

Vattenfall:

Fossilfrei in die Zukunft

Felicitas von Kyaw

Die Energiebranche befindet sich mitten in einem gewaltigen Umbruch – weg vom klassischen Geschäftsmodell, hin zu nachhaltigen Energiequellen. Beim schwedischen Energieunternehmen Vattenfall begann dieser Umbruch zunächst mit der Frage nach dem Warum. Über die Bedeutung von Purpose für Innovation.

Unter dem Motto „Fridays for Future“ gehen europaweit Schülerinnen und Schüler für den Klimaschutz auf die Straße. Wir befinden uns somit gesellschaftspolitisch und wirtschaftlich inmitten einer hochaktuellen und relevanten Debatte: Die nächste Generation fordert mit Nachdruck den Kohleausstieg ein. Es ist klimapolitisch kurz vor zwölf; Politik und Wirtschaft haben den gesellschaftlichen Auftrag, den Wandel der Energieversorgung voranzutreiben und die Klimapolitik neu zu bestimmen.

Die Notwendigkeit, etwas zu verändern, ist offenkundig, der Veränderungsdruck real. Für Energieversorger stehen die Weichen deshalb auf radikales Umdenken. Ihre strategische und kulturelle Transformation ist in vollem Gange.

Energie für Veränderungen

Der Zeitdruck hilft den Energieversorgern, Kräfte zu mobilisieren, um sich neu zu erfinden. Dabei müssen sie den Spagat zwischen Kostensenkungen und neuen Geschäftsmodellen schaffen, um den gewaltigen Herausforderungen gerecht zu werden. Die Transformationsreise läuft unter Hochdruck; Energie für Veränderungen ist hierbei mehr denn je gefragt.

Bei allem Handlungs- und Zeitdruck hat sich Vattenfall ganz bewusst Zeit genommen, die Diskussion um seinen Purpose zu führen. Warum? Der Purpose – oder Unternehmenszweck – schafft Orientierung im Hier und Jetzt für die Zukunft, schärft die Wahrnehmung, setzt Handlungskräfte frei und lenkt in aller Klarheit und Deutlichkeit zukünftige Investitions- wie auch Desinvestitionsentscheidungen. Er hilft einer Organisation dabei, sich neu zu erfinden, und kann die notwendige Innovationsarbeit beflügeln.

Vattenfall richtet seine Geschäftsstrategie seither am eigenen Purpose aus. Im Folgenden wird illustriert, wie wichtig dies ist, um Orientierung für heutiges und zukünftiges Handeln zu geben.

Purpose – was ist das eigentlich?

Wofür steht die Organisation – und wofür nicht? Was ist möglicherweise „ein größeres Ganzes“, das Sinn stiftet, wie ein Leuchtturm wirkt und das gemeinsame Handeln leitet? Dies sind zeitgemäße Fragen, die sich Organisationen aktuell stellen.

Dem Zeitgeist entspricht, dass Unternehmen sich in ihren Zielen nicht mehr nur auf ökonomische Dimensionen konzentrieren. Die Frage nach „purpose“ oder „meaning“ ist en vogue. In unserer mitteleuropäischen Kultur wird eher nach dem Sinn („meaning“), in der angloamerikanischen Kultur nach dem Zweck („purpose“) gefragt.

Organisationen brauchen Purpose, gerade bei Veränderungsprozessen, um den Wandel durch einen höheren Zweck und tieferen Sinn zu untermauern. Und weil sie Identifikation nach innen und Differenzierung nach außen benötigen. Denn aus beidem entsteht die Energie zur Transformation. Gerade im (konstanten) „business of change“ kann der Purpose helfen, den möglichen Begleiterscheinungen eines dauernden Wandelprozesses (beispielsweise Desorientierung, Erschöpfung oder Demoralisierung) entgegenzuwirken. Dabei dient er nicht nur als Leuchtturm für Werte und Verhalten, sondern ebenso für die harten Entscheidungen wie Investitionen, Desinvestitionen und Innovationen.

Der Purpose wirkt in seiner Doppelfunktion gleichermaßen nach außen und innen:

- Intern stärkt er die Identifikation der Belegschaft mit dem Unternehmen. Sinn und Zweck sollen Führungskräften und Mitarbeitern Orientierung bieten, um ihr Engagement zu fördern und sie für anstehende Transformationsprozesse zu öffnen.
- Extern dient er der Unterscheidung des Unternehmens im Wettbewerb. Sinn und Zweck sollen den externen Stakeholdern – insbesondere den Kunden – einen überlegenen Existenzgrund zeigen.

Die Ratio der Veränderung – „why?“, (hoffentlich) ein guter Grund! – ist die notwendige Basis, aber nicht ausreichend. Emotionen sind (mit-)entscheidend. Gefühle bilden das Herzstück von Veränderungen. Und so sollte sich der „gute Grund“ für den Wandel idealerweise in einen sinnstiftenden Purpose der Organisation übersetzen lassen. In einen, der neben dem Verstand eben auch an das Herz appelliert.

Der Vattenfall-Purpose: ein Versprechen an die nächste Generation

Vattenfall hat 2017 damit begonnen, in einem längeren Prozess einen Purpose zu entwickeln, der den neuen Anforderungen gerecht werden soll. Konkret lautet er:

„Vattenfall möchte allen Kunden klimafreundliche Energie anbieten und ihnen innerhalb einer Generation ermöglichen, ihr Leben frei von fossilen Brennstoffen zu gestalten.“

Das Ziel, den Vattenfall-Kunden innerhalb einer Generation ein fossilfreies Leben zu ermöglichen, besteht dabei aus mehreren Komponenten. Ein wesentlicher Aspekt ist, was Vattenfall als Unternehmen tun kann, um die eigenen CO₂-Emissionen zu reduzieren. Das zweite wesentliche Handlungsfeld sind die Neuinvestitionen in erneuerbare Energien. Und der dritte Aspekt dieser Strategie sind schließlich gemeinsame Projekte mit Industriepartnern aus den anderen Sektoren, um diese bei ihren CO₂-Reduktionszielen zu unterstützen.

Vattenfall Initiative – „Unlock our future“

Veränderungen, Erneuerung, Innovation – dafür braucht es starke Bilder. Eine interne Initiative hat dazu beigetragen, dass sich jeder Vattenfall-Mitarbeiter ein einprägsames Bild von der Zukunft machen kann, vom Purpose sowie vom Weg dahin – und vor allem von seiner eigenen Rolle.

Denn das Ziel, Energie in Zukunft CO₂-frei zu erzeugen und die Produktion Schritt für Schritt innerhalb einer Generation umzustellen, kann nur erreicht werden, wenn jeder der 20.000 Vattenfall-Mitarbeiter seinen Beitrag leistet. Das interne Versprechen lautet deshalb:

„Lassen Sie uns herausfinden, wie jeder Einzelne einen Beitrag für unsere gemeinsame Zukunft leisten kann. Jeder von uns hat den Schlüssel zum Erfolg in der Hand!“

Unter dem Namen „Unlock our future – der Schlüssel zum Erfolg!“ wurde ein Programm entwickelt, das allen Mitarbeitern einzeln und in Gruppen die Möglichkeit bietet, sich eingehend mit der strategischen Ausrichtung und den Grundsätzen des Handelns zu befassen. Das Programm begann im Mai 2017 und läuft bis heute weiter. Es basiert auch auf einem digitalen Portal und umfasst verschiedene Etappen und Übungen. Diese behandeln unterschiedliche Themen auf Vattenfalls Weg in die Zukunft.

Purpose und Innovation gehen Hand in Hand

Um eine Organisation und ihre Mitarbeiter zu einem Schulterschluss zu bewegen, ist die Beschäftigung mit verschiedenen Fragen wichtig, zum Beispiel:

- Woher kommen wir und wo stehen wir? (Historie und Gegenwart)
- Warum gibt es uns? (Purpose, Bestimmung)
- Wohin gehen wir? (Vision)
- Wie kommen wir dorthin? (Strategie)

Purpose ist damit eine der wesentlichen Quellen für Erneuerung und Innovationskraft. Er schafft Zugehörigkeit, ein gemeinschaftliches Verständnis und eine gemeinsame Ausrichtung für die Mitarbeiter. Er eröffnet neue Perspektiven und kann damit weitere Energie für Veränderungen freisetzen. Er lenkt Investitionen und bestimmt die Felder für Erneuerungen. Purpose und Innovation – diese Kombination leistet einen wichtigen Beitrag für die Veränderungs- und damit Zukunftsfähigkeit einer Organisation. **cl**

Felicitas von Kyaw

war bis einschließlich März 2019 VP HR (Business Area Customers & Solutions) und Mitglied des Aufsichtsrates bei Vattenfall. Sie ist Beirätin von *change ment!*

