

Franziska Fink | Michael Moeller

Purpose Driven Organizations

Sinn – Selbstorganisation – Agilität

SCHÄFFER
POESCHEL

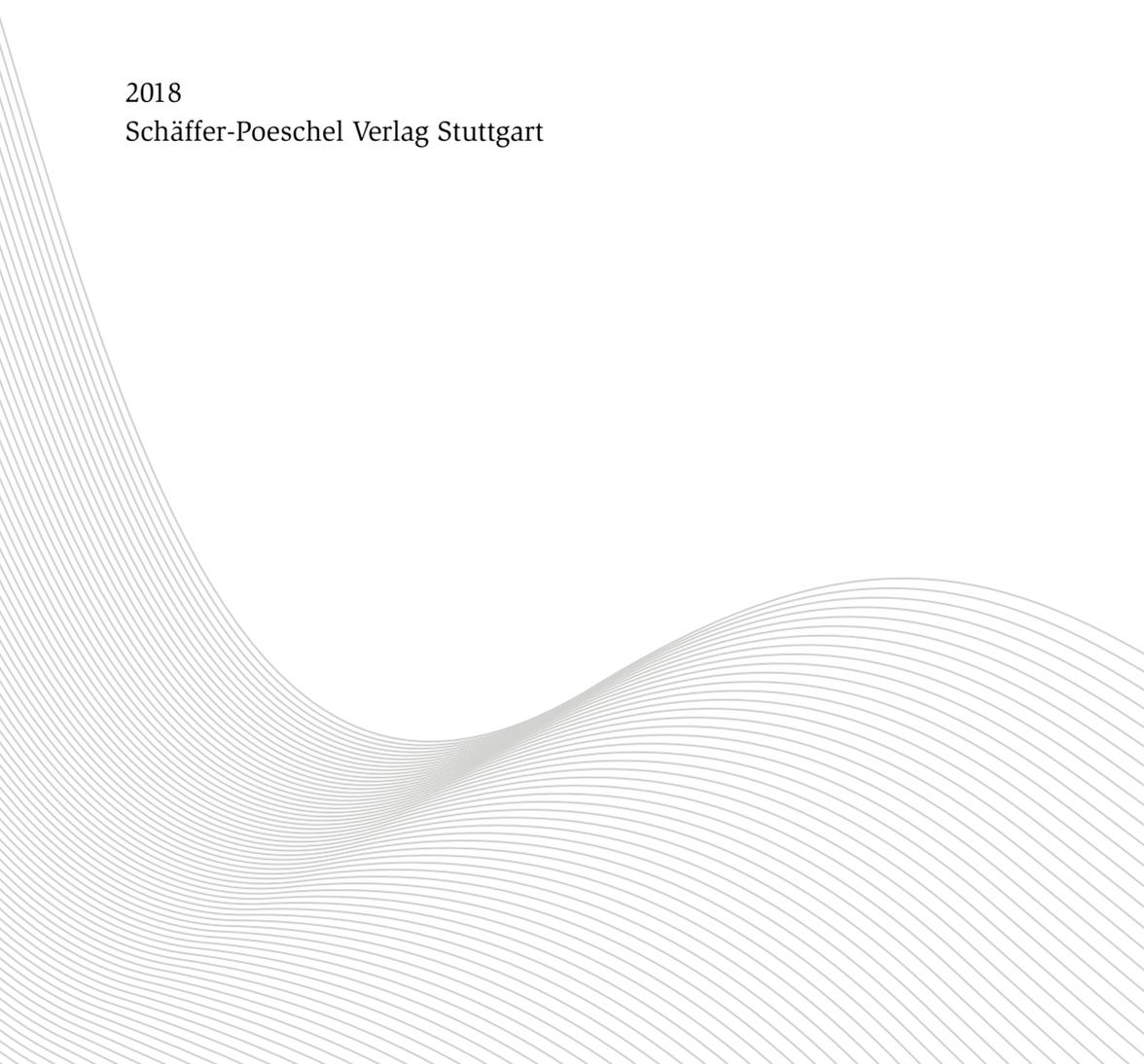
Franziska Fink / Michael Moeller

Purpose Driven Organizations

Sinn – Selbstorganisation – Agilität

2018

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart



Für Christl und für Connie, Marlena und Kilian

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische
Daten sind im Internet über <<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

Gedruckt auf chlorfrei gebleichtem,
säurefreiem und alterungsbeständigem Papier

Print: ISBN 978-3-7910-4034-9 Bestell-Nr. 10250-0001
ePDF: ISBN 978-3-7910-4035-6 Bestell-Nr. 10250-0150
ePub: ISBN 978-3-7910-4036-3 Bestell-Nr. 10250-0100

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich
geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen
des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages
unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen,
Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die
Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2018 Schäffer-Poeschel
Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH
www.schaeffer-poeschel.de
service@schaeffer-poeschel.de

Lektorat: Michael Bauer, Mainz
Umschlagentwurf: Goldener Westen, Berlin
Umschlaggestaltung: Kienle gestaltet, Stuttgart
Satz: Claudia Wild, Konstanz
Printed in Germany

Oktober 2018

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart
Ein Unternehmen der Haufe Group

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	XIII
Warum wir dieses Buch schreiben	1
Teil 1: Welt, Sinn und Organisation	5
1. Die Herausforderung	7
1.1 Der Fortschritt ist spürbar – fast überall	8
1.2 Fliehkräfte in Wirtschaft und Gesellschaft	9
1.3 Neue Entwicklungskurve nötig	13
1.4 Organisationen – ein junges Phänomen	15
1.5 Steigendes Bedürfnis nach Sinn in der Arbeit	16
1.6 Hohe Komplexität und wachsende Widersprüche	18
2 Der Sinn von Sinnorientierung und Purpose	23
2.1 Die doppelte Bedeutung von Sinn	23
2.2 Nichts funktioniert ohne Sinn	26
2.3 Purpose sorgt für mehr Leistung	31
2.3.1 »Follow Your Purpose« sorgt für individuelle Leistung	31
2.3.2 Purpose Driven Organizations leisten mehr	33
2.3.3 Purpose und klare Erwartungen kombinieren	35
2.4 The Purpose of Business is	36
2.5 Begrenzte Zweckrationalität	39
2.6 Komplexitätsgerechtes Rationalitätsverständnis und Sinn	43
3 Organisationen bestehen aus Entscheidungen	45
3.1 Entscheidungsprämissen – die Strukturen der Organisation ..	46
3.2 Entscheidungsprogramme	50
3.3 Kommunikationswege	54
3.4 Personal	58
3.5 Organisationskultur	60

4	Teal und die Realität der Evolution	65
4.1	Geplanter Wandel und Entwicklungstheorien	65
4.2	Entwicklungsstufen versus Evolution	68
4.3	Evolution von Organisationen	71
 Teil 2: Der Ansatz – 5 Disziplinen		75
5	Die 5 Disziplinen der Purpose Driven Organizations	77
5.1	Dominanter Purpose	80
5.2	Kodifizierte Selbstorganisation	81
5.3	Ganzheitliche Partnerschaft	83
5.4	Superflexible Vertrauenskultur	85
5.5	Co-Evolution im Ökosystem	86
6	Erste Disziplin: Dominanter Purpose	89
6.1	Purpose als Beitrag und Wirkung für andere	91
6.2	Sinn finden und geben	97
6.3	Purpose thematisieren und operationalisieren	101
6.4	Raum für Purpose schaffen	104
7	Zweite Disziplin: Kodifizierte Selbstorganisation	107
7.1	Autonomie ermöglichen und Autorität verteilen	109
7.2	Hochfrequenzorganisieren und Lernen	113
7.3	Selbstorganisationsprozess nach fixen Regeln	115
7.4	Teams als Nukleus	118
7.5	Koordination ohne Hierarchien	121
7.6	Räume für Kontakt und Beziehung schaffen	123
8	Dritte Disziplin: Ganzheitliche Partnerschaft	129
8.1	Purpose Fit & Cultural Fit	132
8.2	Partizipative Auswahl- und Besetzungsprozesse	135
8.3	Hohes Level von Fordern und Fördern	136
8.4	Intrinsische Motivation und angepasste Anreizsysteme	140
8.5	PERMA nähren	143
9	Vierte Disziplin: Superflexible Vertrauenskultur	147
9.1	Kulturelle Präferenzen klären	151
9.2	Beobachtung und Reflexion der Kultur	155

10 Fünfte Disziplin: Co-Evolution im Ökosystem	157
10.1 Integration unter einem Shared Purpose	159
10.2 Strukturelle Kopplung 4.0	163
10.3 Co-Evolution und Auswahl	165
10.4 Exploration über Grenzen hinaus	167
10.5 Haltung des »Just enough«	168
Teil 3: Purpose Driven Organizations	171
11 Inspirierende Beispiele	173
11.1 Dominanter Purpose – inspirierende Beispiele in der 1. Disziplin	174
11.1.1 dm-drogerie markt	174
11.1.2 Deutsche Kammerphilharmonie Bremen	178
11.1.3 Purpose Stiftung	183
11.2 Kodifizierte Selbstorganisation – inspirierende Beispiele in der 2. Disziplin	188
11.2.1 BOSCH Power Tools	188
11.2.2 soulbottles	192
11.2.3 Traum-Ferienwohnungen	197
11.3 Ganzheitliche Partnerschaft – inspirierende Beispiele in der 3. Disziplin	203
11.3.1 Upstalsboom	203
11.3.2 EMPAUA	207
11.4 Superflexible Vertrauenskultur – inspirierende Beispiele in der 4. Disziplin	212
11.4.1 Gutmann Aluminium Draht	212
11.4.2 Ökofrost	217
11.5 Co-Evolution im Ökosystem – inspirierende Beispiele in der 5. Disziplin	220
11.5.1 MÄRKISCHES LANDBROT	220
11.5.2 PREMIUM	224

Teil 4: Tools und Methoden	229
12 Werkzeugkasten für Purpose Driven Organizations	231
12.1 Systemlösungen	231
12.1.1 Soziokratie	232
12.1.2 Holacracy	234
12.1.3 Soziokratie 3.0	236
12.2 Werkzeuge für die erste Disziplin: dominanter Purpose ...	237
12.2.1 Sinn finden und geben	237
12.2.1.1 Purpose Quest	237
12.2.1.2 Intuition Walk	239
12.2.1.3 Purpose Board	240
12.2.1.4 Hedge-Hog-Synthese	241
12.2.1.5 WHY-Prozess	243
12.2.1.6 Purpose-Aufstellung	245
12.2.2 Purpose thematisieren und operationalisieren	247
12.2.2.1 Purpose-Routinen	247
12.2.2.2 Strategizing	249
12.2.2.3 Agile Organisationsentwicklung	251
12.2.3 Entwicklungsförderliche Entscheidungsregeln	252
12.2.3.1 Integrative Decision Making Process (IDM-Prozess)	252
12.2.3.2 Systemisches Konsensieren	254
12.2.3.3 Soziokratischer Drei-Runden-Prozess	256
12.2.3.4 Konsultativer Einzelentscheid	257
12.3 Werkzeuge für die zweite Disziplin: kodifizierte Selbstorganisation	260
12.3.1 Hochfrequenzorganisieren und Lernen	260
12.3.1.1 Retrospektiven	260
12.3.1.2 Reflexion der Teamfunktionen	261
12.3.1.3 Pairing	263
12.3.2 Selbstorganisationsprozess nach fixen Regeln	264
12.3.2.1 Sync Meeting	264
12.3.2.2 Tactical Meeting	266
12.3.2.3 Governance Meeting	268
12.3.2.4 Focus Meeting	269

12.3.3	Räume für Kontakt und Beziehung schaffen	271
12.3.3.1	Mindful Check-in	271
12.3.3.2	Mindful Check-out	274
12.3.3.3	Gewaltfreie Kommunikation	276
12.3.3.4	Personal Relation Meeting	277
12.3.3.5	Bohmscher Dialog	279
12.4	Werkzeuge für die dritte Disziplin: ganzheitliche Partnerschaft	281
12.4.1	Purpose Fit & Cultural Fit	281
12.4.1.1	Hiring Partners	281
12.4.1.2	Onboarding Partners	283
12.4.1.3	Partnerinnen auf Probe	285
12.4.1.4	Integrativer Wahlprozess	286
12.4.1.5	Wahl der Führungsrollen	287
12.4.1.6	Firing Partners	290
12.4.2	Hohes Level von Fordern und Fördern	291
12.4.2.1	Rollenfeedback	291
12.4.2.2	Working Out Loud	292
12.4.3	Potenzial- und Verhaltensdiagnostik	293
12.4.3.1	Belbin-Teamrollen	294
12.4.3.2	»CAPTain agility«	295
12.4.3.3	STAGES Assessment	296
12.4.3.4	PERMA Lead	299
12.4.3.5	SIZE-Prozess	300
12.4.4	Gehaltsfindung und Gehaltsentwicklung	302
12.5	Werkzeuge für die vierte Disziplin: superflexible Vertrauenskultur	307
12.5.1	Organisationale Glaubenssätze verändern	307
12.5.2	Abstraktionsleiter	309
12.6	Werkzeuge für die fünfte Disziplin: Co-Evolution im Ökosystem	312
12.6.1	Interaktive Produktentwicklung	312
12.6.1.1	Build-Measure-Learn	312
12.6.1.2	Scrum	314

12.6.1.3 Innovation Sprint.....	315
12.6.1.4 Design Thinking.....	317
12.6.2 Community Space.....	319
12.6.2.1 Family Summer.....	319
12.6.2.2 Dinner Date.....	320
12.6.2.3 Reparazzia.....	320
12.6.2.4 Grätzl in concert.....	321
12.6.2.5 Our Airbnb.....	322
Check-out	323
Literaturverzeichnis	325
Stichwortverzeichnis	333
Autorinnenporträts	337

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Entwicklungskurven nehmen häufig einen s-förmigen Verlauf (nach Handy 1994, S. 51)	14
Abb. 2:	Neuwaldegger Komplexitätslandkarte (nach Boos/Mitterer 2014, S. 67 und Jarmai 2015, S. 177)	19
Abb. 3:	Leistungsniveau in Abhängigkeit von Purpose und Passion (nach Heath/Heath 2017, zitiert nach: imperative.com Newsletter vom 14.02.2018)	32
Abb. 4:	Purpose Driven Organizations wachsen viermal so schnell wie Peers gemessen an der Compound Annual Growth Rate (CAGR) 2011-2015 (nach Korn Ferry Institute 2016a)	34
Abb. 5:	Leistungsvorteile von Purpose Driven Organizations in Prozent der Purpose Driven Organizations (nach Korn Ferry Institute 2016a)	35
Abb. 6:	Arten von Entscheidungsprämissen in Organisationen (nach Boos/Mitterer 2014, S. 54)	49
Abb. 7:	Entwicklungsstufen von Organisationen (eigene Darstellung)	68
Abb. 8:	Die fünf Disziplinen der Purpose Driven Organizations (eigene Darstellung)	79
Abb. 9:	Purpose als dominantes Programm – Praktiken und Ausgestaltung	91
Abb. 10:	Kodifizierte Selbstorganisation – Praktiken und Ausgestaltung	108
Abb. 11:	Die vier Räume von Organisation (nach Robertson 2015, S. 200)	126
Abb. 12:	Ganzheitliche Partnerschaft – Praktiken und Ausgestaltung	131
Abb. 13:	Die Abstraktionsleiter menschlichen Denkens (nach Senge et al. 1994, S. 243)	149
Abb. 14:	Superflexible Vertrauenskultur – Praktiken und Ausgestaltung	151
Abb. 15:	Co-Evolution im Ökosystem – Praktiken und Ausgestaltung	160
Abb. 17:	Organisation in hierarchischen Kreisen (nach Rüther 2010, S. 31)	233
Abb. 18:	Beispiel für eine holakratische Organisation in Kreisen und Rollen (eigene Darstellung)	236
Abb. 19:	Das Hedge-Hog-Modell (nach Collins 2001, S. 96)	242
Abb. 20:	Fragenraster, um einen Einwand im IDM-Prozess zu testen (nach HolacracyOne 2017)	254
Abb. 21:	Funktionen und Dysfunktionen von Teams (eigene Darstellung)	262

XIV Abbildungsverzeichnis

Abb. 22:	Beispiel für ein Performance Board (eigene Darstellung)	265
Abb. 23:	Die Abstraktionsleiter menschlichen Denkens (nach Senge et al. 1994, S.243)	310
Abb. 24:	Das Build-Measure-Learn-Modell (nach Ries 2011, S.75)	313

Warum wir dieses Buch schreiben

Wir glauben an eine Welt »sinn-voller« Organisationen, die ihre Entscheidungen an einem Purpose orientieren, der über reine Gewinnmaximierung hinausgeht. Wo Mitarbeitende jeden Tag mit Begeisterung und Engagement an Dingen arbeiten, die für sie selbst, für die Organisation, deren Kundinnen und die Gesellschaft Sinn und Wert stiften.

Wir erzählen von funktionierenden Beispielen sogenannter Purpose Driven Organizations und unterstützen als Beratende Unternehmen auf ihrem Weg dorthin. Eine solche Entwicklung gelingt, wenn Organisationen in fünf Disziplinen spezifische Praktiken etablieren.

Wir haben einen Traum. In diesem Traum sind Organisationen Orte, in denen Menschen täglich Sinn stiften durch das, was sie miteinander tun – nicht nur für sich und die Organisation, sondern auch für ihre Stakeholder und die Gesellschaft. Menschen gehen mit Freude dorthin, begegnen sich als Menschen und entfalten ihr Potenzial. Die Organisationen lernen jeden Tag dazu, werden kontinuierlich besser und die Menschen kehren mindestens genauso energiegeladener und erfüllt nach Hause zurück, wie sie am Arbeitsplatz erschienen sind. Die Dinge, die sie in Organisationen tun, tragen nicht nur zu ihrem eigenen Leben und Wohlbefinden bei, sondern gleichermaßen zu dem ihrer Kundinnen, Geschäftspartnerinnen und Kapitalgebenden. Sie sorgen für eine positive Entwicklung des gesellschaftlichen Umfelds und schonen Umwelt und natürliche Lebensgrundlagen.

Bei aller Träumerei sind wir zutiefst davon überzeugt, dass sich Organisationen noch deutlich stärker diesem Idealbild nähern können, als es heute der Fall ist. Wir glauben daran, dass Organisationen gesunde und lebendige Orte sein können, die inspirierend, produktiv und innovativ sind. Sie leisten wertvolle Beiträge zu einer gesunden Weiterentwicklung ihrer Stakeholder und der Welt.

Wir wollen die Basis schaffen für gesunde und lebendige Organisationen. Wir nennen sie **Purpose Driven Organizations** – nicht weil wir auf englische Buzzwords stehen, sondern weil der Begriff ausdrückt, was wir meinen: Organisationen, deren Herz und Motor ein »higher Purpose« – ein höherer Sinn ist. Eine Ener-

gie und Orientierung stiftende Überzeugung und Motivation, einen Beitrag zu etwas zu leisten, das über den eigenen Vorteil und Nutzen weit hinausgeht.

Purpose-driven bedeutet, den Sinn in den Mittelpunkt zu stellen und dafür zu sorgen, dass die Mitarbeitenden ihn für sich und ihre Arbeit als »sinn-voll« erleben und dass die Organisation ihn als Ausrichtung und zur Steuerung nutzt.

Wir begegnen immer wieder Beispielen, wo dies auf beeindruckende Weise gelingt. Ihnen wollen wir in diesem Buch besondere Aufmerksamkeit widmen, da sie Inspiration und Ermutigung für die weitere Arbeit an Purpose Driven Organizations sind.

Dieses Buch zeigt anregende Vorbilder und erläutert die fünf Disziplinen – praktisch und theoretisch. Sie im Organisationsalltag zu leben, stiftet Sinn, ermöglicht Selbstorganisation und sorgt für Agilität. Wollen auch Sie »sinn-voll« gestalten? Dann begleiten Sie uns auf der Reise zu den Purpose Driven Organizations!

Zwischenstopp

PREMIUM: Eine große Runde aus Kundinnen, Liefernden, Händlerinnen, Gastronominnen, Lkw-Fahrerinnen, Produzierenden und Dienstleistenden sitzt in einer Villa in Mecklenburg-Vorpommern beim regelmäßigen Treffen des Getränkeproduzenten zusammen, um das Unternehmen weiterzuentwickeln. Was anderswo in kleinen Topmanagement-Teams passiert, findet hier mit vielen Externen statt. Gründer Uwe Lübbermann holt immer alle Stakeholder des Cola-Getränks zusammen, um die Bedarfe zu erfragen, auszubalancieren und zu moderieren, bis alle einverstanden sind. Sinn der Organisation ist Augenhöhe – ohne alle am Tisch wird nichts entschieden!

Zappos: Der beliebteste Schuhversand der USA schickt Roxanne an den Flughafen von Las Vegas, um die Gäste abzuholen. Die lebensfrohe alleinerziehende Mutter erzählt uns auf der Fahrt alles über Las Vegas und die »Zappos Family«; dazu legt sie ihre Lieblingsmusik ein. Sie wird den ganzen Tag auf uns warten, weil sie uns persönlich ins Hotel bringen will: »No matter how long you stay, I asked my neighbour to come and stay with the kids!« Wir können sie nicht überzeugen, dass wir auch gern ein Taxi nehmen, damit sie zu ihren Kindern kommt. Das sei für sie Ehrensache, erklärt sie uns lachend. Der Sinn der Organisation ist »Deliver Happiness« für Mitarbeitende, Kundinnen und Gäste.

dm-drogerie markt: Der Fokus auf sinnhaftes Tun hat bei dem Handelskonzern »Budget« zu einem »Tabuwort« gemacht. Die Organisation plant bewusst nicht mit Budgets, um zu verhindern, dass Sinnvolles unterbleibt, weil das Budget nicht reicht. »Ein Budget würde uns in unserer Sinnfindung massiv einschränken. Natürlich müssen wir bei neuen Ideen abklopfen, ob die wirtschaftliche Situation es ermöglicht, aber das muss immer wieder neu gedacht werden«, sagt Geschäftsführer Martin Dallmaier. Sinn der Organisation ist es, einen »sozialen Orga-

nismus« zu gestalten – einen Ort, an dem sich Menschen weiterentwickeln und ihre Potenziale entfalten können.

Die große Frage: Wie sehen Purpose Driven Organizations aus?

Organisationen sind der Dreh- und Angelpunkt unserer modernen Welt. Tagtäglich sind wir mit ihnen konfrontiert. Das wirtschaftliche Wohlergehen nahezu aller hängt direkt oder indirekt von Organisationen ab. Fast unser ganzes Leben verbringen wir in engem Kontakt mit Organisationen. Die meisten von uns haben in einer Organisation namens Krankenhaus das Licht der Welt erblickt. Schon im Kleinkindalter beginnt der Marsch durch die Institutionen: Kindergarten, Schule, vielleicht Universität. Meist folgt dann eine jahrzehntelange Arbeit in Firmen, Verwaltungen oder Non-Profit-Organisationen verschiedenster Art.

Auch im Privatleben sind wir laufend in Kontakt mit ihnen: beim Einkaufen, im Kino oder Theater, wenn wir uns beim Friseur die Haare schneiden lassen oder mit Freundinnen in ein Lokal essen gehen, wenn wir mit öffentlichen Verkehrsmitteln unterwegs sind, unseren Reisepass verlängern oder im Internet surfen, wenn wir uns versichern, fürs Alter vorsorgen oder einfach nur Post bekommen. Jedes Mal haben wir mit irgendeiner Art von Organisation zu tun. Gemessen daran, dass uns Organisationen unser ganzes Leben begleiten und in der Regel auch massiv beeinflussen, erscheint es nicht vermessen, von ihnen zu erwarten, dass unsere vielfältigen Kontakte mit ihnen positiv und lebensförderlich sind – für diejenigen, die in ihnen arbeiten, die mit ihnen in Kontakt sind, und auch für diejenigen, die nur mittelbar von ihnen betroffen sind.

Unser Ziel ist, in diesem Buch ein möglichst stimmiges Bild der praktischen Gestaltungs- und Entwicklungsmöglichkeiten für Purpose Driven Organizations zu zeichnen. Wir tun dies auf Basis eines systemtheoretisch aufgeklärten und wissenschaftlich fundierten Zugangs zu Organisationen sowie vielfältiger Erfahrungen in und mit Unternehmen und Führungskräften.

Dabei beschäftigen uns Fragen wie:

- Wie sieht die nächste Generation von Organisationen aus, die all dem Rechnung trägt?
- Wie lässt sich die gesunde und lebendige Entwicklung einer Organisation fördern?
- Welche Bedeutung hat Sinn in Organisationen? Und wie gelingt es, einen stimmigen Sinn zu finden oder zu geben?
- Wie steuern sich Unternehmen über Sinn statt über Pläne, Budgets, Strategien oder Anweisungen?
- Wie gestaltet sich eine Firmenstruktur, die Agilität und Überlebensfähigkeit sichert und dabei auf Hierarchieebenen und Führungskräfte verzichtet?
- Wie gelingt Selbstorganisation, wenn niemand mehr sagt, wo es lang geht?

Teil 1:

Welt, Sinn und Organisation



1. Die Herausforderung

»Purpose Economy löst die Information Economy ab!« – »Das posthierarchische Zeitalter beginnt« – »Firmen ohne Führungskräfte« – »Das Ende der Hierarchie?!« – »Digitalisierung wird alles verändern« – »Die vierte industrielle Revolution nimmt Fahrt auf«. Diese und ähnliche Schlagzeilen dominieren seit Jahren die Wirtschaftspresse und die Management-Fachliteratur. Wir begegnen ihnen auch in unserer Beratungspraxis und in Anfragen aus Unternehmen an uns als Berater: Wie kann das gelingen? Was ist zu tun? Wie können wir das bei uns umsetzen? Neben einer sicherlich auch vorhandenen Hype ist spürbar, dass etwas in Bewegung gekommen ist und dass viele Menschen und Organisationen das zweite Jahrzehnt des 21. Jahrhunderts als eine große Umbruchphase erleben. Ein grundlegender Entwicklungszyklus von Wirtschaft, Gesellschaft und Management kommt langsam an sein Ende und wird von etwas Neuem, das sich noch nicht exakt beschreiben lässt, abgelöst. Was ist damit gemeint?

Da man soziale Systeme, als die wir Organisationen betrachten, nur in Verbindung mit der sie umgebenden Umwelt begreifen kann, macht es Sinn, sich an dieser Stelle einen Überblick zu verschaffen, was sich in diesem Umfeld tut. In Summe ergibt sich dabei für uns folgendes Bild: Der wirtschaftliche, technische aber auch soziale **Fortschritt** der letzten 200 Jahre ist spürbar. Fast überall. Aber nicht alles läuft gut. In Wirtschaft und Gesellschaft sind die **Fliehkräfte** inzwischen unübersehbar. Das kann nicht mehr (lange) so weitergehen. Wir brauchen eine **neue Entwicklungskurve** in Wirtschaft und Gesellschaft. Zudem verändern sich die Möglichkeiten und Bedürfnisse der Menschen, die verstärkt auch nach **Sinn in der Arbeit** suchen. Mit ihnen verändert sich die Gesellschaft, aber auch was Wirtschaft und Organisationen ausmacht und was sie leisten müssen. Und gleichzeitig sind Organisationen historisch betrachtet noch ein recht junges Phänomen. Wir meinen, dass sie jung genug sind, um sich neu zu erfinden. Und es ist Zeit, dass sie erwachsen werden. Dabei werden sie noch besser lernen müssen, mit **Komplexität und Widersprüchen** umzugehen. Schauen wir uns diese Punkte im Folgenden genauer an.

3. Sinn **verbindet** Mensch und Organisation. Er sorgt für die Kopplung der psychischen und sozialen Systeme. Dabei entwickeln sich beide in einem Prozess der Co-Evolution weiter.
4. Sinn **entwickelt sich** im Lauf des Gebrauchs ebenfalls evolutionär weiter, je nachdem, was sich bewährt hat und was nicht. Für das bloße Funktionieren und Fortbestehen des Systems ist es dabei zunächst einmal zweitrangig, was genau der Sinn ist, Hauptsache, er bewährt sich.

Die Frage kann gestellt werden, was möglich wird, wenn diese Sinnprozesse in Organisationen mehr Aufmerksamkeit erlangen, und was notwendig wird, wenn Menschen zunehmend höhere Erwartungen an die Sinnstiftung von Arbeit stellen. Die folgenden empirischen Forschungsbefunde liefern dazu wichtige Einsichten und Anregungen.

2.3 Purpose sorgt für mehr Leistung

2.3.1 »Follow Your Purpose« sorgt für individuelle Leistung

Sinn schlägt eine Brücke zwischen Mensch und Organisation. Aber offenbar sorgt er nicht nur für eine bessere Kopplung, sondern auch für mehr Leistung. Der in den USA lehrende Managementprofessor Morton Hansen hat herausgefunden, dass Purpose oder Sinnorientierung wesentlich wichtiger für Leistung und Erfolg ist als Leidenschaft und Begeisterung (Hansen 2018a, S. 88 ff.). In einem mehrjährigen Forschungsprogramm mit bislang einzigartigen qualitativen und quantitativen Analysen auf Basis einer empirischen Studie mit 5.000 Mitarbeitenden und Führenden hat Hansen untersucht, welche Faktoren Spitzenleistende von anderen unterscheiden – mit teilweise überraschenden empirischen Befunden.

Purpose und/oder Passion

Allgemein wird häufig der Begeisterung für die eigene Arbeit eine entscheidende Rolle für den Erfolg zugeschrieben. Studierenden, Berufswechselnden und Karriereplanenden wird oft geraten, der eigenen Leidenschaft zu folgen und sich einen Job zu suchen, der ihnen Freude macht: »Follow your passion« heißt es dann. Denn Leidenschaft und Freude an der Arbeit seien eine wesentliche Voraussetzung für Motivation und Leistung und damit letztlich für Erfolg. Das ist nicht falsch, aber es ist nicht die ganze Wahrheit.

Die empirischen Befunde Hansens zeigen tatsächlich, dass Personen, die ihrer Begeisterung und Leidenschaft folgen, eine hohe Leistung im Job erbrin-

gen. Aber sie zeigen auch, dass diejenigen, die ihrem Purpose folgen, eine noch bessere Leistung zustande bringen und noch erfolgreicher sind. Die höchsten Werte werden von denjenigen erreicht, die **Passion und Purpose** miteinander verknüpfen können. Sie rangieren im gemessenen Leistungsspektrum um 18 Prozent über vergleichbaren Personen, die weder Purpose noch Passion hatten. In der gesamten Studie zeigt sich die Verknüpfung von Purpose und Passion als zweitgrößter Leistungshebel von Menschen. Lediglich die Fokussierung auf Weniges und dieses dann obsessiv zu betreiben (»Do less, then obsess«) hat einen noch stärkeren Effekt.

Auf Basis der intensiven qualitativen und quantitativen Analysen konnte Hansen auch erklären, wodurch dieser enorme Leistungseffekt durch Purpose und Passion entsteht. Er entsteht nicht, wie man vermuten könnte, durch längere Arbeitszeiten, die diese Personen aufgrund ihrer doppelten Energetisierung leisten. Der Effekt längerer Arbeitstage stellte sich als vernachlässigbar gering heraus. Die deutlich höhere Performance ergibt sich dadurch, dass diese Menschen eine höhere Intensität in ihrer Arbeit entwickeln und so pro Arbeitsstunde mehr **Energie** in ihre Arbeit investieren. »Passion and Purpose strongly predict effort during working hours, and not the number of hours worked per week« (Hansen 2018a, S. 94).

Für die Entwicklung einer beruflichen Karriere rät Hansen daher sehr pointiert: »Do not follow your Passion« (Hansen 2018b). Es reiche nicht, vor allem danach zu gehen, was man gerne tut und was einen begeistert. Wesentlich wichtiger sei es, den eigenen Purpose zu finden und ihm zu folgen. Die Konsequenz wäre: Mache etwas, das einen Beitrag zu einem gesellschaftlich, politisch, wissenschaftlich, technisch oder wirtschaftlich wichtigen Thema leistet, im Idealfall durch Aktivitäten, die dem eigenen Purpose entsprechen und für die man sich zudem begeistern kann.

	Purpose hoch	Purpose niedrig
Passion hoch	80. Perzentile	20. Perzentile
Passion niedrig	64. Perzentile	10. Perzentile

Abb. 3: Leistungsniveau in Abhängigkeit von Purpose und Passion (nach Heath/Heath 2017, zitiert nach: imperative.com Newsletter vom 14.02.2018)

Der Begriff Perzentile in der Tabelle (vergleiche Abb. 3) ist eine Maßzahl für die statistische Streuung. So bedeutet zum Beispiel 80. Perzentile, dass nur 20 Prozent der untersuchten Personen ein noch höheres Leistungsniveau hatten, 80 Prozent dagegen ein niedrigeres als jene Personen, die Passion und Purpose verbinden.

Vorteile für sinnorientierte Mitarbeitende

Hansen beschreibt Purpose dabei als eine dem »Follow Your Passion«-Motto geradezu entgegengesetzte Handlungsleitlinie. Passion werde meist sehr selbstbezogen und hedonistisch interpretiert: Was macht mir Freude und was kann die Welt mir geben? Purpose und Sinnorientierung stehen für Hansen dem diametral gegenüber. Hier geht es um die Frage: »What can you give the world? What contributions can you give to others« (Hansen 2018b). Sinn- oder Purpose-Orientierung sei vorhanden, wenn jemand wertvolle **Beiträge** für andere Personen, Organisationen oder die Gesellschaft leiste, die persönlich als sinnvoll erlebt werden und die niemandem schaden (Hansen 2018a, S. 90f.).

Spannend ist dabei, dass die empirischen Daten zeigen, dass dies fast allen möglich ist, unabhängig davon, in welcher Branche, Unternehmensgröße, Berufs- oder Altersgruppe die Personen sind. Die Idee, dass nur bestimmte Branchen oder Jobs Passion und Purpose ermöglichen, bezeichnet Hansen daher als Mythos (Hansen 2018a, S. 95). Die Forschungsergebnisse belegen vielmehr, dass auch in untergeordneten und wenig prestigeträchtigen Jobs Menschen Sinnorientierung finden können und dies auch tun.

Dass sinnorientierte Mitarbeitende produktiver und erfolgreicher sind, bestätigten nicht nur die Forschungen von Morten Hansen. Auch interne Untersuchungen von LinkedIn ergaben, dass die Sinnorientierten unter den LinkedIn-Beschäftigten ein höheres Engagement zeigen und ihre Arbeit als erfüllender erleben. Sie übertreffen vergleichbare, aber weniger **purpose-orientierte Beschäftigte** in jeder gemessenen Dimension, von der Bindungsdauer ans Unternehmen bis zu Führungsfähigkeiten (Imperative/LinkedIn 2016, S. 3). Ähnliches ergab eine repräsentative Studie für den US-Markt im Jahr 2015, die zeigte, dass sinnorientierte Beschäftigte ein um 64 Prozent höheres Maß an Erfüllung im Job erleben. Auch ist es um 50 Prozent wahrscheinlicher, dass sie Führungspositionen übernehmen, und um 47 Prozent wahrscheinlicher, dass sie ihre Arbeitgebenden aktiv promoten (Imperative/LinkedIn 2016, S. 15). Dabei wurden keine signifikanten Unterschiede aufgrund von ethnischer Zugehörigkeit oder Einkommensklasse gemessen.

2.3.2 Purpose Driven Organizations leisten mehr

In der Studie »People on a mission« untersuchte das Korn Ferry Institute 39 Purpose Driven Organizations aus der US-Konsumgüterbranche, die ihren Purpose und ihre Kernwerte definiert haben und diese in ihrem operativen Geschäft erkennbar und authentisch integrieren und leben (Korn Ferry Institute 2016a). Dabei zeigte sich, dass diese **Unternehmen** in den Jahren 2011 bis 2015 viermal so schnell wuchsen wie ihre im S&P-500-Index (von der Ratingagentur Standard

& Poor's ermittelter Aktienindex der 500 größten börsennotierten US-Unternehmen) vertretenen Vergleichsgruppe derselben Branche (vergleiche Abb. 4).

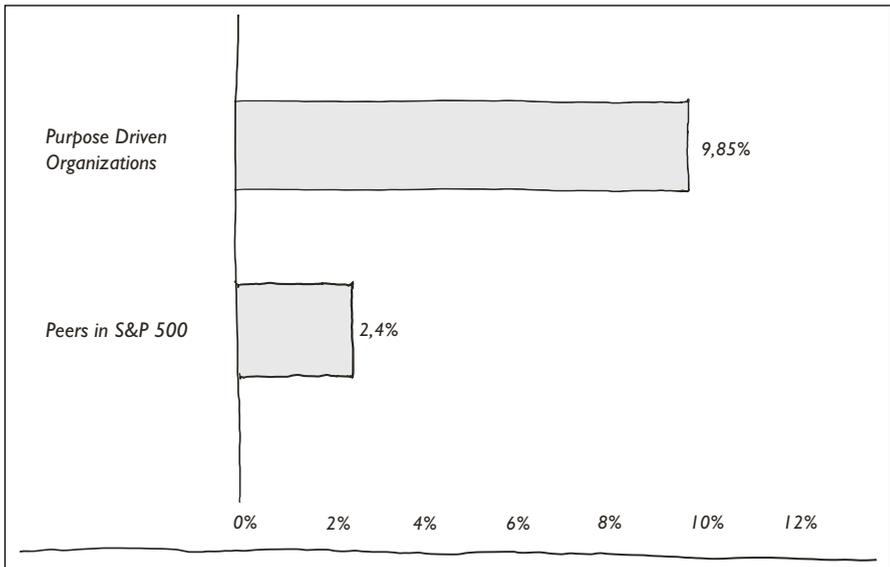


Abb. 4: Purpose Driven Organizations wachsen viermal so schnell wie Peers gemessen an der Compound Annual Growth Rate (CAGR) 2011-2015 (nach Korn Ferry Institute 2016a)

Zudem zeigte sich, dass die Purpose Driven Organizations der Studie traditionelle Unternehmen nicht nur bei der **Wachstumsrate**, sondern auch auf anderen Feldern übertreffen.

Während sich in vergleichbaren Unternehmen lediglich 32 Prozent der Mitarbeitenden als engagiert bezeichneten, waren es in den Purpose Driven Organizations mehr als 90 Prozent. Zudem erklärten die Unternehmen, dass ihnen der Purpose helfe, **Mitarbeitende** zu rekrutieren und zu binden (100 Prozent der Purpose Driven Organizations der Studie berichten das), neue **Kundinnen** zu gewinnen (89 Prozent der Unternehmen) bzw. bestehende Kundinnen zu binden (95 Prozent der Unternehmen) und positive Beiträge für die Gesellschaft zu leisten. »Wenn eine Organisation einen klaren Purpose hat, setzt dieser die Kraft und Energie der gesamten Belegschaft frei und es werden die gemeinsamen Anstrengungen abgestimmt in eine Richtung fokussiert und genutzt«, so Elaine Dinos, eine der Autorinnen der Studie (Korn Ferry Institute 2016b).

So steige die **Mitarbeitendenproduktivität** in Purpose Driven Organizations aufgrund des Commitments zum Purpose: 88 Prozent der untersuchten Unternehmen berichten, Purpose ver helfe zu effektiveren **Entscheidungsprozessen**.

In 82 Prozent der Unternehmen unterstützte er auch **Durchbruchsinnovationen** und in 76 Prozent eine bessere **Zusammenarbeit** (vergleiche Abb. 5).

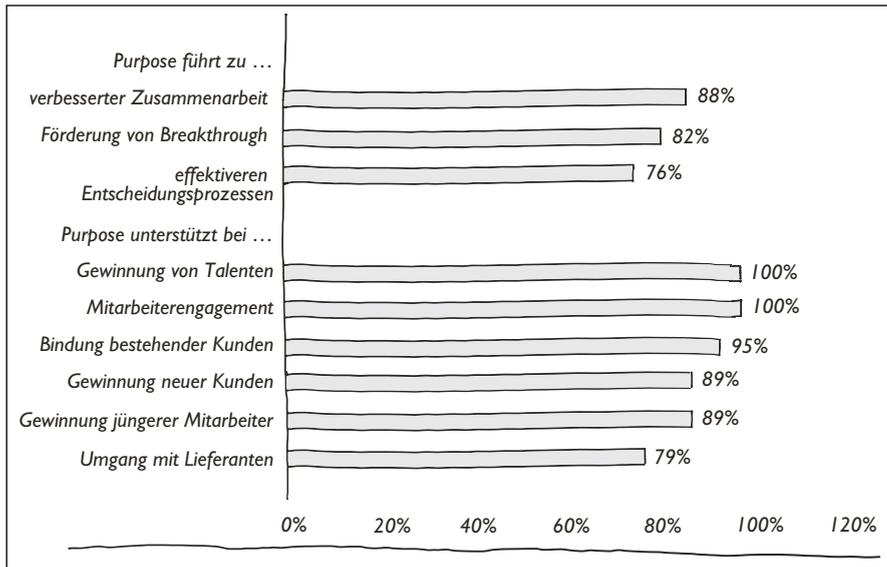


Abb. 5: Leistungsvorteile von Purpose Driven Organizations in Prozent der Purpose Driven Organizations (nach Korn Ferry Institute 2016a)

2.3.3 Purpose und klare Erwartungen kombinieren

In einer breiter angelegten Studie der Harvard Business School, der Columbia University und der New York University von 429 US-Unternehmen und 450.000 befragten Mitarbeitenden aller Hierarchieebenen (Gartenberg et al. 2016, Serafeim/Gartenberg 2016) zeigte sich eine interessante Differenzierung zwischen Purpose Driven Organizations, die Purpose vor allem als Motivations- und Kulturfaktor einsetzten (»high purpose-camaraderie organizations«) und solchen, die Purpose auch in der Steuerung nutzen, um mit seiner Hilfe Erwartungen klar zu machen (»high purpose-clarity organizations«).

Generell wurden dabei Organisationen als »Purpose driven« bezeichnet, deren Purpose Organisation und Mitarbeitende auf ein Ziel fokussiert, das über reine Gewinnmaximierung hinausgeht und das die Mitarbeitenden als persönlich stimmig und sinnstiftend erleben. Dabei zeigte sich, dass Organisationen, die Purpose nur dazu nutzen, für gute Stimmung und Motivation zu sorgen, eine lediglich durchschnittliche finanzielle Performance erzielen. Wird Purpose je-

doch konsequent zur Steuerung und Schaffung von Klarheit in der Organisation eingesetzt, werden Organisationen leistungsfähiger und wirtschaftlich erfolgreicher. Wesentlich ist dafür eine klare Purpose-Orientierung im Topmanagement, aber vor allem auf den mittleren Ebenen der Organisation, von Führungskräften und Fachexpertinnen.

Ein hohes Buy-in bezüglich des Purpose und eine stringente Orientierung an ihm und den abgeleiteten Erwartungen erleichtern Entscheidungen im Alltag. Damit kann die Organisation einfacher in die richtige Richtung geführt werden, was letztlich das Leistungsplus bewirkt.

2.4 The Purpose of Business is ...

Worin der Sinn eines Unternehmens oder der Arbeit gesehen wird, hat viel damit zu tun, was gesellschaftlich als Sinn des Wirtschaftens betrachtet wird. Hier haben unterschiedliche Strömungen und kulturelle Prägungen Einfluss genommen. So hat sich in den vergangenen Jahrzehnten im Zuge der Globalisierung das angelsächsische Modell des Shareholder-Value weit verbreitet. Dabei wird propagiert: »The purpose of business is to make money for it's shareholders.« Organisationen sind demnach ein Werkzeug, um **Wohlstand für die Anteilseignerinnen** zu schaffen.

In Ländern wie Deutschland, Frankreich oder auch Japan hingegen herrscht als Resultat ihrer unterschiedlichen Geschichte ein anderes Wirtschaftsverständnis (Handy 1994, S. 140). Profit wird hier traditionell weniger als Selbstzweck, sondern vielmehr als Mittel oder Notwendigkeit gesehen, um den Betrieb fortführen zu können. Der Betrieb trägt immer auch eine soziale Verantwortung. Eigentum dient danach nicht nur dem Eigeninteresse, sondern ist auch dem **Gemeinwohl** verpflichtet.

Was als Purpose of Business gesehen wird, unterliegt somit auch kulturellen Einflüssen. Im Zuge der Globalisierung und der kulturellen Annäherung werden sich traditionelle Sichtweisen aber auch verändern und desto weniger klar wird der Purpose of Business (Handy 1994, S. 143).

Shareholder-Value in der Kritik

Der Shareholder-Value-Ansatz findet sich besonders in der volkswirtschaftlichen Lehre der Chicago School of Economics. Ihr prominentester Vertreter Milton Friedman, Nobelpreisträger und für viele der einflussreichste Ökonom in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts, bezeichnete in einem Artikel für die New York Times Manager, die irgendetwas anderes anstreben würden, als Geld zu machen, als

5 Die 5 Disziplinen der Purpose Driven Organizations

Organisationen reduzieren Komplexität, um das eigene Überleben zu sichern. Dafür beobachten sie permanent die Differenz zwischen System und Umwelt. Das ist ihre wesentliche Grundfunktion und -eigenschaft. Sie tun das durch die **Nutzung von Sinn**. Was Sinn macht, wird dabei im Lauf der Zeit durch Entscheidungen oder regelmäßige Wiederholung und gute Erfahrungen in Entscheidungsprämissen festgehalten. Diese Prämissen beeinflussen, aber determinieren nicht, was in der Abfolge der operativen Entscheidungen entschieden wird. Und weil die alltäglichen Entscheidungen, aber auch die sogenannten strategischen Entscheidungen, nur lose mit den Entscheidungsprämissen gekoppelt sind, kann auch abweichend davon entschieden werden. Dadurch entstehen Variationen. Wird an diese durch nachfolgende Entscheidungen immer wieder angeknüpft, entwickelt sich die Organisation in einem evolutionären Prozess inkrementell, aber unter Umständen auch radikal weiter. So funktionieren aus Sicht moderner Organisationsforschung Organisationen.

Die Frage ist nun: Wie können Organisationen unter diesen Bedingungen auf einen angestrebten Purpose, einen spezifischen Sinn und Zweck, ausgerichtet werden? Wie kann ein nicht einfach steuer- und strukturierbares System aus Kommunikationen und Entscheidungen, als das wir Organisationen betrachten, wie kann etwas so Lebendiges und Selbstgesteuertes überhaupt sinnorientiert beeinflusst werden? Und wenn alle Organisationen nach den gleichen Funktionsprinzipien operieren, was machen dann Purpose Driven Organizations anders? Was sind **Ansatzpunkte und Hebel**, um eine Organisation in eine solche Richtung zu entwickeln? Wie kann man im Management oder als Mitarbeitende vorgehen und welche Praktiken haben sich bewährt, um Sinn, Selbstorganisation und Agilität zu etablieren und im System zu stabilisieren?

Um die Organisationsprobleme der heutigen Zeit zu lösen, ist es aus systemtheoretischer Sicht wenig aussichtsreich, immer wieder größere Veränderungsprozesse anzustoßen, die in Summe die Organisation nur zwischen den Polen verschiedener Dichotomien oszillieren lassen, etwa von Zentralisierung zu Dezen-

tralisierung und wieder zurück oder von hochgradiger Arbeitsteilung und Spezialisierung zu mehr Integration und dann wieder zu mehr Arbeitsteilung.

Purpose Drive entsteht auch nicht durch die Nutzung einzelner Werkzeuge und Methoden. In den vielen Veröffentlichungen rund um die Themen Purpose, Selbstorganisation und Agilität findet sich eine Vielzahl von Methoden und Tools, die bereits mehr oder weniger erprobt und die einmal leichter und einmal nur mit größerem Aufwand umzusetzen sind. Dazu zählen Einzelmethoden wie Purpose Quests oder Hackathons, agile Projektmanagementansätze wie Scrum, aber auch umfassendere Managementansätze wie Soziokratie oder Holacracy, die ein ganzes Set an Prinzipien und Spielregeln mitbringen, um Selbstorganisation zu ermöglichen sowie Entscheidungsmacht und Entscheidungsprozesse anders zu strukturieren. Verstehen Sie unsere Toolbox am Ende des Buches in Teil 4 daher nicht als Rezeptheft, aus dem sich nach Gusto eine Purpose Driven Organization kochen lässt. Die Toolbox enthält vielmehr Anregungen, um – entlang der systemischen Schleife – zur Organisation passende Interventionsideen zu entwickeln.

Notwendig ist eine grundlegend andere Art zu operieren. Das heißt, dass die Organisation als Ganzes in den Fokus rückt: Wie sind die Entscheidungsprämissen und die Kopplungen zur Umwelt gestaltet? Purpose Driven Organizations unterscheiden sich dabei von anderen, auf andere Kontexte und Anforderungen ausgerichtete Organisationen. Statt Aufbau- und Ablauforganisation rückt beispielsweise die Organisation der Organisation in den Gestaltungsfokus: Der Organisationsprozess, der zur Festlegung von Kommunikationswegen und Ausdifferenzierung von Stellen und Kompetenzen führt. Der Organisationsprozess wird explizit gestaltet, um Leitplanken für Selbstorganisation und Autonomie zu schaffen. Programme werden bezüglich ihres Beitrags zum Purpose beobachtet und kontinuierlich in den Fokus der Aufmerksamkeit gebracht. Hohe Anforderungen an die Entwicklungsbereitschaft und Selbstständigkeit von Personen werden gestellt, dafür im Gegenzug Sinn und Autonomie geboten.

Die spezifische Art, wie Purpose Driven Organizations **Entscheidungsprämissen und Umweltrelationen** gestalten, liefert uns die Ansatz- und Hebelpunkte, um in bestehenden Organisationen eine Evolution dorthin zu triggern:

1. **Purpose** wird zur dominanten Entscheidungsprämisse erklärt.
2. Rollen und Kommunikationswege werden im Zuge einer **kodifizierten Selbstorganisation** ausdifferenziert.
3. Personen werden im Sinn einer **ganzheitlichen Partnerschaft** nicht mehr nur als Mittel, sondern auch als Zwecke betrachtet.
4. Kulturell werden Werte, Normen und Glaubenssätze favorisiert, die **Superflexibilität und eine Vertrauenskultur** fördern.
5. Die Organisation koppelt sich eng mit anderen Organisationen und Stakehol-

dern, mit denen sie sich in einer Art **Entwicklungsgemeinschaft** sieht. Dadurch entsteht eine Co-Evolution im Ökosystem.

Aber klar ist auch, dass es nicht ausreicht, einmal einen entsprechenden Wandel durch ein Veränderungsprojekt zu vollziehen. Neue **Praktiken** müssen etabliert werden. In den folgenden Kapiteln und in den Tools und Methoden am Ende des Buchs finden Sie viele Möglichkeiten und Beispiele, was sich dafür als hilfreich erwiesen hat. Aus ihnen können Sie auswählen, um passende Variationen in eine Organisation zu bringen. Aber auch dann, wenn die Organisation die neuen Methoden aufgreift (selektiert), liegt die größte Herausforderung im Dranbleiben. Ähnlich wie im Sport wird nur als Fähigkeit behalten und verbessert, was zielorientiert und reflektiert geübt wird. Wir haben die oben genannten Ansatz- und Hebelpunkte daher die fünf **Disziplinen** der Purpose Driven Organizations genannt (vergleiche Abb. 8).

Zunächst werden diese im Überblick dargestellt, danach in Einzelkapiteln detailliert betrachtet (Kapitel 6 bis 11).

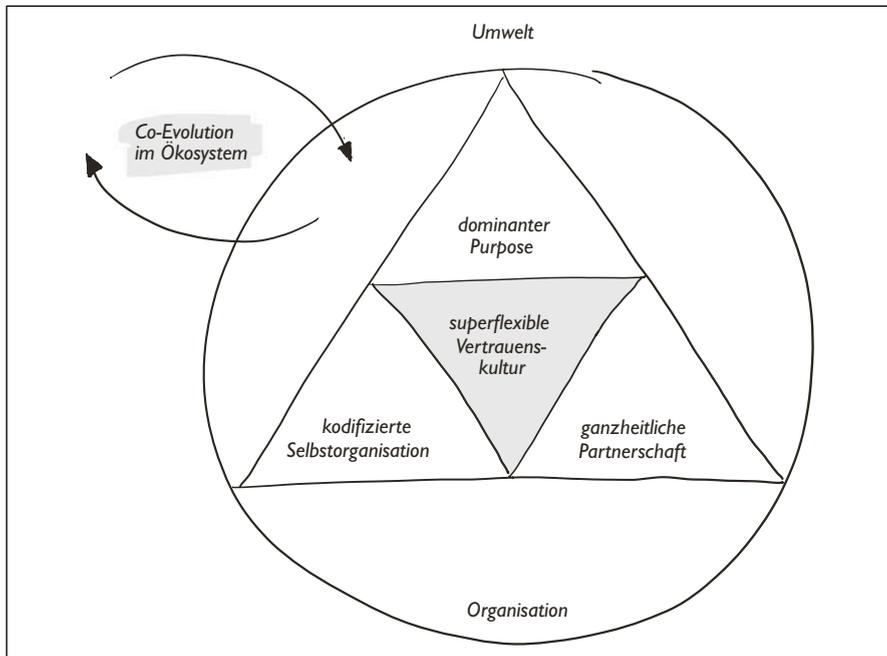


Abb. 8: Die fünf Disziplinen der Purpose Driven Organizations (eigene Darstellung)

5.1 Dominanter Purpose

Purpose Drive erzielen Organisationen primär dadurch, dass Purpose ein besonderes Gewicht in der Entwicklung und Selbststeuerung der Organisation bekommt. Sie richten soziale Räume und Prozesse ein, um Purpose zu finden und weiterzuentwickeln, aber auch um die Sinnorientierung der operativen Entscheidungen kontinuierlich zu beobachten und zu reflektieren. Durch solche **Purpose-Routinen** wird Purpose permanent im Fokus der Aufmerksamkeit gehalten. Gleichzeitig dient es zum Erspüren von Abweichungen und (Entwicklungs-)Spannungen: Wo gibt es ungenutzte Potenziale? Wo weicht die Entwicklung von den ultimativen Zielen ab? So wird Purpose zum Treiber, Orientierungs- und Richtungsgeber für evolutionäre Variation, Selektion und Retention.

Im Alltag heißt das, dass jede Entscheidung auf den Purpose einzahlen sollte und dass im Zweifel erklärt werden muss, inwiefern sie das tut. Meetings werden danach evaluiert, wie sehr sie dem Purpose dienen. Personen werden anhand des »**Purpose Fit**« für bestimmte Rollen oder generell als Mitarbeitende ausgewählt. Alles wird immer wieder mit Blick auf eine bestmögliche Übereinstimmung und Passung zum Purpose überprüft und weiterentwickelt. Programme gehen somit gegenüber den anderen Entscheidungsprämissen in Führung und Purpose wird zum dominanten Programm.

Purpose Driven Organizations setzen bis auf wenige Ausnahmen auf **Zweckprogramme** und vermeiden Konditionalprogramme, da diese den Handlungsspielraum der Personen deutlich stärker einschränken. Sie definieren das erwartete Ergebnis, lassen aber die Wahl der Mittel und Wege zur Erreichung offen. Es geht um einen »**Sense of Direction**«, um Orientierung und Ausrichtung, nicht um Planung und Kontrolle. Purpose Driven Organizations planen nur wenig, stattdessen lenken sie die Aufmerksamkeit auf den Sinn und Zweck und auf das konkrete Handeln (Zwei-Horizonte-Programmierung). Purpose und rasche Umsetzungsschritte und **Experimente** ersetzen – teilweise oder komplett – strategische Planung und Budgetierung. Bei Entscheidungen setzen sie zudem auf entwicklungsförderliche Regeln und Kriterien, die Innovation und **Weiterentwicklung favorisieren** und irreparable Schäden vermeiden sollen. »Safe enough to try« und Entscheidungen im **Konsent** (niemand erhebt begründete Einwände) gehen vor Erfolgsgarantien und Konsens (alle sind dafür).

Unter Purpose wird dabei stets eine Kombination von eigenen Beiträgen und den damit erzielten Wirkungen verstanden. Der Purpose definiert, worin diese angestrebte **Wirkung** besteht und welchen **Beitrag** die Organisation zum Erreichen dieses Impacts leisten will. Alles andere wird daran ausgerichtet. Purpose Driven Organizations wie Waschbär (»Ökologie und soziale Verantwortung im Alltag lebbar machen«) oder Apple (»Challenge the status quo«) sehen ihren Sinn

und Zweck in Beiträgen und Wirkungen, die über die eigenen Interessen der Organisation und die ihrer Eigentümerinnen hinausgehen.

Profit, Größe oder Marktführerschaft sind Mittel, keine Zwecke an sich. Purpose Driven Organizations richten sich an Zwecken aus, sind sich aber bewusst, dass diese im Organisationsleben nie eindeutig sein können. Zwecke und Mittel lassen sich nie eindeutig aufeinander beziehen, Mittel können zu (Selbst-)Zwecken werden und auch Ober-Zwecke (Purpose) entwickeln sich evolutionär weiter. Statt mit absoluter Stringenz und Zweckmäßigkeit zu rechnen, werden komplexitätsgerechte **Beobachtungs- und Reflexionsprozesse** eingerichtet und Unschärfe toleriert. So dient Purpose gerade durch ein gewisses Maß an **Unschärfe** und Unbestimmtheit als Trigger für Variationen (z. B. neue Geschäfts- oder Produktideen), die die evolutionäre Weiterentwicklung stimulieren.

Purpose bedeutet immer, sich als Teil eines größeren Ganzen zu betrachten, zu dem beigetragen wird und für das etwas bewirkt werden soll. So entsteht eine gemeinsame Entwicklungsgeschichte zwischen der Organisation und ihren Stakeholdern und Umwelten, etwa den Kundinnen, Liefernden, Kapitalgebenden und Mitarbeitenden. Wie sich diese Geschichte weiterentwickelt, können auch Purpose Driven Organizations nicht festlegen. Immer muss eine Reihe verschiedener Zwecke unterschiedlicher Umwelten und **Stakeholder** befriedigt werden, aber Purpose Driven Organizations setzen sich aktiv, bewusst und regelmäßig mit den Perspektiven ihrer Stakeholder auseinander. Zielkonflikte zwischen den Gruppen werden im Rahmen der Prozesse der Purpose-Findung und Purpose-Weiterentwicklung offen und regelmäßig thematisiert (Multi-Stakeholder-Orientierung). Und gleichzeitig wird versucht, die Evolution des eigenen **Business-Ökosystems** und seiner Netzwerke entsprechend dem eigenen Purpose zu beeinflussen.

5.2 Kodifizierte Selbstorganisation

Purpose als dominante Entscheidungsprämisse zu betonen, macht noch keine Purpose Driven Organization. Auch die anderen Entscheidungsprämissen müssen Purpose Drive unterstützen. In bürokratischen Organisationen, die versuchen, jede Aufgabe mithilfe von detaillierten Programmen und fix geregelten Kommunikationswegen und Kompetenzen zu beherrschen, wird Sinnorientierung und Purpose Drive über kurz oder lang erlahmen – oder erst gar nicht zu finden sein. Wo versucht wird, durch Ablaufoptimierungen, Prozesshandbücher und entsprechende IT-Systeme alles perfekt durchzuorganisieren, gibt es kaum noch Möglichkeiten, in der jeweiligen Situation sinnorientiert zu entscheiden.

Das Streben nach der perfekt geölten Organisationsmaschine kann in volatilen und komplexen Zeiten und Umfeldern sogar gefährlich werden. Wenn Kundinnen in immer kürzerer Folge mehr oder andere Produktvarianten fordern oder wenn Engpässe bei Rohstoffen überraschend auftauchen oder irgendetwas anderes nicht mehr so ist, wie es ursprünglich einmal geplant war, dann sind Flexibilität und Entwicklungsfähigkeit gefragt. Purpose kann hier helfen, um wieder Orientierung und Motivation zu schöpfen. Aber dazu ist eben auch ein hohes Maß an organisatorischer Anpassungsfähigkeit notwendig: Nicht fixe Abläufe und enge Strukturen, sondern **Freiraum** und **Selbstorganisation**, damit rasch auf geänderte Anforderungen, neue Möglichkeiten und andere Abweichungen reagiert werden kann. Dabei ist weniger oft mehr.

Viele etablierte Unternehmen haben in den letzten Jahren versucht, Prinzipien, nach denen Start-ups arbeiten, zu übernehmen, um mehr Flexibilität und Agilität zu erreichen. Nach dem Motto »bring Silicon Valley inside« wurden Learning Journeys ins Valley, nach London oder Berlin organisiert. Hunderte von Start-up-Unternehmen wurden besucht, befragt und analysiert, um die Erfolgsrezepte zu kopieren. Sichtbar wurde dabei meist, dass Unternehmen in ihrer Anfangsphase nur in geringem Maß feste Strukturen verankern. Nur wenige eindeutige Programme, festgeschriebene Ablaufpläne oder festgelegte Hierarchien der Entscheidungskompetenzen sind vorhanden. Routinen bilden sich erst heraus. Und auch auf die Regelung der Kommunikationswege wird weitgehend verzichtet, solange die Zahl der Mitarbeitenden noch so gering ist, dass jedes Mitglied mit jedem anderen problemlos kommunizieren kann (Kühl 2011, S. 110). Geringe Formalisierung bedeutet **Teamarbeit**. Alle packen mit an und verfolgen ein gemeinsames Ziel. Wie man dabei vorgeht, sich organisiert und wer welche Aufgabe erledigt, wird von Fall zu Fall geklärt. Erst mit der Zeit und mit wachsender Größe bilden sich Routinen und Strukturen heraus.

Aber das zeigt eben auch, dass Organisationen auf Dauer nicht auf Strukturen verzichten können. Einerseits würde so der Organisationsvorteil, der durch Arbeitsteilung und fachliche Spezialisierung entstehen kann, verspielt. Daher ist eine Ausdifferenzierung von **Rollen** und Aufgaben erforderlich. Andererseits werden Entscheidungen, wenn es kaum andere Entscheidungsprämissen gibt, vor allem durch die Personen und deren persönliche Präferenzen, Eigenschaften, Entscheidungsmuster und Stimmungen geprägt. Zu Purpose-Orientierung wird das nicht in allen Fällen führen. Und überraschenderweise kann eine zu geringe Formalisierung die Organisation auch verlangsamen. Wo laufend neu verhandelt und geklärt werden muss, wer was zu tun hat und welche Entscheidung treffen kann, geht allein dafür viel Zeit und Energie verloren.

Purpose Driven Organizations verzichten daher keineswegs auf formale Rollen und Kommunikationswege, aber sie setzen dabei auf Autonomie und Selbstor-

ganisation. Der **Prozess des Organisierens** ist wichtiger als sein Output, die Organisationsstruktur. »Organisationsprozess vor Struktur« heißt das Motto der Purpose Driven Organizations, denn in Kontexten hoher Volatilität und Vielfalt ist laufende Anpassung an Purpose und Möglichkeiten gefragt. Und wo laufend reorganisiert werden muss, kommt der Art und Weise, wie dies vonstattengeht, größere Bedeutung zu als den strukturellen Zwischenergebnissen.

Im Ergebnis wandert dabei der Fokus der Aufmerksamkeit von Strukturmodellen (z. B. Linien-, Matrix-, Projektorganisation) zum Prozess des Organisierens: Welche Art und Form der Organisationsplanung ist am sinnvollsten, um bestmöglich über Kommunikationswege und Rollendifferenzierungen zu entscheiden? Dabei orientieren sich Purpose Driven Organizations primär an folgenden **vier Prinzipien**:

- **Autonomie und verteilte Autorität:** Kommunikationswege werden kurzgehalten, indem die Autorität zu entscheiden von höheren Hierarchieebenen in der Organisation verteilt wird, im Idealfall dorthin, wo der Bedarf zu entscheiden entsteht.
- **Hochfrequenzorganisieren:** Statt Strukturen einmal zu perfektionieren und dann alle paar Jahre anzupassen, wird Re-Organisation zum Tagesgeschäft: kontinuierlich, iterativ, inkrementell, mit Fokus auf »workable next steps«, um Spannungen zu lösen.
- **Kodifizierte Selbstorganisation:** Damit die Organisation dabei nicht im Chaos versinkt, werden Spielregeln für den kontinuierlichen Selbstorganisationsprozess festgeschrieben. Mitglieder und Teams sind weitgehend autonom und autorisiert, ihre Arbeit selbst zu strukturieren, aber der Ablauf, die Entscheidungsregeln und der Rahmen, in dem diese Entscheidungen getroffen werden, werden klar und rigide geregelt.
- **Räume für informale Kommunikation:** Die starke Fokussierung der Aufmerksamkeit auf die formale Seite der Organisation und die Aufgaben wird ausbalanciert durch zusätzliche Räume und Gelegenheiten für informalen Austausch über persönliche Bedürfnisse, Befindlichkeiten und Beziehungen.

5.3 Ganzheitliche Partnerschaft

Die Beziehung zwischen Mensch und Organisation wird neu definiert. Purpose Driven Organizations sind mitarbeitendenzentriert. Der Kontrakt zwischen Mensch und Organisation geht weit über den Deal »Arbeitszeit gegen Entlohnung« hinaus. Er wird zu einer **Partnerschaft**, bei der Leistung und Beiträge für

ein ganzheitliches Paket von Sinn, Einkommens-, Gestaltungs-, und Entwicklungsmöglichkeiten getauscht werden.

Unternehmen wie Upstalsboom und EMPAUA orientieren sich in einem hohen Maß an den Bedürfnissen der Mitarbeitenden. Sie versuchen, aktiv dazu beizutragen, dass im Arbeitsalltag positive Emotionen und Flow spürbar werden, dass Menschen in ihrer Arbeit Sinn entdecken und ihren eigenen Purpose verwirklichen und dass ein achtsamer und positiver Umgang miteinander entsteht. Kurzum: Sie betrachten Menschen nicht nur als Mittel, sondern auch als Zweck.

Auch in Purpose Driven Organizations dienen Personen der Organisation als **Mittel** zur Erreichung der Organisationszwecke. Aber die Mitarbeitenden sind für die Organisation auch eigenständige Zwecke, zu deren Leben und Entwicklung die Organisation einen Beitrag leisten will und muss, der über das finanzielle Einkommen hinausgeht. **Selbstentfaltung** und das Ausdrücken der eigenen Persönlichkeit sind erlaubt und erwünscht. Arbeit wird als Teil und Beitrag zu einem guten und gelungenen Leben betrachtet: Menschen arbeiten, um zu leben, statt dass sie leben, um zu arbeiten.

Dieser Leitsatz wird einerseits durch einen gesellschaftlichen Wertewandel vorangetrieben und inspiriert. Gleichzeitig trägt er dem Umstand Rechnung, dass in vielen Organisationen und Berufsgruppen eine strikte Trennung von Beruf und Privatleben immer weniger realisierbar und vielleicht auch wünschenswert erscheint. Die Grenze verschwimmt und Organisationen müssen sich anpassen, um eine gute Integration aller Lebensbereiche zu ermöglichen. Nicht die Erfordernisse und Dringlichkeiten der Arbeit sollen auf Dauer alle anderen Lebensbereiche der Mitglieder überschatten.

Der gesellschaftliche Wertewandel und die Entwicklung hin zu einer Wissensökonomie, aber auch der Umstand, dass die materiellen Bedürfnisse weitgehend befriedigt und gesichert sind, führen dazu, dass **Sinn, Autonomie und Entwicklungsmöglichkeiten** für viele Beschäftigte zu einem zentralen Motivations- und Bindungsmittel geworden sind. Sie erwarten, mit ihrer Arbeit einen aus ihrer Sicht sinnvollen Beitrag zu einem größeren Ganzen leisten zu können. Purpose Driven Organizations streben daher danach, individuellen Purpose und den Purpose der Rollen, die Personen in der Organisation einnehmen, weitgehend zur Deckung zu bringen.

Bei der Personalauswahl (Einstellung, Entlassung) und Rollenbesetzungen wird daher **Purpose Fit** und **Cultural Fit** zu einem, wenn nicht dem wesentlichen Entscheidungskriterium. Dieser Fit, also die bestmögliche Übereinstimmung von Organisationspurpose und -kultur einerseits und den Persönlichkeitsmerkmalen der Personen andererseits, sowie das vermutete Entwicklungspotenzial der Person zählen im Zweifel mehr als Fähigkeiten, Erfahrungen und Wissen, die eine

Person mitbringt. Durch diese höheren Erwartungen bezüglich der Übereinstimmung auf Purpose- und Werteebene versuchen die Organisationen, den durch Autonomie und Selbstorganisation gewachsenen Einfluss von einzelnen Personen auf die Entscheidungen der Organisation auszubalancieren. Der Faktor **Personal wird einflussreicher** und substituiert teilweise Programme (z. B. Ablaufplanungen, detaillierte Arbeitsanweisungen und Pläne) und Kommunikationswege (z. B. Entscheidungen durch Vorgesetzte).

Die Freiräume in Purpose Driven Organizations stellen auf der anderen Seite aber auch hohe **Anforderungen** an ihre Mitglieder bezüglich Selbstmanagement, persönlicher Weiterentwicklung und Selbsterkenntnis. Die Fähigkeit, sich selbst sowohl operativ (eigene Produktivität, Priorisieren von Aufgaben, Zeitmanagement) als auch allgemein (individuelle Ziele, Motivation, Leistungsfähigkeit) zu managen, wird zu einer Kernkompetenz und Basisanforderung an die meisten Mitarbeitenden. Sie müssen zudem bereit und engagiert sein, permanent Neues zu lernen und Altes zu verlernen, nicht nur fachlich, sondern auch bezogen auf ihre emotionale und soziale Kompetenz. Damit wird auch Selbsterkenntnis, verstanden als Fähigkeit, sich selbst zu beobachten, eigene Fähigkeiten, Verhaltensweisen und Wirkungen einschätzen zu können und damit achtsam umzugehen (z. B. Impulsdistanz und -kontrolle), immer wichtiger. Purpose Driven Organizations **fordern und fördern** dies gezielt, etwa wie die Berliner Firma »soulbottles« durch Ausbildung in Gewaltfreier Kommunikation nach Marshall B. Rosenberg oder wie die Firma Upstalsboom durch Seminare zur Persönlichkeitsentwicklung und zu Achtsamkeitspraktiken.

5.4 Superflexible Vertrauenskultur

In Purpose Driven Organizations lassen sich auch bezogen auf ihre Kultur viele Ähnlichkeiten beobachten. Sie präferieren Beziehungen, die vor allem von **Vertrauen** und weniger von Macht bestimmt sind. **Augenhöhe** und **Achtsamkeit** sind in ihnen tragende kulturelle Prinzipien und Werte. Sie setzen für die Lösung von Problemen stärker auf **Kooperation** als auf Wettbewerb. **Lernen und Agilität** geht ihnen vor Effizienz und Perfektion. Daher erscheint ihnen frühes Erproben von 80-Prozent-Lösungen am Markt und deren rasche Verbesserung in kurzen Iterationszyklen wertvoller, als darauf zu warten, bis durch intensives Durchdenken und Ausfeilen aller Details eine perfekte und kostenoptimierte Lösung entwickelt ist. In Summe erscheinen uns **Superflexibilität** und Vertrauen die kulturellen Kernelemente von Purpose Driven Organizations zu sein. Sie sind superflexibel, indem sie gleichzeitig für Resilienz und für agile Weiterentwicklung Sorge tragen.

In ihnen herrscht ein Menschenbild vor, das hohes Vertrauen in Personen für selbstverständlich hält.

Trotz aller kulturellen Ähnlichkeiten: Kultur lässt sich auch in Purpose Driven Organizations als nichtentscheidbare Entscheidungsprämisse nur in sehr geringem Maße zielgerichtet beeinflussen und gestalten. Wie persönliche Gewohnheiten bildet sie sich im Lauf der Zeit von selbst. Dass Kultur nicht zielgerichtet gestaltet und entschieden werden kann, bedeutet nicht, dass sie sich nicht verändern kann. Zudem kann sie beobachtet und reflektiert werden. Das erscheint uns sinnvoll, denn Kultur hat wesentlichen Einfluss auf das Denken und auf Entscheidungen. Grundlegende Überzeugungen, Annahmen, Glaubenssätze und Werte beeinflussen, was Personen überhaupt bewusst wahrnehmen und welche Schlussfolgerungen sie aus ihren Beobachtungen ziehen. Bei hoher Komplexität kann Kultur in Organisationen das Fehlen von formalen Entscheidungsprämissen teilweise kompensieren.

Purpose Driven Organizations etablieren für den Umgang mit ihrer Kultur **Praktiken**, um kulturelle Präferenzen zu klären und um die gelebte Kultur kontinuierlich zu beobachten und zu reflektieren. Leitbildprozesse können dabei die Klärung kultureller Präferenzen fördern und Impulse für die Ausgestaltung anderer Entscheidungsprämissen liefern. Storytelling von Anekdoten aus der Organisation hilft, kulturelle Präferenzen zu veranschaulichen und zu transportieren. Die Beobachtung und Reflektion der Kultur gelingt, indem konkrete Ereignisse (z. B. eine Eskalation in einem Meeting, Critical Incidents) oder im Umlauf befindliche Geschichten über Situationen, Personen oder Ereignisse genutzt werden, um die gelebte Kultur zu verstehen und sichtbar zu machen. Unterstützend wirken konkrete Tools (z. B. Abstraktionsleiter, Glaubenssätze-Quiz, siehe Kapitel 12.5), aber auch Rollen (z. B. Achtgeberin), um Werte, Prinzipien, Normen und Glaubenssätze regelmäßig zu thematisieren.

5.5 Co-Evolution im Ökosystem

Beispiele wie das Silicon Valley dienen als Anschauungsobjekt, wie das Zusammenspiel unterschiedlichster Player in einer Community oder einem **Business-Ökosystem** die Chancen für Innovationen erhöht und wie es gelingen kann, ein Momentum für wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Fortschritt zu erzeugen.

Auch aus systemischer Sicht macht die Ökosystem-Brille Sinn: Systeme können immer nur in Relation und Abgrenzung zu ihrer Umwelt verstanden werden. Organisationen beobachten permanent die Differenz zwischen System und Umwelt und entwickeln sich mit ihrer Umwelt in einer Co-Evolution gemeinsam

weiter. Die Umwelt erzeugt Veränderungsdruck, das System verarbeitet diesen im Rahmen seiner evolutionären Weiterentwicklung. Purpose Driven Organizations messen ihrem Umfeld und der **Kopplung** mit ihm große Bedeutung bei. Mit ihrem Purpose streben sie danach, einen wertvollen Beitrag zu leisten und damit eine positive Wirkung auf ihr Umfeld zu erzielen. Gleichzeitig suchen und schaffen sie sich ein Umfeld, das den Purpose unterstützt. Der **Aufbau** und die **Pflege** von Ökosystemen ist daher eine wesentliche Disziplin in der Gestaltung von Purpose Driven Organizations. Sie setzen auf die hochgradige **Vernetzung** und **Zusammenarbeit** mit Partnerinnen im Ökosystem, um Wert für Kundinnen zu schöpfen, die selbst Teil der Community sind.

Ganz wesentlich ist dabei die Integration unter einem **Shared Purpose**. Ökosysteme bilden sich auch um bestimmte gemeinsame Zwecke und Anliegen herum. In ihnen kommen Personen und Organisationen zusammen, um gemeinsam etwas zu erreichen und in die Welt zu bringen, was jede auf sich gestellt nicht könnte. Purpose Driven Organizations nutzen diesen Hebel, um ein stärkeres Momentum in der Entfaltung ihres Purpose zu erzielen. Eine wesentliche Voraussetzung dafür ist eine hochgradige Offenheit und Integrationsbereitschaft, ein achtsamer Umgang sowie die faire Aufteilung von Erträgen und Risiken zwischen den Playern im Ökosystem.

Ein Ökosystem ist zunächst einmal eine eher lose gekoppelte **Community** von Organisationen und Personen. Sie fühlen sich verbunden durch geteilte Werte und Purpose und sie nutzen die Digitalisierung gezielt für Vernetzung und Zusammenarbeit. Von Fall zu Fall werden die Kopplungen vertieft und enger, um einen konkreten Purpose zu verfolgen und eine gemeinsame Initiative umzusetzen. All das geschieht in den meisten Ökosystemen völlig **selbstorganisiert**. Es gibt allerdings auch Business-Ökosysteme, die stark von einem Player beeinflusst und organisiert werden wie im Bereich der Smartphones die Android- und iOS-Ökosysteme durch Google® bzw. Apple.

Wie sich ein Ökosystem abgrenzen lässt, ist allerdings mehr eine Konstruktion der Betrachtenden. In Purpose Driven Organizations wird vor allem vom jeweiligen Purpose abhängen, was als Teil des Ökosystems gesehen wird und was nicht. Mit den anderen Organisationen, Gruppen und Personen im Ökosystem wird mit der Zeit eine gemeinsame Entwicklungsgeschichte entstehen. Die Organisation betrachtet sich immer wieder aus den Perspektiven dieser Umwelten, integriert (teilweise) deren Sichtweisen und reagiert auf das, was diese tun. Und gleichermaßen wirkt sie auf diese ein. Eine **nicht gerichtete Co-Evolution** entsteht.

Die intensive Exploration der realen Bedürfnisse, Anliegen und Probleme von Kundinnen und anderen Stakeholdern ist dabei eine wesentliche Praktik in Purpose Driven Organizations. Immer wieder binden sie damit neue Personen, Gruppen und Organisationen, zum Beispiel Randgruppen, Wettbewerberinnen, Bran-

chenfremde, in ihre Entwicklung ein und überschreiten damit tradierte Grenzen. Eine interaktive Produktentwicklung und frühestmögliche Interaktion mit Kundinnen und Userinnen sind für sie normal. Zudem versuchen sie, auch in ihren Ökosystemen konkrete Ziele und Kennzahlen als orientierungsstiftende Indikatoren für die Wirksamkeit der Beiträge zu etablieren. Getragen werden Ökosysteme von einer **Haltung** des »just enough«, der Genügsamkeit, Selbstbeschränkung und Achtsamkeit. Gier und eine Fokussierung auf den eigenen Vorteil würden das Ökosystem ruinieren.

11 Inspirierende Beispiele

Am spannendsten sind doch Geschichten, wie andere vorgegangen sind, welche Lösungen sie gefunden haben und an welchen Hürden sie gestolpert sind. Es war gar nicht so leicht, gute Unternehmensbeispiele zu finden – so viele gibt es nämlich noch nicht. Wir erzählen hier zwölf Geschichten von Organisationen, die jeweils aus Sicht einer der fünf Disziplinen besonders interessant sind. Ein Unternehmen sagt zum Beispiel, Sinnorientierung geht nur, wenn eine Firma sich selbst gehört. Ein anderes hat den mühsamen Weg in die Selbstorganisation gemeistert und wurde von einem klassisch organisierten Branchenriesen gekauft. Ein drittes stellt das Glück der Mitarbeitenden in den Mittelpunkt. Ein viertes entwickelt mitten in einem deutschen Konzern eine agile Arbeitskultur und ein fünftes hat aus der Wertschöpfungskette die Wertschätzungskette gemacht.

Wir wollen einen umfassenden Einblick und durch viele Details Anregung geben, wie die Umsetzung der fünf Disziplinen gelingen kann. Eine Zuordnung zu den Disziplinen ist gar nicht so leicht, weil in jedem Unternehmen alle fünf relevant sind. Wir haben uns jetzt für diese Zuordnung entschieden, weil die Unternehmen in der jeweiligen Disziplin besonders interessant sind.

Wir erzählen die Geschichten aus unserer Sicht – wissend, dass es Ausnahmen geben kann und manche Mitarbeitende die Geschichte vielleicht anders erzählen würden. Und wir erzählen sie zum heutigen Zeitpunkt, wissend, wie schnell sich agile Organisationen weiterentwickeln. Es ist also ein spannender Ausschnitt des Jetzt aus unserer Brille als systemisch Beratende.

11.1 Dominanter Purpose – inspirierende Beispiele in der 1. Disziplin

11.1.1 dm-drogerie markt

KURZPORTRÄT

Besonderheit: Ein konsequent sinnorientierter Handelskonzern

Organisation: dm-drogerie markt GmbH & Co. KG

Gründungsjahr: 1973

Unternehmenssitz: Karlsruhe

Anzahl der Mitarbeitenden: mehr als 59.000 (2016/17), davon rund 40.000 in Deutschland

Umsatz: 10,3 Milliarden Euro, davon 7,9 Milliarden Euro in Deutschland

Website: www.dm.de

»Was ich Ihnen jetzt erzähle, werden Sie anfangs vielleicht nicht glauben, aber ich kann Ihnen beweisen, dass es funktioniert!«, so eröffnet Martin Dallmeier, als dm-Geschäftsführer verantwortlich für das Ressort Finanzen und Controlling in Deutschland, seine Vorträge für Managende anderer Unternehmen. Hokuspokus? Dallmeier lacht: »Nein, das ist seit vielen Jahren gelebte Praxis bei uns. Nur sind wir damit leider noch ziemlich allein unter den Handelsunternehmen. Unsere Pyramide steht Kopf«, sagt Dallmeier und beschreibt, wie die mehr als 40.000 Mitarbeitenden in Deutschland daran arbeiten, statt eines gewinnmaximierenden Handelskonzerns einen sozialen Organismus zu entwickeln (Dietz/Kracht 2011).

»dm-drogerie markt« wurde im Jahr 1973 von Götz W. Werner gegründet und hat heute (2018) 59.400 Mitarbeitende in Europa. Von Kosmetik über Haushaltsartikel und Bio-Lebensmittel bis zur Zahnpasta wird in den 3.512 Filialen (davon 1.920 in Deutschland) alles verkauft. Heute ist dm-drogerie markt vor Rossmann und Müller die größte deutsche Drogeriemarktkette.

Ein »sozialer Organismus« ist das Anliegen des Gründers. Er will einen Ort schaffen, an dem sich Menschen weiterentwickeln und ihre Potenziale entfalten können, indem sie ein Stück ihrer Lebensbiografie aktiv schreiben. In Anlehnung an den Künstler Joseph Beuys ist die Aufgabe des Managements daher, diese »soziale Plastik« zu gestalten. Management als Kunstform? »Genau wie die Architektur oder die Malerei ist auch diese Aufgabe eine künstlerische«, sagt Dallmeier. Dass sie Zahnpasta verkaufen, um den sozialen Organismus zu schaffen, sei nebensächlich. »Wir könnten auch mit Schuhen handeln. Nur ist Drogerie eben das, was wir am besten können.«

Sinnorientierung statt Gewinnmaximierung

Das Unternehmen wächst seit Jahren und ist bei den Kundinnen sehr beliebt. Vielleicht liegt das Geheimnis des Erfolgs in der Paradoxie, dass finanzieller Erfolg nicht das primäre Ziel ist. »Der Sinn unserer Arbeitsgemeinschaft steht im Mittelpunkt der Zusammenarbeit! Das Know-why kommt vor dem Know-how«, so beschreibt Dallmeier eines der Leitprinzipien. Wer den Sinn seines Tuns versteht und vor allem, wie er damit zu einem Gesamtsinn beiträgt, braucht kein strenges Regelkorsett der Kontrolle und auch keine finanziellen Boni-Versprechen, um motiviert zu sein. Die Orientierung am Sinn ist auch ein Grund, warum die Organisation »von vorn nach hinten« denkt, erklärt Dallmeier. Vorn sind die Kundin und damit das Augenmerk des Unternehmens. Die Filialen »vorn an der Kundin« werden vom Rest der Organisation unterstützt. Die Mitarbeitenden werden unterstützt von den Filialverantwortlichen, diese wiederum von den Gebietsverantwortlichen, den Regionsverantwortlichen und den Servicebereichen wie Marketing, Beschaffung, Mitarbeitenden-Management, Finanzen und Controlling oder IT.

Flache Hierarchien und Dialog auf Augenhöhe prägen die Zusammenarbeit. Eine »Gebietsverantwortliche« soll nicht steuern oder kontrollieren, sondern optimale Rahmenbedingungen schaffen, damit die Filialen selbstbestimmt arbeiten können. Ihre bewusst gesetzte Verantwortungsspanne für 20 bis 35 Filialen würde es ihr ohnehin unmöglich machen, die einzelnen Märkte zu kontrollieren.

»Das war am Anfang ein großer Unterschied«, beschreibt Isabell Scheiffele ihren Start im Jahr 2005 beim neuen Arbeitgeber dm-drogerie markt. Bei ihrem vorherigen Arbeitgeber war sie es gewohnt, sich an Vorgaben zu halten: Aufbau der Produkte, Preise, Arbeitszeiten. Plötzlich war sie eingeladen, selbst zu entscheiden, was sie für sinnvoll hielt. Sie hat ihre Freiheit in der Gestaltung schnell schätzen gelernt und ist heute Filialverantwortliche eines dm-Markts in Erlangen: »Ich würde nicht mehr woanders arbeiten wollen.« Gemeinsam mit ihren Mitarbeitenden gestaltet sie die Arbeitszeiten (im Rahmen der Gesetze und geltenden Tarifverträge) ganz frei nach Sinn und Bedarf der Filiale. Es gibt keine Schichtpläne, sondern einen Plan, was zu tun ist, in dem jede eintragen kann, was sie übernimmt. Die zweifache Mutter genießt diese Flexibilität und das Vertrauen in sie und ihr Team. »Uns kontrolliert keiner. Durch die transparenten Zahlen treffen wir selbstverantwortlich Entscheidungen, die Sinn machen.«

Auch beim Preisgefüge bestimmen die Filialverantwortlichen mit. Bei Investitionen und beim Einkommen hat auch das Filialteam Mitsprachemöglichkeiten. In einem »Einkommensfindungsprozess« berät das Team, welche Einkommen für die jeweilige Lebenssituation angemessen und gerecht sind. Je nach Bedürfnissen und Potenzial – welche Perspektiven kann jemand aufgrund seiner Fähigkeiten einnehmen? – entsteht so eine gemeinsame Empfehlung des Teams an die Verantwortlichen. Die Bedingungen sind: Der geltende Tariflohn darf nicht unterschrit-

ten werden, es muss wirtschaftlich leistbar sein und benötigt die Akzeptanz der Arbeitsgemeinschaft. »Die Teams achten darauf, ob eine oder mehrere im Team besondere Bedürfnisse haben. Eine Frau, die das dritte Kind bekommen hat, braucht mehr als der Kollege, dessen jüngstes Kind gerade ausgezogen ist. Ideal wäre, dass die zur Verfügung stehenden Einkommen so verteilt werden, dass es den Bedürfnissen aller gerecht wird. Damit meine ich die menschlichen Bedürfnisse, nicht die Luxusbedürfnisse«, sagt Dallmeier.

Auch das Geschäftsführungskollegium setzt sich in regelmäßigen Abständen zum Einkommensfindungsprozess zusammen. Das Ergebnis ist transparent nachvollziehbar. Isabell Scheiffele macht den gleichen Prozess mit ihrem Team in der Filiale. Sie beschreibt: »Für die neuen Mitarbeiter ist es anfangs sehr ungewohnt. Sie sind es gewohnt, dass alles verdeckt und versteckt ist und Geld durch Sympathie und Antipathie verteilt wird. Wir zeigen ihnen, dass es auch anders geht und dass es gelingt, den Prozess so zu gestalten, dass jeder zufrieden rausgeht.«

Wirtschaftliche Transparenz auf allen Ebenen

Auch unüblich für ein Handelsunternehmen ist, dass nicht ein Bereich, sondern alle Mitarbeitenden auf die Ergebnisse schauen. In einer »Wertbildungsrechnung« wird das Unternehmen jeden Monat komplett und für alle transparent durchgerechnet. »Das kommt aus unserem Verständnis der Arbeitsgemeinschaft. Die Filialen müssen wissen, wie sie wirtschaften, damit sie gute Entscheidungen treffen können«, sagt Dallmeier.

Die Arbeitsgemeinschaft hat ein eigenes Wörterbuch, um mit achtsamer Sprache diese Kultur zu stützen. Geschäftsführende heißen intern »Regionsverantwortliche«, statt Unternehmen sagt man »Arbeitsgemeinschaft«. »Wir sprechen nicht von Personalkosten. Wenn ich jemandem vermittele ›Du kostest Geld‹, könnte der sich als Belastung empfinden. Das wollen wir nicht«, erklärt die junge Filialverantwortliche Nadine Litt, Filialleiterin in Kulmbach. Der Begriff Personalkosten wurde ersetzt durch »Mitarbeiterereinkommen«. Dallmeier begründet dies so: »In der klassischen Gewinn- und Verlustrechnung betrachtet man Personalkosten als Aufwand, der den Gewinn schmälert. Sie stehen immer im Gegensatz zum Gewinn.« Bei dm-drogerie markt wird stattdessen das »Mitarbeiterereinkommen« als Teil der Ergebnisverwendung betrachtet.

Auch die Idee des Lohns stellt die Arbeitsgemeinschaft auf den Kopf. Einkommen ist nicht die Belohnung für die Tätigkeit des vergangenen Monats, sondern die Voraussetzung, dass die Mitarbeitende im nächsten Monat wiederkommen kann. Mitarbeitende sollen in ihrer Tätigkeit einen Arbeitsplatz sehen, nicht nur einen Einkommensplatz.

Der Fokus auf sinnhaftes Tun hat auch den Begriff »Budget« zu einem »Tabu-Wort« gemacht, wie Martin Dallmeier es nennt. Die Arbeitsgemeinschaft plant

bewusst nicht mit Budgets, um zu verhindern, dass Sinnvolles nicht getan wird, weil das Budget nicht reicht. »Ein Budget würde uns in unserer Sinnfindung massiv einschränken. Natürlich müssen wir bei neuen Ideen abklopfen, ob die wirtschaftliche Situation es ermöglicht, aber das muss immer wieder neu gedacht werden.«

Die Bewusstseinsarbeit wirkt sich auch auf die Haltung gegenüber den Kundinnen aus. Statt wöchentlichen Aktionspreisen, um Menschen anzulocken, verfolgt dm-drogerie markt ein Dauerpreiskonzept für eine bewusst einkaufende Stammkundschaft. »Wir wollen, dass die Kundinnen ihren Bedarf mit einem guten Preisgefühl decken können und zwar dann, wenn sie den Bedarf haben, und nicht, wenn wir gerade eine paar Lkw-Ladungen Shampoo mehr verkaufen wollen.« Martin Dallmeier beschreibt das Unternehmen als systematischen »Gewinn-Minimierer«. »Wir achten auf Angemessenheit. Wenn man gesellschaftliches Engagement ernst nimmt, heißt das auch, sich nicht an der Gesellschaft zu bereichern.« Das Anliegen lautet, über die Strategie der günstigsten Dauerpreise für die Kundinnen und über das Entfaltungsangebot für die Mitarbeitenden einen gesellschaftlichen Beitrag zu leisten.

Das LIDA-Prinzip

Voraussetzung für die Entfaltung der Mitarbeitenden ist das Zutrauen, dass sich jemand in die Arbeitsgemeinschaft einbringen möchte. Diesen Vorschuss bekommt jede neue Mitarbeitende. Aus dem Zutrauen soll das Vertrauen entstehen. »Zutrauen und Vertrauen sind die Grundpfeiler unserer Kultur. Wenn ich sie pflege, kann ich mir Kontrollen ersparen, das erlebe ich jeden Tag.« Das Zutrauen führt zu einer großen Zahl junger Filialverantwortlicher – der jüngste ist aktuell 22 Jahre –, die Filialen mit 1.000 Kundinnen am Tag und mehr als 20 Mitarbeitenden verantworten. Auch Nadine Litt erzählt von ihrem Staunen, als sie bei dm-drogerie markt begann: »Es war ganz anders! Die Kollegen haben mir das Gefühl gegeben, als arbeite ich schon immer hier. Jeder kommt, zeigt einem etwas, unterstützt einen. Jeder hat mich behandelt, als würde er mich schon lang kennen. Bis heute erlebe ich, dass neue Kolleginnen und Kollegen so empfangen werden.«

Ein Aspekt des Zutrauens ist auch das »LIDA-Prinzip«. LIDA bedeutet »Lernen In Der Arbeit«. Nadine Litt beschreibt LIDA so: »Wir ermutigen unsere Lernlinge (das dm-Wort für Auszubildende) zu selbstständigem Lernen. Durch Erkundungsaufgaben und selbstständige Arbeit lernen sie eigenständiges Denken und Handeln und erkennen, dass sie ein gleichwertiges Mitglied im Team sind.«

Schwieriger werde es mit Mitarbeitenden, die vorher in anderen Unternehmen gearbeitet haben. Nadine Litt erzählt, dass ihr da eine ganz andere Erwartung an Führung begegne. »Eine neue Mitarbeiterin war ganz irritiert, warum ich ihr nicht einfach sagen könne, was sie tun soll. Ich fragte dann zurück: Schau dich mal im Laden um, was würdest du jetzt tun?«

Nadine Litt verantwortet seit 2012 eine Filiale. Sie bezeichnet sich als dm-Gewächs und kann sich nicht vorstellen, das Unternehmen zu wechseln. Sie ist nebenbei Betriebsrätin und hat so Einblick in viele Filialen. »Es wird wirklich überall auf Augenhöhe miteinander gesprochen. Ich komme jetzt viel herum und sehe, dass es nicht nur in meinem Bereich so ist, sondern gelebte Unternehmenspraxis.« Sie schätzt das hierarchiefreie Unternehmen. »Von oben diktiert wird bei uns gar nichts. Wenn ich mit meinem Gebiets- oder Regionsverantwortlichen spreche und wir unterschiedlicher Meinung sind, tauschen wir die Argumente aus und suchen dann gemeinsam eine funktionierende Lösung.«

Ihr zuständiger Regionsverantwortlicher Martin Dallmeier schaut mindestens einmal im Jahr in jedem der rund 200 Märkte vorbei, für die er mitverantwortlich ist und sucht den persönlichen Kontakt. Er lacht, als er ein Beispiel beschreibt, wie die umgekehrte Pyramide funktioniert: »Ich war im Gespräch mit der Filialverantwortlichen, als sie mich plötzlich mitten im Satz stehen ließ, weil zwei Mitarbeiter ein Problem hatten. Genau so soll es sein! Erst kommen die Kunden und die Mitarbeiter und dann erst komme ich.«

11.1.2 Deutsche Kammerphilharmonie Bremen

KURZPORTRÄT

Besonderheit: Ein selbstorganisiertes Profi-Orchester

Organisation: Die Deutsche Kammerphilharmonie Bremen gGmbH

Studentische Gründungsinitiative:: 1980, Gründung als GbR 1987, Neugründung als gGmbH 2002

Unternehmenssitz: Bremen

Anzahl der Gesellschafter: 41 Orchestermusikerinnen

Anzahl der Mitarbeitenden in Management und Verwaltung: 25

Umsatz: 7,6 Millionen Euro

Website: www.kammerphilharmonie.com

Ein deutsches Orchester, das den Musikerinnen selbst gehört. Der Probenraum befindet sich in einer sozialen Brennpunktschule. Das Orchester rangiert unter den Top Ten der Welt und gespielt wird auch ohne Dirigentin.

Eine ungewöhnliche Geschichte, die 1980 mit einem Spin-off begann. Damals gab es in Deutschland 160 Orchester, die alle von öffentlichen Subventionen lebten. Orchester waren streng hierarchisch organisiert. Die Dirigentin gab den Ton an und die angestellten Musikerinnen hatten spätestens nach den ersten Jahren ihr Feuer und ihre Begeisterung für den Beruf verloren.

12 Werkzeugkasten für Purpose Driven Organizations

Vielleicht sind Sie hier ins Buch eingestiegen, weil Sie am liebsten gleich ins Ausprobieren gehen. Vielleicht haben Sie bis hierher gelesen und freuen sich jetzt, die Theorie in eigene Praxis zu verwandeln. Sie finden hier einen Werkzeugkasten für Purpose Driven Organizations. Womit bringt man einen Purpose ans Licht? Welche Meetingstrukturen unterstützen Sinnorientierung und Selbstorganisation? Welche Formate bringen Personen schnell in echten Kontakt? Welche Kulturelemente unterstützen Agilität und Iteration?

Man kann sie als für sich stehende Tools oder Verfahren sehen, die einzeln anwendbar sind. Aus Sicht der Purpose Driven Organizations sind sie Elemente aus jeweils einer von fünf Disziplinen. Um wirklich Purpose Drive zu erreichen, werden alle fünf Disziplinen benötigt. Wir nutzen den Werkzeugkasten selbst bei unserer Arbeit, haben dafür Bestehendes weiterentwickelt oder Formate neu erfunden.

Probieren Sie aus, was Sie anspricht, und beachten Sie dabei: Nicht jede Methode ist für jede Organisation geeignet. Wählen Sie je nach Entwicklungsstand ihrer Organisation und ihrer Belegschaft die Methoden aus, die im Moment anschlussfähig sind.

12.1 Systemlösungen

Seit den 2000er-Jahren erproben Organisationen weltweit Organisationsmodelle für Sinnorientierung, verteilte Verantwortung und dynamische Steuerung. So haben sich einige kodifizierte Organisationssysteme entwickelt, die sich in vielen Unternehmen bewährt haben. Für jene, die ein Organisationssystem nicht von Grund auf selbst entwickeln wollen, stellen wir drei prominente Versionen kurz und knapp vor, die von Pionierinnen entwickelt und seither von vielen Organisationen in dieser Form implementiert wurden.

In systemischen Strukturaufstellungen werden neben menschlichen auch abstrakte Systemelemente (z. B. Ziele, Hindernisse, Ideen) berücksichtigt. Wir haben gute Erfahrungen gemacht, auch den Purpose als abstraktes Systemelement aufzustellen.

12.2.2 Purpose thematisieren und operationalisieren

12.2.2.1 Purpose-Routinen

Purpose: Purpose in der Aufmerksamkeit halten und aktualisieren.

Zeitpunkt im Prozess: Routine sagt es schon – dieser Blick auf den Purpose ist permanente Aufgabe im Organisationsalltag. Purpose-Routinen sollten zum Beispiel fixer Bestandteil von Regelmeetings sein.

Besonderheit: Einen Purpose zu finden oder aufzuschreiben, reicht nicht aus. Er sollte fixer Bestandteil der Kommunikation im Organisationsalltag bleiben, um ihn präsent zu halten und weiterzuentwickeln: Inwieweit sind unsere operativen Entscheidungen am Purpose orientiert? Worauf weisen uns Abweichungen hin?

Ob Entscheidungen und Prämissen mit dem Purpose übereinstimmen, wird zum wesentlichen Kriterium im Erspüren von (Entwicklungs-)Spannungen: »Does it serve the purpose?«. Auch Metrics (Messgrößen), die anzeigen, inwieweit die Zwecke erreicht werden, gehören zu den Purpose-Routinen. Purpose selbst ist dabei schwer quantifizierbar. Hier helfen regelmäßige Pulse Checks (kurze Umfragen) bei Mitarbeitenden und Stakeholdern, um nachzuhalten, inwieweit die Organisation auf der Spur ihres Purpose unterwegs ist. Diese Situationsdiagnose wirkt als Instrument auch auf ihr Ergebnis: Sie sorgt dafür, dass der Purpose in der Kommunikation bleibt und seine Bedeutung laufend aktualisiert wird.

Regieanleitung: Wir stellen vier einfache Methoden vor, wie man Purpose-Routinen in den Alltag integrieren kann und ein Verfahren, mit dem Purpose als Beitrag zum Gemeinwohl gemessen werden kann.

1. Purpose operationalisieren: Wenn der Purpose gefunden ist, muss er mit der ganzen Organisation operationalisiert werden. Zum einen geht es darum, dass sich jede Mitarbeitende mit ihm verbinden kann und einen Bezug zum eigenen Purpose herstellt. Zum anderen stellt sich die Frage, was bedeutet dieser Purpose für unsere Rollen, Aufgaben, Projekte, Spielregeln etc.

Dafür eignet sich ein Großgruppenworkshop oder World Café, in der jene, die im Prozess der Entdeckung dabei waren, erzählen, wie sie ihn gefunden haben und was er für sie ausdrückt. Anschließend werden mit allen Fragen reflektiert wie: Was löst dieser Purpose in mir aus? Wozu inspiriert er mich? Nach der Auseinandersetzung der Person mit dem Purpose beginnen die Personen, sich in

ihren Rollen und Teams mit ihm auseinanderzusetzen und später auch auf der Ebene der Gesamtorganisation.

2. Pulse Check: Per Onlinetool bekommt jede Mitarbeitende monatlich die Frage gestellt: Wie gut ist die Organisation bezüglich ihres Purpose unterwegs – auf einer Skala von 1 (schlecht) bis 10 (sehr gut)? Ein kurzer Klick und schon entsteht eine Bestandsaufnahme über Abweichungen und Übereinstimmungen mit dem Purpose. Eine Variante besteht darin, auch Stakeholder zu befragen: Wie sehen unsere Lieferantinnen, Kundinnen, Investorinnen etc. unseren Purpose Track? Die Kennzahl, die sich daraus ergibt, kommt ins Cockpit des Tactical Meetings (siehe Kapitel 12.3.2.2). Dort wird entschieden, ob Handlungsbedarf besteht.

3. Check-out-Frage: Purpose Tracking lässt sich auch als Check-Out-Frage nutzen. Zum Ende eines Meetings geben alle Beteiligten ihre Einschätzung ab: Auf einer Skala von 1 (gar nicht) bis 10 (sehr gut) – inwieweit hat das Meeting unserem Purpose gedient? Die Moderation kann das Ergebnis stehen lassen oder bei einem niedrigen Durchschnittswert ein kurzes Brainstorming anschließen, indem in drei Minuten Vorschläge gesammelt werden, wie beim nächsten Mal ein höherer Purpose Fit erreicht werden kann. Es lohnt sich, diese Notes beim nächsten Meeting sichtbar zu machen.

4. Purpose Re-Quest: In regelmäßigen Abständen (z. B. jährlich bzw. nach Bedarf) lohnt es sich, in einem Quest-Format den Purpose zu hinterfragen und so zu aktualisieren. Das kann in einem Intuition Walk, einem WHY-Prozess, einer Quest passieren – als Teil einer Klausur oder als eigenständiges Event. Entscheidend ist, sich für diese »Aktualisierung« regelmäßig Zeit zu nehmen und das Ergebnis wieder entsprechend zu operationalisieren, falls der Purpose sich weiterentwickelt hat: Was bedeutet dieser neue Purpose jetzt für unsere Rollen, Prozesse und Projekte?

Dauer: Die kurzen Routinen dauern eine bis fünf Minuten, die Re-Quest dauert mindestens drei Stunden.

Herkunft der Methoden: Diese Methoden entstammen dem Werkzeugkoffer systemischer Interventionen. Wir haben sie auf das Thema Purpose angepasst.

5. Gemeinwohlbilanz: Die Gemeinwohlbilanz misst Erfolg nicht am Finanzergebnis, sondern an der Mehrung des Gemeinwohls. Anders als konventionelle Handelsbilanzen werden hier nicht nur ökonomische Wertkategorien berücksichtigt. Der Beitrag einer Organisation zum Gemeinwohl wird auf Basis der Gemeinwohlmatrix definiert und bewertbar gemacht. Das ermöglicht die systematische Betrachtung aller Aktivitäten aus einer 360°-Perspektive.

Die Bilanz fragt: Welche Auswirkungen haben wirtschaftliche Aktivitäten auf die allgemeine Lebensqualität heute und morgen? Inwieweit wird die Menschenwürde geachtet? Inwieweit wird soziale Gerechtigkeit gefördert? Wird ökologische Nachhaltigkeit sichergestellt? Wie transparent, solidarisch und demokratisch?

tisch werden unternehmerische Ziele erreicht? Punkte werden in der Bilanz nur für Aktivitäten vergeben, die über die Erfüllung des gesetzlichen Mindeststandards hinausgehen.

Unternehmen, Non-Profit-Organisationen, Bildungseinrichtungen oder Gemeinden können Gemeinwohl bilanzieren. Sie können die Bilanz in Eigenregie erstellen, sich in einer Gruppe mit anderen Organisationen gegenseitig bilanzieren oder eine unabhängig Prüfende bestellen. Ziel ist eine verständliche Bilanz, die die Gemeinwohlleistung einer Organisation auf einer DIN-A4-Seite transparent macht. Es gibt Unternehmen, die die Gemeinwohlbilanz als Leistungskennzahl für das Erreichen ihres Purpose nutzen – wenn eben Purpose und Werte der Organisation mit den zentralen Werten der Gemeinwohlökonomie übereinstimmen. Die Firma Ökofrost zum Beispiel nutzt die Bilanz als Purpose-Routine (siehe Kapitel 11.4.2).

Herkunft der Methode: Das Verfahren wurde als Bestandteil der Gemeinwohlökonomie vom österreichischen Autor und politischen Aktivisten Christian Felber entwickelt (Felber 2018; siehe auch www.ecogood.org).

12.2.2.2 Strategizing

Purpose: Agiles Weiterentwickeln der Strategie.

Zeitpunkt im Prozess: Bei Bedarf und im besten Fall laufend – alle drei bis sechs Monate, je nach Dynamik, mit der sich die Organisation bewegt.

Besonderheit: Regelmäßige Strategizings machen aus einem ehemals statischen Strategieprozess einen fluiden und evolutionären Prozess laufender Anpassung der Ausrichtung einer Organisation an die sich verändernden Bedingungen von Markt und Umwelt. Die Meetings sind effizient und holen alle Beteiligten an den Tisch – nicht nur weil sie später die Strategie umsetzen, sondern weil sie als Organisationsmitglied ein wichtiger Sensor für Veränderungen innerhalb und außerhalb der Organisation sind. Damit sind die Zeiten, in denen Strategien im stillen Kämmerlein einer Strategieabteilung entstanden, passé.

Regieanleitung: Die Moderation leitet das Strategizing mit seinen Schritten.

1. Check-in – ein Satz pro Person, um im Meeting präsent zu werden.
2. Retrospektive: gemeinsamer Review der aktuellen Strategie.
 - a) Einzelarbeit: Was waren die Ergebnisse der bisherigen Strategie? Was wurde zur Umsetzung getan? Was sind die aktuell relevanten Entwicklungen (Zahlen/Daten/Fakten, Trends, Chancen, Umweltveränderungen)?
 - b) Vorstellen und Clustern im Plenum,
 - c) gemeinsames Vertiefen der Findings,
 - d) Teilnehmende nennen Spannungen, die durch die Findings und die Weiterverfolgung der Strategie in ihren Funktionen/Rollen entstehen würden.

Autorinnenporträts



Franziska Fink

Zwischen Purpose und Franziska Fink spannt sich ein roter Faden. Die systemische Organisationberaterin stößt mit Unternehmen, die sie zu Change oder Agilisierung begleitet, immer wieder auf diesen Kern von Organisation und Entscheidung.

Mit den Firmen entwickelt und erprobt sie Methoden zur Entdeckung, Operationalisierung und Aktualisierung dieser genialen Richtschnur für Entscheidungen.

In der Beratergruppe Neuwaldegg beforscht Franziska Fink Purpose Driven Organizations aus systemtheoretischer Sicht. Die Beratergruppe, die in den 1980er-Jahren die systemische Beratung mitbegründet hat, folgt selbst dem Purpose »Inspiring Organizations«. Das führt dazu, neue Ansätze laufend zu integrieren und am systemtheoretischen Fundament zu testen. So entstand auch dieses Buch.

In ihrer »Freizeit« führt Franziska Fink Menschen zur Purpose Quest auf die Berggipfel. Dass auch morgens um halb sechs bei 4°C auf 2.000 Metern die Begeisterung für dieses Thema nicht abreißt, zeigt, welchen Drive Purpose erzeugen kann.

Kontakt: franziska.fink@neuwaldegg.at,
www.neuwaldegg.at



Michael Moeller

Die Frage nach dem Sinn beschäftigt Michael Moeller schon seit der Schulzeit. Und die von Herrmann Hesse inspirierte Erkenntnis, dass das Leben genausoviel Sinn hat, wie wir ihm selbst zu geben imstande sind.

Über 20 Jahre Erfahrung im Management und der Beratung von Organisationen haben ihm gezeigt, dass Sinn oder Purpose auch in Unternehmen eine entscheidende Rolle spielen. Sinnvolle und sinnstiftende Arbeit sind ein Schlüsselfaktor nicht nur für individuelles Wohlbefinden, sondern auch für eine positive und nachhaltige Entwicklung von Menschen, Organisationen und Gesellschaft.

Michael Moeller ist davon überzeugt, dass gutes Leben notwendigerweise auch gute Organisationen braucht: Organisationen, die sinnvolle Beiträge für eine gesunde und lebendige Entwicklung von Mensch und Gesellschaft leisten, ohne dabei die natürlichen Lebensgrundlagen und ihr soziales Umfeld zu schädigen.

In der Arbeit mit Führenden und Mitarbeitenden globaler Konzerne, mittelständischer Unternehmen und Start-ups leistet Michael Moeller seinen Beitrag, damit Organisationen inspirierend, produktiv, innovativ und sinnstiftend werden.

Er ist Unternehmensberater und Lead Link des Unternehmenskreises der Beratergruppe Neuwaldegg in Wien.

Kontakt: michael.moeller@neuwaldegg.at,
www.neuwaldegg.at

Überzeugt? Dann bestellen Sie jetzt!

- ✓ **Versandkostenfrei bestellen**
- ✓ **Zahlung auch per Rechnung**
- ✓ **Schnelle Lieferung**



**Sicher einkaufen –
Trusted Shops Käuferschutz**

Das komplette Programm von Schäffer-Poeschel
finden Sie unter:

www.schaeffer-poeschel.de/shop 

SCHÄFFER
POESCHEL