



Ann-Katrin Maier (5. v. r.) mit Kolleginnen und Kollegen von Impacc: „Mit meiner Arbeit zu mehr Gerechtigkeit und Nachhaltigkeit beitragen.“

Impacc/Manu Agath

Purpose

# Anker im Arbeitsalltag

Viele Fach- und Führungskräfte wollen nicht nur Geld verdienen, sondern auch Gutes bewirken. Firmen verordnen sich Leitbilder, um dem zu entsprechen. Doch nicht immer werden sie dem Anspruch gerecht.

Jan Wittenbrink Köln

**A**nn-Katrin Maiers Karriere schien vorgezeichnet. Als studierte Wirtschaftsingenieurin mit Fachrichtung Maschinenbau landete sie – wie viele ihrer Kommilitonen – in der Autoindustrie. Bei Mercedes-Benz entwickelte sie eine Onlineplattform für Van-Kunden. „Ein toller erster Job mit vielen Gestaltungsmöglichkeiten“, sagt Maier. Fachlich bereitete ihr die Aufgabe Spaß, das Gehalt war gut und die Stelle sicher und unbefristet.

Und doch reifte der Wunsch nach Veränderung. Etwas fehlte. „Ich hatte den Wunsch, mit meiner Arbeit zu mehr Gerechtigkeit und Nachhaltigkeit beizutragen.“ Mit ihrem Wertesystem eckte sie manchmal auch in der eigenen Abteilung an. „Ich war die Einzige, die kein Auto besaß und kein Fleisch aß.“ Die Corona-Zeit habe sie nachdenklich gemacht – Maier sichtete Stellenangebote.

Ein sicherer Job und ein monatlicher Gehaltsscheck? Vielen Fachkräften genügt das nicht mehr. Sie wollen mit ihrer Arbeit etwas bewirken – nicht nur für das Unternehmen, sondern für Gesellschaft und Umwelt. Der Sinn der Tätigkeit, der Purpose, rückt stärker in den Mittelpunkt. „Die junge Generation arbeitet lieber für eine angesagte Technologiemarke mit niedrigem CO<sub>2</sub>-Fußabdruck als für die Schwerindustrie“, sagt Niklas Schaffmeister, Gründer und Managing Partner der Unternehmensberatung Globeone. Wer in bestimmten Branchen arbeite, gerate heute auf Partys schon mal unter Rechtfertigungsdruck.

Ann-Katrin Maier tat sich erst schwer bei der Suche nach einem neuen Job. „Ich wollte unbedingt weiter im technisch-wirtschaftlichen Umfeld arbeiten.“ Zunächst konzentrierte sie sich auf industrielle Arbeit-

geber, etwa im Bereich erneuerbarer Energien. Dann las die heute 30-jährige eine Stellenanzeige von Impacc. Das 2019 gegründete Hamburger Non-Profit-Start-up will nachhaltige Geschäftsideen im globalen Süden fördern, indem es Spenderfirmen für Gründer in Afrika findet. Mit Geld und Know-how als Starthilfe sollen Jobs entstehen, die sich selbst tragen. Die Impacc-Macher bezeichnen sich als „ungeduldige Optimisten“.

Maiers Profil passte, seit Sommer kümmert sie sich bei Impacc um den Aufbau einer digitalen Plattform, die hiesige Unternehmen mit afrikanischen Gründern verbindet und Projektfortschritte dokumentiert. Die langfristige Sicherheit im Autokonzern hat sie aufgegeben, zudem verdient sie nun weniger. Ihre Stelle ist abhängig von Förderungen des Entwicklungsministeriums.

### Inspiration in Afrika

„Es war die absolut richtige Entscheidung“, sagt Maier. Sie arbeite nun für eine Sache, hinter der sie zu 100 Prozent stehe, lerne neue Kulturen kennen und erweitere ihren Horizont. Kurz nach Antritt des neuen Jobs traf sie schon in Kenia und Äthiopien innovative Geschäftsleute – darunter ein Start-up, das Pflastersteine aus Plastikmüll herstellt. „Es war sehr eindrücklich, was es dort für tolle Ideen gibt – und wie man mit vergleichsweise wenig Geld schon sehr viel bewirken kann.“ Mit den großen Marketingbudgets aus ihrem früheren Job „könnte man in Afrika Tausende verbesserte Existenzen schaffen“, sagt sie. Das zwölfköpfige Team, dem sie nun angehört, sei hoch motiviert. „Man merkt, dass alle genau wissen, warum sie zur Arbeit gehen.“

Solche Beispiele gleichen in Summe einem Weckruf. Zwar verleihen sich immer mehr Firmen ein so-

geordnetes Purpose-Statement, das für übergeordnete gesellschaftliche Ziele stehen soll. Doch Haupttreiber dafür sei der Kampf um Talente, sagt Berater Schaffmeister. Längst nicht immer werde das Leitbild im Alltag beachtet. Wenn Gründerpersönlichkeiten in Familienunternehmen die Ziele und Werte schon seit Jahrzehnten lebten, sei Purpose glaubwürdig. Bei einem primär zahlenorientierten Konzern sei es mit einem griffigen Slogan nicht getan, sagt Schaffmeister.

Purpose solle kein Marketingthema, sondern „eine Herzensangelegenheit“ sein. Ein glaubwürdiges Purpose-Statement erfordere echte strategische Veränderung. Globeone bewertet jährlich im „Purpose Readiness Index“ die Glaubwürdigkeit deutscher Unternehmen mit Blick auf ihren positiven Beitrag. Aus Sicht der befragten Konsumenten überzeugte im laufenden Jahr nur knapp jede zehnte Firma voll und ganz.

Nicht alles müsse sofort perfekt sein, sagt Schaffmeister. Kein Industriekonzern könne von heute auf morgen klimaneutral sein. „Aber das Unternehmen muss einen glaubwürdigen Weg aufzeigen, wie eine Transformation gelingen kann.“ Dazu brauche es eine Unternehmenskultur, Schlüsselentscheidungen auf jeder betrieblichen Ebene in die Tat umzusetzen. Der definierte Purpose diene als ständiger Anker im Arbeitsalltag. Das vorgegebene Leitbild könne Mitarbeiter befähigen, dezentral Entscheidungen zu treffen und Lösungen zu finden.

Vollmundig proklamierte Purpose-Slogans gehen schnell nach hinten los, warnt Schaffmeister. „Da wird heute auch von Medien und Öffentlichkeit viel genauer hingeschaut, was sich hinter angeblichen Werten eigentlich verbirgt.“ Auch die Beschäftigten seien wachsame Beobachter – und wenden sich im Frustfall ab. Trotz der aktuell

überlagernden Krisen steige generell die Relevanz des Purpose-Themas.

Doch wie können Bewerber erkennen, was Marketing ist und was echt? „Gerade bei Firmen, die Sinn und Menschlichkeit besonders vehement betonen, steht meiner Erfahrung nach oft wenig dahinter“, sagt die Münchener Psychologin und Karriereberaterin Madeleine Leitner. Auch Internetportale für Arbeitgeberbewertungen enthielten häufig gefälschte Einträge. „Der beste Weg, sich zu informieren, sind informelle Gespräche.“ Im Bekanntenkreis oder über Karriereportale könne man Personen finden, die mit der Firma bereits zu tun hatten – ob als Mitarbeiter, Lieferant oder Kunde. „So erhält man Insiderwissen, wie es im Unternehmen wirklich zugeht und welche Werte gelebt werden“, sagt Leitner.

9

### Prozent

der betrachteten 134 deutschen Marken erreichen das höchste Maß an Glaubwürdigkeit, wenn es um Purpose geht.

Quelle: Globeone „Purpose Readiness Index“

### Das Umfeld zählt

Oft sei es aber auch möglich, aus der bisherigen Tätigkeit mehr Sinn für sich zu ziehen, ohne gleich den Job zu wechseln. „Viele Menschen machen sich gar nicht mehr bewusst, dass sie mit ihrer täglichen Arbeit etwas Sinnvolles bewirken und anderen Menschen das Leben einfacher machen.“ Gerade als Führungskraft habe man zudem Gestaltungsmöglichkeiten, um Transformationen im Unternehmen anzustoßen – hin zu mehr Nachhaltigkeit oder besserem Kundenservice. Anders sehe es aus, wenn tatsächlich gravierende Wertekonflikte mit dem Arbeitgeber vorlägen. Etwa, wenn Sachbearbeiter darauf gepolt würden, die Kunden bewusst hinzuhalten oder gar zu täuschen. Es könne auch große Unterschiede innerhalb eines Konzerns geben – so könne eine Abteilung eine ganz andere Kultur leben als eine andere. „Es kommt stark auf die Kollegen und Führungskräfte im direkten Umfeld an“, weiß Leitner.