

Christina Grubendorfer
Christina Ackermann

THE REAL BOOK OF WORK

WIE
ORGANISATIONEN
WIRKLICH
FUNKTIONIEREN

Organisationen in Not

Warum wir umdenken müssen,
um sie in die Zukunft zu führen

Vahlen

The Real Book of Work

ISBN Print: 978 3 8006 7154 0
ISBN E-Book (ePDF): 978 3 8006 7155 7

© 2023 Verlag Franz Vahlen GmbH
Wilhelmstraße 9, 80801 München
Buchgestaltung: Christina Ackermann
Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe GmbH
Am Fliegerhorst 8, 99947 Bad Langensalza
Umschlaggestaltung: Christina Ackermann



www.vahlen.de

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

Alle urheberrechtlichen Nutzungsrechte bleiben vorbehalten.
Der Verlag behält sich auch das Recht vor, Vervielfältigungen dieses
Werkes zum Zwecke des Text and Data Mining vorzunehmen.

Christina Grubendorfer
Christina Ackermann



THE REAL BOOK OF WORK

Organisationen in Not

Warum wir umdenken müssen,
um sie in die Zukunft zu führen

Verlag Franz Vahlen München

Inhaltsverzeichnis

| | |
|---|----|
| Vorwort von Fritz B. Simon | 11 |
| Intro in das „Real Book of Work“ | 15 |
| Aufklärungsbuch für Führungskräfte? | 15 |
| Wieso „Real Book“? | 17 |
| Unternehmen sind Organisationen | 19 |
| Sprache erzeugt Möglichkeiten | 19 |
| Danksagung und Inspirationen | 20 |
| Teil 1: Organisationen in Not | 25 |
| Organisationen faszinieren uns! | 26 |
| Mit verbundenen Augen im Organisationsdschungel | 27 |
| Deine Organisation ist eine eigene Persönlichkeit | 31 |
| Zeitenwende und die Überschwemmung mit Idealen | 34 |
| Die Organisation im Rampenlicht | 38 |
| Teil 2: Mythen, ihre Inszenierungen und der Blick hinter die Kulissen | 41 |
| Mythos #1 – Sie brauchen New Work! Wir brauchen New Work! Ihr braucht New Work! | 47 |
| Teil 1: Vorhang auf für das New-Work-Theater, oder wie New Work in unserer Arbeitswelt inszeniert wird | 48 |
| Arbeit soll sich nicht wie eine Krankheit anfühlen | 50 |
| New Work is all around us ... | 52 |
| New Work verwässert im Mainstream | 53 |
| Teil 2: New Work bei Lichte betrachtet, oder New Work als Gegenmodell zum Kapitalismus | 54 |
| New Work als Utopie und Problematisierung des Status quo | 56 |
| New Work ist kein Transformationsansatz | 57 |

| | |
|--|-----|
| Warum New Work zu unternehmerischer Heuchelei führen muss | 59 |
| New Work verspricht unternehmerischen Erfolg | 62 |
| New Work produziert Sinnkrisen | 64 |
| Wir müssen wieder beginnen zu unterscheiden | 65 |
| Spotlight | 67 |
| Teil 3: Tipps für Führungskräfte | 68 |
| | |
| Mythos #2 – Wir brauchen eine agile Organisation! | 71 |
| Teil 1: Die Agilität in der Falle | 72 |
| Für welches Problem war Agilität überhaupt die Lösung? | 77 |
| Teil 2: Die Sehnsucht nach Rezepten steht dem Denken im Weg | 82 |
| Next Level Arbeitsorganisation | 84 |
| Spotlight | 86 |
| Teil 3: Tipps für Führungskräfte | 88 |
| | |
| Mythos #3 - Trainiert das richtige Mindset! | 91 |
| Teil 1: So zeigt es sich, oder von Mindset zu sprechen, ist modern | 92 |
| Für welches Problem ist das falsche Mindset die Erklärung? | 96 |
| Teil 2: Das steckt dahinter, oder welches Mindset überhaupt? | 97 |
| Mindsets lassen sich mal eben verändern? | 99 |
| Wer beobachtet was als Mindset? | 100 |
| Den Kontext verändern statt das Mindset | 105 |
| Mindsets sind kein Teil der Organisation | 106 |
| Anspruch auf ein bestimmtes Mindset? | 109 |
| Spotlight | 110 |
| Teil 3: Tipps für Führungskräfte | 112 |
| | |
| Mythos #4 - Löst die Silos auf! | 115 |
| Teil 1: Vorhang auf, Silodenken als gängige Problemursache | 116 |
| Teil 2: Von der Ursprungsidee des Organisierens | 119 |
| Komplexitätsreduktion durch Arbeitsteilung | 120 |
| Der Preis der Arbeitsteilung | 121 |
| Es braucht Führung, anders geht's schief | 125 |
| Ohne Problem zur Lösung? | 126 |
| Spotlight | 128 |
| Teil 3: Tipps für Führungskräfte | 130 |

| | |
|---|-----|
| Mythos #5 - Mehr Eigenverantwortung bitte! | 133 |
| Teil 1: So zeigt es sich! Die Geschichte von der toten Taube | 134 |
| Eigenverantwortung einfordern? | 136 |
| Eigenverantwortung im Kontext von New Work und Agilität | 137 |
| Teil 2: Die Forderung nach Eigenverantwortung als Personifizierungs- symptom | 139 |
| Organisationen fordern Gefolgschaft | 140 |
| Die Organisation will überleben | 141 |
| Doch ohne Eigenverantwortung würde alles zum Erliegen kommen | 145 |
| Für welches Problem soll Eigenverantwortung die Lösung sein? | 146 |
| Spotlight | 147 |
| Teil 3: Tipps für Führungskräfte | 148 |
| | |
| Mythos #6 - Wir brauchen den ganzen Menschen in der Arbeit! | 151 |
| Teil 1: Inszenierung eines menschenzentrierten Unternehmens | 152 |
| Ein Business Case für die Investition in menschliche Entwicklung | 155 |
| Teil 2: Sind Unternehmen mit „reifen“ Menschen erfolgreicher? | 158 |
| Nebenfolgen der Menschenzentrierung | 160 |
| Spotlight | 170 |
| Teil 3: Tipps für Führungskräfte | 172 |
| | |
| Mythos #7 - Schafft die Hierarchie ab! | 175 |
| Teil 1: Dein Feindbild, die hierarchische Organisation | 176 |
| Wie schafft man Hierarchien ab? | 179 |
| Teil 2: Haben Hierarchien gar Vorteile? | 184 |
| Der Mythos selbstorganisierter Teams | 186 |
| Geht es noch doller? | 189 |
| Die blinden Flecken einsamer Hierarchen | 190 |
| Spotlight | 191 |
| Teil 3: Tipps für Führungskräfte | 192 |
| | |
| Mythos #8 - Der schreiende Chef muss weg! | 195 |
| Teil 1: Von der Normalität des rauen Umgangs | 196 |
| Der ist halt so! Es wird personalisiert, was das Zeug hält. | 198 |
| Wer lässt sich denn das gefallen? | 199 |
| Führungskräfte-Bashing | 200 |

| | |
|---|-----|
| Einige Showstopper für den „Erfolgsfaktor Mensch“ | 201 |
| Teil 2: Wer brüllt, hat (das) Recht | 204 |
| Die Rochade vom Menschen zur Kommunikation | 205 |
| Menschen werden in Organisationen zu Personen | 208 |
| Führungskräfte werden von Organisationen geführt | 210 |
| Der Schrei nach Hilfe | 211 |
| Problemlösungen und Lösungsprobleme | 213 |
| Wieso Organisationen an den Personen hängen bleiben? | 215 |
| Spotlight | 216 |
| Teil 3: Tipps für Führungskräfte | 218 |
| | |
| Mythos #9 – Ein Kulturprojekt muss her! | 221 |
| Teil 1: Kulturrettungs- und Kulturgestaltungsversuche | 222 |
| Kulturprojekte: Ab Juli nächsten Jahres sind wir angstfrei! | 224 |
| Kulturtransformationen scheitern heimlich, still und leise | 225 |
| Teil 2: Ja wo laufen sie denn? Oh, ist das schön grün! | 226 |
| Kulturelle Regeln als Bewertungserwartungen | 228 |
| Regeln, die sich der Formalisierung entziehen | 230 |
| Kulturen entstehen einfach so | 231 |
| Kulturanalysen sind die Königsdisziplin | 232 |
| Kultur ist zwar nicht entscheidbar, aber entscheidend | 233 |
| Kultur über Bande der Formalität anspielen | 235 |
| Spotlight | 236 |
| Teil 3: Tipps für Führungskräfte | 238 |
| | |
| Teil 3: Was nach der Entmystifizierung bleibt | 241 |
| Perfektion verabschieden | 242 |
| Entlarvung typischer Narrative | 244 |
| Fragezeichen hinter gängige Erklärungen | 245 |
| Die vergessene Organisation wehrt sich | 246 |
| Wir brauchen wieder Unterschiede | 254 |

| | |
|---|-----|
| Teil 4: Short Dives in die Welt der Organisationen | 257 |
| Short Dive #1 – Wirklichkeitskonstruktionen: zwei mal drei macht vier | 258 |
| Der Kampf um die Wahrheit führt uns nicht in eine gute Zukunft | 258 |
| Wir machen uns die Welt, wie sie uns gefällt | 261 |
| Beobachtung zweiter Ordnung | 266 |
| Short Dive #2 – Komplexität und Selbstorganisation verändern alles | 268 |
| Selektionszwang | 268 |
| Strukturimport ausgeschlossen | 271 |
| Short Dive #3 – Wie geht es weiter? Mit der Kommunikation?! | 274 |
| Was passiert als Nächstes? | 274 |
| Das Spannende ist die Eigendynamik | 276 |
| Kommunikation ist keine Handlung | 278 |
| Die Kopplung von Psyche und Sozialem | 281 |
| Short Dive #4 - Der Kontext, die Rahmung: Wer sind wir wo? | 282 |
| Der Rahmen macht das Bild | 282 |
| Über den Anschluss entscheidet der Kontext | 285 |
| Short Dive #5 – Prinzipielle Unentscheidbarkeit oder was richtig ist, ist falsch | 288 |
| Entscheidungen und die Sehnsucht nach Eindeutigkeit | 288 |
| Organisationen schaffen das Unmögliche | 291 |
| Organisationen brauchen Konflikte | 292 |
| Führung und der Umgang mit Paradoxien | 295 |
| Short Dive #6 – Spielregeln, Muster und dann? | 296 |
| Spielregeln ordnen Kommunikation | 296 |
| Organisationen als Spiele mit harten Bandagen | 298 |
| Muster – und wenn wir es nachmachen wollten, was müssten wir tun? | 300 |
| Funktionen: Wofür ist es gut? | 303 |

| | |
|--|-----|
| Short Dive #7 – Organisationen als Landschaftsarchitekturen | 304 |
| Für welche Zukunft entscheiden wir uns? | 304 |
| Entscheidungsprämissen und Organisationsgestaltung | 305 |
| Schauseite ist Schauseite | 311 |
| | |
| Short Dive #8 – Wie hängen Mensch und Organisation zusammen? | 314 |
| Die gegenseitige Abhängigkeit | 314 |
| Wie ist Einflussnahme zu denken? | 318 |
| Wie kann eine Organisation verändert werden? | 320 |
| Kann ein einzelner Mensch eine Organisation verändern? | 322 |
| Die Verwandlung in Personen | 323 |
| „Menschen“ als Beobachter der Organisation | 325 |
| | |
| Teil 5: Führung als Arbeit am Unternehmen | 329 |
| <hr/> | |
| Führung neu denken: Führung als Überlebensprüffunktion | 332 |
| So arbeitet Führung als Prüffunktion für die Überlebensfähigkeit des Unternehmens | 336 |
| Leitfaden und Prinzipien für die Arbeit an der Organisation | 349 |
| Die große Transformation kann beginnen | 352 |
| | |
| Über die Autorinnen | 355 |
| | |
| Quellen und Lesetipps | 360 |
| | |
| Stichwortverzeichnis | 364 |

Vorwort von Fritz B. Simon

„Schwimmen zwei junge Fische des Weges und treffen zufällig einen älteren Fisch, der in die Gegenrichtung unterwegs ist. Er nickt ihnen zu und sagt: »Morgen Jungs. Wie ist das Wasser?« Die zwei jungen Fische schwimmen eine Weile weiter und schließlich wirft der eine dem anderen einen Blick zu und sagt: »Was zum Teufel ist Wasser?«

Den meisten Leuten, die in oder mit Organisationen arbeiten, geht es ähnlich wie diesen jungen Fischen: Wenn sie nach der Qualität ihrer Organisation gefragt würden, müssten sie sich eigentlich fragen: »Was zum Teufel sind Organisationen?« Doch sie stellen sich diese Frage nicht, obwohl sie alltäglich bei der Arbeit erleben, dass Geschehnisse von für sie unverständlichen Strömungen bestimmt werden, sie trotz aller Anstrengungen nicht vorwärtskommen oder sich ihnen der Kopf zu drehen scheint, weil sie hilflos in irgendeinen Strudel geraten sind. Denn sie erklären sowohl die Routinen ihres Alltags wie auch die Krisen, Konflikte und Katastrophen, die unerwartet über sie hereinbrechen, nicht durch die Qualitäten „des Wassers« (sprich der Organisation), sondern durch das, was ihrer unmittelbaren Wahrnehmung zugänglich zu sein scheint: den Eigenschaften von Individuen, mit denen sie in ihrer Organisation zu tun haben, seien es Vorgesetzte, Kollegen oder Mitarbeiter.

Als Organisationsberaterkollegen mir vor ca. 30 Jahren im Rahmen eines Forschungsprojekts zum Thema „Familienunternehmen“ die Frage stellten, was denn eigentlich eine Familie sei, konnte ich keine nützliche Definition liefern. Mir wurde klar, dass ich, obwohl ich zum damaligen Zeitpunkt etwa 20 Jahre u. a. als Therapeut und Berater mit Familien gearbeitet hatte, nicht sagen konnte, was denn eigentlich eine Familie sei. Ich brauchte das offenbar

auch nicht. Um erfolgreich zu arbeiten, reichte offenbar, auf der einen Seite herauszufinden, was von meinen Klienten als Problem definiert wird bzw. wie es entsteht, und was auf der anderen Seite als Lösung betrachtet wird und welcher Weg vom Problem zur Lösung führt.

In diesem Workshop wurde allen aber klar, dass Analoges auch für die meisten Organisationsberater gilt. Auch sie arbeiten erfolgreich mit ihren Kunden, ohne zu wissen, was zum Teufel eine Organisation ist. Für Mitarbeiter von Organisationen, vom Minijobber bis zum Topmanager gilt das meistens auch. Sie wissen nicht, was Wasser ist (um auf die Anfangs-Metapher zurück zu kommen), ihnen fehlt das Wissen, was das Verhalten und die Entscheidungen der Mitglieder von Organisationen leitet, und daher können sie es auch nicht nutzen – oder bestenfalls aufgrund langjähriger Erfahrung „aus dem Bauch heraus“ anwenden. Meist werden aber Erfahrungen aus anderen sozialen Systemen auf Organisationen übertragen.

Unsere Vorerfahrungen mit sozialen Systemen stammen in der Regel aus der eigenen Familie und der Schule. Wir haben im Laufe unserer Geschichte gelernt, uns auf die Besonderheiten der Menschen, mit denen wir alltäglich zu tun haben, einzustellen: Es sind Eltern und Lehrer, Geschwister und Mitschüler, Hierarchen und Peers. Was wir dort gelernt haben, meinen wir dann auch in Organisationen, in denen wir arbeiten, zu sehen. So kommt es, dass wir das, was wir dort erleben, meist durch die Eigenschaften, Qualitäten und Macken von Personen zu erklären versuchen.

Doch damit kommen wir nicht weit. Denn es gibt gravierende Unterschiede zwischen der Funktionslogik personenorientierter sozialer Systeme wie etwa Familien, in denen der Einzelne im Mittelpunkt steht, und Organisationen, die sachorientiert sind (bzw., um zu überleben, sein müssen) und daher nach einer ganz anderen Entscheidungslogik funktionieren. Dies ist eine der Erkenntnisse der neueren soziologischen Systemtheorie (die meist mit dem Namen Niklas Luhmann in Verbindung gebracht wird).

Im vorliegenden Buch benutzen die Autorinnen diese Theoriearchitektur (ohne deren schwere Verständlichkeit zu übernehmen) und setzen sich zunächst kritisch mit den aktuell propagierten Managementansätzen, die unter dem Stichwort „New Work“ zusammengefasst werden können, auseinander. Dabei zeigt sich – so meine Interpretation – dass viele der propagierten modischen Ansätze zumindest zum Teil von der Hoffnung geprägt

sind, auch bei der Arbeit familienartige, d. h. personenorientierte Strukturen zu etablieren. Im zweiten Teil des Buches stellen die Autorinnen in sehr anschaulicher Weise (metaphernreich und visualisiert) gut verständlich die Grundlagen der systemischen Organisationstheorie bzw. – was m. E. wichtiger ist – ihre Konsequenzen für das Entscheiden in Organisationen dar. Um die Wassermetapher ein letztes Mal zu strapazieren: Sie bieten einen Schwimmkurs an, der weit über die Erklärung der basalen Schwimmbewegungen und -stile hinausgeht, und zeigen, wie man Untiefen oder Strudel erkennt und sich angesichts des Gezeitenwechsels über Wasser halten kann und nicht nur an sein Ziel gelangt, sondern auch noch Spaß dabei hat.

Prof. Dr. Fritz B. Simon

Berlin, im Juli 2023



INTRO
IN DAS
REAL BOOK
OF WORK

Intro in das Real Book of Work

„The Real Book of Work“ möchte Führungskräfte darüber aufklären, wie Organisationen wirklich funktionieren und wie man sie in die Zukunft führen kann. Dafür werden typische Mythen einer modernen Arbeitswelt inszeniert und die dahinter liegende Funktionsweise von Organisationen enttarnt.

Der informierte Blick auf Organisationen ermöglicht intelligenteren Entscheidungen. Und damit mehr Unternehmenserfolg.

Aufklärungsbuch für Führungskräfte?

Vielleicht hast du unser Augenzwinkern beim Wort „Aufklärungsbuch“ schon gesehen. Falls nicht, danken wir dir, dass du unser Buch trotzdem lesen möchtest ... Du hältst jedenfalls nun einen Ratgeber für Führungskräfte in den Händen, der Tipps für die Arbeit in und an Unternehmen und anderen Organisationen geben möchte. Das Buch hat den Anspruch, inhaltlich theoretisch fundiert zu sein und gleichzeitig den für die Vermittlung dieser Ideen hilfreichen Humor zu benutzen. Unser Buch ist zudem als Appetizer, oder sagen wir als Einstiegsdroge gedacht, es soll Lust auf den systemischen Blick auf Organisationen machen. Und es soll Führungskräften helfen, den Mainstream zu verlassen und sich freizuschwimmen von den gängigen Mythen unserer Arbeitswelt.

Damit dies gelingt, haben wir ein paar Scheinwerfer auf das Geschehen in unserer Arbeitswelt gerichtet, die zeitgeistige Mythen und deren Inszenierungen in einem anderen Licht erscheinen lassen. Es werden einige überraschende Marotten von Organisationen sichtbar, die man besser kennen sollte. Als Ergebnis der anderen Beleuchtung und der damit vielleicht verbundenen neuen Erkenntnisse, lässt sich ein besserer Umgang mit dem Alltäglichen finden. Aber hoffentlich nicht nur das. Es sollte Führungskräften dann auch besser möglich sein, die wahren Business-Probleme zu bearbeiten, echte Lösungen dafür zu finden und gewünschte Ziele zu erreichen, statt sich auf aussichtslose Veränderungsprojekte zu stürzen oder unwirksame „Führungshebel“ anzusetzen.

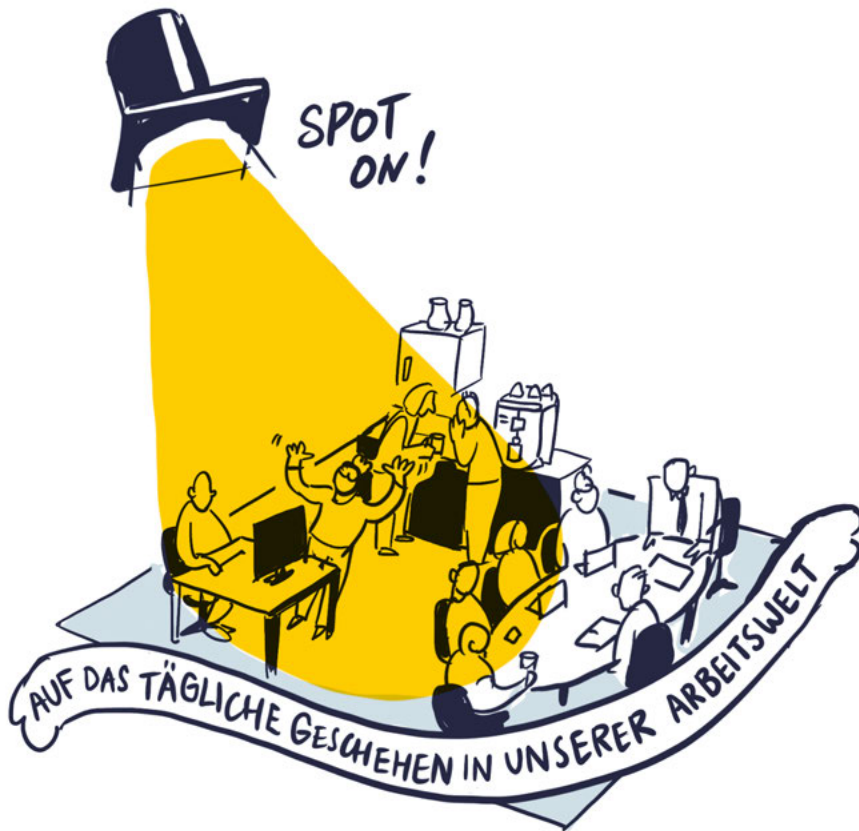
Auch wenn wir es uns nicht haben nehmen lassen, im Untertitel zu versprechen, dass sich verstehen lässt, wie Organisationen wirklich funktionieren, ist es nicht einfach, einen Ratgeber zu schreiben über einen Gegenstand,

dem man zwar häufig ratlos gegenübersteht, der sich aber nicht linear-kausal erklären lässt. Deshalb heißt Rat zu geben für uns auch nicht, dass wir meinen, die Weisheit nun mit dem Löffel gefressen zu haben, zu wissen, wie es geht und mit wehenden Flaggen voranzugehen. Rat zu geben heißt für uns aber zumindest, nicht neben einer neu beleuchteten Bühne stehen zu bleiben und es deiner Fantasie als Leser oder Leserin zu überlassen, welche Schlüsse du nun daraus ziehst.

Wir sind deshalb immer einen Schritt weiter gegangen und haben Tipps formuliert, wie du in deiner Führungspraxis vorgehen kannst, welche Fragen du dir und deinen Kollegen stellen könntest, um auf neue Ideen zu kommen, wie ihr euer Unternehmen gestalten und in die Zukunft führen könntet. Bestimmt kommst du darüber hinaus noch auf jede Menge andere Ideen. Denn Wissen ist schließlich nichts, das sich vermitteln ließe. Es kann nur selbst erzeugt werden.

Wir beziehen hier Position und bieten damit sicherlich eine stärkere Projektionsfläche als mit einem Fachbuch, welches die Meinung der Autoren hinter wissenschaftlichen Belegen, ausdifferenzierten Darstellungen, sprachlichen Verklausulierungen und Weichmachern versteckt. Klartext zu sprechen macht uns Spaß und ist gleichzeitig auch aufregend, weil zu erwarten ist, dass wir starken Gegenwind bekommen werden. Wir sind ganz gespannt darauf, welchen und freuen uns auf die anstehenden Diskurse.

Eine Warnung möchten wir noch vorausschicken. Dieses Buch zu lesen bleibt wahrscheinlich nicht folgenlos. Es lädt dazu ein, Unternehmen und andere Organisationen, eigentlich die ganze Welt, in einem anderen Licht zu sehen. Dieses Licht wieder abzuschalten, geht aber nicht, oder zumindest nur sehr schwer. Es mag beruhigen, dass wir dabei nur Gutes im Schilde führen, denn die Konsequenz der Aufklärung war immer schon die Selbstbestimmung.



Wieso „Real Book“?

Real Books sind heute die wichtigsten Nachschlagewerke der Jazzpraxis und gehören zu den meist verkauften Jazzbüchern aller Zeiten. Das erste Real Book wurde in den 1970er und 1980er Jahren in der Musikszene wie heiße Ware gehandelt - begehrt und kaum dranzukommen. Es war eine großartige Sammlung von Songs, die in drei Versionen (Transpositionen) vorkamen, wodurch es unverzichtbar für jede Jazz-Session wurde, weil es möglich machte, dass Musiker mit verschiedenen Instrumenten ohne großen Aufwand zusammenspielen konnten.

Songs, die es in ein Real Book geschafft hatten, wurden bald als Jazz-Standards bezeichnet. Obwohl spätestens seit den 1990er Jahren jeder Jazzmusiker ein Real Book besaß, wusste niemand so richtig, woher es eigentlich kam, wer es geschrieben, die Stücke transkribiert, es kopiert oder gedruckt hatte. Es blieb ein Mysterium und der Hauch des Illegalen machte es nur noch attraktiver, eines zu besitzen. In der Musikszene wurde „Real Book“ zum



DIE STANDARDS
DER ARBEITSWELT

Gattungsbegriff für die Sammlung transkribierter Musikstücke, weshalb es mittlerweile verschiedenste Real Books gibt, die nun auch legal verkauft werden.

In unser Real Book haben es einige „Songs der Arbeitswelt“ geschafft: Hierarchieabbau, Silodenken, New Work, schreiende Chefs, „ganze“ Menschen und Mindsets! Sie sind längst zu Standards der Führungspraxis geworden und sie brauchten dringend eine Transposition in die „wahre“ Organisationswelt. Vielleicht nutzt du das „Real Book of Work“ auch als Nachschlagewerk, vielleicht funktioniert es für dich als Übersetzung der Organisationsprache und vielleicht macht es Lust darauf, dich an eigenen Improvisationen zu probieren. Nun muss uns das Buch nur noch aus den Händen gerissen werden ...

Unternehmen sind Organisationen

Der Begriff „Organisation“ ist in der Sprache unserer Arbeitswelt nicht besonders gut etabliert, er löst häufig Fragezeichen aus. Es wird dort eher noch von Unternehmen, Betrieb, Firma, Fabrik, Agentur, Büro usw. gesprochen. Das meinen wir alles auch, wenn wir übergeordnet „Organisationen“ sagen. Korrekter wäre es, Unternehmen als Spezialform einer Organisation zu bezeichnen, denn Behörden, Krankenhäuser, Universitäten und Parteien sind auch Organisationen. Weil aber der Sprachgebrauch unserer Arbeitswelt ein anderer ist, findet sich im Titel und auch in den Texten immer mal wieder die Spezialform „Unternehmen“, in der zugegeben etwas opportunistischen Hoffnung, damit unser Publikum besser erreichen zu können.

Sprache erzeugt Möglichkeiten

In unserem LEA-Podcast „Organisationen entwickeln“ oder überhaupt beim Sprechen fällt uns das Gendern leicht, wir sagen „Hörer und Hörerinnen“ oder manchmal auch „Hörer*innen“, mit dieser kleinen Zäsur. Wir finden es wichtig zu gendern, denn wir können bestätigen, dass wir uns nicht automatisch mitgemeint fühlen, wenn von „dem Unternehmer“ die Rede ist. Beim Schreiben ist das irgendwie anders. Da fällt es uns nicht so leicht, es geht uns nicht so selbstverständlich in die Tasten. Woran es liegt? Es mag Gewohnheit sein, oder ein Zeichen dafür, dass sich Schrift langsamer entwickelt als Sprache. Du findest in diesem Buch deshalb mal das eine mal das andere, so wie es uns aus den Tasten gerollt ist.

Danksagung und Inspirationen

Dies ist ein Ratgeber für Führungskräfte und kein Fachbuch. Wir haben deshalb im Text auf eine wissenschaftliche Zitierweise verzichtet. Unsere Quellen haben wir gerne in einer Übersicht zusammengestellt und du findest unsere Hauptbezüge auch hier bei den Danksagungen.

Wir freuen uns darauf, zu erfahren, wie dieses Buch bei dir ankommt. Lass uns ins Gespräch kommen, liebe Leserin, lieber Leser, gerne über LinkedIn oder schreib uns an realbook@become-better.org.



Danksagungen von Christina Grubendorfer

Als Textautorin dieses Buchs wurde mein Blick auf Organisationen im Wesentlichen geprägt durch die jahrelange Zusammenarbeit mit Fritz B. Simon und die gemeinsame Lehrtätigkeit im Rahmen von Seminaren für Berater und Führungskräfte in systemischer Organisationsberatung bei Simon, Weber and Friends (swf). Mein Dank gilt deshalb vor allem Fritz B. Simon, meinem Lehrer in systemischer Organisationsberatung. Aber auch der Austausch mit den anderen Kollegen bei swf war in den letzten zehn Jahren eine große Inspirationsquelle, hier vor allem die Gespräche mit Torsten Groth. Doch was wären die besten Gedanken, wenn sie nicht kreisen würden, weshalb ich mich bei allen Teilnehmern und Teilnehmerinnen meiner Seminare bedanken möchte für den wertvollen Austausch.

Meine Gastgeberinnenrolle im LEA-Podcast „Organisationen entwickeln“ eröffnet mir seit 2019 die wunderbare Möglichkeit, mich mit vielen verschiedenen klugen Menschen über Führung und Beratung von Organisationen, aber auch über die neuesten wissenschaftlichen Erkenntnisse auszutauschen. Mein Dank gilt allen unseren Gästen, sowie unseren Co-Hosts Korbinian Wittmann und Aaron Scheer. An dieser Stelle auch herzlichen Dank an meine Kollegin Tanja Philippi, ohne die es mit dem Podcast gar nicht funktionieren würde.

Darüber hinaus besuche ich sehr gerne Fortbildungen, wodurch in dieses Buch auch vieles aus den verschiedensten Richtungen eingeflossen ist. Vielen Dank an Judith Muster, Jens Kapitzky und Kai Matthiesen für den wertvollen Austausch über Organisationsgestaltung und Kultur, an Rudolf Wimmer für seine Ausführungen zu Führung, Beratung und Organisation und natürlich an Niklas Luhmann, ohne dessen Arbeit und Texte wir wohl immer noch im Organisations-Dunkeln tappen würden. Ich bedanke mich auch bei Stefan Kühl und Barbara Kuchler für immer wieder anregende Gedanken und Hinweise.

Meine Beratungskollegin Susanne Moosdorf gab mir an entscheidender Stelle im Schreibprozess wichtige Strukturhinweise, sie war mir eine große Hilfe. Vielen Dank an Peter Rubarth fürs Querlesen des Manuskripts und seine Hinweise zur Agilität. Auch Korbinian Wittmann stieß uns mit der Nase

auf einige wichtige Änderungsbedarfe, vielen Dank auch dafür. Klaus Eiden-
schink, ein geschätzter Kollege, äußerte nach dem Blick in das Manuskript
seine Sorge, dass wir „auf der anderen Seite vom Pferd fallen“. Vielen Dank
für diese liebevolle Warnung. Wir transformieren diese Gefahr durch unsere
Entscheidung, das Buch dennoch auf diese Art zu wagen, in ein Risiko ...

Auch meinen Kolleginnen und Kollegen bei LEA sei Dank, da sie mir die Frei-
räume gaben, ins Schreiben abzutauchen und so unfassbar gute Beratung
machen. Es macht mir Freude, die in diesem Buch beschriebenen Denkwerk-
zeuge gemeinsam mit ihnen in der Praxis anzuwenden. Vielen Dank an alle
unsere wunderbaren Beratungskunden der letzten 25 Jahre. Sie haben mir
tiefe Einblicke in deren Praxis gewährt und so habe ich wohl mittlerweile für
jeden Gedanken auch gleich eine Situation vor Augen, die diesen Gedanken
füttern kann. Und mir vor allem die Gelegenheit gegeben, meinen Traum-
beruf auszuüben.

Es war mir eine Freude, meinen Schreibprozess durch meine Co-Autorin
Christina Ackermann begleitet zu wissen, die mich mit ihren Illustrationen
immer wieder zum Lachen brachte und mir Lust auf mehr machte. Vielen
Dank, liebe Christina, für die tolle Zusammenarbeit.

Während der Entstehung dieses Buchs, haben mein Partner und ich begon-
nen, ein altes Haus zu sanieren und umzugestalten. Irgendwann musste ich
erkennen, dass ich nicht weiter Dachziegel in einen Container werfen kann,
bevor dieses Buch nicht fertig geschrieben ist. Multitasking ist ein Mythos.
Vielen Dank für die liebevolle Unterstützung meiner Familie.

CHRISTINA ACKERMANN DANKT:



CHRISTINA
GRUBENDORFER
FÜR DEN GEMEINSAMEN
KREATIVEN WEG ZU
DIESEM BUCH



SEBASTIAN EICK
FÜR DAS DESIGN-
KONZEPT

LUKA WEINBERGER
FÜR LAYOUT &
REINZEICHNUNG



BARBARA
FÜR YELIN
ZEICHNERISCHE
RATSCHLÄGE



und meiner
Familie ♡



TEIL



ORGANISATIONEN IN NOT

Organisationen faszinieren uns. Sie sind eine weitestgehend unbekannte Spezies, aber sie leben, wachsen und gedeihen, und manchmal sterben sie auch. Sie werden mit Idealen überschwemmt und mit moralinsauren Forderungen diskreditiert.

Wie können Organisationen so geführt werden, dass sie unsere gemeinsame Zukunft positiv mitgestalten? Dafür müssen sie erstmal verstanden werden. Und dafür braucht es einen kleinen Umweg. Aber der lohnt sich.



Organisationen faszinieren uns!

Organisationen faszinieren uns, weil sie gefährlich sind. Manch einem haben sie das Leben gekostet, sehr vielen haben sie die Gesundheit ruiniert, anderen die Karriere zerstört. Einige haben sie in den Wahnsinn getrieben, Träume zerstört, Illusionen geraubt oder zumindest ernüchtert zurückgelassen. Ihr Agieren bleibt nicht folgenlos für unseren Planeten und ihr Scheitern kann viele andere mit in den Abgrund reißen.

Organisationen faszinieren uns, weil sie ein Vehikel sind, um unfassbar Großes zu schaffen. Sie gestalten unsere Welt und unser aller Leben mit, sie eröffnen uns Möglichkeiten, sie führen uns in die Zukunft. Organisationen führen ein Eigenleben und sind gerade deshalb in der Lage, eine ganz eigene Welt zu kreieren. Eine Welt, in der Menschen gerne bereit sind, sich zu engagieren, in der Menschen sich wohlfühlen, sich selbstwirksam erleben, den Eindruck gewinnen können, einen wichtigen Beitrag zu leisten und vor allem, einen Erwerb daraus zu ziehen und Geld für ihr Leben zu verdienen.

Wir schauen als Organisationsberaterinnen lieber von außen dabei zu, mit allem Respekt vor denjenigen, die sich dem alltäglichen Wahnsinn immer wieder aussetzen und sogar versuchen, einen gestalterischen Einfluss auszuüben. So wie Unternehmer und Führungskräfte es dankenswerterweise tun. Wir leisten gerne unseren Beitrag zu Führung und Gestaltung von Organisationen, indem wir unseren Blick auf das Geschehen teilen, der, wie wir wissen, häufig quer im Stall steht, aber dadurch auch eine gewisse Nützlichkeit zu haben scheint.

Dieses Buch wurde jedenfalls nicht geschrieben, um Organisationen zu loben oder zu verteufeln. Es ist vielmehr gemeint als Augenöffner. Es soll dazu beitragen, bewusster und informierter mit Organisationen umgehen zu können.

Wir haben „The Real Book of Work“ für Menschen geschrieben, die neugierig und offen sind, denen es Spaß macht, mitzudenken und sich neues Wissen anzueignen, die mit einem frischen Blick auf unsere Arbeitswelt schauen möchten. Und vor allem Lust haben, unsere Zukunft kompetent mitzugestalten. Dafür treiben wir keine neue Sau durchs Dorf, wollen keinen eigenen

Change-Ansatz verkaufen, auch wenn das unpopulär ist. Gleichzeitig wollen wir viel mehr erreichen, nämlich zu anderem, neuen Nachdenken anregen. Und wenn wir Wege aufzeigen und Rat geben, dann immer mit der Idee, dass dies nur ein Denkwerkzeug sein kann und darf.

Mit verbundenen Augen im Organisationsdschungel

Wie gelingt es, sein ganzes Leben lang mit Organisationen zu tun zu haben, von der Wiege bis zur Bahre, ohne zu verstehen, womit man es da eigentlich zu tun hat? Das ist schon ein Wunder. Organisationen sind eine weitestgehend unbekannte Spezies, auch in unserer Arbeitswelt. Dabei gäbe es gar keinen Grund, weiter im Nebel herumzustochern, denn sie sind ziemlich gut erforscht und es gibt sehr nützliche Theorien über die Funktionsweise von Organisationen. Doch die wenigsten Studiengänge oder Ausbildungen beschäftigen sich mit Organisationstheorie. Mit der Konsequenz, dass sich irgendwie beholfen wird. Manche versuchen, sich Organisationen zu erklären wie eine Familie, andere wie eine große Gruppe, wieder andere sehen sie als Summe der Menschen, die für sie arbeiten. Oft werden sie implizit gleichgesetzt mit Maschinen, die man mit dem richtigen Fachverstand bauen und umbauen kann. Diese Analogien sind aber nicht besonders hilfreich. Dadurch werden Organisationen trivialisiert. Wer das tut, hat die Rechnung ohne den Wirt, die Organisation nämlich, gemacht.

Solange alles gut läuft, es keine großartigen Probleme oder berechnete Zukunftssängste gibt, fällt nicht auf, auf welch unwägbarem Gelände sich alle miteinander bewegen. Aber wehe es gibt ernsthafte Probleme, dann wird es heikel. Denn es droht auffällig zu werden, dass sich die Organisation nicht wie eine Maschine lenken lässt. Das zeigt sich spätestens dann, wenn versucht wird, Einfluss auf Organisationen auszuüben, sei es als Führungskraft oder in einer anderen Gestaltungsrolle. Geniale Praktiker brauchen keine Theorie über Organisationen, sie wissen einfach, was zu tun ist. Doch nicht alle sind so genial, wir sind es jedenfalls nicht, deshalb finden wir es sehr hilfreich, nützliche mentale Modelle zu haben.



EUCH FEHLT DAS
DSCHUNGEL-
MINDSET!

DSCHUNGEL

MITGLIEDSCHAFTS-
BEDINGUNGEN

WEG MIT DER
HIERARCHIE!

WROHM!

Fest steht, in Organisationen entsteht viel Frust, es wird unnötig viel Geld ausgegeben für unwirksame Maßnahmen und vor allem wird aufeinander geschimpft. Wenn es nicht so läuft wie gewünscht, werden Schuldige gesucht, Personen ausgetauscht, oder wenn gar nichts anderes mehr hilft, der Laden dicht gemacht. Wie lässt sich der ganze Mist erklären? Der cholerische Chef, das vergebene Projekt, die Beförderung des unfähigen Kollegen, die Einmischung der Zentrale in regionale Angelegenheiten, die aufgeschobene Entscheidung über die dringend notwendigen Investitionen ... Erklärt werden diese Missstände typischerweise mit der Unfähigkeit der Chefs, oder andersherum mit dem fehlenden „Ownership“ der Mitarbeitenden. Und so ist auch nicht verwunderlich, dass so viele Menschen, die in Organisationen tätig sind, entweder zynisch werden, innerlich gekündigt haben oder eventuell schon auf dem Absprung sind. Du kennst vielleicht die vielbemühete Gallup-Studie, nach der 85 Prozent aller Beschäftigten zufrieden mit ihrem Arbeitsumfeld sind und die Führung angeblich daran schuld ist.

Über Organisationen zu meckern, ist modern. Vor allem ist anscheinend zeitgemäß, alles schlecht zu finden, was in Organisationen so klassischerweise passiert. Hierarchien sind schlecht. Bürokratie ist schlecht. Silos sind schlecht. Führungskräfte sind schlecht ... Dahinter steht der unterstützenswerte Wunsch, die Arbeitswelt neu zu denken und neu zu gestalten, damit sie sich besser einfügt in die veränderten Lebensumstände und Bedürfnisse. „Aber doch nicht so!“, möchte man als organisationsethnologische Beobachterin rufen: „So kann es doch nicht klappen!“

Ja, wie denn dann? Um diese Frage zu beantworten, möchten wir Licht in den Dschungel bringen (die Augenbinde müssen sich die Beteiligten dann schon selbst abnehmen).

Auch wenn Organisationen im Einzelfall wohl undurchschaubar bleiben, so sind die Grundprinzipien ihrer Funktionsweise erklärbar. Zumindest haben wir durch die Beschäftigung mit (systemischer) Organisationstheorie ein paar sehr plausible Erklärungen im Gepäck und möchten den Blick auf Dinge lenken, die bisher vielleicht noch nicht so gesehen wurden.

Deine Organisation ist eine eigene Persönlichkeit

Organisationen sind lebendig. Sie haben einen eigenen Charakter. Und sie können in einem bestimmten Zustand sein. So wie wir Menschen es auch von uns selbst kennen. Dass Organisationen trotzdem ständig vergessen oder unterschätzt werden, ist nicht unbedingt verwunderlich, da Organisationstheorie noch nicht in der Schule gelehrt und selbst in Studienfächern nicht vermittelt wird, in denen man es erwarten müsste (z. B. BWL, Ingenieurwissenschaften). Fündig wird man in einigen wenigen Studiengängen und dort auch nur in einzelnen Fächern wie zum Beispiel der Organisationssoziologie, den Arbeitswissenschaften oder der Wirtschaftspsychologie, in denen organisations- und systemtheoretische Grundlagen zum „Stoff“ gehören.

Ein weiterer Grund, warum Organisationen als eigener Beobachtungsgegenstand vergessen werden, ergibt sich möglicherweise auch daraus, dass viele Führungskräfte die Organisationsentwicklung bzw. Unternehmensführung gar nicht als ihren Beritt verstehen. Sie schauen meist auf ihre Abteilung oder ihr Team und setzen Führung mit Mitarbeiterführung gleich. Doch eine Abteilung, oder ein Team gibt es nur im Kontext einer Organisation. Führungskräfte sollten deshalb wissen, dass sie es immer auch mit der Organisation als einer ganz individuellen Persönlichkeit zu tun haben.

Führungspersonen sollten daher eine nützliche Idee haben, wie eine Organisation funktioniert. Denn es macht einen großen Unterschied im Hinblick auf Einflussversuche, ob ich mir eine Organisation wie eine Maschine vorstelle, die ich in jede Richtung lenken kann, die ich programmieren und kontrollieren kann. Oder ob ich sie mir wie einen lebendigen Organismus vorstelle, der in seiner Funktionsweise so komplex ist, dass ich nicht errechnen kann, wie er auf Einflussversuche reagieren wird.

Wer sich mit Führung beschäftigt, muss sich auch mit der Organisation beschäftigen. Führungskräfte sollten sich beispielweise daraufhin hinterfragen, welche Metaphern sie für ihre Organisation haben und wie diese Metaphern ihre Art zu führen prägen. Wer ein Unternehmen mit einem Schiff vergleicht, sieht sich als Führungskraft vielleicht als Kapitän auf der Brücke, der Kommandos gibt. Wird das Unternehmen als Lebewesen betrachtet, so könnte man sich als Führungskraft fragen, was es braucht, um in einen guten Zustand zu kommen.

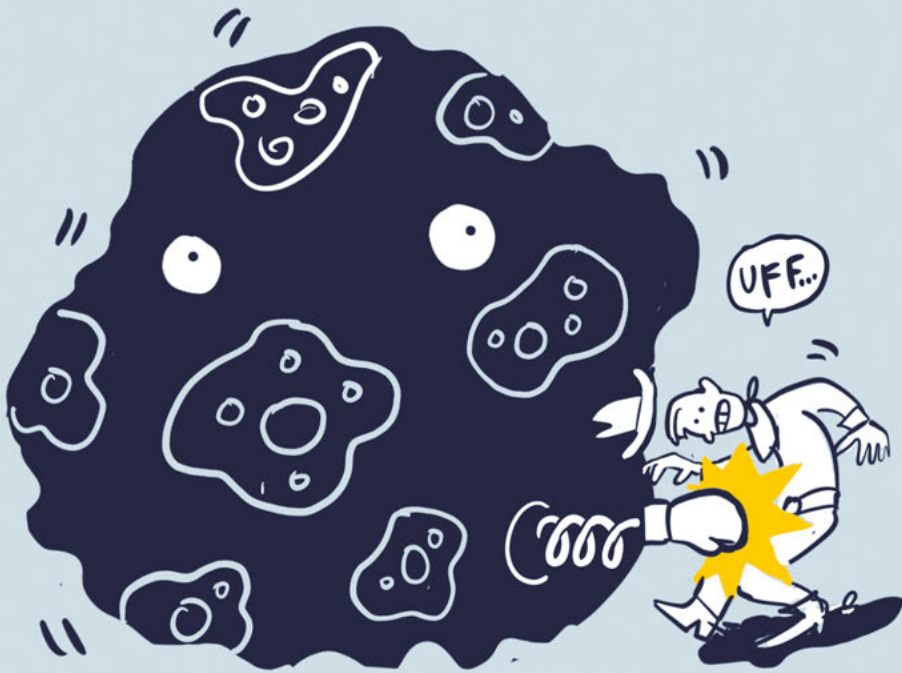
IDEE:

EINE ORGANISATION IST EIN
MECHANISTISCHES SYSTEM,
DAS PROGRAMMIER- UND
LENKBAR IST.



REALITÄT:

EINE ORGANISATION IST EINE
BLACK BOX, DEREN EIGENDYNAMIK
NICHT KONTROLLIERT* WERDEN KANN.



*ABER BEEINFLUSST!

**Das Bild, das sich jemand von einem Unternehmen macht,
resultiert in Ideen, wie es zu führen ist.**

Zeitenwende und die Überschwemmung mit Idealen

Wir leben in einer Zeit und einer Welt, in der wir alle uns hinterfragen müssen. Wir stehen bestenfalls am Anfang einer riesigen Veränderung. Das Alte stirbt, das Neue ist noch nicht geboren. Wir leben zwischen den Zeiten. Die Gegenwart liefert noch keine guten Antworten auf unsere Fragen zu unserer Zukunft. Und doch spüren wir, es wird sich vieles verändern. Wir werden gefordert sein. Und sind es schon jetzt.

Wie stellen wir uns unsere Zukunft vor? Wahrscheinlich wollen die meisten Menschen eine Welt ohne Hunger und Armut, eine Welt, in der nachhaltig mit den Ressourcen unseres Planeten umgegangen wird, eine Welt, in der Menschenrechte eingehalten werden, Frieden herrscht und global auf Augenhöhe zusammengearbeitet wird. Wir wollen Gleichberechtigung der Geschlechter, insgesamt weniger Ungleichheiten, einen hohen Bildungsstandard, saubere Energie, Gesundheit und Wohlergehen aller Lebewesen, nachhaltigen Konsum und vor allem Klimaschutz. Ganz so wie es in der Agenda 2030 und den 17 Nachhaltigkeitszielen steht, die 2015 auf dem Weltgipfel der UN für nachhaltige Entwicklung von allen 193 Mitgliedern der Vereinten Nationen verabschiedet wurden und seit 2016 mit einer Laufzeit von 15 Jahren in Kraft getreten sind. Die Agenda 2030 hat das Ziel, die Welt so zu verändern, dass jeder Mensch ökologisch verträglich, sozial gerecht und wirtschaftlich leistungsfähig handeln kann. Fest steht, dafür muss sich vieles verändern. Machen wir so weiter wie bisher, wird diese Zukunft wohl nicht stattfinden. Die Frage ist, wie kommen wir in eine gewünschte Zukunft. Und wer muss dafür was genau tun?

Unsere Arbeitswelt findet in Unternehmen und anderen Organisationen statt. Und wenn wir unseren Blick auf Organisationen richten, fällt beim Stichwort „Herausforderung“ gleich eines auf: Organisationen eignen sich

DIE ORGANISATION
ALS ADRESSAT FÜR
DIE PROBLEME DIESER WELT



per se ziemlich gut, Großes zu bewältigen. Sie bringen Menschen zusammen und schaffen es, die Handlungen mitunter zigtausender Akteure zu koordinieren. Das ist faszinierend. Deshalb wohl werden die Probleme unserer Welt vor allem an Organisationen adressiert, verstärkt auch an Unternehmen. Unternehmen, so heißt es dann, müssten sich nun entscheiden, ob sie so weitermachen wollen wie bisher, oder ob sie ihren Beitrag dazu leisten möchten, die multiplen Probleme unserer Zeit zu lösen.

Die Frage, die sich hier stellen muss, die aber häufig ausgeblendet wird: Ob sich der Fortbestand vieler Unternehmen überhaupt mit den nötigen Lösungswegen vereinbaren lässt? Stattdessen wird ihnen suggeriert, dass sie ganz besonders erfolgreich sein werden, wenn sie sich zum Beispiel das Thema „Nachhaltigkeit“ auf die Agenda setzen. Dieser Plan mag für einige aufgehen, für viele aber nicht. Und das ist aus Sicht unseres Planeten wahrscheinlich auch gut so. Der Appell an Unternehmen hat deshalb aber etwas Paradoxes, da es eben auch sein kann, dass sie sich auf diesem Wege selbst beseitigen. In vielen Unternehmen ist die Zeitenwende auch jetzt schon schmerzhaft angekommen. Sie müssen wohl oder übel Lösungen für ihren Umgang mit gesellschaftlichen Veränderungen wie dem Arbeitskräftemangel, den Kommunikationsgewohnheiten der jungen Erwachsenen, oder neueren Arbeits- und Lebensstilen finden.

Unternehmen werden von allen Seiten überschwemmt von Ideen, was sie tun müssten, um auch in Zukunft noch erfolgreich zu sein. Die Rede ist von Managementmoden. Statt sich auf sich selbst zu konzentrieren und echte Lernprozesse zu initiieren, die das Leistungsvermögen der eigenen Organisation verbessern, werden diese Moden auch dankbar aufgenommen. Warum? Sie kompensieren Unsicherheit, übersetzen diese in einen Plan, machen Mut für Veränderungen und sie passen gut zum typisch unternehmerischen Denken, bei dem es stets um Verbesserungen geht. Kurz, sie nähren die Hoffnung auf eine glänzende Zukunft.

Doch Moden nutzen sich schnell ab. Die Praxis zeigt irgendwann, dass die hochgelobten Konzepte doch irgendwie nicht der Heilige Gral sind. Doch wehe dem, der es wagt, eine aktuelle Mode zu kritisieren! Er oder sie wird sich den Vorwurf anhören müssen, zu den ewig Gestrigen zu gehören oder zumindest arg konservativ zu sein. Es empfiehlt sich, mit dieser Kritik ein wenig abzuwarten, bis der Hype abgeflacht ist und sich die Unternehmen