

Franziska Fink | Michael Moeller

# Purpose Driven Organizations

Sinn – Selbstorganisation – Agilität

SCHÄFFER  
POESCHEL

SCHÄFFER  

---

POESCHEL



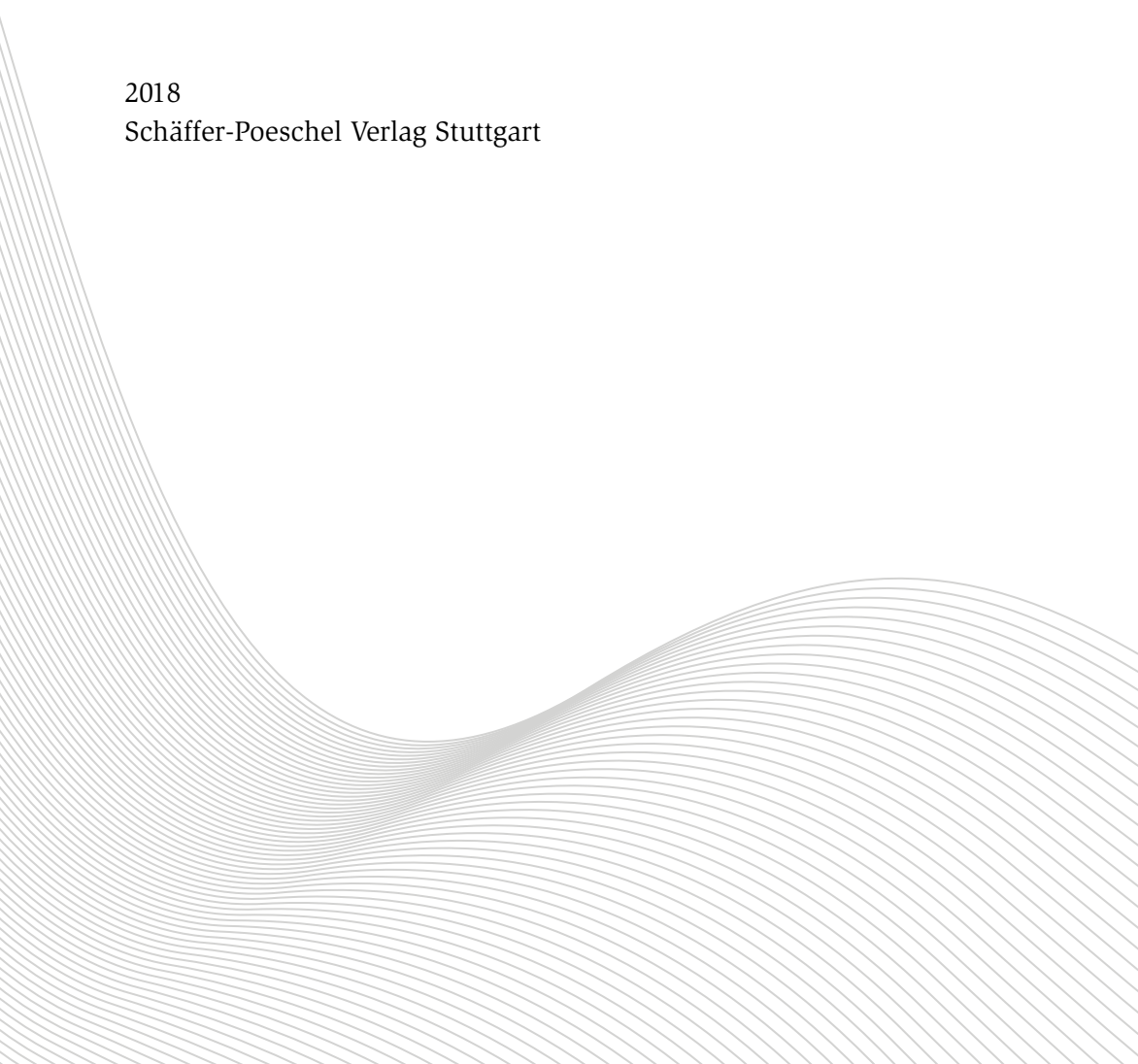
Franziska Fink / Michael Moeller

# **Purpose Driven Organizations**

Sinn – Selbstorganisation – Agilität

2018

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart



*Für Christl und für Connie, Marlena und Kilian*

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

Gedruckt auf chlorfrei gebleichtem,  
säurefreiem und alterungsbeständigem Papier

**Print:** ISBN 978-3-7910-4034-9      Bestell-Nr. 10250-0001  
**ePDF:** ISBN 978-3-7910-4035-6      Bestell-Nr. 10250-0150  
**ePub:** ISBN 978-3-7910-4036-3      Bestell-Nr. 10250-0100

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich  
geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen  
des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages  
unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen,  
Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die  
Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2018 Schäffer-Poeschel  
Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH  
[www.schaeffer-poeschel.de](http://www.schaeffer-poeschel.de)  
[service@schaeffer-poeschel.de](mailto:service@schaeffer-poeschel.de)

Lektorat: Michael Bauer, Mainz  
Umschlagentwurf: Goldener Westen, Berlin  
Umschlaggestaltung: Kienle gestaltet, Stuttgart  
Satz: Claudia Wild, Konstanz  
Printed in Germany

Oktober 2018

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart  
Ein Unternehmen der Haufe Group



## Kostenlos mobil weiterlesen! So einfach geht's:



1. Kostenlose App installieren



2. Zuletzt gelesene Buchseite scannen



3. Ein Viertel des Buchs ab gescannter Seite mobil weiterlesen



4. Bequem zurück zum Buch durch Druck-Seitenzahlen in der App



**Hier geht's zur kostenlosen App:**

**[www.papego.de](http://www.papego.de)**

Erhältlich für Apple iOS und Android.

Papego ist ein Angebot der Briends GmbH, Hamburg

[www.papego.de](http://www.papego.de)



# Inhaltsverzeichnis

<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	XIII
<b>Warum wir dieses Buch schreiben</b> .....	1
<b>Teil 1: Welt, Sinn und Organisation</b> .....	5
<b>1. Die Herausforderung</b> .....	7
1.1 Der Fortschritt ist spürbar – fast überall .....	8
1.2 Fliehkräfte in Wirtschaft und Gesellschaft .....	9
1.3 Neue Entwicklungskurve nötig .....	13
1.4 Organisationen – ein junges Phänomen .....	15
1.5 Steigendes Bedürfnis nach Sinn in der Arbeit .....	16
1.6 Hohe Komplexität und wachsende Widersprüche .....	18
<b>2 Der Sinn von Sinnorientierung und Purpose</b> .....	23
2.1 Die doppelte Bedeutung von Sinn .....	23
2.2 Nichts funktioniert ohne Sinn .....	26
2.3 Purpose sorgt für mehr Leistung .....	31
2.3.1 »Follow Your Purpose« sorgt für individuelle Leistung .....	31
2.3.2 Purpose Driven Organizations leisten mehr .....	33
2.3.3 Purpose und klare Erwartungen kombinieren .....	35
2.4 The Purpose of Business is .....	36
2.5 Begrenzte Zweckrationalität .....	39
2.6 Komplexitätsgerechtes Rationalitätsverständnis und Sinn .....	43
<b>3 Organisationen bestehen aus Entscheidungen</b> .....	45
3.1 Entscheidungsprämissen – die Strukturen der Organisation ..	46
3.2 Entscheidungsprogramme .....	50
3.3 Kommunikationswege .....	54
3.4 Personal .....	58
3.5 Organisationskultur .....	60



<b>4</b>	<b>Teal und die Realität der Evolution</b> .....	65
4.1	Geplanter Wandel und Entwicklungstheorien .....	65
4.2	Entwicklungsstufen versus Evolution .....	68
4.3	Evolution von Organisationen .....	71
 <b>Teil 2: Der Ansatz – 5 Disziplinen</b> .....		75
<b>5</b>	<b>Die 5 Disziplinen der Purpose Driven Organizations</b> .....	77
5.1	Dominanter Purpose .....	80
5.2	Kodifizierte Selbstorganisation .....	81
5.3	Ganzheitliche Partnerschaft .....	83
5.4	Superflexible Vertrauenskultur .....	85
5.5	Co-Evolution im Ökosystem .....	86
<b>6</b>	<b>Erste Disziplin: Dominanter Purpose</b> .....	89
6.1	Purpose als Beitrag und Wirkung für andere .....	91
6.2	Sinn finden und geben .....	97
6.3	Purpose thematisieren und operationalisieren .....	101
6.4	Raum für Purpose schaffen .....	104
<b>7</b>	<b>Zweite Disziplin: Kodifizierte Selbstorganisation</b> .....	107
7.1	Autonomie ermöglichen und Autorität verteilen .....	109
7.2	Hochfrequenzorganisieren und Lernen .....	113
7.3	Selbstorganisationsprozess nach fixen Regeln .....	115
7.4	Teams als Nukleus .....	118
7.5	Koordination ohne Hierarchien .....	121
7.6	Räume für Kontakt und Beziehung schaffen .....	123
<b>8</b>	<b>Dritte Disziplin: Ganzheitliche Partnerschaft</b> .....	129
8.1	Purpose Fit & Cultural Fit .....	132
8.2	Partizipative Auswahl- und Besetzungsprozesse .....	135
8.3	Hohes Level von Fordern und Fördern .....	136
8.4	Intrinsische Motivation und angepasste Anreizsysteme .....	140
8.5	PERMA nähren .....	143
<b>9</b>	<b>Vierte Disziplin: Superflexible Vertrauenskultur</b> .....	147
9.1	Kulturelle Präferenzen klären .....	151
9.2	Beobachtung und Reflexion der Kultur .....	155

<b>10 Fünfte Disziplin: Co-Evolution im Ökosystem</b> .....	157
10.1 Integration unter einem Shared Purpose .....	159
10.2 Strukturelle Kopplung 4.0 .....	163
10.3 Co-Evolution und Auswahl .....	165
10.4 Exploration über Grenzen hinaus .....	167
10.5 Haltung des »Just enough« .....	168
<b>Teil 3: Purpose Driven Organizations</b> .....	171
<b>11 Inspirierende Beispiele</b> .....	173
<b>11.1 Dominanter Purpose – inspirierende Beispiele         in der 1. Disziplin</b> .....	174
11.1.1 dm-drogerie markt .....	174
11.1.2 Deutsche Kammerphilharmonie Bremen .....	178
11.1.3 Purpose Stiftung .....	183
<b>11.2 Kodifizierte Selbstorganisation – inspirierende Beispiele         in der 2. Disziplin</b> .....	188
11.2.1 BOSCH Power Tools .....	188
11.2.2 soulbottles .....	192
11.2.3 Traum-Ferienwohnungen .....	197
<b>11.3 Ganzheitliche Partnerschaft – inspirierende Beispiele         in der 3. Disziplin</b> .....	203
11.3.1 Upstalsboom .....	203
11.3.2 EMPAUA .....	207
<b>11.4 Superflexible Vertrauenskultur – inspirierende Beispiele         in der 4. Disziplin</b> .....	212
11.4.1 Gutmann Aluminium Draht .....	212
11.4.2 Ökofrost .....	217
<b>11.5 Co-Evolution im Ökosystem – inspirierende Beispiele         in der 5. Disziplin</b> .....	220
11.5.1 MÄRKISCHES LANDBROT .....	220
11.5.2 PREMIUM .....	224

<b>Teil 4: Tools und Methoden</b> .....	229
<b>12 Werkzeugkasten für Purpose Driven Organizations</b> .....	231
<b>12.1 Systemlösungen</b> .....	231
12.1.1 Soziokratie .....	232
12.1.2 Holacracy .....	234
12.1.3 Soziokratie 3.0 .....	236
<b>12.2 Werkzeuge für die erste Disziplin: dominanter Purpose</b> ...	237
12.2.1 Sinn finden und geben .....	237
12.2.1.1 Purpose Quest .....	237
12.2.1.2 Intuition Walk .....	239
12.2.1.3 Purpose Board .....	240
12.2.1.4 Hedge-Hog-Synthese .....	241
12.2.1.5 WHY-Prozess .....	243
12.2.1.6 Purpose-Aufstellung .....	245
12.2.2 Purpose thematisieren und operationalisieren .....	247
12.2.2.1 Purpose-Routinen .....	247
12.2.2.2 Strategizing .....	249
12.2.2.3 Agile Organisationsentwicklung .....	251
12.2.3 Entwicklungsförderliche Entscheidungsregeln .....	252
12.2.3.1 Integrative Decision Making Process (IDM-Prozess) .....	252
12.2.3.2 Systemisches Konsensieren .....	254
12.2.3.3 Soziokratischer Drei-Runden-Prozess .....	256
12.2.3.4 Konsultativer Einzelentscheid .....	257
<b>12.3 Werkzeuge für die zweite Disziplin: kodifizierte Selbstorganisation</b> .....	260
12.3.1 Hochfrequenzorganisieren und Lernen .....	260
12.3.1.1 Retrospektiven .....	260
12.3.1.2 Reflexion der Teamfunktionen .....	261
12.3.1.3 Pairing .....	263
12.3.2 Selbstorganisationsprozess nach fixen Regeln .....	264
12.3.2.1 Sync Meeting .....	264
12.3.2.2 Tactical Meeting .....	266
12.3.2.3 Governance Meeting .....	268
12.3.2.4 Focus Meeting .....	269

12.3.3	Räume für Kontakt und Beziehung schaffen .....	271
12.3.3.1	Mindful Check-in .....	271
12.3.3.2	Mindful Check-out .....	274
12.3.3.3	Gewaltfreie Kommunikation .....	276
12.3.3.4	Personal Relation Meeting .....	277
12.3.3.5	Bohmscher Dialog .....	279
<b>12.4</b>	<b>Werkzeuge für die dritte Disziplin: ganzheitliche Partnerschaft</b> .....	<b>281</b>
12.4.1	Purpose Fit & Cultural Fit .....	281
12.4.1.1	Hiring Partners .....	281
12.4.1.2	Onboarding Partners .....	283
12.4.1.3	Partnerinnen auf Probe .....	285
12.4.1.4	Integrativer Wahlprozess .....	286
12.4.1.5	Wahl der Führungsrollen .....	287
12.4.1.6	Firing Partners .....	290
12.4.2	Hohes Level von Fordern und Fördern .....	291
12.4.2.1	Rollenfeedback .....	291
12.4.2.2	Working Out Loud .....	292
12.4.3	Potenzial- und Verhaltensdiagnostik .....	293
12.4.3.1	Belbin-Teamrollen .....	294
12.4.3.2	»CAPTain agility« .....	295
12.4.3.3	STAGES Assessment .....	296
12.4.3.4	PERMA Lead .....	299
12.4.3.5	SIZE-Prozess .....	300
12.4.4	Gehaltsfindung und Gehaltsentwicklung .....	302
<b>12.5</b>	<b>Werkzeuge für die vierte Disziplin: superflexible Vertrauenskultur</b> .....	<b>307</b>
12.5.1	Organisationale Glaubenssätze verändern .....	307
12.5.2	Abstraktionsleiter .....	309
<b>12.6</b>	<b>Werkzeuge für die fünfte Disziplin: Co-Evolution im Ökosystem</b> .....	<b>312</b>
12.6.1	Interaktive Produktentwicklung .....	312
12.6.1.1	Build-Measure-Learn .....	312
12.6.1.2	Scrum .....	314

12.6.1.3 Innovation Sprint.....	315
12.6.1.4 Design Thinking.....	317
12.6.2 Community Space.....	319
12.6.2.1 Family Summer.....	319
12.6.2.2 Dinner Date.....	320
12.6.2.3 Reparazzia.....	320
12.6.2.4 Grätzl in concert.....	321
12.6.2.5 Our Airbnb.....	322
<b>Check-out.....</b>	<b>323</b>
<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>325</b>
<b>Stichwortverzeichnis.....</b>	<b>333</b>
<b>Autorinnenporträts.....</b>	<b>337</b>