



WAS IST PURPOSE? ALLES LEITBILD, ODER WAS?

Purpose steht für Energie und jene Orientierung sinnstiftender Überzeugung und Motivation, als Organisation etwas zu leisten, das über den eigenen Vorteil und Nutzen weit hinausgeht. Wenn man über die Zukunft von Organisationen und ihrer Kultur systemisch nachdenkt, landet man wie von selbst bei der Organisation der Organisation und bei der Erkenntnis, dass der Prozess des Organisierens Vorrang genießt vor der erzielten Struktur. Und ehe man sich versieht, dreht sich alles um die Frage nach einem „höheren Sinn“. Aber macht es überhaupt Sinn, über eine Unternehmenskultur zu reden, die man genauso wenig zu fassen kriegt wie einen Regenbogen?

Ist der Purpose nicht viel zu idealistisch für unsere Zeit? Ist er nicht eine Utopie mit der Tendenz zur Weltflucht, die nur als positiver Gegenentwurf zur vorherrschenden Verwirrung gelesen werden darf? „Unternehmenskultur“, sagt die systemische Organisationsberaterin Franziska Fink in unserer Videokonferenz, „ist eine unentscheidbare Entscheidungsprämisse“. Und wie zur Bekräftigung und näheren Erklärung hält sie ein Buch hoch in ihre Laptopkamera, das sie gemeinsam mit ihrem Beraterkollegen Michael Moeller geschrieben hat: „Purpose Driven Organizations“.

”

Die Luftschlösser von
heute sind die Burgen
von morgen.

Theodor Fontane

Was Franziska Fink und Michael Moeller beim Einstieg in ihr Buch schreiben, kann man wohl fast als Purpose ihrer beider Arbeit verstehen: „Wir glauben daran, dass Organisationen gesunde und lebendige Orte sein können, die inspirierend, produktiv und innovativ sind. Sie leisten wertvolle Beiträge zu einer gesunden Weiterentwicklung ihrer Stakeholder und der Welt.“¹⁾

Der Purpose definiert, worin die angestrebte Wirkung besteht, und welchen Beitrag Menschen und Organisationen zum Erreichen des erwünschten Purpose leisten. Auch heute noch wird vielerorts in einer Organisationen eine festgefügte Zweck-Mittel-Kette gesehen, die möglichst stabil und unverwüstlich gebaut sein muss, damit sie als zweckrationale Maschine ihre Funktionen erfüllen und das System gegen „Störungen von innen und außen“ und Veränderungen verteidigen und vor Wandel schützen kann. Aber kann das in Zeiten von VUCA (volatility, uncertainty, complexity, ambiguity) und überbordenden Herausforderungen noch funktionieren? Alte Organisationsformen sind zu sehr unsicheren Kantonisten geworden, das zeigt sich mit jedem Tag immer mehr.

KULTUR IST EINE UNENTSCHEIDBARE ENTSCHEIDUNGSPRÄMISSE. Sie entsteht nicht durch Entscheidungen über Werte, Normen und Glaubenssätze, sondern im Laufe der Zeit wie von selbst durch informelle Prozesse, Gewohnheiten und Selbstverständlichkeiten. Daher lässt sie sich auch nicht einfach verändern. Gleichwohl sind kulturelle Erwartungen eine Form von Entscheidungsprämissen. Ihre Einhaltung ist keine Voraussetzung, um Mitglied in der Organisation bleiben zu können, aber von ihnen abweichende Entscheidungen oder abweichendes Verhalten bedürfen der Begründung und Rechtfertigung.²⁾

1) und 2) Franziska Fink / Michael Moeller: Purpose Driven Organizations, 2018

Fink: „Organisationen sollten permanent die sich laufend verändernden Differenzen zwischen dem eigenen System und der Umwelt beobachten und sie reflektieren. Am besten gelingt das durch die Nutzung von Sinn. Was erkennbar Sinn macht, wird festgehalten und dann in Prämissen gegossen, die zwar die operativen Entscheidungen beeinflussen, aber nicht verbindlich vorausbestimmen. Das schafft dann Freiraum für Variationen, die in der Folge weiterverfolgt, weiterentwickelt oder fallengelassen werden. Aber das Wichtigste ist: *Purpose Driven Organizations* ticken anders. Denn Purpose entsteht nicht durch die Nutzungen besonderer Werkzeuge oder Methoden, sondern durch eine Art zu denken und zu handeln, die die Organisation als Ganzes sieht inklusive aller (ungeschriebenen) Entscheidungsprämissen und ihrer Kopplungen mit der Umwelt. Und statt einer immer noch ausgeklügelteren Aufbau- und Ablauforganisation entsteht ein Bewusstsein für die Organisation der Organisation. Sie muss zum zentralen Thema werden.“

Das alles stellt natürlich Anforderungen an die Führungskräfte und alle Mitarbeitenden, belohnt aber ihre Entwicklungsbereitschaft und ihre Zustimmung zu mehr Selbstständigkeit mit Sinn und Autonomie. Vertrauen ist der Schlüssel zu dieser Entwicklung.

”

Technik und Technologie sind wichtig, doch die größte Herausforderung in diesem Jahrzehnt ist der Aufbau von Vertrauen.

Tom Peters

In *Purpose Driven Organizations* werden Werte, Normen und Glaubenssätze favorisiert, die vor allem von Vertrauen und weniger von Macht bestimmt sind. Das bedeutet, dass gleiche Augenhöhe und Achtsamkeit tragende kulturelle Prinzipien und Werte sind, ebenso wie die Kooperation. Lernen und Agilität gehen vor Effizienz und Perfektion. Superflexibilität und Vertrauen scheinen die kulturellen Kernelemente zu sein.

Aber warum der Superlativ „super“? Der Begriff Superflexibilität geht auf die beiden Organisationsforscher:innen Homa Bahrami und Stuart Adams zurück: Er steht für *die gleichzeitige Vorsorge für Resilienz und für agile Weiterentwicklung*.

Das Purpose-Statement als Prämisse für eine maßgeschneiderte Kulturentwicklung

Beim Formulieren eines Purpose-Statements sind vor allem offene Leitfragen hilfreich wie:

- Wofür sind wir da?
- Was wollen wir in die Welt bringen?
- Warum machen wir das, was wir tun?

Der Purpose ist die Beschreibung der Beiträge und ihrer Wirkungen, die eine Organisation oder einzelne Menschen für andere leistet. Dabei wird nicht gefragt: „Wie können wir unsere Prozesse verbessern?“, sondern: „Wie können wir etwas initiieren, was unseren Sinn so gut erfüllt, dass wir darüber einmal eine Geschichte erzählen können und wollen?“ „Das Schema ist einfach, aber das Ausformulieren wird zu einer erkenntnisreiche Aufgabe:

- Welchen Beitrag liefert die Organisation?
- Für wen oder welche Gruppe(n) leisten wir diesen?
- Welche Wirkung soll damit erreicht werden?“ ■

★ IM GESPRÄCH mit Franziska Fink

Die Unternehmensberaterin Franziska Fink hat sich auf das Thema Purpose in Organisationen spezialisiert. In ihrer Arbeit mit internationalen Betrieben, die sie durch Change- und Transformationsprozesse begleitet, hat Franziska Fink das Thema Sinn als ein zentrales Element für zukunftsfähige Organisationen erkannt. Seither arbeitet und forscht sie daran, wie Purpose für die Steuerung genützt werden kann und welchen Unterschied er langfristig für Organisationen und Mitarbeitende macht.

Frau Fink, war Ihre Entscheidung, sich intensiv mit dem Purpose auseinanderzusetzen, Ihre persönliche Second Curve, die Sie genommen haben, bevor andere Unternehmensberaterinnen und Unternehmensberater auf das Thema gestoßen sind?

Fink (lacht): Das könnte man schon so sagen – aber Sinnfragen haben mich schon immer sehr interessiert und beschäftigt. Allerdings haben mich auch die Kunden in diese Kurve geschubst. Seit etwa zehn Jahren kommt mir die Frage nach Purpose aus Unternehmen entgegen. Damals mehr von Einzelnen, mittlerweile steht das Thema auf der Agenda vieler Vorstandsm Meetings, und ich führe auch heute noch Menschen auf Berggipfel, die ihrem persönlichen Sinn auf der Spur sind. Mit Begeisterung – das ist für mich jedes Mal ein Purpose-Kick pur!

Und finden Sie auch in den Organisationen genug Suchspannung nach Sinn?

Fink: Das hängt – wie so vieles – vom Stand der jeweiligen Unternehmenskultur ab, und Kultur lässt sich nur indirekt verändern. Meist kommen Kundinnen und Kunden nicht zu mir, weil sie explizit am Purpose arbeiten wollen. Manchen fehlt für die Strategiearbeit eine übergeordnete Orientierung, in anderen Unternehmen ist nach Corona und zwei Jahren Home Office das Gefühl fürs gemeinsame Wir verlo-

ren gegangen. Es gibt Firmen, die in der Krise kommen, weil sie harte Schnitte an einem übergeordneten Sinn ausrichten wollen, andere Unternehmen streben in Richtung Teamorganisation und flache Hierarchie und suchen mit Purpose einen Korridor, der autonome Entscheidungen Einzelner in den Sinn des Unternehmens einordnet. Wir starten also an unterschiedlichen Positionen und setzen auf dem Weg auch nicht immer denselben Schwerpunkt. Es ist der kulturelle Boden, der in jeder Purpose Driven Organization zu wachsen beginnt. Aber auch wenn die Einstiegsthemen ganz unterschiedlich sind, so ist eine Folie, die wir von Beginn an in die Reflexion bringen, die Bewegung in Richtung *Culture of Trust*. Denn *Purpose Driven Organizations* streben ja Beziehungen an, die von Vertrauen und nicht von Macht bestimmt sind. Es geht um Augenhöhe und Achtsamkeit. Diese Organisationen setzen beim Lösen von Problemen stärker auf Kooperation als auf Wettbewerb. Lernen und Agilität sind wichtiger als Effizienz und Perfektion. Sie haben ein Menschenbild, das ein hohes Vertrauen in Personen für selbstverständlich hält. Das sind jetzt Idealbeschreibungen, die natürlich nicht einfach entschieden und „eingeführt“ werden können. Mich gruselt immer, wenn jemand von einer „Zielkultur“ spricht. Stattdessen gilt es darum zu beobachten, wo stehen wir gerade im Bezug auf eine *Culture of Trust*? Wo gibt es schon Qualitäten daraus? Und welche Trigger können uns helfen, noch weitere Qualitäten daraus zu entwickeln?

Und wie gehen diese Organisationen in der Praxis damit um?

Fink: Purpose-Unternehmen beobachten ihre Kultur regelmäßig, um sie mit kleinen Impulsen ständig weiterzuentwickeln. Das gelingt zum Beispiel mit *Storytelling* von Anekdoten aus der Firma, um kulturelle Präferenzen sichtbar und fühlbar zu machen mit dem Ziel, Entwicklungen ans „wahre Leben“ anzudocken.

Aber ist da nicht zunächst einmal Klärung angesagt in der verwirrenden Begriffswelt von Vision, Strategie,



Mission, Werten und Unternehmensleitbild? Wer soll sich da noch zurechtfinden?

Fink: Ja, das stimmt. Eine Kienbaum-Studie zeigt, dass 66 Prozent der Befragten in ihren Unternehmen keine klare Abgrenzung zwischen Purpose, Vision und Mission sehen. Aber kurz gesagt: Der Purpose ist kein Blümchenthema oder Nice-to-have, sondern der große Horizont einer Organisation, das große „Big Why“, in dem sich auch der Sinn des unternehmerischen und des eigenen Tuns offenbart. Er spannt sich über alle Begriffe und behandelt Fragen wie: „Was wollen wir in die Welt bringen? Wonach strecken wir uns? Wovon sind wir zutiefst überzeugt?“ Daraus lässt sich dann ein Zukunftsbild ableiten: Wenn wir auf diesem Weg gehen, wo könnten wir dann in drei bis fünf Jahren stehen? Aus dem *Big Why* kann ich Strategie ableiten: Was sollten wir akzentuieren, um in diese Richtung vorwärts zu kommen? Der Purpose führt auch zu jenen Hinweisen, die die Notwendigkeit aufzeigen, rechtzeitig und richtig abzubiegen; der Purpose ist ein Vorwegweiser, der navigieren hilft, der Unternehmen Klarheit und Sicherheit gibt. ■

Franziska Fink,
Unternehmensberaterin und Autorin.

