



PRO VERBUM

Institut für Kommunikation,
Organisations- und Konfliktmanagement

MANAGEMENT ACTIVE TRAINING



UNLEARNING HIERARCHY

ORGANISATIONEN NEU DENKEN UND WEITERENTWICKELN

PRO VERBUM

Institut für Kommunikation, Organisations- und Konfliktmanagement

&

Die Berater – Zukunftswerkstatt für Organisationen

Fichtestraße 3
52078 Aachen



+49-241-9979181



+49-170-3804248



mail@proverbum.de



www.proverbum.de

Unlearning Hierarchy

ORGANISATIONEN NEU DENKEN UND WEITERENTWICKELN

Von Dr. Hans Savelsberg

Der Begriff¹ der „Unlearning Hierarchy“ steht für einen **Paradigmenwechsel** in der Organisationslehre. Veränderungen sollen herbeigeführt werden in der Organisationswelt, indem das bisher Gelernte vergessen werden soll.

Das traditionelle Denken findet bildlich gesprochen auf „mentalinen Autobahnen“ statt, also immer geradeaus und vorprogrammiert. Von diesem mechanischen und linearen Handeln will man wegkommen und zu einem systemischen, vernetzten Denken kommen.

In Bezug auf die Umsetzung wird es revolutionär, weil **Macht in Organisationen** hierarchisch aufgeteilt ist und durch eine stärkere Einbeziehung von Teams anders gedacht werden kann.

Der erste Ansatz zum Umdenken richtet sich auf die **Hierarchie in Organisationen**. Diese erfüllen wichtige Funktionen, sind aber auch gleichzeitig als starres, unflexibles System das Problem in Krisenzeiten. Wir sind aber sozial konditioniert in Hierarchien zu denken, also klassischen Strukturen von Organisationen.

Die fehlende Flexibilität kann durch mehr Selbstorganisation erreicht werden, indem Macht und Verantwortung dezentralisiert werden. Aber auch eine Selbstorganisation bedarf eines Gerüsts, an dem sie aufgehängt wird. Allerdings macht es diesen Teil einer Organisation lebendiger, weil durch eine hohe Transparenz und schnellen Lernprozessen in den Teams die Organisation als soziales System gesehen wird.

Ein entscheidender Vorteil dieses Gedankenansatzes besteht in der Tatsache, dass nicht in einem Aufwasch die gesamte Organisation geändert, sondern eine zukunftsfähige Organisation in kleinen Schritten aufgebaut wird.

Der „Tanker Verwaltung“, symbolisch für eine starre, schwer zu steuernde maritime Einheit wird durch verschiedene „Schnellboote“ unterstützt, symbolisch für angelegte und in kleinen Einheiten ausprobierte Veränderungen, die dann als neue

¹ Ausführungen basieren auf dem Buch von Lennart Keil und Daniel Vonier „unlearning hierarchy – Expedition in die Selbstorganisation“, Franz Vahlen Verlag München, erschienen 2022.

Teile in die bestehende Organisationsstrukturen eingelassen werden und damit die **Starrheit in Flexibilität** umwandeln.

Auf diese Weise tragen diese kleinen Erfolge, erzielt aus der **Selbstorganisation von Teams** ebenso dazu bei, dass der Widerstand gegen Veränderungen bei den Mitarbeitenden in den Organisationen deutlich geringer ausfällt, da die positiven Erfahrungen überzeugen. Wenn diese Selbstorganisationen auch noch unterstützt werden durch die Möglichkeit sich eigene Ziele im Sinne der Organisation zu setzen und der Prozess wissenschaftlich begleitet würde, wären die Voraussetzungen für eine evidenzbasierte Führung gegeben.

Evidenzbasierte Führung steht hier im Gegensatz zur bisherigen Datengläubigkeit der **Allmacht von Kennzahlen**. Aber auch Kennzahlen können den Führungs- und Steuerungsprozess in einer Organisation unterstützen, sofern man sie kritisch betrachtet und keine unreflektierte Nutzung zulässt.

Kennzahlen reduzieren die Komplexität einer Organisation auf messbare Größen (In- und Output), messen aber nicht die wahren Werte.

Kennzahlen sollen Transparenz schaffen und eine Diagnose ermöglichen, aber nicht zur Kontrolle und Fernsteuerung eingesetzt werden. Insofern kann man mit Kennzahlen navigieren, aber nicht steuern. Dies meint, mit Kennzahlen sollen die Teams Probleme erkennen, Zusammenhänge identifizieren und damit Fortschritte sichtbar machen und motivieren.

Gleichzeitig eröffnet dies die Möglichkeit, in der Organisation dort nachzuschauen, wo das Problem sein könnte.

Auch das **Thema Führung** sollte im Sinne des *New Work* Ansatzes überdacht werden. Führungskräfte werden immer noch als sehr dominant in Organisationen angesehen, auch bedingt durch ihren individuellen Führungsstil.

In modernen Organisationen können Führungskräfte aber nicht mehr als Alleinherrschende gesehen werden, da die Ansprüche an sie mit der steigenden Komplexität zunehmen.

Deshalb sollten zukünftige **Führungskräfte als Teamplayer** auftreten und ihre Arbeitsgruppe am Entscheidungsprozess teilnehmen lassen. Eine kooperative Führung ermöglicht deshalb eine Führungsbreite, die auch eine wissenschaftliche Unterstützung in Form einer evidenzbasierten Führung zulässt.

Die **Menschen in Organisationen** werden bisher als Teil des hierarchischen Aufbaus gesehen, und nicht als soziale Wesen mit Stärken und Schwächen.

Die Erfahrungen mit der „Generation Y“ zeigen, dass sich die Ansprüche an den Arbeitsplatz ändern und nicht nur die Frage nach der Sinnhaftigkeit der Arbeit gestellt wird, sondern auch nach den weiteren Rahmenbedingungen und die Qualität der Führung.

Letztendlich ist die **Qualität der Teamentwicklung**, maßgeblich durch Führungsarbeit gestaltet, der Gradmesser für **die neue Attraktivität der Organisation**.

„Wie² genau der Weg im Spannungsfeld zwischen Hierarchie und Selbstorganisation aussieht, finden wir am besten im Kontext heraus. Für uns haben sich fünf Prinzipien als Leitplanken herauskristallisiert:

- Mit klarer Intention sind wir unterwegs, wenn wir uns immer wieder an einem kraftvollen gemeinsamen Zukunftsbild orientieren.
- Durch geteilte Verantwortung werden Betroffene zu Beteiligten und der Prozess wird auf viele Schultern verteilt.
- Wenn wir uns sicher im Prozess fühlen, können wir gemeinsam Neues wagen, ohne dass die Angst uns zurückhält.
- Eine ganzheitliche Perspektive ermöglicht uns, systemisch zu arbeiten, Zusammenhänge zu sehen und ebenso die emotionale Innenseite mitwachsen zu lassen.
- Evolutionär vorzugehen bedeutet anzudocken, wo wir heute stehen, und sich von dort aus schrittweise voranzutasten.“

Das Problem an dieser Stelle ist das gleiche wie bei fast allen Veränderungsprozessen in Organisationen und ist systemimmanent, liegt also im hierarchischen Aufbau von Organisationen. Zum einen wollen die Amtsinhaber der älteren Generation keine Aufgabe bisheriger Organisationsfolgen -sie könnten sich ja selbst wegrationalisieren- zum anderen implizieren Veränderungsprozesse Unruhen, und wer möchte im gesetzten Alter sich damit noch herumplagen!

Dr. Hans Savelsberg

² Quelle. Unlearning hierarchy 2022, Seite 191

Bei Nachfragen oder Interesse an Seminaren für Ihre Führungskräfte wenden Sie sich bitte an unser *Institut PRO VERBUM -Die Berater*, wir helfen Ihnen gerne weiter.

Gerne weisen wir auch auf unsere Homepage www.proverbum.de hin, auf der Sie ebenfalls weitere Seminarangebote finden können, wie z.B. in den aktuellen Seminarangeboten.

Vielen Dank für Interesse an den Dienstleistungen unseres Institutes.

Dr. Hans Savelsberg

PRO VERBUM

Institut für Kommunikation, Organisations- und Konfliktmanagement

&

Die Berater – Zukunftswerkstatt für Organisationen

Fichtestraße 3
52078 Aachen



+49-241-9979181



+49-170-3804248



mail@proverbum.de



www.proverbum.de