

Perikom

Purpose finden statt erfinden

Muss heute jeder noch schnell die Welt retten? Wo ist Purpose im Wertekatalog einzuordnen? Wie funktioniert Purpose in der Praxis? Im Rahmen von Perikom Good Practise lud Heads Corporate Branding ein, diesen Fragen auf die Spur zu gehen. Die Referenten, Arbeitspsychologe Felix Frei, Barbara Wicki von Cembra Money Bank und Christoph Sieder von ABB, waren um Antworten nicht verlegen und sorgten mit ihrer Sicht auf die Dinge für Überraschungen.

Text: **Ralph Hermann*** Bild: **zVg**



Ralph Hermann vermutet hinter Purpose mehr als einen kurzfristigen Hype.



Felix Frei sieht die Managersprache auf einem Tiefpunkt angelangt.



Barbara Wicki findet eine starke Vertrauenskultur wichtiger als einen ausformulierten Purpose.



Christoph Sieder ist überzeugt, dass ein Purpose nicht eins zu eins nach aussen zu tragen sei.



Interessierte Zuhörer am Perikom-Anlass von Heads Corporate Branding.

«What's the purpose of the purpose?» Mit dieser Frage eröffnete Heads-Geschäftsführer Ralph Hermann den Perikom-Anlass und wies darauf hin, wie vieldeutig der Begriff verwendet wird: Zweck, Sinn, Mission, Absicht, Antrieb, Ambition, Sein. Doch wie oft mache gerade die Vieldeutigkeit eines Begriffs seine Attraktivität aus. Jeder verwende ihn, wie es gerade passt und nützt. Eine Wer-

beagentur verkaufe Purpose beispielsweise als «den einzigen Anker in der Disruption». Und eine Unternehmensberatungsfirma verspricht einen starken «Purpose-Performance-Pay-off». Trotzdem scheint Purpose weit mehr als nur ein Hype. Gemäss Informationen des Reputation Institute legte beispielsweise Nike mit ihrer purposeorientierten «Dream Crazy Values Campaign» deutlich an Reputation und Umsatz zu. Und Professorin Ulrike Buchholz, Hochschule

Hannover, erklärt im aktuellen, von Constanze Jecker herausgegebenen Buch «Interne Kommunikation», wie Purpose durchaus auch eine Mission ersetzen kann: Die «Erläuterung des Wozu anstatt der Erklärung des Wohin» biete gerade Unternehmen in sich schnell wandelnden Branchen die Möglichkeit zur Orientierung.

Den Purpose nicht zu hoch hängen

Arbeitspsychologe Felix Frei eröffnete sein

* Ralph Hermann ist Geschäftsführer der Heads Corporate Branding AG.

Referat mit Klartext: Mit elf Thesen kritisiert er das «Phrasendreschen der Managergilde». Aus seiner Sicht sei die Managersprache auf einem vorläufigen Tiefpunkt angelangt. Die Führungskräfte seien von der Digitalisierung grandios überfordert, doch es gehöre sich für Manager nicht, Unsicherheiten zuzugeben. So suche man die Sicherheit in einem Purpose, der dann alles zum Laufen bringen solle. Und die Aufgabe der Purpose-Suche würde dann an die HR- und Kommunikationsleute delegiert. Doch diese dürften sich nicht dafür missbrauchen lassen, denn die Lösung liege in der Hand der Führung. Der Kern dieser Musik spiele in der Linie, nicht in der Ausformulierung der Kommunikationsabteilung und in der Missionarsarbeit von HR. Führung verstehe sich leider immer mehr als dürfen und nicht mehr als müssen. Alle sollen selbstständig, eigenverantwortlich arbeiten, damit man als Vorgesetzter seine Ruhe habe. Und wenn es dann gerade passe, mache man Führung und betreibe Micromanagement. Führungskräfte sollen dazu angehalten werden, konstant ihre Führungsrolle wahrzunehmen und Sinn zu stiften. Ein Purpose sei durchaus wertvoll, aber nur wenn er auf der Vergangenheit aufbaue und nicht den Anschein erwecke, er sei etwas total Neues und habe mit der Geschichte des Unternehmens nichts zu tun. Purpose sei mit einer gewissen Bescheidenheit darzustellen und nicht zu hoch zu hängen.

Sinn machen muss es schon

Barbara Wicki, Head Organizational and Personal Development bei Cembra, stellte gleich zu Beginn die rhetorische Frage: Eine Bank mit Purpose? Eher nicht, konstatierte sie. Mit Konsumkrediten, Kreditkarten und Leasinggeschäft werde man die Welt nicht retten. Und deshalb würde Cembra sich auch nicht über einen aufgesetzten Purpose eine höhere Aufgabe andichten. Doch Sinn machen müsse es natürlich schon. Der Sinn liege darin, es den Kunden so einfach wie möglich zu machen. Und damit es für die Kunden einfach werde, müsse man den Mitarbeitenden die besten Entwicklungs- und Gestaltungsmöglichkeiten bieten. Wer viel Gestaltungsraum erhalte, werde auch im Sinne des Unternehmens innovativ. Und würden die Mitarbeitenden hohe Wertschätzung erfahren, würde diese an die Kunden weitergegeben. Dafür habe sich Cembra seit der Ablö-

sung von GE Money Bank im Jahr 2013 auf eine Kulturreise begeben. Diese Reise sei keineswegs eine Gerade, sondern kurvenreich und wohl nie zu Ende. Ein Etappenziel sei allerdings erreicht: 2019 wurde Cembra von «Great Place to Work» als fünftbesten Schweizer Arbeitgeber ausgezeichnet. Cembra habe diese Auszeichnung eher überrascht, denn intern sehe man noch viele Punkte, an denen man als Arbeitgeber arbeiten müsse. Dafür habe das Unternehmen diesen Frühling eine neue Initiative gestartet, um etwas ganz Grundsätzliches zu schaffen: eine starke Vertrauenskultur, die wirklichen Teamgeist erst möglich mache. Ihre Konklusion: Es geht auch ohne höheren Sinn, aber es muss viel Sinn machen und auf allen Stufen Ambitionen wecken.

«Einen Corporate Purpose zu erfinden, macht nicht viel Sinn.»

Purpose ohne Seelenstriptease

Aus Sicht von Christoph Sieder, Leiter globale Unternehmenskommunikation der ABB und gerade ausgezeichnet zum «PR-Manager des Jahres», hat der Wandel der ABB zur drittwertvollsten Marke der Schweiz und wertvollsten Schweizer Technologiemarken sehr viel mit Purpose zu tun. Was Sieder aber wichtig ist: Er sei kein Freund der Kommunikation von Purpose. «Diesen Seelenstriptease, der momentan stattfindet, finde ich völlig verquer und teilweise unverständlich.» Purpose sei das Innerste, was ein Unternehmen habe. Dies zu kommunizieren, sei fahrlässig. Deshalb finde man auch ABB-intern nirgendwo eine Aussage zum Purpose. Was man aber finden würde, sei Kommunikation, die sich aus diesem Markenkern heraus entwickle. Sieder ist überzeugt, dass ein passender Purpose, der den «höheren Unternehmenszweck» auf den Punkt bringt, die Identifikation der Stakeholder mit dem Unternehmen steigere. Versuche man aber, sich mit Geld in Themen einzukaufen, die gesellschaftsrelevant sind, aber nichts mehr mit dem Unternehmen zu tun haben, würde man ein grosses Risiko eingehen. Wer sich als Weltretter aufspiele, wirke unglaubwürdig.

Bei ABB habe man den Corporate Purpose von innen heraus entwickelt und sich dazu mit allen Stakeholder-Gruppen ausgetauscht. Wie dieser heisst, sei den Veranstaltungsteilnehmenden vorbehalten. Er führte aber zur bekannten Positionierung «Pioneering technology leader» und zum kommunizierten Markenversprechen «Let's write the future. Together». Um diese Positionierung weltweit zu etablieren, habe ABB nach einer passenden Plattform gesucht und diese in der Formel E gefunden, die für Technologieführerschaft, Innovation und eine gewisse Kühnheit steht. ABB Formel E biete die Möglichkeit, die Marke aus ihrem Kern heraus zu emotionalisieren. Dies zahle sich aus. Das «Fortune Magazine» erstellte beispielsweise vor kurzem ein Unternehmensranking von vierzig Unternehmen mit dem Potenzial, die Welt zu verändern, und setzte ABB auf Platz acht ihres Rankings. Sieders Fazit: Ein Purpose sei dann wertstiftend, wenn er im Unternehmen ganzheitlich gelebt werde. Dafür müsse das Top-Management als Vorbild agieren und eine entsprechende Führungskultur etablieren. Und es sei wichtig, dass das Verständnis der Mitarbeitenden gesichert werde, damit sie den Purpose glaubhaft nach aussen transportieren könnten.

Der interne Kompass

In der Podiumsdiskussion im Anschluss an die Referate das Fazit: Einen Corporate Purpose zu erfinden, macht nicht viel Sinn. Sich eine höhere Aufgabe anzudichten, ist riskant, denn wer Phrasen drischt und sich als Weltretter aufspielt, macht sich angreifbar. Vielmehr geht es darum, den wahren Kern des Unternehmens zu erkennen und das Bewusstsein dafür zu sichern. Unternehmen sollen ihren Purpose finden, dann diesen aber nicht eins zu eins nach aussen tragen. Purpose ist vielmehr als interner Kompass zu verstehen – für das Management, für die Führungs- und Unternehmenskultur und für die Mitarbeitenden. 