

# For Purpose

Ein neues Betriebssystem für Unternehmen

Bearbeitet von  
Von Jo Aschenbrenner

1. Auflage 2019. Buch. XIV, 170 S. Softcover  
ISBN 978 3 8006 5969 2  
Format (B x L): 14,1 x 22,4 cm  
Gewicht: 278 g

[Wirtschaft > Management > Unternehmensführung](#)

Zu [Inhalts-](#) und [Sachverzeichnis](#)

schnell und portofrei erhältlich bei

The logo for beck-shop.de features the text 'beck-shop.de' in a bold, red, sans-serif font. Above the 'i' in 'shop' are three red dots of varying sizes, arranged in a slight arc. Below the main text, the words 'DIE FACHBUCHHANDLUNG' are written in a smaller, red, all-caps, sans-serif font.

**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](#) ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

### **Rollenbeschreibung Facilitator**

Purpose:

Kreis-Governance und operative Praktiken im Einklang mit der Holacracy®-Verfassung.

Verantwortlichkeiten:

- Moderieren der von der Holacracy®-Verfassung des Kreises geforderten Meetings.
- Überprüfen der Meetings und Aufzeichnungen der Sub-Kreise nach Bedarf und Erklären eines Prozessversagens, nachdem ein Verhaltensmuster erkannt wurde, das den Regeln der Holacracy®-Verfassung widerspricht.

### **Rollenbeschreibung Secretary**

Purpose:

Betreuung und Stabilisierung der formalen Aufzeichnungen des Kreises und des Protokoll-Prozesses.

Domäne:

Alle von der Holacracy®-Verfassung geforderten Aufzeichnungen des Kreises.

Verantwortlichkeiten:

- Planen der vom Kreis geforderten Meetings und benachrichtigen aller Kernmitglieder über die eingeplanten Zeiten und Orte.
- Erfassen und Veröffentlichen der Ergebnisse der für den Kreis definierten Meetings und Verwaltung einer zusammenfassenden Sicht der aktuellen Governance, von Checklisten-Punkten und Metriken des Kreises.
- Interpretieren von Governance und Holacracy®-Verfassung auf Anfrage.

Gäbe es nur die Holacracy-Praxis im For-Purpose-Betriebssystem, hätte ich mich häufig einsam oder „halb“ gefühlt. Einmal hatte ich sogar schon verkündet, meine Tätigkeit für encode.org ruhen zu lassen. Mir wurde es einfach zu viel, meinen regulären Job mit der Tätigkeit für encode.org zu verbinden – und encode.org warf noch nicht genug Einkommen ab, um meinen alten Job sausen zu lassen. Die Arbeit in einem komplett agilen Start-up stellte außerdem enorme Anforderungen an mein Zeitmanagement. Die Reaktion darauf war typisch für encode.org. Zum einen akzeptierten alle die Entscheidung und keiner redete auf mich ein. Gleichzeitig betonte ein Mitglied, wie sehr das Unternehmen doch einer *Love Affair* gleiche und dass er bis ans Ende der Welt kommen würde, um weiterhin mit mir Projekte aufzustellen, auch wenn ich nicht mehr für das Unternehmen arbeiten würde. Innerhalb von encode.org sei es manchmal „messy“ und alle befänden sich im kontrollierten Chaos. Gerade das würde es für ihn ausmachen, hier arbeiten zu wollen und seine Zeit zu verbringen. Stunden später war ich wieder an Bord. Ich denke, dass hatte damit zu tun, dass ich eine freie Entscheidung treffen

konnte und mich nicht zu etwas genötigt fühlte. Und ich merkte, dass mir ansonsten in meinem Leben sehr viel fehlen würde. Durch die regelmäßigen Gespräche mit Mitgliedern des Unternehmens von Ich zu Ich und durch die vier Mal im Jahr stattfindenden Meetups fand ich langsam in die neue Art des Arbeitens herein.

Inzwischen sorgt die Rolle *Flight Attendant* dafür, dass neue Gesellschafter und Gesellschafterinnen in den ersten Wochen und Monaten mehr an die Hand genommen und in Überforderungssituationen unterstützt werden. Sie erläutert technische, arbeitsbezogene, rechtliche und kulturelle Aspekte und fungiert auch als Mentorin. Gerade die Differenzierung von Arbeit und Mensch und die Holacracy-Praxis sind für viele – anfangs auch für mich – sehr neu und ungewohnt. Unterstützung bieten daneben die Gilden des Unternehmens (siehe der nächste Abschnitt zur Weiterentwicklung), die es bei meinem Einstieg auch noch nicht gab.

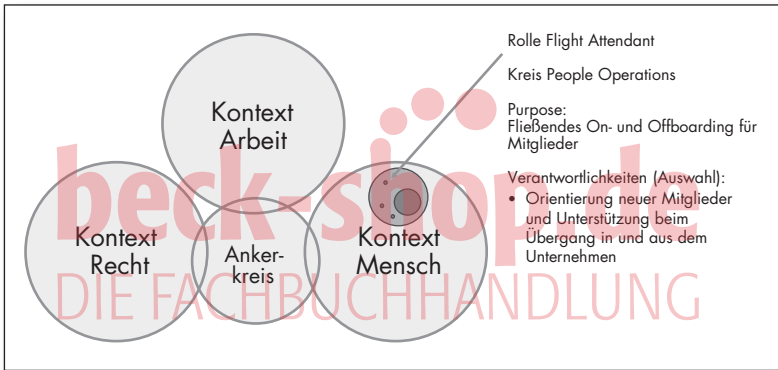


Abb. 30: Rolle Flight Attendant bei encode.org

Die Rolle *Earnings Advisor* hat die Verantwortung, mit allen Mitgliedern regelmäßig über deren Einstufung in das Vergütungssystem und die Fokuszeit zu sprechen sowie gegebenenfalls Anpassungen vorzunehmen. Auf dem Meetup im Oktober 2018 in Malta diskutierten wir bei encode.org, wie in Zukunft die Verantwortlichkeit für regelmäßige Feedback-Gespräche am besten in diese Rolle integriert werden kann. Bei den Gesprächen geht es um den Grad der Übereinstimmung zwischen persönlichen Sinn und dem des Unternehmens, um den Beitrag zum Unternehmen sowie um die Integration von Rollenfeedback aus dem Kontext Arbeit.

Derzeit ist die Rolle *Flight Attendant* auch für ausscheidende Gesellschafter zuständig, ohne dass die Verantwortlichkeiten bei encode.org schon weiter ausdifferenziert sind. Es wird noch weitere Governance nötig sein, um besser mit dem Thema „Ausscheiden“ in dreierlei Hinsicht umzu-

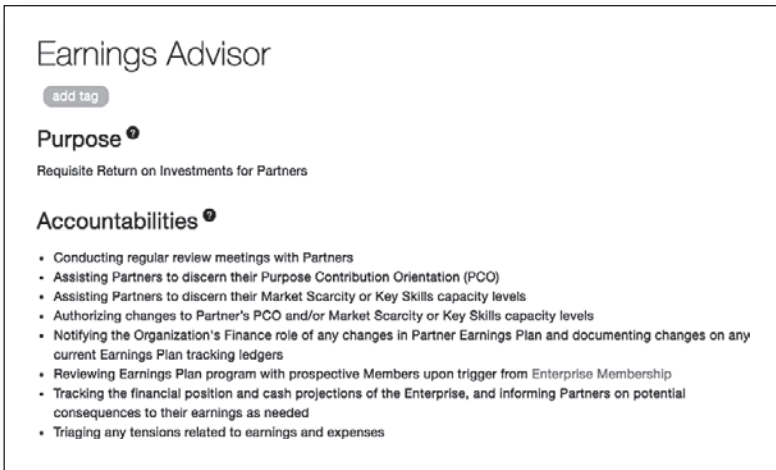


Abb. 31: Rollenbeschreibung Earnings Advisor im Kreis People Operations von encode.org (Stand März 2019)

gehen: Ausscheiden als Partner nach der Holacracy-Praxis (also Abgabe aller Rollen), Ausscheiden aus dem Kontext Mensch und Ausscheiden als Investorin und Eigentümerin.

## Fachliche und persönliche Weiterentwicklung

Mit dem Abschied von klassischen Ansätzen gewinnen im For-Purpose-Betriebssystem die persönliche und die fachliche Weiterentwicklung der Mitglieder des Unternehmens eine andere Bedeutung, als in konventionellen Unternehmen.

- Erstens zählen soziale und emotionale Kompetenzen sowie der Beitrag zur Kultur mehr als Wissen und kognitive Fähigkeiten.
- Zum anderen ermöglicht das For-Purpose-Betriebssystem Autonomie, Selbstwirksamkeit, Selbstführung, Meisterschaft („mastery“) und Persönlichkeitsentwicklung, fordert sie aber auch ein, da nur dann das neue Arbeiten möglich wird.

Den zweiten Punkt habe ich am eigenen Leib erfahren: „Einfach“ durch die Mitarbeit im For-Purpose-Betriebssystem (und so einfach war es gar nicht) habe ich mich persönlich und fachlich sehr stark entwickelt. Ich kam an meine Grenzen, ich hatte Angst, ich machte zu – und ich blieb dran: Das System hat mich entwickelt und ich war bereit dafür. Manchmal sage ich scherzhaft zu meinen Kolleginnen und Kollegen, dass encode.org für mich die wirksamste Therapie meines Lebens war.

Das For-Purpose-Betriebssystem organisiert die fachliche und persönliche Weiterentwicklung über Gilden und spezielle Interessengruppen. Eine Gilde dient der Fortentwicklung von Kompetenzen, die für die Mitglieder einer For-Purpose-Enterprise notwendig sind. Eine spezielle Interessengruppe bildet sich, um Themen von gemeinsamem Interesse zu untersuchen und zu entwickeln. Diese kann in eine Gilde münden, wenn sich zeigt, dass die behandelten Themen den Unternehmenssinn voranbringen. Jedes Mitglied kann Gilden und Interessengruppen ins Leben rufen, wenn sich mindestens zwei weitere interessierte Personen anmelden.

Die Gilden und speziellen Interessengruppen sind ebenfalls selbstorganisiert, folgen jedoch nicht den Regeln der Holacracy-Praxis – ebenso wenig wie das Miteinander (siehe oben Seite 117).

Eine **Gilde** unterstützt bei der Fortentwicklung von für das Unternehmen notwendigen Kompetenzen und bei der persönlichen Weiterentwicklung. Spezielle Interessengruppen werden gegründet, um Themen von gemeinsamem Interesse zu entwickeln und zu verfolgen.

Die Gemeinschaftsvereinbarung von encode.org schreibt vier Gilden verpflichtend vor:

- *Software User Experience und Engineering,*
- *Holacracy-Praxis,*
- *Recht und Verträge* und
- *Persönlichkeitsmodelle.*

Encode.org hat derzeit (Stand Februar 2019) neben diesen vier obligatorischen Gilden eine zu *Getting Things Done* und eine weitere zu der Methode *Language of Spaces*. Zudem bestehen mehrere spezielle Interessengruppen.

### *Ablauf von Treffen*

Der Ablauf eines Treffens einer Gilde oder speziellen Interessengruppe wird von der jeweiligen Leitung festgelegt und variiert je nach Anlass und Thema. Bei encode.org dauern die Gilden-Sitzungen mindestens 90 Minuten, manchmal auch bedeutend länger. Sie finden auf den viermal im Jahr stattfindenden Treffen sowie online statt. Meist beginnt eine Sitzung mit einem Check-in, bevor es zum inhaltlichen Teil kommt. Nach der Abschlussrunde bleiben einige Mitglieder manchmal noch online „zusammen“, reden weiter über die Dinge, die ihnen im Kopf herumgehen oder verabreden ein Folgetreffen.

### Die Coaching-Methodik *Language of Spaces*

An dieser Stelle möchte ich Ihnen die Coaching-Methodik *Language of Spaces* näherbringen, weil sie, wie schon gesagt, für das Arbeiten im For-Purpose-Betriebssystem zentral ist. Christiane Seuhs-Schoeller von dem For-Purpose-Unternehmen *evolution at work* entwickelte sie, um die Kernkompetenz des Navigierens in Kontexten zu schulen. Die Methodik baut auf vier sogenannten Räumen auf, die Thomas Thomison vor einigen Jahren in Bezug auf die Holacracy-Praxis herausgearbeitet hat: Role Space, Organizational Space, Tribe Space, Personal Space.<sup>23</sup>

#### Spannungen fallen in verschiedene Kontexte des Unternehmens

- Ist die Spannung rollenbezogen (Role Space)? Wenn ja, was wäre ein nächster Schritt, um die Spannung zu „prozessieren“, also planmäßig zu verarbeiten.
- Oder bezieht sich die Spannung auf die Governance (Organizational Space)? Dann können Sie im nächsten Governance Meeting einen Vorschlag zur Verbesserung einbringen.
- Ist sie zwischenmenschlich (Tribe Space)? Dann könnten Sie die andere Person um ein Gespräch bitten oder sich Feedback einholen.
- Oder geht es um Sie selbst, Ihre Gefühle oder Bedürfnisse? Dann gehört die Spannung in den Personal Space.

Wenn Sie eine Spannung wahrnehmen, führt ein Coach sie anhand dieser Methodik und speziellen Fragen durch die verschiedenen Aspekte der Spannung und entwirrt diese. Das Durchlaufen dieser vier Räume mit einem Coach bringt selbst alten Hasen enorme Klarheit über den nächsten Schritt. In der gleichnamigen Gilde zu *Language of Spaces* können die Mitglieder von encode.org die Methode kennenlernen und sich coachen lassen. Ich wünschte, ich hätte damals schon von ihr profitieren können, doch als ich encode.org beirat, gab es weder die Methodik *Language of Spaces*, noch die Gilde dazu.

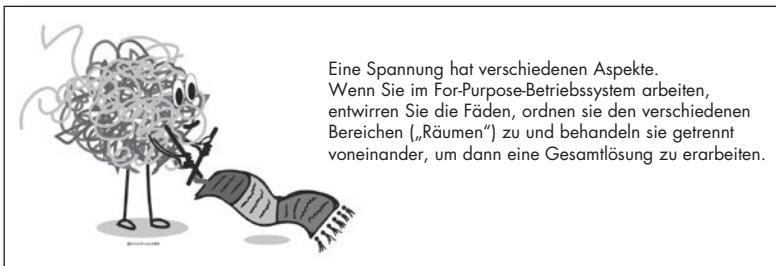


Abb. 32: „Ball of tension“

### *Der Austausch in Communities*

Die persönliche und fachliche Weiterentwicklung for-purpose findet auch in Communities statt. Purpose Agents treffen sich in aller Welt, um sich auszutauschen. Diese Zusammenkünfte sind teilweise einmalig, teilweise Bestandteil fester Gruppen.<sup>24</sup> Encode.org launchte im Januar 2019 die PowerShift Community<sup>25</sup> und plant den Aufbau eines weltweiten Vereins von Purpose Agents. Alle Menschen schließen sich dort sinnstiftend zusammen, können weltweite Gilden bilden, sich austauschen und gemeinsam weiterbilden.

### Werde, wer du bist



Bestimmt haben Sie bereits mehr als einen Persönlichkeitstest absolviert und sich danach auch irgendwie im Ergebnis wiedergefunden. Aber eben nur irgendwie. Oft passt etwas nicht so recht zusammen. (Mir ging es genauso.) Das liegt häufig daran, dass familiäre Prägung oder einschneidende Erlebnisse im Lauf des Lebens einen großen Teil unseres Wesens ausmachen. Und hier stoßen die meisten Tests an ihre Grenzen, was nicht weiter verwunderlich ist. Schließlich finden wir selbst kaum Zugang zu allen Facetten unserer Persönlichkeit.

„Wie bin ich wirklich? Ja, wer bin ich wirklich?“ Auf dem Weg zu Antworten auf diese Fragen hat mir die Arbeit bei encode.org sehr geholfen. Das fing schon mit dem dort üblichen Persönlichkeitstest an, den ich bereits

beschrieben habe: *Understanding yourself and others* (siehe Seite 127). Kaum hielt ich die Ergebnisse in den Händen, durchfuhr es mich wie ein Blitz. „Das bin ja ich, die da beschrieben wird! Unglaublich!“ Von den 16 Beschreibungen verschiedener *personas* passte eine genau auf mich – diesmal uneingeschränkt.

Der Gedanke „Werde, wer du bist“ hat mich beim Schreiben dieses Buchs die ganze Zeit über begleitet. Geht es doch letzten Endes um nichts anderes, als den persönlichen Sinn zu entdecken und damit den eigenen Lebensunterhalt zu verdienen. Für mich war und ist es Chance und Last zugleich, bei encode.org immer wieder vertraute Handlungsweisen und Einstellungen infrage zu stellen. Ich habe neue Formen der Zusammenarbeit in völlig neuen Strukturen kennengelernt. Das zwang mich geradezu, über mich, meine Blockaden, meine Stärken und meinen Sinn im Leben intensiv nachzudenken. Und ich kam nicht umhin, mein Handeln zu ändern.

Alexis Gonzales-Black, die beim Online-Schuhhändler Zappos die Einführung von Holacracy® begleitete, bezeichnete die Praxis als „schön und schrecklich“ zugleich.<sup>26</sup> Ich muss ihr recht geben: Die Persönlichkeitsentwicklung, die mit Holacracy® einhergeht, kann in jeder Hinsicht überwältigend sein.

Die Reise zu meinem persönlichen Sinn, im Beruf, privat, in meinem Leben erwies sich als eine Reise zu mir selbst. Wichtigster Türöffner war dabei, dass ich lernte, den Lärmpegel meines ängstlichen Egos zu senken. Dann es fragte dauernd: „Bin ich gut genug?“, „Bin ich on track?“, „Leiste ich ausreichend?“, „Verdiene ich genug?“, „Werde ich geliebt?“ und vieles mehr. Aber ich wollte erlauschen, was mir meine Seele, meine innere Weisheit zu sagen hatte. So hinterfragte ich meine Ziele, Sorgen und Ansprüche und wollte herauszufinden, was mir im Leben wirklich wichtig ist. Es war ein anstrengender Lernprozess, das Ego zu beruhigen und Raum für die Stimme der Seele zu machen.

Eine For-Purpose-Enterprise gibt Menschen eine berufliche Heimat, die neugierig sind, sie selbst zu werden. Mitglieder auf verschiedenen Entwicklungsstufen arbeiten dort miteinander. Nirgendwo sonst, so meine persönliche Erfahrung, gelingt es besser, zum eigenen Kern vorzudringen, dabei die individuellen Prägungen zu integrieren und die eigene Persönlichkeit durch neue soziale und emotionale Kompetenzen zu erweitern.

Als ich den in diesem Kapitel häufig zitierten Autor von *True Purpose*, Tim Kelley, endlich persönlich kennenlernte, war es Oktober 2018. Das regelmäßige Treffen von encode.org fand diesmal auf Malta statt. Wir saßen alle zusammen am Wohnzimmer Tisch, mit Blick aufs Meer, und tauschten uns über unseren individuellen Sinn aus. Es waren harte Verhandlungen mit meinem Ego vorangegangen. Der Abend tat richtig



gut, wir lachten viel miteinander – und ich spürte: Hier sitzen Menschen rund um einen Tisch, die auf ihrer Reise weit gekommen sind. Denn wir haben die wunderbare Chance genutzt, uns auf den Weg zu uns selbst zu machen ...



**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG