

Franziska Fink | Michael Moeller

Playbook Purpose Driven Organizations

Der Navigator für Purpose Drive in Ihrem Unternehmen



SCHÄFFER
POESCHEL

Inhaltsverzeichnis

[Hinweis zum Urheberrecht](#)

[Impressum](#)

[Der Navigator für Purpose Drive in Ihrem Unternehmen](#)

[1 Einführung: Why Purpose?](#)

[1.1 Das Konzept von Purpose](#)

[1.2 Purpose und Komplexität](#)

[1.3 Der Begriff »Purpose«](#)

[1.4 Eine Landkarte der Begriffe](#)

[2 Wie funktionieren Purpose Driven Organizations](#)

[2.1 Blick hinter die Kulissen](#)

[2.2 Wie entscheiden Purpose Driven Organizations?](#)

[2.2.1 Wie Organisationen entscheiden](#)

[2.2.2 Drei Arten von Entscheidungsprämissen](#)

[2.2.3 Kultur - die unentscheidbare Entscheidungsprämisse](#)

[2.3 Entscheidungsprämissen - drei Beispiele aus der Praxis](#)

[2.4 Purpose macht den Unterschied](#)

[3 Wie wirkt Purpose aufs Geschäft und auf die Mitarbeitenden](#)

[3.1 Wirkung auf das Unternehmensergebnis](#)

[3.2 Resilienz und Agilität](#)

[3.3 Wirkung auf Mitarbeitende](#)

[3.4 Wirkung auf Kundinnen](#)

[4 Wie wird man zu einer Purpose Driven Organization?](#)

[5 Erste Phase: Find and connect purpose](#)

5.1 Why Purpose

5.2 Find Purpose

5.2.1 Ikigai

5.2.2 Purpose-Quest

5.2.3 Why-Prozess

5.2.4 Taster-Format

5.3 Connect Purpose

5.3.1 Connection durch die Führungsebenen

5.3.2 Connection in der Transformation

5.3.3 Connection bottom-up

6 Zweite Phase: Purpose guides decisions

6.1 Purpose herunterbrechen

6.2 Planen mit Purpose

6.2.1 Strategizing

6.2.2 OKR-Prozess

6.3 Entscheiden mit Purpose

6.3.1 Systemisches Konsensieren

6.3.2 Integrative Decision Making (IDM)

6.3.3 Konsultativer Einzelentscheid

6.4 Purpose als Ratgeber

7 Dritte Phase: Purpose guides roles and collaboration

7.1 Freiräume und Autonomie

7.2 Organisation in Rollen und Kreisen

7.2.1 Von der Pyramide zum Kreis

7.2.2 Umstellen auf Rollen

7.3 Meetingstruktur weiterentwickeln

7.3.1 Tactical Meeting

7.3.2 Governance Meeting

7.3.3 Focus Meeting

7.3.4 Retrospektive

7.3.5 Personal Relation Meeting

8 Vierte Phase: Purpose meets people

8.1 Partnerschaft auf Augenhöhe

8.2 Purpose-Fit und Cultural-Fit

8.3 Fokus auf Entwicklung

8.3.1 Persönliche Entwicklung

8.3.2 Sinnerleben im Job

8.3.3 Rollen-Feedback

9 Fünfte Phase: Maintain Purpose Drive

9.1 Reflection Points - im Unternehmen

9.2 Action Points - im Unternehmen

9.3 Why-Routinen - außerhalb der Organisation

9.4 Why-Reflexion - außerhalb der Organisation

Nachwort

Literatur

Stichwortverzeichnis

Autorinnen

Hinweis zum Urheberrecht:

Alle Inhalte dieses eBooks sind urheberrechtlich geschützt.

Bitte respektieren Sie die Rechte der Autorinnen und Autoren, indem sie keine ungenehmigten Kopien in Umlauf bringen.

Dafür vielen Dank!

Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft - Steuern - Recht
GmbH

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

Print:	ISBN 978-3-7910-5457-5	Bestell-Nr. 10827-0001
ePub:	ISBN 978-3-7910-5458-2	Bestell-Nr. 10827-0150
ePDF:	ISBN 978-3-7910-5459-9	Bestell-Nr. 10827-0100

Franziska Fink / Michael Moeller

Playbook Purpose Driven Organizations

1. Auflage, April 2022

© 2022 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH

www.schaeffer-poeschel.de

service@schaeffer-poeschel.de

Illustrationen: Franziska Ruflair

Produktmanagement: Dr. Frank Baumgärtner

Lektorat: Barbara Buchter, extratour, Freiburg

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die der Vervielfältigung, des auszugsweisen Nachdrucks, der Übersetzung und der Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen, vorbehalten. Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Ein Unternehmen der Haufe Group SE

Sofern diese Publikation ein ergänzendes Online-Angebot beinhaltet, stehen die Inhalte für 12 Monate nach Einstellen bzw. Abverkauf des Buches, mindestens aber für zwei Jahre nach Erscheinen des Buches, online zur Verfügung. Ein Anspruch auf Nutzung darüber hinaus besteht nicht.

Sollte dieses Buch bzw. das Online-Angebot Links auf Webseiten Dritter enthalten, so übernehmen wir für deren Inhalte und die Verfügbarkeit keine Haftung. Wir machen uns diese Inhalte nicht zu eigen und verweisen lediglich auf deren Stand zum Zeitpunkt der Erstveröffentlichung.

Der Navigator für Purpose Drive in Ihrem Unternehmen

Sie sind »purpose driven« – stimmt's? Sonst hielten Sie dieses Buch wahrscheinlich jetzt nicht in Händen. Sie sind vielleicht bei der Google-Suche darauf gestoßen, ein Algorithmus hat es Ihnen empfohlen oder eine Kollegin hat es auf Ihren Schreibtisch gelegt.

Vielleicht haben Sie auch die große Schwester des Playbooks – »Purpose Driven Organizations« – im Regal stehen, das Grundlagenbuch, das wir bereits zum Thema veröffentlicht haben und das tief in die Theorie eintaucht, in die Disziplinen und Praktiken, mit ausführlichen Unternehmensgeschichten und einem großen Werkzeugkasten.

Hier also nun der kleine Bruder, der die Themenfamilie wunderbar ergänzt: das Playbook für einen echten Purpose Drive in Ihrem Unternehmen.

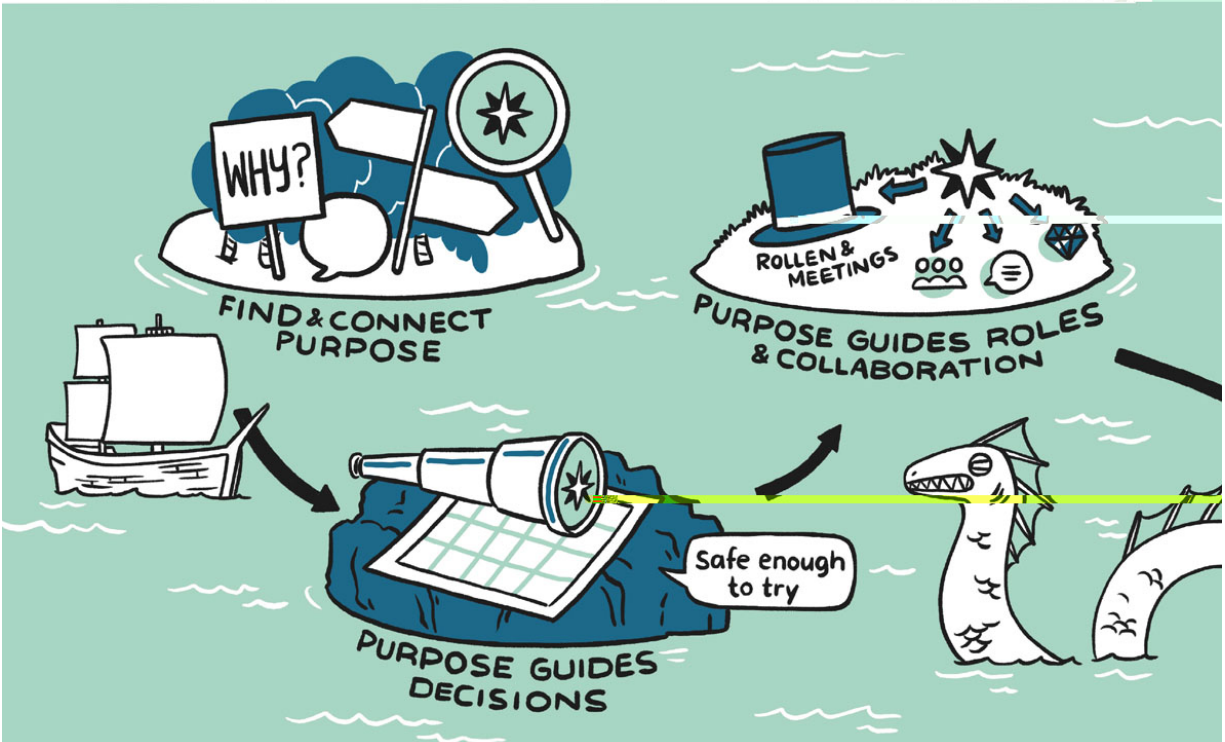
Es ist das DIY Executive Summary – wenn Sie es gern knackig, konkret und sofort umsetzbar haben. Im Playbook zeigen wir, welchen Weg Unternehmen gehen, um Purpose in der Steuerung zu nutzen. Wir erzählen, wo Vorsicht geboten ist, wo die »Fallstricke« lauern und vor allem, wo die Trüffel versteckt liegen.

Wir haben viele Unternehmen auf diesem Weg begleitet und jeder Prozess sieht anders aus – aber dennoch liegt darunter ein Muster, dem alle folgen. Diese Route beschreiben wir hier – ganz konkret und praxisnah.

Also: Legen Sie am besten gleich los!

Und noch ein Wort zum gendergerechten Sprachgebrauch: Wir verwenden bei Personen- und Funktionsbezeichnungen im Text nach Möglichkeit eine neutrale Form, ansonsten die weibliche. Die männliche Form ist hier immer mitgemeint.

CREATING A PURPOSE DRIVEN ORGANIZATION.



1 Einführung: Why Purpose?



»Why Purpose?« fragen Sie sich vielleicht. Warum ist Purpose für Unternehmen so relevant geworden?

Es handelt sich dabei weder um eine Management-Mode noch um die Romantisierung von Wirtschaft. Dass Unternehmen sich mit Purpose auseinandersetzen und beginnen, ihn für Steuerung zu nutzen, hat ganz pragmatische Gründe:

1. Unternehmen haben es mit zunehmend komplexeren Umfeldern zu tun, und dieser Mix aus Vielfalt an Anforderungen und Unberechenbarkeit der Umfeldbedingungen bringt die bewährten Managementlogiken an ihre Grenzen. Eine neue Art der Steuerung ist gefragt.
2. Das auslaufende Zeitalter des Kapitalismus trifft auf Krisen, für die es noch keine Lösungen gibt: die Bedrohung durch den Klimawandel, globale Fluchtbewegungen, die Pandemie, eine wachsende Blase an den Finanzmärkten, populistische Herrscher, das Bröckeln der demokratischen Grundidee, das Auseinanderdriften supranationaler Gemeinschaften wie der Europäischen Union.
3. Menschen unserer Generation in Westeuropa – und damit auch die meisten Unternehmen – haben große Krisen noch nicht erlebt. Wir sind im Frieden und im

Wohlstand aufgewachsen. Vor dem Hintergrund dieser heraufziehenden Unsicherheit suchen Menschen nach Sinn und Orientierung. Viele fragen, welchen Beitrag sie leisten können, um dieses Ruder herumzureißen und an einer überlebensfähigen Zukunft zu arbeiten.

4. Das Zeitalter der Wirkungstransparenz hat begonnen. Dank Technologie und Big Data können die Umweltauswirkungen von Unternehmen gemessen und bewertet werden. Eine Initiative der Harvard Business School¹ hat die Umweltauswirkungen von 1.800 Unternehmen bilanziert. Die Auswertung zeigt, dass viele Unternehmen Umweltkosten verursachen, die ihren Gesamtgewinn (EBITDA) übersteigen. Bei den 1.694 Unternehmen, die im Jahr 2018 ein positives EBITDA erwirtschaftet haben, würde bei 15 Prozent der Firmen der Gewinn durch die von ihnen verursachten Umweltschäden komplett aufgezehrt. Bei 32 Prozent der Firmen wäre ihr EBITDA durch die Umweltkosten um mindestens ein Viertel reduziert. Mit solchen Daten kann die Politik Unternehmen gezielter in die Verantwortung nehmen und für die Schäden, die sie verursachen, besteuern. Investorinnen beziehen deshalb die ökologischen und sozialen Auswirkungen von Unternehmen in ihre Investitionsentscheidungen ein. Unternehmen mit größeren negativen Auswirkungen stoßen in der Folge auf weniger Interesse bei den Anlegerinnen. Das senkt ihre Bewertung an der Börse und treibt ihre Kapitalkosten in die Höhe. So werden von unterschiedlichen Seiten klare Erwartungen an ökologisch, sozial und finanziell nachhaltiges Handeln an Unternehmen gestellt. Ein Unternehmens-Purpose beantwortet diese Frage nach Verantwortung, indem er den Beitrag und die Wirkung benennt, die eine Organisation anstrebt.

5. Die letzten Jahrzehnte haben unsere sozialen Netzwerke verändert. Die Einzelne verlässt sich nicht mehr auf Großfamilie, Dorf oder Freundeskreis. Die Sorgefunktion hat der Staat übernommen und uns damit ermöglicht, ganz unabhängig von unserer Herkunftsfamilie, unseren Nachbarinnen oder Freundinnen zu leben. Auch die Bedeutung der Kirchen und Vereine ging deutlich zurück. Während früher jede ihren Platz in einer Glaubens- und Wertegemeinschaft hatte, schätzen heute viele die Anonymität von Fitness-Studios oder Meditations-Apps. Die Qualität von Zugehörigkeit, Mitgliedschaft und Schutz einer Gruppe wird heute mehr im Job gesucht. Mitarbeitende suchen nach einer modernen Sinn- und Wertegemeinschaft – der Arbeitsplatz soll mehr erfüllen als nur die Einkommensbedürfnisse.
6. Die veränderte Altersstruktur unserer Gesellschaft mit einem immer größeren Anteil an älteren Menschen in westlichen Industrieländern bewirkt, dass Unternehmen immer weniger Fachkräfte finden. Eine Auswirkung unseres Wohlstandes ist es, dass wir uns heute die Frage nach Sinn im Tun leisten können. Nicht nur in den jungen Generationen, sondern quer durch alle Altersgruppen wächst die Frage nach Sinn im Job. Potenzielle Mitarbeitende suchen sich Unternehmen heute auch nach ihrem Sinnversprechen aus und sind schneller bereit zu wechseln, wenn eine Arbeitgeberin das Sinnversprechen nicht einlösen kann.

Das kann man als Bedrohung verstehen, die eine schwierige Zukunft erwarten lässt, oder als Herausforderung und Neuland, das zu gestalten eine spannende Aufgabe sein wird. Purpose verstehen wir als ein Fahrzeug in diese Zukunft. Er dient als Orientierung und lässt gleichzeitig Spielraum für Variation und Kreativität, die zum Lösen dieser Herausforderungen dringend gebraucht werden.

Unternehmen nutzen ihn zur Steuerung, um der Komplexität zu begegnen. Purpose gibt Orientierung und Ausrichtung. Er schafft eine gemeinsame Identität und wirkt als Trigger für Motivation und Entwicklung. Er ist der Quell, aus dem Vision und Zukunftsbilder geschöpft werden, er ist die Richtschnur für Strategie und Entscheidungen.

Purpose ist aber auch der Architekt für Struktur und Rollen. Er dient als Basis für den Vertrag zwischen Mitarbeitenden und Organisation, er ist ein Dünger für den Kultur- und Wertediskurs und er schlägt eine Brücke nach außen, um sich mit anderen Organisationen für das gemeinsame *Why* zu vernetzen. Ein Wunderwuzzi, würde man in Österreich sagen.

Kein Wunder, dass Purpose in vielen Unternehmen Thema ist. Eine Kienbaum-Umfrage² mit 1.300 Führungskräften und Expertinnen aus dem Jahr 2020 zeigt, dass in Start-ups (78 Prozent) und NGOs (75 Prozent) die deutliche Mehrheit der Mitarbeitenden ihrem Unternehmen einen Purpose zuschreiben. In Konzernen sind es 63 Prozent. Überraschend wenige sind es im Mittelstand – hier sagt die Hälfte der Mitarbeitenden: Unser Unternehmen verfolgt kein Why.

In welchem Unternehmen lesen Sie dieses Buch jetzt? Was würden Ihre Mitarbeitenden auf die Frage nach dem Why antworten? Sie haben dieses Playbook bestimmt nicht zufällig in die Hand genommen ...

Was es für Ihr Unternehmen leisten kann? Es ist für Sie Bauanleitung und Werkzeugkasten in einem. Sie verstehen das Konzept von Purpose Driven Organizations, lernen inspirierende Beispiele kennen und lesen über die messbaren Wirkungen von Purpose aufs Geschäft.

Sie können mit diesem Wissen Ihr Unternehmen oder Ihren Verantwortungsbereich ganz konkret in Richtung Purpose entwickeln. Wir zeigen Ihnen die Phasen dieses Weges, wie Sie dabei genau vorgehen und welches die Stolpersteine

und die Hebelpunkte sind. [Kapitel 9](#) unterstützt sie schließlich dabei, langfristig dranzubleiben, und zeigt, wie Sie auf lange Sicht echten Purpose Drive entfalten.

1.1 Das Konzept von Purpose

Neu ist das Thema Purpose nicht. Die Systemtheorie nach Niklas Luhmann beschreibt schon in den achtziger Jahren des letzten Jahrhunderts Sinn als Supermedium für soziale Systeme.

SYSTEMTHEORIE KURZ ERKLÄRT

Die Systemtheorie ist ein Modell der Soziologie. Sie unterscheidet drei Systemarten: biologische Systeme, psychische Systeme und soziale Systeme. Biologische Systeme sind zum Beispiel Blumen, Bäume, Amöben oder der Körper von Mensch und Tier. Psychische Systeme sind zum Beispiel das Bewusstsein eines Menschen oder eines Tieres. Die Systemtheorie sieht den Menschen daher als die Kopplung eines biologischen Systems mit einem psychischen System.

Der dritte Systemtyp sind soziale Systeme - zum Beispiel eine Familie, ein Unternehmen, ein Fußballverein oder eine Religionsgemeinschaft. Die drei Systemtypen arbeiten auf verschiedene Weise, die Systemtheorie nennt das den »Operationsmodus«. Der Operationsmodus biologischer Systeme ist Leben, der Modus psychischer Systeme ist Denken und der Modus sozialer Systeme ist Kommunizieren. Sobald ein System aufhört, in dieser Art zu operieren, endet auch das System. Wenn ein Bewusstsein keine Gedanken mehr produzieren kann, gilt es als hirntot. Ein Körper, der nicht mehr lebt, bekommt einen Totenschein ausgestellt. Ein

Unternehmen, in dem keine Kommunikation mehr stattfindet, wurde wohl geschlossen oder abgewickelt. Die Systemtheorie schreibt den Systemen weitere Funktionsweisen zu:

- Sie grenzen sich von ihrer Umwelt ab.
- Sie beziehen jede Operation auf die vorhergehende (z. B. Gedanke schließt an Gedanke an). Die Systemtheorie nennt Systeme daher operational geschlossen und »autopoietisch« - durch das Zusammenwirken ihrer Bestandteile werden die Bestandteile produziert (z. B. Kommunikation erzeugt Anschlusskommunikation). Durch diese Form der Selbstorganisation erschafft und erhält sich das System laufend selbst.
- Systeme sind nicht »offen« nach außen. Sie nehmen ihre Umwelt sehr selektiv wahr, indem sie filtern, was zu ihrem Thema »passt«, was an den Sinn ihrer bisherigen Operationen anschlussfähig ist. Sinn funktioniert also als Filter - so kann das System die Komplexität einer unendlich vielfältigen Umwelt reduzieren, indem es nur einen ganz kleinen Teil herausfiltert.
- Die Operationen eines Systems beziehen sich nur scheinbar direkt auf die Umwelt. Tatsächlich sind sie selbstreferentiell - sie beziehen sich nur auf die innere Abbildung ihrer Umwelt, also auf sich selbst.



Mit der Brille der Systemtheorie betrachten wir nun soziale Systeme (z. B. Organisationen) und psychische Systeme (z. B. menschliches Bewusstsein) und ihren Umgang mit Sinn. Organisationen und Menschen verarbeiten eigene Erfahrungen mithilfe von Sinn. Er dient als Filter, um aus der Masse an Wahrnehmungen jene auszuwählen, die anschlussfähig sind. Ohne diese Form der Komplexitätsreduktion könnten Menschen oder Unternehmen die Komplexität, die ihnen in ihrer Umwelt begegnet, nicht verarbeiten. Sinn hilft ihnen fortlaufend, zwischen dem Aktuellen und dem Möglichen zu unterscheiden, zum Beispiel: Welche strategische Richtung schlagen wir jetzt ein, um durch eine Finanzkrise zu kommen?

Sinn ermöglicht es ihnen auch, mit Kontingenz umzugehen – also damit, dass unter komplexen Bedingungen alles immer so, aber auch anders sein könnte. So gibt es z. B. für den Umgang mit einer Finanzkrise keine Blaupause.

Trotz der Selektion bleiben Kurskorrekturen möglich, weil auch die nicht gewählten Optionen im Möglichkeitsraum bleiben und das System auch zum Ausgangspunkt zurückkehren und einen anderen Weg wählen kann. So kann man auch Fehlgriffe und Entscheidungen anhand des Sinns korrigieren, zum Beispiel sich in der Finanzkrise zuerst gegen Kündigungen und dann doch dafür zu entscheiden, um einen Konkurs abzuwenden. Sinn stellt die Handlungsfähigkeit und den Fortbestand eines Systems sicher.

Purpose ist kein Blümchentema

Psychische Systeme (z. B. menschliches Bewusstsein) und soziale Systeme (z. B. Unternehmen) können Komplexität nur mithilfe von Sinn verarbeiten. Sie können nicht sinnfrei erleben oder handeln. Dieser »Sinnzwang« ermöglicht es ihnen aber auch, sich miteinander zu koppeln. Der Sinn

ermöglicht den Brückenschlag, die wechselseitige Durchdringung der ansonsten gegeneinander abgegrenzten und eigenständigen Systemarten. Das ist das besondere an Sinn: Obwohl die Systeme operativ geschlossen sind, das heißt, sich mit ihren Operationen (Kommunikationen, Gedanken) immer nur auf vorherige, eigene Operationen beziehen, ermöglicht der Sinn eine Offenheit gegenüber anderen Systemen in der Umwelt. Sinn verbindet Mensch und Organisation.

Sie sehen also – bei Purpose oder Sinn geht es uns nicht um ein Blümchenthema im Personalbereich, sondern um ein zentrales Steuerungselement von Organisationen. Ohne Sinn funktionieren Unternehmen nicht, ohne Sinn könnte keine einzige Entscheidung in einer Firma getroffen werden. Sinn braucht es, um Komplexität zu reduzieren. Aber was meinen wir eigentlich genau mit Komplexität?

1.2 Purpose und Komplexität

Komplexität ist ein vielgenutzter Begriff und vielleicht gehören Sie zu denen, die ihn schon nicht mehr hören können. Überprüfen Sie deshalb zunächst, ob Komplexität für Ihr Unternehmen oder Ihr Team überhaupt eine Rolle spielt. Die Komplexitätsmatrix ist ein gutes Diagnosetool, um das herauszufinden (vgl. [Abbildung_1](#)). Sie zeigt: Je vielfältiger die relevanten, äußeren Einflussfaktoren (Variety) und je unvorhersehbarer die Umfeldbedingungen (Volatility), umso größer die Komplexität.

Komplexität ist der Zustand, den ich nicht mehr berechnen, vorhersehen oder linear managen kann. Kompliziertes kann ich noch mit viel Fleiß verstehen und entwirren. Komplexes entzieht sich dem kausal-logischen Durchdringen. Ein gutes Beispiel sind alle Zusammenhänge, die sich in Verbindung mit dem Coronavirus gezeigt haben. Weltweit versuchen

Nationen und supranationale Einheiten mit unterschiedlichen Mitteln, die Pandemie unter Kontrolle zu bringen. Manches wirkt mehr, anderes weniger. Bis heute gibt es keinen Masterplan, eben weil die globalen Zusammenhänge und sozialen, wirtschaftlichen und politischen Wechselwirkungen komplex sind.

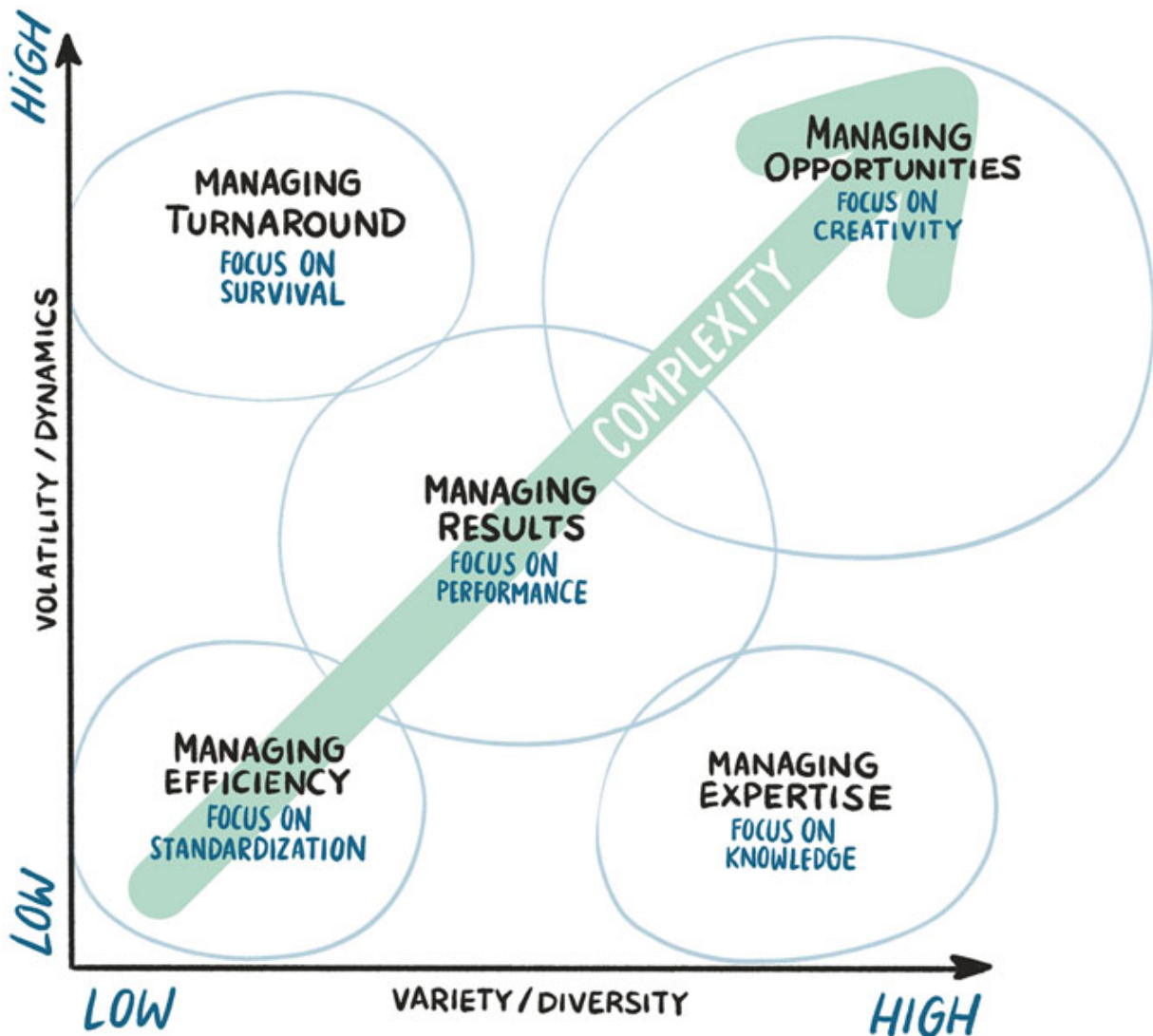


Abb. 1: Die Komplexitätsmatrix

Lassen Sie uns nun von der Weltgesellschaft wieder reinzoomen auf die Ebene von Organisationen und auf die Komplexitätsmatrix. Jeder Bereich eines Unternehmens lässt sich irgendwo auf dieser Matrix ansiedeln. Wo ordnen Sie Ihren Verantwortungsbereich ein?

Einordnung in die Komplexitätsmatrix

Links unten ist die Komplexität gering. Das könnte in einer Massenproduktion sein, in einem Rechenzentrum oder in der Grundstoffchemie. Direktive oder transaktionale Führung tut hier einen guten Dienst. In diesem Kontext gibt es Pläne, das richtige Vorgehen, hier geht es um Standardisierung und Effizienz.

Links oben befinden wir uns in der Krise, die Dinge sind nicht komplex, sondern chaotisch. Vielleicht hat die Coronapandemie das Geschäft einbrechen lassen, vielleicht hat ein chinesisches Start-up das eigene Geschäftsmodell disruptiert, vielleicht ist kein Geld mehr da, um die Löhne zu zahlen. Führung wandert im Krisenmodus sofort nach oben in einen kleinen Kreis: top-down, klare Entscheidungen, jemand muss die Verantwortung übernehmen. Der Fokus engt sich ein aufs Überleben.

Gegenüber, **rechts unten**, sieht die Welt anders aus: eine Vielfalt an Anforderungen und Erwartungen, aber der Komfort von stabilen Bedingungen. Hier sind Universitäten, Forschungsinstitute oder Schulen angesiedelt. Hier geht es um Wissen und Expertise. Es gelten übergeordnete Regeln (z. B. des Wissenschaftsbetriebs oder des Bildungsministeriums). Führung hat Status und kümmert sich um Administratives, Beförderungen, Disziplinarisches, Ressourcen.

In der **Mitte** finden sich viele Unternehmensbereiche, z. B. die Automobil- und Mobilfunkbranche, Konsumgüterproduktion oder Versicherungen. Management ist hier nicht leicht, weil viele Anforderungen unter einen

Hut gebracht werden müssen, die sich zum Teil widersprechen: günstig, aber umweltfreundlich, beste Qualität, aber kürzeste Lieferzeit. Gemanagt wird mit vielen Key Performance Indicators (KPIs), organisiert wird mit Matrixstrukturen und Projektarbeit, gesteuert wird mit Fokus auf Performance und Ergebnisse, geführt wird mit Zielen – mal mehr transaktional, mal mehr transformational. Manche Teams in dieser Bubble beginnen, sich agil zu organisieren.

Rechts oben ist der Bereich höchster Komplexität. Hier kommt nun wirklich agiles Arbeiten ins Spiel. Alles ist laufend in Bewegung, wenig ist wirklich vorhersagbar und berechenbar. Die Erwartungen und Anforderungen der Stakeholder sind divers und widersprüchlich. Start-ups, IT- oder Tech-Unternehmen, Firmen mit digitalen Geschäftsmodellen, F&E-Abteilungen, Agenturen oder Inkubatoren brauchen ein hohes Maß an Flexibilität und Kreativität, um dort oben gleichzeitig stabil und beweglich zu sein. Sie müssen Chancen erkennen und nutzen können.

Agile Organisation ist hier nicht als vorübergehende Managementmode entstanden, sondern aus der Notwendigkeit, eine Steuerung zu finden, die all diesen Anforderungen gewachsen ist. Klassische Hierarchie oder Matrixorganisation wäre zu starr, undifferenziert oder langsam. Verantwortung wird hier verteilt, Teams arbeiten agil und selbstorganisiert.

Hier hilft es,

- wenn möglichst viele unternehmerisch mitdenken und das Pouvoir haben, zu entscheiden;
- wenn das gemeinsame Ziel klar und energetisierend ist;
- iterativ und in kurzen Zyklen vorzugehen, aus Fehlern und Erfahrungen permanent zu lernen, die Struktur laufend anzupassen;
- wenn Führung in eine andere Rolle geht. Führung bedeutet hier Kontextsteuerung: Sie kümmert sich um