

## **New Work - Neue Organisationsmodelle jenseits der Pyramide**

Es gibt sie wirklich, die neuen Organisationen, die sich in Kreisen oder Netzwerken strukturieren. Die evolutionären Unternehmen, in denen sich Menschen weitestgehend selbst steuern, wo Vertrauen in die Mitarbeiter die harten Kontrollen abgelöst hat und in denen Frauen und Männer eigenverantwortlich mitarbeiten, weil sie ihren Beitrag als sinnvoll für die Gesellschaft ansehen.

Diese agilen Organisationen sind seit einiger Zeit ins Zentrum der systemischen Beratung gelangt. Die Theorie versucht zu erklären, was sich in der Management-Praxis bereits seit einem Jahrzehnt als nächste Stufe der Evolution von Organisationen offenbart. Warum tauchen diese neuen Modelle jetzt vermehrt auf und was können sie besser, was die nach einer traditionell pyramidalen Hierarchie gebauten Unternehmen nicht (mehr) leisten?

Mit der Digitalisierung wächst die Geschwindigkeit, mit der uns Informationen erreichen, wird der geografische Ort, an dem wir uns befinden, nebensächlich und die Anzahl der involvierten Menschen steigt ebenfalls. Die Vielfalt der Optionen wächst. Gleichzeitig steigt die Unvorhersehbarkeit. Hohe Varietät und größer werdende Unsicherheit lassen unsere Umwelt immer komplexer werden. Das Schlagwort VUKA macht die Runde – volatil, unsicher, komplex und ambivalent.

Komplexität lässt sich nicht reduzieren, nicht steuern und nicht beherrschen. Der kluge Umgang mit der Komplexität wird von vielen Organisationsexperten als eine der größten Herausforderungen des 21. Jahrhunderts angesehen. Die zentrale Erkenntnis der Kybernetik besagt, dass ein System umso mehr Störungen im Steuerungsprozess eines anderen Systems ausgleichen kann, je größer seine Handlungsbandbreite ist. Das Fazit: Nur mit Komplexität lässt sich Komplexität begegnen.

Der neue Slogan lautet: Nur, wer sich schnell und flexibel anpassen kann und dabei innovative Schritte macht, kann am Markt bestehen. Aktuell gibt es mehrere Organisationsmodelle, die für sich in Anspruch nehmen, Unternehmen agiler, innovativer und entscheidungsfreudiger zu machen. Sie heißen z.B. kollegial geführte Unternehmen, soziokratisch, fluid, dynamisch, Kreisorganisation oder Holacracy.

Die Ursprünge dieser anderen Organisationsstruktur reichen bis ins Ende des 18. Jahrhunderts, angetrieben von den Idealen der Französischen Revolution. Die nachlassende Macht von Kirche und Monarchie in Westeuropa gab vielen Menschen die Möglichkeit, selbstbestimmter und autark zu leben. Doch ohne eine Umwelt, die die Qualitäten von sozialer Klugheit, echter Kooperation und Altruismus förderte, konnte sich die Chance auf Selbststeuerung nicht verwirklichen.

Gesellschaftstheoretiker wie August Comte (1798 – 1857), Frank Ward (1843 – 1913) oder Kees Boeke (1884 – 1966) entwarfen alternative Modelle, die die Basis der Soziokratie schufen. Gerard Endenburg (geb. 1933) entwickelte die Konstruktion der soziokratischen Organisation, wo der Kreis und die Entscheidung im Konsent die Basisprinzipien bilden.

### *Ein geschichtlicher Blick in die Organisationsküche*

Historisch gesehen, sind größere Organisationen ein junges Phänomen in der Entwicklung der Menschheit. Mit der ersten industriellen Revolution begann ein Prozess, der immer mehr Menschen in die Fertigung von Gütern und Leistungen einbezog – die Menschen galten nun als „Human Resources“. Das Bild, das Mitarbeiterinnen und Führungskräfte von ihrer Organisation haben, entwickelte sich über Jahrtausende hinweg. Es wird geprägt durch die zugrundeliegenden Annahmen, wie die Welt beschaffen sei und welche Werte ein Unternehmen verfolgen sollte.

Frederic Laloux analysiert in seinem bahnbrechenden Buch „Reinventing organizations“ (2015) zunächst die Evolution von pyramidal aufgebauten Organisationsmodellen, ehe er am Beispiel von existierenden Unternehmen aufzeigt, wie sogenannte „evolutionäre“ Organisationen neue Formen wie Kreise oder Netzwerke finden und in ihnen erfolgreicher sind, als Pyramiden. Dabei beruft er sich auf die Arbeiten von bedeutenden Forschern wie Ken Wilber, Jean Gebser, Clare Graves oder Carol Gilligan. Hier sollen nur die wesentlichen Punkte genannt werden.

Mit dem Übergang zur sesshaften Lebensweise entsteht die Landwirtschaft. Sie erfordert Strukturen, die langfristige Planung von Anbau, Bewässerung und Ernte ermöglicht. Durch diesen großen Schritt entstehen vor ca. 6.000 Jahren die ersten großen traditionellen Organisationen. Sie funktionieren über stark formalisierte Rollen innerhalb einer starren Pyramide, sind gekennzeichnet durch Top-down Anweisungen und scharfe Kontrollen und haben als höchste Werte Ordnung, Stabilität und Voraussagbarkeit. Die Mitarbeiter sind gesichtslose Untergebene, oft Sklaven, die sich wie Soldaten den Befehlen der Obrigkeit beugen. Oben wird gedacht, unten wird ausgeführt. In solchen Unternehmen tragen die einzelnen Abteilungen oft verschiedene Berufskleidungen, wie Uniformen in einer Armee.

Die Renaissance im 14. – 15. Jahrhundert erschütterte in der westlichen Welt die Vorstellung von einer ewig stabilen Weltordnung. Effektivität ersetzt die christliche Moral. Die Wissenschaft erobert das Denken. Der technische Fortschritt legt die Basis für die beginnende Industrialisierung. Das Ego gelangt auf den Gipfel seiner Dominanz – nun gilt es, besser zu sein als andere, im Leben voran zu kommen, wobei rein materielle Güter zählen. Strategie und Ausführung sind bedeutsam, Innovation und das Leistungsprinzip werden zu den wichtigsten Werten dieser modernen Organisationen. Sie behalten die Pyramide als Grundstruktur, öffnen aber die Grenzen für abteilungsübergreifende Projekte. Die Menschen werden zu Lohnarbeitern, die wie ein Rädchen im Getriebe einer Maschine reibungslos funktionieren sollen.

Postmoderne Organisationen wählen für sich die Metapher der Familie. Sie kritisieren die ungleiche Verteilung von Macht, Einfluss und Belohnung, die in der Pyramide vorherrscht. Darum versuchen sie, über radikale Experimente, gleich ganz und gar Macht und Hierarchie abzuschaffen, um die soziale Ungleichheit und Ungerechtigkeiten zwischen den Geschlechtern, Religionen oder Rassen abzuschaffen. Zu Beginn des 20. Jahrhundert und vor allem nach dem verheerenden II. Weltkrieg kommt es weltweit zu Befreiungsbewegungen. Mit der ökologischen, feministischen Frauenbewegung, der Antirassismus-Bewegung etc. entsteht eine vielfältige Zivilgesellschaft, die die Schattenseiten der leistungsorientierten Wirtschaft anklagt.

In der postmodernen Organisation löst die Matrixstruktur die starre Pyramide ab. Über mehrdimensionale Org-Charts wird fachliche und hierarchische Macht verteilt. Ein Großteil der Entscheidungskompetenzen wird an die Mitarbeiterinnen weiter gegeben. Das leitende und mittlere Management muss einen Teil seiner Macht teilen und Kontrolle abgeben. Führungskräfte müssen ihren Mitarbeitern nun zuhören, sie ermutigen, entwickeln. Künftige Führungskräfte werden in solchen Organisationen sorgfältig ausgewählt und trainiert. Sind sie bereit, Macht zu teilen und zu dienen?

An Stelle der Vorgaben und Planungen treten das Empowerment der Teams und die Unternehmenskultur. Sie bewahren die Organisation vor dem Auseinanderfallen. Die Personalentwicklung wird zu entscheidenden Abteilung. Oft sind die HR-Leiterinnen Teil des Vorstands und beraten die Geschäftsführung. Zugehörigkeit und Harmonie sind bedeutende Werte. Dafür wird erheblich in die Mitarbeitenden investiert – Kulturinitiativen, Messung der Mitarbeiter-Zufriedenheit, 360 Grad Feedback für den Vorgesetzten, Wahl der Chefin usw.

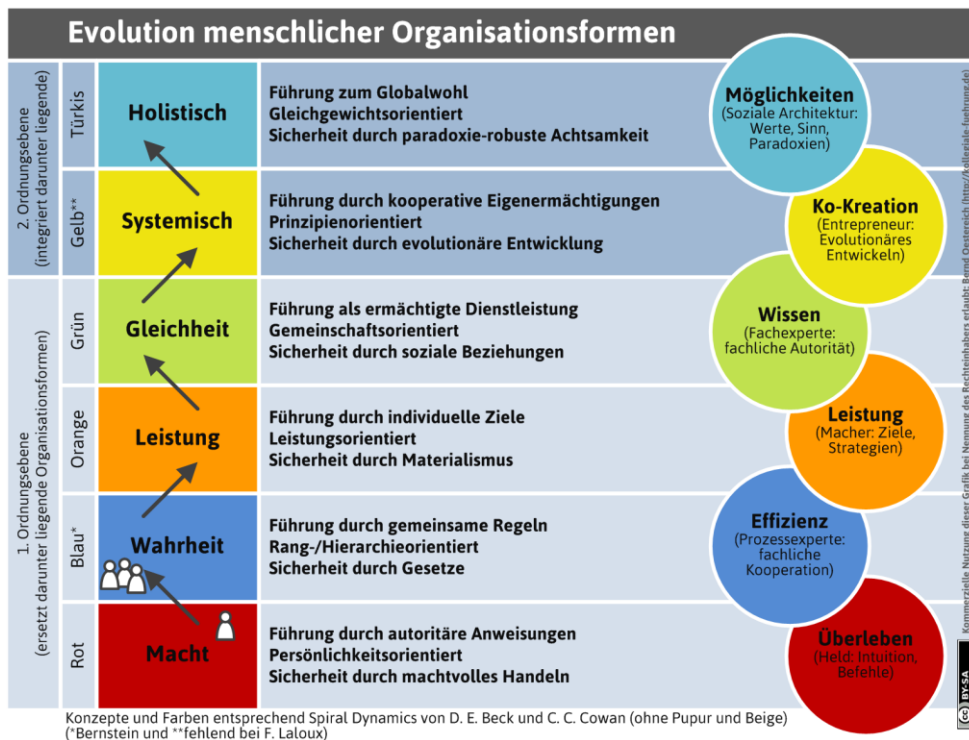


Abb. 1: Paradigmen von Führung. Aus: Oestereich/Schröder: „Das kollegial geführte Unternehmen“, 2017, S. 17

Wodurch wird bestimmt, aus welcher Stufe eine Organisation handelt? Es ist die Weltsicht der dominierenden Führungskräfte, die teils völlig unbewusst die Praktiken und Strukturen etabliert, die ihnen sinnvoll erscheinen. Die Entwicklungsstufe der Geschäftsführer\_innen definiert die Art, wie erfolgreich z.B. Leitbilder in einer Organisation nicht nur beschrieben, sondern wahrhaft gelebt werden.

### Die neuen Organisationsmodelle – Jenseits der Pyramide

Die wachsende Komplexität der Welt und die tiefe ökologisch-soziale Krise, in der die menschliche Gemeinschaft aktuell steckt, sind die äußeren Treiber für die Entwicklung. Je komplexer die Weltsicht der Führung, desto effektiver kann ein Unternehmen mit auftauchenden Probleme umgehen. Die Wissensgesellschaft überquert gerade die Schwelle zur 4. Industriellen Revolution – der Digitalisierung.

Der Übergang zur evolutionären Stufe passiert aber nur dann, wenn die Identifikation mit dem eigenen inneren Ego überwunden werden kann. Wenn Führungskräfte es vermögen, sich nicht mehr reflexhaft von ihren inneren Ängsten leiten zu lassen und ihr Bedürfnis nach Kontrolle, Anpassung oder ständigem Dirigieren verringern können, treten sie in einen neuen Raum ein.

Die leitende Metapher für diese Organisationen ist das lebendige System, der atmende Organismus mit seinem inhärenten Drang nach Selbstorganisation, Ganzheit und Sinn als den drei wichtigsten Wirkprinzipien.

Die neuen Organisationsformen sind allesamt dynamische Modelle. Laloux nennt sie „integrale evolutionäre Organisationen“. John Kotter bezeichnet sie als duale Organisationen, weil sie Hierarchie und Netzwerke parallel als Betriebssystem nutzen. Burkhard Weber prägt schon 1996 den Begriff der „fluiden Organisation“ in hochdynamischen Umwelten. Brian Robertson hat mit „Holacracy“ eine

Struktur entwickelt, die angelehnt an die Prinzipien der Soziokratie, mit selbst organisierten Kreisen agiert. Viele fassen diese Modelle mit dem Oberbegriff „New Work“ zusammen.

<b>Vergleich „angesagter“ agiler Organisationskonzepte</b> <b>Teal Organizations, Holacracy, Lean Startup &amp; Kotters XLR8</b>			
<b>Frederic Laloux:</b> <b>Teal Organizations</b>	<b>Brian Robertson:</b> <b>Holacracy</b>	<b>Eric Ries:</b> <b>The Lean Startup</b>	<b>John Kotter:</b> <b>Duale Organisationen</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisation als lebendes System</li> <li>• Kein mittleres Management, kein Organigramm &amp; keine Stellenbeschreibungen</li> <li>• Selbstführende Teams</li> <li>• Direkte Beziehungen &amp; verteilte Macht</li> <li>• Übergreifende Besprechungen &amp; Koordinationen</li> <li>• Entscheidungen als Resonanz- bzw. Beratungsprozess</li> <li>• Transparenz als leitendes Arbeitsprinzip</li> <li>• Der Mensch im Fokus des ganzheitlichen Ansatzes: bring „the whole person“ to work</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisation als selbstorganisierte Kreise („Circles“)</li> <li>• Autonomie der Kreise</li> <li>• Duale Verbindungen zwischen den Kreisen: Vertreter in höheren &amp; niedrigeren Kreisen</li> <li>• Rollen, keine Stellenbeschreibungen</li> <li>• Meetingformate für verschiedene Themen &amp; Kreise mit strikten Regeln</li> <li>• Integrative Entscheidungsfindung (safe enough to try, good enough to start))</li> <li>• Dynamische Steuerung: kontinuierliche Verbesserung &amp; Pragmatismus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisation als schlankes System</li> <li>• Die (technologische) Vision steht im Vordergrund</li> <li>• Entwicklung eines „minimal viable product“: nur die unbedingt notwendigen Funktionen</li> <li>• Sofortiger Markttest statt aufwendiger Produktentwicklung</li> <li>• Agile Prozesse &amp; Methoden</li> <li>• Absoluter Kundenfokus &amp; Weiterentwicklung (build – measure – learn loops)</li> <li>• Offene Plattform für Co-Kreation und Vernetzung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisation als duales Betriebssystem: Stabilität &amp; Agilität sowie Hierarchien &amp; Netzwerke</li> <li>• Das (mono) hierarchische System ist für heutige Veränderungsdynamiken nicht antwortfähig</li> <li>• Elemente der dualen Org.: Agilität &amp; Schnelligkeit, stetige Innovation, kontinuierliche Veränderung, keine bürokratischen Kontrollstrukturen</li> <li>• Mobilisierung von einem Heer von Freiwilligen</li> <li>• Explizite Einführung &amp; Nutzung der informellen Netzwerke</li> </ul>
<small>Quelle: Vortrag von Annika Serfass „HW as a Driver for Transformation: impulses from Laloux, Holacracy and Systemic Consulting“ &amp; azb-Blog-Beiträge von Dr. Reinhard Nagel          © Heitger Consulting GmbH   Mai 2017   Agile Organisation <span style="float: right;">Seite 10</span></small>			

Abb. 2: Vergleich agiler Organisationskonzepte: Aus: Unterlagen Heitger Consulting, Annika Serfass, „HC Camp Disrupt Yourself“, Berlin, 2017

Im Kern sind sich die Konzepte ähnlich: Sie alle haben die Beziehung zur Macht grundlegend transformiert. An die Stelle von Angst tritt – Vertrauen! Die Entscheidung wird dort getroffen, wo die Arbeit gemacht wird oder der reale Kontakt mit den Kunden stattfindet. Die Übertragung von Verantwortung in den Rollen stärkt die Eigenverantwortung, und setzt umgekehrt auch voraus, dass Verantwortung von den Rollenträgern wahrgenommen wird.

Für diese Unternehmen werden die Organisation von Sinnstiftung, Selbststeuerung und Entscheidungsprozessen zu den entscheidenden Elementen. Wie Detlef Trapp (2016) feststellt: „An die Stelle der „Baulogik“ tritt eine „Systemlogik“, in der die Funktionsweise des Systems und die Regeln zur kontinuierlichen Weiterentwicklung im Fokus stehen. Was zuerst widersprüchlich klingen mag, wird so möglich: Das Zusammenspiel von Stabilität und Agilität.“

Macht und Verantwortung werden im gesamten System verteilt. Damit trotzdem an jedem Ort die Entscheidungen zum Wohle des Ganzen getroffen werden, entwickeln evolutionäre Organisationen unterschiedliche Plattformen und Räume, an denen transparenter Austausch, Dialog und tägliche Reflektion stattfinden. Dazu werden die Büroräume umgestaltet zu offenen, einladenden Arbeitsstationen, Kommunikationsinseln, meistens mit den Insignien der neuen Welt geschmückt wie Glaswänden, an denen bunte Post-it`s von den morgendlichen Stand-up-meetings künden.

Die vollständige Transparenz aller Unternehmensdaten wird gewährleistet, damit alle Mitarbeiter\_innen über sämtliche Informationen verfügen, die sie für ihre Entscheidungen brauchen. Viele Entscheidungen werden nicht mehr alleine getroffen, sondern in kollegialen Teams. Dazu wurden von z.B. von Claudia Schröder und Bernd Österreich, inspiriert von der Soziokratie, geeignete Methoden entwickelt, die von den Mühen des Konsensverfahren der postmodernen Organisationen gelernt haben. Die evolutionären Organisationen arbeiten mit Konsent-Verfahren, d.h. ein Beschluss wird erst dann gefasst, wenn keine der Anwesenden einen schwerwiegenden Einwand hat. Über strukturierte Fragerunden, die immer von einer Moderatorin begleitet werden, kann sich jede einbringen. So sieht zum Beispiel das Organisationsdesign einer kollegial geführten Organisation aus:

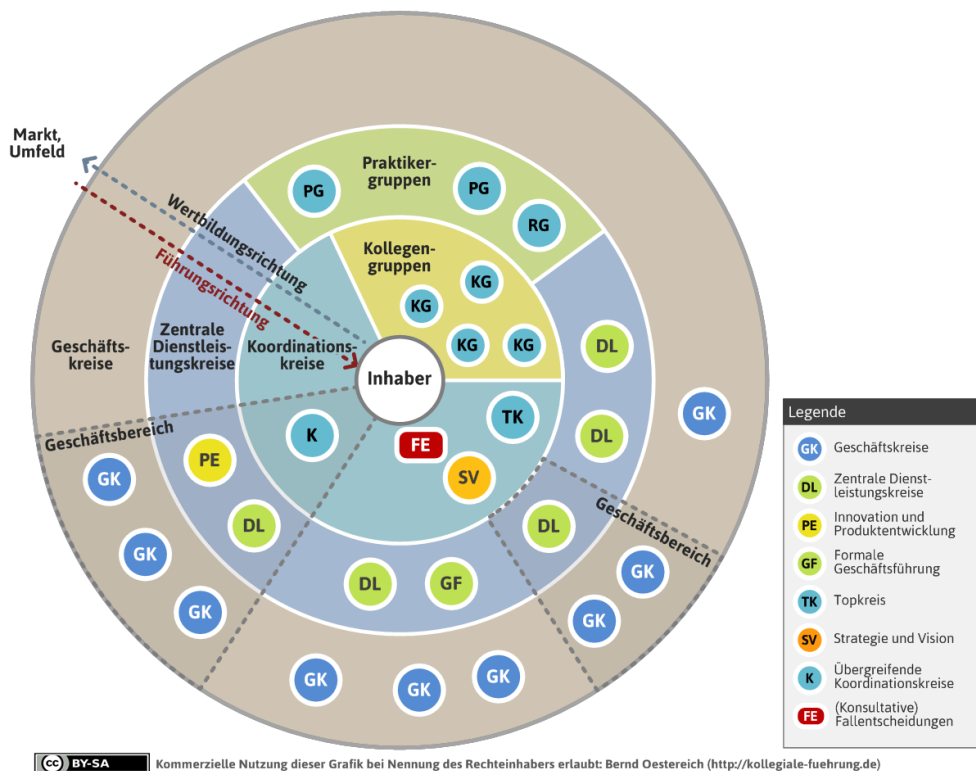


Abb. 3: Kreisbau eines kollegial geführten Unternehmens, Bernd Oestereich, 2017

Diese neuen Strukturen stellen einen radikalen Musterwechsel dar. Statt immer Druck auf die Führungskräfte und Mitarbeiterinnen eines Unternehmens wechselt das Muster, nach dem die Organisation aufgebaut wird – hin zu einer netzwerkartigen Struktur, die ihre Organisationsgrenzen je nach Projekt und Bedarf neu definiert.

Die Anpassungsfähigkeit des Systems selbst wird neu hergestellt. Der äußeren Komplexität begegnet man hier mit erhöhter sozialer Dichte. Ohne formale Vorgaben sollen die richtigen Mitarbeiter handeln dürfen. In einer pyramidenförmigen Linienorganisation ist das unmöglich und würde schwere Sanktionen nach sich ziehen. Die Organisationsarchitektur der Linie soll Bekanntes stabil reproduzieren, nicht Überraschungen managen.

### Was bedeutet diese neue Organisationsstruktur für Führung?

Schröder und Oestreich sprechen nicht mehr von DEN Führungskräften, also einzelnen Menschen, die als besonders talentiert, kompetent oder erfahren gelten und heldenhaft an der „Arbeitsfront kämpfen“. Sie sprechen von der Gesamtheit an FührungsARBEIT. Diese anfallende Führungsarbeit verteilt sich auf alle Mitglieder einer Organisation. Sie verschwindet nicht, wird nicht weniger, sondern angesichts der Komplexität eher mehr. Der Abschied von der Pyramide bedeutet nicht, dass

es keine Hierarchie mehr gibt. Sämtliche komplexe Systeme strukturieren sich, um sich steuern zu können. Was sich ändert, ist die Art der sozialen Hierarchie. Kollegial geführte Unternehmen verteilen Verantwortung dynamisch und situativ flexibel an die Person, die jeweils am besten zu den Aufgaben passt. Damit ist die Verantwortung eindeutig zugeordnet, aber ohne Organigramm oder Stellenbeschreibung.

Die folgenden *Führungsprinzipien*\* haben sich in der Praxis der New Work-Unternehmen bewährt:

1. Mut statt Macht: Bei „allsafe Jungfalk“ in Engen wurden angesichts eines hohen Auftragsvolumens mehrere Abteilungen zusammengelegt. Dadurch verloren einige Abteilungsleiter ihre Macht. Das radikale Anpassen der inneren Strukturen an die Herausforderungen der Umwelt zählte hier mehr.
2. Achtsamkeit statt Autorität: In der Sparda Bank in München mit 730 Mitarbeiter\_innen finden täglich geleitete Mediationen statt. Für den Vorstand ist es wichtig, dass Menschen nicht nur Erfolg im Unternehmen finden, sondern auch Erfüllung. Gleichzeitig wurde das Beurteilungssystem abgeschafft.
3. Als Führungskraft nicht im, sondern am Unternehmen arbeiten: Christoph Haase vom Unternehmen Tele Haase (Wien) weiß von den Beharrungstendenzen einer Organisation. Dafür muss er sich selbst und seine eigene Rolle als Geschäftsführer regelmäßig hinterfragen. Er ersetze den Titel auf seiner Visitenkarte mit „Regie“.
4. Führung muss sich zurücknehmen: Jede neue Idee braucht Platz zum größer Werden und eine positive Resonanz bei den Mitarbeitern. Wenn ein Manager zu stark zeigt, welche Idee er oder sie gut findet, dann stellen sich alle anderen darauf ein und finden nur noch die gleichen Ideen gut. Diese Erfahrung macht die Unternehmensberatung Vollmer & Scheffczyk in Hannover. Damit die Arbeit in den Teams möglichst dicht ist, hat jedes nur maximal 9 Mitglieder.
5. Führung schützt Kultur: Verstöße gegen die neue Kultur von Transparenz, kollegialen Entscheidungen, evolutionärem Sinn haben Konsequenzen. Kultur ist wichtiger als reine Fachkompetenz. Darum wird den Prozessen des Onboardings sehr viel Zeit und Sorgfalt gewidmet. Eine neue Mitarbeiterin wird von mehreren Kolleg\_innen ausgesucht, nicht nur von einer Personalabteilung.
6. Führung sorgt für Entspannung: Führungskräfte sind die Experten im Entsorgen von Überflüssigen. Sie setzen die Grenzen, priorisieren, räumen Wege frei, nehmen den Druck raus, anstatt noch mehr Aufgaben auf den Berg zu legen. Das bedeutet auch, dass Fehler ein normaler Bestandteil von Innovation sind und nicht personalisiert werden, sondern in Teamrunden miteinander reflektiert wird, wie man von den Lernerfahrungen profitieren kann. Beim französischen Industriekonzern Saint-Gobain werden die Mitarbeiterinnen durch den Geschäftsführer regelmäßig gecoach, damit sie ihre eigenen Antworten finden.
7. Führungskultur folgt Führung: Wenn Kultur das Gedächtnis einer Organisation ist, dann braucht es neue Führungserinnerungen, um eine neue Kultur zu erschaffen. Dazu gehört Kommunikation auf Augenhöhe.
8. Führung ist Ermöglichung: Begleiten statt Anweisen, Zulassen statt Verbieten, Transparenz statt verschlossene Türen, Aushandeln statt Anordnen, Wissen teilen statt horten.

\*Aus: „Führe lieber ungewöhnlich“, managerSeminare Heft 219, Juni 2016, S. 22 – 28

## *Elemente der systemischen Organisationstheorie für die neuen Modelle*

### 1. Menschen sind intrinsisch motivierte, komplexe Wesen

Die Kernhypothese der systemischen Organisationstheorie besagt, dass Menschen keine trivialen Maschinen sind, sondern komplexe Wesen, deren Verhalten sich nicht nach linearen Ursache-Wirkungs-Kausalketten voraussagen lässt. In traditionellen, pyramidenartig strukturierten Unternehmen herrscht oft ein Menschenbild, das Mitarbeitern unterstellt, faul, undiszipliniert und dumm zu sein. Damit wird die Belegschaft aufgeteilt in die „schlauen Führungskräfte“ oben und die „unfähigen Arbeiter“ unten. Diese innere Haltung manifestiert sich dann in Misstrauen, Kontrollzwang, Intransparenz u.a. entmündigenden Einstellungen, die glauben, man könnte Menschen von außen motivieren oder verändern. Die erteilten Anweisungen, Verbote oder Appelle führen bestenfalls zu einer Anpassung von Verhalten. Sobald aber die Kontrolle über die Einhaltung dieser Vorgaben nachlässt, wählen Beteiligte andere Strategien, um in so einem menschenfeindlichen System möglichst gut zu überleben.

Im Gegensatz dazu geht die systemische Theorie davon aus, dass Menschen sich ausschließlich selbst motivieren können und nur intrinsische Gründe sie dazu bewegen, sich zu verändern. Darum muss die Integrität aller Beteiligten respektiert werden.

### 2. Veränderungen brauchen Probestadien und Experimente

Veränderungen können nur dann erfolgreich sein, wenn sie in Form von überschaubaren Experimenten einfach ausprobiert werden dürfen und erst im Anschluss gemeinsam bewertet wird, welche Änderungen einen Nutzen für das Gesamtunternehmen haben oder auch nicht. Ideen sollten schnell und unkompliziert ausprobiert werden. Teams sind eingeladen, verschiedene Settings miteinander zu vergleichen und umzukehren („Pivoting“), sobald sie merken, dass sie in einer Sackgasse gelandet sind. Scheitern ist Teil dieses Weges und ohne Fehler entsteht keine Innovation. Das möglichst frühe Scheitern („Fail early, learn fast!“) gehört zu den Arbeitshaltungen agiler Teams, auch bekannt unter dem Lean Start`up-Ansatz von Eric Ries. Dabei steht nicht der schnelle Profit im Zentrum, sondern es geht um möglichst vielfältige Lernerfahrungen.

### 3. Organisationen müssen Sinn machen

Welchen Sinn eine Arbeit, eine bestimmte Umgebung oder soziale Regeln für eine Person haben, ist äußerst individuell. Den agilen Organisationen ist aber gemeinsam, dass sie weiter gehen, als Mission, Vision und Strategie für ihr Unternehmen definieren. Sie suchen gezielt nach dem tiefer liegenden Sinn: Warum existiert diese Firma? Wofür arbeiten wir eigentlich? Was bringen wir der Welt an positiven Beiträgen? Wie unterstützen wir mit unserem Dasein die Gesellschaft? Der reine Profit für die Eigentümer ist für keine Mitarbeiterin sinnhaft. Diese Organisationen nehmen sich explizit Zeit für den Prozess der Sinnstiftung – den „Purpose“.

Damit die Unternehmensphilosophie möglichst viele Mitarbeitende erreicht, braucht es laut Dominic Veken mehrere Faktoren wie die Identifikation mit dem Anliegen der Organisation, Öffnung hin zu einer anderen Zukunft, und der Sinn muss größer als nur das eigene kleine Ego, um Zugkraft zu entwickeln.

Und an dieser Stelle schließt sich der Kreis. Ja, es gibt sie, diese neuen Organisationen, mit denen viele Menschen auch die Hoffnung verknüpfen, das Arbeit wieder in menschlicheren Umwelten stattfindet, Frauen und Männer keine sozialen Masken tragen müssen, wenn sie ins Büro kommen. Und dass sie eine Arbeit vollbringen, die einen sinnvollen Beitrag für die gesamte Gesellschaft leistet, zum Wohl der Gemeinschaft.

*Quellen:*

Barbara Heitger & Annika Serfass: Unternehmensentwicklung. Wissen, Wege, Werkzeuge für morgen. Schäffer, 2015

Frederic Laloux: Reinventing organizations. Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit. Vahlen. 2015

Bernd Oesterreich & Claudia Schröder: Das kollegial geführte Unternehmen. Ideen und Praktiken für die agile Organisation von morgen. Vahlen Verlag München, 2017

Barbara Strauch & Annewiek Reijmer: Soziokratie. Das Ende der Streitgesellschaft. Soziokratie Zentrum Österreich, 2016

Detlev Trapp: futur2. Dynamische Organisationen. Webseite [www.cidpartners.de](http://www.cidpartners.de)

Dominic Veken: Der Sinn des Unternehmens. Wofür arbeiten wir eigentlich? Murmann, 2015

Dr. Heike Pfitzner, 18. August 2017