



Die entfaltete Organisation



Vahlen

Joana Breidenbach
Bettina Rollow

Die entfaltete Organisation

Mit Inner Work die Zukunft gestalten

Joana Breidenbach
Bettina Rollow

Die entfaltete Organisation

Mit Inner Work
die Zukunft gestalten

Verlag Franz Vahlen
München

Autorinnen:

Joana Breidenbach, Bettina Rollow

Gestaltung:

Heimann + Schwantes

Lektorat:

Cosima Jastrow

Druck und Bindung:

Beltz Grafische Betriebe GmbH
Am Fliegerhorst 8, 99947 Bad Langensalza

Verlag und Vertrieb:

Verlag Franz Vahlen GmbH
Wilhelmstr. 9, 80801 München

ISBN Print: 978 3 8006 7022 2

ISBN ePDF: 978 3 8006 7023 9

ISBN ePub: 978 3 8006 7024 6

© 2023 Verlag Franz Vahlen GmbH
Portrait Bettina Rollow: Marc Beckmann
Portrait Joana Breidenbach: Marlena Waldhausen



vahlen.de/nachhaltig

Gedruckt auf säurefreiem, alterungs-
beständigem Papier (hergestellt
aus chlorfrei gebleichtem Zellstoff)

11 Warum schreiben wir dieses Buch?

Teil 1

Die entfaltete Organisation

Kapitel 1

18 **Woher wir kommen und was wir
seitdem gelernt haben**

19 Woher wir kommen

24 Was wir seitdem gelernt haben

Kapitel 2

32 **Beliebte Missverständnisse und
neue Prinzipien**

Kapitel 3

42 **Wer führt? Von Fremdführung
zu Selbstführung**

47 Die fünf Unterfunktionen von Führung

54 Führen: von hierarchisch bis selbstorganisiert

57 Führung und Komplexität

60 Leitfragen

Kapitel 4

61 **Das Spektrum von Organisationsformen
im Innen und Außen**

65 Organisationsmodelle, Wertesysteme und Wirkungshypothesen

66 Autoritäre Strukturen und Prozesse

68 Bürokratische Strukturen und Prozesse

69 Funktionale Hierarchien

- 71 Partizipative Zusammenarbeitsmodelle
- 73 Agile Zusammenarbeit
- 75 Kompetenzbasierte Hierarchien
- 78 Horizontale versus vertikale Entwicklung
- 81 Eine lineare Entwicklung?
- 83 Leitfragen

Kapitel 5

84 Individuelle Kompetenzen: Ein Deep Dive

- 85 Der Übergang von Fremd- zu Selbstführung
- 89 Welche individuellen Kompetenzen sind für New Work wichtig?
- 92 Freie Sicht auf mich und die Welt
- 93 Brauchen, können, wollen – die Kompetenz mich selbst zu kennen
- 94 Was ich inkludieren kann und was ich exkludieren muss
- 95 Diversität anerkennen und für Sicherheit sorgen
- 97 Wie können wir Selbstkontakt und Selbstreflexion trainieren?
- 101 Die Macht unserer Bedürfnisse
- 103 Die Grenze zur Therapie
- 104 Leitfragen

Kapitel 6

105 Beziehungskompetenzen: Ein Deep Dive

- 106 Wieso brauchen wir neue Beziehungskompetenzen?
- 107 Menschen und ihre inneren Welten treffen sich
- 110 Prägung beeinflusst unser Handeln
- 111 Den inneren Kritiker liebevoll in die Schranken weisen
- 111 Empathie – die Fähigkeit mitzuschwingen
- 113 Verbundenes Sprechen und tiefes Zuhören
- 115 Sich beziehen und Feedback geben
- 117 Spannungen halten, Konflikte navigieren und in Beziehung bleiben
- 118 Denken-Fühlen: Ein neuer professioneller Standard
- 119 Reflektierte Beziehungsräume gestalten
- 122 Beziehungskompetenzen im Alltag aufbauen
- 123 Die Kompetenzlandkarte als Basis für Feedback

- 125 Kompetenzbasiert bedeutet kompetenzreflektiert
- 126 Gemeinsam lernen mit Spannung umzugehen
- 127 Werte pflegen
- 127 Innen und Außen bewusster navigieren
- 128 Beziehungskompetenzen ermöglichen bessere Lösungen
- 130 Leitfragen

Kapitel 7

132 **Feldkompetenzen: Ein Deep Dive**

- 133 Wieso braucht es Feldkompetenzen?
- 135 Multiperspektivität – Verschiedene Erfahrungen gleichzeitig wahrnehmen
- 137 Multiperspektivität und Exklusion
- 138 Metareflexion – Die Tanzfläche vom Balkon aus wahrnehmen
- 141 Bewegung wahrnehmen und begleiten
- 143 Potenzialität – Die Zukunft subtil wahrnehmen
- 146 Wie können wir Feldkompetenzen stärken?
- 146 Gemeinsam multiperspektivisch metareflektieren
- 148 Metareflexion
- 149 Den Perspektivwechsel immer im Gepäck haben
- 150 Subtile Wahrnehmung als neue Kernkompetenz
- 152 Aus der Zukunft heraus gestalten
- 154 Leitfragen

Kapitel 8

155 **Bausteine einer Transformation zu einer entfalteten Organisation**

- 157 Innen und Außen besser verstehen
- 162 Wenn Innen und Außen sich reiben
- 163 Die ganzheitliche Transformation zur entfalteten Organisation
- 164 Störungen haben Vorrang
- 164 Der Ablauf einer ganzheitlichen Transformation
- 166 Die ganzheitliche Transformation – eine Prozessbeschreibung
- 166 Standortbestimmung des aktuellen Status quo
- 171 Die entfaltete Organisation – Eine Einführung

- 177 Arbeitshypothesen für eine ganzheitliche Transformation
- 185 Maßnahmen festlegen und Zukunft gestalten
- 187 Die Rolle von Fremd- und Selbstführung im Modell der entfalteten Organisation
- 189 Push- versus Pull-Faktoren
- 190 Horizontale oder vertikale Entwicklung?

Teil 2

Die entfaltete Gesellschaft

Kapitel 9

- 194 **Inner Work als Antwort auf strukturelle Diskriminierung**
- 196 Was verstehen wir unter struktureller Diskriminierung und Intersektionalität?
- 201 Inner Work, Exklusion und Inklusion – Was wir bisher gelernt haben
- 205 Strukturelle Diskriminierung anerkennen
- 208 Der Verteidigungsmechanismus von White Fragility
- 212 Der Umgang mit Diskriminierung in entfalteten Organisationen

Kapitel 10

- 214 **Purpose und Emergenz**
- 216 Purpose oder Sinn?
- 221 Wie fühlt sich Purpose an?
- 222 Wie verbinde ich mich mit Purpose?
- 223 Purpose und Trauma
- 226 Sind Purpose-geleitete Menschen und Unternehmen erfolgreicher?
- 228 Wie können wir uns Purpose erschließen?
- 229 Purpose- oder Sinn-orientierte Führung
- 230 Shareholder Value oder Sinnorientierung?
- 232 Purpose in Unternehmen
- 234 Der Schatten von Purpose

Kapitel 11

236 **Paradigmenwechsel**

- 241 Das Two-Loops-Modell
- 244 Signale des Paradigmenwechsels
- 246 Mehr Welt einbeziehen
- 247 Alles anders
- 253 Neuronale Ganzheitlichkeit
- 254 Die Welt fühlen

- 259 Danksagung
- 260 Literatur
- 262 Stichwortverzeichnis

Anhang

- 265 Format: Retrospektive
- 265 Übung: Dialog mit der Zukunft
- 267 Kompetenzen und Formate
- 273 Die entfaltete Organisation – Leitfragen
- 276 Organisationsformen und Führungsfunktionen

Warum schreiben wir dieses Buch?

Only big changes will lead to positive futures.

Lucy Bernholz

Liebe Leser:in, wir heißen Dich herzlich willkommen. Auf eine Reise in die Zukunft Deiner Arbeit, die auch eine Reise in die Überlebensfähigkeit der Menschheit und unseres Planeten ist. Das klingt erst einmal grandios, gar größenwahnsinnig und vielleicht fragst Du Dich, was Deine Arbeit mit der Menschheit zu tun hat und welche Rolle Dein Unternehmen, Deine Anstellung in diesem planetarischen Spiel einnehmen könnte? Es ist gut, wenn die Frage auftaucht, denn die Antwort darauf möchten wir in diesem Buch gemeinsam mit Dir herausfinden.

Die Weltgemeinschaft ist an einer Kreuzung angekommen und die Handlungen oder Unterlassungen der nächsten Jahrzehnte im wirtschaftlichen, politischen, aber auch zivilgesellschaftlichen und privaten Leben werden maßgeblich darüber bestimmen, in was für einer Welt wir und unsere Nachkommen leben werden. Mit unserem Verhalten und unserer Haltung werden wir entweder die gegenwärtigen Stapelkrisen verstärken und damit Gefahr laufen, die Menschheit an sich zu vernichten, oder wir entziehen lebensfeindlichen Strukturen unsere Energie, unser „Chi“, und suchen bewusst nach Prinzipien, Haltungen und Verhaltensformen, auf deren Basis wir regenerative Wirtschaftsformen gestalten, inklusive Politik betreiben und tiefe menschliche Beziehungen aufbauen können.

Was meinen wir mit Stapelkrisen? Nun, da ist vor allem der Klima-Notfall. Um zu verhindern, dass noch mehr lebenswichtige Ökosysteme kippen und sich die humanitäre Katastrophe, innerhalb derer wir jetzt schon leben, weiter ausbreitet, muss die Weltgemeinschaft schnell und radikal handeln und ihr höchst komplexes System während voller Fahrt umbauen. Neben dem Klima-Notfall und systemisch mit ihm eng verbunden sind wir mit einer Reihe von Metakrisen konfrontiert: strukturelle Diskriminierungen unterschiedlicher Formen, die immer noch die globale Mehrheit zugunsten privilegierter Minderheiten benachteiligen, die zunehmende Fragmentierung, Polarisierung und Radikalisierung der Gesellschaft, die Vereinsamung des Einzelnen, die Wiederkehr autoritärer Regime weltweit oder die Krise demokratischer Institutionen mit ihren Symptomen, wie verkrustete Verwaltungen und opportunistische Politiker. Da ist die ungehinderte Macht großer Technologiekonzerne, zusätzlich zu vielen älteren

existenziellen Risiken wie der atomaren Aufrüstung. Toby Ord, der sich als Philosoph mit existenziellen Risiken befasst, schätzt das Risiko, „dass die jetzigen Systeme nach und nach zusammenbrechen und wir dann auf niedrigem Niveau leben“ auf eins zu sechs (2020).

Inmitten dieser komplexen Krisenlandschaft tauchte Anfang 2020 COVID-19 auf und wirkte wie eine Abrechnung. Mit einem Mal lagen all die bislang verdeckten, tief in unsere Systeme integrierten Schieflagen und Ungerechtigkeiten der letzten Jahrzehnte und Jahrhunderte offen zutage. Dinge, die viele von uns als „bedauerlich, aber normal“ angesehen hatten, konnten nicht mehr verdrängt werden. Die schlechte Bezahlung von Pflege, die Kluft zwischen arm und reich, dem Globalen Norden und dem Globalen Süden. Die Abhängigkeiten von globalen Lieferketten, die prekäre Basis von Künstlern, die Isolation von alten und sozial entkoppelten Menschen, die schwindende gemeinsame Wahrnehmungsbasis unserer Gemeinwesen (alias Verbreitung von Desinformation) – dies alles stand plötzlich im Scheinwerferlicht unseres Bewusstseins.

Ein existenzieller Notfall, viele Metakrisen, die Bilanzierung durch Corona. Und dann auch noch ein Krieg mitten in Europa. Um diese neue Welt adäquat zu beschreiben, reicht das in den 1980er Jahren geprägte Akronym VUCA nicht mehr aus – Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguous (volatil, unsicher, komplex, mehrdeutig). Seit Kurzem kursiert eine Steigerung, die BANI-Welt, geprägt vom Zukunftsforscher Jamais Cascio (2020). BANI steht für Brittle, Anxious, Nonlinear, Incomprehensible (brüchig, ängstlich, nonlinear, unverständlich). Kein Wunder, dass die meisten von uns völlig überwältigt sind. Vom Ausmaß der Verwerfungen, der Diskrepanz zwischen unseren eigenen Kapazitäten und Handlungsspielräumen und der Komplexität des notwendigen Systemumbaus.

Für unsere Leser:innen, die einer privilegierten Bevölkerungsgruppe angehören und Rechte und Vorteile haben, die nur bestimmten Gruppen zur Verfügung stehen, ist dies wahrscheinlich eine neue Erfahrung. Für Menschen, die infolge von Alter, Behinderung, ethnischer Zuordnung, Geschlecht, Geschlechtsidentität, sexueller Orientierung, Religion und/oder sozialer Klasse strukturell benachteiligt sind, handelt es sich dabei um ihre alltägliche Realität, die jedoch immer weiter eskaliert. Beide fühlen sich auf ihre Art verunsichert und überfordert. Woran sollen wir uns orientieren? Was ist unser nächster Schritt? Viele der unzähligen, meist unhinterfragten Routinen und Logiken, die den Alltag ausmachen, erscheinen leer. Die Ziele, die uns bis vor Kurzem noch geleitet und inspiriert

haben, sind verschwunden. Etwas hat sich verändert, aber was genau anders ist, können wir oft nicht präzise beschreiben.

Diese Orientierungslosigkeit zeigt sich in der Arbeitswelt besonders stark. In den USA spricht man von der „Great Resignation“, denn noch nie verließen so viele Festangestellte freiwillig ihre Jobs. Auch hierzulande empfinden immer mehr Menschen ihre Arbeit als sinnlos und frustrierend. Jede vierte Angestellte kündigt, ohne eine neue Stelle zu haben. 37% der Beschäftigten denken über einen Wechsel nach.

Auch persönlich sind uns noch nie so viele Menschen begegnet, die ihren Job aufgegeben haben oder kurz davorstehen. Die sich zurückziehen, krankschreiben lassen, deren Motivation im Keller ist. In unseren Workshops berichten Hunderte von Menschen, viele davon Frauen, dass sie sich mit ihrem Unternehmen nicht mehr identifizieren können. Sie selbst haben sich in den Pandemie Jahren verändert, ihre Unternehmen aber sind die gleichen geblieben. Sie erzählen von intransparenter, unpersönlicher Kommunikation, ungelösten, latenten Konflikten und unantastbaren strukturellen Benachteiligungen. Von langsamen Prozessen und aufgeschobenen Entscheidungen. Hierzu gesellt sich dann noch die große Sinnfrage: Die Welt ist in Flammen und ich stelle Grußkarten her, bewerbe Kosmetik oder verticke Immobilien. Trägt meine Arbeit zu der Welt bei, die ich mir wünsche? Diskussionen rund um „Purpose“ boomen.

Aber auch diejenigen, die ihre Tätigkeit grundsätzlich als sinnvoll empfinden, gestehen sich jetzt ein, was sie schon lange gespürt, aber geduldet haben: dass die Unternehmensstrukturen nicht zu ihnen passen, sie zu starr und verkrustet sind; dass noch immer ein bestimmter Typ von Führungspersönlichkeit dominiert: junge oder ältere weiße Männer (oder Frauen mit dem gleichen Mindset), die ihre eigene Herangehensweise und Weltsicht als einzig gültige ansehen; die auf Shareholder Value und Bottom Line fixiert sind, auch wenn die Unternehmenswebsite mit „menschenzentrierter Führung“, „Potenzialentfaltung“ und „Nachhaltigkeit“ wirbt. Plötzlich gestehen Mitarbeiter:innen sich ein, wie unproduktiv und wenig wirksam sie sich in diesen Settings erfahren. In unseren Webinaren sagen sie: „Ich renne mit dem Kopf gegen die Wand“, „Überall stoße ich auf Widerstand und Stagnation“, „Ich fühle mich leer und hohl“, „Ich will raus aus dem Hamsterrad“. Die einen lehnen sich aus ihren Teams heraus und sind demotiviert. Die anderen lehnen sich zu sehr hinein und enden im Burnout.

Selbstzweifel machen auch vor Sozialunternehmer:innen, Aktivist:innen und anderen sozial aktiven Menschen nicht halt. Sie, die seit jeher

schon mit knappen Ressourcen und hohen psychischen Lasten umzugehen gewohnt sind, fragen sich jetzt vermehrt, ob ihre Strategien ziel führend sind oder ob diese vielleicht sogar noch weiter zur gesellschaftlichen Fragmentierung beitragen. Denn indem sie gegen Eliten und bestehende Institutionen kämpfen, verhärten sie die Feindbilder und ihr Druck erzeugt Gegendruck.

Diese Symptomatik ist typisch für unsere Zwischenzeit. Das alte Industriezeitalter ist vorbei, und die neue digital-globale Ära ist noch nicht da. Niemanden wird es überraschen, dass große Transformationsschritte von Veränderungs- und Wachstumsschmerzen begleitet sind. Unfreiwillige Veränderung erzeugt bei den meisten Menschen Unsicherheit, Spannung und Angst. Aber es kommt noch etwas hinzu: In dieser Zwischenzeit wird deutlich spürbar, worum wir uns bislang nicht gekümmert haben. Was wir in uns und der Welt exkludiert haben und sich jetzt in existenziellen Bedrohungen oder tektonischen Konflikten Raum verschafft. Unser Wirtschaftssystem hat die planetarischen Grenzen ignoriert. Steigende Temperaturen, übersäuerte Meere und verseuchtes Grundwasser sind die Folgen. Der Wohlstand in unseren westlichen Industrienationen wurde auf dem Rücken kolonialisierter Länder und marginalisierter Bevölkerungsgruppen im eigenen Land errichtet. Diese fordern jetzt ihren Platz und eine Korrektur der strukturellen Ungerechtigkeiten ein. Unsere zarten und verletzbaren Persönlichkeitsanteile wurden in der Leistungsgesellschaft des 20. und frühen 21. Jahrhunderts ignoriert und entwertet. Jetzt zeigen sie sich in Form von psychischen Erkrankungen und sozialer Entkoppelung.

Aber das Leben ist ganzheitlich und ausgeschlossene Teile müssen über kurz oder lang von uns anerkannt und integriert werden, zeigen sie sich doch andernfalls als destruktive Pathologien, die unsere ökologischen, sozialen und psychischen Lebensgrundlagen zerstören. Zwischenzeiten sind labil. Das wusste schon der italienische Philosoph Antonio Gramsci, als er nach dem Ersten Weltkrieg schrieb: „Die alte Welt liegt im Sterben, die neue kämpft darum geboren zu werden: Es ist die Zeit der Ungeheuer.“

Konfrontiert mit diesen exkludierten und zurückgewiesenen Aspekten des Lebens steigt der Druck in uns und mit ihm die Hilflosigkeit: Was können, was müssen wir tun?

In dieser Situation helfen keine inkrementellen Lösungen, keine zaghaften Veränderungen. Wir sind mit exponentiellen Bedrohungen konfrontiert. Exponentiell, weil die verschiedenen Krisen systemisch

ineinandergreifen und sich gegenseitig beschleunigen. Die nächsten Dekaden werden noch wesentlich härter. Deshalb müssen wir die Gegenwart viel radikaler verändern und die Zukunft bewusster einladen. Dazu gehört, dass wir viele Aspekte, die wir bislang in uns ausgeschlossen haben, wieder integrieren und so gesündere, ganzheitliche Strukturen und Lebensformen entwickeln.

Es braucht also viel mehr Menschen, die mutig neue Geschäftsmodelle, Wertschöpfungsketten und Unternehmenskulturen gestalten; die politische Institutionen, Verfahren und Haltungen komplett neu denken, unser Bildungssystem revolutionieren und Zigtausende Antworten auf die anderen brennenden Herausforderungen unserer Zeit entwickeln. Noch sind Geld und Macht ans alte System gekoppelt. Der Dinosaurier ist zwar alt und müde, aber er kämpft mit allen Bandagen ums Überleben. Und an ihm hängen jede Menge Jobs, staatliche Strukturen, individuelle Identitäten und Sicherheiten. Doch wir müssen und können die alte Wirtschaft und die ermüdeten Unternehmenskulturen verabschieden. Am besten, indem wir sie in Ehrlichkeit entlassen. Würdigen, dass sie zu Wohlstand und Lebensqualität des 20. Jahrhunderts beigetragen haben. Und gleichzeitig anerkennen, dass sie auf Exklusion und Diskriminierung aufbauen und Leid und bleibende Schäden erzeugen und deshalb heute der dringend notwendigen Zukunft, ja sogar dem Überleben des Planeten und dem Wohlergehen der Menschheit im Wege stehen. Vor einiger Zeit berichtete uns ein Teilnehmer einer unserer Veranstaltungen von der Idee eines Hospizes für Institutionen, Organisationen und Unternehmen, deren Zweck sich bereits erfüllt hat und die jetzt Platz für Neues machen müssen. Die Idee gefällt uns: Lasst uns den Abschied ehrlich, würdevoll, aber auch deutlich begehnen!

Ebenso wie Loslassen und Verabschieden natürliche Lebensbewegungen sind, so folgt auch der Innovationsprozess einer organischen Logik. Bei dem Prozess, Neues zu gestalten, geht es im Kern nicht darum, am Reißbrett Lösungen zu entwickeln. Vielmehr birgt die Welt ein natürliches Potenzial, das sich entfalten möchte (eine Dynamik, über die wir in den folgenden Kapiteln, insbesondere in Kapitel 10, mehr schreiben werden). Entwicklung bedeutet für uns vor allem, der Selbstentfaltung der Welt möglichst wenig im Wege zu stehen und das eh schon vorhandene Potenzial durch unsere Handlungen in konkrete Strukturen umzusetzen. Um dieses Potenzial zu erkennen und ihm zu lauschen, brauchen wir jedoch neue innere Kompetenzen, das heißt Inner Work.

In diesem Buch wollen wir darlegen, was der Paradigmenwechsel für die Welt der Arbeit, aber auch für uns als Gesellschaft bedeutet. Wie wir in unseren Organisationen und Unternehmen die Selbstentfaltung der Welt begleiten und fördern können und welche Rolle Inner Work dabei spielt. Im Folgenden unterscheiden wir zwischen New-Work-Organisationen und entfaltenen Organisationen. Erstere sind Unternehmungen, die Führung breiter verteilen (siehe dazu auch unsere Definition → s. 25). Letztere sind Unternehmungen, die explizit die innere Dimension des Lebens in ihr Selbstverständnis einbeziehen. Deshalb auch der Titel: *Die entfaltete Organisation. Mit Inner Work die Zukunft gestalten.*

Wir möchten mit Dir unsere Erkenntnisse und Forschungen der letzten Jahre seit dem Erscheinen von *New Work needs Inner Work* 2019 teilen und eine Reihe neuer Fragen beantworten. Wie können Unternehmen zum menschlichen und planetarischen Wellbeing beitragen und helfen, die vielen Krisen zu bewältigen? Welche Navigationsinstrumente unterstützen uns in der unsicheren Zwischenzeit, um von den alten Strukturen und Werten des Industriezeitalters in die neue digital-globale Ära zu gelangen? Wie können wir etwas Neues ins Leben rufen, ohne die alten Werkzeuge, Indikatoren und Geisteshaltungen zu benutzen, und dadurch unweigerlich eine transformative Zukunft verhindern und alte Pathologien verstärken?

Was bedeutet es, aus der Backsteinfabrik des 19. und 20. Jahrhunderts auszuziehen, einem Gebäude, in dem die Mehrheit der Menschheit sowieso nie einen Platz hatte und sich stattdessen in einem neuen Raum zu beheimaten? Einem Raum, der analog und virtuell ist, größer und komplexer, nicht-linear und ständig in Bewegung? Der aber auch viel mehr Lösungen, Wahlfreiheit, Bezogenheit und Purpose eröffnet?

Auf unserer Forschungsreise explorieren wir diese Fragen primär vor unserem eigenen privilegierten Hintergrund und beschreiben den dazu passenden Erkenntnis- und Entwicklungsprozess. Wir sind uns bewusst, dass äquivalente Prozesse für Menschen mit Marginalisierungserfahrungen anders gestaltet werden und ihren Schwerpunkt auf Selbst-Ermächtigung anstatt auf Selbst-Erkentnis setzen. Um Verwechslungen und Verallgemeinerungen vorzubeugen, machen wir diese Unterscheidung an den neuralgischen Punkten dieses Buches immer wieder deutlich.

Schnell Dich an. Es geht los.

Die entfaltete Organisation



Woher wir kommen und was wir seitdem gelernt haben



The present was an egg laid by the past that had the future inside its shell.

Zora Neale Hurston

Woher wir kommen

2019 veröffentlichten wir *New Work needs Inner Work. Ein Handbuch für Unternehmen auf dem Weg zur Selbstorganisation*. Im Buch beschreiben wir unsere Erfahrungen als Sozialunternehmerin (Joana) und Organisationsentwicklerin (Bettina) mit neuen Formen der Führung und Zusammenarbeit.

2014 hatte sich Joana, inspiriert von Frederic Laloux' im gleichen Jahr erschienenen Buch *Reinventing Organizations*, entschlossen, die Leitung des von ihr gegründeten Think and Do Tanks *betterplace lab* abzugeben und gemeinsam mit den Mitarbeiter:innen eine Organisation ohne Chef:in und feste Führung aufzubauen. In der ersten, höchst kreativen Phase entwickelte das ganze Team neue Strukturen und Prozesse, die den Mitgliedern maximale Freiheit und Selbstverantwortung ermöglichten. Jede Mitarbeiter:in konnte prinzipiell selbst entscheiden, an welchen Projekten sie arbeitete. Arbeitszeit und -ort waren frei wählbar. Mitarbeiter:innen stellten neue Kolleg:innen ein. Einmal jährlich im Herbst entwickelten sie gemeinsam die Strategie und Planung fürs nächste Jahr. Gehälter waren für alle transparent und wurden untereinander verhandelt. Für die großen Querschnittsaufgaben wie Akquise, Kommunikation, Finanzen und Team-Wellbeing wurden „Kreise“ gegründet, die aus jeweils einem Lead und mehreren Mitarbeiter:innen bestanden. Diese sollten jährlich gewechselt werden. Auf diese Weise übernahm jede Mitarbeiter:in zusätzlich zur eigenen fachlichen Projektarbeit auch noch Managementaufgaben. Diese neue Organisationsform ohne feste Chef:innen und rigides Management würde, davon waren alle überzeugt, neue Kräfte und Potenziale freisetzen. In ihrer Flexibilität war sie optimal geeignet, schnell Trends zu erfassen, neue Projekte zu entwickeln und dynamisch auf die Anfragen ihrer Kund:innen und Partner:innen zu reagieren.

Für das *betterplace lab* war Selbstorganisation kein Selbstzweck – die Mitarbeiter:innen sahen in dieser Unternehmensform vielmehr die natürliche Antwort auf digitale Dynamiken. In Feldforschungen in über 26 Ländern hatten sie beobachten können, wie grundlegend sich die entstehende digitale Welt von der Industriegesellschaft unterschied. Digital,

das bedeutet vor allem auch dezentral, kollaborativ und flüssig. Im Zuge der digitalen Transformation und der weltweiten Vernetzung lösen sich feste Strukturen auf. Die Welt wird komplexer, da viel mehr Menschen, Institutionen und Objekte miteinander verbunden sind. Aus Monolithen werden Netzwerke, so wie die *Hilton Gruppe*, die 2019 von *Airbnb*, einer Plattform mit mittlerweile fünf Millionen Partnern in über 220 Staaten, als größter Anbieter von Übernachtungen abgelöst wurde.

Auch jenseits der zunehmenden Plattformisierung der Wirtschaft ermöglichen digitale Technologien ganz neue Formen der Zusammenarbeit. Im Zuge von Open Innovation öffnen Unternehmen ihre Innovationsprozesse für Laien und Experten weltweit. Manche Unternehmen, darunter Software Vorreiter wie *WordPress* oder *Basecamp*, lösten lange vor der Coronapandemie ihre Büros auf und arbeiteten remote-first. Der vermehrte Einsatz von Automatisierung, Robotern und Algorithmen lässt eine völlig neue Arbeitswelt erahnen, in der die Rolle des Menschen grundsätzlich neu gedacht werden muss. Alle diese Entwicklungen fordern die traditionelle Wirtschaft und ihre hierarchische Arbeitsweise heraus. Für die Mitglieder des *betterplace lab* war klar, dass die neuen Formen der Führung und Zusammenarbeit mit der Verflüssigung und Beschleunigung der digitalen Welt Schritt halten mussten. Die radikale Selbstorganisation, die sie in ihrer frisch veröffentlichten *betterplace-lab*-Verfassung beschrieben, schien das notwendige Update zu sein.

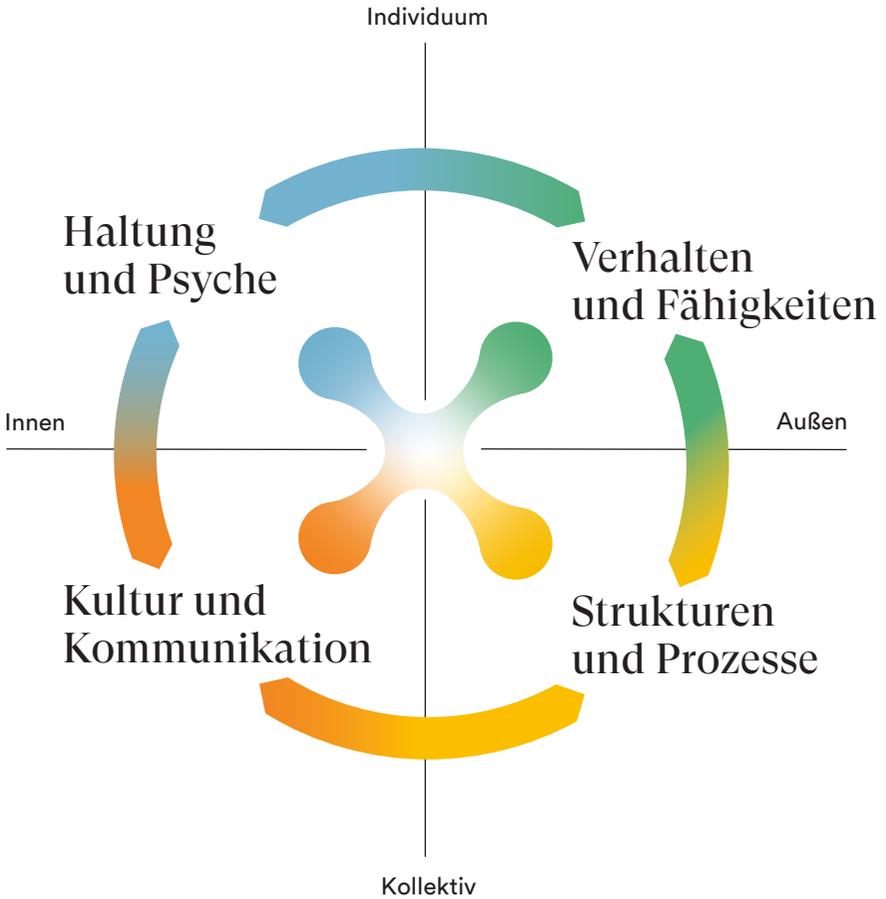
Umso verwunderter waren dann alle, als sie feststellten, dass die neue Organisationsform nicht die gewünschten Energien und Innovationen freisetzte. Stattdessen waren die Teammitglieder von ihrer neuen Verantwortung und Freiheit eher überfordert. Der unternehmerische Druck, den Joana bis dahin abgefedert hatte, lastete plötzlich auf ihnen und führte zu Verunsicherung und Lähmung.

In dieser Situation holte Joana ihre Freundin und Organisationsentwicklerin Bettina ins Team. Schon im ersten gemeinsamen Workshop wurde deutlich, dass das *betterplace lab* mit einer sehr naiven Vorstellung von Transformation ins New Work gestartet war. Anhand des Vier-Quadranten-Modells von Ken Wilber (2001) erarbeitete das Team sich ein ganzheitliches Verständnis von Führung und Kollaboration.

Dem Vier-Quadranten-Modell zufolge besteht ein Unternehmen nicht nur aus einer äußeren, sichtbaren Dimension, die wir in Form von Strukturen, Prozessen, Regeln, Rollen und Absprachen beschreiben können. Sondern jedes „Außen“ hat auch ein „Innen“: eine subjektiv erfahrbare

Vier-Quadranten-Modell

Nach Ken Wilber, Keks Ackerman CC BY-NC 2.0



Dimension, bestehend aus den Haltungen* der einzelnen Mitarbeiter:innen ebenso wie der kollektiv gelebten Kultur und Kommunikation der Gruppe. Diese ganzheitliche Sicht, zuerst angewandt auf die eigene Organisation, später auch auf die eigenen Forschungsprojekte, wurde mit der Zeit zu einem wesentlichen Merkmal der Teamkultur. Die Balance zwischen Innen und Außen, ein Thema, auf das wir in *New Work needs Inner Work* besonderen Wert legten, wird auch in diesem Buch eine wichtige Rolle spielen.

Ein weiteres Prinzip, welches sich durch unsere frühe Arbeit zieht, ist die Erkenntnis, dass wir den Menschen viel Sicherheit und Orientierung wegnehmen, wenn wir im Zuge von New Work Hierarchien verflachen und äußere Strukturen und Prozesse reduzieren. Jeder Mensch braucht jedoch eine gute Balance zwischen den beiden Grundbedürfnissen Zugehörigkeit und Sicherheit auf der einen und Autonomie und Veränderung auf der anderen Seite. Diese Balance wird heute nicht nur durch Change-Prozesse in Unternehmen erschüttert. Eine ganze Reihe weiterer Faktoren führt dazu, dass viele Menschen verunsichert und entfremdet sind. Dazu zählen Disruptionen wie COVID-19, die eingangs erwähnten Stapelkrisen im Bereich Ökologie, Politik und Gesellschaft, aber auch der exponentielle technologische Wandel, mit dem die wenigsten von uns Schritt halten können. Während sich manche dieser Krisen seit Jahrzehnten angebahnt haben, kamen andere scheinbar völlig überraschend. So fand sich in den Prognosen für das darauffolgende Jahr, die das angesehene Wirtschaftsmagazin *The Economist* jeweils zum Jahresende 2019 und 2021 herausgab, weder ein Hinweis auf COVID-19 noch auf den Ukraine-Krieg und damit auf Ereignisse, die nur wenige Wochen später die ganze Welt durcheinanderbrachten. Und so sehr wir es uns anders wünschen, wir sind davon überzeugt, dass die Welt in den nächsten Dekaden noch viel unvorhersehbarer, volatiler und gefährlicher werden wird.

Wenn uns das Außen nicht mehr Halt bieten kann, müssen wir ihn anderswo aufbauen: im Inneren. Ausgehend von diesem Prinzip – weniger Orientierung und Sicherheit im Außen verlangt größere Klarheit und Stabilität im Inneren – stellten wir in *New Work needs Inner Work* die These auf, dass wir psychologisch reifen müssen. Nur neue innere Kompetenzen

* Wir verwenden in diesem Buch den Begriff „Haltungen“ als Überbegriff für eine ganze Reihe von inneren Merkmalen, darunter Denkweisen, Prägungen, Bedürfnisse und Interessen. Damit versuchen wir den geläufigen englischen Begriff „Mindset“ und damit unnötige Anglizismen zu vermeiden.

können uns helfen, die verlorene Stabilität im Außen auszugleichen, Komplexität erfolgreich zu navigieren und adäquate systemische Antworten auf die großen Herausforderungen zu finden. Neue Kompetenzen wie Selbstreflexion, Empathie und transparente Kommunikation sind kein Selbstzweck, sondern übernehmen sehr konkrete Funktionen in agilen Unternehmen. Sie sind Klebstoff und Trägerwelle, mit Hilfe derer Mitarbeiter:innen und Führung sich jenseits von fixen Strukturen und Prozessen organisieren und koordinieren können.

Unser erstes gemeinsames Buch folgte dem Aufbau einer Organisationsentwicklung: Wir beschrieben, wie unsere Leser:innen in ihren Unternehmen eine Standortbestimmung machen können. Auf diese Analyse des Status quo folgten die nächsten Veränderungsschritte hin zu einer fluiden und dynamischen Organisation. Darüber hinaus lieferten wir eine erste Übersicht der inneren Kompetenzen, die für den nachhaltigen Erfolg der neuen Organisation maßgeblich waren.

New Work needs Inner Work, zuerst mit einem Crowdfunding finanziert und danach vom Franz Vahlen Verlag veröffentlicht, wurde zu einem Erfolg. Bis heute erscheint es auf den Amazon-Bestsellerlisten, die englische Übersetzung erreicht eine internationale Leserschaft. Zugleich entwickeln wir uns weiter. In den Jahren seit der Veröffentlichung haben wir uns mit unzähligen Unternehmer:innen, Führungskräften, Mitarbeiter:innen, Coaches und Wissenschaftler:innen ausgetauscht. Bettina hat Dutzende höchst unterschiedliche Unternehmen bei ihren Transformationsprozessen begleitet. Joana hat die Entwicklung des *betterplace labs* weiterhin intensiv verfolgt. In langen Gesprächen, unter anderem auf einer Dolomiten-Überquerung, reflektierten wir unsere Erfahrungen miteinander und diskutierten sie mit den Teilnehmer:innen unserer vielen Vorträge, Workshops und Online-Kurse. Im Coronajahr 2020 schrieb Joana dann das Buch *Innenansicht – Eine Dekade Inner Work und New Work*, in dem sie ihren persönlichen Transformationsprozess beschreibt, der dazu führte, dass sich ihr Verständnis von Führung und Erfolg maßgeblich veränderte.

Und irgendwann war es dann wieder so weit. Wir wussten, jetzt hatten wir so viel Neues gelernt, dass es an der Zeit war, zusammen ein neues Buch zu schreiben.

Was wir seitdem gelernt haben

In diesem Buch teilen wir unsere Erfahrungen auf zwei verschiedenen Ebenen und haben das Buch dementsprechend in zwei Teile geteilt. Der erste Teil (Kapitel 3–8) widmet sich Transformationsprozessen in Unternehmen und Organisationen. Hier beschreiben wir einen neuen Typus von Organisation, den wir die entfaltete Organisation nennen. Im zweiten Teil (Kapitel 9–11) wenden wir die gewonnenen Erkenntnisse auf die gesellschaftliche Ebene an und beschreiben die Prinzipien einer entfalteten Gesellschaft.

Teil 1 – Die entfaltete Organisation

New Work ist verteilte Führung [Kapitel 3, → S. 42]

In vielen Unternehmen, mit denen wir in den letzten Jahren Kontakt hatten, fanden wir eine unserer zentralen Ausgangsthesen bestätigt: New Work ist kein Selbstzweck, sondern eine Antwort auf unsere sich schnell verändernde, immer komplexere Welt. Rigide festgelegte Strukturen sind nicht nur ungeeignet, mit der Geschwindigkeit der Veränderung umzugehen, da Prozesse, die einer Wasserfall-Logik folgen, meist zu langsam sind. Sie versagen auch vor der Konkurrenz junger und agiler Start-ups, die rechts und links in allen Sektoren auftauchen und davon leben, dass sie Regeln bewusst brechen, höchst motivierte Mitarbeiter:innen anziehen und konventionelle Organisationsformen ignorieren. Vor allem aber sind hierarchische Unternehmen in komplexen Situationen schlichtweg zu grob und zu dumm. Zu grob, da sie davon ausgehen, dass die Welt aus Standardsituationen besteht, die nach einem bestimmten Schema bearbeitet werden können. In Wirklichkeit sind viele Ereignisse und Fragen einzigartig und können nur gut erfasst werden, wenn wir den jeweiligen Kontext einbeziehen. Zu dumm, denn indem sie Macht an der Führungsspitze konzentrieren, ignorieren sie das volle Potenzial ihrer Mitarbeiter:innen, die oft besser informiert und kompetenter sind.

Je mehr Einblicke wir in Unternehmenskulturen bekamen, desto mehr kamen wir zu dem Schluss: Hierarchie kann keine Komplexität.

Zwar wussten wir schon, dass es bei New Work nicht um Bürohunde und frohe Freitage geht, sondern um eine tiefgreifende Transformation. Zunehmend jedoch kristallisierte sich die Frage „Wie gestalte und verteile

ich Führung?“ als DER neuralgische Punkt einer jeden Organisationsentwicklung heraus. Deshalb definieren wir heute New Work so:

„In einer New-Work-Organisation werden Entscheidungen dort getroffen, wo die relevanten Kompetenzen und Informationen liegen. Wobei wir mit Kompetenzen nicht nur Fachkompetenzen, sondern Fähigkeiten in allen vier Quadranten meinen.“

Wir sprechen also dann von New Work, wenn Unternehmungen sich dahingehend verändern, dass sie (Entscheidungs-)Macht und Verantwortung stärker im Team und in der Mitarbeiterschaft verteilen – immer von dem Punkt ausgehend, an dem sie gerade stehen. Entlang des New-Work-Kontinuums befinden sich somit sowohl Bürokratien, die neue, größere Entscheidungsspielräume für Mitarbeiter:innen eröffnen, als auch radikal selbstorganisierte Unternehmen, die ohne Chef:innen und mit einer kompetenzbasierten Hierarchie arbeiten.

Statt Führung in der Unternehmensspitze zu konzentrieren und von dort tröpfchenweise und partiell herunter zu delegieren, werden im Zuge von New Work immer mehr Teile des Unternehmens und dort arbeitende Menschen systematisch in Führungsaufgaben einbezogen, koordinieren sich selbst und einander. Folglich braucht es auch mehr Menschen, die sich selbst, andere oder einander führen können.

Deshalb beschäftigt sich Kapitel 3 mit Führung. Führung ist für uns nicht mehr an Rollen gebunden, sondern eine grundlegende Funktion in Organisationen, die von verschiedenen Mitarbeiter:innen übernommen werden kann. Führung findet immer statt. Nach welchem Prinzip wir sie zwischen uns verteilen, bestimmt unser Zusammenarbeitsmodell. Je nach Organisationsform verändert sich dabei der Grad an Fremdführung (ich werde von jemand anderem geführt) und Selbstführung (ich führe mich selbst bzw. die Gruppe führt sich selbst) und Mitarbeiter:innenführung (ich führe andere). In Kapitel 3 gehen wir Schritt für Schritt die Unterschiede zwischen Fremd-, Selbst- und Mitarbeiter:innenführung in den verschiedenen Unterfunktionen durch.

Organisationen – von autoritär bis selbstorganisiert [Kapitel 4, → S. 61]

Unabhängig von dem Etikett New Work geht es bei der Gestaltung guter Unternehmen weniger um eine bestimmte Organisationsform, sondern um die Passgenauigkeit zwischen äußeren Strukturmerkmalen und inneren Kultur- und Haltungsformen. Denn genau zwischen diesen äußeren und inneren Dynamiken entstehen Spannungen und Reibungen, die die

Zielerreichung gefährden und Mitarbeiter:innen verschleifen oder demotivieren.

Wenn wir in unseren Unternehmen Probleme wahrnehmen, versuchen wir sie meist zu lösen, indem wir neue Organigramme zeichnen, neue Methoden und Formate einführen, bestehende Prozesse adaptieren. Dabei beschäftigen wir uns aber nur mit der Hälfte der relevanten Information und ignorieren die anderen fünfzig Prozent: die inneren Realitäten unserer Gründer:innen, Mitarbeiter:innen und Führungspersönlichkeiten.

In Kapitel 4 geht es genau um dieses Zusammenspiel von Außen und Innen in unterschiedlichen Organisationsformen. Eine Bürokratie verlangt von ihren Mitarbeiter:innen ein anderes Selbstverständnis, andere Kompetenzen und Haltungen als eine funktionale Hierarchie, ein partizipatives Zusammenarbeitsmodell oder agile Methoden. Wir legen die innere Logik der bekanntesten Organisationsformen offen – von autoritärer Führung bis zu den kompetenzbasierten Hierarchien der Selbstorganisation – und beschreiben, welche Haltungen, Werte und Bedürfnisse gut zu diesen äußeren Formen passen und welche dazu im Widerspruch stehen. Dabei geht es uns nicht darum, eine Organisationsform der anderen vorzuziehen. Unsere Welt und wir Menschen sind viel zu komplex und unterschiedlich, als dass wir alle in ein Raster passen würden. Vielmehr möchten wir uns bewusst machen, wie unterschiedlich Menschen sich die Welt erklären, welche diversen Werte, Prioritäten und Bedürfnisse sie haben – und wie Arbeitswelten darauf abgestimmt werden können.

Diese Erkenntnisse helfen Dir viel bewusster zu verstehen, welche Unternehmung zu Dir passt und für Dich Sinn ergibt. Eine solche Perspektive hilft ebenfalls dabei, passende neue Mitarbeiter:innen zu finden und die ganze Organisation kohärent zu gestalten. Vor allem jedoch erweitert ein differenziertes Verständnis der ganzen Bandbreite von Organisationstypen die Klaviatur unserer Gestaltungsmöglichkeiten. Denn Teams, die verstehen, wie äußere Strukturen und innere Haltungen zusammenhängen, wissen zugleich, wann sie einen äußeren Prozess anpassen müssen bzw. wann es notwendig ist, viel mehr an der Kultur und Haltung aller Beteiligten zu arbeiten.

Deep Dive Inner Work [Kapitel 5–7, → S. 84]

Neue, agilere Organisationsformen und insbesondere kompetenzbasierte Hierarchien zeichnen sich dadurch aus, dass sie äußere Strukturen

reduzieren und die Unternehmung vermehrt über innere Kompetenzen, Kultur und Kommunikation steuern. Diese Kernaussage von *New Work needs Inner Work* stieß auf große Resonanz. Zugleich können wir den Druck beobachten, der in Organisationen dadurch entsteht, dass sie jetzt einen Entwicklungsschritt gehen müssen (und oft auch wollen), für den sie nicht genügend vorbereitet sind. Denn kaum eine Unternehmer:in oder Führungsperson ist dafür ausgebildet, innere Kompetenzen und gruppendynamische Prozesse im eigenen Team anzuleiten. Auch wir können in diesem Buch nicht die Versäumnisse unseres Bildungssystems kompensieren, denn natürlich sollten Skills wie Selbstreflexion, transparente Kommunikation und Prozessbewusstsein bereits im Kindergarten und in der Schule vermittelt werden. Auch wenn wir an dieser Stelle keinen begleitenden Coach ersetzen können, so teilen wir mit Euch in den Kapiteln 5–7 unser mittlerweile viel differenzierteres Verständnis von den notwendigen inneren Kompetenzen und dem Zusammenspiel zwischen äußeren und inneren Komponenten in einem Deep Dive.

Jede Organisation ist eine Mischung aus äußeren Strukturelementen und messbaren Fähigkeiten sowie (subjektiv beschreibbaren) inneren Haltungen, Kompetenzen und Kommunikationsmustern. Je nach Organisationsform führen Unternehmen mehr über die äußeren oder die inneren Quadranten. Alle in Kapitel 3 beschriebenen Funktionen von Führung können entweder durch feste Strukturen und Prozesse erfüllt werden oder durch flexiblere, situative Absprachen. Letztere erfordern jedoch viel stärker ausgeprägte Reflexions- und Kommunikationsfähigkeiten. Doch was genau sind diese inneren Kompetenzen? Welche brauchen wir? Wie erwerben wir sie? Wie üben wir sie im Berufsalltag? In diesen Kapiteln schlüsseln wir diese Fragen präzise auf.

Zugleich versuchen wir, Dir als Leser:in eine gefühlte Erfahrung von der inneren Landschaft eines Menschen und folglich den inneren Dimensionen des Führens und Zusammenarbeitens zu vermitteln. In den letzten Jahren ist uns immer bewusster geworden, wie zentral das innere Sinnerleben und die Wahrnehmungs- und Beziehungsfähigkeit eines Menschen Führung und Zusammenarbeit beeinflussen. Doch wir können noch so viele Bücher lesen, Vorträge hören oder Gespräche führen – die meisten von uns erleben die Welt auf ihre eigene subjektive Weise und sehen diese als „normal“ an. Uns fällt es schwer, die Muster und Dynamiken unserer Erlebniswelt und unserer darauf aufbauenden Handlungen mit Abstand zu reflektieren. Um diese innere Dimension greifbarer zu machen, beziehen

wir in diesen Kapiteln unsere eigenen Lebenserfahrungen punktuell mit ein und lassen Dich an unserer Innenansicht der Welt teilhaben.

Bausteine einer ganzheitlichen Transformation [Kapitel 8, → S. 155]

Kapitel 8 verbindet alle bislang aufgebauten Elemente und präsentiert das multidimensionale Modell einer entfalteten Organisation, mit dem Teams arbeiten können, sowohl um ihre aktuelle Arbeitsweise besser zu verstehen, als auch darauf aufbauend eine neue Organisationsform zu entwickeln. Wir folgen dabei Schritt für Schritt Bettinas Vorgehen in Unternehmen. Um eine gute Standortanalyse vorzunehmen und präzise zu verstehen, an welchen Stellen in Unternehmen typischerweise Spannungen und Reibungen entstehen, hat sich dieses Modell in den letzten Jahren bewährt.

Am Anfang des Prozesses analysieren Teams, wie weit ihre verschiedenen Haltungen zusammenpassen. Danach beschäftigen sie sich damit, dass Mitarbeiter:innen die einzelnen Elemente einer Unternehmung wie Führung, Zusammenarbeit, Strukturen und Rollen oft unterschiedlich interpretieren. Sie lernen, diese Interpretationen aufzudecken und miteinander zu besprechen. In einem weiteren Schritt geht es darum, die inneren und äußeren Dimensionen der aktuellen Organisation abzugleichen und Gründe für Störungen aufzudecken. Im weiteren Verlauf führen wir Dich und Dein Team durch eine ganzheitliche Organisationsentwicklung und zeigen anhand von verschiedenen Beispielen, wie Teams mit dem Modell einer entfalteten Organisation arbeiten können.

Teil 2 – Die entfaltete Gesellschaft

Ausgrenzen und Einbeziehen [Kapitel 9, → S. 194]

Unsere Welt ist ständig in Bewegung. Wie wir uns in ihr bewegen, ist sowohl eine Konsequenz aus dem, was wir wahrnehmen, als auch aus dem, was außerhalb unseres Sichtfeldes liegt. Da auch wir Aspekte des Lebens ausblenden und diese unweigerlich in unsere Navigationselemente und Methoden einfließen, sind Letztere nicht ewig gültig. Wir müssen sie kontinuierlich reflektieren, gegebenenfalls anpassen oder wegwerfen.

Seit der Veröffentlichung von *New Work needs Inner Work* wurde immer deutlicher und auch im Mainstream mehr thematisiert, wie und wo unsere Gesellschaft ganze Bevölkerungsgruppen marginalisiert. Wir fragen uns in diesem Kapitel also ganz konkret: Welche Teile des Lebens blenden wir