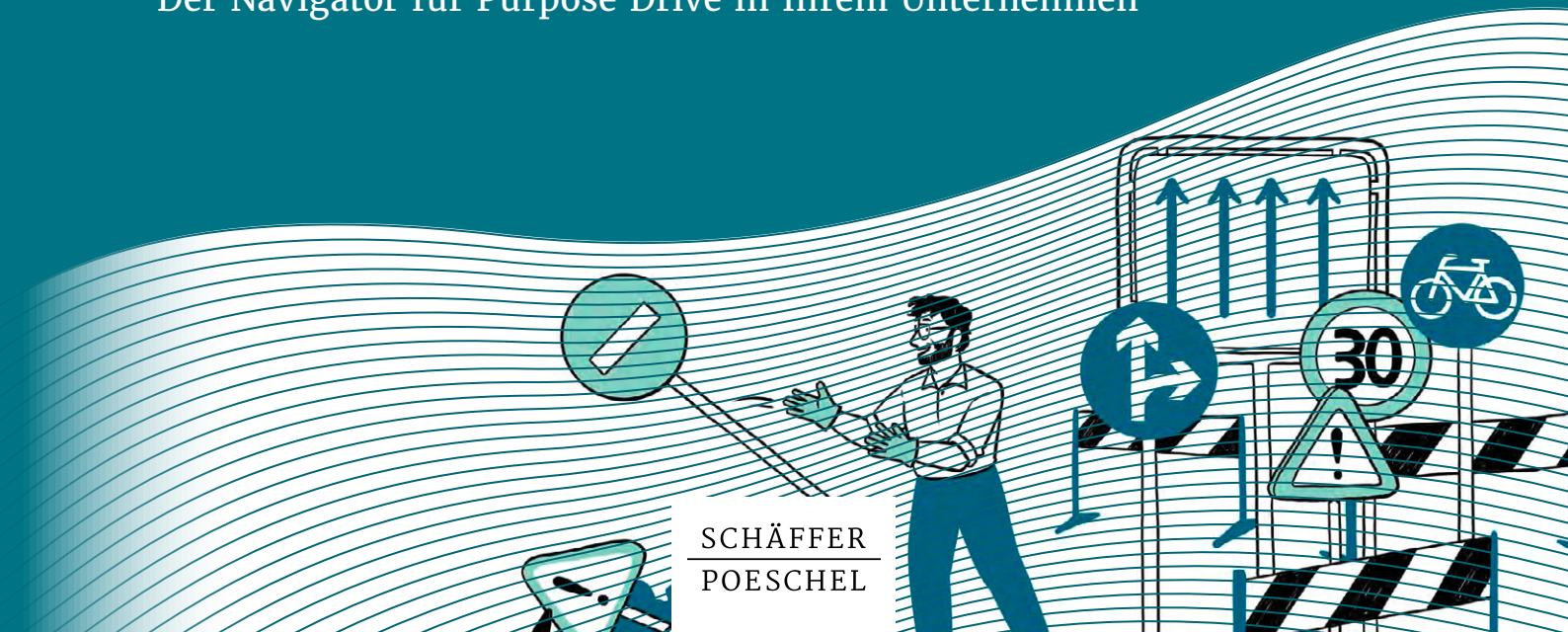
Franziska Fink | Michael Moeller

Playbook Purpose Driven Organizations

Der Navigator für Purpose Drive in Ihrem Unternehmen



SCHÄFFER
POESCHEL

Franziska Fink / Michael Moeller

Playbook Purpose Driven Organizations

Der Navigator für Purpose Drive in Ihrem Unternehmen

1. Auflage
Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Leseprobe

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über http://dnb.dnb.de/ abrufbar.

Print: ISBN 978-3-7910-5457-5 Bestell-Nr. 10827-0001
ePub: ISBN 978-3-7910-5458-2 Bestell-Nr. 10827-0150
ePDF: ISBN 978-3-7910-5459-9 Bestell-Nr. 10827-0100

Franziska Fink / Michael Moeller
Playbook Purpose Driven Organizations
1. Auflage, April 2022

© 2022 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH
www.schaeffer-poeschel.de
service@schaeffer-poeschel.de

Illustrationen: Franziska Ruflair

Produktmanagement: Dr. Frank Baumgärtner
Lektorat: Barbara Buchter, extratour, Freiburg

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die der Vervielfältigung, des auszugsweisen Nachdrucks, der Übersetzung und der Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen, vorbehalten. Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart
Ein Unternehmen der Haufe Group SE

Sofern diese Publikation ein ergänzendes Online-Angebot beinhaltet, stehen die Inhalte für 12 Monate nach Einstellen bzw. Abverkauf des Buches, mindestens aber für zwei Jahre nach Erscheinen des Buches, online zur Verfügung. Ein Anspruch auf Nutzung darüber hinaus besteht nicht.

Sollte dieses Buch bzw. das Online-Angebot Links auf Webseiten Dritter enthalten, so übernehmen wir für deren Inhalte und die Verfügbarkeit keine Haftung. Wir machen uns diese Inhalte nicht zu eigen und verweisen lediglich auf deren Stand zum Zeitpunkt der Erstveröffentlichung.

Der Navigator für Purpose Drive in Ihrem Unternehmen

Sie sind »purpose driven« – stimmt's? Sonst hielten Sie dieses Buch wahrscheinlich jetzt nicht in Händen. Sie sind vielleicht bei der Google-Suche darauf gestoßen, ein Algorithmus hat es Ihnen empfohlen oder eine Kollegin hat es auf Ihren Schreibtisch gelegt.

Vielleicht haben Sie auch die große Schwester des Playbooks – »Purpose Driven Organizations« – im Regal stehen, das Grundlagenbuch, das wir bereits zum Thema veröffentlicht haben und das tief in die Theorie eintaucht, in die Disziplinen und Praktiken, mit ausführlichen Unternehmensgeschichten und einem großen Werkzeugkasten.

Hier also nun der kleine Bruder, der die Themenfamilie wunderbar ergänzt: das Playbook für einen echten Purpose Drive in Ihrem Unternehmen.

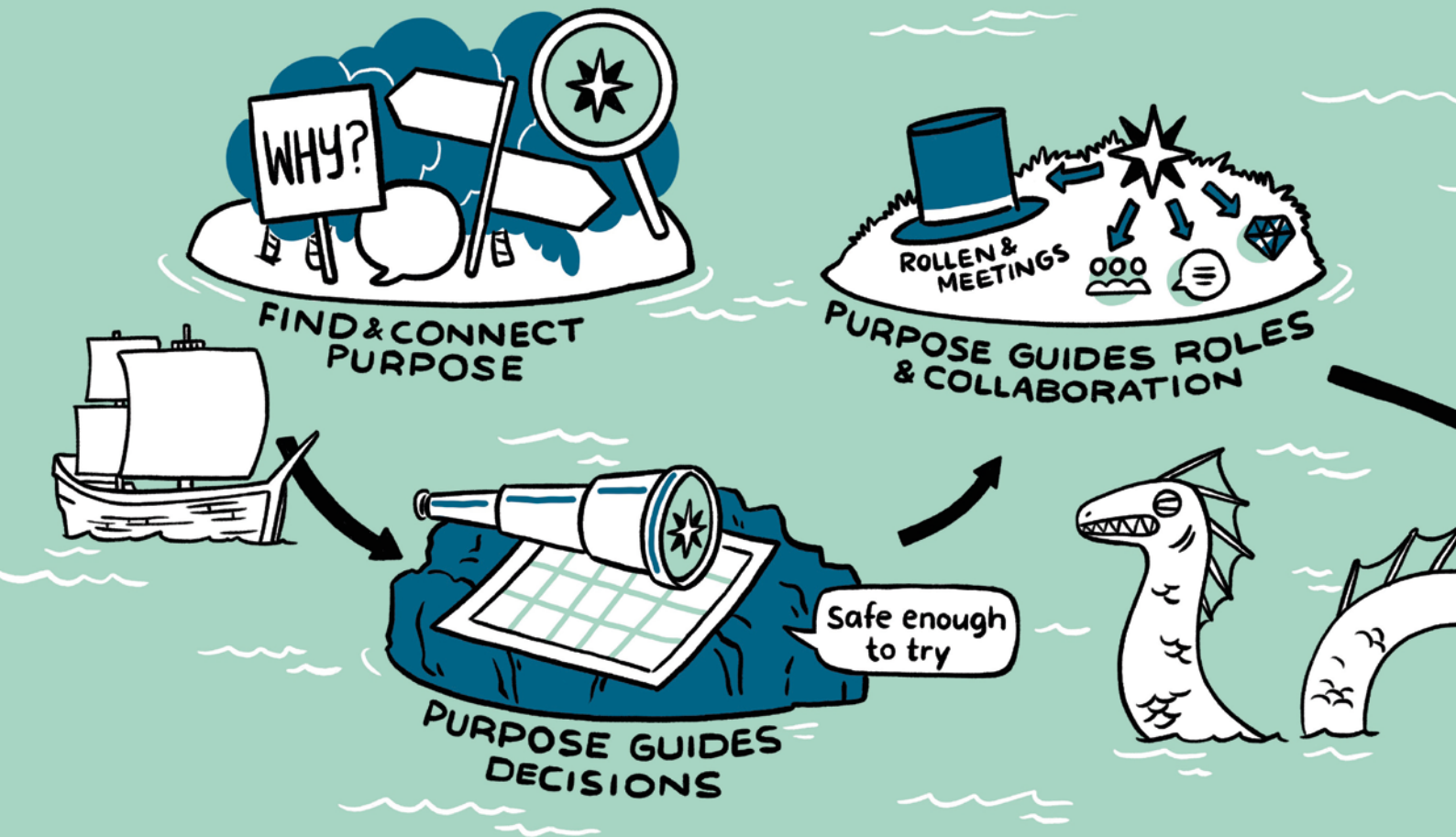
Es ist das DIY Executive Summary – wenn Sie es gern knackig, konkret und sofort umsetzbar haben. Im Playbook zeigen wir, welchen Weg Unternehmen gehen, um Purpose in der Steuerung zu nutzen. Wir erzählen, wo Vorsicht geboten ist, wo die »Fallstricke« lauern und vor allem, wo die Trüffel versteckt liegen.

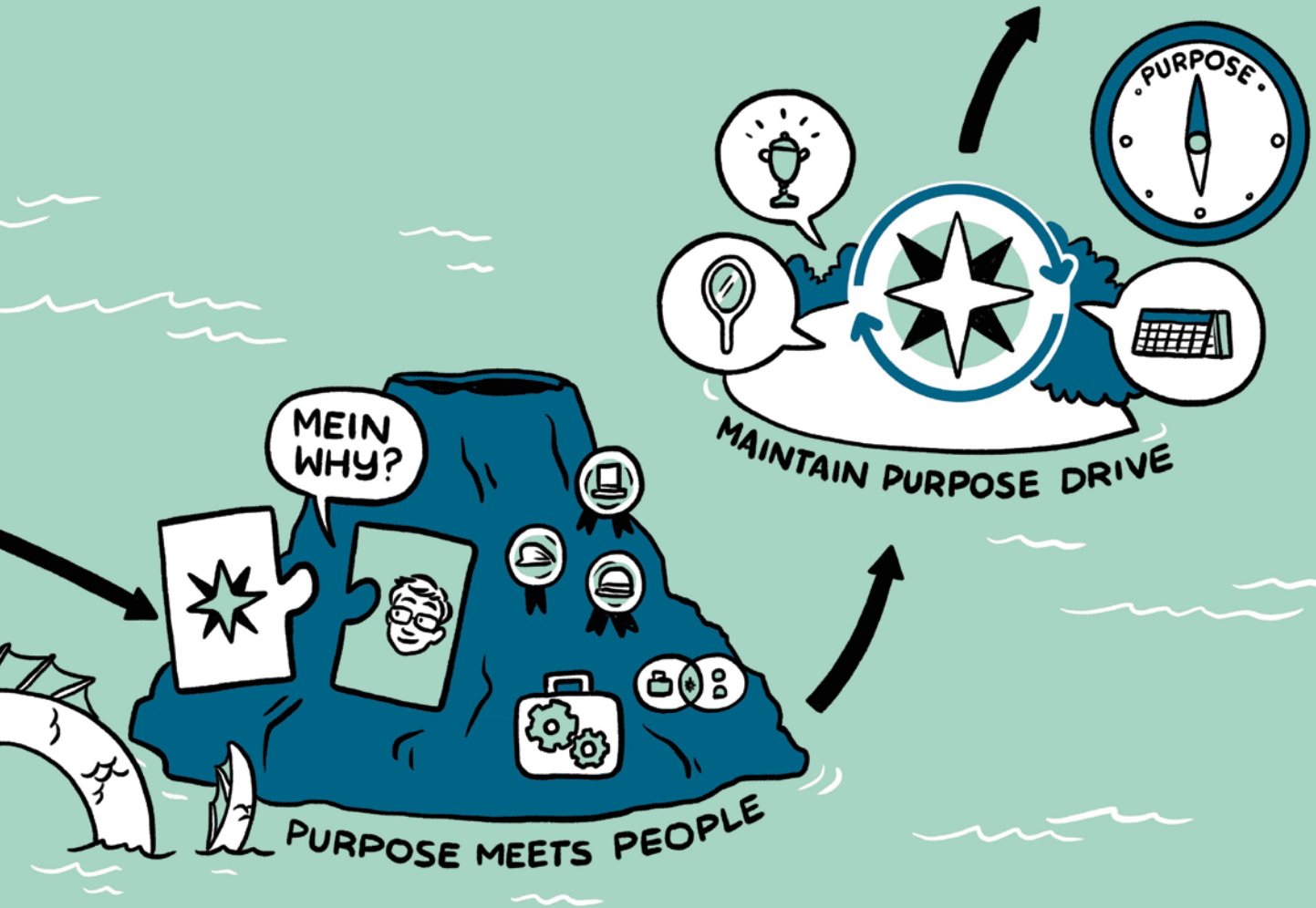
Wir haben viele Unternehmen auf diesem Weg begleitet und jeder Prozess sieht anders aus – aber dennoch liegt darunter ein Muster, dem alle folgen. Diese Route beschreiben wir hier – ganz konkret und praxisnah.

Also: Legen Sie am besten gleich los!

Und noch ein Wort zum gendergerechten Sprachgebrauch: Wir verwenden bei Personen- und Funktionsbezeichnungen im Text nach Möglichkeit eine neutrale Form, ansonsten die weibliche. Die männliche Form ist hier immer mitgemeint.

CREATING A PURPOSE DRIVEN ORGANIZATION




MEIN WHY?
PURPOSE MEETS PEOPLE
PURPOSE
MAINTAIN PURPOSE DRIVE

Inhaltsverzeichnis

Der Navigator für Purpose Drive in Ihrem Unternehmen **5**

1 Einführung: Why Purpose? **11**
1.1 Das Konzept von Purpose 14
1.2 Purpose und Komplexität 16
1.3 Der Begriff »Purpose« 21
1.4 Eine Landkarte der Begriffe 23

2 Wie funktionieren Purpose Driven Organizations . . . **27**
2.1 Blick hinter die Kulissen 27
2.2 Wie entscheiden Purpose Driven Organizations? 30
2.2.1 Wie Organisationen entscheiden 30
2.2.2 Drei Arten von Entscheidungsprämissen 31
2.2.3 Kultur – die unentscheidbare Entscheidungsprämisse 33
2.3 Entscheidungsprämissen – drei Beispiele aus der Praxis 34
2.4 Purpose macht den Unterschied 36

3 Wie wirkt Purpose aufs Geschäft und auf die Mitarbeitenden **43**
3.1 Wirkung auf das Unternehmensergebnis 43
3.2 Resilienz und Agilität 45
3.3 Wirkung auf Mitarbeitende 46
3.4 Wirkung auf Kundinnen 48

4 Wie wird man zu einer Purpose Driven Organization? **53**

5 Erste Phase: Find and connect purpose **54**
5.1 Why Purpose 56
5.2 Find Purpose 58
5.2.1 Ikigai 61
5.2.2 Purpose-Quest 64
5.2.3 Why-Prozess 69
5.2.4 Taster-Format 74
5.3 Connect Purpose 76
5.3.1 Connection durch die Führungsebenen 77
5.3.2 Connection in der Transformation 80
5.3.3 Connection bottom-up 81

6 Zweite Phase: Purpose guides decisions ... 88
6.1 Purpose herunterbrechen ... 90
6.2 Planen mit Purpose ... 93
6.2.1 Strategizing ... 94
6.2.2 OKR-Prozess ... 95
6.3 Entscheiden mit Purpose ... 98
6.3.1 Systemisches Konsensieren ... 100
6.3.2 Integrative Decision Making (IDM) ... 101
6.3.3 Konsultativer Einzelentscheid ... 104
6.4 Purpose als Ratgeber ... 106

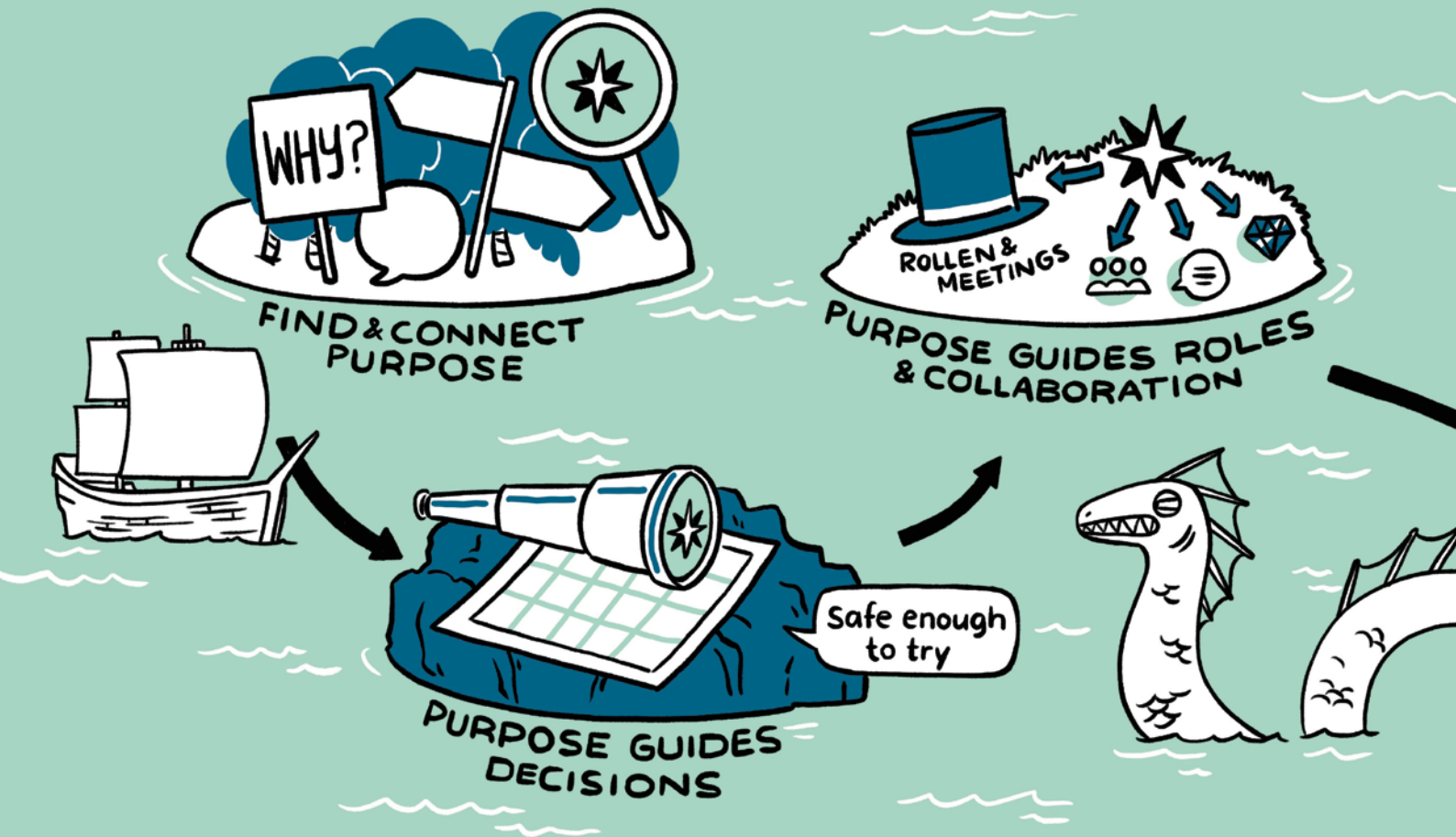
7 Dritte Phase: Purpose guides roles and collaboration ... 112
7.1 Freiräume und Autonomie ... 114
7.2 Organisation in Rollen und Kreisen ... 117
7.2.1 Von der Pyramide zum Kreis ... 119
7.2.2 Umstellen auf Rollen ... 120
7.3 Meetingstruktur weiterentwickeln ... 121
7.3.1 Tactical Meeting ... 124
7.3.2 Governance Meeting ... 126
7.3.3 Focus Meeting ... 127
7.3.4 Retrospektive ... 129
7.3.5 Personal Relation Meeting ... 130

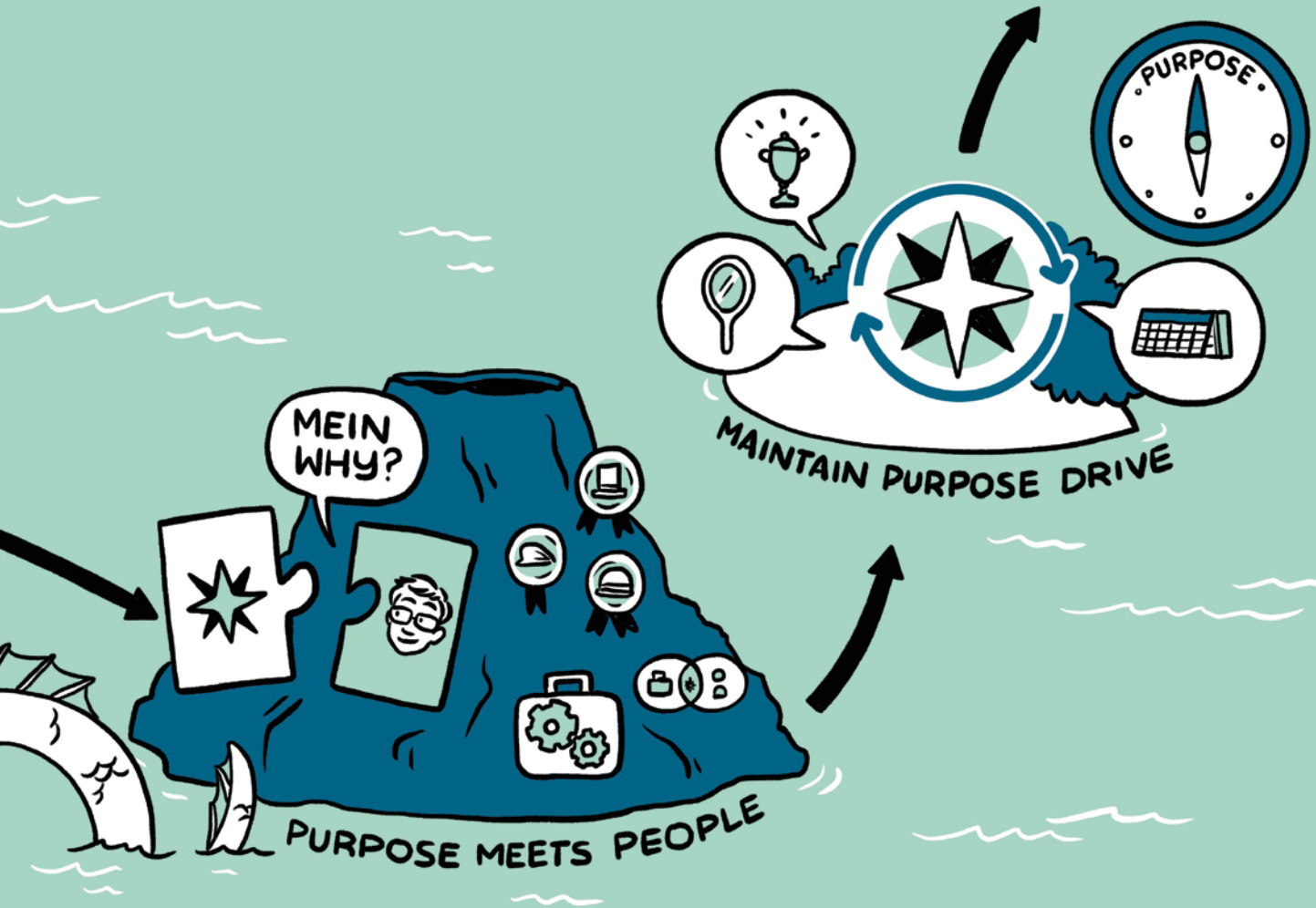
8 Vierte Phase: Purpose meets people ... 132
8.1 Partnerschaft auf Augenhöhe ... 134
8.2 Purpose-Fit und Cultural-Fit ... 135
8.3 Fokus auf Entwicklung ... 138
8.3.1 Persönliche Entwicklung ... 138
8.3.2 Sinnerleben im Job ... 139
8.3.3 Rollen-Feedback ... 141

9 Fünfte Phase: Maintain Purpose Drive ... 142
9.1 Reflection Points – im Unternehmen ... 144
9.2 Action Points – im Unternehmen ... 148
9.3 Why-Routinen – außerhalb der Organisation ... 150
9.4 Why-Reflexion – außerhalb der Organisation ... 153

Nachwort ... 157
Literatur ... 159
Stichwortverzeichnis ... 161
Autorinnen ... 165

CREATING A PURPOSE DRIVEN ORGANIZATION




MEIN WHY?
PURPOSE MEETS PEOPLE
PURPOSE
MAINTAIN PURPOSE DRIVE

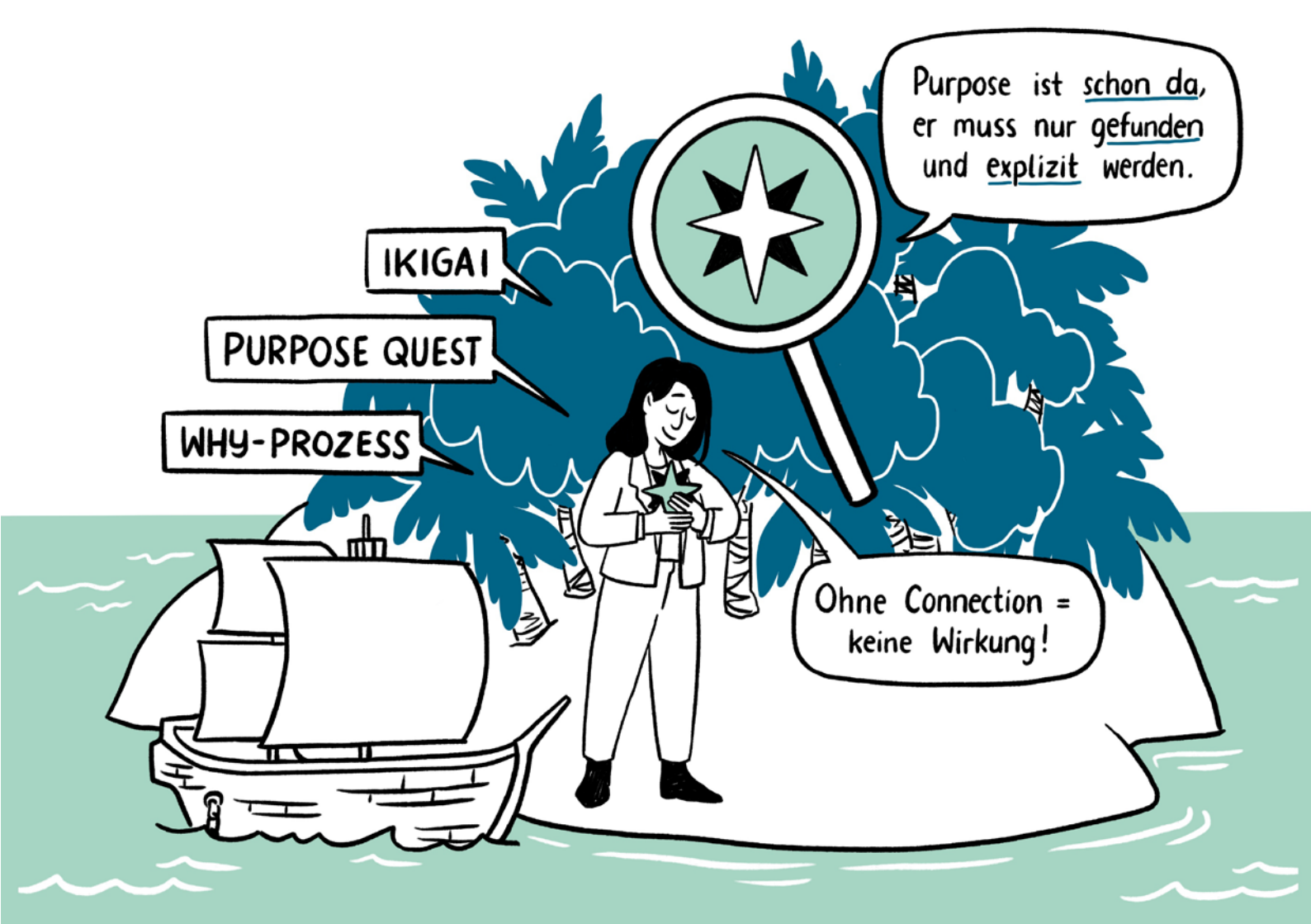
4 Wie wird man zu einer Purpose Driven Organization?

Willkommen auf der Reise in Richtung Purpose Drive! Was Sie hier in Händen halten, heißt nicht umsonst Playbook. Das Buch dient Ihnen als Navigator für den Weg, den Sie mit Ihrem Unternehmen vorhaben. Ganz konkret führen wir Sie jetzt durch die Phasen des Purpose-Prozesses. Das Lesen macht am meisten Sinn, wenn Sie die Modelle und Methoden direkt auf Ihr Unternehmen, Ihren Verantwortungsbereich oder Ihr Team anwenden.

Aus unserer Erfahrung mit Purpose-Unternehmen zeigen wir, wo die Stolpersteine und die Hebelpunkte liegen. Wenn Sie bereits unterwegs sind, steigen Sie dort ins Playbook ein, wo Sie sich aktuell befinden. Die Schritte linear zu machen, lohnt sich, aber wenn Sie die Reihenfolge anders wählen, kommen Sie auch zum Ziel.

Let’s purpose!

5 Erste Phase: Find and connect purpose


Purpose ist schon da, er muss nur gefunden und explizit werden.
IKIGAI
PURPOSE QUEST
WHY-PROZESS
Ohne Connection = keine Wirkung!

5

Auf der ersten Insel klären Sie die Frage »(Wozu) Brauchen wir als Unternehmen Purpose?«. Dann finden Sie das passende Format, wie Sie den Purpose formulieren und möglichst alle damit in Verbindung bringen.

5.1 Why Purpose

BEISPIEL AUS DER PRAXIS

»Wozu Purpose?«, fragt der Vorstand eines Handelsunternehmens den engagierten Organisationsentwickler, der gerade wortreich versucht, das Gremium zu überzeugen, dass die Firma sich auf Why-Suche begeben sollte. Eine Vorständin schüttelt den Kopf und murmelt leise: »Der war wohl wieder auf einem Seminar!« Die Agenda des Vorstandsmeetings ist voll, operative Themen drängen und kaum jemand hat den Kopf für dieses Blümchenthema, wie der Vorsitzende es schließlich nennt und damit den Gast abmoderiert, der bedröppelt den Meetingraum verlässt.
Zwei Jahre später, dasselbe Gremium. Diesmal kam der Impuls von einem Vorstand, der in den Medien und in seinem Netzwerk verfolgt hat, wie Unternehmen weltweit und auch der Mitbewerb sich dem Thema Purpose widmen. Obwohl gerade wieder viele andere Themen drängen, hat er sein Team überzeugt, dass es hier um ein strategisches Thema geht, das womöglich die Zukunft des Unternehmens entscheidet.

Wenn Sie in einer ähnlichen Position wie dieser Vorstand sind, haben Sie Glück: Sie haben Ihre Führungskolleginnen im Boot für das Thema Purpose. Dagegen zeigt das Beispiel des Organisationsentwicklers, dass ein Purpose-Prozess keine Kraft gewinnt, wenn das Führungsteam nicht überzeugt ist.

Wenn Sie noch überzeugen müssen, versorgen Sie jene, die Sie für das Thema begeistern wollen, mit kompakten Infos:

- Konkrete Unternehmensbeispiele für Purpose-Steuerung
- Welche Probleme werden damit gelöst?
- Welche Wirkung hat Purpose aufs Geschäft und auf die Mitarbeitenden?

Die nötigen Infos dazu finden Sie in den Kapiteln 1 bis 3.

Wenn sich dann auch andere im Unternehmen die Frage stellen: »Brauchen wir Purpose?«, organisieren Sie einen Diag-

nose-Workshop im Führungsteam. Das Ziel ist, gemeinsam zu klären, ob Purpose für das Unternehmen wirklich das richtige Thema ist, oder ob es um etwas ganz anderes geht.

Nutzen Sie Tools wie die Komplexitätsmatrix (siehe Abbildung 3), um zu verorten, in welchem Umfeld sich das Unternehmen und seine Geschäftsbereiche bewegen und welche Steuerungslogik dafür funktional ist. Das Spektrum reicht von direktiv, top-down bis zu Kontextsteuerung mit verteilter Verantwortung, also dort, wo es Purpose in der Steuerung braucht. So entsteht ein gemeinsames Bild, wo das Unternehmen steht und welche Handlungsfelder es gibt.

Wenn Purpose sich tatsächlich als Entwicklungsfeld zeigt, machen Sie einen Taster-Workshop (siehe Kapitel 5.2.4) mit dem Führungsteam. So wie im nächsten Beispiel geht es oft nicht nur um ein kognitives Verstehen von Argumenten, sondern auch um emotionalen Buy-In für Sinn.

BEISPIEL AUS DER PRAXIS

»Ich glaube wir brauchen Purpose!«, sagt die Vorständin eines großen Sozialunternehmens. Sie erzählt vom wachsenden Fachkräftemangel, vom Sinnverlust durch die Säkularisierung, vom politischen Rechtsdrift und der Auswirkung auf die bundesweite Lobbyarbeit in Sozialthemen. Wenn die christliche Wurzel keine Zugkraft mehr hat, dann kann vielleicht ein gemeinsamer Leitstern der soziale Klebstoff und der Motivationsmotor für das Unternehmen werden. Sie hat viel zu dem Thema gelesen und auch ihre Vorstandskollegen sind überzeugt, dass Purpose funktioniert. Allerdings fragt sie, wie sie in dem föderal organisierten Unternehmen die vielen Landesfürsten dafür ins Boot bekommt. »Wozu Purpose?«, werden sie fragen und fürchten, dass mit diesem Change-Projekt eine neue Sau von der Zentrale durchs Dorf getrieben wird, die sie in der Arbeit behindert. Die Vorständin glaubt, dass die Wirkung von Purpose gespürt werden muss, um den Weg mitzugehen.

Die Vorständin liegt richtig: Das Thema Purpose lässt sich intellektuell verstehen, aber in der Gänze erfassen lässt es sich erst, wenn Menschen die Auswirkungen erleben. Dazu eignen sich Erlebnisformate.

5.2 Find Purpose

BEISPIEL AUS DER PRAXIS

Ein anderes Führungsteam: die fünf Gründer eines Tech-Start-ups, das mittlerweile ein profitables Unternehmen ist und dessen Marktwert die kühnsten Hoffnungen der fünf damals bei Gründung übersteigt. Allerdings ist in der Organisation jetzt der Wurm drin. Die Belegschaft hat sich im vergangenen Jahr auf 200 Mitarbeitende verdreifacht. Die Führungslogik eines Start-ups funktioniert nicht mehr und es wird schmerzhaft deutlich, dass unter den fünf Gründern nur einer das Zeug zur Führungskraft hat. Die anderen sind gute Experten, die der Job des Managers eher belastet. Die entstandenen Unternehmensbereiche entwickeln Silotendenzen und die Firma verliert an Drive. Fragen stehen im Raum: »Was ist nun die passende Organisationsform?«, »Wie verteilen wir Verantwortung und verändern uns in eine agile Organisation, die sich am Kunden orientiert?«, »Was passiert mit uns Gründern?« Das Unternehmen beginnt, sich mit dem eigenen Purpose zu beschäftigen. Was wollen wir mit dieser Organisation in die Welt bringen? Daran anknüpfend ergeben sich Antworten für Steuerung, Struktur, Personal, Kultur und Partner.

Hier ist die Entscheidung für einen Purpose-Prozess schon getroffen. Der nächste Schritt: »Wie finden wir unser Why?« Je nach Unternehmensgröße und -kultur eigenen sich verschiedene Formate. Wer soll alles dabei sein? Läuft der Prozess besser top-down oder bottom-up? Wir stellen hier drei konkrete Quest-Formate vor.

In jedem Fall wird eine intensive Vorbereitung vorausgehen. Gemeinsam mit einem Kernteam wird entwickelt, welches Quest-Format das passende ist und wie die Teilnehmenden dafür ausgewählt werden. Ist die Organisation klein genug, dass alle Mitarbeitenden dabei sein können? Soll es bewusst im ersten Schritt nur das Führungsteam sein? Wie wählen wir Vertreterinnen aus, wenn nicht alle dabei sein können? Möglich wäre z. B. per Nominierung durch die Führungskräfte, per Einladung, sich zu bewerben, per Nominierung durch die Teams oder nach Funktionen und Zufallsprinzip. Neben der sorgfältigen Planung von Ort und Dauer beginnt auch die Vorbereitung gemeinsam mit den Teilnehmenden. Sie wollen wissen, was auf sie zukommt, und übernehmen meist die Aufgabe,

inhaltlichen Input vorzubereiten, der in die Quest einfließen soll. Der Rest des Unternehmens wird parallel darüber informiert, was geplant ist, worum es beim Thema Purpose geht und was es dem Unternehmen ermöglichen soll. Es braucht außerdem die Info, warum nur diese Teilnehmenden dabei sind und wie alle anderen später in den Prozess einbezogen werden.

Purpose ist schon da

Wie wir schon beschrieben haben, wird der Purpose nicht erfunden, sondern freigelegt. Er ist für die Organisation nichts Neues – seine Wurzel war meist der Gründungsimpuls des Unternehmens. Seither hat er sich weiterentwickelt. Der Purpose hat immer Handlungen und Entscheidungen im Unternehmen geleitet, aber meist nur implizit. Vielleicht ist er auch in Vergessenheit geraten, weil kaum noch bei Entscheidungen auf ihn Bezug genommen wird. In der Quest geht es nun darum, ihn herauszuschälen und gemeinsam explizit zu machen.

Purpose ist also schon da und wird nicht neu erfunden. Es kann aber auch neu über ihn entschieden werden. Er kann verändert werden, zum Beispiel wenn zum Überleben des Unternehmens eine radikale Änderung des Geschäftszwecks nötig ist. Sie erinnern sich vielleicht an Nokia (vom Gummistiefelhersteller zum Elektronikkonzern) oder an Mannesmann (vom Stahlkonzern zum Mobilfunkanbieter). Auf dem Lebensweg einer Organisation wird der Purpose mitunter neu formuliert oder neu interpretiert – aber auch das geschieht nicht beliebig, weil Entscheidungen auf vorherige Entscheidungen Bezug nehmen müssen. Wenn Sie dieses Buch lesen, dann wahrscheinlich, weil Sie den Purpose das erste Mal herausschälen wollen. Aber auch das Weiterentwickeln eines bestehenden Purpose ist in diesen Quest-Formaten möglich.

In der Quest ist neben dem Ergebnis, also dem Why-Statement, der gemeinsame Quest-Prozess genauso wichtig. Die Worte, die am Schluss dastehen, haben deshalb eine tiefe Bedeutung für alle, die dabei waren, weil ihnen die intensive Schälarbeit vorausgeht. Diese Zwiebelschalen sind zum Beispiel die Geschichte der Firma, die Erwartungen der früheren und jetzigen Kundinnen, die wirtschaftliche Situation, der Mitbewerb, Zukunftsprognosen für das Marktsegment und Perspektiven der Stakeholder.

Purpose ist kein Selbstzweck, er geht immer über die Interessen der Organisation und deren Eigentümerinnen hinaus. Es geht darum, Beiträge zu einem größeren Ganzen zu leisten, die eine positive Wirkung auf das Gemeinwohl haben. Es geht um Stakeholder-Value. Deshalb holen wir in der Quest diese Perspektiven und Interessen mit herein, um nicht »in der eigenen Suppe zu kochen«.

Hier kommt der Spoiler: Auch wenn Ihnen das Formulieren des Purpose wichtig vorkommt und Sie diesem Why-Statement große Bedeutung zumessen – der Prozess der Quest ist wichtiger als der Satz, der dabei herauskommt. Worte haben keine Bedeutung, wenn wir sie nicht mit Bedeutung aufladen. Und diese Aufladung passiert eben im Dialog – bewusst und unbewusst. Der Satz ist nur das Symbol dafür – er ist konkret, mit ihm kann man dann arbeiten. Aber er muss weder perfekt sein, noch in Stein gemeißelt werden. Viel wichtiger ist, dass Sie überlegen, wie Sie möglichst viele in Ihrem Unternehmen in diesen Dialog mit einbeziehen. Erst dadurch gewinnt Purpose bei den Mitarbeitenden an Bedeutung. Nicht durch einen fancy Satz, den sie nicht mitentwickeln konnten.

Purpose kommt einem schnell zu den Ohren heraus. Wir haben Unternehmen erlebt, die zu Beginn von nichts anderem geredet haben. Dadurch verbrennt das Thema schnell, weil es allen zu viel wird. Achten Sie auf Ihre Wortwahl: Passt für Ihr Unternehmen wirklich »Purpose«, oder ist es eher »Why« oder »Identität« oder »Sinn«? Knüpfen Sie es in der Kommunikation an konkrete Herausforderungen und Ziele: Warum setzen wir uns damit auseinander? Was soll uns das ermöglichen? Überstrapazieren Sie den Begriff nicht, sondern hängen Sie den Prozess an konkreten Themen auf, sodass er verständlich und anschlussfähig wird.

Ein paar hilfreiche Tipps

Machen Sie es sich leicht und nutzen Sie alles, was Sie schon haben! Schließlich gibt es den Purpose ja schon. Was wurde dazu schon gemacht? Leitbild, Vision, Gründungsgeschichte, Lebensweg des Unternehmens, Kulturanalyse, Stakeholder Interviews, …? Bringen Sie die Puzzlestücke in einen Zusammenhang und zeigen Sie den Teilnehmenden, dass alles aufeinander aufbaut und es keine parallelen Prozesse sind.

Kommunikation ist alles. Sie kennen es aus Change-Prozessen – auch wenn Ihnen schon längst alles klar ist, schaffen Sie immer wieder Formate, wo Sie die Mitarbeitenden über den Prozess informieren: Warum machen wir das? Was ist das? Was wollen

wir damit erreichen? Wie könnt ihr dazu beitragen? Erzählen Sie eine konsistente Geschichte, die persönlich ist und berührt. Der *Case for Action* und das Zielbild müssen klar werden. Sie wollen ja möglichst viele Mitarbeitende im Prozess dabeihaben.

Überlegen Sie, wie das Statement formuliert sein soll. Wir machen gute Erfahrung mit der Formulierung als Beitrag und Wirkung: »Was ist unser Beitrag, für wen, um damit welche Wirkung zu erreichen?« Damit vermeidet man die reine Innenorientierung.

So formulieren Sie das Why-Statement

- **Beitrag**: Welchen Beitrag oder Mehrwert liefert die Organisation?
- **Stakeholder**: Für wen oder welche Gruppe leistet sie den Beitrag?
- **Wirkung**: Welche Wirkung soll damit erreicht werden?

Das Statement lautet dann: *[Unser Beitrag] für [diese Stakeholder], um [jene Wirkung] zu erzielen.*

Achten Sie auf:

- einfache, klare Formulierung,
- Verben statt Substantive,
- positive Formulierung, keine Verneinung,
- eine Sprache, die zur Unternehmenskultur passt.

Gehen Sie die Formulierung im Workshop locker an – das Statement muss nicht perfekt und final sein! Und wenn Sie für die Connection-Phase im Anschluss signalisieren, dass der Satz auch noch einen Dreh bekommen darf – zum Beispiel noch ein Wort oder einen anderen Halbsatz, ist das eine Einladung an alle, die nicht dabei waren, auch noch mitzugestalten und es nimmt Druck vom Quest-Team, die perfekte Formulierung zu finden.

Schauen wir uns nun konkret an, wie das geht!

5.2.1 Ikigai

BEISPIEL AUS DER PRAXIS

Das Team des Start-ups ist in der Großstadt geblieben. Die Sonne blitzt in die hellen Räume der ehemaligen Papierfabrik, in der das junge Team arbeitet. Es ist Sonntagmorgen, in der Firma ist »Homezone« angeordnet. Niemand soll an diesem Tag ins Büro kommen oder von woanders arbeiten, damit die engagierten Mitarbeitenden, die Arbeitszeit und -ort selbst bestimmen, zumindest einen Tag Pause machen. Die fünf Gründer der Firma nutzen den leeren Raum, um dem

Purpose auf den Grund zu gehen. Es war eine bewusste Entscheidung, die Quest im kleinen Rahmen zu machen.
Das Managementteam geht durch eine intensive Transformation, in der sich die Rollen der Gründer verändern werden und vielleicht auch jemand von ihnen das Unternehmen verlässt. Der Purpose ist jetzt wichtig, um damit die weiteren Schritte zu setzen. Wenn das Fundament neu errichtet ist, können die Mitarbeitenden mit einbezogen werden. Wir arbeiten – und nach vier Stunden ist der Purpose klar. Einer läuft zum Kühlschrank und holt eine Flasche Schampus – die fünf strahlen und fordern: »Pause und Feiern, bevor wir weitermachen!«

Das Start-up arbeitet mit dem einfachen Modell Ikigai (siehe Abbildung 9) – vier einander schneidende Kreise:

- Was begeistert uns wirklich?
- Worin können wir die Besten sein?
- Was braucht die Welt von uns?
- Womit verdienen wir unser Geld?
- Die Mitte, wo alle Kreise sich schneiden, bildet den Purpose.

Diese Methode eignet sich für analytische Teams, die am liebsten kognitiv arbeiten. Es geht zügig gemeinsam und liefert auch ein Bild von den Stärken und Ressourcen der Organisation oder des Teams.

Auf einer Pinnwand sind vier große, einander schneidende Kreise mit den Fragen angebracht. Nun beginnt das Team, die Kreise zu befüllen. Wenn Sie mit mehr als fünf Personen arbeiten, können Sie Subteams bilden. Die Teams ziehen sich zurück und beantworten die Fragen auf Klebezetteln. Zu jeder Frage dürfen mehrere Antworten gefunden werden. Schließlich kommt das Team wieder zusammen. Nacheinander bringen die Subteams ihre Zettel auf der großen Zeichnung an. Nun wird gemeinsam geclustert – ähnliche Themen oder Wiederholungen werden zueinander geklebt. Wo Antworten zu zwei Fragen gehören, landet der Zettel in der Schnittmenge der zwei Kreise. Wo Antworten zu jeder der vier Fragen gehören, rückt der Zettel entsprechend in die Mitte.

Im Dialog werden die Zettel gewichtet: Was sind die stärksten? Welche gehören in die Mitte? Das Bild wird dabei permanent verändert und Zettel werden umgeklebt. Schließlich landen drei bis vier Zettel in der Mitte. Ein kleines Team Kreativer zieht sich damit zurück und baut daraus einen Satz als Purpose-Statement. Sie präsentieren ihn der Gruppe und achten

Abb. 9: Das Ikigai-Modell

auf die Resonanz: Klingt er auch bei den anderen? Wenn nicht, kann das Statement gemeinsam geschärft werden. Es können bis zu 25 Personen mitmachen. Im Fall von Delegierten bei großen Teams oder einer ganzen Organisation sollten idealerweise das Topmanagement und ein Querschnitt aus den Hierarchiestufen und Fachbereichen vertreten sein.

5.2.2 Purpose-Quest

Bei Handelsunternehmen reicht es nicht, wenn nur der Vorstand den Purpose freilegt. Hier war die Frage, wie man die 4.000 Mitarbeitenden bestmöglich in den Prozess einbezieht. Die Entscheidung fiel auf eine dreitägige Quest mit 24 Vertreterinnen aus dem Konzern.

BEISPIEL AUS DER PRAXIS

»Wie kommt es zu der Zahl 24?«, fragt eine Teilnehmerin der Purpose-Quest gleich zu Beginn. Ich erkläre ihr, dass es eine Anzahl ist, die sich in der Arbeit bewährt hat. Bei einem Unternehmen mit mehr als 4.000 Mitarbeitenden braucht es eine Auswahl an Menschen, die sich auf Purpose-Quest begeben. Der Vorstand ist vollzählig dabei, außerdem einige zentrale Führungskräfte und Mitarbeitende unterschiedlicher Bereiche. Es soll ein Querschnitt sein und zugleich die Entscheidungsträgerinnen dabeihaben, die später für die Umsetzung des Purpose verantwortlich sind. Das Team ist für drei Tage in die Natur gefahren und die Vorbereitung hat manche überrascht. Nicht die inhaltliche Vorbereitung wichtiger Inputs, wie Zukunftsszenarien, Benchmarks, Kundinnenbedürfnisse oder Zahlen/Daten/Fakten zur wirtschaftlichen Situation. Es war die Packliste, die irritiert hat: Wanderstiefel, Proviant, wetterfeste Kleidung, eine Stirnlampe. In unserem Kofferraum liegen Anzünder, Brennholz, Trommeln, Partyartikel und viele andere Ungewöhnlichkeiten.

Es hört sich wunderlich an, und das ist es auch. Diese Quest führt auf einen tiefgreifenden Suchprozess, der ins Unbewusste des Kollektivs vordringt. Sie kennen das Bild vom Eisberg der Unternehmenskultur? Mit dem Purpose ist es ähnlich – er ist nicht rein kognitiv greifbar, sondern ist gespeist aus Geschichte, Geschichten, Entscheidungen oder Schlüsselmomenten. Man kann ihn also nicht errechnen, wie es eine künstliche Intelligenz versuchen würde. Diese Quest nutzt die Intuition, um neben dem Bewussten auch das Unbewusste zu berühren, um Ratio und Emotion zusammenzubringen. So arbeiten Sie sich durch die Zwiebelschalen der Organisation bis zum Kern.

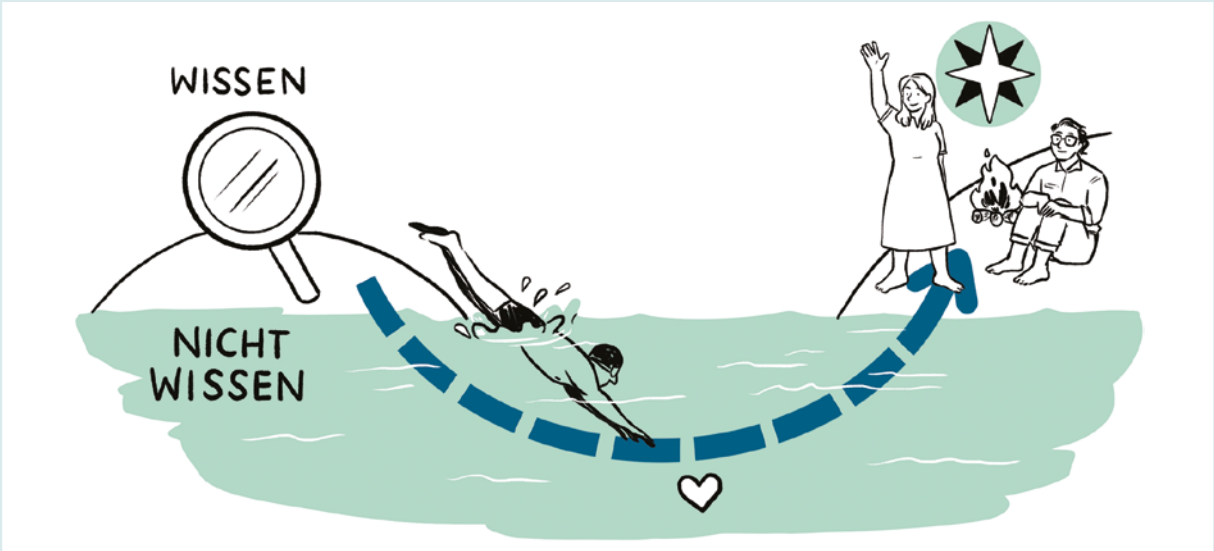


Abb. 10: Die Purpose-Quest als Eintauchen in tiefere Schichten der Organisation

So gehen Sie es an

Bis zu 30 Delegierte des Unternehmens – ein Querschnitt aller Bereiche und Hierarchiestufen – treffen sich zum halbtägigen Vorbereitungsworkshop für die Quest. Hier wird der Ablauf beschrieben und es werden Aufgaben verteilt: Wer kümmert sich um Inputs zu Vergangenheit (Lebensweg, Geschichte der Organisation, DNA), Gegenwart (Zahlen, Daten, Fakten zum Unternehmen und den relevanten Umwelten) und Zukunft (Markttrends, Szenarien, Vision). Diese Inputs bringen die Teilnehmenden zur Quest mit. Dafür treffen sie sich drei Tage lang an einem Naturort (z. B. einem Seminarhotel im Grünen).

Die Quest hat drei Phasen:
1. gemeinsames Bild,
2. gemeinsame Suche,
3. feiern und übersetzen.

In **Phase 1** werden die Inputs für das gemeinsame Bild geteilt: Wo kommen wir her, wo stehen wir jetzt, was kommt auf uns zu?

Der Übergang zu **Phase 2** beginnt mit einer Einstimmung auf die Quest und dem Loslassen des rationalen Denkens – zum Beispiel mit einer Meditation. Die Frage wird gemeinsam festgelegt – z. B. »Was wollen wir in die Welt bringen?«. Dann begeben sich die Teilnehmenden einzeln auf einen Intuition Walk – am besten in der Abenddämmerung oder im Morgengrauen. Die Frage wird symbolisch in einen gedachten Rucksack gesteckt und während des Walks »gehalten«, das heißt, ich versuche, sie nicht zu beantworten, sondern lasse mich auf alles ein, was mir begegnet. Jede sucht sich eine symbolische Schwelle – das kann eine Türschwelle sein oder ein anderes Symbol, das bewusst überschritten wird. Mit dem Übertreten beginnt der Walk.

Für die vereinbarte Zeit (zum Beispiel eine Stunde) begibt sich jede nach draußen – neugierig, was ihr begegnet. Was kommt in meine Aufmerksamkeit? Die Beobachtungen werden notiert. Es gibt keinen Weg und keine vorgegebene Route. Eine Regel lautet, in dieser Zeit allein zu bleiben. Es empfiehlt sich, das Handy nicht mitzunehmen oder im Flugmodus zu lassen. Nach der vereinbarten Zeit treffen sich die Teilnehmenden in vorher gewählten Paaren und tauschen die Erlebnisse aus. Eine Person beginnt, ihren Walk zu schildern, die andere Person hört nur zu. Nach 10 Minuten gibt die Zuhörende Resonanz. Was ist bei mir angeklungen? Was ist mir aufgefallen an Mustern, Wiederholungen, Symbolik? Dann wechselt das Paar und die zweite Person erzählt von ihrem Walk. Nach diesem Austausch lohnt sich eine Pause (z. B. Abendpause, Nacht). Vielleicht folgt später oder in der Früh ein Treffen am Lagerfeuer, wo die Gruppe teilt, was siw gerade bewegt. Wichtig ist, das Gesagte in der Phase nicht zu zerreden. Wenn der Workshop weitergeht, werden die Erlebnisse des Walks in Vierergruppen geteilt und schließlich ins Plenum gebracht. In einem assoziativen Prozess werden die Inputs um eine leere Mitte gelegt. Schritt für Schritt nähert sich die Gruppe dem Why, bis zu dem Moment, wenn der Purpose ausgesprochen wird.

Dieser »Break-Through« ist für alle spürbar. Er wird in **Phase 3 g**efeiert, bestaunt, vielleicht einmal überschlafen und nochmal abgeklopft (Ist er so stimmig?), bevor es weiter-

geht in Richtung **Connection**: Wie bringen wir den Purpose nach Hause zu unseren Kolleginnen? Wie sorgen wir für einen Prozess des Dranbleibens? Die Form der Weiterarbeit (z. B. Großgruppe mit der Gesamtorganisation, Reflexionsworkshop mit den Delegierten, Purpose-Botschafterinnen) wird bei der Quest entwickelt. Wichtig ist, schon vorher dafür Zeit und Ressourcen vorzusehen.

Und wie geht es in unserem Beispiel weiter?

BEISPIEL AUS DER PRAXIS – FORTSETZUNG

Am Nachmittag des zweiten Tages ist es so weit: Der Purpose ist da. Mit den Party-Utensilien wird jetzt eine kleine Feier vorbereitet. Die Nacht lässt alle darüber schlafen und am dritten Tag wird der Purpose auf Funktionalität abgeklopft. Die Gruppe bereitet intensiv vor, wie sie den Purpose so ins Unternehmen trägt, dass er bei all den 4.000 Mitarbeitenden eine ähnliche Gänsehaut auslöst wie hier in der Quest.

Diese Quest zu begleiten, ist eine Aufgabe! Unser Ansatz in diesem Playbook ist ja, den Weg zum Purpose Drive zu entzaubern, zu konkretisieren und Ihnen das Verständnis und die Tools in die Hand zu geben, sodass Sie direkt loslegen.
Hier nun reichen aber Tools nicht aus – hier braucht es Respekt und eine Menge Erfahrung! Eine Purpose-Quest ist ein Gefäß, in dem vieles aufgehen kann – aufgehen im Sinn von sich entfalten und aufgehen auch im Sinn von aufplatzen. Hier kann alles zutage kommen und das ist in Ordnung. Es muss kein Happy-Peppi-Workshop werden, sondern es wird sich zeigen, was sich zeigen will.
Können Sie damit umgehen? Haben Sie die Erfahrung, das Vertrauen und die Zuversicht, dass Sie dieses Gefäß für die Organisation halten können? Haben Sie die Liebe zu dem System, dass Sie all das annehmen werden und nicht in Abwertung rutschen? Sind Sie mit den Wassern der Gruppendynamik gewaschen und haben Sie sich mit Ihren eigenen Leistungs- und Erwartungsmustern auseinandergesetzt? Was werden Sie tun, wenn alle um die leere Mitte sitzen und anfangen sich zu streiten? Oder was, wenn es Stunden dauert und da einfach kein Purpose auftaucht? Was, wenn der Workshop dem Ende zugeht und da ist noch kein Purpose-Statement, aber Sie haben es der Auftraggeberin versprochen? Was, wenn das Redaktionsteam mit dem Statement zurückkommt und alle sind enttäuscht? Das meinen wir mit Aufgabe. Begegnen Sie ihr mit Respekt. Wenn es die Ressourcen zulassen, arbeiten Sie zu zweit.

Kollegen von uns waren bei einer Quest besonders mutig. Sie haben die Gruppe vor Sonnenaufgang geweckt und um 6 Uhr

ohne Frühstück für vier Stunden auf den Intuition Walk geschickt. Wenn man sich für immer ins Gedächtnis seiner Kundinnen einbrennen will, ist das eine gute Form. Wirksam für die Quest war es nicht. Die Teilnehmenden sind (verständlicherweise) in den Widerstand gegangen und haben sich in Grüppchen im Brandenburger Unterholz getroffen, über die Berater gelästert und die Proviantbeutel leergefuttert.

Unser Tipp: Achten Sie darauf, was für das Team anschlussfähig ist. Es muss nicht die Komfortzone sein, aber es ist auch kein Überlebenstraining. Am besten eignet sich eine Dauer zwischen 45 und 60 Minuten. Länger bringt meist nicht mehr!

Und noch eine witzige Anekdote: In einer Quest mit Kunden hat das Why wirklich Funken geschlagen. Es war Sommer und am Abend saßen alle in einem tiefen Dialog um das Lagerfeuer im Garten des Hotels. Eine Teilnehmerin nahm sich den Talking Stick und sagte, wie wichtig ihr sei, dass der Funke des Why wirklich überspringt. Viele nickten. Am nächsten Morgen entsorgte der Geschäftsführer der Firma die Asche des Lagerfeuers – in einen der großen Mülleimer des Hotels. Später beim feierlichen Mittagessen auf der Terrasse – das Why war gefunden, freudig begrüßt und gefeiert worden. Der Workshop war vorbei und alle freuten sich darauf, damit in die Firma zu kommen.

Die Feuerwehrsirenen ließen uns noch nicht aufhorchen. Erst als fünf Löschfahrzeuge im Hof des Hotels ihre Schläuche ausrollten und Feuerwehrmänner mit Gasmasken in Richtung Lobby rannten, dämmerte als Erstes dem Geschäftsführer, dass hier wirklich der Funke übergesprungen war. Das Ganze ist zum Glück glimpflich ausgegangen, nur der Carport und die Hotel Fassade haben Spuren davongetragen. Der Geschäftsführer sah es positiv, der Running Gag ist ihm für immer sicher und wir haben gelernt, dass Asche sich noch vier Tage lang von selbst wieder entzünden kann.

In unserer zweckrational geprägten westlichen Welt ist es ein ungewöhnliches Tool, der Intuition zu folgen. Darin liegen die Herausforderung und die Chance der Anwendung. Der Walk stößt schnell auf Ablehnung und wird in die Esoterikecke geschoben. Zugleich eröffnet er aber das Potenzial, das mit ausschließlich kognitivem Zugang ungenutzt bleibt. Wenn Sie neugierig sind und andere dafür gewinnen wollen, dann hilft zum einen Ihre eigene Überzeugung: »Das ist kein Hokuspokus!« Zum anderen nutzen Sie unser Bild des Prozesses. Es zeigt, wie Wissen und Intuition verknüpft werden und wie so ein umfassender Zugang erreicht wird, der genauso professionell ist – hundertfach erprobt!

5.2.3 Why-Prozess

Wir stellen noch ein drittes sehr bewährtes Format vor – den Why-Prozess nach Simon Sinek (siehe Abbildung 11). Unternehmen, die so viele Multiplikatorinnen wie möglich in die Quest miteinbeziehen wollen, nutzen ihn oft – so auch das Sozialunternehmen aus unserem Beispiel.

BEISPIEL AUS DER PRAXIS

Es summt im Raum und die Energie ist hör- und spürbar. 150 Menschen sitzen in 15 Kleingruppen zusammen und reden. Es geht um persönliche Geschichten, die auf die Frage antworten: *Wann war ich besonders stolz, für unser Unternehmen zu arbeiten?* Jede Gruppe hat eine Magnetwand, an die Geschichten auf Zetteln befestigt werden. Ein Online-Tool hilft, die Stichworte der spannendsten Geschichten für alle im Plenum sichtbar zu machen. Eine Wordcloud zeigt so die stärksten Worte und wir holen Stimmen aus dem Plenum, welcher rote Faden sich darin zeigt.
Wir sind mitten im Why-Prozess mit dem Sozialunternehmen. Die 150 Teilnehmenden sind die Vertreterinnen der 3.000 Mitarbeitenden. Sie wurden aus den Teams gewählt und werden später als Purpose-Botschafterinnen den gefundenen Satz in die Organisation zurückbringen.

Die 150 Mitarbeitenden der Großgruppe des Sozialunternehmens gehen durch den Why-Prozess. Daraus gebildete Kleingruppen arbeiten dabei in vier Runden parallel. Sie verdichten persönliche Geschichten und kommen auf diese Weise darauf, welchen Beitrag das Unternehmen leistet und welche Wirkung es damit erzielt. Der Prozess eignet sich vor allem für sehr große Gruppen, aber auch in der Taster-Phase, um in die Wirkung von Purpose hineinzuschnuppern.

Abb. 11: Der Why-Prozess nach Simon Sinek

So gehen Sie es an

Erste Runde: In Kleingruppen erzählen sich die Teilnehmenden ihre Geschichten darüber, wann sie besonders stolz darauf waren, fürs Unternehmen zu arbeiten. Erzählt werden erlebte Situationen mit realen Personen und konkreten Ereignissen. Jeweils eine andere in der Gruppe schreibt Stichworte der Geschichte auf Klebezettel, die auf einer Metaplanwand gesammelt werden. Es funktioniert auch mit digitalen Medien, zum Beispiel mit Touchboards.

Dann wählt die Gruppe ihre stärkste Geschichte aus – welche beschreibt am besten, wie diese Organisation tickt und worum es ihr geht? Diese Geschichte bringen sie mit ins Plenum, wo nun die stärkste Geschichte jeder Gruppe erzählt wird. Der Fokus liegt dabei auf der Frage: Welcher rote Faden zieht sich durch die Geschichten?

Zweite Runde: Die Gruppen ziehen sich wieder zurück, um aus ihren Geschichten die Beiträge herauszufiltern, die die Organisation für andere geleistet hat. Die Stichworte auf der Metaplanwand helfen, sich wieder an alle Geschichten zu erinnern. Die Beiträge werden als Verben aufgeschrieben (z. B. inspiriert, schützt, empowert) und auf Klebezetteln an die Wand geklebt. Die Gruppe entscheidet sich für den wichtigsten Beitrag und bringt ihn mit ins Plenum. Das Gesamtbild wird kurz im Plenum reflektiert.

Dritte Runde: Jede Gruppe geht wieder zu ihrer Wand und sucht jetzt nach der verborgenen Aussage über Wirkungen in den Geschichten. Was haben die Bei-träge der Organisation anderen ermöglicht, zu tun oder zu sein (z. B. Sicherheit, Unabhängigkeit, Leistung)? Die Wirkungen werden auf Zetteln gesammelt und die wichtigste ausgewählt. Sie wird ins Plenum gebracht. Was wird nun deutlich über Beiträge und Wirkungen der Organisation?

Vierte Runde: Nun bilden sich neue maximal gemischte Gruppen. Sie formulieren aus diesen Bestandteilen (Beiträge und Wirkungen) Entwürfe von Why-Statements. Wie können wir die Essenz des Unternehmens auf den Punkt bringen? Formuliert wird nach dem Muster *»[Beitrag], sodass [Wirkung]«*. Es soll umsetzbar, einfach und klar sein.

Im Plenum werden die Statements enthüllt. Gemeinsam wird reflektiert, welcher rote Faden sichtbar wird. Diese tieferliegenden Essenzen werden auf Klebezetteln festgehalten. Jede Teilnehmende bekommt zwei Klebepunkte, mit der sie aus den Zetteln jene beiden Aspekte auswählt, die aus ihrer Sicht das Unternehmen mit seinen Beiträgen und Wirkungen am besten beschreiben (dafür funktionieren auch digitale Tools wie Mentimeter).

Vier Personen (ausgewählt nach Querschnitt und sprachlichem Feingefühl) bilden das **Redaktionsteam**, das sich für ca. 45 Minuten zurückzieht, um aus den am höchsten bewerteten Nennungen ein Why-Statement zu formulieren. Der Rest der Gruppe bereitet den feierlichen Empfang des Statements vor.

Das Designteam wird feierlich empfangen und präsentiert das Why-Statement. Wenn das Team gut gearbeitet hat, wird das Ergebnis freudig begrüßt. Nun ist Zeit, zu feiern und diesen Moment bewusst zu genießen – mit einem Barbecue, Picknick, Anstoßen, …

Nutzen Sie auch hier noch die verbleibende Zeit, um die **Connection** vorzubereiten: Wie bringen wir das Why in die Organisation? Wie gelingt eine Kommunikation an die Kolleginnen, die nicht dabei waren, sodass sie sich auch mit dem Purpose verbinden können? Welche anderen Themen tun sich jetzt schon auf und wie gehen wir sie an? Was sagen wir morgen im Büro? Wie geht's konkret weiter?

Top-down oder bottom-up

Den Why-Prozess kann man wie in dem Sozialunternehmen auch als Bottom-up-Prozess anlegen. Vier Wochen vor

der Quest werden alle Mitarbeitenden eingeladen, Puzzlestücke beizusteuern. In dem Beispiel konnten alle kleine Videos einschicken: *Wofür* gibt es uns? Dieser Input wurde als kurzer Videoclip verdichtet und in der gesamten Organisation geteilt – noch bevor die Quest startete. Mit dieser »Hintergrundaufladung« gingen die 150 Quest-Teilnehmenden dann in den Why-Prozess.

In einem anderen Unternehmen wurde ein Microsoft-Teams-Kanal eingerichtet und alle Mitarbeitenden konnten darin ihre Story teilen: »Wann war ich besonders stolz, im Unternehmen zu arbeiten«. So posten alle ihre Geschichten, Bilder, Videos und können auch mitlesen. Die Teilnehmenden der Quest haben dann die Aufgabe, alles durchzulesen und die für sie stärkste Geschichte zur Quest mitzubringen. Sie erzählen dort also nicht ihre eigene Geschichte, sondern sind als Botschafterin für jemand anderen da. So wirken alle Mitarbeitenden in der Quest mit, obwohl nicht alle persönlich dabei sind.

Eine große Bank hat die Variante gewählt, in den Ländern und Niederlassungen kleine virtuelle Vor-Workshops durchzuführen. Auch hier sollten alle mit einbezogen werden, egal ob in Asien oder den USA. In den zweistündigen Workshops ging es um Geschichten, die die Bank »at it's best« zeigen. Daraus entstanden Worte und Satzteile, die als Input in die spätere Quest eingeflossen sind. Die Bottom-up-Variante lohnt sich in jedem Fall, denn erfolgsentscheidend ist ja, so viele wie möglich mit einzubeziehen. So zu starten, hat besondere Signalwirkung: Ihr seid als Erste gefragt und ihr alle seid Mitautorinnen unseres Why-Statements!

Die Besetzung des Redaktionsteams hat Bedeutung. Es soll nicht das Vorstandsteam sein, nachdem es im Why-Prozess ja keine Hierarchie der Stimmen gibt. Auch hier ist es ein starkes Signal, dass Mitarbeitende egal welcher Hierarchie am finalen Statement mitschreiben. Aber vielleicht ist es wichtig, dass die Geschäftsführerin dabei ist. Zum Beispiel, wenn sie Sorge hat, dass etwas herauskommt, mit dem sie dann nichts anfangen kann. Achten Sie darauf, ob Ihre Auftraggeberin oder eine andere Schlüsselposition hier mit dabei sein sollte, um »an Bord« zu bleiben.
Ein zweiter Tipp: Seien Sie vorsichtig mit Textprofis! In der Arbeit mit einer Agentur waren nur Texter im Redaktionsteam. Sie haben versucht einen perfekten Claim zu formulieren. Ein Purpose-Statement ist aber kein Werbesatz, sondern das Destillat des Dialogs, der stattgefunden hat. Das gelingt Laien oft leichter, weil sie nicht den Anspruch an sich haben, es perfekt machen zu müssen. Wir nehmen auch oft Druck aus der Sache, indem wir von einem »Arbeits-Why« sprechen. Das Ergebnis der Quest muss nicht der final-finale Satz sein, sondern etwas, das

stimmig ist, mit dem man weitergehen kann. So bleibt noch etwas Spielraum fürs Nachfeilen in der Connection-Phase.

Ein paar hilfreiche Tipps

Wir haben gute Erfahrungen mit **Videos der Quest** gemacht. Es gibt wenige Medien, die die Stimmung und Emotionalität einer Quest besser rüberbringen, als Bewegtbild mit Ton und Musik. Vielleicht gibt es ja eine Video-Produzentin, mit der das Unternehmen schon gearbeitet hat? Oder jemand der Teilnehmenden dreht Sequenzen mit dem Handy mit und schneidet sie später gut zusammen. Für die Connection-Phase sind Videos Gold wert!

Im Prozess kann die Quest auch eine Falle sein. Dieser Termin auf der Timeline scheint der wichtigste zu sein. Wenn wir den Purpose haben, dann ist das Größte geschafft! Stimmt nicht. So faszinierend diese Quest sein mag, so intensiv, herausfordernd und echt – sie ist nur ein Schritt von vielen vorher und nachher. Die Connection, das Übersetzen ins Unternehmen und das Dranbleiben – dort erst säen Sie, was Sie später ernten können. Blicken Sie deshalb immer auf den ganzen Weg und **setzen Sie auch Ihre Ressourcen gut ein**! Verpulvern Sie nicht alles für die Quest, investieren Sie es besser in die Schritte danach!

Beispiele für Why-Statements

- **Dm Drogeriemarkt:** »Wir schaffen einen sozialen Organismus, in dem Menschen ihre Potenziale entfalten und einen Beitrag zur Gesellschaft leisten können.«
- **Google:** »Wir organisieren die Information der ganzen Welt und machen sie universell zugänglich und nutzbar.«
- **Guthmann Aluminium Draht:** »Wir verändern Wirtschaft und Gesellschaft, indem wir als achtsame Organisation Vorbild für andere Unternehmen sind.«
- **HolacracyOne:** »Evolve humanity's relationship to power.«
- **Kleine Zeitung:** »Wir informieren, erklären und erzählen Geschichten für Menschen in ihrer Region und ermächtigen sie, selbstbestimmt Entscheidungen zu treffen.«
- **Ökofrost:** »Gesunde Entwicklung durch echte Lebensmittel.«
- **Patagonia:** »We are in business to save our home planet«.
- **Tesla:** »Wir treiben den Übergang zu nachhaltiger Energie voran.«

Wenn das Formulieren schwerfällt

Wir haben eine Quest begleitet, in der etwas Unerwartetes zutage kam. Das mittelständische Unternehmen hatte sich nur einen Tag für die Quest genommen, weil das Budget knapp war. Alle 50 Mitarbeitenden waren dabei. Im Why-Prozess wurde sichtbar, dass es zwei Lager im Unternehmen gab. Eine Gruppe wollte neue Wege gehen,

provokanter, mehr Kante zeigen. Die andere Gruppe wollte weiterhin die Wünsche der Kundinnen in hoher Qualität erfüllen, ohne eigenes Programm. Die Kleingruppen hatten Entwürfe für das Statement produziert, hatten die wichtigsten Elemente gevotet und das Redaktionsteam hatte die Aufgabe, daraus einen finalen Satz zu formulieren.

Sie kamen mit einem Satz zurück, der auf Enttäuschung bei allen stieß. Nicht Fisch und nicht Fleisch. Sie hatten versucht, die beiden gegensätzlichen Bilder des Unternehmens irgendwie zusammenzubringen. Hier hätten wir schon vorher stoppen und einen Dialog starten müssen, wo sich das Unternehmen hin entwickeln will. Die einen wollten den Status quo beibehalten, die anderen wollten das Unternehmen verändern und dafür auch den Purpose formulieren. Ein Purpose-Statement kann beides sein – es kann beschreiben, was das Unternehmen jetzt bewirkt, wenn es dabeibleiben will. Und es kann Entwicklung antriggern, wenn es einen Purpose beschreibt, der auch das Unternehmen verändern wird. Diese Differenz muss angesprochen und gemeinsam geklärt werden.

5.2.4 Taster-Format

Für ein Taster-Format planen Sie einen halben bis ganzen Tag ein. Laden Sie alle ein, die Sie ins Boot bekommen wollen. Das Design des Workshops folgt der U-Form. Starten Sie mit der gemeinsamen Auseinandersetzung zu der Frage: »Worauf brauchen wir als Unternehmen oder als Team Antworten?«. Geben Sie dann Input zur Theorie der »Purpose Driven Organizations«, zu Studienergebnissen und Umsetzungsbeispielen (siehe Kapitel 1 – 3). Dann bekommt jede Teilnehmende die Möglichkeit, einen Purpose zu finden. Das kann der eigene berufliche Purpose sein oder der Purpose des Teams. Adaptieren Sie dafür eines der Quest-Formate, die in Kapitel 5.2 beschrieben werden. Nach der gemeinsamen Auswertung der Erfahrung geben Sie einen Überblick über die Schritte und Phasen, die ein Purpose-Prozess für das Unternehmen bedeuten würde. Mit dieser Erfahrung und den nötigen Informationen kann das Führungsteam dann die Entscheidung treffen, ob es als Unternehmen den Purpose-Weg gehen will.

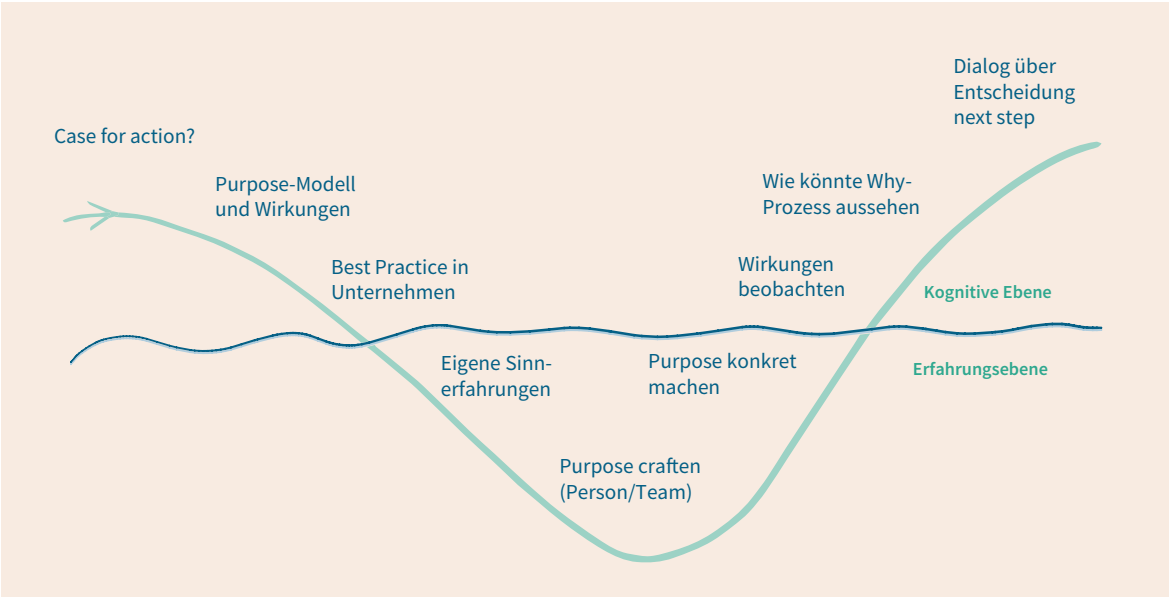


Abb. 12: Der Ablauf eines Taster Workshops

Bleiben Sie in dieser Vorphase selbst offen, was dabei herauskommt! Auch wenn Sie selbst überzeugt sind, dass Ihr Unternehmen einen Purpose-Prozess braucht. Sie brauchen andere dafür im Boot und einen langen Atem!

Nutzen Sie die Vorphase, um abzuklopfen, wo das Unternehmen wirklich steht, und nehmen Sie den anderen auch ihre Illusionen und Projektionen – Purpose ist kein Allheilmittel! Die Auseinandersetzung mit dem Why ist eine Form, sich mit den zentralen Themen von Steuerung bis zu Iden-

tität, Führung und Zusammenarbeit auseinanderzusetzen. Das geht aber nicht als Schnellschuss, sondern als ein andauernder Prozess. Der Erfolg lebt vom Dranbleiben und vom Dialog im ganzen Unternehmen. Checken Sie bei sich und Ihren Mitentscheiderinnen, ob die Bereitschaft für diese Art von Weg und von Einbeziehung wirklich da ist.

5.3 Connect Purpose

Der eine Schritt ist es, das Why-Statement zu formulieren. Der nächste noch wichtigere Schritt ist es, alle Mitarbeitenden damit in Verbindung zu bringen – die **Connection-Phase**. Stellen Sie sich Ihren Lieblingsfußballverein vor, in dem nur die Trainerin ein Spiel gewinnen will, alle anderen machen einfach nur ihren Job. Die elf Spielerinnen laufen ohne höheres Ziel auf den Platz. Die Ersatzspielerinnen sitzen nur auf der Bank, um bei Aufruf aufs Feld zu laufen. Wie weit würden sie kommen? Das Team ist stark, wenn Trainerin, Spielerinnen, Zeugwartin, Physioteam, Ärztinnen, Managerinnen, Busfahrerinnen, Sponsorinnen und Fans dasselbe Ziel teilen.

Noch einmal: **Es geht nicht um den Satz, der am Ende dasteht**, sondern um die Auseinandersetzung damit. Ein Why-Statement bleibt kraftlos, wenn die Mitarbeitenden nichts damit verbinden. Sie kennen bestimmt Unternehmen, die einen tollen Purpose-Claim haben, der aber im Unternehmen überhaupt nicht spürbar ist, und wenn Sie Mitarbeitende danach fragen, verdrehen die nur die Augen. Hier erklärt sich das Ergebnis der Studien in Kapitel 3.1, die einen deutlichen Leistungsunterschied messen, je nachdem ob ein Unternehmen einen Purpose nur formuliert hat oder ob es ihn auch zur Steuerung nutzt. Unternehmen, die Purpose aktiv nutzen, haben eine deutlich bessere Bilanz- und Börsenperformance. Sie sind resilienter im Markt. Die Mitarbeitenden dieser Unternehmen haben mehr Vertrauen, Engagement und Begeisterung. Die Bindungsdauer und die Zufriedenheit sind hoch. Hier hat offensichtlich eine gute Connection stattgefunden. Sie sehen daran, welche Wirkung Purpose bei Mitarbeitenden entfalten kann.

Schauen wir uns in diesem Abschnitt an, wie das konkret geht. Wir beschreiben an unseren drei Beispielunternehmen, wie die Connection aussehen kann. Das Ziel dieser Phase ist, dass sich jede Mitarbeitende mit dem Why auseinandersetzt, sodass es für jede an Bedeutung gewinnt. So wird das Why-Statement zur gemeinsamen Ausrichtung, zum Sinn und zur Entscheidungsmaxime in der Arbeit.

5.3.1 Connection durch die Führungsebenen

BEISPIEL AUS DER PRAXIS

Das Handelsunternehmen kommt aus der dreitägigen Purpose-Quest: Zuerst treffen sich nun die Führungskräfte, die meisten von ihnen waren ja nicht bei der Quest dabei. Es gibt drei Gruppen à 100 Personen, die sich für einen halben Tag mit dem Titel »Purpose Connection« treffen – bewusst in einem Querschnitt der Führungsebenen. Die Vorständinnen teilen sich auf die drei Gruppen, um persönlich als Hosts der Connection dabei zu sein. Der Workshop startet mit einem Film. Ein Filmemacher war bei der Quest im Hintergrund dabei und hat die Stimmungen und Szenen in einem Video zusammengeschnitten, in dem auch Teilnehmende zu Wort kommen. Der kurze Clip zeigt den Weg zum Purpose, die schwierigen Stellen, das Ringen und vermittelt auch die Emotion und die Gänsehaut, als der Purpose gefunden war. Die Kolleginnen erzählen darin auch sehr persönlich von ihrem Erleben während der drei Tage und wie das die Verbindung zum Unternehmen verändert hat. Das Video ist emotional und nicht nur jene, die dabei waren, haben Tränen in den Augen, während sie auf die großen Screens schauen.
Die folgenden vier Stunden bleiben so intensiv. Die Führungskräfte gehen im Zeitraffer den Weg der Quest nach. Sie zeichnen ein Bild der aktuellen Situation des Unternehmens und der Handlungsbedarfe. Die Vorständinnen spiegeln zurück, inwieweit sie selbst zu diesen Ergebnissen während der Quest gekommen sind und wie das Unternehmen Purpose für die Entwicklungsfelder nutzen kann. Dann geht jede Teilnehmende dem Purpose des Unternehmens im Wortsinn nach. Kleingruppen aus drei Personen gehen mit den Fragen spazieren: »Wann waren wir besonders stolz für dieses Unternehmen zu arbeiten? Welche Beiträge wurden in diesen Geschichten für wen geleistet? Welche Wirkung ist dabei entstanden?«. Aufgeladen mit dieser Purpose-Erfahrung kommen die Trios mit anderen zusammen und suchen jeweils nach dem roten Faden in den Geschichten. Der rote Faden wird dann mit dem Unternehmens-Why gespiegelt: Wo ähneln sie sich? Worum geht's da im Kern?
In der Großgruppe beginnt anschließend das »Lagerfeuer« mit dem gemeinsamen Geschichten-

erzählen. Die Führungskräfte teilen ihre Purpose-Storys aus der Firma. In welcher Situation bin ich dem Unternehmens-Purpose besonders nah gekommen?

Die Stimmung ist aufgeladen und verbunden – die Kraft des Führungsteams mit diesem Purpose wird spürbar. Zum Abschluss entwickeln die Führungskräfte gemeinsam ein Vorgehen, wie sie ihre

Mitarbeitenden mit dem Purpose in Verbindung bringen und wie der Prozess aussehen soll, in dem sie dann gemeinsam das Why in Strukturen und Prozesse übersetzen.
Nun finden rasch im Anschluss an den einzelnen Standorten Connection-Workshops statt – diesmal mit jeweils 200 Teilnehmenden. Ein Team aus Führungskräften lädt als Hosts ein. Jeweils drei Teilnehmende der Quest sind wieder als Gäste dabei. Den Start machen auch hier der Film und das Erzählen aus der Quest. Wie zuvor die Führungskräfte haben auch die Mitarbeitenden die Möglichkeit, sich persönlich mit dem Why der Firma in Bezug zu setzen. Auch hier werden Geschichten erzählt und so wird der Purpose konkret und greifbar gemacht. Zum Abschluss bilden sich Connection-Gruppen mit je fünf Teilnehmenden, die in der Zeit bis zum Übersetzen auf die Struktur gemeinsame Aufgaben mitnehmen. Sie werden Entscheidungen und Arbeitserfahrungen in Bezug auf den Purpose beobachten.

Wie schon in der Quest setzt das Handelsunternehmen auf Intensität im Prozess. Hier werden die Führungskräfte zu den zentralen Why-Botschafterinnen. Sie werden sich später auch noch intensiv mit dem Purpose von Führung auseinandersetzen.

Die Form der Connection wirkt vielleicht aufwendig, aber der Aufwand lohnt sich. Die Einladung an alle und die Großgruppen-Workshops haben Symbolcharakter. Jede ist gefragt, jede kann sich bewusst mit der ganzen Sache auseinandersetzen. Niemand muss das super finden – entscheidend ist, dass hier der Dialog beginnt. Der Beginn, nicht das Ende! In der Connection gewinnt der Prozess so richtig an Fahrt. Endlich ist er aus der Sphäre eines Kernteams, des Managementboards und der Questgruppe heraus und im Unternehmen gelandet.

Ein paar hilfreiche Tipps

Für externe Beratung ist hier ein guter Moment, die eigene Rolle zu verändern. In der Vorphase und der Quest sind wir noch im Vordergrund, steuern, strukturieren, moderieren, halten. Zum Ende der Quest beginnt die langsame Übergabe dieser Moderationsrolle in die Hände der Teilnehmenden. Sie haben uns bei der Arbeit erlebt und viele Methoden und Formate kennengelernt. Zeit, diese Ressource zu nutzen. Wir rücken ein Stück in den Hintergrund und unter-

stützen jene, die jetzt auf die Bühne gehen, mit Designs und Sparring. Wir begleiten weiterhin den Gesamtprozess, aber achten darauf, dass Schritt für Schritt diese Kompetenz im System aufgebaut wird, sodass wir bald nicht mehr gebraucht werden.

Die Führungskräfte und Teilnehmenden leiten die Workshops und müssen Rede und Antwort stehen. Die Fragen, Kommentare, Zweifel, Widerstände, die ihnen aus der Belegschaft begegnen, sind viele Nagelproben für das Why. Was meinen wir damit? Was heißt das konkret? Was bedeutet es für uns? Nicht nur die Mitarbeitenden, auch die Führungskräfte erleben hier eine starke Connection. Die Quest fand in einer eingeschworenen Gruppe statt, die begeistert ihren Satz gefeiert hat. Jetzt muss er sich im Alltag bewähren und wird von allen Seiten abgeklopft.

5.3.2 Connection in der Transformation

Ein ganz anderes Beispiel ist unser Start-up, das wir schon aus Kapitel 5.2 kennen.

BEISPIEL AUS DER PRAXIS

Im Start-up haben die Gründer zu fünft das Why-Statement formuliert. Hier folgt auf die Quest eine Transformation im Führungskreis. Vier der fünf Gründer ziehen sich aus dem Management zurück. Sie bleiben der Firma als Gesellschafter erhalten. Zwei gehen in Expertenfunktionen, die anderen beiden übernehmen Mentorenrollen, in denen sie aus der Außenperspektive wichtige Impulse für das Unternehmen einspielen. Anstatt das Topmanagement einfach nachzubesetzen, beginnt der Weg in eine agile Organisation mit verteilter Autorität. Der Purpose wird genutzt, um die Struktur und die Entscheidungsprozesse des Unternehmens umzubauen. Die Mitarbeitenden werden schon früh in diese Transformation einbezogen. So lernen sie den Purpose als den Motor für die Veränderung kennen. Die Why-Connection wird mit der Übersetzung verzahnt. So wird der Purpose für die Mitarbeitenden konkret, indem sie ihn auf alle offenen Fragen anwenden, die in der Transformation anstehen.

Das klingt nach einer logischen Form von Connection – nicht als abstrakte Auseinandersetzung mit Worten oder Sätzen, sondern konkret auf die »Transformationsbaustel-

le« angewandt. Hier geht das! Der Übergang vom Founders-Team in die agile Organisation ist ein bedeutender Schritt. Es wird ein Neuanfang für alle, man muss also niemandem den Case for Action oder die Frage nach Purpose erklären. Das Why gibt in der Transformation Orientierung und Ausrichtung. Alle schauen auf denselben »höheren Plan«. Er liefert Anhaltspunkte, wie sie gemeinsam die neue Form der Struktur und Zusammenarbeit entwickeln. Wenn Sie mit Ihrem Unternehmen gerade in einer Transformation oder kurz davor sind, dann könnte diese »building suite connection« gut passen.

5.3.3 Connection bottom-up

Anders im Beispiel des Sozialunternehmens. Hier steht hinterm Why ja die Frage nach der zukünftigen Identität, die Connection soll alle dazu ins Gespräch bringen. Das Purpose-Statement hatten 150 der 3.000 Mitarbeitenden im Why-Prozess entwickelt. Schon vorher hatte der Prozess bottom-up begonnen und alle Mitarbeitenden konnten persönliche Why-Videos beisteuern.

BEISPIEL AUS DER PRAXIS

Jene 150 im Why-Prozess verlassen ihn als Botschafterinnen – mit der Aufgabe, ihre Kolleginnen zu diesem Why ins Gespräch zu bringen. Jede beginnt im eigenen Team mit dem Erzählen: Was kam raus? Wie kamen wir dort hin? Welche Bedeutung steckt in den Worten? Überall finden selbstorganisiert diese »Küchengespräche« statt und bereiten auf den nächsten Schritt vor.
In den Bundesländern finden Connection-Workshops statt, zu denen die Mitarbeitenden der verschiedenen Einrichtungen eingeladen sind. Damit alle trotz Schichtbetrieb dabei sein können, werden mehrere Workshops für je 50 bis 70 Mitarbeitende angeboten. Jeweils ein Team der Purpose-Botschafterinnen ist federführend für die Gestaltung. Im Workshop findet jetzt Schritt zwei nach den Küchengesprächen statt. Alle kennen den Purpose schon und hatten schon eine Runde der Auseinandersetzung damit. In einem Miniformat durchlaufen die Teilnehmenden den Why-Prozess und stellen ihr Resultat dann den Ergebnissen der Quest gegenüber. Immer dieselbe Verblüffung: Im Kern steckt – wenn auch nicht wortwörtlich – auch hier der Purpose drin.

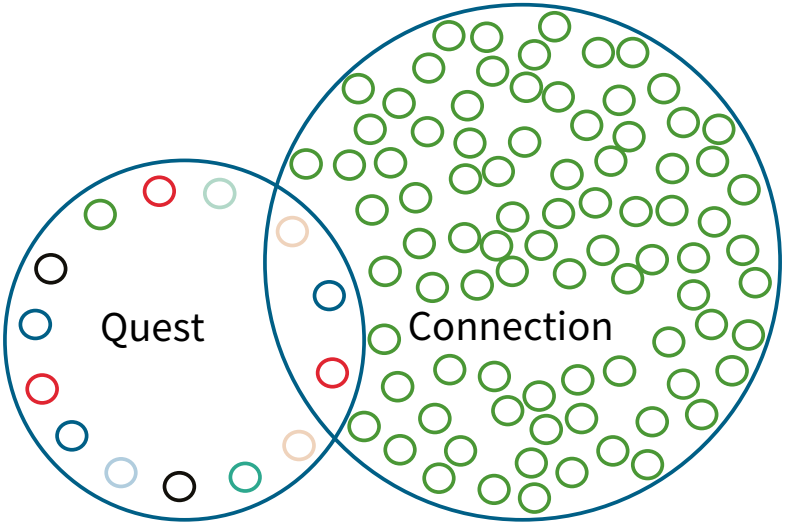


Abb. 13: Why Connection mit Botschafterinnen aus der Quest

Jetzt wird das Statement »begreifbar« gemacht. Die Großgruppe bekommt einen ganzen Baumstamm, der gemeinsam entrindet und dann mit Holzbeiteln bearbeitet wird. Ein Buchstabe des Why-Statements wird mit dem Beitel ins Holz geschlagen und der ganze Stamm wird so verziert, dass die Bedeutung des Purpose sichtbar wird. Dazwischen soll Platz frei bleiben. Die Großgruppe teilt sich auf – die einen entrinden, andere arbeiten am Buchstaben, an den Verzierungen oder steuern Bildideen bei. Eine Gruppe bereitet die Willkommenszeremonie des Kunstwerks vor – mit allem, was ihnen dazu einfällt. In einem feierlichen Akt wird dann der fertige Stamm als Ausdruck des Pur-

pose gemeinsam begrüßt und gefeiert. Alle Stämme, die so bei den Connection-Workshops in den Bundesländern entstehen, werden später vor der Unternehmenszentrale als Stehlen zu einer Purpose-Skulptur aufgestellt und in der Zukunft weiterbearbeitet – zum Beispiel von Mitarbeitenden, die neu dazu kommen, um sich mit dem Purpose auseinanderzusetzen.

Ein paar hilfreiche Tipps

Es klingt vielleicht komisch, warum in der Connection alle noch einmal dasselbe Quest-Format durchlaufen sollen. Der Grund ist simpel – es ist der beste Convincer und der beste Weg, um ins Erleben und Spüren zu kommen. Sie können ja auch auf zwei Arten lernen, sizilianische Pizza zu backen: Entweder Sie setzen sich 30 Minuten vor Youtube und schauen sich das gut gemachte Erklärvideo an, oder Sie stellen sich neben den italienischen Pizzabäcker an den Ofen, rollen mit ihm den Teig, probieren ihn zu werfen, quetschen die saftigen Tomaten darauf, zerreiben den Oregano mit den Händen darüber und nehmen die große Holzschaufel, um das Werk in den Steinofen zu befördern. Wer Geschichten erzählt, Erlebnisse teilt, sich mit anderen aktiv auseinandersetzt, der knetet das neue Why durch. Und wer verblüfft ist, dass im Kern dasselbe Ergebnis herauskommt, obwohl ganz andere Leute zu einer anderen Zeit an einem anderen Ort am Werk waren, der versteht, dass das Why keine neue Erfindung ist, sondern etwas, das dem Unternehmen innewohnt.

Das Why-Statement zum Anfassen

Wir empfehlen, das Why haptisch zu machen. Wenn Sie das Statement in Stein oder Holz hauen, aussägen, aufpinseln, ausschneiden, an die Wand nageln oder in den Boden prägen, dann erreichen Sie damit ganz zentrale Dinge: Alle packen etwas an – endlich, nachdem bisher nur geredet wurde! Sie kommen dabei ins Gespräch, wie genau es aussehen soll, wie man die Bedeutung am besten in die Skulptur übersetzt – hier beginnt die erste praktische Übersetzungsarbeit. Das Nageln, Beiteln, Pinseln manifestiert mit den eigenen Händen, was da gefunden wurde. Und dann gibt es das Why sichtbar für alle und nicht nur als Satz in Gedanken oder später in der Powerpoint-Fußzeile.

Sie sehen, auch hier gibt's nicht das *eine* Template. Passen Sie die Art der Connection Ihrer Unternehmenskultur und -größe an und verschränken Sie Inhalt und Form. Wie kann das Why schon für das Design leitend sein? Ihre Zielgruppe für die Connection sind *alle* Mitarbeitenden. Sie sollen den Prozess der Quest durchleben können und in den Pur-

pose-Dialog eintreten. Die Teilnehmenden der Quest sind Ihre Botschafterinnen für die Connection. Möglichst alle sollten darin aktive Rollen übernehmen, denn sie können am besten vermitteln, was geschehen ist und wie es zu diesem Statement kam.

Lassen Sie für die Connection-Phase noch Spielraum, um das Statement ein kleines bisschen weiterzuentwickeln. Es ist ein ganz anderes Signal an die Belegschaft, ob ich etwas Fertiges vorfinde oder ob ich eingeladen bin, den Satz noch gemeinsam zu finalisieren. Auch dieses »Mitfeilen« sorgt für Connection, und oft braucht es mit dem zeitlichen Abstand auch noch genau diesen Feinschliff.

Sorgen Sie für Erleben und Spaß bei den Connection-Workshops – Emotionen verankern Neues! Verbinden Sie die Connection mit Barbecue, Picknick oder einer kleinen Party. Nutzen Sie die Workshops auch team-, standort- oder firmenübergreifend.

IDEEN FÜR PURPOSE-SKULPTUREN

Begreifen können wir im wahrsten Sinn des Wortes am besten mit den Händen. Das gemeinsame Herstellen macht Riesenspaß und ist eine super Abwechslung zum vielen Reden. Eine Skulptur kann man aufstellen oder aufhängen und so den Purpose im Alltag sichtbar machen.
Welche Idee haben Sie für eine Purpose-Skulptur? Ein paar Vorschläge:

- Europaletten aufstellen, die Buchstaben des Statements frei Hand aus schwarzem Tonpapier ausschneiden und auf die Paletten nageln.
- Jeder Buchstabe des Statements wird aus vielen kleinen Buchstaben gemacht, die aus den Druckerzeugnissen des Unternehmens ausgeschnitten werden (z. B. Unternehmensbroschüre, Kundinnenmagazine). Die Buchstaben werden auf schöne Platten oder Kartons aufgebracht. Sie können für die Connection-Feier mit Wäscheklammern entlang einer Wäscheleine aufgehängt werden und später gerahmt und im Office gehängt werden.
- Ein großes Papier ist auf dem Boden fixiert. Darauf werden die Buchstaben des Statements aus Papier aufgelegt. Dann bekommen alle Skateboards mit frischer Farbe an den Rollen und beginnen kreuz und quer über das Papier zu rollern. Anschließend werden die

Buchstaben vorsichtig abgenommen und das Werk aufgehängt.

- Holzstehlen werden entrindet, dann werden mit Beitel und Hammer die Buchstaben hineingeklopft. Der restliche Stamm wird mit Symbolen des Purpose verziert. Später werden die Stämme nebeneinander aufgestellt.

Kommunikation in der Connection-Phase

Werden Sie auch in dieser Phase nicht müde aufzuzeigen, wie alles zusammenhängt: Warum machen wir das überhaupt? Was wollen wir damit erreichen, was ist schon geschehen, wo stehen wir jetzt, wie geht es weiter? In der Connection werden Sie von allen Seiten gefragt, wie es dann weitergeht. Wird es wieder versanden oder ist der Prozess ernst gemeint. Seien Sie ehrlich: »Wir sind jetzt am Anfang! Entscheidend ist, dass wir gemeinsam dranbleiben.« Und dafür braucht es eine Struktur, Meilensteine, Anlässe, Ressourcen und auch ein Kernteam, also jene, die für den Prozess den Hut aufhaben. Diesen Überblick sollten Sie für die Connection-Phase vorbereitet haben. Wenn sichtbar wird, dass es weitergeht und wie es weitergeht, entsteht **Vertrauen – die Voraussetzung für Connection**.

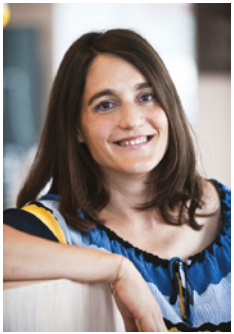
Wir haben es oben schon gesagt: Die Arbeit mit Purpose ist kein Spaziergang und auch kein harmonischer Reigen. Sie rühren hier am Kern Ihrer Organisation – so als ob Sie sich zum Erdkern durchgraben. Dort soll es ziemlich heiß sein. Gerade die Form des partizipativen Prozesses lädt ein, den Mund aufzumachen und zu sagen, wo das Why mehr Wunsch ist als Wirklichkeit. Wo im Unternehmen etwas ganz anderes passiert, als hier aufgeschrieben wurde. Wenn Sie ein Ideal beschreiben, dann kommt als Nächstes der Vergleich mit der Wirklichkeit. Wundern Sie sich nicht! Sehen Sie den Purpose als Polarstern, nach dem man sich strecken kann, zu dem man sich hin entwickeln kann. Er ist das Licht, aber den Schatten gibt's trotzdem.
Wie in Change-Prozessen ist deshalb Widerspruch oder Widerstand ein gutes Zeichen – die Auseinandersetzung beginnt. Ärgern Sie sich nicht, wenn jemand in der Connection als Spaßbremse auftaucht und Unangenehmes sagt! Es gehört dazu und gibt wichtige Hinweise auf Veränderungspotenzial. Nutzen Sie die Connection-Workshops, um Themen zu sammeln, an denen Sie arbeiten wollen. Genau dazu haben Sie ja das Why – mit dieser Brille können Sie an all den Dingen arbeiten, die aufgepoppt sind (zum Beispiel Führung, Vertrauen, Priorisieren, Überlastung, Geschäftsfelder hinterfragen etc.). Denn auch mit der Connection ist es ja noch nicht vorbei. Jetzt kommen die spannenden Phasen: den Purpose wirklich für Steuerung zu nutzen.

Wie geht es weiter

Wir legen jetzt ab von der ersten Insel unserer Route. Bevor Sie die nächste Insel ansteuern und ins Konkretisieren und Operationalisieren gehen, haben wir noch einen Tipp. Setzen Sie erste kleine Aktionen, um rasch die Wirkung des Why spürbar zu machen. In den Connection-Workshops sind bestimmt viele Ideen aufgetaucht, wie man die Energie aus der Quest im Unternehmen halten kann. Das können Formate sein wie »Why-Lunch?« oder »Why-Coffee?«, wo Mitarbeitende bereichsübergreifend für eine gemeinsame Pause zusammengelost werden. Es geht um Kennenlernen und Austausch, was jede zum Thema Why beschäftigt und wo sie es in der Arbeit schon nutzen.

Jetzt achten alle darauf, ob das mit dem Purpose wirklich ernst gemeint ist oder ob es im Sande verläuft. Gehen Sie die Ideen aus der Connection durch – was lässt sich schnell umsetzen, wo lassen sich Quick Wins erzielen. Setzen Sie gleich nach der Connection kleine Impulse, die das Why im Alltag spürbar machen und präsent halten.

Autorinnen



Franziska Fink, geboren 1979, ist Unternehmensberaterin, Coach, Autorin und Partnerin der Beratergruppe Neuwaldegg in Wien. Ihre Spezialisierung ist das Thema Purpose in Organisationen. In ihrer langjährigen Arbeit mit internationalen Unternehmen, die sie durch Change- und Transformationsprozesse begleitet, hat sich das Thema Sinn als ein Hebel für zukunftsfähige Organisation gezeigt. Seither arbeitet und forscht sie daran, wie Purpose für die Steuerung genutzt werden kann und welchen Unterschied er langfristig für Organisation und Mitarbeitende macht. Noch bevor Purpose zum Mode-Thema im Management wurde, hat sie mit dem Konzept der Purpose Driven Organization ein fundiertes Framework für agile Organisation entwickelt. Es zeigt, in welchen Unternehmensbereichen Purpose Sinn macht und wie man ihn nachhaltig implementiert.

In ihrer Freizeit führt Franziska Menschen auf Berggipfel, die ihrem persönlichen Sinn auf der Spur sind. Dass auch im Morgengrauen bei Minusgraden auf 2.000 Metern ihre Begeisterung für das Thema nicht nachlässt, zeigt welchen Drive Purpose erzeugen kann.

Die Liste ihrer Veröffentlichungen in Management-Fachmagazinen ist lang. Ihr Buch »Purpose Driven Organizations« (Schäffer-Poeschel, 2018) wurde gleich nach Erscheinen für die Top-10 der Wirtschaftsbücher nominiert. Alle Publikationen von Franziska Fink und weitere Informationen über ihre Arbeit finden Sie unter www.neuwaldegg.at und www.franziskafink.com

Michael Moeller, geboren 1969, beschäftigt die Frage nach dem Sinn schon seit der Schulzeit. Und die von Herrmann Hesse inspirierte Erkenntnis, dass das Leben genau so viel Sinn hat, wie wir ihm selbst zu geben im Stande sind.

Rund 25 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 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 seinen Beitrag, damit Organisationen inspirierend, produktiv, innovativ und sinnstiftend werden. Er ist Unternehmensberater und Managing Partner der Beratergruppe Neuwaldegg in Wien. Sie erreichen Michael Moeller unter www.neuwaldegg.at und michael.moeller@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