

Purpose: Über den Sinn und Zweck

Martin Claßen / Felicitas von Kyaw

Der Sinn und Zweck eines Unternehmens gilt als wesentlicher Erfolgsfaktor für Veränderungsvorhaben. Denn viele Beteiligte erwarten eine klare Antwort auf ihre Frage nach dem normativ-ethischen Fundament des Wandels. Das Wertegerede bewegt sich stets auf einem schmalen Grat zwischen ökonomischer Rendite und humanistischen Idealen, zwischen vorzeigbaren Resultaten und innerem Zusammenhalt, zwischen Effekthascherei und Glaubwürdigkeit. Die Formulierung des Purpose wird damit zur Nagelprobe im Change Management.



Sind Gewinne noch salonfähig?

Es gab einmal eine Zeit, in der Unternehmen in erster Linie Geld verdienen und möglichst große Gewinne erzielen wollten, im nächsten Jahr noch mehr als im laufenden. „Profitable growth“ war über mehrere Generationen die Maxime des Wirtschaftssystems. Später, in zunehmend gesättigten Märkten, wurden die Kunden entdeckt, an deren Wünschen sich die Firmen mehr und mehr ausrichteten. Noch etwas später, mit der Kräfteverschiebung im Arbeitsmarkt zugunsten der Beschäftigten, rückten sogar die Human Resources in den Blick, zumindest die begehrten Führungskräfte und Mitarbeiter.

Heute reicht nicht einmal mehr das. Planet, People, Profit bilden die Heilige Dreifaltigkeit der Gegenwart. Mit dem Kauf vieler Produkte erhält der Konsument ein Wertversprechen, das weit über das Materielle hinausgeht und einen zusätzlichen Nutzen darstellt, der oft sogar in den Vordergrund gestellt wird: „Mode ohne Opfer“, „Bio-Lebensmittel“, „mikroplastikfreie Kosmetika“. Mit einem solchen Konsum und mit fairer Produktion und Logistik soll die Welt ein klein wenig besser werden und das Glück der Menschen wachsen.

Klar, es gibt schon seit Langem religiöse bzw. spirituelle Gebote, die Unternehmer auf Anstand und Moral verpflichten. Und es gibt aufgeklärte Entrepreneurinnen und breiter denkende Familienunternehmer, die aus eigenem Antrieb oder aus Sorge um ihr Image mehr wollen, als nur dem schnöden Mammon nachzujagen. Inzwischen ist der Gewinn für ziemlich viele Manager etwas, das sie nur ungern in den Vordergrund stellen. Es sei denn, sie sprechen hinter verschlossenen Türen mit Finanzinvestoren und weiteren an der „bottom line“ interessierten Shareholdern.

Aber selbst deren Weltbild hat sich mittlerweile geändert: „Die Gesellschaft verlangt, dass Unternehmen einem sozialen Ziel dienen. Ein Unternehmen, das keinen Sinn dafür hat, wird seine Ziele nicht erreichen.“ Dieser Satz, der einst als Parole aus sozialistischer Feder durchgegangen wäre, stammt von Larry Fink, Chef von Blackrock, dem weltweit größten Finanzinvestor mit rund sieben Billionen US-Dollar an verwaltetem Vermögen. Aus diesem Grund suchen immer mehr Firmen nach Wegen „to make the world a better place“ – an vorderster Front die Internetgiganten von der ame-

rikanischen Westküste, wobei der bis diesen Mai gültige Slogan von Google am markantesten war: „Don't be evil“. Übrigens: Nicht nur Firmen, selbst ganze Gesellschaften stellen sich vermehrt die Frage „Wer sind wir?“. Sie diskutieren über Leitkultur, Nationalismus und ihre Identität.

Ziel – Zweck – Sinn

Spätestens seit der US-amerikanischen Kulturanthropologie Simon Sinek in seinem Buch „Start with Why“ (2009) das Thema Zielsetzung und die – bereits seit der Antike bekannte – Warum-Frage einem Relaunch unterzogen hat, beschäftigen sich Organisationen wieder vermehrt mit ihrem Daseinszweck. Sein TED-Talk gehört zu den Top Three der meistgesehenen Videos. Dies zeigt das breite Interesse – gerade auch im Business. Sineks Kernbotschaft: „Menschen kaufen nicht, was man macht; sie kaufen, warum man etwas macht.“ In seinem sogenannten goldenen Kreis bildet das Warum den Kern, um den sich zunächst das Wie und erst dann das Was dreht. Produkte und Services stehen am Ende organisatorischer Überlegungen, zuvor müssen grundlegende Fragen beantwortet werden.

Eine solche Herangehensweise ist nicht völlig neu. Mit Konzepten wie Corporate Values, Mission Statement, Value Proposition, Business Modelling, Balanced Scorecard, Company Claim und Employer Branding versuchen viele Unternehmen schon länger, ihr Dasein auf den Punkt zu bringen, sich nach außen – zur Distinktion – von ähnlichen Playern abzuheben und im Innern – zur Identifikation – einen „Leitstern“ auszumachen.

Die Basis des Wirtschaftens bildet das Ziel, das eine Firma anstrebt. Es entspricht dem Zeitgeist, dass dieses sich nicht mehr allein auf die ökonomische Dimension beschränken darf. Nicht nur in der „Lebenswelt von Berlin-Mitte-Hipstern oder der Freiburger alternativen Szene“ (Enrico Brissa) wird mehr verlangt, etwas Höheres und damit etwas mit echter Bedeutung. In unserer mitteleuropäischen Kultur ist man damit beim Sinn (meaning), mit dem etwas Metaphysisches ausgedrückt wird, also etwas, das eine gewisse Geistigkeit aufweist und über das Alltägliche hinausweist. Wohingegen die Zielsetzung in der angloamerikanischen Kultur pragmatischer und deswegen utilitaristischer angegangen wird; dort wird in erster Linie nach der Nützlichkeit und dem Zweck (purpose) gefragt.

Purpose als Vorwärtsstrategie

Für viele Firmen ist der Existenzgrund brüchiger geworden, weil er immer weniger von Menschen, die dieser Organisation nicht angehören, verstanden und anerkannt wird. Sogar viele Führungskräfte und Mitarbeiter sind zunehmend verunsichert. Warum braucht es heute einen Autohersteller wie Opel oder ein Finanzinstitut wie die Deutsche Bank? Die Antworten darauf fallen nicht leicht.

Es werden aber überzeugende Antworten verlangt. Daher formulieren Unternehmen und ihre obersten Sprecher, die CEOs, ihren Purpose. Drei Beispiele:

>> We have to bring this world back to sanity and put the greater good ahead of self-interest.<<

Paul Polman, Unilever

>> The real goal of what we're doing is to have a positive impact on the world.<<

Ed Catmull, Pixar/Disney

>> Our business success is directly linked to enhancing the well-being of the people who make and enjoy our products and to supporting the communities where we grow our ingredients.<<

Irene Rosenfeld, Mondelēz

Nicht nur in den Vereinigten Staaten, auch hierzulande hat Purpose inzwischen Hochkonjunktur. Wobei – so unser Eindruck – es vielen hiesigen CEOs ein persönliches Anliegen ist, ihrem Unternehmen ein wertebasiertes Fundament zu geben.

Liest man die zitierten und ähnliche Statements weiter, werden als wesentliche Funktionen von Purpose vorgebracht: dessen motivierende Wirkung auf die Mitarbeiter, die sympathische Wirkung für die Kundschaft, die legitimierende Wirkung in der Gesellschaft und aus alledem ein ergebnissteigernder Effekt, den die Eigentümer schätzen.

Doppelfunktion: nach außen und nach innen

Der Purpose einer Organisation hat zwei Haupt- und mehrere Unterfunktionen und dient damit als Handlungsanleitung für strategische und operative Entscheidungen:

- Als Antwort auf die Zentripetalkräfte vieler heutiger Warenwelten strebt Purpose die **Distinktion des Unternehmens** im Wettbewerb an. Der Sinn und Zweck will den externen Stakeholdern der Firma – insbesondere den Kunden – einen überlegenen Existenzgrund zeigen, etwa durch Humanitas, Nachhaltigkeit und ähnliche gesellschaftlich anerkannte Werte. Dadurch sollen die Akzeptanz, das Image und die Reputation der Organisation steigen. Unternehmen wollen ein zusätzliches Kaufargument anbieten und sich gegen äußere Kritik – von welcher Seite auch immer – immunisieren.
- Als Antwort auf die Zentrifugalkräfte der gegenwärtigen Arbeitswelt zielt Purpose auf die **Identifikation der Belegschaft** mit dem Unternehmen. Der Sinn und Zweck soll den Führungskräften und Mitarbeitern vor allem Orientierung und Community bieten und für Alignment und Retention sorgen, das Engagement aller beflügeln und als Treibstoff für anstehende Transformationen wirken. Die Erwartung ist, dass Individuen sich als ganzer Mensch in die Organisation einbringen, zum beiderseitigen Nutzen.

Damit verbessert Purpose auch die „bottom line“ in der Bilanz. Das belegen zumindest erste Studien, mit denen das harte Resultat des weichen Faktors analysiert wurde. Das kaum überraschende Fazit: „Purpose pays.“ Wobei der kritische Blick auf die Forschungsdesigns zeigt, dass es sich dabei lediglich um eine Korrelation und keine Kausalität handelt.

Ist dies also die dritte und wichtigste Funktion von Purpose, geht es letztlich doch vor allem um „profitable growth“?

Nein, zumindest steht dies nicht im Vordergrund. Man sollte etwas Höheres anstreben, glaubt der belgische Berater Frédéric Laloux. Er entwickelt in seinem Buch „Reinventing Organizations“ (2015) die Idee vom „evolutionary purpose“ und erwartet von Organisationen eine Eigenlogik, die sich von der ökonomischen Rationalität abhebt. Daniel H.

» Die Firmenziele können sich nicht mehr allein auf die ökonomische Dimension beschränken.

Pink, ein US-amerikanischer Schriftsteller, postuliert in seinem Buch „Drive“ (2011) den Dreiklang aus „autonomy, mastery, purpose“ und damit einen transzendenten Sinn, der Ausdruck von etwas Bedeutsameren als unserem Selbst sein müsse und eine gemeinsame Ausrichtung der Organisation als Ziel habe. Beide fordern damit das, was Sinnforscher wie die Innsbrucker Psychologieprofessorin Tatjana Schnell als Generativität bezeichnen, die sich in empirischen Studien als der wichtigste Lebenssinn vieler Menschen erwiesen hat. Generativität ist der Wunsch, etwas von bleibendem Wert zu schaffen, also Spuren zu legen, die über das eigene Dasein hinausweisen und damit eine große Erfüllung bieten.

Doch, sagt beispielsweise Joe Kaeser, CEO von Siemens, am Beginn seiner Hauptversammlungsrede 2017: „Wir haben unsere Wettbewerber in fast allen wichtigen Parametern hinter uns gelassen. ... Im Wachstum. In der Zunahme der Ertragskraft. ... Wir wachsen schneller als andere. Wichtiger noch: Wir wachsen profitabel.“ Vor anderem Publikum sprechen er und weitere Unternehmensführer allerdings durchaus von einem breiteren Purpose.

Geht gar nicht, meint der britische Literaturtheoretiker Terry Eagleton in seinem Buch „The Meaning of Life“ (2007) und verweist darauf, dass das menschliche Unvermögen, bei Fragen des Sinns einen Konsens zu erzielen, beunruhigend und ermutigend zugleich sei. Weil in der Moderne die großen Fragen ohnehin so gut wie nie beantwortet werden können. Damit drückt er aus, wie schwierig, ja unmöglich es ist, dass viele Menschen sich auf einen Purpose verständigen. Oder dieser Purpose bekommt die Form eines ausgebeulten Mantels.

Leitfragen für Purpose

Zugegeben, mit der überwältigenden Fülle in den Produktmärkten fällt es schwer zu begründen, warum die Menschheit eine bestimmte Firma braucht und was fehlen würde, wenn es sie nicht mehr gäbe. Zumal ihre Wettbewerber mit objektiv recht ähnlichen Angeboten aufwarten und ebenfalls ihren Fußabdruck hinterlassen möchten und, wie es im

Englischen heißt, den Wunsch verspüren, „to leave a legacy“. Das Anliegen, die Produkte, die Arbeit oder gleich das ganze Unternehmen mit einem Purpose aufzuladen, ist verständlich. Fünf beispielhafte Fragen können dabei helfen, eine attraktive Antwort zu finden:

- 1 Wer sind wir? Was war unser einstiger Gründungszweck und ist bis heute unsere DNA geblieben? Wie sieht unser Wertekern im Jahr 2018 und zukünftig aus?
- 2 Auf was müssten unsere Kunden, Mitarbeiter und Lieferanten verzichten, wenn es unsere Produktangebote, Arbeitsplätze und unsere Nachfrage nicht mehr gäbe? Welche Anliegen und Probleme blieben ungelöst? Was wäre daran eigentlich schlimm, nicht für die Shareholder der Firma, sondern für deren interne und externe Stakeholder?
- 3 Wieso ist es für die Gesamtbilanz von Mutter Erde besser, unsere Erzeugnisse zu erwerben, bei uns zu arbeiten beziehungsweise uns zu beliefern, als es nicht zu tun?
- 4 Wie stellen wir sicher, dass wir unser Werteverprechen im Alltag halten? Was geben wir dafür bewusst auf, selbst wenn es „profitable growth“ verspricht, damit wir kein Vertrauen verspielen und als Heuchler dastehen?
- 5 Bleibt unsere Positionierung bei einem künftigen Wertewandel anschlussfähig?

Diese Fragen machen deutlich, dass der Purpose als Fortschritt und Aufwärtsentwicklung verstanden wird: Wären die Märkte und die Gesellschaft ohne das, was nur diese eine Firma bieten kann und weshalb sie sich als einzigartig und unverzichtbar empfindet, eigentlich schlechter? Es gibt vermutlich nur wenige Unternehmen, die sich bei der Beantwortung dieser Frage entspannt zurücklehnen und mit berechtigtem Stolz einen allseits akzeptierten Sinn und Zweck bieten können. Als Leuchttürme im Purpose Management gelten eher viele Non-Profit-Organisationen.

Und wenn Firmen dies bejahen, müssten sie – wie etwa Apple – noch die Zusatzfrage beantworten, ob sie nicht nur etwas bedienen, das der Sozial-

wissenschaftler Andreas Reckwitz als „Verlangen nach Besonderheit“ und der Kulturwissenschaftler Wolfgang Ullrich als „Bedürfnis zu Bekenntnissen“ bezeichnet haben, was beides bekanntlich sehr flüchtige Güter mit eher geringem Nutzen für das Gemeinwohl sind.

Zudem wäre die Einschätzung unabhängiger Dritter einzuholen, ob es sich um „fact purpose“ oder um „fake purpose“ handelt. Denn mit „purpose washing“ wächst die Gefahr, nicht eine ge-

adelte, sondern eine bigotte Unternehmenskultur zu fördern. Seit Aristoteles wissen wir nämlich, dass Glaubwürdigkeit aus drei Komponenten besteht: emotionale Sympathie (Pathos), faktische Richtigkeit (Logos) und moralische Integrität (Ethos).

Purpose-Beratung: Helfer bei der Sinnsuche

Mit dem Warum wird zunächst einmal eine Frage gestellt, die es sehr spezifisch und nicht nur generisch zu beantworten gilt. Dieses höhere Ziel – über den finanziellen Ergebnissen oder sie gleichrangig ergänzend – kann die Führungsspitze einer Organisation durchaus eigenständig definieren. Dabei kann sie sich beispielsweise beim jahrhundertalten Ikigai-Prinzip aus Japan bedienen (s. Abbildung). Dieses Prinzip verbindet das Wollen und Können der Firma mit der Nutzenerwartung und Zahlungsbereitschaft ihrer Umwelt.

Zudem gibt es mittlerweile externe Dienstleister mit eigenen Konzepten. Um das Topmanagement zu unterstützen, ist in der Purpose-Beratung ein vielfältiges Angebot entstanden. Brighthouse hat sich sogar darauf spezialisiert, Firmen bei der Sinnsuche zu helfen und bezeichnet sich als „Home of Purpose“. Die Ratschläge dieser Spezialisten kreisen um zwei Erfolgsfaktoren: eine einprägsame Erzählung (memorable story) und ein einfacher Merksatz (rallying cry). Damit sollen Mitarbeiter zu Missionaren und Kunden zu Advokaten des Unternehmens werden, um das Doppelziel aus Firmen- und Gemeinwohl („bigger profits that also profit the world“) zu erreichen.

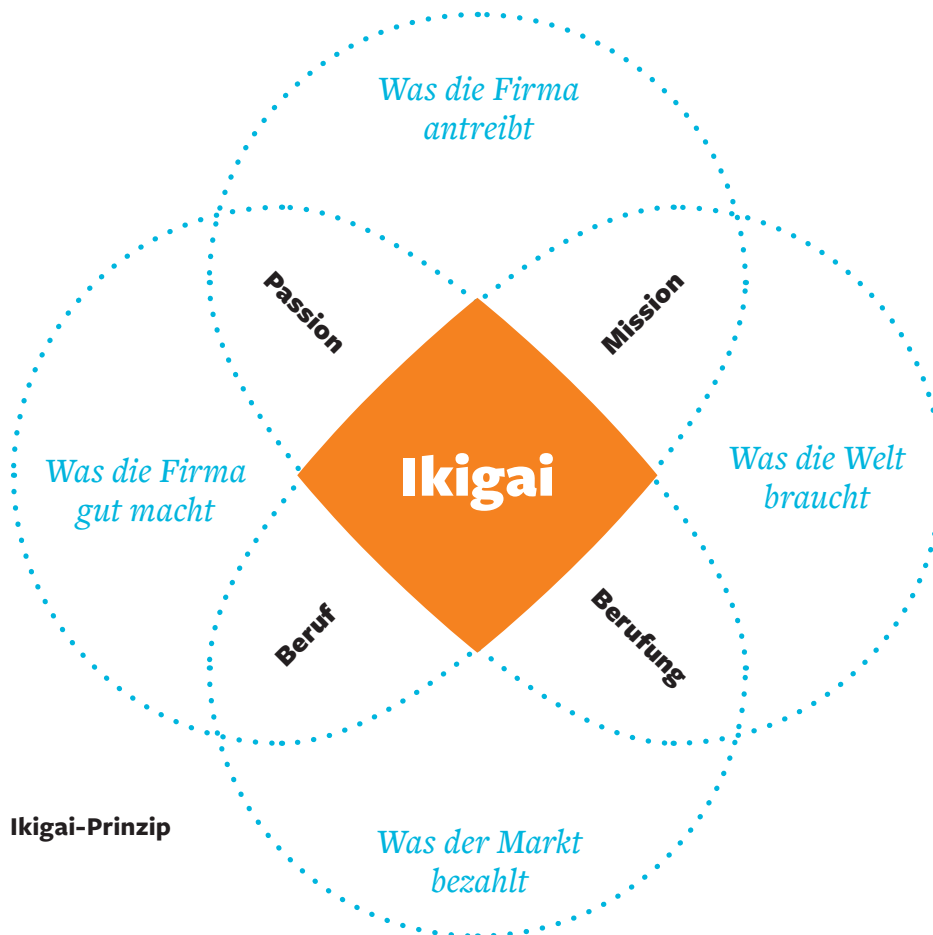
Diese und weitere Empfehlungen von Purpose-Consultants sind nicht bahnbrechend. Sie beruhen auf dem gesunden Menschenverstand und den Erfahrungen mit ähnlichen Veränderungsprozessen. Bei der Frage nach dem Warum einer Firma geht es um die Legitimation, weshalb das Topmanagement durchaus allein in der Lage sein könnte, eine überzeugende Daseinsberechtigung für das Unternehmen zu nennen. Wie immer kann die Expertensicht von außen eine nützliche Horizont-erweiterung bieten und Erfahrungen beim Suchprozess einbringen. Wird beim Aufspüren des Existenzgrunds fremde Hilfe in Anspruch genommen, so könnte allerdings leicht der Verdacht entstehen, dass es weniger um Purpose als um Marketing geht, mit dem menschliche Fantasien und Sehnsüchte angesprochen werden. Das ist zwar nicht verwerflich, wäre aber Werbung, wenn nicht sogar Public Relations in Reinform.

EINBLICK

Purpose Management

Wenn der Sinn und Zweck identifiziert und formuliert ist, folgen weitere Schritte im Purpose Management, die aus der Umsetzung ähnlicher Konzepte bekannt sind: Kommunikation und Rollout (intern/extern) sowie Controlling. Um sicherzustellen, dass Purpose nicht in Broschüren vergilbt, sondern verhaltenswirksam wird („walk the talk“), müssen besonders die strategische Ausrichtung und die operativen Handlungen sowie die Scorecard (gefolgt vom Performance Management und den Programmen zur Personal- und Karriereentwicklung) entsprechend angepasst werden.

Dies ist deshalb erforderlich, weil es in und um jedes Unternehmen skeptische Stimmen gibt, die einen Zielkonflikt zwischen Profit und Purpose erkennen, der bei Konflikten vom Business zugunsten des monetären Ziels entschieden wird. Das Topmanagement muss also entscheiden, wie viel der eher langfristig wirkende Purpose wert ist und auf welche kurzfristigen Chancen dafür verzichtet wird. Und es muss dieser Entscheidung selbst bei den süßen Verlockungen opportunistisch agierender Märkte treu bleiben. Sonst wird der Purpose zum Sargnagel für die Glaubwürdigkeit: Beispiel Dieselskandal in Deutschland, Beispiel Textilproduktion in Bangladesch, Beispiel Gentechnik in den Lebensmitteln, Beispiel Insektensterben in der Landwirtschaft, Beispiel Vergütungspolitik in der Finanzindustrie.



Ultimate Purpose?

Offen gesprochen, haben wir eine gewisse Scheu, konkrete Unternehmen zu nennen, deren Purpose die oben formulierten Fragen überzeugend beantwortet. Zu oft konnte man in der jüngeren Vergangenheit erleben, das gehypte Firmen über Nacht mehr als nur einen Kratzer abbekommen haben und wieder auf ein irdisches Maß gestutzt worden sind, wenn ihnen nicht sogar etwas Diabolisches angeheftet wurde. Immerhin gelten beispielsweise die drei Schweizer Unternehmen Trisa, Lantal und Victorinox – trotz ihrer unaufgeregten Basisprodukte Zahnbürsten, Sitzbezugstoffe und Taschenmesser – schon längere Zeit als Organisationen mit einem wertgeschätzten (und wertschöpfenden!) Purpose.

Organisationen brauchen Purpose, gerade bei Veränderungsprozessen, um den Wandel durch einen höheren Zweck und tieferen Sinn zu untermauern. Und weil sie Identifikation nach innen und Distinktion nach außen benötigen. Denn aus beidem entsteht die Energie zur Transformation. Mit Zweifeln, kritischen Fragen und nicht überzeugten Stakeholdern ist jederzeit zu rechnen.

Purpose Management wird deshalb stets zwei Stränge haben: Erstens, die innere und äußere Wahrnehmung des Unternehmens zu verbessern, etwa um weitere Pluspunkte auf der Habenseite von Veränderungen zu verbuchen und diese mehrheitsfähig zu machen. Dies begründet den Zweck. Zweitens, dem Ökosystem rational und emotional zu erläutern, dass es gute Gründe gibt, warum dieses Unternehmen auch in Zukunft existieren muss. Dies untermauert den Sinn. **cl**

Martin Claßen

ist selbstständiger Berater und
Chefredakteur von *changement!*



Felicitas von Kyaw

ist Vice President HR (Business
Area Customers & Solutions)
bei Vattenfall sowie Beirätin von
changement!

