

Kienbaum Purpose Studie 2020

Purpose.

Die große
Unbekannte

Kienbaum



human
unlimited

Realisation durch Institut **Kienbaum@ISM** INNOFACT  AG

Inhalt

01 Einleitung	5
02 Stichprobenbeschreibung	14
03 Purpose	17
04 Purposetreiber	26
05 Performance	33
06 People	37
07 Fazit	46
08 Purpose Checkliste	49
09 Quellen	52

Vorwort

Purpose. Die große Unbekannte.

Purpose könnte man getrost als Hype abtun, wäre die Sinnhaftigkeit im Tun einer Organisation nicht schon immer da gewesen.

Warum werden Menschen zu Gründerinnen und Gründern? Und welche Ziele verfolgen Unternehmen? Geht es um Gewinnmaximierung – oder mehr? Haben Unternehmen eine gesellschaftliche Verantwortung darüber hinaus? Die Antworten auf diese Fragen werden als wichtig bewertet, bleiben jedoch mehrheitlich in theoretischen Ansätzen stecken.

Für uns und viele unserer Kundinnen und Kunden war die Frage nach einem Purpose der eigenen Organisation lange Zeit weniger eine Modeerscheinung denn eine absolute Selbstverständlichkeit. Aber wie bringt man solch ein umfassendes Thema auf den Punkt?

Auch in unserem eigenen Purpose-Prozess kommen immer wieder Inhalte auf, die wir viel zu lange als gegeben hingenommen oder in der Kommunikation vielleicht vernachlässigt haben. Wir gehen in unserer Studie also den Fragen nach, inwiefern sich ein Unternehmenspurpose einerseits definieren lässt, und andererseits im Einklang mit der Unternehmensstrategie stehen und damit auf den Erfolg der Organisation einzahlen kann.

Für mich als Familienunternehmer in 3. Generation ist es natürlich besonders spannend, inwiefern die Zugehörigkeit zur Unternehmensform – und damit die Möglichkeit einer starken Identifikation mit Unternehmenswerten – einen Einfluss auf das Purposeverständnis haben könnte.

Ich wünsche Ihnen eine aufschlussreiche Lektüre mit handfesten Erkenntnissen für Performance und Entwicklung Ihres eigenen Unternehmenspurpose.

Fabian Kienbaum
Chief Empowerment Officer



Purpose könnte man getrost als Hype abtun, wäre die Sinnhaftigkeit im Tun einer Organisation nicht schon immer da gewesen.

Vorwort

Ohne Sinn hat alles keinen Zweck.

Purpose ist in aller Munde. Offensichtlich reichen Umsatz und Profit als Kennziffern zur Unternehmenssteuerung nicht mehr aus. Mitarbeitende, Kundinnen und Kunden sowie die Gesellschaft stellen die Sinnfrage.

Verstärkt wird diese Entwicklung durch Covid-19. Den Mehrwert des täglichen Tuns für alle Stakeholdergruppen zu kommunizieren und zu dokumentieren ist zur Chefsache geworden. Grund genug für Kienbaum und human unlimited, dem Thema Purpose tiefer auf den Grund zu gehen.

Mit einer großen Studie und mit der klugen Unterstützung des Kienbaum Instituts @ ISM und INNOFACT haben wir alles auf den Prüfstand gestellt: Theorie und Praxis, Relevanz und Akzeptanz, Wissen und Handeln. So haben wir Erkenntnisreiches und Erschreckendes zu Tage gefördert.

Erkenntnisreich: Purpose wirkt und gewinnt weiter an Bedeutung. Seine Kraft ist eindrucksvoll. Erschreckend: auf dem Weg von der Kommunikation zur Implementierung gibt es große Übertragungslücken, die für massiven Kraftverlust sorgen. Es gibt viel zu entdecken und zu lernen: für das C-Level, die Human Resources Abteilung, den Kommunikationsbereich und die Führungskräfte. Lassen Sie sich überraschen.

Frank Dopheide
Gründer human unlimited

**Purpose wirkt und gewinnt weiter an Bedeutung.
Seine Kraft ist eindrucksvoll.**



Einleitung

Purpose unter der Lupe

Purpose (dt. Zweck) ist derzeit in aller Munde. Organisationen im 21. Jahrhundert sind gefordert, ihren Geschäftszweck zu erweitern. Eine primäre Orientierung an Profit und Shareholder-Value allein erscheint nicht mehr legitim, um wirtschaftlichen Erfolg sicherzustellen. Wirtschaftlicher Erfolg ist nicht einfach nur eine betriebswirtschaftliche Kennzahl, sondern inkludiert auch motivierte Mitarbeitende sowie Glaubwürdigkeit und Vertrauen in die Organisation. Es gilt nicht nur Aktionäre und Investoren zu überzeugen, sondern alle Stakeholder der Organisation. Die soziale^a und ökologische^b Dimension gewinnt daher zunehmend an Bedeutung und ist zwingend komplementär zur wirtschaftlichen Ausrichtung der Organisation zu verstehen, um das öffentliche Vertrauen in die Organisation zu erhalten¹.

^averantwortungsvoller, solidarischer und fairer Umgang mit Menschen und Stakeholdern

^bnachhaltiger, rücksichtsvoller Umgang mit der Natur

Einleitung

Purpose unter der Lupe

Stakeholder-Value statt Shareholder-Value

Organisationen sollten erkennen, dass sie als Teil der Gesellschaft operieren und die Bedürfnisse aller Stakeholder in ihrem Handeln berücksichtigen. Dazu gehören unter anderem Aktionäre, Kundinnen und Kunden, Mitarbeitende, Lieferanten und Investoren. Purpose greift diese Verantwortung auf und beschreibt die Daseinsberechtigung der Organisation, die sich aus diesem gesellschaftlichen Handeln legitimiert.

Organisationen sollten sich als Teil der Gesellschaft verstehen

Neben gesteigertem Wettbewerbs- und Profitabilitätsdruck steigt auch der Integritätsdruck. Organisationen erhalten deutlich mehr Feedback aus ihrer internen und externen Umwelt. Digitale Trends wie eine zunehmende Mündigkeit und Akademisierung, der permanente Zugriff auf Wissen sowie eine gesteigerte Transparenz der Geschäftsaktivitäten von Organisationen durch soziale Netzwerke und digitale Medien haben zu einem sozialen Korrektiv geführt. Dieses kann die Integrität von Organisationen schnell und harsch in Frage stellen. Erste Studien demonstrieren, dass positive Betriebsergebnisse teilweise negativ werden oder signifikant schrumpfen, wenn diese um die ökologischen Kosten, die die Organisation verursacht hat, bereinigt werden und erhöhen so den öffentlichen Druck auf die Organisation². Mit einem glaubhaft gelebten Purpose können Organisationen diesem „War for Integrity“ begegnen.

Weiterhin hat sich die Einstellung zur Arbeit verändert. Mitarbeitende stellen zunehmend die Sinnfrage. Sie wollen nicht einfach nur arbeiten, sie wollen mit ihrer Arbeit ihren Beitrag leisten

und über wirtschaftliche hinaus auch soziale und ökologische Mehrwerte für Menschen und den Planeten stiften. Organisationen müssen ihren Beitrag zu diesen Mehrwerten glaubhaft kommunizieren und so Mitarbeitende und Stakeholder inspirieren. Auf diese Weise können Organisationen auch den „War for Talents“ meistern und nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit forcieren.



Executive Summary

Im Rahmen der Kienbaum Purpose Studie 2020 wurden Fach- und Führungskräfte in Deutschland zu Purpose in Unternehmen befragt.

Die Ergebnisse zeigen, dass es an Bekanntheit und Verständnis des Begriffs mangelt und dieser selten trennscharf, besonders zu verwandten Konzepten wie der Mission oder der Vision, ist. Der CEO und die Geschäftsführung sind mit funktionaler Unterstützung der Personalfunktion und der Unternehmenskommunikation die Hauptakteure in der Entwicklung und Implementierung des Purpose.

Weiterhin deuten unsere Ergebnisse an, dass Purpose mit performance- und peoplerelevanten Einflussgrößen assoziiert ist und somit eine klare Business-Relevanz aufweist.

Einleitung

Purpose unter der Lupe

Purpose ist unvermeidbar

Der zunehmenden medialen Aufmerksamkeit und öffentlichen Diskussion des Purpose lässt sich eine gesteigerte Relevanz des Begriffs entnehmen. Ein einheitliches Begriffsverständnis scheint allerdings selten zu existieren. Häufig wird Purpose mit Sinn und sozialer Verantwortung gleichgesetzt und zum Sinnbild für New Work und Nachhaltigkeit ausserkoren.

Obwohl der Purpose-Begriff überwiegend unklar ist, scheint zumindest allgemeiner Konsens zu bestehen, dass Organisationen neben einer Vision und Mission auch ein Purpose-Statement formulieren sollten, welches in einem Satz ihre Daseinsberechtigung vergegenwärtigt.

In der Praxis allerdings finden sich kaum Unternehmen, die einen klaren Purpose kommunizieren geschweige denn, trennscharf Purpose, Mission und Vision voneinander abgrenzen. Oft sind die Statements generisch und wenig einzigartig; ergo theoretisch applikabel für viele Unternehmen unterschiedlicher Branchen. Ein Trend, der mit steigender Unternehmensgröße und Heterogenität des Portfolios zuzunehmen scheint.

Dennoch ist man sich einig: Purpose ist Pflicht. Eine Studie von McKinsey³ reflektiert diese Kluft zwischen Wunsch und Praxis: in einer Befragung unter mehr als 1.000 US-amerikanischen Arbeitnehmenden bestätigen 82% die Wichtigkeit eines Purpose, aber nur 42% berichten, dass der Purpose ihres Arbeitgebers einen merklichen positiven Einfluss aufweist. In der vorliegenden Studie mit über 1.300 Arbeitnehmenden im deutschsprachigen Raum bestätigt sich diese Relevanz: 93% erachten Purpose als wichtig für Organisationen.

Die derzeitige humanitäre Krise hat die Relevanz eines glaubwürdigen Purpose weiter befeuert. Mehr als die Hälfte der Teilnehmenden unserer Studie (53%) sehen eine durch Covid-19 bedingte, gesteigerte Relevanz des Purpose.

Einleitung

Purpose unter der Lupe

Gerade jetzt müssen Organisationen neben dem Erhalt der Geschäftsfähigkeit ihre Mitarbeitenden und die Gesellschaft unterstützen, indem sie Gesundheit erhalten und Arbeitsplätze sichern.

Wie McKinsey⁴ berechtigterweise anmerkt: besser als jetzt können Organisationen nicht sozial aktiv werden und ihren Beitrag für die Gesellschaft leisten. Einige Unternehmen haben sich dieser Verantwortung bereits angenommen und ihre Ressourcen eingesetzt, um beispielsweise Gesichtsmasken⁵ und/oder Beatmungsgeräte⁶ herzustellen. Sie haben also ihre Geschäftstätigkeit an die gegenwärtigen Bedürfnisse der Gesellschaft angepasst.

Purpose und People

Purpose umfasst also auch eine Menschlichkeit. Es gilt, Menschen Sinn zu geben und sie zu motivieren – und dies in die wirtschaftliche Funktion von Organisationen einzubetten. Der Bundesverband der Personalmanager⁷ sieht Purpose deshalb als einen der wichtigsten HR-Trends 2020, insbesondere im Hinblick auf Arbeitgeberattraktivität und Personalauswahl.

Organisationen mit einem glaubhaften Purpose sind in der Lage, erfolgskritische Talente anzuziehen. Gepaart mit einem effektiven Recruiting, das den Purpose-Fit in der Personalauswahl berücksichtigt, können Organisationen den Purpose stärken und langfristig erfolgreich sein. Ein kraftvoller Purpose soll Sinn stiften und so Mitarbeitende binden.

Ist Purpose businessrelevant?

Trotz der scheinbaren Relevanz von Purpose bleibt offen, wie sich Purpose in der Management-Praxis gestaltet und die Organisation beeinflusst. Um seine Relevanz zu bestätigen, sollte Purpose entscheidende organisationale Einflussfaktoren begünstigen und seine Business-Relevanz beweisen. Die Datenlage zu Purpose ist jedoch praktisch und wissenschaftlich überschaubar. Mit unserer Studie versuchen wir, dieses Defizit aufzuarbeiten und datenbasiert Erkenntnisse zu Purpose in der Management-Praxis zu sammeln. Die Studie beabsichtigt, folgende Fragen zu beantworten:

Wie stellt sich Purpose in der Management-Praxis dar?

Wie bekannt ist Purpose und wie trennscharf ist der Begriff in Unternehmen in Deutschland?

Wie kaskadiert Purpose in die Organisation?

Wer ist für Entwicklung, Implementierung und Erhalt des Purpose verantwortlich?

Welche Rolle spielt Purpose im Hinblick auf die Unternehmensperformance?

Einleitung

Purpose unter der Lupe

Unsere Erkenntnisse stellen wir in diesem Ergebnisbericht vor. Darauf basierend diskutieren wir die Rolle der Personalfunktion und Unternehmenskommunikation in der Gestaltung und Erhaltung eines nachhaltigen Purpose. Schließlich geben wir praktische Implikationen und Handlungsempfehlungen.



Über die Studie

Die Studie wurde von Kienbaum und human unlimited als umfassende Online-Befragung unter mehr als 1.300 Fach- und Führungskräfte in Deutschland erhoben. Die operative Durchführung und wissenschaftliche Begleitung der Befragung erfolgte durch das Kienbaum Institut @ ISM, der hauseigenen Forschungseinrichtung von Kienbaum, und dem Marktforschungsinstitut INNOFACT.

Der Fragebogen war in deutscher und englischer Sprache verfügbar und umfasste sowohl Items zur Selbsteinschätzung der Teilnehmenden als auch Items zur Fremdbewertung ihres Arbeitgebers oder ihrer Führungskraft. Der Großteil der Fragen wurde mittels mehrstufiger Likert-Skalen, visueller Analogskalen oder Einfach- bzw. Mehrfachauswahlformaten abgefragt.



Purpose ist kein Trend, sondern schon immer da gewesen. Die Frage, die sich Organisationen stellen müssen, ist, wie sie diesen Purpose erlebbar machen – aus Überzeugung.

Fabian Kienbaum Chief Empowerment Officer, Kienbaum

Exkurs

Purpose. Die große Unbekannte. Begriffsverständnis



Purpose als fundamentales Ziel der Organisation

Purpose bedeutet die Daseins- bzw. Existenzberechtigung der Organisation, die sich daraus legitimiert, dass sich die Organisation als Teil der Gesellschaft versteht, und – über reine Profitorientierung hinaus – Mehrwerte schafft für alle Mitglieder der Organisation und Stakeholder. Purpose repräsentiert dadurch das fundamentale Ziel der Organisation und soll gleichermaßen **sozialen, ökonomischen und ökologischen Nutzen** stiften. Dieses Ziel reflektiert häufig eine Wertvorstellung oder ein Ideal, das die Organisation anstrebt und das für die Gesellschaft relevant ist (z.B. Freiheit, Harley Davidson, S. 12). Erst wenn die Organisation dieser gesellschaftlichen Verantwortung gerecht wird, kann sie ihre Existenz rechtfertigen und einen Purpose verfolgen.



Das Charisma moderner Organisationen

Ein Großteil der Qualität des Purpose ergibt sich aus der Akzeptanz der Mitarbeitenden und Stakeholder. Ein erfolgreicher Purpose soll sowohl Sinnhaftigkeit in dem Geschäftszweck und der Arbeit als auch Commitment und Motivation unter den Mitarbeitenden erzeugen. Purpose stellt so einen entscheidenden Teil der Unternehmensidentität dar. Dazu gehört auch Glaubwürdigkeit, Vertrauen und Integrität unter den Stakeholdern zu fördern und eine starke externe Wirkung zu entfalten. Erst wenn der Purpose diese positiven Effekte bei Mitarbeitenden und Stakeholdern herstellt, kann die Organisation davon profitieren. Die Qualität des Purpose ist demnach auch davon abhängig, ob der Purpose von Mitarbeitenden und Stakeholdern angenommen und der Organisation ein Purpose zugeschrieben wird.



Purpose ist Antrieb, Richtung und Auftrag

Ein effektiver Purpose ist der Antrieb der Organisation. Er gibt Mitarbeitenden und Stakeholdern die Richtung der Organisation vor und verdeutlicht, welchen Auftrag sie mit ihrer Arbeit verfolgt. Purpose ist an das Wertegerüst der Organisation gekoppelt und treibt als wichtiges Merkmal der Unternehmensidentität so Kulturentwicklung und Markenwahrnehmung.



Erst Purpose, dann Strategie

Ist Purpose nun Bestandteil der Strategie oder die Strategie Bestandteil des Purpose? Weder noch. Beide Konzepte sind distinkt, gleichwohl eng miteinander verwoben. Purpose sollte über der Strategie stehen. Die Unternehmensstrategie sollte auf die Erreichung des fundamentalen Ziels ausgerichtet und so kongruent zum Purpose sein. So kann die Integrität des Purpose erhalten werden und konsistent mit den strategischen Zielen der Organisation sein.



Purpose ist integraler Bestandteil jeder Organisation

Purpose ist ein überdauernder, reziproker Prozess und keinesfalls symptomatisch. Wir sind überzeugt, dass jede Organisation über einen entweder bewussten oder unbewussten Purpose verfügt. Ein bewusster Purpose bedeutet, dass die Organisation ihren Purpose kennt und konsequent lebt. Ein unbewusster Purpose hingegen ist den Interessen, Wünschen und Bedürfnissen der Mitarbeitenden und Stakeholder inhärent und muss erst aktiviert werden, um einen zusätzlichen Mehrwert für die Organisation zu entfalten. Ein unbewusster Purpose bedarf einer systematischen Elaboration des Purpose im Zuge eines intensiven Transformationsprozesses. So kann der Gefahr einer defizitären Passung zwischen Purpose und Strategie vorgebeugt werden. Organisationen, die sich ihres Purpose bewusst sind, können ihre Strategie auf diesen abstimmen und die Organisation sukzessiv entlang ihres Purpose gestalten⁸.

Purpose. Die große Unbekannte.

Abgrenzung und Einordnung

Wie unterscheidet sich Purpose von Vision und Mission?

Der Purpose als fundamentales Ziel einer Organisation reflektiert deren Existenzberechtigung, indem er verdeutlicht, was die Organisation für die Gesellschaft und alle Stakeholder tut. Purpose ist intern und extern ausgerichtet und spiegelt wider, *Wofür* die Organisation da ist. Die Vision hingegen ist stärker intern orientiert und dient Mitarbeitenden als langfristige Vorgabe, wo die Organisation in einem bestimmten Zeitraum zukünftig stehen will.

Sie wird üblicherweise durch das Top-Management festgelegt, geht über das operative Tagesgeschäft hinaus und illustriert, *Was* erreicht werden soll. Die Mission ist unterdessen kurzfristig und stark am operativen Geschäft orientiert. Sie greift Geschäftsaktivitäten, Produkte und Dienstleistungen auf, und präzisiert, *Wie* die Organisation ihre Ziele erreichen will. In diesem Verständnis ist die Mission kundenzentrierter und stärker extern ausgerichtet.

	WOFÜR?	WAS?	WIE?
	PURPOSE	VISION	MISSION
INHALT	Existenzberechtigung Was die Organisation für andere und die Gesellschaft tut	Zukünftige Positionierung der Organisation	Geschäftsaktivitäten, Produkte und Dienstleistungen
ZIELGRUPPE	Alle Stakeholder	Mitarbeitende	Kunden
AUSRICHTUNG	Intern und extern	Eher intern	Eher extern
EINORDNUNG	Fundamentales, übergeordnetes Endziel	Längerfristiges Meilenstein-Ziel	Kurzfristiges Zwischenziel
BEISPIEL	»We fulfill dreams of personal freedom« Harley Davidson ⁹	»To be the most creative organisation in the world« BBC ¹⁰	»... to bring transportation - for everyone, everywhere.« Uber ¹¹

Purpose. Die große Unbekannte.

Abgrenzung und Einordnung

Die Praxis spricht eine andere Sprache

Wir haben für diese Studie einige große Unternehmen im Hinblick auf ihre Statements geprüft und dabei einen Trend festgestellt: kaum ein Unternehmen expliziert trennscharf alle drei Statements.

Oft rekurren die Unternehmen nur auf eine Mission, die inhaltlich eigentlich eher einen Purpose darstellt. Beispiele dafür sind Google¹² („to organize the world's information and make it universally accessible and useful“) und Facebook¹³ („to give people the power to build community and bring the world closer together“). Klarheit über die Begrifflichkeiten ist also zwingend notwendig.



Was zeichnet ein effektives Purpose-Statement aus?

Es muss einfach sein und inspirierend, indem es Menschen (Stakeholder) den Wertbeitrag der Organisation für ihr eigenes Leben vergegenwärtigt.

Dazu gehören folgende Merkmale^{14,15}:

- 01 Fundamentales Ziel festlegen (muss alle Stakeholder adressieren)
- 02 Fokus auf gesellschaftlichen Wertbeitrag der Organisation
- 03 Verständliche, simple und persönliche Sprache
- 04 Inhaltliche Abstimmung mit anderen Konzepten (Strategie, Vision, Mission, Werte, Leitlinien)

02

Stichprobenbeschreibung

Stichprobenbeschreibung

Personen-, positions- und unternehmensbezogene Angaben

ABB. 1 – GESCHLECHT

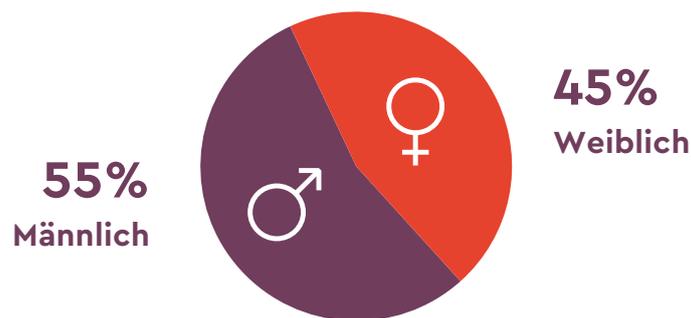


ABB. 2 – ALTER

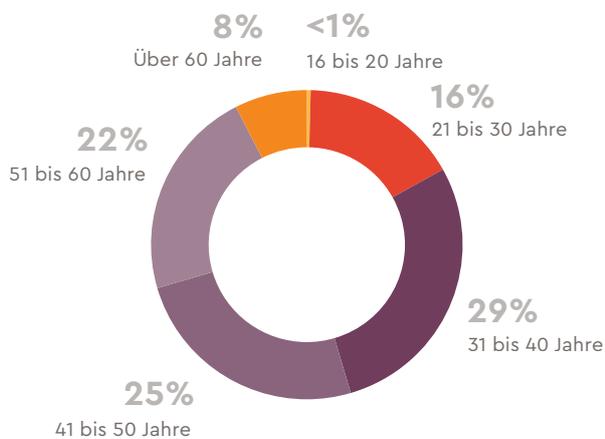
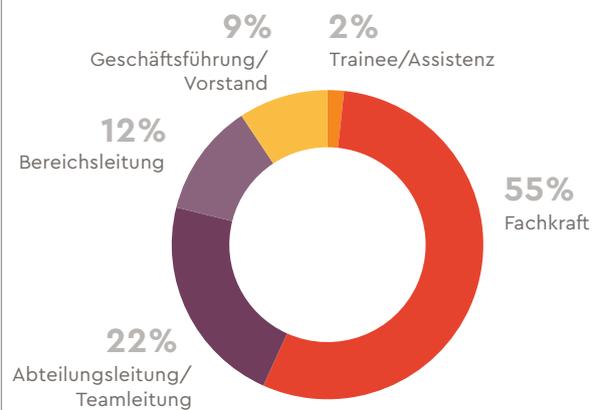


ABB. 3 – POSITION



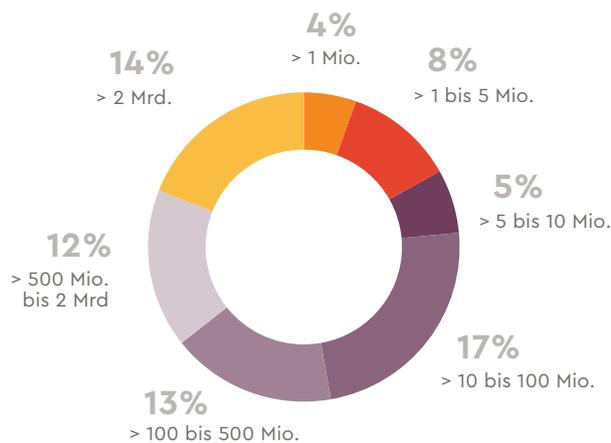
Personen- & positionsbezogene Angaben

Die Stichprobe besteht mehrheitlich aus **Wissensarbeitenden** (92%), von denen 63% über eine **akademische Ausbildung** verfügen. 43% der Teilnehmenden sind **Führungskräfte**. Entsprechend sind 33% der oberen (über 70.000 €), 38% der mittleren (40.000 € – 70.000 €) und 25% dem unteren **Gehaltssegment** (unter 40.000 €) zuzuordnen. Die überwiegende Mehrheit der Teilnehmenden arbeitet in den **Berufsfeldern** IT (11%), Administration (11%) und Finanzen (10%).

Stichprobenbeschreibung

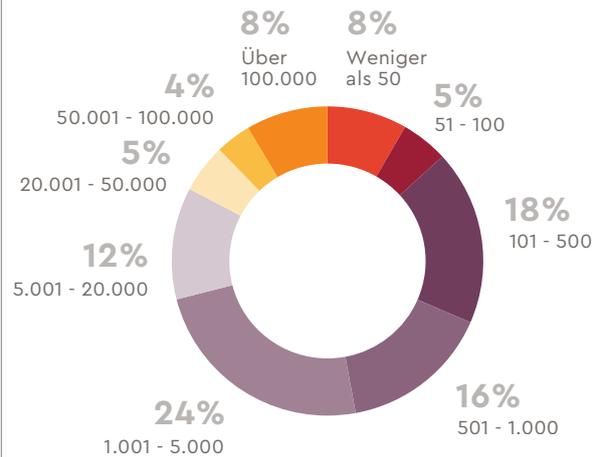
Personen-, positions- und unternehmensbezogene Angaben

ABB. 4 – UMSATZ



27% keine Angabe

ABB. 5 – MITARBEITENDE



Unternehmensbezogene Angaben

Die Unternehmen operieren vorwiegend in den **Branchen** Healthcare (13%), Financial Services (13%) sowie Consumer Goods (9%). 44% der Teilnehmenden arbeiten im **Konzern** und 33% im **Mittelstand**. Rund ein Viertel (24%) arbeitet in einem **Familienunternehmen**.

03

Purpose





**Das große WARUM:
Führungskräfte müssen
den Purpose ihres
Unternehmens kennen,
vermitteln, vorleben.
Das schafft Identifikation
und Motivation.**

Anne von Fallois Executive Director, Kienbaum

Purpose

Bekanntheit des Purpose – eine Bestandsaufnahme

Zwei von drei Teilnehmenden kennen den Purpose ihrer Organisation nicht

Insgesamt geben 44% aller Teilnehmenden an, dass sie von der zunehmenden Debatte um Purpose gehört haben, während dies 48% verneinen und 8% angeben, es nicht zu wissen. Weitere 41% geben an, dass sie den offiziellen Purpose ihrer Organisation kennen und benennen können. Die Mehrheit (59%) kann den offiziellen Purpose ihrer Organisation jedoch nicht wiedergeben (Abbildung 6).

Purpose existiert – auch latent

Die Teilnehmenden wurden daraufhin mit unserem Purposeverständnis (siehe Seite 11) konfrontiert und gefragt, ob die Organisation, in der sie beschäftigt sind, nach diesem Verständnis einen Purpose aufweist. Nach unserem Verständnis bewerten 61% ihren Arbeitgeber als purpose-getrieben – das sind rund 20% mehr als bei der Frage nach dem offiziellen Purpose-Statement. Eine tiefergehende Analyse offenbart: von den 59%, die angeben, den offiziellen Purpose ihrer Organisation nicht zu kennen, sagen 43% nach Präsentation unseres Begriffsverständnisses, dass ihr Arbeitgeber doch einen Purpose verfolgt. Purpose existiert also auch latent, ohne dass sich Mitarbeitende dessen ad hoc bewusst sind (Abbildung 7).

ABB. 6 – BEKANNTHEIT DES PURPOSE

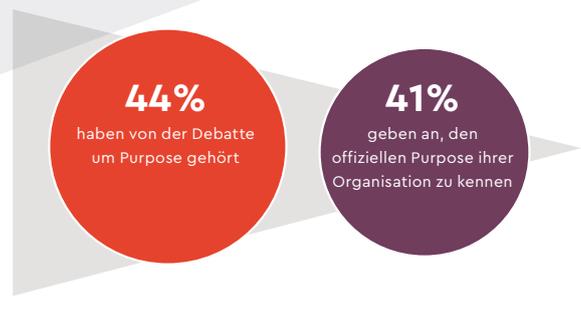
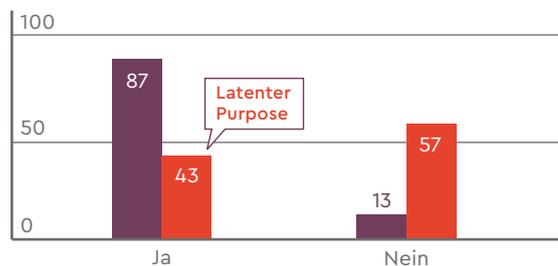


ABB. 7 – LATENTER PURPOSE

Ausgehend von unserem Purpose-Verständnis, würden Sie sagen, dass Ihre Organisation einen Purpose verfolgt?



■ Ja, ich könnte den offiziellen Purpose meiner Organisation benennen
■ Nein, ich kenne unseren Purpose nicht

N = 1.253. Angabe in Prozent, $\chi^2(3) = 239.98$, $p < .001$, Cramer's V = .44.



Ist Purpose eine Frage... des Unternehmenstyps?

Ja, teilweise. Zwar zeigt unsere Analyse keine Unterschiede für Familienunternehmen, dennoch konnten wir herausfinden, dass im Mittelstand fast die Hälfte (47%) nach unserem Verständnis ihrem Arbeitgeber keinen Purpose zuschreibt, während dies in Konzernen (63%), Start-Ups (78%) und NGOs (75%) die deutliche Mehrheit bejaht. Dem Mittelstand scheint es an einem klaren Purpose zu fehlen.

Purpose

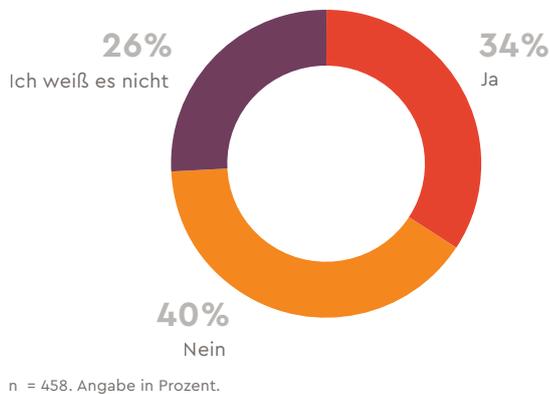
Purpose und Strategie

In einem von drei Unternehmen gibt es eine klare Abgrenzung von Purpose, Vision und Mission

Insgesamt stimmen 34% derer, die angeben, das Purpose-Statement ihrer Organisation zu kennen, einer klaren Abgrenzung zwischen Purpose, Mission und Vision zu. Der Großteil (40%) verneint eine klare Abgrenzung und weitere 26% wissen nicht, ob Purpose, Mission und Vision klar voneinander abgegrenzt sind. Den drei Begriffen scheint es an Trennschärfe zu mangeln (Abbildung 8).

ABB. 8 – ABGRENZUNG DES PURPOSE VON VISION UND MISSION

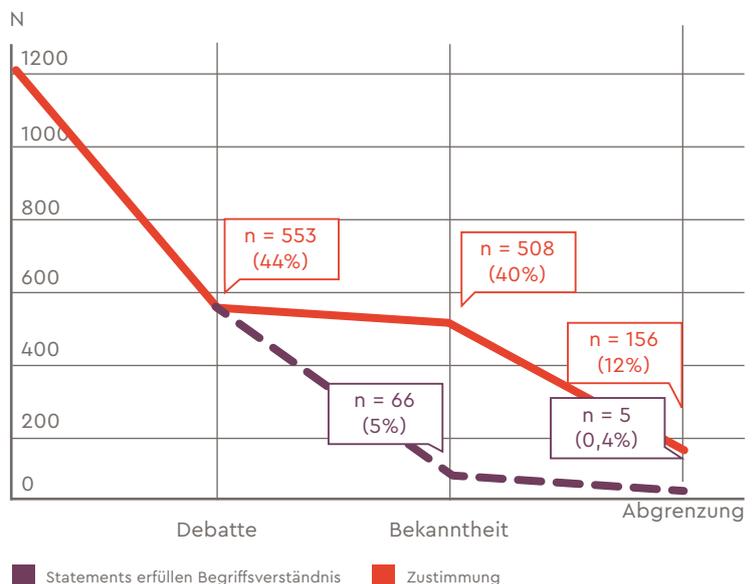
Gibt es in Ihrer Organisation eine klare Trennung zwischen Purpose, Vision und Mission?



Fehlende Trennschärfe der Begriffe

Die fehlende Trennschärfe äußert sich auch in den Purpose-, Vision- und Mission-Statements der Teilnehmenden. Die Teilnehmenden, die angaben, den offiziellen Purpose benennen zu können, wurden gebeten, das entsprechende Statement anzugeben. Diejenigen, die eine klare Abgrenzung der drei Begriffe bejahten, wurden zusätzlich gebeten, Vision und Mission zu benennen. Wir haben diese Statements kodiert und festgestellt, dass nur 15% der angegebenen Purpose-, 8% der Vision- und 11% der Mission-Statements unser Begriffsverständnis tatsächlich erfüllen. Es offenbart sich erheblicher Verbesserungsbedarf in der Formulierung und Abgrenzung der drei Konzepte.

ABB. 9 – EROSION DES PURPOSE



Angegeben sind die absoluten Teilnehmendenzahlen. Prozente beziehen sich auf die Gesamtteilnehmendenzahl.

Abbildung 9 illustriert wie die Zustimmung der Teilnehmenden zu purposerelevanten Fragen sukzessiv abnimmt. Bezieht man zusätzlich die Qualität des Purpose-, Vision- und Mission-Statements mit ein (gestrichelte Linie), so erfüllt kaum ein Purpose-Statement die Kriterien, und zeigt sich trennscharf von Mission und Vision.

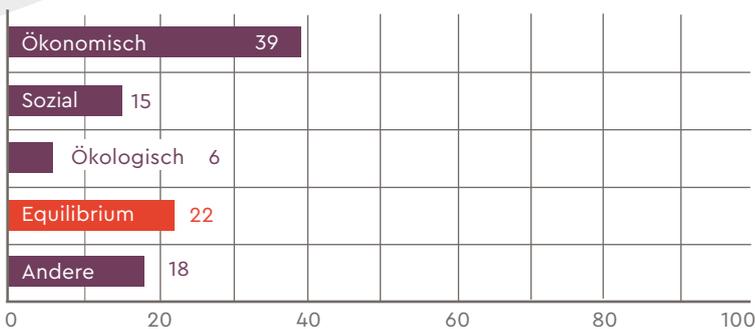
Purpose

Purpose und Strategie

Ökonomische Ausrichtung ist priorisiert

In 39% der Unternehmen steht die ökonomische Wertschaffung über der sozialen und der ökologischen. Die soziale Wertschaffung wird in immerhin 15% der Unternehmen favorisiert und nur 6% bevorzugen die ökologische. Bemerkenswert ist, dass nur ein Viertel (22%) angeben, dass ihre Organisation eine gleichermaßen ökonomische, soziale und ökologische Wertschaffung verfolgt (Abbildung 10). Es zeigt sich Verbesserungsbedarf: Organisationen sollten ihre prioritäre Ausrichtung reflektieren.

ABB. 10 – AUSRICHTUNG DER ORGANISATION



N = 1204. Angabe in Prozent.

Es zeigt sich Verbesserungsbedarf: Organisationen sollten ihre prioritäre Ausrichtung reflektieren.



Ist Purpose eine Frage ... des Gehaltes?

Ja, im unteren (67%) und im mittleren Gehaltssegment (51%) ist mehr als der Hälfte der Befragten die Debatte um Purpose nicht bekannt. Und sogar 78% des unteren Segments und 60% des mittleren Segments können den offiziellen Purpose nicht benennen. Präsentiert man den Teilnehmenden jedoch das Begriffsverständnis, so sagen 48% im unteren Gehaltssegment und 63% im mittleren Gehaltssegment, dass ihre Organisation einen Purpose verfolgt. Die Bekanntheit des Purpose nimmt also mit sinkender Gehaltsstufe ab und ist besonders im unteren Gehaltssegment kaum existent.

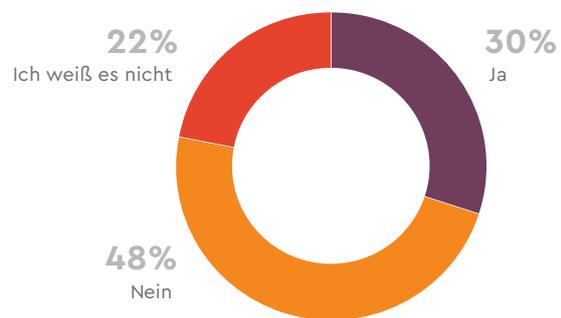
Purpose

Purpose und Strategie

Ein Drittel der Unternehmen vertreibt Produkte oder Dienstleistungen, die nicht kompatibel mit dem Purpose sind.

Rund ein Drittel (30%) der Teilnehmenden gibt an, dass ihr Arbeitgeber Produkte und Dienstleistungen vertreibt, die nicht im Einklang mit dem Purpose stehen. Zwar geben 48% der Teilnehmenden an, dass dies nicht der Fall sei, dennoch ist die Zahl von 30% als überraschend hoch zu bewerten und deutet eine fehlende Stringenz des Purpose an. Purpose wird nicht konsequent in allen Unternehmen gelebt (Abbildung 11).

ABB. 11 – INKOMPATIBILITÄT MIT PRODUKTEN UND DIENSTLEISTUNGEN



n = 460. Angabe in Prozent.



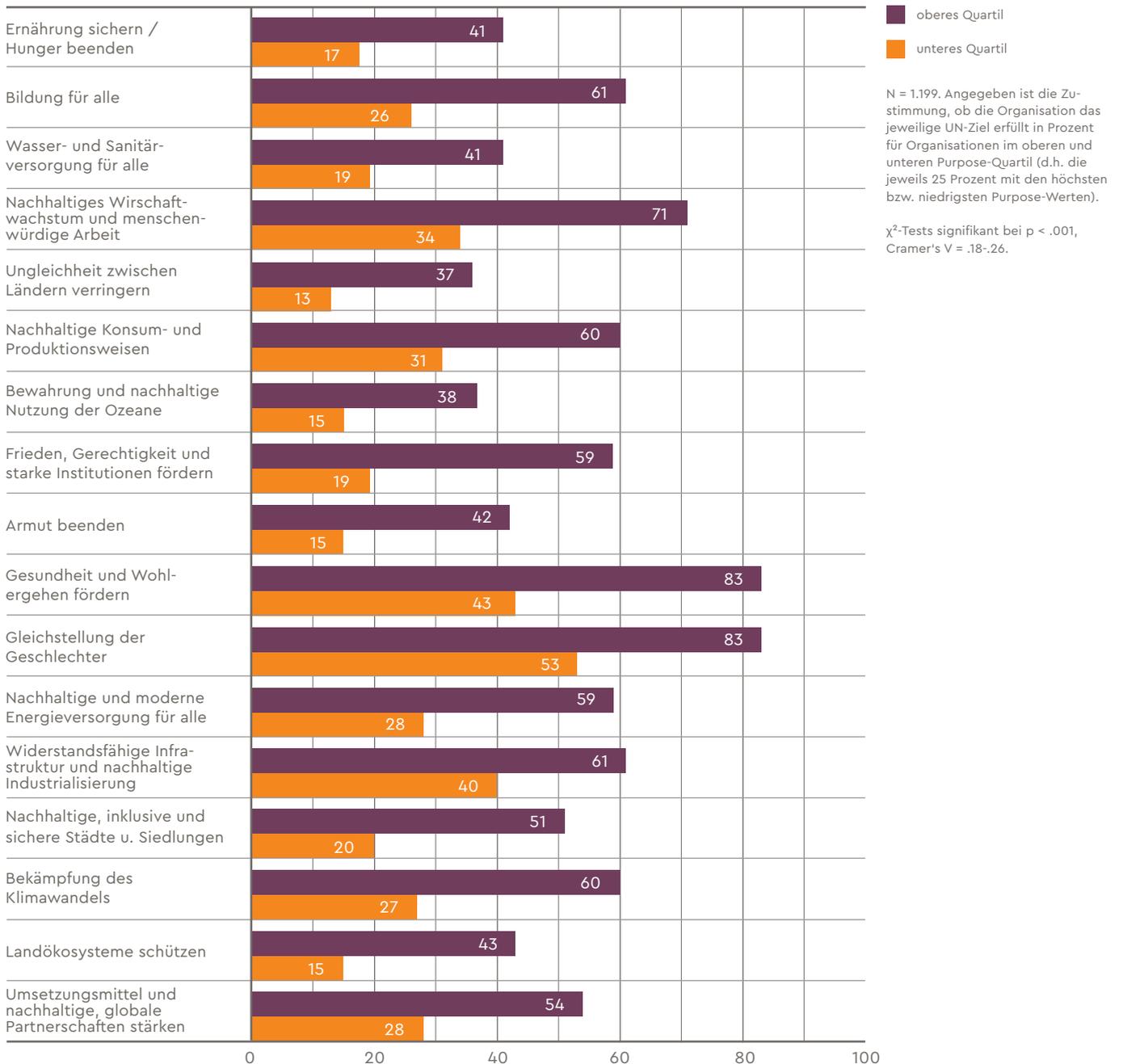
Ist Purpose eine Frage... des Ausbildungsniveaus?

Ja, 65% der Nicht-Akademiker ist die Debatte um Purpose unbekannt und nur 22% geben an, den offiziellen Purpose benennen zu können. Von den Akademikern verneinen lediglich 38% die Bekanntheit der Purpose-Debatte und 51% sehen sich in der Lage, den offiziellen Purpose benennen zu können. Nach unserem Begriffsverständnis sehen weiterhin 52% der Nicht-Akademiker keinen Purpose bei ihrem Arbeitgeber, während 68% der Akademiker ihrem Arbeitgeber einen Purpose zuschreiben. Purpose scheint also teilweise elitär zu sein und vorwiegend präsent in Anforderungsprofilen, die akademische Abschlüsse erfordern und mit einem höheren Gehalt vergütet werden.

Exkurs: die soziale Dimension von Purpose

Purposegetriebene Unternehmen erfüllen mehr UN-Ziele¹⁶

ABB. 12 – UN-ZIELE FÜR NACHHALTIGE ENTWICKLUNG



Unsere Ergebnisse zeigen, dass Unternehmen, die purposegetrieben sind, signifikant mehr UN-Ziele erfüllen, und somit zum gesellschaftlichen Wohlbefinden beitragen.

Natürlich kann nicht jede Organisation jedes UN-Ziel in ihren Geschäftsaktivitäten berücksichtigen. Deshalb ist darauf hinzuweisen, dass eine Verneinung eines UN-Ziels nicht zwangsweise bedeutet, dass die Organisation dieses Ziel missachtet. Zum Beispiel heißt das Nichtverfolgen der Bewahrung und nachhaltigen Nutzung der Ozeane nicht zwangsweise, dass die Organisation die Ozeane verschmutzt.



**Purpose inspiriert,
animiert und orientiert
Menschen für sinnvolle
Veränderungen –
so beschleunigt er die
nachhaltige Umsetzung
von Transformationen
in Organisationen.**

Henning Böhne Managing Director, Kienbaum

Purpose

Einführung des Purpose

Purpose wird selten partizipativ eingeführt

Gefragt nach einer Einführung des Purpose, antworten 46% der Fach- und Führungskräfte, dass es keine konkrete Einführung gab und 38% erinnern sich an eine konkrete Einführung. 16% wissen nicht, ob eine konkrete Einführung stattgefunden hat. In fast der Hälfte der Fälle mangelte es an einem konkreten Einführungsprozess des Purpose (Abbildung 13).

ABB. 13 – EINFÜHRUNG DES PURPOSE



Die Frage nach konkreten Initiativen unterstützt diesen Trend: Nur 27% der Fach- und Führungskräfte geben an, durch Initiativen der Organisation in den Entwicklungsprozess des Purpose eingebunden worden zu sein. Mehr als die Hälfte (54%) verneint diese Partizipation sogar und jeder fünfte (19%) gibt an, es nicht zu wissen. Wenn es also einen konkreten Entwicklungsprozess gab, dann fand dieser kaum unter Einbezug aller Mitarbeitenden statt (Abbildung 13). Purpose scheint nicht in den unteren Ebenen der Organisation anzukommen. Dieses Ergebnis deutet eine unzureichende interne Aktivierung der Mitarbeitenden für den Purpose an.

Fast die Hälfte der Einführungen fand in den letzten 5 Jahren statt

Fast die Hälfte (45%) der Purpose-Einführungen wurde in den vergangenen 5 Jahren implementiert. Diese Entwicklung verdeutlicht die erhöhte praktische Relevanz des Purpose (Abbildung 14). Erkenntnisse in der Management-Praxis könnten also ein erhebliches Potenzial für erfolgreiche zukünftige Purpose-Einführungen bieten.

ABB. 14 – EINFÜHRUNG DES PURPOSE

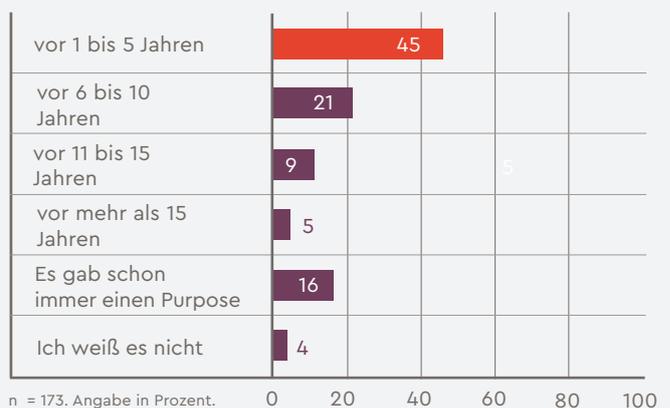


ABB. 15 – INITIATIVEN IN DEN UNTERNEHMEN



Dargestellt sind die Initiativen, an denen die Teilnehmenden beteiligt worden sind. Je größer die Schrift, desto häufiger wurde die jeweilige Initiative genannt.

Die gezielte Entwicklung und Einführung eines Purpose scheint ein Phänomen jüngerer Vergangenheit zu sein.

04

Purposetreiber

Wer treibt Purpose in die Organisation?



Digitalisierung, Transformation und neuer Wettbewerb stellen Kanzleien ebenso wie Beratungsunternehmen vor die Herausforderung, klare Profile zu transportieren.

Anna-Maria Karl Director Executive Search, Kienbaum

Purposetreiber

Wie kaskadiert Purpose in die Organisation?

Purpose ist Chefsache

Die Umsetzung des Purpose wird mehrheitlich (56%) als eher Top-Down denn als Bottom-Up beschrieben. Ähnliche Ergebnisse enthüllt die Frage, welche Organisationsbereiche für die Umsetzung verantwortlich sind, und welche es sein sollten (Abbildung 16).

Die Ergebnisse zeigen deutlich, dass der CEO bzw. die Geschäftsführung federführend für die Umsetzung eines Purpose verantwortlich ist und auch sein soll. Im Soll-Bereich fällt zusätzlich auf, dass die Teilnehmenden eine stärkere Beteiligung insbesondere der Personalfunktion wünschen.

ABB. 16 – UMSETZUNG DES PURPOSE

Welche Organisationsbereiche sind/sollten für die Umsetzung des Purpose verantwortlich/sein?



n = 459-461. Fach- und Führungskräfte. Angegeben sind die Mittelwerte auf einer Skala von 1 (überhaupt nicht) bis 6 (immer).

Die Ergebnisse zeigen deutlich, dass die Geschäftsführung federführend für die Umsetzung des Purpose verantwortlich ist.

Purposetreiber

Wie kaskadiert Purpose in die Organisation?

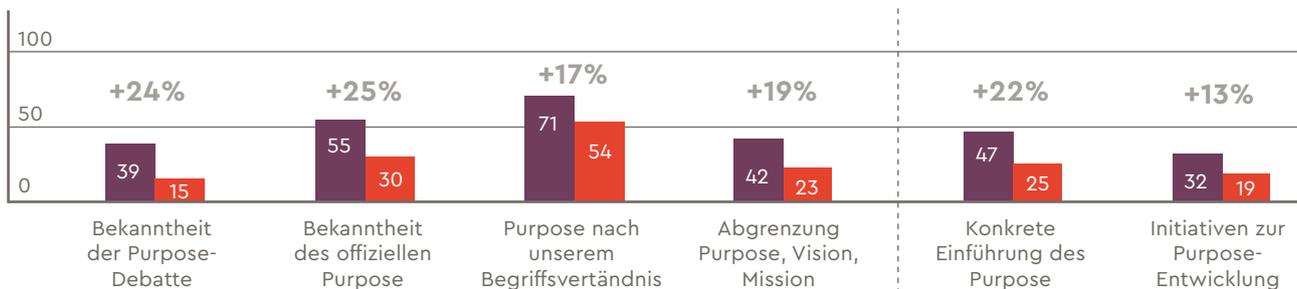
Führungskräfte sind sprechfähiger zu Purpose

Abbildung 17 illustriert, dass deutlich mehr Führungskräfte von dem Rumor um Purpose gehört haben und sich in der Lage sehen, den Purpose zu benennen. Dieser Fakt unterstützt die Präferenz eines Top-Down-Ansatzes. Ausgehend von der Unbekanntheit des Purpose in den unteren Ebenen der Organisation bleibt offen, inwieweit Führungskräfte den Purpose überhaupt subse-quent kommunizieren.

Führungskräfte sind eher an Purpose-Prozessen beteiligt

Weiterhin berichten deutlich mehr Führungskräfte, dass es eine konkrete Purpose-Einführung gab und sie durch Initiativen an der Entwicklung des Purpose beteiligt wurden. Fachkräfte berichten deutlich häufiger, nicht zu wissen, ob es eine konkrete Einführung und/oder Initiativen gibt/ gab (Abbildung 18). Die Ergebnisse vervollständigen das Muster, dass Purpose nicht in den unteren Ebenen der Organisation ankommt.

ABB. 17 & ABB. 18 – ZUSTIMMUNG DER FACH- UND FÜHRUNGSKRÄFTE



■ Führungskräfte ■ Fachkräfte

N = 1253. Angabe in Prozent. Alle Unterschiede statistisch signifikant bei $p < .001$, Cramer's V = .17-.37. Angegeben sind nur die Zustimmungswerte.

Die Teilnehmenden wünschen sich eine stärkere Verantwortlichkeit der Personalfunktion.

Purposetreiber

Berücksichtigen Führungskräfte die Interessen der Stakeholder?

Führungskräfte als Herolde des Purpose

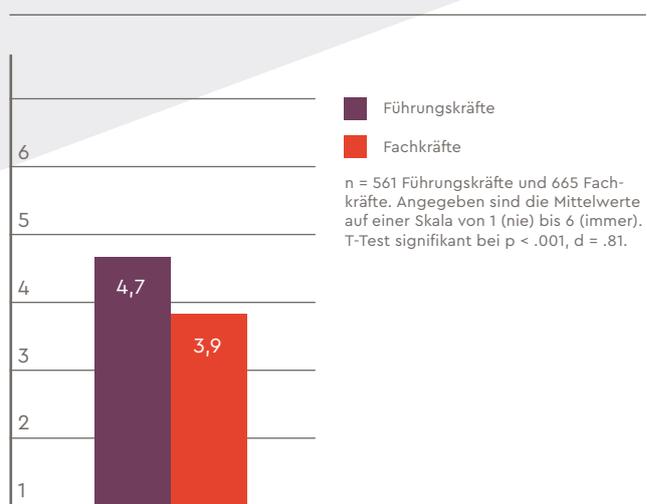
Da Purpose scheinbar vorwiegend Top-Down implementiert wird, kommt Führungskräften eine Vorreiterrolle sowohl in der Entwicklung und Gestaltung im strategischen Management als auch in der Kommunikation und Erhaltung des Purpose im operativen Management zu. Führungskräfte sollten die Interessen aller Stakeholder in ihren Entscheidungen berücksichtigen und so verantwortungsvoll führen.

Wir haben im Rahmen der Studie die Führungskräfte gebeten, ihr Führungsverhalten im Hinblick auf Einbezug und Berücksichtigung der Stakeholder zu bewerten. Fachkräfte wurden gebeten, ihren direkten Vorgesetzten zu bewerten.

Die Berücksichtigung der Stakeholderinteressen wirkt sich positiv auf die Organisation und Mitarbeitende aus

Interessanterweise ergeben sich stärkere Effekte in dem durch die Fachkräfte fremdeingeschätzten Führungsverhalten. Mitarbeitende, die ihrer Führungskraft einen ausgeprägten Fokus auf den Einbezug der Stakeholder attestieren, erleben einen ausgeprägteren Purpose in ihrer Organisation und eine deutlich ausgeprägtere, klare Kommunikation des Purpose (Abbildung 21). Des Weiteren wird der Purpose stärker in Entscheidungsprozessen, wie z.B. Investitions- und Personalentscheidungen bedacht (Abbildung 20). Die Mitarbeitenden erleben außerdem eine gesteigerte Glaubwürdigkeit und erhöhtes Vertrauen in die Organisation, wenn ihr Vorgesetzter offensichtlich die Interessen der Stakeholder wertschätzt. Es ist deshalb nicht verwunderlich, dass die Mitarbeitenden auch eine höhere Zufriedenheit mit ihrer Arbeit insgesamt, aber auch mit dem Verhalten der Organisation und ihrer Führungskräfte berichten (Abbildung 21).

ABB. 19 – VERANTWORTUNGSVOLLE FÜHRUNG SELBST- VS. FREMDWAHRNEHMUNG



Feedback zur Selbstreflexion

Führungskräfte schätzen ihre eigene Einbindung und Berücksichtigung aller Stakeholder deutlich höher ein, als Fachkräfte es bei ihren Vorgesetzten tun (Abbildung 19). Führungskräfte sind deshalb auf regelmäßiges Feedback durch Mitarbeitende und Stakeholder angewiesen, um ihrer Rolle als Botschafter und Treiber des Purpose bestmöglich gerecht werden zu können.

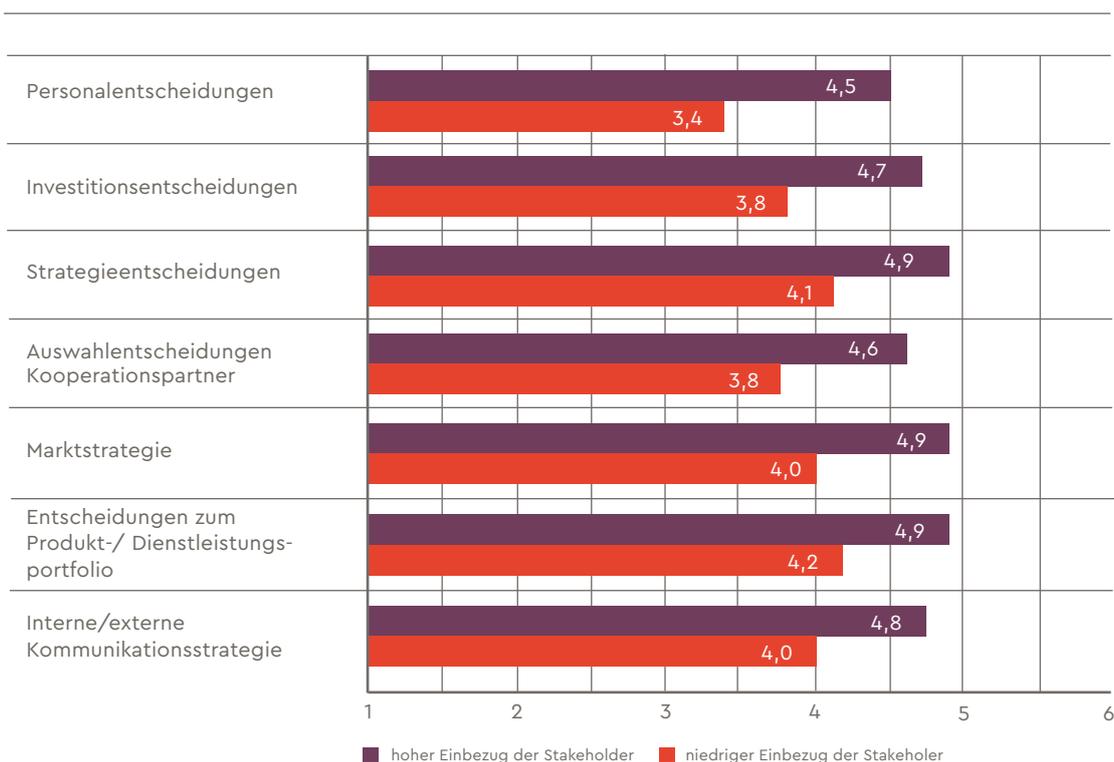
Purposetreiber

Die Bedürfnisse der Stakeholder – Unterschiede in der Berücksichtigung

Doch nicht nur die Arbeitszufriedenheit zeigt sich höher ausgeprägt. Die Mitarbeitenden berichten auch ein erhöhtes emotionales Commitment und Motivation (Work Engagement) sowie eine gesteigerte Sinnhaftigkeit und Bedeutung der Arbeit (Abbildung 21).

Führungskräfte, die alle Stakeholder berücksichtigen, sind also in der Lage, Transparenz, Vertrauen, Motivation und Sinn zu schaffen. Diese Ergebnisse zeigen, dass die Berücksichtigung der Bedürfnisse der Stakeholder elementarer Bestandteil des Purpose ist (Abbildung 21).

ABB. 20 – BERÜCKSICHTIGUNG DES PURPOSE IN ENTSCHEIDUNGEN UNTER EINBEZUG DER STAKEHOLDER

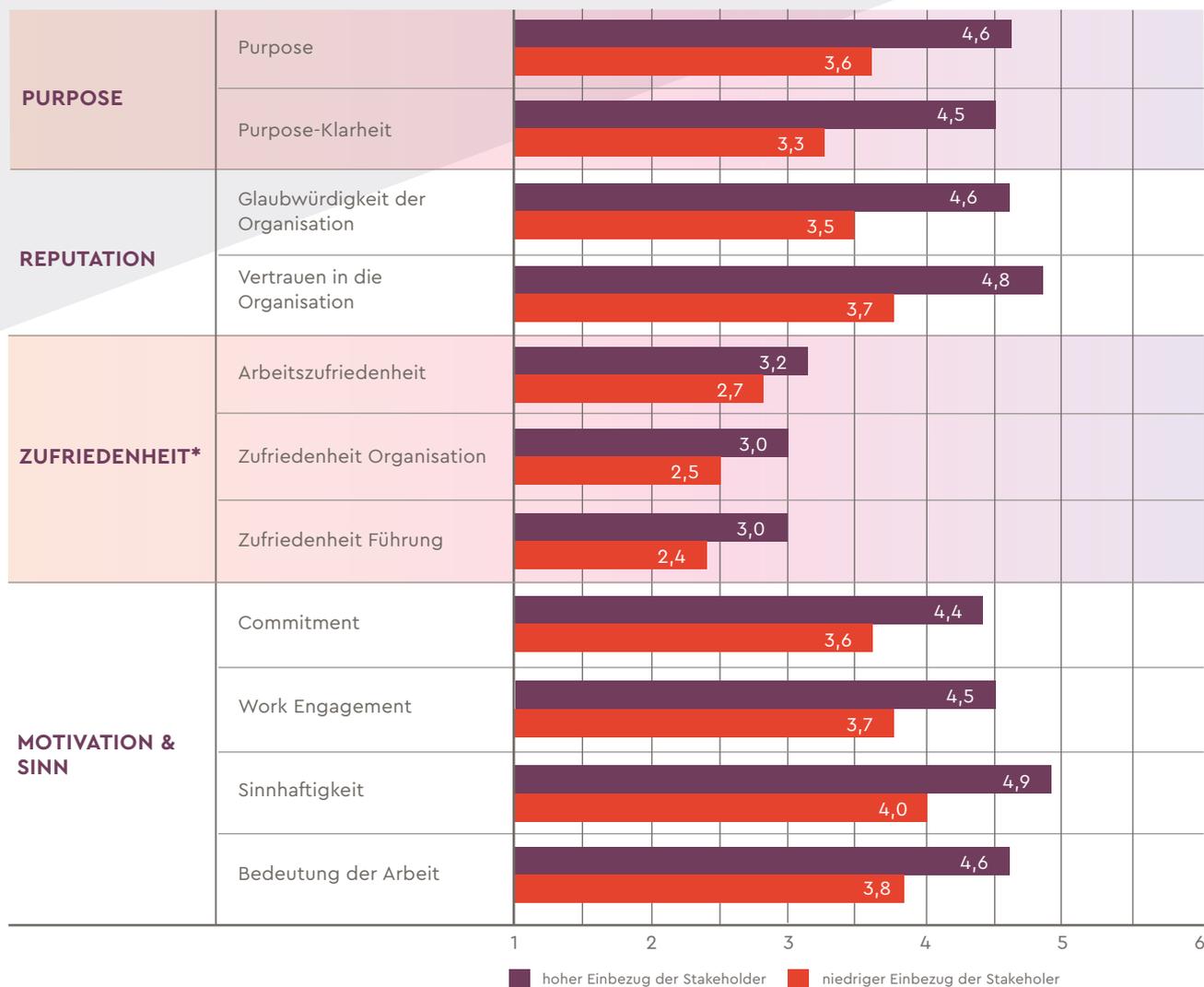


n = 145-154 Fachkräfte. Angegeben sind die Mittelwerte auf einer Skala von 1 (nie) bis 6 (sehr häufig). T-Tests signifikant bei $p < .001$, $d = .68-.89$. Sortiert nach Effektstärken.

Purposetreiber

Die Bedürfnisse der Stakeholder – Unterschiede in der Berücksichtigung

ABB. 21 – KEY PURPOSE INDICATORS UND EINBEZUG DER STAKEHOLDER



n = 662 Fachkräfte. Angegeben sind die Mittelwerte auf einer Skala von 1 (trifft überhaupt nicht zu) bis 6 (trifft voll und ganz zu) bzw. 1 (stimme überhaupt nicht zu) bis 6 (stimme voll und ganz zu). T-Tests signifikant bei $p < .001$, $d = .67-1.40$.

* Zufriedenheit wurde auf einer Skala von 1 (sehr unzufrieden) bis 4 (sehr zufrieden) erfasst.

05

Performance





Jede Transformation benötigt Führungskräfte, die wirkliche Verantwortung übernehmen wollen und tragen können – Purpose bietet die Orientierung und Richtung dazu.

Eberhard Hübbe Managing Director, Kienbaum

Performance

Purposegetriebene Organisationen werden performanter eingeschätzt

Purpose als Organisationsfunktion

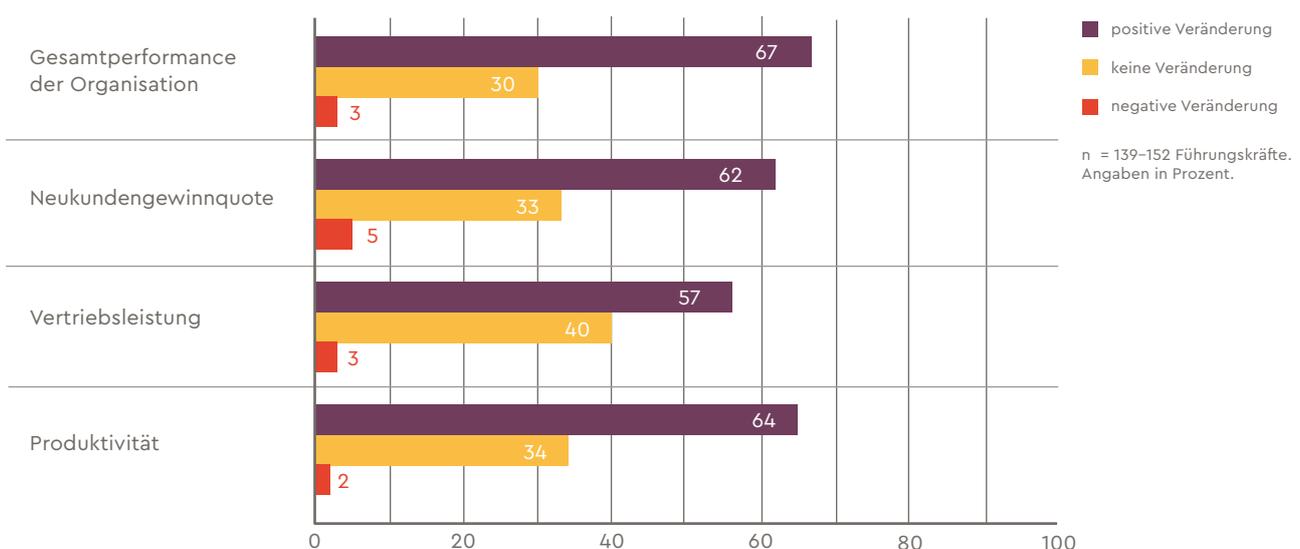
Die Intensität der Purpose-Debatte und die damit gesteigerte Relevanz des Purpose-Begriffs führen zu der berechtigten Frage, welchen Mehrwert Purpose für Organisationen bietet. Es stellt sich insbesondere die Frage, ob Purpose die Unternehmensperformance und deren leistungsbezogene Einflussgrößen positiv beeinflussen und somit eine Funktion für die Organisation erfüllen kann.

Purpose ist businessrelevant

Unsere Analyse verdeutlicht, dass eine konkrete Einführung eines Purpose mit positiven Veränderungen für die Unternehmensperformance einhergeht. Rund zwei Drittel der Führungskräfte, die eine konkrete Purpose-Einführung beschreiben, berichten eine positive Veränderung in der Ge-

samtperformance, Vertriebsleistung, Produktivität und der Neukundengewinnungsquote (Abbildung 22). Eine tiefgehende Analyse verdeutlicht diese positiven Veränderungen. Unternehmen, die von ihren Mitarbeitenden als stark purposegetrieben (oberes Quartil, d.h. die 25% mit den höchsten Purpose-Werten) beschrieben werden, weisen um mindestens 18% höhere Werte in leistungsbezogenen Einflussgrößen auf als weniger purposegetriebene Unternehmen (unteres Quartil, d.h. die 25% mit den niedrigsten Purpose-Werten, Abbildung 23). Diese Diskrepanz zeigt sich konsistent für finanzbezogene sowie kundenorientierte Einflussgrößen (Abbildung 24). Bezüglich digitaler Transformation und Innovationsleistung sind die Werte sogar um 42% höher (Abbildung 25). Unternehmen mit einem ausgeprägten Purpose fällt es scheinbar leichter, Kundinnen und Kunden zu gewinnen und Innovationen voran zu treiben.

ABB. 22 – VERÄNDERUNGEN SEIT EINFÜHRUNG DES PURPOSE

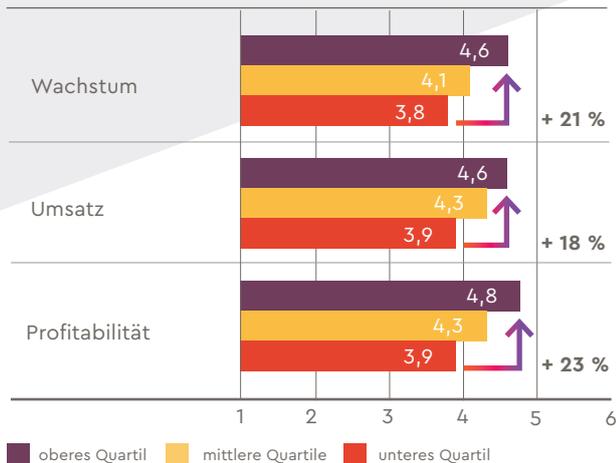


Ein starker Purpose geht mit erhöhter Performance, Kundenorientierung und Innovation einher.

Performance

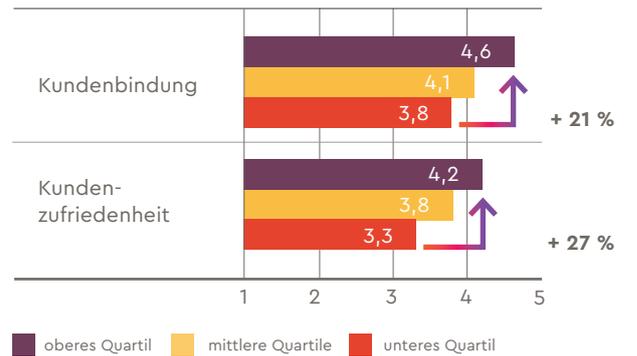
Unsere Daten zeigen: Purpose ist businessrelevant

ABB. 23 – PERFORMANCE



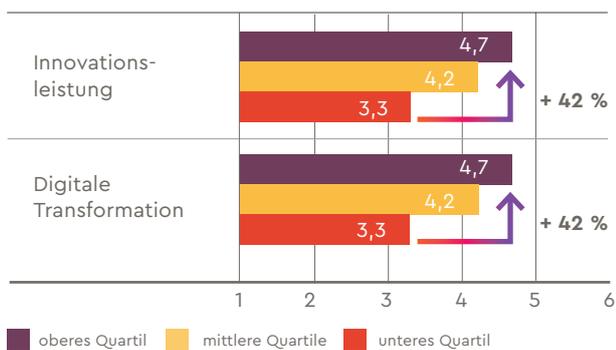
n = 268-283. Führungskräfte. Angegeben sind die Mittelwerte auf einer Skala von 1 (deutlich schlechter im Vergleich zum stärksten Wettbewerber) bis 6 (deutlich stärker im Vergleich zum stärksten Wettbewerber).

ABB. 24 – KUNDENORIENTIERUNG



n = 268-283. Führungskräfte. Angegeben sind die Mittelwerte auf einer Skala von 1 (starker Rückgang) bis 5 (starker Zuwachs)

ABB. 25 – INNOVATION & TRANSFORMATION



n = 268-283. Führungskräfte. Angegeben sind die Mittelwerte auf einer Skala von 1 (deutlich schlechter im Vergleich zum stärksten Wettbewerber) bis 6 (deutlich stärker im Vergleich zum stärksten Wettbewerber).

Unsere Ergebnisse lassen den Schluss zu, dass der Frage, ob Purpose businessrelevant ist, ein klares Ja zu erteilen ist. Purpose ist mit entscheidenden Leistungsindikatoren assoziiert.

06 People



People

Reputation und Motivation

ABB. 26 – REPUTATION – VERÄNDERUNG SEIT EINFÜHRUNG DES PURPOSE

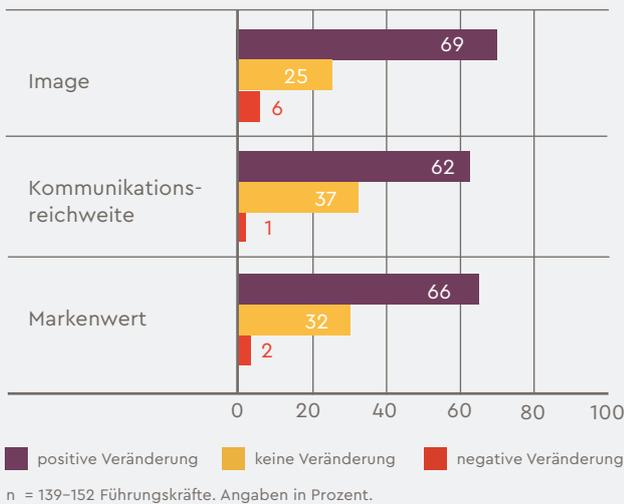
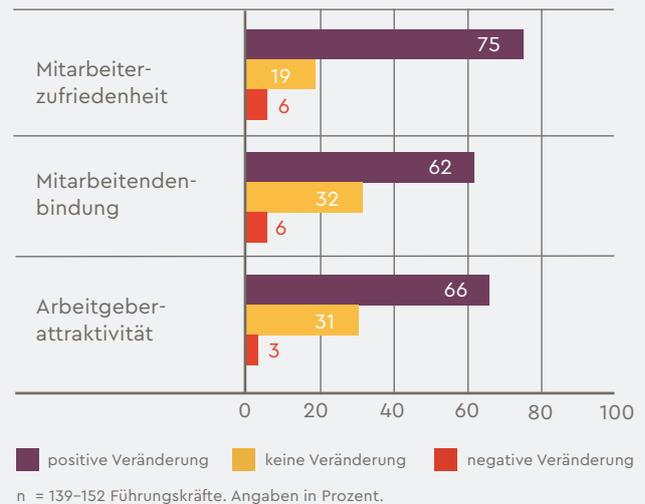


ABB. 27 – MOTIVATION – VERÄNDERUNG SEIT EINFÜHRUNG DES PURPOSE



Ein starker Purpose fördert reputative und motivationale Einflussgrößen der Organisation.

Purpose ist auch als Markenbotschafter und Motivator businessrelevant

Unsere Analyse zeigt weiterhin, dass eine konkrete Purpose-Einführung peoplebezogene Einflussgrößen positiv verändert. In dieser Studie unterscheiden wir die peoplebezogenen Einflussgrößen nach reputativen, d.h. auf Markenkommunikation ausgerichtete Einflussgrößen sowie motivationalen, d.h. das Erleben und Verhalten der Mitarbeitenden betreffende Einflüsse. Im Einklang mit den Ergebnissen zur Unternehmensperformance berichten

über 60% der Führungskräfte eine gesteigerte Markenwahrnehmung und Kommunikationsreichweite seit Einführung des Purpose (Abbildung 26). 75% der Führungskräfte berichten eine gesteigerte Mitarbeitendenzufriedenheit und rund zwei Drittel weisen auf positive Veränderungen in Mitarbeitendenbindung und Arbeitgeberattraktivität hin (Abbildung 27). Purpose geht nicht nur mit erhöhter Performance einher, sondern auch mit einem verbesserten Image und Kommunikationskraft sowie einer zufriedeneren Workforce.

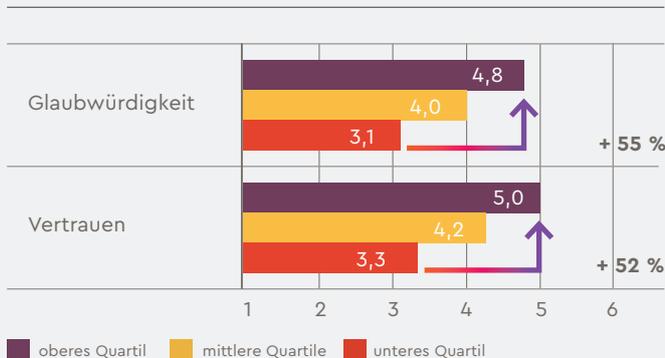
People

Reputative Einflussgrößen: Stringente Kommunikation

Purpose als Schmiermittel einer integren Organisation

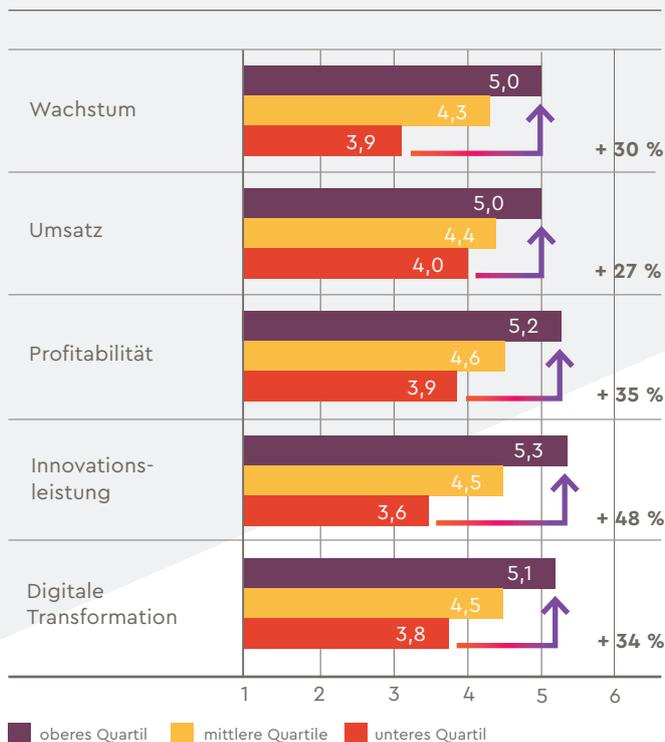
Bezüglich der reputativen Einflussgrößen zeigen unsere Analysen eine erhöhte Glaubwürdigkeit und ein erhöhtes Vertrauen (über 50%) in Organisationen, die als stark purposegetrieben erlebt werden (Abbildung 28). Purpose ist also eng mit der Wahrnehmung der Organisation als integer verknüpft.

ABB. 28 – REPUTATION



n = 1.149-1.151 Fach- und Führungskräfte. Angegeben sind die Mittelwerte auf einer Skala von 1 (trifft überhaupt nicht zu) bis 6 (trifft voll und ganz zu).

ABB. 29 – PURPOSE-KLARHEIT,
PERFORMANCE UND INNOVATION



n = 268-283. Führungskräfte. Angegeben sind die Mittelwerte auf einer Skala von 1 (deutlich schlechter im Vergleich zum stärksten Wettbewerber) bis 6 (deutlich stärker im Vergleich zum stärksten Wettbewerber).

Mitarbeitende purposegetriebener Organisationen erleben eine um über 50% höhere Glaubwürdigkeit und Vertrauen in ihre Organisation.



Eine klare Kommunikation des Purpose sorgt für zusätzlichen Erfolg

Eine klare Kommunikation des Purpose schafft zusätzliche Performance- und Innovationszuwächse. Organisationen mit einem klaren Purpose (oberes Quartil) weisen im Mittel um 27-48% höhere Performance- und Innovationswerte gegenüber dem unteren Quartil auf. Insgesamt sind bei einer klaren Kommunikation des Purpose die Mittelwerte für Performance- und Innovationsleistung im oberen Quartil durchschnittlich 6-12% höher als im oberen Quartil für Purpose (siehe Seite 23).

Handlungsfelder

Was ist zu tun?

Konkrete Handlungsfelder

Um einen nachhaltigen Purpose zu entwickeln, sind eine sichtbare Inszenierung und Kommunikation zur erfolgreichen Implementierung des Purpose und seiner Übersetzung in den Unternehmensalltag zentral. Der CEO sollte es zur Chefsache machen und die Führungsmannschaft ist gefordert, den Purpose zum Leben zu erwecken. Gemeinsam mit der Unternehmenskommunikation und der Personalfunktion kann ein nachhaltiger Purpose entwickelt werden, der die gesamte Organisation penetriert und sein internes und externes Potenzial entfaltet.

01

Purpose ist Chefsache

CEO Commitment

- > **Alignment** aller Führungskräfte
- > **Kommunikation** intern & extern
- > **Implementierung** im Unternehmen
- > Initiierung und sichtbares **Vorantreiben strategischer Initiativen** durch den CEO

02

Purpose braucht Leadership

Führungsverantwortung

- > Bereichsübergreifender **Support**
- > **Übersetzung** des Purpose in spezifische Handlungsableitungen des eigenen Bereichs
- > Onboarding und **aktives Involvement** der eigenen Teams

03

Purpose braucht Wahrnehmung

Kommunikationskraft

- > Interne **Aktivierungskampagne** zur Kommunikation des Purpose
- > **Kommunikationsplan**, um Purpose an alle Stakeholdergruppen zu kommunizieren
- > Kontinuierliche Kommunikation zur **Dokumentation von Best Cases und nachhaltiger Purposeentwicklung**

04

Purpose braucht People

Personalfunktion

- > Organisationsgestaltung durch Integration des Purpose in Personalstrategie und -prozesse
- > Purpose in Recruiting berücksichtigen
- > Arbeitgeberattraktivität durch externe Kommunikation steigern

Ein effektiver Purpose wird entlang vier substanzieller Handlungsfelder gestaltet.



**Purpose ist die
wirkungsvollste
Maßnahme, um das
»innere Vermögen«
eines Unternehmens
zu aktivieren.**

Frank Dopheide CEO, Human Unlimited

People

Motivationale Einflussgrößen: Erleben der Arbeit

Purpose flankiert Motivation, Zufriedenheit und Commitment

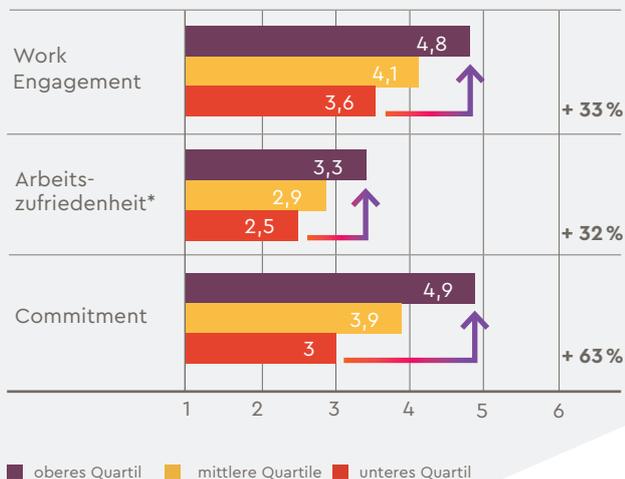
Die motivationalen Einflussgrößen illustrieren, dass Mitarbeitende in purposegetriebenen Organisationen ein im Mittel um 33% höheres Work Engagement (d.h. die Motivation, die eigenen Ressourcen aktiv bei der Arbeit einzubringen) sowie eine um 32% gesteigerte Zufriedenheit mit ihrer Arbeit angeben. Die Ergebnisse für Commitment sind beachtlich: hier berichten die Teilnehmenden ein um 63% höheres emotionales Commitment,

d.h. eine starke Loyalität und Bindung an stark purposegetriebene Organisationen. Demnach scheint ein ausgeprägtes Purpose mit verringerten Kündigungsabsichten der Mitarbeitenden assoziiert zu sein (Abbildung 30).

Sinn als Währung des Purpose

Darüber hinaus indizieren die Ergebnisse, dass ein starker Purpose mit einem gesteigerten Sinnerleben und einer gesteigerten Bedeutung der eigenen Arbeit einhergeht (Abbildung 31). Die Befunde unterstützen das Postulat, dass Purpose im Zusammenhang mit Sinnerleben, Motivation, Zufriedenheit und Commitment steht.

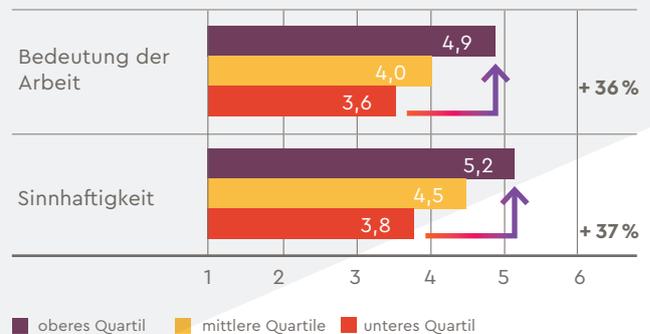
ABB. 30 – INDIVIDUELLES ERLEBEN DER ARBEIT



n = 1.149 Fach- und Führungskräfte. Angegeben sind die Mittelwerte auf einer Skala von 1 (trifft überhaupt nicht zu) bis 6 (trifft voll und ganz zu).

* Zufriedenheit wurde auf einer Skala von 1 (sehr unzufrieden) bis 4 (sehr zufrieden) erfasst.

ABB. 31 – SINNERLEBEN



n = 1.150-1.152 Fach- und Führungskräfte. Angegeben sind die Mittelwerte auf einer Skala von 1 (stimme überhaupt nicht zu) bis 6 (stimme voll und ganz zu).

Mitarbeitende in purposegetriebenen Organisationen zeigen sich motivierter, zufriedener und identifizieren sich stärker mit ihrer Organisation.



Purpose als Hype abzutun, kann die Zukunftsfähigkeit einer Organisation beeinflussen – Talente werden einen greifbaren Unternehmenspurpose einfordern.

Prof. Dr. Walter Jochmann Managing Director/Partner, Kienbaum

Handlungsempfehlung

Purpose und People: die Personalfunktion als Organisationsgestalter

Im Zuge der digitalen und agilen Transformation, deren Dringlichkeit durch COVID-19 beschleunigt wurde, versteht sich die Personalfunktion primär als Partner des Business und als Organisationsgestalter. Diese Rolle kommt der Personalfunktion auch im Hinblick auf die Entwicklung, die Implementierung und besonders den Erhalt des Corporate Purpose zu. Der Purpose als das Wofür die Organisation existiert, lebt davon, dass die Menschen ihn erleben können und seine Bedeutung anerkennen. In der Folge können die Menschen ihre Arbeit als sinnvoll erleben, bringen sich stärker in ihre Tätigkeit ein und werden loyaler gegenüber der Organisation. Purpose wird erst durch die Menschen zum Leben erweckt und kann so einen Mehrwert für die Organisation schaffen. Das gilt besonders für Führungskräfte, die als Herolde den Purpose in die gesamte Organisation tragen sollten. Und genau hier muss die Personalfunktion ansetzen. Sie sollte den durch den CEO bzw. die Geschäftsführung angestoßenen Entwicklungsprozess des Purpose von Anfang an begleiten. Der Personalfunktion kommt so eine funktionale Rolle als Partner des Top-Managements und als Change Agent zu.

In der Entwicklungsphase sind hier insbesondere die strategischen Personalprozesse gefragt. Die Personalfunktion kann gezielte Change-Interventionen planen und in enger Zusammenarbeit mit der Unternehmenskommunikation ein Konzept erarbeiten, wie der Purpose effektiv und transparent umgesetzt werden kann. Purpose reflektiert ferner das fundamentale Ziel und ist an Werte gekoppelt. Hier sollte die Personalfunktion eine Passung zwischen dem Purpose und seinem Wertegerüst mit dem Führungsleitbild und dem Kompetenzmodell der Organisation sicherstellen. Die Unternehmensstrategie sollte außerdem auf den Purpose ausgerichtet sein – wenn dieser nicht zu generisch ist. Die Personalfunktion sollte analog ihre Personalstrategie auf die adaptierte Unternehmensstrategie und damit indirekt auf den Purpose ausrichten. Zentrale Aufgabe der Personalstrategie ist es, den Purpose in die relevanten Personalprozesse zu kaskadieren (*siehe Tabelle Folgeseite*), um Implementierung und Erhalt des Purpose zu gewährleisten. Der Purpose wird so in dem Talent Management, dem Recruiting, dem Learning, dem Employer Branding sowie dem Performance Management reflektiert. So kann die Personalfunktion sicherstellen, dass die wichtigste Ressource der Organisation – die Menschen – den Purpose und seine Werte sowohl leben als auch in die Organisation tragen und damit ihrer Rolle als Organisationsgestalter gerecht werden.

In der Folge können die Mitarbeitenden ihre Arbeit als sinnvoll erleben, bringen sich stärker in ihre Tätigkeit ein und werden loyaler gegenüber der Organisation.

Handlungsempfehlung

ABB. 32 –

BEITRAG DER PERSONALFUNKTION IN DER ENTWICKLUNG EINES NACHHALTIGEN PURPOSE

	PERSONALPROZESSE	ENTWICKLUNG	IMPLEMENTIERUNG	ERHALT
STRATEGIE	FÜHRUNG & ORGANISATIONS-KULTUR	<ul style="list-style-type: none"> > Entwicklung fundamentales Ziel > Kongruenz mit Führungsleitbild 	<ul style="list-style-type: none"> > Purpose/Werte transportieren > Purposekonformes Verhalten > Berücksichtigung des Purpose in Produkten und Dienstleistungen > Artefakte in der Organisation 	<ul style="list-style-type: none"> > Purpose in Mitarbeitergesprächen und Umgang mit Mitarbeitenden berücksichtigen > Verhalten nachhaltig an Purpose ausrichten > Stakeholder einbinden
	PERSONAL-STRATEGIE & GOVERNANCE	<ul style="list-style-type: none"> > Personalstrategie auf übergeordnete Unternehmensstrategie abstimmen, die wiederum auf den Purpose ausgerichtet sein sollte 	<ul style="list-style-type: none"> > Purpose muss in alle Personalprozesse kaskadiert werden 	<ul style="list-style-type: none"> > KPIs festlegen und messen > Strategie-Reviews
	ORGANISATIONS-ENTWICKLUNG & CHANGE-MANAGEMENT	<ul style="list-style-type: none"> > Planung und Durchführung von Purpose-Interventionen und Initiativen > Zusammenarbeit mit Unternehmenskommunikation 	<ul style="list-style-type: none"> > Change-Kommunikation > Ansprechpartner für Mitarbeitende > Autonomie, Initiative und Mitbestimmung gewährleisten 	<ul style="list-style-type: none"> > Ansprechpartner für Mitarbeitende
KERN	EMPLOYER BRANDING		<ul style="list-style-type: none"> > Purpose nach außen tragen und Arbeitgebermarke platzieren 	<ul style="list-style-type: none"> > Konsequente Integration auf Website, in Stellenausschreibungen und Prozessen des Personalmarketings
	RECRUITING & DIAGNOSTIK		<ul style="list-style-type: none"> > Neue Führungskräfte und Talente, die zum Purpose passen 	<ul style="list-style-type: none"> > Konsequente Berücksichtigung des Purpose-Fit in der Personalauswahl > Purpose in On-Boarding-Prozess integrieren
	TALENT, SKILL- & KOMPETENZ-MANAGEMENT		<ul style="list-style-type: none"> > Kompetenzmodell aus strategischen Anforderungen ableiten > Wenn die Strategie auf den Purpose ausgerichtet ist, ist das Kompetenzmodell damit auch purposekonform > Bestehende Workforce transformieren 	<ul style="list-style-type: none"> > Konsequente und konsistente Anwendung des Kompetenzmodells in Recruiting, Entwicklung und Talent Management
	PERFORMANCE MANAGEMENT & VERGÜTUNG		<ul style="list-style-type: none"> > Purpose in Feedback- und Performanceprozesse integrieren > Anerkennung und Wertschätzung > Fokus Lifetime Employments 	<ul style="list-style-type: none"> > Konsequenter Einbezug des Purpose in Performance-Appraisals > Purposekongruentes Verhalten, wenn möglich incentivieren
	LEARNING & DEVELOPMENT		<ul style="list-style-type: none"> > Training und Weiterbildung auf persönliches Wachstum ausrichten – nicht nur Skillvermittlung > Einbindung der Stakeholder verdeutlichen > Integrität fördern 	<ul style="list-style-type: none"> > Konsistenz mit (People-) Strategie und Kompetenzmodell

■ Kein direkter Beitrag
 ■ Moderater Beitrag
 ■ Starker Beitrag

07 Fazit





Ein klarer und authentischer Purpose verleiht einer Marke Kraft und wirkt für positive Reputationseffekte. Der Wertbeitrag für Kunden und Gesellschaft wirkt unmittelbar und im hohen Maße wertsteigernd.

Andre Paetzel Brand Experience Officer, Kienbaum

Fazit

Die vorliegende Studie ersucht, eine erste differenzierte Darstellung von Purpose in Unternehmen in Deutschland zu zeichnen. Unsere Ergebnisse offenbaren, dass erheblicher Handlungsbedarf in der **Entwicklung, Implementierung und dem Erhalt eines effektiven Purpose** besteht.

Interne Kommunikation als Imperativ eines klaren Purpose

Die Bekanntheit des Purpose-Begriffs im Unternehmen scheint vertikal abzunehmen. Purpose verliert an Substanz und kommt kaum auf den unteren Ebenen der Organisation an. Besonders Mitarbeitende ohne Führungsverantwortung sind weniger in Purpose-Einführungsprozesse und Initiativen eingebunden. In der Folge sind nicht nur die aktuelle Debatte und das konkrete Purpose-Statement überwiegend unbekannt, sondern auch die Abgrenzung zu artverwandten Konzepten wie Vision und Mission ist selten trennscharf. Unsere Studie zeigt jedoch, dass Purpose-Klarheit ein Erfolgsfaktor für Organisationen ist. Ein klarer Purpose bedarf einer initialen Klärung des allgemeinen Begriffsverständnisses und sollte in Kombination mit Stakeholdern entwickelt werden. Neben der Schärfung des Purpose bedarf es einer deutlich verbesserten internen Kommunikation des Purpose, um die gesamte Organisation zu durchdringen und zusätzliches Potenzial zu aktivieren. Führungskräfte sollten sich in Kooperation mit der Unternehmenskommunikation und Personalfunktion fortwährend für eine transparente Kommunikation eines klaren Purpose verantwortlich zeichnen.

Eine Frage der Führung

Purpose wird in erster Linie Top-Down implementiert und ist klares Mandat des CEOs und seiner Führungsmannschaft. Der Impetus der Purpose-Entwicklung wird durch den CEO und die Geschäftsführung angestoßen und umgesetzt, flankiert von der Unternehmenskommunikation und der Personalfunktion. Zusätzlich zur Vorreiterrolle des CEOs und der Geschäftsführung wünschen sich die Teilnehmenden jedoch eine generell stärkere Einbindung der Unternehmenskommunikation und besonders der Personalfunktion. Die Aufgabe von Unternehmenskommunikation und Personalfunktion ist vorwiegend funktional. Als Business Partner sind sie es, die die Mitarbeitenden informieren und abholen müssen, um die Organisation nachhaltig mit dem Purpose zu infizieren. Hier plädieren wir für einen stärker partizipativen Ansatz, indem Mitarbeitende und/oder Interessensvertretungen aller Mitarbeitenden aus allen Bereichen in den Purpose-Prozess einbezogen werden. Dieses Plädoyer begründet sich in dem deutlichen Potenzial konkreter Purpose-Einführungen, die positive Veränderungen in der Organisation hervorgerufen haben, in die aber überwiegend Führungskräfte involviert waren. Abschließend ist der Einbezug der Stakeholder durch die Führungskräfte elementarer Bestandteil des Purpose, um Integrität und Vertrauen zu schaffen. Die Führungskräfte der Organisation müssen sich ihrer Verantwortung als Repräsentanten der Organisation bewusst sein und die Bedürfnisse aller Stakeholder in ihren Entscheidungen berücksichtigen.

Klare Business- und People-Relevanz

Die Zusammenhänge von Purpose mit leistungs- und peoplebezogenen Einflussgrößen bestätigen die gesteigerte Relevanz und verdeutlichen, wie berechtigt die Debatte um Purpose ist. Ein Purpose allein ist nicht ausreichend, sondern insbesondere die Klarheit des Purpose ist entscheidend für den Erfolg des Unternehmens. Dieser Befund konvergiert mit aktueller Forschungsliteratur¹⁷. CEOs und Geschäftsführer sollten Purpose auf die Management-Agenda setzen und zusammen mit der Personalfunktion und Unternehmenskommunikation Entwicklung, Implementierung und Erhalt des Purpose sicherstellen. Ein Investment in Purpose ist ein Investment in Mensch und Organisation. Purpose geht mit Sinnerleben, Motivation, Arbeitszufriedenheit und Commitment einher. Die Mitarbeitenden purposegetriebener Organisationen fühlen sich also wohler, was sich in erhöhter Mitarbeitendenzufriedenheit und -bindung niederschlägt. Diese könnten sich, neben den direkten Zusammenhängen zu Leistungsindikatoren, auch indirekt auf die Unternehmensperformance auswirken.

Purpose-Checkliste

Quo vadis Purpose?

ABB. 33 – PURPOSE-CHECKLISTE

ENTWICKLUNG	<p>01 Klarheit schaffen</p> <ul style="list-style-type: none"> > Einheitliches Begriffsverständnis und Abgrenzung von verwandten Konzepten sicherstellen > Verantwortlichkeiten festlegen: Einbindung HR, Unternehmenskommunikation; Projektplan erstellen 	
	<p>02 Fundamentales Ziel erarbeiten</p> <ul style="list-style-type: none"> > Erarbeiten des „Wofür“ <ul style="list-style-type: none"> > Vermächtnis berücksichtigen: Blick past-present-future des Unternehmens > Eventuell Anpassung der Mission, Vision, Leitbild und Strategie > Mitarbeitende und Stakeholder einbinden: Initiativen und Interventionen entwickeln 	 
IMPLEMENTIERUNG	<p>03 Interne und externe Kommunikation</p> <ul style="list-style-type: none"> > Top-Management auf das neue Purpose einschwören > Purpose- und damit verbundene Transformationsprozesse transparent an alle Mitarbeitenden kommunizieren > Kommunikation nach außen für Markenwahrnehmung 	 
	<p>04 Purpose in Prozesstrukturen einbetten</p> <ul style="list-style-type: none"> > Neues Purpose muss in die DNA der Organisation eingebettet werden: Konsistenz mit Produkten, Dienstleistungen, Geschäftsmodell etc. herstellen > Besonders Purpose in HR-Prozesse einbetten und so HR als Kultur- und Organisationsgestalter einbinden 	  
ERHALT	<p>05 Kontinuierliches Tracking</p> <ul style="list-style-type: none"> > Interne und externe Feedbacks, Benchmarks, Reviews und Key Purpose Indicators zur Überprüfung, ob der Purpose nachhaltig gelebt wird 	  



CEO / Geschäftsführung



Unternehmenskommunikation



HR / Personal

7 Fragen zu Purpose

01

Wie bekannt ist der Purpose-Begriff?

💡 Relativ unbekannt. Nur **41%** geben an, das **offizielle Purpose-Statement ihres Arbeitgebers zu kennen** und nur **34%** sehen eine klare Abgrenzung zwischen **Purpose, Mission und Vision**.

02

Unternehmen sind doch letztendlich nur auf Profit ausgerichtet, oder?

💡 Zwar ist die Mehrheit der Unternehmen (39%) auf ökonomische Wertschaffung ausgerichtet, dennoch fokussieren 15% primär die soziale Wertschaffung und sogar **22%** verfolgen eine **gleichermaßen soziale, ökologische und ökonomische Wertschaffung**.

03

Wird Purpose konkret eingeführt?

💡 Das sollte es. Unsere Ergebnisse zeigen positive Veränderungen in z.B. Performance, Markenwert und Mitarbeiterzufriedenheit, wenn es eine konkrete Einführung gab. Die Realität zeigt aber, dass **46%** **keinen konkreten Einführungsprozess berichten**.

04

Wer ist für die Umsetzung des Purpose verantwortlich?

💡 Der **CEO bzw. die Geschäftsführung**, flankiert von der **Personalfunktion** und **Unternehmenskommunikation**.

7 Fragen zu Purpose

05

Ist Purpose Führungssache?

💡 Ja und Nein. Führungskräfte geben den Impetus zur Entwicklung des Purpose. Sie sind die Herolde und treiben den Purpose in die Organisation. Für einen effektiven Purpose müssen jedoch alle Mitarbeitenden abgeholt und eingebunden werden. **Mehr als die Hälfte (54%) unserer Teilnehmenden konnten sich allerdings nicht an der Entwicklung des Purpose beteiligen.**

06

Lohnt es sich, alle Stakeholder in Entscheidungen und Geschäftsaktivitäten zu berücksichtigen?

💡 Ja. Unsere Ergebnisse zeigen, dass **Mitarbeitende unter denjenigen Führungskräften, die die Stakeholderbedürfnisse berücksichtigen, einen stärkeren und klaren Purpose erleben, mehr Vertrauen in die Organisation aufbringen und motivierter sind.**

07

Wirkt sich Purpose positiv auf die Unternehmensperformance aus?

💡 Purpose – und noch wichtiger: ein **klar kommunizierter Purpose** – geht mit **erhöhten Werten** in finanzbezogenen (z.B. Umsatz oder Profitabilität) und **people-bezogenen Leistungsindikatoren** (z.B. Glaubwürdigkeit, Commitment und Sinnerleben) einher.

Quellen

¹**Wilson, I. (2004).** The agenda for redefining corporate purpose: five key executive actions. *Strategy & Leadership*, 32(1), 21–26.

²**Cohen, R., & Serafeim, G. (2020).** How to Measure a Company's Real Impact. *Harvard Business Review*. Online abgerufen: <https://hbr.org/2020/09/how-to-measure-a-companys-real-impact>

³**Gast, A., Illanes, P., Probst, N., Schaninger, B., & Simpson, B., (2020).** Purpose: Shifting from why to how. *McKinsey Quarterly*, April, 1–11.

⁴**Schaninger, B., Simpson, B., Zhang, H., & Zhu, C. (2020).** Demonstrating corporate purpose in the time of the coronavirus. *McKinsey Organization Practice*, March, 1–4.

⁵**Absatzwirtschaft (2020).** Not macht erfinderisch – Wie Hersteller auf Corona reagieren. Online abgerufen: <https://www.absatzwirtschaft.de/not-macht-erfinderisch-wie-hersteller-auf-corona-reagieren-171108/>

⁶**Eckl-Dorna, W. (2020).** Viessmanns clevere Strategie bei Beatmungsgeräten. Online abgerufen: <https://www.manager-magazin.de/unternehmen/industrie/coronavirus-beatmungsgeraete-vom-heizungsbauer-was-viessmann-clever-macht-a-1306406.html>

⁷**Bundesverband der Personalmanager (2020).** Die HR-Trends 2020 – Worauf sich Personalmanager/innen einstellen sollten. Online abgerufen: https://www.bpm.de/sites/default/files/200107_pm_hr_trends_2020.pdf

⁸**Quinn, R. E., & Thakor, A. V. (2018).** Creating a Purpose Driven Organization. *Harvard Business Review*, 7, 2–9.

⁹**Harley Davidson (2020).** Online abgerufen: <https://www.harley-davidson.cn/de/de/about-us/company.html>

¹⁰**BBC (2020).** Online abgerufen: http://www.bbc.co.uk/pressoffice/pressreleases/stories/2002/02_february/07/makingithappen.shtml

¹¹**Uber (2020).** Online abgerufen: <https://www.uber.com/blog/uber-for-business-the-big-picture/>

¹²**Google (2020).** Online abgerufen: <https://de.linkedin.com/company/google>

¹³**Facebook (2020).** Online abgerufen: <https://investor.fb.com/resources/default.aspx>

¹⁴**Kenny, G. (2014).** Your Company's Purpose Is not Its Vision, Mission, or Values. *Harvard Business Review*. Online abgerufen: <https://hbr.org/2014/09/your-companys-purpose-is-not-its-vision-mission-or-values>

¹⁵**Bartlett, C. A., & Goshal, S. (1994).** Changing The Role of Top Management: Beyond Strategy to Purpose. *Harvard Business Review*, 6, 79–88.

¹⁶**Vereinte Nationen (2020).** Online abgerufen: <https://unric.org/de/17ziele/>

¹⁷**Gartenberg, C., Prat, A., & Serafeim, G. (2019).** Corporate purpose and financial performance. *Organization Science*, 30(1), 1–18.

Bildnachweise:

Personenabbildungen: © human unlimited, © INNOFACT AG, © Kienbaum.

Kapiteltrennseiten: © Adobestock und © istock images.

Kontakt

Über Kienbaum:

Gegründet 1945 ist Kienbaum das erste Beratungshaus Deutschlands und die einzige Personal- und Managementberatung europäischen Ursprungs. Das Unternehmen ist mit seinen rund 600 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in allen wichtigen Wirtschaftszentren Deutschlands präsent und weltweit mit 26 Büros auf vier Kontinenten vertreten.

Über unsere Partner:

Kienbaum Institut @ ISM:

Das Kienbaum Institut @ ISM für Leadership & Transformation ist ein innovatives Forschungs- und Kompetenzzentrum, das praxisrelevante Lösungen für Trendthemen der Personalwirtschaft insbesondere aus den Bereichen Leadership sowie Transformation & Change Management entwickelt. Neben anwendungsorientierter Forschung und der Veröffentlichung der Forschungsergebnisse für ein breites Publikum in Wissenschaft und Praxis bietet das Institut auch individuelle Qualifizierungslösungen und spezielle Beratungsleistungen für Unternehmen an.

human unlimited:

Die deutsche Purpose Agentur mit Sitz im Düsseldorfer Medienhafen. Wenn das etablierte Modell Vertrauen, Kund*innen und Marktanteile zu gewinnen, nicht mehr funktioniert, sorgt human mit Kreativität für neue Kraft. Kunden sind Deutsche Bank, Telekom Deutschland, Unicredit, Douglas, Telefonica, Traton, Deutsche Sporthilfe, Bayer 04 Leverkusen.

INNOFACT:

Die 2001 gegründete INNOFACT AG ist ein Full Service-Marktforschungsinstitut und einer der Markt- und Qualitätsführer für Online-Befragungen in Deutschland. INNOFACT hat direkten Zugriff auf über eine halbe Million Verbraucher in eigenen Panels. Das Kundenspektrum reicht von internationalen Konzernen bis zu regionalen Mittelständlern. Die Unternehmenszentrale ist im Düsseldorfer Medienhafen, Niederlassungen gibt es in Berlin, Lengerich (IT-Zentrum) und Zürich. Tiefgehende Insights über spezielle Zielgruppen sind Bestandteil der maßgeschneiderten Forschungslösungen.

Ihre Ansprechpartner:

Fabian Kienbaum

Chief Empowerment Officer
Kienbaum
fabian.kienbaum@kienbaum.de

Prof. Dr. Walter Jochmann

Managing Director / Partner
Kienbaum
walter.jochmann@kienbaum.de

Kerstin Wandt

Senior Expert Communications
Pressekontakt Kienbaum
kerstin.wandt@kienbaum.de

Lukas Fastenroth

Wissenschaftlicher Mitarbeiter
& Consultant
Kienbaum Institut @ ISM
lukas.fastenroth@kienbauminstitut-ism.de

Frank Dopheide

Gründer
human unlimited
dopheide@humanunlimited.de

Christian Thunig

Managing Partner
INNOFACT AG
c.thunig@innofact.com

Kienbaum Consultants International GmbH

Edmund-Rumpler-Straße 5 | 51149 Köln Telefon +49 221 801 72-0
contact@kienbaum.com
www.kienbaum.com

Hinweis: Die Verbreitung, Vervielfältigung und öffentliche Wiedergabe dieser Publikation bedarf der schriftlichen Zustimmung von Kienbaum Consultants International GmbH.