



Ansgar Thießen / Robert Wreschniok

Mit einem Vorwort von
**BARBARA
KELLERMANN**
Harvard Kennedy
School

Vahlen

PLAYBOOK

STRATEGIE-AKTIVIERUNG

Das Standardwerk zur Beschleunigung von Strategien und Transformationen für Strategen,
Organisationsentwickler, Führungskräfte und Entscheider der neuen Generation

PLAYBOOK

STRATEGIE-AKTIVIERUNG

PLAYBOOK
STRATEGIE-AKTIVIERUNG

Das Standardwerk zur Beschleunigung
von Strategien und Transformationen für Strategen,
Organisationsentwickler, Führungskräfte und
Entscheider der neuen Generation

von Ansgar Thießen & Robert Wreschniok

Verlag Franz Vahlen,
München





MIT EINEM VORWORT VON
BARBARA KELLERMANN
HARVARD KENNEDY
SCHOOL

und inspirierenden Praxisbeispielen
von Allianz, Baloise, E.ON, Hamburg
Commercial Bank, Microsoft,
NORD/LB, Swisscom und Swiss Re

Inhaltsverzeichnis

Vorworte

Barbara Kellermann (Harvard Kennedy School): Über Anführer und ihre Anhänger	11
Ansgar Thießen & Robert Wreschniok: Über Strategien und ihre Aktivierung	17

Einleitung

Wandel in Unternehmen als soziale Bewegung	25
Sozialdynamiken, die Strategieumsetzung verhindern	35
Alignment Gap	37
Focus Gap	38
Commitment Gap	39
Action Gap	40
Sozialdynamiken nutzen	42
Dieses Buch ist für... ..	45
Die Bilder und Figuren in diesem Playbook	50

Der Strategy Activation Canvas

Auf einen Blick	55
Wirkungsfeld Kontext setzen	61
Den Fokus setzen: Der strategische Kern	61
Eine Koalition für Resultate bilden: Die Bewegung	63
Komplexität in den Kontext setzen: Der Narrativ und das Gesamtbild	66

Wirkungsfeld Strategie- und Transformationsprozesse beschleunigen	69
Mechanismen des Zuhörens	70
Fokussierende Mechanismen	72
Mechanismen der Sensualisierung	74
Mechanismen des Experimentierens	76
Agile Mechanismen	78
Digitale Mechanismen	79
Mechanismen zur Messung	80
Die Aktivierungs-Lücke: Wenn Aktivierung keine Aktivierung ist	83

Die Wirkungsfelder des Strategy Activation Canvas

Eine Praxisanleitung	89
Den Fokus setzen: Der strategische Kern	91
Fallstudie: Hamburg Commercial Bank Transformation #PushForResults	93
Den Kern formulieren: Strategie als Erzählung	98
Den Kern erfassen: Die wichtigsten handelnden Akteure als Quelle	102
Den Kern verstehen: Der Blick hinter das Strategiepapier	104
Woran erkennst du, dass du auf der richtigen Spur bist? Der strategische Kern	115
Eine Koalition für Resultate bilden: Die Bewegung	117
Fallstudie: NORD/LB Die #zukunftschafter-Koalition	118
Ziele einer Koalition	123
Aufgaben einer Koalition	126
Typen von Koalitionen	127
Rollen von Koalitionären	130
Woran erkennst du, dass du auf der richtigen Spur bist? Die Bewegung	131

Komplexität in den Kontext setzen: Der Narrativ und das Gesamtbild	133
Fallstudie: E.ON Vom Big Picture zur Big Action	134
Vereinfachung ist nicht die Antwort auf Komplexität: Die Kraft der Kontextualisierung	138
Zeichnen des Gesamtbildes: Die Kraft der Visualisierung	142
Big Pictures – Strategielandkarte & Storytelling	147
Woran erkennst du, dass du auf der richtigen Spur bist? Der Narrativ und das Gesamtbild	158
Strategie- und Transformationsprozesse beschleunigen	159
Zuhören	163
Negativität nutzen	166
Widerstände zu Beschleunigern machen	172
Vom Townhall zur 2 Weeks Challenge	178
Woran erkennst du, dass du auf der richtigen Spur bist? Zuhören	186
Fokussieren	187
Fokus auf Zielen, nicht Change	187
Fokus auf Sprints, nicht Marathon	190
Fokus auf Momente, nicht Zahlen	191
Fokus auf Stärken, nicht Schwächen	195
Woran erkennst du, dass du auf der richtigen Spur bist? Fokussieren	202
Experimentieren	203
Prozesse die das Denken lenken	206
Tiny Habits	208
Working-out-Loud Prinzip	209
Systematisch und gesteuertes Ausprobieren	211
Micro Experiments	214
Woran erkennst du, dass du auf der richtigen Spur bist? Experimentieren	215

Dauerhaft laufen lassen	216
Fallstudie: Allianz #lead – What makes a great leader?	217
Die 11 agilen Prinzipien der Strategie-Aktivierung	223
Woran du erkennst, dass du auf der richtigen Spur bist? Dauerhaft laufen lassen	231
Messen	232
Strategie-Aktivierung in Zahlen fassen	232
Messen der indirekten Kausalität	234
Woran du erkennst, dass du auf der richtigen Spur bist? Messen	235

Strategie-Aktivierung in Großunternehmen – Vordenker einer neuen Generation

Baloise Group: Emotionen, Menschen und Netzwerke – nicht Prozess und Hierarchien	239
Microsoft: Die Relevanz einer neuen Ära mitgestalten – Microsofts strategischen Kern weltweit aktivieren	253
Swisscom: Spielerisch, interaktiv und witzig: „Mach mit“ bei Swisscom	267
Swiss Re: Agile Transformation als Bewegung – wenn HR „Agilität“ aktiviert	277

Ausblick

Die Rolle von Führung in der Strategie-Aktivierung	303
Und, es geht weiter	309
Digitale Tools und Plattformen für die Strategie-Aktivierung	310
Autorenprofile	315
Im Playbook verwendete Studien und Literatur	321
Impressum	328

Das Genie
des Wissenden
ist wertlos ohne
das Genie des
Verstehenden.

Pablo Picasso

Vorwort

Über Anführer und ihre Anhänger

Das Playbook Strategie-Aktivierung kommt zum richtigen Zeitpunkt, als Management-Handbuch ist es eigentlich schon überfällig. Lange Zeit lag das Hauptgewicht bei der Entwicklung von Gesellschaften, Industrien, Unternehmen oder Teams auf den jeweiligen Führungspersönlichkeiten und ihrer Vorgehensweise. Dieses Playbook wählt einen erfrischend neuen Ansatz. Es plädiert für Inklusion, für Beteiligung, kurz gesagt für die Aktivierung aller Menschen. Dies, um sie im Glauben an ein gemeinsames Ziel zu einen und so eine glänzende Zukunft zu gestalten. Ein solcher Perspektivwechsel – von den Anführern zu den Anhängern – ist tatsächlich ein Kernanliegen moderner Managementliteratur. Lassen Sie mich erklären, warum.



Barbara Kellermann
Harvard Kennedy School

Die Vergangenheit

Die Geschichte der Anhängerschaft, also derjenigen, die uns folgen, ist nicht nett – weder in der Theorie noch in der Praxis. Den Großteil der menschlichen Geschichte hindurch lag das Interesse auf Anführern, nicht auf denjenigen, die nach ihnen kamen. Und dies hat sich in der Blütezeit der „Leadership Industry“ auch nicht geändert – also in den letzten rund 40 Jahren, in denen zahllose Führungsakademien, Programme, Kurse, Workshops, Bücher, Artikel, Webinare, Videos, Konferenzen, Berater und Coaches wie Pilze aus dem Boden schossen, um den Menschen – in der Regel gegen bare Münze – beizubringen, wie Führung vermeintlich funktioniert.

Einige wenige Ausnahmen von dieser allgemeinen Regel gab es. So verlagerte sich bereits früher das Schwergewicht von den Anführern auf die Anhänger, als etwa in den 1950er- und 1960er-Jahren die Sozialwissenschaftler nach einer Erklärung dafür suchten, was in Deutschland während der Nazizeit geschehen war. Sie betrachteten dafür erstmals nicht nur die Führungsschicht, sondern auch die Bevölkerung gesamthaft.

Und dennoch: In den letzten Jahrzehnten war die Führungsbranche fixiert auf das Personal an der Spitze; diejenigen in der Mitte und am unteren Ende wurden kaum zur Kenntnis genommen.

Warum das so sein musste, war niemals so wirklich klar. Immerhin gilt allgemein als unumstritten, dass Führung eine Beziehung ist, zu der mindestens ein Führender und ein Geführter gehören. Dabei ist der Erstgenannte vollständig vom Letztgenannten abhängig. Ohne Anhänger keine Führerschaft. Führung kann es nur geben, wenn es eine Anhängerschaft gibt; keine Führer ohne Anhänger, kein „Leader“ ohne seine Anhängerschaft. Das macht es umso erstaunlicher, dass Anhänger bei Führungsfragen dermaßen außer Acht gelassen wurden. Aber in der Führungsbranche geht es ja darum, Geld zu verdienen. Ein Teil des Problems dürfte demnach der fehlende Anreiz gewesen sein: Wir werden nicht dafür bezahlt – obwohl das eigentlich so sein sollte – den Menschen beizubringen, wie sie richtig folgen oder eben eine Anhängerschaft bilden.

Ein anderer Teil des Problems ist semantischer Natur. Schon das Wort „Anhängerschaft“ impliziert Schwäche und Passivität. Der entgegengesetzte Begriff, „Führungspersönlichkeit“ oder „Leader“, lässt an das Gegenteil denken: Stärke, Erfolg, Bereitschaft zum Handeln, Aktivität und Kontrolle. Doch wenn wir uns die Zeit nehmen, das Wort „Anhängerschaft“ zu definieren, löst sich das Problem in Luft auf. Ich finde die folgende Definition besonders hilfreich: Anhänger sind Untergebene, die weniger Macht, Autorität und Einfluss haben als ihre Vorgesetzten, und die sich deswegen meist, aber nicht ausnahmslos, in den Gesamtzusammenhang eingliedern.

Diese Definition von denjenigen, die mitmachen oder sich „dranhängen“, hat zwei offensichtliche Vorteile: Zum einem ist sie klar – Anhänger sind durch ihren Rang definiert, nicht durch ihr Verhalten. Zum anderen macht sie deutlich, dass Anhänger – diejenigen

weiter unten in der Hierarchie von Macht, Autorität und Einfluss – nicht unbedingt reine Mitläufer sein müssen. Meist schließen sie sich an, aber nicht notwendig immer.

Die Gegenwart

Dass die Anhängerschaft, wie ich sie definiere, nicht notwendig brav und folgsam ist, erscheint mir wichtig. Die Menschen heute fühlen sich freier als in der Vergangenheit, Autoritäten zu missachten, sich ihnen sogar zu widersetzen. Aus diesem Grund sind die Anführer in den letzten Jahrzehnten schwächer geworden und die Anhänger stärker. Autorität, die von der Position abhängig ist, hat an Status, an Bedeutung verloren. Deshalb garantiert eine höhere Stellung heute nicht mehr den gleichen Respekt wie früher und bringt nicht automatisch das gleiche Vertrauen mit sich. Diese Veränderung gilt offensichtlich nicht in gleichem Maße in Autokratien. Tatsächlich sind die meisten Autokraten in den letzten zehn Jahren autoritärer geworden aus dem gleichen, oben genannten Grund. Sie wissen sehr wohl, dass sie heute mehr Kontrolle benötigen als früher – Beispiele sind der türkische Präsident Recep Tayyip Erdogan oder Chinas Präsident Xi Jinping – weil sie heute deutlich stärker als früher Gefahr laufen, die Kontrolle zu verlieren.

Autorität, die von der Position abhängig ist, hat an Status, an Bedeutung verloren.

In den freiheitlichen Demokratien hingegen – von den USA über Großbritannien, von Chile über Ecuador bis Bolivien – sind die Anführer geschwächt und die Anhänger gestärkt worden. Diese Veränderung trifft den privaten und den öffentlichen Sektor gleichermaßen. Es ist keine höhere Mathematik: Die Zahl der Führungskräfte, die 2019 ihren Job aufgegeben haben, war die höchste in den fast zwei Jahrzehnten, seit die Trackingfirma Challenger entsprechende Daten erhebt. Ihr Chef erläutert: „Die Zahl der Führungskräfte, die 2019 ihren Rücktritt verkündet haben, ist erschüt-

ternd.“ Woran liegt es also, dass Führungskräfte ihre Positionen in Scharen aufgeben? Im Einzelnen mögen die Gründe vielfältig sein, aber ich würde doch vermuten, dass ganz oben auf der Liste die Anhängerschaft steht – Vorstände, Kunden, Klienten, Lieferanten, die Medien, Angestellte, die Öffentlichkeit. Sie alle haben den CEOs das Leben in jüngerer Zeit schwerer gemacht: Es ist deutlich anstrengender, deutlich weniger lohnend geworden – außer in finanzieller Hinsicht. CEOs haben immer noch, per Definition, eine Autoritätsstellung inne. Gleichzeitig gilt, dass ihre verantwortliche Stellung weniger Macht und Einfluss mit sich bringt als früher.

Daran wird deutlich, dass es als überholt gelten darf, Führungskräfte weiterhin so zu betrachten wie früher. Es reicht nicht länger aus, die Führungsrolle ausschließlich durch die Brille des Führenden zu sehen. Stattdessen gilt: Führerschaft muss heute als System wahrgenommen werden. Dabei besteht das System Führung aus drei Teilen: Jeder von ihnen ist gleich wichtig, und sie beeinflussen sich gegenseitig. Der erste Teil ist die Führungsperson, der zweite die Anhängerschaft und der dritte der Kontext,

in dem sich Anführer und Anhänger notwendigerweise bewegen. Genau wie man die Bedeutung der Anhängerschaft niemals unterschätzen sollte, besonders heute, im dritten Jahrzehnt des 21. Jahrhunderts, darf man auch die Bedeutung des Kontextes niemals unterschätzen. Veränderungen in Kultur und Technik haben das Gleichgewicht an Macht und Einfluss zwischen Führern und Geführten dauerhaft verändert solange wir es nicht mit Zwang zu tun haben.

Man darf die
Bedeutung des
Kontextes niemals
unterschätzen.

Die Zukunft

Ich bin Amerikanerin. Es möge mir daher fern liegen, die Bedeutung des Führers zu unterschätzen. Vier Jahre habe ich in einem Land unter der Führung von Präsident Donald Trump gelebt – eine lebhafte Erinnerung daran, dass die Führungsperson-

lichkeit eine Rolle spielt. Aber um das Phänomen Trump zu verstehen, darf man ihn nicht isoliert betrachten. Er muss zusammen mit seinen Anhängern gesehen werden. Und er muss im Kontext der Vereinigten Staaten von Amerika im Hier und Heute gesehen werden. Trump war ein Unruhestifter, zweifellos. Aber er hätte niemals so viel Unruhe verbreiten können ohne die Mitwirkung oder mindestens die Unterstützung seiner Anhänger – von ganz normalen Amerikanern, der viel beschworenen Trump-Basis, bis zu Republikanern im Senat, die sich während der gesamten Dauer seiner Präsidentschaft sklavisch loyal gaben. Seine Parteigenossen hätten diesen Mann ein Jahrzehnt früher niemals toleriert. Die Vereinigten Staaten von Amerika haben sich, kurz gesagt, verändert. 2016 war die politische Landschaft, die politische Kultur eine ganz andere als 2006. Amerika war ein deutlich stärker gespaltenes Land. Die Einkommensunterschiede hatten sich vergrößert. Der öffentliche Meinungs Austausch war härter und ruppiger geworden. Und Technologien, die ein Jahrzehnt zuvor gerade das Licht der Welt erblickt hatten, waren zu einer allgegenwärtigen, alles unterwandernden Realität geworden.

Es gibt Gründe, warum freiheitliche Demokratien – die Menschen und die Institutionen, die sie bevölkern – Führung und Management heute schwieriger finden als früher. So ist es beispielsweise kein Zufall, dass die Anzahl der Demokratien in den letzten zehn Jahren weltweit abgenommen hat, während die Zahl der Autokratien wächst. Freedom House hat es kürzlich, knapp und präzise, so ausgedrückt: „Pluralistische und demokratische Gesellschaften sind überall Angriffen ausgesetzt.“

Wir müssen folglich aufpassen. Aufpassen auf unsere Anführer und unsere Anhänger, und auf die Kontexte, in denen sie sich bewegen. Im Rahmen dieses Aufsatzes sei mir zum Schluss die folgende warnende Bemerkung gestattet: Wenn Sie zu den Anführern gehören, achten Sie besser nicht nur auf sich, sondern ebenso auf Ihre

Anhänger, auf diejenigen, die Ihnen folgen. Auf Ihre Untergebenen, Ihre Angestellten, Ihre Wählerschaften, sogar auf Ihre Kollegen. Nur indem Sie weniger auf sich und mehr auf Ihr Umfeld achten, wird es Ihnen gelingen, im 21. Jahrhundert in einer Führungsposition erfolgreich zu bestehen. Die Kontexte verändern sich. Ihre Anhänger verändern sich. Wer in führender Position heute weiterhin so agiert wie in der Vergangenheit, geht ein hohes Risiko ein.

Wenn Sie als Führungsperson die geschilderten Vorstellungen von Ihrer Anhängerschaft teilen und wenn Sie einen wesentlichen Beitrag dazu leisten wollen, wie Organisationen künftig aufgebaut sind, dann ist das Playbook Strategie-Aktivierung ein Muss in Ihrem Bücherregal neben Werken zentraler Managementliteratur.

Prof. Dr. Barbara Kellermann

Cambridge (Massachusetts), im Juni 2022

Vorwort

Über Strategien und ihre Aktivierung

Die Entwicklung und das Wirksam-Machen von Unternehmensstrategien verändern sich grundlegend: Von der Formulierung von analytischen, oft verklausulierten Konzeptpapieren, die nur Wenigen zugänglich sind, hin zu einem gemeinsam erarbeiteten, nahe an der aktuellen Unternehmensrealität orientierten und gleichzeitig nach vorne gerichteten inspirierenden Zielbild.

Und auch die Art, wie Unternehmen Strategien in Aktion setzen, wandelt sich entsprechend: Bislang waren Strategien oft einzig und allein ein inhaltlich starkes Konzeptpapier mit vielen Fakten, logischen Argumenten, gestützt durch Studien und Analysen (z.B. durch Analysen von Investmentbanken oder Einschätzungen von Strategieberatungen). Das ist per se nicht falsch. Denn Strategien beschäftigen sich zweifelsohne mit dem Weg, den ein Unternehmen einschlagen möchte, um zu einem konkret formulierten, künftigen Zielbild zu gelangen. Und das wird letztlich gemessen am Geschäftserfolg, an finanziellen Kennzahlen und ökonomischem Wert.

Doch was, wenn dieser Weg einem ausgewählten Kreis exklusiv vorbehalten bleibt? Wenn Strategien nur von einer kleinen Gruppe verstanden werden, da sie in einer eigenen hochgradig abstrakten Sprache verklausuliert sind? Oder was, wenn Strategien in der Kommunikation auf hohle Phrasen reduziert werden? (Wer würde z. B. einer Strategie widersprechen, die sich der «Digitalisierung», einer «verstärkten Kundenorientierung» oder «beschleunigten Innovationszyklen» verschreibt?) Obwohl diese und ähnliche Worte durchaus Bedeutung haben, so ist der Deutungsraum doch so breit, dass es häufig großen Teilen der Belegschaft und des mittleren Managements schwerfällt, die postulierten Annahmen und Ziele mit der wahrgenommenen Unternehmensrealität in Einklang zu bringen – und sie konkret zu machen. Noch schwerer fällt es Teams und Mitarbeitenden, ihre eigene Arbeit auf sie zu beziehen.



Ansgar Thießen
Head COO Office
Swiss Re Corporate Solutions



Robert Wreschniok
CEO
TATIN Institute for Strategy
Activation

Die Folge: Strategien bleiben dann nichts weiter als brillante Papiere für einen kleinen Kreis von Eingeweihten, die von einem mittleren Management interpretiert, gedeutet, ausgelegt werden mit einer rechten Bandbreite von erfolgreichen bis weniger erfolgreichen Ergebnissen.

Strategien als Schlüssel für Unternehmensentwicklung

Das vorliegende Playbook Strategie-Aktivierung hat den Anspruch, ein Managementbuch zu sein für Strategen, Organisationsentwickler und Führungskräfte einer neuen Generation. Es ist bewusst kein Plädoyer dafür, die Entwicklung von Strategien in Unternehmen einzudampfen – im Gegenteil. Strategie ist und bleibt der Schlüssel, aus der rein evolutionären Unternehmensentwicklung auszuscheren und neue Zielbilder schneller und präziser zu erreichen, untermauert durch finanzielle Ziele und Steuerungsmechanismen¹. Vielmehr geht es darum, zu verhindern, dass der Weg von der Entwicklung bis zur Erreichung einer Strategie sich nicht unterwegs völlig verzweigt oder gar unterbrochen wird. Und das ist kein theoretisches Problem, wie empirische Untersuchungen und Erkenntnisse aus den Jahren unserer Arbeit mit Vorständen zeigen:

- ✓ Sieben von zehn strategischen Projekten oder Initiativen bleiben hinter ihren Erwartungen zurück (vgl. Bund Deutscher Unternehmensberater 2015) oder
- ✓ rund 60 % von Führungskräften sind nicht in der Lage, die eigene Strategie überzeugend einem Kollegen zu erklären (vgl. Monster 2016).
- ✓ Ebendies führt dazu, dass die Schere zwischen strategischem Anspruch und der Umsetzung im realen Unternehmensleben alarmierend hoch ist (vgl. McKinsey 2018).

All dies müsste nicht sein. Und so erkennen Unternehmen inzwischen für sich: Die Aktivierung von Strategien funktioniert dann, wenn es Führungskräften gelingt, abstrakte Ideen in ganz konkrete, emotionale Ziele zu verwandeln – und ihre Teams dafür zu begeistern. Eine Strategie lebt davon, dass Menschen an sie glauben und vor allem verstehen, wie sie einen persönlichen Beitrag zum gemeinsamen Erfolg leisten können. Für diese Unternehmen bemisst sich der Wert einer Strategie dann nicht mehr nur an ihren Umsatzzielen, sondern auch an der Zahl der Follower, die sie für diese Ziele gewinnen. Je mehr Stakeholder sie davon überzeugen können, dass ihre Strategie aufgehen wird, desto wertvoller wird sie.

Das Playbook Strategie-Aktivierung fasst zusammen, was wir in unserer Arbeit an und mit Großunternehmen und globalen Konzernen erlebt haben. Es wird ergänzt durch Diskurse und Dialoge der Future of Leadership Initiative – einer Gesprächsreihe mit erfahrenen Führungsleuten und Akademikern rund um das Thema Unternehmens- und Menschenführung. Neben dem konzeptionellen Rahmen, dem Strategy Activation Canvas, den wir im Playbook vorstellen, ergänzen wir zahlreiche Beispiele durch Führungskräfte der neuen Generation, die in ihrem Feld der Organisationsentwicklung hervorstechen.

Großen Dank bringen wir unseren Co-Autoren entgegen, denn Kaja Wilkniß, Adrian Bucher, Jean-Philippe Courtois, Beat Knechtli, Frank Meyer, Sabine Pudsack, Oliver Stein, Ulrich Tennie und Tony White machen in ihren Fallstudien Strategie-Aktivierung auf eindruckliche Weise sichtbar.

Je mehr Stakeholder
sie davon überzeugen
können, dass ihre
Strategie aufgehen wird,
desto wertvoller wird sie.

Das Playbook Strategie-Aktivierung hat abschliessend nicht den Anspruch auf Vollständigkeit – im Gegenteil, es ist so konzipiert, unbedingt anschlussfähig zu sein an die starken und erprobten Mechanismen, mit denen viele Führungsleute bereits heute Strategiearbeit machen. Es ist damit ein Rahmen, ein Ideengeber, eine Logik bestehende Strategiearbeit sinnvoll und wertstiften zu ergänzen.

Wir wünschen dir nicht nur Freude und Inspiration bei der Lektüre, sondern vor allem eine aufgefrischte Strategiearbeit, die dein eigenes Unternehmen oder Umfeld fundamental verändern wird – und du damit eure Zukunft aktiv und mit grösstmöglicher Wertstiftung gestaltest.

Dr. Ansgar Thießen & Robert Wreschniok

Zürich & München, im Juni 2022

You don't have
to be great to start,
but you have to
start to be great.

Zig Ziglar



Abbildung 1: Ausschnitt eines Big Pictures zur Vision der Generation Y über die Zukunft der Welt, TATIN Institute 2022

POPULATION POVERTY
CLIMATE CHANGE
FRESH WATER
SCARCENESS
DESERTIFICATION
EXTINCTION

EINLEITUNG

Why is the global proportion of employees who are engaged in their work so low?

There are many potential reasons — but resistance to change is a common underlying theme.

Einleitung

Wandel in Unternehmen als soziale Bewegung

Es läuft etwas schief in den heutigen Organisationen.“ So direkt und nicht minder versteckt beschreibt Frederic Laloux in seinem Werk „Reinventing Organisation“ (vgl. Laloux 2016) eine Realität, die auch wir vielerorts in unserer Arbeit mit Unternehmen vorgefunden haben: eine Überforderung von zu vielen Zielen (und Zielkonflikten), eine Frustration über unsinnige Politik und Befindlichkeiten, ein Rückgang von Engagement oder gar eine Lethargie gegenüber Veränderungsinitiativen. Und vor allem ein System von „kommandieren und kontrollieren“ d.h. das ständige Schaffen für einen Vorgesetzten oder einen Steuerungsausschuss. Das Ganze in einem Umfeld von zahllosen E-Mails, Meetings oder PowerPoint-Präsentationen, Pre-Reads, Action-Logs und Abstimmungs-Calls.

Ein überzeichnetes Bild? Keineswegs, dies zeigen inzwischen globale Studien wie die von Gallup („State of the global workplace“ 2017) und weisen auf eine Unzufriedenheit in grossen Teilen der Mitarbeitenden hin – begleitet von einer Inspirationslosigkeit vor allem des mittleren Managements. Mit verheerenden Folgen, denn stagnierendes Engagement hat, so Gallup, finanziell sichtbare Konsequenzen für den Geschäftserfolg (vgl. o.V. 2017). Laloux setzt dem etwas entgegen und beschreibt eindrücklich die Evolution von bis heute vorherrschenden konformistischen und leistungsorientierten Organisationen, hin zu pluralistischen und sogar evolutionären Weltbildern für die Organisation von Arbeit (nicht von Menschen).

Im Kern dieser Evolution steht die Sicht auf Organisationen als lebendige Systeme – als soziale Bewegungen von Menschen, die dann ihr volles Potenzial entfalten, wenn sie frei entscheiden können und das System doch ganzheitlich zusammengehalten wird. Möglich wird dies u.a. durch verteilte Autorität, Kollektivintelligenz, das Einbringen seiner selbst in die Arbeit oder anstelle eine Zukunft vorherzusagen und sich daran zu orientieren, ein sich vielmehr durch eine gemeinsame Bestimmung leiten zu lassen.



Utopie?

Auch dies keineswegs – so hat es inzwischen eindruckliche Beispiele von Unternehmen, die derartige Organisationsformen praktizieren und die zeigen, wie Menschen sinn- und wertstiftend zusammenarbeiten können (vgl. Laloux 2016).

Ganz ähnlich argumentiert Aaron Dignan in seiner Beschreibung der „Brave New Work“ (2019) – fast eine logische Fortsetzung der Arbeiten von Laloux. Eindrücklich beginnt Dignan mit dem Bild des Vergleichs zwischen Ampeln und Kreisverkehren: Während Ampeln den Verkehr klar regeln und dem Verkehrsteilnehmer die gedankliche Arbeit vollständig abnehmen, so sind Kreisverkehre das genaue Gegenteil: Der Verkehr bleibt im Fluss, fordert aber auch das grösste Engagement und Entscheiden vom Verkehrsteilnehmer ein.

Das Verblüffende: Die Anzahl Unfälle liegt bei Ampeln signifikant höher und der Verkehrsfluss übersteigt bei Kreisverkehren den von Ampeln um ein Vielfaches. Dignan argumentiert, dass Unternehmen heute schlicht das falsche Betriebssystem haben siehe Kapitel ➔ **Baloise Group: Emotionen, Menschen und Netzwerke – nicht Prozess und Hierarchien**: Brillante Köpfe und kreative Ideen werden von Regeln und starren Organisationsgrenzen im Keim erstickt oder verlieren mittelfristig an Wirksamkeit. Entsprechend proklamiert er den Wandel von „Control Inc.“ hin zu „Emergent Inc.“ d.h. vom Prototypen des Befehlens und Kontrollierens zu Organisationen als lebendiger Organismus. Das Besondere an seinen Ausführungen: Dignan bezieht dies auch auf das Vorgehen im Wandel, d.h. Change als emergenten und den Menschen ins Zentrum stellenden – und vollständig beteiligenden – Lernprozess, der immer wieder neu ausgehandelt wird.

Die Corona-Krise von 2020 hat etwas Interessantes bewirkt: Sie hat uns vielerorts aus den Büroräumen gedrängt. „New Work“ ist damit gewissermassen eine Anschluss-ideologie jener konformistischen Organisationssysteme. Denn mit einem Mal ist ein Miteinander entfernt voneinander, asynchron, mit Vertrauensarbeitszeit oder dem Messen an Ergebnissen notwendig geworden – eine Realität, mit denen sich Organisationsentwickler, HR-Verantwortliche oder Führungskräfte derzeit stark auseinandersetzen. Gelernte Mechanismen haben fast über Nacht an Wirksamkeit verloren – diese gilt es, nun sinnvoll neu zu gestalten.

Die Arbeiten von Otto Scharmer „From ego-system to eco system economies“ (vgl. Scharmer 2013) wirken damit fast schon vorausschauend, denn er zeigt – ebenfalls von einem systemischen Menschenbild argumentierend – dass Organisationsentwicklung auf eine Zukunft reagieren muss, die eben nicht mehr klar vorhersehbar ist.

Ähnlich wie Laloux und Dignan weist auch Scharmer darauf hin: Die vorherrschende Managementrealität unterliegt einem ökonomischen Imperativ und manifestiert etwas, das er als Ego-System umreisst. Dem gegenüber steht jedoch eine Zukunft, die vernetzt, evolutionär, ganzheitlich, gelegentlich sogar irrational (vgl. hierzu die Arbeiten des Nobelpreisträgers Daniel Kahnemann) ist – also den Gesetzmässigkeiten eines Eco-Systems unterliegt. Dies zu überwinden ist eine der zentralen Herausforderungen der Organisationsentwicklung und damit der Führungspersönlichkeiten in Unternehmen.

Was dies für Unternehmen in der Strategieentwicklung bedeuten kann, haben Kim & Mauborgne schon vor vielen Jahren in ihrer Idee der „Blue Ocean Strategy“ (vgl. Kim u.a. 2005) gezeigt: Nicht die Optimierung einer Unternehmensstrategie in festen Denkstrukturen, d.h. existierenden Märkten, bekannten Systemen, dem Bedienen ei-

How to respond to the current
waves of disruptive change
from a deep place that connects
us to the emerging future
rather than by reacting against
the patterns of the past, which
usually means perpetuating them.

Otto Scharmer: From ego-system to eco system economies.



impulsiv



konformistisch



leistungsorientiert



pluralistisch

evolutionär



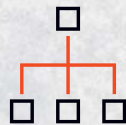
Arbeitsteilung



Top-Down-Autorität



Wiederholbare Prozesse



Stabiles Organigramm



Innovation



Verlässlichkeit



Leistungsprinzip



Empowerment



Werteorientierte Kultur



Integration von Interessensgruppen



Abbildung 2: Evolution von Organisationen nach Laloux, 2016