

# Wenn schon ein Zweck, dann ein „zweckloser“

**ORGANISATIONSENTWICKLUNG.** Eine „Purpose-Driven-Organization“ (PDO) scheint gut in unsere moderne Zeit zu passen und viele Vorteile zu haben. Aber wenn sich eine Organisation auf einen übergeordneten sinnstiftenden und geteilten Purpose ausrichtet, verliert sie an Elastizität und macht sich inflexibler, als es sein müsste, warnt Dr. Wolfgang Karrlein, der Autor dieses Fachartikels.

Was ist der Unterschied von Organisationen zu anderen sozialen Strukturen wie Freundeskreisen, Vereinen, Parteien oder Protestbewegungen? Organisationen verfolgen einen Zweck. Andernfalls würde es kaum Stabilität, Strukturiertheit und Berechenbarkeit innerhalb und im Austausch mit der Umwelt geben. Zweck ist konstituierend für ein Unternehmen. Er ist ein wesentliches Element neben der Mitgliedschaftsbedingung und der Hierarchie. Insofern dockt die Purpose-Driven-Organization“ (PDO) zuerst einmal gut an den Businesskontext an.

Bestärkt wird die Attraktivität eines übergeordneten Zwecks (im Folgenden synonym auch mit Sinn bezeichnet) noch durch weitere Faktoren und Phänomene:

- **Die Welt wird immer mehr „VUCA“** – Damit verlieren erprobte, auf Ressourcenoptimierung zielende Methoden ihre Wirkung. Entscheidungen fühlen sich immer riskant an, da das eine passieren kann, aber auch das andere. Strategieprozesse haben es mit komplexen (= undurchschaubaren) Umwelten und Dynamiken zu tun und irgendwie wirkt alles widersprüchlich, was man als Annahme bräuchte, um handlungsfähig zu werden.
- **„War for talents“** – Unternehmen müssen sich zunehmend um Menschen mit bestimmtem Wissen und Kompetenzen bemühen. Geld und attraktive „Pakete“ alleine scheinen dafür nicht mehr auszureichen.
- **„Identität“** – Arbeitsverhältnisse geben kaum mehr Sicherheit als Identitätsanker. Sie werden in zunehmendem Maße Passagen auf einem lebenslangen

Lernweg. Der Vertrag Loyalität gegen Arbeitsplatzsicherheit gilt nicht mehr.

- **„Work-Life-Balance“** – Verschiedene Rollen und Lebensbereiche stehen gleichwertig nebeneinander, teilweise phasenweise oder auch langfristig in Konkurrenz zur Rolle als Akteur.
- **„Industrie 4.0“** – Alles wird digital, was massiv in die Strukturen im Unternehmen eingreift.

Vor diesem Hintergrund gibt es viele Ansätze, die eine Orientierung bieten

möchten. Die Komplexität erfordert eine Abkehr von linearem Management hin zu einem systemisch-kybernetischen Denken. Orientierungswissen wird wichtiger als Verfügungswissen, betonte schon der Bremer Neurobiologe und Systemforscher Peter Kruse. Von Führung wird gefordert, dass sie sich der digitalen (R)Evolution anpasst und „beidhändig“ wird, sodass sich Hierarchien flexibilisieren und agilisieren können. Partizipation, neue Teamarbeit, Arbeiten in (virtuellen) Netz-



Foto: akindo / gettyimages.de

werken werden angesichts der weltumspannenden Wertschöpfungsnetze viel wichtiger, wofür auch neue Haltungen eingenommen werden müssen, der Stellenwert von Beziehungen viel stärker in den Mittelpunkt rückt und soziale Koordinierungsprozesse neu zu denken und zu gestalten sind.

## Ordnung im bunten Treiben

Übergreifender wird vorgeschlagen, dass Unternehmen sich klarmachen sollten, welches „Spiel“ sie spielen: ein „infinite game“ oder ein „finite game“. Die Unterscheidung stammt von James Carse (Buchtip: „Finite and infinite games“, Free Press, 2013) und auch von Simon Sinek (Buchtip: „The Infinite Game: How Great Businesses Achieve Long-Lasting Success“, Portfolio Penguin, 2019). Ein finites Spiel hat bekannte Spieler (Wettbewerber), bekannte und akzeptierte Regeln und gemeinsam akzeptierte Ziele, wie zum Beispiel in einem Markt der Marktführer zu werden. Strategische Entscheidungen über Ressourcen werden auf das Erreichen des Ziels gesetzt. Ein

finites Spiel endet mit der Zielerreichung (und man muss ein neues starten), bindet viele Ressourcen auf dem Weg dahin (der für sich ja unsicher ist) und schlussendlich kann man gewinnen oder verlieren. In einem infiniten Spiel sind die Spieler teils bekannt, teils unbekannt, es gibt sich verändernde Regeln und es geht im Kern darum, dass das Spiel weitergeht. Spieler verlieren dabei nicht, sondern scheiden aus dem Spiel aus (weil sie die Ressourcen nicht mehr aufbringen wollen oder können, oder einfach, weil sie ein anderes Spiel spielen möchten).

Vor diesem ziemlich „bunten“ Geschehen ist die Suche nach einem identitätsstiftenden und Orientierung gebenden „Etwas“, um Organisationen zusammenzuhalten, nachvollziehbar. Daraus gewinnt die Idee, dass sich ein Unternehmen über einen starken (über das Unternehmen sogar hinauswirkenden) Purpose definiert, stark an Attraktivität. Nicht zuletzt auch, weil man nicht wirklich dagegen argumentieren könnte. Unter dem Purpose-Gedanken ist ein ökonomisch messbarer Gewinn ein „Abfallprodukt“ der Ausrichtung nach einem überzeugend wirkenden Purpose. Das dockt auch gut an die Idee des infiniten Spiels an, bei dem es nicht um irgendwelche Ziele geht, sondern darum, im Spiel zu bleiben und entsprechende Entscheidungen zu treffen. Man erhofft sich und wird durch die Blaupausen und scheinbar „erprobte“ Konzepte, die dafür vorgeschlagen werden, bestärkt, dass man mit einem solchen Purpose eine nachhaltigere und stärkere Bindung von Menschen an das Unternehmen, eine höhere Identifikation und Sinnbindung zur Aufgabe und höhere intrinsische Motivation der Mitarbeitenden erreichen kann. Die „Mittel“ dafür reichen von Methoden wie Design Thinking, agilen Prinzipien, der Stärkung von Einflussmöglichkeiten jedes Mitarbeitenden durch Empowerment, Job Enrichment, Selbststeuerung und einer ausgewogenen Balance der individuellen Rollenkomplexität („Work-Life-Balance“). Weg von der Ressourcenoptimierung (ein finites Spiel, denn Ressourcen sind irgendwann so optimal geschöpft, dass sie zu Ende sind) – hin zu Möglichkeiten der Potenzialentfaltung (ein infinites Spiel – da die Potenziale zunächst unentdeckt sind und nicht „zu

Ende“ gehen). Die Attraktivität dieses Ansatzes geht aber noch darüber hinaus. Es wird durch diesen gemeinsamen, alle Aufgaben durchziehenden Purpose versprochen, dass die Ausrichtung von Arbeitsprozessen stärker und der für Koordination erforderliche Führungsaufwand in der ganzen Organisation weniger wird. Es bestehe also die Hoffnung, dass durch den Wandel von einer Anleitung gebenden Führungskraft (Ressourcenoptimierung) zu einer coachenden und die Employability steigernden Rolle (Potenzialentfaltung) endlich vollendet werden könnte. Denn durch den überzeugenden, über das eigene Tun und die Unternehmen reichenden Purpose wird die Aufgabenerfüllung intrinsisch und freiwillig geleistet.

## Purpose schadet Flexibilität

Was „übersieht“ man möglicherweise, wenn man eine „Purpose Driven Organization“ auf die Beine stellen will? Was handelt man sich ein, wenn man die ganze Unternehmung auf einen übergeordneten Purpose ausrichten möchte? Die Überlegungen, dass eine über die eigentliche Arbeit hinausgehende Sinnorientierung nützlich für Unternehmen sein kann, ist entgegen der aktuellen Wahrnehmung nicht neu. Aspekte und Ansätze in dieser Richtung stammen aus den Hawthorne-Studien (grundlegend für die Human-Relations-Bewegung bei der Betrachtung von Organisationen) oder aus der Anreiz-Beitrags-Theorie. Kerngedanke ist, dass die Motivation und letztlich die Produktivität größer ist, wenn eine Bindung der Arbeit an einen Sinn für die handelnden Personen erfolgt.

Hier nun die Hypothese, die im Folgenden behandelt werden soll: „Wenn sich eine Organisation auf einen übergeordneten sinnstiftenden und geteilten Purpose ausrichtet, verliert sie Elastizität und macht sich inflexibler, als es sein müsste.“ Abgesehen von den Diskursen und der Mikropolitik, die mit mehr oder weniger großem Aufwand in einer Purpose Driven Organisation immer wieder nach festen Programmen bei jeder Entscheidung geleistet werden muss, wirkt der Purpose als Inflexibilisierungs-Booster. Denn damit der Purpose stabilisierend →



→ und handlungsleitend wirken kann, muss er über längere Zeit unverändert bleiben und kann nicht immer neu definiert werden. Nur wenn der Purpose fixiert bleibt, kann sich die Steuerung der Organisation in einem ausreichenden Maße auf ihn beziehen. Dafür hat die Organisation eine Menge diskursive Arbeit zu leisten. Problematisch wirkt sich das dann aus, wenn der Purpose zum Beispiel durch Veränderungen im Umfeld als nicht mehr passend angesehen wird beziehungsweise die aus ihm unter großen Aufwänden abgeleiteten Regeln, Ausrichtungen, Handlungsleitlinien für zunehmende Spannungen sorgen.

Je stärker es gelungen ist, dass der Purpose die Organisation und das Handeln der Akteure durchdringt, desto mehr wird eine Veränderung des Purpose große Widerstände auslösen. Warum soll das, woran man sich unter großen Aufwänden und teilweise Schmerzen ausgerichtet hat, nun plötzlich nicht mehr (so) gelten? Eine Veränderung des Purpose wird also zu Widerständen führen, die – weil der Purpose eben tief in die Überzeugungen der Personen reicht – stark ausgeprägt sein werden. Man würde sich also durch eine umfassende „Programmierung“ bis in die formale Seite der Organisation nach einem festen Sinn unflexibel machen, als es eigentlich sein muss – wenn man den „Purpose“ dort ließe, wo er organisationsstrukturell „hingehört“. Nämlich auf die Schauseite einer Organisation.

## Purpose hilft selten bei konkreten Entscheidungen

Die Schauseite ist die Fassade einer Organisation. Sie wird von Unternehmen entwickelt und aufrechterhalten, da sie nach außen darstellt, wie man gerne wahrgenommen werden will. Man möchte ein möglichst konsistentes Bild abgeben (Corporate Design und Corporate Communication). Dabei steht das Ziel im Vordergrund, den unterschiedlichen und sich oft widersprechenden Ansprüchen und Erwartungen von Stakeholder-Gruppen gleichzeitig gerecht zu werden. Bei so unterschiedlichen Interessengruppen wie Kunden, Lieferanten, Anteilseignern, Öffentlichkeit, Behörden gibt es viele Erwartungen, die man nie gleichzeitig erfül-

len kann. Zumindest nicht im konkreten Entscheiden und Tun. Das Dilemma zwischen den Ansprüchen, Nachhaltigkeit, Vertragstreue, Sicherung von Mitarbeiterinteressen, Profitabilität zu fördern, wurde kürzlich bei der Siemens AG in München deutlich: Der (an sich für Siemens kleine) Auftrag für die Ausstattung einer Bahnlinie zwischen einem Kohlebergbau zur Küste in Australien produzierte ein massives Dilemma zwischen Nachhaltigkeit, Wirtschaftlichkeit und Kundenorientierung. Die Entscheidung für diesen Auftrag wurde wohl wegen des (für Siemens-Verhältnisse) kleinen Volumens nicht „ganz oben“ getroffen und „unten“ möglicherweise der Konflikt nicht erkannt (oder für nebensächlich erachtet). Durch die massiven Widerstände von Umweltschützern gegen die Kohlegrube, die Tatsache, dass die Eisenbahnverbindung ohne Siemens nicht gebaut werden könnte und damit das ganze Kohleprojekt nicht mehr realisiert werden würde, stand man als Konzern „plötzlich“ zwischen zwei (oder sogar mehreren) nicht kompatiblen Zielen. Letztlich wird hier deutlich, dass Leitbilder oder Purpose-Formulierungen zwar nach außen Konsistenz und Stringenz herstellen können, sie aber bei konkreten Entscheidungssituationen nicht mehr handlungsleitend wirken können.

In der Außendarstellung (Schauseite) ist es möglich, durch entsprechend formulierte Visionen, Mission Statements (kurz zusammenfassend als Leitbilder bezeichnet) einen konsistenten Eindruck zu vermitteln. Diese „weichen“ Formulierungen haben genau deshalb eine wichtige Funktion: Sie erlauben es, durch das gute Beispiel der Schauseite das „Innenleben“ der Organisation in gewissem Maße zu schützen. Es ist also leicht nachzuvollziehen und jeder, der in einer Organisation arbeitet oder gearbeitet hat, dürfte die Bemerkungen kennen, mit denen man sich „wundert“, wie unterschiedlich doch das Leben (Entscheiden, Handeln) in der Organisation im Vergleich zum nach außen dargestellten Selbstbild ist. Auf dieser Seite – der Schauseite – ist auch der Purpose anzusiedeln, wenn er dem Anspruch genügen soll, dass er für viele Akteure im Inneren und Äußeren und ihren Erwartungen anschlussfähig wirken

soll. Im Wesentlichen handelt man sich drei Probleme ein, wenn aus diesem Purpose nun konsistente Handlungsweisen und Kriterien für Entscheidungen – also Strukturelemente der Organisation – abgeleitet werden sollen:

### Problem 1: Mit Purpose sich selbst inflexibler machen

Der Prozess, um den Purpose zu formulieren und sich in der Organisation der Arbeit daran auszurichten, kostet Zeit, Energie und Geld. Es bedarf Anstrengungen, ihn „runterzubrechen“ in die Strukturen, die Entscheidungsfindungsprozesse – und nicht zuletzt in das gemeinsame Verständnis der Menschen. Das alles muss im Verhalten eingeübt werden. Probleme entstehen, wenn man – zum Beispiel aufgrund sich verändernder Umweltentwicklungen – andere Herangehensweisen, Dienstleistungen oder Produkte anbieten muss. Wenn der Purpose erfolgreich als der intrinsische Motivator und als übergreifend sinnstiftender Kern bei den Menschen etabliert wurde, wird es sehr schwierig, dies zu verändern. Wären Menschen ausschließlich durch die finanzielle Entlohnung angetrieben, wären solche Veränderungen einfacher, weil die Bezahlung ja gleichbliebe.

### Problem 2: Verlagerung und Intensivierung von Mikropolitik

Durch die Purpose-Orientierung werden sich entsprechende mikropolitische Prozesse („Machtspiele“) und Informalitäten („Trampelpfade“ bei der Arbeit) ausprägen. Es werden mehr Aushandlungsprozesse und Diskurse erforderlich, zum Beispiel wenn zu prüfen ist, wie welche Entscheidung zum Purpose passt und welche konkreten Handlungen daraus folgen sollen. Oder wie selbstgesteuerte Teams (die konstituierend für Purpose Driven Organisations sind) kooperieren, wenn sie letztlich immer nur dem purpose-adäquatem Handeln „verpflichtet“ sind.

Dies kann zum einen die Verständigungsprozesse verlängern und komplexer (informeller) machen und zum anderen auch die Fliehkräfte unterschiedlicher Organisationseinheiten verstärken (was letztlich durch die Selbstorganisation angelegt und gegebenenfalls verstärkt wird).

### Problem 3: Die Verwässerung des Purpose

Um zumindest dem erstgenannten Problem etwas entgegenzusetzen, wird ein permanentes Überprüfen des Purpose vorgeschlagen, um sich an verändernde Umwelten, Anforderungen und Erwartungen zu adaptieren. Damit kommt man in ein Dilemma: Sinn kann seine Wirkung dann entfalten, wenn er inhaltlich und zeitlich einigermaßen stabil ist. Ein Sinninhalt, der sich immer wieder ändert, kann keine stabilisierende Wirkung entfalten. Er dient nicht mehr der Ausrichtung und Orientierung, die er doch eigentlich bewirken sollte. Insofern sollte man also den Purpose prinzipiell dort belassen, wo er hingehört: auf die Schauseite.

### Wie Strategie und Purpose zusammenhängen

Wie hängt ein Purpose mit Strategie zusammen? Gehören Leitbilder und ein übergeordneter Purpose zur Schauseite – also der Fassade – einer Organisation, so ist Strategie ein Aspekt der Formalseite. Die Formalseite einer Organisation umfasst alle offiziellen Regeln, die für die Mitarbeitenden bindend sind (Mitgliedschaftsbedingungen), die Kommunikationswege (Hierarchie) und Personal.



#### AUTOR

#### Dr. Wolfgang Karrlein

ist Gesellschafter und Geschäftsführer der Canmas

GmbH in Grünwald. Er greift bei seiner Beratungstätigkeit auf 20 Jahre Erfahrung in einem internationalen Konzern zurück. Seine fachlichen Schwerpunkte sind Organisationsentwicklung, Leadership Development und Change Management. Zudem ist er zertifizierter Business Coach (DVCT).

**Canmas GmbH**

**Nördliche Münchner Str. 47**

**82031 Grünwald**

**Tel. 089 416173560**

**www.canmas.biz**

Strategie ist in diesem Kontext die Suche nach geeigneten Mitteln, mit denen ein vorher festgelegtes und entschiedenes Ziel erreicht werden soll. Dieses Ziel ist im Gegensatz zu dem Verständnis des oben benutzten Purpose (Zweck, Sinn) auf der Schauseite ein genau beschriebener Zustand. Man kann Kriterien angeben, an denen man festmachen kann, ob der Zustand erreicht wurde (die Auswahl und der Einsatz der Mittel also erfolgreich war) oder wie weit man noch davon entfernt ist:

- Was soll erreicht werden? (inhaltliche Aspekte)
- Wie viel soll erreicht werden? (Frage nach dem Ausmaß der Zielerreichung)
- Wann soll etwas erreicht werden? (zeitlicher Aspekt)
- Wer ist verantwortlich, dass der Zweck/Ziel erreicht wird? (Zuweisung von Verantwortlichkeit auf Personen und Rollen)
- Wo soll er erreicht werden? (Frage nach Branchen, Segmenten, Geografien)

Eine Strategie wirkt sogar noch weiter und sie wirkt wie Scheuklappen:

- Sie begrenzt die Wahrnehmung der Organisation,
- fokussiert sie bei Entscheidungen auf bestimmte interne und externe Prozesse und Entwicklungen
- und ermöglicht damit ein Ausrichten der Ressourcen, Entscheidungen und Handlungen auf die Zweck- bzw. Zielorientierung.

Da die Strategie ein formales Programm der Organisation ist und damit auf Entscheidungen und Handlungen wirkt, ist es nötig, im Strategieprozess immer wieder zu fragen: „Wo sind wir gefordert, unseren Kurs zu überdenken, anzupassen oder weiterzuverfolgen?“ und „In welcher konkreten Richtung sollten wir daher weitergehen?“ Daraus leiten sich dann operative Ziele und Maßnahmen ab. Dies macht deutlich, dass zwischen dem strategischen und dem operativen Management eine enge Kopplung besteht: 1. Im strategischen Management geht es um die Ausgestaltung des gemeinsamen Handelns. Es wird diskutiert und entschieden, wie in Zukunft gehandelt werden soll. 2. Im operativen Management geht es daraus abgeleitet um das konkrete Handeln im Rahmen dieser Aktionskurse.

Demgegenüber steht das normative Management, zu dem Leitbilder, Vision, Mission, Purpose, Werte und Ähnliches gehört. Hierbei geht es um das gemeinsame Wollen. Dessen Funktion ist es, dadurch Kohäsion zu stiften (nach innen und außen). An den Normen kann man sein Handeln orientieren, aber sie sind zu vage, um konkretes Handeln daraus abzuleiten. Auf der Normebene kann eine Organisation Nachhaltigkeit, Umweltschutz, Profitabilität, Kundenzufriedenheit formulieren und formulieren, dass sie alles gleichzeitig im Blick hat. Wenn es aber um konkrete Entscheidungen und konkretes Handeln geht (zum Beispiel für Aufträge im Rahmen eines großen Kohleminenprojekts) treten diese normativen Ausrichtungen in Widerspruch zueinander. Die lose Kopplung bedeutet, dass aus einem gemeinsamen Wollen nicht notwendigerweise und automatisch ein gemeinsames Handeln wird.

Was bedeutet das nun für Unternehmen im Umgang mit der „Management-Mode“ Purpose Driven Organisation? Man sollte sich klar werden, was man erreichen will und sich bewusst sein, dass ein Prozess zur Definition einer Vision, eines Leitbilds oder des übergeordneten Purpose einen nicht von Führungs- und Managementaufgaben entlastet. Man kann sicherlich die Kopplung, Ableitung oder Verbindung zwischen Vision, Leitbild, Purpose mit der Strategie herstellen und überzeugend darstellen (oder auch umgekehrt, einen Purpose aus der Strategie „ableiten“). Man schafft es aber damit nicht, die Spannungen in der Organisation zwischen Abteilungen oder bei Entscheidungen für oder gegen Aufträge aus der Welt zu schaffen. Die Normen geben eben nur (aber auch nicht weniger) einen Rahmen vor. Aushandlungsprozesse werden dadurch nicht verschwinden und müssen letztlich über formale Vorgaben und in Handlungen überführt werden. Somit hat die (nicht neue) Idee einer Erarbeitung und Ausrichtung nach einem verbindenden und übergeordneten Purpose dieselbe Funktion wie Vision, Mission, Value oder Leitbild. Der Wert liegt auf der normativen Ebene, auf Stiftung von Kohärenz und der Wirkung auf der Schauseite.

Dr. Wolfgang Karrlein ●