ESSENSRETTERIN
Maike Grave (28) sagt, sich vegan zu ernähren und auf Plastik zu verzichten reiche ihr nicht. Sie wolle auch einen Beruf „mit Impact“ haben. Grave arbeitet heute bei Motatos, einem Onlinehändler, der sonst unverkäufliche Lebensmittel an Endverbraucher vertreibt: Ostereier nach Ostern zum Beispiel. Verschickt werden die Waren aus dem Logistikzentrum in Großbeeren, außerhalb von Berlin

Dieses Dokument ist lizenziert für Focus Magazin Verlags GmbH, us42849U.
Alle Rechte vorbehalten. © FOCUS. Download vom 06.10.2021 17:37 von focus.genios.de.

DIE ZUKUNFT DER ARBEIT – SERIE Teil 1

Good Job!

Jungen Menschen geht es im Beruf heute um mehr als bloßes Geldverdienen. Sie suchen eine **Arbeit mit Sinn,** neudeutsch „Purpose“. Das hat gravierende Folgen für Konzerne auf Talentsuche. Wie das Selbstbewusstsein der Jugend die Arbeitswelt von morgen prägt

TEXT VON **CAROLIN WAHNBAECK**

Foto: Jonas Holthaus

Dieses Dokument ist lizenziert für Focus Magazin Verlags GmbH, us42849U
Alle Rechte vorbehalten. © FOCUS. Download vom 06.10.2021 17:37 von focus.genios.de.

FREUDE IM JOB

Stella Airoldi (links, 36) ist eigentlich Anwältin. Doch der Job in einer Kanzlei war ihr zu weit weg von den Menschen. Sie hat deshalb ein Start-up gegründet, das Schmuck verkauft, den Binnenflüchtlinge aus Uganda produzieren

Maike Grave rettet Lebensmittel. Sie vermarktet Ostereier nach Ostern, Kaffee kurz vorm Mindesthaltbarkeitsdatum oder Fehlchargen. „Neulich hatten wir Erdbeer-Konserven, bei denen jeweils eine Erdbeere fehlte – die wären sonst im Müll gelandet“, sagt sie. Die 28-Jährige ist Marketingmanagerin von Motatos, einem schwedischen Onlinehändler, der unverkäufliche Lebensmittel billig an Endverbraucher verkauft. „Etwa ein Drittel der Lebensmittel werden insgesamt weggeschmissen. Die zu retten motiviert mich jeden Tag“, sagt Grave.

Wie sie denken inzwischen viele junge Menschen: Sie wollen mit ihrer Arbeit einen Sinn, einen gesellschaftlichen Mehrwert schaffen – und nicht bloß Geld verdienen. Wie wichtig ihr Nachhaltigkeit ist, ist Grave zum Beispiel aufgegangen, als sie das Great Barrier Reef besuchte und dort die toten Riffe sah. „Da ist mir klar geworden, dass vegane Ernährung und Plastikeinsparen nicht reicht, sondern ich auch in meinem Beruf Impact haben möchte“, sagt sie. Bevor Grave zu Motatos wechselte, hat sie bereits beim Fashion-Outlet Otrium gearbeitet, das Mode aus Überproduktion und alten Kollektionen verkauft.

Junge sehen sich als Aktivisten

Das Thema Sinn fordern besonders die ganz jungen Leute ein, fand der VICE-Survey über die Generation Z in Europa und dem Nahen Osten heraus: Drei Viertel der bis 21 Jahre alten Menschen definieren sich demnach als Aktivisten. Genauso viele fordern von Marken eine Haltung zu sozialen Fragen – sie sollen die Welt verändern helfen.

Deshalb suchen auch Unternehmen verstärkt nach ihrem „Purpose“, nach dem sozialen, ökologischen oder ökonomischen Sinn ihres Tuns. Dabei sortieren sich derzeit ganze Branchen neu, von der Automobil- über die IT- bis hin zur Konsumgüter-Industrie. Der Chemiekonzern Covestro zum Beispiel will „die Welt lebenswerter machen“, Spotify „music for everyone“ bieten, Unilever „mit jedem Produkt etwas Gutes tun“. Purpose ist ein Mega-Trend: In einer Konsumentenumfrage der Columbia Business School sagten 87 Prozent, dass eine Firma nicht nur Gewinn erwirtschaften, sondern auch einen Beitrag für die Gesellschaft leisten soll.

Deutschland ist dabei eines der Länder, in denen der Purpose-Trend besonders groß ist. Er beeinflusst, was wir kaufen, wo und wie wir arbeiten wollen. Firmen kämpfen da mit einem – bisweilen auch eilig zurechtgeschwurbelten – Purpose um die Gunst der Konsumenten und Mitarbeiter. Was bedeutet das für die Arbeitswelt? Haben Unternehmen ohne Bestimmung keine Zukunft? Und: Woher kommt das eigentlich?

„Es geht letztlich auf die New-Work-Bewegung zurück“, sagt Anna Schnell. Sie ist Geschäftsführerin der Agentur Mowomind, die Unternehmen hilft, ihren Purpose zu finden und moderne Arbeitsmodelle umzusetzen. Die Idee, Arbeit in einen Sinnzusammenhang zu stellen, propagierte der Sozialphilosoph Frithjof Bergmann bereits in den achtziger Jahren bei General Motors, als im Zuge der Ölkrise die Hälfte der Jobs wegbrach. „Statt weniger zu arbeiten, wollte er die Arbeit anders verteilen. Und zwar unter dem Leitspruch: ‚Frage dich, was du wirklich, wirklich willst‘“, sagt Schnell. Als Gegenentwurf zum abhängigen Lohnsystem des Kapitalismus sollte neue Arbeit auf Selbstständigkeit und Selbsterkenntnis, Freiheit und Teilhabe an der Gemeinschaft basieren. Die große Arbeitsrevolution ist bisher ausgeblieben, aber die Ideen – Arbeit nach den eigenen Wünschen, Hoffnungen und Begabungen auszurichten – setzen sich immer mehr durch.

87

Prozent der Verbraucher sagen, ein Unternehmen sollte nicht nur Gewinn machen, sondern auch Gutes tun

Mit wachsendem Wohlstand wächst die Frage nach der Selbstverwirklichung. Inzwischen setzen immer mehr Unternehmen

Dieses Dokument ist lizenziert für Focus Magazin Verlags GmbH, us42849U.
Alle Rechte vorbehalten. © FOCUS. Download vom 06.10.2021 17:37 von focus.genios.de.

JEANS FÜRS GEWISSEN

Das legendäre Label Levi's rühmt sich damit, „Profits through Principles" (Gewinn durch Prinzipien) zu machen. CEO Chip Bergh beschreibt sich als „Chief Value Officer". Am Markt kommt das an: Die Aktie zog trotz Corona zuletzt kräftig an

HAFER STATT MILCH

Die US-Firma Oatly, Produzent von pflanzlichem Milchersatz, pflegt ein Ökoimage. Dazu aber wollte der Einstieg von Großinvestor Blackstone nicht so recht passen. Die Folge: Boykottaufrufe und harte Kritik im Netz

76

Prozent der unter 21-Jährigen bezeichnen sich als Aktivisten. Etwa ebenso viele fordern von Marken eine Haltung zu sozialen Fragen

auf Eigenverantwortung, transparente Spielregeln, flache Hierarchien und eben einen starken Purpose. Die Ideen verbreiten sich weltweit, wie Anna Schnell auf einer Weltreise mit ihrem Mann feststellte: Egal ob in Nigeria, China oder auf dem Balkan – „überall trafen wir Menschen, die selbstbestimmter und sinnvoller arbeiten wollten".

Ein weiterer Faktor, der das Thema Purpose befeuert: der Megatrend Neo-Ökologie. In jeden Bereich unseres Alltags dringt die Sorge um die Umwelt vor. Auch in die Arbeit und unser Verständnis davon. Rebecca Henderson, Wirtschaftswissenschaftlerin in Harvard und früher am Massachusetts Institute of Technology (MIT), sieht hier den Grund für den Purpose-Boom: Die Zeiten des „Profits um jeden Preis" seien allmählich vorbei, der Kapitalismus am Wendepunkt. Die Einsicht setze sich durch, dass es Natur- und Sozialkapital nicht umsonst gebe. Und immer mehr Arbeitgeber hätten inzwischen erkannt, dass ihr Handeln die Klima- und Gesellschaftskrise und nicht zuletzt den Populismus entscheidend verstärkt habe.

Das Produkt wird zur Nebensache

Dass die Zeit der Unschuld vorbei ist, zeigt auch die Werbung. Die nuller Jahre waren noch geprägt vom ichbezogenen Weltbild: L'Oréal warb mit „Weil ich es mir wert bin", Diesel mit „For successful living". Heute setzt VW auf den „Way to Zero" für seine E-Autos, Levi's wirbt mit „Buy Better. Wear longer".

Die Outdoor-Firma Patagonia war eine der ersten, die auf den Sinn des Wirtschaftens setzte. Heute ist sie damit so erfolgreich wie kaum ein anderes Unternehmen. Statt mit neuen Kollektionen wirbt Patagonia mit Konsumkritik, Klima-Aktionen und Kampagnen für bedrohte Flüsse. Dabei stärkt der Purpose – „Wir sind im Geschäft, um unseren Heimatplaneten zu retten" – die Marke: Längst gehören die teuren Patagonia-Jacken zum Outfit der Silicon-Valley- und Wall-Street-Avantgarde. Und Jahr für Jahr steigert die kalifornische Firma ihren Umsatz, 2020 knackte sie die Schwelle von einer Milliarde Dollar.

„Das Produkt gerät immer mehr zur Nebensache. Vielmehr geht es um eine gesellschaftsrelevante Vision – und das Feuer, mit der diese verfolgt wird", sagt Jannis Johannmeier, Gründer und Chef der PR-Agentur „The Trailblazers", die Purpose-Strategien mit Unternehmen entwickelt. Ist der Firmenzweck stimmig, verkauft sich die Ware fast von selbst.

Der starke Purpose wirkt aber nicht nur nach außen, sondern auch nach innen. Firmen mit starkem Purpose sind deutlich produktiver, wie Wirtschaftswissenschaftlerin Henderson in mehr als zwanzig Jahren Forschung herausfand. Ihr fiel auf: Seit der Finanzkrise steigerten die oberen zehn Prozent der ertragreichsten Firmen ihre Produktivität immer weiter, während die der anderen kontinuierlich abnahm. Mittlerweile seien die oberen zehn Prozent doppelt so produktiv wie die unteren zehn. Sie glaubt, dass Unternehmen, die von einem Zweck jenseits der Profitmaximierung getrieben werden, in langfristige Werte investieren. Das mache sie wertvoller und produktiver. Und das wiederum hat dann auch einen Effekt auf die Mitarbeitenden: Diese seien motivierter, arbeiteten härter und blieben länger im Unternehmen, wie auch die Unternehmensberatung Kienbaum bestätigt. Die Mitarbeiterbindung in purposegetriebenen Unternehmen ist demnach um fast zwei Drittel höher.

An einem guten Purpose kommt also kaum eine Firma mehr vorbei – auch wenn nicht jede IT-Firma oder Textilfabrik automatisch einen gesellschaftlichen ▶

Foto: Lars Jansson

Dieses Dokument ist lizenziert für Focus Magazin Verlags GmbH, us42849U.
Alle Rechte vorbehalten. © FOCUS. Download vom 06.10.2021 17:37 von focus.genios.de.

» Überall auf der Welt wollen Menschen heute selbstbestimmter und sinnvoller arbeiten«

Anna Schnell, Geschäftsführerin Mowomind

AUF SINNSUCHE

Mit ihrem Mann ist Schnell viel gereist, um zu schauen, was Menschen in anderen Ländern von ihrem Job erwarten. Als Geschäftsführerin der Agentur Mowomind hilft sie heute Firmen, moderne Arbeitsmodelle umzusetzen

WENIGER IST MEHR

„Wir sind im Geschäft, um unseren Heimatplaneten zu retten", behauptet die Outdoor-Firma Patagonia – und erreicht damit viele Kunden

VON DER ROLLE

Das Start-up „Who Gives a Crap" verkauft buntes Toilettenpapier – und spendet die Hälfte seiner Gewinne

Mehrwert schafft. Dann wird dieser Zweck bisweilen eben in PR-Seminaren zurechtphilosophiert. Das überzeugt nicht immer: „Da wird schon mal der Purpose-Pinsel angesetzt, denn Sinn ist ein echter Faktor im Kampf um die besten Mitarbeiter geworden", sagt Morten Laufer von der Headhunter-Firma PCN. Seit der Finanzkrise gebe es einen brutalen Kandidatenmarkt.

„Das viele billige Geld der Investoren landet in großem Maß bei den Start-ups, die in Konkurrenz stehen um gute Mitarbeiter. Die entscheiden auch nach Purpose – aber der kommt oft nicht von innen", sagt Laufer. Er hält das ganze Gerede um Purpose für einen Hype. Er sagt: „Es gibt viele ‚purpose-driven' Unternehmen – aber ich habe noch von wenigen gehört, die den Purpose wirklich über das Geldverdienen stellen."

Als „Purpose-Bluffer" werden Unternehmen bezeichnet, die sich mit sozialen Themen vermarkten, ohne dass etwas dahintersteht. Das kann nach hinten losgehen – besonders die junge Kundschaft straft solche Unternehmen schnell ab. Sogar die vorbildliche Hafermilch-Firma Oatly musste Gegenwind verkraften, nachdem Blackrock als Investor eingestiegen war. Das passte nicht so recht zum rebellischen Start-up-Image.

Was also können Unternehmen tun? „Es hilft auch schon, wenn sie überhaupt einen Unternehmenszweck definieren", sagt Purpose-Berater Johannmeier – zumindest für die Motivation, Agilität und Mitarbeiterbindung. Dabei müsse immer das „Wofür" beantwortet werden. „Allerdings darf das nicht trivial werden, was in Deutschland oft der Fall ist." Hart an der Kante: das Hofbräuhaus mit seinem Purpose Geselligkeit oder Harley-Davidson mit Freiheit.

Am besten schneiden Start-ups ab

Der Nachholbedarf in der Wirtschaft ist jedenfalls enorm: Laut einer Studie von Strategy& und PWC von 2019 standen nur 28 Prozent der weltweit mehr als 540 befragten Arbeitnehmer ganz hinter dem Purpose ihrer Firma. Und rund 60 Prozent der Befragten aus der Kienbaum-Studie konnten ihrem Arbeitgeber keinen Purpose zuschreiben. Im Mittelstand war dieser Wert am schlechtesten, besser sah es in Konzernen aus: Knapp zwei Drittel konnten bei ihnen den Purpose benennen. Am besten schneiden NGOs und Start-ups ab. Dort liegt die Quote bei rund 75 Prozent.

Genau dort ist auch Stella Airoldi angekommen. Die Juristin sah den Sinn ihrer ersten Jobs nicht – zunächst bei einer Anwaltskanzlei auf Curaçao, dann bei der EU. Denn ihr Fokus lag stets auf Kinderrechten. Und die Arbeit war ihr zu weit weg von den Menschen. Statt also lukrativere Jobs etwa als Anwältin für Völkerstrafrecht zu verfolgen, gründete sie mit einer Uganderin ein Schmuck-Unternehmen. Bereits im Studium hatte sie Kontakte zu ugandischen Binnenflüchtlingen geknüpft. Diese stellten aus recyceltem Papier Schmuck her, den Stella nun in Europa vermarktete. Der Gewinn sollte Flüchtlingskindern Schulbildung ermöglichen. „Aber dafür war der Schmuckverkauf zu instabil. Mal hatten wir genug Geld, mal nicht", sagt die 36-Jährige.

57

Prozent der Angestellten wissen nicht, wofür ihr Unternehmen steht. Anders ist das bei Start-ups

Also musste etwas Neues her. Sie gründete eine Stiftung, die Schulpatenschaften langfristig an Kinder vermittelt. Rund 450 Kinder schickt ihre „22Stars Foundation" heute zur Schule, auch die Dorfgemeinschaft profitiert von Mikrokrediten und weiteren Leistungen. Der Haken: Leben kann Airoldi selbst davon nicht – ihren Unterhalt verdient sie mit dem Vermieten eigener Immobilien in Europa. „Ich brauche nicht viel Geld, durch mein Leben an verschiedenen Orten habe ich kaum dauerhafte Ausgaben", sagt sie. „Ich wollte mich schon immer für Kinderrechte einsetzen. Jetzt kann ich ihnen eine Stimme geben." ■

Foto: Georg Ernst

Dieses Dokument ist lizenziert für Focus Magazin Verlags GmbH, us42849U.
Alle Rechte vorbehalten. © FOCUS. Download vom 06.10.2021 17:37 von focus.genios.de.