

# PURPOSE: WOFÜR WIR DA SIND

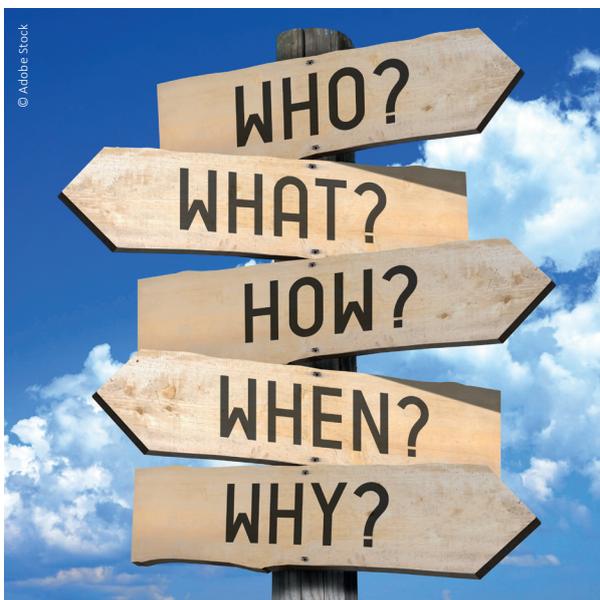


VON ANJA KÖSTLER

Ein kraftvoller Purpose ermöglicht, das eigene Tun auszurichten. Voraussetzung ist, dass man um den tieferen Sinn des eigenen Handelns weiß und diesen im Umsetzen immer wieder neu konkretisiert. Das gilt im Lebenszyklus von Organisationen und auch für den einzelnen Menschen.

## Purpose ist vielschichtig

Lange Zeit wurde der englische Begriff *purpose* einfach mit ‚Zweck‘ übersetzt – in Abgrenzung zu *meaning* = „Bedeutung, Sinn“. Doch ganz so einfach ist es nicht. Purpose ist im Englischen ein Container-Begriff. Er umfasst einerseits viele einzelne Aspekte, die man übersetzen kann mit: Zweck, Ziel(setzung), Absicht, Intention, Bestimmung, Sinn(haftigkeit). Zugleich verbindet sich im Begriff Purpose die sachliche und emotionale Vielschichtigkeit all dieser Aspekte zu einem Wofür, aus dem sich auch Antworten für ein Wohin, ein Wie und ein Was finden lassen.



Unternehmen konnten in einer noch wenig vernetzten und eher konstanten Welt finanziell und stabil erfolgreich sein, wenn sie einzelne Aspekte von Purpose klar hatten: wenn sie wussten, was sie gut konnten (und die Finger von dem ließen, was andere besser oder günstiger konnten); dies mit Energie, vielleicht sogar Leidenschaft, taten; zu marktfähigen Preisen umsetzten. (s. Hedgehog-Modell von Jim Collins<sup>1</sup>).

**Purpose ist ein vielschichtiger Container-Begriff**

## Purpose in der VUCA- und BANI<sup>2</sup>-Welt

Rahmen- und Existenzbedingungen sind aktuell oftmals unvorhersehbar, ambivalent bis hin zu brüchig. Deshalb braucht es heute innere Orientierungsgrößen, die unangefochten sind von Verwerfungen im Außen.

Organisationen, die klar machen, wofür sie relevant sein wollen, und in welcher Weise, welcher Haltung sie dies umsetzen, finden aktuelle Antworten auf überlebenswichtige Fragen wie: Was brauchen Kund:innen heute von uns anders? Was sollten wir neu lernen? Was verlernen und aufgeben?

Entscheidend ist, ob solch ein Kundenfokus im Selbstverständnis der Organisation geankert ist – sei es im Gründungsimpuls oder in einer Neuausrichtung. Dieses Wie im Purpose lebt nicht durch Kommando von oben, sondern im partnerschaftlichen Umgang mit den Kund:innen, in der dialogischen Qualität mit ihnen und innerhalb des Unternehmens.

<sup>1</sup> Collins, Jim (2001): *Good to Great*. London. Deutsche Ausgabe (2011,2020): *Der Weg zu den Besten*. Frankfurt

<sup>2</sup> VUCA: volatile/ flüchtig – uncertain/ ungewiss – complex/ komplex – ambiguity/ widersprüchlich; BANI: brittle/ brüchig – anxious/ ängstlich – non-linear/nicht-linear – incomprehensible/unbegreiflich

Ein solcher Purpose führt eine Organisation in ihrer Entwicklung sehr organisch in Richtung einer Phase, die im Trigon-Modell der Entwicklungsphasen von Organisationen als Integrationsphase bezeichnet wird<sup>3</sup>. Im Sinne einer Weg-Ziel-Stimmigkeit erfordert dies verteilte Verantwortung innerhalb der Organisation, denn zügige Reaktion auf auftauchende Störungen braucht direkt an Prozessen angedockte Verantwortung. Prozessverantwortliche in Teams und Gremien sind anstelle von Hierarchie handlungsfähig, weil sie am Purpose orientiert agieren und Zielkonflikte klären können.

**Unternehmens-Purpose – Individuelle Lebensziele**

Der individuelle Lebenssinn der Mitarbeiter:innen und der Unternehmens-Purpose können zusammenpassen und sich wechselseitig stützen - oder gegenläufig aufeinanderprallen.

- **Perspektive Individuum:** Was wird für mich möglich, wenn ich hier arbeite? Welchen Organisationszweck = Purpose unterstütze ich dadurch? Will ich hier dazugehören?
- **Perspektive Organisation:** Welche Mitarbeitenden möchte ich anziehen und halten? Was kann ich von ihnen erwarten, damit die Organisation verwirklichen kann, wozu sie existiert?

<sup>3</sup> S. Entwicklungsphasen-Modell von Trigon: Pionier-, Differenzierungs-, Integrations-, Assoziations-Phase.

**In einer dynamischen Welt braucht es innere Orientierungsgrößen**

Braucht es nun etwa - so wie manche Konzepte nahelegen - „maximalen Purpose-Fit“ der Mitarbeitenden oder gar „Glaubensbekenntnisse“ zum Purpose? Das brächte neue Gefahren von Einseitigkeit, „Blindheit“, Unbeweglichkeit oder Überhöhung. Wichtig

ist eine ausreichende Passung in Sinn- und Zielfragen zwischen Individuum und Organisation und in der Umsetzung der Dialog dazu. Auszuhandeln ist die Bewältigung des Alltags, die Sicherung der persönlichen Existenz und Entwicklung, die Entwicklungs- und Überlebensfähigkeit der Organisation und der Beitrag zu etwas Sinnvollem, Nachhaltigem.

Gibt es hier ein „Match“, denken viele Mitarbeiter:innen mit und über den Tellerrand hinaus. Das ist die stabilste Absicherung in der Dynamik vieler gleichzeitiger Prozesse. Das Bewusstsein über das „Wofür – Wie – Was“ des Purpose koordiniert so Entscheidungen und Aktionen auf den unterschiedlichen Ebenen. Wollen Unternehmen ein Entwicklungsstadium mit hoher Kundenorientierung und agiler Selbstorganisation erreichen, hilft ein in sich stimmiger Purpose, der aus einem positiven Menschenbild heraus auf Dialog mit Kund:innen und Mitarbeitenden setzt und Mitarbeiter:innen zutraut, selbstverantwortlich und intelligent im Sinne eines größeren Ganzen zu handeln.

**Vernetzung mit Umwelt und Natur**

Organisationen, die darüber hinaus mit anderen Organisationen und Stakeholdern vernetzt und im Sinne von Umwelt und Nachhaltigkeit agieren wollen, entwickeln sich in die Assoziationsphase hinein. Um dies leisten zu können, braucht es kommunizierten Purpose, in dem man sich u.a. mit Mitbewerbern, Umwelt und Politik zum ‚Wozu und Wie‘ im Umgang miteinander vereinbart. Auf diese Weise können Klärungen zum Purpose die Intentionen der Beteiligten und Partner:innen sowohl differenzieren wie bündeln und Vertrauen zueinander aufbauen. Man weiß voneinander und hat kommuniziert, was einem wirklich wichtig ist, und wofür man verlässlich unterwegs ist. 

**Purpose koordiniert und fokussiert Entscheidungen und Aktionen auf den Unternehmensebenen**



*„Most people need to feel that they are here for a purpose, and unless an organization can connect to this need to leave something behind that makes this a better world, or at least a different one, it won't be successful over time.“*

**PETER DRUCKER**

## DAS UNTERNEHMEN

### IN DER INTEGRATIONSPHASE

### IN DER ASSOZIATIONSPHASE

Wandel von Differenzierungs- **zur Integrations-** und **Assoziations-**Phase erfordert starken Wandel im Selbstverständnis und einen Kulturwandel, in dem der Weg zu den Zielen konsequent und stimmig orientiert am Purpose-Verständnis aus der Identität gegangen wird.

<b>Identität</b>	<b>Dialogisch definiert:</b> Kundenanforderungen und -Bedürfnisse + humanistisches Menschenbild kommen ins Zentrum „selbstlernende Organisation“	<b>Sinnggebung im „Unternehmens-Biotop“, orientiert auf gesellschaftlichen Nutzen</b> Leitbilder definieren verbindliche Beziehungen zu nahestehenden Unternehmen, auch Wissenschaft, Kultur und Politik.
<b>Strategie</b>	<b>Fokus auf Kundennutzen und auf das Mitarbeiterpotenzial</b> > Mitarbeiter:innen befähigen, Arbeitsprozesse eigenverantwortlich zu planen, zu lenken, in periodischen Anpassungen zu sichern > Dialog mit den Kund:innen verankern	<b>Öffnung und (pro-)aktive Haltung gegenüber Umwelt und Politik, sorgfältiger Umgang mit allen anvertrauten Ressourcen, partnerschaftlich vertrauensvolle Vernetzung und Kooperation über Unternehmensgrenzen hinaus statt Konkurrenz-Beziehungen, Profit-Sharing</b>
<b>Struktur</b>	<b>Vernetzung</b> der autonomen und integrierten Bereiche, Wertschöpfungs- und Supportfunktionen möglichst nahe beieinander	<b>Offen konzipiert, erlaubt Bildung von Netzwerken/Verbundsystemen</b> Wenige Führungsebenen mit breiteren Kontrollspannen, lockere Vernetzung relativ selbststeuernder Bereiche. Formale Organe für gemeinsame Entscheidungen mit unternehmensexternen Instanzen, Interessensgruppen, ...
<b>Menschen</b>	<b>Führung als Ermöglichung von Leistung und Entwicklung,</b> v.a. kooperativ-situative Führung, strategische Personalentwicklung unterstützt Arbeit in relativ autonomen Teams	<b>Hohe Durchlässigkeit der Management-Teams für Makro-/Meso-/Mikro-Management</b> Meso-Management hat Organisationsentwicklung als wichtigste Aufgabe. Partizipative, kooperative bis autonome Teams. <b>Hohe Priorität auf Schulung/Weiterbildung für permanente Entwicklung</b>
<b>Einzel-funktionen</b>	<b>Planung/Ausführung/Kontrolle wo möglich in einer Hand</b> (Stelle/Funktion/Team) Potenzial der Mitarbeitenden wird gestärkt, um Flexibilität der Organisation zu steigern	<b>Planungs-Kontroll-Support-Funktionen konsequent bei den Primärfunktionen.</b> Viele Funktionen beteiligt an Entwicklungen. <b>Überall Nahtstellen ins Umfeld.</b> Job- Enrichment und externe Job-Rotation des Managements und anderer Funktionen.
<b>Prozesse</b>	<b>Prozessbewusstsein an allen Stellen nötig!</b> Prozessorganisation wird durchgängig – mit guter Kommunikation zu den Abläufen davor und danach	<b>Ausweitung des Prozessdenkens weit übers Unternehmen hinaus, Wertschöpfungs-Prozesse haben immer Vorrang</b> Abläufe durchgängig, erlebbar, transparent
<b>Physische Mittel</b>	<b>Technologie nach humanen Gesichtspunkten</b> - keine absoluten Sachzwänge; digitale Unterstützung	<b>Äußerst sparsamer Einsatz von Maschinen, Raum, Materialien usw. ... Streben nach Vereinfachung</b>