



written by
Dark Horse Innovation

FUTURE ORGANIZATION PLAYBOOK

**Die unverzichtbare
Anleitung für innovative
Unternehmen in der
Transformation**

**Methoden
Strategien
Buzzwords**

MURMANN



INHALT

**Die Seitenzahlen
müssen von mir noch
aktualisiert werden
UA**

11 THEORIE

25 PRAXIS

Einleitung 4

Das Theoriefundament einer Adaptiven Organisation 12

1. Adaptive Strategie 26

A1 Markierungen Workshop – ein Startpunkt 46

A2.1 Markierungen finden mit der Metaphernanalyse 52

A2.2 Seismolog*innen: Ein Frühwarnsystem aus der Linie 61

A3.1 Optionen für strategische Probleme entwickeln 67

a3.2 Strategische Probleme in der zukunft finden 75

A4 Fünf Wege, um über Optionen zu entscheiden 86

A5 Optionen & Arbeit verbinden 105

Interview mit Niklas Keller:
»Defensives Entscheiden kostet viel Geld!« 117

2. Innovation 120

Innovationsfähigkeit (Einleitung ???) 122

I1 Innovations-Architektur bauen 136

I2 Innovationsausbildung 156

I3 Wardly Mapping 167

i4 Product Discovery 180

3. Transformation 210

Transformationsfähigkeit (Einleitung ???) 212

T1 System-Mapping 217

T2 Kultur und Werte explizit machen 229

T3 Elne kultur des lernens gestalten 239

T4 Kultur der vertrauensvollen Kollaboration 254

T5 Resilienz stärken 272

T6 Selbstorganisation in Teams fördern 279

T7 Führungskultur für ungewisse Umwelten 296

301 ESSAYS

Essays Einleitung (???)	306
Mögliches in einer unmöglichen Welt: die Zukünfte	307
Zur Abwechslung etwas Simples: die »Organisation«	323
Nachtgedanken zur Strategie	334
Innovation: 1 Wort, 1000 Kontexte	342
Wer wir sind: Kultur und Werte	348
Wir waren noch niemals in New Work!	355
Warum wir das Wort »Nachhaltigkeit« nicht mögen	359
Schlusswort	369
Literatur	XXX

EINLEITUNG

WARUM WIR FUTURE ORGANIZATIONS BRAUCHEN

Das dominante Narrativ unserer Zeit ist das von Herausforderungen und steigender Komplexität. Nach der Globalisierung kam die Digitalisierung. Dependenz treffen auf unbekannte Variablen. Permanenter Stress in der VUCA-Welt.¹

¹ Das englische Akronym VUCA steht für die Begriffe Unstetigkeit, Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit. Und mal ehrlich, wir (Dark Horse) finden VUCA blöd. Nicht nur, weil es aus dem Militär kommt, sondern weil es ein ausgelutschtes Narrativ der Angst ist. Und Angst lähmt.

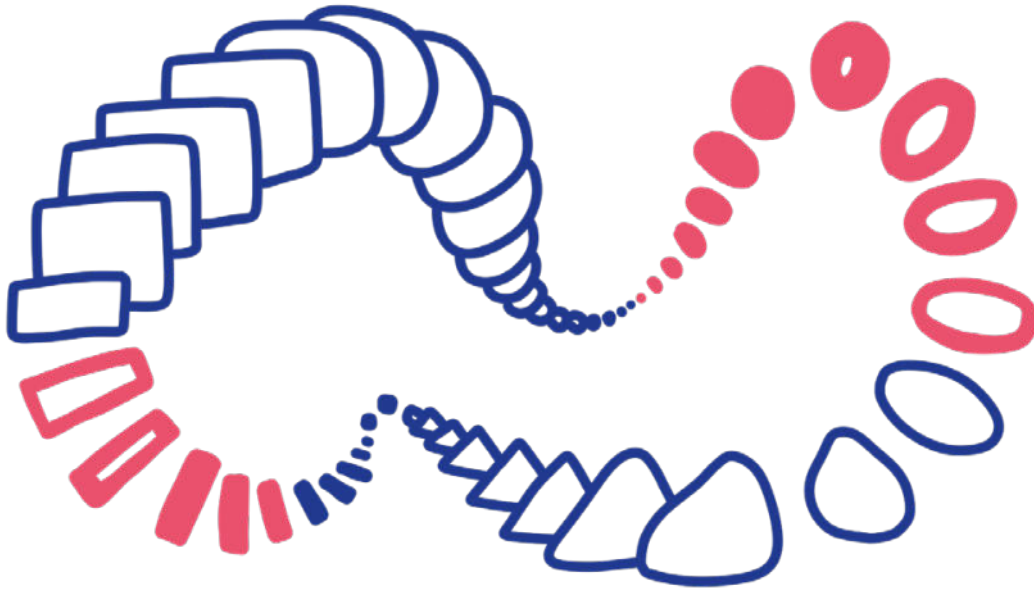
² Die Ossis sind bei Dark Horse leider in der Unterzahl, sonst wäre so ein Satz niemals im Playbook gelandet!

³ Metaphorisch spricht man auch von schwerfälligen Tankern im Ozean der Wirtschaft.

⁴ Angebote, Produkte, Services, Werbung usw.

Diese Begriffe haben sich von den Slides auf Konferenzen in unsere Wirklichkeit geschlichen. Wir erleben all das. »Beständig bleibt allein der Wandel«, heißt es. Doch aus dem netten Wortspiel ist eine weniger nette Wirklichkeit geworden. Eine Pandemie war für uns immer ein Plot für einen (oft weniger guten) Katastrophen- oder Horrorfilm, Kriege waren weit weg in fernen Ländern, die man noch nie besucht hat, und leere Supermarktregale kannten wir nur aus Erzählungen der Schwiegermutter aus der DDR.² Die Ungewissheit in der Welt nimmt gerade dramatisch zu. Dazu kommt die eigentlich nüchterne Wissenschaft, die sich in den letzten Jahren immer schriller anhört. Sie sagt, dass wir gerade die Vorboten größerer Veränderungen erleben. Bildlich gesprochen: Wir dümpeln im chaotischen Wasser, während sich die große Welle seit Jahren hinter uns aufbaut. Sie heißt »kollabierende Ökosysteme«. Die Probleme sind bekannt. Die Lösungsrichtungen eigentlich auch. Nur ändern will sich einfach nichts. Oder zumindest viel zu langsam.

So viel Veränderungsdruck! Aber es gibt ja nicht nur ihn, sondern auch das Verändern wollen. Doch letzteres klappt nicht so richtig: Die großen Organisationen, die handeln könnten, tun es nicht.³ Sie machen einfach immer das,⁴ was sie schon immer getan haben. Obwohl die Menschen, die oben und unten in diesen Organisationen arbeiten, ihr Möglichstes tun, um diese Tanker zu verändern. Daher wollten wir kein Buch schreiben, das mit dem Aufruf: »Es ist Zeit zu handeln!« kokettiert. Das weiß ja jeder. **Stattdessen ist hier ein Buch entstanden, das jedem und jeder in einer Organisation Methoden und Anleitungen an die Hand gibt, um die eigene Organisation adaptionsfähiger zu machen.**



Für uns sind Organisationen der Hebel für notwendige Veränderungen. Sie sind unser Arbeitsfeld. Organisationen verkörpern sozusagen das kollektive Handeln. Und kollektives Handeln ist viel wirkmächtiger als alleiniges Handeln! Gleichzeitig sind Organisationen als Unternehmen in ein gigantisches Netzwerk eingebunden, das sich *Wirtschaft* nennt. Dieses Netzwerk zerstört unseren Planeten, ermöglicht uns gleichzeitig aber ein gutes Leben. Die Dilemmata des Lebens sind eben ein bisschen komplizierter!

Wir glauben nicht, dass Unternehmen aus lauter bösen Kapitalist*innen bestehen, die uns vernichten wollen. Ganz im Gegenteil! Jeden Tag arbeiten wir mit tollen Menschen zusammen, die dieselben Ideale haben wie wir. Wir müssen jedoch anerkennen, dass sich Organisationen in bestimmte Pfadabhängigkeiten manövrieren und sich innerhalb der daraus folgenden Rahmenbedingungen optimieren. Aus diesem Ablauf auszubrechen, erfordert große Innovationskraft nach außen und gleichzeitig Veränderungskraft nach innen. Beides zusammen nennen wir ADAPTIONSFÄHIGKEIT.

Bei Dark Horse sehen wir unsere Aufgabe als Methodenexpert*innen, Organisationen ein Playbook vorzulegen, mit dessen Hilfe sie sich in eine adaptive Organisation verwandeln können, denn eine adaptive Organisation kann die Welt aktiv gestalten und sich ihr gleichzeitig immer wieder anpassen. Ist sie in beidem erfolgreich, ist sie eine **FUTURE ORGANIZATION**.

WO FUTURE DRAUF STEHT, MUSS AUCH ZUKUNFT DRIN SEIN!

Wir wollen Organisationen fördern, die mit der Macht, die durch koordiniertes Handeln entsteht, verantwortungsvoll umgehen.

¹ Genau. In *Spider-Man: No Way Home* war es nämlich zur Abwechslung Peter Parkers Tante, die das sagte. Sonst ist es ja immer Onkel Ben gewesen.

² An dieser Stelle der Hinweis auf unseren Essay »Warum wir das Wort »Nachhaltigkeit« nicht mögen« auf den Seiten XX. Dort geht es um Nachhaltigkeit und regeneratives Wirtschaften.

³ Mehr dazu gibt's im Kapitel »Was ist Innovationsfähigkeit?« ab S. XX.

⁴ Siehe dazu »Ein paar einleitende Worte über Transformationsfähigkeit« ab S. XX.

Aus großer Macht entsteht große Verantwortung, wie schon Spider-Mans Tante May¹ so schön formuliert hat. Die **FUTURE ORGANIZATIONS**, die wir uns vorstellen, erfüllen zwei Kriterien:

1 – *Zukunftsgestaltung*: Alle Organisationen sollten unserer Meinung nach beitragen, diese Welt jeden Tag ein bisschen besser und lebenswerter zu machen. Wir bei Dark Horse fragen uns zum Beispiel immer, ob wir durch das, was wir tun, unseren Enkelkindern eine lebenswerte Welt hinterlassen.

2 – *Adaptionsfähigkeit*: Ausrichtung und Haltung sind leider nur leere Versprechen, wenn wir nicht konsequent danach handeln. Niemand kann aber verlässlich sagen, was wir als Organisation jetzt wirklich tun müssen, um dem Anspruch gerecht zu werden, die Welt besser zu machen. Klar, die Erde muss sich regenerieren.² Aber so einfach ist das nicht, sind doch die globalen Wirkzusammenhänge viel zu komplex. Die einzige Möglichkeit, die uns übrig bleibt, ist die konsequente Adaptionsfähigkeit. Die Frage der Adaption muss dabei immer in Bezug auf das Ziel hin beantwortet werden. Nicht: Sind wir an die neuen Verhältnisse angepasst? Sondern: Wie müssen wir uns an die neuen Verhältnisse anpassen, damit wir das Ziel erreichen?

Adaptionsfähigkeit betrifft immer zwei Bereiche. Zum einen die Ebene der Produkte und Dienstleistungen, die eine Organisation anbietet und immer wieder neu gedacht werden müssen, wenn sich Rahmenbedingungen oder die Informationslage ändern. Wir nennen das die »Innovationsfähigkeit« einer Organisation.³ Der andere Bereich betrifft die inneren Strukturen, Steuerung und Kultur der Organisation. Auch das Innenleben muss sich verändernden Rahmenbedingungen konstant anpassen. Dies nennen wir »Transformationsfähigkeit«.⁴ Eine adaptive Organisation ist eine Organisation, die dauerhaft *innovationsfähig* und *transformationsfähig* ist.



Ursprünglich wollten wir das Buch nicht **FUTURE ORGANIZATION PLAYBOOK**, sondern »Adaptive Strategy Playbook« nennen. Das ist für uns die Art von Strategiewerk, die eine Organisation langfristig entwickeln und gleichzeitig schnell auf veränderte Bedingungen reagieren kann. Doch unser Verlag hat uns so verkopfte Titel verboten.

Wenn wir mal einen Schritt zurücktreten und überlegen, was für uns in dem Begriff **FUTURE** drinsteckt,¹ ist es eine auf eine wünschenswerte Zukunft gerichtete Gestaltungskraft. Und die dazu passende Haltung. Plus die Fähigkeit, sich den ständig wechselnden Umweltbedingungen anzupassen. Die moderne Dreifaltigkeit des Lebens.

Eine kurze Anmerkung: Natürlich kann man als Organisation auch böse und adaptiv sein. Was *gut* ist, ist objektiv manchmal schwer zu definieren. Googles altes Motto (»Don't be evil«) war genau deshalb so clever.² Da niemand von uns die *richtige* Lösung für unsere eingangs formulierten Ziele kennt, ist die Fähigkeit, sich immer wieder an neue Gegebenheiten anzupassen, so entscheidend. Es ist diese Fähigkeit, die wir als Organisation benötigen, um uns überhaupt in etwas Besseres zu verwandeln – und das kontinuierlich.

WARUM SIND UNS **FUTURE ORGANIZATIONS** SO WICHTIG?

Dark Horse hat mit *Thank God It's Monday* ein New-Work-Manifest geschrieben, dem viele Menschen in vielen Organisationen und Unternehmen gefolgt³ sind. Doch das war 2014, also schon ewig her. Inzwischen sind wir älter und reifer geworden. Einige von uns haben Kinder bekommen, es gab auch einige Personalwechsel.

Unser Betätigungsfeld hat sich in den vergangenen 14 Jahren enorm erweitert. Seit 2009 sind wir als sogenannte Innovationsberater*innen aktiv und unterstützen Unternehmen darin, ihre Innovationsfähigkeit zu verbessern. In der Praxis reicht das von der Entwicklung von konkreten Produkt- und Dienstleistungskonzepten, strategischen Potenzialfeldern, über Begleitung und Coaching von Teams, strukturellen Lösungen für Innovationsaktivitäten bis hin zur Ausbildung der Mitarbeitenden. Wir haben bald verstanden, dass wir, sobald wir mit unserer Arbeit in die Strukturen eines Unternehmens eingreifen, schon heimlich die Arbeit einer Organisationsberatung machen und den nächsten Change anstoßen. Peu à peu hat sich unser Betätigungsfeld auf die ganzheitliche Betrachtung von Organisationen ausgeweitet – aber immer im Hinblick auf Organisationen im Wandel.

¹ Dazu gerne auch den Essay »Über mögliche Zukünfte in einer unmöglichen Welt« ab S. XY lesen.

² Der große Aufklärer Immanuel Kant war auch nicht schlecht: »Handle stets so, dass die Maximen deines Handelns als Grundlage einer allgemeinen Gesetzgebung dienen können.« Der Philosoph Hans Jonas hat das später als das Prinzip der Verantwortung umformuliert: »Handle so, dass die Wirkungen deiner Handlung verträglich sind mit der Permanenz echten menschlichen Lebens auf Erden.«

³ ... zumindest gedanklich.

Die vielleicht wichtigste Beobachtung, die wir in all den Jahren machen konnten, war die absonderliche Trennung dieser beiden Welten, die wir in diesem Buch Transformationsfähigkeit und Innovationsfähigkeit nennen. Sobald wir mit der Arbeit neuer Geschäftsmodelle betraut waren, schienen wir abgeschottet vom Inneren des Unternehmens zu sein. Sobald wir an der Wandlungsfähigkeit arbeiteten, hielt man uns fern von Produkten und Dienstleistungen. Nun gut.

Es ist jene gedankliche Trennung, die Organisationen von heute durchzieht: Kulturarbeit und Fragen nach dem Geschäftsmodell laufen bitte separat. Dabei ist das eine immer die Basis des anderen. Die Interaktion zwischen innen und außen ist das, was eine Organisation erst wertvoll macht. Und beide Ebenen stoßen oft an die Glasdecke der »Strategie«, als wäre sie etwas von der Organisation Getrenntes, das im Geheimen ausgearbeitet und im Verborgenen bleiben muss, bis sie perfekt ist.

Wer das bereits erwähnte »Thank God it's Monday« von uns gelesen hat, weiß, dass wir unsere eigene Organisation, Dark Horse, immer als Experimentierfeld für Neues Arbeiten verstanden haben. Wir erforschen, welche Glaubenssätze über Organisationen bei uns funktionieren und welche nicht. Und dann teilen wir, *wie* wir das herausgefunden haben, quasi als Anleitung zur organisationalen Selbsterkenntnis.¹ Die Anzahl der Adaptionen und Iterationen, die wir als Organisation und Unternehmen namens Dark Horse durchlaufen haben, können wir kaum noch zählen. Wichtig war uns immer, diese bewusst zu tun, um aus jeder Iteration lernen zu können. Das ist übrigens etwas, das der schwedische Lernforscher K. Anders Ericsson »*deliberate practice*« nennt.²

Als wir 2009 damit begonnen haben, unsere Dienstleistung zu verkaufen, haben wir Design-Thinking-Sprints angeboten. Zu jener Zeit kannte das noch niemand. Die meisten Unternehmen hatten niemanden, der oder die sich mit Innovation außerhalb der technologischen Weiterentwicklung beschäftigt hat, und niemand wusste, an welche Budgets wir eigentlich andocken könnten. Außerdem haben wir, um unseren nach außen gelebten Prinzipien gerecht zu werden, entschieden, keine klassischen Unternehmensstrukturen zu entwickeln. Das hieß auch, keinen Chef und keine Chefin haben zu wollen. Und das mit 30 Personen ... Ziemlich verrückt, etwas zu versuchen, wofür es keine Vorbilder gibt.³

Ungewissheit pur und übrigens auch der Grund für unseren Namen, denn eine Dark-Horse-Wette ist im Pferderennsport eine Außenseiterwette. Nach unseren turbulenten Anfangsjahren wussten wir, dass wir mit der Ungewissheit ganz gut umgehen und durch die Ungewissheit ganz gut navigieren können. Wir bemerkten auch, dass Ungewissheit der Faktor ist, der bei jeder Innovationsentwicklung in Unternehmen die größten Bauchschmerzen verursacht. Denn wenn wir sagen könnten, was herauskommt, bevor wir anfangen... nun ja, dann wäre es nicht mehr innovativ, oder? Das Gleiche gilt auch für interne Veränderungsprozesse. Die Organisationsberater*innen, die versprechen, wie genau das Ergebnis eines partizipativen Prozesses am Ende aussieht, sind die Lieblinge der Führungsetage. Bloß funktioniert das natürlich nicht.

¹ Einer unserer wichtigsten Glaubenssätze lautet: Wissen vermehrt sich, wenn man es teilt!

² Wer sich in dieses Thema hineinernen will, kann sich die Forschungsarbeit als PDF herunterladen und durchlesen.^{L1}

^{L1} <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2019.02396/full>

³ Das stimmte natürlich nicht, wussten wir damals aber nicht.