

SERIE „AUF DER SUCHE NACH DEM SINN“, TEIL 1

Braucht unser Unternehmen Purpose?



Autorin
Franziska Fink
 Systemische Beraterin,
 Beratergruppe Neuwaldegg

© A. Chitsaean

Wir Menschen sind sinnetriebene Wesen. Wir suchen eine Beschäftigung, die uns ausfüllt und die für uns und die Gesellschaft relevant ist. Auch unsere Kaufentscheidungen treffen wir – zwar nicht nur, aber auch – aufgrund von bewussten Haltungen. Unternehmen sind daher gut beraten, sich mit Sinnfragen auseinanderzusetzen. Doch wie entsteht Sinnorientierung in Organisationen? In dieser Serie beschreiben wir die verschiedenen Phasen auf dem Weg zu einer „Purpose Driven Organization“. Teil 1 beschäftigt sich mit der Ausgangsfrage: „Braucht unser Unternehmen Purpose?“

Der Lockdown durch Corona war für viele von uns eine Unterbrechung, die Dinge deutlich gemacht hat: Was ist mir wirklich wichtig? Und will ich so weiterarbeiten wie bisher? Welchen Sinn macht das? So wirkt die Corona-Krise wie ein Brennglas, das Zusammenhänge deutlich macht, die auch schon da waren.

Die Erfahrungen von Firmen weltweit und die ersten empirischen Studien zeigen es: Purpose ist kein Modethema, sondern die Form, wie in Zukunft immer mehr Unternehmen gesteuert werden. Das hat drei Gründe:

Erstens steigt die Komplexität, in der sich Firmen bewegen. Wer darin als Unterneh-

men handlungsfähig bleiben will, braucht eine klare Ausrichtung, wie Purpose sie bietet. **Zweitens sind Mitarbeitende zunehmend sinnetrieben.** Laut einer Studie von LinkedIn zusammen mit dem US-Unternehmen Imperative aus dem Jahr 2016 waren zum Zeitpunkt der Befragung 40 Prozent der amerikanischen Beschäftigten purposeorientiert: Sie sehen Sinn in der Arbeit als primäre Motivationsquelle (anders als Menschen, die mit der Arbeit primär Einkommen oder sozialen Status und Aufstieg anstreben). In Deutschland und den Niederlanden lag der Anteil der Purpose-Orientierten sogar bei 50 Prozent. Spitzenreiter der Studie war Schweden mit 55 Prozent. Zudem belegt die Studie einen weiteren Zusammenhang: Wer seine Arbeit als

sinnhaft erleben und sich dem gemeinsamen Ziel verschreibt, ist produktiver, erfolgreicher und fördert damit auch den wirtschaftlichen Erfolg der Firma.

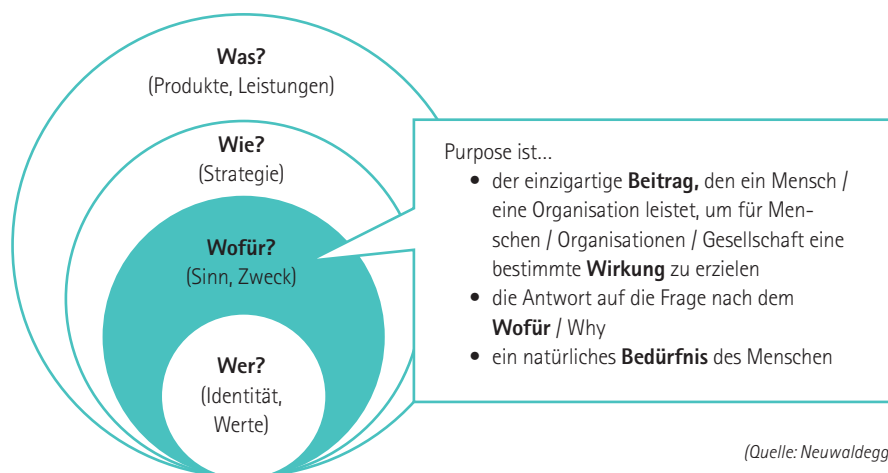
Drittens konsumieren auch Kunden bewusst.

Es sind nicht nur unbewusste Prozesse, die unsere Kaufentscheidungen beeinflussen. So hat die amerikanische Digitalagentur Hoge verschiedene Marken untersucht, die in ihrem Marketing klare Positionen zu gesellschaftlich relevanten Themen bezogen haben, um dann die Folgen für ihren Umsatz zu analysieren. Ergebnis: Wenn Unternehmen Haltung zeigen, profitieren sie wirtschaftlich davon.

Den Purpose eines Unternehmens und die daraus folgende Haltung zu definieren, macht also aus mehreren Gründen Sinn. Die Anlässe, sich mit Purpose zu beschäftigen, können ganz unterschiedlich sein, wie die folgenden Beispiele zeigen.

„Wozu Purpose?“

fragt der Vorstand eines Handelsunternehmens den engagierten Organisationsentwickler, der gerade wortreich versucht, das Gremium zu überzeugen, dass die Firma sich auf Purpose-Suche begeben soll. Eine Vorständin schüttelt den Kopf und murmelt leise: „Der war wohl wieder auf einem Seminar!“ Die Agenda des Vorstandsmeetings ist voll, operative Themen drängen und kaum jemand hat den Kopf für dieses „Blümchentema“, wie der Vorsitzende es schließlich nennt und damit den Gast abmoderiert, der bedröppelt den Meetingraum verlässt. Zwei Jahre später, dasselbe Gremium. Diesmal kam der Impuls von einem Vorstand, der in den Medien und in seinem Netzwerk verfolgt hat, wie Unternehmen weltweit – auch der Wettbewerb – sich dem Thema Purpose widmen. Obwohl gerade wieder viele andere Themen drängen,



hat er sein Team überzeugt, dass es hier um ein strategisches Thema geht, das womöglich die Zukunft des Unternehmens entscheidet.

Ein anderes Führungsteam: die Gründer eines Tech-Start-ups, das mittlerweile ein profitables Unternehmen ist und dessen Schätzwert die kühnsten Wünsche der fünf damals bei Gründung übersteigt. Allerdings ist in der Organisation jetzt der Wurm drin. Die Belegschaft hat sich im vergangenen Jahr auf 200 Mitarbeitende verdreifacht. Die Führungslogik eines Start-ups funktioniert nicht mehr und es wird schmerzhaft deutlich, dass unter den fünf Gründern nur einer das Zeug zur Führungskraft hat. Die anderen sind gute Experten, die der Job des Managers eher belastet. Die entstandenen Unternehmensbereiche entwickeln Silotendenzen und die Firma verliert an Drive. „Was ist nun die passende Organisationsform?“, „Wie verteilen wir Verantwortung und kommen in eine agile Organisation, die sich am Kunden orientiert?“, „Was passiert mit uns Gründern?“ Das Unternehmen beginnt, sich mit dem eigenen Purpose zu beschäftigen. Was will man mit dieser Organisation in die Welt bringen? Daran anknüpfend ergeben sich Antworten auf Steuerung, Struktur, Personal, Kultur und Partner.

„Ich glaube wir brauchen Purpose!“, sagt die Vorständin eines großen Sozialunternehmens. Wir sitzen im Caféhaus und sie erzählt vom wachsenden Fachkräftemangel, vom Sinnverlust durch die Säkularisierung, vom politischen Rechtsdrift und der Auswirkung auf die bundesweite Lobbyarbeit in Sozialthemen. Wenn die christliche Wurzel keine Zug-

kraft mehr hat, dann kann vielleicht ein gemeinsamer Leitstern der soziale Klebstoff und der Motivationsmotor für das Unternehmen werden. Sie hat viel zu dem Thema gelesen und ist überzeugt, dass Purpose funktioniert. Allerdings fragt sie, wie sie in dem föderal organisierten Unternehmen die vielen Landesfürsten dafür ins Boot bekommt. „Wozu Purpose?“, werden sie fragen und fürchten, dass mit diesem Change-Projekt „eine neue Sau durchs Dorf getrieben“ wird, die sie in der Arbeit behindert. Die Vorständin glaubt, dass die Wirkung von Purpose gespürt werden muss, um den Weg mitzugehen.

Die drei Beispiele zeigen, wie Purpose-Projekte meist beginnen, nämlich mit der Frage: „Wozu Purpose?“ Wenn ein Unternehmen sich diese Frage stellt, dann geht es im ersten Schritt darum, zu klären, ob Purpose hier wirklich das Richtige ist oder ob es um etwas ganz anderes geht. Dazu helfen Tools wie die Komplexitätsmatrix, in der sich verorten lässt, in welchem Umfeld sich das Unternehmen und seine Geschäftsbereiche bewegen und welche Steuerungslogik dafür funktional ist. Das Spektrum reicht von direktiv, top-down bis zu Kontextsteuerung mit verteilter Verantwortung, also dort, wo es Purpose braucht. In einem Diagnoseworkshop mit dem Führungsteam entsteht dann ein Bild, wo die Organisation steht und welche Handlungsfelder es gibt.

Wenn Purpose sich tatsächlich als Entwicklungsfeld zeigt, gibt es ein Taster-Format mit dem Führungsteam. Die Vorständin aus Beispiel 3 liegt ganz richtig: Das Thema Purpose lässt sich intellektuell verstehen, aber in

der Gänze erfassen lässt es sich erst, wenn Menschen die Auswirkungen erleben. Dazu eignen sich Erlebnisformate. Neben dem theoretischen Fundament der „Purpose Driven Organizations“, Studienergebnissen und Umsetzungsbeispielen bekommt jeder Teilnehmer die Möglichkeit, in einer kleinen Quest einen Purpose zu finden. Das kann der persönliche Purpose sein oder der Purpose des Teams. Nach der Auswertung der Erfahrung gibt es einen Überblick über die Schritte und Phasen, die ein Purpose-Prozess für das Unternehmen bedeuten würde.

Mit dieser Erfahrung trifft das Führungsteam dann die Entscheidung, ob es als Unternehmen den Purpose-Weg gehen will.

Wie finden wir unseren Purpose?

Beispiel 1

„Wie kommt es zu der biblischen Zahl zwölf?“, fragt eine Teilnehmerin der Purpose-Quest gleich zu Beginn. Ich grinse und erkläre ihr, dass es keine Anlehnung an Jesu' Jünger ist, sondern eine Anzahl, die sich in der Arbeit bewährt hat. Bei einem Unternehmen mit mehr als 4.000 Mitarbeitenden braucht es eine Auswahl an Menschen, die sich auf Purpose-Quest begeben. Der Vorstand ist vollzählig dabei, außerdem einige zentrale Führungskräfte und Mitarbeiter unterschiedlicher Bereiche. Es soll ein Querschnitt sein und zugleich die Entscheidungsträger dabei haben, die später für die Umsetzung des Purpose verantwortlich zeichnen. Das Team ist für drei Tage in die Natur gefahren und die Vorbereitung hat manchen überrascht. Nicht die inhaltliche Vorbereitung wichtiger Inputs, wie Zukunftsszenarien, Benchmarks, Kundenbedürfnisse oder Zahlen/Daten/Fakten zur wirtschaftlichen Situation. Es war die Packliste, die irritiert hat: Wanderstiefel, Proviant, wetterfeste Kleidung, eine Stirnlampe. In unserem Kofferraum liegen Anzünder, Brennholz, Trommeln, Partyartikel und viele andere Ungewöhnlichkeiten.

Beispiel 2

Das Team des Start-up ist in der Großstadt geblieben. Die Sonne blitzt in die hellen Räume der ehemaligen Papierfabrik, in der das junge Team arbeitet. Es ist Sonntagmorgen, wo in der Firma „Homezone“ angeordnet ist. Niemand soll an diesem Tag ins Büro kommen

oder von woanders arbeiten, damit die engagierten Mitarbeiter, die Arbeitszeit und -ort selbst bestimmen, zumindest einen Tag Pause machen. Die fünf Gründer der Firma nutzen den leeren Raum, um dem Purpose auf den Grund zu gehen. Es war eine bewusste Entscheidung, die Quest im kleinen Rahmen zu machen. Das Managementteam geht durch eine intensive Transformation, in der sich die Rollen der Gründer verändern werden und vielleicht auch jemand von ihnen das Unternehmen verlässt. Der Purpose ist jetzt wichtig, um damit die weiteren Schritte zu setzen. Wenn das Fundament neu errichtet ist, können die Mitarbeitenden mit einbezogen werden. Wir arbeiten – und nach vier Stunden ist der Purpose klar. Einer läuft zum Kühlschrank und holt eine Flasche Schampus – die fünf strahlen und fordern: „Pause und Feiern, bevor wir weitermachen!“

Beispiel 3

Es summt im Raum und die Energie ist hör- und spürbar. 150 Menschen sitzen in 15 Kleingruppen zusammen und reden. Es geht um persönliche Geschichten: „Wann war ich besonders stolz, für unser Unternehmen zu arbeiten?“ Jede Gruppe hat eine Magnetwand, an die Geschichten auf Zetteln befestigt werden. Ein Online-Tool hilft, die Stichworte der spannendsten für alle im Plenum sichtbar zu machen. Eine Wordcloud zeigt die 15 berührendsten Geschichten und wir holen Stimmen aus dem Plenum, welcher rote Faden sich darin zeigt. Wir sind mitten im WHY-Prozess mit dem Sozialunternehmen. Die 150 Teilnehmenden sind die Vertreter der 3.000 Mitarbeiter. Sie wurden aus den Teams gewählt und werden später als Purpose-Botschafter den gefundenen Satz in die Organisation zurückbringen.

Wir sind nun in Phase 2 eines Purpose-Prozesses: „Wie finden wir unseren Purpose?“ Die Szenen beschreiben drei Wege, um dem Beitrag auf die Spur zu kommen, den eine Organisation leisten will. Solch einer Purpose-Quest geht intensive Vorbereitung voraus. Gemeinsam mit einem Kernteam wird entwickelt, welches Quest-Format das passende ist und wie die Teilnehmenden dafür ausgewählt werden. Ist die Organisation klein genug, dass alle Mitarbeitenden dabei sein können? Soll es bewusst im ersten Schritt nur das Führungsteam sein? Wie wählen wir

Vertreter aus, wenn nicht alle dabei sein können? (Zum Beispiel per Nominierung durch die Führungskräfte, per Einladung, sich zu bewerben, per Nominierung durch die Teams, oder nach Funktionen und Zufallsprinzip.)

Neben der sorgfältigen Planung von Ort und Dauer beginnt auch die Vorbereitung gemeinsam mit den Teilnehmenden. Sie wollen wissen, was auf sie zukommt, und übernehmen meist die Aufgabe, inhaltlichen Input vorzubereiten, der in die Quest einfließen soll. Der Rest des Unternehmens wird parallel darüber informiert, was geplant ist, worum es beim Thema Purpose geht und was es dem Unternehmen ermöglichen soll. Es braucht die Info, warum nur diese Teilnehmenden dabei sind und wie alle anderen später in den Prozess einbezogen werden.

Ein Purpose wird nicht erfunden, sondern eher gefunden. Er ist für die Organisation nichts Neues – seine Wurzel war meist der Gründungsimpuls des Unternehmens. Seither hat er sich weiterentwickelt. Er hat immer Handlungen und Entscheidungen im Unternehmen geleitet, aber meist nur implizit, ohne dass ihn jemand hätte in Worte fassen können.

In der Quest geht es nun darum, ihn „herauszuschälen“ und gemeinsam explizit zu machen. Dabei ist neben dem Ergebnis, also dem Purpose-Statement, der gemeinsame Quest-Prozess genauso wichtig. Die Worte, die am Schluss dastehen, haben deshalb eine tiefe Bedeutung für alle, die dabei waren, weil ihnen die intensive „Schälarbeit“ vorausgeht. Diese Zwiebelschalen sind zum Beispiel die Geschichte der Firma, die Erwartungen der früheren und jetzigen Kunden, die wirtschaftliche Situation, der Wettbewerb, Zukunftsprognosen für das Marktsegment oder Perspektiven der Stakeholder.

Die Firmenbeispiele beschrieben drei unterschiedliche Herangehensweisen: Das Handelsunternehmen begibt sich in einer kleinen Gruppe auf eine dreitägige Quest. Sie nutzen indianische Rituale und gehen durch einen Prozess, der sowohl das Bewusste als auch das Unbewusste miteinbezieht, der Ratio und Emotio zusammenbringt. So arbeiten sie sich durch die Zwiebelschalen bis zum Kern. Am

Nachmittag des zweiten Tages ist es soweit: Der Purpose ist da. Mit den Partyutensilien wird jetzt eine kleine Feier vorbereitet. Die Nacht lässt alle darüber schlafen und am dritten Tag wird der Purpose auf Funktionalität abgeklopft. Die Gruppe bereitet intensiv vor, wie sie den Purpose so ins Unternehmen trägt, dass er bei all den 4.000 Mitarbeitern eine ähnliche Gänsehaut auslöst, wie hier in der Quest.

Das Start-up arbeitet mit einem einfacheren Modell – IKIGAI sind vier einander schneidende Kreise, in deren Mitte Purpose steht als Schnittpunkt aus: „Worin wir wirklich gut sind“, „Was uns begeistert“, „Was die Welt braucht“, „Wofür wir bezahlt werden“.

Die Großgruppe des Sozialunternehmens arbeitet sich durch den WHY-Prozess nach Simon Sinek. In vier Runden gehen die Kleingruppen parallel durch den Prozess, in dem sie persönliche Geschichten verdichten und so auf den Beitrag des Unternehmens und die angestrebte Wirkung kommen. Der Prozess eignet sich vor allem für sehr große Gruppen, aber auch in der Taster-Phase, um in die Wirkung von Purpose hineinzuschnuppern.

Es scheint, als sei nun das Größte geschafft auf dem Weg zum Purpose Driven Unternehmen. Lesen Sie in der nächsten Ausgabe, warum die nächste Phase drei der wichtigste und schwierigste Meilenstein auf diesem Weg ist und wie sie ihn meistern können: Wie bringen wir alle Mitarbeiter mit dem Purpose in Verbindung?

LITERATURTIPP

Purpose Driven Organizations. Sinn – Selbstorganisation – Agilität. Von Franziska Fink und Michael Moeller. Schäffer-Poeschel Verlag 2018.

WEBTIPPS

Die genaue Beschreibung der genannten Methoden finden Sie auf der Website der Autorin www.purpose-driven.world

Auf der Seite von Simon Sinek erfahren sie mehr über seinen Ansatz „Start with Why“ und den WHY-Prozess www.simonsinek.com