



# **PURPOSE - KRAFTQUELLE ODER KOSMETIK?**

DIE RELEVANZ FÜR MENSCH  
UND ORGANISATION

- Purpose: Wofür wir da sind
- Unternehmensstrategie und Purpose
- Werte stärken und Zukunft gestalten
- Warum Purpose entscheidend, aber nicht ausreichend ist
- Sinn(-suche) im Coaching

# EDITORIAL

Ist die Auseinandersetzung mit Purpose ein Trend, der wieder abflauen wird, oder bleibt Purpose nachhaltig zukunftsrelevant? Offensichtlich ist, dass der Begriff eher inflationär und oft oberflächlich verwendet wird. Zugleich ist Purpose aus vielen Konzepten nicht mehr wegzudenken. Die Grundidee, organisationales und individuelles Handeln an einem Sinn und einem wertorientierten Bezug zur Welt auszurichten, ist nicht neu. Sie erfährt jedoch in neuer Aufbereitung eine Wiederbelebung, mit der ein Mehrwert entstehen kann.

In dieser Ausgabe wollen wir einen zugleich konstruktiven, wie auch kritischen Blick auf das Thema werfen, indem Nutzen und Anwendungsmöglichkeiten, aber auch Schattenseiten thematisiert werden. Uns interessiert Purpose in Zusammenhang mit ganzen Organisationen, Teams und für Einzelpersonen. Dazu haben wir auch mit mehreren Kund:innen gesprochen.

Anja Köstler beleuchtet Zusammenhänge, etwa zwischen individuellem und Unternehmenspurpose oder von Entwicklungsphasen von Organisationen und der Rolle eines Purpose darin. Gerd Geyer schildert gemeinsam mit Manuel Rohde die Verbindung zur Unternehmensstrategie. Dabei werden Beratungs- und Kundenperspektive nebeneinandergestellt. Um einen Leitbildprozess mit starkem Sinnbezug geht es im Beitrag von Martina Scheinecker und Thomas Weichselbaumer, die sich und die Kund:innen fragten: Was bleibt von so einem Prozess? Eva-Maria Kampel und Mathias-Christoph Brand betrachten ein Team in einer Klinik bei einem Change-Prozess und kommen in ihrem Artikel zum Schluss: „Purpose bringt Drive“. Werner Leeb berichtet von seiner Erfahrung mit der Sinnfrage im Coaching und wie sie bei der persönlichen Weiterentwicklung unterstützen kann. Merlin Schönthier-Richter gibt in einem Gespräch mit Oliver Haas aus Sicht der jüngeren Generation Einblick in seinen Purpose. Und Friedrich Glasl beschreibt für Organisationen die Bedeutung der Rückbesinnung auf die drei Fragen der „Null-Option“.

Es freut uns, Ihnen eine abwechslungsreiche Mischung rund um das Thema Purpose anbieten zu können. Wir hoffen, dass unsere Beiträge Sie inspirieren, zum Nachdenken und vielleicht auch zu eigenen Schritten anregen - ganz im Sinne von „Purpose bringt Drive“. Wir wünschen Ihnen eine bereichernde Lektüre.

**Anja Köstler und Thomas Weichselbaumer**

03

**Purpose: Wofür wir da sind**

06

**Unternehmensstrategie  
und Purpose**

09

**Werte stärken und Zukunft gestalten**

12

**Warum Purpose entscheidend,  
aber nicht ausreichend ist**

14

**Sinn(-suche) im Coaching**

17

**Perspektive NextGen**

**Literaturtipp 18**

**Glasls Glosse 19**

**Neue Trigon  
Beraterinnen 19**

**Trigon-Angebote 20**

# PURPOSE: WOFÜR WIR DA SIND

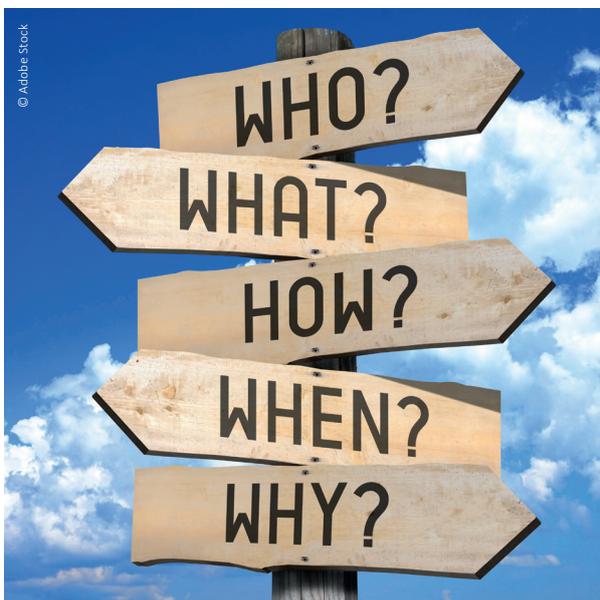


VON ANJA KÖSTLER

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>

# UNTERNEHMENS- STRATEGIE UND PURPOSE



VON GERD GEYER

Die Helmut Rohde GmbH schafft mit der neuen Inhaber-Generation eine Vision für die Zukunft. In intensiven Workshops und durch tiefgehende Purpose-Analysen entsteht ein starkes, gemeinsames Ziel – getragen von Leidenschaft und Zusammenhalt.

## Wie es begann

Die Helmut Rohde GmbH, ein international erfolgreicher Hersteller keramischer Brennöfen, feierte letztes Jahr sein 40-jähriges Jubiläum.

Die Übernahme der Verantwortung durch die nächste Generation ist seit mehreren Jahren schrittweise erfolgt, und die vier Brüder und Gesellschafter, Benjamin, Manuel, Stefan und Florian sowie Roland Müller als weiterer Geschäftsführer wurden sich bewusst: Wir müssen ein klares, griffiges, gemeinsames Bild unserer zukünftigen Ausrichtung haben und unseren Führungskräften vermitteln!

## Wie erkennen unsere Mitarbeiter:innen die Rohde-Werte in unseren täglichen Entscheidungen?

Im Folgenden beschreibt Trigon-Berater Gerd Geyer den Prozess, Manuel Rohde, Gesellschafter und Geschäftsführer, schildert sein Erleben als Mitinitiator aber auch Mitwirkender in diesem Entwicklungsprozess.

## Warum tun wir das eigentlich?

Natürlich gab es schon vorher Unternehmenswerte, Strategien und Ziele. Aber das Eintreten neuer Familienmitglieder in die Geschäftsführung erforderte eine Schärfung: Verstehen wir wirklich dasselbe darunter? Welche Prioritäten setzen wir? **Wie erkennen unsere Mitarbeiter:innen und Führungskräfte die Rohde-Werte in unseren täglichen Entscheidungen?**

## MANUEL ROHDE:

„Die Veränderung in der Unternehmensausrichtung und -führung von zunächst einem Gründer, dann zwei Inhabern und Geschäftsführern (Benjamin Rohde/Helmut Rohde) und heute einer Konstellation zu viert, hat von Beginn an viele Gemeinsamkeiten zwischen uns, aber auch unterschiedliche Sichtweisen deutlich gemacht.

Uns ist bewusst geworden, dass der klare Fokus für uns absolut notwendig ist, um eine Basis zu haben, mit der wir eine klare zukünftige Ausrichtung auch für unsere Mitarbeiter:innen und Partner:innen transportieren können.

Zusätzlich wurde das gemeinsame Bild – das in großen Teilen schon einheitlich in den Köpfen existiert hat – durch die Workshops ausgesprochen und dadurch für jeden Einzelnen aber auch für die Gruppe erst richtig erkennbar.“

## Der Strategieprozess

Basierend auf einem von mir häufig verwendeten Strategiemodell wurde mit Rohde folgender Prozess vereinbart:

1. Individuelle Beschreibung des persönlichen Purpose entsprechend dem Purpose-Venn-Diagramm von Andrés Zuzunaga (im Internet auch als IKIGAI-Modell<sup>1</sup> bekannt)
2. Zusammenführung der individuellen Purpose-Beschreibungen der fünf Gesellschafter / Geschäftsführer mit den bisherigen Rohde-Werten: Was ist unser gemeinsamer Purpose? Warum machen wir das, wo wollen wir hin?
3. Diese Ergebnisse wurden in einem Führungskräfte-treffen vorgestellt. Anschließend bearbeiteten alle für sich selbst ebenfalls die Fragen des Zuzunaga-Modells und tauschten sich aus: Was verbindet uns in unserer Arbeit?

# STRATEGIEENTWICKLUNG: KONKRETE METHODEN

© Gerd Geyer



Was wollen wir als Führungskräfte bei Rohde? Das war ein intensiver und auch bewegender Prozess in einem mehrsprachigen Führungsteam.

4. Der Purpose, also das „Was wollen wir?“, ist der erste wesentliche Teil der Strategieentwicklung. Zweiter Schritt war der Blick nach außen: „Was passiert um uns herum? Welche Trends und Entwicklungen sind für unser Unternehmen relevant?“ Dieser Schritt erfolgte innerhalb der Rohde-Geschäftsbereiche gemeinsam mit den jeweiligen Teamleiter:innen. In zwei Workshops der fünf Gesellschafter/ Geschäftsführer wurden die vielfältigen Ergebnisse zu drei Szenarien verdichtet, um sie überschaubar und besprechbar zu machen. Aus Kapazitätsgründen wurde der dritte Schritt, eine Stärken / Schwächen-Analyse „Was können wir?“, nicht wie ursprünglich geplant auf breiterer Basis durchgeführt, sondern in die Szenario-Entwicklung mit integriert.
5. Die drei Szenarien wurden gemeinsam mit daraus abgeleiteten Hebelpunkten den Führungskräften vorgestellt und diskutiert.

## MANUEL ROHDE:

„Vor allem die Arbeit am persönlichen Purpose hat mir meine eigene Sicht auf das Unternehmen und mich selbst vor Augen geführt. Zusätzlich hat die Einsicht in die Sichtweisen der anderen das Verständnis für das Denken und Handeln der anderen verbessert. Die Arbeit mit Szenarien war eine für uns neue Methode, die allen Beteiligten geholfen hat, klare und vorstellbare Versionen der Zukunft zu beschreiben, ohne dabei die vielen unbekanntem Faktoren zu vernachlässigen.“

## Hindernisse

Parallel zum Strategieprozess fand natürlich das reale Leben statt. Hatte die Corona-Krise zunächst zu unerwartet höheren Umsätzen geführt, ging der Auftragseingang plötzlich und überraschend zurück. Hier waren die Führungskräfte insgesamt gefordert, sich zu den Werten zu bekennen und die Strategie entsprechend resilient zu gestalten.

**Eine gute Strategie hilft auch in turbulenten Situationen**

<sup>1</sup>Zur Unterscheidung Zuzunaga / IKIGAI: [ikigaitribe.com/blogpost/the-venn-diagram-of-purpose/](https://ikigaitribe.com/blogpost/the-venn-diagram-of-purpose/)



**„Vor allem die Arbeit am persönlichen Purpose hat mir meine eigene Sicht auf das Unternehmen und mich selbst vor Augen geführt.“**

**MANUEL ROHDE**  
Gesellschafter & Geschäftsführer

---

**MANUEL ROHDE**

„In einigen Bereichen hat sich die Arbeit schon im laufenden Prozess positiv ausgewirkt und einige Entscheidungen maßgeblich beeinflusst. Sowohl Personalentscheidungen, die sonst möglicherweise verzögert worden wären, als auch tiefgreifende Entscheidungen zu neuen Märkten wurden durch die Vorarbeit erheblich positiv beeinflusst. Dabei bringt die neue Ausrichtung aber auch Herausforderungen mit sich – u.a. wenn sich einzelne Bereiche sehr schnell, andere etwas langsamer an die neue Klarheit anpassen und mit der Geschwindigkeit mithalten können.“

**Das Ergebnis – und es geht weiter ...**

Was war relevant für den erfolgreichen Prozess? Die Verbindung von persönlichem Purpose und gemeinsamer Ausrichtung gab für alle im Führungsteam einen deutlichen Schub: Wir sind hier mit viel Herz und Überzeugung dabei!

Für die erfahrenen ebenso wie für die neu hinzugekommenen Führungskräfte war sichtbar, welche bisherigen Werte und Strategien weiterhin wegweisend sind, und welche neuen Impulse jetzt kommen.

In den Strategieaussagen war klar sichtbar: Wo sind wir schon recht weit, was ist noch Zukunftsmusik? Das führte zu einem starken gemeinsamen Impuls, nach vorne zu gehen. Auch wenn kurzfristig immer wieder Anpassungen nötig sind, ist die langfristige Ausrichtung doch für alle Beteiligten klar und auch in der Entstehung nachvollziehbar.

---

**MANUEL ROHDE**

„Die Inhalte, die in der Inhaberschaft/Geschäftsführung entstanden und mit den Teamleiter:innen weiterentwickelt worden sind, müssen wir nun an die Mitarbeiter:innen transportieren und vermitteln. Und der Alltag mit allen Herausforderungen lässt die etwas abstrakte Arbeit an strategischen Themen schnell in den Hintergrund rücken. Dranbleiben ist daher eine echte Herausforderung. Die Basis ist geschaffen und hat bereits einen positiven Effekt auf viele Bereiche. Die fertige Ausgestaltung und das Abholen und Mitnehmen des gesamten Teams – an beiden Standorten – ist eine Aufgabe, die uns noch weiterhin beschäftigen wird.“ 

*Quellen:*

*Purpose-Venn-Diagramm: Andrés Zuzunaga*

*Zur Unterscheidung Zuzunaga / IKIGAI:*

*<https://ikigaitribe.com/blogpost/the-venn-diagram-of-purpose/>*

*Umfeldanalyse: Herbert Durstberger, Susanne Most*

# WERTE STÄRKEN UND ZUKUNFT GESTALTEN



VON MARTINA SCHEINECKER UND THOMAS WEICHELBAUMER

Trigon begleitete die Lebenshilfe Wien dabei, ihr Leitbild weiterzuentwickeln und neu zu formulieren. Dies gelang in einem Prozess mit breiter Beteiligung, in dem der Purpose der Organisation deutlich erlebbar war. Die Grundwerte der Organisation wurden vertieft, eine energiegelvolle Vision beschrieben und strategische Schwerpunkte entschieden.

Die Lebenshilfe Wien ist eine traditionsreiche Social Profit Organisation. Seit ihrer Gründung im Jahr 1961 durch engagierte Eltern von Menschen mit intellektueller Beeinträchtigung entwickelte sie sich mit großem Erfolg und begleitet heute mit 350 Mitarbeiter:innen um die 450 Personen an 22 Standorten. Diese Kund:innen standen im Mittelpunkt der Entwicklung.

Eltern von Menschen mit Beeinträchtigungen spielen eine wesentliche Rolle: Eigentümer der Organisation ist ein Verein mit ehrenamtlichem Vorstand, der aus Angehörigen von Menschen

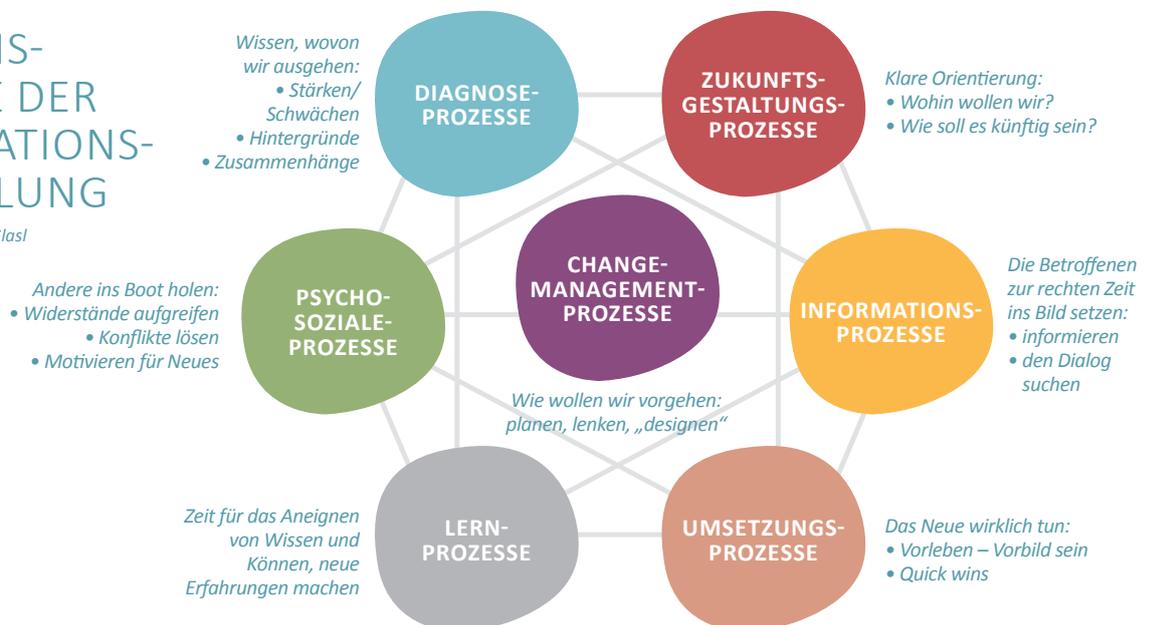
besteht, die von der Organisation begleitet werden. Der Purpose der Organisation, Menschen mit Behinderungen ein gutes Leben inmitten der Gesellschaft zu ermöglichen, wird aus dieser persönlichen Verbindung stark genährt.

Die Organisation begann einen Organisationsentwicklungsprozess mit besonderem Fokus auf Zukunftsgestaltung. Anlass dafür waren ein Führungswechsel 2019 und das Ziel, wichtige Konzepte wie Personenzentrierung und Sozialraumorientierung gut zu verankern. Durch diesen Prozess sollten auch weitere organisatorische Erneuerungen bewirkt werden. Erklärtes Ziel war, unter Einbindung von Führungskräften, Mitarbeiter:innen, Kund:innen, Angehörigen und weiteren wichtigen Stakeholdern ein positives, gemeinsames Zukunftsbild zu entwickeln – ein lebendiges Leitbild der Organisation und Schwerpunkte für die Umsetzung mit 5-Jahres-Perspektive.

Die Gestaltung des Prozesses folgte unserem Konzept der „Basisprozesse der Organisationsentwicklung“.

## DIE 7 BASIS-PROZESSE DER ORGANISATIONSENTWICKLUNG

Quelle: Trigon Konzept/F. Glasl



Wir sehen rückblickend folgende Faktoren als besonders entscheidend für das Gelingen:

- Ein Change-Management Prozess, in dem Kund:innen, Mitarbeitende, Vertreter:innen der Führung und der Angehörigen beteiligt waren. Er ermöglichte, den Prozess entsprechend den Werten der Organisation optimal zu gestalten und laufend agil anzupassen.
- Ein Informationsprozess, der so dialogisch wie möglich gestaltet wurde und in dem die schriftliche Kommunikation maximal kundenorientiert – in einfacher Sprache – erfolgte.
- Ein schlanker Diagnoseprozess, der im Sinne der Stärken-Orientierung sichtbar machte, welche Wesenselemente der Organisation die Beteiligten als wertvoll erachteten und was sie besonders dringend verändern wollten.
- Ein Zukunftsgestaltungsprozess mit einer Vielfalt an methodischen Zugängen, breiter Beteiligung und Einbeziehung der Kund:innen. Dies weckte enorme Energie für Veränderung. Es gelang, ein Leitbild zu entwickeln, das die wesentlichen Werte der Organisation und die dazu stimmigen strategischen Schwerpunkte prägnant beschreibt. Durch den Prozess der Erarbeitung wurde die Voraussetzung geschaffen, dass es gelebt wird.

Die Prozessgestaltung nahm bereits Teile der erwünschten Zukunft vorweg und war insofern auch ein Kulturgestaltungsprozess, in dem die Werte und die Haltung eine we-

### **Personenzentrierung und Sozialraumorientierung leiten einen Paradigmenwechsel ein**

sentliche Rolle spielten. Auch wenn der Purpose auf der grundsätzlichen Ebene sehr klar war, so stellte sich doch die Frage, wie ihn die unterschiedlichen Teile der Organisation konkret ins Handeln bringen und zum Leben erwecken.

Bei der Erarbeitung des Zielbildes erlebten alle Beteiligten, dass sich sehr organisch eine klare Vision herauskristallisierte, wie die Lebenshilfe Wien in Zukunft aussehen soll. Dieses Bild wurde mit verschiedenen Methoden entwickelt, etwa einer Visionsreise, einer „Pressekonferenz aus der Zukunft“ und mit eigens gestalteten Workshops mit Kund:innen, in denen diese von darauf spezialisierten Begleiterinnen unterstützt wurden, ihre Wünsche und Visionen zu erarbeiten.

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor war eine Tour der Geschäftsführung durch die Standorte, bei der die Zwischenergebnisse vorgestellt, diskutiert und angereichert wurden. Diese dialogischen Begegnungen und die direkte Kommunikation waren auf mehreren Ebenen sehr hilfreich.

Um die Vision zu konkretisieren und mit Maßnahmen zur Umsetzung zu hinterlegen, wurden sechs Zukunftsthemen identifiziert. Arbeitsgruppen konkretisierten die Themen Arbeit, Mobilität, persönliche Weiterentwicklung, Wohnen / Freizeit / Beziehung, Führung & Organisation sowie Image nach außen / attraktive Arbeitgeberin.

### **Den Purpose konkret ins Handeln bringen**

Für jedes dieser sechs Themen wurde eine Art Mini-Mission formuliert und Maßnahmen von Quick Wins über Projekte bis zu Leuchtturm-Aktivitäten geplant. Viele der Maßnahmen sind weitreichend, es handelt sich tatsächlich um eine Transformation, die Kund:innen und Mitarbeiter:innen noch direkter mit dem Purpose in Verbindung bringt.

Vor zwei Jahren wurde der Entwicklungsprozess als Projekt abgeschlossen, das Leitbild – in einfacher Sprache – veröffentlicht. Die Entwicklungen, die durch den Prozess gestartet wurden, gehen weiter – und wir freuen uns, dass uns Vertreter:innen des Unternehmens in einem Interview authentischen Einblick geben! 



# „JETZT TUT SICH WIRKLICH ETWAS“

Eineinhalb Jahre nach Projektabschluss trafen unsere Berater:innen Teilnehmende am Prozess und führten ein Gespräch darüber, was sich geändert hat.

**Der Zukunftsprozess wurde Ende 2022 abgeschlossen.**

**Was ist schon gelungen, welche Veränderungen sind spürbar?**

**KARIN:** Es gibt einen echten Paradigmenwechsel. Wir haben viele Fachstellen zur Unterstützung unserer Schwerpunktthemen aufgebaut, z.B. für unterstützte Kommunikation, Sozialraumorientierung und Mitsprache, es gibt Schulungen und Veranstaltungen. Wir diskutieren immer noch intensiv und es gelingt uns auch, uns von Dingen zu lösen, die nicht mehr passen. Das Leitbild habe ich immer dabei, damit wir uns immer wieder auf das besinnen können, was uns wichtig ist und wofür wir uns entschieden haben.

**JULIUS:** Wir organisieren auch Austauschtreffen für die Kund:innen und sind auch offen für andere Träger. Anregungen und Wünsche daraus werden gesammelt und ins Führungsteam getragen. Man muss auch das alte System loslassen und Platz für Neues schaffen. Manche Themen brauchen Zeit, z.B. strukturelle Gewalt oder Gehalt statt Taschengeld.

**SELINA:** Wir führen sehr viele Weiterbildungen durch, das Interesse ist groß und wir bekommen gute Unterstützung. Vieles bieten wir selber an, bei manchen Themen arbeiten wir mit der VHS Simmering zusammen. Wir brauchen auch Geduld und Zeit, merken aber, dass sich alle große Mühe geben und wie gut sich manche Kolleg:innen schon entwickeln. Wir feiern auch und gehen nach außen.



v.l.n.r.: Karin Gerbautz (Fachliche Leitung, stellvertretende Geschäftsführerin), Selina Simsek (Mitsprache-Team), Stefan Sedlitz (Präsident des Vorstandes), Julius Szebeni (Mitsprache-Team und IVMB\* Mitglied), Katharina Wiesinger (Mitarbeiterin und Unterstützerin im Mitsprache-Team)

**KATHARINA:** Auch bei den Mitarbeitenden merkt man den Umbruch, einiges war festgefahren und kommt jetzt in Bewegung. Es gab einen richtigen „Aha“ Effekt mit „jetzt tut sich wirklich etwas“ und „wir reden nicht nur darüber“.

**Was an der Gestaltung des Veränderungsprozesses seht ihr rückblickend als Erfolgsfaktoren an?**

**KATHARINA:** Dass die Mitarbeiter:innen eingebunden waren, aber auch die Kund:innen. Danach gab es auch Rückmeldungen, dass die Teilnehmenden ihre Ideen im Leitbild wiederfanden.

**KARIN:** Die „Tour durch die Einrichtungen“ und der Austausch dazu war sehr wichtig, auch die Arbeitsgruppen mit den Mitarbeitenden, bei denen man sich gut kennengelernt hat. Und dass wir gut dafür gesorgt haben, dass der Prozess lebendig bleibt: Das Leitbild ist immer Punkt 1 auf der Agenda des Führungsteams.

**STEFAN:** Ich bin begeistert, wie Mitarbeiter:innen und

Kund:innen mitgenommen wurden, es gab realistische Zeitpläne und gute Kommunikation. Es ist ein Aufbruch und Schwung ist vorhanden. Das merken wir auch im Vorstand. Diesem werden in Zukunft auch Kund:innen angehören.

**Die Lebenshilfe Wien ist eine Organisation, in der Purpose eine enorme Rolle spielt. Gleichzeitig müsst ihr wirtschaftlich agieren. Welche Herausforderungen erlebt ihr dabei?**

**KARIN:** Es ist ein großes Thema, weil wir ja nicht mehr Ressourcen bekommen. Aber wir können nicht innovativ und neu denken, wenn wir immer die Finanzen und die Frage, wer es macht, im Hinterkopf haben. Wir versuchen, den Blick auf das Neue zu richten und in kleinen Schritten voranzukommen, z.B. mit Pilotprojekten. Sobald man merkt, wie es wirkt, kann man auch das Alte loslassen.

**Danke für das Gespräch!**

*\*Interessenvertretung der Menschen mit Behinderung*

# WARUM PURPOSE ENTSCHEIDEND, ABER NICHT AUSREICHEND IST



Foto: © Fotostudio August

VON EVA-MARIA  
KAMPELE

**Wie sich Purpose bei der Einführung einer Tagesklinik am Uniklinikum Salzburg für das verantwortliche Team ausgewirkt hat. Eine Evaluierung.**

**I**n der Medizin werden kontinuierlich moderne Techniken und innovative Behandlungsverfahren in den klinischen Alltag integriert. Ein Beispiel sind Herzkatheteruntersuchungen in der Kardiologie. Es gibt eine beachtliche Studienbasis aus den letzten zehn Jahren, welche die Sicherheit und Beliebtheit dieser Eingriffe auf tages-

klinischer Basis belegt. Diese Daten motivierten Mathias Brandt und sein Team, die vermehrte Umsetzung dieser Behandlungsform in der Klinik II für Innere Medizin am Universitätsklinikum Salzburg zu fördern. Das Anliegen ist, diese Untersuchungen für Patient:innen schneller, komfortabler und leichter verfügbar zu machen.

*Purpose  
bringt Drive*

Nach einem Planungszeitraum von acht Monaten konnte im August 2022 eine kardiologische Tagesklinik offiziell eröffnet werden.

**PRIV.-DOZ. DR.  
MED. MATHIAS-  
CHRISTOPH  
BRANDT, MSC**

- > Oberarzt an der Klinik II für Innere Medizin, Universitätsklinikum Salzburg
- > Internist, Intensivmediziner, interventioneller Kardiologe
- > Ärztliche Leitung Kardiologische Tagesklinik und Bluthochdruckambulanz



© Brandt

Sie wird mit einem leitenden Oberarzt, zwei Oberärzt:innen, einem Turnusarzt, einer Pflegekraft und einer administrativen Mitarbeiterin betrieben. Während des Projekts sammelte das Team positive Erfahrungen im medizinischen Bereich und in der Zusammenarbeit im Change Prozess. In der Folge konnte das Angebot an tagesklinischen Untersuchungen schon nach wenigen Monaten erweitert werden. Im ersten Jahr wurden etwa 1000 Patient:innen mit großem Erfolg behandelt.

### Es braucht auch Alltagstauglichkeit



© Adobe Stock

#### Erkenntnisse

Bei der Evaluierung des Projektes nach 14 Monaten wurde unter anderem die individuelle Wahrnehmung des Change Prozesses durch die Mitarbeitenden untersucht<sup>1</sup>:

- Klarer Purpose bringt Drive: Der Patient:innen-Nutzen und die Patient:innen-Sicherheit waren jene Aspekte, die eine positive Einstellung zum Change Prozess am meisten gefördert haben. Unterschiedliche Berufsgruppen bewerten den Purpose unterschiedlich: Eine deutlichere Ausprägung des Aspekts Patient:innen-Nutzen

war bei den Berufsgruppen der Ärzt:innen und der OP-Pflege auszumachen.

- Purpose alleine ist nicht ausreichend, es braucht auch Alltagstauglichkeit. Die Einstellung zum Change Prozess am negativsten beeinflusst hat, neben der Sorge um die Patient:innen-Sicherheit, die Frage ob und wie sich die Prozesse im täglichen Tun integrieren lassen.

Das Team der Tagesklinik führt auf Basis dieser Erkenntnisse regelmäßig Teambesprechungen durch, um die Prozesse und die Zusammenarbeit weiter zu optimieren und die junge Methode der tagesklinischen Behandlung noch besser in der medizinischen Landschaft zu verankern. 

<sup>1</sup>Priv.-Doz. Dr. med. Mathias-Christoph Brandt Identifying barriers and managing implementation of outpatient clinics in interventional cardiology, Masterthesis eingereicht an der Paracelsus Medizinischen Universität Salzburg

#### Mathias, wie hast du im Change Prozess in deiner Rolle als Führungskraft mit dem Team interagiert?

Ich habe mich als Fackelträger und Organisator verstanden. Mir war wichtig, einen Mehrwert für die Patient:innen und die Klinik zu schaffen und dabei gleichzeitig in den Möglichkeiten der interventionellen Kardiologie einen großen Sprung nach vorne zu machen. Dafür wollte ich alle Berufsgruppen im Team begeistern und sie in diesem Projekt mitnehmen. Hilfreich war, dass wir eine interprofessionelle Planungsgruppe hatten. Vertreter:innen aller Berufsgruppen waren von

Anfang an integriert. Wir haben Informationsveranstaltungen gemacht, Studiendaten ausgewertet, schon laufende Tageskliniken besucht, mit den Mitarbeitenden, den Zuweiser:innen und den Patient:innen gesprochen, um zu erfahren welche Bedenken, Erfahrungen und Erwartungen bestehen, wenn so ein Projekt umgesetzt werden soll.

#### Welche Entwicklungen hast du in dieser Zeit im Team beobachtet, die hilfreich waren?

Wir haben den Großteil der Prozesse innerhalb unserer Planungsgruppe entwickelt, für das Team optimiert und dann

„von Null“ gestartet. Es ist uns gelungen, Pioniergeist zu entfachen. Dadurch sind wir eine eingeschworene Gemeinschaft geworden.

Wir haben voneinander gelernt, wie sehr diese Arbeit für jede:n von uns Herzensangelegenheit ist. Das hat uns verbunden und Begegnungen auf Augenhöhe ermöglicht. Ich persönlich habe großen Respekt vor allen Beteiligten gewonnen, wieviel Initiative und Leidenschaft sie in das Projekt investiert haben. Wir hatten keine relevanten Komplikationen bei den ersten 1.000 Patient:innen. Dafür muss jede:r den ganzen Tag sein bzw. ihr Bestes geben.

# SINN(-SUCHE) IM COACHING



VON WERNER A. LEEB

**Gerade im Coaching wird häufig nach dem Sinn des eigenen Handelns im Beruf und/oder Privatleben gesucht. Coachees kommen oft schon mit diesem Anliegen ins Coaching oder die Frage nach dem Sinn stellt sich im Laufe des gemeinsamen Prozesses.**

**Die Suche nach dem „Sinn des Lebens“ ist eine der tiefsten und persönlichsten Bestrebungen des Menschen**

**A**ls Herr M. (47) ins Coaching kommt, steht ein „gestandener“, erfolgreicher Mann vor mir – so der erste Eindruck – und doch ein Mensch in einer (gefühl) „verfahrenen Situation“, verzweifelt auf der Suche nach „seinem eigentlichen Sinn im Leben“. Herr M. wurde in vierter Generation in eine Handwerker-Familie hineingeboren, die den Betrieb erfolgreich und stetig wachsend weitergegeben hatte. Als ältester Sohn war „von vornherein klar“, dass er den Betrieb übernehmen wird müssen. Lehre, Gesellen- und Meisterprüfung waren vorgezeichnet – und natürlich die stetige Mitarbeit im elterlichen Betrieb von Kindesbeinen an. Schon früh folgten Ehe und Familiengründung, alles immer im nahen betrieblichen Umfeld der Stammmfamilie, insgesamt lebten noch drei Generationen im selben Gebäudekomplex.

Die eigentlichen „musischen und künstlerischen Interessen“ von Herrn M. musste er „unfreiwillig“ hintan stellen. Ein Blasinstrument wurde ihm „erlaubt“ – und damit Einbindung im örtlichen Musikverein – die E-Gitarre, die er eigentlich präferiert hätte, wurde ihm als „Hippie-Schwachsinn“ versagt. Das Zeichnen und Lesen musste er faktisch heimlich betreiben und kam aus seinem Empfinden viel zu kurz. Der Wunsch, im zweiten Bildungsweg eine höhere Ausbil-

dung anzustreben, wurde seinerseits mit Mitte zwanzig zu Grabe getragen, da Familie und Beruf faktisch nichts an Ressourcen übrig ließen. Mitte dreißig starb unvermittelt der Vater, was die sofortige Übernahme des Betriebes zur Folge hatte – mit weiteren Verpflichtungen, noch mehr Verantwortung und noch weniger Zeit für private, persönliche Interessen.

Nun, mit Ende vierzig, stand das Unternehmen zwar sehr erfolgreich da (auch Dank seines ungeheuren persönlichen Einsatzes), privat „ging jedoch alles den Bach hinunter“. Die Kinder waren flügge, studierten weit weg. Seine Frau hatte sich vor zwei Jahren scheiden lassen und war ebenfalls in die Großstadt gezogen, um der „bedrückenden Enge“ zu entfliehen. Die hochbetagte Mutter war mit Demenz in einem nahen Pflegeheim untergebracht. Sein Resümee: „Ich lebe faktisch ein Leben, das andere für mich ausgesucht haben, mit einem ungeliebten Job, ohne existente Beziehung oder Familie. Die Kinder wollen vom Betrieb nichts wissen ... und ich frage mich, ob es das gewesen sein soll!“

## Die individuelle Suche nach dem Sinn

Die Suche nach dem „Sinn des Lebens“ ist eine der tiefsten und persönlichsten Bestrebungen des Menschen. Sie ist geprägt von individuellen Erfahrungen, Wünschen, Werten und Überzeugungen. Im Coaching wird dieser Prozess oft als Reise beschrieben, bei der Klient:innen ihre inneren Antreiber, Blockaden und persönlichen Ziele erkunden. Diese Suche kann durch verschiedenste Lebensereignisse ausgelöst werden, wie berufliche Veränderungen, persönliche Krisen oder das Streben nach mehr Erfüllung und Zufriedenheit. Die Suche nach dem Sinn kann einmalig oder laufend erfolgen. Für viele Menschen ist es ein permanenter Prozess, der sich im Laufe des Lebens weiterentwickelt. Neue Erfahrungen und Erkenntnisse können dazu füh-

**Persönliche Sinnsuche  
als vielschichtiger  
Prozess des Denkens,  
Fühlens, Wollens und  
Reifenlassens.**

ren, dass der eigene Sinn immer wieder hinterfragt und neu definiert werden muss.

**Gibt es einen  
richtigen Zeitpunkt?**

Der richtige Zeitpunkt, um sich mit dem eigenen Sinn auseinanderzusetzen, ist individuell extrem unterschiedlich. Oftmals sind es Krisen oder Wendepunkte im Leben, die den Anstoß geben. Dies können berufliche Umbrüche (Job-Verlust oder -Wechsel etc.), persönliche Verluste (Tod der Eltern oder Partner, Trennungen etc.) oder das Gefühl der inneren Leere sein. Ein weiterer Zeitpunkt kann der Übergang in den Ruhestand sein. Viele Menschen stehen vor der Herausforderung, nach dem Ende ihrer beruflichen Laufbahn einen neuen Sinn im Leben zu finden – vor allem jene, die faktisch nur für ihren Beruf gelebt haben.

**Wie findet man „den  
höchstpersönlichen Sinn“?**

Das Finden „des eigenen Sinnes“ ist ein vielschichtiger Prozess, der Denken, Fühlen, Wollen und Reifenlassen umfasst. Zunächst ist es wichtig, sich intensiv mit den eigenen Werten, Stärken (und Schwächen) sowie Leidenschaften, aber auch „frühen Wünschen und Strebungen“ auseinanderzusetzen. Oft ist es auch hilfreich, so etwas wie „den roten Faden der eigenen Biografie“ zu entdecken, denn dieser kann oft stimmige Hinweise darauf geben, wo (oft auch nur in Ansätzen) eigene Ressourcen, Talente und Stärken verborgen liegen.

Das Hin(ein)spüren bzw. Fühlen spielt eine wichtige Rolle. Es geht darum, auf die eigenen Gefühle und Intuitionen zu hören und diese ernst zu nehmen. Oftmals geben uns unsere Emotio-



© name\_gravity/Unsplash

nen und sogenannte „somatische Marker“ wertvolle Hinweise darauf, was uns wirklich wichtig ist und was uns erfüllt. Das Reifenlassen und die Berücksichtigung der jeweiligen „Eigenzeit“ schließlich bedeutet, dem Prozess jene Zeit zu geben, die er benötigt.

„Sinn-Empfinden“ entwickelt sich nicht über Nacht, sondern braucht Raum und Geduld, um sich entfalten zu können. Dies macht es teilweise auch erforderlich aus existierenden „Hamsterrädern“ auszusteigen, nicht nur innerlich auf Distanz zu gehen, sondern faktisch „Abstand zu gewinnen“. Ortswechsel, Rückzugsräume, aber auch Urlaube und Reisen können hier neue Perspektiven und Standpunkte eröffnen.

Ein weiterer wichtiger Aspekt der Sinn-Findung bzw. -Entwicklung ist der Transfer in den Alltag. Es reicht nicht aus, den eigenen Sinn bloß zu erkennen; dieser muss auch „be- und gelebt“ werden. Dies erfordert einen pragmatischen „Reality-Check“ mit Fragen wie: „Wo stehe ich heute? Was ist faktisch gegeben?“ (IST) – „Wo möchte ich hin?“ (SOLL), „Wie kann der Weg dorthin aussehen?“ und „Was benötige ich, um dorthin zu gelangen?“ „Mit welchem Aufwand?“ und ganz wichtig: „Was sind die Konsequenzen?“ – „Kann/will ich mit diesen leben?“ – „Was bedeuten diese für mein Umfeld?“ etc.

### Wie es mit Herrn M. weiterging?

Herr M.'s präferierter Weg war schlussendlich keine „180°-Wende“ oder „das Hinschmeißen“ seines bisherigen Lebens (dies wollte er aus Verantwortung seinen Kindern gegenüber nicht), sondern vielmehr eine „graduelle Nachjustierung“. So baute er einen seiner besten Mitarbeiter zum Leiter und schlussendlich Miteigentümer auf, nahm sich massiv aus dem operativen Betrieb heraus und nutzte die dadurch gewonnenen Freiräume für sich. Er nahm Gitarren-Unterricht und legte sich eine E-Gitarre zu. Er spielte auch weiterhin in der Blasmusik, fuhr jedoch auch regelmäßig auf Urlaub, wo er nach Herzenlust zeichnete und las. Zwei Jahre später erfuhr ich, dass er – bei diesen „neuen Aktivitäten“ auch eine neue Partnerin fand.

*Der hier beschriebene Fall befindet sich an der Grenze zwischen Coaching und Therapie. Da die Anamnese einen immer noch stabilen Klienten ohne akute klinische Symptome (Depression, Suizidalität etc.) zeigte, war – auch aufgrund des sehr pragmatisch-praktischen Zugangs des Klienten – Coaching durchaus geeignet.*

### Fazit

Die Suche nach dem „Sinn im und für das eigene Leben“ ist ein individueller und oft lebenslanger Prozess. Je nach religiöser oder auch philosophischer Ausrichtung könnten wir auch sagen: „Einen (objektiven oder allgemeingültigen) Sinn gibt es für uns nicht, wir sind berufen, diesen für uns selbst zu finden oder zu kreieren!“. Coaching kann dabei eine wertvolle Unterstützung bieten, indem es den

Klient:innen hilft, sich selbst besser kennenzulernen, ihre Werte und Ziele zu reflektieren und neue Perspektiven zu entwickeln. Schon kleine „Korrekturen“ des bislang beschrittenen Weges „in die richtige Richtung“ sind oft ausreichend um wieder neuen Sinn zu finden, Energie freizusetzen und Lebensfreude zu entdecken ... 



© Jeremy Bishop/Unsplash

# PERSPEKTIVE NEXTGEN

MERLIN SCHÖNTHIER-RICHTER  
IM GESPRÄCH MIT OLIVER HAAS



VON  
OLIVER HAAS

**Du arbeitest seit dem Beginn deiner beruflichen Karriere im Bereich des Nachhaltigkeitsmanagements. Was treibt dich an? Was ist dein persönlicher Purpose?**

Ich bin sehr naturnah aufgewachsen und durch meine Affinität zu diversen Natursportarten habe ich die negativen Auswirkungen unseres wirtschaftlichen Handelns auf die Umwelt hautnah miterlebt. Genau da wollte ich nach meinem Studium ansetzen und mehr Umweltschutz in die Unternehmen bringen. Heute würde ich meinen Purpose darin definieren, dass ich mich und andere dazu befähige, bewusster zu leben und Entscheidungen zugunsten von Mensch und Natur zu treffen.

**Was möchtest du in – sagen wir – 10 Jahren in diesem Feld erreicht haben?**

Nachhaltigkeit wird zu häufig von der Entscheidungsfindung isoliert. Als Nachhaltigkeitsmanager schaffe ich Bewusstsein für die Folgen unseres Wirtschaftens, sodass diese in

Entscheidungen berücksichtigt werden. In 10 Jahren erhoffe ich mir, dass in dem Unternehmen, für das ich arbeite, wirtschaftliche Entscheidungen verstärkt mit dieser langfristigen Perspektive getroffen werden.

**Viele Top-Entscheider:innen in Organisationen sind deutlich älter als du. Was würdest du persönlich anders machen bzw. anders entscheiden, wenn du könntest?**

Die langfristigen Auswirkungen von Entscheidungen müssen in vielen Unternehmen deutlicher berücksichtigt werden. Viele Klimarisiken, die große Auswirkungen auf bestehende Businessmodelle haben werden, sind erst in 5-10 Jahren spürbar. Weitaus länger als der Betrachtungszeitraum von gegenwärtigen Budgetplanungen. Investitionen in Nachhaltigkeit sind daher ein Business Case und gehen dabei über die derzeitigen Berichtspflichten hinaus.

**Kurze Abschlussfrage: Was lässt dich optimistisch in die Zukunft blicken?**

In meiner Funktion ist ein gesunder Optimismus gepaart mit Realismus gut. Durch die Wissenschaft ist sichtbar und auch in unseren Breiten bereits spürbar, dass sich die Natur schneller verändert, als sich der Mensch anpassen kann. Viele große Unternehmen haben bereits Nachhaltigkeitsziele gesetzt. Jetzt ist es wichtig, ins Handeln zu kommen. Zu sehen, wie sich Technologien und Gesetzgebungen, unterstützt durch wissenschaftsbasierte Erkenntnisse, entwickeln und immer mehr Menschen in den Unternehmen befähigt werden, positive Veränderungen zu bewirken, stimmt mich hoffnungsvoll.

**Investitionen in Nachhaltigkeit sind auch ein Business Case und gehen dabei über die derzeitigen Berichtspflichten hinaus.**



**MERLIN  
SCHÖNTHIER-  
RICHTER**

*ist zertifizierter Umweltmanager. Als International Sustainability Manager ist er mitverantwortlich für die Entwicklung der globalen Klimastrategie der ALDI SÜD Gruppe.*

# LITERATURTIPP

VON THOMAS WEICHELBAUMER UND SABINE MATSCHEDOLNIG

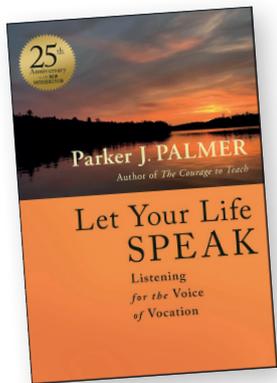
**Parker J. Palmer**

## LET YOUR LIFE SPEAK Listening for the Voice of Vocation

25 Jahre ist es gerade alt geworden und ein Klassiker über Sinn und Berufung im Leben. Palmer schreibt in diesem Büchlein auf weise und humorvolle Art von dem, was das Leben von uns will (nicht wir von ihm). Das Thema umreißt er so: „Beneath the experience I call my life, there is a deeper and truer life waiting to be acknowledged“.

Zentral ist das Zuhören, aber nicht anderen, sondern sich selbst: „We listen for guidance everywhere except from within.“ Ziel ist, ein ganzer Mensch zu werden, bei dem es keine Widersprüche zwischen dem Handeln und den inneren Weisheiten gibt. Diese Entwicklung ist nur möglich, wenn man sich seinen dunklen Seiten und Schatten stellt. Solche Annahmen (auch in Organisationen) sind z.B., dass unsere Identität von unserer Rolle abhängt, dass das Leben ein Kampf sei und Chaos eliminiert werden müsse.

Ein Buch, das man immer wieder zur Hand nehmen kann. Es passt gut zur kalten Jahreszeit, denn: “The winters will drive you crazy until you learn to get out into them.”



**Karlheinz Illner:**

## PURPOSE, SINN UND WERTE Das „Warum?“ als Leuchtturm in der digitalen Transformation

Karlheinz Illner bietet einen praxisnahen Leitfaden zur Entwicklung und Umsetzung eines kraftvollen, identitäts- und wertebasierten Purpose. Zwei wissenschaftliche Modelle bilden die Grundlage dafür: Anhand der Wertedimensionen von Robert S. Hartman wird ein Purpose aus drei Ps zusammengesetzt: aus Passion, die emotional berührt; aus Performance, die zur Umsetzung anregt; und aus Perspektive, die der Strategie entspricht. Zur Umsetzung sind die Entwicklungsstufen von Clare W. Graves (weiterentwickelt im Spiral-Dynamics-Modell) dienlich und geben wertvolle Erkenntnisse für die Organisationsentwicklung.



Ein zentrales Argument des Buches ist, dass der Purpose Unternehmen ermöglicht, in der VUCA-Welt agil und innovativ zu bleiben. Illner nennt viele Beispiele aus mittelständischen Familienunternehmen.



### Aktuelle Informationen, Termine und Inputs

finden Sie laufend unter:  
[www.trigon.at](http://www.trigon.at)  
[www.trigon.de](http://www.trigon.de)  
[www.trigon-schweiz.ch](http://www.trigon-schweiz.ch)

# GLASLS GLOSSE



Foto: © Sulzer

In meinem Beraterleben werde ich öfters eingeladen, an Jubiläumsveranstaltungen eines Unternehmens oder humanitären Organisation mitzuwirken. Da wird u.a. an die innovativen Ideen der Gründerpersönlichkeit erinnert, wie z.B. bei einer Genossenschaft: Was hat Friedrich Wilhelm Raiffeisen Mitte des 19. Jahrhunderts dazu gebracht, die in Bedrängnis geratenen Landwirte zur Gründung ländlicher Genossenschaften zu bewegen? Wie war die Not dieser Zeit und was sollte mit dem Organisieren der Selbsthilfe erreicht werden? Und vor welchen Herausforderungen stehen unsere Kund:innen im 21. Jahrhundert?

Oder: Wofür setzte sich Henri Dunant nach seinen erschütternden Erlebnissen der Schlacht von Solferino (1859) ein, als er mit angesehenen Genfer Bürgern eine Hilfsorganisation gründete, deren konkretes Ziel Hilfe für Verwundete war – aber darüber hinaus das Vermeiden von Kriegen, die von den herrschenden Dynastien auf Kosten ihrer Völker ausgetragen wurden. Das war der eigentliche Sinn des Roten Kreuzes, was 1901 mit dem Friedensnobelpreis anerkannt wurde.

Ich erzähle das jetzt, weil mein Beitrag bei Jubiläumsfeiern immer zweierlei ist: Zum einen nehme ich mit den feiernden Menschen unter die Lupe, für welche Notlagen ihre Organisation geschaffen wurde. Dabei sprechen sie aus, was für die Gründer:innen in ihrer Zeit der

Zweck und tiefere Sinn der Neugründung war. Und dann konfrontiere ich alle überraschend mit den drei Fragen meiner Methode „Null-Option“:

1. Nehmen Sie ernsthaft an, Ihre Organisation wird durch einen Beschluss aufgelöst und es wird bekannt, dass sie in einem halben Jahr nicht mehr besteht! Achten Sie auf die Gefühle, die bei dieser Vorstellung in Ihnen aufkommen!
2. Benennen Sie ganz konkret, WEM durch das Verschwinden Ihrer Organisation WAS fehlen würde!
3. Und sagen Sie nun: Wer würde für Sie auf die Barrikaden gehen und fordern, dass Ihre Organisation unbedingt weiter bestehen bleiben müsse?

Diese Fragen lösen immer tiefe Betroffenheit aus. In anschließenden Gruppengesprächen zu den Fragen wird klar erkannt, dass die Existenz ihrer Organisation davon abhängt, ob die Zweckerfüllung für die Kund:innen und Klient:innen deutlich und wirklich erlebbar ist. Somit löst diese Jubiläumsfeier einen Vitalitätsschub der Beteiligten aus, der sich in einer Stärkung des Zusammengehörigkeitsgefühls äußert. Denn das Bedürfnis der einzelnen Mitarbeiter:innen nach Sinnorientierung – das Viktor Frankls Therapieansatz schon seit langem betont – kann sich verbinden mit der Sinn- und Zweckorientierung ihrer Organisation.

**Friedrich Glasl**

## TRIGON ENTWICKLUNGS- BERATUNG INTERN:

### NEUE TRIGON- BERATER:INNEN

#### MAG. SABINE MATSCHEDOLNIG,

Organisationsberaterin,  
systemische Business Coach und  
Moderatorin

begleitet Führungskräfte und ihre Teams dabei, Veränderungen als Chance für persönliches und unternehmerisches Wachstum zu nutzen und damit die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen zu stärken.

Ihr bisheriger Weg führte sie durch Führungspositionen im internationalen Umfeld, wo sie strategische und kulturelle Transformationsprozesse konzipierte und operativ verantwortete. Mit dieser Erfahrung und ihrem fundierten Methodenwissen aus Coaching und Beratung unterstützt sie Kundensysteme praxisnah und ganzheitlich.



Foto: © Anna Fichtner

#### DIPL. BETRIEBSWIRTSCHAFTSLEHRERIN ANIKA STORK

Unternehmensberaterin für  
Organisationsentwicklung, Team-  
und Führungskräfte-Coach,  
Mediatorin BM®, Trainerin

begleitet mit viel Leidenschaft Menschen und Organisationen in ihren Entwicklungs- und Veränderungsprozessen. Ihre hohe Strukturiertheit einerseits und ihren flexiblen Umgang mit dem Prozessverlauf andererseits nutzt sie, um Strategieentwicklung und -implementierung mit der Wirksamkeit und dem Potenzial der Menschen einer Organisation zu verknüpfen.



Foto: © Stefan Reibacher

## BERATUNGSANGEBOTE

### STANDORTE

#### TRIGON BÜRO GRAZ

Entenplatz 1a  
8020 Graz (A)  
T +43 316 / 40 32 51  
trigon.graz@trigon.at

#### TRIGON BÜRO KLAGENFURT

Radetzkystraße 2  
9020 Klagenfurt (A)  
T +43 463 / 51 66 76  
trigon.klagenfurt@trigon.at

#### TRIGON BÜRO LUZERN

Spannortstrasse 7  
6003 Luzern (CH)  
T + 41 41 / 511 24 80  
trigon.luzern@trigon-schweiz.ch

#### TRIGON BÜRO MÜNCHEN

Trausnitzstraße 8  
81671 München (D)  
T +49 89 / 242 089 90  
trigon.muenchen@trigon.de

#### TRIGON BÜRO SALZBURG

Strubergasse 18  
5020 Salzburg (A)  
T +43 662 / 660 341  
salzburg@trigon.at

#### TRIGON BÜRO WIEN

Mariahilfer Straße 124/15  
1070 Wien (A)  
T +43 664 320 62 85  
trigon.wien@trigon.at

**IMPRESSUM:** Medieninhaber:  
Trigon Entwicklungsberatung reg.  
Gen.m.b.H., Entenplatz 1a, A-8020  
Graz | Grundlegende Richtung:  
Organ der Trigon Entwicklungs-  
beratung | Redaktion: Oliver Haas,  
Brigitte Huemer, Martina Scheinecker  
| Satz: Tom Ogris, majortom.at

### PURPOSE FORMULIEREN, WIEDERBELEBEN, NEU AUSRICHTEN – UND DEN WEG IN DIE UMSETZUNG FINDEN

#### Wir begleiten Sie im Purpose-Prozess | Strategie und Leitbildprozesse -

Wenn es um die Zukunft geht, ist die Frage nach Sinn und Zweck entscheidend. Wir begleiten Organisationen hier nicht nur bei der Entwicklung von Zukunftsvisionen, Strategien, Werten und Leitbildern. Wir erarbeiten beteiligungsorientiert auch das stimmige Wie und das Was in der Umsetzung, damit all dies nachhaltig in die Unternehmenskultur verankert, erfolgreich umgesetzt und langfristig lebendig gehalten wird.

#### Wir unterstützen Ihre Teams in der Entwicklung | Teamentwicklung

Die Wirksamkeit eines Teams wird maßgeblich durch die Qualität der Zusammenarbeit geprägt. Ein gemeinsames „Wofür“ stärkt sowohl die Ausrichtung als auch die Kultur eines Teams. Wir unterstützen Teams dabei, einen gemeinsamen Purpose zu entwickeln, die Zusammenarbeit zu reflektieren und zu verbessern sowie die Selbstverantwortung zu stärken.

#### Wir verstehen und klären Konflikte | Mediation und Konfliktmanagement

Konflikte können eine wertvolle Quelle der Inspiration sein, führen jedoch meist zu negativen Auswirkungen. Oft entstehen sie durch die Diskrepanz zwischen formellen Aussagen und dem gelebten Verhalten oder unklaren Prozessen und Verantwortungen. Unsere Mediator:innen helfen dabei, den Konfliktkern zu verstehen, konstruktiv die Zusammenarbeit zu klären, und so zu lösen, dass positive Entwicklungen für die Beteiligten und die Ausrichtung der Organisation möglich werden.

#### Wir geben Raum zu Selbstklärung und Wirksamkeit | Individuelles und Gruppen-Coaching

Im Coaching begleiten wir Menschen bei persönlichen und organisationalen Veränderungsprozessen. Dabei unterstützen wir sie in der Auseinandersetzung mit Sinnfragen und helfen ihnen, attraktive Zukunftsbilder zu entwickeln und zu verwirklichen.

#### Wir gestalten mit Ihnen eine nachhaltige Zukunft | Innovation

Wir unterstützen Unternehmen bei der Entwicklung sinnvoller Innovationen, die ökonomische, ökologische und soziale Aspekte vereinen. Durch einen ganzheitlichen und tiefen Zugang fördern wir eine neue Art der Kreativität für Lösungen, die langfristig Bestand haben und eine zukunftsorientierte, verantwortungsvolle Veränderung ermöglichen.

#### Wir gestalten Lernräume | Weiterbildung

Trigon bietet eine breite Palette an etablierten und renommierten Lehrgängen an, die inhouse oder in offener Ausschreibung buchbar sind. Dazu gehören unter anderem der Coaching-Lehrgang, der Lehrgang für Mediation und Konfliktmanagement in Organisationen, Führungslehrgänge sowie verschiedene Formate im Bereich Organisationsentwicklung und Transformation.

#### Wir setzen flächendeckende Impulse | Befragungen

Wir setzen Befragungen gezielt als Intervention der Organisations- und Personalentwicklung ein. Unser Leistungsspektrum im Befragungsbereich umfasst veränderungswirksame Methoden wie maßgeschneiderte Mitarbeiterbefragungen oder 360° Feedbacks. Diese stellen wichtige Instrumente in der Unternehmensentwicklung dar.