



written by  
**Dark Horse Innovation**

# **FUTURE ORGANIZATION PLAYBOOK**

**Die unverzichtbare  
Anleitung für innovative  
Unternehmen in der  
Transformation**

**Methoden  
Strategien  
Buzzwords**

**MURMANN**



# INHALT

**Die Seitenzahlen  
müssen von mir noch  
aktualisiert werden  
UA**

## 11 THEORIE

## 25 PRAXIS

Einleitung 4

**Das Theoriefundament einer Adaptiven Organisation 12**

### **1. Adaptive Strategie 26**

A1 Markierungen Workshop – ein Startpunkt 46

A2.1 Markierungen finden mit der Metaphernanalyse 52

A2.2 Seismolog\*innen: Ein Frühwarnsystem aus der Linie 61

A3.1 Optionen für strategische Probleme entwickeln 67

a3.2 Strategische Probleme in der zukunft finden 75

A4 Fünf Wege, um über Optionen zu entscheiden 86

A5 Optionen & Arbeit verbinden 105

Interview mit Niklas Keller:

»Defensives Entscheiden kostet viel Geld!« 117

### **2. Innovation 120**

Innovationsfähigkeit (Einleitung ???) 122

I1 Innovations-Architektur bauen 136

I2 Innovationsausbildung 156

I3 Wardly Mapping 167

i4 Product Discovery 180

### **3. Transformation 210**

Transformationsfähigkeit (Einleitung ???) 212

T1 System-Mapping 217

T2 Kultur und Werte explizit machen 229

T3 Elne kultur des lernens gestalten 239

T4 Kultur der vertrauensvollen Kollaboration 254

T5 Resilienz stärken 272

T6 Selbstorganisation in Teams fördern 279

T7 Führungskultur für ungewisse Umwelten 296

## 301 ESSAYS

<b>Essays Einleitung (???)</b>	<b>306</b>
<b>Mögliches in einer unmöglichen Welt: die Zukünfte</b>	<b>307</b>
<b>Zur Abwechslung etwas Simples: die »Organisation«</b>	<b>323</b>
<b>Nachtgedanken zur Strategie</b>	<b>334</b>
<b>Innovation: 1 Wort, 1000 Kontexte</b>	<b>342</b>
<b>Wer wir sind: Kultur und Werte</b>	<b>348</b>
<b>Wir waren noch niemals in New Work!</b>	<b>355</b>
<b>Warum wir das Wort »Nachhaltigkeit« nicht mögen</b>	<b>359</b>
Schlusswort	369
Literatur	XXX

# EINLEITUNG

## WARUM WIR FUTURE ORGANIZATIONS BRAUCHEN

*Das dominante Narrativ unserer Zeit ist das von Herausforderungen und steigender Komplexität. Nach der Globalisierung kam die Digitalisierung. Dependenz treffen auf unbekannte Variablen. Permanenter Stress in der VUCA-Welt.<sup>1</sup>*

<sup>1</sup> Das englische Akronym VUCA steht für die Begriffe Unstetigkeit, Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit. Und mal ehrlich, wir (Dark Horse) finden VUCA blöd. Nicht nur, weil es aus dem Militär kommt, sondern weil es ein ausgelutschtes Narrativ der Angst ist. Und Angst lähmt.

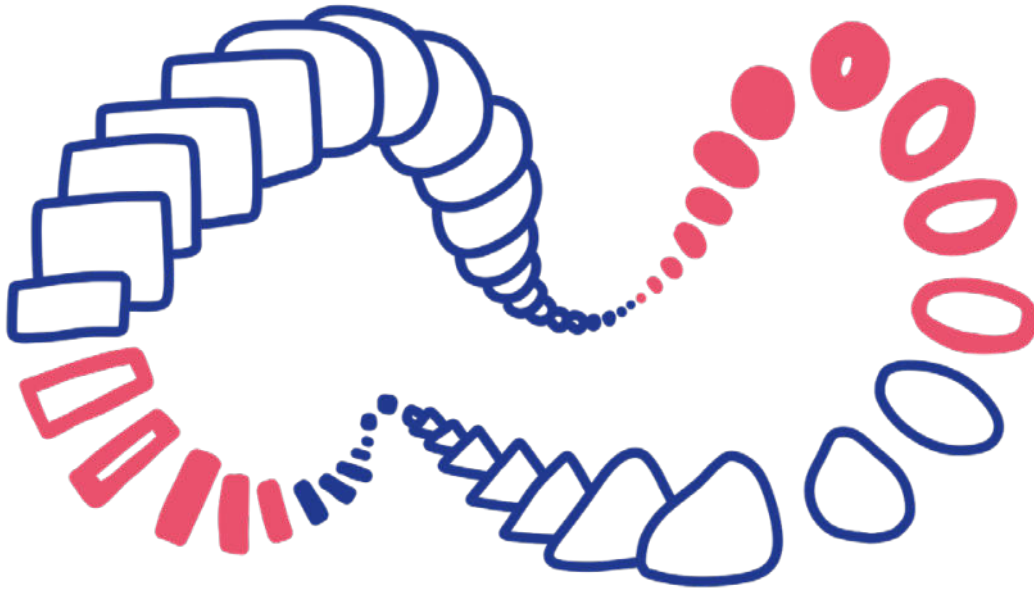
<sup>2</sup> Die Ossis sind bei Dark Horse leider in der Unterzahl, sonst wäre so ein Satz niemals im Playbook gelandet!

<sup>3</sup> Metaphorisch spricht man auch von schwerfälligen Tankern im Ozean der Wirtschaft.

<sup>4</sup> Angebote, Produkte, Services, Werbung usw.

Diese Begriffe haben sich von den Slides auf Konferenzen in unsere Wirklichkeit geschlichen. Wir erleben all das. »Beständig bleibt allein der Wandel«, heißt es. Doch aus dem netten Wortspiel ist eine weniger nette Wirklichkeit geworden. Eine Pandemie war für uns immer ein Plot für einen (oft weniger guten) Katastrophen- oder Horrorfilm, Kriege waren weit weg in fernen Ländern, die man noch nie besucht hat, und leere Supermarktregale kannten wir nur aus Erzählungen der Schwiegermutter aus der DDR.<sup>2</sup> Die Ungewissheit in der Welt nimmt gerade dramatisch zu. Dazu kommt die eigentlich nüchterne Wissenschaft, die sich in den letzten Jahren immer schriller anhört. Sie sagt, dass wir gerade die Vorboten größerer Veränderungen erleben. Bildlich gesprochen: Wir dümpeln im chaotischen Wasser, während sich die große Welle seit Jahren hinter uns aufbaut. Sie heißt »kollabierende Ökosysteme«. Die Probleme sind bekannt. Die Lösungsrichtungen eigentlich auch. Nur ändern will sich einfach nichts. Oder zumindest viel zu langsam.

So viel Veränderungsdruck! Aber es gibt ja nicht nur ihn, sondern auch das Verändern wollen. Doch letzteres klappt nicht so richtig: Die großen Organisationen, die handeln könnten, tun es nicht.<sup>3</sup> Sie machen einfach immer das,<sup>4</sup> was sie schon immer getan haben. Obwohl die Menschen, die oben und unten in diesen Organisationen arbeiten, ihr Möglichstes tun, um diese Tanker zu verändern. Daher wollten wir kein Buch schreiben, das mit dem Aufruf: »Es ist Zeit zu handeln!« kokettiert. Das weiß ja jeder. **Stattdessen ist hier ein Buch entstanden, das jedem und jeder in einer Organisation Methoden und Anleitungen an die Hand gibt, um die eigene Organisation adaptionsfähiger zu machen.**



Für uns sind Organisationen der Hebel für notwendige Veränderungen. Sie sind unser Arbeitsfeld. Organisationen verkörpern sozusagen das kollektive Handeln. Und kollektives Handeln ist viel wirkmächtiger als alleiniges Handeln! Gleichzeitig sind Organisationen als Unternehmen in ein gigantisches Netzwerk eingebunden, das sich *Wirtschaft* nennt. Dieses Netzwerk zerstört unseren Planeten, ermöglicht uns gleichzeitig aber ein gutes Leben. Die Dilemmata des Lebens sind eben ein bisschen komplizierter!

Wir glauben nicht, dass Unternehmen aus lauter bösen Kapitalist\*innen bestehen, die uns vernichten wollen. Ganz im Gegenteil! Jeden Tag arbeiten wir mit tollen Menschen zusammen, die dieselben Ideale haben wie wir. Wir müssen jedoch anerkennen, dass sich Organisationen in bestimmte Pfadabhängigkeiten manövrieren und sich innerhalb der daraus folgenden Rahmenbedingungen optimieren. Aus diesem Ablauf auszubrechen, erfordert große Innovationskraft nach außen und gleichzeitig Veränderungskraft nach innen. Beides zusammen nennen wir ADAPTIONSFÄHIGKEIT.

Bei Dark Horse sehen wir unsere Aufgabe als Methodenexpert\*innen, Organisationen ein Playbook vorzulegen, mit dessen Hilfe sie sich in eine adaptive Organisation verwandeln können, denn eine adaptive Organisation kann die Welt aktiv gestalten und sich ihr gleichzeitig immer wieder anpassen. Ist sie in beidem erfolgreich, ist sie eine **FUTURE ORGANIZATION**.

# WO FUTURE DRAUF STEHT, MUSS AUCH ZUKUNFT DRIN SEIN!

*Wir wollen Organisationen fördern, die mit der Macht, die durch koordiniertes Handeln entsteht, verantwortungsvoll umgehen.*

<sup>1</sup> Genau. In *Spider-Man: No Way Home* war es nämlich zur Abwechslung Peter Parkers Tante, die das sagte. Sonst ist es ja immer Onkel Ben gewesen.

<sup>2</sup> An dieser Stelle der Hinweis auf unseren Essay »Warum wir das Wort »Nachhaltigkeit« nicht mögen« auf den Seiten XX. Dort geht es um Nachhaltigkeit und regeneratives Wirtschaften.

<sup>3</sup> Mehr dazu gibt's im Kapitel »Was ist Innovationsfähigkeit?« ab S. XX.

<sup>4</sup> Siehe dazu »Ein paar einleitende Worte über Transformationsfähigkeit« ab S. XX.

Aus großer Macht entsteht große Verantwortung, wie schon Spider-Mans Tante May<sup>1</sup> so schön formuliert hat. Die **FUTURE ORGANIZATIONS**, die wir uns vorstellen, erfüllen zwei Kriterien:

1 – *Zukunftsgestaltung*: Alle Organisationen sollten unserer Meinung nach beitragen, diese Welt jeden Tag ein bisschen besser und lebenswerter zu machen. Wir bei Dark Horse fragen uns zum Beispiel immer, ob wir durch das, was wir tun, unseren Enkelkindern eine lebenswerte Welt hinterlassen.

2 – *Adaptionsfähigkeit*: Ausrichtung und Haltung sind leider nur leere Versprechen, wenn wir nicht konsequent danach handeln. Niemand kann aber verlässlich sagen, was wir als Organisation jetzt wirklich tun müssen, um dem Anspruch gerecht zu werden, die Welt besser zu machen. Klar, die Erde muss sich regenerieren.<sup>2</sup> Aber so einfach ist das nicht, sind doch die globalen Wirkzusammenhänge viel zu komplex. Die einzige Möglichkeit, die uns übrig bleibt, ist die konsequente Adaptionsfähigkeit. Die Frage der Adaption muss dabei immer in Bezug auf das Ziel hin beantwortet werden. Nicht: Sind wir an die neuen Verhältnisse angepasst? Sondern: Wie müssen wir uns an die neuen Verhältnisse anpassen, damit wir das Ziel erreichen?

Adaptionsfähigkeit betrifft immer zwei Bereiche. Zum einen die Ebene der Produkte und Dienstleistungen, die eine Organisation anbietet und immer wieder neu gedacht werden müssen, wenn sich Rahmenbedingungen oder die Informationslage ändern. Wir nennen das die »Innovationsfähigkeit« einer Organisation.<sup>3</sup> Der andere Bereich betrifft die inneren Strukturen, Steuerung und Kultur der Organisation. Auch das Innenleben muss sich verändernden Rahmenbedingungen konstant anpassen. Dies nennen wir »Transformationsfähigkeit«.<sup>4</sup> Eine adaptive Organisation ist eine Organisation, die dauerhaft *innovationsfähig* und *transformationsfähig* ist.



Ursprünglich wollten wir das Buch nicht **FUTURE ORGANIZATION PLAYBOOK**, sondern »Adaptive Strategy Playbook« nennen. Das ist für uns die Art von Strategiewerk, die eine Organisation langfristig entwickeln und gleichzeitig schnell auf veränderte Bedingungen reagieren kann. Doch unser Verlag hat uns so verkopfte Titel verboten.

Wenn wir mal einen Schritt zurücktreten und überlegen, was für uns in dem Begriff **FUTURE** drinsteckt,<sup>1</sup> ist es eine auf eine wünschenswerte Zukunft gerichtete Gestaltungskraft. Und die dazu passende Haltung. Plus die Fähigkeit, sich den ständig wechselnden Umweltbedingungen anzupassen. Die moderne Dreifaltigkeit des Lebens.

Eine kurze Anmerkung: Natürlich kann man als Organisation auch böse und adaptiv sein. Was *gut* ist, ist objektiv manchmal schwer zu definieren. Googles altes Motto (»Don't be evil«) war genau deshalb so clever.<sup>2</sup> Da niemand von uns die *richtige* Lösung für unsere eingangs formulierten Ziele kennt, ist die Fähigkeit, sich immer wieder an neue Gegebenheiten anzupassen, so entscheidend. Es ist diese Fähigkeit, die wir als Organisation benötigen, um uns überhaupt in etwas Besseres zu verwandeln – und das kontinuierlich.

## WARUM SIND UNS FUTURE ORGANIZATIONS SO WICHTIG?

Dark Horse hat mit *Thank God It's Monday* ein New-Work-Manifest geschrieben, dem viele Menschen in vielen Organisationen und Unternehmen gefolgt<sup>3</sup> sind. Doch das war 2014, also schon ewig her. Inzwischen sind wir älter und reifer geworden. Einige von uns haben Kinder bekommen, es gab auch einige Personalwechsel.

Unser Betätigungsfeld hat sich in den vergangenen 14 Jahren enorm erweitert. Seit 2009 sind wir als sogenannte Innovationsberater\*innen aktiv und unterstützen Unternehmen darin, ihre Innovationsfähigkeit zu verbessern. In der Praxis reicht das von der Entwicklung von konkreten Produkt- und Dienstleistungskonzepten, strategischen Potenzialfeldern, über Begleitung und Coaching von Teams, strukturellen Lösungen für Innovationsaktivitäten bis hin zur Ausbildung der Mitarbeitenden. Wir haben bald verstanden, dass wir, sobald wir mit unserer Arbeit in die Strukturen eines Unternehmens eingreifen, schon heimlich die Arbeit einer Organisationsberatung machen und den nächsten Change anstoßen. Peu à peu hat sich unser Betätigungsfeld auf die ganzheitliche Betrachtung von Organisationen ausgeweitet – aber immer im Hinblick auf Organisationen im Wandel.

<sup>1</sup> Dazu gerne auch den Essay »Über mögliche Zukünfte in einer unmöglichen Welt« ab S. XY lesen.

<sup>2</sup> Der große Aufklärer Immanuel Kant war auch nicht schlecht: »Handle stets so, dass die Maximen deines Handelns als Grundlage einer allgemeinen Gesetzgebung dienen können.« Der Philosoph Hans Jonas hat das später als das Prinzip der Verantwortung umformuliert: »Handle so, dass die Wirkungen deiner Handlung verträglich sind mit der Permanenz echten menschlichen Lebens auf Erden.«

<sup>3</sup> ... zumindest gedanklich.



Die vielleicht wichtigste Beobachtung, die wir in all den Jahren machen konnten, war die absonderliche Trennung dieser beiden Welten, die wir in diesem Buch Transformationsfähigkeit und Innovationsfähigkeit nennen. Sobald wir mit der Arbeit neuer Geschäftsmodelle betraut waren, schienen wir abgeschottet vom Inneren des Unternehmens zu sein. Sobald wir an der Wandlungsfähigkeit arbeiteten, hielt man uns fern von Produkten und Dienstleistungen. Nun gut.

Es ist jene gedankliche Trennung, die Organisationen von heute durchzieht: Kulturarbeit und Fragen nach dem Geschäftsmodell laufen bitte separat. Dabei ist das eine immer die Basis des anderen. Die Interaktion zwischen innen und außen ist das, was eine Organisation erst wertvoll macht. Und beide Ebenen stoßen oft an die Glasdecke der »Strategie«, als wäre sie etwas von der Organisation Getrenntes, das im Geheimen ausgearbeitet und im Verborgenen bleiben muss, bis sie perfekt ist.

Wer das bereits erwähnte »Thank God it's Monday« von uns gelesen hat, weiß, dass wir unsere eigene Organisation, Dark Horse, immer als Experimentierfeld für Neues Arbeiten verstanden haben. Wir erforschen, welche Glaubenssätze über Organisationen bei uns funktionieren und welche nicht. Und dann teilen wir, *wie* wir das herausgefunden haben, quasi als Anleitung zur organisationalen Selbsterkenntnis.<sup>1</sup> Die Anzahl der Adaptionen und Iterationen, die wir als Organisation und Unternehmen namens Dark Horse durchlaufen haben, können wir kaum noch zählen. Wichtig war uns immer, diese bewusst zu tun, um aus jeder Iteration lernen zu können. Das ist übrigens etwas, das der schwedische Lernforscher K. Anders Ericsson »*deliberate practice*« nennt.<sup>2</sup>

Als wir 2009 damit begonnen haben, unsere Dienstleistung zu verkaufen, haben wir Design-Thinking-Sprints angeboten. Zu jener Zeit kannte das noch niemand. Die meisten Unternehmen hatten niemanden, der oder die sich mit Innovation außerhalb der technologischen Weiterentwicklung beschäftigt hat, und niemand wusste, an welche Budgets wir eigentlich andocken könnten. Außerdem haben wir, um unseren nach außen gelebten Prinzipien gerecht zu werden, entschieden, keine klassischen Unternehmensstrukturen zu entwickeln. Das hieß auch, keinen Chef und keine Chefin haben zu wollen. Und das mit 30 Personen ... Ziemlich verrückt, etwas zu versuchen, wofür es keine Vorbilder gibt.<sup>3</sup>

Ungewissheit pur und übrigens auch der Grund für unseren Namen, denn eine Dark-Horse-Wette ist im Pferderennsport eine Außenseiterwette. Nach unseren turbulenten Anfangsjahren wussten wir, dass wir mit der Ungewissheit ganz gut umgehen und durch die Ungewissheit ganz gut navigieren können. Wir bemerkten auch, dass Ungewissheit der Faktor ist, der bei jeder Innovationsentwicklung in Unternehmen die größten Bauchschmerzen verursacht. Denn wenn wir sagen könnten, was herauskommt, bevor wir anfangen... nun ja, dann wäre es nicht mehr innovativ, oder? Das Gleiche gilt auch für interne Veränderungsprozesse. Die Organisationsberater\*innen, die versprechen, wie genau das Ergebnis eines partizipativen Prozesses am Ende aussieht, sind die Lieblinge der Führungsetage. Bloß funktioniert das natürlich nicht.

<sup>1</sup> Einer unserer wichtigsten Glaubenssätze lautet: Wissen vermehrt sich, wenn man es teilt!

<sup>2</sup> Wer sich in dieses Thema hineinernen will, kann sich die Forschungsarbeit als PDF herunterladen und durchlesen.<sup>L1</sup>

<sup>L1</sup> <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2019.02396/full>

<sup>3</sup> Das stimmte natürlich nicht, wussten wir damals aber nicht.

Niemand wird uns widersprechen, wenn wir behaupten, dass sich die meisten Organisationen in Situationen wohlfühlen oder gut funktionieren, in denen sie wenig Ungewissheit ausgesetzt sind. Das sind Situationen, die bekannt sind, für die es Best Practices gibt und in denen man eine objektivierbare Grundlage für das Handeln und Entscheiden entwickeln kann. Damit kommen wir zu einem grundsätzlichen Dilemma: Jede Organisation und jedes Unternehmen wünscht sich, adaptiv zu sein, also jederzeit in der Lage, frühzeitig Anpassungen am Geschäftsmodell und an der inneren Einstellung vorzunehmen.

**Diese Adaption findet aber notwendigerweise immer in der Ungewissheit statt, denn niemand kann die richtige Veränderung prognostizieren.** Und auf Ungewissheit haben die wenigsten Organisationen und Unternehmen Lust.

## DER FOKUS UNSERES PLAYBOOKS

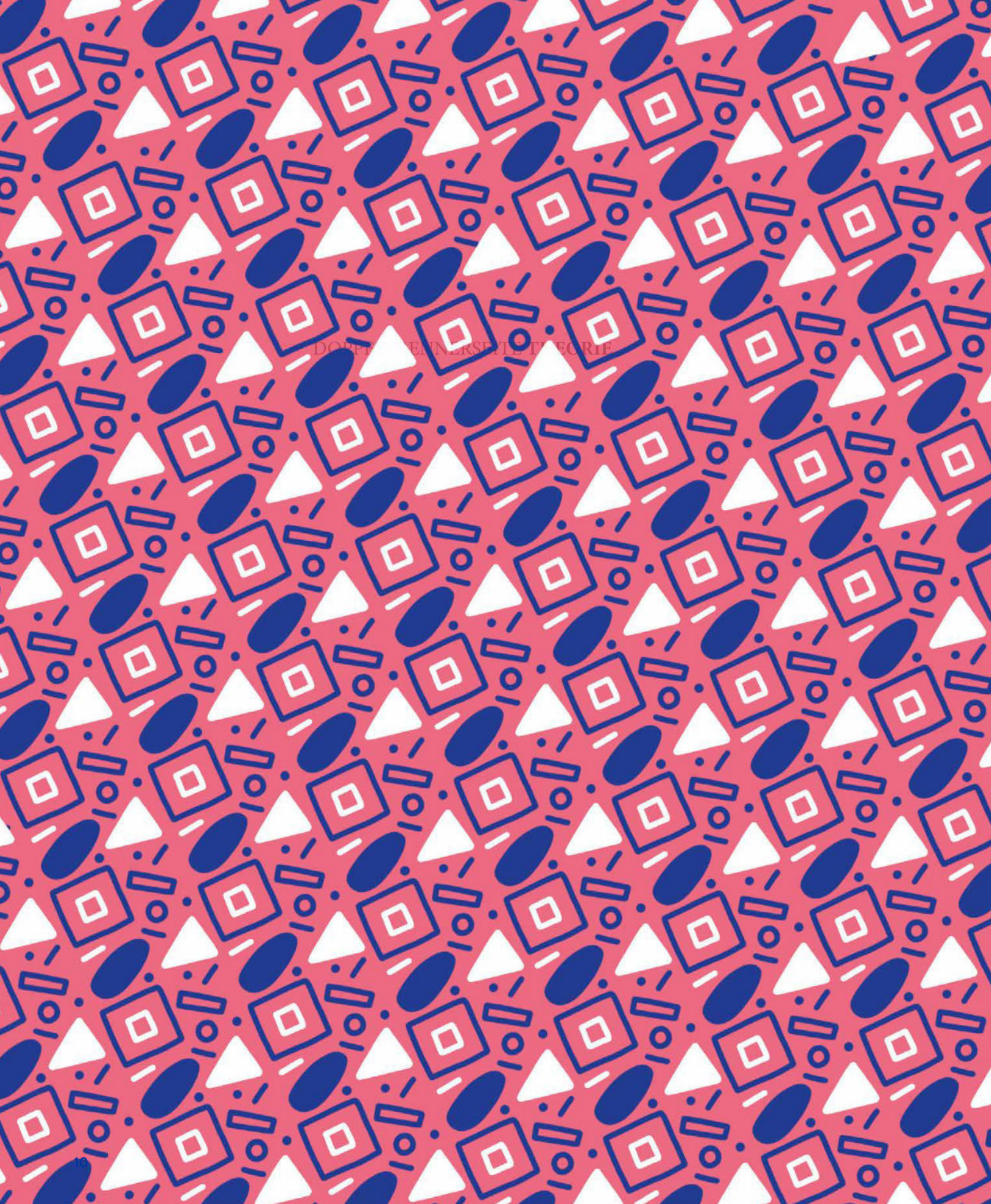
*Um eine adaptive FUTURE ORGANIZATION zu werden, haben wir die aus unserer Sicht spannendsten methodischen Ansätze zusammengetragen und in diesem Playbook in einen Gesamtzusammenhang gesetzt.*

Mit diesen Seiten wollen wir helfen, Organisationen zu entwickeln, die adaptionsfähig genug sind, um in der Ungewissheit zu funktionieren und die Gestaltungskraft für eine bessere Zukunft zu entfalten.

Ungewissheit, Weltuntergang, Verantwortung – puh, da haben wir auf den ersten Seiten ja nicht mit Ernsthaftigkeit gekleckert. Aber es ist uns auch ernst. Dies ist ein Playbook für jene, die den Mut haben, ihre Scheu vor der Ungewissheit zu akzeptieren und sie in Gestaltungskraft zu verwandeln. Dies ist auch ein Playbook für alle, die mit uns aufgebrochen sind, um die FUTURE ORGANIZATION zu entwickeln, die wir jetzt brauchen!







DOBBE EENKERSITE THEORIE



The background is a dense, repeating pattern of geometric shapes. It includes blue squares with white outlines, white triangles, blue ovals, and small blue and white rectangles. The pattern is set against a light pink background.

**THEORIE**



# DAS THEORIEFUNDAMENT EINER ADAPTIVEN ORGANISATION

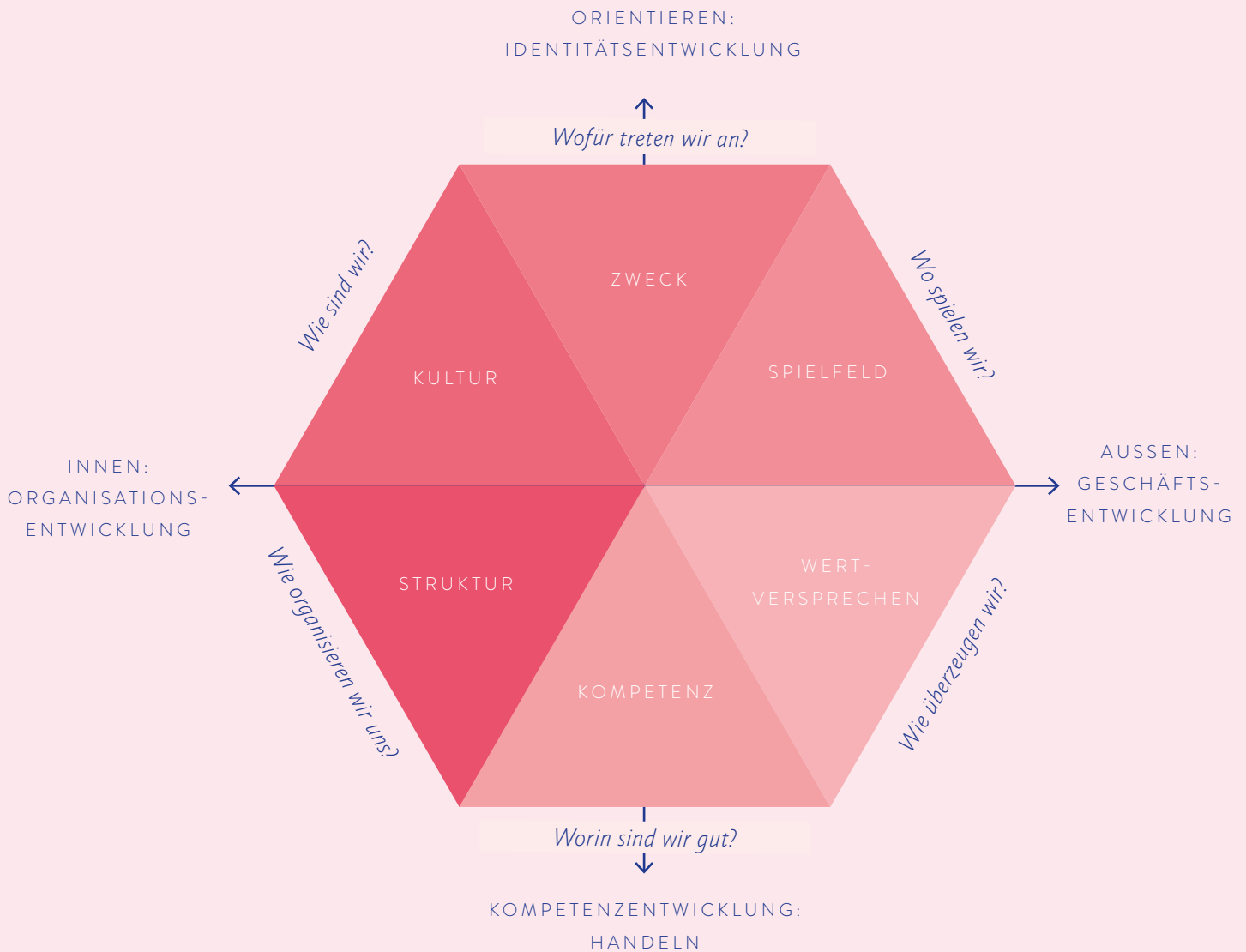
Wir brauchen ein vereinfachtes Modell, um eine Organisation in ihrer Gesamtheit zu begreifen und mit ihr arbeiten zu können. Klar, Organisationen sind viel zu komplex und vielschichtig, um sie durch die Brille eines einfachen Modells ganzheitlich zu betrachten. Aus diesem Grund sind Modelle generell für uns nur Hilfsmittel, um Teilbereiche und Teilherausforderungen, vor denen Organisationen oft stehen, abzugrenzen. Unser Modell, das »Strategie-Hexagon« → **ABB TH.1.** basiert auf zwei Grundannahmen: Die Organisation definiert sich vor allem durch die Interaktion ihrer Teile. Und diese Interaktion macht ihren Wert aus.<sup>1</sup> Im Kern besteht das Modell aus sechs Feldern oder Teilbereichen. Sie lauten: **Zweck** – Jede Organisation hat einen Zweck. Organisationen haben keinen Sinn,<sup>2</sup> das haben nur Menschen, die in der Organisation arbeiten. Aus diesem Grund bleiben wir beim pragmatischen Begriff Zweck. Diesen zu definieren ist oft gar nicht so einfach, weil es auch hier Mehrdeutigkeiten und oft mehrere Zwecke geben kann. Alle, die schon einmal an einem Purpose-Workshop teilgenommen haben, wissen, dass dies die emotionalsten und schwierigsten Workshops sind. **Spiefeld** – Jede Organisation hat ein Spiefeld, auf dem sie aktiv ist. Spiefelder sind Branchen, Märkte, Zielgruppensegmente etc., also inhaltlich abgrenzbare Felder, die von der Organisation selbst gewählt und definiert werden. Sie sind von außen nicht objektiv zu bestimmen, sondern hängen von der Perspektive der Organisation ab. **Wertversprechen** – Jede Organisation besitzt mindestens einen Aspekt beziehungsweise eine Art und Weise,

die Kund\*innen auf dem selbstgewählten Spielfeld vom eigenen Angebot überzeugt. Das Angebot kann ein Produkt oder ein Service oder eine Kombination aus beidem sein. **Kompetenzen** – Jede Organisation hat bestimmte Kompetenzen ... nein, wir wollen genauer formulieren: In jeder Organisation arbeiten Menschen mit bestimmten Kompetenzen. Diese Kompetenzen werden gebraucht, um Wertversprechen zu erfüllen, Strukturen, Spiefelder, die Kultur und den Zweck mit Leben zu füllen. Kompetenzen sind global und spezifisch. **Strukturen** – Jede Organisation benötigt einen eigenen Mix aus Strukturen, die dafür sorgen, »dass der Laden läuft.« **Kultur** – Jede Organisation besitzt eine spezifische Kultur mit einem bestimmten Werteset (teilweise nicht explizit gemacht), das definiert, wie sich die Mitglieder verhalten und wie sie ihre Arbeit erledigen. Kultur ist quasi das Schmiermittel einer Organisation. Wenn alle sechs Hexagon-Felder harmonisch aufeinander abgestimmt sind, kann die Organisation funktionieren. Darin liegt auch die Crux: Wenn sich in einem Feld etwas ändert, könnte sich auch alles andere ändern. Deshalb streben wir bei der Arbeit mit dem Hexagon immer die Kohärenz aller Teile an. Ein kohärentes Hexagon ist ein Muss für eine **FUTURE ORGANIZATION**. Natürlich können wir die Felder des Hexagons auch separat betrachten und finden hier Teilherausforderungen von Organisationen wieder, die uns bei der täglichen Arbeit immer wieder begegnen. **Die gängigsten haben wir auf der übernächsten Seite aufgelistet.**

<sup>1</sup> Lest dazu gerne unseren Essay über den Organisationsbegriff ab Seite XX.

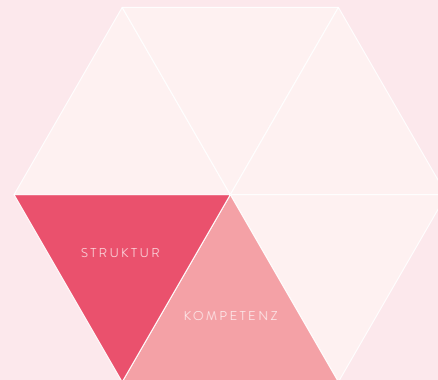
<sup>2</sup> ... oder Purpose oder Mission oder Vision.

# STRATEGIE-HEXAGON

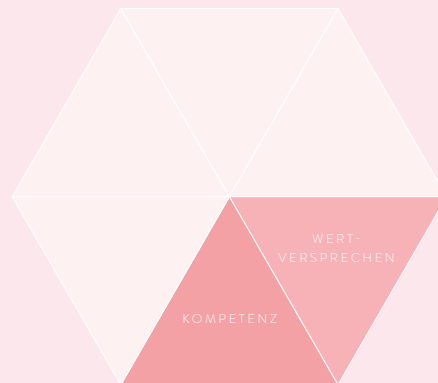


**ABB. TH.1:** Das »Strategie-Hexagon« besteht im Kern aus sechs Feldern: Zweck, Spielfeld, Wertversprechen, Kompetenz, Struktur und Kultur. Diese sechs Teilbereiche sind in jeder Organisation vorhanden – und sie haben jeweils ihre eigenen Herausforderungen.

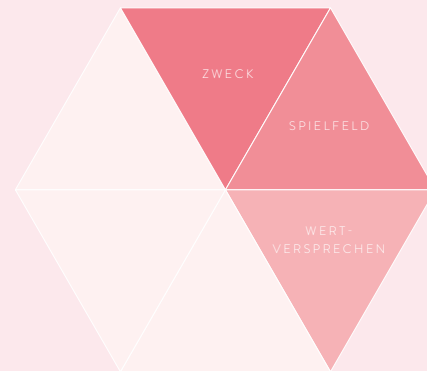
**ABB. TH.2 Effizienz verbessern:** Eine Organisation, die ihre Effizienz verbessern will, fokussiert sich hauptsächlich auf Veränderungen in den Bereichen Struktur und Kompetenzen – wobei wir auch berechtigterweise argumentieren könnten, dass Kultur ein weiterer wichtiger Baustein für Effizienz ist.



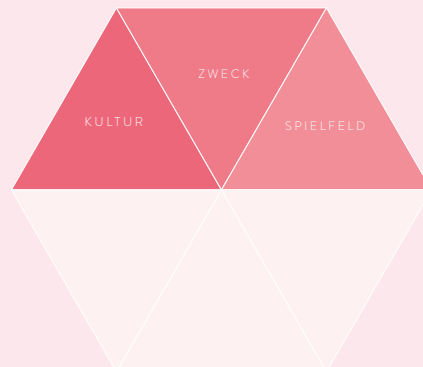
**ABB. TH.3: Effektivität verbessern:** Eine Organisation, die hingegen ihre Effektivität verbessern will, fokussiert sich zunächst auf die Verbesserung des eigenen Wertversprechens in der Kombination der eigenen Fähigkeiten, dieses besser umzusetzen.

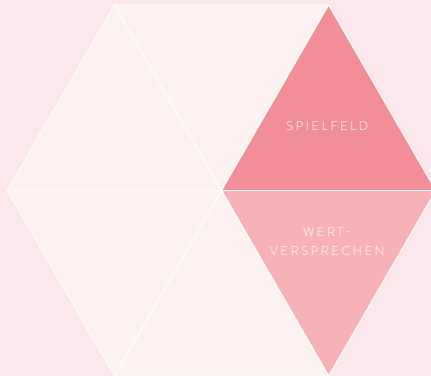


**ABB. TH.4: Simon Sineks GoldenCircle:** Eine Organisation, die an der eigenen Identität arbeiten möchte, tut dies typischerweise – aber nicht zwangsläufig – in den Hexagon-Feldern Kultur, Zweck und Spielfeld. Manchmal auch im Feld Kompetenzen. Wir finden auch populäre Methoden im Hexagon wieder: So fokussiert sich Purpose Influencer Simon Sinek<sup>L1</sup> mit seinem Golden Circle auf die Felder Zweck, Spielfeld und Wertversprechen. Der Golden Circle ist ein Denkmodell, um den Purpose einer Organisation oder eines Angebotes zu definieren.

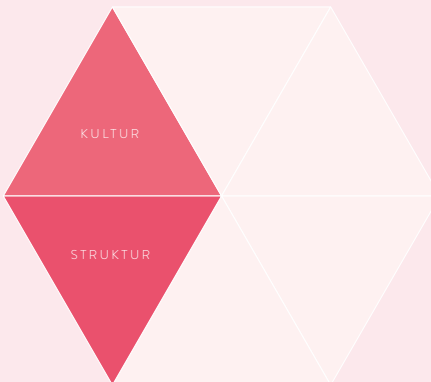


**ABB. TH.5: Identität entwickeln:** Eine Organisation, die an der eigenen Identität arbeiten möchte, tut dies typischerweise – aber nicht zwangsläufig – in den Hexagon-Feldern Kultur, Zweck und Spielfeld. Manchmal auch im Feld Kompetenzen.





**ABB. TH.6: Geschäftsentwicklung aka Business Development:** *Gehören wir zur Abteilung Business Development, dürfen wir den Zweck des Unternehmens selten infrage stellen oder Veränderungen bei der Kompetenz der Organisation auslösen. Doch unser Job ist es, neue Wertversprechen und eventuell neue Spielfelder zu finden, je nachdem, wie weit der Auftrag gesteckt ist.*



**ABB. TH.7: Organisationsentwicklung:** *Gespiegelt dazu die Abteilung für die interne Organisationsentwicklung. Auch dieser Bereich ist meistens begrenzt auf die Veränderung der Strukturen und der Kultur.*

In der Praxis beobachten wir immer wieder, dass die Verengung auf einige wenige Felder Frust bei den Beteiligten auslöst. Gerade die systemisch denkenden Organisationsentwickler\*innen haben aber selten genug Einfluss in den Organisationen, um richtig wirksam zu werden. Und gleichzeitig ist es nur nachvollziehbar und richtig, dass Organisationen den Spielraum einzelner Mitglieder für Veränderungen beschränken, damit kein Chaos entsteht. Der ehemalige Politiker und Ex-Außenminister Joschka Fischer hat das mit diesem Zitat

sehr schön beschrieben: »Das Amt verändert den Menschen schneller als der Mensch das Amt.« Es ist ein Dilemma: So viele Menschen wünschen sich Veränderungen in ihren Organisationen und doch sehen wir wenig tatsächliche Veränderungen.

**Wir halten fest: Die FUTURE ORGANIZATION muss immer das komplette Bild betrachten. In der Interaktion der Felder spielt die Musik. Trotzdem müssen wir alle Felder gemeinsam betrachten.**



## IN DER UNGEWISSHEIT HANDLUNGSFÄHIG SEIN

<sup>1</sup> Dieser Begriff ist natürlich wissenschaftlich fundiert. Im Essay »Die gewisse Ungewissheit« beschreiben wir ab S. XX, warum wir ihn nutzen.

<sup>2</sup> Einigen Trends kann man sich eben nicht entziehen.

<sup>3</sup> Kurzer Ausflug: »Unternehmer\*in« ist so ein schlecht definierter Begriff, in dem gerne vier Dinge miteinander vermischt werden: a) Eigentum und die damit verbundene Verantwortung, inklusive der Haftungsrisiken; b) die gesellschaftliche Funktion des Unternehmertums: Unsicherheit bekämpfen und innovieren; c) die methodische Vorgehensweise zum Entwickeln und Implementieren (neuer) Geschäftsmodelle; d) Mindset und Haltung.

<sup>4</sup> Wir meinen hier nicht, dass firmeninterne Inkubatoren immer Quatsch sind, sondern dass wir diese Sachen nur erfolgreich aufbauen können, wenn wir die eigenen Grenzen erkennen. Über den Aufbau der richtigen Innovationsarchitektur schreiben wir ab S. XX.

Als Organisation haben wir sechs Bereiche, die miteinander interagieren sowie gestaltet und verändert werden wollen – und müssen. Schauen wir uns zunächst an, wie Menschen, die hoher Ungewissheit<sup>1</sup> ausgesetzt sind, damit umgehen.

Ein paar Jahre lang haben wir bei Dark Horse die beliebten Start-up-Safaris für hochbezahlte Manager\*innen nach Berlin veranstaltet.<sup>2</sup> Unser Twist dabei war allerdings, dass wir das als »Persönlichkeitsseminar« fürs Management genutzt haben. Wir finden, dass es viel spannender ist, die Persönlichkeiten hinter dem Gründungsteam kennenzulernen, als deren Büros, Präsentationen übers Geschäftsmodell oder die coolen Outfits der Mitarbeitenden. Menschen, die den Drive haben, sich in die Ungewissheit zu begeben, Menschen, die ihre eigene ökonomische Zukunft für eine Idee aufs Spiel setzen, üben eine gewisse Faszination aus!

Bei unseren Safaris und angeschlossenen Seminaren ging es darum, dass die Manager\*innen herausfinden sollten, dass Menschen, die gründen, eine andere Spezies sind als sie selbst! Im Hype um Methoden, agiles Arbeiten und Start-up-Mentalitäten wird schnell vergessen, dass *unternehmerisch arbeiten* wollen und *Unternehmer\*in sein* grundsätzlich verschiedene Dinge sind. Und als Manager\*in mit viel Macht und Selbstbewusstsein kann man sich plötzlich sogar selbst für eine Unternehmer\*innen-Persönlichkeit<sup>3</sup> halten.

Der große Unterschied in Mentalität und Herangehensweise an Herausforderungen haben hoffentlich damals dem einen oder der anderen gezeigt, wie unrealistisch die bisherigen Träume vom eigenen Innovation-Hub oder hauseigenen Inkubatoren sind. Und sie haben hoffentlich gezeigt, dass eine Methode oder ein Arbeitsprozess nur einen kleinen Anteil am möglichen Erfolg haben.<sup>4</sup>

Über die Jahre hinweg hat uns immer eine Sache ganz besonders fasziniert: Alle erfolgreichen Gründer\*innen, die wir besucht haben, zeichneten

sich durch ein bestimmtes Persönlichkeitsmerkmal aus. Dies war der Glaube an die eigene Lern- und Veränderungsfähigkeit zusammen mit der Überzeugung, am Ende alles schaffen und erfolgreich sein zu können. Klingt vielleicht nach Menschen mit narzisstischer Persönlichkeitsstruktur, aber so ist es nicht. Im Gegenteil: Ein narzisstischer Mensch glaubt ja, schon alles zu können und nichts lernen zu müssen. Stattdessen haben wir überwiegend sehr reflektierte Menschen kennengelernt, die viel Spaß daran hatten, mit uns ihren persönlichen Werdegang zu überdenken. Wir hatten hier Menschen vor uns, die:

1. einen klaren Purpose verfolgt haben;
2. sich von Rückschlägen nicht haben entmutigen lassen;
3. einen unerschütterlichen Glauben an die eigene Kraft und Lernfähigkeit haben, Widerstände zu überwinden und sich anpassen zu können.

### MIT PURPOSE DURCH DIE UNGEWISSHEIT

Purpose, noch so ein denglisches Schlagwort. In unserer Bubble reden zumindest alle darüber. In aller Kürze: Purpose bezeichnet ein gemeinsames übergeordnetes Ziel – also nicht: »Wir machen mehr Umsatz als X!« –, das Menschen motiviert, auch schwierige Situationen zu überstehen. Weil sie einen Sinn in ihrer Arbeit verspüren. Die Outdoor-Marke Patagonia hat eines der berühmtesten Purpose-Statements: »We are in business to save our home planet.«

Im Jahre 2012 hatte Dark Horse eine handfeste Krise. Große Umsätze brachen weg und wir landeten in der klassischen Drittes-Jahr-Krise, die viele Start-ups kennen. Bis dahin ging es die ganze Zeit bergauf und plötzlich nicht mehr ... Wir standen kurz vor der Insolvenz und hatten die Wahl: Entweder verwenden wir das verbliebene Geld, um ein letztes Mal unsere persönlichen Gehälter und

Mieten zu bezahlen, oder wir halten den Laden noch ein bisschen offen und versuchen uns an den eigenen Haaren aus dem Loch zu ziehen!

Damals haben wir die Entscheidung getroffen, unserer Mission treu zu bleiben und dachten an die Zukunft statt aufzugeben. Querfinanziert durch Nebenjobs und Bankkredite investierten wir sogar Zeit, ein Buch zu schreiben: *Thank God it's Monday*.<sup>1,2</sup> Das Buch handelt von unserem Traum, eine veränderte Arbeitswelt zu erleben und mitzugestalten. Und es stärkte unseren Purpose. Die Zeit damals war hart, aber das gemeinsame Ziel, etwas Relevantes für eine bessere Welt beitragen zu können, hat uns geholfen, durchzuhalten. Alle miteinander.

Viele, die das hier lesen, kennen vielleicht aus eigener Erfahrung ähnliche Geschichten. Und wenn man sich in der Branche umhört und Gründer\*innen nach diesen schwierigen Momenten befragt, hört man meist tolle Geschichten von Freundschaft und Zusammenhalt. Geschichten, die dafür sorgen, dass diese erfolgreichen Menschen oft wehmütig an die Vergangenheit denken, obwohl sie heute viel erfolgreicher sind.

Entrepreneur\*innen sind sowieso die Posterboys und -girls des Handelns in der Ungewissheit. Unternehmer\*innen sind die Akteure, die Ungewissheit systematisch für eine Gesellschaft überwinden – und im Erfolgsfall selbst stark davon profitieren. Natürlich sind das nicht die einzigen Menschen, die der Ungewissheit ausgesetzt sind. Aus der Psychologie stammt ein Begriff, der es in den letzten Jahren in den allgemeinen Sprachgebrauch geschafft hat: Resilienz.

## MIT RESILIENZ DURCH DIE UNGEWISSHEIT

Resilienz ist die Fähigkeit, auf Herausforderungen im Alltag angemessen zu reagieren und stressreiche sowie belastende Situationen ohne psychische Folgeschäden meistern zu können. Dieses Konzept hat nicht lange gebraucht, um von der Beratungsbranche und der Organisationspsychologie auf Organisationen übertragen zu werden. Das Ziel von Resilienz heißt in diesem Kontext meist: Überleben, auch wenn es hart wird. Und anders als im Umfeld von Unternehmer\*innen finden wir hier keine Umwelt voller Chancen, sondern eine feindliche Umwelt vor, die uns schaden möchte. *Diese Art* der Ungewissheit ist also stark negativ besetzt, aber nichtsdestotrotz auch eine Variante im Umgang mit Ungewissheit.<sup>1</sup>

Eine weitere Gruppe von Menschen, die oft der Ungewissheit ausgesetzt sind, sind Feuerwehrmänner und -frauen, Soldat\*innen im Einsatz oder auch Rettungskräfte. Allen lässt sich vermutlich ein sehr starker Korps-Geist zuschreiben. Die Loyalität zur Gruppe zählt oft mehr als alles andere. So negativ dies im Fall von Polizeigewalt ist, so notwendig scheint dies im Umgang mit der Ungewissheit zu sein. Das kennen wir in abgeschwächter Form auch aus unserer eigenen Gründungserfahrung. »Ohne Gefährten ist kein Glück erfreulich« – diese Erkenntnis Senecas ist unser geheimes Motto.<sup>2</sup> Als wir uns 2009 als naive Student\*innen ohne Arbeitserfahrung aufgemacht haben, ein Unternehmen zu gründen, das Dinge anbietet, von denen nur Insider gehört hatten, haben wir uns aus unserer Perspektive maximal in die Ungewissheit gestürzt. Um dies aushalten zu können, hat uns eine einzige Sache geholfen: die Gemeinschaft!

Es ist sicher kein Geheimnis, dass Menschen zusammenrücken, wenn die äußeren Umstände widriger werden. Eine Gemeinschaft gibt Halt und Sicherheit, und nichts schafft mehr Zusammenhalt als ein äußerer Feind. Das wissen leider auch die Diktatoren dieser Welt ...

<sup>1,2</sup> <https://www.vorablesen.de/buecher/thank-god-its-monday>

<sup>1</sup> Wie wir auf Teamebene an unserer Resilienz arbeiten können, haben wir in einem Methodenkapitel ab S. XX beschrieben.

<sup>2</sup> ... inzwischen auch gegendert.

