

Tränen des Stolzes

Ein Gespräch mit Doug Ready über unsere Sehnsucht nach Sinn

Die Diskussion um den Sinn und Zweck der Organisation ist derzeit en vogue. Doug Ready erforscht das Thema bereits seit vielen Jahren mit großem Erfolg. Anhand zahlreicher Praxisbeispiele gibt er uns Einblick in die zentrale Bedeutung des Organisationszwecks. Gleichzeitig erklärt er, warum die Zweckbestimmung nicht der einzige bestimmende Faktor für das langfristige Überleben der Organisation ist.

ZOE: Die Academy of Management stellte ihre Jahreskonferenz 2016 unter das Motto «Making Organizations Meaningful». Es scheint, dass die Frage nach dem Zweck von Organisationen zurzeit ziemlich *hip* ist. Sie stehen in der Liste der Publikationen auf diesem Gebiet seit vielen Jahren ganz oben. Haben Sie eine Erklärung dafür, warum das Thema gerade jetzt so viel Aufmerksamkeit hat?

Ready: Lassen Sie uns einen Schritt zurücktreten. So wird es leichter, etwas Kontext und Perspektive zu gewinnen. Während der Nachwehen der weltweiten Finanzkrise 2007/2008 habe ich festgestellt, dass die Menschen anfangen, den Glauben nicht nur an ihre politische Führung, sondern auch an die Institutionen selbst zu verlieren, die doch eigentlich das Funktionieren dieser Wirtschaft regeln sollten. Eine erschreckende Erkenntnis. Das veranlasste mich zu meinem Artikel über die Macht der kollektiven Ambition im Harvard Business Review.

«Es gab eine wachsende Diskrepanz zwischen dem, was die Leute hörten, und dem, was sie tatsächlich sahen und fühlten.»

Dieser Mangel an Glauben und Vertrauen machte sich in einem sinkenden Engagement der Organisationsmitglieder bemerkbar. Die Menschen setzten sich einfach nicht mehr so für ihre Organisationen ein. Viele Kollegen fragten mich daraufhin: «Was ist hier los?» Also entschied ich mich für ein Forschungsprojekt. Ich wollte genauer wissen, was die großen Herausforderungen für die Unternehmen wirklich sind. Ich fand heraus, dass Geschäftsführer und Führungsspitzen viele große Reden

schwangen. Das passte aber nicht zu dem, wie es sich tatsächlich innerhalb der Organisationen anfühlte. Es gab eine wachsende Diskrepanz zwischen dem, was die Leute hörten, und dem, was sie tatsächlich sahen und fühlten.

Das führte dazu, dass Menschen sehr viel mehr Authentizität wollten. Von ihrer Führung und ihrer Organisation. Also habe ich mir viele Organisationen genauer angesehen, die einen tiefen Transformationsprozess durchlebten, bei dem eine authentische Kultur, ein authentisches Klima entstehen sollte. Deren Kern ein sehr starkes, kollektives und überzeugendes Gespür für den organisationalen Zweck ist.

ZOE: Warum kommt das aber erst jetzt? Warum diese Verzögerung?

Ready: In vielen großen Institutionen macht es sich eben erst jetzt bemerkbar. Während der Krise waren die Leute mit der Bewältigung ihrer ganz eigenen Krise beschäftigt. Sie hatten genug damit zu tun, über die große Rezession zu kommen. In dieser Zeit gingen viele Unternehmen unter. Und in vielen Unternehmen kam es zu gravierenden Umstrukturierungen. Man musste sich um das Geschäft kümmern, um nicht irgendwann ohne dazustehen. Als deutlich wurde, dass es sich nicht um einen kurzzeitigen Einbruch handelte, sondern um Schlimmeres, bedeutete das für Viele einen fundamentalen Verlust von Vertrauen – sowohl in die Institutionen als auch in die Führungsspitzen. Und ich glaube, das ist bei jeder tiefgreifenden Veränderung so. Es braucht eine kritische Masse, bis die Leute erkennen, dass eine große Bewegung eingesetzt hat. Nehmen Sie ein paar sturmerprobte große Unternehmen wie zum Beispiel Unilever, wo ein Paul Polman als Vorstandsvorsitzender

sein Geschäftsmodell tatsächlich um dessen organisationalen Zweck und Anspruch herum gebaut hat. Plötzlich können alle Mächtigen im Unternehmen nicht oft genug betonen, wie entscheidend das war. Eben dieses Empfinden von kritischer Masse hat jetzt das Gespür für Sinn und Zweck in den Mainstream gerückt.

Ein weiteres Beispiel ist eine Organisation wie BlackRock, die weltweit größte Vermögensverwaltung. Ihr Mitbegründer Larry Fink spricht mit großer Leidenschaft über ihren organisationalen Anspruch, ihren Sinn und Zweck. BlackRock hat sein gesamtes Geschäftsmodell um den Zweck herum gebaut. Solche Unternehmen sind wirklich große Meinungsführer. Wenn die anfangen, darüber zu reden, wirkt es ansteckend. Das können Sie quer über alle Branchen sehen. Bei Ernst & Young mit Mark Weinberger hat man jetzt umfassende Erfahrungen sammeln können, wenn es um zweckgetriebene Transformationen geht. Dort wurde das Beacon Institute gegründet – ein Forschungszentrum für genau das, was den Zweck der Organisationen ausmacht. Dort wird daran geforscht, wie Organisationen auf die Zukunft ausgerichtet werden können, ausgehend von ihrem Daseinszweck. Pascal Soriot, Vorstandsvorsitzender von Astra Zeneca, hat einen ganzen Prozess auf dem Collective Ambition-Artikel begründet, um seine Leute in Zeiten großer Transformation hin zu einem gemeinsamen Empfinden für den Zweck des Unternehmens zu führen. Den Grund dafür, dass das Thema jetzt mehr in Richtung Mainstream geht, sehe ich darin, dass der Unternehmenszweck jetzt Bestandteil des Geschäftsmodells dieser Unternehmen wird und man ihn weniger als eine Art „weicher Wissenschaft“ diskutiert.

Gleichzeitig reicht es nicht, ein noch so kraftvolles und überzeugendes *Purpose-Statement* zu haben. Das sind einfach nur Wörter. Was zählt, ist, dass Leute tatsächlich zu erklären versuchen: «Wie bauen wir das in unser Geschäftsmodell ein, in die Art und Weise, in der wir uns als Unternehmen bewegen?» Das läuft sehr in die Richtung der Grundlagen in meiner Seminargruppe am MIT, in der es um die Frage geht, wie man Organisationen aufbaut, die wirklich anders sind. Mein Mantra heißt: Es geht nicht einfach darum, ein zweckorientiertes Unternehmen zu sein, das ist durchaus wichtig, doch geht es eigentlich um drei Fähigkeiten: Eine ist, auf der Grundlage der Zweckorientierung zu stehen. Aber: Sie müssen auch leistungsorientiert sein. Und sie müssen Prinzipien haben.

Wie Paul Polman sagen würde: Wissen Sie, wenn wir tatsächlich ein zweckorientiertes Unternehmen wären, warum würden wir dann überhaupt über eine Partnerschaft mit einer Fabrik nachdenken, in der es Kinderarbeit oder unsichere Arbeitsbedingungen gibt. Hier kann man sehen, wie ein *Purpose-Statement* tatsächlich einen Weg in ein Geschäftsmodell findet.

ZOE: In vielen Organisationen sind diese Pfeiler nicht besonders intakt und solide. Ansprüche geraten in Vergessenheit.

Sie können abhandenkommen, vor allem, wenn man lange Zeit erfolgreich war. Prinzipien werden außer Acht gelassen. Leistung schwindet. Wenn man auf eine Organisation mit dem Blick auf diese drei Pfeiler schaut – wo fängt man an? Und wie baut man Organisationen wirklich um einen Zweck herum? Sieht es nicht oft so aus, als müsste man alles niederreißen, um sie von Grund auf neu zu errichten?

Ready: Genau darum geht es. Das ist das Essenzielle der neuen Art von Führung. Unternehmen und ihre Führungsspitzen sehen sich einer zunehmend schwierigeren Gemengelage inhärenter Spannungen gegenüber. Diese entsteht, wenn man versucht, Komplexität zu gestalten. Ein Pharmaunternehmen beispielsweise, dessen Firmenphilosophie die Entdeckung wichtiger Erkenntnisse oder lebensrettender Therapien ist, hat ein starkes emotionales Leitbild. Dennoch ist es ein Geschäft, das so organisiert werden muss, dass es Gewinn abwirft. Und das heißt mitunter Kostenersparnis. Da geht es um Entscheidungen darüber, welche Therapien weiter verfolgt werden und welche man aufgibt. Bist du also in dem Unternehmen eine Führungskraft und für eine Therapie zuständig, die aus Kostengründen eingestellt wird, könntest du durchaus auf den Gedanken kommen, dass das Leitbild deiner Organisation nicht echt ist. Die Führungskraft von morgen ist jemand, der diese Art innerer Spannungen geschickt ausgleichen muss, bei ihm muss das so klingen: «Ja, natürlich sind wir ein Unternehmen, dessen Geschäft es beispielsweise ist, Leben zu retten, aber wir sind auch ein Unternehmen.»

«Es reicht nicht, ein noch so kraftvolles und überzeugendes Purpose-Statement zu haben. Das sind einfach nur Wörter.»

Wenn man das ernst nimmt, dann ist es unmöglich, nicht an die zwei anderen Pfeiler zu denken. Sonst ist alles nur Gerede. Bin ich der Geschäftsführer dieses Pharmaunternehmens und spreche über diese wunderbare Firmenphilosophie und gleichzeitig senke ich die Kosten und entlasse Leute, beende große, anspruchsvolle Projekte, werden die Leute drinnen den Glauben und das Vertrauen in das verlieren, was ich über mein Leitbild sage. Die mutige Führungskraft der Zukunft wird versuchen, die Kraft dieses Leitbilds weitestgehend in die Realität der Leistungsziele einzubauen, die man sich gesetzt hat – und das im Einklang mit den Leitsätzen für die Führung der Geschäfte.

Die größte Herausforderung an Führungsqualitäten ist dabei, wirklich darzustellen, wie diese drei Pfeiler interagieren, sich aufwerten und Ausgleich schaffen, und klar zu machen, dass die Elemente dieser Pfeiler oft genug im Widerspruch zueinander stehen. Erfolgreiche Führungskräfte stellen entlang dieser Pfeiler ein Gefühl von Übereinstimmung her.

ZOE: Für die Mitarbeiter scheint es immer schwieriger, diese drei Pfeiler unter einen Hut zu bringen und Sinn in ihrer Arbeit zu sehen. Wie lässt sich dieser Sinn wiederfinden?

Ready: Das ist Sache der Führungskräfte auf den unterschiedlichen Ebenen der Organisation. Es beginnt aber beim Geschäftsführer. Und es beginnt bei der Führungsspitze der Organisationen, die in der Lage sein muss, eine klare, kraftvolle Ansage zu machen. Es muss ein Dialog starten, um eine Kultur und ein Klima der Offenheit und Transparenz aufzubauen, damit ehrlich über bestehende Spannungen gesprochen werden kann.

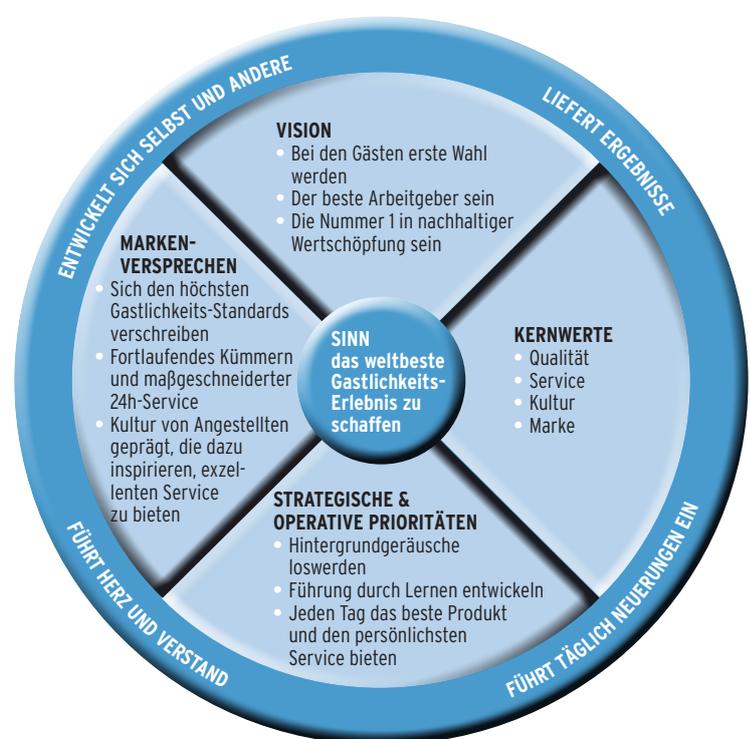
In einem anderen Artikel über die Implementierung kollektiver Ambitionen haben wir das Beispiel der Royal Bank of Canada, der RBC Financial Group, genommen. Als neu ernannter Vorstandsvorsitzender sagte David McKay in einer seiner ersten Ansprachen: «Wir sind als Bank sehr, sehr erfolgreich. Man schenkt uns viel Vertrauen, wir sind weltweit hoch angesehen. Das reicht aber nicht. Ich will, dass RBC etwas für die Welt bedeutet.» Er wollte nicht, dass RBC zur Geldmaschine

wird. So löste er eine Veränderung aus, die unglaublich war. Sie starteten eine regelrechte Initiative kollektiver Ambition, an der sich 85.000 Menschen beteiligten. Er übernahm die Verantwortung dafür darzulegen, von welcher entscheidender Bedeutung es für RBC ist, das Leitbild klar zu machen und jedes der acht Vorstandsmitglieder dafür zu gewinnen. Sie initiierten eine ganze Reihe von Champions-Teams von Meinungsführern aus Unternehmen weltweit. In Workshops wurden Diskussionen über das Leitbild von RBC geführt, darüber, wie es sich in der Art der Abwicklung der Geschäfte widerspiegelt – und darin, mit wem man Geschäfte macht.

Dann wurde online eine Werte-Session organisiert, um den Aspekt der Prinzipien hinzubekommen. Nun hatten sie also das Leitbild, und mit Hilfe des Champions-Teams haben sie das Geschäftsmodell neu definiert. Und sie organisierten eine wirklich spannende Werte-Session, bei der ihre Grundwerte auf den Tisch kamen, wie sie der frühere Vorstandsvorsitzende vor 15 Jahren formuliert hatte. Diese gut 150 Jahre alte Unternehmensorganisation hat ihre Werte erst vor 15 Jahren festge-

Abbildung 1
Der Kompass kollektiver Ambition am Beispiel der Four-Season-Hotelkette

Quelle: Ready, D. A. & Truelove, E. (2011). The Power of Collective Ambition. Harvard Business Review, December, S. 4/5



Der Zweck im Zentrum:
Die sieben Elemente kollektiver Ambition

Sinn: der Daseinszweck Ihrer Organisation; die Kernaufgabe der Unternehmung

Vision: die Position oder der Status, den Ihre Organisation innerhalb eines vernünftigen Zeitrahmens anstrebt zu erreichen

Ziele und Meilensteine: die Metrik, die Sie anwenden, um Ihren Fortschritt in Bezug auf das Erreichen Ihrer Vision zu messen

Strategische und operative Prioritäten: die Maßnahmen, die Sie zur Verwirklichung Ihrer Vision ergreifen oder nicht ergreifen

Markenversprechen: die Verbindlichkeiten, die Sie gegenüber Stakeholdern (Kunden, Gemeinschaften, Investoren, Angestellten, Aufsichtsbehörde und Partnern) eingehen in Bezug auf die Erfahrung, die das Unternehmen verspricht

Kernwerte: die Richtlinien, die festlegen, wofür Sie als Organisation stehen – in guten wie in schlechten Zeiten

Führungsverhalten: wie Führungskräfte sich im täglichen Leben verhalten, während sie versuchen die Vision der Organisation zu implementieren und strategische Prioritäten zu setzen, um das Markenversprechen einzulösen und den Werten gerecht zu werden

schrieben, weil sie davon ausging, dass sie auf der Hand liegen. Nun kamen diese Prinzipien offen und erfolgreich auf den Prüfstand.

Wenn eine Organisation wächst und komplizierter wird, wenn sie womöglich beginnt, andere Unternehmen aufzukaufen, ist es gefährlich, schlicht davon auszugehen, dass die Leute ihre Leitgedanken und Kernwerte einfach so verstehen. Auch wenn RBC dieses hochgeschätzte Werteverständnis hatte, kam es bei der Werte-Session erst dann an die Oberfläche, als man auf dieser Onlineplattform zwei Tage lang alles vorbringen konnte, was man wollte. Eigentlich rechnete man mit ein paar Hundert Beiträgen; was schließlich kam, waren 17.000 Beiträge und Threads von überall auf der Welt. Es ging darum, was an den Werten oder Prinzipien geschätzt wurde und was womöglich ein bisschen veraltet war. Schließlich wurde die Sache zu einer Art «Frage mich, was du schon immer wissen wolltest» mit dem Vorstandsvorsitzenden und der Führungsmannschaft. Ein riesiger Erfolg.

Um also Ihre Frage nach den verschiedenen Ebenen in der Organisation zu beantworten: Was sie versucht haben, ist, die Verantwortung der Führungskräfte dafür, wie das gelebt wird, auf die jeweiligen Ebenen der Organisation zu verteilen. Der Vorstandsvorsitzende und die Führungsriege haben das für eine Ebene getan, als sie den Ton für die ganze Organisation vorgaben. Dann war jede Abteilung gefordert, selbst darüber zu diskutieren, wie sie mit ihrer Arbeit zum Weg der kollektiven Ambition des Unternehmens beitragen kann. So entwickelte sich das kaskadenartig weiter. Das alles läuft jetzt während wir hier reden.

Durch diesen Prozess entstehen viele Energien kollektiver Ambition. Mitarbeiter auf unterschiedlichen Ebenen übernehmen Verantwortung für ihre Führungsposition, sie diskutieren mit ihren Kollegen bis hinunter auf die Team-Ebene. Und diejenigen, die dieses Projekt vorangebracht haben, leiten diese Diskussionen. So gestaltet sich der passende Beitrag jeder Führungsebene.

ZOE: Wie wichtig ist ein explizit formulierter Zweck? Warum reicht es nicht, sich von einem inneren Gespür für kollektive Ambition, Sinn und Zweck leiten zu lassen?

Ready: Bei sehr komplexen Organisationen halte ich es für extrem wichtig, hier ganz deutlich zu werden und das auf Papier festzuhalten. Aus meinen Untersuchungen im Laufe der Jahre wurde deutlich, dass das Top Management glaubt, dass die Leute weiter unten in der Hierarchie die Werte von selbst verstehen. Man glaubt, sie verstehen die Strategie, den Sinn und den Zweck der Organisation wesentlich besser, als es tatsächlich der Fall ist.

Das ist vor allem der Fall, weil das Top Management selbst ja viel Zeit mit der Arbeit daran verbracht hat. Dann schicken

sie ein Memo raus und gehen davon aus, dass es für alle einfach klar ist. Das ist natürlich nicht der Fall. Geht man nur eine oder zwei Ebenen tiefer, erkennt man, wie wichtig es ist, ein direktes Gespräch dazu zu führen. Die Ergebnisse dieser Gespräche müssen dann aber auch schriftlich festgehalten werden, so dass sie als eine Art gemeinschaftlicher Vertrag fungieren können.

ZOE: Mitunter missverstehen Organisationen ihre Marken als ihren Sinn. Oder sie verwechseln ihre Produkte mit ihrem Zweck. Wenn jüngere Generationen in den Organisationen nachrücken, dann glauben sie oft, dass das, was sie für den Kunden darstellen, auch das ist, warum die Organisation existiert. Warum ist das so?

«Menschen müssen die Verbundenheit miteinander spüren und stolz auf das Umfeld sein, in dem sie arbeiten.»

Ready: Wenn Unternehmen mit ihrer kollektiven Ambition hadern, dann ist die Frage nach der Marke immer schwierig. Denn die Markenbotschaft ist häufig ein Slogan, der manchmal so ausdrucksstark ist, dass sie durchaus als Sinn und Zweck der Organisation angesehen werden könnte. Aber das ist nur sehr selten der Fall. Die Marke beschreibt zumeist, wie es sich anfühlt, mit dem Unternehmen Geschäfte zu machen. Sie ist eine Erklärung für die Erfahrung, die das Unternehmen verspricht. Das lässt sich nicht mit der Formulierung des Zwecks des Unternehmens gleichsetzen. Ein weiteres, riesiges Missverständnis ist das Verwechseln der Vision mit dem Zweck des Unternehmens.

Ich schlage vor, dass der Zweck einer Organisation durch die Frage repräsentiert wird, warum es die Organisation gibt. Die fundamentale Überlegung, warum wir existieren – oder: Wie groß die Lücke in der Welt wäre, wenn es uns nicht gäbe. Die Formulierung des Zwecks ist in erster Linie die existenzielle Aussage genau darüber. Die Vision eines Unternehmens dagegen ist die Antwort auf die Frage: Welche hohen Ziele setzen wir, die wir zu erreichen hoffen. Visionen sind eher ergebnisorientiert. Beim Unternehmenszweck von RBC geht es um Erfolg für den Kunden und prosperierende Communities.

ZOE: Fundamentalere geht es wohl kaum.

Ready: Wissen Sie, das ist eine sehr effiziente Verwendung von Wörtern. Bei manchen Organisationen könnte das unverbindlich klingen, aber auf RBC bezogen trifft es Herz und Seele dessen, worum es dort geht. Bei ihnen geht es immer um ihre Kunden, immer um ihre Communities und darum, Organisationen und Menschen zu helfen zu wachsen und zu gedeihen.

Biografie – Douglas A. Ready, PhD

Douglas A. Ready ist Senior Lecturer für Organizational Effectiveness an der MIT Sloan School of Management und Gründer und Geschäftsführer des ICEDR (The International Consortium for Executive Development Research). Professor Ready gilt als eine der weltweit führenden Autoritäten für strategisches Talentmanagement und die Entwicklung von Führungskräften. Er war mehrfach Mitglied der Thinkers50.

Er ist Verfasser zahlreicher erfolgreicher Artikel in der *Harvard Business Review*, darunter: «Building a Game-Changing Talent Strategy», «The Power of Collective Ambition», «Are You a High Potential?», «Make Your Company a Talent Factory», «Winning the Race for Talent in Emerging Markets» und «How to Grow Great Leaders». Er verfasste ebenfalls mehrere sehr gelobte Artikel für die *MIT Sloan Management Review*, darunter: «Developing the Next Generation of Enterprise Leaders», «Enabling Bold Visions», «Leading at the Enterprise Level», «How Storytelling Builds Next Generation Leaders» und «Why Leadership Development Efforts Fail». Seine Schriften sind auch in der *Financial Times* und *Business Strategy Review*, in *Fortune* und dem *Wall Street Journal* erschienen.

Doug wurde auch zu einem Mitglied der *Thinkers50* ernannt, des ersten weltweiten Rankings der 50 einflussreichsten Management-Denker der Welt. Er erhielt den begehrten Marion F. Gislason Award, mit dem jedes Jahr nur eine Person für Exzellenz auf dem Gebiet von Führungsqualitäten und Entwicklung von Führungskräften ausgezeichnet wird. *Business Horizons* erklärte Doug auch zu einem der Leadership-Gurus der Weltspitze.

Professor Ready lehrte an der London Business School, der Kenan-Flagler School of Business an der UNC Chapel Hill und war Gastdozent an verschiedenen Universitäten und Unternehmen in den USA, Europa, im Nahen und Mittleren Osten, in Australien und Asien. Er berät Geschäftsführer und Führungsteams bei unternehmensweiten Bestrebungen nach Veränderung im großen Maßstab. In dieser Eigenschaft arbeitet er mit Senior-Managern überall in der Welt.

Professor Ready erwarb seinen MPA-Abschluss an der Harvard's Kennedy School of Government und einen PhD an der Cranfield University in Großbritannien.

Die Formulierung des Unternehmenszwecks ist keine Sache von 200 Wörtern. Sie muss so aussehen, dass Leute auf der untersten Stufe in der Unternehmenshierarchie sie leicht wiederholen können. Das schafft Attraktion.

ZOE: Warum halten Sie gerade die Frage nach dem Warum für die bedeutendste?

Ready: Das Warum hat so viel Kraft, weil es emotional ist. Bei dem gemeinsamen Projekt von MIT und Astra Zeneca, das den Versuch unternahm, den Zweck der Organisation herauszuarbeiten, forderten wir alle auf, durch den Raum zu gehen und darüber zu sprechen, warum sie für Astra Zeneca arbeiten und warum das für sie etwas Besonderes ist. Und das war das Senior Management, viele mit Dokortitel, viele Mediziner. Ich will ja nicht melodramatisch sein, aber als die Zeit der Bewegung im Raum endete, gab es kein einziges trockenes Auge mehr. Ihnen liefen die Tränen, Tränen des Stolzes. Bringt man also die Antwort auf das Warum an den Punkt, an dem es tatsächlich eine Art existenziellen Grundgedankens anspricht, dann wird es emotional und auf diese Weise sehr kraftvoll. Dieses Gefühl ist sehr mächtig, deshalb halte ich es für so wichtig. Bringt man Leute dazu, sich darauf wirklich einzulassen, dann wollen sie ihr Bestes für diese Organisation geben. Sie wollen zu dieser Organisation stehen.

Paul Polman hat mir einmal gesagt, dass er bei einem Meeting mit dem Senior Management von Unilever immer einen Stuhl frei lässt, auf dem der imaginäre Kunde sitzt. Und er sagt dann Dinge wie: «Weil wir heute zunehmend mehr in den Emerging Markets tätig sind, können wir für eine arme Frau, eine Mutter, die zu sparen versucht und ihre Kinder ernährt, einen Unterschied machen, können dazu beitragen, dass sie gesund und sicher lebt.» Und er sagte, dass jeder Gedanke an Grabenkämpfe bei seinen Managern verschwindet, wenn es ihm gelingt, diese Botschaft richtig auszusprechen.

Sobald es um das Warum geht, erreicht deine Bereitschaft, etwas für das Unternehmen zu tun, einen sehr viel höheren Grad. Um dieses Gefühl geht es, das wir alle haben, denn wir wollen Teil einer Gemeinschaft sein und spüren, dass unsere Arbeit gewürdigt wird und dass unsere Arbeit für den Kunden, dem wir dienen, wichtig ist. Und wenn man diese Punkte miteinander verbinden kann, ist das in meinen Augen ein unglaublich starker Motivator.

ZOE: Sprechen wir über Organisationen, die ihren Zweck eingebüßt haben. An welchen Symptomen erkennen Sie das Fehlen kollektiver Ambition und ein schwindendes Gespür für den Sinn und Zweck der Organisation?

Ready: Die meisten Organisationen, denen man begegnet, beschreiben die drei Pfeiler Zweck, Leistung und Prinzipien als

zielführend. Die kontinuierliche Arbeit daran ist aus meiner Sicht die große Herausforderung an die Führungskräfte in der Zukunft. Es ist nichts Ungewöhnliches daran, wenn auch erfolgreiche Organisationen von Zeit zu Zeit das Gefühl haben, sie seien vom Weg abgekommen.

Aber auch bei einem tief verwurzelten Gespür für den Zweck kann es eine Abteilung geben, die nicht mitzieht. Unter dem Strich führt das zu einem enormen Verlust an Engagement, zu einem deutlich geringeren Stolz auf die Organisation. Geringes Engagement führt zu schwachen Leistungen, denn die Leute geben nicht ihr Bestes. So wird daraus eine selbsterfüllende Prophezeiung. Niemand mag in Organisationen arbeiten, die bei Benchmarking-Untersuchungen am unteren Ende zu finden sind. So entsteht eine Abwärtsspirale.

Organisationen, die vom Weg abgekommen sind oder sich nie diese großen Fragen gestellt haben, können eine Zeit lang gut zurechtkommen. Aber die Organisation muss ich erst noch finden, die nicht an einem Punkt ihrer Geschichte in die Krise geraten ist. In solchen Momenten sind Organisationen mit einer kraftvollen Zweckorientierung, sehr starken Werten und dem Streben nach exzellenten Leistungen diejenigen, die harte Zeiten überstehen werden.

ZOE: Sie sprechen mit viel Leidenschaft. Warum forschen Sie eigentlich zu diesem Thema? Sprechen wir also über Ihre eigene Sinnstiftung.

Ready: Für die gehe ich jeden Tag zur Arbeit. Es macht mir Freude, nicht nur Geschäftsführern, Spitzenteams und Führungskräften in Unternehmen zu helfen, über diese Dinge gründlich nachzudenken, so dass es ihnen gelingt, tausende Mitarbeiter in ihrer Organisation anzusprechen. Die meisten stehen morgens auf und möchten für ihre Unternehmen eigentlich etwas Gutes tun. Auch wenn wir so viel Negatives in den Organisationen hören – die meisten Menschen wollen einfach das Richtige tun. Sie wollen das Gefühl haben, mit anderen gut zusammenzuarbeiten. Sie wollen das Gefühl haben, die Welt ein bisschen besser zu machen. Und ich glaube, wenn ich bei meiner Arbeit das Gefühl habe, einer Organisation zu helfen, in dieser Hinsicht Klarheit zu schaffen und die Probleme auf den Tisch zu legen, die Verwirrung stiften könnten und wenn ich sehe, dass Führungskräfte wirklich bereit sind, ihren Zweck, ihre Vision und ihre Strategien umzusetzen und nach ihren Werten zu leben, dann ist das für mich ein guter Tag.

In diesen Zeiten der Digitalisierung, in denen jeder versucht, Kosten zu optimieren und zu rationalisieren, ist das Menschliche so unglaublich wichtig. Menschen müssen die Verbundenheit miteinander spüren und stolz auf das Umfeld sein, in dem sie arbeiten. Wenn ich merke, dass ich einer Organisation geholfen habe, auf diesen Gebieten Fortschritte zu machen, bin ich zufrieden.

Die englische Fassung des Interviews finden Sie in unserem Online-Archiv auf www.zoe-online.org.



Dr. Douglas Ready

Senior Lecturer, MIT Sloan School of Management and Founder of ICEDR

Kontakt:
dready@icedr.org



Prof. Dr. Heiko Roehl

Redakteur der OrganisationsEntwicklung,
Geschäftsführender Gesellschafter Kessel
& Kessel GmbH

Kontakt:
hr@heikoroehl.de