

# Purpose bringt Unternehmen besser durch die Krise

Purpose Driven Organizations sind Unternehmen, die einem höheren Sinn folgen und dadurch nicht nur besser in die Zukunft, sondern auch besser durch Krisen kommen. Wir zeigen, was genau dahintersteckt, wie Firmen diesen Weg gehen und wie man solche Organisationen entwickelt.

Ich entzaubere die Romantik gleich zu Beginn: Purpose ist nicht deshalb zum Thema in Unternehmen geworden, weil die Menschen Sinnvolles tun wollen und Sinn in der Arbeit suchen. Das trifft auf einen Teil von Mitarbeitenden zu (in der Ausgabe 3/2019 habe ich darüber geschrieben), aber es ist nur ein Seitenarm des Phänomens. Purpose ist deshalb in vieler Munde, weil er etwas kann, das klassische Unternehmensstrukturen und -prozesse nicht mehr schaffen: Er ist der Komplexität gewachsen, mit der Firmen es heute zu tun haben. Purpose Driven Organizations nutzen ein neues Steuerungsmodell, sie richten alles an einem höheren Sinn aus. Das ermöglicht das Entscheiden unter Unsicherheit, das Verteilen von Verantwortung, rasches Reagieren auf Veränderungen und das Explorieren von neuen Chancen am Markt.

So exotisch sie im Moment manchem noch erscheinen mögen, sie sind das Zukunftsmodell von Organisation. An den Finanzkrisen der vergangenen Jahre und aktuell an der Corona-Krise lässt sich ablesen, dass solche Unternehmen resilienter sind.

Eine Studie aus den USA untersuchte nach der Finanzkrise 2008, welche Unternehmen die Talfahrt leichter meistern konnten. Das Ergebnis: Für purposegetriebene Unternehmen war es um 63 Prozent wahrscheinlicher, den Abschwung zu überstehen. Mitbewerber derselben Branche ohne klare Ausrichtung auf einen Purpose hatten es da viel schwerer. Die Erfolgsfaktoren der Purpose-Unternehmen waren die flexiblere Organisationsstruktur und die engeren und nachhaltigeren Beziehungen zu Mitarbeitenden, Kundinnen und Lieferantinnen.

Eine aktuelle Studie, die meine Kolleginnen im Mai 2020 mit Geschäftsführerinnen und Führungskräften aus Unternehmen unterschiedlichster Branchen gemacht haben, bringt weitere Resilienz-Faktoren zutage. Die Frage war, welche Stärken den Organisationen helfen, durch die Zeit des Lockdowns zu kommen. Das Ergebnis: Priorisierung und Fokus, Anpassungsfähigkeit, selbstorganisierte Teams und Improvisationsfähigkeit. Sie ahnen es schon: All das zeichnet Purpose Driven Organizations aus. >

Und es zeigt, dass es nicht reicht, sich einen Purpose auf die Fahnen zu schreiben, um ein Purpose-Unternehmen zu sein. Das ist der erste Schritt. Nur wer dann weitergeht, alle Mitarbeitenden mit dem Purpose in Verbindung bringt und ihn konsequent in Programme, Strategien, Struktur, Prozesse, Personal und Kultur übersetzt, erlangt die Komplexitäts- und Krisenfitness.

**Wir haben dafür die fünf Disziplinen der Purpose Driven Organization entwickelt:**

- 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

Anhand konkreter Unternehmensbeispiele zeige ich Ihnen, wie sich die Disziplinen in der Praxis anwenden lassen.

## 1. Disziplin: Purpose leitet Strategie und Entscheidungen

**DIE THEORIE:** Alle Entscheidungen des Unternehmens richten sich am Purpose aus: „Welchen Beitrag leisten wir für wen, um damit welche Wirkung zu erzielen?“

Dieser Sinn wird auf alle Unternehmensbereiche und Teams bis in die Funktionen und Rollen heruntergebrochen. Besprechungen werden danach bewertet, wie sehr sie dem Purpose dienen. Neue Mitarbeitende werden anhand von „Purpose Fit“ ausgewählt. Alles wird immer wieder mit Blick auf bestmögliche Übereinstimmung mit dem Purpose überprüft und weiterentwickelt.

**DIE PRAXIS:** ein Versicherungsunternehmen in der Transformation. Das bedeutet den langsamen Mindshift von „Planung und Kontrolle“ hin zu „Orientierung und Ausrichtung“. Statt der alten Konditionalprogramme („Wenn der Kunde damit kommt, dann ...“) gibt es jetzt Zweckprogramme (Ziele, Ergebnisse) für die Mitarbeitenden, weil sie Handlungsspielraum lassen. Sie beschrei-

### Was ist ein Unternehmens-Purpose?

Der Beitrag, den ein Unternehmen für bestimmte Gruppen leistet, um damit eine bestimmte Wirkung zu erzielen.

### Beispiele für Purpose Statements:

Google: „Wir organisieren die Informationen der Welt.“

Tesla: „Wir treiben den Übergang zu nachhaltiger Energie voran.“

Upstalsboom (Hotelkette): „Wertschöpfung durch Wertschätzung“

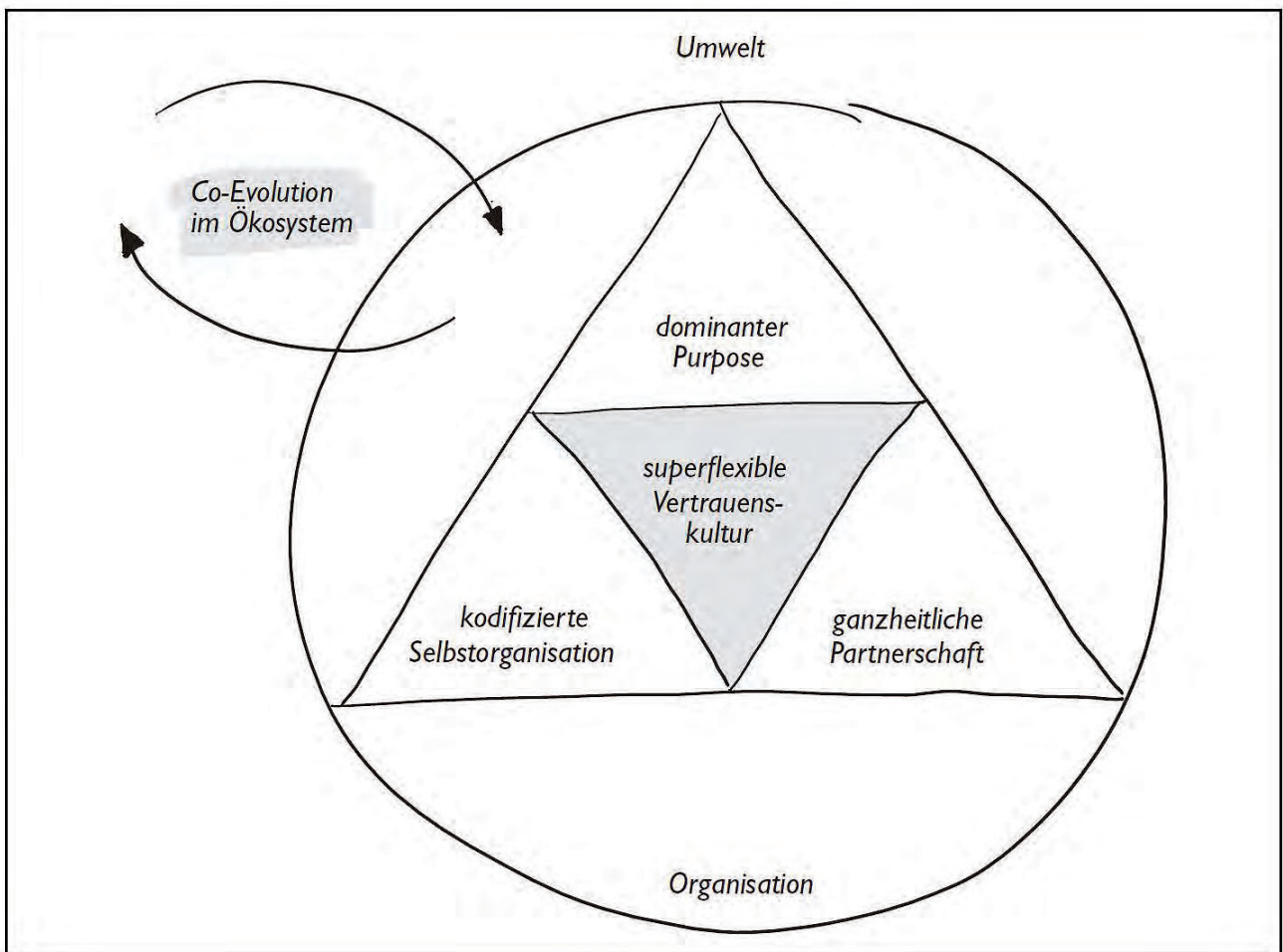
Xing: „Profis ermöglichen, zu wachsen“

TED: „Wertvolle Ideen weiterverbreiten“

Kleine Zeitung: „Wir informieren, erklären und erzählen Geschichten für Menschen in ihrer Region und ermächtigen sie, selbstbestimmte Entscheidungen zu treffen.“

ben das erwartete Ergebnis, lassen aber die Wahl der Mittel und Wege offen. Purpose-Unternehmen planen nur wenig, sie lenken die Aufmerksamkeit auf den Zweck und auf das konkrete Handeln. Statt strategischer Planung und Budgetierung setzen sie auf Purpose, schnelle Umsetzungsschritte und Experimente. Der Versicherer übernimmt die „Zwei-Horizonte-Programmierung“ – ein langfristiges Ziel, wie der Purpose verwirklicht werden soll, und kurzfristig schnelle Umsetzungsschritte und Experimente. Die Mittelfristplanung wird abgeschafft.

Das Management-Team trainiert neue Entscheidungsmodi. „Safe enough to try“ wird ein geflügelter Satz. Dieses Hinterfragen jeder Entscheidung bringt Tempo ins Unternehmen. Die neue Lösung muss nicht perfekt sein. Es geht um einen raschen nächsten Schritt. Damit werden Innovation und Weiterentwicklung gefördert und irreparable Schäden vermieden. Statt Konsens (alle sind dafür) suchen die Managerinnen Consent (niemand erhebt begründete Einwände).



**Abbildung:** Die fünf Disziplinen der Purpose Driven Organization.

Um den Purpose im Blick zu halten, wird sich nach jeder Besprechung kurz ausgetauscht: „Wie gut hat dieser Termin unserem Purpose gedient?“

## 2. Disziplin: Verteilte Verantwortung und klare Rollen

**DIE THEORIE:** Purpose Driven Organizations sind organisatorisch hochgradig anpassungsfähig – ein entscheidender Faktor für Resilienz. Sie setzen auf Freiraum und Selbstorganisation statt auf fixe Abläufe und enge Strukturen. So können sie schnell auf geänderte Anforderungen und neue Möglichkeiten reagieren.

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 – dorthin, wo der Bedarf zu entscheiden entsteht.
- Hochfrequenzorganisieren: Statt Strukturen einmal zu perfektionieren und dann alle paar Jahre anzupassen, wird Reorganisation zum Tagesgeschäft: permanent und in kleinen Schritten.
- Kodifizierte Selbstorganisation: Damit die Organisation dabei nicht im Chaos versinkt, werden Spielregeln für den kontinuierlichen Selbstorganisationsprozess festgelegt. Mitglieder und Teams sind autonom und können ihre Arbeit selbst strukturieren. Aber der Ablauf, die Entscheidungsregeln und der Rahmen, in dem die Entscheidungen getroffen werden, sind 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. >

**DIE PRAXIS:** Die Werkzeugsparte eines Konzerns mit 20.000 Mitarbeitenden will in die Selbstorganisation. Aus den funktionalen Geschäftsbereichen (Entwicklung, Fertigung, Verkauf, Marketing etc.) werden zehn Geschäftseinheiten, die eine Markt-Kundinnen-Kombination abbilden (z. B. Heimwerkerinnen in den USA). Darin sitzen die Purpose-Teams crossfunktional zusammen – Ingenieurinnen, Controllerinnen, Marketing-Expertinnen an einem Tisch. Die Probleme der Kundinnen stehen im Mittelpunkt ihres Tuns. Die Teams sind selbst organisiert und nicht mehr an Berichts- und Abstimmungslinien gebunden. Drei Hierarchieebenen wurden entfernt. Neben der Geschäftsleitung gibt es noch ein Middle Management und Mitarbeitende. Sie nennen es die „anpassungsfähige Organisation“. Was früher bei den Ingenieurinnen als Nachbesserung verpönt war („wohl schlecht geplant!“), ist heute erwünscht: laufende Anpassung der Organisation an die sich ändernden Kundenwünsche und Geschäftsmodelle und an die Veränderung des Umfelds durch die Digitalisierung.

### 3. Disziplin: Job als Ort für Entwicklung und Sinnerfüllung

**DIE THEORIE:** Purpose Driven Organizations sind mitarbeiterzentriert. Der Vertrag zwischen Mensch und Unternehmen geht weit über den Vertrag „Arbeitszeit gegen Lohn“ hinaus. Purpose-Unternehmen orientieren sich in einem hohen Maß an den Bedürfnissen der Mitarbeitenden. Sie versuchen, aktiv dazu beizutragen, dass die Menschen in ihrer Arbeit Sinn finden und ihren eigenen Purpose verwirklichen können. Deshalb werden bei der Personalauswahl „Purpose Fit“ und „Cultural Fit“ zum wesentlichen Entscheidungskriterien.

Die Freiräume in Purpose Driven Organizations stellen aber auch hohe Anforderungen an die Mitarbeitenden in Sachen Selbstmanagement, persönliche 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.

**DIE PRAXIS:** Ein Sozialunternehmen im Pflegebereich mit 55 Mitarbeitenden hat einen Einstellungsprozess, der in mehreren Schritten sichtbar macht, ob Bewerberin und Unternehmen wirklich zusammenpassen. Mithilfe von Selbstreflexion, Feedback und Probearbeiten mit Teamkolleginnen entsteht für beide Seiten ein klares Bild, ob

der Purpose der Person und der Unternehmens zusammenpassen.

Jede Mitarbeiterin hat jährlich ein großes Weiterbildungsbudget für die Themen Selbstmanagement, Kommunikation und Selbstreflexion. Im Team gibt es monatliches Peer-Feedback zu Stärken und Entwicklungsfeldern.

### 4. Disziplin: Kultur mit neuen Präferenzen

**DIE THEORIE:** Purpose Driven Organizations streben Beziehungen an, die von Vertrauen und nicht von Macht bestimmt sind. Es geht um Augenhöhe und Achtsamkeit. Sie setzen beim Lösen von Problemen stärker auf Kooperation als auf Wettbewerb. Lernen und Agilität sind wichtiger als 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.

**DIE PRAXIS:** Wenn es nur so einfach wäre! Kultur lässt sich nicht zielgerichtet verändern. Purpose-Unternehmen nutzen deshalb regelmäßige Praktiken, mit denen sie die Kultur beobachten. Das Ziel ist es, sie mit kleinen Impulsen langfristig weiterzuentwickeln. Das gelingt zum Beispiel mit Storytelling von Anekdoten aus der Firma, um kulturelle Präferenzen sichtbar zu machen.

Ein Metallproduzent mit 130 Mitarbeitenden setzt den größten Impuls gleich zum Start des Wegs zu einem Purpose-Unternehmen: Alle Maschinen stehen still, und alle Mitarbeitenden sind eingeladen, gemeinsam an der Vision des Neuen und am Weg dorthin zu arbeiten. Auch der Fabrikneubau unterstützt die Kulturveränderung: Um die Kraft der selbst organisierten Teams zu stärken, wird ein zentraler Begegnungsraum gebaut und viele Räume für kleine Entscheidungsrunden. Der wichtige Wert Achtsamkeit wird durch eine „Achtgeberin“ gefördert. Das ist eine Rolle, die zu Beginn jedes Meetings gewählt wird. Wer sie innehat, erinnert die Gruppe während des Meetings, sobald sie den achtsamen Umgang miteinander verlässt.

### 5. Disziplin: Geteilter Purpose im Netzwerk

**DIE THEORIE:** Purpose Driven Organizations ist die Kopplung mit ihrem Umfeld wichtig. Mit ihrem Purpose wollen sie einen wertvollen Beitrag leisten und eine positive Wirkung erzielen. Dafür suchen sie sich ein Umfeld, das den Purpose unterstützt. Solche Business-Ökosysteme bilden sich auch um gemeinsame Anliegen herum. In ihnen

## Neue Impulse für Ihr Leben & Arbeiten

kommen Organisationen zusammen, um gemeinsam etwas zu erreichen, was jede auf sich gestellt nicht könnte.

Was Purpose-Unternehmen auch auszeichnet, ist die intensive Erforschung der Bedürfnisse und Probleme ihrer Kundinnen. Sie laden immer wieder neue Personen, Gruppen und Organisationen (zum Beispiel Randgruppen, Wettbewerberinnen, Branchenfremde) in ihre Entwicklung ein und überschreiten damit gewohnte Grenzen. Eine interaktive Produktentwicklung und frühestmögliche Interaktion mit Nutzerinnen sind für sie normal.

**DIE PRAXIS:** Ein Getränkehersteller lässt nicht nur alle Mitarbeitenden mitentscheiden. Jede Lieferantin, Händlerin, Gastronomin und Kundin ist eingeladen, in der „Konsensdemokratie“ mitzureden und mitzuzentscheiden, wo sich das Unternehmen hin entwickeln soll. So wurde ein „Anti-Mengenrabatt“ eingeführt. Er soll auch Abnehmerinnen von Kleinstmengen ermöglichen, die Getränke zu verkaufen. Anstatt Großhändlerinnen den Preis zu reduzieren, wird auf jede Flasche ein Cent aufgeschlagen, um den Einkäufern kleiner Mengen Rabatt gewähren zu können. Fair für alle soll der Verkauf sein.

Was denken Sie jetzt über Purpose-Unternehmen? Utopische Sozialromantik?

Dann kommen wir wieder zu den Zahlen zurück. Der Global Leadership Forecast 2018 von EY hat 1.500 C-Level- Führungskräfte weltweit befragt. Die Studie kommt zum Ergebnis, dass Purpose-Driven-Unternehmen in Zeiten der Volatilität bessere Leistungen erbringen. Ihre Mitarbeitenden und Kunden sind engagierter und loyaler. Die Entscheidungsfindung im Unternehmen ist effektiver. Sie sind widerstandsfähiger in Krisen, anpassungs- und innovationsfähiger und erzielen langfristig mehr Gewinne als ihre Mitbewerber ohne Purpose Drive.

Purpose macht Sinn. ●

### DIE AUTORIN:

**Franziska Fink,**  
Systemische Organisationsberaterin,  
Partnerin der Beratergruppe  
Neuwaldegg in Wien.  
[franziska.fink@neuwaldegg.at](mailto:franziska.fink@neuwaldegg.at)



Wrede / Zimmermann  
**Mini-Handbuch Coaching und Digitalisierung**  
2020 | 203 Seiten | € 24,95 D  
ISBN 978-3-407-36724-2  
Auch als E-Book erhältlich



Carsten Schermuly  
**Mini-Handbuch Führungspraxis**  
2020 | 191 Seiten | € 29,95 D  
ISBN 978-3-407-36726-6  
Auch als E-Book erhältlich



Houf / Funk / Zoll  
**Mini-Handbuch Moderation**  
2020 | 190 Seiten | € 24,95 D  
ISBN 978-3-407-36731-0  
Auch als E-Book erhältlich



Eva Brandt  
**Zeitmanagement im Takt der Persönlichkeit**  
2. Aufl. 2020 | 199 Seiten  
€ 29,95 D  
ISBN 978-3-407-36738-9  
Auch als E-Book erhältlich



Denise Ritter  
**75 Coachingkarten  
Den eigenen Lebensentwurf gestalten**  
2020 | € 58,00 D  
GTIN 4019172300210

Die Kombination der urbanen Fotomotive mit unüblichen, teilweise provokativen Wortkreationen wecken unmittelbar das Interesse und regen zur Auseinandersetzung mit den Impulsen auf der Rückseite an. So entsteht Raum für persönliche Einfälle, Assoziationen und Ideen.

