

# Warum Sinnorientierung Sinn macht – der systemische Weg zur Purpose Driven Organization

Anna Jantscher

## Zusammenfassung

*Sinn als ein natürliches Bedürfnis des Menschen erzeugt in uns eine innere Kraft und versorgt uns mit Energie fürs Handeln. Wie Organisationen sinnorientiert gesteuert werden können und warum und wann es besonders wichtig ist, soll dieser Beitrag erläutern. Anhand von fünf Disziplinen wird aufgezeigt, an welchen Punkten man als Organisation ansetzen kann, um zu einer Purpose Driven Organization zu werden.*

„Wir brauchen ein verbindendes Element. Etwas, an dem wir uns als gesamte Organisation ausrichten können.“ In einem Familienunternehmen, dessen charismatischer Gründer vor 10 Jahren verstorben ist, sitzt der Vorstand zusammen und berät sich darüber, was der Organisation helfen könnte, um sich wieder mehr an einem gemeinsamen Ziel auszurichten. Der Gründer war großes Vorbild für alle Mitarbeiterinnen. Ihm war es besonders wichtig, seinen Angestellten Sinn in ihrer Arbeit zu vermitteln. „Seitdem er weg ist, fehlt uns diese Leitfigur. Wir sind extrem gut im Managen von Zahlen und KPIs<sup>1</sup>, aber die Mitarbeiter holen wir damit nicht wirklich ab.“ Szenenwechsel zu einem Social Start-up, das stetig gewachsen ist und nun aus 15 Mitarbeiterinnen besteht. Teil des gemeinsamen Entwicklungsprozesses ist es, zu überlegen, wie sie sich selbst organisieren können. Im Sinne des Holacracy-Ansatzes werden Kreise (d. h. so etwas wie selbst organisierte Teams) und Rollen (anstatt Stellenbeschreibungen) benannt. Schnell wird klar, dass es wenig Sinn macht diese um ihrer selbst willen zu kreieren, sondern dass die erste Frage lauten sollte: Was ist eigentlich der Zweck des Kreises? Wofür soll es ihn geben? Was soll durch ihn bewirkt werden? Und: Wie koppelt sich der Zweck des Kreises an den Zweck der Organisation?

## Die Funktionen von Sinn

Purpose = der Sinn und Zweck, wird in der komplexer werdenden Welt immer stärker zum zentralen Steuerungselement in Organisationen. Er beschreibt die angestrebte Wirkung und welchen Beitrag die Organisation für wen leisten will, um diese Wirkung zu erzielen. Dabei

1) Key Performance Indicator (Leistungskennzahl)

hat er einerseits eine emotionale und andererseits eine sachlich-inhaltlich steuernde Funktion (vgl. Fink, Moeller, 2018, S. 24).

Sinn als ein natürliches Bedürfnis des Menschen erzeugt in uns eine innere Kraft und versorgt uns mit Energie für das Handeln. Ohne das Gefühl von Sinn fehlt uns nicht nur der Grund etwas zu tun, zu glauben oder zu verändern – es fehlt auch ein wesentlicher Beitrag zu Wohlbefinden und einem gelingenden Leben. Sinn ist somit Energiegeber und Motivationsfaktor (emotionale Funktion). Gleichzeitig bietet Sinn auch Orientierung. Er ist ein Bezugspunkt für die Ausrichtung in grundlegenden Fragen. In turbulenten Zeiten und komplexen Situationen steigt der Bedarf, den Sinn und Zweck des eigenen Tuns zu schärfen und als Navigationshilfe zu nutzen (sachlich-inhaltliche Funktion (vgl. Fink, Moeller, 2018, S. 24f.).

Im Falle des oben erwähnten Familienunternehmens wurde deutlich, dass der Sinn und Zweck der Organisation letztlich bereits in dem Funken, der zur Unternehmensgründung geführt hat, entdeckt werden konnte mit der Frage „Was wollen wir in die Welt bringen?“. Die Offenlegung des Purpose konnte hier eine emotionale Funktion übernehmen und damit sinngebend an die Stelle des verstorbenen Gründers rücken. An diesem Beispiel wird auch klar, dass der Purpose häufig schon da ist – man kann ihn entdecken und muss ihn nicht erfinden. Im Social Start-up wiederum konnte durch den Purpose sachlich-inhaltliche Orientierung hergestellt werden. Hier dient der Purpose als Navigationshilfe in komplexen Entscheidungssituationen und schärft den Sinn und Zweck des eigenen Tuns.

Blickt man systemtheoretisch auf den Sinn, wird deutlich, dass er eine fundamentale Bedeutung für Systeme und damit auch für alle Organisationen hat. Jede Kommunikation und jede Entscheidung nimmt Bezug auf den Sinn und somit funktioniert auch kein soziales System ohne ihn. Was genau der Sinninhalt eines sozialen Systems ist, ist dabei allerdings irrelevant. Ob eine Organisation die Gewinnmaximierung verfolgt oder einen gesellschaftlichen Beitrag leisten möchte, ist für das Erfüllen der Sinnfunktion aus systemtheoretischer Sicht irrelevant (vgl. Fink, Moeller, 2018, S. 28f.).

## Sinn für den Einzelnen

Dass Sinnhaftigkeit einen Unterschied für das Individuum macht, wurde bereits vor vielen Jahren beschrieben. Für den österreichischen Neurologen und Psychiater Viktor Frankl ist der Mensch ein Wesen auf der Suche nach Sinn. Der Mensch will Sinn in seiner Existenz finden und diesen realisieren. Sinn ist damit das zentrale Thema für den Menschen (Frankl, 1977). Auch in der Forschung zur Positiven Psychologie wird deutlich, dass Meaning (Sinn) ein wichtiger Faktor ist, der Menschen zum Aufblühen bringt. Wahre Zufriedenheit entsteht

laut Martin Seligman, dem Begründer der Positiven Psychologie, unter anderem dadurch, ein sinnvolles Leben zu kreieren, anstatt materiellem Reichtum und Genuss nachzujagen (Seligman, 2012).

Daniel Pink beschreibt in seinem Buch „Drive“, dass Purpose ein wichtiger Faktor für die intrinsische Motivation von Mitarbeiterinnen ist. Demnach sind Menschen motiviert, wenn sie das Gefühl haben, dass das, was sie tun, einen Beitrag zu etwas Größerem, Über-sie-hinaus-Gehendem leistet (Pink, 2010).

Sinn sorgt erwiesenermaßen auch für mehr Leistung. Der in den USA lehrende Managementprofessor Morton Hansen hat herausgefunden, dass Purpose oder Sinnorientierung wesentlich wichtiger für Leistung und Erfolg ist als Leidenschaft und Begeisterung (Hansen 2018, S. 88ff.). In einem mehrjährigen Forschungsprogramm hat Hansen untersucht, welche Faktoren Spitzenleistende von anderen unterscheiden – mit teilweise überraschenden empirischen Befunden. Anders als angenommen, ist nicht die Begeisterung für die eigene Arbeit (Passion) entscheidend für den Erfolg. Die Studie zeigt, dass Menschen, die ihrem Purpose folgen, eine noch bessere Leistung zustande bringen und noch erfolgreicher sind. Die höchsten Werte erreichen diejenigen, die Passion und Purpose miteinander verknüpfen. In der gesamten Studie zeigt sich die Verknüpfung von Purpose und Passion als zweitgrößter Leistungshebel von Menschen. Lediglich die Fokussierung auf wenig und dieses dann obsessiv zu betreiben („Do less, then obsess“) hat einen noch stärkeren Effekt (vgl. Fink, Moeller, 2018, S. 33f.).

### Sinn für Organisationen

Wie kann das, was für den Einzelnen bereits erforscht ist, nun auf Organisationen übertragen werden? Wie Organisationen sinnorientiert gesteuert werden können (damit zu Purpose Driven Organizations werden) und warum und wann es besonders wichtig ist, sind Fragen, die uns als Beratergruppe Neuwaldegg in den letzten Jahren intensiv beschäftigt haben.

Dass Sinnorientierung für Organisationen einen Unterschied macht, wurde u. a. durch eine Untersuchung des Korn Ferry Institute belegt. Das Institut führte eine Studie bei Purpose Driven Organizations aus der US-Konsumgüterbranche durch, die ihren Purpose und ihre Kernwerte definiert haben und sie in ihrem operativen Geschäft erkennbar integrieren und leben (Korn Ferry Institute, 2016). Dabei zeigte sich, dass diese Unternehmen in den Jahren 2011 bis 2015 viermal so schnell wuchsen wie ihre Mitbewerber aus derselben Branche.

Wie gelingt es nun, eine Purpose Driven Organization zu werden? Reicht die Entwicklung eines knackigen Purpose Statements, um den oben beschriebenen Effekt zu erzielen? Aus

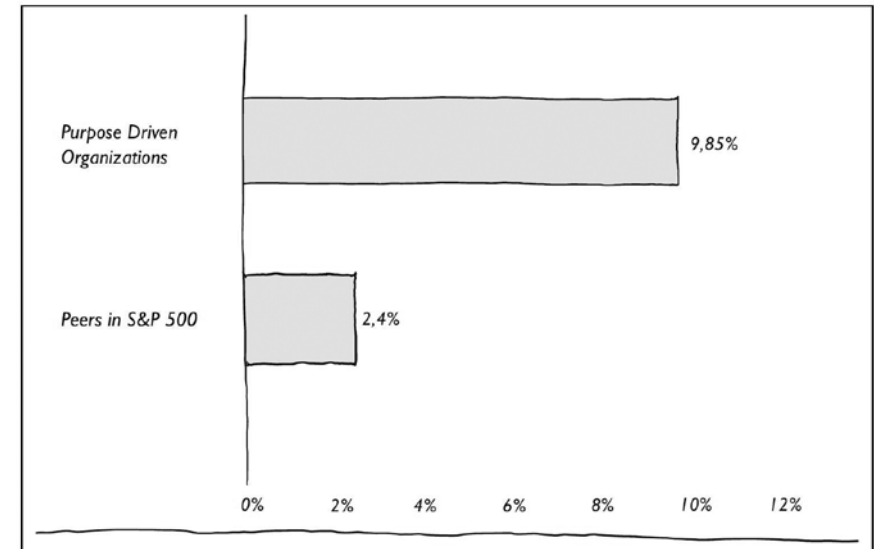


Abbildung 1: Korn Ferry – Studie: Sinngetriebene Unternehmen wachsen viermal so schnell wie Peers (Korn Ferry Institute, 2016) – nach Fink, Moeller, 2018, S. 35

unserer Sicht ist das ein guter Start, allerdings nur ein kleiner Teil des gesamten Puzzles. Michael Moeller und Franziska Fink beschreiben in ihrem Buch „Purpose Driven Organizations“ fünf Disziplinen, die zentrale Merkmale von sinnorientierten Organisationen hervorheben (Fink, Moeller, 2018). Damit nehmen sie alle systemisch relevanten Bereiche der Organisation in den Blick (d. h. Programme, Kommunikationswege, Personal, Kultur sowie die Gestaltung der Umweltbeziehungen) und geben Orientierung, wie man zu solch einer Organisation werden kann.

### Erste Disziplin: Dominanter Purpose

Der Purpose bekommt ein besonderes Gewicht in den Entscheidungen, die täglich in der Organisation getroffen werden. Diese werden immer wieder mit dem Blick auf eine bestmögliche Übereinstimmung und Passung zum Purpose überprüft und weiterentwickelt. Von den Dienstleistungen, die angeboten werden, dem Recruiting von neuen Mitarbeitern bis zur Evaluierung von Meetings – es wird stetig überprüft, ob das, was getan wird, dem Purpose der Organisation entspricht. Purpose Driven Organizations schaffen Formate, um den Purpose für sich zu finden, aber auch, um die Sinnorientierung der operativen Entscheidungen

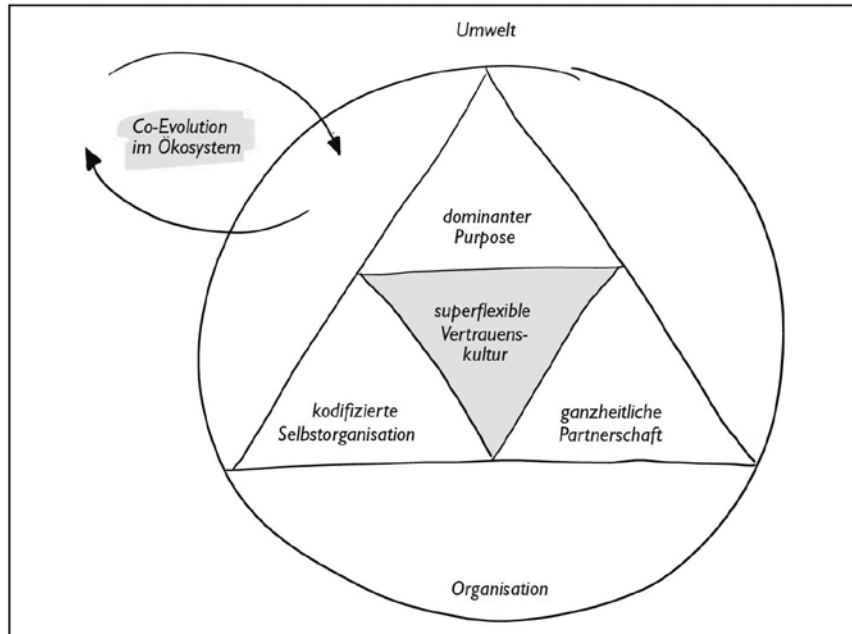


Abbildung 2: Die fünf Disziplinen der Purpose Driven Organization nach Fink, Moeller, 2018, S. 79

kontinuierlich zu reflektieren. Durch diese Routinen wird Purpose permanent im Fokus der Aufmerksamkeit gehalten. Dazu einige Beispiele für inspirierende Purpose Statements:

dm-drogerie markt: „Einen sozialen Organismus schaffen, in dem Menschen ihre Potentiale entfalten und einen Beitrag zur Gesellschaft leisten können.“

Greenpeace: „Ensure the ability of the earth to nurture life in all its diversity“<sup>2</sup>

Ökofrost: „Gesunde Entwicklung durch echte LEBENS-MITTEL.“

Purpose Stiftung: „Mehr Unternehmen in die Welt bringen, die sich selbst gehören, um gemeinsam eine Wirtschaft mitzugestalten, die für Menschen und Gesellschaft da ist.“

2) die Fähigkeit der Erde gewährleisten, das Leben in seiner ganzen Vielfalt zu fördern

soulbottles: „Alle Menschen handeln gerne nachhaltig, konsumieren, ohne den Planeten unnötig zu belasten, und haben Zugang zu sauberem Trinkwasser.“

### Zweite Disziplin: Kodifizierte Selbstorganisation

Zugegebenermaßen klingt diese Disziplin auf den ersten Blick etwas sperrig. Doch hat man mal das Prinzip dahinter verstanden, gibt es keinen Begriff, der es besser beschreibt. Kodifizierte Selbstorganisation beinhaltet zum einen, dass sinnorientiertes Handeln den Mitarbeiterinnen auch den Spielraum geben muss, um im Sinne des Purpose eigenmächtig zu entscheiden. In einer Organisation, die höchst bürokratisch alle Prozesse, Abläufe und Details vorgibt, wird Sinnorientierung bald erlahmen. Gleichzeitig bedeutet dies natürlich nicht, dass jeder tun und lassen kann, was er möchte. Für den kontinuierlichen Selbstorganisationsprozess werden Spielregeln festgeschrieben (kodifiziert). Innerhalb dieser Spielregeln sind Mitglieder einer Organisation weitgehend autonom und autorisiert, ihre Arbeit selbst zu strukturieren – d. h. selbstorganisiert zu arbeiten. Nur der Ablauf, die Entscheidungsregeln und der Rahmen, in dem diese Entscheidungen getroffen werden, sind sehr klar geregelt. Franziska Fink und Michael Moeller nennen den Fokuswechsel von den Strukturmodellen (z. B.: Linien-, Matrix- oder Projektorganisation) hin zum Prozess des Organisierens das „Hochfrequenzorganisieren“. Damit ist gemeint, dass Strukturen nicht einmal perfektioniert und dann alle paar Jahre angepasst werden, sondern Re-Organisation wird zum Tagesgeschäft: kontinuierlich, iterativ, inkrementell. Dabei geht es auch immer um die Frage, welche Art und Form der Organisationsplanung am sinnvollsten ist, um bestmöglich über Kommunikationswege und Rollendifferenzierungen zu entscheiden.

### Dritte Disziplin: Ganzheitliche Partnerschaft

Purpose Driven Organizations gehen mit ihren Mitarbeiterinnen eine andere Art von Partnerschaft ein, in der sie diese nicht nur als Mittel, sondern auch als Zweck sehen. Sie versuchen, aktiv dazu beizutragen, dass die Menschen im Arbeitsalltag positive Emotionen und Flow spüren, dass sie in ihrer Arbeit Sinn entdecken und ihren eigenen Purpose verwirklichen können sowie ein achtsamer und positiver Umgang miteinander entsteht. Das Ausdrücken der eigenen Persönlichkeit und Selbstentfaltung sind erlaubt und auch erwünscht. Bei der Anstellung von neuen Mitarbeiterinnen spielt vor allem der Purpose Fit eine wichtige Rolle. Es geht nicht mehr hauptsächlich darum zu prüfen, ob der Mitarbeiter die notwendigen Skills mitbringt – die kann er im Notfall noch immer erlernen –, sondern darum, ob der Purpose der Organisation sich mit dem persönlichen Purpose des zukünftigen Mitarbeiters deckt. Die Frage lautet: Entspricht der Beitrag, den die Organisation leisten will, auch dem, was der Mitarbeiter in die Welt bringen möchte? Inwieweit gibt es hier Überschneidungen?

Bei der Beratergruppe Neuwaldegg sind wir dazu übergegangen, im Recruiting hauptsächlich auf den Purpose Fit zu achten. Dabei befragen wir die Person im Interview zu ihrem eigenen Purpose und zu dem, was sie begeistert bzw. was sie in die Welt bringen möchte. Und wir sind besonders aufmerksam darauf, ob unser Purpose bei der potenziellen Mitarbeiterin einen Funken überspringen lässt bzw. Inspiration auslöst. Dadurch wird schnell deutlich, was die Person antreibt und ob das zu dem passt, was uns als Organisation begeistert.

#### **Vierte Disziplin: Superflexible Vertrauenskultur**

Damit ist nicht gemeint, dass man in der Organisation flexibel mit dem Thema Vertrauen umgeht. Im Gegenteil: Vertrauen ist ein sehr wichtiger Aspekt in einer Purpose Driven Organization. In ihr herrscht ein Menschenbild vor, das hohes Vertrauen in Personen für selbstverständlich hält. Beziehungen sind weniger von Macht geprägt, sondern finden auf Augenhöhe statt. Achtsamkeit ist ein tragendes Prinzip. In dieser Kultur wird stärker auf Kooperation als auf Wettbewerb gesetzt.

Die Superflexibilität drückt sich darin aus, dass in Veränderungsprozessen Lernen und Agilität vor Effizienz und Perfektion steht. In kurzen Iterationszyklen werden erste Ideen rasch verbessert, anstatt darauf zu warten, bis durch intensives Durchdenken und Ausfeilen aller Details eine perfekte und kostenoptimierte Lösung entwickelt ist.

#### **Fünfte Disziplin: Co-Evolution mit dem Ökosystem**

Der Aufbau und die Pflege von Ökosystemen sind wesentliche Disziplinen in der Gestaltung von Purpose Driven Organizations. Sie setzen auf die hochgradige Vernetzung und Zusammenarbeit mit Partnern im Ökosystem, um Wertschöpfung für Kunden zu ermöglichen, die selbst Teil der Community sind. Ganz wesentlich ist dabei die Integration unter einem gemeinsamen Sinn – einem Shared Purpose. Auch aus systemischer Sicht macht die Perspektive auf das Ökosystem Sinn: Wir können Systeme immer nur in Relation und Abgrenzung zu ihrer Umwelt verstehen. Organisationen beobachten permanent die Differenz zwischen System und Umwelt und entwickeln sich mit ihrer Umwelt in einer Co-Evolution gemeinsam weiter. Die Umwelt erzeugt Veränderungsdruck, das System verarbeitet ihn im Rahmen seiner evolutionären Weiterentwicklung. Beispiele wie das Silicon Valley dienen als Anschauungsobjekt, wie das Zusammenspiel unterschiedlichster Player in einer Community oder einem Business-Ökosystem die Chancen für Innovationen erhöht und wie es gelingen kann, ein Momentum für wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Fortschritt zu erzeugen. Purpose Driven Organizations messen ihrem Umfeld und der Kopplung mit ihm große Bedeutung bei. Mit ihrem Purpose streben sie danach, einen wertvollen Beitrag zu

leisten und damit eine positive Wirkung auf ihr Umfeld zu erzielen. Gleichzeitig suchen und schaffen sie sich ein Umfeld, das den Purpose unterstützt.

Wie Sie sehen, ist die Entwicklung zu einer Purpose Driven Organization eine komplexe und langfristige Herausforderung. Dieser Ansatz ist mehr als ein Agilisierungsprojekt oder ein einmaliger Purpose Quest – eine einmalige Sinnsuche. Er nimmt die Organisation als Ganzes in den Blick und erfordert ein ständiges Training in den oben genannten fünf Disziplinen.

#### **Sinnorientierung immer und überall?**

Die Frage scheint berechtigt, ob nun jede Organisation zur Purpose Driven Organization werden muss und für welche Organisationen dieser Ansatz eventuell weniger Sinn macht. Grundsätzlich ist zu sagen, dass die weiter oben beschriebene emotionale Dimension von Purpose in jedem Kontext Wirkung zeigen kann. Die sachlich-inhaltliche Dimension hat jedoch vor allem in Unternehmen Relevanz, die sich in sehr komplexen, dynamischen Umwelten bewegen, in denen Pläne schneller veraltet sind als sie erstellt werden können. Hier kann der gemeinsame Purpose die zentrale Richtschnur des Handelns bilden, an dem sich alle Entscheidungen des Unternehmens ausrichten.

Ein wichtiges Instrument zur Diagnose der notwendigen Steuerungslogik von Organisationen ist die Komplexitätslandkarte, die mein Kollege Heinz Jarmai entwickelt hat (siehe Abbildung 3, Seite 234). Sie unterscheidet verschiedene Komplexitätslagen und Grundformen des Managements, die jeweils funktional sind.

Unternehmen, die mit niedriger Komplexität konfrontiert sind – zum Beispiel weil sie ihre Produkte und Dienstleistungen standardisiert massenproduzieren –, befinden sich in dieser Landkarte im linken unteren Quadranten. Sie setzen ihren Fokus auf Effizienz und Produktivität. Hier dienen an Stelle eines Purpose Prozessmanagement, Planung, Kontrolle und eine Handvoll Kennzahlen zur Steuerung (Managing Efficiency). Unternehmen, die sich im mittleren Feld der Landkarte befinden (Managing Results), versuchen die steigende Komplexität und die widersprüchlichen Anforderungen, denen sie ausgesetzt sind (z. B. hoch qualitativ und kostengünstig zu produzieren), über ein umfangreiches Kennzahlensystem oder durch Matrixstrukturen zu bewältigen. Hier leiten mittelfristige Ziele und die dazugehörigen Strategien das Handeln der Organisationsmitglieder. Im rechten oberen Quadranten, in dem mittel- bis langfristige Ziele wenig Wirkung zeigen, weil sie nach kurzer Zeit auf Grund der hohen Dynamik der Umwelt wieder obsolet werden, dient der Purpose als Richtschnur für operative und strategische Entscheidungen (Managing Opportunities). Hier ist die Superflexibilität der Purpose Driven Organization gefragt, die dazu führt, dass Organisationen in

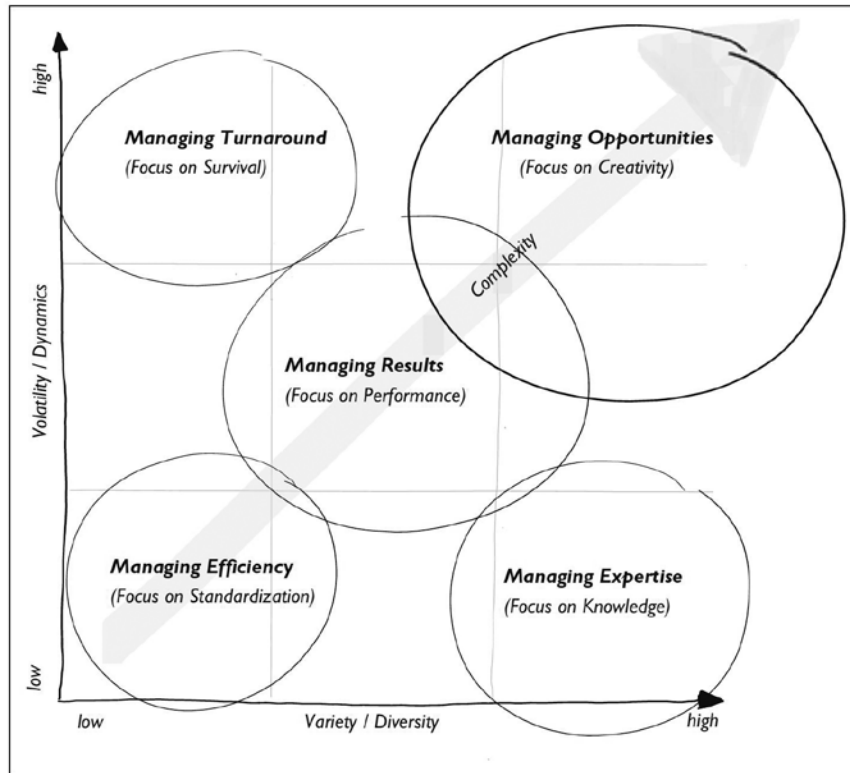


Abbildung 3: Komplexitätslandkarte nach Fink, Moeller, 2018, S. 19

iterativen kurzen Zyklen rasch erste Prototypen entwickeln, um zu überprüfen, ob an ihren Annahmen über die Wirklichkeit etwas dran ist. Immer wieder gilt es, neue Gelegenheiten zu erkennen und zu nutzen, wofür die Kreativität und Innovationskraft der gesamten Organisation gefragt ist. Purpose Driven Organizations sind aus unserer Perspektive genau dazu in der Lage.

### Eine kurze Anleitung, um den Purpose zu entdecken

Wenn Sie wenig Zeit zur Verfügung haben oder ein unkompliziertes und leichtes Format suchen, um mit Ihrem Team oder mit Ihrer Organisation Ihren Purpose zu entdecken, können Ihnen folgende Schritte hilfreich sein:

1. Erstellen Sie eine Mindmap aller Stakeholder – aller Personen, Teams, auch abstrakte Instanzen (wie „Gesellschaft“ oder „der Planet“), für die Sie irgendeinen Mehrwert zu schaffen glauben.
2. Formulieren Sie alle Formen des Mehrwerts, den Sie für die Stakeholder bringen, und clustern Sie diese im nächsten Schritt. Es sollten ca. 5–7 Cluster gefunden sein.
3. Jeder/Jede geht individuell auf die Suche nach einem ersten Purpose-Prototyp. („Der Beitrag, den Sie leisten möchten, mit folgender Wirkung“). An dieser Stelle ist es weder wichtig, sich kurz zu fassen, noch muss die Formulierung elegant oder ausgereift sein.
4. Jeweils zwei Personen kommen zusammen und stellen sich die Ergebnisse des vorigen Schrittes vor. Dann werden beide Versionen verworfen und gemeinsam ein neuer Prototyp entwickelt. Schließlich bleiben zwei Statements über, die abermals verworfen werden und es wird ein neuer Vorschlag gemacht.
5. Das Ergebnis wird nun der Gruppe vorgelegt und nochmals überprüft. Sollte es noch Kritikpunkte geben, werden diese aufgegriffen und nach Möglichkeit gelöst. (vgl. Marbacher, Klein, 2018)

### Literatur

- Fink, F., Moeller, M. (2018). Purpose Driven Organisations: Sinn – Selbstorganisation – Agilität. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Frankl, V. (1977). ... trotzdem ja zum Leben sagen. München: Kösel-Verlag.
- Hansen, M. T. (2018). Great at Work: How Top Performers Do Less, Work Better, and Achieve More. New York: Simon & Schuster Paperbacks.
- Korn Ferry Institute (2016). People on a mission. <https://www.kornferry.com/institute/purpose-powered-success> (Zugriff: 30.9.2019).
- Marbacher, L., Klein, S. (2018). Das Purpose-Turnier. Neue Narrative #2, S. 84-87.
- Pink, D. (2010). Drive: Was Sie wirklich motiviert. Salzburg: Ecowin.
- Seligman, M. (2012). Flourish – Wie Menschen aufblühen: Positive Psychologie des gelingenden Lebens. München: Kösel-Verlag.

**Mag. Anna Jantscher, MHR** lebt in Wien und ist Managing Partnerin der Beratergruppe Neuwaldegg. Vom Grundberuf Betriebswirtin, war sie viele Jahre im Personalmanagement tätig, bevor sie den Weg in die Begleitung und systemische Beratung von Organisationen und Menschen gegangen ist. Zurzeit beschäftigt sie sich intensiv mit der Frage, wie die Transformation von Organisationen, Teams und Individuen hin zu Selbstorganisation, Agilität und Purpose Drive gelingen kann.  
anna.jantscher@neuwaldegg.at