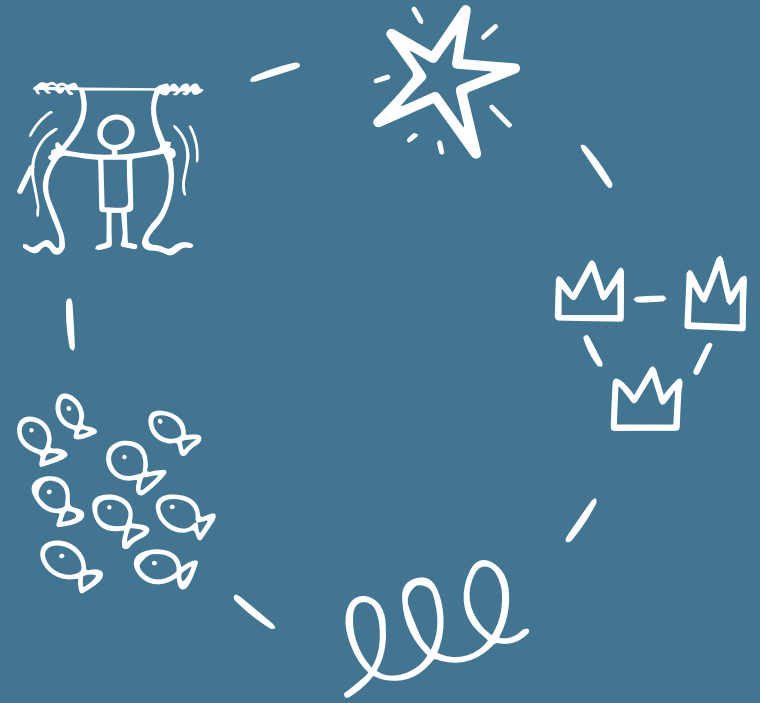


# MANIFESTO

DIE 5 PRINZIPIEN  
DER SELBSTORGANISATION



## DER PURPOSE VON DWARFS AND GIANTS IST ES, DIE ZUKUNFT DES ORGANISIERENS NEU ZU SCHREIBEN. WAS BEDEUTET DAS UND WARUM IST UNS DAS SO WICHTIG?

Wir leben in einer Welt des permanenten Wandels; Veränderungen geschehen mit nie dagewesener Schnelligkeit und in bisher unvorstellbarem Ausmaß. Heute, zu Beginn des 21. Jahrhunderts, kommen immer mehr Organisationen an die Grenze ihrer bisherigen Art zu arbeiten und sich zu organisieren. Führungs- und Arbeitskräfte sowie die Gesellschaft als Ganzes sehen sich realen Spannungen gegenüber, und ihr Verhältnis zueinander verliert an Sinngehalt und Glaubwürdigkeit. Orientierung, Funktionalität und die Fähigkeit, sich einer immer dynamischeren, komplexeren und unvorhersehbareren Welt anzupassen, geraten ins Schwanken.

Um dies radikal zu ändern, gibt es dwarfs and Giants. Wir sind der Meinung, dass die Zukunft von Arbeit und Organisation nicht auf den Prinzipien der Vergangenheit gebaut werden kann. Daher müssen wir die grundlegenden Vorstellungen unserer Führungs-, Organisations- und Arbeitsweise neu konzipieren.

## VOM NOW:LAND INS NEXT:LAND DES ORGANISIERENS

Heutzutage arbeiten die meisten Organisationen in dem, was wir now:land des Organisierens nennen – unter dem Paradigma von Standardisierung, Effizienz und stetigem Wachstum. Sie werden beherrscht von Grundsätzen wie Maximierung des Shareholder-Values, hierarchische Machtstrukturen, Vorhersage und Kontrolle, Abhängigkeit und Wettbewerb sowie Wissen als Macht. Obwohl dies in den vergangenen 100 Jahren zu gewaltigen Fortschritten geführt hat, sehen sich Organisationen, die im now:land operieren, mehr denn je mit wachsenden Spannungen auf individueller, organisatorischer und sozialer Ebene konfrontiert, die mit den bisherigen Organisationsprinzipien nicht zu lösen sind.

Auf der individuellen Ebene erleben wir frustrierte und desinteressierte Menschen, die keinen Sinn mehr in ihrer Arbeit sehen. In ihrem Arbeitsumfeld stehen sie vor der Herausforderung, eine immer größer werdende Informationsflut in Strukturen verarbeiten zu müssen, die nicht für große Komplexität konzipiert worden sind. Dies führt zu Dienst nach Vorschrift und zum Anstieg von Burnout-Erkrankungen – abseits eines erfüllten Lebens, in dem man sein Potential voll ausschöpfen kann.

Auf der organisationalen Ebene verstärken hierarchische Machtstrukturen Ego-gesteuertes Verhalten und bilden den Nährboden für Machtdynamiken, Ego-Spielchen und Mikropolitik. Dies führt zu einem Gefühl der Hilflosigkeit, zu Willkür und verletzten Beziehungen. Gleichzeitig wird das Management zum Nadelöhr, in dem einige wenige Personen über viele entscheiden, was langsame Entscheidungsfindung, mangelnde Innovationsfreudigkeit und Stagnation bei der Suche nach den richtigen Strategien zur Folge hat. Eine kurzsichtige Führungsebene konzentriert sich auf die Maximierung des Shareholder-Values und zeigt zu wenig Ausrichtung auf den Purpose, den Seinszweck der Organisation. In Bezug auf die sich drastisch ändernden äußeren Bedingungen kann dies nur in die falsche Richtung führen: zu wachsender Ungleichheit, einer immer weiter auseinander klaffenden Einkommensschere, gesellschaftlicher Instabilität und

# MANIFESTO

alarmierenden Systemrisiken. Schmerzhaftes Veränderungsprozesse werden durchgeführt, um das Problem zu lösen – doch sie haben in der Regel wenig Erfolg, da sie nicht das Wesentliche bei der Frage, wie Macht organisiert ist, berühren.

Wir sind davon überzeugt, dass es keineswegs ausreicht, immer größere Anstrengungen innerhalb der alten Strukturen zu unternehmen, sondern dass die Grundprinzipien von Arbeit, Führung und Organisation geändert werden müssen. Wir bezeichnen dies als Schritt ins next:land of organizing, einem Land, das auf fundamental anderen Prinzipien basiert – Prinzipien, die besser geeignet sind, Organisationen und Menschen unter dynamisch-komplexen Verhältnissen zum Erfolg zu führen.

# MANIFESTO

## GRUNDPRINZIPIEN DES NEXT:LAND

Wir glauben, dass in einem Land, in dem Organisationen und Menschen von einem Purpose geleitet sind, Autorität distribuiert wird, Organisationen sich kontinuierlich mittels evolutionärem Lernen anpassen, Autonomie in der Zusammenarbeit zum Erfolg führt und Informationsaustausch transparent geschieht. Der Schritt ins next:land bedeutet, dass die folgenden fünf grundlegenden Eigenschaften in die organisatorischen Abläufe integriert werden sollten.



**VON EINEM PURPOSE GELEITET** Organisationen im next:land, die von einem Purpose geleitet sind, erzeugen Orientierung und Ausrichtung, indem sie nach innen schauen. Was soll in eine hochkomplexe und unvorhersehbare Außenwelt gebracht werden? Eindeutigkeit und Klarheit in dieser Frage schaffen ein starkes sinnstiftendes Gemeinschaftsgefühl, das auch KundInnen und Talente anlockt. Den Purpose organisatorisch zu erfüllen, ist ein Schritt von Push zu Pull. Erfolg und Shareholder-Value werden zu Nebenprodukten bei der Umsetzung des Purpose, der sich über den Lebensweg der Organisation entfalten kann.



**VERTEILTE AUTORITÄT** Organisationen im next:land sind im Hinblick auf Reaktionsbereitschaft konzipiert, um vielschichtige unternehmerische Herausforderungen unter sich ständig ändernden äußeren Bedingungen zu meistern. Verfahren der Entscheidungsfindung sind so konzipiert, dass unterschiedliche Perspektiven integriert und Machtkompetenzen dorthin verteilt werden, wo das beste Know-how und die fähigsten Entscheidungsträger anzutreffen sind. Hierarchien entstehen auf natürliche Weise durch die Hierarchie des Purpose.



**EVOLUTIONÄRES LERNEN** Organisationen im next:land sind so gestaltet, dass sie sich fortschreitend schnell anpassen. Zu fühlen, was notwendig ist, und schnell darauf zu reagieren, ist in all ihren Strukturen und Prozessen verankert. Statt auf einer einzigen, vermeintlich richtigen Antwort oder Entscheidung zu beharren, sind sie auf kontinuierliches Lernen ausgerichtet – und sogar Misserfolge werden als wertvoller Teil des Spiels angesehen.








**AUTONOMIE IN DER ZUSAMMENARBEIT** Organisationen im next:land wissen die Einzigartigkeit eines jeden Menschen und seine unterschiedlichen Talente und Potentiale erfolgreich zu nutzen. Statt Abhängigkeiten mittels personenbezogener Machtstrukturen zu erzeugen, interagieren Menschen als unabhängige Akteure auf Augenhöhe und arbeiten mit hoher Eigenständigkeit und Eigenverantwortung zusammen. Klare Rollen und Befugnisse ermöglichen Autonomie und Unternehmergeist, während man an einem größeren Ganzen beteiligt ist.



**TRANSPARENZ** Organisationen im next:land erzeugen transparente Umgebungen, sodass jeder einzelne darauf vertrauen kann, dass die angestrebten Resultate allen Beteiligten wirklich wichtig sind. Dies ermöglicht es dem Einzelnen, den Purpose der Organisation bestmöglich zum Ausdruck zu bringen. Organisationen im next:land fördern mittels Transparenz einen schnelleren Informationsfluss und schaffen somit eine Basis für eine Zusammenarbeit auf Augenhöhe, da Know-how nicht mehr gleichbedeutend ist mit individueller Macht. Die Folge ist ein hohes Maß an Vertrauen.

# VORTEILE DER TRANSFORMATION RICHTUNG NEXT:LAND

SPANNUNGEN	now:land PRINZIPIEN	next:land PRINZIPIEN	ECHTE VORTEILE		
			Individuelle Ebene	Organisationale Ebene	Gesellschaftliche Ebene
<ul style="list-style-type: none"> <li>Frustrierte, emotional gering ans Unternehmen gebundene Arbeitskräfte; MitarbeiterInnen sehen und verspüren in ihrer Arbeit keinen Sinn mehr</li> <li>Wenig Orientierung am großen Ganzen aufgrund von VUCA</li> <li>Shareholder-Value steht im Vordergrund</li> </ul>	<b>MAXIMIEREN DES SHAREHOLDER VALUE</b> Geld verdienen	<b>PURPOSE-ORIENTIERUNG</b>  Organisiert für/um den Seinszweck der Organisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>Schafft Sinn für Menschen, an etwas Größerem mitzuwirken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>In der VUCA-Welt verankert, bietet Orientierung</li> <li>Spricht gleichgesinnte Menschen an, sich zu engagieren (passender Purpose)</li> <li>Klare Botschaft, Alleinstellungsmerkmal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Trägt zur gesamten Entwicklung der Gesellschaft bei</li> <li>„Eco-driven“ vor „ego-driven“</li> <li>Nachhaltige Wachstumsperspektive - berücksichtigt &amp; trägt zu nachhaltiger Entwicklung bei</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Langsame Entscheidungsfindung führt zu Engpässen im Top-Management</li> <li>Unklare Autoritäten</li> <li>Die Verantwortung für das Wohlbefinden der Menschen und die Geschäftsumsätze lasten auf dem Management</li> <li>Mangel an Eigenverantwortung und Unternehmergeist</li> </ul>	<b>FÜHRUNGS-HIERARCHIE</b> Wenige entscheiden für viele	<b>VERTEILTE AUTORITÄT</b>  Holarchische Selbstorganisation, natürliche Hierarchie des Seinszwecks	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mehr Freiheit, mehr Entscheidungsfreiheit, mehr Sinn, mehr Vertrautheit</li> <li>Mehr Verantwortlichkeit, mehr Klarheit, mehr Geschwindigkeit, größere Wirkung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Selbstautorität führt zu Eigenverantwortung, Entscheidungsgeschwindigkeit und höherer Entscheidungsqualität</li> <li>Zunehmende Reaktionsfähigkeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reichhaltigere Perspektiven werden integriert</li> <li>Weniger Ego-gesteuert, mehr verantwortungsvolle gesellschaftliche Entwicklungen</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Schafft die exponentiell zunehmende Geschwindigkeit der Veränderungen in der Welt nicht, um die Komplexität der Geschäftswelt und der Märkte zu bewältigen</li> <li>Große Unvorhersehbarkeit in den Entwicklungen (da es keine richtigen Antworten gibt und weder Vorhersagen noch Kontrollen möglich sind)</li> <li>Rigide Strukturen, Bürokratie, schmerzvolle Veränderungsprozesse</li> <li>Mangel an Innovationen, zu geringe Innovationsgeschwindigkeit</li> <li>Streben nach perfekten Ergebnissen, die nicht möglich sind</li> </ul>	<b>VORHERSAGE UND KONTROLLE</b> Glaube an Planung, richtige Antworten und beste Lösungen	<b>EVOLUTIONÄRES LERNEN</b>  Spüren und reagieren	<ul style="list-style-type: none"> <li>Persönliche Entwicklung und lebenslanges Lernen</li> <li>freudige Arbeitsumgebung - „molto vivace“</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vielzahl an Sensoren für kontinuierliches Feedback aus der Realität</li> <li>Lernfähige Strukturen, um schnell Entscheidungen zu treffen</li> <li>Innovationskultur: ausprobieren, scheitern, umschwenken; Testhaltung („prototyping“)</li> <li>Fehlerkultur: keine Angst vor falschen Entscheidungen, „scheitern früh – lerne schnell“</li> <li>Fähigkeit, Strukturen schnell anzupassen, um die Marktposition zu stärken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nicht in Dogmen und Ideologien steckenbleiben</li> <li>Kollektives Lernen statt „richtige“ Lösungen</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Willkür, Hilflosigkeit</li> <li>Ego-Spielchen, Machtdynamik</li> <li>Geschädigte Arbeitsbeziehungen, Konflikte</li> <li>„Unternehmenstheater“ (Mikropolitik, andere beschuldigen, Opferhaltung)</li> <li>Ego-gesteuert statt Öko(systemisch)-gesteuert</li> <li>Eigene Nutzenmaximierung wichtiger als Nutzen für die Organisation</li> </ul>	<b>ABHÄNGIGKEIT UND KONKURRENZ</b> Abhängige MitarbeiterInnen befolgen Anordnungen, konkurrierende Führungskräfte folgen ihren eigenen Interessen	<b>AUTONOMIE IN DER ZUSAMMENARBEIT</b>  Unabhängige Akteure arbeiten mit unabhängigen Akteuren für einen gemeinsamen Purpose	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mehr Vertrautheit, mehr Klarheit, mehr Geschwindigkeit, größere Wirkung</li> <li>„Komm wie du bist“, du wirst in deiner Individualität und Einzigartigkeit akzeptiert</li> <li>Eigenverantwortlich (nicht alleine)</li> <li>Verstärkt Peer-to-Peer Beziehungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Höhere Diversität, Unterschiede nutzen</li> <li>Keine missbräuchlichen und krankhaften Strukturen</li> <li>Lose Systemkoppelung bei gleichzeitiger Ausrichtung am gemeinsamen Purpose</li> <li>Schließt Gender-Gap</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zusammenarbeit ist auf die größten gesellschaftlichen Herausforderungen fokussiert statt auf individuelle Gewinnmaximierung</li> <li>Kooperation für ein höheres Ziel hat Wert, nicht Konkurrenzdenken</li> <li>Reduziert gesellschaftliche Einkommensunterschiede und erhöht Chancengleichheit</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mangelnde Übernahme von Verantwortung und geringe Eigenverantwortung</li> <li>Machtspiele, geheime Vorhaben</li> <li>Wissen / Information = Macht</li> <li>Wenig Feedback, geringe Offenheit</li> <li>Informationen werden gefiltert, für den Entscheidungsprozess stehen unvollständige Informationen zu Verfügung (Entscheidungsqualität)</li> <li>Flut an Informationen, ohne Vorstellung, was davon für morgen relevant ist</li> </ul>	<b>PRIVATSPHÄRE</b> Wissen ist Macht	<b>TRANSPARENZ</b>  Du weißt alles, um deine Arbeit zu machen und den Purpose der Organisation zu erfüllen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vollständige Transparenz wie Entscheidungen getroffen werden und wer wofür verantwortlich ist</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vollständige Transparenz wie Entscheidungen getroffen werden, wer wofür verantwortlich ist und was ich von wem erwarten kann</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Trägt zur Gleichstellung bei</li> <li>Reduziert den Einkommensunterschied</li> <li>Eröffnet Möglichkeiten</li> </ul>

# REWRITING THE FUTURE OF ORGANIZATION. CATALYZING THE EVOLUTION OF WHOLESOME ORGANIZATIONS.



dwarfs and Giants GmbH & Co KG  
Bräunerstrasse 11/3  
1010 Vienna, Austria

office@dwarfsandgiants.org  
+43.660.2639303

[www.dwarfsandgiants.org](http://www.dwarfsandgiants.org)