

Wirtschaften mit Sinn

Franziska Fink

Der Outdoor-Spezialist Patagonia, die Hotelkette Upstalsboom, das amerikanische Versandhaus Zappos: Diese Unternehmen haben gemeinsam, dass sie sich über einen höheren Sinn steuern. Wie solche Firmen ticken, wie man sie aufbaut, was sie bewirken und warum eine agile Organisation ohne **Purpose** nicht denkbar ist, beschreibt Franziska Fink.

Purpose Driven Organizations, also Unternehmen, die sich über einen höheren Sinn steuern, sind krisenfester. Die Coronapandemie scheint das wieder deutlich zu machen. Noch warten wir zwar auf die Studien, wie sich der Lockdown im Frühjahr ausgewirkt hat. Valide Daten gibt es aber in Bezug auf die Wirtschaftskrisen der vergangenen Jahrzehnte. Eine amerikanische Studie zeigt, dass es während der Finanzkrise 2008 für Purpose-getriebene Unternehmen um 63 Prozent wahrscheinlicher war, den Abschwung zu überstehen. Vergleichbare Unternehmen ohne klare Ausrichtung auf einen Purpose taten sich deutlich schwerer. Den Unterschied machten die flexiblere Organisationsstruktur und die stärkeren und damit belastbareren Beziehungen der Purpose-Unternehmen zu ihren Mitarbeitenden, Kundinnen und Kunden sowie Lieferanten.

Purpose vor Profit

Patagonia, der kalifornische Produzent von Outdoor-Artikeln ist ein Vorzeigebeispiel für eine Purpose Driven Organization. Während des Lockdowns wurden alle ca. 2.300 Mitarbeitenden regulär weiterbezahlt, obwohl sämtliche Patagonia-Geschäfte rund um die Welt geschlossen hatten.

Für ein Unternehmen bedeutet das dort, wo keine Kurzarbeit vom Staat finanziert wird, volle Personalkosten trotz drastisch reduzierter Einnahmen. Auch wenn es die Insolvenz bedeuten kann – bei Patagonia gilt: „Purpose vor Profit“. Und in der Geschichte des Unternehmens gibt es viele Anekdoten dazu.

Der kletterbegeisterte Gründer **Yvon Chouinard** hatte 1957 Schmieden gelernt, um nachhaltiges Kletterzeug selbst herstellen zu können. So wurde *Chouinard Equipment* bis 1970 der größte Produzent von Kletterausrüstung in Nordamerika. Als aber deutlich wurde, dass der Topseller – ein Stahlhaken der in den Fels gehämmert und zurückgelassen wird – den Berg schädigt, nahm Chouinard das Produkt einfach vom Markt und verlor damit 70 Prozent des Umsatzes. Stattdessen entwickelte er ein Aluminiumfutter, das in den Fels gekeilt und von Hand wieder entfernt werden kann.

Bis heute geht es der Firma um nachhaltiges Produzieren und Wirtschaften. Der Purpose lautet: *We are in business to save our home planet*. Belohnt wird Patagonia für den starken Purpose mit einem Jahresumsatz von 800 Millionen Dollar und einer begeisterten und treuen Community. Purpose Driven Organizations gibt es schon lange – vor allem in Non-Profit-Organisationen und in der Bio-Branche.

Seit einigen Jahren ist Purpose allerdings auch zum Schlagwort in For-Profit-Unternehmen geworden. Dafür sind zwei Entwicklungen verantwortlich:

- Die steigende Komplexität, mit der Unternehmen konfrontiert sind, erfordert neue Steuerungsmodelle. Das klassisch hierarchische Unternehmen, das auf Wachstum, Effizienz und Gewinn getrimmt ist, wird zu unflexibel, um auf die raschen Veränderungen des Marktes zu reagieren. Zugleich ist es unattraktiv für junge

» Eine breite Strömung in der Gesellschaft fragt nach dem Sinn in der Arbeit.

Arbeitnehmende, die nach modernen Formen von Zusammenarbeit und nach Möglichkeiten zur Mitsprache suchen.

- Eine breite Strömung in der Gesellschaft fragt nach dem Sinn in der Arbeit. Jene, die es sich im Wohlstand westlicher Industrienationen leisten können, wollen mehr als nur Arbeiten um Geld zu verdienen, das sie dann in ihrer „Freizeit“ wieder ausgeben. Auch Entwicklungen wie der Klimawandel oder Pandemien wecken bei vielen das Bewusstsein, selbst aktiv werden zu wollen, um einen Beitrag zu einer „besseren Welt“ zu leisten.

Übersetzung in fünf Disziplinen

Wer als Unternehmen einen nachhaltigen Beitrag leisten, wer komplexitätsfit und attraktiv für Mitarbeitende sein will, beginnt Strukturen, Prozesse, Entscheidungsprogramme, den Bereich Personal und die Firmenkultur weiterzuentwickeln. Auch ums Schlagwort „agil“ kommt man dabei nicht herum. Das agile Organisieren ist ein wichtiger Baustein, um mit wachsender Komplexität fertig zu werden. Dazu gehört aber ein starker Purpose, genauso wie ein fixes Regel- und Verfahrenssset, die dafür sorgen, dass das Unternehmen auf Kurs bleibt, obwohl plötzlich alle mitentscheiden.

Es reicht nicht, einen Purpose aufzuschreiben und allen mitzuteilen. Echte Purpose Driven Unternehmen übersetzen ihren höheren Sinn konsequent in fünf Disziplinen:

- 1 Dominanter Purpose: Purpose leitet die Strategie und Entscheidungen
- 2 Kodifizierte Selbstorganisation: Verteilte Verantwortung und klare Rollen
- 3 Ganzheitliche Partnerschaft: Der Job als Ort für Entwicklung und Sinnerfüllung
- 4 Superflexible Vertrauenskultur: Kultur mit neuen Präferenzen
- 5 Co-Evolution im Ökosystem: Geteilter Purpose im Netzwerk

1. Disziplin – Purpose leitet Strategie und Entscheidungen

Alle Entscheidungen des Unternehmens richten sich am Purpose aus: Wofür gibt es uns? Was wollen wir in die Welt bringen? Dieser Sinn wird auf alle Organisationseinheiten bis zu den einzelnen Rollen heruntergebrochen. Meetings werden danach evaluiert,

wie sehr sie dem Purpose dienen. Im Recruiting werden Personen anhand des „Purpose Fit“ ausgewählt. Alles wird immer wieder mit Blick auf eine bestmögliche Übereinstimmung mit dem Purpose überprüft und weiterentwickelt.

Purpose Driven Organizations wie *Zappos*, der US-Versandhändler mit dem Purpose *Live and deliver WOW!* setzen auf **Zweckprogramme** (Ziele, Ergebnisse) und vermeiden Konditionalprogramme (wenn ..., dann), weil diese den Handlungsspielraum der Personen einschränken. Sie definieren das erwartete Ergebnis, lassen aber die Wahl der Mittel und Wege offen. Es geht 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. Purpose und schnelle Umsetzungsschritte sowie Experimente ersetzen – teilweise oder komplett – strategische Planung und Budgetierung.

Bei Entscheidungen setzen Purpose Driven Unternehmen auf Kriterien, die Innovation und Weiterentwicklung fördern 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).

Unternehmen wie *Zappos* nutzen Formate, wie eine Purpose Quest oder das Ikigai-Modell, um den Purpose zu finden und weiterzuentwickeln. Wenn der Purpose klar ist, beobachten sie laufend, ob sie dranbleiben – zum Beispiel durch die Frage am Ende eines Entscheidungsmeetings: „Wie gut hat dieses Meeting unserem Purpose gedient?“

Durch solche Routinen wird der Purpose im Fokus der Aufmerksamkeit gehalten. Gleichzeitig dient es dem 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 und Richtungsgeber für die evolutionäre Weiterentwicklung des Unternehmens.

2. Disziplin – Verteilte Verantwortung und klare Rollen

Purpose Driven Organizations entwickeln ein hohes Maß an organisatorischer Anpassungsfähigkeit. Statt auf fixe Abläufe und enge Strukturen, setzen sie auf Freiraum und Selbstorganisation, damit rasch auf geänderte Anforderungen und neue Möglichkeiten reagiert werden kann.

Dabei orientieren sich Purpose Driven Organizations an vier Prinzipien:

- **Autonomie und verteilte Autorität:** Die Autorität zu entscheiden wird von höheren Hierarchieebenen in der Organisation verteilt, im Idealfall dorthin, wo der Bedarf zu entscheiden entsteht.
- **Hochfrequenzorganisieren:** Statt Strukturen einmal zu perfektionieren und dann alle paar Jahre anzupassen, wird Reorganisation zum Tagesgeschäft: kontinuierlich, iterativ, inkrementell.
- **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 die Entscheidungen getroffen werden, sind sehr klar geregelt.
- **Räume für informelle Kommunikation:** Die starke Fokussierung der Aufmerksamkeit auf die formale Seite der Organisation wird ausbalanciert durch zusätzliche Räume für informellen Austausch über persönliche Bedürfnisse, Befindlichkeiten und Beziehungen.

Ein Beispiel ist die *DB System*. Der IT-Dienstleister im Konzern der *Deutschen Bahn* mit 4.400 Mitarbeitenden steckt mitten in der Transformation in die Selbstorganisation. Es wird in kleinen Teams gearbeitet, kundenzentriert – mit einem klaren Purpose eines jeden Beitrags zum Ganzen. Ehemalige Führungsverantwortung wurde auf drei Rollen verteilt: Product Owner, Agility Master und Umsetzungsteam. Klare Strukturen und Prozesse geben den Rahmen vor, in dem sich die Selbstorganisation entfalten kann.

Durch die Umverteilung der fachlichen und inhaltlichen Verantwortung fällt dem einzelnen Mitarbeitenden mehr Gestaltungsspielraum zu. Er oder sie kann selbstbestimmter arbeiten und übernimmt

mehr Verantwortung. Der Fokus auf die Kundenanforderungen und die fortwährende Überprüfung macht diese Arbeitsweise effizienter als klassische Anforderungskataloge. Durch das Einbringen von „Spannungen“ (Differenz zwischen Ist und Soll) werden Rollen und Regeln – und damit die Struktur – in kleinen Schritten laufend an den Bedarf des Gesamtsystems angepasst. Organisatorisch bilden mehrere Teams Einheiten, und Einheiten kumulieren zu Cluster.

3. Disziplin – der Job als Ort für Entwicklung und Sinnerfüllung

Purpose Driven Organizations sind mitarbeiterzentriert. Der Vertrag zwischen Mensch und Unternehmen geht weit über den Deal „Arbeitszeit gegen Lohn“ hinaus. Unternehmen wie der Hotelbetreiber *Upstalsboom* und die IT-Beratung *Empaua* orientieren sich in einem hohen Maß an den Bedürfnissen der Mitarbeitenden. Sie versuchen, aktiv dazu beizutragen, dass die Menschen im Arbeitsalltag positive Emotionen und Flow spüren, sodass sie in ihrer Arbeit Sinn entdecken und ihren eigenen Purpose verwirklichen können. Sie betrachten Menschen nicht nur als Mittel, sondern auch als Zweck.

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.

Bei der Personalauswahl und den Rollenbesetzungen wird Purpose Fit und Cultural Fit zum wesentlichen Entscheidungskriterium.

Die Freiräume in Purpose Driven Organizations stellen aber auch hohe Anforderungen an die Mitarbeitenden in Sachen Selbstmanagement, persönlicher Weiterentwicklung und Selbsterkenntnis. **Die Fähigkeit, sich selbst 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.



Literaturtipp

Franziska Fink; Michael Möller (2019): Purpose Driven Organizations: Sinn - Selbstorganisation - Agilität, Schäffer-Poeschel

4. Disziplin – Kultur mit neuen Präferenzen

Was macht die Kultur in Purpose Driven Organizations aus? Sie präferieren Beziehungen, die vor allem von Vertrauen und weniger von Macht bestimmt sind. Augenhöhe und Achtsamkeit sind tragende kulturelle Prinzipien und Werte. Sie setzen

» Die Fähigkeit, sich selbst zu managen, wird zu einer Kernkompetenz und Basisanforderung an die meisten Mitarbeitenden.

beim Lösen von Problemen stärker auf Kooperation als auf Wettbewerb. Lernen und Agilität gehen vor Effizienz und Perfektion.

Purpose Driven Organizations sind superflexibel, indem sie gleichzeitig für Resilienz und für agile Weiterentwicklung sorgen. In ihnen herrscht ein Menschenbild vor, das hohes Vertrauen in Personen für selbstverständlich hält.

Kultur lässt sich nicht zielgerichtet beeinflussen und gestalten. 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. Der Metallproduzent *Gutmann Aluminium Draht* setzte beispielsweise bei der Transformation zur Purpose Driven Organization auf Storytelling von Anekdoten aus der Firma, um kulturelle Präferenzen zu veranschaulichen und zu transportieren.

Das Beobachten und Reflektieren der Kultur gelingt, indem konkrete Ereignisse (zum Beispiel eine Eskalation in einem Meeting) oder im Umlauf befindliche Geschichten über Situationen, Personen oder Ereignisse genutzt werden, um die gelebte Kultur zu verstehen und sichtbar zu machen. Unterstützend wirken Tools wie ein Glaubenssätze-Quiz, aber auch bestimmte Rollen, um Werte, Prinzipien, Normen und Glaubenssätze regelmäßig zu thematisieren. So wird beim Aluminium-Hersteller in jedem Meeting ein Achtgeber gewählt, der die Gruppe erinnert, sobald sie den achtsamen Umgang miteinander verlieren.

5. Disziplin – Geteilter Purpose im Netzwerk

Purpose Driven Organizations messen der Kopplung mit ihrem Umfeld 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. Solche Business-Ökosysteme bilden sich auch um gemeinsame Anliegen herum. In ihnen kommen

Personen und Organisationen zusammen, um gemeinsam etwas zu erreichen, was jede auf sich gestellt nicht könnte. Ein Beispiel ist das von Gefrierkosthändler Ökofrost gegründete Netzwerk SINNBIOSE. Es ist eine Struktur, die das Zusammenarbeiten verschiedener Organisationen ermöglicht. Ziel ist ein Netzwerk aus ökologisch orientierten Unternehmen, die stark synergetisch zusammenarbeiten, um neue Wege menschlichen und kooperativen Wirtschaftens zu entwickeln.

ERLÄUTERUNG

Wie ein Unternehmen Purpose Drive bekommt

Der Weg, den wir mit Unternehmen in Richtung Purpose gehen, hat mehrere Phasen.

1. Zuerst fragen wir anhand einer Diagnose danach, ob Purpose Drive wirklich die richtige Antwort für das Unternehmen wäre – und wenn ja, ob die Entscheider und Entscheiderinnen tatsächlich dafür sind.
2. Dann wird in der nächsten Phase in einem Quest-Format der Purpose herausgearbeitet.
3. Phase drei sorgt dafür, dass alle Mitarbeitenden mit dem Purpose in Verbindung kommen und ihn auf die eigene Arbeit übersetzen können.
4. Phase vier – die Operationalisierung – übersetzt den Purpose in alle fünf Disziplinen des Unternehmens.
5. Und Phase fünf schließlich entwickelt Routinen, wie der Purpose im Fokus der Aufmerksamkeit gehalten und auch laufend weiterentwickelt wird.

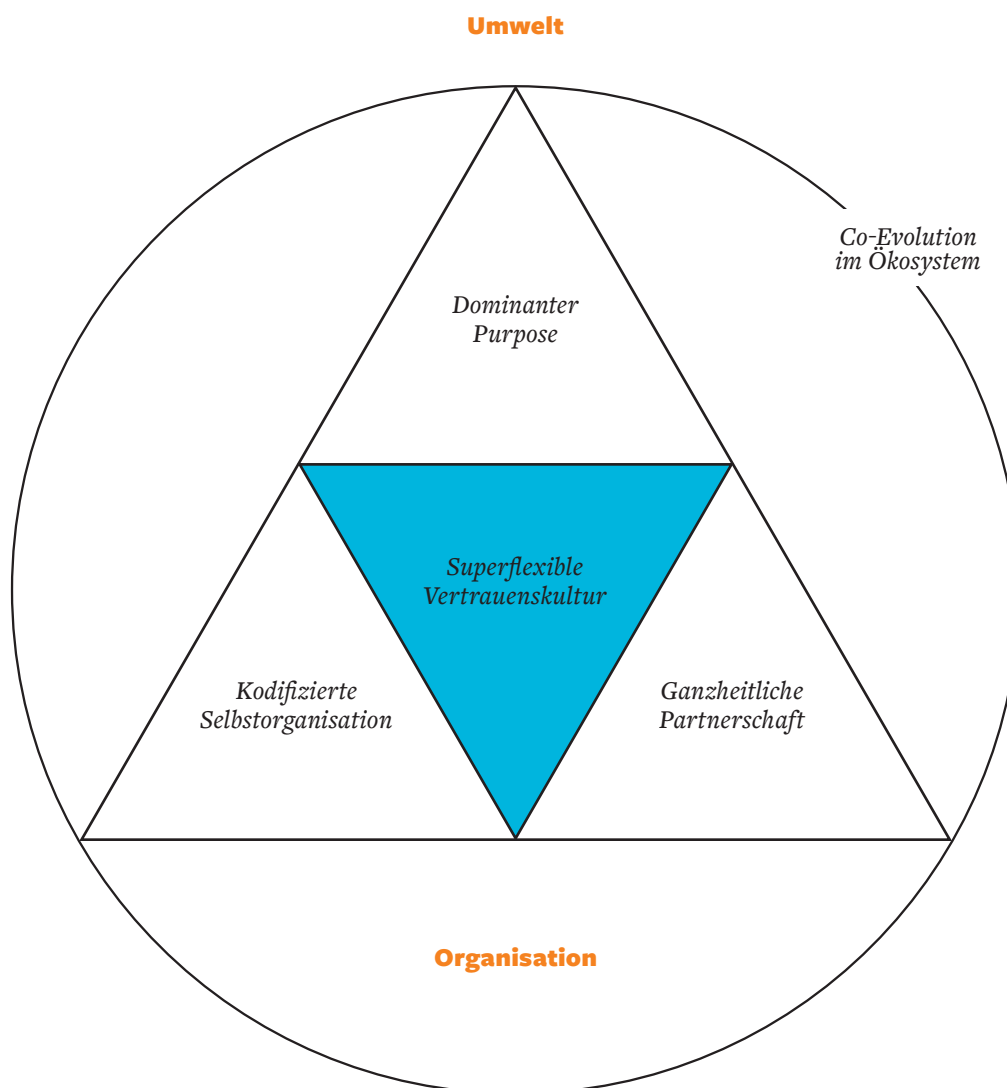


Abbildung: Übersetzung von Purpose in fünf Disziplinen

Voraussetzung dafür ist eine hochgradige Offenheit und Integrationsbereitschaft, ein achtsamer Umgang und die faire Aufteilung von Erträgen und Risiken zwischen den Playern im Ökosystem.

Die intensive Exploration der Bedürfnisse und Probleme von Kunden und anderen Stakeholdern ist 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. **c!**

Franziska Fink

ist Partnerin der Beratergruppe Neuwaldegg, eine internationale Organisationsberatung mit Basis in Wien. Franziska Fink begleitet Konzerne, Mittelstand, Non-Profit-Organisationen in der Transformation zur Agilen Organisation. Als Expertin für Unternehmens-Purpose berät sie ihre Kunden auf dem Weg zu komplexitätsgerechten Steuerungsmodellen über Sinn.

