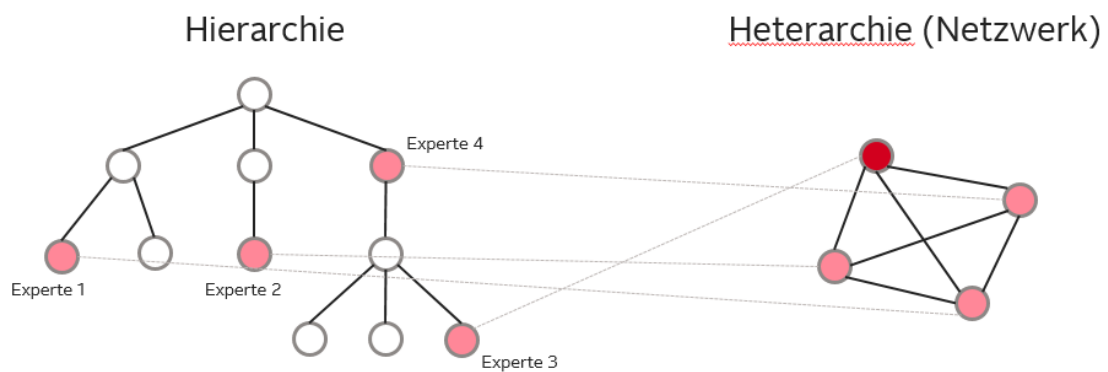


# DISKUSSIONSPAPIER

## Das neue Modell im Kontext Führung und Zusammenarbeit in Unternehmen



Autor: Conny Dethloff  
Otto GmbH & Co KG  
13. August 2015

## **Inhaltsverzeichnis**

<b>1 Motivation</b>	<b>3</b>
<b>2 Status Quo</b>	<b>4</b>
<b>3 Zielbild</b>	<b>8</b>
<b>4 Der Weg</b>	<b>13</b>

## **Abbildungsverzeichnis**

1	Entwicklung der Wirtschaft (schematische Darstellung) . . . . .	5
2	Unterschiede zwischen Hierarchie und Heterarchie . . . . .	9
3	Integration zwischen Hierarchie und Heterarchie . . . . .	11

# 1 Motivation

Der Begriff Digitalisierung ist derzeit in aller Munde und wird mittlerweile aus meiner Sicht schon wieder über strapaziert, so wie viele Hypethemen der Vergangenheit. Leider, wie ich finde, nur in eine Richtung, nämlich in Richtung der Technologie. Für mich persönlich aber beginnt die Digitalisierung in den Unternehmen im Kopf der Menschen. Es geht nämlich um die Haltung eines jeden einzelnen Mitarbeiters, wie er die jeweils anderen Menschen des Unternehmens wahrnimmt und auf dieser Basis mit ihnen zusammen arbeiten möchte, unabhängig von Rang und Titel. Denn in einem Netzwerk, was ja als veranschaulichtes Bild der Digitalisierung gerne her genommen wird, zählt kein Status und keine Rolle per kontextlos auferlegtem Gesetz. Jeder Mitarbeiter muss sich tagtäglich aufs Neue für seine Identität einbringen und ggf. neu erfinden, in dem er sich mehrwertgenerierend im Sinne der gesteckten Ziele im Unternehmen einbringt.

Diese passfähige Geisteshaltung ist also DER erfolgskritische Faktor im Kontext der Digitalisierung von Unternehmen, was mich dazu veranlasst hat, dieses Diskussionspapier zum Thema „Führung und Zusammenarbeit in Unternehmen“, ab sofort mit F&Z abgekürzt, zu erstellen.

Ich beleuchte im folgenden Kapitel das derzeitig in vielen Unternehmen noch vorherrschende Modell der F&Z, welches noch aus der Zeit der Industrialisierung stammt und dort auch Erfolge vorweisen konnte. Dann sammle ich darauf aufbauend Argumente, warum dieses Modell heute nicht mehr viabel zum digitalen Zeitalter ist. Im darauffolgenden Kapitel leite ich daraus ein neues Modell der F&Z ab. Bis dahin bewegen wir uns noch größtenteils auf der rationalen Ebene. Da wir aber Menschen und keine Maschinen sind, müssen wir natürlich die emotionale Ebene in diesem Kontext beleuchten. Denn diese Ebene ist vor allem dafür verantwortlich, dass wir den Weg hin zum Zielbild eines neuen Modells als so steinig wahrnehmen. Das wird Bestandteil des letzten Kapitels sein.

Dieses Diskussionspapier ist eine Zusammenfassung von 5 Beiträgen zum Thema Führung und Zusammenarbeit in Unternehmen aus meinem Logbuch der Reise des Verstehens<sup>1</sup>. Sie können die Beiträge auch direkt über meinem Logbuch einsehen, mit dem Vorteil dann direkt über die Hyperlinks auf referenzierte Quellen im Internet zu gelangen.

---

<sup>1</sup><http://blog-conny-dethloff.de/?p=3120>

## 2 Status Quo

Seit längerer Zeit nun werden immer wieder neue Ideen und Konzepte zum Thema F&Z auf den Markt gespült. Häufig geht es dabei um die Rolle der Führungskraft und wie diese eigentlich in dieser neuen digitalen Zeit agieren sollte.

Warum aber werden diese Konzepte und Ideen meistens nie operationalisiert? Warum landen diese Papiere immer wieder in den Schubladen? Liegt es daran, dass man doch eigentlich keine neuen Wege als Führungskraft beschreiten sollte und alles so weiter machen kann wie bisher? Wenn das aber so wäre, warum wird dann das Thema nicht ad acta gelegt? Warum nähern sich die Verfechter und Gegner im Kontext eines neuen Führungskonzeptes nicht an?

Ich glaube es liegt daran, das in den Diskussionen von einem Paradigma ausgegangen wird, welches nie zur Diskussion kommt. Dieses Paradigma liegt quasi im blinden Fleck. Heinz von Förster, ein ehemals berühmter österreichischer Kybernetiker, definiert den blinden Fleck als etwas, den wir nicht nur nicht sehen, sondern genau dieses Nichtsehen eben nicht sehen. Der blinde Fleck liegt außerhalb unseres Wahrnehmungsfensters. Deshalb wird dieses Paradigma in den Diskussionen auch nie zum Thema gemacht.

Wenn also unser Argumentationsgebäude für unser bisheriges F&Z Modell in Unternehmen auf ein Paradigma basiert, welches im blinden Fleck liegt, dann haben beide Gruppen, die Verfechter als auch die Gegner eines neuen Modells, relativ schlechte Karten ihr jeweiliges Für und Wider der jeweils anderen Gruppe plausibel zu machen. Es fehlt beiden Gruppen ein einheitliches Problembewusstsein im Kontext dieses Themas. Ich denke nämlich, dass die Gegner eines neuen Modells kein Problem in dem alten Modell sehen und demzufolge auch nicht sinngekoppelt für eine Diskussion zum Finden eines neuen sind. Wo kein Problem existiert, da muss man auch nicht nach Lösungen suchen.

Ich versuche in diesem des Diskussionspapiers diesen blinden Fleck aufzulösen und damit das Paradigma zum Vorschein zu holen. Darauf aufbauend möchte ich dann meine Sicht auf dieses Paradigma spiegeln und dann meine Position zum Thema F&Z darlegen.

Nur so viel vorweg. Die Thematik „Generation Y“ ist aus meiner Sicht nur ein Symptom auf dem Weg hin zu einem neuen Modell der F&Z in Unternehmen. Ich nehme auch wahr, dass jüngere Menschen, die ihr Arbeitsleben jetzt starten, anders „ticken“ als Menschen älterer Generationen. Sie sind vielleicht nicht mehr so hierarchiehörig oder motivieren sich nicht mehr so stark über Geld, sondern eher über Inhalte und die Möglichkeiten ihrer Mitgestaltung. Das ist richtig. Aber wie gesagt, das ist aus meiner Sicht nur ein Symptom. Die Ursache liegt ganz wo anders.

### Worauf basiert unser heutiges Modell von F&Z eigentlich?

Die folgende Graphik stellt einen schematischen Abriss der Entwicklung der Wirtschaft dar. Natürlich sind die Übergänge nicht so glatt verlaufen wie dargestellt und auch über die Jahreszahlen lassen sich je nach Industriebereich streiten. Für einen schematischen Überblick, den ich folgend näher darlegen möchte, sollte die Darstellung allerdings ausreichend sein.

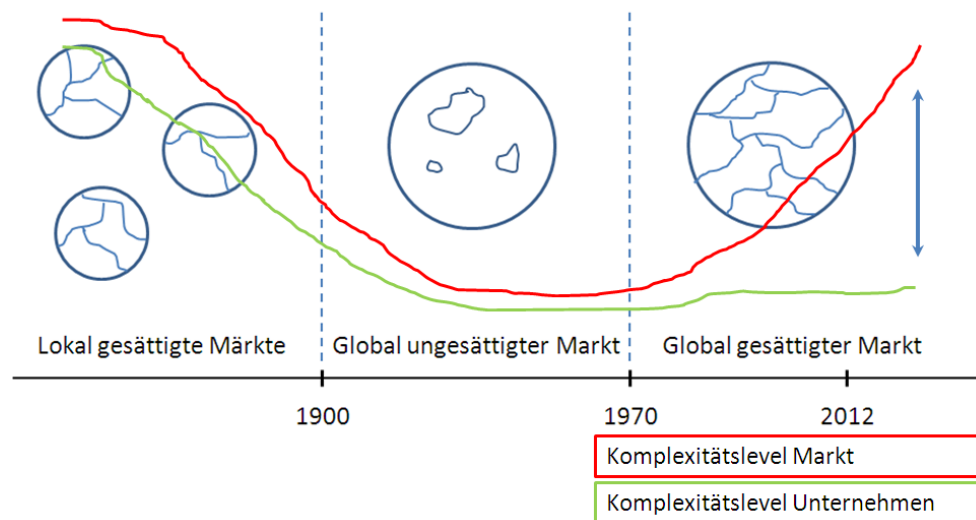


Abbildung 1: Entwicklung der Wirtschaft (schematische Darstellung)

Vor der Industrialisierung war das wirtschaftliche Agieren auf lokale Märkte beschränkt, die gesättigt waren. Das handwerkliche Gewerbe war vorherrschend. Um auf diesen Märkten überlebensfähig zu sein, mussten die Unternehmen eine hohe Eigenkomplexität aufweisen, da die Umwelt, sprich die Kunden, Lieferanten und Wettbewerber, diese ebenfalls inne hatte. Zu diesen Zeiten gab es keine Standardisierungen. Lean war gar kein Thema. Redundanzen waren gewollt. Hierarchien bildeten sich nicht per Erlass, sondern natürlich entsprechend des Wissens der Menschen. An Best Practice, vorgefertigte Methoden oder Prozessmanagement war nicht zu denken.

Mit dem Einzug der Industrialisierung, sprich mit der Urbarmachung von Technik, wurde auch das wirtschaftliche Agieren ausgedehnt. Es war nicht nur lokal beschränkt. Es wurde die Basis für die Globalisierung geschaffen. Dadurch wurden die Märkte, auf denen die Unternehmen, die dann auch immer größer wurden, ausgedehnt. Die Märkte waren nicht gesättigt und Unternehmen konnten durch Schaffung von effizienten und effektiven Prozessen optimal agieren. Standardisierung war das Schlagwort. Geschäftsprozesse, an die sich alle zu halten haben, wurden geboren. Wenige dachten, viele agierten. Die Unternehmen haben also ihre Eigenkomplexität minimieren können, gar müssen, um

wettbewerbsfähig zu sein. Durch die Ausweitung der Märkte wurden nämlich auch deren Komplexitäten reduziert. Die Lehre vom Management von Unternehmen, wie es in vielen Büchern zu lesen ist, wurde in dieser Zeit geboren. In diesen Zeiten half dann auch eine „in Stein gemeißelte“ Hierarchie weiter. Denn es war ja über einen sehr langen Zeitraum hinweg klar, was in Unternehmen getan werden muss. Die Änderungsrate war gering.

Mit dem fortschreitenden Agieren auf den Märkten wurden diese immer gesättigter. Der Wettbewerb zwischen den Unternehmen um Marktanteile stieg an. Die Technik wurde genutzt, um die Vernetzung auf den Märkten zu erhöhen. Die vielen Märkte schlossen sich wieder zu einem großen Markt zusammen. Die Globalisierung war da. Damit wurde aber auch wieder die Komplexität des Marktes, also der Umwelt erhöht. Diesen Satz jetzt bitte auf sich wirken lassen, denn wir nähern uns dem blinden Fleck an. Hören Sie auch des Öfteren in Unternehmen den Satz: „Wir müssen Komplexität minimieren!“? Ich ja. Und genau darin liegt die Ursache für das fehlende Problembewusstsein in puncto F&Z in Unternehmen. Das Thema Komplexität innerhalb von Unternehmen wird in den Diskussionen nicht betrachtet. Es ist ja klar was zu tun ist. Minimieren. Aber das ist falsch.

Unternehmen sollten nun nämlich wieder reagieren und ihre Komplexität ebenfalls erhöhen, wie es vor der Industrialisierung der Fall war, um auf diesem Markt, der eine hohe Komplexität aufweist, überlebensfähig zu sein. Tun sie das aber? Nein, zu beobachten ist, das genau das Gegenteil getan wird. Es wird noch mehr über Standardisierung gesprochen, es werden lokale Effizienzen geschaffen, künstlich geschaffene Hierarchien verhindern das Denken etc. Unternehmenslenker stecken in einem Dilemma, denn die Denk- und Handlungsweisen der Industrialisierung funktionieren nicht mehr.

### **Warum sollten wir dieses Modell anpassen?**

Um diese Frage zu beantworten, muss man den blinden Fleck ins Scheinwerferlicht rücken. Wir müssen Komplexität zum Thema machen und alles daran setzen, diese in Unternehmen erhöhen zu wollen. Wir reden zwar immer davon, dass sich die Komplexität der Märkte erhöht hat, denken und handeln aber nicht danach. Hat man diesen Fakt ganz tief verinnerlicht, ist ein Wechsel zu einem neuen Modell der F&Z unumgänglich. Warum? Schauen Sie sich mal bitte eine Hierarchie oder ein Organigramm an. Was erkennen Sie? Diese werden nach oben hin enger. Entscheidungswege in Unternehmen führen entlang einer Hierarchie von unten nach oben. Das bedeutet, das Top-Management in Unternehmen ist für die Wertschöpfung innerhalb der Unternehmen der Engpass. Diesen Engpass sollte man lösen, in dem man die Thematik Hierarchien differenzierter betrachtet. Ich denke nicht, dass man Hierarchien abschaffen sollte, sondern eher, dass man davon ausgehen sollte, dass man kontextabhängige Hierarchien benötigt. Je nach zu bearbeitendem Thema ist stets Derjenige an der Spitze der Hierarchie, der

zu diesem Thema die meiste Erfahrung, die meisten Skills und das meiste Wissen aufweisen kann. Und genau diese Hierarchien werden dann immer wieder neu im Rahmen der Bearbeitung der jeweiligen Themen von den Beteiligten bestimmt. Das funktioniert nicht? Ich denke doch. Schauen Sie einfach mal in ihr privates Umfeld. Gibt es in ihrem Bekanntenkreis immer genau eine Person, die stets entscheidet und alle Anderen „trotten“ hinterher? Bei mir nicht.

Ist man bezüglich diesen blinden Flecks jetzt sehend, kommt auch automatisch der Reflex hoch, das man sich in Unternehmen auf Augenhöhe begegnen sollte. Da bin ich mir jedenfalls sicher. Ist das nicht der Fall, hat man die Argumentation hinter dem blinden Fleck noch nicht wirklich verinnerlicht. Vielleicht verstehen Sie jetzt auch, dass ich das Thema „Generation Y“ am Anfang als Symptom für die Notwendigkeit eines neuen Modells von F&Z bezeichnet habe. Im Kern geht es um Komplexität. Junge Menschen werden in einer Welt hoher Komplexität hinein geboren. Sie sind es gewohnt, relativ früh Entscheidungen für sich zu treffen. Und dann kommen sie in Unternehmen, wo sie selbst ihren Urlaub oder den Kauf eines Bleistifts absegnen lassen müssen.

Das Modell von F&Z in Unternehmen sollte man also nicht ändern, weil jetzt vermehrt jüngere Menschen mit anderen Einstellungen zur Arbeit engagiert werden, sondern weil die Unternehmen ohne die Neuerungen in dem komplexen Marktumfeld nicht überleben werden, da das alte Modell auf veraltete Prämissen beruht.

Welche Brücke muss an dieser Stelle überquert werden? Man muß den tiefen Glauben entwickeln, dass das derzeitige Modell der F&Z in Unternehmen geändert werden muss, ungeachtet dessen, dass dieses Modell früher die Basis für Erfolg der Unternehmen war. Besteht dieser Glaube nicht, kann man dieses Diskussionspapier jetzt getrost zur Seite legen, da man für die kommenden Kapitel nicht sinngekoppelt sein wird.

### 3 Zielbild

Okay, das derzeitige Modell der F&Z sollte also geändert werden, das alte nicht trägt. Das haben wir aus dem letzten Kapitel als Erkenntnis gewonnen. Aber wie sollte dieses neue Modell aussehen? Dazu möchte ich am Anfang auf zwei grundlegend verschiedene Arten von auszuführenden Tätigkeiten in Unternehmen eingehen.

Da wären Routinetätigkeiten, die in stabilen Zeiten eines Unternehmens zum Tragen kommen. Stabile Zeiten eines Unternehmens müssen ganz bewusst „ausgelobt“ werden, da es seitens des Marktes stets instabile Zeiten gibt. Denn: „Alles fließt.“ Routinetätigkeiten sind, wie der Name schon aussagt, dafür da, bekannte Regelprozesse strukturiert und generalisiert ablaufen zu lassen. Sie sind nicht geeignet, Neues zu erschaffen, wie das beispielsweise im Rahmen von Projekten geschehen soll, die ja per Definition genau dafür da sind. Bei Routinetätigkeiten geht es um Effizienz, denn es ist klar, was getan werden muss. Deshalb lassen sich diese auch trainieren. In stabilen Phasen eines Unternehmens wird direkte Wertschöpfung betrieben. Das Unternehmen verdient also Geld. Jeder Mitarbeiter weiß, was er zu tun, da es ja in Form von Prozessen definiert ist. Entscheidungen seitens des Managements müssen nicht gefällt werden, da diese bereits in Form von Prozessen und Methodiken vorweg genommen wurden.

Kreativtätigkeiten, das Gegenstück zu Routinetätigkeiten, sind für instabile Zeiten angesagt. Sie lassen sich nicht trainieren, da hier keine Standards existieren, die man trainieren könnte. Bei Kreativtätigkeiten geht es um Effektivität, denn es ist nicht klar was getan werden muss. Der Weg ist nicht vorgezeichnet. Deshalb ziehen hier auch keine klar vorgegebenen Prozesse, wie bei Routinetätigkeiten. Auf Routinetätigkeiten lassen sich Best Practice und damit vorher definierte Prozesse anwenden. Bei Kreativtätigkeiten muss man auf seinen Kopf vertrauen. Das Unternehmen befindet sich instabilen Phasen in einem Change. Was zum Zeitpunkt einer Entscheidung „richtig“ und „falsch“ ist, kann nicht beurteilt werden. In diesen Phasen kommen Entscheidungen zum Tragen. Sie sind wichtig. In diesen Zeiten legt das Unternehmen die Basis für die kommenden stabilen Phasen, in dem Funktionen weiter entwickelt werden.

Unsere derzeitig vorherrschende Organisationsform in Unternehmen ist geprägt von der Hierarchie. Es gibt Wenige, die das Sagen haben, die also die Richtung vorgeben, und Viele, die dann ausführen. Aber für welche Tätigkeiten ist solch eine Art der Zusammenarbeit wohl passend? Genau, für Routinetätigkeiten. Wir hören aber immer wieder davon, dass wir einer immer größer werdenden Komplexität des Marktes ausgesetzt sind. Rahmenbedingungen ändern sich schneller als früher. Diese Anpassungen geschehen aber logischerweise nicht im Rahmen von Routinetätigkeiten. Klar. Der Anteil an notwendigen Kreativtätigkeiten in Unternehmen wird damit immer größer. Darauf müssen Unternehmen reagieren. Sie versuchen es auch, aber eben nicht konsequent. Was meine ich damit? Kreativtätigkeiten werden den Hierarchien übergestülpt. Was dann passiert kann man tagtäglich in Unternehmen beobachten. Das Kreativitätslevel wird durch „alte“ Struk-



turen und Prozesse eingedämmt. Damit nimmt sich das Unternehmen die Chance für Innovationen, die notwendig wären.

### Wie könnte das neue Modell der F&Z aussehen?

Die verschiedenen Tätigkeiten sollten auch in konsequent verschiedenen Organisationsformen oder Systemen bearbeitet werden, Routinetätigkeiten in Hierarchien und Kreativtätigkeiten in Heterarchien (Netzwerke). Die folgende Abbildung stellt die grundsätzlichen Unterschiede zwischen beiden Systemen dar. Ab sofort werde ich statt Heterarchie nur noch den Begriff Netzwerk verwenden.

Hierarchische Zusammenarbeit 	Heterarchische Zusammenarbeit 
Zentrale Führung	Eigeninitiative und Eigenverantwortung
Systematische Ordnung durch Vorgaben	Ausgehandelte Ordnung durch wechselseitige Beratung
Zusammenarbeit durch eindeutige Definition von Rechten und Pflichten	Pluralistische Willensbildung und Entscheidungsfindung
Entscheidungsprinzip durch Vorgaben (Weisungsprinzip)	Entscheidungsprinzip durch gegenseitige Übereinkunft (Verhandlungsprinzip)
Einseitige Abhängigkeiten der Individuen. Anonymität wird gefördert.	Wechselseitige Abhängigkeiten der Individuen. Kooperation wird gefördert.
Führungsfunktion durch relativ starre zentrale Ernennung (Prozessorientierung)	Führungsfunktion durch aus der Organisation hervorgegangene „Experten“ (Ergebnisorientierung)
Leitmaxime ist auf Gewissheit, Stabilität und Einheit ausgerichtet	Leitmaxime ist auf Ungewissheit, Anpassungsfähigkeit und Pluralität ausgerichtet
Effizienz wird gefördert: „Die Dinge richtig tun.“ (Preiswettbewerb)	Effektivität wird gefördert: „Die richtigen Dinge tun.“ (Innovationswettbewerb)
Beziehung zwischen Individuen basiert auf Kontrolle	Beziehung zwischen Individuen basiert auf Vertrauen
Funktionsfähigkeit der Organisation hängt stark von der Qualität der installierten Prozesse ab	Funktionsfähigkeit der Organisation hängt stark von der Qualität der Mitglieder ab
Überraschungen sind zu vermeiden und müssen bekämpft werden	Überraschungen sind erwünscht und müssen herbeigeführt werden

Abbildung 2: Unterschiede zwischen Hierarchie und Heterarchie

Will ein Unternehmen lebensfähig sein, muss es für beide Phasen gewappnet sein, für die stabilen als auch für die instabilen Phasen. In der Regel sind Unternehmen für die stabilen Phasen gut aufgestellt. Sie haben ja ihre Hierarchien. Das Agieren in Hierarchien ist mittlerweile allen Beteiligten in Fleisch und Blut übergegangen.

Ein Wechsel von stabilen zu instabilen Phasen und umgekehrt ist auch immer verbunden mit dem Wechsel der Zusammenarbeitsmodelle. Ich habe oben davon gesprochen, dass instabile Phasen durch große Veränderungsraten der Umwelt des Unternehmens geprägt

sind. Grundsätzlich ist die Umwelt eines Unternehmens immer und stetig Veränderungen unterlegen. Hier sollte man keine Augenwischerei betreiben. In stabilen Phasen werden diese Veränderungen eben nur ausgeblendet. Es wird trivialisiert. Das muss auch so sein, da ein Unternehmen sonst stetig nur im Umbruch wäre, sich nicht konsolidieren und niemals produktiv sein könnte. Der Trigger für einen Change und damit für einen Wechsel der Zusammenarbeitsmodelle kommt also stets aus dem Unternehmen heraus, niemals von außen. Genau das ist die Aufgabe der Führungsmannschaft eines Unternehmens. Hierarchien tragen eben genau zu dieser Trivialisierung bei. Wird aber diese Trivialisierung ausdauernd fortgeführt, sprich werden Veränderungen der Umwelt stetig ignoriert und nicht adäquat darauf reagiert, kann sie für ein Unternehmen „tödlich“ enden. Hierarchien sind also gut, aber nicht immer.

Der stete und rechtzeitige Wechsel der Zusammenarbeitsmodelle ist ein erfolgskritischer Faktor. Jetzt könnte man behaupten, dass wir diesem Wechsel der Zusammenarbeitsmodelle bereits Aufmerksamkeit schenken, nämlich durch die Einführung der Matrixorganisationen im Kontext der Projekte. Das ist aber nur scheinbar der Fall. Warum? Matrixorganisationen führen nur dazu, dass zwei oder mehrere hierarchische Strukturen parallel eingeführt werden. Der Mitarbeiter ist dann in der Regel Diener mehrerer Herren, was eher kontraproduktiv ist. Projekte sind in der Regel ebenfalls streng hierarchisch aufgestellt. Die Umwelt wird also stetig als stabil trivialisiert. In Projekten geht es aber eben genau darum, etwas Neuartiges zu entwickeln. Es wird eine Funktionsweiterentwicklung betrieben, also eine Basis für spätere Wertschöpfung gebaut. Ein streng hierarchisches Zusammenarbeitsmodell ist hier also eher unangebracht. Die Verantwortlichkeiten für bestimmte Aufgaben müssten stetig wechseln, je nach Erfahrung und Talent der involvierten Mitarbeiter. Ein Projekt ist also nur eine Projektion des Agierens eines Unternehmens vom Großen ins Kleine. Auch im Projektkontext wird die Umwelt, das ist dann das Unternehmen, mal als stabil und mal als instabil angesehen. In Projekten sollten also ebenfalls beide Zusammenarbeitsmodelle zum Einsatz kommen. Im Rahmen der heterarchischen Zusammenarbeit werden Gedanken und Ideen konzipiert („Die richtigen Dinge tun!“), die dann im Rahmen der hierarchischen Zusammenarbeit umgesetzt werden („Die Dinge richtig tun!“).

Routinetätigkeiten sind also das Resultat einer trivialisierten Sicht des Unternehmens auf den Markt. Ganz bewusst werden ganz bestimmte Aspekte des Marktes ausgeblendet oder vereinfacht, damit man im Unternehmen ins Tun kommt und Mehrwerte generieren kann. Hierarchien sind in diesem Fall also Trivialisierungsstrukturen und Mehrwertgenerierer. Und das ist auch gut so. Anders verhält es sich in Zeiten des Wandels. In diesen ist eine vereinfachende Sicht auf den Markt eher kontraproduktiv, da der gesamte Opportunitätsraum eines Wandels nicht ausgeleuchtet wird. Man beschneidet sich damit im Unternehmen selber. Es werden künstlich Mauern und Hindernisse aufgebaut. Kreativität kommt zu kurz. In Zeiten des Wandels sind Hierarchien damit Mehrwertvernichter und müssen durch netzwerkartige Organisationsstrukturen ersetzt werden.

Ich glaube nicht daran, dass sich stabile und instabile Zeiten für ein Unternehmen stetig abwechseln. Ich denke eher, dass diese parallel existieren. Damit ist auch einleuchtend, dass hierarchische und netzwerkartige Organisationsstrukturen koexistieren und miteinander verzahnt werden müssen. Die folgende Abbildung stellt diesen Fakt schematisch dar.

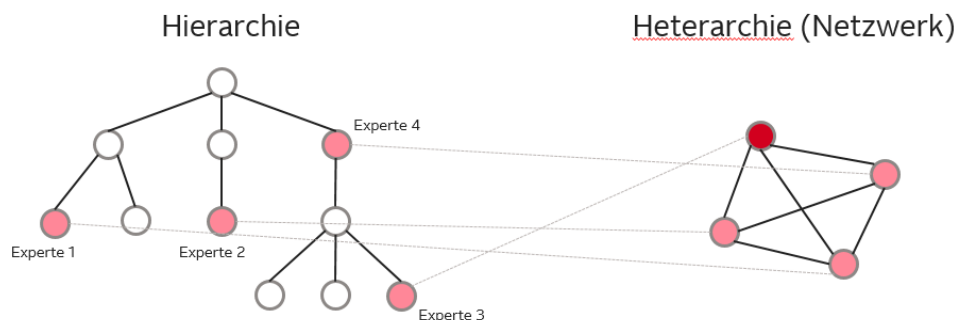


Abbildung 3: Integration zwischen Hierarchie und Heterarchie

Nun könnte man natürlich meinen, wie eben kurz angedeutet, dass die Integration zwischen Hierarchie und Netzwerk unsere bereits bekannte Matrixorganisation in Unternehmen widerspiegelt. Dem ist aber nicht so. Warum? In dem heute oft vorgefundenen Matrixmodell bettet sich die Projekt- in die Linienorganisation ein. Das bedeutet, dass die Entscheidungshoheit über Projektthemen weiterhin in der Linienorganisation liegt. Dieses Mandat wird beispielsweise über Steuerungskreise ausgeübt. Ich denke, dass das zu verlangsamten Entscheidungsprozessen führt, da diese zu Schulungsmaßnahmen mutieren. Diejenigen (aus der Projektorganisation), die entscheiden können, aber nicht dürfen, schulen Diejenigen (aus der Linienorganisation), die entscheiden dürfen, aber nicht können. Entscheidungshoheit sollte in der Projektorganisation liegen, da hier auch die Experten zu den jeweiligen Themen verortet sind. Das ist nämlich genau der Punkt, den es zu beachten gilt. Neuartige Themen, die in einem Unternehmen bereichsübergreifend zu bearbeiten sind, können nicht in einer Linienorganisation (Hierarchie) bearbeitet werden. Sie müssen ausgelagert werden in eine netzwerkartige Organisationsstruktur, die aus Mitarbeitern des Unternehmens besteht, die Experten bzgl. der jeweiligen ganzheitlichen neuen zu bearbeitenden Themen sind. Zur Bearbeitung dieser Themen werden diese Mitarbeiter dann in das Netzwerk delegiert (mit entsprechender Personalverantwortung) und nicht einfach nur versandt. Dadurch, dass diese Mitarbeiter einen Teil ihrer Arbeit weiterhin in der hierarchisch aufgestellten Organisation arbeiten, können Sie Anforderungen aus ihren Bereichen mit in die Themenbearbeitung einfließen lassen.

Welche Brücke muss nun überquert werden? Man muss erkennen, dass das hier skizzierte Zielbild eines Modells der F&Z nicht dem entspricht, nach welchem wir in den meisten Unternehmen heute zusammen denken und agieren. Ist diese Erkenntnis nicht vorhanden, wird man sich auch keine Gedanken über einen möglichen Weg hin zum Zielbild

machen müssen. Warum? Genau, die Sinnkoppung dafür fehlt.

## 4 Der Weg

Nun haben wir also Argumente für einen Wandel des Modells der F&Z in Unternehmen beleuchtet und ebenfalls definiert, wohin dieser Wandel gehen sollte. Nun geht es um den Weg, den wir gehen müssten, um das Zielbild zu erreichen. An dieser Stelle ist anzumerken, dass grundsätzlich Netzwerke für Unternehmen nicht neu sind. Denn Unternehmen gründen sich häufig im Netzwerkmodell. Warum fällt es den Menschen in Unternehmen zu Anfangszeiten so leicht, diesem Modell Leben einzuhauchen?

Sie haben nichts zu verlieren, da noch nichts da ist, was verloren gehen kann. Es herrscht also noch kein Sicherheitsdenken vor. Dann werden Werte geschaffen. Mit dem Zuwachs an geschaffenen Werten wächst parallel das Gefühl des Bewahrens. Unsicherheit kommt hoch, dass das Geschaffene zu Grunde geht. So entstehen Hierarchien, in dem Prozesse, Regeln, Rollen etc. definiert werden, die stets und unbedingt in alle Aktivitäten integriert werden müssen. Irgendwann überlagern diese Hierarchien komplett das Netzwerk, und zwar so lange bis das Netzwerk nicht mehr existiert. Man erinnert sich an die Zeiten des Netzwerkes, und das dieses Modell auch seine guten Seiten hat. Allerdings bleibt die Hierarchie tonangebend. Es wird versucht, den Netzwerkgedanken irgendwie in Hierarchien zu pressen, was allerdings „weder Fisch noch Fleisch ist“. Das erkennt man an den Bemühungen, Projektorganisationen in die bestehende Linienorganisationen in Unternehmen funktionstüchtig zu integrieren. Sehr oft scheitern diese Versuche.

Der Glaube, dass starre Regeln, Prozesse, Rollen etc., welche Sinnbild für Hierarchien sind, Sicherheit bringen, die geschaffenen Mehrwerte zu bewahren und damit die Überlebensfähigkeit des Unternehmens zu sichern, ist ein Irrglaube. Warum? Weil die Hierarchien Innovationen im Wege stehen. Wir benötigen also Beides, Hierarchien und Netzwerke. Warum allerdings fällt es uns Menschen so schwer, beide Modelle der Zusammenarbeit in Unternehmen koexistieren zu lassen? Warum können wir uns immer nur auf einem Pol bewegen, entweder auf dem Pol des Netzwerkes oder auf dem der Hierarchie?

Hier entblößt wieder einmal unser zweiwertiges Denken sein Antlitz. Es gibt nämlich für uns in Diskussionen ein „Entweder-Oder“, welches durch unser zweiwertiges Denken befeuert wird<sup>2</sup>. Das „Sowohl-Als-Auch“ fällt uns schwer. Grundsätzlich erschwert dieser Denkraum eine mehrwertgenerierende Diskussion rund um diesen Kontext. Befürworter des „Dualen Systems“<sup>3</sup> müssen beide Pole als sinnhaft darstellen, also auch die Hierarchie, was allerdings die Befürworter der Hierarchie dazu bringt, zu meinen, dass man bereits genau in diesem Modell arbeitet. Sie blenden den Pol des Netzwerkes ja

---

<sup>2</sup>Details dazu finden Sie in meinem Post meiner Reise des Verstehens: <http://blog-conny-dethloff.de/?p=2979>

<sup>3</sup>So nennt John Kotter die Integration zwischen Hierarchie und Netzwerk als Modell der F&Z in Unternehmen in seinem neuen Buch „Accelerate: Strategischen Herausforderungen schnell, agil und kreativ begegnen“. Ein Erklärvideo zum „Dualen System“ finden Sie hier: <https://www.youtube.com/watch?v=Pc7EVXnF2aI>

aus, da sie sich nur auf einem Pol, dem „guten“, bewegen. Der andere Pol, der des Netzwerkes, also der „böse“, wird ausgeblendet (Entweder-Oder). Überziehen daraufhin die Befürworter des „Dualen Systems“ den Pol des Netzwerkes, um die Vorzüge des Netzwerkes für dedizierte Themenstellungen in Unternehmen hervorzuheben, laufen sie Gefahr, ähnlich zweiwertig zu argumentieren, wie die Befürworter der Hierarchie. Es wird eine Debatte entfacht, die in der Regel nicht zum Erfolg, sondern zu tiefen Gräben zwischen den Parteien führt, da die Übereinstimmungen, die beide Lager in sich beherbergen, nicht erkannt werden. Sie liegen im blinden Fleck.

Dieser blinde Fleck wird durch die HX-Verwirrung in den Diskussionen sehr anschaulich aufgedeckt<sup>4</sup>. Die HX-Verwirrung, eingeführt vom österreichischen Physiker und Philosophen Herbert Pietschmann, spiegelt nämlich den so genannten Schattenkampf beider Lager wieder.

Befürworter der Hierarchie unterstellen den Befürwortern des Netzwerkes, dass sie für kontextlose Basisdemokratie einstehen. ALLE Mitarbeiter eines Unternehmens sollten zu ALLEN Themen, die innerhalb eines Unternehmens auftauchen, Mitspracherecht haben. Dem ist natürlich nicht so. Denn auch innerhalb eines Netzwerkes werden zu bestimmten Themen nur die Mitarbeiter zugelassen, die auch etwas zu diesen dedizierten Themen beitragen können. Alle anderen Mitarbeiter werden von ganz alleine das Team verlassen, weil das Team ihnen das indirekt nahe legt, da sie keinen Mehrwert generieren, sondern behindern. Dadurch bilden sich Hierarchien innerhalb von Netzwerken, aber eben nicht per „per order de mufti“, sondern per Selbstorganisation innerhalb des Netzwerkes.

Befürworter des Netzwerkes wiederum unterstellen den Befürwortern der Hierarchie, dass sie für kontextlosen Befehl und Gehorsam einstehen. Für ALLE Themen gibt es immer stets EINEN, der das sagen hat, komme was wolle. Und dieser Eine steht stets „oben“ in der Hierarchie. Natürlich gibt es innerhalb eines Unternehmens Aufgaben, für die diese Konstellation absolut erfolversprechend ist, nämlich für die Routineaufgaben, für die sich nämlich in der Vergangenheit innerhalb des Unternehmens Wissen und damit auch Experten herausgebildet haben. Warum sollten diese Experten dann nicht auch für diese Aufgaben tonangebend sein?

Beides, die kontextlose Basisdemokratie als auch der kontextlose Befehl und Gehorsam, liegen jeweils im Schatten des eigentlichen Zielbildes der jeweiligen Parteien. Wird dieser nicht aufgelöst, ergeben sich erbitterte nicht endend wollende Kämpfe zwischen beiden Lagern. Also bitte mal wieder auf die Sonnenseite der Diskussion treten und erkennen, dass beide Lager mit ihren Ansichten gar nicht so weit von einander entfernt liegen.

Mir fällt in diesem Sinne eine schöne Analogie zum Sport ein. Jeder Sportler, egal welcher

---

<sup>4</sup>Ich habe die HX-Verwirrung auf die Diskussionen rund um die Projektmanagementmethoden „klassisch“ vs. „agil“ angewendet: <https://www.youtube.com/watch?v=7t0qh5vU60o>

Sportart, muss sich jeden Tag immer wieder neu beweisen. Erfolge der Vergangenheit zählen dann nicht mehr, wenn diese im Heute nicht wiederholt werden. Man beobachtet es manchmal im Fußballgeschäft, dass ein Trainer auf Stars zurückgreift, die früher mal Stars waren, heute deshalb vermeintlich immer noch sind, die Leistungen aber nicht mehr bringen. Diese Trainer geraten dann sehr schnell in die Kritik, wenn diese Spieler immer noch aufgestellt werden. Oder aus dem Kinderalltag geplaudert, um den Unterschied zwischen dem dualen und dem hierarchischen Modell transparent zu machen. Sie können sich vielleicht noch erinnern. Eine Gruppe von Kindern möchte Fußballspielen und am Anfang werden die Mannschaften gewählt.

Wie reagiert das Kind mit einer „hierarchischen“ Geisteshaltung? Ich muss auf jeden Fall gewählt werden, denn ich habe ja den Ball, werde ich nicht gewählt, gehe ich nach Hause und nehme den Ball mit. Ohne Ball könnt ihr nicht spielen.

Wie reagiert das Kind mit einer „dualen“ Geisteshaltung? Okay, wenn ich nicht gewählt werde, bin ich wohl Stand heute nicht gut genug um mitzuspielen. Wenn ich doch mitspiele, macht es Euch nicht so viel Spaß. Ich werde üben, um irgendwann gewählt zu werden. Auf jeden Fall könnt Ihr meinen Ball haben und ich gucke zu, um zu lernen.

Stand heute verhalten sich viele Führungskräfte des klassisch-hierarchischen Managementstils wie Kinder der ersten Kategorie. Damit behindern sie aber den Fortschritt in ihren Unternehmen und bereiten nebenbei ihren Mitarbeitern auch noch „Schmerzen“.

Nun möchte ich noch einmal die Digitalisierung in Unternehmen aufgreifen, und damit den Bogen zurück zum ersten Kapitel spannen. Aufschreiben und Diskutieren von Handlungsprinzipien auf Blatt Papier bringen überhaupt nichts. Denn Menschen mit einer „dualen“ Geisteshaltung handeln sowieso schon danach. Sie benötigen dieses Blatt Papier nicht. Für Menschen mit einer „hierarchischen“ Geisteshaltung bleiben die Worte auf dem Blatt Papier einfach nur Buchstaben ohne Bedeutung.

### **Der Weg beginnt also mit der richtigen Geisteshaltung?**

Ja, oder besser, ohne die richtige Geisteshaltung braucht man den Weg erst gar nicht zu starten. Man wird stets in einer Sackgasse landen. Aber was heißt in diesem Kontext „richtige“ Geisteshaltung? Welches Gedankenmodell liegt hinter dem klassischen hierarchischen Modell der F&Z? „Wenige denken, Viele tun!“

Dieser Leitgedanke hatte in der Vergangenheit auch seine Berechtigung. Aber das hatten wir ja schon. Glaubt man aber nun, das alleine mit dem Bewusstsein, dass der Lebenszyklus dieses Modells längst am Ende ist, ein Wandel eingeleitet werden kann, ist man einem Irrglauben aufgesessen. Warum? Darauf kommen wir nun zu sprechen.

Ein Wandel vollzieht sich vor allem auf der emotionalen Ebene. In der Regel werden alleine auf der rationalen Ebene Fakten und Gründe für die Notwendigkeit eines Wandels gesammelt. Dann nicken alle zu den Fakten, aber trotzdem passiert nichts. Warum? Weil die emotionale Ebene der Menschen, die vom notwendigen Wandel betroffen sind, nicht gestreift wird. Dieser in diesem Kontext angesprochene blinde Fleck liegt eben auch nur auf dem rationalen Pol, reicht also für das Einleiten eines Wandels nicht aus. In diesem Sinne möchte ich einige Ideen und Gedanken aufführen, die ich aus Erfahrung gesammelt habe und die beim Einleiten eines Wandels von immenser Bedeutung sind.

*Menschen streben stets nach Stabilität!*

Ein Wandel und das damit einhergehende Neue wird im ersten Moment stets als Bedrohung für ein System angesehen. Und Unternehmen kann man in diesem Kontext als System auffassen. Jeder Mitarbeiter eines Unternehmens, der den Wandel aktiv bejaht, wird dementsprechend als Parasit gesehen und bekämpft. Wir Menschen haben im Rahmen der Evolution die Fähigkeit entwickelt, aus einer instabilen Umwelt, stabile und konsistente Muster der Wahrnehmung zu erzeugen. Das ist die Basis unserer Wahrnehmungsfähigkeit in einer sich verändernden Welt. Dieser positive Effekt kann aber ins Negative umschlagen, wenn es um den Wandel geht. Menschen führen nämlich Handlungen, die in der Vergangenheit zum Erfolg führten, immer wieder aufs Neue aus, ohne zu reflektieren, ob diese Handlungen heute immer noch zum Erfolg führen. Dadurch verbauen wir uns sehr oft die Sicht auf die Notwendigkeit eines Wandels. Wir setzen uns Grenzen, über die wir nicht hinwegschauen und denken wollen<sup>5</sup>.

*Menschen streben danach, für ein System als wertvoll angesehen zu werden!*

Menschen streben stets danach, wertvoll für ein System zu sein. Sie möchten als wertvoll von den Mitmenschen angesehen werden. Aber wie wird die Wertigkeit eines Menschen ausgedrückt? Dazu habe ich in meinem Bekanntenkreis, Alle nicht arbeitend in der Wirtschaft, mal ein kleines Experiment gemacht. Ich habe die Äußerung getätigt kein Einzelbüro zu besitzen, sondern mit mehreren Mitarbeitern auf einer großen Fläche zu sitzen und zu arbeiten. Daraufhin wurde mir relativ ungläubig die Anmerkung entgegen geschleudert, dass ich doch Manager sei und das doch nicht ginge. Des Weiteren musste ich die Frage, ob denn einige Manager ein Einzelbüro haben, bejahen, woraufhin mir eine wohl damit einhergehende relative Unwichtigkeit für meinen Arbeitgeber attestiert wurde. Diesen Fakt konnte ich dann wohl nicht ganz entkräften. Wir erkennen also, dass in unserer Gesellschaft sehr häufig Wichtigkeit im System mit von dem System ausgelobten Statussymbolen gleichgesetzt wird. Statussymbole könnten in diesem Kontext sein: Macht zu Entscheiden, Reservierte personalisierte Einzelparkplätze, Separierte Räumlichkeiten zum Einnehmen von Mahlzeiten, Besitz einer Sekretärin etc. Ihnen fallen bestimmt weitere Beispiele ein.

---

<sup>5</sup>Dazu passend empfehle ich unbedingt den folgenden Vortrag „Die Feinde der Innovation“ von Prof. Dr. Gunter Dueck: <https://www.youtube.be/ZQhh5ISb2Fg>



Diejenigen Wenigen, die im alten Modell der F&Z „denken“, und damit in der Hierarchie oben stehen, haben genau diese Statussymbole. Damit wird ihnen von der Öffentlichkeit die Wertigkeit zugeschrieben. Mit einem Wandel zu dem skizzierten neuen Modell müssten genau diese Menschen dann die Zeichen ihrer Wertigkeit ablegen wollen, weil sie ja über den Wandel entscheiden. Erkennen Sie den Teufelskreis?

*Menschen streben stets nach Erhalt ihrer eigenen Identität!*

In diesem Kontext mache ich gerne die Unterscheidung zwischen Ergebnis- und Prozessfokussierung. Prozesse sind, ähnlich wie das Vorhandensein stabiler Muster wichtig für unser Wahrnehmen der Umwelt ist, wichtig für das gemeinsame Agieren von Menschen in Unternehmen. Sie sind ein Medium, wie es die Sprache für die Kommunikation ist. Sie können aber genau so in Richtung des negativen Pols ausgelegt werden, nämlich dann, wenn Prozesse so starr betrachtet werden, dass sie kein Wandel zulassen. Denn, wie soll man etwas Neuartiges erreichen, wenn man immer wieder die gleichen ausgetretenen Wege geht?

Prozesse und damit einhergehend die Rollen haben aber auch noch eine weitere Funktion. Sie sichern die eigene Identität ab. Man kann sich leicht hinter ihnen verstecken. Wird ein vorher veranschlagtes Ergebnis nicht erreicht, kann man sich immer noch darauf zurück ziehen, dass man ja Alles so gemacht hat, wie in Handbüchern oder Prozesscharts definiert ist. Dann müssen ja genau diese Prozesse Schuld daran sein und nicht man selbst. Häufig wird man in Unternehmen auch abgestraft, wenn man nicht nach abgesehenen Prozessen handelt, unabhängig davon, welches Ergebnis erzielt wurde. Bei einer kompletten Ergebnisfokussierung kann man sich nicht hinter Rollen und Prozessen verstecken. Dann steht man als Mensch immer in Reihe 1, nicht die Rolle, die man gerade einnimmt, und muss sich jeden Tag neu erfinden und neu beweisen. Das erfordert aber Mut. Durch Wandel werden etablierte Prozesse in Frage gestellt.

*Menschen ändern sich nur über Dramatik!*

Kennen sie den Spruch: „Bist Du gesund, hast du tausend Wünsche, bist Du krank genau einen einzigen.“? Anders gesagt würde ich diesen Spruch so auslegen, dass Wandel nur über Dramatik funktioniert. Diese Dramatik wird ausschließlich auf der emotionalen Ebene erzeugt. Häufig werden Initiativen zum Wandel über Vorträge auf Folien eingeleitet. Ziel ist es, die Mitarbeiter abzuholen und zu motivieren, den Wandel aktiv mitzugestalten. Das klappt aber nicht, weil Folien niemals die notwendige Dramatik generieren können.

Wenn ich mein privates Leben reflektiere, dann habe ich Änderungen auch nur dann eingeleitet, wenn tief in mir das Verlangen so groß war, dass ein Wandel unumgänglich war. Wohnungsumzug oder Arbeitgeberwechsel wären als gute Beispiele zu nennen. Oder würden Sie ihren Arbeitgeber wechseln, wenn ich Ihnen oder auch Ihr guter Freund Ihnen dazu raten würde und, um dies noch zu unterstreichen, Ihnen einen Foliensatz präsen-

tieren würde? Wohl eher nicht, oder? Im beruflichen Umfeld glauben wir an diese Magie.

Jeder Mensch macht also die Notwendigkeit für einen Wandel, die ihn betrifft, egal in welchem Umfeld, erst einmal mit sich selber aus, ohne das Irgendjemand darauf von außen direkten Einfluss nehmen kann. Die Betonung liegt hier auf das Wörtchen „direkt“. Ich komme gleich noch darauf zu sprechen.

*Menschen handeln grundsätzlich immer richtig!*

Menschen handeln stets ihrem Kontext entsprechend, also immer richtig. Dazu möchte ich Ihnen zwei prominente Beispiele anreichen.

Die mittlerweile wieder abgeschaffte Quartalsgebühr beim Arzt. Was sollte eigentlich mit der Quartalsgebühr erreicht werden? Die Menschen sollten nur noch in dringenden Fällen ihren Arzt aufsuchen. Man glaubte, dass durch Einführen der Quartalsgebühr von 10 Euro auch erreichen zu können. Da hatte man die Rechnung aber ohne den Menschen gemacht. Haben Patienten erst einmal innerhalb eines Quartals die Gebühr gezahlt, sind sie häufiger als früher zum Arzt gegangen, denn sie wollten die Gebühr ja schließlich gebührend auskosten. Wir Menschen möchten nämlich in der Regel für einen eingesetzten Input den maximalen Output erhalten. Mit dem Einführen der Quartalsgebühr wurde also der bewusste Gang zum Arzt befeuert. Damit hat man genau das Gegenteil von dem erreicht, was erreicht werden sollte. Die Menschen haben entlang des ihnen aufgesetzten Kontextes oder Rahmens richtig gehandelt.

Das wohl legendärste Fußballspiel der Geschichte. Es handelt sich um das Spiel zwischen den Nationalteams von Barbados und Grenada vom 27. Januar 1994 und war ein Qualifikationsspiel für die Karibikmeisterschaft 1994. Es war deshalb so bemerkenswert, weil es zeitweise im Interesse beider Mannschaften lag, ein Eigentor zu erzielen. Außerdem musste eine Mannschaft in einer Phase beide Tore verteidigen, um sowohl Tore als auch Eigentore des Gegners zu verhindern. Grund für diese Kuriosität war eine Regeländerung. Die Organisatoren beschlossen eine Veränderung der Regel des Golden Goals. Jedes Qualifikationsspiel wurde bei unentschiedenem Ergebnis nach regulärer Spielzeit um zweimal 15 Minuten verlängert. Das erste Tor in der Verlängerung entschied nicht nur das Spiel, sondern zählte zudem doppelt. Damit sollte den Mannschaften ein Ausgleich dafür geboten werden, dass sie in der verkürzten Verlängerung nicht die Gelegenheit hatten, mehr als ein Tor als Differenz zu erzielen. Bei torloser Verlängerung sollte ein Elfmeterschießen folgen<sup>6</sup>. Hätten Sie dieses Spiel im TV verfolgt und wüsten nicht um die Regeländerung, sie hätten wohl am Verstand der Spieler gezweifelt, oder? Aber sie haben genau richtig gehandelt, eben entlang ihres Kontextes.

---

<sup>6</sup>Details zu den Geschehnissen rund um das Spiel können Sie u.a. bei Wikipedia nachlesen

### **Was bedeutet das nun für den Wandel im Modell der F&Z in Unternehmen?**

Um Handlungen von Menschen zu bewerten, ist es unerlässlich den Kontext ihrer Handlungen zu verstehen. Der Kontext oder der Rahmen dieser Handlungen sind die so genannten impliziten Logiken des Systems. Wenn wir also Änderungen herbeiführen wollen, müssen wir sensibel für den damaligen, den derzeitigen und den zukünftig erhofften Kontext sein. Die Einleitung eines Wandels sollte niemals explizit (direkt) versucht werden, sondern implizit (indirekt), eben durch Ändern des Kontextes. Das ist auch der Grund, warum es keine Rezepte oder hart ausgelegte Best Practice für einen Wandel in Unternehmen gibt. Denn es steht stets der Mensch im Mittelpunkt, was sie sicherlich an den oben aufgeführten Ideen und Gedanken alleine schon an der Syntax erkennen können.

Einen weiteren Fakt darf man als Initiator eines Wandels nicht außer Acht lassen. Will man ein System (Unternehmen) ändern, muss man Teil dieses Systems sein und bleiben. Die Spielregeln, das sind die oben angesprochenen Kontexte, müssen im Agieren beachtet und eingehalten werden. Tut man dies nicht, wird man aus dem System gespült, oder man ist der Hofnarr, der alles darf aber nicht ernst genommen wird. Man wird in die Ecke gestellt und kann sich dort austoben. Andererseits bedeutet das Einleiten eines Wandels ja eben genau das Ändern des Kontextes, wie eben angeführt. Um einen Change einzuleiten, müssen vorherrschende Regeln validiert und ggf. geändert werden. Ein Paradoxon? Na klar, im Bereich der Lebendigkeit hat man es stets mit Widersprüchen zu tun.

Wandel im System „Unternehmen“ gelingt wie gesagt nur über das Ändern des Kontextes der Handlungsrahmen der Menschen in dem Unternehmen. Als erstes muss man dafür den Kontext erkennen, der noch auf dem alten Modell zu F&Z basiert. Dieser ist aus meiner Sicht der Folgende.

- Menschen ganz oben in der Hierarchie eines Unternehmens bestimmen über die Einleitung des Wandels. Die Wertigkeit eines Menschen erhöht sich mit der Höhe der Stellung in der Hierarchie. Menschen streben nach Wertigkeit. Mit Einleiten des Wandels verlieren die Menschen Wertigkeit, die den Wandel einleiten müssten. Also passiert heute in der Regel in puncto Wandel nichts oder nicht viel.
- Welchen Teil des Kontextes sollte man ändern? Der Wegfall der Kennzeichnung der Wertigkeit entlang der Hierarchie nach oben, in dem Statussymbole und Privilegien (wie oben geschrieben) entfallen. Augenhöhe wirklich ernst gemeint!!!

### **Und was bedeutet das nun für die Menschen, die oben in der Hierarchie eines Unternehmens stehen?**

Ich mag das Wort „oben“ in diesem Kontext überhaupt nicht. Aber ich muss eben die üblich angewendete Sprache finden, um hier zu sensibilisieren. Es geht also um die Führungskräfte in Unternehmen, die den Wandel hin zu einem neuen Modell der F&Z vorleben müssen. Für dieses Vorleben existieren keine Konzepte und Vorschriften, die

darlegen, wie gute Führung funktioniert. Das ist, so denke ich jedenfalls, aus dem bislang Geschriebenen klar geworden. Denn Konzepte, die wir erstellen, beruhen stets auf Zweiwertigkeit, die auf der Aristotelischen Zweiwertigen Logik aufgebaut ist. Es geht gar nicht anders. F&Z hat aber mit Menschen und Lebendigkeit zu tun, die von Widersprüchen und Paradoxien durchzogen ist. Und eben genau diese Paradoxien finden in der zweiwertigen Logik keinen Platz. Sie sind verbannt.

Konzepte geben Ratschläge, in bestimmten Situationen etwas zu tun oder zu unterlassen. Beides gleichzeitig ist ausgeschlossen. Würde ein Konzept diesen Ausschluss nicht gewährleisten, würde man es als tautologisch und damit unbrauchbar abtun. Aber genau das müssten Konzepte über F&Z beinhalten, um brauchbar zu sein. Nur dann wären sie wiederum nicht mehr klar handlungsleitend, also wieder unbrauchbar. Ein Widerspruch. Ich möchte Ihnen einige Beispiele von Widersprüchlichkeiten anreichen, die im Kontext von F&Z zu handhaben sind.

*Als Führungskraft muss man sich entbehrlich machen wollen.*

Eine Rolle, die man als Führungskraft in Unternehmen füllen sollte, ist die des Coaches. Eine Führungskraft muss seine Mitarbeiter fördern und fordern. Mitarbeiter sollten sich weiter entwickeln dürfen und können. Eine Weiterentwicklung der Mitarbeiter bedeutet aber automatisch eine Übernahme von Verantwortung für Themen, die noch bei der Führungskraft liegen. Die Führungskraft sollte, unabhängig davon, ob sie sich weiter entwickelt, Themen an die Mitarbeiter abgeben. Tut sie das nicht, blockiert sie sich in der Rolle des Coaches. Denn die Möglichkeit der eigenen Weiterentwicklung darf nicht der Weiterentwicklung der Mitarbeiter im Wege stehen. Sollte dann die eigene Weiterentwicklung der Führungskraft nicht eintreten, wird der Verantwortungsraum dieser gegen Null konvergieren, da ja die Mitarbeiter immer mehr Verantwortung übernehmen.

- Nehme ich die Rolle des Coaches als Führungskraft ernst, muss ich so denken und agieren, dass ich in absehbarer Zeit in der bestehenden Rolle keine Daseinsberechtigung im Unternehmen mehr habe.

*Als Führungskraft muss man oft Fragen stellen, obwohl die Antwort bekannt ist.*

Was lernen wir von Kindesbeinen an? Wenn Du etwas nicht verstehst und es wissen möchtest, stelle Fragen. Eine Führungskraft sollte aber genau diese Haltung nicht immer und unbedingt einnehmen. Warum? Weil sie damit den Wertschöpfungszyklus im Unternehmen stört, da sie dann von den eigenen Mitarbeitern geschult wird. Eine Führungskraft sollte mit einer anderen Motivation Fragen stellen. Sie sollte Fragen stellen, um Arbeiten zu delegieren. Mit den Fragen wird der Rahmen gesetzt, in welchem die Arbeiten erledigt werden sollten. Antworten auf die Fragen finden dann die Mitarbeiter, an denen die Arbeiten delegiert wurden. Dafür benötigt eine Führungskraft eine klare Idee, man könnte auch sagen eine Vision. Eine Führungskraft sollte also keine Fragen stellen, um sich etwas erklären zu lassen, sondern um kontextabhängig zu delegieren. Damit treibt sie Inhalte voran, lässt diese aber von Experten bearbeiten. Dafür ist die Relevanz der Fragen zu einem bestimmten Thema wichtig. Für diese Relevanz in den

Fragen ist Erfahrung zu dem Thema essentiell. Dediziertes Wissen ist nicht notwendig, da quasi unmöglich dieses zu haben und ständig zu aktualisieren. Mit dieser Geisteshaltung, dieses tun zu wollen, würde man den Wertschöpfungszyklus im Unternehmen, wie oben beschrieben, empfindlich stören.

- Nehme ich die Rolle des Innovators als Führungskraft ernst, sollte ich keine Verständnisfragen, sondern eher richtungsweisende Fragen stellen.

*Als Führungskraft muss ich Ziele ausloben, die nicht erfüllbar sind.*

„Ein gutes Pferd springt nur so hoch, wie es muss.“ Diesen Spruch kennen wir wohl Alle, oder? Er basiert darauf, das wir Menschen evolutionsbedingt stets energieeffizient agieren. In Unternehmen werden Ziele sehr häufig aus zwei Gesichtspunkten heraus aufgestellt. Auf der einen Seite dienen sie als gemeinsame Erwartungshaltung in einem Team von miteinander agierenden Menschen. Durch Ziele wird formuliert, was erreicht werden soll. Auf der anderen Seite dienen Ziele aber auch als Bemessungsgrundlage für Prämien. Werden die Ziele erreicht, werden am Jahresende dann die dafür ausgelobten variablen Gehaltsanteile ausgezahlt. Und genau hier ist der Knackpunkt zu finden. Wer Ziele auslobt, findet sich oft im Mittelmaß wieder, bestenfalls. Werde ich gegen Ziele hart gemessen, dann möchte ich auch sicherstellen, dass ich diese Ziele erreiche. Ich setze dann also ganz bewusst die Latte herunter. Natürlich muss aber unterbunden werden, dass durch Ausloben von zu hohen Zielen, die von vornherein als illusorisch aufgefasst werden, ein Rahmen im Team geschaffen wird, der Demotivation der einzelnen Teammitglieder fördert. Denn wenn von Beginn an eine Aufgabe als unlösbar angesehen wird, wird diese erst gar nicht angegangen<sup>7</sup>.

- Nehme ich die Rolle des wirksamen Umsetzers als Führungskraft ernst, sollte ich Ziele so setzen, dass sie unerreichbar sind, aber trotzdem von Allen als erreichbar wahrgenommen werden.

*Als Führungskraft muss ich beim Wandel Spielregeln einhalten und gleichzeitig ändern wollen.*

Wie sagte Heraklit schon? „Alles fließt!“ Genau. Nichts ist beständiger als der Wandel. Allerdings darf man als Unternehmenslenker diese Erkenntnis nicht ganz so wörtlich nehmen. Ein Unternehmen darf sich nicht stetig im Wandel befinden, denn dann würde man sich im Unternehmen ausschließlich mit sicher selber beschäftigen und könnte den Markt nicht bedienen und gestalten, was ja nicht Sinn und Zweck wäre. Ein Unternehmen muss also ganz bewusst zwischen stabilen und instabilen Phasen hin und her bewegt werden. In den instabilen Phasen wird der Wandel durchgezogen, der notwendig ist, um sich immer wieder den veränderten Rahmenbedingungen des Marktes anzupassen. Und genau um das Einleiten des Wandels geht es mir in diesem Kontext. Denn macht man sich bewusst, was zum Einleiten eines Wandels notwendig ist, kommt wieder einmal ein Widerspruch zum Tragen. Auf der einen Seite hinterfragt man in Zeiten des Wandels die gegebenen Spielregeln eines Unternehmens. Logisch, wäre es nicht so, würde man nicht

---

<sup>7</sup>Weitere Details zum Thema Ziele können Sie hier finden: <http://blog-conny-dethloff.de/?tag=ziel>

von einem Wandel reden, sondern Alles genau so machen wie vorher irgendwann einmal definiert. Auf der anderen Seite aber muss man auch die Spielregeln des Unternehmens einhalten, weil man sonst aus dem „System“ Unternehmen gespült wird und den Wandel dann nicht mehr begleiten kann. Denn Wandel gelingt nur von Innen heraus.

- Nehme ich die Rolle des Change Initiators als Führungskraft ernst, muss ich im Wandel Regeln gleichzeitig einhalten und zerstören.

*Als Führungskraft muss ich durch Aufstellen von Regeln Freiheit der Mitarbeiter befeuern.*

In Diskussionen rund um agile Projektmanagementmethoden höre ich immer wieder den Vorwurf, dass diese mit einem Laissez-Faire Führungsstil korrelieren. Führung findet quasi gar nicht statt, da in den einzelnen Teams sehr viel entschieden wird und damit die Entscheidungsfreiheit auf den „unteren“ Hierarchieebenen sehr hoch ist. Hier wird aber eines vergessen. Diese Freiheit kann nur funktionieren, wenn ein sehr klar gesteckter Rahmen existiert, in welchem entschieden werden kann. Freiheit kann man also nur dann fühlen und wahrnehmen, wenn Regeln existieren. Ohne Regeln endet man in einer Anarchie, die dann wiederum die Freiheit einschränkt. Einen ähnlichen Kontext findet man bei den Diskussion über den freien Willen und ob dieser bedingt oder unbedingt sein kann. Den absolut, also unbedingten, freien Willen gibt es deshalb nicht, weil er immer bedingt ist und der freie Wille kann nicht nur bedingt sein, er muss es sogar sein<sup>8</sup>. Die Entscheidungsfreiheit der Mitarbeiter basiert aber auf einen ganz wichtigen Fakt. Sie müssen Zugang zu allen für sie relevante Informationen haben. Kommunikation darf also nicht entlang der Hierarchiestränge hoch und runter geschehen, sondern vernetzt.

- Nehme ich die Rolle des Vernetzers und Kommunikators als Führungskraft ernst, betrachte ich Information und Wissen nicht als Herrschaftswissen, sondern kommuniziere und vernetze unabhängig von gesetzten Hierarchien.

*Als Führungskraft muss ich genau in solchen Situationen Entscheidungen treffen, die prinzipiell unentscheidbar sind.*

Das ist derzeit mein Lieblingsthema. Das Entscheiden. Haben Sie sich eigentlich schon einmal Gedanken darüber gemacht, wann ein Mensch wirklich entscheiden muss? Genau, wenn keine guten Gründe für eine Entscheidung vorliegen. Oder wie es Heinz von Föörster so schön ausdrückt: „Nur prinzipiell unentscheidbare Situationen kann man überhaupt entscheiden. Alle anderen sind bereits entschieden!“ Würden anhand einer Entscheidungsunterlage gute Gründe für eine Entscheidung vorbereitet vorliegen, muss nicht mehr entschieden werden. Dann ist bereits mit dem Erstellen der Unterlage eine Entscheidung getroffen worden, und zwar von dem, der die Unterlage erstellt hat. Entscheidungen in Unternehmen sollten stets in Marktnähe getroffen werden, also eben nicht im Top-Management. Je weiter ein Manager vom Markt entfernt sitzt, umso weniger kompetent ist er für Entscheidungen. Manager oder Führungskräfte dürfen nicht entscheiden, weil sie es nicht können. Wollen sie es aber doch, was häufig zu beobachten ist,

<sup>8</sup>Details dazu können Sie in diesem Post nachlesen: <http://blog-conny-dethloff.de/?p=425>

tendieren sie dazu, Wissen aufbauen zu wollen. Das kostet Zeit und Aufwand, vor allem bei den Mitarbeitern, die beim Wissensaufbau behilflich sein müssen. Damit verliert das Unternehmen wertvolle Zeit. Hierarchien werden dann zu Mehrwertvernichtern<sup>9</sup>.

- Nehme ich die Rolle des Komplexitätshandhabers als Führungskraft ernst, muss ich in puncto Entscheidungen loslassen können, um Komplexität handhaben zu können.

Es geht also in erster Linie, um das neue Modell der F&Z in Unternehmen erreichen zu können, um die Geisteshaltung, die sich nicht durch das sture Befolgen von Rezepten einimpfen lässt. Mit dieser teilweise oben beschriebenen Geisteshaltung kommen die „richtigen“ Handlungen dann von ganz alleine. Ohne diese entsprechende Geisteshaltung differieren Reden und Handeln von Menschen enorm. Implizit wird durch Handlungen offen gelegt, mit welcher Geisteshaltung jemand unterwegs ist. Des Weiteren erkennen wir, dass Leben durchsetzt ist von wahrgenommenen Widersprüchen. Ohne Widerspruch gibt es keine Lebendigkeit. Diesen Widersprüchen darf man sich im Kontext von F&Z nicht entziehen und verschließen. Oft wird sich hinter diesen Widersprüchen durch Befolgen von klar definierten Prozessen und Regeln versteckt. Darunter leidet dann aber die Menschlichkeit. Die Zusammenarbeit in Unternehmen wird mechanisiert.

Das jetzt abgeschlossene dritte Kapitel reflektiert, anders als die beiden anderen davor, in einem sehr hohen Maße die emotionale Ebene der Menschen. Die beiden Kapitel davor bereiten quasi auf der rationalen Ebene den Boden vor, der nun emotional bestellt werden muss. Zu dieser emotionalen Bedeutung des Wandels hin zu einem neuen Modell der F&Z ist bislang nicht so wahnsinnig viel zu finden im Netz, was mich dazu veranlasst hat, dieses Kapitel auch ein wenig länger zu gestalten in Relation zu den beiden anderen.

---

<sup>9</sup>Details zu diesem Thema finden Sie in diesem Post: <http://blog-conny-dethloff.de/?p=2924>