

Franziska Fink | Michael Moeller

Purpose Driven Organizations

Sinn – Selbstorganisation – Agilität

SCHÄFFER
POESCHEL

SCHÄFFER

POESCHEL

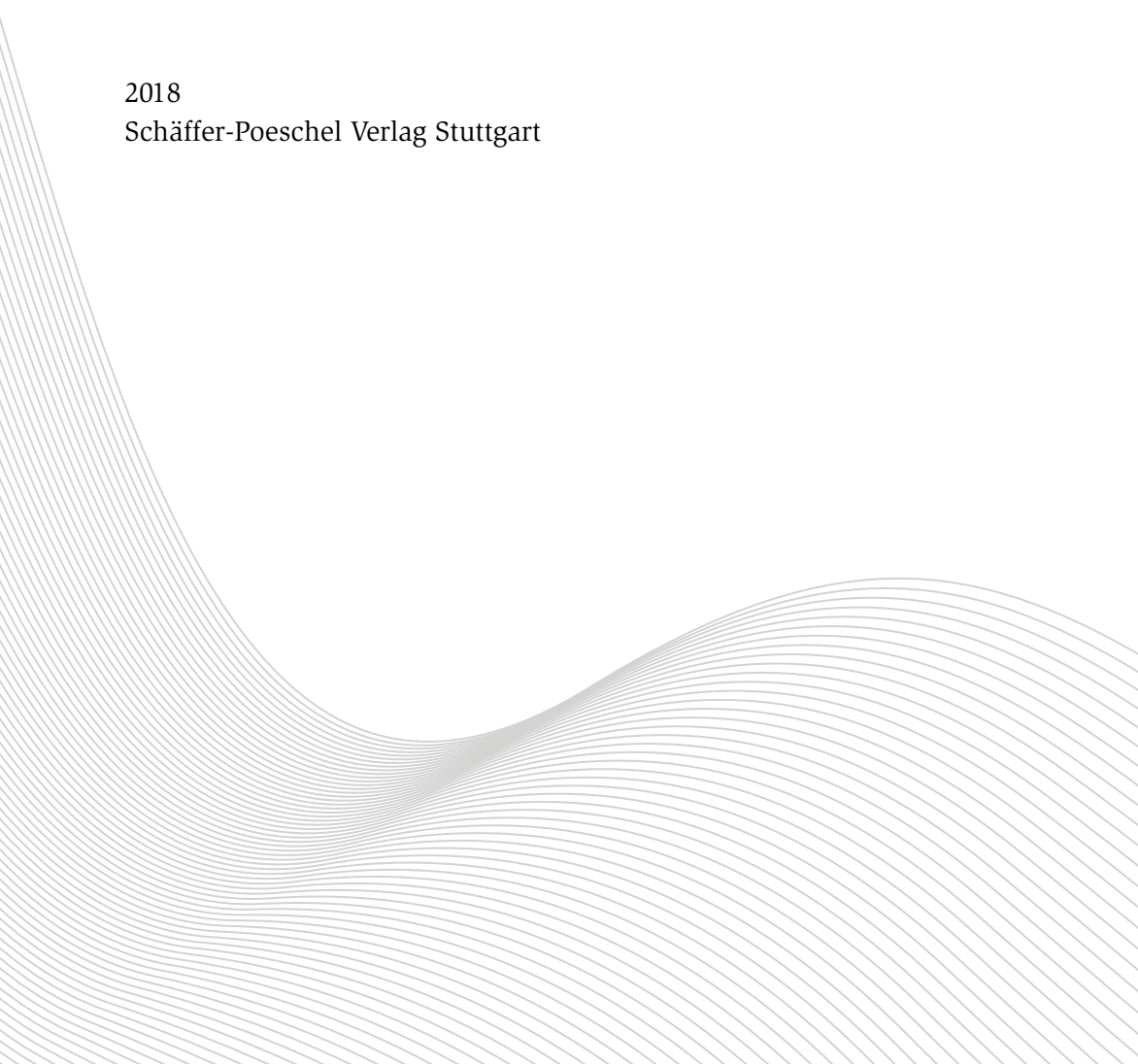
Franziska Fink / Michael Moeller

Purpose Driven Organizations

Sinn – Selbstorganisation – Agilität

2018

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart



Für Christl und für Connie, Marlena und Kilian

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische
Daten sind im Internet über <<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

Gedruckt auf chlorfrei gebleichtem,
säurefreiem und alterungsbeständigem Papier

Print: ISBN 978-3-7910-4034-9 Bestell-Nr. 10250-0001
ePDF: ISBN 978-3-7910-4035-6 Bestell-Nr. 10250-0150
ePub: ISBN 978-3-7910-4036-3 Bestell-Nr. 10250-0100

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich
geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen
des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages
unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen,
Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die
Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2018 Schäffer-Poeschel
Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH
www.schaeffer-poeschel.de
service@schaeffer-poeschel.de

Lektorat: Michael Bauer, Mainz
Umschlagentwurf: Goldener Westen, Berlin
Umschlaggestaltung: Kienle gestaltet, Stuttgart
Satz: Claudia Wild, Konstanz
Printed in Germany

Oktober 2018

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart
Ein Unternehmen der Haufe Group



Kostenlos mobil weiterlesen! So einfach geht's:



1. Kostenlose App installieren



2. Zuletzt gelesene Buchseite scannen



3. Ein Viertel des Buchs ab gescannter Seite mobil weiterlesen



4. Bequem zurück zum Buch durch Druck-Seitenzahlen in der App



Hier geht's zur kostenlosen App:

www.papego.de

Erhältlich für Apple iOS und Android.

Papego ist ein Angebot der Briends GmbH, Hamburg

www.papego.de

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	XIII
Warum wir dieses Buch schreiben	1
Teil 1: Welt, Sinn und Organisation	5
1. Die Herausforderung	7
1.1 Der Fortschritt ist spürbar – fast überall	8
1.2 Fliehkräfte in Wirtschaft und Gesellschaft	9
1.3 Neue Entwicklungskurve nötig	13
1.4 Organisationen – ein junges Phänomen	15
1.5 Steigendes Bedürfnis nach Sinn in der Arbeit	16
1.6 Hohe Komplexität und wachsende Widersprüche	18
2 Der Sinn von Sinnorientierung und Purpose	23
2.1 Die doppelte Bedeutung von Sinn	23
2.2 Nichts funktioniert ohne Sinn	26
2.3 Purpose sorgt für mehr Leistung	31
2.3.1 »Follow Your Purpose« sorgt für individuelle Leistung	31
2.3.2 Purpose Driven Organizations leisten mehr	33
2.3.3 Purpose und klare Erwartungen kombinieren	35
2.4 The Purpose of Business is	36
2.5 Begrenzte Zweckrationalität	39
2.6 Komplexitätsgerechtes Rationalitätsverständnis und Sinn	43
3 Organisationen bestehen aus Entscheidungen	45
3.1 Entscheidungsprämissen – die Strukturen der Organisation ..	46
3.2 Entscheidungsprogramme	50
3.3 Kommunikationswege	54
3.4 Personal	58
3.5 Organisationskultur	60

4	Teal und die Realität der Evolution	65
4.1	Geplanter Wandel und Entwicklungstheorien	65
4.2	Entwicklungsstufen versus Evolution	68
4.3	Evolution von Organisationen	71
Teil 2: Der Ansatz – 5 Disziplinen		75
5	Die 5 Disziplinen der Purpose Driven Organizations	77
5.1	Dominanter Purpose	80
5.2	Kodifizierte Selbstorganisation	81
5.3	Ganzheitliche Partnerschaft	83
5.4	Superflexible Vertrauenskultur	85
5.5	Co-Evolution im Ökosystem	86
6	Erste Disziplin: Dominanter Purpose	89
6.1	Purpose als Beitrag und Wirkung für andere	91
6.2	Sinn finden und geben	97
6.3	Purpose thematisieren und operationalisieren	101
6.4	Raum für Purpose schaffen	104
7	Zweite Disziplin: Kodifizierte Selbstorganisation	107
7.1	Autonomie ermöglichen und Autorität verteilen	109
7.2	Hochfrequenzorganisieren und Lernen	113
7.3	Selbstorganisationsprozess nach fixen Regeln	115
7.4	Teams als Nukleus	118
7.5	Koordination ohne Hierarchien	121
7.6	Räume für Kontakt und Beziehung schaffen	123
8	Dritte Disziplin: Ganzheitliche Partnerschaft	129
8.1	Purpose Fit & Cultural Fit	132
8.2	Partizipative Auswahl- und Besetzungsprozesse	135
8.3	Hohes Level von Fordern und Fördern	136
8.4	Intrinsische Motivation und angepasste Anreizsysteme	140
8.5	PERMA nähren	143
9	Vierte Disziplin: Superflexible Vertrauenskultur	147
9.1	Kulturelle Präferenzen klären	151
9.2	Beobachtung und Reflexion der Kultur	155

10 Fünfte Disziplin: Co-Evolution im Ökosystem	157
10.1 Integration unter einem Shared Purpose	159
10.2 Strukturelle Kopplung 4.0	163
10.3 Co-Evolution und Auswahl	165
10.4 Exploration über Grenzen hinaus	167
10.5 Haltung des »Just enough«	168
Teil 3: Purpose Driven Organizations	171
11 Inspirierende Beispiele	173
11.1 Dominanter Purpose – inspirierende Beispiele in der 1. Disziplin	174
11.1.1 dm-drogerie markt	174
11.1.2 Deutsche Kammerphilharmonie Bremen	178
11.1.3 Purpose Stiftung	183
11.2 Kodifizierte Selbstorganisation – inspirierende Beispiele in der 2. Disziplin	188
11.2.1 BOSCH Power Tools	188
11.2.2 soulbottles	192
11.2.3 Traum-Ferienwohnungen	197
11.3 Ganzheitliche Partnerschaft – inspirierende Beispiele in der 3. Disziplin	203
11.3.1 Upstalsboom	203
11.3.2 EMPAUA	207
11.4 Superflexible Vertrauenskultur – inspirierende Beispiele in der 4. Disziplin	212
11.4.1 Gutmann Aluminium Draht	212
11.4.2 Ökofrost	217
11.5 Co-Evolution im Ökosystem – inspirierende Beispiele in der 5. Disziplin	220
11.5.1 MÄRKISCHES LANDBROT	220
11.5.2 PREMIUM	224

Teil 4: Tools und Methoden	229
12 Werkzeugkasten für Purpose Driven Organizations	231
12.1 Systemlösungen	231
12.1.1 Soziokratie	232
12.1.2 Holacracy	234
12.1.3 Soziokratie 3.0	236
12.2 Werkzeuge für die erste Disziplin: dominanter Purpose ...	237
12.2.1 Sinn finden und geben	237
12.2.1.1 Purpose Quest	237
12.2.1.2 Intuition Walk	239
12.2.1.3 Purpose Board	240
12.2.1.4 Hedge-Hog-Synthese	241
12.2.1.5 WHY-Prozess	243
12.2.1.6 Purpose-Aufstellung	245
12.2.2 Purpose thematisieren und operationalisieren	247
12.2.2.1 Purpose-Routinen	247
12.2.2.2 Strategizing	249
12.2.2.3 Agile Organisationsentwicklung	251
12.2.3 Entwicklungsförderliche Entscheidungsregeln	252
12.2.3.1 Integrative Decision Making Process (IDM-Prozess)	252
12.2.3.2 Systemisches Konsensieren	254
12.2.3.3 Soziokratischer Drei-Runden-Prozess	256
12.2.3.4 Konsultativer Einzelentscheid	257
12.3 Werkzeuge für die zweite Disziplin: kodifizierte Selbstorganisation	260
12.3.1 Hochfrequenzorganisieren und Lernen	260
12.3.1.1 Retrospektiven	260
12.3.1.2 Reflexion der Teamfunktionen	261
12.3.1.3 Pairing	263
12.3.2 Selbstorganisationsprozess nach fixen Regeln	264
12.3.2.1 Sync Meeting	264
12.3.2.2 Tactical Meeting	266
12.3.2.3 Governance Meeting	268
12.3.2.4 Focus Meeting	269

12.3.3	Räume für Kontakt und Beziehung schaffen	271
12.3.3.1	Mindful Check-in	271
12.3.3.2	Mindful Check-out	274
12.3.3.3	Gewaltfreie Kommunikation	276
12.3.3.4	Personal Relation Meeting	277
12.3.3.5	Bohmscher Dialog	279
12.4	Werkzeuge für die dritte Disziplin: ganzheitliche Partnerschaft	281
12.4.1	Purpose Fit & Cultural Fit	281
12.4.1.1	Hiring Partners	281
12.4.1.2	Onboarding Partners	283
12.4.1.3	Partnerinnen auf Probe	285
12.4.1.4	Integrativer Wahlprozess	286
12.4.1.5	Wahl der Führungsrollen	287
12.4.1.6	Firing Partners	290
12.4.2	Hohes Level von Fordern und Fördern	291
12.4.2.1	Rollenfeedback	291
12.4.2.2	Working Out Loud	292
12.4.3	Potenzial- und Verhaltensdiagnostik	293
12.4.3.1	Belbin-Teamrollen	294
12.4.3.2	»CAPTain agility«	295
12.4.3.3	STAGES Assessment	296
12.4.3.4	PERMA Lead	299
12.4.3.5	SIZE-Prozess	300
12.4.4	Gehaltsfindung und Gehaltsentwicklung	302
12.5	Werkzeuge für die vierte Disziplin: superflexible Vertrauenskultur	307
12.5.1	Organisationale Glaubenssätze verändern	307
12.5.2	Abstraktionsleiter	309
12.6	Werkzeuge für die fünfte Disziplin: Co-Evolution im Ökosystem	312
12.6.1	Interaktive Produktentwicklung	312
12.6.1.1	Build-Measure-Learn	312
12.6.1.2	Scrum	314

12.6.1.3 Innovation Sprint.....	315
12.6.1.4 Design Thinking.....	317
12.6.2 Community Space.....	319
12.6.2.1 Family Summer.....	319
12.6.2.2 Dinner Date.....	320
12.6.2.3 Reparazzia.....	320
12.6.2.4 Grätzl in concert.....	321
12.6.2.5 Our Airbnb.....	322
Check-out.....	323
Literaturverzeichnis.....	325
Stichwortverzeichnis.....	333
Autorinnenporträts.....	337

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Entwicklungskurven nehmen häufig einen s-förmigen Verlauf (nach Handy 1994, S. 51)	14
Abb. 2:	Neuwaldegger Komplexitätslandkarte (nach Boos/Mitterer 2014, S. 67 und Jarmai 2015, S. 177)	19
Abb. 3:	Leistungsniveau in Abhängigkeit von Purpose und Passion (nach Heath/Heath 2017, zitiert nach: imperative.com Newsletter vom 14.02.2018)	32
Abb. 4:	Purpose Driven Organizations wachsen viermal so schnell wie Peers gemessen an der Compound Annual Growth Rate (CAGR) 2011-2015 (nach Korn Ferry Institute 2016a)	34
Abb. 5:	Leistungsvorteile von Purpose Driven Organizations in Prozent der Purpose Driven Organizations (nach Korn Ferry Institute 2016a)	35
Abb. 6:	Arten von Entscheidungsprämissen in Organisationen (nach Boos/Mitterer 2014, S. 54)	49
Abb. 7:	Entwicklungsstufen von Organisationen (eigene Darstellung)	68
Abb. 8:	Die fünf Disziplinen der Purpose Driven Organizations (eigene Darstellung)	79
Abb. 9:	Purpose als dominantes Programm – Praktiken und Ausgestaltung	91
Abb. 10:	Kodifizierte Selbstorganisation – Praktiken und Ausgestaltung	108
Abb. 11:	Die vier Räume von Organisation (nach Robertson 2015, S. 200)	126
Abb. 12:	Ganzheitliche Partnerschaft – Praktiken und Ausgestaltung	131
Abb. 13:	Die Abstraktionsleiter menschlichen Denkens (nach Senge et al. 1994, S. 243)	149
Abb. 14:	Superflexible Vertrauenskultur – Praktiken und Ausgestaltung	151
Abb. 15:	Co-Evolution im Ökosystem – Praktiken und Ausgestaltung	160
Abb. 17:	Organisation in hierarchischen Kreisen (nach Rüther 2010, S. 31)	233
Abb. 18:	Beispiel für eine holakratische Organisation in Kreisen und Rollen (eigene Darstellung)	236
Abb. 19:	Das Hedge-Hog-Modell (nach Collins 2001, S. 96)	242
Abb. 20:	Fragenraster, um einen Einwand im IDM-Prozess zu testen (nach HolacracyOne 2017)	254
Abb. 21:	Funktionen und Dysfunktionen von Teams (eigene Darstellung)	262

XIV Abbildungsverzeichnis

Abb. 22:	Beispiel für ein Performance Board (eigene Darstellung)	265
Abb. 23:	Die Abstraktionsleiter menschlichen Denkens (nach Senge et al. 1994, S.243)	310
Abb. 24:	Das Build-Measure-Learn-Modell (nach Ries 2011, S.75)	313

Warum wir dieses Buch schreiben

Wir glauben an eine Welt »sinn-voller« Organisationen, die ihre Entscheidungen an einem Purpose orientieren, der über reine Gewinnmaximierung hinausgeht. Wo Mitarbeitende jeden Tag mit Begeisterung und Engagement an Dingen arbeiten, die für sie selbst, für die Organisation, deren Kundinnen und die Gesellschaft Sinn und Wert stiften.

Wir erzählen von funktionierenden Beispielen sogenannter Purpose Driven Organizations und unterstützen als Beratende Unternehmen auf ihrem Weg dorthin. Eine solche Entwicklung gelingt, wenn Organisationen in fünf Disziplinen spezifische Praktiken etablieren.

Wir haben einen Traum. In diesem Traum sind Organisationen Orte, in denen Menschen täglich Sinn stiften durch das, was sie miteinander tun – nicht nur für sich und die Organisation, sondern auch für ihre Stakeholder und die Gesellschaft. Menschen gehen mit Freude dorthin, begegnen sich als Menschen und entfalten ihr Potenzial. Die Organisationen lernen jeden Tag dazu, werden kontinuierlich besser und die Menschen kehren mindestens genauso energiegeladener und erfüllt nach Hause zurück, wie sie am Arbeitsplatz erschienen sind. Die Dinge, die sie in Organisationen tun, tragen nicht nur zu ihrem eigenen Leben und Wohlbefinden bei, sondern gleichermaßen zu dem ihrer Kundinnen, Geschäftspartnerinnen und Kapitalgebenden. Sie sorgen für eine positive Entwicklung des gesellschaftlichen Umfelds und schonen Umwelt und natürliche Lebensgrundlagen.

Bei aller Träumerei sind wir zutiefst davon überzeugt, dass sich Organisationen noch deutlich stärker diesem Idealbild nähern können, als es heute der Fall ist. Wir glauben daran, dass Organisationen gesunde und lebendige Orte sein können, die inspirierend, produktiv und innovativ sind. Sie leisten wertvolle Beiträge zu einer gesunden Weiterentwicklung ihrer Stakeholder und der Welt.

Wir wollen die Basis schaffen für gesunde und lebendige Organisationen. Wir nennen sie **Purpose Driven Organizations** – nicht weil wir auf englische Buzzwords stehen, sondern weil der Begriff ausdrückt, was wir meinen: Organisationen, deren Herz und Motor ein »higher Purpose« – ein höherer Sinn ist. Eine Ener-

gie und Orientierung stiftende Überzeugung und Motivation, einen Beitrag zu etwas zu leisten, das über den eigenen Vorteil und Nutzen weit hinausgeht.

Purpose-driven bedeutet, den Sinn in den Mittelpunkt zu stellen und dafür zu sorgen, dass die Mitarbeitenden ihn für sich und ihre Arbeit als »sinn-voll« erleben und dass die Organisation ihn als Ausrichtung und zur Steuerung nutzt.

Wir begegnen immer wieder Beispielen, wo dies auf beeindruckende Weise gelingt. Ihnen wollen wir in diesem Buch besondere Aufmerksamkeit widmen, da sie Inspiration und Ermutigung für die weitere Arbeit an Purpose Driven Organizations sind.

Dieses Buch zeigt anregende Vorbilder und erläutert die fünf Disziplinen – praktisch und theoretisch. Sie im Organisationsalltag zu leben, stiftet Sinn, ermöglicht Selbstorganisation und sorgt für Agilität. Wollen auch Sie »sinn-voll« gestalten? Dann begleiten Sie uns auf der Reise zu den Purpose Driven Organizations!

Zwischenstopp

PREMIUM: Eine große Runde aus Kundinnen, Liefernden, Händlerinnen, Gastronominnen, Lkw-Fahrerinnen, Produzierenden und Dienstleistenden sitzt in einer Villa in Mecklenburg-Vorpommern beim regelmäßigen Treffen des Getränkeproduzenten zusammen, um das Unternehmen weiterzuentwickeln. Was anderswo in kleinen Topmanagement-Teams passiert, findet hier mit vielen Externen statt. Gründer Uwe Lübbermann holt immer alle Stakeholder des Cola-Getränks zusammen, um die Bedarfe zu erfragen, auszubalancieren und zu moderieren, bis alle einverstanden sind. Sinn der Organisation ist Augenhöhe – ohne alle am Tisch wird nichts entschieden!

Zappos: Der beliebteste Schuhversand der USA schickt Roxanne an den Flughafen von Las Vegas, um die Gäste abzuholen. Die lebensfrohe alleinerziehende Mutter erzählt uns auf der Fahrt alles über Las Vegas und die »Zappos Family«; dazu legt sie ihre Lieblingsmusik ein. Sie wird den ganzen Tag auf uns warten, weil sie uns persönlich ins Hotel bringen will: »No matter how long you stay, I asked my neighbour to come and stay with the kids!« Wir können sie nicht überzeugen, dass wir auch gern ein Taxi nehmen, damit sie zu ihren Kindern kommt. Das sei für sie Ehrensache, erklärt sie uns lachend. Der Sinn der Organisation ist »Deliver Happiness« für Mitarbeitende, Kundinnen und Gäste.

dm-drogerie markt: Der Fokus auf sinnhaftes Tun hat bei dem Handelskonzern »Budget« zu einem »Tabuwort« gemacht. Die Organisation plant bewusst nicht mit Budgets, um zu verhindern, dass Sinnvolles unterbleibt, weil das Budget nicht reicht. »Ein Budget würde uns in unserer Sinnfindung massiv einschränken. Natürlich müssen wir bei neuen Ideen abklopfen, ob die wirtschaftliche Situation es ermöglicht, aber das muss immer wieder neu gedacht werden«, sagt Geschäftsführer Martin Dallmaier. Sinn der Organisation ist es, einen »sozialen Orga-

nismus« zu gestalten – einen Ort, an dem sich Menschen weiterentwickeln und ihre Potenziale entfalten können.

Die große Frage: Wie sehen Purpose Driven Organizations aus?

Organisationen sind der Dreh- und Angelpunkt unserer modernen Welt. Tagtäglich sind wir mit ihnen konfrontiert. Das wirtschaftliche Wohlergehen nahezu aller hängt direkt oder indirekt von Organisationen ab. Fast unser ganzes Leben verbringen wir in engem Kontakt mit Organisationen. Die meisten von uns haben in einer Organisation namens Krankenhaus das Licht der Welt erblickt. Schon im Kleinkindalter beginnt der Marsch durch die Institutionen: Kindergarten, Schule, vielleicht Universität. Meist folgt dann eine jahrzehntelange Arbeit in Firmen, Verwaltungen oder Non-Profit-Organisationen verschiedenster Art.

Auch im Privatleben sind wir laufend in Kontakt mit ihnen: beim Einkaufen, im Kino oder Theater, wenn wir uns beim Friseur die Haare schneiden lassen oder mit Freundinnen in ein Lokal essen gehen, wenn wir mit öffentlichen Verkehrsmitteln unterwegs sind, unseren Reisepass verlängern oder im Internet surfen, wenn wir uns versichern, fürs Alter vorsorgen oder einfach nur Post bekommen. Jedes Mal haben wir mit irgendeiner Art von Organisation zu tun. Gemessen daran, dass uns Organisationen unser ganzes Leben begleiten und in der Regel auch massiv beeinflussen, erscheint es nicht vermessen, von ihnen zu erwarten, dass unsere vielfältigen Kontakte mit ihnen positiv und lebensförderlich sind – für diejenigen, die in ihnen arbeiten, die mit ihnen in Kontakt sind, und auch für diejenigen, die nur mittelbar von ihnen betroffen sind.

Unser Ziel ist, in diesem Buch ein möglichst stimmiges Bild der praktischen Gestaltungs- und Entwicklungsmöglichkeiten für Purpose Driven Organizations zu zeichnen. Wir tun dies auf Basis eines systemtheoretisch aufgeklärten und wissenschaftlich fundierten Zugangs zu Organisationen sowie vielfältiger Erfahrungen in und mit Unternehmen und Führungskräften.

Dabei beschäftigen uns Fragen wie:

- Wie sieht die nächste Generation von Organisationen aus, die all dem Rechnung trägt?
- Wie lässt sich die gesunde und lebendige Entwicklung einer Organisation fördern?
- Welche Bedeutung hat Sinn in Organisationen? Und wie gelingt es, einen stimmigen Sinn zu finden oder zu geben?
- Wie steuern sich Unternehmen über Sinn statt über Pläne, Budgets, Strategien oder Anweisungen?
- Wie gestaltet sich eine Firmenstruktur, die Agilität und Überlebensfähigkeit sichert und dabei auf Hierarchieebenen und Führungskräfte verzichtet?
- Wie gelingt Selbstorganisation, wenn niemand mehr sagt, wo es lang geht?

- Wie koppelt sich eine Organisation in einer vernetzten und digitalisierten Welt sinnvoll mit ihrem Umfeld?

Wovon wir ausgehen

Um die Einordnung unserer Gedanken zu erleichtern, beschreiben wir vorab unsere Grundannahmen. Wissenschaftstheoretisch folgen wir dem **Konstruktivismus**. Unsere Rahmentheorie bildet die systemisch konstruktivistische Perspektive.

Unser **Menschenbild**: Der Mensch ist aus unserer Sicht in sehr komplexer Weise auf Entwicklung angelegt und von einem Bedürfnis nach Sinn geprägt. Er ist grundlegend in einen sozialen Kontext eingebunden und damit nicht unabhängig von diesem zu denken.

Unser **Organisationsbild**: Nach Niklas Luhmann beschreiben wir Organisationen als soziale Systeme, bestehend aus Kommunikationen. Wir sehen sie als autopoietisch, operational geschlossen und damit nicht direkt steuerbar. Als soziales System sind Organisationen sinndeterminiert, denn jede Art der Erfahrungsverarbeitung wird durch Sinn organisiert.

Wie wir gendern

Wir verwenden bei Personen- und Funktionsbezeichnungen im Text nach Möglichkeit eine neutrale Form, ansonsten die weibliche. Immer jedoch ist auch die männliche Form mitgemeint.

Teil 1:

Welt, Sinn und Organisation



1. Die Herausforderung

»Purpose Economy löst die Information Economy ab!« – »Das posthierarchische Zeitalter beginnt« – »Firmen ohne Führungskräfte« – »Das Ende der Hierarchie?!« – »Digitalisierung wird alles verändern« – »Die vierte industrielle Revolution nimmt Fahrt auf«. Diese und ähnliche Schlagzeilen dominieren seit Jahren die Wirtschaftspresse und die Management-Fachliteratur. Wir begegnen ihnen auch in unserer Beratungspraxis und in Anfragen aus Unternehmen an uns als Berater: Wie kann das gelingen? Was ist zu tun? Wie können wir das bei uns umsetzen? Neben einer sicherlich auch vorhandenen Hype ist spürbar, dass etwas in Bewegung gekommen ist und dass viele Menschen und Organisationen das zweite Jahrzehnt des 21. Jahrhunderts als eine große Umbruchphase erleben. Ein grundlegender Entwicklungszyklus von Wirtschaft, Gesellschaft und Management kommt langsam an sein Ende und wird von etwas Neuem, das sich noch nicht exakt beschreiben lässt, abgelöst. Was ist damit gemeint?

Da man soziale Systeme, als die wir Organisationen betrachten, nur in Verbindung mit der sie umgebenden Umwelt begreifen kann, macht es Sinn, sich an dieser Stelle einen Überblick zu verschaffen, was sich in diesem Umfeld tut. In Summe ergibt sich dabei für uns folgendes Bild: Der wirtschaftliche, technische aber auch soziale **Fortschritt** der letzten 200 Jahre ist spürbar. Fast überall. Aber nicht alles läuft gut. In Wirtschaft und Gesellschaft sind die **Fliehkräfte** inzwischen unübersehbar. Das kann nicht mehr (lange) so weitergehen. Wir brauchen eine **neue Entwicklungskurve** in Wirtschaft und Gesellschaft. Zudem verändern sich die Möglichkeiten und Bedürfnisse der Menschen, die verstärkt auch nach **Sinn in der Arbeit** suchen. Mit ihnen verändert sich die Gesellschaft, aber auch was Wirtschaft und Organisationen ausmacht und was sie leisten müssen. Und gleichzeitig sind Organisationen historisch betrachtet noch ein recht junges Phänomen. Wir meinen, dass sie jung genug sind, um sich neu zu erfinden. Und es ist Zeit, dass sie erwachsen werden. Dabei werden sie noch besser lernen müssen, mit **Komplexität und Widersprüchen** umzugehen. Schauen wir uns diese Punkte im Folgenden genauer an.

1.1 Der Fortschritt ist spürbar – fast überall

Technologische Innovationen, Kapitalismus bzw. Marktwirtschaft, Globalisierung und Demokratie haben einen noch nie dagewesenen Wohlstand geschaffen und das Leben vieler Menschen nicht nur auf der Nordhalbkugel enorm verbessert. Der tägliche Blick in die Nachrichten lässt uns dies leicht vergessen. Dieser gewaltige Fortschritt hat eine Situation geschaffen, in der immer mehr Menschen nicht mehr um das tägliche Überleben kämpfen müssen.

Harvard-Professor Steven Pinker hat sich die Mühe gemacht, eine ganze Reihe von **Daten und Fakten** zusammenzutragen, die dies belegen und den Blick über den täglichen Nachrichtentellerrand hinaus schärfen sollen (Economist 2018):

- Die Welt ist heute rund 100-mal wohlhabender als noch vor 200 Jahren, und dieser Wohlstand ist auch gleichmäßiger verteilt. Handel und technischer Fortschritt erlaubten es reichen Ländern weiter zu wachsen, aber auch Ärmern aufzuschließen.
- Die Zahl der extrem Armen ist weltweit deutlich gesunken. Während 1990 noch rund 1,9 Milliarden Menschen in Armut lebten, waren es 2005 »nur« mehr 836 Millionen. Besonders stark war der Rückgang in China, wo 1990 noch mehr als 60 Prozent der Bevölkerung unterhalb der Armutsgrenze lebten, während es inzwischen weniger als 2 Prozent sind (Kohlenberg/Schieritz 2018, S. 14).
- In Kriegen sterben derzeit jährlich rund drei Viertel weniger Menschen als noch in den 1980er-Jahren.
- Im Laufe des 20. Jahrhunderts sank die Wahrscheinlichkeit, in den USA bei einem Verkehrsunfall ums Leben zu kommen, um 96 Prozent und bei einem Brand zu sterben um 92 Prozent. Die Wahrscheinlichkeit eines tödlichen Arbeitsunfalls reduzierte sich um 95 Prozent.
- Ein großer Teil auch der ärmeren Bevölkerungsschichten kann heute Annehmlichkeiten nutzen, die vor 150 Jahren nicht einmal den Superreichen im Alltag zur Verfügung standen: Elektrizität, Heizungen und Klimaanlage, Kühlschränke, Autos, Telefone oder Fernsehgeräte.
- Die enormen Verbesserungen der Versorgung mit Medizin, Trinkwasser und Nahrungsmitteln sowie der sanitären Bedingungen ermöglichen es, dass Menschen heute länger, gesünder und besser leben können.
- Sogar der durchschnittliche Intelligenzquotient ist weltweit in den letzten 100 Jahren um erstaunliche 30 Punkte gestiegen, so dass 98 Prozent der heute Lebenden diesbezüglich höhere Werte erreichen als die Menschen vor 100 Jahren.
- Vor 200 Jahren lebte nur ein Prozent der Weltbevölkerung in Demokratien, in denen jedoch Frauen und Männern der Arbeiterklasse in der Regel das Wahlrecht verweigert wurde. Inzwischen leben zwei Drittel der Menschheit in einer

Demokratie und auch autoritäre Staaten wie China erlauben heute mehr Freiheitsrechte als früher.

- In 45 von 52 im World Values Survey erfassten Ländern ist das gemessene Glück und Wohlbefinden der Bewohnerinnen zwischen 1981 und 2007 gestiegen (World Value Survey 2018).
- Nach Unicef-Daten hat sich zudem die Kindersterblichkeit weltweit seit 1990 halbiert (Unicef 2018).

Dieses positive Bild der Gesamtentwicklung der Welt korrespondiert so gar nicht mit den krisenhaften und bedrohlichen Eindrücken, die die Tagesnachrichten und Postings in sozialen Medien bei uns hinterlassen. Das Gesamtbild gibt durchaus Anlass zu Optimismus, aber selbstverständlich nicht dazu, die Augen vor den Problemen und Herausforderungen der Gegenwart zu verschließen.

1.2 Fliehkräfte in Wirtschaft und Gesellschaft

In Gesellschaft und Wirtschaft werden gerade in den letzten Jahren auch enorme Fliehkräfte spürbar. Immer mehr Menschen in den vergleichsweise reichen Ländern der Nordhalbkugel sehen sich als Globalisierungsverlierende, wirtschaftlich und gesellschaftlich ausgegrenzt. Die Schere zwischen Arm und Reich geht in vielen Ländern immer weiter auseinander. Der gesellschaftliche Grundkonsens bezüglich einer freiheitlich-demokratischen Grundordnung, eines Sozialstaats und einer an Freihandel und funktionsfähigem Wettbewerb orientierten Marktwirtschaft wird zunehmend infrage gestellt. Immer mehr Wählende stimmen für populistische Parteien und deren einfache Rezepte. Der liberale Vordenker Ralf Dahrendorf prognostizierte schon 1997, dass die **Globalisierung** die Konkurrenz stärke und das Gemeinschaftsgefühl schwäche. Infolgedessen gerate die Demokratie unter Druck, weil der Weltmarkt die Teilhabesuchenden fresse und die, die Anteile haben, ungeschoren lasse. Keine Gesellschaft könne es sich ungestraft leisten, so viele ihrer Mitglieder einfach auszuschließen (Heuser 2017, S. 9).

Über 20 Jahre später nach Finanzkrise und Bankenrettungen (2008ff.), Euro- und Staatsschuldenkrise (2010ff.) und Zustrom von Flüchtlingen aus Kriegsgebieten des Nahen und mittleren Ostens sowie aus armen Ländern Afrikas (2015ff.) wird auch in Europa erkennbar, wie recht Dahrendorf hatte: Viele Menschen fühlen sich unfair behandelt, empfinden Wut gegenüber einem politischen und wirtschaftlichen Establishment, von dem sie sich ausgegrenzt und vergessen fühlen, und sehen sich als Verlierende der Globalisierung und zunehmenden Digitalisierung. Immer mehr zweifeln am System, machen ihren Unmut in sozialen Medien

deutlich und laufen populistischen Parteien, die die Unzufriedenheit ausnutzen und eine Art neuen Nationalismus begründen, in die Arme.

Der britische Historiker Niall Ferguson hat in einem Vortrag 2016 das Rezept für **Populismus** beschrieben. Es besteht aus fünf Zutaten: eine große Zahl von Einwandernden, eine große ökonomische Ungleichheit in der Gesellschaft, dem Eindruck vieler Menschen, sie würden benachteiligt und es gehe unfair zu, einem schweren wirtschaftlichen Schock oder einer Finanzkrise und dem Auftritt einer demagogischen, populistischen Politikerin (Fergusson zitiert nach Heuser 2016, S. 19 f.). Kommt uns irgendwie bekannt vor – inzwischen.

Die Mittelschicht fühlt sich in ihrer wirtschaftlichen Existenz zunehmend bedroht und Institutionen wird immer mehr misstraut. Dabei greift ein Denken um sich, dass die Welt einteilt in »Wir« und »Die«, in »für mich« und »gegen mich«. Ein Gefühl von »es geht nicht fair zu« und »die da oben richten es sich auf unsere Kosten ein«. Die Folge ist ein Rückzug in die eigene Erklärungswelt der Ungerechtigkeit, die nicht daran glaubt, gemeinsam etwas ändern zu können, sondern gegen die anderen wettet. Eine Flucht in die einfachen »Raus«-Konzepte der Demagoginnen, in Globalisierungs-, Technik- und Fremdenfeindlichkeit.

Der kritische Blick in Wirtschaft und Gesellschaft zeigt, dass wir längst nicht dort sind, wo wir gerne wären. Angesichts der Problemflut, die täglich durch die Medien schwappt, stellt sich uns manchmal die Frage, ob unsere Organisationen – und wir mit ihnen – nicht irgendwo eine wichtige Abzweigung in die erhoffte Zukunft verpasst haben. Einige Beispiele sollen dies illustrieren:

- Der jährlich erhobene Gallup **Engagement Index** zeichnet seit vielen Jahren ein verheerendes Bild der emotionalen Bindung und des Engagements von Mitarbeitenden. Im Mittel der Jahre 2014 bis 2016 zeigt sich, dass nur 15 Prozent der Mitarbeitenden deutscher Unternehmen eine hohe emotionale Bindung zu ihrer Firma haben, 70 Prozent eine geringe und 15 Prozent gar keine. In Österreich haben sogar nur zwölf Prozent und in der Schweiz 13 Prozent ein hohes Commitment und Engagement (Gallup 2017a und b). Betrachtet man die Indexwerte über die letzten 15 Jahre, ergibt sich ein fast durchgängig ähnliches Bild (Gallup 2017c). Haben wir uns damit abgefunden, dass Organisationen ihre Mitarbeitenden nicht begeistern können und sich viele darin unmotiviert und im Zustand innerer Kündigung bewegen – oder ihre Zeit absitzen?
- Die **Millennials sind enttäuscht**. Diese auch als Generation Y bezeichnete Gruppe der zwischen 1980 und 2000 Geborenen hat inzwischen einige Jahre Arbeitserfahrung in den heutigen Organisationen gesammelt. Ihre Erwartungen, im Job Sinnvolles zu tun, laufend Feedback zu erhalten und sich weiterentwickeln zu können, wurden ebenso enttäuscht wie ihre Hoffnungen, dass sich Unternehmen sozial engagieren, fair bezahlen und Flexibilität gestatten.

Diesen Befund liefert eine Studie von Deloitte, für die mehr als 10.000 Beschäftigte in 36 Ländern interviewt wurden (Bauer 2018). Danach erklärten zudem nur 28 Prozent der befragten Angestellten, länger als fünf Jahre bei ihrer derzeitigen Firma bleiben zu wollen, und nur 47 Prozent waren der Meinung, dass Unternehmen überhaupt einen positiven Beitrag zur Gesellschaft leisten.

- **Psychische Erkrankungen** werden zunehmend bedeutsamer. Depressionen, Angststörungen und andere psychische Leiden verursachten (2017) nach einer Untersuchung der Deutschen Angestellten Krankenkasse (DAK-Gesundheit) 16,7 Prozent aller Fehltage. Sie waren die zweithäufigste Ursache für Krankmeldungen und verdreifachten sich gegenüber 1997. Bei keiner anderen Krankheitsart gebe es eine vergleichbare Entwicklung (DAK-Gesundheit 2018, S. 18 ff.).
- Eine Studie der Universität Wien mit mehr als 2.000 Beschäftigten von Unternehmen aus den Bereichen Verwaltung, Gesundheitswesen und IT ging über fünf Jahre dem Phänomen der sozialen **Beschleunigung** nach. Während die permanenten Lernanforderungen durch die sich wandelnde Arbeitswelt von den meisten Beschäftigten noch durchweg positiv erlebt werden, steigen gleichzeitig auch Zeitdruck und Arbeitsverdichtung. Die meisten Beschäftigten erleben beides als belastend. Letztlich würden so Engagement, Wohlbefinden und Zufriedenheit sinken und Erschöpfungszustände zunehmen (Der Standard 2017). Warum lassen wir zu, dass unsere Arbeitswelt immer mehr Menschen auszehrt, statt sie zu stärken?
- Als 2008 die US-Bank Lehman Brothers in Insolvenz ging, konnten viele **Banken** und Versicherungen nur durch Milliardenkredite der Steuerzahlerinnen davor bewahrt werden, mit ihr in die Tiefe gerissen zu werden. Viele Investmentbanker hatten über Jahre in zweit- und drittklassige (»Subprime«) amerikanische Hypothekenkredite investiert. Als immer mehr Kreditnehmende im Jahr 2007 ihre Kredite nicht mehr bedienen konnten, platzte die Spekulationsblase. In den Jahren danach wurden durch eine umfangreiche Regulierung der Banken in den USA, die Erhöhung der Eigenkapitalanforderungen und durch die Schaffung einer europäischen Bankenunion neue Regeln für die Finanzwirtschaft etabliert. Eine nachhaltige Veränderung brachte das nicht. In den USA wurde die Bankenregulierung 2018 wieder gelockert und viele Risiken schlummern weiterhin in Schattenbanken, Bad Banks und unsicheren Krediten. Gleichzeitig steigt die Risikoneigung der Investmentbanker wieder und die Jagd auf Boni und Renditen hält unvermindert an und Unternehmen wie die Deutsche Bank AG gewähren trotz eines anhaltenden Konzernverlusts Bonuszahlungen an Topmanagerinnen und Investmentbanker in Milliardenhöhe. Wie kann es sein, dass Personen und Organisationen in einem volkswirtschaftlich derart wichtigen Sektor relativ

ungehemmt wirtschaftliche Eigeninteressen verfolgen und Risiken auf die Allgemeinheit abwälzen können?

- Im Jahr 2015 wurde bekannt, dass bei VW und anderen Automobilkonzernen Abgastests und Stickoxidwerte von **Diesel-Pkw** systematisch manipuliert wurden. Kundinnen und Aufsichtsbehörden wurde vorgegaukelt, dass Dieselautos wesentlich sauberer seien, als dies im Verkehrsalltag tatsächlich der Fall ist. Anfang 2017 gab VW die Gesetzesverstöße zu und verständigte sich mit der US-Justiz auf Strafen sowie Schadenersatzzahlungen in Milliardenhöhe. Intern waren die Gesetzesverstöße jedoch schon mindestens seit 2013 bekannt und wurden totgeschwiegen (Süddeutsche Zeitung 2017). Gleichzeitig schonte besonders die deutsche Bundesregierung die einheimischen Automobilunternehmen, verständigte sich mit ihnen auf preiswerte Softwareupdates und bewahrte sie bislang vor teureren, den Stickoxidausstoß nachhaltig reduzierenden Hardwarenachrüstungen. Wie können derart gravierende und kriminelle Verstöße in einer Organisation solange nicht behoben werden? Und wie kommt man überhaupt auf die Idee, Derartiges zu tun?
- Die global wärmsten Jahre seit Beginn der Messungen Mitte des 19. Jahrhunderts waren die Jahre 2015 bis 2017. Unter den 18 wärmsten Jahren aller Zeiten belegen die Jahre seit der Jahrtausendwende insgesamt 17 Plätze (Bojanowski 2018). Die **globale Erwärmung** schreitet trotz internationalen Klimaverträgen auf Weltklimakonferenzen und aller Bemühungen in Politik und Gesellschaft rasant fort. Immer unwahrscheinlicher erscheint es, die Erderwärmung, wie in den Verträgen vereinbart, auf 1,5 Grad zu begrenzen. Ende 2017 betrug der Anstieg bereits 1,2 Grad. Laut Weltklimarat dürfte jeder Mensch pro Jahr maximal zwei Tonnen Kohlendioxid verursachen, wenn man eine gleichmäßige und faire Verteilung der Gesamtaufnahmekapazität zugrunde legt. Nach letzten Zahlen waren es 2016 in Europa durchschnittlich 6,9 Tonnen und in Deutschland sogar 9,8 Tonnen pro Kopf (Seidler 2017). Entsprechend fiel der sogenannte Erdüberlastungstag 2018 in Deutschland auf den 2. Mai. Als »Earth Overshoot Day« wird von der Umweltorganisation Global Footprint Network der Tag bezeichnet, ab dem ein Land seinen Anteil an den globalen Ressourcen für das jeweilige Jahr verbraucht hat. Die Kernaussage der Studie: »Wenn alle leben würden wie wir, bräuchte es drei Erden« (Hummel 2018). Wie kann es gelingen, dass alle Menschen heute und in Zukunft gut leben, ohne dass wir dabei die natürlichen Lebensgrundlagen zerstören?

Wir sollten sinnvoller mit uns und der Welt umgehen. Und dabei spielen Organisationen eine Schlüsselrolle.

1.3 Neue Entwicklungskurve nötig

Die positiven Entwicklungen und Wirkungen des marktwirtschaftlichen Systems wird niemand missen wollen. Gleichzeitig ist die Bilanz massiv durch immer deutlicher zutage tretende gesellschaftliche und wirtschaftliche Fliehkräfte und die Bedrohung der ökologischen Lebensgrundlagen getrübt. Aus unserer Sicht sind dies **deutliche Signale**, dass es so wie bisher nicht mehr lange weitergehen kann. Dass die Mittel und Wege, die zum Erfolg geführt haben, selten geeignet sind, um dauerhaft erfolgreich zu bleiben, ist eine der Paradoxien des Erfolgs. **Andere Praktiken** sind offenbar notwendig, um mit der veränderten Situation umzugehen, insbesondere um Lösungen für die negativen Nebeneffekte des Erfolgs zu finden.

Wenn wir immer wieder das Gleiche tun, wäre es verrückt zu hoffen, irgendwann andere Ergebnisse zu bekommen, meinte schon Albert Einstein. Jede Technik, jede Praktik hat ihre Zeit und einen Kontext, für den sie hilfreich ist. Jede durchläuft Höhen und Tiefen in ihrer Entwicklungsgeschichte, nichts hält, wirkt oder überdauert ewig. In einer sich ständig wandelnden Welt gibt es keine perfekten und endgültigen Antworten. Es liegt an uns, immer wieder nach neuen, passenden Lösungen zu suchen und uns und unsere Welt permanent weiterzuentwickeln. Das ist zumindest unsere Überzeugung – und auch die Grundannahme dieses Buchs.

Der Weg zu Davy's Bar

Der irische Wirtschafts- und Sozialphilosoph Charles Handy beschrieb dies in mehreren seiner Werke mit der Metapher über den Weg zu Davy's Bar. Als er sich einmal mit dem Auto verfahren hatte und auf dem Land nach dem richtigen Weg fragte, bekam er zur Antwort: »Keep going the way you are, straight ahead, and after a while you will cross a small bridge with Davy's bar on the far side, you can't miss it. Well, half a mile before you get there, turn to your right up the hill« (Handy 1994, S. 49). Die Metapher soll veranschaulichen, dass derjenige, der längere Zeit so weitermacht oder -fährt wie bisher, die **Abzweigung in Richtung Zukunft** verpassen wird. Die Straße, die über einen Hügel führt, versinnbildlicht für Handy auch den typischen s-förmigen Verlauf, den soziale und technische Innovationen nehmen (siehe Abb. 1, S. 14). Etwas Neues entsteht, wächst und verbreitet sich immer stärker (»Growth«). Das Neue entwickelt sich beständig weiter und erreicht schließlich einen hohen Reifegrad (»Maturity«), mit dem das Weiterentwicklungspotenzial immer mehr abnimmt, bis schließlich die (technische, soziale, wirtschaftliche) Leistungsgrenze erreicht ist.

Wer auf der **S-Kurve** diesen oberen Scheitelpunkt erreicht, hat allerdings schon eine halbe Meile vorher die Abzweigung verpasst. Dort wäre es rechts einen Hügel

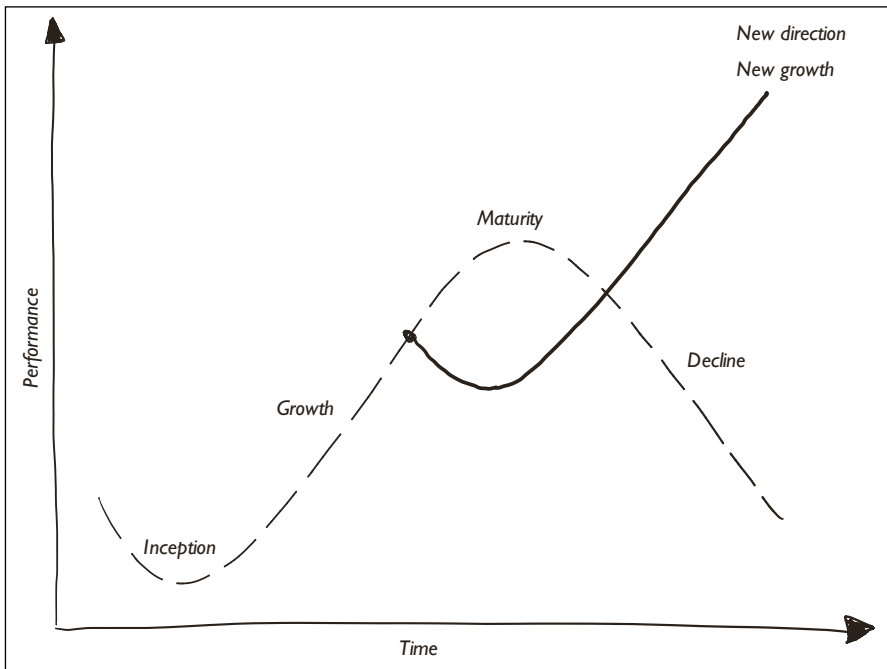


Abb. 1: Entwicklungskurven nehmen häufig einen s-förmigen Verlauf (nach Handy 1994, S. 51)

hinaufgegangen: die neue S-Kurve der künftigen Schlüsseltechnologie. Stattdessen befindet man sich geradewegs auf dem Weg in Davy's Bar (»Decline«).

Die Second Curve

Das Bild von Charles Handy inspiriert uns. Wir haben keine Lust, in Davy's Bar zu landen. Wir teilen Handys Sicht: Notwendig ist eine Second Curve, eine **neue Entwicklungskurve** für Wirtschaft und Gesellschaft und damit auch für Organisationen. In diesem Sinn ist ein gutes Leben wahrscheinlich eine Abfolge von Second Curves, die beginnen und energetisiert werden, bevor die aktuelle Kurve stagniert und wieder abwärtsführt (Handy 2015, S. 53).

Eine neue Entwicklungskurve von Wirtschaft und Gesellschaft ist notwendig – eine Weiterentwicklung des Kapitalismus hin zu einer **integrativeren Form der sozialen Marktwirtschaft**, eine **Erneuerung der demokratischen Systeme** und eine **ökologische Revolution** unserer Wirtschafts- und Arbeitsweisen. Uwe Jean Heuser sieht die größte Gefahr für den internationalen Kapitalismus – und damit auch indirekt für die weltoffene Demokratie – im Kapitalismus selbst, »weil er zu Übertreibungen neigt und sich auf diese Weise die eigene Grundlage entzieht.

Und diese Grundlage ist das Vertrauen der Menschen ins System und auch zueinander« (Heuser 2017, S. 22).

Heuser fordert daher, den Kapitalismus neu zu fassen und wieder zur Basis für die freie Gesellschaft zu machen (Heuser 2017, S. 11). »Wer eine neue Basis, eine neue Stabilität für die liberale Demokratie will, sollte um eine andere Ordnung, andere Routinen und Wertmaßstäbe im Kapitalismus ringen, damit die Menschen wieder zusammenkommen« (Heuser 2017, S. 31). Das klingt für uns sehr plausibel. Und: **Purpose Driven Organizations sind ein wesentlicher Hebel dafür.**

1.4 Organisationen – ein junges Phänomen

Obwohl Organisationen so bedeutend für unsere moderne Welt sind und obwohl wir heute ständig und überall mit ihnen zu tun haben, sind sie historisch betrachtet ein junges Phänomen. Gesellschaft, Familien und Interaktionen zwischen Menschen hat es – mehr oder weniger – immer gegeben. Organisationen gibt es erst seit wenigen Jahrhunderten. Das deutet darauf hin, dass sie noch Entwicklungspotenzial haben. Noch kürzer ist der Zeitraum, seitdem Menschen die Möglichkeit haben, sich aussuchen zu können, wo und was sie arbeiten, wo sie dazugehören wollen und wo nicht.

Im Altertum und Mittelalter wurde noch qua Geburt festgelegt, ob man Sklave oder Herr war oder welcher Zunft man angehören würde. Man wurde hineingeboren und als komplette Person in einer Struktur aufgenommen. Heute können wir problemlos in mehreren Organisationen **Mitglied** sein und das jeweils auch nur mit einem Teil unseres Menschseins, in dem wir etwa 40 Stunden unserer Arbeitszeit einem Unternehmen gegen Bezahlung zur Verfügung stellen und uns mit einem anderen Teil unserer Zeit in einer Non-Profit-Organisation engagieren. In der modernen Gesellschaft gibt es für Personen keine Zwangsmitgliedschaften in Organisationen mehr (mit wenigen Ausnahmen, wie z. B. in manchen Ländern die Wehrpflicht). Aber auch Organisationen sind frei, ihre Mitglieder zu wählen. Erst diese Wahlmöglichkeiten haben Organisationen in ihrer heutigen Form möglich gemacht. Und diese Wahlmöglichkeiten sind von entscheidender Bedeutung, um Organisationen – und wie sie sich wandeln – verstehen zu können.

Im Verhältnis des Menschen zu Organisationen gab es seit Beginn der Industrialisierung im 18. Jahrhundert zwei paradigmatische Wechsel. Zunächst einmal entstand mit der **Befreiung von Standeszwängen** die Möglichkeit, den eigenen Beruf frei zu wählen, indem man das elterliche System verlässt und eine Anstellung sucht. Zum ersten Mal in der Geschichte waren viele Menschen frei von den Zwängen und der Vorherbestimmtheit des persönlichen Lebenswegs aufgrund

der eigenen Herkunft. Zugleich wurden die Menschen abhängig von Arbeitgebern, denn ohne Anstellung kein Lohn. Die Mitgliedschaft in (irgend-)einer Organisation wurde existenziell für das finanzielle Auskommen (und das der Familie). Man konnte also fortan wählen, wo und was man arbeitete. Aber man musste auch bezahlte Arbeit finden. Hatte man das geschafft, dauerten die Arbeitsverhältnisse oft ein Arbeitsleben lang. Die Organisation versprach finanzielle Sicherheit und erwartete sich dafür ein bestimmtes Verhalten (z. B. Leistung, Loyalität, Unterordnung, Fleiß, Pünktlichkeit).

Und hier kommt der zweite, radikale Wandel ins Spiel: Mit der Entwicklung zur Informationsgesellschaft Ende des 20. Jahrhunderts änderte sich die Bedeutung der **Zugehörigkeit**. Mitgliedschaft in einer Organisation ist heute oft nicht mehr auf Dauer angelegt, Arbeitsverhältnisse werden flexibler und kurzfristiger. »Ich-AGs« arbeiten für mehrere Auftraggebende, Berufsbiografien werden bunter und häufige Jobwechsel gehören zu einer Karriere-Vita. Unternehmen, die auf Mitarbeitende angewiesen sind, verlieren damit diesen gegenüber an Einfluss. Es wird für sie schwieriger, Personal zu gewinnen und zu halten. Auch die Möglichkeit, ein bestimmtes Verhalten einzufordern oder zu sanktionieren, sinkt. Mitarbeitende gewinnen an **Augenhöhe** gegenüber der Organisation, da sie immer auch woanders arbeiten könnten und sich existenziell weniger abhängig fühlen.

1.5 Steigendes Bedürfnis nach Sinn in der Arbeit

Eine andere gesellschaftliche Entwicklung erhöht allerdings zumindest ein wenig die Bindungschancen von Organisationen: Die Einbindung der Einzelnen in Familienstrukturen sinkt. Aus der Großfamilie wurde längst die Kleinfamilie, und das Wachstum der Singlehaushalte führt zu einem neuen Bedarf an Zugehörigkeit zu einem System. Organisationen erkennen diesen neuen Bedarf und nutzen ihn bei der Suche nach Mitgliedern. Purpose Driven Organizations profitieren davon beim Recruiting und der Bindung von Mitarbeitenden, wie eine Korn-Ferry-Studie gezeigt hat (Korn Ferry Institute 2016a).

Statt dem Angebot existenzieller Sicherheit wirbt die Organisation mit einem Sinnversprechen. Wer sich damit verbinden kann, findet Zugehörigkeit in einer **Sinngemeinschaft**, die ähnliche Überzeugungen und Werte teilt, wie man selbst. Ein Beispiel aus Las Vegas nennt dies sogar beim Namen. Die »Zappos Family« nennt der Schuh- und Modeversand Zappos seine Angestellten und Kundinnen. Mitarbeitende sprechen vom guten Gefühl im Job »zu Hause« zu sein. Die Kolleginnen sind die besten Freundinnen. Nach der Arbeit wird gemeinsam der Las

Vegas Strip unsicher gemacht. Das Firmengebäude gleicht einem Riesenspielplatz, wo die Family sich gemeinsam austobt.

In den letzten Jahren konnte man viel lesen über die jüngeren Generationen Y und Z, die auf den Arbeitsmarkt kommen und mit ganz anderen Erwartungen und Bedürfnissen auf Organisationen und Wirtschaft blicken. Dabei geht es nicht nur um **neue Lebens- und Arbeitsmodelle**.

Immer mehr Menschen geben sich mit dem ökonomischen Tausch Geld gegen Arbeitszeit nicht mehr zufrieden. Der Harvard-Professor Howard Gardner erforschte mit Kolleginnen über Jahrzehnte, was Menschen in der Arbeit glücklich macht. Im Wesentlichen sind es aus seiner Sicht die drei »E«: Exzellenz, Ethik und Engagement (Gardner et al. 2001). »Exzellenz bedeutet, kompetent und effektiv sein im Beruf. Ethik bezieht sich auf soziale Verantwortung: Hat meine Arbeit, mein Verhalten und das Produkt, das ich herstelle, positive Auswirkungen auf andere? Engagement heißt: Gehe ich in meiner Arbeit auf, werde ich gefordert, macht mir Freude, was ich tue?« (Coen 2013, S. 22).

Sinnorientierung hat sich inzwischen zu einem bedeutenden Faktor auf dem Arbeitsmarkt entwickelt. Das Bedürfnis nach Sinn in und durch die Arbeit steigt. Eine weltweite Studie von imperative.com und LinkedIn, der Global Purpose Index 2016, zeigt, dass weltweit etwa 37 Prozent der auf LinkedIn vernetzten Arbeitnehmenden **purpose-orientiert** waren. Sie sehen Sinn als ihre primäre Motivationsquelle im Job – in Abgrenzung zu Personen, die in der Arbeit primär Einkommen oder sozialen Status und Aufstieg anstreben.

In den USA liegt der Anteil der Purpose-Orientierten bei 40 Prozent, in Deutschland und den Niederlanden sogar bei 50 Prozent. Spitzenreiter war Schweden mit 53 Prozent Purpose-Orientierten (LinkedIn/Imperative 2016, S. 13). Im Jahr 2015 war eine für den gesamten amerikanischen Arbeitsmarkt repräsentative Studie von Imperative und der New York University auf 28 Prozent Purpose-Orientierte gekommen (Imperative 2015, S. 9f.). Interessant dabei war, dass die Purpose-Orientierung offenbar mit dem Alter zunimmt: Während in der Gruppe der Millennials (18 bis 35 Jahre) 30 Prozent purpose-orientiert sind, waren es bei der Generation X (35 bis 50 Jahre) 38 Prozent und bei den Babyboomern (über 51 Jahre) 48 Prozent.

Imperative und LinkedIn gehen davon aus, dass Sinnorientierung für Unternehmen zunehmend zu einem Wettbewerbs- und Differenzierungsfaktor im Recruiting von Talenten wird und Unternehmen diese Entwicklungen daher nicht ignorieren sollten (Imperative/LinkedIn 2016, S. 3).

1.6 Hohe Komplexität und wachsende Widersprüche

Organisationen sind nicht nur mit dem Arbeitsmarkt, sondern auch mit einer **Vielzahl anderer Umfelder** konfrontiert, die allesamt Erwartungen an die Organisation stellen: Die Kundin, die einen herausragenden Service und eine hohe Produktqualität erwartet, oder die Kapitalgebenden, die von einer effizienten Umsetzung dieser Wünsche ausgehen, damit Gewinn für sie übrigbleibt. Die Lieferantinnen und Kooperationspartnerinnen, die einen wertschätzenden Umgang und weitere Aufträge wünschen, sowie die Gesellschaft, die ohne eine umweltverträgliche und die Gesetze respektierende Betriebsführung nicht bereit wäre, das Unternehmen und sein Management auf Dauer schalten und walten zu lassen.

Umgang mit Widersprüchen

Schön wäre es, wenn die Erwartungen dieser unterschiedlichen Stakeholder Hand in Hand gingen und konsistent zueinander passen würden. Die Erfahrung zeigt, dass dies nahezu nie der Fall ist. Meist sind die **Erwartungen** der Stakeholder-Gruppen an eine Organisation widersprüchlich. Und zum Leidwesen der Organisationen ändern sie sich auch noch im Lauf der Zeit – mehr oder weniger häufig und überraschend. Einige Organisationen versuchen, über diese Widersprüche durch »Wir sind vieles für viele«-Statements hinwegzusehen, die ausdrücken sollen, dass sich das Unternehmen seinen Kundinnen, Aktionärinnen, Mitarbeitenden, der Umwelt und der Gesellschaft gleichermaßen verpflichtet fühlt. Meist brechen die **Widersprüchlichkeiten** im Alltag dann wieder auf, wenn es um konkrete Entscheidungen geht, wo dann zum Beispiel der Preis für eine zufriedene eine unzufriedene Mitarbeitende ist, die statt der anderen Überstunden schieben muss.

Andere reagieren mit der Festlegung einer klaren Priorisierung (»Zuerst die Kundinnen, dann die Firma, dann Du!« oder »Employees first!«). Das schafft zwar mehr Orientierung, schränkt aber die Handlungsmöglichkeiten für notwendige Anpassungen und Entscheidungen in konkreten Situationen ein. Organisationen sind heute gezwungen, mit Widersprüchen und Paradoxien umzugehen und sie zu integrieren. Wie das gelingen kann, ist zu einer Schlüsselfrage moderner Organisationsgestaltung und modernen Managements geworden.

Eine Epoche des Umbruchs und der **Disruption** – und wir mittendrin. Viele erkennen in dem laufenden Umbruch eine vierte industrielle Revolution, getrieben durch Trends wie Digitalisierung, steigende Vernetzung, Globalisierung, alternde Gesellschaften, Verstädterung, Ökologisierung und einen insgesamt beschleunigten technologischen Wandel. Die Dynamik und Volatilität sowie die Vielfalt der relevanten Faktoren scheint sich in den meisten Umfeldern, Branchen und Teilen der Gesellschaft laufend zu erhöhen. Aber das muss nicht zwangsläufig immer und überall so sein.

Die Komplexitätslandkarte

Auch in Zukunft mag es **unterschiedliche Komplexitätsniveaus** geben, etwa in verschiedenen Branchen oder Funktionssystemen. Das adäquate Maß und die Form der Komplexitätsreduktion muss von Organisationen immer wieder neu bestimmt und kontextgerecht angepasst werden. Die von unserem Kollegen Heinz Jarmai entwickelte Neuwaldegger Komplexitätslandkarte (erstmalig Jarmai 1995; siehe Abb. 2) unterscheidet daher prototypisch solche unterschiedlichen Komplexitätslagen und zeigt als Navigationswerkzeug verschiedene **Grundformen des Managements** auf (Boos/Mitterer 2014, S. 66 ff., Jarmai 2015, S. 177).

Wenn beispielsweise Kundinnen relativ einheitliche und längerfristig stabile Anforderungen stellen und sich Leistungen daher als Standardprodukte vermarkten und in Massenproduktion herstellen lassen, sind Unternehmen mit relativ geringer Komplexität konfrontiert und können sich im Management ganz auf Effi-

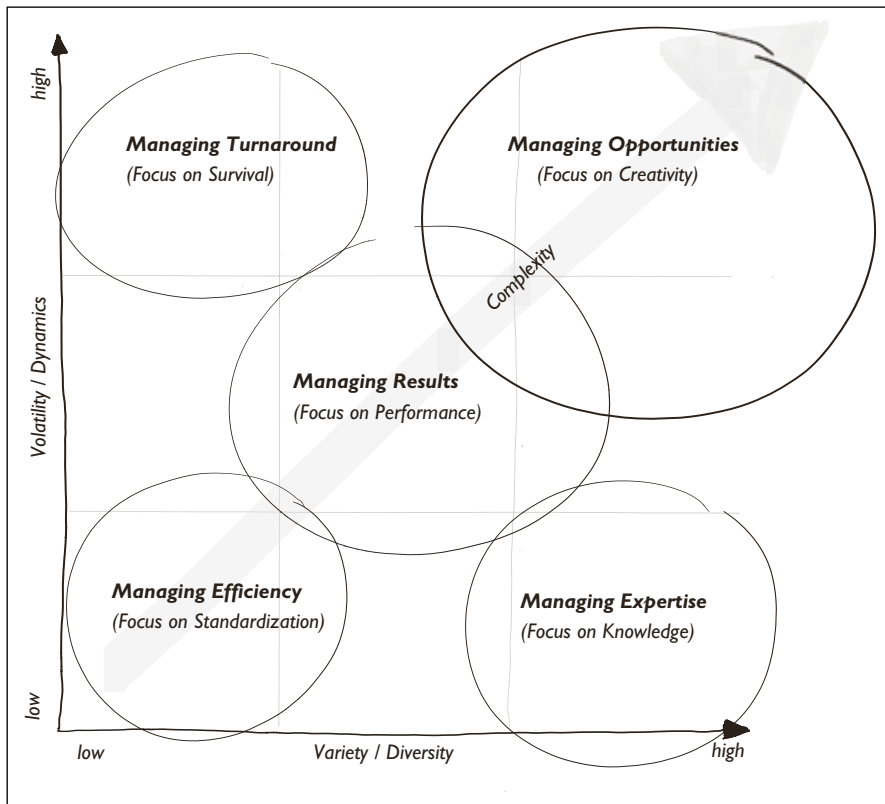


Abb. 2: Neuwaldegger Komplexitätslandkarte (nach Boos/Mitterer 2014, S. 67 und Jarmai 2015, S. 177)

zizienzsteigerung fokussieren (**Managing Efficiency**). In der Grundstoffchemie, der Energiebranche oder Rechenzentren mag dies vielfach noch der Fall sein. Prozessmanagement, Planung, Kontrolle und der Blick auf einige wenige Schlüsselkennzahlen dominieren den Organisationsalltag.

Rutschen Organisationen in die Krise, haben sie meist mit enormer Volatilität zu tun. Gleichzeitig reduziert sich die Menge der relevanten Parameter für Entscheidungen und die Zahl der Möglichkeiten enorm (**Managing Turnaround**). Es geht ums Überleben und dann zählt für eine Weile vielleicht nur noch die tägliche Liquiditätsslage.

Ganz anders ist die Lage bei Organisationen, deren Umfeld relativ stabil ist, sich aber durch eine enorme Vielfalt der relevanten und zu beachtenden Aspekte auszeichnet. Hier kommt es vor allem auf Expertise und Fachwissen an, um die komplizierten Verhältnisse professionell zu bearbeiten (**Managing Expertise**), etwa in der Medizin, der Justiz, aber auch in Forschungseinrichtungen oder der Autowerkstatt.

Im Wirtschaftsbereich dominieren heutzutage Umfeldler, die immer wieder sich verändernde, vielfältige und teils widersprüchliche Anforderungen an Organisationen und ihre Leistungen stellen (**Managing Results**). So in der Automobil-, Smartphone- oder Computerindustrie, deren Produkte nicht nur qualitativ hochwertig und leistungsfähig, sondern auch kostengünstig sein sollen; außerdem schön anzuschauen, aber auch sicher, immer stärker digitalisiert und vernetzt, aber auch leicht zu bedienen und zu reparieren, energie- und materialsparend gebaut, aber auch immer leistungsfähiger. Dabei soll die Produktion immer effizienter werden, aber möglichst rasche Anpassungen an veränderte Markt- und Kundinnenwünsche und neue Technologien ermöglichen. Diese und noch eine ganze Reihe anderer Anforderungen unterschiedlichster Stakeholder unter einen Hut zu bringen, erfordert von den Organisationen, ein höheres Maß an Komplexität zu verarbeiten. Eine Vielzahl unterschiedlicher Leistungsziele (z. B. Qualitäts-, Kosten-, Mengen-, Liefer-, Umwelt-, Kundinnenzufriedenheitsziele) werden in aufwendigen Kennzahlensystemen verfolgt, in Matrixorganisationen durch Spezialistinnen gemanagt und immer wieder neu austariert.

Purpose Driven Organizations finden sich auf dieser Landkarte vor allem oben rechts, da bei höchster Komplexität Purpose für die Steuerung des Entscheidungsgeschehens unverzichtbar wird (**Managing Opportunities**). Immer wieder gilt es, neue Gelegenheiten zu erkennen und zu nutzen, wofür die Kreativität und Innovationskraft der gesamten Organisation gefragt ist. Strukturen, Ziele und Pläne sind angesichts der hohen Dynamik und vielfältigen Möglichkeiten kaum mehr sinnvoll auf Dauer festlegbar und daher auch nicht mehr in dem Maße hilfreich wie in anderen Kontexten. In Agenturen und Beratungsfirmen oder bei Entwicklerinnen von Individualsoftware, die für jeden noch so spezifi-

schen Einzelfall maßgeschneiderte Lösungen suchen, wird daher auch anders organisiert, gemanagt und gesteuert.

Die **Komplexität steigt** und damit wachsen die Widersprüche, mit denen Organisationen zurecht kommen müssen. Je turbulenter die Zeiten und je vielfältiger die Möglichkeiten, desto spürbarer werden die Spannungsfelder. Ihnen zu entkommen, erscheint uns spätestens dann unmöglich. Mit diesen **Spannungsfeldern und Widersprüchen** zu arbeiten, ist weder angenehm noch einfach.

Der Wirtschaftsphilosoph Charles Handy vergleicht dies treffend mit einem Spaziergang durch einen dunklen Wald in mondloser Nacht (Handy 1994, S. 19): Die Orientierung geht verloren. Mit jedem Schritt stößt man an ein anderes Hindernis, jedes Geräusch und jedes Rascheln wird verstärkt. Eine unheimliche und manchmal angsteinflößende Erfahrung. Da mag es sicherer erscheinen, stehen zu bleiben, anstatt sich zu bewegen. Wenn dann die Morgendämmerung kommt, wird der Weg wieder klar erkennbar. Die Bäume signalisieren den Weg, statt ihn zu verstellen. Die Geräusche werden zum schönen Gesang der Vögel.

BEISPIEL

Widersprüche und Paradoxien unserer Zeit

Erfolgreiche Organisationen versöhnen Widersprüche, statt zwischen ihren Extrema zu wählen. Hier eine Auswahl relevanter Paradoxien (nach Handy 1994, S. 22 ff.):

- global – lokal
- »small is beautiful« – »big is great«
- Zentralisierung – Dezentralisierung
- Autonomie und Individualität – Verbundenheit und Team
- Vertrauen – Kontrolle
- Planung – Flexibilität
- Differenzierung – Fokussierung
- Massenproduktion – Maßschneidern für Nischen
- Digitalisierung und Rationalisierung – Arbeitsplatzsicherung
- Qualität – Kosten

Die Fähigkeit, mit Widersprüchen umgehen zu können, sie bewusst zu machen und aktiv zu bearbeiten, wird in einer komplexen Welt zur notwendigen Voraussetzung für Organisationen und Individuen. Eine eindeutige, einfache Lage und Lösung wird es nur selten geben. Die Schere zwischen Arm und Reich scheint global, aber auch innerhalb der westlichen Gesellschaften auseinanderzugehen. Wissen ersetzt immer häufiger Boden und Geld als entscheidende Kapitalform. Mit dem Versuch, die Produktivität immer weiter zu steigern, erhöht sich auch der