

Sebastian Klein  
Ben Hughes • Frederik Fleischmann

Der  
LOOP  
Approach

2., vollständig  
überarbeitete  
Neuaufgabe

Wie Du Deine Organisation  
von innen heraus transformierst



**campus**

## DER LOOP-APPROACH



**Lesen, wie, wann und wo Sie wollen!**  
**ZU DIESEM BUCH ERHALTEN SIE  
DAS E-BOOK EINFACH MIT DAZU**

1. Öffnen Sie die **Webseite** [www.campus.de/ebookinside](http://www.campus.de/ebookinside).
2. Geben Sie unter der Überschrift »E-Book inside« folgenden **Download-Code** in das Eingabefeld ein, um

**Ihr E-Book zu erhalten:**

3. Wählen Sie das gewünschte E-Book-**Format** (EPUB oder PDF).
4. Füllen Sie das Formular aus und mit dem Klick auf den Button am Ende des Formulars erhalten Sie Ihren persönlichen **Download-Link** für das ausgewählte E-Book-Format per E-Mail.

Der  
LOOP  
Approach

The title 'Der LOOP Approach' is rendered in a teal, hand-drawn font. The word 'LOOP' is significantly larger than 'Der' and 'Approach'. A thick yellow brushstroke forms a large arrow that starts from the bottom left, loops around the 'O' and 'P' of 'LOOP', and points upwards and to the right.

Campus Verlag  
Frankfurt/New York

ISBN 978-3-593-51621-9 Print  
ISBN 978-3-593-45171-8 E-Book (PDF)  
ISBN 978-3-593-45170-1 E-Book (EPUB)

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.  
Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt  
insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen  
und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.  
Trotz sorgfältiger inhaltlicher Kontrolle übernehmen wir keine Haftung  
für die Inhalte externer Links. Für den Inhalt der verlinkten Seiten sind  
ausschließlich deren Betreiber verantwortlich.  
Copyright © 2019, 2023 Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main.

Co-Autor der deutschen Fassung: Martin Wiens  
Layout & Illustrationen: Studio Dominik Wagner, Berlin/Janosch Jansen, Berlin  
Titelillustrationen: Robert Löbel, Berlin  
Umschlaggestaltung: total italic, Thierry Wijnberg, Amsterdam/Berlin  
nach einem Entwurf von Dominik Wagner  
Satz: Fotosatz L. Huhn, Linsengericht  
Gesetzt aus der Roboto und der Skolar  
Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe GmbH, Bad Langensalza  
Beltz Grafische Betriebe ist ein klimaneutrales Unternehmen (ID 15985-2104-1001).  
Printed in Germany

[www.campus.de](http://www.campus.de)

# VORWORT ZUR 2. AUFLAGE MENSCHEN IN BEWEGUNG BRINGEN

Als wir die erste Version dieses Buchs geschrieben haben, war unser Anspruch, Inhalt zu entwickeln, der Menschen in Bewegung setzt: sie dazu anstupst, ihre Zusammenarbeit von innen heraus zu verändern.

Unsere Leitfrage war also: Kann ein gut gemachtes Buch so viel Wucht haben, dass es Menschen tatsächlich dazu bringt, aktiv zu werden?

Heute wissen wir: Ja, kann es. Seitdem im Herbst 2019 die erste Ausgabe dieses Buchs erschienen ist, ist viel passiert: Dutzende von Organisationen haben sich auf die Loop-Transformationsreise gemacht. Hunderte Teams haben mit dem Ansatz gearbeitet. Und tausende Menschen haben das Buch mit zur Arbeit genommen, um dort einfach anzufangen, Kleinigkeiten zu verändern.

Längst ist dieses Buch nicht mehr nur ein Buch. Um den *Loop-Approach* hat sich eine Community entwickelt: Über 300 Menschen haben die 10-tägige Ausbildung zum Loop-Fellow absolviert. Viele von ihnen kamen 2022 erstmalig zum Loop Fellow Forum zusammen, um sich über die Anwendung und Weiterentwicklung des *Loop-Approach* auszutauschen.

All diese Menschen tragen den Loop hinaus in die Welt. Und viele von ihnen haben wertvolles Feedback gegeben und ihre eigenen Gedanken eingebracht. Der Loop-Baukasten war von Anfang an so gedacht, dass er sich kontinuierlich weiterentwickelt. Dank der Mitarbeit vieler, vieler Menschen ist es nun also Zeit für ein Update. Es soll die Erkenntnisse der letzten Jahre integrieren.

Was sich konkret geändert hat:

- Wir haben neue Übungen und Beispiele aus der Praxis ins Buch integriert.
- Wir haben kleinere Fehler korrigiert und Passagen überarbeitet, zu denen wir neues Wissen gewonnen haben.
- Wir haben die beispielhaften Workshop-Agenden der drei Loop-Module an die gelebte Praxis angepasst.
- Wir haben die Sprache und Bilder im Buch inklusiver gestaltet und den Gebrauch englischer Begriffe reduziert.
- In einem neuen Buchteil stellen wir drei Praxisbeispiele aus der Loop-Transformationsarbeit im Detail vor.

Dieses Buch ist gedacht als ein Arbeitsbuch, das den aktuellen Stand abbildet und mit dem du direkt loslegen kannst. Wir hoffen, dich damit in deinem Vorhaben unterstützen zu können. Falls du Feedback und Fragen hast oder Teil der Community werden möchtest, freuen wir uns, von dir zu hören. Schreib uns einfach an: [hi@loopapproach.com](mailto:hi@loopapproach.com)

Berlin, Januar 2023



## DENGLISCH

Der Titel dieses Buches lässt es schon vermuten: Der *Loop-Approach* ist nicht allein für deutsche Nutzer\*innen gemacht, sondern ein Produkt für Organisationen auf der ganzen Welt. Im Englischen heißt unser Ansatz *The Loop Approach*, im Deutschen *Der Loop-Approach*. Wir haben uns aufgrund der Wiedererkennbarkeit dagegen entschieden, den *Loop-Ansatz* daraus zu machen.

Die Frage, wie viel Denglisch wir euch zumuten können, hat uns an vielen Stellen im Buch beschäftigt. Klar ist, dass wir unsere Sprache nicht unnötig verkomplizieren wollen. Wir versuchen, so klar zu schreiben, dass das, was wir sagen wollen, für alle Leser\*innen gut verständlich ist – auch für diejenigen, die in ihrem Alltag nicht ständig mit den Begrifflichkeiten aus der neuen Arbeitswelt in Kontakt kommen. Und doch ist es so, dass es mitunter Sinn ergibt, Lehnwörter aus dem Englischen zu verwenden, weil sie manchmal treffender und prägnanter zum Ausdruck bringen, worum es uns geht.

Damit ihr nicht ständig Begriffe googlen müsst, gibt es am Ende des Buches ein Glossar, in dem viele der englischen und auch andere wichtige Begriffe zum Nachschlagen aufgeführt sind.



**TEIL 1**  
**EINSTIEG**

- 12 CHECK-IN 
- 24 DIE PYRAMIDE 
- 30 DAS NEUE 
- 34 DIE LÜCKE 

- 44 UNSERE INSPIRATIONSQUELLEN 
- 60 DAS LOOP-MINDSET 

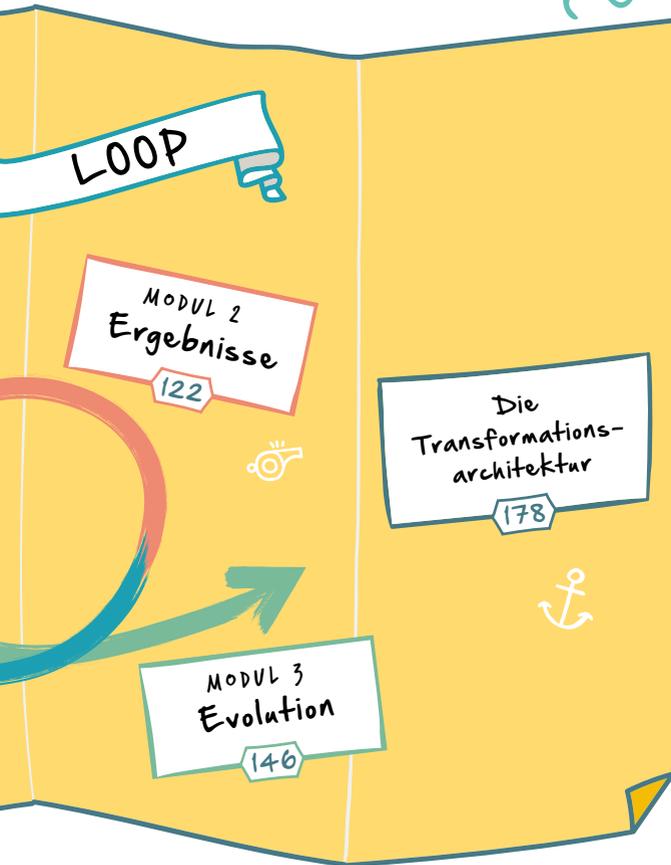


**TEIL 2**

# Der LOOP-



# Approach



## TEIL 3 FALLSTUDIEN

- 217 SIEVERS-GROUP 
- 236 ROCHE PTDE
- 258 DEUTSCHE TELEKOM AG



## TEIL 4 ABSCHLUSS

- 278 (HECK-OUT 

### Anhang und Quellen

- 280 CHECKLISTE FÜR WORKSHOPS 

- 282 LITERATUR-EMPFEHLUNGEN 

- 286 NEW-WORK-GLOSSAR 





TEIL 1

EINSTIEG



**G**ute Arbeit beginnt für uns mit einem Check-in: durchatmen, ankommen, sich sammeln. Im Check-in tauschen wir uns darüber aus, wie wir gerade da sind. Dabei geht es nicht um das Fortbewegungsmittel, mit dem wir hergekommen sind. Sondern darum, was uns gerade beschäftigt und möglicherweise davon abhält, mit voller Aufmerksamkeit anwesend zu sein. Wir nutzen den Check-in auch dazu, uns gegenseitig darüber zu informieren, was wir uns von der Zeit, die wir miteinander verbringen, erhoffen.

Meist stellen wir zu Beginn ein bis zwei Fragen, die jeder kurz beantwortet. Dazu möchten wir nun auch dich einladen. Denn im besten Fall fühlt sich das Lesen dieses Buches so an, als würden wir miteinander arbeiten.

*Wie bist du heute hier?*

*Was muss dieses Buch leisten, damit die Zeit, die du mit ihm verbringst, ein voller Erfolg war?*

Nimm dir ein wenig Zeit, um die Fragen zu beantworten.



So sind *wir* hier: freudig aufgeregt. Denn genau wie du sind wir Teil eines Wandels, der sich gerade in der Welt der Arbeit vollzieht. Dieser Wandel rüttelt an den Grundfesten der menschlichen Zusammenarbeit.

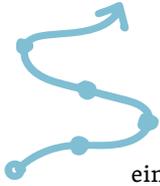
Wir stecken mitten in der größten Umwälzung der Arbeitswelt seit der Industriellen Revolution. An die Stelle starrer Hierarchien treten neue, flexiblere Organisationsmodelle. Wie es Revolutionen so an sich haben: Es führt kein Weg an ihnen vorbei. Genau wie heute keine Welt ohne Elektrizität, Flugzeuge oder das Internet mehr denkbar wäre, werden auch bald neue Organisationsmodelle zum Status quo gehören. Und wo heute in Geschichtsbüchern Dampfmaschinen und Faxgeräte abgebildet sind, werden bald auch Zeichnungen und Beschreibungen von starren Hierarchien zu finden sein.

Falls du jemals in einer klassischen Managementhierarchie gearbeitet hast, weißt du, dass dieser Wandel hin zu neuen, flexibleren Organisationsmodellen dringend notwendig ist. Bis vor Kurzem schien es noch, als sei die *Pyramide*<sup>1</sup> das einzige Modell, mit dem sich große Gruppen von Menschen organisieren ließen. Jetzt geht ihre Zeit zu Ende. Das hat viele Gründe, von denen die folgenden drei uns besonders wichtig sind:



Studien zeigen, wie wenig motivierend die meisten Menschen die Arbeit in einer starren Hierarchie empfinden. Immer weniger junge, gut ausgebildete Mitarbeiter\*innen sind bereit, als Befehlsempfänger\*innen darin mitzuwirken. In Zeiten, da Menschen nicht mehr zwingend an ein Unternehmen gebunden sind, stellen sie andere Anforderungen an Potenzialentfaltung, Flexibilität und Sinn am Arbeitsplatz.

1 | Hiermit meinen wir, etwas vereinfachend, die alte Managementhierarchie.



Starr hierarchische Unternehmen sind zu langsam und zu schwerfällig, um im Wettbewerb mit jungen, agilen Unternehmen bestehen zu können. Letztere stellen sich viel schneller auf neue Bedingungen ein und entwickeln Geschäftsmodelle und ganze Firmenzeige in einer atemberaubenden Geschwindigkeit. Der Siegeszug von Firmen wie Amazon, Facebook und Google zeigt, wie schnell aus einem belächelten Start-up, das aus einer Garage heraus operiert, ein weltumspannender Konzern werden kann.



Eine weitere Ebene herausgezoomt zeigt sich: Unsere Welt braucht bessere Organisationen. Wir sind überzeugt davon, dass viele globale Probleme wie Klimawandel oder wachsende soziale Ungleichheit auch damit zu tun haben, dass unsere Organisationen noch in der Vergangenheit leben. Amazon und Facebook sind sicher keine guten Beispiele dafür, wie Unternehmen ihre Macht für das Gute einsetzen (allerdings dafür, wie effektiv Organisationen sein können). Doch wir sehen eine Vielzahl an Unternehmen entstehen, die sich an einem größeren Sinn orientieren und etwas Gutes in die Welt tragen. Frédéric Laloux' Buch *Reinventing Organizations* hat viele dieser Unternehmen bekannt gemacht. In unserer eigenen Arbeit sehen wir wöchentlich neue Unternehmen des Schlags von Patagonia, Buurtzorg und Zappos entstehen. Und wir sehen, wie auch in großen Konzernen einzelne Bereiche es schaffen können, sich mit neuen Strukturen neu zu erfinden.



## Ein neues Mindset

Was wir gerade erleben, ist der Übergang von einem dominanten Organisationsprinzip zum nächsten. Die alte Managementhierarchie wird abgelöst von agilen, netzwerkartigen Organisationen. Eine neue Generation von Firmen tritt in die Welt, die ganz selbstverständlich neue Betriebssysteme<sup>2</sup> für die Zusammenarbeit findet. Sie bedient sich fertiger Lösungen wie Holacracy<sup>3</sup> oder baut sich einfach eigene Modelle. Gleichzeitig existieren noch viele Firmen, die basierend auf den alten Prinzipien gegründet wurden – und für die eine Umstellung auf ein neues Betriebssystem alles andere als einfach ist.

So schön die Analogie zu Betriebssystemen von Computern auch ist, eine Organisation lässt sich nicht per Knopfdruck über Nacht updaten. Je älter und größer das Unternehmen, desto aufwändiger und schmerzhafter verläuft auch die Transformation. Gehen also die alten Tankschiffe alle unter? Oder ist es möglich, sie zu transformieren und auf ein neues Betriebssystem upzudaten? Kann ein Tankschiff agil und beweglich werden?

Einfach beantworten lassen sich diese Fragen bisher nicht. Damit eine solche Transformation gelingen kann, braucht es nicht nur eine neue Hülle, sondern auch einen Mindset-Wandel. Die klassische Managementhierarchie

<sup>2</sup> Dieser Begriff wird in unserem New-Work-Glossar am Ende des Buchs ausführlich erläutert. Für den Moment reicht es zu verstehen, dass damit die Grundregeln gemeint sind, auf deren Basis ein Unternehmen sich steuert.

<sup>3</sup> Holacracy ist eine Art Software für Organisationen, mit der die alten Machtstrukturen ersetzt werden. Im nächsten Teil dieses Buches folgt eine etwas ausführlichere Erklärung.

ist geprägt vom sogenannten *Command-and-control-* oder auch *Predict-and-control-*Mindset. Das bedeutet, dass an der Spitze der Hierarchie Pläne geschmiedet werden, die von den unteren Rängen der Pyramide ausgeführt werden, kontrolliert und überwacht durch Management-Zwischenschichten.

Was sich mit den neuen Organisationsmodellen nun mehr und mehr durchsetzt, ist ein Mindset, das als *sense and respond* beschrieben wird. Hier geht es nicht mehr darum, dass eine schlaue Instanz oben auf der Spitze der Pyramide sitzt und für alle anderen Entscheidungen trifft. Stattdessen wird die Macht, Informationen aufzunehmen und Entscheidungen zu treffen, über die gesamte Organisation hinweg verteilt. Ihre Mitglieder sind auf einmal allesamt fühlende Sensoren, die ständig Signale aus der Umwelt aufnehmen und auf Veränderungen reagieren, ohne sich zuvor das Okay einer Führungskraft zu holen. Mit dem Effekt, dass auf einmal jede Stunde Tausende kluge Entscheidungen überall in der Organisation getroffen werden. Und zwar von den Menschen, die sich in ihrem Bereich am besten auskennen.

Das ist ein gigantischer Paradigmenwechsel. Große Organisationen von Menschen beherrschen die Welt, und nun soll sich auf einmal das vorherrschende Organisationsprinzip ändern? Und wie genau ändert man eigentlich ein Mindset? Und zwar bei Hunderten oder gar Hunderttausenden Mitarbeiter\*innen?



## Von Misserfolgen und Erfolgen

Kein Wunder, dass diese Umwälzungen zu einer großen Unsicherheit, zu Schmerzen, teilweise sogar zu Panik führen. Das wird noch dadurch verstärkt, dass Keynote-Speaker\*innen und klassische Wirtschaftsmagazine gerne die Misserfolgsgeschichten erzählen: von Organisationen, die sich dem Wandel gestellt haben und gescheitert sind, die agiler und selbstorganisiert werden wollten, am Ende aber vor allem chaotischer geworden sind, oder die nach ersten Erfolgen auf Probleme stießen, mit denen keiner gerechnet hatte.

Häufig fallen diese Geschichten nur so negativ aus, weil sie auf der Annahme basieren, dass es schon heute die eine perfekte Antwort auf die Frage geben muss, wie Organisationen in Zukunft aussehen. Mit einer leichten Kontextverschiebung lassen sich die vermeintlichen Misserfolgsgeschichten auch als Teilerfolgsgeschichten lesen: als mutige Versuche, neues Terrain zu beschreiten, für das es noch keine festen Wege gibt.

Eine häufig erzählte Geschichte ist die von Zappos, dem 1999 gegründeten amerikanischen Online-Schuhversand und Vorbild des deutschen Versandhändlers Zalando. Bereits 2013 führte Zappos Holacracy ein, und viele Außenstehende feierten den mutigen Schritt, die Manager\*innen im Unternehmen abzuschaffen und durch Rollen zu ersetzen.

Nach ersten Erfolgen traten jedoch Probleme auf. Eine Organisation mit 1500 Mitarbeiter\*innen zu transformieren und auf ein neues Organisationsmodell auszurichten, war schwieriger als gedacht. Viele gelernte Verhaltensweisen müssen über Bord geworfen werden. Und das ist alles andere als einfach: Der Prozess erwies sich als aufwändig, kontrovers und nicht linear. Mitarbeitende verließen das Unternehmen, Zappos verabschiedete sich teilweise wieder von Holacracy – und heute, über zehn Jahre nach Beginn der Transformation, ist sie noch lange nicht abgeschlossen.

## Viele Wege führen nach ... Rom?

Natürlich lässt sich der Prozess von Zappos bequem zum Negativbeispiel dafür erheben, dass Betriebssysteme jenseits der klassischen Hierarchie nicht funktionieren. Wer so denkt, hat aber sehr vereinfachte Vorstellungen davon, wie sich Wandel in komplexen Umgebungen vollzieht. Transformation bedeutet nicht, ein fertiges Modell eins zu eins über eine Organisation zu stülpen und zu erwarten, dass alles klappt wie geplant. So verläuft Transformation im alten *Predict-and-control*-Mindset. Das Beispiel von Zappos zeigt aber: Der Weg zur Transformation erfordert ein neues Mindset, nämlich *sense and respond*. Es geht darum, unterwegs zu lernen, alte Annahmen zu verwerfen und immer nach dem sinnvollen nächsten Schritt zu suchen. Transformation ist ein fortwährender Prozess.

Unser Modell, der *Loop-Approach*, soll dabei helfen, einen solchen Prozess ins Leben zu bringen und zu begleiten. Es bietet ausdrücklich keine Blaupause für eine erfolgreiche Transformation, hilft aber dabei, eine solche zu planen und durchzuführen. Der *Loop-Approach* bringt Struktur in etwas, das sich nicht vollständig planen lässt; er bietet einen klaren Prozess und ist trotzdem so offen, dass die spezifischen Bedürfnisse einer Organisation in ihm Raum finden.



In diesem Buch stellen wir unser Modell vor, das Transformationen jeder Größe handhabbar machen soll. Wir zeigen, welche Tools und Verhaltensweisen die Transformation hin zur Organisation der Zukunft unterstützen können, und wie das »neue Mindset«, von dem so viele Berater\*innen und Manager\*innen derzeit reden, ganz konkret aussehen kann.

### Der übliche Wandlungsprozess



Unser *Loop-Approach* hilft Organisationen dabei, sich selbst zu transformieren. Er beantwortet dabei nicht so sehr die Frage des *Was* (*am Ende herauskommt*), sondern vor allem die Frage des *Wie* (*wir dorthin kommen*). Oftmals schielen Unternehmen nämlich viel zu sehr in Richtung des *Was*, sie wollen Kreise aufmalen, Gilden gründen und allen Teams Scrum-Master verordnen. Dabei liegt der Schlüssel im *Wie*, und für diese Frage stellen wir nützliche neue Tools vor.

### Der Loop-Approach



## Wie heißt eigentlich die Organisation der Zukunft?

Falls du im Kontext der Organisationsentwicklung bewandert bist, wirst du dich vermutlich schon fragen, welcher Begriff unserer Meinung nach der *richtige* ist, um die Organisation der Zukunft zu beschreiben. Es gibt da draußen jede Menge Vorschläge dafür, wie sie heißen könnte: Frédéric Laloux nennt sie *teal* (oder zu Deutsch: petrol), an anderer Stelle geht es um *agile* Organisationen oder auch Selbstorganisation. Im Buch *Brave New Work: Are You Ready to Reinvent Your Organization?* sind die Organisationen der Zukunft *evolutionär*, andere sprechen von *next level organizations* oder Organisationen neuen Typs. Vermutlich bekommst du beim Lesen direkt Kopfschmerzen. Für uns ist es unwichtig, wie wir die Organisation der Zukunft nennen und die Suche nach dem einen, richtigen Titel ist ziemlich *predict-and-control*-mäßig. Der *Loop-Approach* rückt den Prozess in den Fokus und nicht so sehr dessen Ergebnis. Denn das Ergebnis sieht bei jeder Transformation anders aus. Deshalb weigern wir uns auch, uns auf eine Bezeichnung festzulegen. Wenn du also beim Lesen des Buches auf unterschiedliche Label stößt, wundere dich nicht: Wir meinen damit im Grunde die gleiche Sache.

## Bevor es losgeht

Mit unserem Buch wollen wir nicht nur nützliche Tools zur Verfügung stellen und dabei helfen, die Fehler zu vermeiden, die andere (uns eingeschlossen) bereits gemacht haben. Wir wollen auch Mut machen. Denn die Transformation eines Unternehmens kann nur von innen gelingen. Die Welt braucht mutige Pionier\*innen wie dich, um diesen Weg zu gehen.

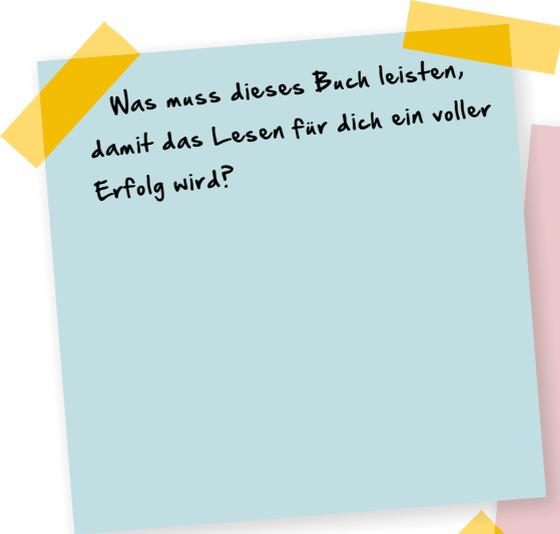
Das Buch hat nicht den Anspruch, vollständig oder in irgendeiner Form *fertig* zu sein. Such dir die Elemente heraus, die dir am nützlichsten erscheinen, und verwende sie in deiner Arbeit. Behalte bei, was für dich funktioniert, verwirf, was dir nicht weiterhilft. Und wenn dir etwas fehlt oder du Ideen hast, wie der *Loop-Approach* noch wirkungsvoller sein könnte, sag es uns – damit künftige Leser\*innen von deinen Erfahrungen profitieren können.

Wenn wir gemeinsam an etwas arbeiten, fragen wir uns zu Beginn immer, was wir voneinander brauchen. So kennen alle Beteiligten die Erwartungen der jeweils anderen und können sich daran ausrichten. Und: Es ist deutlich leichter, mit einer Sache fertig zu werden, wenn klar ist, was erfüllt sein muss, damit alle Erwartungen befriedigt sind. Wir empfehlen dir deshalb, dich zu fragen:

*Was muss dieses Buch leisten, damit das Lesen für dich ein voller Erfolg wird?  
Welche großen Fragen willst du dir mit der Lektüre beantworten?*

Am Ende, wenn du auf der letzten Seite angekommen bist, kannst du zurückblättern, nachlesen, was du dir von dem Buch erhofft hast, und es damit abgleichen, was es dir wirklich gegeben hat.

Und los.

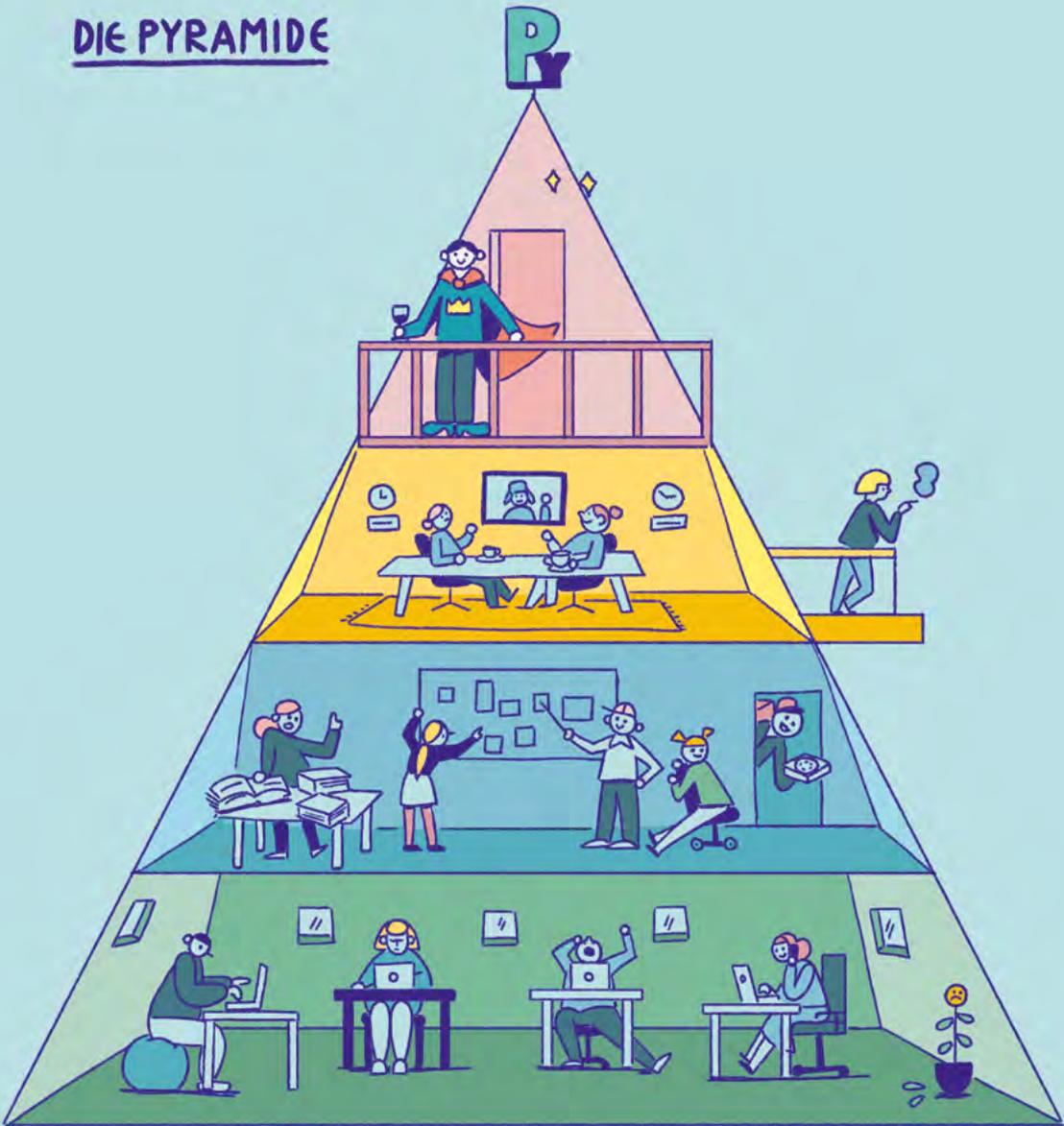


*Was muss dieses Buch leisten,  
damit das Lesen für dich ein voller  
Erfolg wird?*



*Welche großen Fragen willst du  
dir mit der Lektüre beantworten?*

# DIE PYRAMIDE

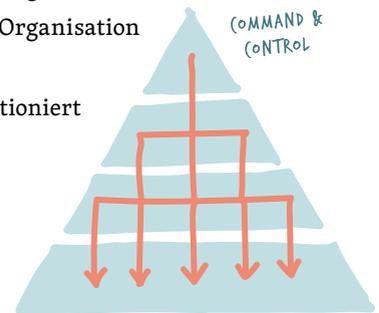


**N**och vor wenigen Jahrzehnten war die Antwort auf die Frage, wie sich größere Gruppen von Menschen organisieren lassen, unumstritten: in Form einer Pyramide. In ihrer starren Hierarchie werden alle wichtigen Entscheidungen an der Spitze getroffen und dann über die darunter liegenden Schichten nach unten kaskadiert, bis sie dort ankommen, wo alle operative Arbeit ausgeführt wird: bei den Arbeiter\*innen und Angestellten am unteren Ende der Pyramide.

In den Geschichtsbüchern finden sich zahlreiche Beispiele für den Erfolg der Pyramide. Wann immer große Gruppen von Menschen an einer gemeinsamen Sache arbeiten, ob in Form von Armeen, Fabriken oder ganzen Königreichen, schien sie unabdingbar zu sein. Eines der besonders einflussreichen Beispiele ist das Römische Reich, an dessen Spitze ein Kaiser stand, der eine gewaltige, strikt hierarchisch organisierte Maschinerie befehligte. Das Römische Reich beherrschte große Teile der Welt auf diese Weise über viele Jahrhunderte hinweg.

Das Organisationsprinzip zieht sich durch die Geschichte der Menschheit. Wenn es darum ging, eine größere Menge an Menschen hinter einem gemeinsamen Ziel oder einer mächtigen Person zu versammeln, war fast immer die Pyramide die Antwort. Das gilt auch und insbesondere für Unternehmen. Und das ist nicht verwunderlich: Die klassische Hierarchie schafft es, Komplexität aus einem System herauszunehmen. Sie sorgt für Klarheit. In ihr weiß jeder, was er oder sie zu tun hat. Und größere Aufgaben lassen sich wunderbar auf verschiedene Teilbereiche einer Organisation verteilen.

Wenn traditionelle Hierarchien so lange so gut funktioniert haben, warum soll sich das nun ändern?



## Schlechte Zeiten für Tankschiffe

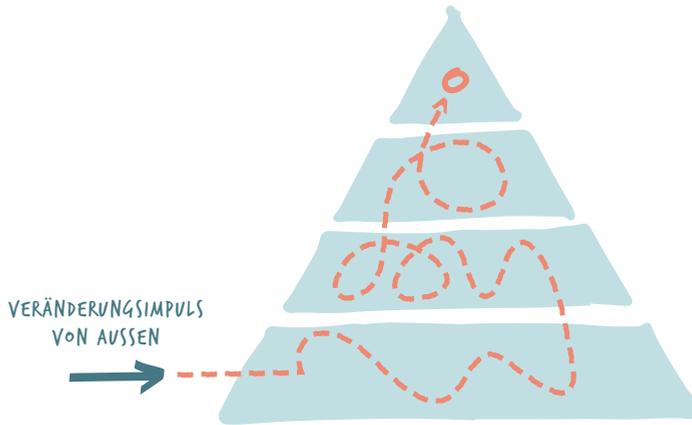
Noch vor nicht allzu langer Zeit bewegten sich die meisten Organisationen in halbwegs stabilen Umfeldern. Natürlich gab es auch vor fünfzig, hundert und zweihundert Jahren technische Umwälzungen, doch damals vollzog sich der Wandel nicht so rasant wie heute. Wenn sich außen um die Organisation herum nicht allzu viel ändert, wenn Geschäftsmodelle nicht nur ein paar Wochen, sondern jahrzehntelang funktionieren, sorgt die Pyramide auch im Inneren für die nötige Stabilität. Sie ist gut darin, sicherzustellen, dass alles bleibt wie bisher. In stabilen Zeiten ist das eine große Stärke.

Heute sind die Umgebungen von Organisationen enorm in Schwingung. Jede Woche kommen neue Wettbewerbsteilnehmende hinzu, andere verschwinden wieder vom Markt. Und Unternehmen müssen mit genau diesen Bedingungen einen Umgang finden, um konkurrenzfähig bleiben zu können. Die Pyramide ist zwar schnell und effizient, wenn es um die Ausführung von Plänen geht, sie ist jedoch langsam und träge, wenn es um Veränderungen geht. Und das disqualifiziert sie für die Gegenwart.

Wenn sich in der äußeren Welt einer Organisation etwas verändert, kommt das meistens nicht zuerst in der Firmenzentrale an. Die Ersten, die es mitbekommen, sind häufig die Mitarbeitenden in der Peripherie des Unternehmens: Vertriebler\*innen, Fahrer\*innen, Kassierer\*innen und alle Personen mit Kontakt zur Außenwelt, die tagtäglich erleben, wie sich die Welt des Kunden verändert.

Wenn ein solcher Sensor in der alten Welt der Pyramide eine Veränderung wahrnimmt, muss er diese Information über die Befehlskette nach oben senden: dorthin, wo die Entscheidungen getroffen werden. Bis die Information aber dort angelangt ist, vergehen Wochen, Monate, manchmal sogar Jahre. Und selbst wenn der Veränderungsimpuls endlich durchgedrungen und eine Entscheidung getroffen ist, muss diese wieder durch die ganze Befehlskette nach unten kaskadiert werden, bis sich im Verhalten des Unter-

nehmens wirklich etwas verändert. Das tut weder der Organisation gut, noch wird es den Menschen gerecht, die darin arbeiten.



## Menschen, die Verantwortung übernehmen wollen

In der klassisch hierarchischen Organisation sollen die Mitarbeitenden ausführen, was von oben nach unten delegiert wird. Sie haben eine feste Position mit einem klar abgegrenzten Wirkungsbereich; alles, was rechts und links von ihnen passiert, fällt nicht in ihre Verantwortung. Nun brauchen Unternehmen in einem sich ständig verändernden Umfeld dringend gut ausgebildete Mitarbeiter\*innen, die Veränderungen erkennen und auf sie reagieren, die mitdenken, Chancen ergreifen und bereit sind, ständig Neues zu lernen. Diese Art von Mitarbeitenden bekommt allerdings nur, wer Freiräume bietet und Verantwortung wirklich abgibt, statt nur darüber zu sprechen.

Wenn Unternehmen das nicht schaffen, haben sie keine Chance, in turbulenten Umgebungen zu überleben. Denn gerade die jungen, gut ausgebildeten Menschen, die so dringend benötigt werden, sind heute kaum noch bereit, für Unternehmen zu arbeiten, die ihnen keine Verantwortung, keine Flexibilität und keine Lernmöglichkeiten bieten.



*Bedürfnispyramide nach Maslow*

## Für eine Wirtschaft, die Teil des großen Ganzen ist

Immer mehr Menschen wünschen sich Organisationen, die Sinnvolles tun: die nicht nur der Profite wegen existieren, sondern das Anliegen haben, Teil eines größeren Ganzen zu sein. Dieser Punkt hängt einerseits mit dem vorher genannten zusammen, denn immer weniger junge, hochqualifizierte Mitarbeiter\*innen werden in Zukunft bereit sein, für Unternehmen zu arbeiten, deren ökologischer und sozialer Impact so negativ ist wie der der allermeisten Konzerne unserer Zeit. Gleichzeitig gibt es immer mehr Unternehmer\*innen, die ihre Verantwortung gegenüber Gesellschaft und Planeten ernst nehmen. In ein paar Jahrzehnten wird es hoffentlich gesellschaftlicher Konsens sein,

dass nur Unternehmen wirtschaften dürfen, die das nicht zulasten unserer aller Zukunft tun.

Es zeichnet sich ein Bild, in dem Unternehmen eigentlich nur zwei Möglichkeiten haben: entweder weitermachen wie gehabt und akzeptieren, dass das in eine Sackgasse führen wird. Oder sich der großen Herausforderung einer Transformation stellen.