

HarbourClub

# Purpose – wie, wozu, wohin?

Für die einen steht die kollektive Sinnorientierung mehr denn je im Zentrum des unternehmerischen Wirkens. Andere wiederum empfinden das Ganze eher als modische Zeiterscheinung und sprechen von einem Purpose-Hype. Grund genug, an einem Guerilla-Workshop des HarbourClub dem Warum konstruktiv-kritisch auf den Grund zu gehen.

Text: Stefan Eggenberger Bild: zVg



Stefan Eggenberger leitet das Center for Communications an der HWZ Hochschule für Wirtschaft Zürich und ist Mitglied im HarbourClub.

### Chief Communication Officers stellen sich der Sinnfrage

Warum ein Guerilla-Workshop zum Thema Purpose? Weil der HarbourClub (www.harbourclub.ch) für ein starkes Kommunikationsmanagement in einer digitalisierten Welt eintritt und den Diskurs über Trends, Kernfragen und den Wertbeitrag der integrierten Kommunikation antizipiert. Und das Thema Purpose ist Trend und Kernfrage zugleich. Mit dem Format Guerilla-Workshop fördert der HarbourClub den Erfahrungsaustausch unter seinen Mitgliedern und aktiviert die differenzierte Auseinandersetzung mit Themen von unternehmerischer und gesellschaftlicher Bedeutung aus Sicht der strategischen Kommunikation.

### Von Swiss Life lernen

Der Guerilla-Workshop vom Mai 2021 startete mit einem spannenden Einblick in ein umfassendes Purpose-Projekt. Christian Pfister, Head of Group Communications und Strategic Marketing der Swiss Life und HarbourClub-Mitglied, skizzierte für seine Kolleginnen und Kollegen den seit einigen Jahren laufenden «Purpose Process developed by Swiss Life». Dieser bringt den im Zentrum des unternehmerischen Tuns und Lassens stehenden Unternehmenszweck wie folgt auf den Punkt: «Wir unterstützen Menschen dabei, ein selbstbestimmtes Leben zu führen.» Christian Pfister erläuterte die hinter diesem einen Satz stehenden vielseitigen Absichten, aber auch die anspruchsvolle Vorgehensweise: auf allen Stufen ge-

meinsam orchestrierte Anstrengungen, die unzähligen Absprachen, den intellektuell, emotional und multikulturell herausfordernden Fokussierungsansatz.

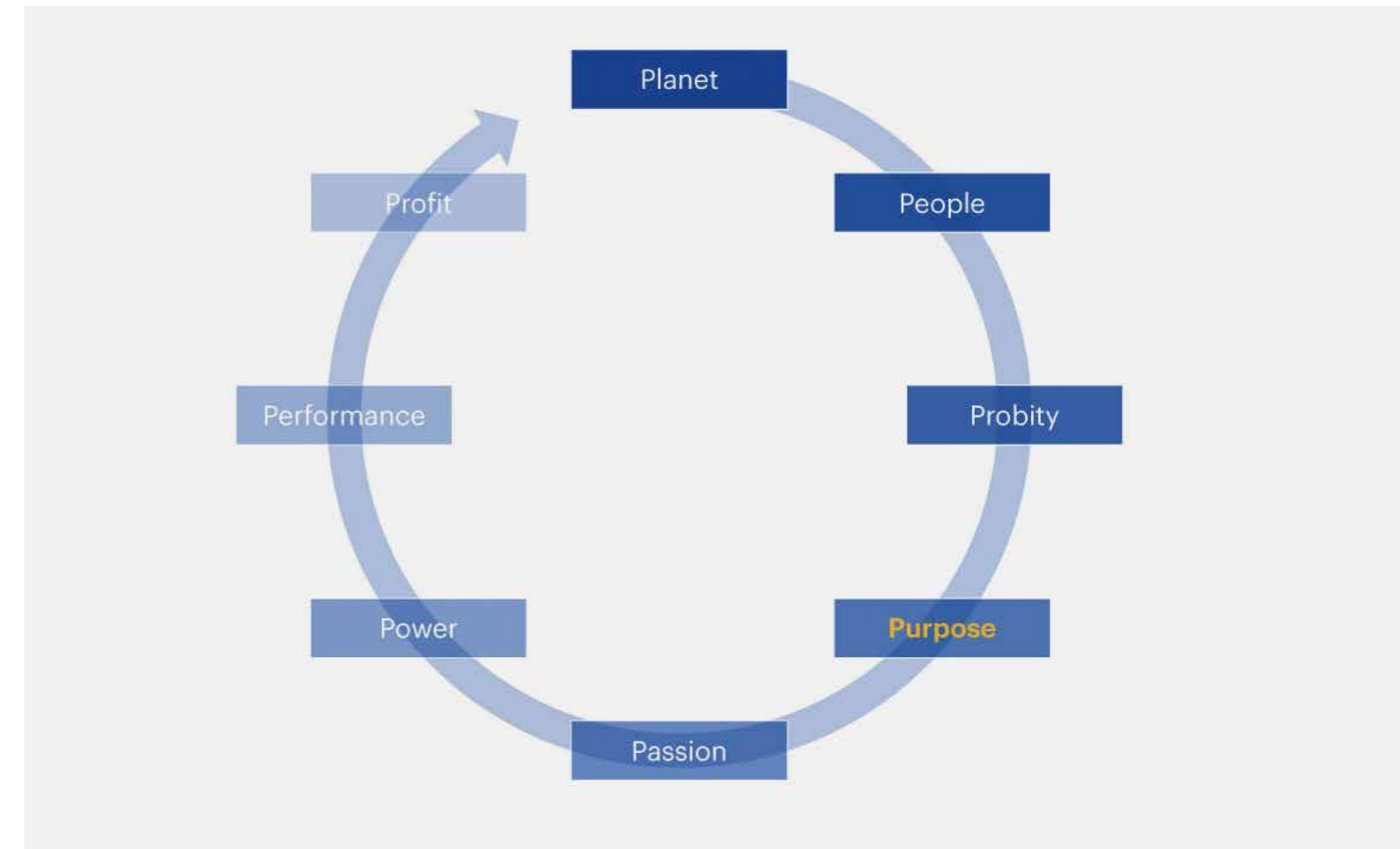
### Impuls «Golden Circle»

Christian Pfister zeigte auf, welch enormen Auftrieb und welche weltweite Popularität das Thema um den Purpose und um das «why» erhielt, nachdem vor rund zwölf Jahren der britisch-amerikanische Autor und Unternehmensberater Simon Sinek den TEDx-Talk «Wie grossartige Führungspersönlichkeiten zur Handlung inspirieren» und seinen Welt-Bestseller «Start with why!» lancierte. Mit seinem Modell «Golden Circle» postuliert Sinek einen Dreisatz, der nicht beim Was, sondern beim Warum startet. Seine Kernaussage – «People don't buy what you do. They buy why you do it» – bringt diese Denkhaltung plakativ zum Ausdruck. Laut Pfister hat diese weltweite Themen-Aufmerksamkeit auch bei Swiss Life die interne Debatte begünstigt.

### Herausforderungen

Die anschliessende Diskussion zeigte auf, dass sich CCOs – je nach Branche und Leistungsauftrag der Organisation – intensiv mit den vielseitigen Erwartungen an eine sinnorientierte und sinnstiftende Unternehmensführung auseinandersetzen und in entsprechende Aktivitäten involviert sind. Dabei sind folgende Herausforderungen besonders aufgefallen:

Purposes never walk alone ...



Eigene Aufbereitung in Anlehnung an den Triple-Bottom-Line-Ansatz.

### 1. Kein Purpose ohne Purpose

Die mögliche kulturelle Veränderung startet nicht bei der Definition eines Unternehmenszweckes, sondern bei der initialisierenden Grundsatzdiskussion über die Frage «Wozu und wofür brauchen wir einen Purpose?». Es geht also nicht darum, einfach modisch zu sein, sondern darum, als Organisation zeitgemäss Akzente zu setzen und unternehmerisch verantwortlich zu agieren. Dies bedingt zuerst die gemeinsame Debatte über den Sinn eines Sinnfindungsprozesses.

### 2. Keine Reise mit zu vielen Kompassen

Hier ist die Frage, wie der Purpose mit den bereits bestehenden Orientierungsgrössen wie etwa Visions, Missions, Mission Statements, Brand Promises, Shared Values, Basic Beliefs, Value Propositions und Manifestos kombiniert, priorisiert und synchronisiert werden soll. Dies erfordert eine nachvollziehbare Architektur, eine Ableitung und

eine Verknüpfung der letztlich genutzten Tools. Es gilt, unnötige Redundanzen zu vermeiden und die überdachende Haltung der Organisation (be)greifbar zu machen.

### 3. Kein Purpose-Projekt ohne CEO-Commitment

Ohne Unterstützung auf Geschäftsleitungsebene, insbesondere der oder des CEO, wird ein Purpose-Projekt schnell der Schnauf ausgehen. Und dieser sollte nicht nur für einen 100-Meter-Sprint, sondern eher für einen Langstreckenlauf genügen. Dieser Punkt ist auch eng mit der Herausforderung 1 verbunden, denn wenn wir keinen ausreichenden Grund für ein Purpose-Projekt haben, wie wollen wir dann CEOs von dessen Notwendigkeit überzeugen?

### 4. Keine Identifikation ohne Miteinbezug

Je internationaler ausgerichtet die Organisation, desto wichtiger der angemessene Miteinbezug der Länderorganisationen.

Kommandierte Purposes entfalten nicht die gleiche Wirkung wie gemeinsam entwickelte, ganzheitliche Ausrichtungen auf sinnorientierte und sinnstiftende unternehmerische Engagements. Kommandierte Purposes erzeugen allenfalls Gehorsam, entwickelte Purposes entfalten eine Sogwirkung, ermöglichen Identifikation und prägen das Corporate Behaviour.

### Zukünftige CCOs für das «why» sensibilisieren

In der Aus- und Weiterbildung im Bereich Unternehmenskommunikation sind die im HarbourClub diskutierten Purpose-Aspekte heute fester Bestandteil. Im Zentrum stehen dabei die Bereitschaft und die Fähigkeit zur konsequenten und kontinuierlichen Auseinandersetzung mit dem «why». So wird zum Beispiel im Center for Communications der HWZ das folgende 8-P-Modell (Purposes never walk alone ...) auf dispositiver, operativer und strategischer Kommunikationsebene

ne verwendet: Mit dem 8-P-Modell lassen sich ganzheitliche Betrachtungen entwickeln, Wechselbeziehungen erkennen und bewerten, Zusammenhänge ableiten und einschätzen sowie gewünschte Wirkungen und Wertschöpfungen erörtern. Es hat sich als pragmatisches Tool für die Erarbeitung gemeinsamer Erkenntnisfortschritte, für die Formulierung von Forschungsfragen sowie für die Bildung von Hypothesen und Thesen bewährt, wie folgende Beispiele aufzeigen:

**These 1: Purpose without probity is worthless**

Eine Organisation ist nur dann redlich, wenn ihr Unternehmenszweck rechtschaffen ist. Hierbei spielen Postulate der Ethik und Moral, der Corporate Governance und der Corporate Social Responsibility die entscheidende Rolle.

**These 2: People are the point of proof**

Soll ein definierter Unternehmenszweck nachhaltige Wirkung entfalten, braucht es Menschen, die ihn mit ihrem Verhalten er-

lebbar machen. Also geht es um die Praxis der internen Kommunikation, der konkreten Führungs- und Kooperationskultur, aber auch um den Umgang mit Schlüssel-Stakeholdern wie Stimmbürgerinnen, Kunden, Konsumentinnen und weiteren mehr.

**These 3: Performance ensures acceptance**

Kontinuierliche, qualitativ hochwertige Leistungen und Ergebnisse stützen eine weiterführende Ausrichtung auf einen Unternehmenszweck. Denn ohne redliche Wirkung, ohne erkennbare Erfolge wird es schwierig, Menschen für eine vertiefende Auseinandersetzung mit dem Thema Purpose zu begeistern.

**Schlussbetrachtung**

Wer das Thema Purpose ignoriert, vernachlässigt das bedeutende Segment der selbstständig und eigenverantwortlich denkenden und handelnden Menschen. Wer das Thema Purpose als blosses Kulissenthema attraktiv inszeniert, muss damit rechnen, dass mündige Stakeholder das Spiel durchschauen. Wer

---

**HarbourClub-Symposium**

---

Reservieren Sie sich den 18. November 2021. Dann findet das HarbourClub-Symposium statt zum Thema «Transformation. Im fundamentalen Wandel».

---

hingegen die konstruktiv-kritische Auseinandersetzung mit seinem Purpose als eine unternehmerische Tugend für eine gemeinsame, wertschöpfende Aufgabenerfüllung betrachtet, schafft ein normatives Fundament für ein gemeinsames Engagement und arbeitet an seiner zukünftigen Berechenbarkeit. Trust rocks! 📍

ANZEIGE

# 1/2 Inserat Ringier Advertising

**Peter Lesch**, Werber Lesch + Frei, **Martin und Christine Fueter**, langjährige Werbefilmproduzenten Condor, **Bruno Kammerer**, Grafiker / Ex-Gemeinderat Zürich (SP), **Dr. Matthias Ackeret**, Verleger «persönlich», **Dr. Martin Walseer**, Schriftsteller und Theaterautor, **Dr. Peter von Matt**, langjähriger Universitätsprofessor für Neuere Deutsche Literatur Zürich / Schriftsteller, **Walter Bosch**, ehemaliger Chefredaktor und Werber, **Hanna Scheuring**, Schauspielerin und Direktorin Bernhard-Theater, **Gerd Leo Kuck**, ehemaliger Intendant Schauspielhaus, **Marc Baumann**, Direktor Casino Zürich / ehemaliger kaufmännischer Direktor Schauspielhaus, **Stefan Regez**, Leiter Publikumszeitschriften der Ringier Axel Springer Schweiz AG, **Hildegard Schwaninger**, Gesellschaftskolumnistin und Journalistin, **Andy Jillien**, Galerist und Unternehmer, **Heinz Vögeli**, ehemaliger Personaldirektor VBZ / Querdenker, **Hugo Mauchle**, Manager, **Gerit Aebi**, Verwaltungsrat und Mitinhaber Wirz Gruppe, **Frank Bodin**, Bodin Consulting und Präsident ADC, **Mathias Nolte**, Schriftsteller, **Peter Hartmeier**, Publizist und Berater, **Andreas Herczog**, Dipl. Arch. ETH, Mitinhaber Herczog Hubeli Architekten / ehemaliger Nationalrat (SP), **Marco Frangi**, Fotograf, **Dr. Ludwig Hasler**, Philosoph und Publizist, **Marc Jäggi**, Radiomoderator Radio 1, Zürich, **Connie Alexandrov**, Uerikon, **Marc Anderson**, Zürich, **Christoph Meyer**, Zürich, **Uschi Bähler**, Coach für Lebensfreude, **Luca A. De Vito**, lic. oec., Bassersdorf, **Alessandra Reeves-Gehrig**, Solothurn, **Christiane Straumann Bossart**, **Mahela Stamm**, Studentin, Zürich, **Josef Brun**, Innenarchitekt / Bühnenbildner, Schaffhausen, **Volker Hagen**, Kommunikation & Marketing, Zürich, **Rolf Hürlimann**, Künstler, Herrliberg, **Deborah Rhyner**, Künstlerin, Zürich, **Sofia Fernandez**, Lehrerin, Oberrieden, **Christina Semenza**, Dipl. Physiotherapeutin, Zürich, **Peter Denlo**, Theaterproduzent, Schlieren, **Corinne Lüthi**, Grafikerin, Zürich, **Ronnie Grob**, Journalist, Zürich, **Marie-Christine Neining-Schwarz**, Journalistin, Schaffhausen, **Erich Rava**, Leiter Kommunikation, Basel, **Martin Burkhard**, Kulturfreak, Turgi, **Lilian Bianchi**, Schindellegi, **Carlos Mejía**, Grafik Designer, Uetikon am See, **Hans Jürg «Fibo» Deutsch**, Journalist, Greifensee, **Thomas Wyss**, Journalist, Zürich, **Peter Hartmann**, Journalist, Zürich, **Denise Bernold**, Selbstständig, Zürich, **Franziska Fallegger**, **Daniel Beck**, Zürich, **Veronika Bamert**, Musikerin, Winterthur, **Giulio Bianchi**, Schindellegi, **Heike Rindfleisch**, Zürich, **José Wolf**, Kommunikationsberatung, Zürich, **Fleur Kläger**, Verwaltungssekretärin, Zürich, **Heinz Nigg**, Zürich, **Pierre Rothschild**, Journalist, Zürich, **Kurt Meier**, Dr. iur. Rechtsanwalt, Zürich, **Gabriela Neuhaus**, Freischaffende Journalistin, Zürich, **Myriam Gehri**, Rechtsanwältin, Küsnacht, **Stefan Urech**, Gemeinderat, Zürich, **Katharina Landolf**, Rentnerin, Affoltern am Albis, **Hermine Morell**, Theaterinteressierte Privatperson, Zürich, **Nino Valpiani**, Fotograf / Regisseur, Zürich, **Daisy Rethy-Prikkel**, Lehrerin, Au ZH, **Martina Schmitz**, Nachbarin & Theaterabonnentin, Zürich, **Markus Hugelshofer**, Nachbar und Theaterabonnent, Zürich, **Katharina Knüsel**, Theaterfreundin, Zürich, **Raimund Wiederkehr**, Musiker / Kanti-Lehrer, Rümlang, **Katharina Strehler**, Kids & kultur, Niederglatt, **Eric Euerlings**, Informatiker, Eglisau, **Stephan Jud**, Architekt, Zürich, **Claudine Lacher**, Historikerin, Niedergösgen, **Paola Scaburri Schurter**, Praktikantin Kommunikation, Lenzburg, **Reto Stadler**, Rentner, Zürich, **Brigitta Stahel**, Stellvertretende Theaterleitung, Maur, **Sabine Aquilini**, Zürich, **Corinne Güdemann**, Künstlerin, Zürich, **Henrik Sickinge**, Zürich, **Mirjam Krucker**, Zürich, **Jakob Troller**, Zürich, **Andreas (Mendel) Irman**, Familienbegleiter, Luzern, **Pascal Illi**, Schauspieler & Sänger, Zürich, **Joseph Aucher**, Kulturredaktor senior-web.ch, Meilen, **Roswitha Gassmann**, Binz, **Christine Keel**, Zürich, **Pascal Schmid**, Lichtinspizient, Zürich, **Wuwi Erhardt-Stierli**, Beratung, Zürich, **Corinna Krohn**, Verwaltungsangestellte, Zürich, **Heidrun Rubischung**, Kantonsschullehrerin i. R., Oberglatt, **Loretta Sutter**, Zürich, **Silva Maier**, Journalistin, Zürich, **Helena Rubischung**, Zürich, **Sandra Petersen**, Fällanden, **Fausta Brunetti**, Zürich, **Elisabeth Speiser Jecklin**, Sängerin, Zürich, **Hans Jecklin**, ehem. Musikhaus Jecklin, Zürich, **Hans Jecklin**, Zürich, **Jürg R. Schüepp-Lanz**, Architekt ETH / Schulleiter, Zürich, **Verena Schüepp-Lanz**, Schulleiterin, Zürich, **Sebastian Ledesma**, Sachbearbeiter, Zürich, **Reta Lusser**, Zürich, **Claudia Eichholzer Nieuwoudt**, Filmschaffende, Eglisau, **Monika Nobs**, Pfyng, **Brigitte Perez**, Zürich, **Hans Gysi**, Schauspieler, Kreuzlingen, **Dr. Andreas Jäggi**, Geschäftsführer Perikom, Zürich, **Karin Rüegg**, Mettmenstetten, **Hans Huonker**, Erwachsenenbildner, Regensdorf, **Francesco Papagni**, Theologe, Zürich, **Mischa Schiwow**, Gemeinderat AL Kreis 7 / 8, 1. Vizepräsident Gemeinderat Zürich, Zürich, **Roland Baumann**, Zürich, **Oliver Thiele**, Zürich, **Marlise Casutt**, Fachperson Betreuung, Bülach, **Remo Peter**, Velomech und Theaterbesucher, Zürich, **Oliver Prange**, Verleger / Chefredaktor DU, Zürich, **Christoph Riedweg**, Professor für Klassische Philologie / Gräzistik, Zürich, **Myriam Gehri**, Rechtsanwältin, Küsnacht, **Stefan Urech**, Gemeinderat, Zürich, **Katharina Landolf**, Rentnerin, Affoltern am Albis, **Irene Forster**, Projektleiterin, Zürich, **Franziska Lentzsch**, **Dr. med Sandra Pittl**, Ärztin, Zürich, **Tony Palmer**, **Michael Wäckertlin**, Sänger & Musiker, **Melanie Rauch**, Molekularbiologin, Bonstetten, **Markus Tinner**, Jurist, Musiker, Zürich, **Peter Hofmann**, Architekt, Zürich, **Ria Isler Riess**, Retterin, Zürich, **Prof. Dr. Jean Ziegler**, Alt-Nationalrat SP, ehemaliger Soziologieprofessor Universität Genf und Bestsellerautor, Russin GE, **Hans Martin Schwyter**, Sprachlehrer, Suhr, **Yvonne Edelmann**, Kilchberg, **Pierre Zimmermann**, **Wila, Elke Honegger**, in Pension, Egg, **Christiane Straumann Bossart**, ehem. Kunsttherapeutin, Zürich, **Vera Saller**, Psychoanalytikerin und Autorin, Zürich, **Christa Zihlmann**, Schriftstellerin, Schindellegi, **Jochen Baldes**, Musiker, Zürich, **Adrian Berwert**, Oekonom, Zürich, **Christoph Labhart**, Zürich, **Alfred Neukom**, Redaktor, Zürich, **Peter Baumgartner**, ehem. Stv. Kantonaler Denkmalpfleger Zürich, St-Ursanne, **Madeleine Schoeni**, couture, Zürich, **Helena Neukom**, Physiotherapeutin, Zürich, **Erwin Wyss**, Arzt und Pfauen-Fan, Meggen, **Sonja M. Jud Landau**, ehemalige professionelle Tänzerin und Sängerin und ausgebildete Baubiologin, Basel, **Marlyse Bieri**, Rentnerin, Zürich, **Gellis Judit**, Zuschauerin, Zürich, **Margrit Däster**, langjährige Abonnentin, Nussbäumen, **Moritz Eigensatz**, Bürger, Zürich, **Bettina Baltensweiler**, Zürich, **Thomas Kaegi**, Rentner, Solothurn, **Silvia Tschui**, Autorin, Zürich, **Willy Heckmann**, Arzt, Zürich, **Beatrice Wäger Hayoz**, Freizeittätige, Feldmeilen, **Vivianne Berg**, Journalistin, Zürich, **Vera Levy**, AHV, Zürich, **Wera Meyer**, Au, **Denise Johansen**, eidg. anerkannte Psychotherapeutin, Zürich, **Sebastian Karer**, Unternehmer, Zürich, **Melanie Rauch**, Molekularbiologin, Bonstetten, **Markus Tinner**, Jurist, Musiker, Zürich, **Alphons Bürgi**, Wädenswil, **Verena Sahli**, Manfred Froschmayer, Thalwil, **Meret Gruber**, ehem. Alt-Philologin, **Elisabeth Wandeler-Deck**, Schriftstellerin, Zürich, **Ruth Rank**, Dipl. Erwachsenenbilderin, Dipl. Coach, Zürich, **Madeleine Hattemer**, pensioniert, Olten, **Irene**, Zürich, **Regula Bassetti**, Theater- und Kunstliebhaberin, Zürich, **Manuela Frei**, Projektleiterin Musicalproduktion / Events, Winterthur, **Hans Binder**, Zürich, **Hans-Martin Schwyter**, Sprachlehrer, Suhr, **Yvonne Edelmann**, Kilchberg, **Elke Honegger**, in Pension, Egg, **Christiane Straumann Bossart**, ehem. Kunsttherapeutin, Zürich, **Vera Saller**, Psychoanalytikerin und Autorin, Zürich, **Justinian Tiberius**, The realAntichrist, Gockhausen, **Nicolas Samter**, Besucher, Glattbrugg, **Hansueli Gürber**, Rentner, Adliswil, **Raymond Bloch**, Zürich, **Remo Müller**, Reporter, Zürich, **Eugénie Keller**, Tour Guide, Zürich, **Sabine Hunziker**, Zürich, **Susanne Lindtberg**, Münchenstein, **Peter Brunner**, Theaterschaffender, Kulturmanager, Zürich, **Martina Langendorf**, Zürich, **Elisabeth Wandeler-Deck**, Schriftstellerin, Zürich, **Ruth Rank**, Dipl. Erwachsenenbilderin, Dipl. Coach, Zürich, **Markus Hodel**, Kulturunternehmer, Winterthur, **Walter L. Blum**, Kommunikationsberater, ehem. Gemeinderat, Zürich, **Angela Thomas Schmid**, Stiftungspräsidentin «Max Bill Georges Vantongerloo Stiftung», Zumikon, **Christa Markovits**, geistig wache Seniorin, Basel, **Peter Röthlisberger**, Journalist, Zürich, **Claudia Martínez Valenzuela**, Escenógrafa, Espana, **Raoul Meier**, Videoproducer, Zürich, **Natasja Sommer**, Oberwil, **Fiona Elliott**, Übersetzerin, Edinburgh, **Silvia De Vito Biason**, **Tony Palmer**, **Susy Wehrli**, **Alexander Boldachev**, **Jürg Gasser**, Fotograf & Video-Realisator, Zollikon, **Susanne Koch**, Kolumnistin, Stein am Rhein, **Andre Tanner**, Inhaber Alprausch, Adliswil, **Peter Mürger**, Filmschaffender, Zürich, **Ruth Brüderlin**, Journalistin / Texterin, Zürich, **Stefan M. Suter**, Zuschauer, Zürich, **Dr. Manfred Hiefner**, Verleger, St. Gallenkappel, **Aurélia Marine**, Fotografin, Zürich, **Tom Schläpfer**, Rentner, Ennetbaden, **Susi Güttinger**, Rentnerin, Dettighofen, **Andre Benker**, Zürich, **Rico Bandle**, Journalist, Zürich, **Patrik Fimml**, Softwareentwickler, Zürich, **Regula Markun Heusser**, Slawistin / Journalistin, Zürich, **Barxa Alvarez Nnemésio**, Ourense-Galiza-Espanha, **Enric Satue**, Designer and professor, Alella (Barcelona), **Luis Gulin Iglesias**, Angestellter, Ribadavia (Spanien), **Andreas Gross**, Politikwissenschaftler, St-Ursanne, **Serge Ziegler**, Zürich, **Diana Pavlicek**, Kuratorin, Zürich, **Michael Wehrli**, Unternehmer, Zürich, **Roman G. Schönauer**, Ehrenpräsident

Zürich setzt sich für den Pfauen ein.

# Rettet den Pfauen!

[www.rettetdenpfauen.ch](http://www.rettetdenpfauen.ch)