

Moderner Fünfkampf

Organisationen als Orte, an denen Menschen täglich Sinn stiften, durch das, was sie miteinander tun: Diesem Leitbild folgt die Purpose Driven Organization. Sie möchte Mehrwert für ihre Mitarbeiter, sich selbst, ihre Stakeholder und sogar die Gesellschaft schaffen. Wie das in der Praxis aussieht, beleuchten Franziska Fink und Michael Moeller – und liefern gleichzeitig ein theoretisches Konstrukt, das den Purpose in Wesen und Wirkweise erläutert.

Von Franziska Fink und Michael Moeller

● Organisationen reduzieren Komplexität, um das eigene Überleben zu sichern. Dafür beobachten sie permanent die Differenz zwischen System und Umwelt. Sie tun das mithilfe von Sinn. Was Sinn ergibt, wird im Laufe der Zeit durch Entscheidungen oder regelmäßige Wiederholung und gute Erfahrungen in Entscheidungsprämissen festgehalten. Diese Prämissen beeinflussen, determinieren aber nicht die operativen Entscheidungen. 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.



„To organize the world's information and make it universally accessible and useful.“ (Google)

Die Frage ist nun: Wie können Organisationen unter diesen Bedingungen auf einen angestrebten Purpose, also einen spezifischen Sinn und Zweck, ausgerichtet werden? Was sind Ansatzpunkte und Hebel, um eine Organisation in eine solche Richtung zu entwickeln? Und was machen Purpose Driven Organizations anders?

Um die Organisationsprobleme der heutigen Zeit zu lösen, ist es aus systemtheoretischer Sicht wenig aussichtsreich, immer wieder größere Veränderungsprozesse anzustoßen. Denn dadurch entsteht lediglich ein Zickzackkurs zwischen zwei Polen – beispielsweise Zentralisierung und Dezentralisierung.

Stattdessen schlagen zahlreiche Veröffentlichungen zu den Themen Purpose, Selbstorganisation und Agilität unterschiedliche Methoden und Tools vor, um einen Purpose Drive zu erzielen. Dazu zählen Einzelmethoden wie Purpose Quests oder Hackathons, agile Projektmanagementansätze wie Scrum, aber auch umfassendere Managementansätze wie Soziokratie oder Holokratie. Allein bewirken sie allerdings noch keinen Purpose Drive. Notwendig ist deshalb eine grundlegend andere Art zu operieren. Es geht also darum, wie Organisationen sich organisieren. Es geht darum, die fünf Disziplinen des Purpose zu meistern.

Aber klar ist auch, ein einmaliges Veränderungsprojekt bewirkt noch keinen nachhaltigen Wandel. Dranbleiben lautet also die Devise. 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.

1. Purpose wird zur dominanten Entscheidungsprämissen 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 Zweck 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 Stakeholdern, mit denen sie sich in einer Art Entwicklungsgemeinschaft sieht. Dadurch entsteht eine Co-Evolution im Ökosystem.

1. Dominanter Purpose

Purpose Drive erzielen Organisationen primär dadurch, dass dieser ein besonderes Gewicht in der Entwicklung und Selbststeuerung selbiger 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 Routinen wird Purpose permanent im Fokus der Aufmerksamkeit gehalten. Gleichzeitig lassen sich Abweichungen erspüren: 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: Jede Entscheidung sollte auf den Purpose einzahlen und im Zweifel muss erklärt werden, inwiefern sie das tut. Dient ein Meeting dem Purpose? Trägt ein potenzieller neuer Mitarbeiter diesen mit? Alles wird immer wieder mit Blick auf eine bestmögliche Übereinstimmung und Passung zum Purpose



„Deliver happiness to the world.“ (Zappos)

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, dieses zu erreichen, 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 Konsens (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 Wirkung besteht und welchen Beitrag die Organisation leisten will, um diese zu erzielen. 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 also in Beiträgen und Wirkungen, die über die eigenen Interessen der Organisation und die ihrer Eigentümer hinausgehen.

Profit, Größe oder Marktführerschaft sind Mittel, keine Zwecke an sich. Purpose Driven Organizations richten sich jedoch an Letzteren aus. Die Herausforderung dabei: Mittel können zu (Selbst-)Zwecken werden oder Ober-Zwecke (Purpose) sich evolutionär weiterentwickeln. Die Zweckmäßigkeit ist also nie absolut stringent. Diese Unschärfe wird jedoch bewusst toleriert. Sie erlaubt Variationen, beispielsweise neue Geschäfts- und Produktideen – und somit der Organisation, sich weiterzuentwickeln.

2. Kodifizierte Selbstorganisation

Purpose als dominante Entscheidungsprämissen zu betonen, macht allein noch keine Purpose Driven Organization. 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, situativ sinnorientiert zu entscheiden.

Nach der perfekt geölten Organisationsmaschine zu streben, kann in volatilen und komplexen Zeiten und Umfeldern sogar gefährlich werden. Wenn Kunden in immer kürzerer Folge mehr oder andere Produktvarianten fordern oder Engpässe bei Rohstoffen überraschend auftreten, 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: Freiraum und Selbstorganisation ermöglichen rasch, auf veränderte Anforderungen zu reagieren.

Zahlreiche 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. 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. Und auch auf die Regelung der Kommunikationswege wird weitgehend verzichtet, solange die Zahl der Mitarbeitenden noch gering ist (Kühl 2011, S. 110). Geringe Formalisierung bedeutet Teamarbeit. Alle 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. Denn ohne geht es auf Dauer nicht. So schaffen beispielsweise Arbeitsteilung und fachliche Spezialisierung einen Organisationsvorteil, mit ausdifferenzierten Rollen und Aufgaben. Außerdem verhindert eine Formalisierung, dass Entscheidungen laufend neuverhandelt werden müssen – und Zeit und Energie rauben.

Purpose Driven Organizations verzichten daher keineswegs auf formale Rollen und Kommunikationswege, setzen dabei jedoch auf Autonomie und Selbstorganisation. Der Prozess des Organisierens ist wichtiger als sein Output. „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 vorstatten geht, größere Bedeutung zu als den strukturellen Zwischenergebnissen. Dabei orientieren sich Purpose Driven Organizations primär an folgenden vier Prinzipien:

- Autonomie und verteilte Autorität: Kommunikationswege werden kurz gehalten, 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 alle paar Jahre anzupassen, wird Reorganisation zum Tagesgeschäft: kontinuierlich, iterativ, inkrementell, fokussiert 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.

3. Ganzheitliche Partnerschaft

Die Beziehung zwischen Mensch und Organisation wird neu definiert. Purpose Driven Organizations sind mitarbeitenden-zentriert. 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. Kurzum: Purpose Driven Organizations betrachten Menschen nicht nur als Mittel, sondern auch als Zweck.

Auch dort 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.

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.

Beim Purpose geht es um Orientierung und Ausrichtung, nicht um Planung und Kontrolle.

Bei der Personalauswahl 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. Indem sie einen Purpose Fit ihrer Mitarbeiter sicherstellen, balancieren Organisationen den durch Autonomie und Selbstorganisation gewachsenen Einfluss von Einzelpersonen auf Entscheidungen aus.

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. 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.

4. Superflexible Vertrauenskultur

Purpose Driven Organizations 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. Sie erproben eher 80 Prozent-Lösungen am Markt und entwickeln diese sukzessive weiter, als ewig an den Details einer perfekten Lösung zu feilen. In Summe erscheinen 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. Verändern lässt sie sich aber dennoch. 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 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 Reflexion der Kultur gelingt, indem konkrete Ereignisse (beispielsweise 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 (Abstraktionsleiter oder Glaubenssätze-Quiz), aber auch Rollen (Achtgeberin), um Werte, Prinzipien, Normen und Glaubenssätze regelmäßig zu thematisieren.

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.

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 Ge-



FRANZISKA FINK ist systemische Organisationsberaterin bei der Beratergruppe Neuwaldegg GmbH in Wien. Sie forscht zu Purpose Driven Organizations aus systemtheoretischer Perspektive.



MICHAEL MOELLER ist Unternehmensberater und Lead Link des Unternehmenskreises der Beratergruppe Neuwaldegg in Wien. Er ist davon überzeugt, dass gutes Leben auch gute Organisationen braucht.

staltung von Purpose Driven Organizations. Sie setzen auf die hochgradige Vernetzung und Zusammenarbeit mit Partnern im Ökosystem, um Wert für Kunden zu schöpfen, die selbst Teil der Community sind.

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 jeder Akteur 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-Öko-

systeme, die stark von einem Player beeinflusst und organisiert werden wie im Bereich der Smartphones die Android- und iOS-Ökosysteme durch Google bzw. Apple.

Die Exploration der realen Bedürfnisse, Anliegen und Probleme von Kunden 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, Wettbewerber, Branchenfremde, in ihre Entwicklung ein und überschreiten damit tradierte Grenzen. Eine interaktive Produktentwicklung und frühestmögliche Interaktion mit Kunden und Usern 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. ■■■

Der abgedruckte Text ist ein überarbeiteter Auszug aus dem Sachbuch „**Purpose Driven Organizations: Sinn, Selbstorganisation, Agilität**“, erschienen 2018 im Schäffer Poeschel Verlag.