OrganisationsEntwicklung
Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management

Wir.

Business Ökosysteme im Vorteil

Höherer Sinn
Wie organisationale Ökosysteme Mehrwert orchestrieren

Nach der Hysterie
Erfahrungen aus fünf Jahren Ökosystem-Hype

Weitwinkel
Neue Perspektiven für die Strategiearbeit

2
24

Können Sie Ökosystem?
Die Reifegradanalyse für eine neue Netzwerkwelt

Zeitmesser mit Herzblut
Purpose-Making bei A. Lange & Söhne

www.zoe-online.org | zoe@handelsblattgroup.com

Die schönsten Uhren der Welt

Purpose-Making bei A. Lange & Söhne

Julian Brands und Timo Meynhardt

Vieles ist bekannt über die Bedeutung des Purpose für Organisationen – weniges darüber, wie er entsteht. Unsere Studie beim Uhrenhersteller A. Lange & Söhne veranschaulicht, wie individuell das Purpose-Making der Organisationsmitglieder ist und welche Einflussgrößen dabei eine Rolle spielen. Die Führung sollte die Vielfalt als Herausforderung und Chance begreifen.



Dr. Julian Brands

Organisationsberater & Executive Coach bei der weConnAct Research & Consulting GmbH

Kontakt:
julian.brands@weconnact.com



Prof. Dr. Timo Meynhardt

Inhaber des Arend Oetker-Lehrstuhls für Wirtschaftspsychologie und Führung. Handelshochschule Leipzig (HHL), Geschäftsführer Zentrum für Führung und Werte in der Gesellschaft, Universität St. Gallen

Kontakt:
timo.meynhardt@hhl.de

Spricht man heutzutage mit Führungskräften über das Thema Purpose, wird dessen Bedeutung für die Führung von Menschen und Organisationen kaum hinterfragt. Gab es in der Vergangenheit noch Diskussionen darüber, was der Sinn und Zweck von Unternehmen eigentlich sei und inwieweit dieser von Bedeutung für sie wäre, erscheinen diese Fragen heute weitestgehend geklärt (Meynhardt, 2020). Es gibt natürlich vereinzelte kritische Stimmen (Kühl, 2019), aber im Grunde ist klar: Purpose ist wichtig, die Purpose-orientierte Führung ist gefragt (Fink & Möller, 2018).

Die Gründe hierfür sind wohl nicht in einer altruistischen Orientierung der Unternehmer*innen und Aktionär*innen zu suchen. Vielmehr erscheint die Purpose-Orientierung für Unternehmen durchaus nutzenorientiert. So zeigen sich auch unternehmensintern vielfache, empirisch gut belegte, positive Potenziale – angefangen von einer stabilitätsstiftenden Orientierungsfunktion in dynamischen Umwelten bis hin zu Motiva-

tionspotenzialen für Mitarbeitende, die Sinn in ihren Tätigkeiten und Aufgaben erleben (siehe Kasten Seite 64).

Jedoch sind diese positiven Effekte voraussetzungsvoll. Es gilt: Damit ein Organizational Purpose seine organisationsinterne Wirkung entfalten kann, braucht es dessen Wahrnehmung und das Verständnis der Organisationsmitglieder. Wer also mehr Purpose-Orientierung für und von Unternehmen fordert, muss auch die Prozesse des Purpose-Making in den Blick nehmen. Dieser Frage widmete sich unsere Studie, deren Ergebnisse in Folge dargestellt werden sollen.

Die untersuchte Organisation: A. Lange & Söhne

Die empirische Untersuchung der aufgeworfenen Frage nach den Konstruktionsprozessen der Organisationsmitglieder über den Purpose der Organisation – dem Purpose-Making – fand im Kontext des Uhrenherstellers A. Lange & Söhne in Glashütte, Sachsen, statt. Als historisch erster Uhrenhersteller der Region war und ist die Firma A. Lange & Söhne prägend und von herausgestellter Bedeutung für das international bekannte Uhrencluster «Glashütte in Sachsen». Dabei besitzt das Unternehmen für die Stadt Glashütte und die Region des Osterzgebirges eine hohe ökonomische und – nach über 175 Jahren Präsenz am Standort – wohl auch eine identitätsstiftende Bedeutung. Die Wirkung geht jedoch weit über die Region hinaus – so zeigte das Uhrenmagazin Chronos in einer Marktstudie im Jahr 2019, dass «A. Lange & Söhne» die begehrteste Uhrenmarke im deutschsprachigen Raum ist.

Ausgangspunkt unserer Arbeit in Glashütte war die Frage nach dem Purpose selbst: Was ist eigentlich der Purpose von A. Lange & Söhne? Auf Basis der öffentlichen Darstellung zeichnet sich ein klares Bild: Seit seiner Gründung 1845 stellt das Unternehmen Zeitmesser her und fokussiert dabei, mit Ausnahme der Zeit als Volkseigener Betrieb in der DDR, auf die Herstellung von hochwertigen Luxusuhren. Der gesamte öffentliche Auftritt des Unternehmens dreht sich um die Uhr – sie erscheint als Ursprung und deren Herstellung als Zweck des Unternehmens.

In den Gesprächen mit den Organisationsmitgliedern stellte sich aber schnell ein differenziertes Bild heraus: Nahezu jede*r Gesprächspartner*in kam zu eigenen und facettenreichen Ausführungen über den Purpose. Die Antworten der Befragten lassen sich dabei in vier unterschiedliche Bezugspunkte gliedern, welche die Ausrichtung des Purpose beschreiben (Abbildung 1).

Der **Bezugspunkt «Produkt»** umfasst dabei alle Purpose-Konstruktionen, die den Sinn und Zweck von A. Lange & Söhne dahingehend beschreiben, Uhren herzustellen; Uhren, mit besonderen Eigenschaften oder Qualitäten. Die Herstellung der Uhr wird so zum Fixpunkt allen Handelns, welches sich auf diesen Zweck ausrichtet. Beispielhaft sei hier die Antwort eines Mitarbeitenden auf die Frage nach dem Purpose von A. Lange & Söhne angeführt: «Schöne Uhren zu bauen. Die feinsten Uhren, die schönsten Uhren der Welt. Das ist das, was uns umtreibt.»

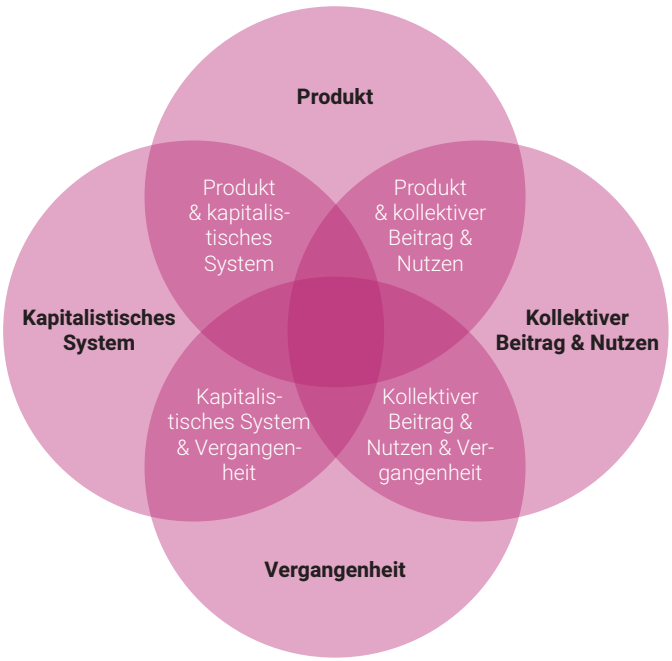
Neben dieser produktbezogenen Ausrichtung stellt der **Bezugspunkt «kollektiver Beitrag & Nutzen»** die soziale Rolle des Unternehmens heraus. Dies umfasst sachlogische Aspekte wie den Erhalt von guten Arbeitsplätzen, als auch emotionale Elemente, wie das Stiften von Identität und Stolz für die Region des Erzgebirges. Ein Gesprächspartner führt aus: «Der Zweck letztendlich jetzt hier für uns ist es, uns in Lohn und Brot zu halten und eben Kunstwerke dann dafür in Gegenleistung herzustellen.»

«Der Purpose verknüpft eine unternehmerische Vision und Mission mit dem Beitrag zum Gemeinwohl.»

Der **Bezugspunkt «Vergangenheit»** umfasst Purpose-Konstruktionen, die auf den Erhalt des Vergangenen abzielen: Tradition soll erhalten, die Unternehmensgeschichte im Sinne ihrer Gründerväter fortgeschrieben werden. Hierzu ein weiterer Auszug: «Ich finde, Lange gibt es einfach, weil diese Tradition

Abbildung 1

Bezugspunkte der Purpose-Beschreibungen der Organisationsmitglieder



Organizational Purpose
Begriffsverständnis und Potenziale



Spätestens seit der Jahrtausendwende deutet der Diskurs über den Purpose von Unternehmen in eine klare Richtung: Beim organisationalen Purpose geht es immer um die Ausrichtung auf einen Beitrag zum größeren Ganzen, also einen gesellschaftlichen Nutzen. Nicht allein das Warum, sondern das ebenfalls zu artikulierende Wozu ist entscheidend. Insofern verknüpft der Purpose eine unternehmerische Vision und Mission mit dem Beitrag zum Gemeinwohl. Die möglichen positiven Effekte eines solchen Organizational Purpose sind vielfältig und haben Implikationen für Individuen, Organisationen und Gesellschaft (Grubert et al., 2023).
Es zeigt sich im Einzelnen:

- Ritz et al. (2023) stellten fest, dass die Arbeitgeberattraktivität – unabhängig von der Branchenzugehörigkeit – stark vom wahrgenommenen Purpose der Organisationen beeinflusst wird.
- Meynhardt et al. (2020) zeigten, dass sich ein durch die Mitarbeitenden wahrgenommener gemeinwohlorientierter Organizational Purpose positiv auf die Lebenszufriedenheit der Organisationsmitglieder auswirkt.
- Van Tuin et al. (2020) fanden Effekte zwischen dem Engagement der Organisationsmitglieder und dem Purpose von Unternehmen.
- Die Autoren des Korn-Ferry-Institute (2016) zeigen für Purpose-driven Organizations ein, verglichen mit der Vergleichsgruppe im S&P 500, etwa vier Mal so hohes jährliches Umsatzwachstum.
- In vergleichbarem Duktus stellten Gartenberg et al. (2019) einen positiven Zusammenhang zwischen der Stärke der Wahrnehmung eines Organizational Purpose und der Financial Performance des Unternehmens fest.

erhalten werden muss und einfach auch hier das Handwerk so gelebt wird, dass man wirklich von der Wiege auf alles selbst baut und unfassbar Herzblut reinlegt in diese Produkte.»

«Warum kommen unterschiedliche Organisationsmitglieder zu unterschiedlichen Purpose-Konstruktionen?»

Als vierter **Bezugspunkt** führten unsere Gesprächspartner einen Purpose an, der sich an einem **«kapitalistisches System»** orientiert und die Notwendigkeit der Gewinnerzielung herausstellt: «Der Zweck des Unternehmens? Na ja, also grundlegend aus meiner Sicht haben fast alle Unternehmen den Zweck, am Ende Geld zu verdienen – wir sind ja kein Sozialunternehmen.»

Neben der beobachtbaren Vielfalt erstaunte uns die Mehrdeutigkeit der Purpose-Beschreibungen: Nur wenige unserer Gesprächspartner*innen beschrieben einen eindeutigen Purpose – die meisten kamen zu mehrdeutigen Aussagen und integrierten zwei, drei oder sogar alle vier identifizierten Bezugspunkte in ihrer Purpose-Konstruktion. Es scheint also mehrheitlich auch aus individueller Sicht nicht den einen Purpose zu geben – vielmehr scheint ein «sowohl als auch» die wahrgenommene Realität zu beschreiben.

Aus der zumindest auf einen ersten Blick überraschenden Vielfalt an Purpose-Konstruktionen ergibt sich nun die Frage nach Erklärungsansätzen für diese Beobachtung. Sie betrifft im Kern die Fragen nach Prozess und Konsequenzen des Purpose-Making: Warum kommen unterschiedliche Organisationsmitglieder zu unterschiedlichen Purpose-Konstruktionen? Und welche Bedeutung haben diese Ergebnisse für die Führung und Entwicklung von Organisationen?

An dieser Stelle möchten wir auch kurz festhalten: Purpose-Making ist die Reflexion über das Warum und Wozu unternehmerischer Aktivität.

Purpose-Making

In der analytischen Betrachtung unserer Studiendaten zeigt sich, dass das Purpose-Making im Kern von drei Elementen beeinflusst wird:

a) der Frage, ob ein Auslöser für Purpose-Making wahrgenommen wird,
b) der organisationalen Rolle und
c) den individuellen Motiven und Bedürfnissen des Organisationsmitglieds.

In unseren Gesprächen zeigte sich schnell, dass für das Gros die Auseinandersetzung mit dem Purpose der Organisation nur vereinzelt stattfindet. So findet sich bereits in den ersten Interviews eine Auffälligkeit, die sich durch den gesamten Forschungsprozess zog: Einerseits hatten die Organisationsmitglieder ein klares Bild des Purpose der Organisation – nahezu jede*r Gesprächspartner*in kam zu einer direkten inhaltlichen Antwort auf die entsprechende Frage. Im Gegensatz dazu blieb jedoch der Purpose in den Beschreibungen des Erlebens der alltäglichen Arbeit fast immer unerwähnt. Auf die Frage, inwieweit man sich über die eigene Tätigkeit hinaus Gedanken über Sinn und Zweck des Unternehmens mache, fielen vielfach Aussagen wie diese: «Eher nicht. Ich komme wahnsinnig gern hierher. Es ist angenehm, es herrscht ein gutes Arbeitsklima bei uns. Aber man blickt da nicht jeden Tag irgendwie so drauf und denkt: 'Wo arbeitest du?' Sondern es ist einfach okay.»

Auslöser für die Befassung mit dem Purpose

Dennoch findet eine Auseinandersetzung mit dem Purpose statt, allerdings zumeist nicht in alltäglichen Situationen. Unsere Da-

ten zeigen, dass es in fast immer eines Auslösers bedarf, der sich vom üblichem Arbeitsalltag abhebt – sei es durch Resonanz bei Freunden oder der Familie zum Unternehmen, durch den physischen Kontakt zur Uhr (sofern dieser nicht Teil des Arbeitsalltags ist) oder durch das Erleben einer außergewöhnlichen Situation. Charakteristisch ist hier die Abweichung vom alltäglichen Erleben. Eine Gesprächspartnerin berichtet von der Einweihung des neuen Manufakturgebäudes, an der auch die Bundeskanzlerin Dr. Angela Merkel teilnahm: «Dass man einfach noch mal den Wert der Firma wirklich weltweit so erkennt, dass da so eine Zusage von Politikern kommt und hier bei der Einweihung dabei sind. Also man denkt schon mal so zwischendurch: Wow!»

Gelangt der Purpose durch das auslösende Element in den Fokus der Aufmerksamkeit, vollzieht sich das Purpose-Making auf ganz persönliche Weise. Entscheidend für diese Unterschiedlichkeit sind zwei Elemente: die individuellen Motive und Bedürfnisse sowie die Wahrnehmung von Aufgabe und strukturellen Rahmenbedingungen. Purpose-Making wird demnach geprägt durch Person und Kontext.

Rolle und Tätigkeit der Organisationsmitglieder

In einer Organisation mit mehr als 700 Mitarbeitenden finden sich unterschiedlichste organisationale Rollen und Tätigkeiten der Organisationsmitglieder – ein Umstand, der für sich genommen wenig überrascht. Es zeigte sich jedoch, dass diese aufgrund der Summe der jeweiligen Erwartungen und Anforderungen das Purpose-Making beeinflussen (können). In der unmittelbaren Gestaltungsanforderung konkretisiert sich, wie der Einzelne – bewusst oder unbewusst – den organisationalen Purpose erfährt.

Unsere Studie zeigt: Es bedarf in den meisten Fällen eines der oben skizzierten Auslöser, um sich selbst den übergeordneten Sinn und Zweck der eigenen Arbeit bewusst zu machen. Für eine kleine Gruppe der Organisationsmitglieder besitzt der Purpose jedoch eine nahezu alltägliche Präsenz. Gemein ist dieser Gruppe, dass sie mit ganzheitlichen Aufgaben betraut sind. Dies umfasst neben der ersten Führungsebene Rollen mit einer Ausrichtung auf grundlegende und strategische Aspekte der Unternehmung. Eine obere Führungskraft berichtet zur Relevanz des Purpose in ihrem Alltag: «Es gibt gar nicht die eine Situation, sondern das kommt immer überall. Auch in den täglichen Diskussionen über irgendwelche strategischen Fragen kommt das immer wieder. Es ist wirklich omnipräsent.»

Am anderen Ende des Spektrums stehen organisatorische Rollen, die auf eng umgrenzte und eher kleinteilige Arbeitsaufgaben ausgerichtet sind. Die Herstellung der Uhren ist ein aufwendiger, arbeitsteiliger und detailorientierter Prozess, der von den Uhrmacher*innen verlangt, sich voll und ganz auf die auszuführende Tätigkeit zu fokussieren. Auf seiner Homepage beschreibt das Unternehmen:

«Die Montage eines Lange-Kalibers vollzieht sich in zahlreichen, sinnvoll geordneten Schritten: Zunächst entstehen aus den aufwendig von Hand finissierten Einzelteilen sogenannte Baugruppen, die schließlich zum gesamten Uhrwerk zusammengefügt werden. […] Hier wird die aus über 600 Einzelteilen bestehende Kette behutsam um das Federhaus gewickelt. Eine kleine Gruppe speziell geschulter Uhrmacher widmet sich einer ganz besonderen Baugruppe, die ein gutes Auge und ein Höchstmaß an feinmotorischen Fertigkeiten verlangt: dem Tourbillon. Es besteht aus 84 Einzelteilen, die in ihrer Summe gerade mal ein viertel Gramm auf die Waage bringen. […]. Anschließend wird das fertig montierte Uhrwerk von den Spezialisten der Feinreglage in Empfang genommen und – wie es auf der Platine eingraviert steht – in fünf Lagen reguliert.»

«Purpose-Making ist die Reflexion über das Warum und Wozu unternehmerischer Aktivität.»

Ist die eigentliche Tätigkeit der Uhrmacherei doch sehr speziell, erscheint die hier beobachtbare Charakteristik des Arbeitsalltags auch in vielen anderen Organisationen präsent. All dies spricht dafür, dass das Purpose-Making vor allem bei ganzheitlichen Anforderungen ins Blickfeld gerät, bei denen keinen klaren Regeln, Zielvorgaben oder Entscheidungsprämissen verfügbar sind.

Persönlichkeit der Organisationsmitglieder

Für das Purpose-Making wurde deutlich, dass die individuellen arbeitsbezogenen Motive und Bedürfnisse eine unterschiedliche Purpose-Interpretation prägen. Es zeigte sich unter anderem, dass Personen, die als «Überzeugungstäter» eine persönliche Leidenschaft für Uhren aufweisen, den Purpose von A. Lange & Söhne hauptsächlich in Bezug auf das Produkt beschreiben. Andere Organisationsmitglieder, die mit ihrer Arbeit einen Unterschied für andere Menschen machen möchten, sehen den Purpose von A. Lange & Söhne vor allem mit Bezug auf die soziale Rolle des Unternehmens. Wiederum andere, deren arbeitsbezogenen Bedürfnisse sich vor allem auf die Rahmenbedingungen der Anstellung, wie eine gute Bezahlung, flexible Arbeitszeiten oder Zusatzleistungen des Arbeitgebers beziehen, sehen den Purpose des Unternehmens tendenziell als Stifter guter Arbeitsplätze.

Relevanz des Purpose

Die Sache mit dem Purpose scheint also komplizierter, als sie auf den ersten Blick wirkt. Die Pluralität der Purpose-Beschreibungen sowie das komplexe Zusammenspiel von Individualität und Kontext könnten es nahelegen, Abstand zu nehmen von einer Purpose-orientierten Unternehmensführung. Dies wäre vor-

schnell, schließlich sprechen wir gerade in Change Management-Prozessen viel über die Unternehmenskultur, die ebenso differenziert erlebt wird. Bei der Purpose-Frage geht es genauso um grundsätzliche Mechanismen der Koordination von Arbeitsprozessen. So wissen wir spätestens seit den konzeptionellen Überlegungen von Chester Barnard (1938) um die Bedeutung des Purpose für das gemeinsame Handeln in einer Organisation. Die Relevanz eines solchen gemeinsamen Zwecks erscheint in den aktuell gegebenen unternehmerischen Kontextvariablen von Beschleunigung, Komplexität und Unsicherheit bedeutender denn je. Hier braucht das selbstgesteuerte Handeln der Organisationsmitglieder eine Orientierungsgröße, welche diese Handlungen rahmt und ausrichtet. «Ohne […] einen attraktiven und akzeptierten 'Purpose' kann ein Unternehmen heute immer weniger die Umweltkomplexität aufnehmen und verarbeiten» (Gomez et al., 2019, S. 98). Neben diesen Potenzialen auf der Ebene der Organisation beinhaltet der Purpose echte Chancen für das Individuum. Auch unsere Studie hat die bekannten positive Effekte wieder bestätigt – so bewerten Organisationsmitglieder, die den Purpose ihrer Organisation als (auch) gemeinwohlorientiert beschreiben, das grundsätzliche unternehmerische Handeln sinnstiftend und positiver. Der in der Purpose-Literatur vielfach beschriebene Zusammenhang zwischen einem wahrgenommenen gemeinwohlorientierten Purpose und der arbeitsplatzbezogenen Zufriedenheit sowie des subjektiven Wohlbefindens (z. B. Jasinenko & Steuber, 2023) wird durch diese Beobachtung gestützt.

Was können Organisationen und ihre Führungskräfte also tun, um Purpose-Potenziale nutzbar zu machen, und dabei der Komplexität des Purpose-Making gerecht zu werden?

«Das selbstgesteuerte Handeln der Organisationsmitglieder braucht eine Orientierungsgröße.»

Purpose-Giving

Implikationen für Management und Beratung

Wir schlagen vor, das Purpose-Making der einzelnen Organisationsmitglieder nicht nur zu beobachten, sondern sich an Elementen des Purpose-Giving, also dem Versuch der positiven Einflussnahme auf die Konstruktionsprozesse, zu versuchen. Wir wissen aus zahlreichen praktischen Beobachtungen und wissenschaftlichen Studien um die Bedeutung von Führung für die Mitglieder einer Organisation und um den Einfluss auf ihr Erleben der Arbeit. Durch bewusstes Purpose-Giving kann Führung das Purpose-Making prägen. Konkrete Möglichkeiten dieses Purpose-Giving, das auch für die Organisationsberatung Implikationen und Potenziale bereithält, sind:

- Damit ein Purpose seine Wirkkraft entfalten kann, muss er mehr sein als ein Slogan. Organisationen und ihre Führungskräfte sollten sich der Frage stellen, wofür sie stehen möchten und in welchen beobachtbaren Entscheidungen und Symbolen dies sichtbar werden kann. Ein relevanter Purpose ist auf einen gesellschaftlichen Beitrag ausgerichtet, er inspiriert die Beteiligten, liefert Orientierung und vor allem: Er ist authentisch (Jasinenko & Steuber, 2023).
- Diese Entscheidungen sind manchmal nicht einfach. Henderson und Steen (2015) zeigen in ihrer Arbeit, dass ein sozialorientierter Purpose nur dann glaubwürdig ist, wenn das Unternehmen zuweilen Entscheidungen trifft, die nicht auf Gewinnmaximierung ausgerichtet sind.
- Es gilt, den Purpose im Kleinen zu kommunizieren und konkrete Bezüge herzustellen – sei es in der Begründung von Entscheidungen oder bei der Delegation von Aufgaben. Insbesondere in klein- und arbeitsteiligen Kontexten ist es bedeutsam, eine ganzheitliche Perspektive einzunehmen und die Bedeutung von Aufgaben herauszustellen.
- Es ist unwahrscheinlich, dass wir alle die Welt gleich sehen – dies gilt auch für den Purpose von Organisationen. Führungskräfte sollten ihr Bild nicht als selbstverständlich nehmen und sich der Gefahr eines Self-Confirmation bias bewusst sein.
- Purpose-Making ist ein durch die Individuen geprägter Prozess. Entsprechend braucht es für ein wirksames Purpose-Giving die Auseinandersetzung mit den individuellen Bedürfnissen und Perspektiven. Nur eine Führung, die auch zuhört, aufnimmt und integriert, kann hier zielgerichtet wirken.
- Die Welt ist komplex – Mitarbeitenden kann diese Komplexität zugemutet werden. Die Ergebnisse unserer Arbeit zeigen, dass ein Gros der Organisationsmitglieder diese Komplexität für sich wahrnimmt und abbildet. Eine Purpose-Kommunikation, die plurale Zwecke integriert, kann sich in einem «sowohl als auch» ausdrücken und verschiedene Purpose-Bezugspunkte vereinen – und sich so entsprechend anschlussfähig zeigen und positiv auf die Glaubwürdigkeit der Purpose-Botschaften auswirken.
- Inspiration, Sinnstiftung und Zugehörigkeitsgefühl entstehen durch die Wahrnehmung von gesellschaftlichen Beiträgen der Organisationen. Bei der Identifikation und dem Ausbau dieser Potenziale können Ansätze aus der Gemeinwohlforschung unterstützen (bspw. die Public Value Scorecard, ausführlich bei Meynhardt, 2015).

Fazit

Was schlussfolgern wir aus den Beobachtungen zum Purpose-Making bei A. Lange & Söhne? Zuallererst trauen wir uns nach dieser Studie die Aussage zu: Die Purpose-Perspektive ermöglicht einem Unternehmen Erkenntnisse mit einem spezifischen Mehrwert. Sie ergänzt bisherige Organisationsbetrachtungen und macht gesellschaftliche Bezüge und deren individuelle Be-

deutung sichtbar. Drei Beobachtungen zu den Prozessen des Purpose-Making möchten wir besonders herausstellen. Erstens: Es lohnt sich. Der Purpose ist sowohl für das Management von Organisationen als auch für deren Mitglieder eine relevante Größe, die über vielfältige Potenziale verfügt. Führungskräfte sollten einerseits früh in die Purpose-Vermittlung investieren, nicht erst, wenn es zu spät ist. Andererseits könnte es lohnend sein, den «großen» Purpose gerade mit der Arbeit im Kleinen in Verbindung zu bringen. Eine solche Einordnung kann für die Validierung des Purpose nutzenbringend sein und einer Entfremdung des Purpose vom eigentlichen Produkt entgegenwirken. Zweitens: Es gibt keine einfachen Antworten. Die zugrundeliegenden Mechanismen sind vielfältiger und komplexer als sie auf den ersten Blick scheinen. Die tägliche Relevanz des Purpose-Making steigt mit der Komplexität der Rolle und Aufgabe. Dies bedeutet aber nicht, dass die Frage nach dem größeren Ganzen nicht auch im Kleinen gestellt werden kann. Sie spielt spätestens dann eine Rolle, wenn es zu Verunsicherungen und einer Neuausrichtung kommt. Drittens: Es ist möglich. Durch bewusstes Purpose-Giving, bspw. in der Gestaltung von Rahmenbedingungen und Interaktionen, können Führungskräfte das Purpose-Making der Organisationsmitglieder produktiv-positiv beeinflussen. Dafür sollten sich die Führungskräfte zuallererst mit der Geschichte des Unternehmens aktiv auseinandersetzen, das Umfeld analysieren und dann situationsspezifische und -sensible Ansätze entwickeln. Ein Import von Managementmoden ohne Bezug zur eigenen Unternehmenskultur ist kontraproduktiv.

Für all dies braucht es einen differenzierten Blick auf das Thema Purpose und den Willen, sich sowohl mit der Organisation als auch dem Mitarbeitenden vertieft auseinanderzusetzen. Dies ist nicht ohne Aufwand möglich. Wir sehen in diesem Investment jedoch eine echte Chance für Organisationen und deren Mitglieder, eine lohnenswerte, gemeinsame Entdeckungsreise zu beginnen.

Die ausführliche Gesamtstudie kann beim Erstautor angefordert werden.



Literatur

- **Barnard, C. (1938).** The functions of the executive. Harvard University Press.
- **Fink, F. & Moeller, M. (2018).** Purpose Driven Organizations: Sinn - Selbstorganisation - Agililität. Schäffer-Poeschel.
- **Gartenberg, C., Prat, A. & Serafeim, G. (2019).** Corporate Purpose and Financial Performance. Organization Science, 30(1), 1-18.
- **Gomez, P., Lambertz, M. & Meynhardt, T. (2019).** Verantwortungsvoll führen in einer komplexen Welt. Denkmuster – Werkzeuge – Praxisbeispiele. Haupt.
- **Grubert, T., Steuber, J. & Meynhardt, T. (2023).** Engagement at a higher level: The effects of public value on employee engagement, the organization, and society. Current Psychology 42, 20948–20966.
- **Henderson, R. & Steen, E. V. d. (2015).** Why Do Firms Have Purpose? The Firm's Role as a Carrier of Identity and Reputation. American Economic Review American Economic Review, 105(5), 326-330.
- **Jasinenko, A. & Steuer, J. (2023).** Perceived organizational purpose. Journal of Management Studies, 60 (6), 1415-1447.
- **Korn-Ferry-Institute. (2016).** People on a mission. https://www.zoe-online.org/korn-ferry
- **Kühl, S. (2019).** Wandel zwecklos. Harvard Business Manager (5), 58-59.
- **Meynhardt, T. (2015).** Public Value: turning a conceptual Framework into a scorecard. In: Public Value and Public Administration-Publisher: Georgetown University Press
- **Meynhardt, T. (2020).** Purpose ist kein Gutmenschentum. Harvard Business Manager (2), 28-33.
- **Meynhardt, T., Brieger, S. & Hermann, C. (2020).** Organizational public value and employee life satisfaction. The International Journal of Human Resource Management, 31 (12), 1560-1593.
- **Ritz, A., Weissmüller, K. & Meynhardt, T. (2023).** Public Value at Cross points. Review of Public Personnel Administration, 43 (3), 528-556.
- **Van Tuin, L., Schaufeli, W. B., Van den Broeck, A. & van Rhenen, W. (2020).** A Corporate Purpose as an Antecedent to Employee Motivation and Work Engagement. Frontiers in Psychology, 11.