

Franziska Fink | Michael Moeller

Playbook Purpose Driven Organizations

Der Navigator für Purpose Drive in Ihrem Unternehmen



SCHÄFFER
POESCHEL

Hinweis zum Urheberrecht:

Alle Inhalte dieses eBooks sind
urheberrechtlich geschützt.

Bitte respektieren Sie die Rechte
der Autorinnen und Autoren,
indem sie keine ungenehmigten Kopie
in Umlauf bringen.

Dafür vielen Dank!

SCHÄFFER
POESCHEL

Franziska Fink / Michael Moeller

Playbook Purpose Driven Organizations

Der Navigator für Purpose Drive in Ihrem Unternehmen

1. Auflage

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

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

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

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

Illustrationen: Franziska Rufflair

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

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

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart
Ein Unternehmen der Haufe Group SE

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

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

Der Navigator für Purpose Drive in Ihrem Unternehmen

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

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

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

Es ist das DIY Executive Summary – wenn Sie es gern knackig, konkret und sofort umsetzbar haben. Im Playbook zeigen wir, welchen Weg Unternehmen gehen, um Purpose in der Steuerung zu nutzen. Wir erzählen, wo Vorsicht

geboten ist, wo die »Fallstricke« lauern und vor allem, wo die Trüffel versteckt liegen.

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

Also: Legen Sie am besten gleich los!

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

CREATING A PURPOSE DRIVEN ORGANIZATION



FIND & CONNECT
PURPOSE



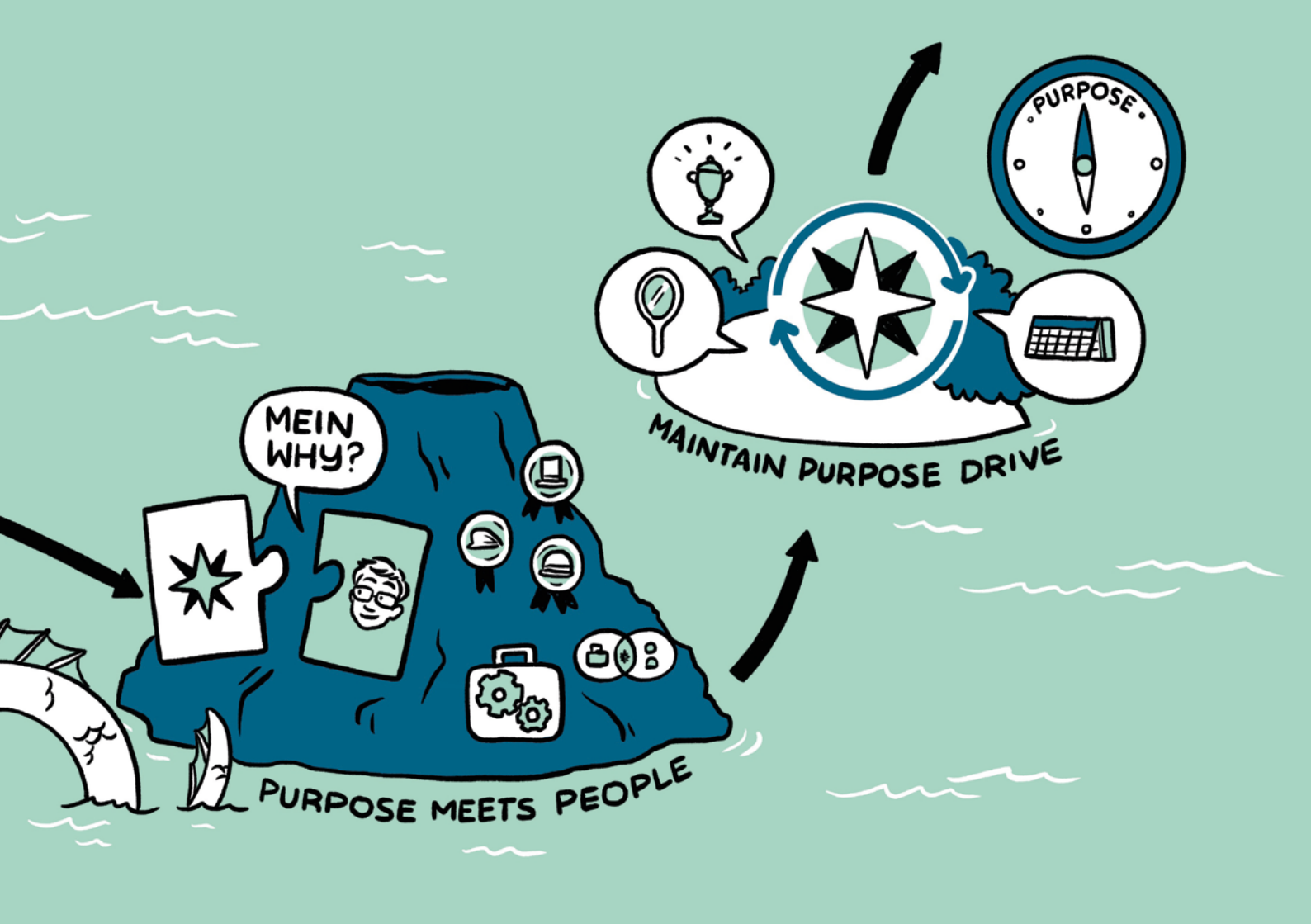
PURPOSE GUIDES
DECISIONS



PURPOSE GUIDES ROLES
& COLLABORATION

Safe enough
to try





MEIN WHY?

PURPOSE MEETS PEOPLE

MAINTAIN PURPOSE DRIVE



Inhaltsverzeichnis

Der Navigator für Purpose Drive in Ihrem Unternehmen	5	3	Wie wirkt Purpose aufs Geschäft und auf die Mitarbeitenden	43	
1	Einführung: Why Purpose?	11	3.1	Wirkung auf das Unternehmensergebnis	43
1.1	Das Konzept von Purpose	14	3.2	Resilienz und Agilität	45
1.2	Purpose und Komplexität	16	3.3	Wirkung auf Mitarbeitende	46
1.3	Der Begriff »Purpose«	21	3.4	Wirkung auf Kundinnen	48
1.4	Eine Landkarte der Begriffe	23	4	Wie wird man zu einer Purpose Driven Organization?	53
2	Wie funktionieren Purpose Driven Organizations ...	27	5	Erste Phase: Find and connect purpose	54
2.1	Blick hinter die Kulissen	27	5.1	Why Purpose	56
2.2	Wie entscheiden Purpose Driven Organizations?	30	5.2	Find Purpose	58
2.2.1	Wie Organisationen entscheiden	30	5.2.1	Ikigai	61
2.2.2	Drei Arten von Entscheidungsprämissen	31	5.2.2	Purpose-Quest	64
2.2.3	Kultur – die unentscheidbare Entscheidungsprämissen	33	5.2.3	Why-Prozess	69
2.3	Entscheidungsprämissen – drei Beispiele aus der Praxis	34	5.2.4	Taster-Format	74
2.4	Purpose macht den Unterschied	36	5.3	Connect Purpose	76
			5.3.1	Connection durch die Führungsebenen	77
			5.3.2	Connection in der Transformation	80
			5.3.3	Connection bottom-up	81

6	Zweite Phase: Purpose guides decisions	88	8	Vierte Phase: Purpose meets people	132
6.1	Purpose herunterbrechen	90	8.1	Partnerschaft auf Augenhöhe	134
6.2	Planen mit Purpose	93	8.2	Purpose-Fit und Cultural-Fit	135
	6.2.1 Strategizing	94	8.3	Fokus auf Entwicklung	138
	6.2.2 OKR-Prozess	95	8.3.1	Persönliche Entwicklung	138
6.3	Entscheiden mit Purpose	98	8.3.2	Sinnerleben im Job	139
	6.3.1 Systemisches Konsensieren	100	8.3.3	Rollen-Feedback	141
	6.3.2 Integrative Decision Making (IDM)	101			
	6.3.3 Konsultativer Einzelentscheid	104	9	Fünfte Phase: Maintain Purpose Drive	142
6.4	Purpose als Ratgeber	106	9.1	Reflection Points – im Unternehmen	144
			9.2	Action Points – im Unternehmen	148
7	Dritte Phase: Purpose guides roles and collaboration	112	9.3	Why-Routinen – außerhalb der Organisation	150
7.1	Freiräume und Autonomie	114	9.4	Why-Reflexion – außerhalb der Organisation	153
7.2	Organisation in Rollen und Kreisen	117			
	7.2.1 Von der Pyramide zum Kreis	119		Nachwort	157
	7.2.2 Umstellen auf Rollen	120		Literatur	159
7.3	Meetingstruktur weiterentwickeln	121		Stichwortverzeichnis	161
	7.3.1 Tactical Meeting	124		Autorinnen	165
	7.3.2 Governance Meeting	126			
	7.3.3 Focus Meeting	127			
	7.3.4 Retrospektive	129			
	7.3.5 Personal Relation Meeting	130			

1 Einführung: Why Purpose?



»Why Purpose?« fragen Sie sich vielleicht. Warum ist Purpose für Unternehmen so relevant geworden?

Es handelt sich dabei weder um eine Management-Mode noch um die Romantisierung von Wirtschaft. Dass Unternehmen sich mit Purpose auseinandersetzen und beginnen, ihn für Steuerung zu nutzen, hat ganz pragmatische Gründe:

1. Unternehmen haben es mit zunehmend komplexeren Umfeldern zu tun, und dieser Mix aus Vielfalt an Anforderungen und Unberechenbarkeit der Umfeldbedingungen bringt die bewährten Managementlogiken an ihre Grenzen. Eine neue Art der Steuerung ist gefragt.
2. Das auslaufende Zeitalter des Kapitalismus trifft auf Krisen, für die es noch keine Lösungen gibt: die Bedrohung durch den Klimawandel, globale Fluchtbewegungen, die Pandemie, eine wachsende Blase an den Finanzmärkten, populistische Herrscher, das Bröckeln der demokratischen Grundidee, das Auseinanderdriften supranationaler Gemeinschaften wie der Europäischen Union.
3. Menschen unserer Generation in Westeuropa – und damit auch die meisten Unternehmen – haben große Krisen noch nicht erlebt. Wir sind im Frieden und im Wohlstand aufgewachsen. Vor dem Hintergrund dieser herausziehenden Unsicherheit suchen Menschen nach Sinn und Orientierung. Viele fragen, welchen Beitrag sie leisten können, um dieses Ruder herumzureißen und an einer überlebensfähigen Zukunft zu arbeiten.
4. Das Zeitalter der Wirkungstransparenz hat begonnen. Dank Technologie und Big Data können die Umweltauswirkungen von Unternehmen gemessen und bewertet werden. Eine Initiative der Harvard Business School¹ hat die Umweltauswirkungen von 1.800 Unternehmen bilanziert. Die Auswertung zeigt, dass viele Unternehmen Umweltkosten verursachen, die ihren Gesamtgewinn (EBITDA) übersteigen. Bei den 1.694 Unternehmen, die im Jahr 2018 ein positives EBITDA erwirtschaftet

¹ Siehe dazu: Cohen, Ronald/Serafeim, George (2020): How to measure a company's real impact. Harvard Business Review, 03.09.2020. Online verfügbar unter: <https://hbr.org/2020/09/how-to-measure-a-companys-real-impact>

haben, würde bei 15 Prozent der Firmen der Gewinn durch die von ihnen verursachten Umweltschäden komplett aufgezehrt. Bei 32 Prozent der Firmen wäre ihr EBITDA durch die Umweltkosten um mindestens ein Viertel reduziert. Mit solchen Daten kann die Politik Unternehmen gezielter in die Verantwortung nehmen und für die Schäden, die sie verursachen, besteuern. Investorinnen beziehen deshalb die ökologischen und sozialen Auswirkungen von Unternehmen in ihre Investitionsentscheidungen ein. Unternehmen mit größeren negativen Auswirkungen stoßen in der Folge auf weniger Interesse bei den Anlegerinnen. Das senkt ihre Bewertung an der Börse und treibt ihre Kapitalkosten in die Höhe. So werden von unterschiedlichen Seiten klare Erwartungen an ökologisch, sozial und finanziell nachhaltiges Handeln an Unternehmen gestellt. Ein Unternehmens-Purpose beantwortet diese Frage nach Verantwortung, indem er den Beitrag und die Wirkung benennt, die eine Organisation anstrebt.

5. Die letzten Jahrzehnte haben unsere sozialen Netzwerke verändert. Die Einzelne verlässt sich nicht mehr auf Großfamilie, Dorf oder Freundeskreis. Die Sorgefunktion hat der Staat übernommen und uns damit ermöglicht, ganz unabhängig von unserer Herkunftsfamilie, unseren Nachbarinnen oder Freundinnen zu leben.

Auch die Bedeutung der Kirchen und Vereine ging deutlich zurück. Während früher jede ihren Platz in einer Glaubens- und Wertegemeinschaft hatte, schätzen heute viele die Anonymität von Fitness-Studios oder Meditations-Apps. Die Qualität von Zugehörigkeit, Mitgliedschaft und Schutz einer Gruppe wird heute mehr im Job gesucht. Mitarbeitende suchen nach einer modernen Sinn- und Wertegemeinschaft – der Arbeitsplatz soll mehr erfüllen als nur die Einkommensbedürfnisse.

6. Die veränderte Altersstruktur unserer Gesellschaft mit einem immer größeren Anteil an älteren Menschen in westlichen Industrieländern bewirkt, dass Unternehmen immer weniger Fachkräfte finden. Eine Auswirkung unseres Wohlstandes ist es, dass wir uns heute die Frage nach Sinn im Tun leisten können. Nicht nur in den jungen Generationen, sondern quer durch alle Altersgruppen wächst die Frage nach Sinn im Job. Potenzielle Mitarbeitende suchen sich Unternehmen heute auch nach ihrem Sinnversprechen aus und sind schneller bereit zu wechseln, wenn eine Arbeitgeberin das Sinnversprechen nicht einlösen kann.

Das kann man als Bedrohung verstehen, die eine schwierige Zukunft erwarten lässt, oder als Herausforderung und Neuland, das zu gestalten eine spannende Aufgabe sein

wird. Purpose verstehen wir als ein Fahrzeug in diese Zukunft. Er dient als Orientierung und lässt gleichzeitig Spielraum für Variation und Kreativität, die zum Lösen dieser Herausforderungen dringend gebraucht werden. Unternehmen nutzen ihn zur Steuerung, um der Komplexität zu begegnen. Purpose gibt Orientierung und Ausrichtung. Er schafft eine gemeinsame Identität und wirkt als Trigger für Motivation und Entwicklung. Er ist der Quell, aus dem Vision und Zukunftsbilder geschöpft werden, er ist die Richtschnur für Strategie und Entscheidungen.

Purpose ist aber auch der Architekt für Struktur und Rollen. Er dient als Basis für den Vertrag zwischen Mitarbeitenden und Organisation, er ist ein Dünger für den Kultur- und Wertediskurs und er schlägt eine Brücke nach außen, um sich mit anderen Organisationen für das gemeinsame *Why* zu vernetzen. Ein Wunderwuzzi, würde man in Österreich sagen.

Kein Wunder, dass Purpose in vielen Unternehmen Thema ist. Eine Kienbaum-Umfrage² mit 1.300 Führungskräften und Expertinnen aus dem Jahr 2020 zeigt, dass in Start-ups

(78 Prozent) und NGOs (75 Prozent) die deutliche Mehrheit der Mitarbeitenden ihrem Unternehmen einen Purpose zuschreiben. In Konzernen sind es 63 Prozent. Überraschend wenige sind es im Mittelstand – hier sagt die Hälfte der Mitarbeitenden: Unser Unternehmen verfolgt kein Why.

In welchem Unternehmen lesen Sie dieses Buch jetzt? Was würden Ihre Mitarbeitenden auf die Frage nach dem Why antworten? Sie haben dieses Playbook bestimmt nicht zufällig in die Hand genommen ...

Was es für Ihr Unternehmen leisten kann? Es ist für Sie Bauleitung und Werkzeugkasten in einem. Sie verstehen das Konzept von Purpose Driven Organizations, lernen inspirierende Beispiele kennen und lesen über die messbaren Wirkungen von Purpose aufs Geschäft.

Sie können mit diesem Wissen Ihr Unternehmen oder Ihren Verantwortungsbereich ganz konkret in Richtung Purpose entwickeln. Wir zeigen Ihnen die Phasen dieses Weges, wie Sie dabei genau vorgehen und welches die Stolpersteine und die Hebelpunkte sind. Kapitel 9 unterstützt sie schließlich dabei, langfristig dranzubleiben, und zeigt, wie Sie auf lange Sicht echten Purpose Drive entfalten.

2 Siehe dazu: <https://www.kienbaum.com/de/purpose-studie/>

1.1 Das Konzept von Purpose

Neu ist das Thema Purpose nicht. Die Systemtheorie nach Niklas Luhmann beschreibt schon in den achtziger Jahren des letzten Jahrhunderts Sinn als Supermedium für soziale Systeme.

SYSTEMTHEORIE KURZ ERKLÄRT

Die Systemtheorie ist ein Modell der Soziologie. Sie unterscheidet drei Systemarten: biologische Systeme, psychische Systeme und soziale Systeme.

Biologische Systeme sind zum Beispiel Blumen, Bäume, Amöben oder der Körper von Mensch und Tier. Psychische Systeme sind zum Beispiel das Bewusstsein eines Menschen oder eines Tieres. Die Systemtheorie sieht den Menschen daher als die Kopplung eines biologischen Systems mit einem psychischen System.

Der dritte Systemtyp sind soziale Systeme – zum Beispiel eine Familie, ein Unternehmen, ein Fußballverein oder eine Religionsgemeinschaft.

Die drei Systemtypen arbeiten auf verschiedene Weise, die Systemtheorie nennt das den »Operationsmodus«. Der Operationsmodus biologischer

Systeme ist Leben, der Modus psychischer Systeme ist Denken und der Modus sozialer Systeme ist Kommunizieren. Sobald ein System aufhört, in dieser Art zu operieren, endet auch das System. Wenn ein Bewusstsein keine Gedanken mehr produzieren kann, gilt es als hirntot. Ein Körper, der nicht mehr lebt, bekommt einen Totenschein ausgestellt. Ein Unternehmen, in dem keine Kommunikation mehr stattfindet, wurde wohl geschlossen oder abgewickelt. Die Systemtheorie schreibt den Systemen weitere Funktionsweisen zu:

- Sie grenzen sich von ihrer Umwelt ab.
- Sie beziehen jede Operation auf die vorhergehende (z. B. Gedanke schließt an Gedanke an). Die Systemtheorie nennt Systeme daher operational geschlossen und »autopoietisch« – durch das Zusammenwirken ihrer Bestandteile werden die Bestandteile produziert (z. B. Kommunikation erzeugt Anschlusskommunikation). Durch diese Form der Selbstorganisation erschafft und erhält sich das System laufend selbst.
- Systeme sind nicht »offen« nach außen. Sie nehmen ihre Umwelt sehr selektiv wahr, in-