



White Paper

Das Purpose-Prinzip

Strategischer Kompass
für Haltung und Handlung –
besonders in Krisenzeiten.

Ihr Mehrwert:

- ◆ aktuelle Purpose Facts
- ◆ exklusive Führungskräfte-Umfrage
- ◆ nützliche Purpose Canvas

Inhalt

Das Purpose-Prinzip

- 3 Management Summary**
Die 10 wichtigsten Erkenntnisse zu Corporate Purpose
- 4 Corona & Purpose**
Ergebnisse unserer Führungskräfte-Umfrage
- 5 Purpose Fact News**
Zentrale Erkenntnisse aktueller Purpose-Studien
- 6 Das Purpose-Prinzip**
Warum Haltung und Handlung erfolgskritisch sind
- 7 Purpose-Sprints**
Wie man Ganzheitlichkeit mit agilen Sprints kombiniert
- 8 Corporate Purpose Canvas**
Ein Tool zur Selbsterkundung
- 10 Impuls Ingo Rütten, Purpose.de Initiator**
Purpose sollten wir nicht Werbern und CEOs überlassen
- 12 Impuls Trina Roach, Führungskräfte Coach**
Purpose als Herausforderung für Führungskräfte
- 13 Impuls Inga Höltnann, New Work Expertin**
Purpose als Rahmen für Selbstreflexion
- 14 Impuls Michael Schulz, Markenstrategieberater**
Purpose-Kommunikation in Zeiten von Corona
- 16 Über uns**
Das Expertenteam hinter Purpose.de

Purpose.de

ist eine Initiative der Zielwerk GmbH, Gervinusstr. 17, 60322 Frankfurt
069 / 91 501 28-0 | info@zielwerk.com | www.zielwerk.com

Copyright-Hinweis CC BY ND



Diese Lizenz erlaubt Dritten die Weiterverbreitung des Werkes, kommerziell wie nichtkommerziell, solange dies ohne Veränderungen und vollständig geschieht und der Urheber genannt wird.

Management Summary

- 1. Corporate Purpose ist der strategische Kompass für jede Organisation in einer VUCA-Welt.** Unsere Welt wird durch Globalisierung, Digitalisierung und die Disruption vieler Branchen volatiler, unsicherer, komplexer und uneindeutiger. Dafür brauchen Organisationen und die Menschen, die hier arbeiten und leben, Orientierung. Purpose kann diese Orientierung bieten. (→ S. 6)
- 2. Durch Corona richten viele Organisationen ihre Strategie neu aus – hin zu einem klaren Purpose.** Die Corona-Krise bestätigt die VUCA-Theorie eindeutig und zeigt, dass Organisationen mit einem klaren Purpose resilienter sind: Eigenständig im Sinne des Unternehmens handelnde Menschen werden gerade jetzt gebraucht, wo es für diese Krise kein Drehbuch gibt. (→ S. 4)
- 3. Purpose ist für moderne Organisationen eine Selbstverständlichkeit und keine Luxusveranstaltung.** Wenn selbst Larry Fink als Chef des weltgrößten Investors Blackrock nach Purpose ruft und namhafte Firmen des Business Round Table das Ende der Shareholder-Orientierung ausrufen, dann ist das Thema Purpose im Mainstream angekommen.
- 4. Purpose schafft klare Mehrwerte: in der Organisation selbst, für ihre Kunden, für die Gesellschaft.** Zahlreiche Studien haben in den letzten Jahren erfolgreich belegt, dass Organisationen mit einem starken Purpose nicht nur glücklichere und produktivere Mitarbeiter haben, sondern auch treuere Kunden, eine höhere Akzeptanz bei Gesellschaft und Politik und letztendlich sogar höheren Profit erzielen. (→ S. 5)
- 5. Ein klarer Corporate Purpose ist Voraussetzung für eine attraktive Arbeitgebermarke.** Umfragen zeigen klar: Im Kampf um die besten Talente geht es nicht allein um Geld. Nur wer hier klar und überzeugend Position bezieht, hat die Chance, gute Mitarbeiter – gleich welcher Generation – zu gewinnen und zu halten. New Work heißt nämlich genau das: einen tieferen Sinn der eigenen Arbeit erkennen zu können. (→ S. 5)
- 6. Purpose ist der emotionale Antrieb in einer rationalen Wirtschaftswelt.** Wenn Menschen lieben, was sie tun, werden sie besser kooperieren, innovativer sein und zu großartigen Botschaftern für ihre Organisation. Dafür muss man sich auf die gemeinsamen Ziele und Stärken einigen, aber auch von ungeliebten Projekten Abstand nehmen. Dann kann man gemeinsam auch wirtschaftlich erfolgreicher sein. (→ S. 6)
- 7. Purpose muss partizipativ entwickelt werden, um akzeptiert und wirksam zu sein.** Top-down-Vorgaben funktionieren bei Purpose nicht. Schon der Entwicklungsprozess zeigt ja genau die Haltung und Wertschätzung gegenüber den Mitarbeitern. Werden ihre Wünsche und Bedürfnisse nicht ernst genommen und ihnen eine fertige Lösung vorgesetzt, wird dies niemals zu einem wirklich gelebten Purpose führen. (→ S. 10)
- 8. Purpose ist mehr als Storytelling, sondern braucht klare Handlungsprinzipien und Handlungsleitsätze.** Es geht um mehr als um Motivationsfilme und nette Sprüche im Meetingraum. Denn Purpose muss ehrlich und authentisch sein, um zu überzeugen. Er muss ein ernst gemeintes Versprechen sein, an dem man sich messen lassen kann und das auch Mitarbeiter, Kunden, Gesellschaft einfordern können. (→ S. 8/9)
- 9. Purpose braucht Führungskräfte und Mitarbeiter, die bereit sind, sich auch persönlich zu hinterfragen.** Weil Purpose mehr ist als eine von außen übergestülpte Strategie, müssen alle Beteiligten sich auch selbst fragen, was sie wirklich wollen, und ob ihre Wünsche und Ziele mit denen der Organisation im Einklang sind – oder zumindest gemeinsam angestrebt werden können. (→ S. 12/13)
- 10. Purpose ist nie fertig, sondern ein evolutionärer, schrittweiser Prozess, der den Wandel jeder Organisation begleitet.** Deshalb muss es auch nicht immer ein riesengroßer, allumfassender Purpose-Prozess sein, auch in kompakten Sprint-Sessions können relevante Themen diskutiert und erarbeitet werden – und so Bausteine für einen umfassenden Corporate Purpose bilden. (→ S. 7)

Corona & Purpose

Purpose.de hat im April 2020 eine exklusive Umfrage unter 402 Führungskräften in Deutschland zu den Auswirkungen der Corona-Krise durchgeführt. Unser Fazit: Die Corona-Krise beschleunigt eine Strategiewende vieler Unternehmen: weg von kurzfristiger Profitmaximierung – hin zu Purpose, Mitarbeiterorientierung und einer aktiven Rolle in der Gesellschaft.

◆ **Mehrheit sieht Krise als Chance**

Die große Mehrheit der Führungskräfte (82 %) sieht in der Corona-Krise auch eine Chance für die eigene Organisation. Über alle Branchen und Unternehmensgrößen hinweg sind die Optimisten in der Mehrheit. 12 % stimmen sogar uneingeschränkt zu. Der Aussage „Die Corona-Krise ist für unser Unternehmen/unsere Organisation eine Katastrophe und gefährdet unsere Existenz“ stimmen dagegen nur 10 % aller befragten Führungskräfte voll und ganz zu.

◆ **Planvolles Handeln gefragt**

Die Krise auszusitzen ist für fast die Hälfte (44 %) der Führungskräfte keine Option. Aktionismus ist aber für 55 % die noch größere Gefahr. Insbesondere Frauen (63 %) und erfahrenere Führungskräfte über 55 Jahren (76 %) sehen darin ein besonderes Risiko.

◆ **Strategische Neuausrichtung gefordert**

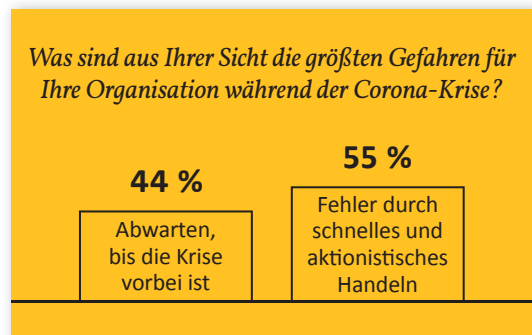
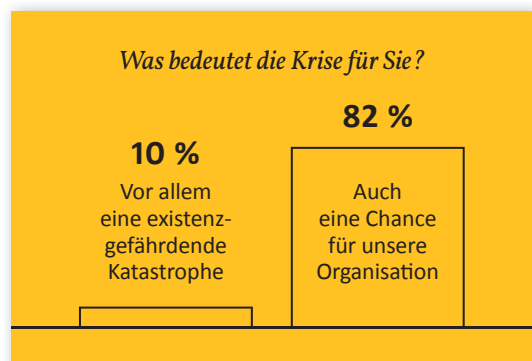
Neben kurzfristigen Sparmaßnahmen (50 %) und einer Anpassung des Leistungsportfolios (44 %) wird insbesondere die Überprüfung der langfristigen strategischen Ausrichtung (46 %) wichtig.

◆ **Mitarbeiter wichtiger als Digitalisierung**

Eine Schlüsselrolle kommt in der Krise den Mitarbeitern als wichtigster Ressource zu (66 %) – noch vor digitalen Tools oder staatlicher Unterstützung. 55 % ist es wichtig, dem Thema auch zukünftig mehr Aufmerksamkeit zu widmen, um erfolgreich zu sein.

◆ **Verantwortung gewinnt**

(Digitale) Innovationen, Krisenresilienz und gesellschaftliche Verantwortungsübernahme werden für ⅓ aller Führungskräfte zukünftig wichtiger. 36 % gehen sogar davon aus, dass Unternehmen, die in der Krise gesellschaftliche Verantwortung übernommen haben, aus der Krise als Gewinner hervorgehen werden.

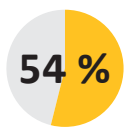


Die vollständigen Umfrageergebnisse stellen wir Ihnen gerne im Rahmen einer Präsentation vor. Kontaktieren Sie uns gerne direkt: info@purpose.de

Purpose Fact News

Das Thema Corporate Purpose und gesellschaftliche Verantwortung bewegt Unternehmen und Beratungsgesellschaften. Wir haben uns umgeschaut und einige zentrale Erkenntnisse aktueller Studien zusammengefasst.

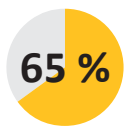
1. Purpose bewegt Konsumenten



54 % aller Konsumenten ist es wichtig, dass ihre Marken einen klaren und transparenten Standpunkt zu gesellschaftlichen Themen haben.

YouGov Studie Brand Purpose, 2020

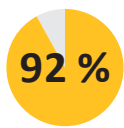
2. Purpose ist Mehrwert



65 % der Konsumenten ziehen bei ansonsten gleichwertigen Produkten die purpose-getriebene Alternative vor.

Vom Buzz zum Business von OWM und different, 11/2019

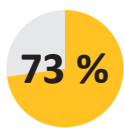
3. Purpose bedeutet Führung



92 % aller Arbeitnehmer erwarten von ihrem CEO, dass er zu gesellschaftlichen Themen wie Klimakrise, Diversity, Migration, Digitalisierung Position bezieht.

Edelman Trust Barometer Global Report, 2020

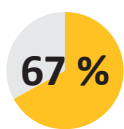
4. Purpose braucht Partizipation



73 % aller Arbeitnehmer erwarten von ihrem Arbeitgeber, in Purpose-Planungsprozesse einbezogen zu werden.

Edelman Trust Barometer Global Report, 2020

5. Purpose steigert Performance



67 % aller Führungskräfte berichten eine positive Veränderung in Performance, Vertrieb, Produktivität und Kundenakquise seit Einführung eines konkreten Purpose.

Kienbaum Purpose Studie, 2020

Das Purpose-Prinzip

In Krisenzeiten – wie auch ganz allgemein in einer hochdynamischen VUCA-Welt – kann nicht jedes Ereignis vorausgesehen und die richtige Reaktion darauf im Detail geplant werden. Das Purpose-Prinzip dient deshalb als strategischer Kompass und gibt Leitplanken vor. Denn gerade in dynamischen Zeiten gilt: Eine klare Haltung und zielgerichtete Handlung sind für jede Organisation erfolgskritisch.

UNSER PURPOSE-PRINZIP:

Ganzheitlicher Ansatz mit Haltung und Handlung

Rund um das Thema Purpose gibt es viele unterschiedliche Modelle, beispielsweise Simon Sineks „Golden Circle“ oder die „Hedge Hog Synthesis“ von Jim Collins oder an das japanische „Ikigai“ angelehnte Konzepte.

Wir haben unser Framework daran angelehnt und weiterentwickelt – damit daraus nicht nur eine große, übergreifende Strategie entsteht, die Haltung zeigt, sondern auch in Teilbereichen in konkrete Handlung umgesetzt werden kann.

Das ermöglicht es Organisationen, auch in schwierigen Zeiten in klar umrissenen Projekten Agilität zu „testen“ und so für die Post-Corona-Zeit und VUCA-Zukunft Resilienz und Stärke zu gewinnen.

*Was tun wir besonders gern?
Was lieben wir?*

*Worin sind wir
besonders gut?
Was sind unsere Stärken?*



*Was ist unseren
Stakeholdern wichtig?
Was braucht die Welt?*

*Womit können wir Geld verdienen?
Wie können wir langfristig unsere Existenz sichern?*

Purpose-Sprints

Unser Ansatz: die strategische Orientierung des Purpose-Prinzips mit der ergebnisorientierten Agilität von Sprints kombinieren. So können zu spezifischen Einzelfragen in kompakten 5-Tages-Sessions konkrete Ergebnisse produziert werden, die man danach in der Praxis testet.



Sprint 1: HUMAN RELATIONS Mit gelebter Verantwortung Menschen gewinnen

Leitfragen: Was brauchen die Welt und unsere Stakeholder JETZT? Wie können wir unsere Verantwortung ihnen gegenüber nicht nur kommunizieren, sondern auch täglich leben? Welche Rolle spielen wir in Nachhaltigkeitsdebatte und Klimawende? Was bedeutet für uns „New Work“? Wie halten und gewinnen wir das Vertrauen von bestehenden und potenziellen Mitarbeitern, Kunden, Partnern und der Zivilgesellschaft?

Ergebnis: Stakeholder-Persona mit Konzeptskizzen für konkrete Maßnahmenideen für echte Verantwortungsübernahme.



Sprint 2: COMMUNICATION OPPORTUNITIES Die eigenen Stärken überzeugend darstellen

Leitfragen: Worin sind wir besonders gut? Was sind unsere Stärken, die wir auch in Krisen- und Ausnahmesituationen wirklich unter Beweis stellen können? Wie können wir diese Stärken überzeugend auf den Punkt bringen und nach außen kommunizieren?

Ergebnis: SWOT-Analyse und Ableitung von konkreten Kommunikationschancen in/nach aktuellem Krisenszenario inkl. Visualisierungsbeispielen.



Sprint 3: BRAND AMBASSADORS Die eigene Marke von innen nach außen stärken

Leitfragen: Was hält unsere Organisation im Innern zusammen? Was lieben wir? Was tun wir wirklich gern? Welche Dinge wollen wir nun über Bord werfen? Wie können Führungskräfte Engagement und Begeisterung der Mitarbeiter entfachen und nutzen? Wie können wir Mitarbeiter und Führungskräfte zu Botschaftern unserer Marke machen? Wie stärken wir dadurch die Bindung unserer Kunden?

Ergebnis: Konzept, wie Mitarbeiter zu glaubhaften Botschaftern der Organisation werden können, inkl. konkreter Maßnahmenvorschläge für Führung und Kommunikation.



Sprint 4: INNOVATION CHANCES Durch (digitale) Innovationen Zukunft sichern

Leitfragen: Womit können wir Geld verdienen? Wie können wir langfristig unsere Existenz sichern? Welche (digitalen) Megatrends müssen wir im Blick behalten? Welche neuen Angebote und Prozesse sichern das Geschäft von morgen? Welche Innovationen bringen uns weiter – nicht nur digital?

Ergebnis: Innovationsdossier mit Chancenfeldern und konkreter Business Model Canvas für mindestens ein Innovationsprojekt.



Sprint 5: PURPOSE STORY

Haltung und Handlung in einem ganzheitlichen Konzept zusammenführen

Leitfragen: Was ist unser übergeordneter Zweck, der alle o. g. Aspekte in einem ganzheitlichen Konzept bündelt?
Was dient uns als Kompass für Haltung und Handlung?

Ergebnis: Purpose Story, Purpose Guidelines, Purpose Roadmap.

Corporate Purpose Canvas

Das Purpose-Prinzip ist ein strategischer Kompass, damit Unternehmen und Organisationen auch in einem sehr volatilen Umfeld mit klarer Haltung und überzeugender Handlung gegenüber Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, Kunden und Gesellschaft ihren unternehmerischen Erfolg nachhaltig sichern. Wir sind überzeugt: Purpose ist kein Luxus, sondern erfolgskritisch.

Arbeitsempfehlung:

- ◆ Nutzen Sie die Canvas, um strukturiert und systematisch den Purpose Ihrer Organisation zu erarbeiten.
- ◆ Idealerweise erarbeiten Sie die Inhalte in kleinen, interdisziplinären und hierarchieübergreifenden Teams.
- ◆ Bereiten Sie Workshops vor, indem Sie vorhandene Materialien, bspw. Studien, Kundenumfragen und sonstige Marktforschungsmaterialien zu den einzelnen Fragen sammeln.
- ◆ Starten Sie idealerweise rechts oben → und arbeiten sich dann im Uhrzeigersinn immer weiter zur Mitte vor.
- ◆ Entwickeln Sie eine starke und erzählbare Purpose Story, aber auch verständliche Prinzipien und nachvollziehbare Handlungsleitsätze.
- ◆ Entwickeln Sie Kommunikation und Strukturen zur organisationsweiten Implementierung.
- ◆ Überprüfen und justieren Sie den Corporate Purpose regelmäßig.

Weitere Informationen, individuelle Beratung sowie unser kostenloses White Paper erhalten Sie auf: www.purpose.de



Wie wollen wir zusammenarbeiten?

Worauf sind wir stolz?

Was tun wir besonders gern? Was lieben wir?



PURPOSE

Unsere
Haltungs-
prinzipien

Unsere
Handlungs-
leitsätze

Unsere
Purpose Story
(Why?)

Was braucht die Welt?
Was ist unseren Stakeholdern wichtig?



→ Was ist bestehenden und potenziellen Kunden wichtig?

Was ist Mitarbeitern und Geschäftspartnern wichtig?



Womit wollen wir Geld verdienen?
Wie können wir langfristig unsere Existenz sichern?

Was ist Öffentlichkeit und Zivilgesellschaft wichtig?

Womit wollen wir kein Geld verdienen?

Was darf uns Haltung kosten?

„Wir dürfen Purpose nicht von Werbern designen und vom CEO top-down durchdrücken lassen.“



Ein Impuls von Ingo Rütten, Geschäftsführer der Strategieberatung Zielwerk und Initiator von Purpose.de

In einem Beitrag der Fachzeitschrift Absatzwirtschaft legt ein Consultant und Ex-Werber dar, was vor ihm bereits TED-Talker Simon Sinek, Blackrock-CEO Larry Fink und die Unternehmensberatung EY herausgefunden haben: Unternehmen mit einem starken Purpose sind erfolgreicher und leistungsstärker. Auch stellt er fest, dass Purpose über die Jahre zur „Verkaufsmasche“ verkam – auch da kann man ihm nur zustimmen. Dass aber deshalb ausgerechnet „Wortkünstler“ den Purpose für Unternehmen „kreieren“ und dieser dann vom CEO möglichst top-down durchgedrückt werden soll, ist ein fataler, wenn auch weit verbreiteter, Irrtum. Grund genug, das noch einmal klarzustellen.

Damit der Corporate Purpose tatsächlich zu einer höheren Leistungsfähigkeit eines Unternehmens beiträgt, muss er eben mehr sein als nur ein weiteres CSR-Engagement, bei dem der CEO sich aus den 17 Sustainable Development Goals der UN sein Lieblingsthema rauspickt. Es muss auch mehr sein als eben genau die inflationären werbegetexteten Mission-, Vision- und Change-Motivations-Statements, die kein Arbeitnehmer mehr im Meetingraum hören oder auf seiner Kaffeetasse lesen möchte. Bei Purpose geht es um mehr als um Engagement zu Marketingzwecken. (Unter dem Begriff „Woke-Washing“ werden deshalb auch schon heute die Kampagnen gebrandmarkt, mit denen Unternehmen versuchen, sich mit einem Marketing-Purpose reinzuwaschen und von anderer Verantwortung abzulenken.)

Der Technologieverband VDE zeigt beispielsweise in der Corona-Krise ganz praktisch, was er unter gesellschaftlichem Engagement versteht: Kurzerhand hat er sonst kostenpflichtige Normen für Beatmungsgeräte frei zugänglich gemacht, bietet Plausibilitätschecks für Schutzausrüstung an und gibt Studenten der Elektro- und Informationstechnik Tipps für die Karriereplanung in Krisenzeiten.

Reines Storytelling leistet keinen Beitrag zur Performance

Damit Purpose erfolgreich ist, muss er vor allem eins sein: verständlich und glaubwürdig. Nur dann lässt sich auch ein positiver Effekt auf die finanzielle Performance von Unternehmen nachweisen, wie eine Veröffentlichung der Harvard Business School¹ bereits 2016 nachgewiesen hat. Purpose ist also weit mehr als nettes Storytelling. Die Purpose-Strategie muss vielmehr klare und verständliche Leitplanken geben, damit Führungskräfte diese Haltung in Handlung umsetzen können. Die Harvard-Studie weist nach, dass gerade dem mittleren Management hier eine Schlüsselrolle zukommt, bildet es doch die Schnittstelle zwischen den Strategien des C-Levels und den operativ tätigen Arbeitnehmern.

Top-down-Ansätze sind nicht mehr zeitgemäß

Um die notwendige Akzeptanz und Glaubwürdigkeit für den Purpose herzustellen und stabil im Unternehmen zu verankern, ist deshalb ein partizipativer Entwicklungsprozess zwingend notwendig. „Bloß nicht zu viel Demokratie!“ – Das ist alte Managementdenke, die in Zeiten von New Work und agilen Teams nicht mehr funktioniert. Ganz besonders nicht beim Thema Purpose. Denn

hier geht es ja genau darum den Blick, auf alle Stakeholder zu weiten und diese einzubeziehen. Nicht nur die Generation Y will sich keinen fertigen Unternehmens-Purpose überstülpen lassen, sondern ihn aktiv mitentwickeln und mitgestalten.

In unserer im Frühjahr 2020 unter 402 Führungskräften durchgeführten Umfrage betonten sogar 67 Prozent der Befragten, dass Mitarbeiterorientierung zukünftig noch an Bedeutung zunehmen wird.

Purpose ist Haltung plus Handlung

Ein starker Corporate Purpose darf mehr sein als nur ein Statement. Er ist ein strategisches Steuerungsinstrument, das nicht nur die Haltung beschreibt, sondern alle Mitarbeiter dabei unterstützt, diese in konkrete Handlungen umzusetzen. Er muss die Balance bilden aus berechtigten wirtschaftlichen Interessen der Inhaber, ebenso wie den Wünschen der Kunden, Mitarbeiter, Lieferanten – und letztendlich auch der Gesellschaft, in der das Unternehmen agiert.

Der schwäbische Textilhersteller Trigema ist dafür ein gutes Beispiel, beschränkt er sein Engagement nämlich nicht nur auf nachhaltige und regionale Produktion, sondern sieht seine unternehmerische Verantwortung auch darin, den Kindern seiner Mitarbeiter Arbeits- und Ausbildungsplätze zu garantieren.

Purpose verbindet Change und Verlässlichkeit

Gerade in unruhigen Zeiten, die durch die allgemeine „VUCA-Welt“² ebenso geprägt sind, ist ein guter Purpose ein zentraler Zukunftskompass für Organisationen und ihre Mitarbeiter. Denn in „hyperagilen“ Zeiten wird Managern wie Mitarbeitern eine Menge abverlangt. Neben dem hohen Druck durch globale Wettbewerbsmärkte entsteht durch die Digitalisierung auch eine extreme Messbarkeit der Leistungsfähigkeit jedes Einzelnen. In einem Purpose-Prozess muss also auch die Frage gestellt werden, was Mitarbeiter, Lieferanten, Geschäftspartner noch für ein Unternehmen sind – außer Ressourcen, deren Ertrag maximiert und Kosten minimiert werden müssen. Und auch das Verhältnis zum Kunden muss auf den Prüfstein: Heißt maximale Kundenorientierung dann nämlich vielleicht manchmal auch, auf ein Geschäft zu verzichten, das unserem Unternehmen mehr nützt als unserem Kunden?

Bei vielfältiger Veränderung kann Purpose hier ein Gegengewicht zu rein wirtschaftlicher Betrachtung bilden. Und es besteht die

Chance, dass die vielfältigen Widersprüche und Unklarheiten, in denen sich Organisationen in einer zunehmend komplexen Welt verheddern können, einen Raum bekommen, um diese mit den Mitarbeitern zu diskutieren und zu klären. Je verständlicher allen Beteiligten wird, wofür die Organisation steht, umso besser kann jeder Einzelne im Sinne des Unternehmens mit Veränderungen oder neuen Fragestellungen umgehen.

Wenn der Dreiklang aus Purpose Story, klaren Handlungsleitsätzen und übergeordneten Handlungsprinzipien gemeinsam entwickelt und verstanden wurde, können daraus auch Fragestellungen beantwortet werden, die heute noch gar nicht absehbar sind – und für die es keine Krisenszenarien und Management-Handbücher gibt.

Ein Corporate Purpose, jenseits von Werbesprüchen, den man in seiner Organisation gemeinsam entwickelt hat und der allen Orientierung bietet – das wäre doch im Umgang mit der Corona-Krise mehr als hilfreich gewesen.

Dieser Beitrag erschien in gekürzter Form zuerst im Juli 2020 auf Absatzwirtschaft.de

1 Gartenberg, Claudine, Andrea Prat, and George Serafeim. „Corporate Purpose and Financial Performance.“ Harvard Business School Working Paper, No. 17-023, September 2016.

2 Das Akronym VUCA beschreibt die heutige Welt mit den englischen Adjektiven volatile, uncertain, complex, ambiguous.

„Ein Unternehmen kann nur mit Purpose geleitet werden, wenn die, die es führen, auch ihren eigenen Purpose kennen!“



Ein Impuls von Trina Roach, Managing Consultant, Führungskräfte-Coach und Teil des Purpose.de Teams

Gute Führung gab es nie von der Stange. Erst recht nicht in der aktuellen Situation. Aber was bedeutet „gute Führung“ in Zeiten wie diesen und wie kann man gewährleisten, dass man überhaupt in der Lage ist, eine „gute Führungskraft“ zu sein? Viele Modelle und Definitionen bieten Denkanstöße und beschreiben generische „Best Practices“, aber eine zentrale Frage bleibt offen: Wie kann ich das auf den eigenen Führungsstil und die aktuelle Lage im Unternehmen in einer VUCA-Welt sinnvoll adaptieren?

Um durch die chaotischen Gewässer der immer schneller werden abrupten Veränderungen und unvorhergesehenen Herausforderungen erfolgreich führen zu können, muss die Führungsreise der Manager von heute mehr denn je mit einem schonungslosen Blick nach innen beginnen. Angelehnt an den biblischen Spruch „Arzt, heile dich selbst“ ist die Aufforderung „Führungskraft, (er-)kenne dich selbst“ der Ruf, dem man sich verpflichten muss. Erst durch eine gründliche und kontinuierliche Auseinandersetzung mit den eigenen Werten, Zielen und Handlungen erwirbt man die Fähigkeit, auch im Unternehmen einen ziel- und lösungsorientierten Diskurs konsequent voranzutreiben. Ein Diskurs, der nicht nur taktische Lösungen in der Krise anschiebt, sondern auch für längerfristiges Tun eine gesunde Grundlage bietet.

Mit anderen Worten: Ein Unternehmen kann nur dem eigenen Purpose gemäß geleitet werden, wenn die, die es führen, auch ihren Purpose erkennen!

Der konsequente Blick nach innen ermöglicht es der Führungskraft, das eigene Verhalten bewusster zu steuern, damit Change-Initiativen nicht nur gepredigt, sondern auch mit Leben gefüllt werden. Nicht „talk the talk“, sondern „walk – and talk! – the walk“.

Drei Tipps, woran man gute Führungskräfte erkennt:

- ◆ Statt sich auf einen hierarchischen Titel zu berufen, erkennen gute Führungskräfte, dass die bedachtsame Pflege des eigenen Netzwerks (nicht nur unter den Peers) einen effektiveren Impact auf die Kultur des Unternehmens erzielt als alle von oben angeordneten neuen Ziele und Richtlinien.
- ◆ Die richtigen authentischen Storys geben gute Führungskräfte in Umlauf, denn sie verstehen ihre Kraft als gültige Währung bei Veränderungen, die die künftige Geschichte des Unternehmens mitprägen.
- ◆ Vor allem aber vertrauen gute Führungskräfte bewusst auf Praktiken, die die eigene Resilienz in chaotischen Zeiten fördern, und unterstützen andere dabei, das Gleiche für sich zu tun.

Schließlich dienen Führungskräfte nicht als Vor- und Leitbilder innerhalb eines Unternehmens oder einer Organisation, weil sie „perfekt“ agieren, sondern weil sie uns täglich sehen lassen, dass sie besser sein wollen, als sie es gestern waren.

„Das größte Verdienst von Purpose: einen Rahmen anzubieten für die sehr persönliche Auseinandersetzung mit unserer Arbeit.“



Ein Impuls von Inga Höltmann, Expertin für New Work, Gründerin der Accelerate Academy und Teil des Purpose.de Teams

Wenn wir uns den Begriff „Purpose“ genauer anschauen, dann sehen wir, dass er sich einer exakten Übersetzung entzieht – sicher einer der Gründe, warum wir so oft mit dem englischen Begriff hantieren, weil wir das Gefühl haben, die deutschen Übersetzungen wie „Bestimmung“ oder „Zielsetzung“ fassen es nicht so richtig.

Und tatsächlich hat der Begriff verschiedene Ebenen. Mit jeder Ebene steigen wir tiefer in einen spirituellen Zugang hinab: vom spröden „Unternehmenszweck“ über „Vision“, „Mission“ oder „Unternehmenswerte“ bis hin zu „Bestimmung“ und „Verantwortung“. Vielleicht haben wir deshalb solche Probleme mit dem Begriff bzw. seinem Konzept, weil wir uns angewöhnt haben, Spiritualität und Emotionalität als für die Arbeitswelt nicht passend zu markieren. Unsere Arbeitswelt soll sachlich sein, ein Umfeld für unser ökonomisches Wesen, ein Bereich, in dem wir rational handeln.

Oder? – Tatsächlich gehört der Begriff Purpose in eine Welt, die diese Vorstellung erweitert. Er gehört in eine Arbeitswelt, die Platz für weitere Aspekte unseres Seins bietet: Arbeitszeit ist Lebenszeit, sagen wir manchmal, und wenn wir das so sehen, dann ist es nicht richtig, unsere Emotionen und unser spirituelles Wesen am Eingang abzugeben, sondern wir sollten sie mit in unser berufliches Tun nehmen.

Damit wird unser Purpose zu einer Art Kompass. Und den brauchen wir dringend in einer Arbeitswelt, die zunehmend von Komplexität und Geschwindigkeit geprägt ist. Wir nennen das VUCA, ein Umfeld, das volatil, unsicher und mehrdeutig ist, eines, in dem wir Erfahrungswissen nicht mehr so ohne Weiteres von heute auf morgen übertragen können. Wie orientiert man sich in so einer Welt, in der wir keinen Überblick mehr haben? Ein Purpose kann als Richtschnur dienen, an der wir unser Handeln ausrichten.

Und damit wird der Purpose ein Kommunikationsauftrag. Denn er fällt nicht vom Himmel – im Gegenteil: Im besten Fall ist er das Ergebnis eines Prozesses, durch den die Menschen in einer Organisation gehen: Was ist unsere Mission? Was sind unsere Werte? Wo wollen wir hin? Und wie? All das sind wichtige Fragen im Kontext von Neuer Arbeit und sie führen uns direkt zum Purpose.

Vielleicht ist es das größte Verdienst eines Purpose, nicht allein zu existieren, sondern einen Rahmen anzubieten für unsere Auseinandersetzung mit unserer Arbeit. Und die Notwendigkeit für diese Auseinandersetzung zu unterstreichen – nicht zufällig sprechen wir vor allem in sich transformierenden Arbeitskontexten vermehrt über den Purpose. Ich sage immer: Kommunikation ist eines der mächtigsten Werkzeuge, das wir dafür haben – und die Frage nach dem Purpose ist einer der wichtigsten Kommunikationsaufträge, mit denen wir uns dabei konfrontiert sehen. Wo wir über Neue Arbeit sprechen, kommen wir also um die Frage nach dem Purpose nicht herum. Und das ist ein Auftrag an uns alle.

„In der Krise wird deutlich: Klare Werte als Handlungsmaxime sind erfolgskritisch.“



Ein Impuls von Michael Schulz, Markenstrategieberater und Teil des Purpose.de Teams

Mit dem Brand Purpose in Krisenzeiten auf Kurs bleiben. Drei Anforderungen an die Markenstrategie und

Praxisbeispiele aus der aktuellen Krisenkommunikation.

Ein Ende der Corona-Krise ist nicht absehbar. Fraglich ist, wie die eigene Marke jenseits von Sparmaßnahmen und der Überprüfung kompletter Geschäftsmodelle jetzt schon justiert werden kann.

Denn die meisten Unternehmen befinden sich mitten in einem Neustart. Zwar werden einige der momentanen Veränderungen schon bald vorüber sein, doch Teile unserer Gesellschaft werden sich dauerhaft wandeln. Einige Dinge werden nie wieder so sein, wie sie einmal waren.

Brand Purpose hat schon vor Covid-19 immer mehr an Bedeutung gewonnen. Der Studie von Edelman („Earned Brand“) zufolge machen bereits 64 % der Menschen weltweit ihre Kaufentscheidung, einen Markenwechsel oder sogar den Boykott von der Haltung der Marke gegenüber gesellschaftlichen Themen abhängig. In Deutschland gaben der Studie b4p trends (09/2019) zufolge sogar 77 % der Befragten an, lieber eine Marke zu kaufen, die eine verantwortungsvolle gesellschaftliche Haltung vertritt.

Vor diesem Hintergrund war auch das Motto der größten Fachmesse für digitales Marketing & Werbung im September nicht verwunderlich: „DMEXCO – Attitude Matters“. Zum Auftakt der in diesem Jahr coronabedingt virtuellen Veranstaltung machte Alexander Birken, CEO der Otto Group, klar, was Purpose für ihn ist: die „License to operate“ für Firmen.

Aus Sicht der Endverwender wird es dabei wohl kaum ausreichen, sich am Anzeigenboykott gegen Facebook unter dem Hashtag #StopHateForProfit zu beteiligen, auch wenn das im Juli dieses Jahres für zahlreiche namhafte Marken, wie Bayer, Coca-Cola oder Honda, sicher ein beachtlicher Schritt gewesen sein mag. Fraglich ist, ob Endverwender das überhaupt mitbekommen haben. Zudem wird das für manchen auch ein willkommener Test gewesen sein, ob digitales Marketing auch ohne Facebook funktioniert.

In der Corona-Krise sind einige Mindestanforderungen zu beachten, um den Purpose für die Markenstrategie zielführend nutzen zu können. Diese drei Mindestanforderungen sind essenziell:

1. Anforderung: Der Purpose muss glaubwürdig zur Marke passen

Purpose-Statements werden nicht selten losgelöst vom eigentlichen Unternehmenszweck entwickelt – ohne den Blick über das Marketing hinaus. Damit bleibt der Brand Purpose bei vielen Marken oft nicht mehr als eine Floskel, die schnell als blutleer enttarnt wird.

So zeigt etwa eine aktuelle Studie von Hype Collective, dass für gut jeden zweiten jungen Briten Stellungnahmen von Marken zu sozialen Problemen als zynisch und heuchlerisch wahrgenommen werden. Darum ist sicherzustellen, dass der Markenkern in der Wahrnehmung der Kunden verankert ist. Daraus ergeben sich Kompetenzfelder, mit denen Marken ihre Haltung glaubwürdig bei bestimmten gesellschaftlichen Themen dokumentieren können. Dabei lässt sich sehr viel von den besten Marken lernen, denn sie übersetzen ihren Markenkern sinnvoll in einen Purpose.

So sieht sich Google nicht selbstverliebt als „größte globale Suchmaschine“, sondern „organisiert die Informationen der Welt“. Amazon will nicht das „eCommerce Portal #1“ sein, sondern „die höchste Kundenzufriedenheit der Welt“ erreichen. Tesla versteht sich nicht primär als innovativer Autobauer, sondern „treibt den Übergang zu nachhaltiger Energie voran“. TED versteht sich nicht als führender Konferenzanbieter, sondern will „wertvolle Ideen weiterverbreiten“.

2. Anforderung: Die Haltung muss sich von anderen Marken differenzieren

Wie bei jeder Markenkommunikation, so ist es auch beim Purpose. Es ist wichtig, einen Unterschied zu machen. Dabei wird die Corona-Krise zum Realitätstest. Im April dieses Jahres offenbarte ein Video auf YouTube („Every Covid-19 Commercial is Exactly the Same“) das Versagen vieler Marken, u. a. Samsung, Nissan, AT&T oder John Deere: Getrieben von Aktionismus kommunizierten sie mit derselben musikalischen Untermalung dieselben Schlagworte, dieselben Botschaften. Letztlich austauschbare Filme ohne Unterscheidungskraft. Vermutlich sind diese Werbe-Videos in sehr kurzer Zeit und mit sehr geringem Budget entstanden. Eindrucksvoll demonstrieren sie, wie es nicht gemacht wird.

Ein positives Beispiel ist dagegen Procter & Gamble. Anfang März startete P&G zur ersten Welle der Corona-Pandemie eine Video-Serie „#gemeinsamstärker – Eure Fragen mit Nina Ruge“ auf der eigenen Plattform, um krisenrelevante Fragen rund um Gesundheit, Hygiene und Familie zu beantworten. Zwei Monate später folgte der nächste Schritt: Unter dem Hashtag #gemeinsamstärker verspricht der Konsumgüterhersteller „Sparen und Gutes tun“ in der Krise. Für die Laufzeit der Kampagne spendet P&G für jedes bei teilnehmenden Händlern gekaufte Aktionsprodukt (u. a. Pampers, Lenor etc.) 20 Cent an die „Stiftung RTL – Wir helfen Kindern“. Wenn die Kunden sich auf der Procter-Plattform registrieren und ihren Kassenbon hochladen, erhalten sie zudem 20 % des Kaufpreises der Aktionsprodukte zurückerstattet. Neben einer differenzierenden Haltung erkaufte P&G sich mit seinen Spenden und Preisnachlässen höhere Umsätze und digitale Datensätze über die Einkaufskörbe der teilnehmenden Konsumenten.

3. Anforderung: Auf Haltung muss Handlung folgen

Schnell mag einem das Bonmot der PR-Praxis einfallen: „Gutes tun und darüber reden“. Ganz so einfach ist es aber nicht. Denn zunächst müssen wir im Kopf bewahren, dass wir vorrangig eine

beispiellose humanitäre Krise zu bewältigen haben. Es geht nicht darum, aus der Krise Profit zu schlagen, sondern sich unter den neuen Bedingungen sinnvoll aufzustellen.

Dabei ist Haltung wichtiger denn je, denn die Pandemie stellt neue Herausforderungen an Marken. So ergab die globale Umfrage von KANTAR (Covid-19 Barometer 04/2020), dass 77 % der Befragten von Marken während der Krise erwarten, dass sie ihnen in ihrem alltäglichen Leben helfen und sie unterstützen.

Eine wichtige Lektion aus der Krise lautet: Wenn wir es wirklich wollen, können wir in kurzer Zeit viel verändern. Zahlreiche Unternehmen haben ihre Produktion umgestellt, ihre Prioritäten verändert und pragmatisch ihren Teil beigetragen. So helfen z. B. McDonald's Mitarbeiter bei Aldi aus, Volkswagen will medizinische Geräte herstellen und viele Unternehmen bieten virtuelle Konferenzen im geschäftlichen Alltag an.

Für Ulrich Klenke, Chief Brand Officer der Telekom, ist die Corona-Krise sogar eine Chance, den Marken-Purpose auf seine Relevanz zu überprüfen: „Unser übergeordnetes Ziel ist es, allen den Zugang zu den digitalen Möglichkeiten zu eröffnen.“ Daher hat die Telekom z. B. zusätzliches Datenvolumen für Mobilfunknutzer zur Verfügung gestellt.

Der Software-Gigant SAP hat in den USA seine Haltung gegen Rassismus untermauert: Während der Corona-Krise wurde eigens ein Programm für sogenannte „Black Businesses“ gestartet. Dabei zweigte SAP einen Teil seiner eigenen Marketing-Spendings ab, um sie in regionale Kampagnen für die von Schwarzen betriebenen Kleinunternehmen zu investieren.

FAZIT

In der Krise wird deutlicher denn je: Klare Werte als Handlungsmaxime sind erfolgskritisch. Vor dem Hintergrund der durch Corona veränderten Kundenerwartungen entsteht die Möglichkeit, die eigene Marke zu justieren. Dabei sind wichtige Anforderungen zu beachten: Der Purpose muss zur Marke passen und sich von anderen unterscheiden. Schließlich wollen Kunden sehen, dass aus der Haltung auch Handlung folgt.

Über PURPOSE.DE

Wir sind ein Zusammenschluss unabhängiger interdisziplinärer Experten und Expertinnen aus ganz Deutschland. Gemeinsam unterstützen wir Unternehmen und Organisationen dabei, mit Haltung und Handlung erfolgreicher zu sein.



INGA HÖLTMANN

Expertin für neues Arbeiten und neues Lernen, Journalistin, Gründerin der Accelerate Academy



TRINA ROACH

Managing Consultant und Führungskräfte-Coach



WOLFGANG WEICHT

Innovation Coach, Vorstand & Gründer von SocialTech – Allianz für Gesellschaft & Technologie e. V.



ALEXANDER LIS

Kreativdirektor, Designthinker, Agenturinhaber DBF Designbüro Frankfurt



STEFANIE RÜTTEN

Beraterin für Organisationsentwicklung und Gesundheit, Arbeits- & Organisationspsychologin



INGO RÜTTEN

Strategieberater, Geschäftsführer Zielwerk GmbH, Initiator und Sprecher von Purpose.de



MICHAEL SCHULZ

Internationaler Markenstrategieberater, diplomierter Sozialwissenschaftler, ausgebildeter Werbekaufmann

**Sonderkonditionen
für Start-ups und Non-
Profit-Organisationen
ab 9.500,- Euro!**

**Jetzt Termin
für kostenloses
Infogespräch
vereinbaren.**



Oder Telefon:
069/9150128-0