte Einheiten und die entsprechende Zuordnung von Führungspositionen – und damit die Verteilung von Verantwortung und Verantwortlichkeit. Dabei vermischen wir unterschiedliche Themen, die wir auch getrennt betrachten können, um uns gezielt mit dahinterliegenden Fragen zu befassen. Konkret geht es um Themen wie Entscheidungsfindung, Verfügung über Ressourcen, Entlohnung von Mitarbeitern und Aufteilung von Verantwortlichkeit. Aber auch immaterielle Strukturen spielen eine Rolle, wie der Daseinszweck eines Unternehmens und die Werte, die wir teilen.

Im Bild des menschlichen Körpers gedacht, beschäftigen wir uns im strukturellen Raum mit einem langfristigen Trainingsziel: Wir wollen unsere Knochen, Gelenke und Sehnen entwickeln und stärken. So wie sich die Strukturen eines Unternehmens nicht von heute auf morgen ändern lassen, lässt sich das robuste, aber gleichzeitig flexible Gerüst unseres Körpers nur mit Geduld trainieren. Ebenso haben die verschiedenen Elemente, vor allem die Knochen, einen erheblichen Einfluss auf die Gesundheit wie auch die Widerstandsfähigkeit des gesamten Organismus. Die Muskeln, die uns bewegen, können nur so viel Kraft entwickeln, wie das Knochengerüst und die Sehnen vertragen. Hierin besteht eine offensichtliche Verbindung zum operativen Raum: Auch wenn wir am Ende »nur« das operative Geschäft stärken möchten, müssen wir die Strukturen des Unternehmens anpassen, um die erhöhte Schlagkraft umzusetzen.

Operativer Raum

In diesen Raum fallen alle unsere Aktivitäten innerhalb unseres Unternehmens, die auf die Erbringung von wertschöpfender Leistung im Rahmen bestehender und künftiger Geschäftsfelder gerichtet sind. Im Fokus stehen entsprechende Entscheidungen, deren erfolgreiche Ausführung und die Umsetzung von Konzepten. Mit operativen Tätigkeiten wird Umsatz generiert, weshalb häufig die Arbeit für und mit Kunden im Vordergrund steht. Gleichzeitig müssen wir bedenken, dass Produktentstehungsprozesse ebenso Teil des operativen Geschäfts sind wie unterstützende Tätigkeiten, etwa durch die Personalabteilung. Der operative Raum umfasst auch Aktivitäten, die auf die Zukunft zielen, zum Beispiel Trendanalysen, strategische Ausrichtung, Innovationsprojekte und -workshops. Wir wollen in diesem Raum ein effizientes und effektives Agieren und Reagieren ermöglichen.

Im Bild des menschlichen Körpers gedacht, entspricht der operative Raum dem Trainingsbereich, an den die meisten beim Stichwort Fitness denken: Wir arbeiten an unserem Muskelapparat. Viele Trainingspläne und -systeme mit dem Ziel der allgemeinen Fitness legen einen starken Fokus auf das Training der Muskeln. Diese dienen schließlich auch dazu, uns von A nach B zu bewegen. Wir brauchen sie, um körperliche Höchstleistungen zu vollbringen, zum Schutz vor Verletzungen sowie für ein gesundes Immunsystem – und um am Strand eine gute Figur zu machen.

Dabei besteht immer die Gefahr, dass wir andere Aspekte aus den Augen verlieren. Wer nur seine Muskeln stählt, kann vielleicht im Bodybuilding punkten, aber Gesundheit und funktionale Kraft werden nicht gefördert. Im Gegenteil: Wer nur einen Aspekt des eigenen Körpers trainiert, gerät schnell in ein Ungleichgewicht, das langfristig Schäden nach sich zieht. Dasselbe gilt für Organisationen! Da im operativen Raum Geld verdient wird, ist es nur logisch, dass wir unseren Blick auf die dortigen Aktivitäten richten. Es ist völlig legitim, wenn wir es als unser wichtig-

tes Ziel ansehen, den operativen Raum zur Höchstleistung zu bringen. Aber wir müssen auch die anderen drei Räume ausreichend stärken, damit der Organismus langfristig gesund und leistungsfähig bleibt.

PRINZIPIEN

Die vier Räume bilden den strukturellen Rahmen für die Inhalte dieses Buchs, die Prinzipien und Werkzeuge zukunftsbereiter Unternehmen.

Prinzipien beschreiben das Mindset einer zukunftsreifen Organisation und dienen uns als Maßstab auf zwei Ebenen. Auf der einen Ebene stellen wir uns die Frage, ob wir die gleich beschriebenen acht Prinzipien als erstrebenswert erachten. Tun wir das nicht, werden die Inhalte des Buchs nicht die gewünschte Wirkung erzielen. Wir können an den Prinzipien also erkennen, ob sich unser Unternehmen überhaupt in diese Richtung entwickeln möchte. Auf der anderen Ebene können wir anhand der Prinzipien prüfen, wie viel Wegstrecke wir noch vor uns haben. Stehen unsere Verhaltensweisen und damit auch unsere Gewohnheiten und Glaubenssätze im Einklang mit diesen Prinzipien, sind wir auf einem guten Weg. Brechen wir mit den Prinzipien, müssen wir unsere derzeitige Richtung überdenken. Salopp gesagt: Eine Organisation, die es schafft, im Einklang mit den Prinzipien zu arbeiten, ist bereit für die Zukunft.

Was genau ist denn ein Prinzip? Im *Duden* ist der Begriff wie folgt definiert: Ein Prinzip ist eine »feste Regel, die jemand zur Richtschnur seines Handelns macht, durch die er sich in seinem Denken und Handeln leiten lässt.«¹ Diese Definition ist hilfreich, hat aber gleich zu Beginn einen Haken: In den meisten Unternehmen verstehen wir Regeln als Gebote und Verbote. Eine Regel gibt also vor, dass wir in einer bestimmten Situation etwas tun müssen oder etwas nicht tun dürfen. Dieses Verständnis einer Regel basiert stark auf dem Gedanken von »Compliance«, von Kontrollmechanismen zur Steuerung einer Organisation. Ein Prinzip lässt sich eher durch den restlichen Teil der *Duden*-Definition beschreiben:

eine Richtschnur des Handelns, durch die wir uns in unserem Denken und Handeln leiten lassen.

Die folgenden Prinzipien sollen uns demnach unterstützen, wenn wir denken und handeln müssen. Sie schreiben keine konkrete Handlung vor, sondern unterstützen uns bei Entscheidungen und Bewertungen. In jeder beliebigen Situation können wir uns fragen, welche Handlungsmöglichkeit einem bestimmten Prinzip gerecht wird – oder eben auch nicht. Somit erreichen wir ein bewusstes, reflektiertes Handeln in der Organisation.

Wenn diese Beschreibung eine gewisse Ähnlichkeit mit der Idee der »Unternehmenswerte« aufweist, ist das kein Zufall. Mit solchen Werten bezeichnen wir im Idealfall ebenso allgemeingültige Prinzipien, nach denen wir uns bei unseren Handlungen richten. Aus diesem Grund verwenden wir die beiden Begriffe in diesem Buch synonym. Wenn ein Unternehmenswert nicht in die obige Definition eines Prinzips passt und auch nicht entsprechend formuliert ist, bleibt er meist wirkungslos. Aus diesem Grund empfehlen wir, auch bei der Formulierung von Unternehmenswerten einen Blick auf die folgenden acht Prinzipien zu werfen.

Transparenz. Wir verhindern bewusst den Aufbau von Wissensinseln und entsprechenden Machtstrukturen, indem wir Informationen frei zur Verfügung stellen, sofern der Organisation und ihren Mitarbeitern daraus kein Schaden entsteht.

Effektivität. Wir richten sämtliche Aktivitäten im Unternehmen auf jeder Ebene und in jedem Bereich an klar definierten und kommunizierten Zielen aus.

Empirismus. Wir arbeiten, kommunizieren und entscheiden auf der Basis von messbaren Daten und beobachtbaren Fakten. Jede Entscheidung

ist nur so lange gültig, bis neu gewonnene Erkenntnisse sie infrage stellen.

Verantwortlichkeit. Wir definieren die Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten in der Organisation klar und verbindlich und belohnen es, wenn unsere Mitarbeiter Verantwortung übernehmen und Zusagen einhalten. Wenn Fehler passieren, stehen wir gemeinsam dafür ein, statt mit dem Finger auf die Schuldigen zu zeigen.

Fairness. Wir erkennen den Beitrag jedes Einzelnen für die Organisation an und nehmen im Arbeitsalltag Rücksicht auf andere. Wir beteiligen die Betroffenen an der Entscheidungsfindung. Umgekehrt machen wir Mitarbeiter nur dann für Arbeitsergebnisse verantwortlich, wenn sie bei der Entstehung des Ergebnisses maßgeblich beteiligt waren.

Offenheit. Wir sind offen für Neues und für Veränderungen innerhalb der Organisation. Wir betrachten die Ideen, Standpunkte und Bedürfnisse aller Mitglieder der Organisation gleichermaßen und bewerten diese erst, wenn wir uns ein umfassendes Bild verschafft haben.

Vertrauen. Wir verlassen uns auf die Intelligenz, das Engagement, die Integrität und die Kreativität der Mitarbeiter, statt durch Kontrollmechanismen jede Eventualität vorwegnehmen zu wollen. Wir schaffen eine Atmosphäre, die den offenen Austausch von Meinungen und Gedanken begünstigt.

Kohäsion. Wir begreifen uns als Teile eines gemeinsamen Ganzen. Unsere Mitarbeiter sehen einen klaren Bezug zwischen ihrer Arbeit und dem Unternehmenszweck. Wir richten unsere Arbeitsprozesse an konkreten Ergebnissen aus statt an Abteilungsgrenzen, und wir vermeiden

Überspezialisierung und Silodenken. Wir zeigen Konflikte und Widersprüche, machen sie uns bewusst und lösen sie auf, wann immer sinnvoll und möglich.

Jedes dieser acht Prinzipien ist in den vier Räumen unterschiedlich stark und konkret ausgeprägt. Deswegen werden uns die Prinzipien in größerem Detail in den verschiedenen Räumen erneut begegnen.

WERKZEUGE UND METHODEN

Als ein Werkzeug bezeichnen wir eine Vorgehensweise, Maßnahme oder Handlungsanweisung, die es einer Einzelperson, einem Team oder einer gesamten Organisation ermöglicht, einen der vier Räume in der eigenen Organisation positiv zu beeinflussen. Sie adressieren konkrete Herausforderungen, auf die wir im Kontext unserer Arbeit immer wieder stoßen, und füllen die Prinzipien mit Leben.

Der Umfang der einzelnen Werkzeuge kann stark variieren. Manche sind sehr individuell einsetzbar und benötigen für ihre erstmalige Durchführung nur wenige Stunden. Je nach Werkzeug tritt der gewünschte Effekt vielleicht schon bei der ersten Durchführung ein. Andere Werkzeuge greifen stark in Verhaltensweisen ein und erfordern Durchhaltevermögen von den Beteiligten. Hier kann es Wochen und Monate dauern, bis wir ein Werkzeug vollständig und dauerhaft umgesetzt haben und es von Einzelnen oder ganzen Gruppen gelebt werden kann. Der positive Effekt macht sich hier nur bemerkbar, wenn wir das Werkzeug kontinuierlich einsetzen und die Arbeit damit reflektieren.

Die meisten der Werkzeuge haben wir ebenso wie die Prinzipien verschiedenen Methoden entnommen. Eine Methode definieren wir als einen konzeptionellen Rahmen für Vorgehensweisen, die uns zu einem bestimmten Ziel führen. Während Werkzeuge konkrete Handlungsanweisungen geben, verknüpft eine Methode verschiedene Werkzeuge auf eine logi-

sche Art. Einige Methoden sind prozessbasiert, weshalb auch die Werkzeuge in eine sinnvolle Reihenfolge gebracht werden können. Andere sind eher beschreibend und erklärend. Sie zeigen vielmehr Ähnlichkeiten, Unterschiede oder auch Abhängigkeiten zwischen den verschiedenen Werkzeugen auf.

Die verschiedenen Methoden haben wir bei creffective sowohl in der Arbeit mit Kunden als auch intern eingesetzt und immer wieder getestet. In den Werkzeugbeschreibungen haben wir daher an verschiedenen Stellen Beispiele von anderen Unternehmen oder auch von creffective selbst aufgegriffen und zur Veranschaulichung eingefügt. Aus unserer praktischen Erfahrung heraus sind Werkzeuge entstanden, die wir auch unabhängig von der zugehörigen Methode einsetzen können, und Prinzipien, die mehreren oder gar allen uns bekannten Methoden gemein sind. Selbst wenn wir einzelne Werkzeuge eigenständig einsetzen können, sind bestimmte Kombinationen sinnvoll. Wann immer wir Autoren eine Querverbindung zwischen zwei Werkzeugen sehen, verweisen wir, farblich markiert, auf das entsprechende Werkzeug.

Werkzeuge und Prinzipien, die nicht aus einer der Methoden stammen, haben wir bei creffective selbst entwickelt und definiert. Wir stützen uns in diesem Buch vorwiegend auf Methoden der Innovation, der Agilität und der Selbstorganisation. Es gibt aber auch Methoden, die nicht klar in einen dieser Bereiche fallen – sie grenzen dann aber an oder ergänzen andere Vorgehensweisen. Im Folgenden beschreiben wir kurz die Methoden, aus denen die meisten unserer Werkzeuge stammen.

Soziokratie, Holokratie und Soziokratie 3.0. Soziokratie, entwickelt von den Niederländern Kees Boeke und Gerard Endenburg, ist ein System der Unternehmensorganisation, das auf dem Prinzip der Kreisorganisation und der Konsententscheidung beruht. Mehr Bekanntheit erreichte eine Fortentwicklung unter dem Namen Holokratie, vermarktet von Brian

Robertson als ein »organisatorisches Betriebssystem«. Die Holokratie umfasst alle essenziellen Bestandteile der klassischen Soziokratie, angereichert mit Elementen der Selbstmanagementmethode »Getting Things Done« (GTD) und anderen Modifikationen. Verfechter der Holokratie gehen davon aus, dass sich die grundlegende Struktur als »Betriebssystem für Organisationen« auf jedes Unternehmen übertragen lässt. Ein solches »One size fits all« ist aber oft nicht der ideale Ansatz zur Veränderung ganzer Organisationen, und es braucht eine flexible Lösung. Deshalb ist Soziokratie 3.0 eine Art Baukastensystem, das bestimmte Prinzipien voraussetzt und ein Menü an Interaktionsmustern bereitstellt, aus dem sich eine Organisation bedienen kann.

Scrum. Diese Methode wurde Anfang der 2000er-Jahre von Ken Schwaber und Jeff Sutherland mit Ideen aus dem Lean Development entwickelt. Sie dient vor allem dem Management von Projekten der Produktentwicklung. Im Zentrum steht ein selbstorganisiertes Projektteam mit klar definierten Rollen: dem Product-Owner, der den Kontakt zu Kunden und Stakeholdern pflegt, das Projektziel vorgibt und Arbeit priorisiert, dem Entwicklungsteam, das für die Umsetzung zuständig ist, und dem Scrum-Master, der das gesamte Team als Coach unterstützt, bei Bedarf Meetings moderiert und sich mit organisatorischen Hürden beschäftigt. Darüber hinaus sind »Events« festgelegt, was sich vor allem auf feste Meetingformate bezieht, und sogenannte »Artefakte«, womit die Arbeitsmittel und (Zwischen-)Ergebnisse gemeint sind. Viele Werkzeuge finden auch jenseits von Scrum Einsatz, allen voran der **Sprint** und die **Retrospektive**.

Systematic Creative Thinking (SCT). Dieses Modell eines systematischen **Kreativprozesses**, von uns bei creativeffective entwickelt, basiert auf dem Creative-Problem-Solving-Modell (CPS) aus der psychologischen Kreati-