

Sebastian Klein • Ben Hughes

Der
LOOP
Approach



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.
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** (MOBI/Kindle, 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.

Sebastian Klein ist Psychologe und Organisationsentwickler. Er ist Holacracy-Coach, Partner in der Transformationsberatung TheDive in Berlin und Herausgeber von *Neue Narrative*, dem Magazin für Neues Arbeiten.

Ben Hughes hat einen Hintergrund in Wirtschaftswissenschaften, Psychologie und angewandter Mathematik. Er hat in mehreren internationalen Managementberatungen gearbeitet und leitet seit 5 Jahren den Content-Bereich von Blinkist, einem Start-up, das mit Kurzfassungen von Sachbüchern Tausende Menschen neu fürs Lesen begeistert.

Der
LOOP
Approach

The graphic features the word 'LOOP' in a large, blue, brush-stroke font. Below it, the word 'Approach' is written in a smaller, blue, cursive brush font. A thick yellow brush stroke starts from the bottom left, loops around the 'O' and 'P' of 'LOOP', and then extends upwards and to the right, ending in a sharp arrowhead.

Campus Verlag
Frankfurt/New York

ISBN 978-3-593-51119-1 Print
ISBN 978-3-593-44246-4 E-Book (PDF)
ISBN 978-3-593-44247-1 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 Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main.

Co-Autor der deutschen Fassung: Martin Wiens
Layout & Illustrationen: Studio Dominik Wagner, 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
Printed in Germany

www.campus.de



DENGLISCH

Der Titel dieses Buches lässt es schon vermuten: Der *Loop-Approach* ist nicht allein für deutsche Nutzerinnen und Nutzer 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 Leserinnen und Leser 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 manchmal Sinn ergibt, Lehnwörter aus dem Englischen zu verwenden, weil sie manchmal treffender und prägnanter zum Ausdruck bringen, worum es uns geht.

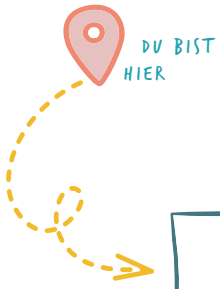
Damit ihr nicht ständig Begriffe googlen müsst, gibt es am Ende des Buches ein Glossar, in dem viele der englischen und auch andere wichtige Begriffe zum Nachschlagen aufgeführt sind.

GENDERN



BZW. GESCHLECHTERBEWUSSTER SPRACHGEBRAUCH

Wir haben uns nach einigem Abwägen dagegen entschieden, im Text Formate wie das inklusive *-Sternchen (wie in Mitarbeiter*innen oder Leser*innen) zu verwenden. Damit haben wir Verständlichkeit und Mainstream-Lesegewohnheiten priorisiert gegenüber Inklusivität. Auch wenn wir uns bemüht haben, männliche und weibliche Personen gleichermaßen im Text auftauchen zu lassen, haben wir mit dieser Lösung dennoch all diejenigen ausgeschlossen, die sich nicht eindeutig dem männlichen oder weiblichen Geschlecht zugehörig fühlen. Bei diesen Personen möchten wir uns aufrichtig entschuldigen und hoffen, dass unser Buch auch für sie wertvoll sein kann.



TEIL 1 EINSTIEG

- 10 CHECK-IN 
- 22 DIE PYRAMIDE 
- 28 DAS NEUE 
- 32 DIE LÜCKE 

- 42 UNSERE INSPIRATIONSQUELLEN 
- 58 DAS LOOP-MINDSET 

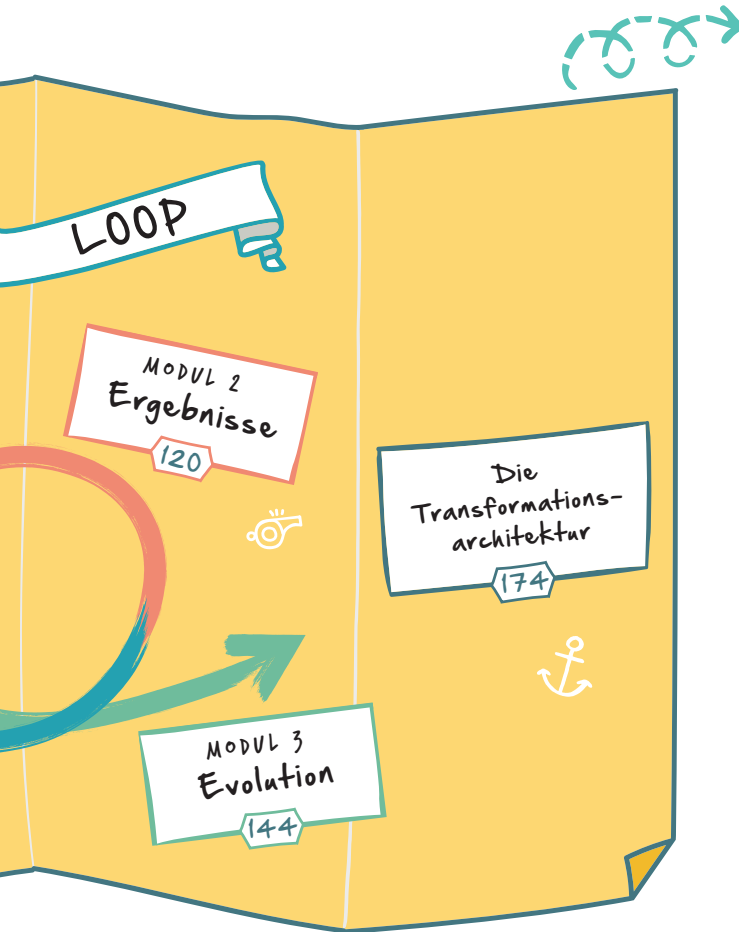


TEIL 2

Der LOOP-




Approach





TEIL 3 ABSCHLUSS

210 CHECK-OUT 

Anhang und Quellen

212 CHECKLISTE FÜR WORKSHOPS 

214 LITERATUR-EMPFEHLUNGEN 

218 NEW-WORK-GLOSSAR 



TEIL 1

EINSTIEG



Gute 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.

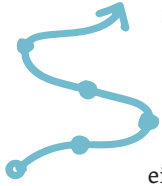
Wir stecken mitten in der größten Umwälzung der Arbeitswelt seit der Industriellen Revolution. An die Stelle starrer Hierarchien treten neue, flexiblere Organisationsmodelle. Wie es Revolutionen so an sich haben: Es führt kein Weg an ihnen vorbei. Genau wie heute keine Welt ohne Elektrizität, Flugzeuge 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*¹ 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 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind bereit, als Befehlsempfänger 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 Firmenzweige in einer atemberaubenden Geschwindigkeit. Der Siegeszug von Firmen wie Amazon, Facebook und Google zeigt, wie schnell aus einem belächelten Startup, 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 steigende 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 Betriebssysteme² für die Zusammenarbeit findet. Sie bedient sich fertiger Lösungen wie Holacracy³ 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

² 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.

³ 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 eines Chefs 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 Mitarbeitern?



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 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 im Unternehmen abzuschaffen und durch Rollen zu ersetzen.

Nach ersten Erfolgen traten jedoch Probleme auf. Eine Organisation mit 1500 Mitarbeitern 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. Mitarbeiter verließen das Unternehmen, Zappos verabschiedete sich teilweise wieder von Holacracy – und heute, über fünf Jahre nach Beginn der Transformation, ist sie noch lange nicht abgeschlossen.

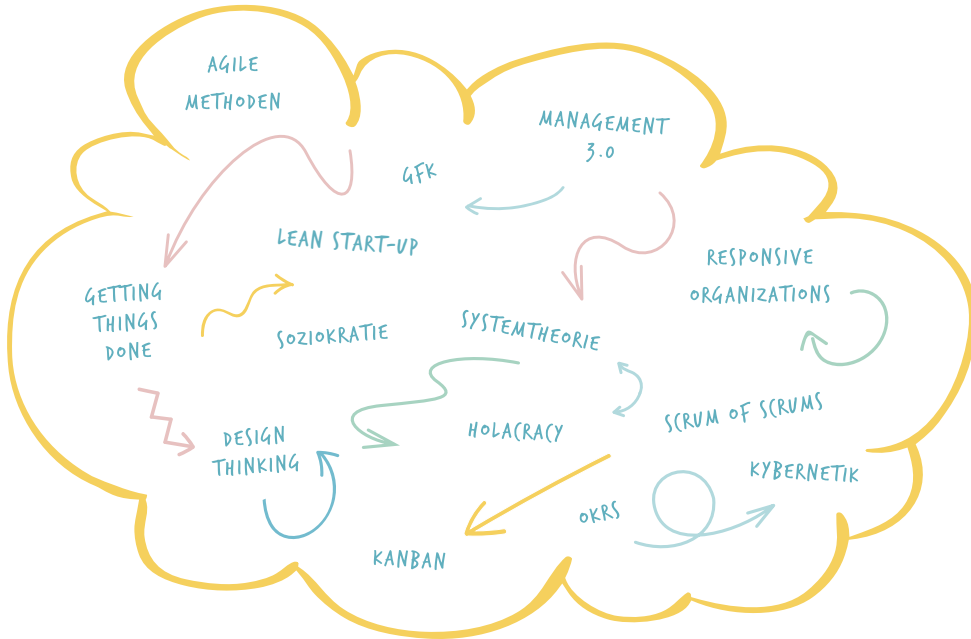
Viele Wege führen nach ... Rom?

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.

Warum es dieses Buch gibt

Wir haben in den letzten Jahren viel gelesen, viel an uns selbst ausprobiert und viel mit Kunden und Partnern an der Frage gearbeitet, wie die Transformation eines bestehenden Systems gelingen kann. Der Prozess ist komplex und nicht linear, und vielen Organisationen, die noch im alten Mindset leben, fällt es schwer, ihn zu begehen. Sie fühlen sich oft überfordert angesichts der Vielzahl neuer Begriffe und Tools, die ihnen ständig von Beratern zugerufen werden: Was hat *agil* mit Selbstorganisation zu tun? Muss jedes Unternehmen *beidhändig*⁴ sein, und müssen alle Mitarbeiterinnen zu Design-Thinkern werden? Wo sind Ansätze wie Holacracy wirklich neu und hilfreich, und wo machen sie die Dinge nur komplizierter, als sie es ohnehin schon sind?



4 | Organisationale Ambidextrie, zu Deutsch Beidhändigkeit, ist eines der Modewörter, die derzeit durch Beraterpräsentationen geistern und manchmal mehr Verwirrung als Nutzen stiften. Gemeint ist die Fähigkeit eines Unternehmens, gleichzeitig effizient und flexibel zu sein, gleichzeitig bekannte und neue Wege in den unterschiedlichen dort geforderten Gangarten begehen zu können.

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 und Manager 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 rauskommt*), 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 Pionierinnen und Pioniere 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 von deinen Erfahrungen profitieren können.