



Schloss Lautrach

# LAUTRACHER compass

02 | Schwerpunkt: **Sinnstiftende Organisationen**



Wohin geht die Reise?

# Wohin geht die Reise?

## Sinnausrichtung in Organisationen

von Gerhard Herb, Geschäftsführer

Viele Menschen erleben heute ihren Arbeitsplatz als sinnentfremdet und desillusionierend. Doch was tun, wenn organisationale Beratungsrezepte bis an die Grenzen ausgereizt sind und sich dennoch keine stimmigen Lösungen in den Organisationen einstellen? Was tun, wenn eine neue Orientierung gebraucht wird – keine Utopien, sondern ein ganz konkreter Weg, um Organisationen zu einer höheren Bewusstseinsstufe zu führen? Denn zunehmend rückt in unseren Unternehmen die Frage nach der Sinnhaftigkeit von Organisationen in den Vordergrund. Selbst das Leben an der Spitze der Pyramide birgt für viele Führungskräfte ein tiefes Gefühl innerer Leere.

### Wege zu sinnorientierten Organisationen

Dem Wiener Neurologen Viktor Frankl verdanken wir die Erkenntnis, dass Menschen auf das Finden von Sinn ausgerichtet sind. Wir wollen verstehen, was wir tun und den Zusammenhang kennen, in welchem unsere Handlungen und wir stehen. Es stellt sich also die Frage, wie eine Unternehmenskultur gestaltet sein muss, damit die dort tätigen Menschen ihr Tun als sinnerfüllt erleben. Da wir wissen, welchen enormen Einfluss die Vorbildwirkung von Chefs für die Kultur des Unternehmens hat, könnte man zum Schluss kommen, es braucht »nur« ein neues Verhalten von Leadership, damit sich die Dinge zum Besseren wenden. Untersuchungen zeigen uns aber, dass auch strukturelle Änderungen notwendig sind, damit Menschen erfüllter arbeiten können.

Der ehemalige McKinsey Berater Frederic Laloux<sup>1</sup> hat zu diesem Thema ein faszinierendes Buch geschrieben. Eine Arbeit, die weniger durch ihr theoretisches Konzept besticht, sondern vielmehr durch die vorgestellten Erfolgsbeispiele aus der Unternehmenspraxis. Laloux beschreibt Unternehmen verschiedenster Branchen und Größen (z.B. PATAGONIA Funktionsbekleidung, die Kliniken Heiligenfeld oder das französische metallverarbeitende Unternehmen FAVI), die über unterschiedliche Wege zu ähnlich sinnstiftenden Strukturen und zu einem ähnlich sinnorientierten Verständnis des Wirtschaftens und der Mitarbeiterführung gekommen sind.

In seinen Untersuchungen zeigen sich übergreifende Schlüsselmerkmale. Laloux spricht in diesem Zusammenhang von »drei Durchbrüchen«, die eine neue Form der Organisationsführung zutage bringen, einhergehend mit der Etablierung einer neuen »Bewusstseinsstufe«. Das erste Merkmal ist *Selbstführung*: Die Arbeit wird in selbstverantwortlichen Teams organisiert. Als zweites ist in diesen

Unternehmen Raum für die *Suche nach Ganzheit*: Die Mitarbeiter werden als Menschen in ihrer Ganzheit gesehen, mit persönlichen, professionellen und spirituellen Bedürfnissen. Daraus entstehen neue Formen der Mitarbeiterführung und Konfliktbewältigung. Der dritte Durchbruch besteht darin, dass diese Organisationen auf den sogenannten *evolutionären Sinn* hören. Unternehmen werden dabei nicht (mehr) als Profitmaschinen gesehen, sondern als lebendige Systeme, die einen substantiellen Beitrag zum Wohle des Ganzen leisten wollen.

Damit gewinnen sie einen Sinnkontext, hinter dem sich Menschen versammeln können, die die Werte des Unternehmens teilen. Ähnliche Ergebnisse zeigen sich in den ersten Untersuchungen zu »agilen Organisationen«<sup>2</sup>. Auch agile Ansätze setzen auf veränderte Organisationsprinzipien und Managementpraktiken und versuchen so, die heute in Unternehmen erforderliche Flexibilität und Robustheit zu gewährleisten. Es geht darum, die Trennung von Entscheiden und Ausführen, von Planen und Umsetzen aufzulösen. Die hierzu notwendige agile Führung beruht auch auf den zentralen Werten Sinn, Vertrauen und Verantwortung.

### Merkmale evolutionärer Strukturen

Welche Merkmale weisen diese zukunftsorientierenden Formen von Organisation und Führung auf? Obwohl es sich um Organisationsformen handelt, in denen die klassische Hierarchie, vor allem in Form des Mittelmanagements sehr an Bedeutung verliert, geht es nicht um eine Form von Egalität, wo alle Entscheidungen durch unbedingten Konsens getroffen werden und damit allzu oft eben nichts entschieden wird, sondern um Formen der Selbstorganisation, in denen Führungsautorität aus der Anwendung von vereinbarten kollektiven Prinzipien abgeleitet wird.

Laloux spricht in diesem Zusammenhang von evolutionären Organisationen. Auszugsweise seien hier einige der zentralen Strukturen, Praktiken und Prozesse dargestellt:

#### Selbstführung

Die Managementaufgaben werden in selbstorganisierten Expertenteams verteilt. Das Team selbst bestimmt die Strategie und Ausrichtung, setzt Prioritäten, analysiert Probleme, bewertet Arbeitsleistungen und trifft Entscheidungen. Unterstützt wird das Team durch Fortbildung, Beratung und Methoden. Weil es keine Hierarchien gibt, öffnet sich der Raum für natürliche, spontane Hierarchien – flexible Hierarchien, die auf Anerkennung, Einfluss und Fertigkeiten basieren.

In Organisationen, in denen Teams die natürliche Einheit darstellen, bietet Holakratie – eine Art Betriebssystem für Organisationen – einen stabilen Prozess, um Rollen zu definieren und Entwicklungen zu fördern. Eines der Kernelemente der Holakratie ist die Trennung von Rolle und Identität, um die Verschmelzung der Menschen mit ihrer Stellenbezeichnung aufzulösen.

*»Alles wirklich Große und Inspirierende wird von Menschen geschaffen, die in Freiheit arbeiten können.«*  
Albert Einstein

Evolutionäre Organisationen benötigen als Fundament bestimmte Kulturmerkmale und Werte wie Vertrauen, Selbstverantwortung, Gleichwertigkeit, Lernen, Feedback, kooperatives Miteinander statt Egoverhalten und Wille zum Mitgestalten.

#### Ganzheitliche Praktiken

In evolutionären Organisationen wird versucht, den Menschen mit all seine Grundbedürfnissen zu sehen und ihm gerecht zu werden. Dazu tragen sichere und offene Arbeitsumgebungen genauso bei wie Räume zur Reflexion, alternative Besprechungsformen, soziales oder ökologisches Engagement sowie alternative Personalprozesse (z. B. Verzicht auf Stellenbeschreibungen, Arbeitszeitflexibilität, Verzicht auf Leistungsbeurteilung).

Besonderes Augenmerk liegt in evolutionären Organisationen auf der *Konfliktlösungsfähigkeit* der Beteiligten. Ein hoher Selbstorganisationsgrad benötigt Fertigkeiten und Prozesse, um mit Reife und Würde Meinungsverschiedenheiten zu klären.

#### Evolutionärer Sinn

Evolutionäre Organisationen erarbeiten sich ein stimmiges Verständnis der Einzigartigkeit der Gesamtorganisation<sup>3</sup>, fördern das Denken in Gesamtsystemen und die Mitgestaltung auf allen Ebenen der Organisation. Die Idee dahinter ist, dass die Energien einzelner Menschen sich steigern, wenn sie sich mit einem Sinn verbinden können, der größer ist als sie selbst.

Bei der Erarbeitung der evolutionären Sinnperspektive eines Unternehmens geht es weniger darum, ein Leitbild zu entwickeln, was das Unternehmen *sein soll* oder *tun soll*, sondern herauszudestillieren, was die Organisation *sein will*. Also den einzigartigen Sinn der Organisation zu spüren, den sie in der Welt zum Ausdruck bringen will. Wie sagte es der Komponist Franz Schubert so treffend: »Ich bin für nichts als das Komponieren auf die Welt gekommen!«

#### Zukunftsmusik?

Viele der hier kurz angesprochenen Praktiken und Prozesse klingen vielleicht utopisch, denn der Großteil unserer heutigen Organisation funktioniert eher noch nach den klassischen Organisationsprinzipien wie Hierarchie, ausgefeilten Arbeitsanweisungen sowie Planung und Kontrolle. Dennoch zeigt die Untersuchung von Laloux, dass sich in allen Wirtschaftszweigen neue Organisationsmodelle etablieren, die dem Einzelnen ein sinnerfüllteres Arbeiten ermöglichen und den Anforderungen unserer Zeit nach Agilität entsprechen.

»*The best way to predict the future is to invent it.*«  
Alan Kay

<sup>1</sup> Frederic Laloux: Reinventing Organizations, München 2014

<sup>2</sup> Vgl. Kerry Freitag, Matthias Freitag: Was versteht man unter agiler Führung? OrganisationsEntwicklung, Nr. 2 | 2016

<sup>3</sup> Vgl. auch: Kathelijne Drenth: Vom Silo zum Ganzen. OrganisationsEntwicklung, Nr. 1 | 2016

# Vom Zweck zum Sinn – warum Organisationen Sinn brauchen

von Univ.-Prof. Dr. med. Dr. phil. Alfried Längle

**Es gibt kaum einen Menschen, der nicht im Rahmen seiner Arbeit und seiner Lebensgestaltung auf die Sinnfrage stößt: Wozu mache ich das? – Wofür ist das gut? – Was soll das? Diese Fragen können schon so alltäglich sein, dass sie nichts Besonderes mehr darstellen. Tatsächlich hat Sinnverlust aber weitreichende Konsequenzen. Es demotiviert, wenn die Orientierung verloren geht und alles in Gefahr steht, auf nichts hinauszulaufen.**

## Sinn ist Ausrichtung auf Mehrwert

Sinn heißt eigentlich gehen, unterwegs sein. Wer geht, geht irgendwohin, geht einer *Richtung* nach. Genau das ist das Konzept von Sinn. Etwas »macht« Sinn, wenn es in der Richtung liegt, einen Wert zu erhalten oder mehr Wert zu schaffen. Mitarbeiter einzustellen, Investitionen zu tätigen, Beratung in Anspruch zu nehmen usw. ist dann sinnvoll, wenn es einen Mehrwert für die Zukunft verspricht. Unter dem Strich muss ein Gewinn herauschauen – etwas, was wir als Wert bzw. Wertzuwachs ansehen, was nicht unbedingt ein materieller Wert sein muss. Er ist wie ein *Vektor*, der auf die Wertoptimierung verweist.

Ein solches Konzept entspricht im Grunde unserem Verständnis von Wirtschaftsleben. Es stellt erstens eine Philosophie dar für grundsätzliche Orientierungsfragen in Organisationen. Zweitens enthält es eine praktische Anleitung für die Sinnsuche, die grundsätzlich für ein sinnvolles Leadership einsetzbar ist. Schließlich stellt es ein Konzept dar, um mit Krisen und Belastungen besser umgehen zu können bzw. auch anderen Menschen oder Unternehmen in solchen Situationen zu helfen.

Leadership macht Sinn – das bedeutet auf diesem Hintergrund eine *vierfache Transparenz*. Darin besteht ein spezifischer Beitrag der Führungspersönlichkeit:

1. Transparenz schaffen hinsichtlich der Realisierbarkeit der Projekte.
2. Transparenz schaffen hinsichtlich der Wertigkeit, Werthaftigkeit und Lebensbedeutsamkeit der Projekte.
3. Transparenz schaffen und mithelfen, was an Eigenem darin aufgehen und enthalten sein kann.
4. Das Design der Aufgabe schaffen: den Projektrahmen und größeren Zusammenhang transparent machen, in dem die Sache steht.

Existentielles Leadership ist in diesem Verständnis nicht Zielsetzung, sondern *Sinnfindung* bzw. *Sinnstiftung*. Zielsetzung verfolgt einen Zweck, es geht um die Erfüllung einer Funktion. Sinn jedoch orientiert sich am Eigenwert, am Inhalt der Aufgabe, am Wert der Menschen, am Wert von sich selbst. Wenn die Funktion auf den Inhalt abgestimmt wird, wenn die Steigerung dieser Werte das Ziel ist, dann gibt die Arbeit Erfüllung und »macht« Sinn.

# Zehn Fragen zum Nachdenken

eins

Hat unsere Organisation in der heutigen volatilen Umwelt eine Vision, wohin sie sich bewegen soll?

zwei

Denken wir in unserer Organisation gemeinsam nach vorne?

drei

Entdecken und entwickeln wir gemeinsam Sinn und Bedeutung unserer Organisation?

vier

Haben die Menschen innerhalb unserer Organisation genügend Freiraum für Selbstführung?

fünf

Sind Eigenverantwortung und Selbstorganisation gelebte Arbeitsformen unserer Organisation?

sechs

Nutzt unsere Organisation die verschiedenen Stärken der Menschen?

sieben

Wie könnte unsere Organisation aussehen, in der Menschen gerne arbeiten?

acht

Welche Werte unserer Organisation sind geeignet, um die Gemeinschaft, das Vertrauen, die Wertschätzung, die Fairness etc. zu stärken?

neun

Wie ist es möglich, den Menschen in unserer Organisation Sinn zu vermitteln und damit ihre Lebensqualität zu verbessern?

zehn

Welchen Sinn erfüllt meine Arbeit in unserer Organisation?

# Sparringspartner für Menschen an der Spitze

von Gerhard Herb, Geschäftsführer

Die Welt von Unternehmern ist zuweilen einsam, denn manche Fragestellungen lassen sich mit Mitarbeitern kaum besprechen. Zugleich hat das Verhalten von Geschäftsführern eine hohe Vorbildwirkung im Unternehmen. Was oberste Führende sagen, wie sie agieren und Entscheidungen treffen, wie sie mit ihren Kollegen und Mitarbeitern umgehen, hat Gewicht. Eine persönliche Veränderung dieser Menschen kann daher ein mächtiger Hebel sein, um ein Unternehmen zu transformieren.

Unter diesen Rahmenbedingungen ist ein externes Coaching mit einem Sparringspartner auf Augenhöhe ein effizientes Mittel, um die persönlichen Ressourcen auszuschöpfen und zu erweitern. Ein Führungcoach kann wie ein Spiegel wirken. Er stellt einen vertrauensvollen und intimen Zeit-Raum zur Verfügung, in welchem über die wahren Themen, die den Manager beschäftigen oder blockieren, gesprochen wird. Coaching schafft hier einen »Übergangsraum« – einen Ort, an dem die Führungskraft ohne Angst vor Versagen oder Kritik mit neuen Perspektiven experimentieren kann.

Diese Reflexion ist notwendig, weil wir unsere Umwelt, Situationen und andere Menschen naturgemäß immer aus unserer eigenen subjektiven Perspektive betrachten. Aus diesem Blickwinkel leiten wir unsere Entscheidungen und Handlungen ab. Da unsere eigene Perspektive

immer eingeschränkt ist, wir einen »blinden Fleck« haben, fällt es schwer, alle denk- und gangbaren Entscheidungs- und Handlungsmöglichkeiten zu erkennen. Die gemeinsame Reflexion mit einem Sparringspartner ermöglicht es, sich dessen bewusster zu werden und aus der Selbstdistanz heraus zu erkennen, welche inneren Muster die eigene Sichtweise beeinflussen oder einschränken.

Als Coach begleite ich seit 20 Jahren viele Top-Führungskräfte und habe diese intensive 1:1-Arbeit als sehr wirkungsvolles Instrument erlebt. Oft zieht sich diese gemeinsame Arbeit über viele Jahre hinweg. Mehrmals im Jahr suchen meine Partner diesen Vertrauensraum auf, um sich mit mir auf eine »Forschungsreise« zu mehr Klarheit und Entschiedenheit zu begeben. Oft geht es darum, die eigenen Potenziale in der jeweiligen Rolle voll zu entfalten, ein neues Kompetenzspektrum zu erwerben und Handlungsoptionen auszuloten oder den Sinnkontext von notwendigen Veränderungsvorhaben zu erarbeiten. Und manchmal auch nur darum, das als richtig Erkannte nochmals abzusichern.

Seit einigen Jahren gewinnt auch das Gruppencoaching an Bedeutung. Vor allem Top Management-Teams nutzen es als einen Weg zur Verbesserung des Mannschaftsspiels, indem die Perspektive anderer besser verstanden und das »Silodenken« überwunden wird.

Vorschau:

In Ausgabe 03 – erscheint im Oktober – geht es um das Schwerpunktthema

»Leadership«

# Seminarempfehlungen

## Menschenführung

### Führung zwischen Wandel und Stabilität – (k)ein Widerspruch?!

mit Dr. Oliver Ernst  
20. – 22.06.2016

## Lehrgänge | Entwicklungsprogramme

### Lautracher Prozessberaterausbildung

mit Gerhard Herb, Michael Schmuck  
und Andrea Schmuck

Start: 10. – 12.10.2016

12 Tage (3 x 2 Tage, 2 x 3 Tage)

## Menschenführung

### Führen in der Matrixorganisation

mit Franz Michael Weingart  
10. – 12.10.2016

## Seminare, die aus dem Rahmen fallen

### Die Führungskraft als Sinnstifter

mit Univ.-Prof. Dr. med. Dr. phil. Alfried Längle  
14. – 16.11.2016

## Buchtipp

### Reinventing Organizations Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit von Frederic Laloux

Frederic Laloux hat mit »Reinventing Organizations« das Grundlagenbuch für die integrale Organisationsentwicklung verfasst.

Die Breite sowie Tiefe seiner Analyse und Beschreibung – ganzheitlich, selbstorganisierend und sinnerfüllend operierender Unternehmen – ist einzigartig.

## Impressum

Management Centrum  
Schloss Lautrach GmbH

Schlossstr. 1 | 87763 Lautrach  
Tel. +49 (0) 8394 910 415  
seminare@schloss-lautrach.de  
www.schloss-lautrach.de

## Redaktion

Gerhard Herb, Christina Kral-Voigt

## Konzept und Gestaltung

oup kommunikation

## Druck

Druckerei Joh. Walch

Noch mehr Informationen und Tipps  
zum Thema Sinnstiftende Organisationen:  
[organisationen.schloss-lautrach.de](http://organisationen.schloss-lautrach.de)

