

SERIE „AUF DER SUCHE NACH DEM SINN“, TEIL 2

Wie bringen wir alle Mitarbeiter mit dem Purpose in Verbindung?



© A. Chitsazan

Autorin

Franziska Fink

Systemische Beraterin,
Beratergruppe Neuwaldegg

Purpose ist in aller Munde und Corona scheint das noch zu befeuern. Die weltweite Krise zwingt viele Unternehmen zum Um-Denken und Um-Organisieren. Unternehmen, deren Daseinsgrund klar ist, tun sich jetzt leichter mit Turnaround, Transformation oder massiven Einschnitten. Eine amerikanische Studie zeigt, dass es schon während der Finanzkrise 2008 für Purpose-getriebene Unternehmen um 63 Prozent wahrscheinlicher war, den Abschwung zu überstehen als für andere Organisationen ähnlicher Größe. Das liegt an ihren damit belastbareren Beziehungen zu Mitarbeitern, Kunden und Lieferanten. In dieser Serie beschreiben wir die Phasen auf dem Weg zu einer „Purpose Driven Organization“. Teil 2 beschäftigt sich mit der Frage, wie man die Mitarbeitenden mit dem gefundenen Purpose in Verbindung bringt.

Stellen Sie sich vor, Sie haben gerade einen neuen Job begonnen. Die Firma, in der sie nun beschäftigt sind, produziert Outdoorbekleidung. Sie arbeiten in der großen Näherei und setzen sich jetzt intensiv mit den Stoffen und Schnitten auseinander, die noch neu für Sie sind.

Wofür werden Sie hier arbeiten? Für Ihren Monatslohn? Dafür, dass Sie Ihre Stücke besonders gut nähen? Für den netten Kontakt

mit den Kollegen? Was wird Sie motivieren, jeden Morgen aufzustehen und den Tag hier zu verbringen?

In den nächsten Wochen werden Sie überrascht! In Workshops mit anderen neuen Mitarbeitern lernen Sie den Purpose der Firma besser kennen und setzen sich damit auseinander, was er für Sie persönlich bedeutet: „Das beste Produkt herstellen, keinen unnötigen Schaden verursachen, das Geschäft

nutzen, um Lösungen für die Umweltkrise zu inspirieren und umzusetzen“. Im Lauf der Monate oder Jahre, die Sie hier arbeiten, wird dieser Satz es sein, nach dem Sie sich gemeinsam mit allen strecken. Im Team werden Sie tüfteln, wie auch Sie mit der Nähmaschine und mit Ihren Ideen dazu beitragen können, Lösungen für einen lebensfähigen Planeten zu entwickeln. Gemeinsam mit ihren 2.300 Kolleginnen und Kollegen finden Sie dann eine noch knackigere Formulierung: „Patagonia ist dafür da, um unseren Heimatplaneten zu retten.“

Hätten Sie das gedacht – dass Sie mit der Nähmaschine die Welt retten?

Der kalifornische Outdoor-Spezialist Patagonia ist Vorzeige-Beispiel einer Purpose driven Organization. Purpose kommt hier immer vor Profit. Corley Kenna (Verantwortliche für Global Communications und Public Relations) erklärt den strategischen Ansatz: „Wir sehen uns die Dinge nicht auf vierteljährlicher Basis an. Langfristiges Denken ermöglicht es uns, klügere und verantwortungsvollere Entscheidungen zu treffen. Wir haben festgestellt, dass, wenn wir den Planeten an die erste Stelle setzen und die richtigen Dinge für den



Planeten tun, es am Ende gut fürs Geschäft ist. Das hat sich immer und immer wieder bewährt."

Nachdem der amerikanische Präsident Trump 2018 den Körperschaftssteuersatz von 35 Prozent auf 21 Prozent gesenkt hatte, erzielte Patagonia um 10 Millionen Dollar mehr Gewinn. Sie fanden die Steuersenkung unverantwortlich und spendeten die ganze Summe an Organisationen, die den Klimawandel bekämpfen.

Der Purpose leitet bei Patagonia alle Entscheidungen und ist damit auch Einstellungskriterium. Nur wer sich damit verbinden kann, passt ins Team. Es wäre Ihnen also nicht passiert, dass Sie erst an der Nähmaschine von dem Purpose erfahren. Alle Prozesse, das gesamte Geschäft und das individuelle Handeln werden daran ausgerichtet. „Wir fühlen uns alle gleichermaßen als Teil dieses Ziels, unabhängig von der Hierarchie-Ebene oder Rolle. Der Purpose ist unser Nordstern für die Geschäftsstrategie“, so Corley Kenna.

Hört sich alles toll an?

Ja! Aber es reicht dazu nicht, den Purpose zu formulieren, wie ich es in Teil 1 der Serie beschrieben habe. Entscheidend ist: Wie kommen alle Mitarbeiter mit dem Purpose in

Verbindung? Stellen Sie sich Ihren Lieblingsfußballverein vor, in dem nur der Trainer ein Spiel gewinnen will, alle anderen machen einfach nur ihren Job. Die elf Spieler laufen ohne höheres Ziel auf den Platz. Die Ersatzspieler sitzen nur auf der Bank, um bei Aufruf aufs Feld zu laufen. Wie weit würden sie kommen?

Das Team ist stark, wenn Trainer, Spieler, Zeugwart, Physiotherapeuten, Ärzte, Manager, Busfahrer, Förderer und Fans dasselbe Ziel teilen. Übertragen auf ein Purpose getriebenes Unternehmen, wo das Ziel kein Selbstzweck ist, sondern ein nachhaltiger Beitrag für andere, entsteht aus dieser gemeinsamen Ausrichtung umso mehr Wirkung.

Ich beschreibe hier drei Varianten, wie Unternehmen, nachdem sie den Purpose gefunden haben, alle Mitarbeitenden damit in Kontakt bringen können. Das Ziel dabei ist, dass sich jeder mit der Ausrichtung verbinden kann und darin auch für das eigene Tun den Sinn und die Entscheidungsmaxime erkennt. Die Beispiele stammen aus dem ersten Teil dieser Serie.

Beispiel 1

Ein Handelsunternehmen hat zwölf Vertreter zur Purpose Quest geschickt. Noch während der Quest entwickeln die Teilnehmer den Pro-

zess, wie der Purpose ins Unternehmen getragen wird.

Zuerst kommen nun die Führungskräfte zusammen. Es gibt drei Gruppen à 100 Teilnehmenden, die sich für einen Halbtage mit dem Titel „Purpose Connection“ treffen – bewusst in einem Querschnitt der Führungsebenen. Die Vorstände teilen sich auf die drei Gruppen, um persönlich als Hosts der Purpose Connection dabei zu sein. Die Connection startet mit einem Film. Die Teilnehmer der Purpose Quest hatten im Anschluss, unterstützt von einem Filmemacher, ein Video produziert, in dem sie ihren Weg zum Purpose, die schwierigen Stellen, das Ringen und die Gänsehaut vermitteln, als der Purpose gefunden war. Die Teilnehmer erzählen darin auch sehr persönlich von ihrem Erleben während der drei Tage und wie das die Verbindung zum Unternehmen verändert hat. Das Video ist emotional und nicht nur jene, die dabei waren, haben Tränen in den Augen, während sie auf die riesigen Screens schauen.

Die folgenden vier Stunden bleiben so intensiv. Die Führungskräfte gehen im Zeitraffer den Weg der Purpose Quest nach. Sie zeichnen ein Bild der aktuellen Situation des Unternehmens und die Handlungsbedarfe. Die Vorstände spiegeln zurück, inwieweit sie selbst zu diesen Ergebnissen während der Quest kamen und wie das Unternehmen Purpose für diese Entwicklungsfelder nutzen kann.

Dann geht jeder Teilnehmer dem eigenen Purpose auf die Spur. Ein fragengeleiteter „Purpose Walk“ zu dritt führt zu Fragmenten der eigenen Berufung. Das können Worte oder kurze Sätze sein, wie zum Beispiel: „Brücken bauen“, „Entwicklungsbeschleuniger“ oder „Hilfsbedürftigen ein zufriedenes Leben ermöglichen“. Aufgeladen mit dieser Purpose-Erfahrung kommen die Trios mit anderen zusammen und suchen jeweils nach dem roten Faden aller Statements. Der rote Faden wird dann mit dem Unternehmens-Purpose gespiegelt, um den es hier geht – wo ähneln sie sich? Welche darunterliegenden Qualitäten sind dieselben?

In der Großgruppe beginnt dann das „Lagerfeuer“ mit dem gemeinsamen Geschichtenerzählen. Die Führungskräfte teilen ihre

Purpose-Stories aus der Firma. In welcher Situation bin ich dem Unternehmens-Purpose besonders nah gekommen? Und was hatte das auch mit meinem eigenen Purpose zu tun? Die Stimmung ist aufgeladen und verbunden – die Kraft des Führungsteams mit diesem Purpose wird spürbar. Zum Abschluss entwickeln die Führungskräfte gemeinsam ein Vorgehen, wie sie ihre Mitarbeitenden mit dem Purpose in Verbindung bringen und wie der Prozess aussehen soll, in dem sie dann gemeinsam den Purpose in Strukturen und Prozesse übersetzen (mehr dazu im nächsten Teil der Serie).

Nun finden rasch im Anschluss an den einzelnen Standorten Purpose Connections statt – diesmal mit jeweils 200 Teilnehmenden. Ein Team aus Führungskräften lädt als Hosts ein. Jeweils zwei Teilnehmer der Quest sind wieder als Gäste dabei. Den Start macht auch hier der Film und das Erzählen aus der Quest. Wie zuvor die Führungskräfte haben auch die Mitarbeiter die Möglichkeit, sich persönlich mit dem eigenen Purpose und dem der Firma in Bezug zu setzen. Auch hier werden Geschichten erzählt und so wird der Purpose konkret und greifbar gemacht. Zum Abschluss bilden sich Connection-Gruppen mit je fünf Teilnehmenden, die in der Zeit bis zum Übersetzen auf die Struktur gemeinsame Aufgaben mitnehmen. Sie werden Entscheidungen und Arbeitserfahrungen in Bezug auf den Purpose beobachten.

Beispiel 2

In einem Start-up haben die Gründer zu fünft den Purpose formuliert. Hier folgt auf die Quest eine Transformation im Führungskreis. Vier der fünf Gründer ziehen sich aus ihren Management-Rollen zurück. Sie bleiben der Firma als Gesellschafter erhalten. Zwei gehen in Expertenfunktionen, die anderen beiden übernehmen Meta-Rollen, in denen sie aus der Außenperspektive relevante Impulse für das Unternehmen einspielen.

Anstatt das Top-Management einfach nachzubetzen, beginnt der Weg in eine agile Organisation mit verteilter Autorität. Der Purpose wird genutzt, um die Struktur und Entscheidungsprozesse des Unternehmens umzubauen. Die Mitarbeitenden werden schon früh in diese Transformation einbezogen. So lernen sie den Purpose als den

Motor für die Veränderung kennen. Die Purpose-Connection wird mit der Übersetzung verzahnt. So wird der Purpose für die Mitarbeitenden konkret, indem sie ihn auf alle offenen Fragen übersetzen, die in der Transformation anstehen.

Beispiel 3

In einem Sozialunternehmen haben 150 der circa 3.000 Mitarbeitenden bei einer Großgruppenveranstaltung den Purpose gefunden. Hier war schon für die Quest wichtig, dass der Purpose-Prozess bottom-up gestaltet ist. So wurden alle Mitarbeitenden, die nicht bei der Quest waren, im Vorfeld gebeten, „Puzzle-Stücke“ beizusteuern – WOFÜR gibt es uns? Dieser Input wurde als kurzer Videoclip verdichtet und in der gesamten Organisation geteilt – noch bevor die Quest startete. Mit dieser „Hintergrundaufladung“ gingen die 150 Quest-Teilnehmenden dann in den WHY-Prozess (siehe Beschreibung in Teil 1 der Serie).

Sie verlassen die Quest als Purpose-Botschafter – mit der Aufgabe, ihren Kolleginnen den Purpose „nach Hause zu bringen“. Jeder Botschafter beginnt im eigenen Team mit dem Erzählen – Was kam raus? Wie kamen wir dort hin? Welche Bedeutung steckt in den Worten? Überall finden selbstorganisiert diese „Küchengespräche“ statt und bereiten auf den nächsten Schritt vor. In den Bundesländern finden Connection-Workshops statt, zu denen die Mitarbeitenden der verschiedenen Einrichtungen eingeladen sind. Um allen trotz Schichtbetrieben die Möglichkeit zu geben, dabei zu sein, werden mehrere Workshops für je 50 bis 70 Mitarbeitende angeboten. Jeweils ein Team der Purpose-Botschafter ist federführend für die Gestaltung. Im Workshop findet hier schon Schritt 2 nach den Küchengesprächen statt. Jeder kennt den Purpose bereits und hatte Zeit, sich im Dialog mit den Botschaftern mit der Bedeutung auseinanderzusetzen. Ziel ist es hier, ein gemeinsames Bild über die Teamgrenzen hinaus zu schaffen und den Purpose gemeinsam zu „manifestieren“. In einem Mini-Format durchlaufen die Teilnehmer den WHY-Prozess und stellen die Ergebnisse anschließend den Ergebnissen der Quest gegenüber. Immer dieselbe Verblüffung – wenn auch nicht wortwörtlich – im Kern steckt auch hier der Purpose drin. Jetzt wird der Purpose „be-

greifbar“ gemacht. Die Großgruppe bekommt einen ganzen Baumstamm, der gemeinsam entrindet und dann mit Holzbeiteln bearbeitet wird. Ziel ist es, einen Buchstaben des Purpose-Satzes in festgelegter Größe mit dem Beitel ins Holz zu arbeiten und den ganzen Stamm so zu verzieren, dass die Bedeutung des Purpose sichtbar wird. Dazwischen soll Platz frei bleiben. Die Großgruppe teilt sich auf – die einen entrinden, andere arbeiten am Buchstaben, an den Verzierungen oder steuern Bild-Ideen bei. Die anderen bereiten die Willkommenszeremonie des Kunstwerks vor – mit allem, was ihnen dazu einfällt. In einem feierlichen Akt wird dann der fertige Stamm als Ausdruck des Purpose gemeinsam begrüßt und gefeiert. Alle Stämme, die so bei den Connection Workshops in den Bundesländern entstehen, werden später im Garten der Unternehmenszentrale als Stehlen zu einem Purpose-Manifest aufgestellt und in der Zukunft weiterbearbeitet – zum Beispiel von Mitarbeitern die neu dazu kommen, um sich mit dem Purpose zu verbinden.

Ausblick

Nun sind zwei große Schritte geschafft: der Purpose ist gefunden und alle sind damit in Kontakt. Aber wie bringen wir ihn jetzt in unser Geschäft, in unsere Struktur, in unser Handeln? Lesen Sie in der nächsten Ausgabe, wie es weitergeht:

Wie übersetzen wir den Purpose in unsere Strukturen, Prozesse und in die tägliche Arbeit? Und wenn wir wirklich „purpose driven“ sind – wie bleiben wir langfristig dran und füllen den Purpose mit Leben?

LITERATURTIPP

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

WEBTIPPS

Ein Artikel in der Zeitschrift Fastcompany über die höhere Krisen-Resilienz von Purpose Driven Organizations:

bit.ly/30uXBDT

So beschreibt das Unternehmen Patagonia die Werte, die dem Purpose zugrunde liegen www.patagonia.com/core-values