

# Purpose Driven Leadership

---

Sinnorientiertes Führen für Leader mit Mut

Etwas Positives in der Welt zu hinterlassen, ist für immer mehr Menschen essenziell. Gefragt sind Nachhaltigkeit, Sinnhaftigkeit und Handeln nach dem, was wirklich wichtig ist. Das Konzept von Purpose Driven Leadership setzt sich mit sinnorientierter Führung und dem eigenen positiven Einfluss auf die Gesellschaft auseinander.

Von Nadine Zasadzin und Romy Gerhard

Neue Arbeitswelten ermöglichen Empowerment in Organisationen, vertrauensvolle, motivierende und co-kreative Zusammenarbeit mit Freude und Flow sowie sinnstiftenden Mehrwert für die Kundschaft, die Gesellschaft und das grosse Ganze. Der Führungsansatz «Purpose Driven Leadership» zählt darauf ein. Sinnorientierte Führung kann zu einem höheren Employee Engagement, einer stärkeren Identifikation, einer längerfristigen Bindung ans Unternehmen, einer hohen Bereitschaft zur Weiterentwicklung und einer verbesserten Kommunikation durch mehr Klarheit führen.

Purpose lohnt sich: Zahlreiche Studienergebnisse<sup>1</sup> renommierter Institute belegen, dass Purpose Driven Leaders 63 Prozent effektiver als andere sind und 70 Prozent zufriedener

Mitarbeitende haben, die 56 Prozent engagierter sind und mit 100 Prozent höherer Wahrscheinlichkeit im Unternehmen verbleiben. Laut diesen Untersuchungen steigert Purpose das organisationale Commitment um 333 Prozent und Purposeorientierte Mitarbeitende sind 125–225 Prozent produktiver – Führungskräfte sogar bis zu 500 Prozent. Eine Studie von Jim Collins und Jerry Porras zeigt, dass an Purpose und Werten orientierte Unternehmen 15-mal besser abschneiden als andere.

## Was sinnorientierte Führungskräfte auszeichnet

Organisationen sind komplexe lebendige Organismen, und ein Purpose Driven Leader ist sich bewusst, dass er Teil eines gan-

---

<sup>1</sup> <http://scienceofpurpose.org/>, Studienergebnisse gesammelt von Tim Kelley, Autor von «True Purpose»

## BEISPIELE AUS DER ARBEITSWELT

In der Wirtschaft ist Purpose-Findung längst kein Fremdwort mehr. Einige Beispiele:

### Upstalsboom, Deutschland

Den Sinn unternehmerischen Handelns hat der bekannte Unternehmer und Bestsellerautor Bodo Janssen mit seiner Hotelmanagement-Organisation Upstalsboom gründlich hinterfragt. Der Film «Die Stille Revolution»<sup>1</sup> und Bücher wie «Führen mit Sinn und Menschlichkeit» sowie «Das neue Führen»<sup>2</sup> verdeutlichen, was bei Upstalsboom gelebt wird. Wo es früher mit wenig Erfolg und miserabler Stimmung um Zahlen, Daten und Fakten ging, steht seit einigen Jahren das Stärken von Menschen im Zentrum – mit dem erfreulichen Nebeneffekt von deutlich besseren Ergebnissen als vorher.

### ING, Holland

Die internationale Direktbank ING hat sich bereits 2016 mit diesem Thema auseinandergesetzt und Purpose-Orientierung gefordert und gefördert. Sie startete ein Programm, bei dem sich 7000 Führungskräfte weltweit mit ihrem persönlichen Purpose und jenem der Organisation auseinandersetzten – mit dem Ziel, den eigenen Daseinszweck zu formulieren und herauszuarbeiten, wie man diesen im Unternehmen am besten erfüllen kann. Als agile Organisation setzt die ING zusätzlich darauf, dass Einheiten und Teams den Zweck ihres Daseins aus dem Purpose der Organisation ableiten – damit jede und jeder Mitarbeitende weiss, welchen Beitrag das eigene Team zur Sinnstiftung des Unternehmens leistet.

### Almacasa, Schweiz

Rund 200 Mitarbeitende wirken an fünf Standorten mit, pflegebedürftigen Menschen ein selbstbestimmtes Leben zu ermöglichen. Seit mehreren Jahren richten sich die Führungskräfte am Purpose aus, den sie unter anderem auch mit Constellations sichtbar machen. Selbstorganisiert ist auch das Rad der weisen Führung entstanden, das «SELBST BEWUSST SEIN» ins Zentrum setzt. Frühere Mitarbeiterbeurteilungen wurden durch «Dialog-Gespräche» auf Augenhöhe ersetzt, welche die Dimensionen «Liebe zum Menschen», «Achtsamkeit», «Eigenverantwortung», «Verbindlichkeit», «Fachliches Wissen» und «Selbstreflexion» thematisieren. Für diese Gespräche gab es Anfang 2024 den Innovationspreis des Swiss Arbeitgeber Awards. Ausserdem gewann Almacasa den Award 2024 als beste Arbeitgeberin, erkoren durch die eigenen Mitarbeitenden.

### Südtiroler Informatik AG, Italien

Die Inhouse AG der Südtiroler Landesverwaltung versorgt die Region Südtirol mit Informatik-Dienstleistungen. Der Führungskreis liess sich auf einen einjährigen Purpose-Findungsprozess<sup>3</sup> ein, um die Kräfte der Organisation zu bündeln und die PS auf die Strasse zu bringen. Mit verhältnismässig wenig Aufwand konnten der Purpose, die Vision, die Werte, die handlungsleitenden Prinzipien und weitere Kernelemente gefunden werden. Noch wichtiger als die in Worte gefassten Ergebnisse war jedoch, was dieser Prozess in der Organisation bewirkt hat: Durch den Miteinbezug aller Mitarbeitenden beurteilten 95 Prozent der Beteiligten die Vision als «gut» oder «sehr gut» und es konnte sogar ein 100-Prozent-Commitment zu den handlungsleitenden Prinzipien und den Werten erreicht werden.

1 <https://www.der-upstalsboom-weg.de/die-stille-revolution/>

2 <https://www.der-upstalsboom-weg.de/publikationen/buecher/>

3 <https://www.forum-csr.net/News/18706/Die-Power-von-Purpose-in-der-Suedtiroler-IT-und-Verwaltung.html>

# Wer Sinn stiften will, sollte erst mal selbst den Sinn des Daseins begreifen.

zen Systems ist. Führung erfolgt mit Blick auf Purpose als Leitstern, auf die seit jeher in der Organisation angelegte Bestimmung. Frederic Laloux, Autor des Bestsellers «Reinventing Organizations», empfiehlt, diesen «evolutionären Sinn» zu berücksichtigen<sup>2</sup> und darauf zu achten, was die Organisation von den Menschen braucht, statt andersherum. Sinnorientierte Führungskräfte haben ihren eigenen Purpose erkannt und verwirklichen diesen bei ihrer Arbeit. Sie sind sich bewusst, inwiefern sie mit ihrem persönlichen Purpose auf jenen der Organisation einzahlen, der wiederum der Gesellschaft dient und auf einen grösseren Zweck ausgerichtet ist. Sinnorientierte Führungskräfte tragen dazu bei, dass auch ihre Mitarbeitenden bei der Arbeit mehr sie selbst sein können, ihren eigenen Sinn im Leben erkennen und innerhalb der Organisation leben können.

## Wie man Purpose Driven Leader wird

Die HWZ Hochschule für Wirtschaft Zürich hat den CAS Purpose Driven Leadership geschaffen, um Führungskräfte zu befähigen, sinnorientiert zu führen. Hier wird gelehrt, disruptive Denkweisen zuzulassen, um neue Perspektiven zu erlangen. Ausserdem erforscht man seinen persönlichen Purpose, lernt, mutige Entscheidungen anhand des Purpose zu treffen und das grosse Ganze zu sehen. Der Weg dahin ist erfreulich – den Teilnehmenden des ersten Studiengangs gefällt es so gut, dass sie eine Fortsetzung wünschen – und ungewohnt. Und er braucht Mut: Wer Sinn stiften will, sollte nämlich erst mal selbst den Sinn des Daseins begreifen. Es reicht nicht aus, sich Konzepte und Wissen anzueignen und diese als Instrumente anzuwenden – es geht vielmehr darum, selbst als Mensch zum Instrument zu werden. Das erfordert ein «Sich-Einlassen», seine eigene, innere Wahrheit

zu erfahren, sich seiner Grösse und Kraft bewusst zu werden, sein Führungsverständnis zu innovieren und dieses im Arbeitsalltag zu leben. Nick Craig, Gründer des Core Leadership Institute und Autor des Buches «Leading from Purpose», beschreibt dies so: «Der Prozess der Persönlichkeitsentwicklung und des Entdeckens des persönlichen Purpose machen das Leben des Leaders wahrhaft authentisch und sinnstiftend.»<sup>3</sup>

Dies erklärt, weshalb die Lehrmethoden beim CAS Purpose Driven Leadership vermehrt auf Erlebnis- und Erfahrungslernen setzen. Das weitreichende inhaltliche Spektrum verbindet chinesische Philosophien aus dem Daoismus mit Ansätzen aus dem hawaiianischen und peruanischen Schamanismus. Es beinhaltet tiefe Auseinandersetzung mit dem eigenen Purpose, mit Werkzeugen für die tägliche Führungsarbeit genauso wie Purpose Constellations, den innovativen Visualisierungstechniken europäischen Ursprungs. Die schamanischen Inhalte dienen dazu, Kontakt zum eigenen, inneren Führungsteam aufzunehmen, den tieferen Sinn hinter den eigenen Erfahrungen des Lebens zu sehen, sich und anderen nachhaltig zu vergeben, die Verbindung zu allem, was ist, zu fühlen, das eigene Potenzial zu erkennen und im Alltag gestärkt zu sein. Dazu werden zum Beispiel das hawaiianische Vergebungsritual Ho'oponopono und schamanische Trommelreisen durchgeführt, Segnen statt Fluchen gelehrt, geführte Meditationen erlebt und alltagstaugliche Praktiken zur Energieaufladung sowie zum Annehmen und Loslassen erlernt.

Abschliessend kann festgehalten werden, dass sich sinnorientierte Führung sehr positiv auf Mitarbeitende und ganze Organisationen auswirken kann. Sie vermag die zentralen Kräfte in Organisationen zu LEITEN. Sinnorientierte Beratung vermag solche Prozesse zu begLEITEN. Es lohnt sich also insbesondere für Prozessberatende aus den Beratungsdisziplinen Organisationsberatung, Supervision und Coaching, sich mit diesen Themen vertieft auseinanderzusetzen.



**Nadine Zasadzin** ist Studiengangleiterin des CAS Purpose Driven Leadership an der HWZ Hochschule für Wirtschaft Zürich. Sie ist seit über 25 Jahren in der Wirtschaft tätig und arbeitet als Speakerin, Beraterin und Schamanin. <https://www.nadinezasadzin.com/>



**Romy Gerhard** ist Gründerin von Radical Business Innovation, die sich auf Purpose Constellations im Business spezialisiert hat. Sie begleitet Strategieentwicklungen, Leadership-Themen und Transformationsprozesse. <https://radicalbusinessinnovation.com/>

<sup>2</sup> <https://www.youtube.com/watch?v=SJK392dHrc> (2019), Videoimpuls von Frederic Laloux zu Purpose

<sup>3</sup> Cardona, P., Rey, C. & Craig, N. (2019): Purpose-driven Leadership. In: Rey, C., Bastons, M. & Sotok, P. (eds), Purpose-driven Organizations. Palgrave Macmillan, Cham.