# Zeitenwende für die gfo – Zeitenwende für Organisation

Organisationen entwickeln sich – ganz langsam. Das gilt auch für Organisationen, die sich dem Thema Organisation widmen.

Davon kann ich als Präsident einer solchen Organisation ein Lied singen. Und fast wäre ich der Propaganda des raschen und tiefgreifenden Wandels auf den Leim gegangen, die die Protagonisten dieses Wandels aller Orten verbreiten: Ihnen kann es gar nicht schnell und tief genug gehen, wenn sie von den großen erfolgreichen Transformationen infolge der zahllosen Disruptionen schwärmen.

Die Wirklichkeit sieht in den allermeisten Fällen recht anders aus. Und das wissen wir in der gfo nun seit 100 Jahren. Auch ich habe ein wenig Zeit gebraucht, bis ich das Lied des evolutionären Wandels so richtig gern gesungen habe. Heute tue ich das, denn es ist nicht die Organisation – in unserem Fall die hundertjährige gfo – die sich eigenständig entwickelt, sondern es sind die Menschen, die sich entwickeln und damit die Organisation, für die sie tätig sind.

Und deshalb ist es gut so, dass sich die Organisationen langsam und schrittweise entwickeln und nicht schnell und sprunghaft. Denn nur so bleiben die dort agierenden Menschen für ihre Mitmenschen kalkulierbar. Genau diese Kalkulierbarkeit im menschlichen Kontakt ist eine der Voraussetzungen dafür, dass Menschen sich zum Zwecke der Zusammenarbeit in Organisationen überhaupt zusammenschließen können.

Ohne diese Kalkulierbarkeit im Kontakt wäre es nicht möglich, das Vertrauen untereinander aufzubauen, das notwendig ist, um explizite und implizite Verträge miteinander zu schließen.

Wenn die Arbeitgebenden nicht mehr den Glauben hätten, dass die Mitarbeitenden ihre Versprechen, morgen und alle anderen Tage des Monats ihre Arbeitsleistungen einzubringen, auch erfüllen würden, könnten sie die Betriebe nicht aufrechterhalten. Und umgekehrt kann der Mitarbeitende nur mit dem Glauben daran, dass sein Arbeitgebender sein Versprechen einhält, ihn am Ende des Monats für seine Leistungen zu bezahlen, seinen Mietvertrag unterschreiben, einen Kredit aufnehmen und seine Urlaubsreise buchen.

In diesen und vielen anderen Zusammenhängen sind wir also alle recht froh, dass die Menschen und ihre Organisationen sich nur sehr langsam ändern.

## Zeitenwende in der Organisation – und nur Eingeweihte bekommen es mit

Wegen der typischen Langsamkeit des Wandels in Organisationen kann eine Zeitenwende in der Organisation auch kaum spektakulär ausfallen und wird deshalb öffentlich nur selten wahrgenommen. Dass sie trotzdem gerade unter unseren Augen stattfindet, sei an vier Beispielen erläutert:

1. Wikipedia wurde 2001 gegründet, um das Wissen der Welt gleichermaßen enzyklopädisch und verständlich zusammenfassend aufzubereiten. Nach den klassischen Lehrbüchern des Managements dürfte es eine solche Organisation, die eine hoch marktgängige Leistung durch den unbezahlten Einsatz ihrer Mitglieder erbringt und kostenlos abgibt, eigentlich nicht geben. Und in den Lehrbüchern der Organisation fanden sich damals auch nur wenige Hinweise, dass ein solches Unterfangen unter Verzicht auf eine hierarchische Organisation gelingen könnte. In der Praxis war diese Organisation bereits in der ersten Dekade ihrer Existenz so erfolgreich, dass die Encyclopedia Britannica 2011 die Druckerpressen angehalten hat, um seit 2012 nur noch online zu erscheinen.
   Wie konnte das geschehen? Was für Menschen waren dort am Werk, um dies zu bewerkstelligen?
2. 2006 gründete Jos de Blok mit ein paar Gleichgesinnten die Organisation Buurtzorg, um eine Leistung, nach der auch damals bereits eine große Nachfrage bestand – nämlich private Kranken- und Altenpflege – in höherer Qualität, zu niedrigeren Kosten und mit höherer Zufriedenheit der Mitarbeitenden anzubieten. Heute sind alle drei Ziele nachweislich erreicht. Darüber hinaus wurde der Beweis erbracht, dass es möglich ist, eine Organisation von mehr als 10.000 Mitarbeitenden mit einer »Zentrale« von wenigen Mitarbeitenden zu betreiben. Diese verdient den Namen nur dadurch, dass dort ein paar Funktionen zentral zusammengeführt sind, die auch eine Organisation dieser Größe nur einmal braucht: Rechnungswesen, IT-Support, Teamunterstützung etc. Die operative Basisleistung und alle anderen Leistungen inklusive Führung, Rekrutierung, Personalentwicklung werden dezentral in den Hunderten von selbstständigen Teams in vollständiger Selbstorganisation vor Ort erbracht.
   Wie war dieser phänomenale Erfolg möglich? Wie kann eine derartig große Organisation (fast) hierarchiefrei organisiert werden?
3. Am 19. August 2019 trafen sich knapp 200 CEOs bedeutender US-amerikanischer Unternehmen zu einem Business Roundtable, um ihren Götzen zu beerdigen. Denn dort bereiteten sie dem Shareholder-Value-Ansatz eine Beerdigung erster Klasse – im engsten Kreis seiner Protagonisten, aber ohne die Pauken und Trompeten die jahrzehntelang aufgefahren wurden, wenn es darum ging, die Vorteile dieses Ansatzes zu rühmen und dessen Alternativlosigkeit in einer Eigentumswirtschaft zu proklamieren. Nun haben also einige der wichtigsten Nutznießer dieses Systems lange nach dem


Nur für den eigenen Gebrauch - Keine Weitergabe & Veröffentlichung
© Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH

lautesten Protagonisten des Ansatzes, der schon lange wusste, dass diese Idee eine seiner schlechteren war, herausgefunden, dass neben den Shareholdern auch andere Stakeholder in den Ziel- und Wertehierarchien der Unternehmen Berücksichtigung finden sollten.
Wie konnte das geschehen? Und welche Konsequenzen wird dieser Paradigmenwechsel für die Organisation haben?

4. Am 18. August 2017 trat das Online-Zugangs-Gesetz (OZG) in Kraft, das alle Behörden von Bund, Ländern und Kommunen verpflichtet, alle ihre Leistungen für Bürger:innen und Betriebe bis Ende dieses Jahres (2022) auch online anzubieten. Wenn infolge dieser gesetzlichen Vorschrift nun alle Behörden alle ihre Leistungen digitalisieren, werden sie zunächst alle ihre kundenorientierten Prozesse anpassen, um dann festzustellen, dass sie infolge auch viele ihrer internen Prozesse anpassen müssen und in der Konsequenz die Strukturen vieler Behörden gravierende Änderungen erfahren müssen. Summa summarum sind wir vermutlich Zeuge der größten Reorganisation von Behörden, die jemals stattgefunden hat – und bislang haben es nur wenige bemerkt.

## Von der Vergangenheit in die Zukunft

Ich weiß genauso wenig wie die meisten Leser:innen der zfo und die Mitglieder der gfo, wo dieser Wandel, der hier unter unseren Augen stattfindet, uns im zweiten Jahrhundert der Existenz der gfo genau hinführt. Mir ist aber sehr klar, dass einige Grundfesten der Organisationsgestaltung gerade so sehr ins Wanken geraten, dass es sehr wohl angemessen erscheint, von einer Zeitenwende zu reden:

*In der Vergangenheit* wurde der weitgehende Verzicht auf Hierarchien maximal als Sonderform der Organisation in sehr egalitären Umfeldern oder in großen Teams für möglich gehalten.
*In der Zukunft* werden wir erleben, wie auch sehr große Organisationen Hierarchie nur noch in homöopathischen Dosen anwenden und damit wirtschaftlich und sozial erfolgreich sind.

*In der Vergangenheit* war es völlig selbstverständlich, dass jede Organisation Manager:innen brauchte, die die Mitarbeitenden führten, indem sie sie anleiteten und kontrollierten.
*In der Zukunft* werden viele Organisationen den Vorbildern von Wikipedia, Buurtzorg und vielen anderen erfolgreichen Beispielen folgen und die Fähigkeiten der Mitarbeitenden zur Selbstführung durch Selbstkontrolle aktivieren. Sie können und werden dabei darauf vertrauen, dass die meisten Mitarbeitenden diese Fähigkeit in ihrem Privatleben schon entwickelt und praktiziert haben.

*In der Vergangenheit* war es klar, dass Belegschaften in Zeiten des Wandels umfassende zentral gesteuerte Trainings in unternehmensweiten Roll-out-Programmen benötigten, damit Mitarbeitende rasch das benötigte Niveau an Fachkompetenz und Selbstführung erreichen.
*In der Zukunft* werden immer mehr Unternehmen ihren Mitarbeitenden Freiräume eröffnen, in denen diese ihre eigenen Lernprogramme gespeist aus unterschiedlichsten Quellen und orientiert an individuellen Lernstilen der Mitarbeitenden aus eigener Kraft zusammenstellen und nutzen.

*In der Vergangenheit* fühlten sich viele Manager:innen für die Motivation ihrer Mitarbeitenden verantwortlich und versuchten deshalb genau zu lernen, wie sie als motivierende Vorgesetzte – unter Einsatz von Motivationstrainer:innen und -redner:innen – die Mitarbeitenden mit der benötigten Motivation ausstatten könnten.
*In der Zukunft* reicht es vielleicht völlig aus, die Selbstmotivation durch mehr Autonomie bei der Arbeit, mehr Sinnhaftigkeit in der Arbeit und mehr Möglichkeiten zur eigenen Entwicklung aus der Arbeit zu stärken. Und wenn dann wie im Falle von Buurtzorg dabei auch noch eine höhere Zufriedenheit der Kunden und höhere Gehälter für die Mitarbeitenden als im staatlichen (Konkurrenz-)System möglich werden, trägt das sicherlich auch zur Motivation bei.

*In der Vergangenheit* wurde gerne das hohe Lied der möglichst eindeutigen Zielhierarchie gesungen, an der sich die gesamte Organisation auszurichten hatte und an deren Spitze völlig selbstverständlich der Gewinn – in der kurzfristigen oder langfristigen Variante – stehen musste.
*In der Zukunft* werden wir eine Mehrzahl von Zielen sehen, die als Ansprüche an das Unternehmen formuliert werden. Die Ansprüche und die zugehörigen Anspruchsgruppen waren auch in der Vergangenheit schon vorhanden, kamen aber häufig nicht über das Stadium von »die müssten doch mal …« hinaus, während sie nun auch ihre Plätze in den Entscheidungsprozessen finden.

## Die gesellschaft für organisation im Wandel

In der gfo sind wir mitten drin in dieser Entwicklung:

- ein Vorstandsteam, das in Selbstorganisation – auch mithilfe definierter Prozesse und Verantwortlichkeiten – sowohl die Tagesarbeit als auch die Entwicklungsarbeit als gemeinsame Arbeit angeht, bei der jede:r die anderen unterstützt;
- Regionalleiter:innen und CoP-Leiter:innen, die aus eigener Verantwortung – d. h. auch ohne »Genehmigung« aus dem Vorstand – ihre Verantwortlichkeiten erfüllen;
- Trainings, die sich die Verantwortlichen selbst organisieren, wenn sie einen Bedarf für sich erkennen.
- Motivation, die jede:r im Vorstand für definierte Aufgaben und jede:r der Verantwortlichen für Regionen und Fachgruppen aus sich selbst heraus generiert – ohne jegliche finanziellen Anreize, ohne Anweisung oder Anleitung von oben und mit minimalem Gruppendruck aus dem Team heraus.
- Die Vielzahl der Ziele ist auch bei uns schon zu erkennen, wenn die verschiedenen Zielgruppen, die wir für die gfo gewinnen wollen, zu Recht ihre unterschiedlichen Interessen an uns herantragen.


Nur für den eigenen Gebrauch - Keine Weitergabe & Veröffentlichung
© Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH

- Das alles gilt in ganz besonderem Maße für unsere Mitarbeiterin in der Geschäftsstelle, die diese heute weitgehend selbstständig und mit zahlreichen Eigeninitiativen betreibt – und damit bei der Arbeit kaum von einem der Vorstandsmitglieder zu unterscheiden ist.

Aus allen diesen Gründen können wir bestätigen: Ja, es funktioniert, und die Zeitenwende kann gerne so weitergehen!

## Eine Ursache im gewandelten Menschenbild?

Und weshalb ist die Zeitenwende gerade jetzt unterwegs? Gibt es gemeinsame Ursachen für verschiedene der beispielhaft aufgeführten Entwicklungen?

Neben den üblichen Verdächtigen wie Digitalisierung und Demografie, Globalisierung und Medialisierung taucht seit einiger Zeit fast unbemerkt ein spezieller Faktor auf: Wir erleben einen Wandel des Menschenbildes, mit dem viele Verantwortliche im Hinterkopf agieren.

Welches Menschenbild lag der klassischen hierarchischen Organisation explizit oder implizit immer zugrunde, bei der Führungskräfte den Job hatten, anzuleiten, zu kontrollieren und durch Zuckerbrot und Peitsche für Motivation zu sorgen? Ein Bild von einem Mitarbeitenden (denn die – oberen – Führungskräfte waren ja schon immer ganz anders), der tendenziell dumm, faul und verantwortungslos agiert. Denn der ist die logische Voraussetzung für Manager:innen, die anleiten, kontrollieren und motivieren. Denn nur dann sind diese Manager:innen mit genau diesen Kompetenzen und Verhaltensmustern vonnöten.

Sobald man aber dieses Bild durch eines ersetzt, bei dem die Mitarbeitenden ebenso wie die Führungskräfte – die ja schon immer so waren – intelligent, fleißig und verantwortungsbewusst agieren, wird die Zeitenwende der Organisation möglich: Organisationen (fast) ohne Hierarchien, mit verteilten Führungsrollen und einem Fokus auf Selbstführung und Selbstorganisation.

Denn die Funktionen der Führung – wie Orientierung vermitteln, Energien mobilisieren, Ausführung unterstützen und Entwicklung ermöglichen – sind auch in dieser neuen Welt dringend nötigt, aber die Ausführung der Führung wird vom exklusiven Recht weniger definierter Führungskräfte zum Rollenbestandteil vieler verschiedener Rollenträger in der Organisation.

Wohlgemerkt werden dadurch nicht alle Probleme, die in einer Organisation auftauchen können, beseitigt, und es werden auch noch neue aufscheinen. Aber es sieht so aus, als ob wir mit den neuen Formen der Organisation zumindest ein besseres Angebot für die Zeiten höchster Komplexität und Dynamik, in denen wir uns auf absehbare Zeit aufhalten, für die Organisationen bereitstellen können.

## Die Verantwortung liegt bei uns

Und damit kommt auf uns als Organisator:innen, Organisationsentwickler:innen, Organisationsberater:innen, Organisations-Coaches, Organisationsprofessor:innen, Organisationsstudent:innen in den nächsten Dekaden sehr viel Arbeit zu. Denn es wird darum gehen, diese neuen Modelle zu gestalten, zu entwickeln, zu detaillieren, einzuführen, zu erforschen, zu lehren und in der Öffentlichkeit bekannt zu machen.

Die letztgenannte Aufgabe erscheint mir für die Zukunft unserer Zunft wie für die Zukunft der Gesellschaft, in der und für die wir arbeiten, von sehr großer Bedeutung. Denn aus meiner Sicht ist das Thema »Organisation« eines der am stärksten unterschätzten Themen für den Erfolg unserer Wirtschaft und Gesellschaft.

Wenn wir also unseren Jubiläumskongress unter das Motto stellen »Alles ist Organisation«, meinen wir das etwas augenzwinkernd und gleichzeitig sehr ernst. Denn im täglichen Leben aller unserer Mitbürger:innen haben alle möglichen Organisationen einen enorm starken Einfluss, den man leider nur dann spürt, wenn etwas nicht gut läuft.

Heute gehe ich sogar so weit, zu behaupten, dass Organisation glücklich macht. Denn seit den bahnbrechenden Erkenntnissen zum Flow-Erlebnis als zentraler Glückserfahrung im Berufs- wie im Privatleben wissen wir, dass nicht nur die klassischen Zielgrößen menschlichen Glücks wie Geld, Ruhm und Macht davon abhängen, dass gut gestaltete Prozesse, Strukturen und Kulturen dahinterstehen, sondern auch das sehr spontane Erleben von Glück voraussetzt, dass ein gut eingespielter Prozess stattfindet.

Auch modernere Glücksfaktoren wie Sinnhaftigkeit der eigenen Arbeit und Zugehörigkeit zu einer größeren Gemeinschaft sind daran gekoppelt, dass es gelingt, Organisationen zu entwickeln, die sich einem solchen Purpose verschreiben und Mitgliedschaften in einer solchen Gemeinschaft organisieren.

Ein Thema wie Organisation, das nachweislich von höchster Bedeutung für das Wohl der Individuen wie auch der Gesellschaften ist, sollte in der öffentlichen Diskussion einen breiteren Raum einnehmen, damit allen Entscheidungsträgern bewusst wird, wie stark sie durch organisatorische Entscheidungen (und Unterlassungen) das Glück der Menschen bereits beeinflussen – oder aber potenziell beeinflussen könnten.

Diese Diskussion findet leider bisher nicht statt. Und deshalb wünsche ich mir und uns allen, dass diejenigen, die schon von der Bedeutung der Organisation wissen, es denen mitteilen, die das bislang maximal ahnen. Auch das ist Teil der großen Verant-


Nur für den eigenen Gebrauch - Keine Weitergabe & Veröffentlichung
© Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH

Von links nach rechts (obere Reihe) Dr. Rudolf Lütke Schwienhorst, Prof. Dr. Thomas Russack, Dr. Guido Fischermanns, Simone Glitsch, (untere Reihe) Antje Cordes, Dr. Kai Krings, Peter Sava, Katharina Wauschkuhn

wortung, die wir als Verantwortliche für Organisation in unseren unterschiedlichen Rollen tagtäglich erleben.

Wenn das gelingt, werden die Mitglieder der gfo und mit ihnen alle Freunde der Organisation ein großartiges zweites Jahrhundert der gfo erleben können. Dazu gilt es zunächst die aktuelle Zeitenwende zu bewältigen – und uns dann auf den Weg zur nächsten zu machen.

Denn nach der Reorganisation ist vor der Reorganisation.

In diesem Sinne wünsche ich uns allen, dass wir die nächste Hürde gemeinsam erfolgreich bewältigen und uns danach auf die übernächste gemeinsam freuen.

Dazwischen ist es immer wieder gut, innezuhalten und das Erreichte zu feiern und auf die Zukunft anzustoßen – jeden Tag.

Dr. Rudolf Lütke Schwienhorst –
zusammen mit dem gesamten Vorstand der gfo


Nur für den eigenen Gebrauch - Keine Weitergabe & Veröffentlichung
© Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH