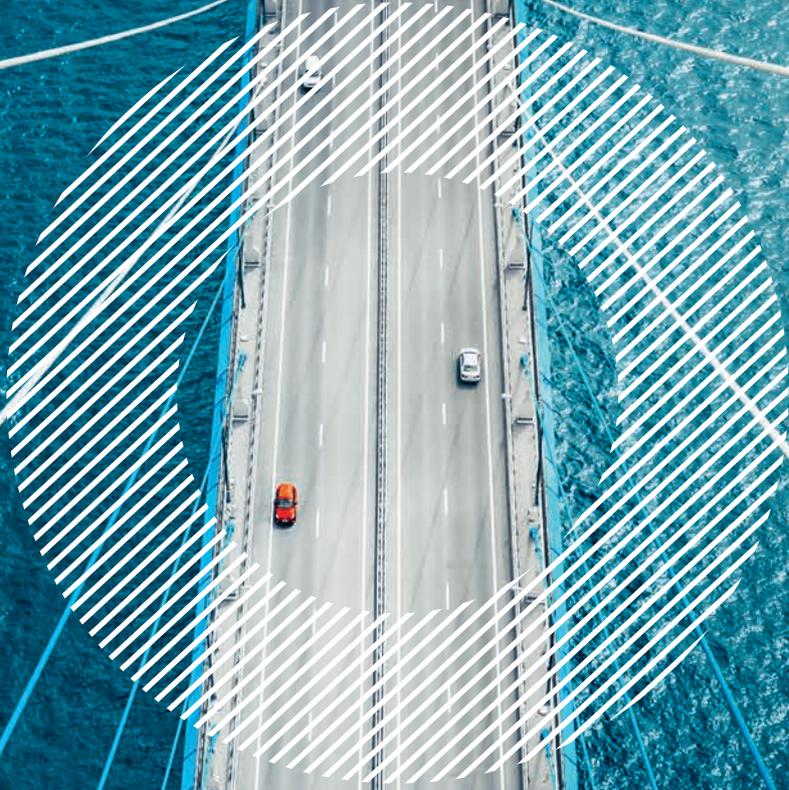


JAHRESBERICHT
2020

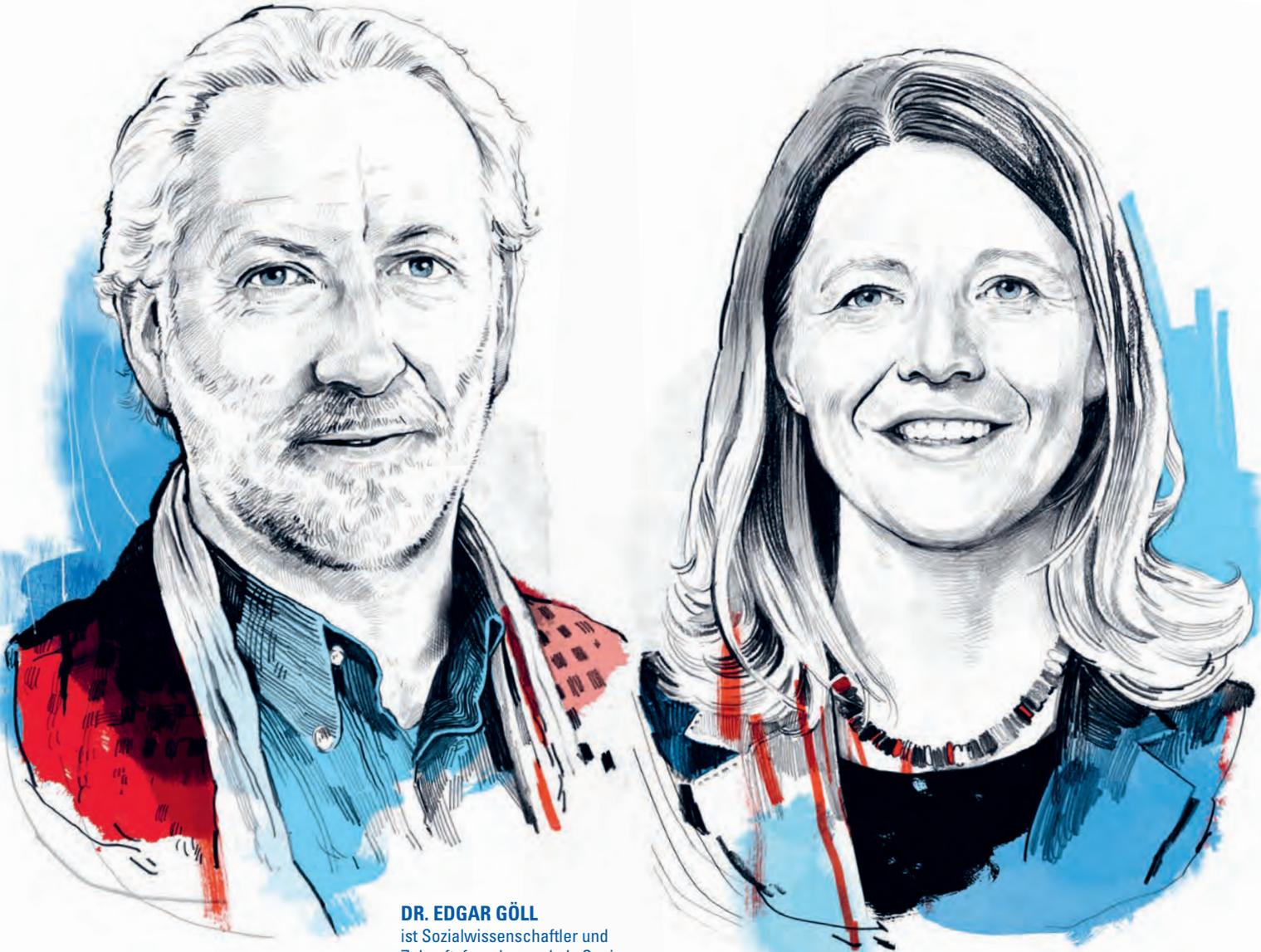


PURPOSE

Bankenfachverband

Die Experten für Finanzierung



**DR. EDGAR GÖLL**

ist Sozialwissenschaftler und Zukunftsforscher und als Senior Researcher im Institut für Zukunftsstudien und Technologiebewertung (IZT) in Berlin tätig. Von 2014 bis 2020 war er Co-Forschungsleiter des Clusters „Zukunftsforschung und Partizipation“ beziehungsweise „Zukunftsforschung und Transformation“.

PROF. DR. ANDREA MAURER

ist seit 2013 Professorin für Soziologie mit dem Schwerpunkt Wirtschaftssoziologie an der Universität Trier. Ihre Forschungsschwerpunkte sind Soziologische Theorie, Neuer Institutionalismus, Wirtschaftssoziologie und Digitalisierung der Wirtschaft.

Purpose – Sinn, Zweck, Aufgabe, Strategie? Mit dieser Frage beschäftigen sich die Soziologin **Prof. Dr. Andrea Maurer** und der Zukunftsforscher **Dr. Edgar Göll**. Im Gespräch erläutern beide die zunehmende Bedeutung von Werten in unsicheren Zeiten und wie ein klar definierter Purpose Unternehmen dabei helfen kann, sich langfristig zu profilieren und erfolgreich zu sein.

„Unternehmen müssen sich ihr eigenes Wertesystem erschaffen“

Wieso hat die Bedeutung von Werten und die Frage nach dem „Warum tue ich etwas?“ im Sinne eines Purpose in der Wirtschaft, in der Gesellschaft sowie in der Kommunikation in den vergangenen Jahren zunehmend an Bedeutung gewonnen?

ANDREA MAURER Zunächst möchte ich mit einer Differenzierung der Begriffe beginnen. Ich würde gerne zwischen Werten auf der einen sowie Sinn und Purpose auf der anderen Seite unterscheiden. Sinn verstehe ich so, dass der Mensch einer Sache eine Bedeutung zuweist und sie somit eine individuelle Relevanz besitzt. Bei Werten bewegen wir uns im Bereich der Soziologie auf der Ebene des Sozialen. Werte haben in diesem Fall den Hintergrund, dass sie von einer Gruppe oder einer Gesellschaft als verbindlich definiert werden. Im Sinne eines gemeinsamen Konsens darüber, dass etwas richtig und wertvoll ist beziehungsweise dass ein Verstoß gegen diese Werte sanktioniert werden soll. Daraus folgt, dass Werte immer wichtig sind. Werte spiegeln das Profil einer Gesellschaft, einer Gruppe oder auch eines Unternehmens wider. In der Marketing- und Kommunikationsbranche wird dies als Branding bezeichnet: Werte sind das Gesicht, welches ich mir selbst gebe. Jede Gesellschaft benötigt Werte, die sich durchaus in einem Wandel befinden und wichtiger und bedeutender werden, was genau jetzt der Fall ist.

EDGAR GÖLL Purpose besitzt meiner Meinung nach verschiedene Bedeutungen. Eine Richtung, die man einschlagen kann, ist die Frage: Wofür tue ich etwas? Die Antwort darauf definiert das Selbstverständnis eines Unternehmens, das auch in der Kommunikation genutzt wird. Ich stimme vollkommen zu, dass die Bedeutung von Werten in den vergangenen Jahren gestiegen ist. Dies ist sicherlich in der Beschleunigung in unserer Gesellschaft und der zunehmenden Differenz der Verhaltensweisen in der Bevölkerung begründet. Die Entwicklung technischer Innovationen war insbesondere in der jüngeren Vergangenheit enorm, auch kulturelle Veränderungen sind in unserer heutigen Welt vielfältiger zu beobachten. In der Zukunftsforschung sprechen wir diesbezüglich von Megatrends, also von größeren gesellschaftlichen Wandlungsprozessen, bei denen auch der Wertewandel eine große Rolle spielt. Unternehmen müssen sich folgerichtig ihr eigenes Wertesystem schaffen, um dieses sowohl nach innen als auch in der Kommunikation nach außen deutlich zu machen. Aufgrund der zahlreichen Veränderungen und der Schnelllebigkeit der heutigen Zeit ist der Bedarf zur Klärung, wofür ein Unternehmen eigentlich steht, dementsprechend besonders ausgeprägt. ▶



Wir leben in disruptiven Zeiten, die von vielen Unsicherheiten geprägt sind. Die digitale Transformation, der Klimawandel oder auch die Coronapandemie sind nur einige Beispiele. Sehnen sich die Menschen gerade deswegen nach einem tieferen Sinn, nach Nachhaltigkeit und langfristigen gesellschaftlichen Werten?

EG Definitiv, die Unsicherheitsdimensionen werden immer deutlicher. Der Klimawandel, Terroranschläge, die Globalisierung und Internationalisierung tragen unter anderem dazu bei. Früher konnte ein Verbraucher recht eindeutig zuweisen, welches Produkt von welchem Unternehmen hergestellt wird. Heute ist der Markt gefüllt mit einer großen Anzahl an fremden Firmen, die kein Verbraucher zuordnen kann, sie also schlichtweg nicht kennt. Das hat den Bedarf an Anpassung und an einer Selbstreflexion für Unternehmen und Organisationen immens gesteigert. Dies ist ein permanenter Prozess, der sich in der jüngeren Vergangenheit extrem beschleunigt hat. Auch globale wirtschaftliche Konjunkturkrisen verstärken das Unsicherheitsgefühl. Und das fordert die Individuen, die Bürgerinnen und Bürger, aber auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Unternehmen permanent heraus, was anstrengend ist. In der Zukunftsforschung haben wir in letzter Zeit diesbezüglich den Begriff der Resilienz geprägt.

AM Ich möchte besonders auf zwei Aspekte eingehen. Zum einen auf die digitale Transformation, die ich nicht als disruptive Bewegung, sondern als einen schnellen Wandel bezeichnen würde. Aus der Forschung wissen wir, dass durch die Digitalisierung die herkömmlichen Werte von Institutionen und die neuen Werte auseinanderklaffen. Es entsteht ein Gap. Deutlich wird dies zum Beispiel daran, dass Plattformökonomien und Überwachungskapitalismus gesellschaftliche Werte wie individuelle Freiheit oder demokratische Entscheidungswege infrage stellen. Zum anderen hat unsere Gesellschaft seit Beginn der Coronapandemie ein kollektives Problem. Es ist gemeinsames Handeln gefragt, einzelne Individuen stellen aber eigene Wünsche in den Vordergrund, zum Beispiel eine Urlaubsreise. In solchen Krisenzeiten helfen gemeinsame Werte, zum Beispiel auch die Resilienz, uns dabei, in kollektive Handlungsformen zu gehen. Die gegenwärtige Krise verdeutlicht uns gerade, wie wichtig gemeinsame Werte sein können und wie gut es ist, an gemeinsamen Werten festzuhalten.

Konnten Sie in Ihren Forschungsbereichen Soziologie und Zukunftsforschung in der Vergangenheit ähnliche, vielleicht vergleichbare Entwicklungen im Sinne des Wandels gesellschaftlicher Werte beobachten?

AM Hier würde ich gerne den Bogen zu den Werten in der Wirtschaft schlagen. In dem vergangenen Jahrhundert haben wir mehrere Umschlagspunkte von Werten identifizieren können. Besonders wichtig war der Wertewan-

del nach dem Zweiten Weltkrieg hin zur individuellen Leistungsförderung. In den 1980er-Jahren kam eine ganz andere Wertedebatte auf: der Ruf nach Mitbestimmung, nach Autonomie, nach dem Sinn von Arbeit, also die Debatte um die Humanisierung des Arbeitslebens. Diese Wertedebatte wurde in der jüngeren Vergangenheit abgelöst durch Themen wie Klimaschutz oder Nachhaltigkeit in der Wirtschaft. In der Soziologie kennen wir also den permanenten Wertewandel, der grundsätzlich gut ist und für eine lebendige Gesellschaft steht. Werte sind Ausdruck dessen, was in einer Gesellschaft passiert.

EG Als Zukunftsforscher betrachte ich natürlich intensiv weltweite Entwicklungslinien in der Vergangenheit, um profunde Aussagen über die Zukunft zu treffen. Der Trend zur Individualisierung, der seit mehreren Jahren vorherrscht, wird sich sicherlich weiter fortsetzen. Es könnte sein, dass es in Zukunft eine stärkere Akzentuierung des Gemeinsamen geben wird. In Krisen braucht es Akteure, die Herausforderungen wahrnehmen, annehmen und damit angemessen umgehen. Da kann es eine Art positive Wechselwirkung geben, einerseits in die Richtung Individualisierung, andererseits mit einer stärkeren Betonung auf den Wert der Gemeinschaftsbildung beziehungsweise der gemeinsamen Sicherung. In Hinblick auf die Analyse von Megatrends in der Zukunftsforschung sehe ich die Digitalisierung ebenfalls als schleichenden und ubiquitären Prozess an. Es gibt kaum noch einen Lebensbereich, in dem Digitalisierung keine Rolle spielt. Wichtig ist hierbei, auch aus dem soziologischen Blickwinkel betrachtet, wie Menschen mit diesem Prozess umgehen. Hier macht sich auch bei Unternehmen bemerkbar, dass sich die jüngere Generation mit der Adaption digitaler Neuerungen sehr viel einfacher tut als die ältere Generation. Das bedeutet einen zusätzlichen Aspekt für Verunsicherung bei den Älteren und stellt für die Unternehmen eine große Aufgabe dar, sowohl hinsichtlich der Weiterbildung eigener Mitarbeiter als auch in der Kundenansprache.

Viele Unternehmen, Institutionen und Marken haben das Thema Purpose in den Fokus ihrer zukünftigen Ausrichtung aufgenommen. Welche Vorteile ergeben sich Ihrer Meinung nach daraus auch in Hinsicht auf die Interessensgruppen wie Stake- und Shareholder sowie Konsumenten?

AM Zunächst einmal kann ein definierter Purpose im Sinne des Zwecks eine gute Antwort eines Unternehmens auf Kritik aus der Gesellschaft sein. Als Soziologin muss ich an dieser Stelle allerdings warnen: Einen Purpose kann man nicht einfach schnell formulieren und setzen, die Formulierung eines Purpose ist mit einem sozialen Phänomen zu vergleichen, das wachsen muss. Unternehmen brauchen zudem Träger, also Personen, die für einen Purpose oder für die Beschäftigung ▶

mit dem Purpose eintreten. Genau dies macht den Purpose zu etwas, das ihn mehr als eine Strategie sein lässt. Es kann sehr überzeugend sein, wenn es einem Unternehmen gelingt, einen Purpose, einen Kulturrahmen, aufzubauen. Um dies zu erreichen, kann es helfen, Personen einzubinden. Aus der Personalarbeit wissen wir, dass es Unternehmen mit einem schlechten „Karma“, zum Beispiel die Tabak- oder die chemische Industrie, extrem bei der Rekrutierung neuer Mitarbeiter helfen kann, einen guten Purpose definiert zu haben. Die Beschäftigung mit dem Purpose erfordert allerdings Ernsthaftigkeit, man darf dies nicht mit der Strategie verwechseln.

EG Ich sehe ebenfalls einen großen Vorteil für Unternehmen mit einem formulierten Purpose bei der Abwehr von Kritik, vor allem bei einer auf Fakten basierenden Kritik. Bezogen auf die Glaubwürdigkeit eines Unternehmens ist die Erarbeitung eines Purpose extrem wichtig. Deshalb ist es auch überhaupt nicht verwunderlich, dass Purpose aktuell so eine zentrale Rolle spielt – sowohl in der Kommunikation nach innen gegenüber der Belegschaft als auch nach außen gegenüber den Konsumenten, dem Markt und der Gesellschaft. Glaubwürdigkeit ist hierbei ein zentraler Faktor. Ein Purpose hilft Unternehmen dabei, Mitarbeiter zu akquirieren und zu halten. Diese Mitarbeiter stehen als Individuen ebenfalls für Werte ein und müssen sich mit den Werten des Un-

„Ich sehe den Purpose eines Unternehmens als hervorragende Reflexions- und Resonanzinstanz.“

PROF. DR. ANDREA MAURER

ternehmens identifizieren können. Das Gefühl, in dem Unternehmen richtig zu sein, geht dann fließend darin über, bei dem Unternehmen bleiben zu wollen. Purpose besitzt also eine große Bedeutung für die Mitarbeiterbindung, nach außen betrachtet selbstverständlich auch für die Kundenbindung.

AM Das Thema der Mitarbeiterbindung in Korrelation mit dem Purpose eines Unternehmens wird in der Resilienzforschung auch als Loyalität oder Commitment bezeichnet. Gerät ein Unternehmen in eine Krise, ist es oftmals die Loyalität von Kunden und Mitarbeitern, welche sogar auf Löhne verzichten, die das Unternehmen aus der Krise herausführt. Diese stille soziale Ressource wird oft vergessen: Loyalität. Und diese Loyalität gilt dem Purpose des Unternehmens, der Überzeugungskraft der Ziele und Werte eines Unternehmens. Häufig gilt diese Loyalität auch einzelnen Personen aus dem Unternehmen.

In der Strategieentwicklung eines Unternehmens zählen die Definition einer Vision und Mission als feste Parameter für die Entwicklung eines Leitbildes. Wo ordnen Sie hierbei den Purpose eines Unternehmens ein?

EG Ich ordne die Definition des Purpose eines Unternehmens im Vergleich zu der Entwicklung der Vision, Mission und des Leitbildes qualitativ tiefer, basaler ein. Vision, Mission und Leitbild haben natürlich auch ihre Berechtigung, aber dies geschieht eher abstrakter und ist abgehoben von dem eigentlichen Sinn und Zweck eines Unternehmens. Der Purpose hingegen verdeutlicht stärker den Bezug zu den einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, zu dem Produkt und zu der Marktposition des Unternehmens. In diesem Sinne ist Purpose eine konkrete Profilierung eines Unternehmens.

AM Ausgehend von dem Ursprung des Begriffes Purpose im angelsächsischen Sprachraum betrachte ich Purpose als Aufgabe, als Zweckrichtung eines Unternehmens, wohingegen Vision eher in Richtung Utopie zielt. Mich wundert es manchmal, warum Unternehmen nicht stärker ihren primären Purpose im Sinne des Erfüllens ihrer Aufgabe betonen. Und sich in einem weiteren Schritt fragen, welcher Zweck zu diesem primären Purpose hinzukommen kann. Dies können ganz einfache und pragmatische Fragen sein: Was ist meine Aufgabe in der Gesellschaft, was ist meine Aufgabe in der Wirtschaft? Beispielhaft könnte ein Textilunternehmen betonen, dass es nachvollziehbare Lieferketten gewährleistet, faire Löhne zahlt und viel in die Gleichstellung von Frauen investiert. Diese Aspekte beziehungsweise Aufgaben sollten ganz klar kommuniziert werden. Dies macht ein Unternehmen auch handhabbarer und greifbarer in seiner Unternehmenspolitik.

„Purpose ist eine konkrete Profilierung eines Unternehmens.“

DR. EDGAR GÖLL

EG Genau, die Kommunikation dieser Aspekte macht den Purpose eines Unternehmens sichtbarer, konkreter, anschaulicher. Purpose kann mit Blick auf das Employer Branding ein großer Motor für intrinsische Motivation sein. Aus Sicht des Mitarbeiters agiere ich bei einer starken Identifizierung mit dem Purpose als organisches Mitglied des Unternehmens, sehe mich als Teil des Ganzen und trage meinen Teil dazu aus eigenem Antrieb bei. Auch aus der Perspektive des Kunden kann der Purpose des Unternehmens identitätsstiftend sein. Der Kunde wirkt an der Verwirklichung von etwas Gutem mit, beispielsweise durch den Kauf eines Produkts. Damit zusammen hängt auch der Begriff der Selbstwirksamkeit. Dadurch, dass ich Mitarbeiter oder Kunde eines Unternehmens bin, werde ich wirkungsmächtig. Vor allem bei der jüngeren Generation beobachte ich, wie der Stellenwert der Werte und des Zwecks eines Unternehmens zugenommen hat. Diesen jungen Menschen ist es wichtig, Teil von einem guten Ganzen zu sein. Dies kann als imaginäre Gemeinschaftsbildung, vor allem in Zeiten der Digitalisierung, betrachtet werden. Ich beteilige mich als Konsument zwar nicht unmittelbar persönlich, sondern eher imaginiert, aber wirkungsmächtig an etwas Gutem.

Welche Bedeutung hat die Beschäftigung mit dem Purpose, dem eigentlichen Sinn und Zweck, und dessen Verankerung für den langfristigen Erfolg eines Unternehmens?

EG In der Zukunftsforschung gehen wir davon aus, dass Unsicherheit uns auch in Zukunft weiterverfolgen wird. Unternehmen werden also zukünftig dahingehend betrachtet, wie sie mit bestimmten Entwicklungen und

Unsicherheiten umgehen. Entweder setzt ein Unternehmen vermehrt auf ökonomische Faktoren im engeren Sinne, oder es reagiert auf gewisse Entwicklungen mit der Betonung sozialer oder ökologischer Faktoren. Das bedeutet, es bezieht in seinem eigentlichen Sinn und Zweck weitere Dimensionen in Betracht. Dadurch wird sein Handeln zielgerichteter, resilienter und stabiler für eine bessere Zukunft, insbesondere unter dem Aspekt der Nachhaltigkeit. Im Vergleich zu neuen Unternehmenstypen wie Start-ups, die häufig nur kurzfristig denken, verschaffen sich Unternehmen mit einem klaren und in großen Teilen der Bevölkerung resonanzfähigen Purpose einen klaren Vorteil. Der Purpose eines Unternehmens sorgt für Vertrauen und Loyalität bei der Bevölkerung und den Konsumenten. Turbulenzen am Markt oder zunehmende Unsicherheiten können durch den Purpose abgefangen werden.

AM Aus meiner Sicht geht es darum, dass sich ein Unternehmen grundsätzlich als wirtschaftlicher Konkurrent auf dem Markt empfindet und begreift, dass es in diesen Strukturen handeln muss. Der Purpose muss zu diesem Verständnis passen. Es macht keinen Sinn, wenn der Purpose dem grundlegenden Verständnis der Aufgabe eines Unternehmens widerspricht. Gut finde ich den Hinweis, dass der Purpose resonanzfähig sein sollte, er sollte aufgreifen, was die Gesellschaft bewegt. Ein Unternehmen sollte wahrnehmen, welche gesellschaftlichen Änderungen geschehen und wie es diese vorteilhaft für sich nutzen kann. Unternehmen haben per se enge Grenzen, enge Gestaltungsspielräume, und genau hier kann der Purpose ihnen helfen. Ich sehe den Purpose eines Unternehmens als hervorragende Reflexions- und Resonanzinstanz. Ein Bankunternehmen hat zum Beispiel den genuine Zweck, die Bevölkerung mit Finanzmitteln und Krediten zu versorgen. Der Purpose könnte ein normativer Anker sein, um auf Strömungen von außen zu reagieren und bestimmte Entwicklungen in der Gesellschaft kritisch zu reflektieren.

EG Konsumenten entscheiden sich vermehrt für Unternehmen, die Gutes tun und für zukünftige Generationen einen lebenswerten Planeten hinterlassen möchten. Die Klimaforschung sagt voraus, dass wir in den kommenden zehn bis 15 Jahren immense Klimaveränderungen erleben werden. Zusätzlich wird es weitere Krisen und wahrscheinlich Pandemien geben. Das bedeutet: Die Unsicherheit in unserer Gesellschaft wird zwangsläufig zunehmen. Wenn ein Unternehmen nun erfolgreich vermittelt, dass es diese Unsicherheiten wahrnimmt, es sich sogar als Experte für gesellschaftliche Entwicklungen und Zukunftsmöglichkeiten erweist, kann ein solider und authentischer Purpose ein ganz entscheidender Faktor für unternehmerischen Erfolg sein. ▲