



© Jamie Street | Unsplash

Serie „Auf der Suche nach dem Sinn“, Teil 3

Wie übersetzen wir den Purpose in Strukturen und Prozesse?

In dieser Serie beschreiben wir die verschiedenen Phasen auf dem Weg zu einer „Purpose Driven Organization“. Teil 3 beschäftigt sich mit der entscheidenden Frage: Wie übersetzen wir den Purpose in Strukturen, Prozesse und in die tägliche Arbeit des Unternehmens? Und wie gelingt es dann auch langfristig „purpose driven“ zu bleiben?

Vielleicht haben Sie den Begriff „Purpose“ schon satt? Kein Unternehmen kommt mehr ohne einen aufgeschriebenen Sinn aus, so scheint es. Mit Purpose meine ich aber kein Modewort, das als oberflächliches Werteprojekt missverstanden wird. So einfach ist die „Purpose Driven Organization“ nicht zu haben. Denn dabei geht es um eine neue Organisationsform als Antwort auf die steigende Komplexität. Und das bedeutet nicht nur, einen Purpose zu finden, sondern ihn konsequent aufs ganze Geschäft, auf die Struktur zu übersetzen und das Unternehmen damit zu transformieren.

In den ersten beiden Teilen der Serie habe ich beschrieben, wie Unternehmen ihren Purpose finden und wie sie alle Mitarbeiter damit in Verbindung bringen. Manche Firmen hören dort auf. Dann bleibt Purpose an der Ober-

fläche – so wie manche Werteprozesse, bei denen das Ergebnis eine Scheckkarte mit fünf Sätzen ist, die in der Schublade verschwindet.

Um wirklich Purpose Drive ins Unternehmen zu bringen, gilt es, den höheren Sinn konsequent in fünf Disziplinen zu übersetzen:

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



© A. Chitsazan

// AUTORIN

Franziska Fink
Systemische Beraterin,
Beratergruppe Neuwaldegg

Damit es anschaulich wird, erkläre ich die fünf Disziplinen anhand der Beispielunternehmen, die Sie aus dieser Serie schon kennen.

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 Organisationsbereiche und Teams bis zu den einzelnen Funktionen und Rollen heruntergebrochen. Das Unternehmen evaluiert Meetings danach, wie sehr sie dem Purpose dienen. Es wählt im Recruiting Personen anhand des „Purpose Fit“ aus und entwickelt alle Prozesse mit Blick auf bestmögliche Übereinstimmung mit dem Purpose.

Für das Handelsunternehmen bedeutete das, von der Logik der „Planung und Kontrolle“ loszulassen und stattdessen auf „Orientierung und Ausrichtung“ zu setzen. Statt mit Konditionalprogrammen (wenn, dann) gilt es künftig, mit Zweckprogrammen (Ziele, Ergebnisse) zu arbeiten, weil diese den Handlungsspielraum der Mitarbeiter weniger einschränken. Sie definieren das erwartete Ergebnis, lassen aber die Wahl der Mittel und Wege offen. 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 und Experimente ersetzen – teilweise oder komplett – strategische Planung und Budgetierung.

Im Handelskonzern gelang es langsam, in eine neue Form der Entscheidungsfindung hineinzuwachsen. Das Unternehmen kannte keine expliziten Kriterien für Entscheidungen. Es herrschte eher die Erwartung, dass Teamleiter, Middle-Manager oder Top-Manager in der Lage sind, gute Entscheidungen zu treffen. Heute halten sich alle, die entscheiden, an Kriterien, die Innovation und Weiterentwicklung fördern und irreparable Schäden vermeiden sollen. „Safe enough to try“ und Entscheidungen im Konsent (niemand erhebt begründete Einwände) statt Erfolgsgarantien und Konsens (alle sind dafür). Im Rückblick beschreibt einer der Vorstände welche Umstellung das bedeutet hat: „Wenn ich vergleiche, wie langsam wir früher im Entscheiden waren und welches Tempo wir gewonnen haben, seit klar ist, dass sich jede Entschei-

dung messen lassen muss (Dient sie unserem Purpose?). Es hört sich simpel an, aber es hat bei uns Welten verändert!“

Noch ein Quantensprung war es, die strategische Planung und Budgetierung drastisch zu reduzieren. Es gibt die „Zwei-Horizonte-Programmierung“. Diese umfasst ein langfristiges Ziel, wie der Purpose verwirklicht werden soll, sowie kurzfristig schnelle Umsetzungsschritte und Experimente. Die Mittelfristplanung ist komplett verschwunden.

Das Unternehmen hat auch Purpose-Routinen eingeführt. So wird zum Beispiel am Ende jeder Besprechung kurz reflektiert: „Wie gut hat dieses Meeting unserem Purpose gedient?“ Damit bleibt die gemeinsame Ausrichtung im Fokus der Aufmerksamkeit.

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 sie rasch auf ge-

änderte Anforderungen und neue Möglichkeiten reagieren können.

Für das Sozialunternehmen bedeutete diese neue Art des Organisierens, einen sehr vorsichtigen Veränderungsprozess zu starten. Zwischen den Krankenhäusern, den Bildungs- und Betreuungseinrichtungen, den Seniorenheimen und den Pflgeteams gab es vorher in Sachen Organisationsform das ganze Spektrum zwischen streng hierarchisch und fast selbstorganisiert. Dem Vorstand war wichtig, dass jedes Teilunternehmen im eigenen Tempo unterwegs ist und zum Beispiel die Krankenhäuser sehr viel länger brauchen würden, um diese andere Form der Zusammenarbeit zu erreichen.

Es gab Learning Journeys innerhalb des Unternehmens, bei denen Delegierte aus allen Bereichen die selbstorganisierten Pflgeteams besuchten, um von ihnen zu lernen. Anschließend werteten die Teilnehmer aus: „Was hat uns inspiriert? Was wollen wir ausprobieren?“ Der Korridor für diesen individuellen Veränderungsweg jedes Teilunternehmens lautete aber: „Auf dem Weg zu den vier Prinzipien!“ So sollten zum Beispiel die

// DABEI ORIENTIEREN SIE SICH AN VIER PRINZIPIEN:

- ▶ **Autonomie und verteilte Autorität:** Die Autorität zu entscheiden ist nicht mehr an Hierarchieebenen geknüpft. Sie wird 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: ununterbrochen und in kleinen Schritten.
- ▶ **Kodifizierte Selbstorganisation:** Damit die Organisation dabei nicht im Chaos versinkt, schreiben alle Beteiligten Spielregeln für den kontinuierlichen Selbstorganisationsprozess fest. 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.

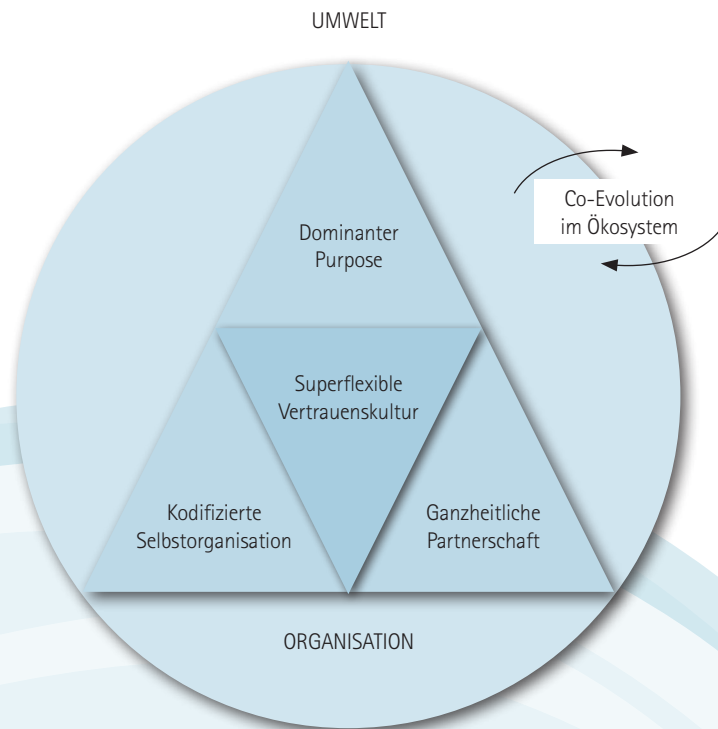


Abbildung: Die fünf Disziplinen der Purpose Driven Organization

Krankenhäuser nicht einfach weitermachen wie bisher, sondern sofort die ersten Schritte in diese Richtung beginnen. Interdisziplinäre Teams aus Medizin, Pflege und Verwaltung reisten zu deutschen und niederländischen Pflegeunternehmen, die Selbstorganisation eingeführt hatten, um sich zu überzeugen, dass die zweite Disziplin auch im Medizinbetrieb möglich war.

3. Disziplin - 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 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. Deshalb sind Purpose Fit und Cultural Fit für sie die wesentlichen Entscheidungskriterien bei der Personalauswahl. Das Berliner Start-up hat

einen ausgeklügelten Recruiting-Prozess, mit dem es dafür sorgt, dass Unternehmen und neue Mitarbeiter in Sachen Purpose wirklich zusammenpassen (siehe Webtipp).

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 bereit und engagiert sein, permanent Neues zu lernen und Altes zu verlernen, nicht nur fachlich, sondern auch bezogen auf ihre emotionale und soziale Kompetenz. Das Start-up bietet dafür laufend kostenlose Trainings in Kommunikation, Selbstreflexion und Selbstmanagement an und initiiert Peer-Groups, in denen sich Mitarbeiter über ihre Entwicklungsfelder austauschen und voneinander lernen können. Mancher Mitarbeiter habe das Unternehmen aber deshalb auch wieder verlassen, erzählt einer der Gründer: „Nicht jeder sucht im Job nach so viel persönlicher Entwicklung.“

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 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.

Hört sich toll an? Leider lässt sich Kultur nicht zielgerichtet beeinflussen und verändern. Purpose Driven Organizations nutzen deshalb regelmäßige Praktiken, um die gelebte Kultur zu beobachten und mit kleinen Impulsen langfristig weiterzuentwickeln. Das gelingt zum Beispiel mit Storytelling von Anekdoten aus der Firma, um kulturelle Präferenzen sichtbar zu machen.

Der Zugang des Sozialunternehmens war es, anhand von Ereignissen, zum Beispiel einer Eskalation im Team, oder im Umlauf befindliche Geschichten über Situationen, Personen oder Ereignisse, die gelebte Kultur zu verstehen und sichtbar zu machen. Unterstützend wirken bestimmte Rollen, um Werte, Prinzipien, Normen und Glaubenssätze regelmäßig zu thematisieren. So wird in den Bildungseinrichtungen in jedem Meeting ein

„Achtgeber“ gewählt, der die Gruppe erinnert, sobald sie den achtsamen Umgang miteinander verlassen.

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. So war das Sozialunternehmen Mitinitiator für ein „Netzwerk für achtsame Pflege“. Eine Struktur, die das Zusammenarbeiten verschiedener Organisationen ermöglicht. Ziel ist ein Netzwerk aus Unternehmen im Pflegebereich, die stark synergetisch zusammenarbeiten, um im Sinn der Patienten neue Wege achtsamer Pflege zu entwickeln.

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 gewohnte Grenzen. Eine interaktive Produktentwicklung und frühestmögliche Interaktion mit Kunden und Nutzern sind für sie normal.

Das Handelsunternehmen hat so begonnen, regelmäßig jene an den Tisch zu holen, die vorher nicht auf dem Radar waren – nicht nur die bekannten Zielgruppen, sondern auch Mitbewerber, Stadtplaner, Nachhaltigkeits- und Mobilitätsexperten oder Senioren und andere Gesellschaftsgruppen, die keinen Zugang zur Online-Plattform des Unternehmens haben. Diese „runden Tische“ sind besetzt mit Mitarbeitern unterschiedlichster Bereiche, um auch von Unternehmensseite möglichst viele Perspektiven dabei zu haben. Jedes Treffen wird intensiv ausgewertet und sofort in konkrete Experimente übersetzt.

Die Unternehmensbeispiele zeigen, dass die fünf Disziplinen kein „Lehrplan“ sind, dem man eben mal durchzieht. Je nachdem, wo eine Firma startet, wird sie in manchen Disziplinen mehr, in anderen weniger Handlungsbedarf haben. Je nach Organisation sind auch Veränderungsfähigkeit und -Tempo ver-

schieden. Wenn Sie gerade als Gestalter dieser Veränderung in den Startlöchern stehen, schauen Sie weniger auf das Delta, das noch vor Ihnen liegt. Segeln Sie vor dem Wind Ihres Purpose. Eine Vorständin des Sozialunternehmens beschreibt es so: „Die Purpose Driven Organization ist kein Ziel. Sie ist ein Weg in die Zukunft!“

// LITERATURTIPP

Purpose Driven Organizations. Sinn – Selbstorganisation – Agilität. Von Franziska Fink und Michael Moeller. Schäffer-Poeschel Verlag 2018

// WEBTIPPS

Die genaue Beschreibung des Recruiting-Prozesses finden Sie unter:

> www.purpose-driven.world

Vorbild für eine Purpose Driven Klink – Die Klinik Heiligenfeld

> bit.ly/30m4KpD

wifi