91. Jahrgang | 1/2022 | Januar/Februar | Bestellnr. 21153-5056

9 783791 034874

zfo ZEITSCHRIFT FÜHRUNG + ORGANISATION

Glosse von **Till Jansen** »Wie gut ist gut?«

Die gute Organisation

Safer Spaces
Lernfähigkeit und Inklusion fördern

Leerer Signifikant
21 Thesen zur »guten Organisation«

Strategility
Gestaltung agiler Strategieprozesse

SCHÄFFER POESCHEL

Firmengründung auf dem Mond – ein ökonomischer Ausflug

Franziska Fink

Weltraumbahnhof Baikonur, 22.02.2022
21:52 Uhr: Drei Frauen, drei Männer und ein Hund steigen in die Raumkapsel. Noch dreißig Minuten bis zum Start.
22:23 Uhr: Start gelungen – die Expedition ist unterwegs zum Mond
Mondoberfläche, 23.02.2022
06:05 Uhr: Harter Aufschlag, erleichtertes Klatschen

Wozu auf den Mond?

Etwa einen Monat später:
Die Knopfzelle der Uhr ist leer. Das Team hat sich auf der kargen Mondoberfläche akklimatisiert – heute wollen sie mit der Firmengründung beginnen. Ziel der Reise ist es, eine Organisation auf der leeren Mondoberfläche zu gründen. Sie soll alle Visionen verwirklichen, an denen die sechs bisher in ihren etablierten Unternehmen gescheitert sind – im Konzern, in der öffentlichen Verwaltung, im Familienunternehmen oder im Mittelstand.

Sie haben sich vor dem Start geeinigt: Hier oben auf der Mond gibt es kein Entweder-oder, hier gilt Sowohl-als-auch. Mensch und Organisation sollen hier keine Gegensatzpaare mehr sein. Profit und Purpose sollen sich nicht mehr gegenseitig ausschließen. Auf dem Mond hat noch niemand etwas von Taylorismus oder von Frederic Laloux gehört. Der Raum, in dem die neue Unternehmung entsteht, ist in ökonomischer Hinsicht vergangenheitsfrei.

Im Schatten des Regelbaums

Als erstes rammen sie einen Pflock in den Boden, an dem sie ein Schild befestigen. Es ist der »Regelbaum« mit den fünf Dont's,

die sie für das Projekt vereinbart haben.
Fünf Ausdrücke darf man nicht sagen, am besten auch nicht denken:

- »nein«
- »aber«
- »Das haben wir schon mal probiert.«
- »Das funktioniert doch nicht.«
- »Das kann ich nicht entscheiden.«

Der Hund markiert gleich sein Revier.

Die Gründung

Sie setzen sich in einen Kreis und starten mit dem Brainstorming ihrer Sehnsüchte.
»Höherer Sinn, heruntergebrochen in konkrete Zwecke«, »Verteilte Autorität, Entscheidungen werden dort getroffen, wo der Bedarf zu entscheiden entsteht«, »Klarer Rahmen und klare Spielregeln ermöglichen Autonomie und Raum zum Gestalten«, »Agile Prinzipien, agile Zusammenarbeit«, »Werte und Kultur, die dem Leben dienlich sind«, »die Kund:innen als Mitentwickler:innen«, »Aufbau eines Ökosystems, das dieselben Werte teilt«, »die Firma als Ort für Entwicklung ihrer Stakeholder«, »Mensch und Unternehmen auf Augenhöhe« …

Alle Begriffe landen auf bunten Klebezetteln an einem Mondfelsen. Das Team clustert und clustert und klebt immer wieder um, bis die neue Organisation fertig ist.

Alle sind zufrieden, nur der Hund jault, weil keiner an sein Futter gedacht hat.

Das Fest

Der Hund bedient sich am großen Buffet, welches das Founders-Team zur Feier des Tages auffährt. Die Party ist wild und ausgelassen. Endlich ist die Vision Wirklichkeit!

Der ganze Mond wird mit großen Lautsprechern beschallt, die sechs tanzen begeistert und so bemerken sie nicht, dass Elon Musk mit einer Raumfähre landet. Drei gut gekleidete ältere Herren steigen aus, sie sind auf einem Rundflug durch den Orbit. Angeekelt schauen die drei auf die Szenerie und auf die neue Firma. Sie grummeln und murmeln und runzeln die Stirn, aber zum Glück übertönt gerade »Cosmic Girl« von Jamiroquai alles, und weil ihnen niemand Aufmerksamkeit schenkt, verziehen sie sich wieder und fliegen davon.

Der Arbeitsalltag

Die Firma floriert und pulsiert. Alle stehen jeden Morgen mit Lust und Energie auf, um ihren Aufgaben nachzukommen. Alles, was sie sich erträumt haben, geht auf. Der Regelbaum wird neu beschrieben: »Tschüss Zweifel!« steht jetzt darauf. Denn bei allen sechs kommt ab und zu ein Zweifel vorbei: Nicht-glaubenkönnen-dass-es-funktioniert. Aber es funktioniert, und jeden Tag sieht die Firma, die da auf bunten Zetteln am Mondfelsen klebt, anders aus. Jeden Tag entwickelt sie sich ein Stück weiter, aus dem, was sie gerade gelernt hat.

Der Hund hat auch eine Rolle gefunden, er kümmert sich um den Firmengarten und verjagt wohlhabende Weltraumtouristen.

Der Nachwuchs

Die Firma am Felsen wächst und bevor sie dem Team über den Kopf wächst, tauchen neue Kolleg:innen auf. Sie kommen von anderen Planeten, weil das Summen des Purpose sie angelockt hat. Eine bringt ihre Katze mit und der Hund vergisst den Garten.

Das Team wird größer, die Firma auch. Vieles wird angepasst und erweitert, die Begeisterung bleibt. Dann wird der Mond zu klein und die ersten Niederlassungen auf anderen Sternen entstehen. Sternübergreifende Workshops sorgen dafür, dass der Spirit sich fortpflanzt.

Das Eigentum

Mit den Neuen kommt bei den Alten die Frage nach Eigentum – »Gehört die Firma eigentlich uns?« Sie diskutieren, ob sie sich Anteile sichern sollen, die sie später verkaufen können. Zum Glück bleibt es bei der Diskussion. Sie merken schnell, dass die Neuen die Idee von Eigentum nicht kennen und auch keinen Gefallen daran finden. »Wozu sollte Einzelnen etwas gehören, das allen dient?«

Die Beratung

Nach ein paar Monaten tauchen im Unternehmen Probleme auf. Es kommen so schnell so viele Neue dazu, dass der Start-up-Charakter passé ist. Jede kennt nicht mehr jeden und es ist gar nicht so leicht, beim Onboarding allen den Spirit zu vermitteln, der dieses Unternehmen so besonders macht. »Wir bräuchten Beratung« ist die nächste Erkenntnis.

»Was ist Beratung?« fragen die Weltall-Locals. Die sechs Gründer:innen von damals schauen sich an. Sie haben es vergessen! Auch das haben sie ja bewusst auf der Erde zurücklassen.

Ein Team formiert sich, um in der Weite des Alls die Beratung neu zu erfinden. Sie kommen mit einer schönen Firma aus bunten Zetteln zurück, die nun beginnt, für alle zu arbeiten, die sie brauchen.

Die Ausdifferenzierung

Die Beratungsteams unterstützen bei der Ausdifferenzierung der Struktur. Das Organisationsmodell war super für den Start. Seither sind so viele Erfahrungen, Informationen und Ideen dazu gekommen, dass die Firma nicht mehr wiederzuerkennen ist. Vieles was damals noch gar nicht denkbar war, wird jetzt eingeführt. Der Purpose der Gründung hat viele Samen gestreut und wächst in anderen Unternehmen und Rechtsformen weiter.

Evolution im Ökosystem

Das erträumte Business-Ökosystem ist entstanden. Die unterschiedlichen Partner entwickeln sich unter dem Shared Purpose gemeinsam weiter. Weltraumchronisten beginnen mit der Arbeit, weil die Geschichte nun schon so verästelt und vielfältig ist, dass die Story nicht mehr so leicht zu erzählen ist.

Das Museum

Ein Museum entsteht, um den historischen Moment des Anfangs im Jahr 2022 festzuhalten. Die Gründer:innen kommen zur Eröffnung. Vier von ihnen haben längst das Unternehmen verlassen und tragen die Ideen weiter ins All. Als sie durchs Museum gehen, können sie es selbst nicht glauben. Die Landung auf dem Mond scheint ihnen Lichtjahre lang her. Wie klein damals ihre Visionen und Träume waren. Wenn sie da nur geahnt hätten, was alles möglich wird.

Der Klang

Auch auf dem Planet Erde hört man das Summen der großen Organisation. Manche machen sich auf ins All, um sich initiativ zu bewerben.

Franziska Fink
Die Autorin *Franziska Fink* ist purpose driven und fühlt sich manchmal wie diese Crew auf dem Mond. An Visionen und Wünschen für die »gute Organisation« mangelt es ihr auf jeden Fall nicht. In ihrer Arbeit als Unternehmensberaterin hat sie es dagegen oft mit der Schwerkraft von Organisationen zu tun. Die Erde ist eben nicht der Mond. Die Partnerin der Beratergruppe Neuwaldegg begleitet Konzerne, Mittelstand, Verwaltungen oder Non-Profits in der Transformation. Dabei geht es auch um den Weg zur Purpose Driven Organization – Unternehmen, die ihren Sinn und Seinszweck zur Steuerung nutzen und so Qualitäten der Mondfirma verwirklichen. Die »gute Organisation« geht eben doch – wenn auch in kleinen Schritten.
www.neuwaldegg.at/beratung/purpose-strategie/