



LERNENDE ORGANISATION

Zeitschrift für Relationales
Management und Organisation



Unsere Zukunft: Auferlegte
Bürde oder „hausgemacht“?
von Sonja Radatz

Auf dem Weg zur gestaltenden
Zukunftsforschung
von Kenneth Gergen

Disruptives Denken: Die digitale
Transformation beginnt im Kopf
von Jens-Uwe Meyer



Anne M. Schüller

Anne M. Schüller ist Managementdenker, Keynote-Speaker, mehrfach preisgekrönte Bestsellerautorin und Businesscoach. Die Diplom-Betriebswirtin gilt als führende Expertin für das Touchpoint Management und eine kundenfokussierte Unternehmensführung. Sie zählt zu den gefragtesten Rednern im deutschsprachigen Raum. 2015 wurde sie für ihr Lebenswerk in die Hall of Fame der German Speakers Association aufgenommen. Vom Business-Netzwerk LinkedIn wurde sie zur Top-Voice 2017/2018 und vom Business-Netzwerk XING zum XING-Spitzenwriter 2018 gekürt. Zu ihrem Kundenkreis zählt die Elite der Wirtschaft. Ihr Touchpoint Institut bildet zertifizierte Touchpoint Manager aus.



Kontakt über: www.anneschueller.de

PURPOSE STATT LEITBILD: WIE UNTERNEHMEN SICH NEU ERFINDEN MÜSSEN

von Anne M. Schüller

Immer mehr Studien deuten darauf hin: Unternehmen können deutliche finanzielle Vorteile erlangen, wenn sie sich mit den höheren Zielen und dem tieferen Sinn, also mit dem „Purpose“ ihrer Organisation intensiv auseinandersetzen und diesen in einer Kernmaxime zum Ausdruck bringen. Das hat mit den üblichen Leitbildern von früher nichts mehr zu tun.

Das Wertebewusstsein ist, genau wie die Wirtschaft, im Wandel. Die Menschen wollen zunehmend wissen, welches Unternehmen hinter einem Angebot steckt, was es antreibt, wie es mit seinen Kunden und Mitarbeitern umgeht und welche ethische Haltung es glaubhaft vertritt. Sie verlangen nach einer Vereinbarkeit von Profitstreben und Nachhaltigkeit. „Wer Profit im 21. Jahrhundert machen will, muss durch das Nadelöhr des guten Profils“, sagt der Medienphilosoph Norbert Bolz. Anbieter, die dem Wohl des Planeten dienen und das Dasein der Menschen verbessern, unterstützt man gern.

Solche Unternehmen können sowohl eine zahlungsbereite Klientel als auch Top-Talente leicht gewinnen und halten. Sie werden von der Gesellschaft geschätzt und erlangen den Zuspruch der Medien. Sie sind in der Lage, eine Gefolgschaft von Anhängern um sich zu scharen, die zu Evangelisten der Unternehmenssache werden. Zudem zeigte der Global Leadership Forecast 2018 von

Ernst & Young, dass „Purposeful Organisations“ um 42 Prozent bessere Finanzergebnisse als der Durchschnitt aufweisen können.

*Wer Profit im 21. Jahrhundert
machen will, muss durch das
Nadelöhr des guten Profils.*

„Wichtig wird in Zukunft, welche ideellen Werte ein Unternehmen oder eine Volkswirtschaft vertreten und inwieweit sie zur Lebensqualität der Menschen und zur Unversehrtheit der Umwelt beitragen“, sagt Harry Gatterer, Geschäftsführer des Zukunftsinstituts. Bereits 1994 hat der britische Autor und Unternehmer John Elkington hierfür den Begriff der „Triple Bottom Line“ geprägt, wonach ein Unternehmen neben der ökonomischen auch eine ökologische und eine soziale Bilanz vorlegen muss.

1. DIE HAUPTAUFGABE DER UNTERNEHMEN VON MORGEN

Die Hauptaufgabe eines Unternehmens der Zukunft ist also die, einen Beitrag zur Lebensqualität respektive zum beruflichen oder geschäftlichen Erfolg seiner Kunden zu leisten. Zunehmend gilt es zudem, plausibel zu machen, wie es zu einer besseren Welt beitragen will. Unternehmertum muss deshalb heute mit folgenden Fragen beginnen:

- Welche Auswirkungen hat unser Wirtschaften auf Gesellschaft und Umwelt?
- Welchen Beitrag leisten unsere Lösungen für eine lebenswerte Zukunft?
- Wie schaffen wir einen Heimathafen für unsere Mitarbeiter?
- Wie schaffen wir einen Sehnsuchtsort für unsere Kunden?

Dabei geht es um Nutzwert, um Habenwollen, um Mitmachenwollen und um Sinn – eingebettet in eine sich zunehmend technologisierende Welt. Dieser Nutzwert, der Daseinssinn, der Wesenskern, das Warum eines Unternehmens heißt im

Man definiert zuerst das „Warum“ seiner Aktivitäten, also die große Idee, bevor man das „Wie“ und dann das „Was“ anspricht.

Englischen „Purpose“. Er bestimmt die Identität eines Unternehmens und sichert dessen Zukunft. „Start with Why“ nennt der britisch-US-amerikanische Autor Simon Sinek dieses Konzept, seinen Golden Circle. Man definiert zuerst das „Warum“ seiner Aktivitäten, also die große Idee, bevor man das „Wie“ und dann das „Was“ anspricht.

2. DIE ALTEN LEITBILDER: SELBSTVERLIEBT UND EGOZENTRIERT

Wer zukunftsfit werden will, muss mit dem Sinn und Zweck seines Unternehmens beginnen. Das

hat mit den Leitbildern von früher, die oft auch als Vision oder Mission Statement bezeichnet werden, nur noch wenig zu tun. Der Zweck eines Unternehmens ist nämlich nach außen, klassische Leitbilder hingegen sind nach innen gerichtet.

Klassische Leitbilder klingen oft ähnlich, meist banal, fast immer austauschbar und irgendwie hohl, geradewegs so, als hätte man einen Leitbild-Generator benutzt. Sie zelebrieren keinen einzigartigen Nutzen für die Kunden, den Markt und die Welt, sondern den Traum von eigener Größe und Herrlichkeit. Und so hört sich das an: „Wir verstehen uns als Marktführer mit 1a-Produkten.“ Oder so: „Wir sind global führend mit unseren Marken.“ Oder so: „Wir sind der Technologievorreiter unserer Branche.“

Klassische Leitbilder klingen oft ähnlich, meist banal, fast immer austauschbar und irgendwie hohl.

Übliche Leitbilder und die damit verbundenen Aussagen sind nicht nur egozentriert, das ganz Besondere eines Unternehmens kommt gar nicht durch. Vielmehr rieselt es Plattitüden („Wir sind kundenorientiert.“), Selbstverständlichkeiten („Wir sind zuverlässig.“) und Phrasen („Wir beziehen unsere Stärke aus unseren Mitarbeitern.“). Das berührt nicht. Es inspiriert nicht. Und verinnerlicht wird es schon gar nicht.

Fragt man Mitarbeiter nach dem Leitbild ihrer Firma, erntet man leere Blicke. Mit etwas Glück kann man hören: „Erinnere mich dunkel, haben wir irgendwann mal gemacht, steht glaube ich auf der Website.“ Was aber dort oder in aufgehübschten Unternehmensimagebroschüren steht, ist nichts als Kommunikationsprosa für die Öffentlichkeit, an die intern sowieso niemand glaubt.

Zudem agieren gerade die Oberen allzu oft nicht nach Leitbild und Werten, die sie im wahrsten Sinne des Wortes „verabschiedet“ haben. Bei



solchem Mangel an Integrität ist das Aufhängen von Wertepunkten reiner Zynismus. „Lügenbaum“ nennt man in einer ziemlich bekannten Firma aus dem Düsseldorfer Raum die Säule, an der Fotos von Führungskräften hängen, die Leitbildsprüche von sich geben. Ist darüber hinaus das Kernziel an Vorherrschaft und Profitmaximierung gekoppelt, kann das in die zweifelhaftesten Richtungen führen. Namhafte Beispiele dafür gibt es genug.

3. DER UNTERSCHIED ZWISCHEN LEITBILD UND PURPOSE

Der Purpose als Philosophie hinter dem Geschäftsmodell und Leitmaxime für alles Handeln drückt insbesondere aus, weshalb das Unter-

nehmen existiert und was es in die Welt bringen will. Wer das Gefühl hat, an einer großen Sache mitzuwirken, legt sich ganz anders ins Zeug als jemand, der sich als Erfüllungsgehilfe für die Ego-Ziele anderer sieht. Wird also ein attraktiver Corporate Purpose entwickelt, entsteht hohe An-

Wo die größten Probleme sind, sind auch die größten Märkte.

ziehungskraft fast wie von selbst. Nach den talentiertesten Mitarbeitern, den interessantesten Partnern, den besten Lieferanten, den flüssigsten Investoren und den hochwertigsten Kunden



braucht man dann nicht mehr mühsam zu suchen, die finden Sie.

Zum Beispiel sieht sich Google nicht selbstfokussiert als größter globaler Suchmaschinenbetreiber, sondern „organisiert die Informationen der Welt.“ Amazon will nicht das Kaufportal Nummer eins sein, sondern „die höchste Kundenzu-

Steht der Purpose fest, kann er für alle unternehmerischen Entscheidungen als Filter dienen.

friedenheit der Welt“ erreichen. Tesla „treibt den Übergang zu nachhaltiger Energie voran.“ TED versteht sich nicht als namhafter Konferenzanbieter, sondern will „wertvolle Ideen weitverbreiten“. Der Onlinehändler Zappos propagiert: „Deliver happiness and not just shoes.“ Und das

Business-Netzwerk XING will „Profis ermöglichen, zu wachsen“.

An solchen Formulierungen erkennt man genau: Es geht nicht darum, wer ein Anbieter ist und was er macht, sondern um den Impact, den er in die Welt bringen will. All diese Statements sind zudem „groß“ und „breit“ gedacht. Sie schaffen Raum für Ausdehnung und (globales) Wachstum. Besteht nämlich der Purpose darin, ein drängen-

Ist das Warum einer Organisation im Kern definiert, gibt dies wie ein Leitstern die nötige Orientierung.

des Problem der Menschen zu lösen und damit die Welt an einer kleinen Stelle zu heilen, dann kann etwas wirklich Grandioses gelingen. Wo die

größten Probleme sind, sind auch die größten Märkte. Guter Profit ist dann das Ergebnis.

4. WIE MAN SICH EINER PURPOSE-DEFINITION NÄHERT

Mit folgenden Fragen können Sie sich Ihrer eigenen Purpose-Definition nähern:

- Was ist oder war am Anfang die Existenzberechtigung unserer Firma?
- Was können wir besonders gut und tun wir leidenschaftlich gern?
- Für welche Überzeugungen stehen wir ein?
- Welche Probleme dieser Welt lösen wir?
- Welche Werte schaffen wir für unsere Kunden?
- Mit welchem Leitthema können wir Top-Talente für uns gewinnen?
- Was gibt uns Entwicklungsspielraum in zukünftige Richtungen?

*Das Wertebewusstsein ist,
genau wie die Wirtschaft, im Wandel.*

Steht der Purpose fest, kann er für alle unternehmerischen Entscheidungen als Filter dienen. Er zeigt dem Management und allen Beteiligten,

- welche Rahmenbedingungen adäquat sind – und welche nicht,
- welche Art Vorgehen zu initiieren ist – und welches nicht,
- welchen Typ Mitarbeiter man haben will – und welchen nicht,
- welche Partner eine Bereicherung sind – und welche nicht,
- für welche Kunden man tätig sein will – und für welche nicht.

Vor allem dort, wo die Selbstorganisation Einzug hält, ist ein glasklares Statement zu Sinn und Zweck überaus wichtig. Ist das Warum einer

Organisation im Kern definiert, gibt dies wie ein Leitstern die nötige Orientierung. So kann jeder Entscheidungen treffen, die für die unternehmerische Sache die richtigen sind. Das bedeutet natürlich auch, dass jeder Mitarbeiter den Purpose seines Unternehmens kennt und beim Namen nennen kann.

Wenn ich rumreise und Vorträge halte, bin ich stets überrascht, wie selten die Mitarbeiter überhaupt wissen, warum ihre Firma wirklich existiert. Praktisch jedes erfolgreiche Unternehmen hat am Anfang seiner Geschichte einen Purpose, einen Daseinssinn, eine Berufung gehabt. „Es kann doch nicht sein, dass ...?“ und „Wäre es nicht viel besser, wenn ...?“ – mit solchen Startfragen ging es meist los. Von Ehrgeiz und Enthusiasmus beflügelt vollführte die Startcrew die anstehenden Aufgaben mit Hingabe und wilder Entschlossenheit.

Die Hauptaufgabe eines Unternehmens der Zukunft ist also die, einen Beitrag zur Lebensqualität respektive zum beruflichen oder geschäftlichen Erfolg seiner Kunden zu leisten.

Doch mit zunehmender Größe verwandeln sich die Unternehmen. Sie lösen sich von ihrem eigentlichen Beweggrund und werden zu einer Ego-Firma, die vor allem mit sich selbst beschäftigt ist. Die Lebendigkeit stirbt. Herz und Seele gehen verloren. Die Kunden werden zu einem Vorgang. Aus inspirierten Mitarbeitern werden mechanische Abarbeiter. Es kann also durchaus sehr lohnend sein, nach dem ursprünglichen Purpose zu fahnden und diesen dann zu verjüngen, um sich fit für die Zukunft zu machen. ■

LITERATUR:

Schüller, A. M. und Steffen, A. T. (2019): Die Orbit-Organisation. In 9 Schritten zum Unternehmensmodell für die digitale Zukunft. Frankfurt: 2019.

Gestalten Sie regelmäßig Ihre Zukunft



Wer die LO regelmäßig liest, gestaltet die Zukunft bewusst und – erfolgreich. Die LO erscheint 6 x jährlich zu einem Schwerpunktthema.

Wählen Sie jetzt Ihr maßgeschneidertes Abo-Angebot!



ZUM EINSTIEG

LO Print-Mini-Abo
2 Ausgaben um nur € 27,26 + MwSt.



FÜR HAPTISCH ANSPRUCHSVOLLE

LO Print-Jahresabo
6 Ausgaben um € 109,08 + Versandkosten + MwSt.



FÜR TABLET-FREAKS

LO PDF-Jahresabo
6 Ausgaben um € 49,99 + MwSt.



FÜR THEMEN-USER

LO Komplett-Abo
1 Jahr Zugriff auf alle bisherigen LO Artikel um € 166,66 + MwSt.

Jetzt bestellen: www.irbw.net



INSTITUT
FÜR
RELATIONALE
BERATUNG
UND
WEITERBILDUNG

Zielorientierte Entwicklung von
Menschen, Teams und Unternehmen GmbH

Blog, Weiterlesen & Bücher zum Relationalen Ansatz:
www.irbw.net, office@irbw.net

Schloss Schönbrunn | Zuckerbäckerstöckl 39 | 1130 Wien
Tel. +43 1 409 55 66 | Fax: +43 1 409 55 66 77

Gestalten Sie. Sonst werden Sie gestaltet.

Der Relationale Ansatz des IRBW bringt Sie in Führung.

Wer hinter der Zeitschrift LO Lernende Organisation steht:
Das IRBW mit seinem Relationalen Ansatz.
Im Schloss Schönbrunn in Wien und in Ihrem Unternehmen.

BERATUNG – *Relationaler Change* • *Relationale Unternehmensbegleitung* • *Führungsbegleitung*

WEITERBILDUNG – *Offenes Weiterbildungsprogramm* • *Inhouse Weiterbildung*

ZEITSCHRIFT LO – *Kostenloses Probeheft* • *Print Abo* • *PDF Abo*

WEITERLESEN – *Toolbox* • *Bücher* • *Artikel* • *Blog „Radatz inspiriert“* • *XING & LinkedIn*



Newsletter, Weiterlesen & Bücher zum Relationalen Ansatz:
www.irbw.net

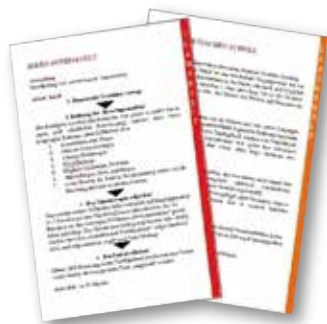
Telefon-Hotline: +43 1 409 55 66
Anfragen: irbw@irbw.net

Institut für Relationale Beratung und Weiterbildung

Zielorientierte Entwicklung von Menschen, Teams und Unternehmen GmbH
Schloss Schönbrunn, Zuckerbäckerstöckl 39, 1130 Wien

**INSTITUT
FÜR
RELATIONALE
BERATUNG
UND
WEITERBILDUNG**
Zielorientierte Entwicklung von
Menschen, Teams und Unternehmen GmbH
www.irbw.net

Haben Sie schon die Relationale Toolbox?



100 KÄRTCHEN MIT JE 20 RELATIONALEN TOOLS

zu den Themen
Selbstmanagement • Coaching • Leadership
Teamarbeit • Unternehmensführung

Einfach zu nutzen • überall mitzunehmen • in der praktischen Box

Bestellen Sie Ihre Relationale Toolbox um EUR 90,- + MwSt.
online auf www.irbw.net oder formlos unter irbw@irbw.net!



Zielorientierte Entwicklung von
Menschen, Teams und Unternehmen GmbH

IRBW Institut für Relationale Beratung und Weiterbildung Wien
www.irbw.net | irbw@irbw.net

Schloss Schönbrunn | Zuckerbäckerstöckl 39 | 1130 Wien
Tel. +43 1 409 55 66 | Fax: +43 1 409 55 66 77