

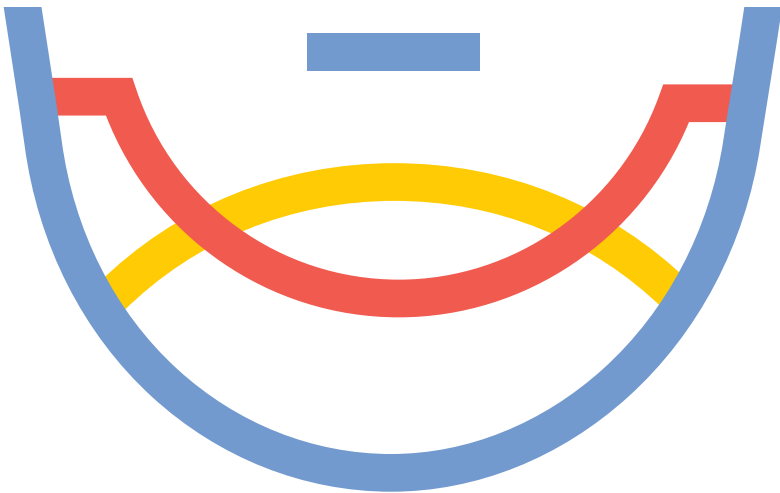
Joana Breidenbach  
Bettina Rollow



**New Work**

needs

**Inner Work**



2. Auflage

**Vahlen**

Nach fünf Jahren intensiver Erfahrung mit New Work wissen wir: Die meisten Ansätze, um New Work, „Teal Organisations“ oder Selbstorganisation einzuführen, greifen zu kurz und sind damit zum Scheitern verurteilt. Denn sie konzentrieren sich auf die äußere, sichtbare Dimension des Wandels.

Aber jede äußere Veränderung von Strukturen und Prozessen muss notwendigerweise von einer inneren Transformation begleitet werden. Deshalb widmen wir dieses Buch insbesondere der „inneren Innovation“ von Teams. Darunter verstehen wir die Art und Weise, wie Mitarbeiter und Teams reifen und wachsen können, so dass sie ihre komplexe, flexible Außenwelt kompetenter, sicherer und glücklicher gestalten können.

**New Work needs Inner Work** ist ein praxisorientiertes Handbuch, in dem wir Schritt für Schritt beschreiben, wie man Selbstorganisation im Team oder Unternehmen einführen kann. Wir kombinieren die Perspektive der Unternehmerin (Joana, betterplace) und des Coaches (Bettina), um anhand von Organisationsprinzipien, konkreten Beispielen und Übungen zu erforschen, welche Kompetenzen wichtig sind, um Hierarchien abzubauen und flexibler und sinnstiftender zu arbeiten.

## Die Autorinnen



Joana Breidenbach ist Gründerin von Deutschlands größter Spendenplattform [betterplace.org](https://www.betterplace.org) und dem Think-and-Do-Tank [betterplace lab](https://www.betterplace.org/lab).



Bettina Rollow entwickelt neue Organisations- und Führungsformen, u.a. mit dem [betterplace lab](https://www.betterplace.org/lab) und [Ashoka Deutschland](https://www.ashoka.de).

# **New Work needs Inner Work**

Ein Handbuch für Unternehmen auf dem  
Weg zur Selbstorganisation

von

Joana Breidenbach

Bettina Rollow

Verlag Franz Vahlen München

ISBN Print: 978-3-8006-6137-4

ISBN E-Book PDF (deutsche Ausgabe): 978-3-8006-6138-1  
ISBN E-Book ePub/mobi (deutsche Ausgabe): 978-3-8006-6139-8

ISBN E-Book PDF (englische Ausgabe): 978-3-8006-6140-4  
ISBN E-Book ePub/mobi (englische Ausgabe): 978-3-8006-6141-1

© 2019 Verlag Franz Vahlen GmbH,  
Wilhelmst. 9, 80801 München  
Satz: Fotosatz Buck  
Zweikirchener Str. 7, 84036 Kumhausen  
Druck und Bindung: Friedrich Pustet GmbH & Co. KG  
Gutenbergstr. 8, 93051 Regensburg

Umschlaggestaltung: Ralph Zimmermann – Bureau Parapluie  
In Anlehnung an die Voraufgabe,  
gestaltet von Heimann + Schwantes, Berlin



Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier  
(hergestellt aus chlorfrei gebleichtem Zellstoff)

# Vorwort

Dieses Buch möchte Dir als Leserin oder Leser dabei helfen herauszufinden, welche Führungsstile und Formen der Zusammenarbeit zu Dir und Deinem Unternehmen passen. In einer Zeit, in der viel über neue Arbeitsformen diskutiert wird und Tausende von Firmen „Change“ und „New Work“ einführen, sehen wir die Notwendigkeit, präziser und differenzierter zu erforschen, welche Organisationsformen sich für welche Teams, Aufgaben und Märkte eignen. Wir verstehen unter New Work eine Transformation der Arbeitswelt, die den Mitarbeiter und seine Fähigkeiten ins Zentrum stellt, in der Hierarchien verflacht oder sogar ganz abgeschafft und von gemeinsamer Führung oder Selbstorganisation abgelöst werden. Aber sollte jedes Unternehmen seine hierarchischen Strukturen umkrempeln und selbstorganisiert arbeiten? Und welche Voraussetzungen und Schritte sind notwendig, damit neue Arbeitsformen zum Erfolg führen? Diesen Fragen wollen wir in diesem Buch nachgehen.

Unser Handbuch ist praxisorientiert und folgt dem Arbeitsprozess einer Organisationsentwicklung. Viele Schritte können von Teams alleine, auch ohne äußere Unterstützung, gegangen werden. Für einige weitere Entwicklungen, insbesondere wenn es darum geht, Spannungsfelder zu identifizieren und zu bearbeiten, erscheint uns eine externe Begleitung in Form eines Coaches notwendig. Aber auch hier ist das Handbuch nützlich, da es dem Leser einen Leitfaden liefert, um die Qualität des Coaches oder Organisationsentwicklers einzuschätzen. In unserer Erfahrung kursieren nämlich viele Konzepte und Werkzeuge, die zu pauschal und oberflächlich sind. In der Folge scheitern Change-Prozesse und lassen Führung und Teams frustriert zurück.

Ein maßgeblicher Grund für das Scheitern von Organisationsentwicklungen steht im Zentrum unseres Interesses: Fast alle Change-Prozesse konzentrieren sich auf die äußere, sichtbare Dimension des Wandels. Aber jede äußere Veränderung von Strukturen und Prozessen muss notwendigerweise von einer inneren Transformation begleitet werden. Deshalb widmen wir dieses Buch insbesondere der „inneren Innovation“ von Teams. Darunter verstehen wir die Art und Weise, wie Mitarbeiter und Teams reifen und wachsen können, sodass sie ihre komplexe, flexible Außenwelt kompetenter, sicherer und glücklicher gestalten können. Wie der Titel sagt: New Work needs Inner Work.

Aus der Startup-Welt kommend, sehen wir dieses Buch als ein MVP (Minimum Viable Product), also ein Produkt, mit dem wir unsere eigenen Erkenntnisse aus fünf Jahren New Work und Selbstorganisation möglichst zeitnah und leicht zugänglich mit Menschen teilen wollen, die gerade ihre eigenen Erfahrungen mit neuen Arbeits- und Führungsformen machen. Deshalb ist dieses Buch auch eine Einladung, sich mit uns auszutauschen und co-kreativ das Thema New Work voranzutreiben. Wir sind auf Euer Wissen neugierig. Schon alleine deshalb, weil unsere eigenen Erfahrungen auf der Arbeit mit kleinen und mittelgroßen Unternehmungen (zwischen 12 – 120 Mitarbeitern) in Deutschland und Europa basieren und wir nicht wissen, ob diese auch auf viel größere transnationale Konzerne übertragbar sind. Ein kollaborativer Ansatz ist notwendig, wenn wir die Potenziale und Grenzen von neuen Arbeitsformen besser verstehen wollen. Unser Erkenntnisinteresse ist nicht allein auf die Arbeitswelt beschränkt: Wir sind davon überzeugt, dass neue, flexiblere Organisationsformen und die damit einhergehenden Prinzipien und Kompetenzen eine wichtige Rolle in der nächsten Phase der Menschheitsentwicklung spielen. Wie Peter F. Drucker schrieb: „Nur wenige Veränderungen beeinflussen die Zivilisation derart nachhaltig wie eine Änderung des Prinzips, auf dem die Organisation der Arbeit beruht“ (Drucker 2002). Die in diesem Buch beschriebenen Fähigkeiten sind notwendig, um die großen gesellschaftlichen und ökologischen Herausforderungen unserer Zeit zu meistern.

Wie Du schon gemerkt hast, duzen wir unsere Leser und Leserinnen. Das entspricht unserem Verständnis von der Beziehung, die wir im Buch aufbauen wollen: Wir möchten den Dialog nahbar und auf Augenhöhe führen. Wenn wir die (Arbeits-)Welt verbessern wollen, geht das nur, wenn wir uns füreinander öffnen und echte Beziehungen aufbauen. Um der besseren Lesbarkeit willen haben wir uns zudem gegen eine strenge geschlechtsneutrale Form entschieden und schreiben stattdessen abwechselnd in der weiblichen, männlichen und neutralen Form. Gemeint sind immer alle, die lesen.

Um das Buch so nützlich wie möglich zu machen, haben wir am Ende des Buches eine Auswahl praktischer Übungen integriert, die Dir und Deiner Unternehmung dazu dienen sollen, das Gelesene möglichst einfach in der Praxis auszutesten. Die Übungen stammen alle aus Bettinas Arbeitsrepertoire und können à la Creative Commons frei übernommen und adaptiert werden.

# Danksagung

Dieses Handbuch ruht auf starken Schultern und wir möchten uns bei vielen Menschen bedanken. Allen voran den Unternehmungen, die wir in unseren verschiedenen Funktionen begleiten und von denen wir lernen durften. Für diejenigen, die meinen, sich darin wiederzuerkennen: Die Schilderungen basieren auf unseren subjektiven Wahrnehmungen und erheben keinen Anspruch auf Objektivität.

Joana dankt allen ehemaligen und heutigen Mitarbeitern des **betterplace lab** für ihren Enthusiasmus und Mut, ihr Durchhaltevermögen und ihren stetigen Einsatz, immer wieder neue Wege der Arbeit zu gehen. Ohne euch – Nadine Brömme, Dennis Buchmann, Barbara Djassi, Moritz Eckert, Isabel Gahren, Hanna Gleiss, Nora Hauptmann, Katja Jäger, Franziska Kreische, Yannick Lebert, Gesa Lüdecke, Ben Mason, Stephan Peters, Medje Prahm, Sebastian Schwiecker, Carolin Silbernagl, Lavinia Schwerdersky, Michael Tuchen, Angela Ullrich, Kathleen Ziemann sowie unseren Werkstudenten und -studentinnen – würde es dieses Buch nicht geben! Dabei gilt ein besonderes Dankeschön Dennis, der Joana 2014 zum ersten Mal von **Reinventing Organizations** erzählte und damit den Impuls für den **betterplace lab**-Entwicklungsprozess, intern „Team Transformer“ genannt, setzte.

Bettina dankt ebenfalls dem **betterplace lab** für den Pioniergeist. Ihr weiterer Dank gilt allen anderen Unternehmen, die ihr vertraut und sich auf einen experimentellen Entwicklungsprozess eingelassen haben. Dazu zählen insbesondere die Teams von **Ashoka Deutschland** und **Ashoka Europa** rund um Rainer Hoell, Oda Heister, Marie Ringler und Matthias Scheffmeier sowie das **European Forum**. Unsere gemeinsamen Erfahrungen rund um New Work sind maßgeblich in dieses Buch eingeflossen. Ein besonderes Dankeschön gilt auch Nadjeschda Taranczewski, die Bettina mit vielen der hier beschriebenen Werkzeuge und Übungen bekannt gemacht hat.

Unsere Herangehensweise, New Work in Form von bestimmten Prinzipien zu beschreiben und diese für Organisationsentwicklung fruchtbar zu machen, verdanken wir Thomas Hübl. Thomas ist ein spiritueller Lehrer, dessen Arbeit sich mit mystischen Prinzipien, also den grundlegenden Wirkungsweisen von Leben und Schöpfung, Innovation und Entwicklung, beschäftigt. Vieles, was wir



über Inner Work schreiben, haben wir in seinen Gruppen gelernt und erfahren. Das Buch setzt aber nicht voraus, diese mystische Weltsicht zu teilen; es soll Jede und Jeden ansprechen.

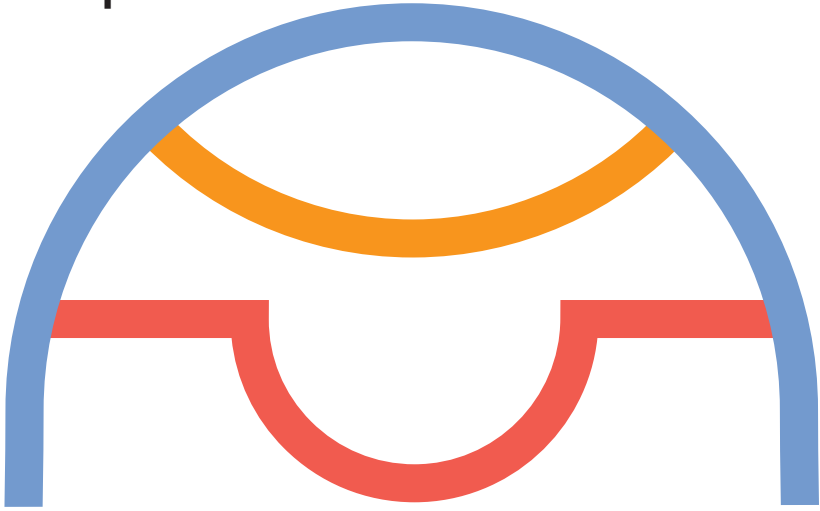
Schlussendlich bedanken wir uns bei einander. Ohne Joana hätte Bettina dieses Buch nie geschrieben und Joana hätte ihrerseits ohne Bettina nie New Work und Selbstorganisation so gründlich erforscht und verstanden.

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	V
Danksagung .....	VII
<b>Kapitel 1 Von Hierarchie zur Potentialentfaltung .....</b>	<b>1</b>
Organisationsentwicklung im digitalen Zeitalter .....	2
Wieso Inner Work? .....	4
Bettinas Reise .....	6
Joanas Ausgangspunkt .....	6
Wie wird man zu einer selbstorganisierten, ganzheitlichen Unternehmung? .....	7
Für wen ist dieses Buch? .....	8
Prinzipien als Anker der Navigation .....	10
Beliebte Missverständnisse .....	14
<b>Kapitel 2 Außen und Innen .....</b>	<b>17</b>
Erst die Standortanalyse, dann die Veränderung .....	18
Woraus besteht eine Organisation? .....	19
Veränderung in Organisationen .....	21
<b>Kapitel 3 Instrumente für die innere Navigation .....</b>	<b>27</b>
Die individuelle innere Dimension .....	29
Erfahrungen und Erleben .....	31
Bedürfnisse, Werte und Interessen .....	31
Lernen in der Inspirationszone .....	35
Die kollektive innere Dimension .....	36
Wie werden Organisationsstrukturen flüssiger? .....	37
<b>Kapitel 4 Standortbestimmung: Führung und Zusammenarbeit .....</b>	<b>41</b>
Grundelemente guter Führung .....	43
Wie entsteht psychologische Sicherheit? .....	44
Führung in verschiedenen Wertesystemen .....	46
<b>Kapitel 5 New Work als Vermeidung .....</b>	<b>51</b>
Herausforderungen bei der Machtübergabe .....	53
<b>Kapitel 6 Flucht oder Inspiration? .....</b>	<b>57</b>
Verankerung im Arbeitsalltag .....	59
Woher stammt die Motivation? .....	60

Spannungen bewusst konfrontieren . . . . .	62
Innen und Außen bei Push-Effekten . . . . .	63
Inspiration für den nächsten Schritt – Pull-Effekte . . . . .	64
Kompetenzen kennen . . . . .	65
<b>Kapitel 7 Innere Klarheit und das große Ganze . . . . .</b>	<b>67</b>
Gute Sensoren als Grundlage für Selbstorganisation . . . . .	69
Als ganzer Mensch erscheinen . . . . .	71
Selbstreflexion und Selbstkontakt . . . . .	73
Ich kann das. Du kannst das nicht. . . . .	76
Empathie, Co-Kreation, Feedback und Konflikt . . . . .	76
Metareflexion, Multiperspektivität und das große Ganze . . .	79
Warum ist Metareflexion so wichtig? . . . . .	81
Negative Folgen fehlender Multiperspektivität . . . . .	84
<b>Kapitel 8 Die Balance zwischen Reflexion und Umsetzung. . . . .</b>	<b>87</b>
Reflexion ist kein Selbstzweck . . . . .	88
Manifestationskompetenz . . . . .	90
Temporäre Kompetenzhierarchien . . . . .	91
Selbstverantwortung . . . . .	93
<b>Kapitel 9 Die Organisation neu gestalten . . . . .</b>	<b>97</b>
Wie sich die Organisation bis hier verändert hat . . . . .	100
Die nächsten Schritte . . . . .	102
Rahmenbedingungen und Produkt: Anforderungen klären. . . . .	102
Team: Leitwerte definieren . . . . .	104
Team: Kompetenzen definieren . . . . .	106
Neue Strukturen und Prozesse . . . . .	107
Leitfragen und Prinzipien für ein neues Führungs- und Zusammenarbeitsmodell . . . . .	108
Übergabe von Macht und Verantwortung . . . . .	125
Ausklang . . . . .	128
Literatur . . . . .	129
Prozess-Fragenkatalog zur Selbstorganisation . . . . .	131
Übungen . . . . .	133

# Kapitel 1



## Von Hierarchie zur Potentialentfaltung



*Ground Control to Major Tom*  
*Take your protein pills and put your helmet on*  
David Bowie, Space Oddity

Stell Dir vor, es ist Dein erster Arbeitstag in einem neuen Unternehmen. Du wirst freundlich begrüßt und aufgefordert, die nächsten Wochen damit zu verbringen, das Unternehmen richtig gut kennenzulernen. „Schau Dir an, was Deine Kollegen machen. Wenn Du ein Projekt interessant findest, kannst Du dort direkt einsteigen. Und wenn Du eine eigene Idee hast, versuche, Deine neuen Kollegen dafür zu begeistern, und gründe ein eigenes Team.“ Alle Tische in diesem Büro haben Rollen, sodass Mitarbeiter sich höchst flexibel von einem Projektteam zum anderen bewegen können. Das Unternehmen, das so arbeitet, heißt **Valve** und ist einer der erfolgreichsten amerikanischen Hersteller von Computerspielen. Gegründet in Seattle im Jahr 1996, beschäftigt es heute um die 400 Mitarbeiter. Es gibt kein Management, und selbst der Gründer und Präsident kann Mitarbeitern nicht vorschreiben, wie und an was sie arbeiten.

Auf der anderen Seite der Welt, in Berlin, arbeitet das **betterplace lab** ebenfalls ohne Chefs und Manager. Der gemeinnützige Think-and-Do-Tank erforscht, wie Digitalisierung für das Gemeinwohl eingesetzt werden kann. Die Mitarbeiterinnen planen das neue Geschäftsjahr jeden Herbst gemeinsam. Zum gleichen Zeitpunkt verhandeln sie auch ihre Gehälter untereinander. Neue Kolleginnen und Kollegen werden von den Mitarbeitern selbst eingestellt. Statt eines statischen Organigramms haben sie eine kompetenzbasierte Hierarchie entwickelt, bei der jeweils die Mitarbeiter mit der höchsten Kompetenz in unterschiedlichen Themenbereichen selbstständig Entscheidungen treffen können.

## Organisationsentwicklung im digitalen Zeitalter

Unsere Arbeitswelt ist in einem fundamentalen Umbruch begriffen. Herkömmliche Führungs- und Kontrollfunktionen, entwickelt im Zeitalter der ersten und zweiten Industrialisierung, erweisen sich im Zuge der Digitalisierung zunehmend als überholt.

Neue Geschäftsmodelle und Wertschöpfungsketten sowie eine rasch voranschreitende Automatisierung üben einen enormen Druck auf die Wirtschaftswelt aus. Unternehmen sind gezwungen, sich viel schneller und radikaler auf Veränderungen einzustellen. Sie müssen innovativer und risikofreudiger werden, fähig, in einem zunehmend komplexeren Umfeld zu handeln. Je komplexer die Welt wird, desto ungeeigneter erscheinen die herkömmlichen Hierarchien, da Wissen und Kreativität oft nicht zentral an der Spitze, sondern im Unternehmen verteilt liegen. Gefragt sind daher dezentrale Organisationsformen, „Startup Thinking“ und „Digital Mindsets“. Solche Modelle fordern die Fähigkeit, eigenverantwortlich zu handeln, mit anderen zusammenzuarbeiten, flexibel zu sein, Unsicherheiten auszuhalten, mit Verschiedenheit umzugehen und Veränderungen frühzeitig zu erkennen.

Ein weiterer Faktor kommt hinzu: Viele Menschen spüren, dass die Kluft zwischen ihren eigenen Bedürfnissen und Interessen und dem, was sie in ihrer Arbeitswelt erfahren, immer größer wird. Dies betrifft Mitarbeiter ebenso wie Vorgesetzte. Arbeitnehmern kommt es vor, als müssten sie menschlich „schrumpfen“, um durch die Bürotür zu passen. Chefs langweilen sich, wenn sie Urlaubstage freigeben oder Zwist in Abteilungen beilegen müssen, statt Innovationen voranzutreiben und neue Geschäftsfelder zu erforschen. Diese Spannungen führen zu den kontinuierlich steigenden Burn-out- und Fehlzeiten-Statistiken mit den damit einhergehenden menschlichen Dramen und wirtschaftlichen Verlusten. Damit verbunden ist der schärfer werdende Wettbewerb um Nachwuchstalente, die ihre eigenen Vorstellungen von einem guten Arbeitsplatz mitbringen.

Um diesen Herausforderungen gerecht zu werden, machen sich viele Unternehmen auf den Weg der Veränderung. Hierfür wurden Begriffe geprägt, die Innovation, Veränderungsbereitschaft und Transparenz ausdrücken. Unter den Schlagwörtern New Work, Holokratie, agile Unternehmen oder „türkische“ Organisationen werden neue Formate, Strukturen und Prozesse entwickelt. Dabei reichen die Maßnahmen von kosmetisch über verzagt bis radikal. Manch einer verpasst schon dem monatlichen Kulturabend in der Kantine, dem Bürohund oder dem neu gestalteten Intranet das Etikett „New Work“. Andere versuchen, sich materiell zu verjüngen, reißen Wände ein und stellen Kicker- und Tischtennisplatten, kostenlose Getränke Kühlschränke und Sitzsäcke auf. Viele jagen Change-Coa-

ches durchs Unternehmen, die mit Design-Thinking-Methoden, flexiblen Arbeitszeiten und kreativen Titeln auf den Visitenkarten die Innovationsfähigkeit der Belegschaft steigern sollen. Digitale Kollaborationstools werden eingeführt: Man kommuniziert über Slack, Google Drive oder Trello. Die Vorstandsetagen öffnen sich – bis hin zum Duzen auch des Vorstands – und C-Level Manager suchen den Austausch mit Mitarbeitern. Das wirkt zunächst oft gut, dringt aber nicht zum Kern der Herausforderung vor.

Eine kleine, aber wachsende Anzahl an Unternehmen nimmt sich des Themas grundsätzlicher an. Sie verflachen Hierarchien oder schaffen diese, inklusive der Chefs, ganz ab. Sie lassen sich auf einen Perspektivwechsel ein, beispielsweise indem Auszubildende für einen Monat die Geschäftsführung übernehmen. Sie machen Managemententscheidungen transparent und legen Gehälter offen. Sie übergeben Teams die Verantwortung für die Personaleinstellung (Recruiting), sodass diese ihre eigenen Kollegen einstellen. Sie ermächtigen Mitarbeiter, frei zu entscheiden, wie viel Urlaub sie nehmen, von wo, wann und an was sie arbeiten. Und manche Teams verhandeln sogar ihre Gehälter untereinander und entwickeln zusammen die Strategie des Unternehmens.

Viele dieser radikaleren Ansätze basieren auf der Überzeugung, dass Unternehmen modellhaft zukünftige Lebensformen testen und vorleben sollten. Gründer und Mitarbeiter spüren, dass wir im frühen 21. Jahrhundert am Ende einer Ära angekommen sind und vor der Aufgabe stehen, nachhaltigere, gerechtere und gesündere gesamtgesellschaftliche Strukturen aufzubauen. Doch wie können wir für die Gesellschaft neue Werte und Formen fordern, wenn wir im Kleinen – in unserem eigenen Arbeitsumfeld – immer noch in alten, oft nicht funktionierenden Strukturen gefangen sind? Dies ist insbesondere für sogenannte Impact-Unternehmen, also solche, die sich ausdrücklich dem gesellschaftlichen und ökologischen Wandel verschrieben haben, eine brennende Frage. Immer mehr von ihnen werden zu Vorreitern der New Work-Bewegung und entwickeln im Rahmen ihrer eigenen Unternehmen modellhaft die Zukunft der Arbeit.

## Wieso Inner Work?

Doch fast alle Maßnahmen, die heutzutage unter New Work laufen, greifen zu kurz und sind zum Scheitern verurteilt. So wie neue

Arbeitsformen umgesetzt werden, können sie die erhoffte systemverändernde Wirkung nicht erzielen.

Denn der Wandel findet nur im Außen statt. Die meisten Unternehmen tun so, als müsste man nur ein paar Rollen und Regeln verändern und schon würden Menschen kreativer, verantwortungsvoller und selbstbestimmter. Dieses Herangehen übersieht, dass jede maßgebliche Veränderung in der Außenwelt eine entsprechende Veränderung im Innenleben der einzelnen Menschen braucht. Nur wenn wir Wandel ganzheitlich angehen und die innere Transformation aktiv mit einbeziehen, kann er gelingen. Wir müssen die subjektiven Empfindungen und Wahrnehmungen der New Worker ins Zentrum der Veränderung stellen. Wenn Unternehmen den Spielraum für Individuen vergrößern – ihnen mehr Freiraum und Verantwortung geben –, bedarf es eines Kompetenzaufbaus, einer menschlichen Reifung, im Zuge derer Mitarbeiter innerlich stärker und selbstbewusster werden. Um New Work richtig umzusetzen und das Potential dieser großen Veränderungswelle in der Arbeitswelt zu schöpfen, müssen wir beides, Außen und Innen, objektive Strukturen und subjektive Erfahrungen ins Blickfeld nehmen.

Dass New Work nicht funktioniert, wenn Teams nur ihre äußeren Arbeitsweisen und Organisationsstrukturen verändern, zeigt sich darin, dass immer mehr Unternehmen, die transparente (holokratische) und veränderungsbereite (agile) Strukturen eingeführt haben, bei der Umsetzung straucheln. Selbst mancher New Work-Pionier ist mittlerweile desillusioniert und berichtet von sinkenden Umsätzen und Kündigungen. Der erhoffte Innovationsschub bleibt oft aus. Vorgesetzte suchen die Schuld bei den Mitarbeitern, die so viel Freiheit angeblich nicht vertragen und offenbar einen direktiven Führungsstil brauchen. Mitarbeiter ihrerseits erzählen von gesteigertem Leistungsdruck, unklaren Strukturen und allgemeiner Verunsicherung. Nach diesen Erfahrungen kehrt manches Unternehmen wieder zur althergebrachten Hierarchie zurück.

Dies muss nicht sein. Wenn wir äußere Veränderung mit inneren Transformationsprozessen verbinden, können wir neue Arbeitsformen erfolgreich umsetzen und machen damit einen großen Schritt hin zu einer besseren Wirtschaft, in der Menschen ihre Potentiale völlig neu entfalten können. Diese Überzeugung prägt unsere Arbeit und dieses Buch.