

WhitePaper: Kontext für Leadership *ReDefined*

Voraussetzungen und Kontext für Leadership *ReDefined*



Author: Danilo Assmann
Status: released
Version: 1.0.0 (build 244)
Date: 2025-01-21
Copyright: © 2024. This work is openly licensed via [CC 4.0 BY SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/)



OrgIQ Manifest: Passion for People builds Systems for Success

OrgIQ is a framework that changes how we see organizations. The core idea is to truly think from the perspective of the individual. Every person has their own reality, based on their network of relationships. Each perception and perspective is unique. There is no right or wrong.

Any organization is simply the overlap of all these networks. This is complexity. We can never fully model or understand it. But we can give direction and purpose to each individual element. Intelligent organizations embrace this complexity rather than simplify or ignore it.

When we focus on human complexity, the solution space for common problems dramatically increases. We believe this harmonizes business practices and structures with the natural dynamics of human relationships, psychology, and social interactions.

Our manifesto reflects our lived experiences and successes. We've seen the transformative power of fostering genuine connections, embracing individuality, and leading with purpose. OrgIQ helps create smarter environments where empathy, understanding, and mutual respect thrive, allowing every individual to feel truly seen, heard, and appreciated. This creates a space of emotional safety, which is essential for individuals and groups to reach their full potential.

We believe in value over control. From OrgIQ's perspective, we understand that control limits the capability of the system by breaking the human perspective, creating overhead, and fostering mistrust. Relationships and trust unleash extraordinary productivity and satisfaction. The achievement of the purpose is measured by the results.

Join us on this journey to redefine organizational excellence. Let's build intelligent systems, embrace complexity, and simplify happiness. Welcome to OrgIQ, where the true potential of your people thrives your organization.

Inhalt

Einleitung.....	4
Gehirn.....	6
Mechanik des Schmerzes.....	8
Entscheidungen.....	12
Organisationen.....	13
Leadership (Scope).....	16
Anforderungen an „Führung“ = Überforderung von Führung.....	18
Produktivität = Zeit?.....	20
Robustness-Fallacy: Gesundheit oder Fitness von Organisationen.....	22
Produktivität verstehen.....	25
Intelligenz in den Systemen.....	27
Kognitive Intelligenz.....	27
Realität in der Hierarchie.....	27
Emotionale Intelligenz.....	28
Soziale oder systemische Intelligenz.....	28
Kompetenz, Karriere, Status.....	29
10x10-Matrix.....	30
Vorgehen: Anamnese – Diagnose – Therapie.....	32

Einleitung

Nach dem Release des ersten Papers und Buches kamen viele Rückmeldungen und Diskussionen. Und dabei bin ich über ein Thema gestolpert, was uns alle betrifft: mich wie euch. Annahmen.

Natürlich treffe ich Annahmen, wenn ich so etwas schreibe. Und jeder Mensch trifft beim Lesen auch Annahmen. Auch wenn es im Kontext von OrgIQ erschienen ist, möchte ich manche Annahmen noch klarer machen. Dabei vielleicht auch paar von euren Annahmen hinterfragen oder prüfen.

Eine Annahme, die ich immer wieder von Managern gehört habe – auch nach dem Lesen meines Buches – ist: „Aber Menschen handeln doch rational.“

Diese Annahme ist verständlich, weil wir rationales Verhalten viel leichter modellieren können. Einfache Kausalketten bilden und wir verstehen, was Menschen tun. Das finden wir in vielen Bereichen, aber vor allem in der Ökonomie und Managementtheorie.

Die Praxis ist aber etwas anderes. Und sind unsere Annahmen falsch, dann auch alles, was sich auf diese Annahmen stützt.

Worum es mir geht, ist, dass wir Organisationen, die sich auf „Mensch = Maschine“ stützen entlarven und durch etwas Besseres ersetzen. Denn „Menschen handeln rational“ ist eine Reduktion auf einen berechenbaren Neocortex. Der Mensch als programmierbare und vorhersehbare Einheit. Der Mensch als Maschine.

Jetzt wissen wir schon aus dem Erleben, dass das nicht stimmt. Denn diese Reduktion wäre eine Maschine ohne Gedächtnis. Ich reduziere den Menschen auf eine Funktion: x kommt rein und y wird ausgespuckt. Egal was sonst ist und was vorher war.

Das dürfen wir dann aber in die Neurologie, Psychologie, Soziologie, Kybernetik schauen um festzustellen, dass das Ganze nicht nur komplizierter, sondern gleich komplex ist.

Und wir arbeiten trotzdem mit vereinfachten Modellen. Vom Gehirn, vom Menschen, von Rudeln und Organisationen. Und von Führung.

Ich gehe morgens auf dem Weg zur Arbeit an einer Baustelle vorbei. Da sind zwei Maurer. Ich frage den ersten: „Was machst du?“ Er antwortet: „Ich setze hier Steine.“ Da meldet sich der Zweite zu Wort und sagt mit leuchtenden Augen „Ich baue eine Kathedrale.“ Seine Begeisterung und Freude sind ansteckend. Sie begleiten und inspirieren mich den ganzen Tag bei meiner Arbeit.

Am nächsten Morgen freue ich mich schon darauf, den Kathedralen-Bauer wiederzusehen, aber auf der Baustelle ist nur der Stein-Setzer. Also frage ich den Vorarbeiter, wo der andere hin ist. Sagt der Vorarbeiter: „Gefeuert.“

Ich bin völlig entsetzt und sag ihm, dass das noch geht, weil er eine Vision hatte und die Kathedrale gesehen hat und das doch so wichtig ist.

Sagt der Vorarbeiter: „Genau deswegen ist er weg. Wir bauen hier eine Garage.“

Vermutlich kennen wir alle die ursprüngliche Geschichte. Natürlich ist es besser, wenn jeder weiß, woran er arbeitet. Das große Bild im Kopf hat. Je klarer das große Bild ist, desto weniger muss ich im Kleinen nach steuern. Dafür macht ein Stein-Setzer immer seinen Job und braucht überhaupt keine Führung. Dafür wird der keine Fehler bemerken und braucht stets sehr genaue Anweisungen.

Aber die Geschichte mit der Kathedrale und Garage zeigt auch, warum Führung so wichtig ist. Wenn das große Bild nicht stimmt, dann passen wir einfach nicht. Das kann beim Steine-Setzer nicht passieren. Die passen immer und doch nie.

Führung hat aber mit Neuland zu tun. Wir gehen dahin, wo wir vorher noch nicht waren. Und jetzt gibt es zwei Optionen: Wir kennen jemanden, der schon da war und uns führt. Oder es wird eine Expedition, weil alles für alle neu ist.

Aber beides ist Abseits der Routine und des Bekannten. Führung brauchen wir nur dann, wenn es Neues zu entdecken gibt. Führung hat immer mit Unsicherheit oder Neugier zu tun. Das ist beides dasselbe, nur mit einer unterschiedlichen Perspektive.

Expeditionen folgen Zielen, die meist von anderen vorgegeben wurden. Und wenn alle bei der Expedition mal führen, jeder mit seiner Expertise, wird es wahrscheinlicher ein Erfolg.

Jede Herausforderung, jedes Problem braucht eine Antwort. Und diese Antwort, diese Idee ist Führung. Das Unbekannte vertraut machen. Da wo alles vertraut ist, brauchen wir keine Führung. Da brauchen wir vielleicht Verwaltung, durchzählen ob noch alle da sind, aber keine Führung.

Auch wenn ich mich besser auskenne, weil ich schon 3 Jahre in dem Land gelebt habe, brauche ich keinen Reiseführer. Deswegen haben Management und Führung so wenig miteinander zu tun. Management ist Verwaltung von Bekanntem. Abspielen einer bekannten Dauerschleife. Und sicherstellen, dass sich nichts ändert.

Führung ist Abenteuer. Selbst wenn ich mich auskenne, ist es für andere neu. Für die, die ich führe. Und ich möchte auch damit bekannt und vertraut machen.

Deswegen Kenia: Das ist für Führungskräfte, nicht Manager. Es geht darum, sich mit dem Fremden wohlfühlen. Überforderung und Unsicherheit weicht der Neugier. Wir lernen dem System zu vertrauen.

Die größte Kunst der Führung ist zu lernen, wann man sie nicht braucht. Führung ist nur punktuell sinnvoll. Sonst verwirrend und störend.

Gehirn

Unser Gehirn möchte uns „sicher“ halten. Für unser Gehirn bedeutet das lebendig. Glück und solche Dinge sind völlig nebensächlich. An der Stelle ist unser Gehirn also recht einfach gestrickt. Bist du lebendig, dann funktioniert doch alles.

In einer Säbelzahniger-Umgebung ist das sinnvoll, aber heute nicht mehr immer. Es gibt immer noch eine große Anzahl von Gefahren, aber auch unser Gehirn macht Annahmen und die treffen leider nicht mehr zu.

Also eigentlich ist es gut. Denn wir sind so „sicher“ wie noch nie zuvor. Allerdings haben die existentiellen Gefahren auch einen Zusammenhalt beschworen.

9 Ebenen der gewohnten Angst

(Gewohnt: Weil wir in der ungelösten Angst für lange Zeit feststecken)

Level 9	Herzkrankheiten; Burnout	Gastrointestinal, Schlaflosigkeit; Angstzustände, Depressionen	Müdigkeit, Immunsystem; Depression, Dissoziation	<i>Physische und psychologische Auswirkungen</i>
Level 8	Durchsetzungsfähig/Führend; Macht/Status; Kontrolle	Vermeiden; Stabile Umgebung; Aufschieberitis	Warten auf Anweisungen; Routine; Inaktivität	<i>Arbeits- und Schulumfeld (Stil, Ziele, Stressmuster)</i>
Level 7	Welt ist feindselig; Suche nach Macht	Welt ist gefährlich; Suche nach Sicherheit (Schutz)	Bedeutungslosigkeit; Keine Hoffnung/Kontrolle	<i>Weltanschauung und Glaubenssätze</i>
Level 6	Dominanter Persönlichkeit Stil, Impulsivität	Vermeidender Persönlichkeit Stil, geringes Selbstwertgefühl	Passive Persönlichkeit Stil, Hilflosigkeit	<i>Langfristige Persönlichkeits- entwicklung</i>
Level 5	Konflikte mit anderen, niedrige Empathie	Sozialer Rückzug, Misstrauen	Soziale Passivität, Kommunikations- schwierigkeiten	<i>Soziale Interaktionen</i>
Level 4	Aggression, Dominanz	Vermeiden, Rückzug	Sprachlosigkeit, Untätigkeit	<i>Verhaltens- muster</i>
Level 3	Fokus auf Bedrohung, Impulsive Entscheidungen	<i>Overthinking, Katastrophisieren</i>	Geistige Leere, Verwirrung	<i>Kognitive Prozesse</i>
Level 2	Wut und Aggression, Frustration	Furcht und Panik, Ängste, <i>Peopple Pleasing</i>	Überwältigung, Scham	<i>Emotionale Reaktionen</i>
Level 1	Herz-Kreislauf- Aktivierung, Anspannung, Adrenalin	Erhöhte Atemfrequenz, Schwitzen, geweitete Pupillen	Reduzierte Herzfrequenz, Flache Atmung, Taubheit	<i>Physiologische Reaktionen</i>
	Fight (Kampf) <i>auf die Gefahr zu</i>	Flight (Flucht) <i>weg von der Gefahr</i>	Freeze (Starre) <i>Steckenbleiben, unfähig zur Bewegung</i>	

Grundlegende Angst-/Stress-Muster

Figure 1: Wie sich der Gecko zeigt. Vieles was wir als Persönlichkeitsmerkmale oder Typen sehen, sind eigentlich Angstmuster.

Also unser Stammhirn (Reptilien-Gehirn und deswegen hier als süßer Anker der Gecko) schaut immer nach „Gefahr“. Bin ich in einer Situation, für die kein Programm im Limbi (limbischem System) oder im Neocortex (das was wir meist mit Gehirn meinen, wenn wir darüber reden).

Natürlich ist unser Gehirn noch größer, hat mehr Teile, die Trennung ist nicht scharf und diese drei Cluster bestehen wieder aus unterschiedlichen Einzelteilen.

Es geht hier nur darum ein einfaches Modell (also 5+/-3 Elemente) zu haben, mit denen wir arbeiten können, und die wir uns auch merken können: Gecko für die Angst. Limbi für die Emotionen um soziale Strukturen aufzubauen. Neocortex zum bewussten Denken.

Beim Säbelzahn tiger hat Gecko direkt übernommen. Aber solche Situationen sind in der gesamten Lebensspanne selten. Der Säbelzahn tiger war auch etwas, was wir nur im Rudel besiegen konnten. Wir brauchten einander, damit wir überhaupt schlafen konnten. Der gemeinsame Feind musste also sehr stark sein und allgegenwärtig, dass wir Vertrauen aufbauen konnten. Der *Safe Space*, den wir vor den externen Bedrohungen gebaut haben musste alternativlos sein. Denn wir schauen auch darauf, was wie viel Energie kostet. Und sobald es billigere Optionen gäbe, würde das Vertrauen schwinden. Dahinter steckt also die eigentliche Angst: verliere ich mein Rudel, dann bin ich tot.

Damit sind soziale Ängste auch existentielle Ängste aus Sicht von unserem Gecko.

Da wir uns selten gegen einen gemeinsamen Feind verbünden müssen, brauchen wir also einen anderen sozialen Klebstoff. Das können zum Beispiel Beziehungen sein.

Und genau da krankt es ja heute. Eigentlich ist alles bombastisch, aber deswegen verkriechen wir uns hinter unseren „sicheren“ Mauern. Und sind alleine. Nicht mehr abhängig.

Da aber „fehlender Zusammenhalt“ mit „existentieller Gefahr“ fest verdrahtet ist, checkt unser Gecko immer den Limbi „Und? Alle Beziehungen gut? Rudel da?“ Und dann meldet Limbi zurück: „Nee, alles unklar. Nicht beständig. Zeichen für Lügen erkannt. Unklare Signale.“ Das schickt dann unseren Gecko in den Stress- oder Angstmodus und er übernimmt.

Unser Gecko ist also der erste Baustein, der Rationalität und die „Mensch = Maschine Annahme“ verwirft. Wir schauen uns das später noch genauer an, aber die Reihenfolge ist: Gecko – Limbi – Ratio. Dabei arbeiten die schon zusammen. In einer einfachen Analogie prüft Gecko, ob die Ratio oder Limbi eine „App“ für die aktuelle Situation haben. Also gibt es schon ein Programm, das gestartet werden kann. Falls ja, übergibt Gecko dankbar. Was die 9 Ebenen zeigen ist, dass es für viele emotionalen (Limbi) Themen, das eben nicht gibt. Eine einfache These ist, dass dies daran liegt, weil wir unseren Limbi unterdrücken und nicht entwickeln.

Das ist der Hintergrund, warum emotionale Regulierung so wichtig ist. Eine völlig unterschätzte Kompetenz. Wenn wir Gefühle unterdrücken, dann nimmt der Kontrolle zu. Sie steuern uns. Wenn wir sie ungefiltert durchlassen, dann steuern sie uns auch. Nur wenn wir sie bewusst wahrnehmen und nutzen (emotionale Regulierung), dann funktionieren beide Seiten (Ratio und Limbi) nebeneinander.

Wenn die beiden nicht aufeinander abgestimmt sind, wir z.B. versuchen Limbi zu unterdrücken, dann stellt Limbi sich quer. Er blockiert und rebelliert. Da aber Gecko und Limbi die Informationen vor der Ratio haben und weiterleiten, bekommt unsere Ratio unvollständige oder gefälschte Informationen.

Was die Literatur deutlich zeigt (siehe unten), ist, dass beide Systeme einander brauchen und wir beide entwickeln und nutzen sollen. Deswegen lohnt es sich auch, wenn wir die Angstmuster (Gecko) erkennen können. Gerade, wenn Menschen über lange Zeit darin gefangen sind.

Die andere Annahme, die hinter „rational“ steckt, ist, dass wir in unserem besten Betriebszustand operieren. Das ist aber nicht der Fall.

Mechanik des Schmerzes

„Wenn ich ein Messer im Arm stecken habe, ist meine Welt voller Schmerz.“

(Danilo Assmann)

Wenn wir die Rationalität und Irrationalität unserer Handlungen verstehen wollen, dann kommen wir am inneren Schmerz nicht vorbei. Aber wir wollen jetzt nicht alle Therapeuten und Psychologen werden. Es geht um ein einfaches Grundverständnis. Ein einfaches Verständnis von Menschlichkeit.

Das Beispiel mit dem Messer soll veranschaulichen, dass im Moment von intensivem Schmerz alles andere weit nach hinten tritt. Deswegen ist es so wichtig, dass wir verstehen, wie der Schmerz in Menschen aussieht und mit wie vielen solcher Menschen wir in allen Umgebungen zu rechnen haben.

Alle Daten sind natürlich mit Vorsicht zu genießen, aber eine gute Quelle ist sicher die Arbeit von *Tribal Leadership*.

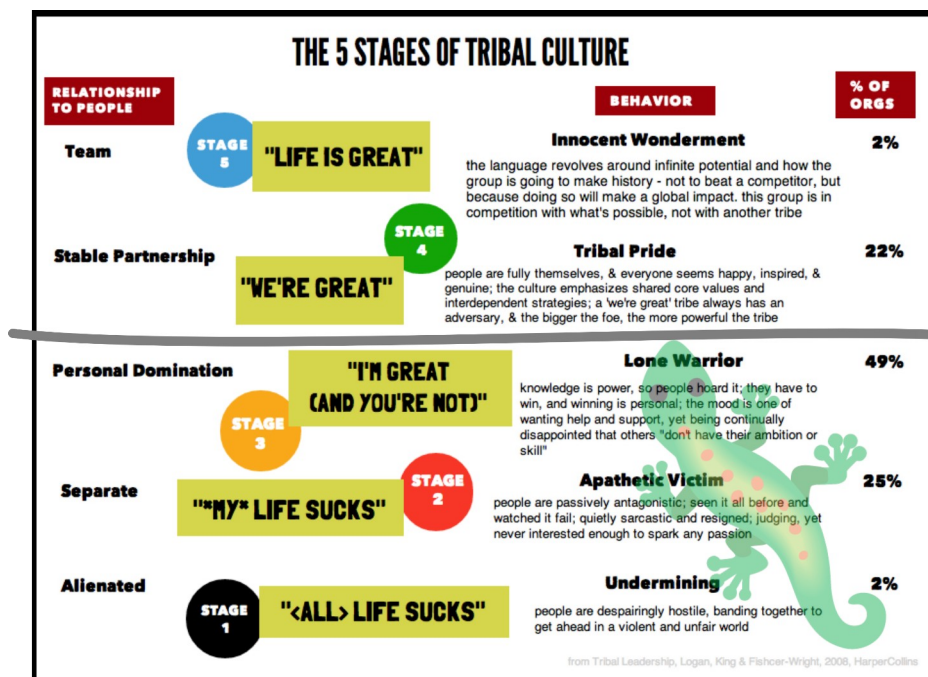


Figure 1: Wie ist Kultur aufgebaut und wie viele Menschen gehören zu welcher Stage.

Hier benutze ich mal einfach nur die Zahlen, ohne auf den Rest der Arbeit einzugehen. Was sie gemacht haben, ist zu schauen welche „Stämme“ (Tribes) sich in Organisationen finden. Stämme stehen dabei für die Weltbilder.

Wenn wir das mit unserem Messer oder Schmerz-Bild zusammenbringen, dann finden sich drei Situationen:

- ▶ Messer steckt im Arm (in der Seele): „Meine Welt ist voller Schmerz.“ Das sind ~76%
- ▶ Messer ist rausgezogen, aber die Wunde ist noch da: „Ich verstehe das Prinzip Messer und Schmerz, sehe bei anderen das Messer und den Schmerz; habe aber noch eine Wunde, aber ich weiß auch, dass es Heilung gibt.“ Das sind ~22%
- ▶ Messer, was für ein Messer: Das sind Menschen die nie diesen tiefen Schmerz erlebt haben, oder den weit hinter sich gelassen haben, weil es soviel mehr in der Welt gibt.

Das bringt uns zu dem Komfort-Zonen-Modell.

Davon gibt es beliebige Varianten, die jeweils einen anderen Punkt erklären wollen. Ein ursprüngliches Modell hat nur drei Zonen: Die Komfortzone ist unser Leben, so wie es für uns vertraut ist. Routine und Bekanntes. Für unser Gehirn ist das ein sicherer Platz, weil wir immer noch leben. Also die Komfortzone kann deswegen auch Gewalt und schlimme Dinge beinhalten und gar nicht komfortable sein, aber sie ist bekannt und bisher haben wir überlebt.

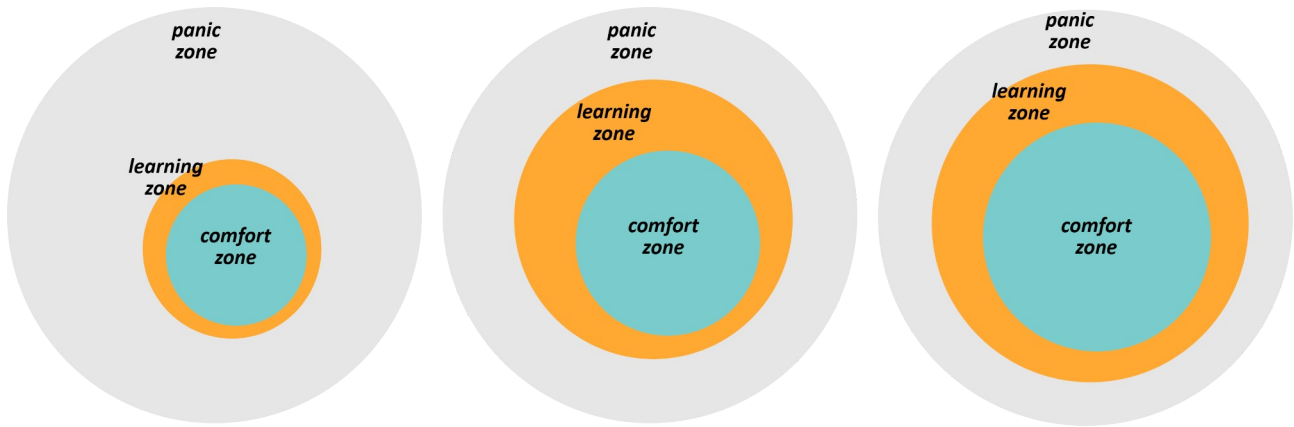


Figure 2: Eine Version des traditionellen Komfortzonen-Modells

Danach kommt ein mehr oder wenig großer Bereich, in dem wir lernen können und wollen. Alles darüber hinaus weckt den Gecko in uns.

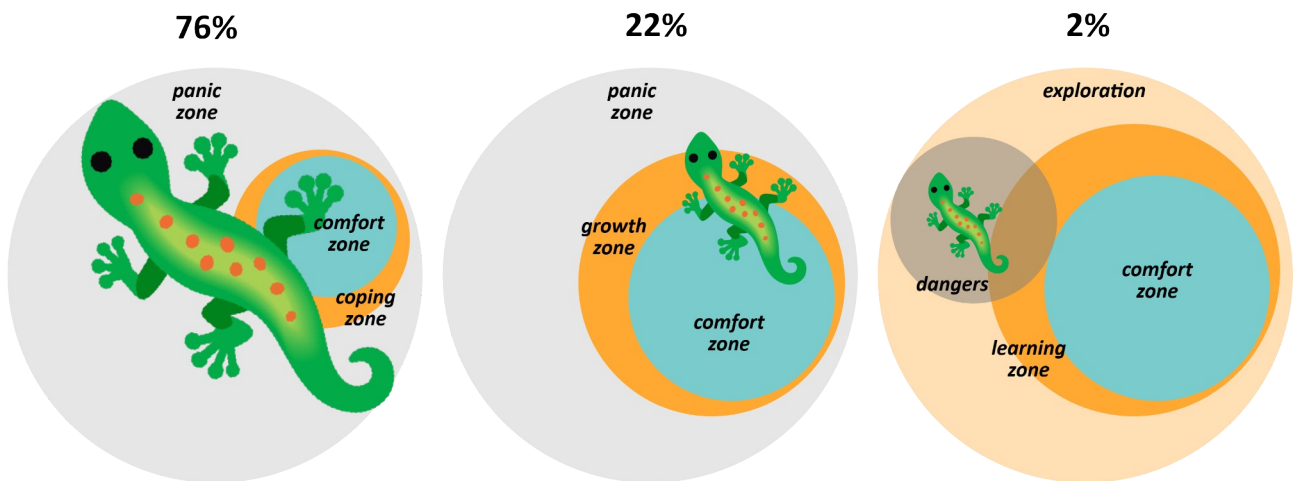


Figure 3: Das OrgIQ-Update des Komfortzonen-Modells, was besser zur Neurologie passt.

Wenn wir uns jetzt aber die Gecko-Realität anschauen, müssen wir das umbauen. Denn wir leben ja schon in der Angst. Aber die Angst und Gefahr in der Komfortzone kennen wir. Wir bevorzugen also die bekannte Situation, eben weil wir überleben. Und wir davon ausgehen, dass der Gecko (Gefahr und Feindlichkeit) überall ist. Das ist „Alles ist Schmerz.“ Das Messer steckt noch und alles kreist um den Schmerz. Und vielleicht gibt es noch einen Bereich in dem ich mit *Coping* überleben kann. Nehmen wir die klassische Depression: Dann ist die Bettdecke die Komfortzone, obwohl da auch der Schmerz und die Traurigkeit da ist. Aber da wir die meiste Zeit funktionale Depression erleben, gibt es die *Coping*-Zone mit Arbeit, Einkaufen, sozialer Interaktion. Also alle die Plätze, an denen wir nur funktionieren müssen.

Ziehen wir das Messer raus, verstehen wir auch, dass Schmerz (oder Gecko) nicht alles ist. Aber es ist ein Teil unserer Realität. Und wir können Wachstum denken, auch wenn da natürlich Gefahren lauern.

Mit einem heilen und stabilen inneren sieht es anders aus. Sehr anders. Es ist nicht so, dass es keine Gefahren gäbe, aber die sind nicht das Zentrum. Und meist vorhersehbar. Das Zentrum ist Neugier. Ich lebe im bekannten Bereich und möchte lernen und wachsen. Und die ganze Welt ist Forschungsraum und möchte entdeckt werden.

Nur damit es erwähnt wurde: Wenn wir über die Entwicklung von Menschen reden, gibt es viele Modelle. Ein sehr einfaches in drei Stufen ist Folgendes:

0-3 Jahre: „Pleasure“ (Lust, Vergnügen)

In dieser Zeit geht es um mich. Ich will und ich sollte bekommen. Das klingt für einen Erwachsenen doof, aber für ein Kind ist es super. Es geht darum, dass ich ein sicheres Fundament entwickle. Dabei meine Grundbedürfnisse kennenlernen und verstehen, dass sie erfüllt werden.

Grundbedürfnisse sind nicht die Wünsche! Das ist die Aufgabe der Eltern das eine vom anderen zu trennen. Wobei ein gut balanciertes Kind beides auch zu trennen lernt. Oder noch besser: die Wünsche werden nicht Kompensation sein, sondern die Grundbedürfnisse erfüllen. Aber nur, weil es das gelernt hat.

3-10 Jahre: „Pleasure-Pain-Balance“ (Lust gegen Leid abwägen)

Diese zweite Phase öffnet mich für die Realität anderer. Ich werde also ein soziales Wesen. Dennoch meist aus dem falschen Grund. Ich möchte weiter, dass meine Grundbedürfnisse erfüllt werden, aber ich sehe auch, wenn ich morgens um 4 Uhr mit Papa spielen will, es nicht gut ankommt. Also fange ich an meine Wünsche zu kontrollieren. Das Geheimnis ist „Bedürfnisaufschub“. Denn wenn ich gelernt habe, dass meine Grundbedürfnisse gestillt werden, dann kann ich auch warten. Vor allem kann ich auch lernen die Grundbedürfnisse von anderen zu sehen.

Bis ~7 Jahre sollte emotionale Regulierung gelernt sein. Das umfasst eben die Steuerung der eigenen Gefühle. Ich nehme sie wahr, aber kann ihren Ausdruck steuern. Und ich weiß, dass ich für mein Innenleben verantwortlich bin. Ich kann Gefühle nutzen, aber auch meine innere Welt schön gestalten.

Davon müssen wir die Abtötung oder Unterdrückung von Gefühlen trennen. Außen sieht beides sehr ähnlich aus. Aber emotionale Invalidierung führt zu einer kontrollierten Fassade, die aber unter Druck bricht. (Das führt uns zu den 9 Ebenen der Angst weiter oben.) Ich bekomme angepasste Rollen oder „Fawn“-Muster. Das sind angepasste Rollen/Masken/Fassaden, die in der dysfunktionalen Umgebung funktionieren. Die emotionale Quadratur des Kreises. Hier entwickeln sich dann auch schon die meisten Störungen. Meist noch in Verkleidung.

10-12 Jahre: „Values/Beliefs“ (Werte, Überzeugungen und Glaubenssätze)

Auch wenn wir uns das nicht mehr vorstellen können, aber in dem Alter kann ich „erwachsen“ sein. Ich kann die richtigen Dinge aus dem richtigen Grund tun.

Hinweis: Hier ist das Ideal und die überwiegende Realität beschrieben. Meistens entwickeln wir schon keinen Zugang zu unseren Grundbedürfnissen. Der Rest sind dann Folgefehler. Es gibt wirklich wenige Erwachsene, die emotional älter als 6 sind. Der beste Indikator ist eben die emotionale Regulierung oder die Angstmuster.

Das was jetzt kommt ist eine sehr vage Abbildung, aber kann eine Richtung weisen. Bei *Tribal Leadership* sind die unteren 3 Stufen vielleicht gar keine Stufen, sondern nur unterschiedliche Muster, wie wir mit unserem Schmerz umgehen.

Stufe 3 (Dominanz) passt dabei sehr gut zu den Fight-Mustern. Bei Stufe 2 (Trennung, *Separation*) und Stufe 1 (Entfremdung, *Alienation*) ist es nicht ganz so einfach. Aber von den Begriffen könnten wir sie auf *Flight* und *Freeze* mappen.

Dabei geht es mir gar nicht um die konkreten Zahlen, sondern dass wir die Verbindung zwischen den Modellen sehen. Was ja auch wichtig ist, weil sie ja alle eine Realität erklären sollen und nur unterschiedliche Perspektiven haben.

Also haben $49\%+25\%+2\% = 76\%$ das Messer noch im Arm stecken und sind lediglich in den unterschiedlichen Stress- oder Angst-Mustern: *Fight* (49%), *Flight* (25%) und *Freeze* (2%)

Für 76% der Menschen existiert nur der eigene Schmerz und alles andere dient nur dem ablenken oder betäuben von dem Schmerz. Und die Welt ist böse und schuld. Deswegen ist die Welt voller Arschlöcher, Idioten, Deppen, oder was auch immer. Denn sie sehen ja die Welt – und andere Menschen – als Spiegel von sich. Und sie sehen das Messer nicht mal als Messer im Arm, sondern als die einzig mögliche Realität. Und ihre Reaktion als die einzig mögliche Option durch das Leben zu kommen. Diese Menschen sind Fragmente im Autopiloten.

22% haben das Messer rausgezogen und können/könnten in ihrer Wahrnehmung weiter sein. Sie können die Messer und Wunden von anderen sehen. Sie wollen natürlich die Messer aus den Wunden bekommen. Weil sie selbst merken, wie viel besser es ist, wünschen sie das allen anderen Menschen. Auch wenn sie schon Heilung und Liebe denken können, kommt ihre Energie noch aus dem Schmerz. Aus der Freiheit vom Schmerz, wobei natürlich noch eine Wunde da ist, sie das Messer noch spüren und Schmerz die Realität ist. Sie wissen, dass es mehrere Realitäten gibt, sie wissen,

dass man sein Weltbild verändern kann und je mehr man sein Weltbild verändert, desto größer wird der Handlungsspielraum. Jeder hat eine Wahl. Jeder kann seine Fragmente in Rente schicken. Sich bedanken, umarmen und in Rente schicken, weil wir die nicht mehr brauchen.

2% sind in der bedingungslosen Liebe und Annahme. Sie hatten entweder nie ein Messer im Arm oder es ist geheilt und ihr Fokus ist nicht mehr auf Heilung, sondern Wachstum. Liebe verbreiten. Das bringt natürlich Heilung, ohne die Heilung oder Verletzung in den Mittelpunkt zu stellen. Und nur bei diesen 2% kann ich rationale (stimmige) Handlungen erwarten.

Wenn ich also an Führung denke, an Systeme denke, an Menschen denke, dann muss ich in dieser Realität starten. Wenn ich das nicht tue, dann werden die falschen Annahmen zu falschen Ergebnissen führen.

Management-Systeme erzeugen Fragmente und arbeiten auf der Basis von Fragmenten. Alles sehr stabil, aber diese Systeme nutzen vielleicht 10-20% der Energie (pro Person) und noch weniger in den Systemen. Also sehr unproduktiv, weil sie nur im Überlebensmodus agieren. Die meiste Energie wird für das Drehen um den Schmerz aufgebraucht.

Entscheidungen

Kurze Zusammenfassung zum Stand der Technik: erst werden die Entscheidungen im Limbi getroffen, dann im Neocortex nachträglich rationalisiert. Das liegt auch daran, dass alle Information durch die fundamentalen Systeme läuft und dort interpretiert und gefiltert wird.

Ein bisschen Neurologie dazu:

Emotionen, die im **limbischen System** verarbeitet werden, spielen eine entscheidende Rolle bei Entscheidungen. Damasio zeigte, dass **somatische Marker** (körperlich-emotionale Signale) die Entscheidungsfindung leiten, insbesondere in komplexen oder unsicheren Situationen.

Damasio untersuchte Patienten mit Schäden im präfrontalen Kortex (z. B. ventromedialer Präfrontalcortex). Diese Patienten konnten zwar rational analysieren, hatten aber Schwierigkeiten, Entscheidungen zu treffen, da sie keine emotionalen Bewertungen vornehmen konnten.

Damasio popularisierte seine Erkenntnisse in „Descartes' Irrtum: Gefühl, Vernunft und das menschliche Gehirn“ (1994). Hier argumentiert er, dass rationales Denken ohne emotionale Signale unvollständig und dysfunktional ist.

Funktionale Bildgebung (fMRI) und EEG-Studien bestätigen, dass emotionale Areale wie die **Amygdala** und der ventromediale Präfrontalkortex bei **Entscheidungsfindungen** hochaktiv sind. Studien zur **Risikobewertung** zeigen, dass **emotionale Reaktionen** (z. B. Angst) vorab die Entscheidung beeinflussen, **bevor rationale Überlegungen einsetzen** (z. B. Bechara et al., 1999).

Daniel Kahnemans Konzepte von System 1 (intuitiv, emotional) und System 2 (langsam, rational) aus „Thinking, Fast and Slow“ haben Damasio's Theorien ergänzt.

Post-hoc-Rationalisierung: Menschen neigen dazu, Entscheidungen nachträglich zu rationalisieren, um sie kohärent und logisch erscheinen zu lassen. Diese Tendenz wurde durch Verhaltensstudien wie die von **Leon Festinger** zur **kognitiven Dissonanz** untermauert.

Split-Brain-Studien: Arbeiten von Roger Sperry und Michael Gazzaniga zeigten, dass das Gehirn (insbesondere die linke Hemisphäre) automatisch narrative Erklärungen für Entscheidungen generiert, die tatsächlich emotional oder intuitiv getroffen wurden.

Natürlich arbeiten die Teile in unserem Gehirn zusammen. Aber da unser Limbi oft blockiert ist und deswegen in der Rebellion, läuft das im echten Leben nicht immer so gut. Und da sitzt Limbi (und auch der Gecko) am längeren Hebel, weil sie bestimmen, was unsere „Benutzeroberfläche“ (Bewusstsein) kommt und wie wir es bewerten.

Wichtig ist noch der Aspekt von Entscheidungen in komplexen Umgebungen, dass es keine einzelne Instanz mehr geben kann, die eine gute Entscheidung treffen kann. Diese Instanz würde die Komplexität nämlich auf ihre kognitive Kapazität reduzieren und damit geht das Wesentliche verloren. Das behandeln wir im Buch aber noch ausführlich.

Organisationen

Wenn Organisationen gestartet werden und wachsen, dann haben wir meistens das mit dem Leittier. Jemand hat die Idee und sucht Nachfolger. Alles völlig gesund und natürlich.

Doch im Wachstum, mit dem Erfolg, kommt dann der Neocortex ins Spiel, der dann doch wieder die Römer nachbaut. Wie soll ich sonst sicherstellen, dass alle tun, was ich sage? Also installiere ich eine Befehlskette.

Ich denke und lenke, die anderen machen. Die Puppenspieler-Organisation. Die Intelligenz steckt im Puppenspieler und sollte möglichst ohne Verluste durchgereicht werden. Dabei steuere ich meist das Was. Was soll jedes Element tun.

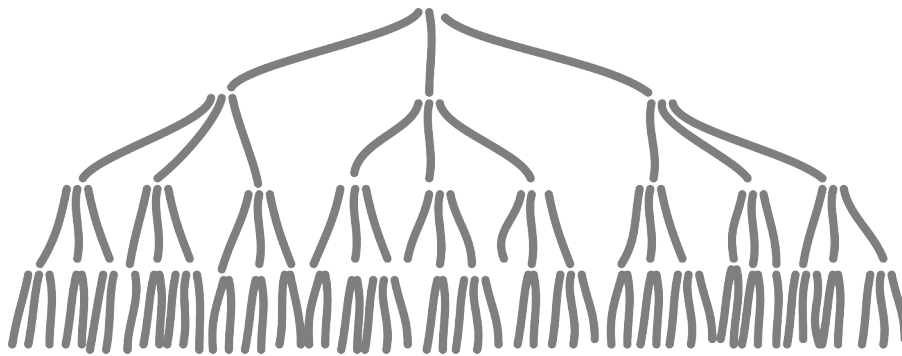


Figure 4: Puppenspieler-Struktur. Die Befehlskette lebt davon, dass sie wenig Störung und Reibung hat. Das ist heute in der Praxis aber das größte Problem. Störung in jeder Form (vor allem Ergänzungen und Neu-Interpretation) und Überlagerung mit eigenen Interessen, was letztlich nicht erkennbar ist, weil die Prüfung über den gleichen Kanal erfolgt. Es gibt keinen unabhängigen Check.

Die nächste Entwicklung war, dass wir festgestellt haben, „ich kann ja gar nicht alles wissen, also warum sollen sich nicht Experten um die Details kümmern“. In der Prozess-Organisation wandert die Intelligenz in die Prozesse. Sie ersetzen die Befehlskette. Die Steuerung fokussiert sich auf das Wie. Denn im Wie ist das Was gekapselt.

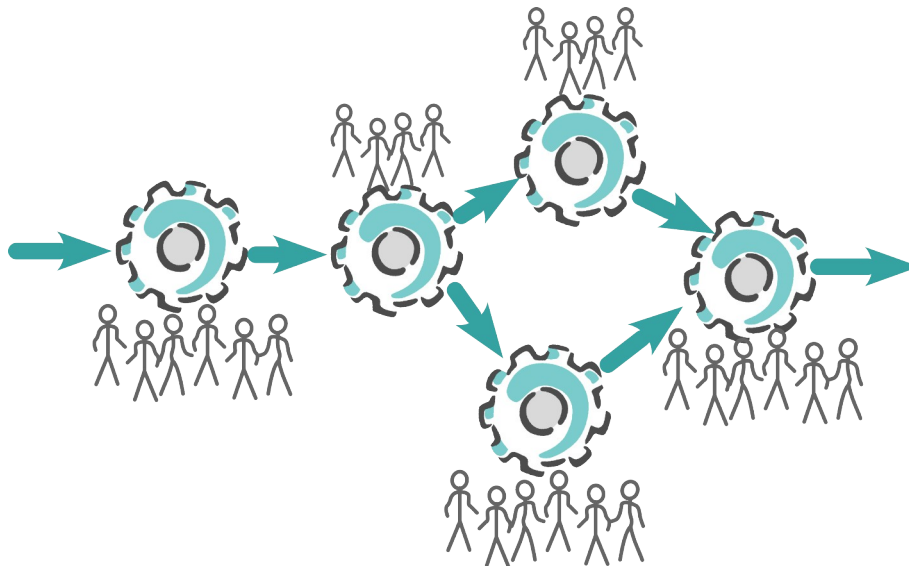


Figure 5: Die Prozessorganisation ist super produktiv und viel unempfindlicher für Störung und Reibung. Solange es nicht die Befehlskette parallel gibt.

Nur noch die Ressourcenverwaltung und das *Dispatching* erfolgt über die Linie. Management wird zur Assistenz.

Wenn ihr Prozessorganisationen in der Praxis kennt, dann werdet ihr festgestellt haben, dass das nicht so ist. Die Befehlskette bleibt, aber die Prozesse sind künstlich aufgesetzt oder eingepropft. Das ist dann so ein „Balkönchen“ wie man in der Software für eine unsaubere Ergänzung sagen würde. Es ist nicht stimmig und vergrößert die Reibung.

Kommen wir nochmal zur Puppenspieler-Frage: „Wie soll ich sonst sicherstellen, dass alle tun, was ich sage?“ Die Antwort ist „Alignment“, also Ausrichtung und Stimmigkeit. Wie wäre es, wenn alle wüssten, in welche Richtung wir gehen und was wir wollen? Dann könnten sich alle einbringen.

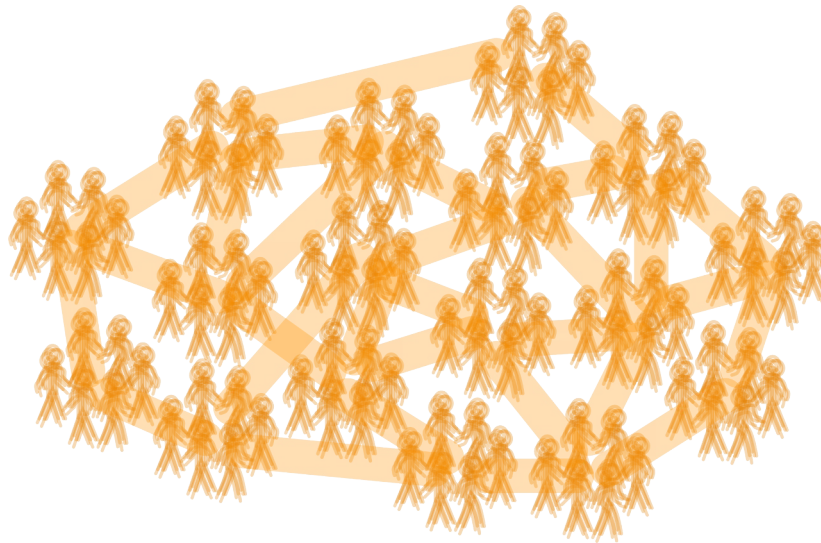


Figure 6

Das ist das Ziel von Kollaboration. Wir bauen ein Beziehungsnetzwerk (ein Schwarm von Rudeln) und schauen primär auf den inneren Zustand der Organisation. Wenn dieser innere Zustand super ist, dann lassen wir sie gerichtet arbeiten. Es wird weder das Was noch Wie gesteuert. Die Steuerung fokussiert sich auf das Ergebnis. Wird eine Antwort auf unser Warum/Wozu gefunden? Für den Rest weiß ich eben keine Lösung mehr, denn in der Komplexität kann kein einzelner Kopf mehr die perfekte Antwort kennen.

Hier noch ein wichtiger Einschub: Ich plädiere nicht dafür, dass wir überhaupt keine Struktur, „Hierarchie“ oder Rahmen haben. Bei OrgIQ nennen wir diesen Rahmen Clockwork. Diese Struktur ist aus verschiedenen Gründen wichtig. Es geht nur darum, was die Aufgabe dieser Struktur ist. Dafür mal wieder ein Beispiel aus der Natur.

In der Natur finden wir zwei grundlegende Architekturen für Organismen. Wenn man Quallen dazu zählt, sind es drei. Die Quallen ignorieren wir hier mal.

Es gibt den Ansatz mit einem äußeren Panzer und drinnen ist alles einfach drin. Ein bisschen chaotisch, aber eine klare äußere (System-)Grenze. Finden wir eher bei den kleinen Tieren. Insekten und so.

Dann haben wir das Prinzip Skelett, was eine leichtgewichtige innere Struktur schafft, um das alles andere angeordnet ist. Bei Vögeln, Fischen, Säugetieren. Also eher die größeren Organismen.

Jetzt möchten wir sicher nicht ohne Skelett (Struktur) leben. Dass wir Knochen haben und die über Muskeln und Sehnen bewegen können ist super. Dass wir den Unterschied zwischen Arm und Bein erkennen ist auch toll.

Aber niemand würde jetzt hingehen und sagen, dass die Intelligenz des Körpers im Skelett steckt. Es ist notwendig. Unerlässlich und es ist eine extrem gute Idee, dass es das gibt. Auch, dass es das Gehirn besonders schützt. Und Herz und Lungen. Schützt und stützt.

Das ist das Clockwork. Es gibt den Rahmen, die Struktur. Es gibt Richtung und Purpose. Super wichtig. Diese Struktur muss da sein, aber das Skelett mischt sich nicht ein, wenn Hirn, Herz, Leber, Milz etwas machen.

Das ist der Punkt, auf den ich hinaus will. Es ist nicht die Hierarchie an sich, die böse ist. Sondern die Rolle, die sie (heute) ausübt. Das feudalistische Denken hinter der Struktur. Dass sie sich in alles einmischt, was nicht ihr Job ist und statt zur Stütze zur Bremse wird. Das Skelett eine Funktion wie jede andere auch. Sie ist nötig, macht ihren Job und bedient die Schnittstellen, die sie bedienen soll. Und sonst nichts.

Aktuell ist es in Organisationen so, dass wir glauben, dass Milz, Niere, Herz, Galle, ... ihren Job nicht machen, wenn nicht ständig das Skelett danach schauen würde.

Also das Skelett soll nicht weg, sondern eben nur Skelett sein.

Dazu noch ein Beispiel aus der Natur: Wir sehen das bei Herden und Rudeln. Dort gibt es auch Leittiere. Dennoch ist der Erfolg von Säugetieren primär ihre Kooperationsfähigkeit oder sogar Kollaborationsfähigkeit. Die Leittiere machen nicht viel. Sie agieren sogar minimalinvasiv. Und das ist das Geheimnis.

Nehmen wir das Löwenrudel. Der Löwe ist der Chef, aber der liegt in der Sonne und spielt mit seinen Kids oder will seine Ruhe. Der jagt eher selten. Er sagt auch niemandem, was zu tun ist. Das machen meist die Weibchen kollaborativ. Aber wenn mal was passiert, was das Rudel gefährden würde, dann ist der Chef da. Und zwar wie!

Für mich ist das ein schönes Bild der natürlichen, gesunden Führung. In der Organisation geht es ja primär um Steuerung. Solange wir den Kurs halten, gibt es nichts zu tun. Wenn wir vom Kurs abkommen, dann braucht es eine Erinnerung. Und wenn der Kurs sich ändert, dann auch. Sonst ist Chillen angesagt.

Clockwork ist wichtig, aber keine operative Einmischung, weil das einen Engpass gibt. (Siehe auch Kapitel Intelligenz in den Systemen.) Das höchste Führungsprinzip ist: „Erstmal nichts kaputt machen.“ Dann Richtung und Orientierung geben.

Leadership (Scope)

Neben den Organisationen unterscheidet sich dann auch der Fokus von der Führung. Also was steuere ich mit welchem Ziel.

Boss: Das traditionelle Management

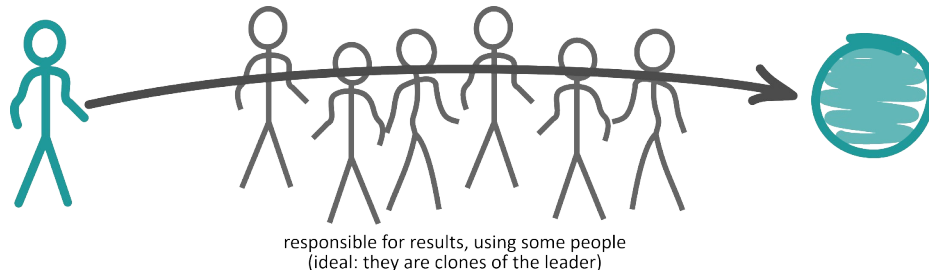


Figure 7: Boss-Modus

Der Boss sieht die Leute nur als Mittel zum Zweck. Meist im Puppenspieler-Modus. Die müssen tun, was er sagt und dann ist es gut. Deswegen wäre es am besten, dass sie Klone von seiner Handlungskompetenz wären und ihn so verstehen, wie er es meint.

Wenn es ein guter Boss ist, der klare Vorstellungen hat und es gut erklären kann, dann funktioniert das auf dem Kartoffelacker super. Oft sind die Gruppen klein und der Boss ist auch das Leittier. Das finden wir zum Beispiel im Handwerk. Dort wurde die Tradition der Zünfte fortgeschrieben.

Auch ein schlechter Boss kann eine stabile Gruppe bilden. Das kennen wir oft aus dem Militär in der Grundausbildung: Ein gemeinsamer Feind schweißt zusammen. Das kann super stabil sein, ist aber trotzdem ein negativer Mechanismus und führt nicht unbedingt zur Bildung von Vertrauen.

Kann aber oft besser sein, als die nächste Stufe: Der Babysitter

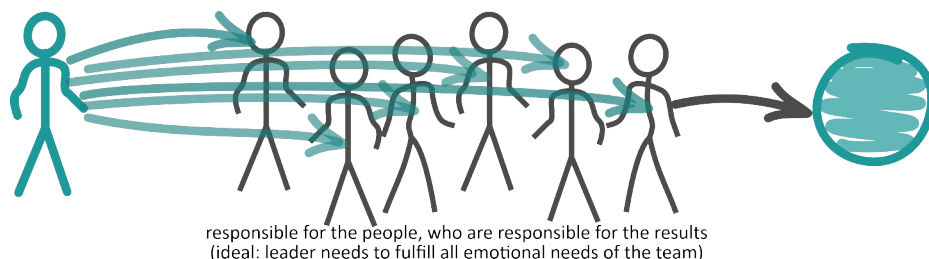


Figure 8: Babysitter-Modus

Der Babysitter ist das Gegenteil vom Boss. Ich verstehe zwar, dass mein Team für die Ergebnisse verantwortlich ist und nicht ich. Aber ich fühle mich für den inneren Zustand von jeder Person im Team verantwortlich und zuständig.

Das haben wir eben gerade gelesen: Ich tue so als wäre ich ein Elternteil und mein Team ist eine Gruppe von 2-Jährigen. Das kann nur schiefgehen.

Dazu können Babysitter nicht zwischen Wunsch und Bedürfnis unterscheiden, und haben von der Rolle her eben keine Verantwortung. Also sie sitzen zwischen allen Stühlen. Sie werden mit gut gemeinten Listen von Anforderungen überschüttet: „50 Dinge, die sie als Führungskraft unbedingt tun/können/lassen müssen“

Es kommt super schwach, planlos und sogar bedürftig rüber. Und funktioniert auch aus anderen Gründen nicht, die im Buch ausführlich behandelt werden.

Echte Führung hat hingegen ein „leichtes Leben“. Führung baut ein funktionales System. *Self-contained*, also eigenständig, unabhängig und abgeschlossen.

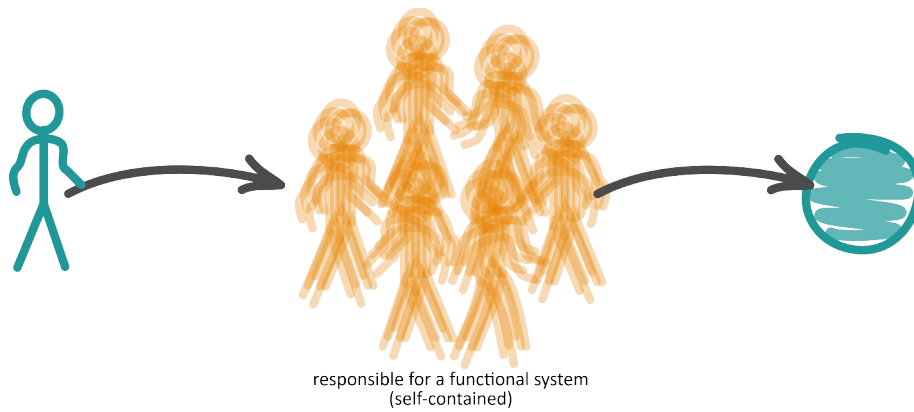


Figure 9: Führung ist System-Bau. Von funktionalen Systemen.

Denn ein System kann die 50 Dinge leisten, die einen einzelnen überfordern. Es geht also um den Wechsel des Fokus auf das System, weil kein Mensch mit allen anderen Menschen kann. Wir überfordern die Leader sonst wieder, weil sie alles geben müssten, was sonst ein gesamtes System geben kann.

Dahinter steckt eine gedankliche Limitierung: Wir denken in einer Top-(Einzel-)Leistung, statt in einer System-Leistung.

Kollaboration: Wir kann mehr!

Anforderungen an „Führung“ = Überforderung von Führung

Wenn wir schauen, welche Themen hier und heute Führung behandeln soll, dann gibt es da auch wieder verschiedene sehr lange Listen. Wir haben uns für ein übersichtliches Modell entschieden. Denn hier geht es nicht um Vollständigkeit, sondern darum, ein Gefühl für die zugrundeliegenden Mechanismen zu bekommen.

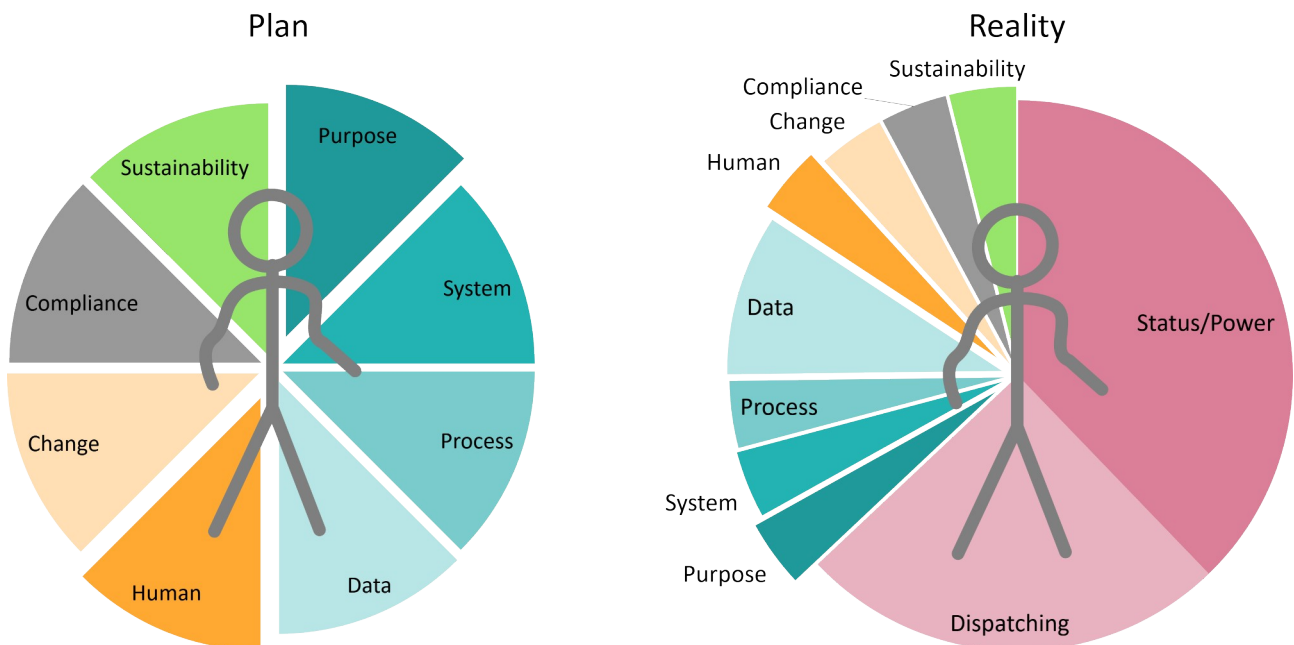


Figure 10: Die Aufgaben die bei Führung gesehen werden und wie sie sich ideal verteilen sollen (links) und die Realität, die wir finden (rechts). Viel geht ins Ego und operative Arbeit. Mikro-Management statt Steuerung oder Alignment.

Spannend ist die Frage der Unterschiede zwischen Theorie und Praxis. In der Abbildung oben haben wir die Idee, dass jede Führungskraft sich völlig balanciert und kompetent um diese acht sehr wichtigen Themen kümmert.

Das aber „Führungskraft“ in Hierarchien immer mit Status verbunden ist, ist das dann in der Praxis auch der größte Bereich. Dazu kommt dann der Ausgleich von fehlender Steuerung. Alles was ich nicht in *Alignment* und *Purpose* stecke, muss ich an anderer Stelle nacharbeiten. Also Reporting, operative Steuerung, Mikro-Management. All das sind Zeichen von fehlender Führung.

Dazu kommt es, dass jeder Mensch seine Stärken und Schwächen hat. Das soll oben mit dem größeren Bereich für „Data“ dargestellt werden. Denn auch Führungskräfte sind keine Maschinen. Also sollten wir sie als Menschen behandeln.

Gut, jetzt haben wir die Probleme genug gewälzt. Die kennen wir ja auch alle. Aus der einen oder anderen Perspektive, oder aus beiden.

Und ich darf an der Stelle gestehen, dass ich als Führungskraft da nie eine gute Idee hatte, mit den ganzen unterschiedlichen Anforderungen umzugehen. Ich hatte meine Schwerpunkte und der Rest ist „verloren“ gegangen. Also ich bin auch auf ganzer Linie gescheitert. Weil ich alles alleine machen wollte. Oder musste.

Schauen wir uns nochmal kurz die Struktur der Römer an. Die sind vom Aufbau wie in Figure 4, nur dass wir bei jeder Ebene den Faktor 10 haben. Also wir haben eine sehr linear wachsende Befehlskette mit einem fixen Faktor zu den Soldaten. Die Befehlskette ist 14% und die Soldaten sind 86%. Das ist nicht schlecht, wenn wir mit manchen heutigen Organisationen vergleichen.

Gerne mal den Check machen, ob ihr über oder unter den Römern liegt. Gerade da, wo „flache Hierarchien“ beworben werden.

Davon machen die unteren beiden Ebenen, die die Betreuung der Soldaten betreffen, 14% aus. Ja, der Unterschied ist nur in den Nachkommastellen. Die Kosten der Befehlskette liegen vor allem in der untersten Ebene (~13%). Dann noch 1% in der zweiten Ebene. Der Rest ist eher Grundrauschen. Nicht unbedingt bei den Gehältern.

In der klassischen Befehlskette, ging es ja nur darum die Informationen in beide Richtung korrekt weiterzugeben und die Soldaten in der Spur zu halten. Doch in den heutigen Organisationen muss an der Stelle viel passieren. Wir haben also bei den 13% immer alle 8 Dinge zu tun. Das klingt doch jetzt nach einem Potenzial für Optimierung.

Und lasst uns die Themen doch wie jede andere Kompetenz behandeln.



Figure 11: Wir bilden Teams für die Führungskompetenzen, die die Teams bei Bedarf abrufen können. Diese Solutions können individuell skalieren.

Wir bauen also *Solutions* für jede dieser Kompetenzen und den entsprechenden Aufgaben. Der direkte Vorteil ist, dass wir in den *Solutions* die Menschen sammeln, die ein echtes Interesse und Kompetenz an dem Thema haben. Und wie immer muss niemand Vollzeit oder nur in einer *Solution* sein. Wir haben also da volle Flexibilität.

Dann muss jede *Solution* nur soviel Ressourcen vorhalten, wie tatsächlich benötigt werden. Der *Solution*-Ansatz skaliert da natürlich viel besser. Hier in der Abbildung haben wir mal angenommen, dass *Change* und *Human*, also die Betreuung auf menschlicher Ebene stärker nachgefragt werden wird. Denn über die *Solutions* können wir uns das als Coaching-Angebot vorstellen, was wirklich auf Augenhöhe stattfindet. Die Führungsaufgaben werden in einem *Service Mindset* angeboten. Und viele werden sagen: „Wir haben das doch eh schon ... es geht um Produktivität und nicht um Status“. Für diese Organisationen lohnt es sich sofort mit der Umstellung zu beginnen – denn die wird ca. 2 Jahre dauern.

Der Gedanke ist also, dass ein selbstgesteuertes Team sein Ding macht – wie bisher im Prinzip auch schon – und statt zur Teamleitung die *Solutions* anfragt. Bei Themen, die verschiedene Bereiche berühren, können wir dann für Entscheidungen auch wieder auf die *Balanced-Networks* zurückgreifen.

Ganz vorsichtig geschätzt liegt der *Solution*-Ansatz (statt der linearen Vollbetreuung) bei 6%. Wir sparen als knapp 8% der Befehlskette ein. Und haben dadurch sogar noch weniger Störung der Teams (weder Boss noch Babysitter). Auch weniger Politik und Ego. Ein positiver Effekt in verschiedenen Dimensionen.

Produktivität = Zeit?

Hier geht es vor allem darum, wie wir Produktivität messen. Also wofür bezahlen wir die Leute? Output oder Anwesenheitszeit. Na klar, „Arbeitszeit“, aber was ist das genau. Und wir wissen, dass Arbeitszeit mehr die Anwesenheitszeit ist und die produktive Zeit, je nach Umgebung, sehr weit abweichen kann. 20-30% der Arbeitszeit als produktive Zeit sind keine Seltenheit. Der Rest ist Rüstzeit, Reibungsverluste etc.

Der Klassiker ist eben die Zeit. Wir tauschen Zeit gegen Geld. Und das Konzept kommt aus dem Kartoffelacker. Da funktioniert es super. An vielen Stellen auch im Handwerk und an anderen Stellen. Deswegen müssen wir den Organisationsstyp verstehen, dass wir die richtigen Werkzeuge wählen können.

Gehen wir nochmal zurück zu den Organisationsformen. Beim Puppenspieler war der Kern, dass ich klare Anweisungen die Kette hinunter weitergebe, und die Menschen diese Anweisungen umsetzen. Ein weiterer wichtiger Punkt war die Bereitstellung und Verteilung der Ressourcen.

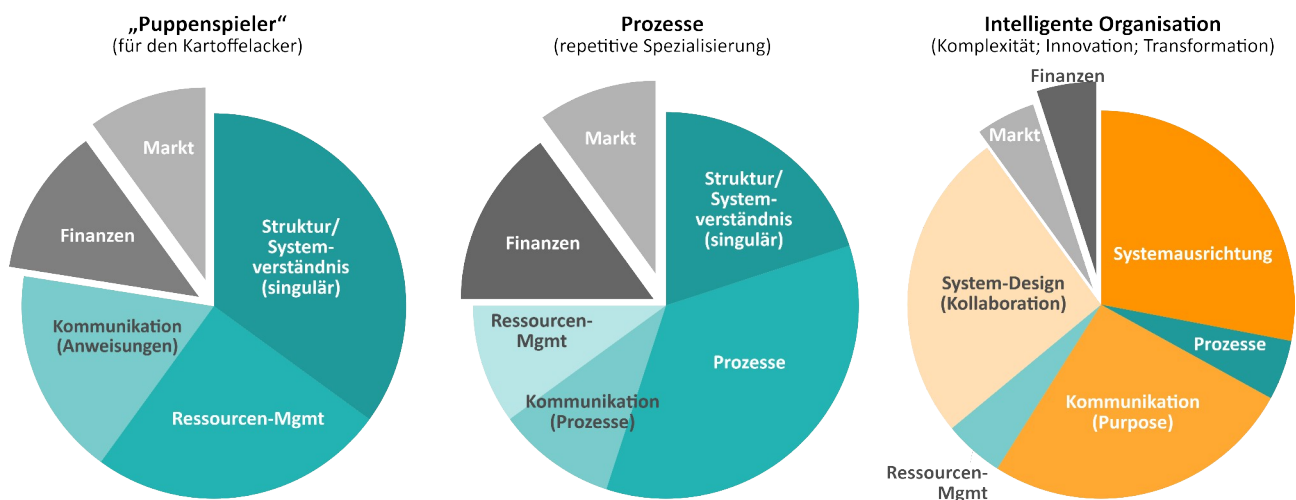


Figure 12: Anforderungen an Führung/Management in den verschiedenen Organisations-Formen

Bei den Prozessen hat sich das schon verschoben. Die Befehlskette wurde eben durch die Prozesse abgelöst. Oder zumindest reduziert.

Die intelligente Organisation sieht völlig anders aus. Inhaltlich ist der Fokus auf *Alignment* (den Purpose), die Kommunikation (vom Purpose) und dann das System-Design um kollaborative Systeme zu haben.

Das Gegenstück ist die geforderte Kompetenz der Mitarbeiter. Beim Puppenspieler und in der Prozessorganisation brauchten wir doch eher einfache Mitarbeiter. Die Intelligenz steckte in der Steuerung (Befehlskette oder Prozess). Die umsetzenden Kräfte konnten sehr einfach gestrickt sein.

Das ist auch der Grund, warum schon an vielen Stellen auf die Probleme im Schulsystem hingewiesen wurde. Die öffentlichen Schulen wurden für „einfache Maschinen“ konzipiert.

Das war genau der Bedarf der Puppenspieler. Und für die Prozesse funktioniert es eingeschränkt. Für die aktuelle Situation sind sie eher ungeeignet. Denn die Annahme ist immer noch, dass alle Innovation von oben kommt. Die Kreativität und Innovation kommt vom „Adel“ oder eben der „Offizieren“. (Das O in C*O steht ja für Offizier, um diese Menschen von den gewöhnlichen Soldaten abzuheben.)

Daraus folgt, dass wir dort primär Anwesenheit brauchten und natürlich noch den nötigen Gehorsam. Damit war es getan. Denn gerade manuelle Arbeit hängt an der Präsenz und der limitierende Faktor für Produktivität ist die Anzahl der Bewegungen, die in einer bestimmten Zeit ausgeführt werden können.

Also der Mensch als minimal intelligente und programmierbare Maschine ist der Kern der Idee.

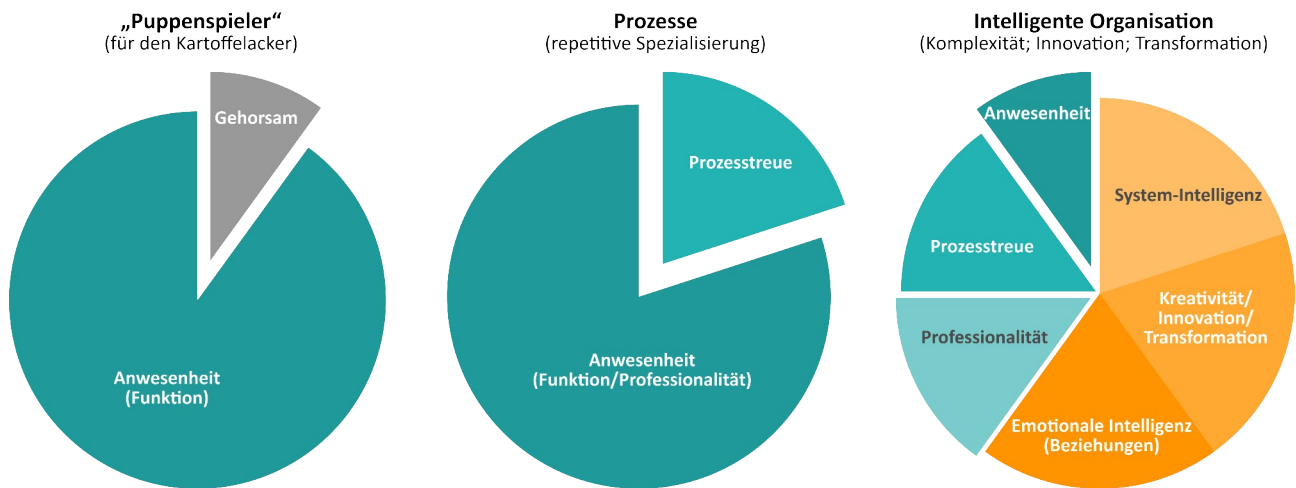


Figure 13: Anforderungen an Mitarbeiter in den verschiedenen Organisations-Formen (Bild: D/E)

Wenn wir jetzt aber plötzlich die Intelligenz zu den „Arbeitern“ oder den „Soldaten“ verschieben müssen, weil die die Einzigen sind, die die Kompetenz haben, dann müssen wir eben alles anders bauen. Und das wurde bisher versäumt. Deswegen tun wir uns mit Wertschöpfung, Produktivität, Innovation und Transformation so schwer. Weil unsere Strukturen und Weltbilder das ausbremsen.

Und sobald die Wirtschaft nicht rund läuft, wird nach mehr Druck und Kontrolle gerufen. Also mehr Kartoffelacker, statt mehr Innovation und Produktivität.

Und wie messen wir das jetzt? Wie messen wir Intelligenz? Wie messen wir Kreativität und Innovation? Auf welchen Ebenen und Dimensionen können sich kreative Lösungen unterscheiden? Was ist die innovativste Innovation? Die smarteste Transformation? All das können wir sicher nicht in Zeit abbilden.

Und wie soll ich es abrechnen, wenn mir abends/morgens beim Duschen die beste Idee kommt? Oder beim Joggen? Das kann auch mitten in der Nacht passieren.

Auch die gesetzlichen Vorgaben stecken im Kartoffelacker. Wenn man es sich mal einfach anschaut, denn sieht man leicht, wie tief dieses Denken überall drin steckt. Und das ist die größte gesellschaftliche Bremse.

Noch eine Anmerkung: Der Kartoffelacker geht auch in der intelligenten Organisation, aber dann ist natürlich trotzdem Präsenz wichtiger. Ob der Effekt so groß ist, stelle ich infrage. Aber natürlich versteht fast jeder, wie das mit dem Kartoffelacker funktioniert. Aus meiner Sicht ist der Hauptvorteil der, dass wir Menschen als Menschen behandeln. Und psychologisch hat das den Effekt, dass ich erst dann wachsen kann, wenn ich Platz und Licht habe. Natürlich kennen wir alle Menschen, die zu dumm zum Atmen scheinen. Aber das hat eine Geschichte.

Also sollten wir uns auf den Output konzentrieren. Hand oder Hirn. Beides ist wertvoll, aber funktioniert anders. Hand geht nach der Bewegung. Hirn nach der internen „KI“. Während wir die Hand sehen und steuern können, funktioniert das mit der inneren Intelligenz nicht. Wir können sie nicht steuern, aber einen günstigen Kontext schaffen. Und das war den Puppenspielern schon immer ein Dorn im Auge.

Aber wie wäre es, wenn wir mal was Neues probieren? Was nicht heißt, dass wir nicht auch einfache Strukturen weiter benutzen, wo sie passen. Aber eben ein Stück menschlicher.

Robustness-Fallacy: Gesundheit oder Fitness von Organisationen

Stellen wir uns einen Arzt vor, der nach dem Motto behandelt „Sie atmen noch. Dann ist alles okay.“ Ich denke, intuitiv würden wir ein derartiges Vorgehen für fraglich oder sogar gefährlich halten.

Bei Unternehmen habe ich ein „Aber die Zahlen stimmen doch!“ schon so unglaublich oft gehört und das ist durchaus vergleichbar. Einen Grund für das Problem hinter den Zahlen behandelt die *Success-Fallacy* im Buch sehr ausführlich.

Aber auf die Robustheit von (kranken) Systemen geht das Buch nicht ausreichend ein. Zumindest nicht explizit, deswegen hier noch ein Nachtrag.

Der Kerngedanke hinter der Robustness-Fallacy ist, dass es einen sehr großen Bereich gibt, in dem ein System krank (dysfunktional) sein kann, ohne zu sterben. Es ist ein riesiger Bereich. Bis ein System stirbt, dauert es lang. Der Bereich von „Siechtum“ ist größer, als der von Gesundheit.



Figure 14: Größenverhältnisse von Zuständen, die ein System haben kann. Wenn wir nur auf „lebendig“ testen, verlieren wir das Wesentliche aus den Augen.

Arbeiten wir das mal kurz auf. Auch die besten Zitate, können manchmal in die Irre führen.

*“Perfection is achieved, not when there is nothing more to add,
but when there is nothing left to take away.”*

Antoine de Saint-Exupery (1900-1944)

Perfektion bedeutet also: Ich lasse mal alles weg und schaue, was passiert. Wenn das System nicht stirbt, dann brauchen wir es nicht.

Alles was wichtig und von Bedeutung ist, wird zum sofortigen Tod führen. Falls nicht, ist es bedeutungslos. Das gilt übrigens auch für Menschen. Aus dem Grund gibt es keinen einzigen Menschen, der in einem Unternehmen – nach dieser Definition – Bedeutung hat. Denn egal wer, das System wird weiterleben.

Ich selbst habe es schon oft erlebt, dass ich gehe, die Aufgaben liegen bleiben und eigentlich ändert sich nichts. Also ist es völlig egal, was wir tun?

Dazu noch zwei Gedanken:

Wenn wir gehen und nicht alles zusammenbricht, sondern reibungslos weitergeht, ist es erstmal ein gutes Zeichen. Wir sollen das System ja nicht abhängig machen oder sabotieren.

Die Anzahl der Unternehmer und Gründer, die das nicht ertragen ist auch sehr hoch. Sie haben ihre Bedeutung aus dem Erfolg gezogen. Also so eine Ego-Geschichte. Und sie werden bei der Nachfolge-Regelung alles tun, dass die Dinge, die ihren Erfolg ausgemacht haben, auf der Strecke bleiben. Manchmal ist das direkt sichtbar, meistens aber eher subtil. Es lohnt sich aber die Kultur und den inneren Zustand einer Organisation über 10 bis 20 Jahre nach der Übergabe von den Gründern zu betrachten.

Bleiben wir beim Bild des Körpers. Schauen wir uns das Atmen an. Also verhindere ich das Atmen, entziehe den Sauerstoff, so stirbt der Körper recht schnell. Im übertragenen Sinn lasse ich also xyz weg und schaue was passiert. Stirbt der Körper, dann weiß ich „Oh, das ist wichtig! Ohne xyz läuft nichts.“

Und das ist richtig und logisch. Wenn bei einem Produktionsbetrieb die Fertigung abbrennt, dann ist das eine unmittelbare Gefahr. Wenn bei einer Softwarefirma, der gesamte Code geklaut und zerstört wird, dann war’s das. Wenn eine Bäckerei keine Öfen mehr hat, dann ist es vorbei.

Diese unmittelbaren Abhängigkeiten sind meist klar, deswegen stellen wir die nie infrage. Diese unmittelbaren Abhängigkeiten sollten auch im Risikomanagement ausreichend behandelt sein. Und da kommen wir an den spannenden Punkt: Wie tief reicht die Analyse im Risikomanagement? Wie viele Ebenen erfassen, betrachten und modellieren wir?

Bleiben wir bei der Bäckerei: Bricht die Lieferkette zusammen und wir haben kein Mehl mehr, haben wir genau dasselbe Problem. Nur liegt es nicht direkt in unserem Einflussbereich. Funktioniert das Kassensystem nicht, haben wir zwar Produkte, aber können keine Transaktion machen.

So ist auch die Literatur gegliedert: Operative Risiken, taktische Risiken, strategische Risiken, Externe Risiken, finanzielle Risiken und zunehmend auch Nachhaltigkeits-Themen und Cybersecurity.

All das ist richtig und verständlich, aber wo ist unser blinder Fleck? Sonst würde ich ja wohl kaum darüber schreiben.

Warum sehen wir die ganzen sozialen, „weichen“ und menschlichen Themen darin überhaupt nicht? Warum wird in Krisen-Situationen zuerst an dem „Feelgood“ gespart. Warum werden Menschen, die sich um die Wurzeln der Organisation und der Kollaboration kümmern, rausgeschmissen und man stellt sich danach hin „Seht ihr, funktioniert doch weiterhin alles! Wir brauchen das nicht. Dieser ganze Psycho-Schnickschnack bringt ja nichts.“ (Wir atmen ja noch.)

Und das ist auch verständlich, weil die Effekte nur mittelbar sind. Und unsere Modelle doch eher dünn und blind.

Gehen wir zurück zum Bild des menschlichen Körpers und machen mal ein extremes Beispiel, was aber leider fast alltäglich ist. Also wir haben einen Menschen, der kerngesund und voller Energie ist. Fit, stark, tolle Ausstrahlung, inspirierend, aktiv. Alles wunderbar, so wie man es sich wünscht.

Und wir lassen alle Systeme in Ruhe, die unmittelbar agieren. Also wir entfernen keine Körperteile, wir entziehen keine Atemluft, ausreichend Nahrung und Wasser. Also muss doch alles okay sein, richtig?

Wir wollen aber Geld sparen. Also bekommt dieser Mensch nur noch billiges Essen. Wir sparen an Proteinen und erhöhen die Kohlenhydrate. Wir lassen das Gemüse weg oder geben maximal was aus der Konserve. Das heißt, dass der Körper einem Mangel an Vitaminen, Mineralien, Spurenelementen, sekundären Pflanzenstoffen und Protein hat.

Stirbt unser Mensch davon? Nein, natürlich nicht. Wir sind ein stabiles System, das sehr robust ist. Aber was wird geschehen? Das Immunsystem wird schwächer. Die Energie geht runter. Mehr Krankheiten. Mehr Fett und weniger Muskeln. Müde und abgeschlagen. Träge, und so weiter.

Nichts davon passiert unmittelbar. Nichts davon kann einer einzelnen Aktion zugeordnet werden. Es ist ein schleichernder Prozess.

Würde ich ein Blutbild machen, sehe ich, was los ist. Ich sehe einige Effekte. Doch auch dort ergibt sich nur teilweise eine direkte Diagnose. Wir werden das bei Eisen, Jod, und einigen Vitaminen sehen.

Es hat eine Weile gedauert, bis man in der Seefahrt verstanden hat, dass Skorbut vom fehlenden Vitamin C kommt. Und die Leute sind auch nicht direkt gestorben. Sie wurden nur schwach und krank. Sie funktionierten weiter, aber nur mit 10% der Energie.

Und das ist der blinde Fleck, den wir in unseren Organisationen haben. Wenn wir an Limbi, die soziale Intelligenz und die *Deep Soft Skills* denken, dann ist das für uns ein „nice to have“, wenn sonst alles funktioniert. In Zeiten des Überflusses kümmern wir uns drum. Aber wir nehmen es nicht ernst, weil es keinen direkten Einfluss hat.

Das Problem ist – und das sehen wir am Körper schön – wenn unser Immunsystem unten ist und wir im Nährstoffdefizit sind, dann funktionieren alle anderen Systeme nicht mehr richtig. Und wenn wir uns nicht mehr erinnern können, wie viel Kraft und Energie ein gesunder Körper haben kann, dann merken wir nicht einmal wie schlecht es uns geht.

Und wenn dann jemand kommt und sagt „hier ist ja alles krank“, dann schauen wir auf die Zahlen und sagen „aber die Zahlen sind okay“. Das ist eben unser „na ja, der atmet noch, da muss ich nichts machen“, wobei der Rest schon vor sich hin kompostiert.

Also: Die Zahlen sind das letzte Symptom! Wenn die schlecht werden, dann ist es meist schon zu spät. Oft ist es mehrere Jahre zu spät.

Natürlich können die Zahlen auch plötzlich schlecht werden, weil ein Markt kollabiert. Das ist hier nicht gemeint. Wobei wir bei der *Success-Fallacy* sehen, dass auch das nicht immer eine Überraschung sein muss.

Trotzdem geht es hier nur um die selbst-verschuldeten Fälle. Im echten Leben brauchen wir natürlich erst die Anamnese und Diagnose.

Der innere Zustand ist das erste Symptom. Also wie sehr ist mein Herz dabei? Mache ich meinen Job, oder ist es mein Purpose? Was ist meine Leidenschaft, mein Antrieb, ... Diese Dinge (die Nährstoffe) müssen wir im Auge behalten, weil wir wollen den Körper fit halten. Also was wir brauchen ist ein Gesundheits-/Fitness-Check für Organisationen.

Denn die Frage ist, was wir wollen: Organisationen im Zombie-Modus und Siechtum? Organisationen im Überlebensmodus oder wollen wir Olympia-Champions sein?

Oder eine robuste Gesundheit dazwischen haben und lange leben?

Das ist die Wahl, die wir haben

1. sterben wir gleich, weil wir eh schon mehr oder weniger tot sind
2. laufen wir am Limit (evtl. mit Doping), sind also im Hochleistungsmodus, aber werden den Preis in Lebensdauer zahlen oder
3. legen wir Wert auf Ausdauer, langfristige Gesundheit und ein langes Leben?

Um das zu steuern, brauchen wir ein gutes Modell vom inneren Zustand einer Organisation. Ein zuverlässiges Modell und gute Checks (Feedback, Kennzahlen, Symptome). Dazu müssen wir 5 Dinge abbilden, verstehen und erkennen können. So gut, dass wir sie im Hier und Jetzt steuern können:

1. Was brauchen wir unmittelbar (Luft)?
2. Was brauchen wir mittelbar (Wasser, Nahrung)?
3. Was brauchen wir um gesund, leistungsfähig und lange zu leben (Nährstoffe, also Vitamine, Mineralien, sekundäre Pflanzenstoffe, ...)?
4. Was ist unnötig (Zucker, Fastfood, Industrie-Essen)?
5. Was ist giftig (Zyankali, Blei, ...)?

Wenn wir diese 5 Dinge unterscheiden können, haben wir die Möglichkeit unsere Organisationen (Familien, Vereine, Kirchen, Parteien, Unternehmen, ...) in echter Fitness zu halten.

Produktivität verstehen

Das ist eine Ergänzung zu den Hühnchen. Top-Performer oder Kollaboration. Rote Zone oder grüne Zone. Woher kommt der Unterschied und wie ist unsere Wahrnehmung.

Wir nehmen hier noch den Kartoffelacker dazu. Also haben wir Kartoffelacker, Top-Performer und Kollaboration. Mit den bekannten Systemen.

Beim Kartoffelacker werde ich kleine Unterschiede sehen, aber die halten sich in Grenzen. Ein Unterschied mit mehr als Faktor 2 ist unwahrscheinlich.

Dann haben wir die Top-Performer, die eine Hierarchie bilden. Die Spitze der Pyramide überstrahlt die anderen deutlich.

Und bei der Kollaboration ist es schwierig, weil wir es mit einer Unschärfe zu tun haben. Die Personen überlagern und wir können nicht sagen, wer wie wofür zuständig ist. Es gilt „das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile“. Wir opfern den Gedanken an die Einzel-Leistung, für höhere Produktivität. Bei den anderen Systemen möchten wir die Kontrolle über die Einzel-Leistung behalten und opfern dafür Produktivität (Kreativität/Innovation).

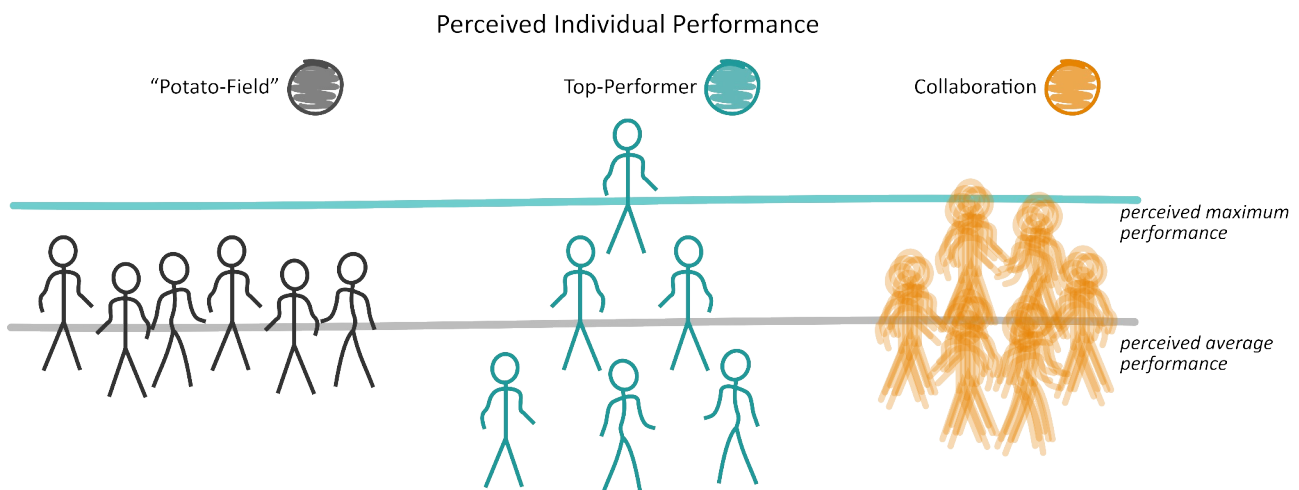


Figure 15: Die Wahrnehmung von Leistung im Vergleich der Systeme.

Top-Performer nehme ich in ihrem Kontext als überdurchschnittlich wahr. Was auch daran liegt, dass ich keinen neutralen Vergleich habe, sondern nur einen lokalen.

Schauen wir uns die System-Produktivität im absoluten Vergleich an, zeigt sich ein etwas anderes Bild.

Der ungestörte Kartoffelacker funktioniert gut, weil jeder seine volle Produktivität entfalten kann. Wir haben eine lineare Skalierung, weil es faktisch keine Wechselwirkung gibt. Weder negativ noch positiv. Diese Systeme skalieren bis zu einer gewissen Größe relativ gut. Ab da steigt dann doch der Abstimmungsaufwand/Bedarf an.

Actual System Performance

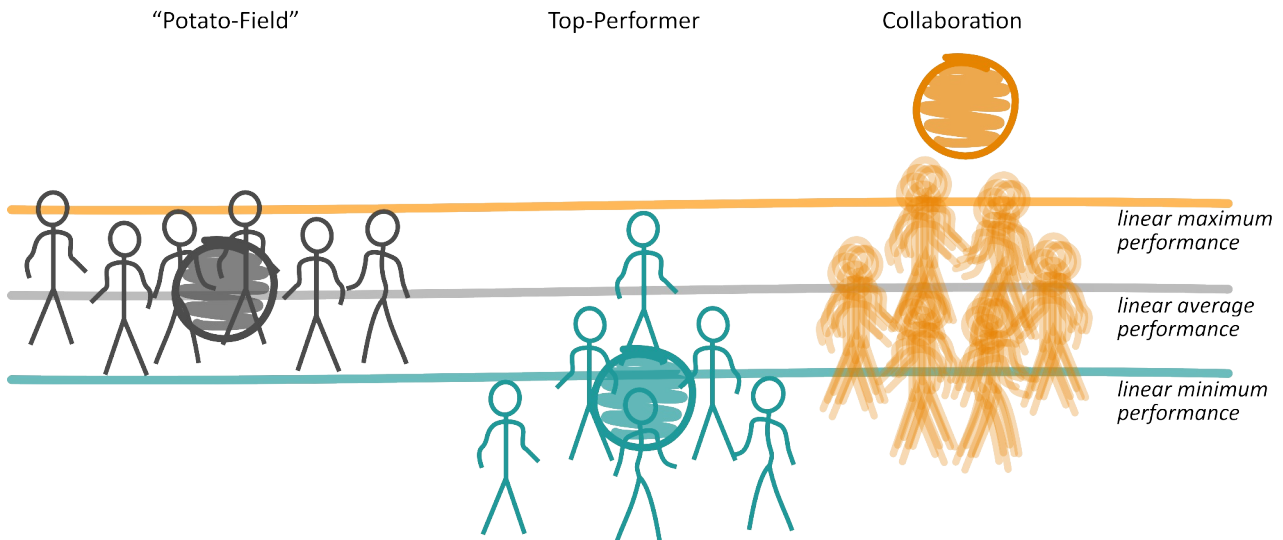


Figure 16: Treibt uns Produktivität an, wollen wir die System-Performanz kennen und vergleichen. Denn das ist das, was nachher beim Kunden ankommt.

In der VWL kursiert der Wert von 40 Personen. Also der Kartoffelacker funktioniert am besten bei 40 Personen. Das können dann eine größere Menge von 40 Personen Einheiten sein. So als optimale Rudelgröße.

Das kann man über verschiedene Beobachtung, z.B. Metcalfs-Law, plausibilisieren, aber sollte nicht als wissenschaftlich betrachtet werden.

Die Top-Performer-Systeme haben starke interne Wechselwirkung, meist durch Hierarchien¹. In den Daten zeigt sich eher, dass die Einzelproduktivität nicht über dem Kartoffelacker liegt, bzw. nur bei den Top-Performern. Alle anderen werden ausgebremst oder zurückgehalten. Wir haben also nur eine relative Top-Performanz und wir haben Reibungen und Kosten im System.

Kollaborative Systeme gehen einen anderen Weg. Die Einzelproduktivität liegt auch nicht über dem Kartoffelacker (also es sind ja dieselben Menschen, die werden für sich nicht wirklich anders). Aber da wir emotionale Sicherheit haben und alles, was wir für Vertrauen und Beziehung brauchen, reduzieren wir nicht nur die Energie, die in den Selbstschutz geht, sondern führen „Rudel-Energie“ zu. Dadurch kommen wir tatsächlich in einen Modus der Synergie. Der sozialen Intelligenz.

Wir schalten die kognitive Intelligenz zusammen, reduzieren alles mit Ego und bekommen Lebens-Energie in das System. Der Schlüssel ist Freude. Das ist der Treibstoff für Limbi. Und völlig unterschätzt.

Zur Erinnerung: Synapsen bilden sich 8x schneller, wenn wir Freude bei etwas haben. Also Lernen und Denken – und damit auch das Handeln – geht schneller und besser in Freude, als in Angst.

Es ist lediglich leichter zielgerichtet Angst zu erzeugen, als Freude.

¹ Zu dem Thema gibt es einige Blog-Artikel.

Intelligenz in den Systemen

OrgIQ stellt natürlich die systemische Intelligenz in den Mittelpunkt. Auch als Schlüssel für Produktivität. Deswegen noch eine kurze Betrachtung, wie Intelligenz in den unterschiedlichen Systemen funktioniert und welche Engpässe es gibt.

Kognitive Intelligenz

Wir hatten ja schon öfter die Annahme von Rationalität. In so einer Welt wäre alles ganz leicht.



Figure 17: Das rationale Ideal ... eher selten.

Wir haben eine Gruppe von Menschen mit einem Problem.. Jeder hat eine Idee und die beste (intelligenteste) wird genommen. Jeder ist glücklich und alles gut. Wir hätten immer die beste Lösung.

Dazu müssten wir uns aber alle auf Augenhöhe sehen, es dürfte keine Befindlichkeiten und keine Machtstruktur geben.

Realität in der Hierarchie

In der Hierarchie sieht es ein wenig anders aus.

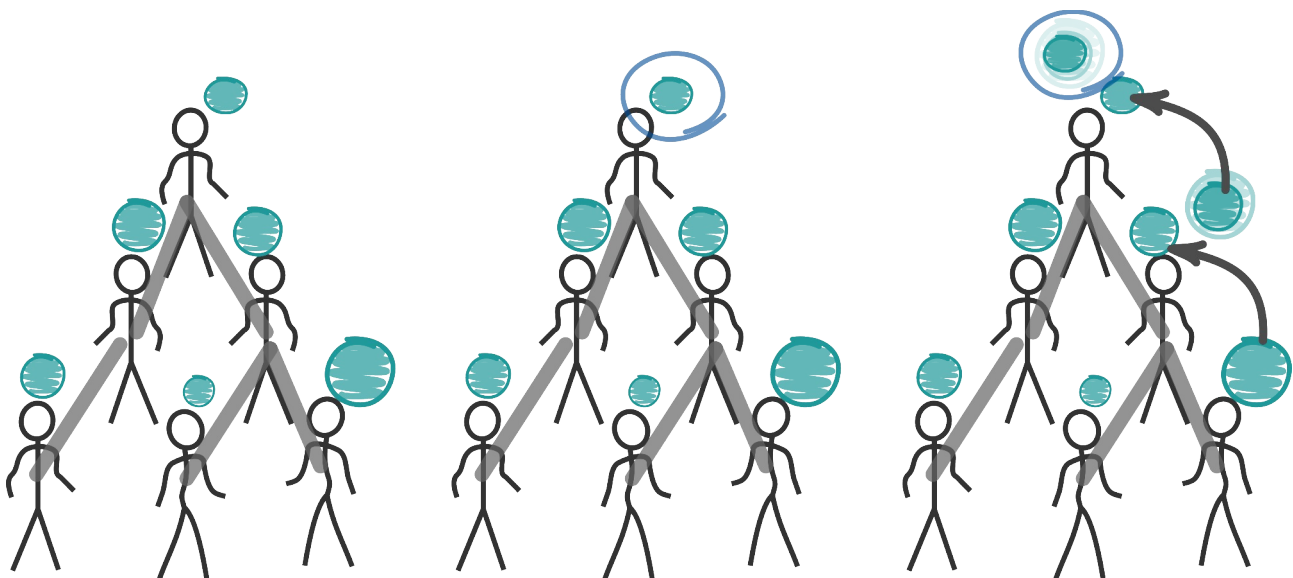


Figure 18: Hierarchien sind maximal so intelligent wie das dümmste Element in der Kette.

Dort haben auch alle eine Idee, aber dann gibt es zwei Möglichkeiten: a) Es wird immer die Idee vom Boss genommen. b) Wir fragen, wer eine Idee hat und dann wird diese Idee auf das reduziert, was die Befehlskette kognitiv fassen kann.

Das können wir uns gut mit Gefäßen für Flüssigkeiten vorstellen. Die Bossin hat eine kognitive Kapazität von 500ml. Die Idee ist aber 1200ml groß. Dann würden nur im Rahmen der „Genehmigung“ 700ml verloren gehen.

Denn wie soll die Bossin über eine Idee entscheiden, die sie nicht versteht? Also jede gute Idee wird auf diese kognitive Kapazität reduziert.

Jetzt kommt aber noch was dazu: Anders als in der Abbildung kann es eine Zwischenstufe geben, die nur ein Fassungsvermögen von 400ml hat. Also an der Stelle gehen schon 800ml verloren. Dann werden nur die 400ml nach oben weitergereicht (die mit der ursprünglich genialen Idee nichts mehr zu tun haben). Die passen bei der Bossin locker rein, sind aber nicht spektakulär. Die ehemals geniale Idee kommt also so dumm oben an, dass nicht mal mehr nachgefragt wird.

Emotionale Intelligenz

Emotionale Intelligenz wird ein wenig missverstanden, weil sie nur das Werkzeug zum Beziehungsbau ist. Sie ist das Gegenmittel gegen das übermächtige Ego. In sich trägt sie aber nicht viel bei.



Figure 19: Erst wenn die Beziehungen stimmen, könnten wir das „Ideal“ erreichen.

Soziale oder systemische Intelligenz

Die emotionale Intelligenz schafft das Fundament, für das, was wir wirklich wollen: systemische Intelligenz. Stimmen die Beziehungen und vertrauen wir uns, dann können wir kognitiv in einen Überlagerungszustand kommen.

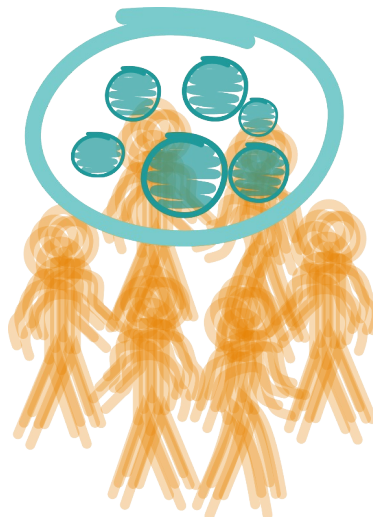


Figure 20: Tatsächlich gibt es dann aber auch ein neues Ideal: Die Überlagerung der kognitiven Intelligenzen ... wir denken zusammen.

Es geht nicht mehr um eine Auswahl der besten Idee, sondern um eine Fusion der kognitiven Intelligenz. *Next Level!*

Kompetenz, Karriere, Status

Wenn das Ego nicht wäre – und das Ego unseres Umfelds –, dann wäre das völlig egal. Aber es gibt eben Freunde, Familie, Partner, Nachbarn, die noch im alten Denken drin sind. Also wie hoch bist du in der Karriereliter geklettert.

Habe ich es vielleicht sogar vom Soldaten zum Offizier geschafft? Vom Bürger zum Adel?

Jetzt haben wir einen großen Konflikt: Für den Einzelnen bedeutet Karriere ein „besser als“. Das ist die Pyramide der Top-Performer. Mein Wert steigt, wenn ich weiter nach oben klettere. Und es darf nur wenige oben geben. Deswegen werden in der Praxis zwar Level angeboten, aber sie kommen mit künstlicher Undurchlässigkeit.

Aus Sicht der Organisation wollen wir eigentlich alle so kompetent, intelligent und produktiv als möglich. Alles andere ist Verschwendung. Wir wollen die Pyramide eigentlich umdrehen und alle auf der höchsten Stufe haben. Zumindest so hoch wie möglich.

Jetzt stellt sich die Frage: Wenn die Organisationen das wollen, warum machen sie es nicht? Sie machen doch auch sonst das, was sie wollen und nicht das, was den Mitarbeitenden wichtig ist?

Es ist recht einfach: Die, die darüber entscheiden stehen ganz am Anfang der Nahrungskette und müssten dann auch das aufgeben. Also ja, vermutlich ist es 90% Ego (in dem Sinne, wie wir es im Buch ausführlich erklären).

Nehmen wir mal ein Beispiel: Computerspiele. Warum Computerspiele? Weil die es schon immer gut machen, was den Umgang mit „Metriken“ angeht. Alles ist Metrik gesteuert und uns interessieren diese Metriken, weil sie relevant sind.

Also: Jetzt stell dir mal vor, du kaufst ein Computerspiel mit 30 Levels. Und es ist für jeden Level klar, was gemacht werden muss, um auf den nächsten zu kommen. Und jeder Level braucht viel Einsatz und Aufwand. In der Community ist es was Besonderes den Level 20 oder gar 25 geschafft zu haben. Jeder weiß, wie viel Einsatz und Skills es dafür braucht. Okay so weit?

So jetzt spielst du. Und du bist super. Hast fünf Nächte durchgespielt, um auf Level 12 zu kommen. Und du hast alles geschafft. Und dann kommt eine Nachricht: „Super, sie haben die volle Leistung für den Level 12 gebracht. Leider ist der Level 12 schon mit 100 Kandidaten besetzt. Sie haben zwar alle Qualifikation, aber müssen trotzdem warten, bis ein Platz frei wird. Sie dürfen gerne schon den Level 12 spielen und ihr Feedback geben, aber egal wie weit sie kommen, es wird nur Level 11 angezeigt.“

Welche Gefühle würde das auslösen?

Und das ist genau die Situation, die wir haben. In den Organisationen haben wir die Karotte, die auf irgendwelche höhere und bessere Stellen lockt, aber die sind budgetiert. Ich bekomme den nächsten Level im Job einfach nicht. Und es ist völlig unklar (willkürlich) warum.

Deswegen der Karriere-Umweg über das Management. Eventuell erst die Projektleitung, dann, mit Glück, die Teamleitung. So komme ich einen Level hoch und habe Management im Namen. Die Teamleitungen sind die teuersten und unnützeisten Parkplätze. Wenn eine Organisation so straff wie die Römer organisiert wäre, dann wären das 13% aller Mitarbeiter. Die beiden untersten Management-Ebenen sind 14% der Mitarbeiter (und wahrscheinlich 30% der Personalkosten). Danach reden wir nur noch über Nachkommastellen. Und da parken sie dann, weil höher geht es nicht mehr. Zumindest nicht relevant. Also baue ich systematisch Frust auf. Ich konnte nicht im Bereich meiner Kompetenz aufsteigen und wenn mir Politik nicht liegt, dann werde ich auch nicht im Management aufsteigen.

Die OrgIQ Idee ist das Prinzip Computerspiel: Dein Einsatz und deine Leistung entscheiden, auf welchen Level du kommst. Es gibt keine *Hidden Agenda*, keine Sympathien, keine gläserne Decke, keine Politik, keine Machtspiele, keine Abhängigkeiten. Nichts. Einfach: Dein Input wird belohnt. (Und wenn du mal relaxen willst geht es auch wieder runter, was auch okay ist.) Super einfach und super fair. Und ohne Frust und Neid. Völlig transparent. Und immer nach Bedarf.

Noch mehr: Dadurch, dass wir niemanden bremsen, kann die Organisation so gut wie nur irgend möglich werden. Denn der alte Status hat vom „ich bin besser (höher) als x%“ gelebt. Das ist gut für das Ego von denen, die oben stehen, aber schlecht für die Organisation. Denn es ist ein Engpass. Ich möchte ja die Kompetenz und den Einsatz (Produktivität) maximieren.

Und die Level können noch in coole Begriffe umgewandelt werden, dass wir den erarbeiteten Level auch nach außen kommunizieren können. Das Einzige was wir verlieren ist der „besser als Ansatz“. Das stimmt aber sicher wieder mit den definierten Werten überein.

Mir ist klar, dass es in der Literatur schon einige Vorschläge gibt, aber hier eine kleine Skizze, wie wir es im Sinne von maximaler Produktivität vorschlagen würden.

10x10-Matrix

Die Annahme ist, dass wir Ego, Eliten, Status alles einer höheren Produktivität und Organisations-Intelligenz unterordnen. Wir wollen keine gläserne Decke und auch sonst keine nicht nachvollziehbare Undurchlässigkeit. Also: Leistung, Kompetenz und Einsatz zählt. Deswegen ist es wichtig, dass jede Kompetenz klar definiert ist und auch jede Kompetenzstufe unabhängig, eindeutige Kriterien hat.

Wir haben also ein Set von Kompetenzen, die möglichst überschneidungsfrei sind.

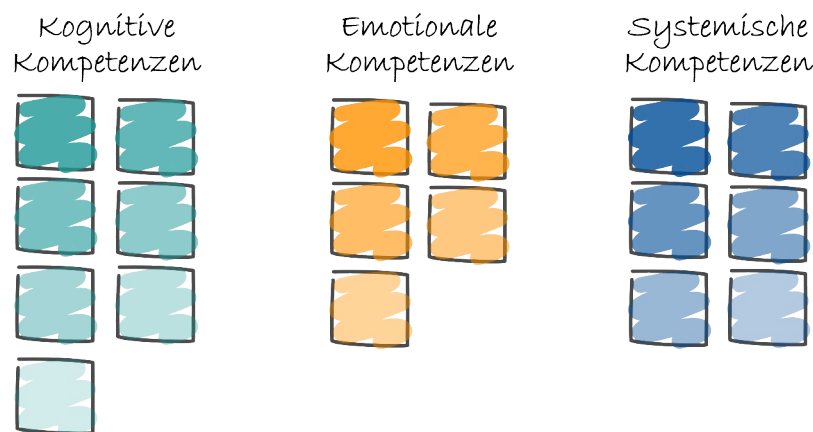


Figure 21: Jedes Kästchen steht für eine definierte Kompetenz. Ein Portfolio von 50-70 Kompetenzen ist sinnvoll.

Dabei ist wichtig, dass die Kompetenzstufe aus der Anwendung kommt. Das heißt, sie kann direkt über ein Tool gezeigt werden, über ein Ergebnis oder auch eine „Kundenbewertung“. Das erfordert ein bisschen Übung, aber oft sind schon gute Kriterien schon definiert, werden nur nicht konsequent angewendet, weil die einzelnen Kompetenzstufen (Gehalts-Stufen) budgetiert sind. Es dürfen nicht mehr als x% rein, weil sie sonst den Wert verlieren. Da das Politik ist, führt es zu Frust und Resignation.

Das ist der erste Unterschied hier: Wir wollen alle Leute so weit oben wie möglich haben, weil wir dann die höchste Kompetenz (Intelligenz + Produktivität) haben. Dabei müssen wir aber auch bedenken, dass nicht alle Kompetenzen ständig benötigt werden. Deswegen ist die Bewertung mit einer Zeitreihe hinterlegt. Wenn ich eine Kompetenz mehrere Monate oder Jahre nicht anwende, dann sinkt der Wert. Aber nicht auf null, weil wir im Bedarfsfall wissen möchten, wer überhaupt Erfahrung hat. Also die Kompetenzen dienen nicht nur dem „Status“, sondern vor allem auch um die passende Expertise schnell zu finden. Fallen Technologien oder andere Themen ganz raus, werden Kompetenzen aus dem Katalog entfernt. Das wird mindestens ein Jahr vorher angekündigt.

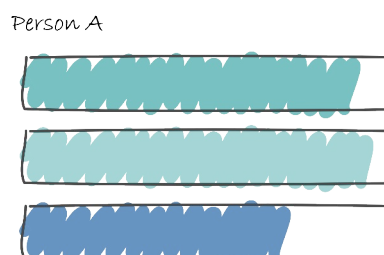


Figure 22: Typisches Portfolio eines Spezialisten. Wenige sehr hoch bewertete Kompetenzen. Das wären hier ca. 23 Punkte.

Warum jetzt 10x10? Jede Kompetenz ist in 10 Stufen definiert und jede Person darf sich 10 Kompetenzen für den eigenen Status aussuchen oder aufbauen.

Ich darf, aber muss nicht. Der Vorteil bei dem Ansatz ist, dass wir Spezialisten und Generalisten fair bewerten. Die Bewertung meines Kompetenzstatus ist die Summe aller Einzelwerte. Das wären maximal 100 Punkte, wobei 30 in der Praxis super sind.

Die können dann auch noch auf Begriffe wie Partner, Principal, Senior, Junior abgebildet werden. Dabei steht nichts für alle Zeit fest, da wir Veränderung, Wachstum und Verschiebung als natürlichen Prozess unterstützen. So ist es leicht, seine Kompetenzen innerhalb von 5 Jahren vollständig und selbstständig zu wechseln, ohne dass man von „Vorgesetzten“ abhängig ist. Alleine Fähigkeit und Bedarf entscheidet.

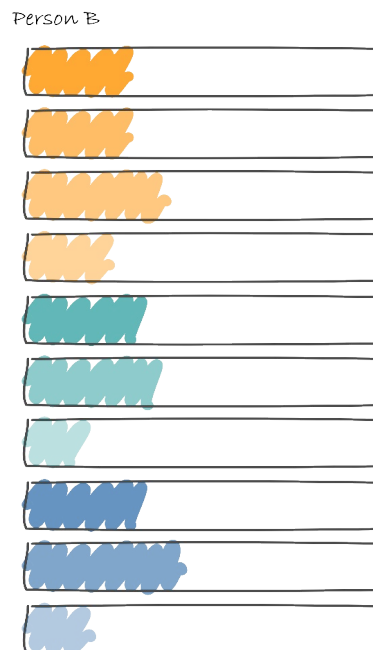


Figure 23: Ein Generalisten-Profil. Viele Kompetenzen mit niedriger Bewertung. Hier ca. 27 Punkte.

Wie gesagt nur eine Skizze. Wichtig ist, dass sich Stufe 10 nach dem tatsächlichen Bedarf richtet. Alles ist Ergebnis und Bedarfs-orientiert. Und mit dem Bedarf werden sich auch die Bewertungen ändern. Alles ist im Fluss, aber transparent und vorhersehbar. Nichts kommt aus dem Elfenbeinturm.

Vorgehen: Anamnese – Diagnose – Therapie

Jetzt kommt die Frage nach der Anwendung von Leadership *ReDefined* oder OrgIQ. Das ist relativ leicht, weil wir den Werkzeugkasten kennen und die Reihenfolge ist auch klar. Erst kommt die Untersuchung, dann die Diagnose. Und erst auf Basis der Diagnose treffe ich Entscheidungen für die Therapie. Was müssen wir weglassen (was das System stört und krank macht) und was fehlt, was müssen wir zuführen. Und wo brauchen wir auch mehr Training. Fitness kommt nicht ohne Training.

Dieses sehr konkrete Bild der inneren Fitness einer Organisation ist wertvoller als jede Umsatzzahl. Dabei wollen wir den Umsatz nicht ersetzen, aber wir wollen den aktuellen Zustand – die aktuelle Leistungsfähigkeit der Organisation – erkennen, weil wir wissen, dass der Umsatz diesem inneren Zustand folgt. Umsatz ist eins der Ergebnisse.

Das ist das *Mindset* und der Blickwinkel, den ich als Leader brauche. Ich muss „sehen“ lernen. Gecko, Neocortex und Limbi. Und verstehen was für welchen Teil gut ist.

Anwendung

▶ Anamnese

- ▷ Tools
 - ▶ QuickCheck
 - ▶ Assessment
 - ▶ BeziehungsCheck
 - ▶ 9 Ebenen der Angst
- ▷ Damit haben wir einen Überblick über die Fitness und den Nährstoff-Level; wir haben einen ersten Eindruck vom inneren Zustand der Organisation
- ▷ Sinnvoll ist auch ein erstes Modell für die *Success-Fallacy* aufzustellen

▶ Diagnose:

- ▷ Gap-Analyse + Ursachen
- ▷ Also welche Störungen und Fragmentierung sehen wir, welche Ursachen können wir erkennen
- ▷ In welchem Bereich haben wir die Themen (8 Bereiche der Collaboration) und wo haben wir da die größten Abweichungen (immer Minimum-Suche)

▶ Therapie:

- ▷ Weglassen, was die Probleme verursacht (die systemischen Ursachen, nicht die Symptome bekämpfen)
- ▷ Sehende Organisation werden (Neurologie verstehen! Was wir aus der Schule kennen, ist der Worst Case, das Gegenteil von dem, was wir aktuell brauchen)
- ▷ System umbauen, dass es das fördert, was wir wollen (Purpose, Produktivität)
- ▷ Inneren Zustand kontinuierlich abbilden und mit Ergebnissen vergleichen
 - ▶ Health Checklist (auf das Minimum reagieren Minimum)
 - ▶ Value Watcher
 - ▶ Relationship Check (auf das Minimum reagieren Minimum)
- ▷ Jeder kennt seine „Kathedrale“/„Garage“ und sieht den Fortschritt
- ▷ Kompetenz-Skill-Profil anwenden (10x10)