

# Der Wandel zur Purpose-Gesellschaft

## Warum Leistung nach wie vor Sinn macht

**Physikalisch gesehen ist Leistung gleich Arbeit mal Zeit, betrieblich gesehen auch. Deshalb wird immer mehr versucht, die Leistung, also die Produktivität, zu steigern. Der Horror der „Blue Collars“ aus der Früh-industrialisierungsphase hat die „White Collars“ mittlerweile längst erreicht, und er geht weiter. Immer mehr, schnellere und radikalere Kosteneinsparungen sind angesagt. Doch wie lange kann das so noch weitergehen? Aus dem Pareto Modell wissen wir längst, dass überineffiziente Systeme spröde werden und leicht zerbrechen, resiliente Systeme hingegen leider nicht wettbewerbsfähig sind. Das Optimum ist ein schmaler Grat.**

Um es vorwegzunehmen, unsere Leistungsgesellschaft muss und wird sich grundlegend verändern. Die Produktivitätsoptimierung – wenigstens in unseren Breitengraden – ist ausgelutscht. Doch Leistung wird immer die Grundlage sein für das Wohlergehen einer Gesellschaft, und so ist die gegenwärtige grosse Transformation sicher nicht das Ende der Leistungsgesellschaft, sondern der Umbau zu einer sinnstiftenden, selbstbestimmten Leistungsgesellschaft. Extrinsisch motivierte Mitarbeitende mit immer höheren Boni werden der Vergangenheit angehören. Manipulation, Druck und forciertes Leistungserbringen werden immer weniger funktionieren. Wir werden uns von einer Leistungs- zu einer Purpose-Gesellschaft verändern, die bewusst und eigenverantwortlich handelt und damit leistet. Die unschöne Alternative wäre, dass über Angst und Zwang weiter optimiert wird, menschenverachtend und verschleissorientiert. Doch was in der Ökologie längst nicht mehr akzeptabel ist, das wird auch im Sozialen kaum mehr Zustimmung und Unterstützung finden.



**CHRISTINA KUENZLE, B.A., MBA, M.S.**

ist Unternehmerin, Co-Gründerin von Urban Gurus, einem Executive Circle für bewusstes Führen, sowie Managing Partner von Choice, einer Firma für Executive und Business Coaching. Sie lebt im Engadin und beschäftigt sich vor allem mit dem Erschliessen von Potenzial sowie zukunftstauglichen Modellen für die Führung und Veränderung in der Wirtschaft.

www.urbangurus.ch und www.choice-ltd.com

FOTO: GÜNTER BOLZERN

Wie schaffen wir es also, als Führungsperson, als Unternehmen und als Mitarbeitende diese fundamentale Veränderung zu bewältigen? In unserer empirischen Forschungsarbeit haben wir sieben Erfolgsfaktoren herausgearbeitet für die Umgestaltung der Unternehmenskultur:

**1. Sinn und Purpose**  
In einer digitalen Welt, in welcher sich Führende und Geführte nur noch selten persönlich begegnen, können Sie Charisma vergessen. An dessen Stelle treten ein klarer Purpose, der eigentliche Grund, wofür Sie und Ihr Team sich engagieren wollen, sowie die Sinnfrage. Nur wenn der Purpose im Kopf Sinn macht und im Herzen auf Resonanz stösst, werden sich Leidenschaft für das Ziel, eigenmotiviertes Engagement und hohes Commitment für Resultate entfalten. So wird der Purpose zum grundsätzlichen, intrinsischen Motivator. Wenn ich mir darüber im Klaren bin, was ich will und wofür ich das will, gehe ich die notwendigen Extrameilen, und die Arbeit selbst wird zur Belohnung. (Endorphine, die Glückshormone, werden übrigens vor allem dann ausgeschüttet, wenn wir gemeinsam Erfolg haben oder etwas für andere tun). Frei nach Jim Collins: „Get the right people on the bus, get the wrong people off the bus and get the right people in the right seat!“

**2. Vertrauen**  
Vertrauen ist der Hauptfaktor für selbstverantwortliche Leistung. Kontrolle wird in Zukunft weniger möglich sein und auch weniger akzeptiert werden – nicht nur von den Millennials, sondern von allen, die leisten wollen und können. Verbesserte und verfeinerte Kontrollmöglichkeiten gehen in die falsche Richtung, denn sie sind eine Beleidigung für hochgradig eigenmotivierte, selbst lernende und kompetente Mitarbeitende, die regelmässig qualitativ hochwertige, sicht- und messbare Leistungen liefern. Der Satz „Vertrauen ist

gut, Kontrolle ist besser“ wird in der neuen Welt so zu „Vertrauen ist gut“.

**3. Sichtbare, messbare Resultate**  
Konkrete, gut abgelieferte, sichtbare Leistungen mit nachvollziehbaren Kriterien zeigen, ob das Vertrauen, das in uns gesetzt wird, gerechtfertigt ist. Das ist zwar kein neuer Erfolgsfaktor, wird in der digitalen Welt aber noch viel wichtiger und für alle relevant. Bahnbrechende, wirksame Leistung in hoher Qualität wird uns die so notwendige Reputation bringen – auch aus dem Homeoffice heraus. Denkarbeit und Grundlagenforschung hinter den Flüssigkristallkulissen, die nicht zu sichtbarer Wertschöpfung und fassbaren Ergebnissen führen, sind äusserlich schwer zu unterscheiden vom Nichtstun. Es wird also stark darum gehen, die eigenen Schöpfungen auch vorzeigen zu können.

**4. Eigenverantwortlichkeit**  
Wenn äussere Motivation und Kontrolle wegfallen, dann sind wir völlig auf uns selbst gestellt. Wie wird es Ihnen gehen, wenn Ihnen niemand sagt, was Sie zu tun haben? Richtig! Sie suchen sich Ihren ganz persönlichen Purpose und engagieren sich für diesen mit grosser Leidenschaft. Sie perfektionieren diesen täglich und achten sorgfältig darauf, immer wieder konkrete, sichtbare Fortschritte aufzuzeigen und Resultate abzuliefern, denn nur so überzeugen Sie auf Zeit. Wenn Sie dachten, es würde bequemer ohne Führung und Überwachung, dann muss ich Sie enttäuschen! Wer die Freiheit hat, der hat auch die Verantwortung. Sollten Sie keinen eigenen Purpose haben, dann ist es natürlich durchaus sinnvoll, den Purpose von jemand anderem wirkungsvoll zu unterstützen und sich so einer „Purpose-Gemeinschaft“ anzuschliessen.

**5. Lebenslanges Lernen und Umlernen**  
In hoher Geschwindigkeit zu lernen und dabei gute Entscheidungen zu treffen wird unabdingbar sein. Wir werden zu lebenslangen Turbo-Lernenden werden. Das Gelernte werden wir auch immer wieder „Entlernen“ müssen. Davon spricht niemand. Wenn Sie einmal ein Klavierstück mit falschem Fingersatz eingeübt haben, dann wissen Sie, wovon ich spreche. Das Entlernen geht fast so lange wie das Lernen. Konstant in der Lernzone, also ausserhalb der Komfortzone zu leben heisst natürlich auch,

dass wir eine Fehlerkultur aufbauen müssen, denn so wirklich Richtigmachen gibt es nur in der Komfortzone. Das heisst nicht, dass wir jeden Flüchtigkeitsfehler auch noch belohnen sollten, doch es heisst, dass wir Perfektion und Fehlerfreiheit nur noch von Robotern erwarten dürfen.

### 6. Intuition – die neue Kompetenz im Management

Wenn Geschwindigkeit und Komplexität weiter zunehmen, dann wird es kaum mehr möglich sein, alles zu wissen und zu verstehen. Es wird auch unwahrscheinlich, dass wir so viel so schnell lernen können, wie wir es eigentlich bräuchten. Wir sind also darauf angewiesen, unsere intuitiven Fähigkeiten auszubauen, sodass wir treffsicher werden, ohne zu wissen und ohne die notwendigen Grundlagen zu haben. Die Ausbildung intuitiver Fähigkeiten ist durchaus machbar, nur in der gegenwärtigen Zeit – in Managementkreisen – vielerorts noch unpopuläres Neuland. Packen wir das an, bevor wir zu den hoffnungslos Abgehängten gehören!

### 7. Agilität und Flexibilität

Gorbatschow prägte den Ausdruck „Wer zu spät kommt, den bestraft das Leben“. Agilität und Flexibilität lassen uns schneller und adäquater reagieren, Altes loslassen, Neues anpacken und so öfters zur richtigen Zeit am richtigen Ort sein und da die grösstmögliche Wirkung entfalten. So werden wir schneller merken, wenn wir in Sackgassen stecken, rascher Unnötiges von Essenziellem unterscheiden und bereitwilliger alte Denkmuster und Glaubenssätze loslassen.

Die neue Leistungsgesellschaft oder eben Purpose-Gesellschaft wird zusammengefasst sehr viel freiheitlicher, demokratischer, eigenverantwortlicher und lustvoller werden.

Dass diese Kulturverschiebung nur miteinander und in intensiver Kommunikation erfolgen kann, ist selbstredend. Offenheit, Verletzlichkeit, Toleranz, Mut und die Bereitschaft, auszuprobieren und zu verwerfen, sind entscheidend in diesem anspruchsvollen Prozess, den wir alle zum ersten Mal erleben.