



Purpose Driven Organizations ¹

Sinn – Selbstorganisation - Agilität

Franziska Fink & Michael Moeller (2018)

Eine Buchbesprechung von Urs Kaegi.

2018 ist das Buch von Fink/Moeller erschienen: Purpose Driven Organizations ; Sinn – Selbstorganisation - Agilität. Ich habe das Buch ausgelesen, da mich der Ansatz des Purpose (Sinn) in Organisationen interessiert. Die Autorin und der Autor begründen ihre Publikation gleich auf der ersten Seite mit dem Anliegen, «gesunde und lebendige Organisationen» schaffen zu wollen. Und dabei sehen sie die Ausrichtung der Organisation darin, dass «Menschen täglich Sinn stiften durch das, was sie miteinander tun – nicht nur für sich und die Organisation, sondern auch für ihre Stakeholder und die Gesellschaft».

Das Buch ist eine anregende Publikation um die Gestaltungs- und Entwicklungsmöglichkeiten von Purpose Driven Organizations darzulegen. Dabei gehen die beiden, Mitglieder der Beratergruppe «Neuwaldegg», davon aus, dass eine am Purpose (Sinn) ausgerichtete Organisation immer viele Elemente der Selbstorganisation enthalten muss.

Das Buch (338 Seiten) eignet sich sowohl für an Organisationen interessierte Menschen, Beratender*innen aber auch für operativ in Organisationen Tätige.

Ich würde dem Buch 7 von 10 möglichen Punkten geben!

Um was geht es?

Auf der Basis eines systemtheoretischen Ansatzes (siehe dazu «Wovon wir ausgehen», S. 4) wird als erstes der Frage nachgegangen, weshalb das Bedürfnis nach Sinn in der Arbeit immer wichtiger wurde und wird. Sie meinen damit aber nicht einen auf die individuelle Ebene eingeschränkten Purpose wie er bspw. von Time Kelly in «True purpose 12 - Strategies for Discovering the Difference You Are Meant to Make ²» vertreten wird. Kelly vertritt die These, dass jeder Mensch seinen eigenen, zentralen, unverrückbaren Sinn besitzt (kann mit den 12 Strategien erarbeitet werden). Und wenn dieser gefunden ist, ein glückliches Leben droht... eh, zu erwarten ist.



¹ Fink, Franziska/Moeller, Michael (2018). Purpose Driven Organizations; Sinn – Selbstorganisation - Agilität. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

² Kelley, Tim (2009). True Purpose, 12 Strategies for Discovering the Difference You Are Meant to Make. Transcendent Solutions Press.

Fink/Moeller haben ein breiteres Sinnverständnis im organisationalen Kontext: Hat meine Arbeit, mein Verhalten und das Produkt, das ich herstelle, positive Auswirkungen auf andere? Dieser Purpose ist somit nicht etwas einmaliges, individuell Verinnerlichtes, welches es zu finden gilt, sondern kann sich wandeln, sich anpassen.

Purpose in Organisationen hat deshalb zwei Ebenen: eine emotionale Dimension (natürliches Bedürfnis des Menschen die Sinnhaftigkeit des Tuns zu erkennen; der Mensch als sinnbezogenes Wesen bei Viktor Frankl) sowie die sachlich-inhaltliche Dimension, welche Orientierung in turbulenten und komplexen Situationen schafft. Betrachtet man Organisation aus einem systemischen Ansatz, so besteht nach Luhmann ein «Sinnzwang», d.h. Komplexität kann nur mithilfe von Sinn verarbeitet werden (S. 28).

Purpose nach Fink/Moeller ist nie für immer gültig. Purpose unterliegt gesellschaftlichem und individuellem Wandel und ist immer wieder neu zu verhandeln, resp. zu überprüfen.



Wie ist das Buch aufgebaut?

Die Autorin und der Autor führen sehr sorgfältig durch ihre Publikation. Mir hat gut gefallen, dass sie sehr transparent ihre Standpunkte darlegen und diese fachlich begründen. So ist für sie klar, dass eine vom Purpose getriebene Organisation immer auch starke Elemente von Selbstorganisation aufweisen muss, gleich, aus welchem Modell. Ihr Argument für diese Verbindung ist, dass Organisationen aus Entscheidungen bestehen, welche wiederum auf grundlegenden Entscheidungsprämissen beruhen, wovon der Purpose die zentrale ist. Die Umsetzung des Purpose kann sich rasch verändern, was die Frage

nach der Agilität der Organisation aufwirft. Und diese wiederum ist dann möglich, wenn Freiraum, Autonomie, Selbstorganisation und verteilte Autorität (S. 83) möglich sind.

Im ersten Teil der Publikation legen sie dar, weshalb Purpose in den vergangenen Jahren immer wichtiger wurde. Weiter wird erörtert, was der Sinn hinter der Sinnorientierung ist. Es folgt ein Blick auf «Organisation», ganz im Verständnis von Luhmann (Organisation heisst Entscheidungen treffen und kommunizieren). Anregend geschrieben und gut verständlich. Der Abschluss des ersten Teils bildet ein kritischer Blick auf Teal sowie den leider etwas vernachlässigten Diskurs bezüglich organisationaler Evolution und geordneter Entwicklung. Laloux geht in seinem an Spiral Dynamics (Beck/Cowan, 1996³) angelehnten Modell davon aus, dass Entwicklung planbar nach einem vorgegeben Schema abläuft. Die Systemtheorie betrachtet die Veränderung jedoch als evolutionär, ist also im Kern nie vorhersehbar oder planbar (Luhmann 2000, S. 351 f.⁴). Etwas, das wahrscheinlich vielen Führungskräften Kopfzerbrechen bereitet.

Teil 2 ist der Kern der Arbeit von Fink und Moeller. Die beiden haben fünf Disziplinen (Peter Senge lässt mit seinen fünf Disziplinen einer lernenden Organisation grüssen) benannt, wie Organisationen ihren spezifischen Sinn und Zweck finden, wie eine lebendige und selbstgesteuerte Organisation sinnorientiert beeinflusst werden kann und wie sich ein solches System nachhaltig etablieren kann. Zu folgenden fünf Disziplinen versuchen sie Antwort zu geben:

³ Beck, Don E./Cowan, Christopher (1996). *Spiral Dynamics Mastering Values, Leadership and Change*. Malden, Oxford, Victoria.

⁴ Luhmann, Niklaus (2000). *Organisation und Entscheidung*. Opladen

- **Dominanter Purpose:** Wie findet eine Organisation ihren Purpose? Welche Methoden bieten sich da an? Nachvollziehbar beschrieben und mit praktischen Beispielen hinterlegt.
- **Kodifizierte Selbstorganisation:** Wie kann Autonomie und verteilte Autorität eingeführt werden? Wie entsteht Agilität? Wie mit Konflikten und Hierarchien umgehen? Fink/Moeller lehnen sich hier nicht an ein Modell an, sondern bringen aus den verschiedenen Ansätzen der Selbstorganisation Ideen ein. Gefällt mir!
- **Ganzheitliche Partnerschaft:** Was bedeutet Selbstorganisation für einzelnen Mitarbeitende? Wie soll die Personalauswahl aussehen? Wie Fordern und Fördern (Motivation)?
- **Superflexible Vertrauenskultur:** Wie ist mit Kultur in Organisationen umzugehen, wenn diese sich, basierend auf einem systemischen Verständnis, gar nicht direkt gestalten lässt? Was sind kulturelle Präferenzen einer Purpose Driven Organization und wie können diese gepflegt werden?
- **Co-Evolution im Ökosystem:** Wie kann Vernetzung mit anderen Organisationen hergestellt werden? Wie gelangt man gemeinsam zu einem Shared Purpose? Wie geschieht Co-Evolution?

Teil 3 greift dann die fünf Disziplinen auf und zeigt in Beispielen aus der Praxis, wie sich diese umsetzen lassen. Die Beispiele zeigen, wie diese in der Praxis umgesetzt werden, vom selbstorganisierten Orchester über die dm-Märkte bis zu Bosch und PREMIUN, einem konsensdemokratischen Internetkollektiv.

Teil 4 beinhaltet abschliessend Tools und Methoden. Wiederum gegliedert nach den fünf Disziplinen. So sind die ersten Tools darauf ausgerichtet, wie Purpose in einer Organisation geschaffen und wie Purpose thematisiert und operationalisiert werden kann. Dann darf auch kein Kapitel zu den verschiedenen Entscheidungsmethoden (vom Integrative Decision Making Process bis zum konsultativen Einzelentscheid) fehlen. Im Kapitel 12.3.2. finden sich fixe Regeln bei der Selbstorganisation, etwas, das man vor lauter Mitbeteiligung manchmal vergisst. Die Sammlung endet mit «Community Space», also Methoden, welche die Gemeinschaftsbildung zum Ziel haben. Eine wunderbare Ideensammlung und gerade so dicht beschrieben, dass diese noch gut nachvollziehbar sind.

Meine Highlights

Zuallererst möchte ich die unpräzise Bearbeitung des Purpose-Begriffs erwähnen. Allzu oft wird dieses Konzept für «Erleuchtungs-Philosophie» missbraucht, im Sinne von «suche deinen einmaligen, unveränderbaren Sinn und du wirst glücklich». Nein, Fink/Moeller habe die Bedeutung von Sinn in der Arbeit, und insbesondere, weshalb dieser immer wichtiger wird, sorgfältig herausgearbeitet. Die Formel «Konsum macht Menschen glücklich» aus der Industrialisierung ist längst überholt. Mit Purpose lässt sich eine Brücke zwischen den individuellen Bedeutungen und Organisation herstellen.

Als zweites Highlight, das mag etwas erstaunen, möchte ich den sorgfältigen Blick auf Organisationen aus systemischer Sicht betonen. Die Autorin und der Autor schaffen es verschiedenen Konzepte darzustellen und jeweils nachvollziehbar auf dem Konzept von Luhmann zu reflektieren.

Und als drittes freue ich mich immer über viele methodische Hinweise, wie sie in Kapitel 4 zu finden sind!

Mein Fazit

Obwohl «Purpose Driven Organizations, Sinn – Selbstorganisation – Agilität» nicht mehr zu den allerneuesten Publikationen gehört (mittlerweile erscheint bald wöchentlich eine neue Publikation zu Selbstorganisation), greift das Buch mit dem Purpose (Sinn) organisationalen Handelns ein sehr wichtiges Thema der Selbstorganisation auf. Vielleicht etwas zu umfassend und auch zu wenig illustriert, aber gut gegliedert, sehr verständlich und anregend.

Und: wer in Eile ist, kann sich ja gleich hinter die fünf Disziplinen (Teil 3) machen, oder als Beratende*r mal in den Tools und Methoden im letzten Teil rumstöbern.

Das Buch gehört aus meiner Sicht in die gut sortierte Bibliothek von an Selbstorganisation Interessierten.



Solothurn, den 18. März 2020

Urs Kaegi



em. Professor der Fachhochschule Nordwestschweiz, selbständiger Coach und Organisationsberater

Schwerpunkte: Kooperation in Organisationen, organisationaler Wandel

Urs Kaegi ist der Bücherwurm in der NetzwerkSelbstorganisation.net Administration und schreibt gerne [Literaturempfehlungen](#).

Falls Sie ihm ein Buch oder ein Artikel unterbreiten möchten, können Sie dies unter folgender Postadresse tun:

Urs Kaegi, c/o EcoSolidar, Dornacherstrasse 192, CH-4053 Basel

Bitte beachten Sie, dass nicht alle eingesandten Bücher in die Literaturempfehlungen aufgenommen werden oder aufgenommen werden können. Wir beschränken uns auf Empfehlungen, also auf Publikationen, welche wir aus Sicht der Selbstorganisation für lesenswert halten.

Dafür bitten wir um Verständnis.