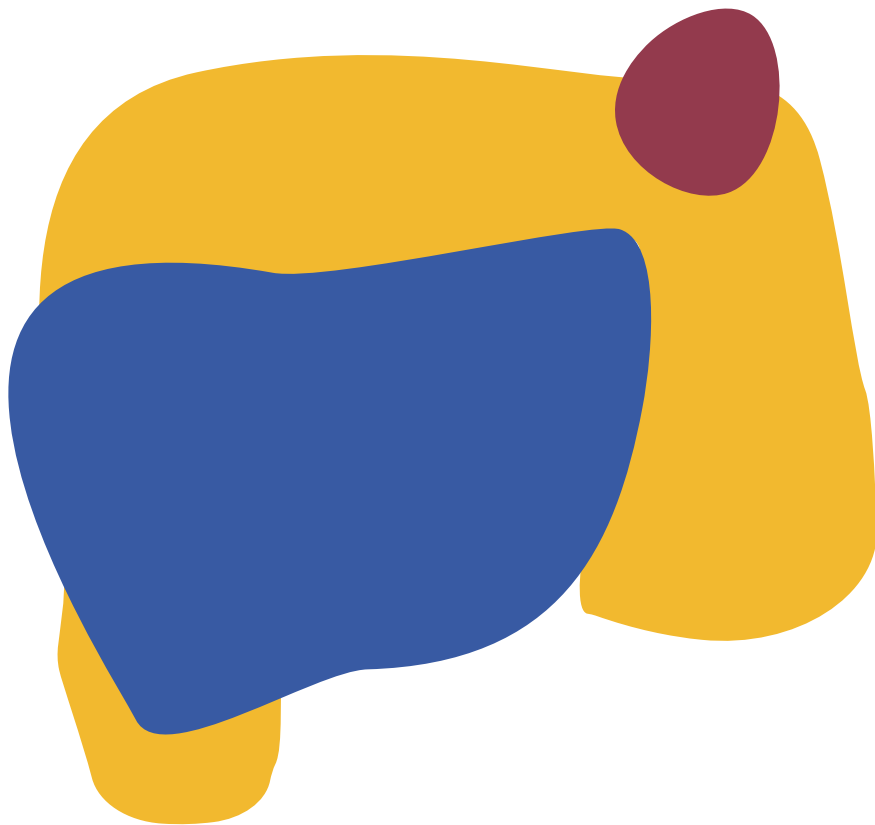


Free Purpose!



*Befreien wir gemeinsam
das Potenzial von Purpose.*

BY HEART*

Ein Whitepaper der By Heart Ventures AG

Einstimmung

Die Diskussion rund um den Begriff «Purpose» ist äusserst hilfreich. Auch wenn der Begriff da und dort auf Widerstand stösst und zurecht auch kritisch hinterfragt wird, so stellen wir in unserer täglichen Beratungsarbeit doch fest, dass er uns hilft, in Unternehmen recht rasch zu den wesentlichen Themen vorzustossen.

Was sind aber die wesentlichen Themen? In einer Zeit grosser Veränderungen, rascher technologischer und auch gesellschaftlicher Entwicklungen steigt nicht nur der individuelle Orientierungsbedarf, sondern auch der Orientierungsbedarf ganzer Organisationen. Dabei wird Orientierung oft falsch verstanden: Es geht dabei nicht primär darum, gleich wieder neue Richtungen einzuschlagen oder neue Wege zu finden, wenn wir nicht einfach nur extrinsischem Druck folgen wollen. Wenn Organisationen Orientierung suchen, werden sie sich zuerst einmal selbst befragen und sich selber ein paar grundsätzlichere Fragen beantworten müssen: Warum tun wir, was wir tun? Wozu braucht es uns dringend da draussen? Wofür brennen wir?

Alle diese Fragen stecken im Purpose-Begriff drin und machen es so schwer, ihn zu übersetzen. Wir sind darum dazu übergegangen, ihn einfach als englischen Begriff zu verwenden und definieren «Purpose» - in Anlehnung an den grossen Begründer dieser Diskussion, Simon Sinek - folgendermassen: Es ist dein Beitrag (*contribution*) an die Welt, der eine Wirkung (*impact*) bei den Menschen und in dieser Welt entfaltet. Es klingt dabei schon an, dass diese *contribution* sich nicht in herkömmlichen Nutzenversprechen des Marketings erschöpfen wird.

Der Beitrag, den Simon Sinek meint, geht darüber hinaus: Ein Unternehmen mit Purpose leistet eben nicht nur einen Beitrag an seine Kundinnen und Kunden, sondern auch an seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Geschäftspartner, Nachbarn und ganz generell «an die Welt», wie es Sinek formuliert. Diese Wirkung macht das, was eine Unternehmung macht, erst sinnvoll.

Unsere praktische Purpose-Arbeit zeigt immer wieder, wie wichtig dieser Ansatz ist. Gleichzeitig begegnen wir aber auch immer wieder den gleichen Fragen, Unschärfen und Unklarheiten. Darum haben wir uns als Praktiker an den Tisch gesetzt und wollen in diesem Whitepaper wieder etwas Ordnung schaffen und einige Dinge klären. Es geht uns darum, den Purpose-Begriff von bestimmten - wie wir glauben - Missverständnissen zu befreien. Wir wollen es uns selbst und anderen Praktikern damit etwas einfacher machen, die ganze Kraft und die ganzen Potenziale des Purpose-Ansatzes zu nutzen. Denn wir sind davon überzeugt und haben es in unserer Beratungsarbeit auch immer wieder erleben können: Ein befreiter Purpose kann Berge versetzen, im Unternehmen und auch ausserhalb.

Viel Spass bei der Lektüre!



Markus Bircher, Story Architect
Oktober 2020

These 1

Die Purpose Economy ist längst da.

Befreien wir Purpose. Vom Verdacht,
eine bloße Modeerscheinung zu sein.

These 4

Purpose verlangt nach Story.

Befreien wir Purpose.
In sein erzählerisches Potenzial.

These 2

Purpose braucht Vielfalt.

Befreien wir Purpose. Von zu generischen
und limitierenden Vorstellungen.

These 5

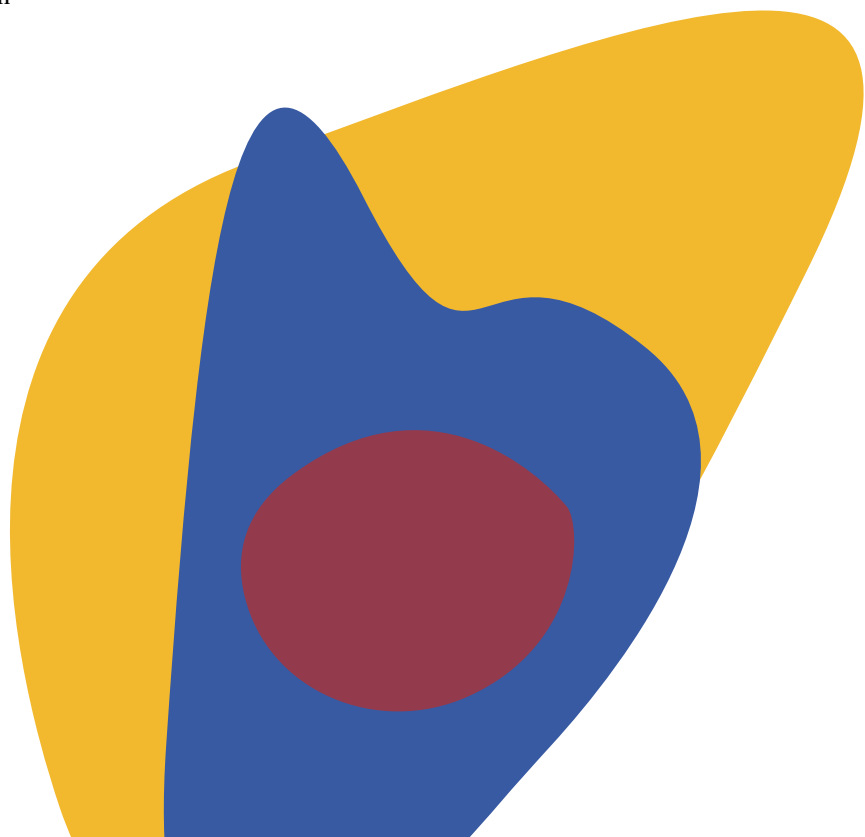
Purpose braucht Messbarkeit.

Befreien wir Purpose. Und schaffen wir noch
mehr Vertrauen in seine Operationalisierbarkeit.

These 3

Purpose leidet an falschen Verortungen.

Befreien wir Purpose. Und platzieren
ihn dort, wo er hingehört.



An abstract graphic consisting of three overlapping, organic shapes. A large yellow shape is on the left, a blue shape is in the center, and a maroon shape is on the right. The shapes overlap in a way that creates a sense of depth and movement.

Die Thesen im Detail.

Die Purpose Economy ist längst da.

Larry Fink gehörte 2018 wohl zu den überraschenderen Mahnern, dass Unternehmen ihren Beitrag an die Gesellschaft vermehrt in den Blick nehmen müssten: *«The public expectations of your company have never been greater (...). Every company must not only deliver financial performance, but also show how it makes a positive contribution to society. Without a sense of purpose, no company, either public or private, can achieve its full potential.»*⁰¹

Nun ist Larry Fink als CEO und Chairman von BlackRock sicher unverdächtig, damit irgendeine romantische Agenda zu verfolgen. Er macht den Hinweis auf Purpose darum, weil es ihm darum geht, ökonomische Potenziale zu optimieren (*«to achieve its full potential»*). Doch was könnten die Gründe sein, die Unternehmen gerade heute dazu zwingen, einen «Sinn für Purpose» zu entwickeln?

Ein Wandel in Ökonomie und Gesellschaft

Die Informationsökonomie hat in den vergangenen Jahren praktisch alle Branchen einem radikalen und weiterhin andauernden Wandel unterworfen. Der technologische Wandel hat zu zwei hauptsächlichen Effekten geführt, einerseits zu einem immensen Wachstum an Daten und Einsichten in das Verhalten von Individuen, andererseits - und dies in enger Abhängigkeit davon - zu einem extremen Zuwachs an Transparenz und damit an Einfluss

«The public expectations of your company have never been greater.»

Larry Fink

und Autonomie auf Seiten der gleichen Individuen. Kurz: Die Unternehmen wissen immer mehr über ihre Kundinnen und Kunden, während diese immer mehr Vergleichsmöglichkeiten und damit mehr Unabhängigkeit gewonnen haben. Der technologische Wandel hat damit zu einem völlig neuen, aufgeklärten Verhältnis zwischen Konsumenten und Unternehmen geführt. Diese Entwicklung verlief parallel zu einem soziodemografischen Umbruch. Schritt für Schritt gewannen die Millenials in den vergangenen Jahren Gewicht in der ganzen Gesellschaft: Als kaufkräftige Konsumentinnen und Konsumenten, als Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, als politische

Subjekte und als erste Generation von *digital natives*. So heterogen diese Millenials als Zielgruppe auch sind, so sind doch ein paar verbindende Charakteristika festzustellen; dazu gehören ein ausgeprägtes Bedürfnis nach Sinn und Orientierung, ein Verlangen nach Flexibilität und Unabhängigkeit, ein ausgeprägter Wunsch, sich aus eigenem Antrieb einbringen zu können, eingebunden und befragt zu werden.⁰²

Ein Wandel bei den Bedürfnissen

Diese weitere, soziodemografische Entwicklung verstärkt noch den Effekt der ersten, technologischen Entwicklung: Das aufgeklärte Verhältnis zwischen Unternehmen, Arbeitnehmenden und Konsumierenden trifft auf eine Generation, die neue und grössere Erwartungen an die Unternehmen heranträgt: *«The public expectations have never been greater.»* sagt Fink dazu. In einer aufgeklärten Beziehung zwischen Unternehmen, Arbeitnehmenden und Konsumierenden wird heute explizit nach der Rolle von Unternehmen in unserer Gesellschaft gefragt und man will von Unternehmen erfahren, wie sie ihre Verantwortung in der Gesellschaft wahrnehmen. Welchen Beitrag leisten Unternehmen, der über ihr Gewinnstreben hinausgeht und einen sinnstiftenden Nutzen in der Gesellschaft generiert?

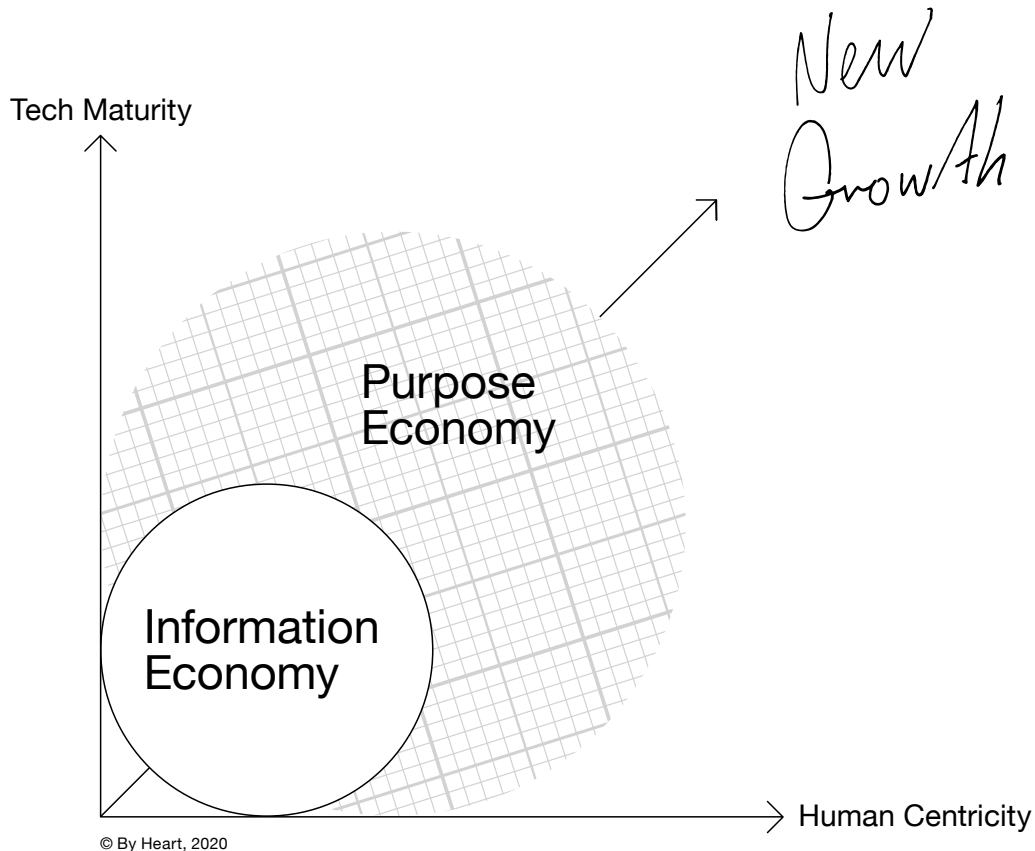
«Immer mehr junge Menschen, das sehe ich auch bei meinen Studenten, fragen, ob das, was ein Unternehmen macht, sinnvoll und nachhaltig ist. Die Firmen reagieren darauf recht pragmatisch, denn sie wollen gute Leute für sich gewinnen.», beschreibt Wolfgang Jenewein, Professor an der Uni St. Gallen, die Situation.⁰³ So gesehen, folgt die Beantwortung der Sinnfrage dem gänzlich rationalen Wunsch von Organisationen, andere Menschen - ganz gleich ob Mitarbeiterinnen oder auch Kunden - für sich zu gewinnen. Einen Purpose zu liefern, ist die logische und notwendige Reaktion auf neue ökonomische Verhältnisse, auf eine *Purpose Economy*, welche sich konsequent aus der *Information Economy* entwickelt hat.

Purpose als logische Konsequenz

«Purpose- und Gemeinwohldenken sind Ausdruck einer weltweiten Suchbewegung. Unsere normativen Massstäbe sind ins Schleudern geraten.», so beschreibt es der Leipziger Managementprofessor Timo Meynhardt.⁰⁴ Das heisst, dass Unternehmen mit der Beantwortung der Sinnfrage dem wohl grundlegendsten ökonomischen Prinzip folgen: Sie beantworten eine steigende Nachfrage. Die Beschäftigung mit Purpose folgt daher weniger einer spontanen Zunahme von Gemeinwohldenken in der Welt der Unternehmen, als vielmehr dem wachsenden Bewusstsein, dass die Menschen innerhalb und ausserhalb des Unternehmens ihre Sinnfragen an das Unternehmen herantragen. Und dass dieses, wenn es erfolgsversprechende Beziehungen zu diesen verschiedenen Anspruchsgruppen aufbauen will, gut daran tut, diese Sinnfragen zu beantworten.

Fazit

Die Bedeutungszunahme von Purpose ist ökonomisch begründbar. Sie ist die logische Konsequenz aus der Entwicklung der «Information Economy» zur «Purpose Economy». Die Beschäftigung mit Purpose ist keine Modeerscheinung und der Begriff lässt sich auch nicht als «buzzword» abtun.



Purpose braucht Vielfalt.

Was aber ist Purpose nun genau? «Es ist dein Beitrag (*contribution*) an die Welt, der eine Wirkung (*impact*) für andere entfaltet.», so haben wir den Purpose im Vorwort definiert. Er besteht damit immer aus zwei Teilen, aus dem Beitrag und der Wirkung. Sinek formuliert das so: «*A Why Statement is one sentence that captures your unique contribution and impact. The contribution is the real actionable part of your Why. The impact is the condition you wish to leave the people and world around you. Together, these two components provide fulfillment for you and those you serve.*»⁰⁵

Der handlungsbezogene Teil

Der erste Teil des *Why Statements* bezieht sich also auf den einzigartigen Beitrag, den eine Unternehmung leistet. Auch das Zitat von Larry Fink aus dem ersten Kapitel unterstreicht diesen ersten Teil des *Why Statements*: «*Every company must (...) show how it makes a positive contribution to society.*»⁰⁶ Doch dieser Beitrag an das Gemeinwohl darf, wenn er glaubwürdig und authentisch sein soll, nicht generisch begriffen werden: Es geht hier nicht darum,

«Purpose ist kein Gutmenschentum.»

Timo Meynhardt

was eine Unternehmung ideell an grossen Ideen und Bewegungen unterstützt, sondern darum, was sie tatsächlich in ihrer täglichen Arbeit und zusammen mit ihrer Belegschaft an einzigartigen Beiträgen an die Gesellschaft und die Welt leistet. Darum spricht Sinek hier vom «*real actionable part of your Why*»: Es geht nicht um Haltung oder Ideologie, sondern um den tatsächlich im Alltag umgesetzten, gelebten und einforderbaren Beitrag an das Gemeinwohl.

«Purpose ist kein Gutmenschentum.», sagt Timo Meynhardt.⁰⁷ Er meint damit, dass es um mehr geht, als um die Unterstützung öffentlicher Anliegen. Selbstverständlich ist es für Unternehmen löblich, auch Haltung zu zeigen und sich beispielsweise gegen den Klimawandel einzusetzen und sich für «Black Lives Matter» und gegen den Welthunger stark zu machen, doch dies sollte nicht mit Purpose verwechselt werden. Purpose hat zunächst auch nichts mit Nachhaltigkeit oder Gerechtigkeit zu tun, denn ethisches Wirtschaften ist längst zu einem Hygienefaktor geworden. Purpose hat damit zu tun, dass ein Unternehmen seinen ureigenen, authentischen und relevanten Beitrag definiert, den es in seinem Alltag für die Gesellschaft leistet.

Ein starker Purpose ist immer eng damit verknüpft, was ein Unternehmen schon immer gemacht hat und was es tatsächlich, beobachtbar und erlebbar mit seinen Mitarbeitenden täglich leistet. Und diese Leistung wird, im positiven Fall, auch eine nachhaltige Leistung sein. Purpose bedeutet also nicht etwa, bei irgendwelchen sozialen Themen zum Trittbrettfahrer zu werden. Purpose hat damit zu tun - und ja, dahinter steckt mehr Arbeit! - exakt formulieren zu können, warum eine Organisation tut, was sie jeden Tag tut und wie sie damit einen Beitrag an das Gemeinwohl leistet. Diese sorgfältige Arbeit am «Beitragsteil» des *Why Statements* ist die Voraussetzung dafür, dass der zweite Teil des *Why Statements*, der «Wirkungsteil», nun seine ganze Vielfalt und damit differenzierenden Potenziale entfalten kann.

Der wirkungsbezogene Teil

Indem Unternehmen ihr «Warum» beantworten, beantworten sie für sich selber die Frage nach dem Sinn ihres Tuns. Sinnstiftend ist für eine Organisation und ihre Community, wenn sie beantworten kann, warum sie tut, was sie tut und welche Ziele sie damit für die Menschen und in der Welt verfolgt. Während im ersten Teil des *Why Statements* noch der handelnde Beitrag im Fokus stand («was tragen wir in unserem Alltag bei, um unsere Ziele zu erreichen»), so gilt es im zweiten Teil des *Why Statements* nun zu benennen, welche Wirkung und Zielrichtung unser Handeln entfalten soll. Sinek formuliert das so, dass ein Unternehmen in diesem zweiten Teil des *Why Statements* den ganz bestimmten Zustand («*condition*») festschreiben soll, den es in der Gesellschaft und der Welt hinterlassen will.

Je detaillierter und farbiger die Resultate beim ersten Teil des *Why Statements* ausfallen, desto einfacher wird es nun, einen nicht mehr nur generischen, zukünftigen Zustand zu formulieren. Jetzt wird erkennbar, was ein Unternehmen an differenzierender Sinnstiftung in die Gesellschaft und die Welt trägt. Das Beispiel von Novo Nordisk, einem grossen dänischen Pharmaunternehmen, liefert dafür schönes Anschauungsmaterial: Die Leute von Novo Nordisk formulieren ein grosses Wirkungsziel («*To defeat diabetes*»), machen dieses aber auch glaubwürdig und authentisch, indem sie es in Bezug zu einem ambitionierten Beitrag setzen, der sich eng an der tatsächlichen Arbeit des Unternehmens orientiert: «*By pioneering scientific breakthroughs and expanding access to our medicine.*» Wolfgang Jenewein von der Uni St. Gallen macht auf die Radikalität dieses Purpose-Statements aufmerksam, da sich hier ein Marktführer in Diabetes-Medikamenten zum Ziel erklärt, nicht etwa die Krankheit mit Medikamenten beherrschbar zu machen, sondern sie ganz zu besiegen.⁰⁸

Das Beispiel Novo Nordisk ist aus mehreren Gründen dankbar. Es zeigt den ambitionierten Charakter eines *Why Statements*, bei dem es immer darum geht, einen Zustand zu beschreiben, der noch längst nicht erreicht ist. Dann zeigt das Beispiel weiter, wie eng die Sinnstiftung von Novo Nordisk mit ihrem eigenen Geschäft verknüpft ist und wie sie damit differenzierend wird. Dies soll ermutigen, beim wirkungsbezogenen Teil des *Why Statements* den Blick dafür zu öffnen, wie vielfältig die Formen von Sinnstiftung sein können.

Menschen beziehen Sinn nicht bloss aus einer Orientierung an den grossen, generischen Themen sozialer Verantwortung. Kaum jemand hat sich länger und intensiver mit der Frage auseinandergesetzt, woraus Menschen und Gesellschaften denn eigentlich Sinn schöpfen, als Tatjana Schnell, Professorin an der Universität Innsbruck.⁰⁹ Ihre langjährige, empirische Forschungsarbeit hat zu einem Modell mit fünf Sinndimensionen geführt, das wir für unsere praktische Arbeit leicht verdichtet und vereinfacht haben (siehe Grafik). Darin wird erkennbar, dass sich Sinn auf ganz unterschiedliche Weise - und auch in vielfältigen Kombinationen - entfalten kann.



Das Modell hilft uns in der praktischen Arbeit am Purpose, immer wieder verschiedene Sinndimensionen zu differenzieren und dabei ganz unterschiedliche Optionen zu prüfen. Das Unternehmen Novo Nordisk in unserem Beispiel hat seinen Purpose auf ein grosses Thema der praktischen Verantwortung ausgerichtet («Duty»), wozu Gesundheit gehört. Einen ganz anderen Ansatz verfolgt Lego. Mit dem Purpose («*Enable the builders of tomorrow.*») stiftet das Unternehmen eine Sinnleistung in der Dimension «Potential», indem kreatives Talent gefördert und unterstützt wird.

«Es ist diesem
Whitepaper daher
ein Anliegen,
dem Purpose
die Breite seiner
Möglichkeiten
zurückzugeben.»

Noch einmal anders dann Lululemon. Das Modeunternehmen - *«rooted in the belief that we can create a positive change to build a healthier world together with our guests, partners and communities»* - bildet unglaublich aktive, ideell begründete Gemeinschaften rund um das Thema Yoga und zahlt damit auf die Dimension «Spirit» ein. John Deere mit dem Purpose *«to enable those who cultivate and harvest the land»* arbeitet mit der Dimension «Order». Eine Kosmetikmarke wie Dove zahlt auf die Stärkung des weiblichen Selbstwerts und damit auf die Dimension «Heart» ein.

Oft wird Purpose zu eng mit den grossen Themen sozialer Verantwortung in Zusammenhang gebracht. Wir sind überzeugt, dass dem Purpose damit kein Dienst erwiesen wird. Zum einen führt es dazu, dass Unternehmen sich bei der Erarbeitung des Purpose an zu generischen Gemeinwohlthemen orientieren und so zu wenig authentischen und glaubwürdigen Ergebnissen gelangen. Zum anderen nimmt es dem Purpose ganz einfach seine Vielfalt und damit auch die Möglichkeit, eine positionierende und differenzierende Wirkung für das Unternehmen zu entfalten. Es ist diesem Whitepaper daher ein Anliegen, dem Purpose die Breite seiner Möglichkeiten zurückzugeben. Die Sinnbedürfnisse dieser Welt sind offensichtlich gross und dazu vielfältig. Es gilt sie in ihrer ganzen Bandbreite noch besser zu erfassen und noch besser verstehen zu lernen.

Fazit

Es ist ratsam, sich eng an die Struktur und Vorgabe zu halten, die uns Simon Sinek für die Erarbeitung eines «Why Statements» mit auf den Weg gegeben hat. Und es lohnt sich, Purpose nicht zu stark mit den grossen, generischen Themen sozialer Verantwortung zu assoziieren. Wer diese beiden Regeln berücksichtigt, eröffnet dem «Why Statement» die Vielfalt und Differenzierungskraft, die dieses braucht, um authentisch, glaubwürdig und damit auch wirksam zu werden.

Purpose leidet an falschen Verortungen.

Purpose ist das Resultat einer ernsthaften und aufrichtigen Selbstbefragung von Organisationen, die das Wertvollste überhaupt zu Tage fördert: den Grund und die Berechtigung ihrer Existenz. Wer diesen Grund gefunden hat, wird ihn im Kern der eigenen Identität verankern und wird diesen Purpose zum Treiber und Massstab all dessen machen, was das Unternehmen jeden Tag unternimmt. Wenn Purpose nicht als Teil der Identität verstanden wird, kann er keine oder unter Umständen auch eine falsche Wirkung entfalten.

Purpose ist nicht Marketing

Schon seit jeher versuchen Marken mit Marketingmassnahmen bei grossen sozialen Themen aufzuspringen und sich damit ein soziales Image zuzulegen. Der Journalist Owen Jones kommentiert das so: *«At a time when so many younger people quite legitimately feel that the economic system doesn't work for them, big business appealing to their sense of idealism is a savvy move.»*¹⁰ Er nennt dabei auch das Beispiel von Marks & Spencers, dem Retailer, der sich mit einem LGBT-Sandwich (*Lettuce, Guacamole, Bacon, Tomato*) in expliziter Art und Weise als Unterstützer der LGBT-Community zu erkennen geben versuchte. Der Vorstoss scheiterte unter anderem daran, dass aus der Community kritische Fragen gestellt wurden, wie es Marks & Spencers denn nun mit den Anliegen der LGBT-Community innerhalb der eigenen Reihen halte und ob dieses Sandwich, das man in den buntesten Regenbogenfarben verpackte, nun auch in den Läden verkauft würde, die man gerade eben im homophoben Saudi-Arabien eröffnet hatte. Nun wissen wir nicht, ob ein Eintreten für die LGBT-Community tatsächlich zum Purpose von Marks & Spencers gehört oder ob es sich bloss um eine missglückte Marketingaktion handelte. Doch das Beispiel zeigt immerhin, was passiert, wenn ein Beitrag an das Gemeinwohl an der Marketingperipherie lanciert und nicht in der Unternehmensidentität abgestützt ist. Die Widersprüche und der Widerstand sind dann unvermeidbar. Ein Purpose kann und soll mit den Mitteln des Marketings aktiviert werden, aber der Unternehmens-Purpose kann und darf nicht im Marketing lanciert werden.

Purpose ist nicht CSR

Es ist gar keine Frage: Ein nachhaltiges und sozial gerechtes Wirtschaften gehört zu den Hygienefaktoren eines zeitgerechten Unternehmertums. Die CSR-Verantwortlichen müssen dies sicherstellen. Doch was hat das mit Purpose zu tun? Timo Meynhardt unterscheidet das «Gemeinwohldenken», das dem Purpose zugrunde liegt, vom Verantwortungsdenken im CSR: «CSR ist nur ein Teil von Gemeinwohl. CSR thematisiert beispielsweise Verantwortung vor allem aus moralischer Sicht. Gemeinwohldenken nimmt auch die ökonomische, hedonistische oder politische Perspektive ein.»¹¹ Wiederum besteht hier die Gefahr – wird

Purpose mit CSR verwechselt –, dass er zu schnell mit den Themen sozialer oder gesellschaftlicher Verantwortung gleichgesetzt wird. Doch Purpose zielt nicht auf Verantwortung, sondern auf das Herausarbeiten eines echten, authentischen und kommerzialisierbaren Mehrwerts. «Gemeinwohldenken ist Wertschöpfungsdenken.», ergänzt Timo Meynhardt.¹² Purpose macht Sinnstiftung zu einem Wirtschaftsfaktor. Und es zeigt sich auch folgerichtig, dass sich die Effekte von Purpose in Zahlen bemessen lassen.

«At a time when so many younger people quite legitimately feel that the economic system doesn't work for them, big business appealing to their sense of idealism is a savvy move.»

Owen Jones

Purpose zahlt sich aus

«Die Menschen entscheiden sich viel eher für einen Arbeitgeber, wenn es dort einen Purpose gibt, der tatsächlich auch der Gesellschaft nutzt. Dafür sind sie zunehmend bereit, auch auf Gehalt zu verzichten. Auch bei Einkaufsentscheidungen spielen solche Fragen eine wichtige Rolle.», meint Meynhardt.¹³ Es wurde in verschiedenen Studien der Nachweis erbracht, dass Organisationen mit einem gelebten Purpose mehr Profit und Wachstum liefern als ihre Konkurrenten, die nicht *purpose-driven* sind. Untersuchungen des E.Y. Beacon Institute und der Harvard Business School zeigen beispielsweise, dass Unternehmen, die mit Purpose führen, mit grösserer Wahrscheinlichkeit profitabel sind: Während 85 % der *purpose-driven* Unternehmen ein Wachstum ausweisen konnten, waren es bei den Unternehmen, die nicht mit Purpose führen, lediglich 58 %.¹⁴ Im Global Leadership Forecast 2018 wurde aufgezeigt, dass die Gewinne von Purpose-getriebenen Unternehmen jene von nicht Purpose-getriebenen Unternehmen um 42 % übertreffen.¹⁵ Und zuletzt lieferte Unilever höchst eindrückliche Zahlen aus einem Konzern, der wie kaum ein anderer den Wandel zu einer *purpose-driven organization* vorantreibt: Alle *purpose-driven brands* des Konzerns wachsen gemäss Unilever um 69 % schneller als die rest-

«Gemeinwohldenken ist Wertschöpfungsdenken.»

Timo Meynhardt

lichen Marken des Portfolios.¹⁶ Und dies sind nur einige wenige Hinweise darauf, dass Larry Fink recht haben könnte: Es macht Sinn und entspricht rationalem Verhalten, auf Purpose zu setzen. Die Prämisse der *Purpose Economy* scheint damit zu stimmen und die Zahlen zeigen zudem: Die *Purpose Economy* ist nicht nur längst existent, hier und heute, sie steht auch für einen erfolgreicherer ökonomischen Ansatz.

Fazit

Purpose entwickelt dann seine Kraft, wenn er in der Mitte der Unternehmensidentität verankert wird. Da und nur da gehört er hin. Dann entwickelt er auch den ökonomischen Schub, den wir uns von ihm erwarten.



Purpose verlangt nach Story.

Ein Purpose ist nichts anderes als eine Geschichte, die Unternehmen sich selber und ihren Stakeholdern erzählen. Es ist die Geschichte ihrer Dringlichkeit. Sie erzählen damit, warum es sie heute «da draussen» braucht. Und warum es richtig ist, für sie zu arbeiten. Warum es richtig ist, von ihnen zu kaufen. Diese Geschichte ist heute wichtiger denn je, da Unternehmen zu immer komplexeren «Storytelling-Plattformen» werden: Die Geschichte des Unternehmens und seiner Dringlichkeit wird von immer mehr Menschen mitgestaltet, von Menschen innerhalb und ausserhalb des Unternehmens, von Menschen in virtuellen und realen Räumen, von Mitarbeitenden, Partnern, Kundinnen und Kunden, von Investoren und von der Öffentlichkeit. Doch kann man diese Geschichte überhaupt noch steuern?

Die Story-Architektur

Ein Purpose trägt ein wesentliches Merkmal mit sich, das jede Story auszeichnet: Der Purpose lebt von einer grossen, ambitionierten Aufgabe. In dieser Aufgabe – nach Sinek die Aufgabe, einen erwünschten «Zustand» in der Welt zu errichten – liegt das dramatische und auch emotionale Potenzial der Geschichte. Eine Aufgabe vermittelt Sinn, mit einer Aufgabe können sich Menschen identifizieren und sie können ihre eigene Rolle darin finden.

«Durch die narrative Form wird ein Zusammenhang hergestellt – es entsteht Kohärenz, ein zentrales Merkmal der Sinnerfüllung.»

Tatjana Schnell

dem Purpose und der Identität des Unternehmens Ausdruck gibt. Der Bau des Hauses sozusagen – also das tatsächliche *storydoing* und *storytelling*, das nun folgt – das überlassen sie allerdings zu einem ganz grossen Teil den verschiedensten internen und externen Geschichtenerzählern des Unternehmens.

Story-Experten ermächtigen die Organisation zur narrativen Selbstwirksamkeit und überlassen ihr – im Vertrauen auf die solide Story-Architektur – die Steuerung der eigenen Geschichte selber. Denn die Schönheit einer Geschichte liegt doch gerade darin, dass sie niemandem gehört, sondern dass sie andere dazu einlädt, an ihr zu partizipieren. Eine Geschichte wird geteilt. Indem in einer Community die Geschichte gemeinsam entwickelt, gemeinsam Prüfungen bestanden, Rückschläge verarbeitet und Erfolge gefeiert werden und indem man sich immer wieder an einem gemeinsamen Ziel ausrichtet, kann eine Bewegung entstehen. Es gibt in der beratenden Tätigkeit des Story-Experten kaum ein grösseres und dankbareres Erfolgserlebnis, als wenn sich solche *movements* aus einer Story-Architektur heraus entwickeln.

Der Wandel des Mindsets

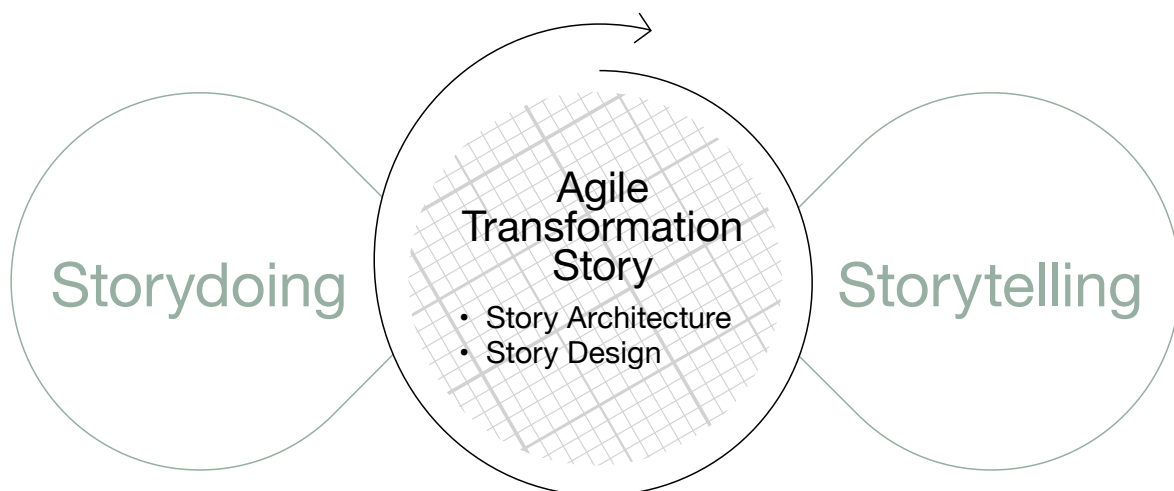
«Sie (die Geschichte, M.B.) erklärt uns uns selbst, stiftet Sinn und Identität, indem sie das Jetzt in Bezug setzt zu Vergangenheit und Zukunft: (...) Was habe ich geschafft und bewältigt? Woran bin ich gescheitert? Welche Ziele für die Zukunft und welche Vorstellungen von der Zukunft habe ich? Durch die narrative Form wird ein Zusammenhang hergestellt – es entsteht Kohärenz, ein zentrales Merkmal der Sinnerfüllung.», so Tatjana Schnell.¹⁷ Genau darum sind alle erfolgreichen *purpose-driven* Unternehmen auch grosse Geschichtenerzähler – ob wir den Blick nun auf Patagonia, Nike oder John Baker, einen Bäcker aus unserer Nachbarschaft, richten. «Der Purpose ist das neue Narrativ: eine Motivationsquelle für Mitarbeiter, Investoren und letztlich auch für die Führungskräfte selbst.», verlautet dazu Timo Meynhardt.¹⁸

Story-Experten werden nun nicht hingehen und diese Geschichte «festschreiben» oder sie in allen Details bereits entwickeln. Story-Experten definieren zusammen mit dem Unternehmen zunächst nur einmal das Fundament der Geschichte und legen seine narrativen Grundstrukturen fest. Damit wird sichergestellt, dass das erzählerische «Haus», das nun auf diesem Fundament errichtet wird,

Indem in einer Organisation eine starke Geschichte lanciert wird, tritt diese gegen eine andere, längst in der Organisation vorhandene Geschichte an, nämlich das kollektive Mindset. Unser Mindset kann verstanden werden als die Geschichte, die wir uns selber – oft auch nur implizit – immer schon erzählen. Keine Transformation wird glücken, wenn dieses Mindset nicht in Bewegung gerät. Wer aber an dieser internalisierten Geschichte rütteln will, wer also Bewegung und Aufbruch in eine Organisation bringen will, muss diese immer schon vorhandene Geschichte überschreiben und ihr eine attraktivere Version entgegensetzen. Eine Geschichte nämlich, die gemeinsam gestaltet wird und die den Aufbruch auch zu einem individuellen Aufbruch machen kann.

Fazit

Ein Purpose zielt immer auf einen zukünftigen «Zustand» (Sinek) und bedeutet damit immer Aufbruch und Transformation. Die Story ist das entscheidende Instrument, um dieser Transformation Kraft zu verleihen: Sie holt Menschen nicht nur intellektuell, sondern auch emotional ab; sie richtet eine Organisation an einem gemeinsamen Narrativ aus; sie aktiviert die einzelnen Menschen, indem sie ihnen in der Geschichte Rollen und den Raum zur Mitgestaltung verschafft; sie schafft langanhaltendes Momentum, indem sie sich mit permanentem «storydoing» und «storytelling» dynamisch dauernd weiterentwickelt.



© By Heart, 2020

Purpose ist messbar.

Deutsche Führungskräfte haben wenig Vertrauen in die Anpassungsfähigkeit ihrer Unternehmen. Eine aktuelle Studie des Fraunhofer-Instituts für Arbeitswirtschaft und Organisation nennt auffällige Zahlen. Knapp 70 % der Führungskräfte sind mit der digitalen Transformation ihres Unternehmens unzufrieden, weniger als 30 % davon glauben, dass ihr Unternehmen kreative Mitarbeiter anzieht und halten kann, 44 % erklärten, dass Bemühungen zur Transformation häufig an einer zu statischen Unternehmenskultur scheiterten.¹⁹ Das eigentlich Bedenklliche an diesen Zahlen sind weniger die Zahlen selber, als die Botschaft, dass hier Führungskräfte ihre eigenen Möglichkeiten, eine Transformation voranzutreiben, nicht positiver beurteilen. Wenn die Anpassungsfähigkeit von Unternehmen sogar von denjenigen bezweifelt wird, die diese eigentlich verantworten, so mangelt es entweder diesen Führungskräften selber an Anpassungsfähigkeit, oder es mangelt ihnen an Vertrauen in taugliche Instrumente.

Purpose mindert Komplexität

Es ist wenig erstaunlich, dass Purpose gerade heute zu einem grossen Thema wird, da Unternehmen von multiplen Veränderungen gefordert sind. Die Purpose-Diskussion bringt Orientierung in komplexe Verhältnisse. «Ich würde sogar so weit gehen zu sagen: Wenn Komplexität die Herausforderung ist, so ist Purpose die Antwort (...) Purpose macht die Welt einfacher.», sagt Timo Meynhardt.²⁰ Diese Orientierungshilfe muss allerdings offensichtlich bei den Führungskräften noch besser ankommen. Wir sind überzeugt, dass das noch relativ junge Konzept in Zukunft noch besser aufzeigen muss, wie es erfolgreich operationalisiert werden kann. Dabei liegt der Fokus weniger auf dem Prozess, wie ein *Why Statement* erarbeitet wird – dieser Vorgang ist gut gesichert –, das Hauptaugenmerk liegt ganz klar auf der Aktivierungsphase. Wer die Kraft von Purpose in einer Organisation entfalten will, muss einen kontrollierten und erfolgsversprechenden Prozess skizzieren können, der sich in die Bereiche Unternehmenskultur, *Leadership*, Marke und Kommunikation erstreckt. Unser Ansatz hier, die Story ins Zentrum des Aktivierungsprozesses zu rücken, hat sich als vielversprechend erwiesen. Doch die Bemühungen müssen weitergehen und es muss vor allem das Controlling noch verbessert werden.

Mehr Kontrollierbarkeit

Bislang hat sich die Forschung vor allem auf den Nachweis konzentriert, den Effekt von Purpose auf die Erfolgszahlen von Unternehmen nachzuweisen. Dies ist auch eindrücklich gelungen (siehe These 3). Doch heute geht es in unserer Beratungspraxis vielmehr darum, die Messlücken zu füllen, die der Messung des Unternehmenserfolgs weit vorausgehen. Das fängt beispielsweise damit an, dass bereits ein Entwurf eines *Why Statements* auf seine Relevanz und Potenziale hin geprüft werden und aufgezeigt werden kann, wie es sich allenfalls noch optimieren lässt («Purpose Check»).

«Purpose macht die Welt einfacher.»

Timo Meynhardt

Weiter geht es darum, exakte Aussagen machen zu können, in welchem Handlungsfeld – Unternehmenskultur, *Leadership*, Marke oder Kommunikation – der grösste Handlungsdruck für die Aktivierung des *Why Statements* zu verorten ist. Und schliesslich soll auch der Reifegrad einer *purpose-driven organization* messbar werden, soll also quantifizierbar werden, wie umfassend und kohärent der Purpose in der Organisation und bei den einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern angekommen ist und seine Kraft entfalten konnte. Ein Ansatz, den wir dabei verfolgen, misst auf Basis der von Tatjana Schnell empirisch abgesicherten Sinn Dimensionen den Grad an Sinnerfüllung innerhalb der Organisation und vergleicht die Messwerte mit Durchschnittswerten. Genau zu diesem Thema haben wir in diesen Tagen mit einem befreundeten Wissenschaftler und mit der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften ZHAW eine Forschungsarbeit angestossen.

Fazit

Purpose ist längst in der Unternehmenspraxis angekommen, kein Zweifel. Um Purpose zum Instrument der Wahl zu machen, wenn es darum geht, Organisationen erfolgreich zu transformieren, muss weiter daran gearbeitet werden, das Vertrauen in seine erfolgreiche Operationalisierbarkeit zu stärken.

Abschluss und Ausblick

Dieses Whitepaper ist aus der Lust heraus entstanden, die praktische Purpose-Arbeit zu vereinfachen, indem bestimmte Unschärfen und Missverständnisse geklärt werden. Als *Story Architects*, wie wir uns nennen, verfolgen wir dabei keinen wissenschaftlichen Anspruch, sondern nur den Anspruch, Plausibilität und Verständigung zu schaffen.

Die Thesen in diesem Papier basieren zum Teil auf eigenen Erfahrungen in unserer täglichen, praktischen Arbeit am Purpose, zum anderen Teil auf Gesprächen mit Fachkolleginnen und -kollegen, auf dem Austausch mit Expertinnen und Experten verschiedener wissenschaftlicher Richtungen und selbstverständlich auf fortlaufender Rechercharbeit. Die Thesen widerspiegeln damit einen vorläufigen Stand unserer Einschätzungen und erheben keinen Anspruch auf abschliessende Gültigkeit. Im Gegenteil: Wir möchten damit gerne die Diskussion eröffnen und freuen uns auf kritische Rückmeldungen.

Wir glauben an die Kraft von Purpose. Als *Story Architects* sehen wir unsere Aufgabe darin, ihn jeden Tag noch etwas besser zu verstehen und ihm Instrumente und Prozesse für eine noch erfolgreichere Implementierung zur Verfügung zu stellen. Daran arbeiten wir weiter.

Vielen Dank für kritische Beiträge und Ergänzungen.
Im Namen von By Heart und seinen *Story Architects*,

Markus Bircher
markus.bircher@byheart.ch

- 1 <https://www.blackrock.com/corporate/investor-relations/larry-fink-ceo-letter>
- 2 <https://www.forbes.com/sites/nazbeheshti/2019/06/27/new-millennial-survey-finds-a-generation-disrupted-how-business-leaders-can-respond/#3f2a09cf48d4>
- 3 <https://www.brandeins.de/magazine/brand-eins-thema/unternehmensberater-2020/purpose>
- 4 Harvard Business Manager, Februar 2020; Interview mit Timo Meynhardt
- 5 Simon Sinek, Find your Why, Barnes and Noble, 2017
- 6 <https://www.blackrock.com/corporate/investor-relations/larry-fink-ceo-letter>
- 7 Harvard Business Manager, Februar 2020; Interview mit Timo Meynhardt
- 8 <https://www.brandeins.de/magazine/brand-eins-thema/unternehmensberater-2020/purpose>
- 9 Prof. Dr. Tatjana Schnell, Institut für Psychologie, Universität Innsbruck; in «Psychologie des Lebenssinns», Springer-Verlag, 2016
- 10 <https://www.theguardian.com/media/2019/may/23/woke-washing-brands-cashing-in-on-culture-wars-owen-jones>

- 11 Harvard Business Manager, Februar 2020; Interview mit Timo Meynhardt
- 12 Harvard Business Manager, Februar 2020; Interview mit Timo Meynhardt
- 13 Harvard Business Manager, Februar 2020; Interview mit Timo Meynhardt
- 14 E.Y. Beacon Institute, Harvard Business School, 2016; Imperative/LinkedIn
- 15 DDI World, 2018
- 16 Unilever, 2019
- 17 Prof. Dr. Tatjana Schnell, Institut für Psychologie, Universität Innsbruck; in «Psychologie des Lebenssinns», Springer-Verlag, 2016
- 18 Harvard Business Manager, Februar 2020; Interview mit Timo Meynhardt
- 19 <https://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/deutschland-fuehrung-krefte-zweifeln-an-der-anpassungsfahigkeit-ihrer-unternehmen-a-6f1e35ea-lbcf-490e-9bf8-6756195c3f07>
- 20 Harvard Business Manager, Februar 2020; Interview mit Timo Meynhardt



We build stories on Purpose.

Waldmannstrasse 10
8001 Zürich

byheart.ch

BY HEART

© By Heart Ventures AG, 2020