

# „Sinn ist ein klarer Fixstern“

Wenn Change zum Tagesgeschäft wird, bringen langfristige Strategien nichts mehr. Dann braucht es einen Purpose – eine formulierte und flexible Leitplanke, an der sich die Organisation und die Mitarbeitenden orientieren können – so die Überzeugung von Franziska Fink.

INTERVIEW: ANNETTE NEUMANN



Foto: Neuwaldegg

Franziska Fink ist Buchautorin und Organisationsberaterin bei der Beratergruppe Neuwaldegg in Wien.

► **Personalwirtschaft: Sinn oder Purpose wird zurzeit in der Unternehmenswelt hoch gehandelt. Was hat es damit auf sich?**

**Franziska Fink:** Welchen Beitrag leistet ein Unternehmen für wen, um damit welche Wirkung zu erreichen? Das verstehe ich unter Purpose. Das ist keine neue Managementmode, die bald wieder vorbeigeht, und auch keine Romantisierung von Wirtschaft. Er dient als Richtschnur, an der Steuerung, Strukturen und Prozesse ausgerichtet werden. Studien zeigen, dass Organisationen, denen ein formulierter Purpose zur Unternehmenssteuerung dient, erfolgreicher sind als die, die ihn nur als Arbeitgebermarke stärkendes Kulturelement einsetzen. Auch viele Mitarbeiter sind Treiber dieses Trends der Suche nach dem Sinn. Sie wollen mit dem, was sie tun, etwas bewirken. Und es gibt viele Beispiele von Unternehmen, die nicht nur den Gewinn steigern oder die Shareholder glücklich machen, sondern einen Mehrwert stiften wollen.

**Jahrelang galt die Vision als Leitplanke für Unternehmen. Ist Purpose nicht einfach nur ein neues Marketing-schlagwort?**

Nein. Die Vision als ein formuliertes Zielbild nutzen viele Unternehmen, um daraus eine Strategie, etwa einen Fünfjahresplan, abzuleiten. Ein Purpose ist nicht an einen Zeitpunkt gekoppelt und lässt größeren Spielraum in der Verwirklichung. Gegenüber einem langfristig festgesetzten Plan hat diese Ausrichtung den Vorteil, dass sich das System den sich ständig verändernden Umweltbedingungen flexibel anpassen kann.

**In Ihrem Buch geben Sie Einblick in Organisationen, die einen höheren Sinn anstreben. Sollten jetzt alle Unternehmen auf diesen Zug aufspringen?**

Nein, es ist kein Allheilmittel für alle. Purpose brauchen Unternehmen, die mit hoher Komplexität konfrontiert sind. Wenn sowohl die Dynamik des Marktes als auch die Anforderungen, die von außen ans Unternehmen gestellt werden, sehr hoch sind, funktioniert klassische Steuerung und Planung nicht mehr. Dann geraten nicht nur detaillierte Mittel- und Langfristplanung an ihre Grenzen, sondern auch hierarchische Strukturen, die Entscheidungen nach oben delegieren. Für Unternehmen oder einzelne Bereiche, bei denen sich das Umfeld und die Kundenanforderungen wenig ändern, kann das klassisch pyramidale Organisationsmodell nach wie vor das geeignete sein.

**Steht nicht das Profitstreben der Sinnorientierung im Weg?**

Nur bedingt. Börsennotierten Unternehmen kommt natürlich der Druck in die Quere, Shareholder Value zu generieren. Trotzdem müssen sich Profitstreben und Sinnorientierung nicht ausschließen. So experimentieren auch große Unternehmen mit neuen Organisationsformen, indem sie zum Beispiel „nur“ in ausgewählten Geschäftsbereichen selbstorganisiert arbeiten.



Ein Beispiel ist Bosch Power Tools, ein Geschäftsbereich mit rund 20 000 Mitarbeitern. Die Organisation hat sich zum Ziel gesetzt, ihre Kunden entlang der Wertschöpfungskette in multidisziplinären Teams mit flachen Hierarchien und unternehmerischer Verantwortung noch effizienter zu bedienen. Auch andere Großunternehmen betreiben eine solche partielle Veränderung ihres Geschäfts.

**Sinn soll Halt in der unsicheren VUCA-Welt geben. Das klingt so leicht ...**

Ja, das klingt wirklich komisch. Mit Purpose wird auch nichts stabiler oder etwa wieder kontrollierbar und er ist insofern auch kein Haltegriff. Selbstorganisation lebt ja davon, dass sich Strukturen laufend verändern. Es geht dann nicht mehr um eine fixe Aufbauorganisation, sondern um den ständigen Prozess des



(Neu-)Organisierens. Aber darin ist Sinn ein klarer Fixstern. Wer weiß, was das Unternehmen will und was er selbst bewirken kann, wird sich mit dem Unternehmenssinn verbinden und entwickelt nachweislich mehr Energie und Überzeugung für seinen Job. Eine Studie der Plattform LinkedIn zeigt, dass die Sinnorientierten unter den Beschäftigten ein höheres Engagement zeigen und ihre Arbeit als erfüllender erleben.

**Wie erreichen Unternehmen, dass sich ihre Mitarbeiter mit ihrem Purpose verbinden und identifizieren?**

Der erste Schritt führt in die Vergangenheit. Der Purpose wird ja nicht erfunden – er ist schon da, wurzelt in der Gründungsgeschichte und hat sich über die Jahre weiterentwickelt. Hier dient die sogenannte Purpose-Quest als Methode für eine gemeinsame Bestandsaufnahme: Wo kommen wir her? Wo stehen wir jetzt? Was wollen wir in die Welt bringen? Nun gilt es, diese Erkenntnisse in Worte zu fassen und ein sogenanntes Purpose-Statement zu formulieren, das jedem als Leitfaden für sein Handeln dient und die Frage beantworten lässt: „Was kann ich in meiner jeweiligen Rolle bewirken, um unseren Unternehmenszweck zu erfüllen?“

„Purpose ist kein Allheilmittel für alle. Es ist wichtig für Unternehmen, die mit hoher Komplexität konfrontiert sind.“

Der formulierte Purpose lässt sich auf die Teams und bis in die einzelnen Rollen herunterbrechen. Jeder Einzelne stellt sich die Frage, was er in seiner Rolle dazu beitragen kann. Und die Führung, wenn es sie noch so klassisch gibt, setzt den Rahmen, hilft den Mitarbeitenden, in den für den Change notwendigen Bewusstseinswandel hineinzugehen, und bestärkt sie darin, ihre Kompetenzen „Sinn-voll“ einzusetzen.

**In Ihrem Buch betonen Sie die Notwendigkeit der Sinnpflege. Was bringen Purpose-Routinen und Retrospektiven in diesem Zusammenhang?**

Diese Formate sorgen dafür, dass die gemeinsame Ausrichtung in der Aufmerksamkeit aller Beteiligten gehalten und weiterentwickelt wird. Die Organisation und die Teams können sich immer wieder aufs Neue selbst beobachten und daraus lernen. Dass eine Ebene in der Change-Architektur dieses Evaluieren und Lernen einplant, war in guten Change-Projekten schon immer erfolgsrelevant. Purpose-Routinen hinterfragen, ob alle Beteiligten dem Zweck noch folgen. So kann zum

Schluss eines Meetings die Frage gestellt werden, inwieweit dieses auf einer Skala von eins bis zehn dem Zweck gedient hat. Retrospektiven, die viele aus dem Scrum kennen, sorgen zum Beispiel im Change-Team dafür, sich laufend selbst zu evaluieren. Wie gut arbeiten wir inhaltlich und sozial zusammen? Was können wir besser machen? Was probieren wir aus? Ziel beider Formate ist eine lernende Organisation, die im besten Fall in Zukunft kein großes Change-Projekt mehr braucht, sondern in der Lage ist, sich laufend in kleinen Schritten zu verändern und damit rasch und adäquat auf die Veränderungen der Umwelt zu reagieren.

**Welche Rolle kommt HR im Veränderungsprozess zu?**

HR kann kontinuierlich im Prozess unterstützen, indem es Teams und Individuen dabei hilft, den Unternehmenszweck für sich herunterzubrechen, das heißt, zu reflektieren, in welcher Rolle man sich welche Ziele mit welchen Prioritäten setzt. Hierzu kann HR auch Feedback-Formate etablieren, in denen das Team dem Rolleninhaber regelmäßig rückmeldet, inwieweit er diese Rolle ausfüllt und wo noch Entwicklungspotenzial ist. Ein solches Feedback gab es bisher ja nur einmal im Jahr beim Mitarbeitergespräch. Nicht nur die Organisation passt sich laufend an wechselnde Bedingungen an, auch von den Mitarbeitern erfordert das die Fähigkeit zu hoher Selbstreflexion, Rollenflexibilität und ständiger Weiterentwicklung. ■



Bücher, die Sinn machen



Franziska Fink/Michael Moeller  
**Purpose Driven Organizations: Sinn – Selbstorganisation – Agilität**  
Schaeffer Pöschel, 2018, 39,95 Euro



Jo Aschenbrenner  
**For Purpose. Ein neues Betriebssystem für Unternehmen**  
Vahlen, 2019, 24,90 Euro



Martin Permantier  
**Haltung entscheidet: Führung & Unternehmenskultur zukunfts-fähig gestalten**  
Vahlen, 2019, 34,90 Euro

**Wer ist an diesem Prozess beteiligt?**

Das Team sollte möglichst aus einem Querschnitt zusammengesetzt sein: Es braucht Gründer, falls es sie noch gibt, das Management – es sei denn, das Unternehmen ist schon in der Selbstorganisation – und Vertreter der verschiedenen Bereiche und Rollen. Wenn das Team den Unternehmenszweck formuliert hat, geht es darum, das ganze Unternehmen einzubeziehen. In kürzeren Workshops bekommen alle Mitarbeiter die Möglichkeit, den Prozess noch einmal nachzuvollziehen, die Bedeutung des Purpose-Statements zu verstehen und dann auf das eigene Tun zu übersetzen. Wenn Purpose auch für die Unternehmenssteuerung genutzt werden soll, beginnt nun die Anpassung von Programmen, Strukturen, Prozessen, Personal und Kultur, um diesen bestmöglich zu erfüllen.

**Wie verändern sich durch das formulierte „Warum“ die Führung und die Zusammenarbeit?**

Die gemeinsame sinnorientierte Ausrichtung ermöglicht es, die Entscheidungsautorität auf alle Mitarbeitenden zu verteilen, und sichert zugleich, dass die Firma trotzdem ihre angestrebte Richtung beibehält.