
Wie gestaltet man eine zukunftsorientierte Unternehmenskultur in Zeiten der Digitalisierung?

Neue Denkansätze wie ‚Reinventing Organizations‘ oder ‚Holacracy‘ machen derzeit Furore. Vorwiegend Unternehmen und Bereiche aus High-Tech, Sortwareentwicklung, sowie webbasierte Firmen und NGO's haben die Modelle eingeführt, andere wie die Swisscom testen dies bereichsweise aus. Welchen Trends folgen diese Ansätze und welche Grundprinzipien schaffen für die ‚herkömmliche‘ Unternehmenswelt einen zukunftsorientierten Mehrwert?

Die relevanten Trends im digitalisierten Zeitalter

1. Firmen wie Google überprüfen u.a. bei der Rekrutierung vertieft logisch-analytisches Denken, Flexibilität in der Denkweise und Kenntnisse in der Programmierung. Angesichts der Spezialisierung und Qualifizierung hat die *Bedeutung der Fachkompetenz* enorm zugenommen.

2. *Hohe Eigenverantwortung* verbunden mit einem *Rückgang des hierarchischen Denkens* sind ebenfalls typisch. Zu beachten ist auch der Generationenwechsel von Millennials bis zu Z.

3. Die *Rollen* und die dazu passenden *Zuständigkeiten* sind wichtiger geworden als die hierarchische Stellung. Sie bedürfen der ständigen Anpassung und werden bei Spannungen wieder thematisiert.

4. Die *bereichsübergreifende Vernetzung* und netzwerkartige Zusammenarbeit nimmt laufend zu. Dieser Prozess hat schon mit der Verbreitung der Matrixstruktur begonnen

So wird in der Organisationsform der Holacracy der untergeordnete Kreis (z. Bsp. Abteilung) im übergeordneten Kreis (z. Bsp. Bereich) durch den RepräsentationsarbeitLink vertreten, während der ehemalige Chef die Rolle des

Lead-Link aus dem übergeordneten Bereich im untergeordneten Kreis (z. Bsp. Abteilung) vertritt. Auch der Lead-Link kann nur im Rahmen seiner Zuständigkeiten agieren und entscheiden, ist also *kein Vorgesetzter* mehr. Gegenüber der top-down Organisation findet sich hier also immer eine *doppelte Verlinkung* von unten nach oben und umgekehrt.

5. Die neuen Ansätze basieren auf einem Paradigmenwechsel zu einem mehr *holistischen Verständnis*. Dazu gehört die Übernahme der Verantwortung für das ganze Unternehmen. Die Arbeit und der Arbeitsplatz umfassen alle Aspekte des Menschseins. F. Laloux schreibt: "We aim to have a workplace where we can honor all parts of us: the cognitive, physical, emotional, and spiritual; the rational and the intuitive; the feminine and the masculine".

Ein Spagat im eigenen Unternehmen

Auch in herkömmlichen Dienstleistungs- und Industrieunternehmen hat die neue Welt Einzug gehalten. In innovativen Projekten, in der Entwicklung und immer öfter auch in der Zusammenarbeit mit Kunden/Lieferanten herrscht eine neue, startup-ähnliche Kultur. Hier werden Versuchsballone

und Projekte lanciert, ohne dass man sich dafür auf entsprechende Erfahrungen stützen kann; eine grosse Herausforderung.

Diese schnelle und ausgesprochen eigenverantwortlich agierende Welt bedeutet für die Verantwortlichen einen kulturellen Spagat, der flexibel und kompetent zu handhaben ist und für Einzelne eine grosse Herausforderung darstellen kann.

Was gilt für die angestammten Unternehmen?

Die Trends sind unumkehrbar: die Zeiten des Anordnens und reinen Auftrag-Erteilens sind vorbei. Rollen und Zuständigkeiten rücken in den Vordergrund, gefragt sind mehr Eigen- und Mitverantwortung. Die Vernetzung und Verlinkung nimmt zu, das überall vorhandene Wissen muss breiter und tiefer angezapft werden.

In einer Welt der raschen Innovation und rasant wachsenden Digitalisierung sind auch in angestammten Unternehmen Offenheit, Hinterfragungsbereitschaft und Lernorientierung zum absoluten Muss geworden.

Ein neues Verständnis von Konsens

Eine innovative Lernkultur basiert auf einem neuen Verständnis

von Konsens. Es geht nicht darum, ob man für oder gegen etwas ist, bzw. ob man mitbestimmen kann. Sich durchsetzen war gestern; es gilt, die bestmögliche Lösung zu finden, was heisst, gemeinsam zu verstehen und zu hinterfragen, inkrementell dazuzulernen und Neues zu kreieren.

Oft ist dann gar kein expliziter Konsens mehr notwendig, sondern es entsteht ein gemeinsamer Raum mit neuen Erkenntnissen. Emotionen und die Gruppendynamik sind Teil dieses Prozesses. Man spaltet das Emotionale nicht ab, sondern heisst es als mögliche Energiequelle willkommen und lässt sich auf die Beziehung ein.

Dialogue^{Plus}: die Basis für eine zeitgemässe Kultur

Eine echte Dialogkultur entspringt folgenden Prinzipien:

- *Sehr gutes und offenes Zuhören*, ohne z. Bsp. schon während dem Zuhören über die geeignete Antwort nachzudenken.
- *Authentisch-offenes Fragen*. Bei unklarem Verständnis *nachfragen*; der Frageanteil sollte mindestens ein Drittel der Zeit des gesamten Gesprächs oder Meetings ausmachen.
- *Eigene Beurteilung* in der *Schwebe* halten, innere und äussere Spannungen aushalten.
- Neue Perspektiven kontinuierlich *integrieren* statt zu neutralisieren (*inkrementelles Lernen*).
- Annahmen und Prämissen *erkennen* und gffs. mutig *hinterfragen*.
- Sich auf die *Beziehungsgestaltung einlassen* und die entstehende Energie für den Prozess nutzen.

- Sich der übergeordneten Ziele und Prinzipien (z. Bsp. Vision, Führungsrichtlinien, Kommunikationsregeln) bewusst sein und diese in der gerade stattfindenden Kommunikation sofort anwenden. (*Paralleles Lernen*).
- Kontinuierliche, aber auch situationsgerechte *Reflexion* zur kontinuierlichen Verbesserung der Dialogkultur.

Ist der Dialogprozess zu langsam?

Ein richtiger Dialog braucht mehr Zeit als Mehrheitsentscheidungen, Votings oder schnelle, eigenverantwortliche Entscheidungen. Tatsächlich bildet der Dialog ein *bewusstes Gegengewicht* zur neuen Welt der sozialen Medien, die vorwiegend informations- und unterhaltungsbezogen sind. Geht es um wichtige Entscheidungen, Gespräche und Meetings, dann ist eine reflektierte und vertiefte Kommunikation vorzuziehen.

Damit eine moderne Dialogform in der heutigen schnelllebigen Zeit praktikabel ist, sollte sie *stufen- bzw. rollengerecht* gehandhabt werden. So werden getroffene Entscheide und vorgegebene Rahmenbedingungen nicht ständig neu hinterfragt. Man verzichtet auf ineffiziente oder unnötige Mitsprache und übernimmt dort die Verantwortung, wo es der Prioritätenordnung und der eigenen Rolle entspricht.

Dieser *implizite Konsens* ist unerlässlich und ein Resultat der gelebten Verantwortung. Diese umfasst auch das Bemühen aller, dass man innert nützlicher Zeit zu einem Konsens kommt, ohne

in Meinungsverschiedenheiten festzustecken oder einem (faulen) Kompromiss zuzustimmen. Kompromisse und Pattsituationen sind häufig das Resultat fehlender Kreativität, Beziehungslosigkeit bzw. Hinterfragungsbereitschaft, oder entspringen, wie in der Politik, dem System selbst.

Eine praktikable Lösung

Dialogue^{Plus} entspricht einer Grundhaltung, welche auch bei angestammten Unternehmen wie Versicherungen, Banken, Pharma, Industrie, Logistik und in Verwaltungen die Trends berücksichtigt, ohne aber das Unternehmen mit *einer radikalen Neuorganisation* (z. Bsp. ohne die klassische Vorgesetztenrolle) zu *überfordern*.

Für Unternehmen, wo Innovation, nachhaltiges Wachstum oder die Nutzung der kollektiven Intelligenz wichtig sind, bildet eine moderne *Dialogkultur* eine erfolgversprechende Basis, wie die Erfahrungen in unterschiedlichen Schweizer Firmen gezeigt haben.

Constantin Peer, 5. Juni 2017



Constantin Peer begleitet seit 30 Jahren international Leitungsgremien, Organisationen und Einzelpersonen. Er ist Dozent beim ZfU (Core-Faculty) und in Fachhochschulen. www.peercommunication.ch

Literatur:

- F. Laloux: *Reinventing Organizations*, Nelson Parker, 2014
 - Brian J. Robertson: *Holacracy*, Penguin, New York 2015
-