

## Das organisationale ikigai und Führung als unsichtbare “dunkle Materie”

Geläufige Begriffe zur Beschreibung der großen Masse an ineffektiven Scrum Implementierungen sind “Dark Scrum”, “Fake Agile”, “FrAgile” oder “Zombie Scrum”. Über die letzten 15 Jahre wurde immer klarer erkennbar, dass die Effektivität einer Scrum Implementierung von grundlegenden Faktoren abhängt:

- die Organisation als ganzheitliches System zu betrachten
- die Motivation für die Umsetzung von Scrum an unternehmerische Ziele zu knüpfen
- den Purpose nicht nur als Produktvision, sondern als unternehmerische Mission abzubilden, die im Leben jedes einzelnen Mitarbeiter gleichermaßen repräsentiert ist.

Das Thema Purpose als Antwort auf die Frage nach dem Warum eines Unternehmens ist seit Simon Sinek in aller Munde geraten.

Wenn man den japanischen Begriff ikigai, der “den Grund, morgens aufzustehen” bezeichnet und mit statistischem Nachweis dazu geführt hat, dass die Menschen auf der Insel Okinawa besonders lange leben und dabei besonders glücklich sind, auf die Ebene der Organisation überträgt, so bedeutet dies, dass die Organisation ganzheitlich von diesem tief verankerten Gefühl einer Bestimmung getragen ist. Die ganzheitliche Repräsentation dieses Gefühls der Bestimmung spiegelt sich insbesondere dadurch wieder, dass sie im persönlichen Leben jedes einzelnen Mitarbeiters gleichermaßen repräsentiert ist.

Diese gleichmäßige Repräsentation des organisationalen ikigai findet sich wieder in dem holokratischen Organisationsmodell von Brian J. Robertson. Hier wird das hierarchische Modell als solches aufgelöst und ersetzt durch ein Modell basierend auf netzwerkartigen Strukturen.

Wie kann aber ein Führungsmodell aussehen, das den unstrittigen Bedarf nach unternehmerischer Führung in einer netzwerkartigen Unternehmensstruktur abbildet? Die Leadership Konzepte im Kontext von New Work und Agile zeichnen sich dadurch aus, dass die Führungskompetenz immer noch an Personen oder zumindest an Rollen festgemacht wird. Auch bei Sinek ist dies wiederzufinden.

Im Rückgriff auf die Ideengeschichte von Leadership trifft man zwangsläufig auf das Werk von Mary Parker Follett aus den 1920er Jahren. Hier ist zu erkennen, dass es tatsächlich noch einen genuin anderen Leadership Ansatz gibt, der sich ganz natürlich in das Konzept einer netzwerkbasierten Organisation integriert. Für Follett ergibt sich Führung aus dem sozialen Prozess der Zusammenarbeit mit einem gemeinsamen purpose oder ikigai: *“There is the idea of a reciprocal leadership. There is also the idea of a partnership in following, of following the invisible leader—the common purpose.”*

Entscheidungsautorität entsteht hier als Ableitung aus der Zusammenarbeit, nicht umgekehrt: *“Legitimate authority flows from coordination, not co-ordination from authority.”* Als Grundlage für die Entscheidungsprozesse treten an Stelle von Personen oder Rollen informelle Situationen: *“One person should not give orders to another person, but both should agree to take their orders from the situation.”*

Man kann dieses Konzept also situationsbasierte Führung bezeichnen, die getrieben ist von der Transparenz des organisationalen ikigai. Indem diese Führung ihrer Natur nach informell und damit unsichtbar ist und sich über den gesamten Prozess der Zusammenarbeit erstreckt, bezeichnet man sie als "dunkle Materie".