

Führungsaufgabe Purpose

Sinn machen!

Warum mache ich das hier eigentlich? Die Frage ist alt. Neu ist, dass Führungskräfte heutzutage darauf unbedingt eine gute Antwort haben sollten. Denn wer sein höheres Ziel – oder zumindest das seines Unternehmens – nicht kennt, kann in der neuen Arbeitswelt weder sich selbst noch andere gut führen.

Preview

► **Sinn ist in:** Warum eine zehn Jahre alte Botschaft heute im Business ankommt

► **Polarstern, Leuchtturm, Leitplanke:** Warum die Sinnfrage gerade in der VUKA-Welt Sinn macht

► **Goldene Kreise und authentische Strukturen:** Wie Sinn in der Arbeitswelt greifbar wird

► **Klarheit, Sicherheit, Inspiration:** Was Purpose für Führungskräfte ganz praktisch leisten kann

► **Es muss passen:** Warum man Sinn nicht unbedingt suchen, aber auf jeden Fall abgleichen muss

Larry Fink will, dass sich Unternehmen Gedanken über ihre eigene Bestimmung machen. Im März 2018 schrieb er unter dem Titel „A Sense of Purpose“ einen Rundbrief an die CEOs der 500 größten börsennotierten US-Firmen, in dem er den Firmenchefs und Unternehmenslenkerinnen ins Gewissen redete. Um langfristig erfolgreich zu sein, müssen Unternehmen nicht nur gute Zahlen vorlegen, sondern auch zeigen, welchen gesellschaftlichen Beitrag sie leisten, so seine Botschaft: „Ohne ein Gefühl für die Bedeutung des eigenen Tuns kann kein Unternehmen sein volles Potenzial ausschöpfen.“

Das sind schöne Worte, zu denen Unternehmensbosse in Salonreden gern bestätigend nicken. Was sie wirklich interessant macht, ist, dass Fink kein beseelter Keynote Speaker oder radikaler Weltverbesserer ist, sondern einer, dem man im Business wirklich zuhört. Denn er ist Mitgründer und Chef der Fondsgesellschaft BlackRock, die sich um Geldanlagen im Wert von rund sechs Billionen US-Dollar kümmert – und als derzeit wohl finanzstärkste Vermögensverwaltung weltweit für viele Firmen ein unverzichtbarer Investor ist.

Dabei ist die überzeugende Stimme von Flint bei Weitem nicht die einzige, die derzeit in der Businesswelt nach höheren Zielen und tieferem Sinn ruft. Auch andere Investoren, vor allem aber mehr und mehr Unternehmensberater stimmen in den Ruf mit ein. Die Boston Consulting Group hat sogar in ein eigenes Tochterunternehmen investiert,

das darauf spezialisiert ist, Unternehmen bei der Sinnsuche zu unterstützen: das amerikanische Beratungshaus Brighthouse, das gerade erst eine neue Niederlassung in Berlin eröffnet hat. Es deutet also alles darauf hin, dass sich das einst wolkige Feel-Good-Thema „Sinn“ zu einem Business Case gemausert hat.

Breitenwirkung für eine alte Botschaft

Sucht man nach einem Startpunkt für den Sinneswandel in der Sinnfrage, landet man fast zwangsläufig im Jahr 2009. In diesem hat Simon Sinek seinen ersten TED-Vortrag unter dem Titel „Start with the why“ gehalten, der sich seitdem stabil in den Top Ten der meistgeklickten TED-Präsentationen hält (siehe Servicekasten Seite 27). Das gleichnamige Buch, das der britische Marketing-Experte noch im gleichen Jahr veröffentlichte, hat sich weltweit – in Deutschland unter dem Titel „Frag immer erst nach dem Warum“ – mittlerweile millionenfach verkauft. Sinek darf also zweifellos als eine Art Gallionsfigur der unternehmerischen Sinnsuche gelten.

Seine zentrale Botschaft: Erfolgreiche Unternehmen haben eine Antwort auf die Frage, warum sie tun, was sie tun, die über das reine Profitstreben hinausgeht. Apple etwa – so das Standardbeispiel, das Sinek immer wieder anführt – wollte niemals in erster Linie Computer oder Handys verkaufen. Vielmehr hatten Steve Jobs und sein Team großen Spaß daran, etablierte Busi-



Den Beitrag gibt es
auch zum Hören:
[www.managerSeminare.de/
podcast](http://www.managerSeminare.de/podcast)

nessmodelle aufzubrechen und komplett neue Lösungen für Bedürfnisse anzubieten, die noch gar keiner hatte. Sie wollten anders denken. Oder Starbucks: Die amerikanische Kaffeehaus-Kette wurde laut Sinek nicht deshalb so erfolgreich, weil sie Kaffee verkaufen wollte, sondern weil der Gründer mit dem Ziel angetreten ist, „einen dritten Raum“ zwischen Zuhause und Arbeitsplatz zu schaffen, in dem man sich wohlfühlt.

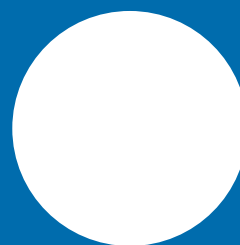
Neu waren diese Erkenntnisse schon damals nicht. Was Sineks Ausführungen so erfolgreich gemacht hat, war die Eingängigkeit ihrer Darstellung, vor allem aber der Impetus, mit dem der Purpose-Pionier sie in die Welt trägt. Beides erklärt allerdings nicht, warum seine Sinnbotschaft heute auch eine solche Breitenwirkung entfaltet – und sogar bei Leuten wie Larry Fink, für die sonst nur harte Zahlen zählen, Gehör findet. Dafür gibt es weitere, weit wichtigere Gründe.

Sinn rechnet sich

So deuten immer mehr Studien darauf hin, dass es für Unternehmen deutliche finanzielle Vorteile hat, sich mit höheren Zielen und tieferem Sinn im Unternehmen – neudeutsch „Purpose“ – zu beschäftigen. Zuletzt der von Ernst & Young herausgegebene Global Leadership Forecast 2018: Die Studie stellt fest, dass Unternehmen, die „ihre eigene Bestimmung kennen und leben“ – sogenannte Purposeful Organisations – um 42 Prozent



Foto: fairywong /iStock



Der goldene Kreis

Sinn zu finden reicht nicht, er muss auch authentisch artikuliert werden. Dabei hilft das zentrale Model von Simon Sinek. Es verdeutlicht, wie sich ausgehend von der Frage „Warum tun wir, was wir tun?“ jede einzelne Unternehmensentscheidung ableiten lässt. Beispielsweise im Marketing: Wie eine Verkaufsbotschaft dann aussieht, macht Apple vor.



Das **WARUM** ist das, was ein Unternehmen in die Welt bringen möchte, es sind die grundlegenden Überzeugungen und höheren Ziele. Beispiel Apple: „Wir wollen das Bestehende in Frage stellen.“

Das **WIE** ist die individuelle Art und Weise, wie das Unternehmen wirtschaftet, welche Prioritäten gesetzt werden etc. Beispiel: „Deshalb machen wir unsere Produkte schön, einfach und anwenderfreundlich.“

Das **WAS** sind die Produkte, Leistungen, Service etc., die ein Unternehmen anbietet. Beispiel: „Es sind übrigens Computer.“

Quelle: © 2013 Simon Sinek, www.managerseminare.de

„Wir suchen verzweifelt nach Leitplanken in unserer Multi-Optionsgesellschaft, in der jeder alles machen kann – aber nie sicher sein kann, dass es das Richtige ist. Sinn kann diese liefern.“

Claudia Haider, Sinn-Coach,
Eichenau/München, Kontakt:
www.claudiahaider.com



Foto: Claudia Haider

bessere Finanzergebnisse als der Durchschnitt vorweisen können.

Der im September 2018 erschienene Fehlzeitenreport der AOK setzte ebenfalls den Schwerpunkt auf Sinn und kommt zu dem Ergebnis, dass Menschen, die ihre Arbeit als sinnstiftend erleben, nachweislich weniger krank sind – zumindest fehlen sie seltener und haben „deutlich weniger arbeitsbedingte gesundheitliche Beschwerden“. Die Herausgeber der Studie, für die das wissenschaftliche Institut der Krankenkasse über 2.000 Beschäftigte befragt hat, kommen gar zu dem Schluss, dass „das Gefühl, etwas Sinnvolles zu tun, für die meisten Menschen wichtiger ist als ein hohes Einkommen“.

Flankiert werden die Umfragen von immer mehr akademischen Forschungen, die einen Zusammenhang zwischen Leistungsbereitschaft und persönlichem Purpose belegen. „Wer ein höheres Ziel hat, findet die Energie und den Mut, die eigene Komfortzone zu verlassen“, erklärt etwa Robert Quinn von der Ross School of Business der University of Michigan. Der Professor für Management und Organisation hat in seinen Studien die Motivation von amerikanischen Lehrerinnen und Lehrern untersucht, deren Klassen sich überdurchschnittlich gut entwickelten. Sie strengten sich mehr an, auch die schwierigeren Kinder besser zu unterstützen, weil sie, so Quinns

Erkenntnis, nicht für ihren eigenen Nutzen arbeiteten, sondern überzeugt waren, an ihren Schulen zu einem größeren Ganzen beizutragen.

Sinn hilft beim Sortieren

So gesehen hilft Purpose also einfach, die Effizienzspirale noch eine Spur weiterzudrehen. Doch es steckt noch ein bisschen mehr hinter dem Trend zum Sinn. Zum einen sind mit den Millennials junge Menschen im Arbeitsmarkt angekommen, die weniger nach Geld und Statussymbolen als nach einer sinnvollen Tätigkeit suchen. Weil sie in unserer Überflusgesellschaft groß geworden sind, haben sie von klein auf gelernt, alles zu hinterfragen, meint Claudia Haider. „Ihre Leitfrage ist: Macht es für mich Sinn?“, erklärt die Beraterin, die selbst zwei Kinder im einschlägigen Alter hat. Unternehmen, die ihren Purpose benennen können, haben deshalb im Kampf um den umworbenen Nachwuchs einen klaren Wettbewerbsvorteil: Sie machen sich für Millennials interessanter – und es ihnen leichter, sich auf einen Job bei ihnen einzulassen.

Zum anderen lässt sich die neue Popularität der Sinnfrage durch eine immer stärker werdende Sehnsucht nach Orientierung erklären. Denn immer mehr

Menschen kämpfen mit der zunehmenden Unübersichtlichkeit der VUKA-Welt, in der es viele Zusammenhänge, aber wenig Stabilität gibt. „Wir leben in einer Multi-Optionsgesellschaft, in der jeder alles machen kann – aber keiner sicher sein kann, dass es das Richtige ist“, stellt Haider fest. Unter diesen Bedingungen suchen wir nach Leitplanken, meint die Beraterin, die mit ihrem Coaching-Angebot „Tour Guide for Life“ individuelle Unterstützung bei der Sinnsuche bietet.

Sinn kann diese Leitplanken liefern. Wer weiß, wohin er will, wird nicht so schnell die Orientierung verlieren, so die Logik, die das Sinnthema heute für Individuen wie für Unternehmen gleichermaßen attraktiv macht. Sinnforscher Quinn spricht vom persönlichen Purpose als einem internen „Gutachter“, der dafür sorgt, dass jede Entscheidung schlüssig ist. Die Consultants von Ernst & Young definieren Sinn in ihrer aktuellen Studie als „Leuchtturm, der Unternehmen in der Unsicherheit Orientierung bietet und so hilft, die Disruption zu meistern“.



Foto: A. Chitsazan

„Entscheidend ist der Purpose-Fit: Die Führungskräfte müssen sich auf persönlicher Ebene mit dem Unternehmenszweck verbinden können.“

Franziska Fink, Principal beim Beratungsunternehmen Neuwaldegg, Wien. Kontakt: www.neuwaldegg.at/purpose-driven

Diese schönen Marketingworte basieren auf einer systemischen Wahrheit. Schon der Soziologe Niklas Luhmann betrachtete Sinn als Ordnungsform menschlichen Erlebens, die es Menschen wie sozialen Systemen erlaubt, aus den Möglichkeiten auszuwählen, erklärt Franziska Fink. „Vor allem bei zunehmender Komplexität sollte man also auf Sinn setzen“, betont die systemische Beraterin und Mitautorin des soeben erschienenen Buches „Purpose Driven Organisations“

NEUES AUSBILDUNGSPROGRAMM
AB MAI 2019

 **hr pioneers**
agile. people.

Werde **Agile Transformation Coach** und begleite den Wandel in Deinem Unternehmen

6 Module
in 9 Monaten
mit intensivem Coaching

mehr Infos:
agile-
transformation-
coach.de





Download des Artikels und Tutorials:
QR-Code scannen oder
www.managerseminare.de/MS250AR01



Purpose-driven-Unternehmen und Menschen haben ein klar umrissenes höheres Ziel, das sie motiviert und das ihnen als Leitfaden für ihr Handeln dient. Wie man es (wieder)findet und formuliert.

1. Die Grundfrage

Der Purpose eines Unternehmens wie auch der persönliche Sinn einer Person ist die Antwort auf die Frage: Warum tun wir das, was wir tun? Implizit beantwortet sie damit auch die Frage: Warum tun wir nicht etwas ganz anderes? Oder genauer: Was ist das, was ich mit meiner Arbeit oder meinem Unternehmen in die Welt bringe, was man dort sonst vermissen würde?

2. Der Blick zurück

Die Antwort auf diese Fragen ergibt sich für Personen aus ihrer frühen Lebenserfahrung, bei Organisationen aus dem Impuls, der einst zur Gründung geführt hat. Will man den eigenen Sinn aufspüren, ist der erste Schritt deshalb ein Blick in die Vergangenheit: Was haben wir erlebt, wie hat es sich angefühlt, warum war dies oder jenes wichtig? Und: Welche Folgen hatte es für mich/uns?

3. Die zentralen Themen

Nun werden die gesammelten Erlebnisse, Anekdoten, Erkenntnisse – die möglichst detailliert erzählt werden sollten – nach Mustern durchsucht, die immer wieder auftauchen: Wann habe ich/haben wir uns besonders stolz gefühlt? Wann besonders enttäuscht? Wann ging es uns besonders gut, wann besonders schlecht?

4. Mittel oder Zweck?

Vorsicht vor allzu naheliegenden Antworten – wie z.B. „um viel Geld zu verdienen“, „den Profit zu maximieren“ oder „meine Familie zu ernähren“. Sie sind meist nur ein Nebeneffekt der eigenen Anstrengungen – oder ein Zwischenschritt auf dem Weg zum wahren Purpose. Der wäre dann etwa: „ein Leben im Luxus“ oder „meinen Kindern die bestmöglichen Chancen zu eröffnen“.

5. Der Beitrag

In der Regel aber geht ein persönlicher oder organisationaler Purpose über das pure Eigeninteresse hinaus. Deshalb wird

nun nach dem Beitrag gesucht, den man in den spezifischen Momenten geleistet hat, in denen man besonders stolz oder beflügelt war: Was konkret haben wir/habe ich getan? Für wen? Wer (außer mir) hatte etwas davon?

6. Die Wirkung

Im nächsten Schritt wird unter die Lupe genommen, was ein Unternehmen oder eine Person mit ihrem Beitrag erreichen will. Hilfreich ist es, sich die konkreten Menschen vorzustellen, die in den Genuss unseres Beitrag kommen: Was erlauben meine/unsere Beiträge anderen weiter zu tun oder zu sein? Was hat sich durch sie im Leben der andern verändert?

7. Das Statement

Ein Purpose Statement soll Beitrag und Wirkung kombinieren. Es sollte einfach, klar und handlungsorientiert formuliert sein. Am besten in einem Satz, der Verben statt Substantive und keine Negationen, sondern positive Formulierungen verwendet. Simon Sinek schlägt einen zweiteiligen Satz nach diesem Muster vor:

Ich möchte/ Wir wollen _____ (der Beitrag), damit _____ (die Wirkung).

8. Die Artikulation

Handelt es sich um den Purpose eines Unternehmens, muss er nun noch greifbar gemacht werden. Denn als Spruch an der Wand ist er wenig überzeugend. Deshalb sollten alle Routinen, Prozesse und Strukturen anhand des Purpose Statements überprüft und im Zweifelsfall angepasst werden: Passen sie noch zum formulierten Unternehmenszweck? Gibt es Widersprüche? Wie lassen sich diese beheben?



Quelle: www.managerseminare.de; u.a.: Fink/Moeller: Purpose Driven Organizations, Schäffer-Poeschel 2018; Sinek/Mead/Docker: Finde dein Warum, Redline 2018, J. von Winterfeldt, www.soulworx.de, Grafik: Stefanie Diers; © www.trainerkoffer.de

(siehe Kasten Seite 27). Mit ihm lasse sich Unübersichtlichkeit tatsächlich reduzieren.

Nur eine simple Antwort?

Wie aber findet man sie nun, die Antwort auf die Why-Frage, darauf, warum wir tun, was wir tun? Jedenfalls nicht, indem man nur in der betriebswirtschaftlichen Ecke sucht, macht Warum-Pionier Sinek immer wieder deutlich. Geld zu verdienen oder Profit zu maximieren, sei keine sinnvolle Antwort. Beides könne nur ein Nebeneffekt der eigenen Anstrengungen sein – oder ein Zwischenschritt zum wahren Purpose. „Der Sinn kann auch einfach nur darin bestehen, sich ein schönes Leben außerhalb der Arbeit zu machen“, erklärt Julia von Winterfeldt, die mit ihrer Beratungsagentur Soulworx das Thema Purpose ins Zentrum ihrer Arbeit stellt.

In der Regel aber geht ein persönlicher wie auch organisationaler Purpose über das pure Eigeninteresse hinaus. „Im Grunde geht es um die Frage, was man als Mensch oder als Unternehmen in die Welt bringen will“, erklärt von Winterfeldt. Die Antwort darauf kann sowohl ein Kundennutzen wie auch ein gesellschaftlicher Beitrag sein. In jedem Fall aber steht sie für einen Mehrwert. „Es geht beim Purpose immer darum, einen hilfreichen Beitrag zu einem größeren Ganzen zu leisten, um eine spezifische Wirkung zu erzielen“, präzisiert Autorin Fink. Beide Elemente – Beitrag und Wirkung – finden sich deshalb in den Fragen wieder, die Sinek vorschlägt, um einen Purpose zu formulieren (siehe Kasten rechts). Er selbst beschreibt seinen Purpose so: „Ich will Menschen inspirieren, das zu tun, was sie inspiriert, damit wir gemeinsam die Welt verändern.“

Welcher Beitrag und welche Wirkung dies genau sind, erklärt sich laut Sinek bei Personen aus ihrer frühen Lebenserfahrung, bei Organisationen aus dem Impuls, der einst zur Gründung geführt hat. Will man den eigenen Purpose aufspüren, ist der erste Schritt deshalb ein Blick in die Vergangenheit: Was haben wir erlebt, wie hat es sich angefühlt, warum war dies oder jenes wichtig? Dann werden in dem von ihm konzipierten Why-Prozess Wiederholungen und Regelmäßigkeiten gesucht, die Hinweise auf den inneren

Antrieb geben und schließlich ein Purpose Statement formuliert (siehe Tutorial links).

Überzeugend wird Sinn erst in der Artikulation

Ist der Purpose formuliert, wird er der Kern aller weiteren Aktivitäten. Und hier beginnt die eigentliche Arbeit, warnt von Winterfeldt: „Den Sinn in die Artikulation zu bringen, ist viel schwieriger, als ihn zu entdecken.“ Denn es reicht nicht, ihn in großen Buchstaben an die Wand in der Kantine zu hängen. Vielmehr muss er – sozusagen über Bande gespielt – in Strukturen und Prozessen erlebbar werden, betont die Hamburger Beraterin. Im Idealfall wird der Purpose zu einer Richtschnur, anhand der alle Routinen und Gegebenheiten überprüft werden: Passt beispielsweise ein individuelles Bonussystem zu einem Unternehmenszweck, das die Gemeinschaft in den Mittelpunkt stellt?

In einer mittelständischen Unternehmensberatung, die Soulworx bei der Sinnsuche begleitete, wurden etwa die festen Kernarbeitszeiten abgeschafft, nachdem die Firma ihren Purpose ausformuliert hatte: „Alles, was wir tun, gilt der Förderung der Selbstbestimmung.“ Glaubwürdig und nachvollziehbar wurde er für die Mitarbeiter dadurch,

„Wenn das ‚Warum‘ einer Organisation klar definiert ist, können alle in der Organisation Entscheidungen treffen, die genauso klar und richtig sind, wie die Entscheidungen des Gründers.“

Simon Sinek, Berater, TED-Speaker und Autor des Bestsellers „Start with Why“. Kontakt: www.start-withwhy.com



Purpose formulieren

Ein Purpose Statement ist eine Antwort auf:
Warum tun wir, was wir tun?
Warum bin ich hier – und nicht woanders?
Was wollen wir/will ich in die Welt bringen?

Es muss einfach, klar und handlungsorientiert sein. Daher sollte es ...

- ▶ ... nicht mehr als einen Satz umfassen.
- ▶ ... Verben statt Substantive verwenden.
- ▶ ... keine Negationen enthalten, sondern positive Formulierungen.
- ▶ ... der alltäglichen Wortwahl der Beteiligten entsprechen.

Die finale Formulierung ist – nach Simon Sinek – ein zweiteiliger Satz, der den Beitrag, den man leisten möchte, mit der Wirkung, die man erzielen möchte, kombiniert:

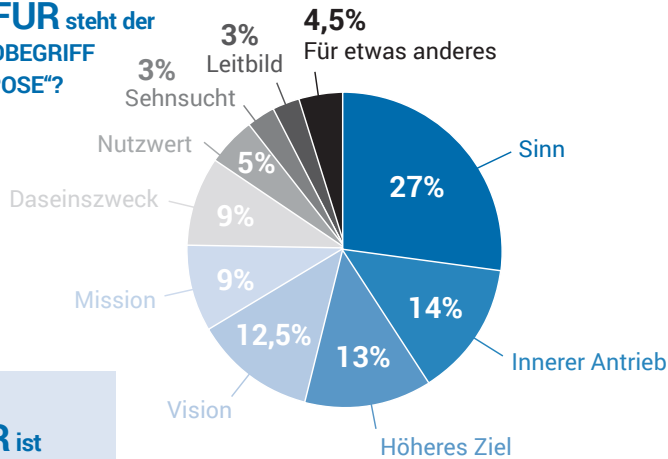
Ich möchte/Wir wollen _____, damit _____.

Beispiel: *Menschen zu inspirieren, das zu tun, was sie inspiriert, damit wir gemeinsam die Welt verändern. (Sinek persönliches „Warum“)*

Ergebnisse des MeinungsMonitors mS248

Was macht SINN?

WOFÜR steht der TRENDBEGRIFF „PURPOSE“?



WER ist in erster Linie

VERANTWORTLICH für SINNSTIFTUNG bei der Arbeit?

Jeder Einzelne für sich persönlich: Sinn kann nicht von außen vermittelt werden.

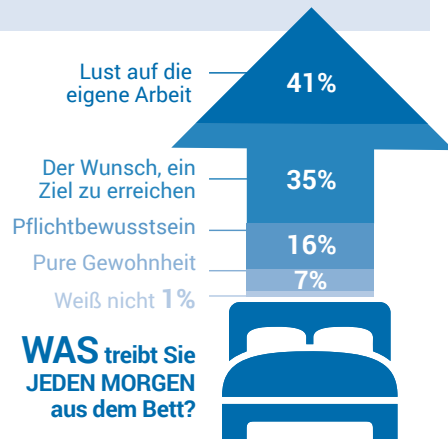


18% Das Unternehmen: Ein klares Leitbild hilft allen, ihre Tätigkeit sinnvoll einzuordnen.

Alle in einem Team: Gemeinschaftliche Anstrengung für das gleiche Ziel macht Sinn.



13% Die Führungskraft



WAS treibt Sie **JEDEN MORGEN** aus dem Bett?

Quelle: n=124 Leserinnen und Leser, die sich am MeinungsMonitor zum Thema „Was macht Sinn?“ in managerSeminare 248, November 2018, beteiligt haben. Grafik: Katharina Langfeldt © www.managerseminare.de

Marketing, das Personal und so weiter“, erklärt Sinek. Sind diese drei Elemente in Einklang, ist ein Unternehmen, eine Marke oder eine Person authentisch – und damit laut ihm inspirierend für Kunden wie für Mitarbeiter.

Führung durch Sinn

Damit wird das „Warum“ auch zu einem hochwirksamen Führungsinstrument. Die Antwort, die sich ein Unternehmen auf die Warum-Frage gegeben hat, liefert jedem einzelnen Verantwortlichen einen handfesten Leitfaden für den Alltag. „Wenn das ‚Warum‘ einer Organisation klar definiert ist, dann können alle innerhalb der Organisation Entscheidungen treffen, die genauso klar und richtig sind, wie die Entscheidungen des Gründers“, zeigt sich Sinek überzeugt. Der Purpose-Filter sorgt damit für Klarheit, die gerade im Kontext von Selbstorganisation und Agilität oft gesucht wird.

Gleichzeitig verhindert ein definierter Purpose, dass wir angesichts von Unsicherheit oder unvorhergesehenen Zwischenfällen in Panik geraten, meint der ‚Warum‘-Entwickler: „Es gibt uns eine gewisse Gelassenheit, wenn wir ein Gefühl dafür haben, worum es eigentlich geht.“ Diese psychologische Sicherheit ist neben der Entscheidungsklarheit ein weiterer wichtiger Faktor, damit Teams in der heutigen Arbeitswelt produktiv bleiben.

Führungskräfte sind deshalb gefordert, den Sinn immer wieder ins Unternehmen zu tragen. Das beginnt damit, dass sie nicht nur Tätigkeiten verordnen, sondern auch deren Kontext erklären, findet Soulworx-Gründerin von Winterfeldt: „So kann zum Beispiel eine Chefin dafür sorgen, dass auch alltägliche Aufgaben wie das Beantworten einer Service-Hotline für die Verantwortlichen Sinn machen.“ Weiß der Telefonist etwa, dass die Kundenwünsche vom Unternehmen als wichtige Informationsquelle für Innovationen geschätzt werden, wird er seine Kommunikationskompetenz eher nutzen, um genauer nachzufragen.

Deshalb muss sich eine Führungskraft, die Sinn stiften will, auch mit jedem einzelnen Mitarbeiter beschäftigen: „Jedes Teammitglied muss das Gefühl haben, dass die Führungskraft seine individuellen Stärken und Schwächen kennt und entsprechend darauf eingeht“, unterstreicht Claudia Haider. Schließlich kann nur jemand, der das Gefühl hat, mit seinen Fähigkeiten in der richtigen Position zu sein, einen sinnvollen – und damit erfüllenden – Beitrag zum gemeinsamen Ziel leisten.

dass sie nun selbst entscheiden können, wann sie ins Büro kommen.

Ohne eine solche Authentizität aber funktioniert Purpose nicht, betont auch Simon Sinek. „Sie entsteht, wenn man das, was man sagt und tut auch glaubt“, erklärt der TED-Speaker. Deutlich macht er das in seinem Konzept des goldenen Kreises (siehe Kasten Seite 22). Es kombiniert die zentrale Warum-Frage mit zwei zusätzlichen Elementen: dem „Wie“ und dem „Was“. „Unsere Antwort auf das ‚Warum‘ ist nur eine Überzeugung. Das ‚Wie‘ sind die Handlungen, die wir setzen, um das, woran wir glauben, zu realisieren. Das ‚Was‘ ist das Ergebnis dieser Aktionen – also alles, was wir sagen und tun: das Produkt, der Service, das

Zusätzlich gibt es hilfreiche praktische Methoden, um den Sinn im Unternehmen präsent zu halten. Fink, die bei der Wiener Beratergruppe Neuwaldegg arbeitet, empfiehlt Purpose-Routinen, die den Unternehmenszweck im Bewusstsein aller Beteiligten halten. Das können kleine Gewohnheiten sein, wie die Check-out-Frage, mit der am Ende jedes Meetings alle Anwesenden bewerten, inwieweit das Meeting dem gemeinsamen Purpose gedient hat. Aber auch große Reflexionsworkshops, in denen Teams diskutieren, wie sie sich mit dem Unternehmenszweck verbinden können. „Dabei geht es weniger um das Ergebnis als um den Prozess, sich mit dem Unternehmenssinn immer wieder auseinanderzusetzen“, so Fink.

Der Fit ist wichtiger als der Sinn

Gelingen werden solche Bemühungen um Sinnstiftung allerdings nur, wenn sich die Verantwortlichen auf persönlicher Ebene mit dem Unternehmenszweck verbinden können. „Der Purpose-Fit ist eine unbedingte Voraussetzung“, sagt Systemikerin Fink. Deshalb riskieren Unternehmen, die die Sinnfrage ernst nehmen, auch Mitarbeiter zu verlieren. Sie nicht zu stellen, ist allerdings keine Alternative, meint Haider: „Die Mitarbeiter gehen früher oder später sowieso – oder sie gehen in die innere Kündigung.“

Das ist nach der Erfahrung von Beraterin von Winterfeldt, die schon viele Unternehmen begleitet hat, jedoch eher die Ausnahme: „In den meisten Fällen steht am Ende einer Sinnsuche eine Erkenntnis, die für die Beteiligten nicht wirklich neu ist.“ Die meisten Führungskräfte haben eine unbewusste Vorstellung davon, welcher höhere Zweck bei ihrer Arbeit im Fokus steht – und wären in der Regel schon weg, wenn dieser überhaupt nicht mit ihren eigenen Zielen und Werten vereinbar wäre, so ihre Einschätzung.

Von Winterfeldt rät deshalb dazu, Führungskräfte – und auch Mitarbeiter – zur Selbstreflexion zu ermuntern, damit sie herausfinden, ob ihre eigenen Werte und Prioritäten mit denen des Unternehmens übereinstimmen. „Als Chefin oder als Chef sollte ich mich fragen: Warum bin ich beflügelt, in diesem Unternehmen zu arbeiten?“, schlägt sie als möglichen Einstieg vor. Die Antwort darauf ist meist gar nicht so schwer zu finden, und wenn es dann noch gelingt, diese Triebkraft im Arbeitsalltag für die Kolleginnen und Kollegen immer wieder hör- und sichtbar zu machen, wird Führung schnell als sinnstiftend erlebt.

Der ganz persönliche Lebenssinn ist nach Ansicht von Expertin Fink dabei gar nicht unbedingt entscheidend. „Ich muss meinen eigenen Purpose nicht formulieren können, es reicht, wenn der Purpose des Unternehmens etwas in mir zum Klingen bringt“, meint sie. Darüber hinaus allerdings muss es den Mitarbeitern selbst überlassen bleiben, ob sie weiterdenken wollen – etwa auf einer Purpose Quest, einem Sinn-Retreat oder mit einem Coaching. Von Winterfeldt fände es dennoch wünschenswert, wenn jeder den eigenen Antrieb kennen würde: „Dann wären wir alle sehr viel klarer, in dem was wir tun.“ Und damit kämen Inspiration und Sinnstiftung fast automatisch.

Sylvia Lipkowski



Lesetipps

► **Franziska Fink, Michael Moeller: Purpose Driven Organizations. Sinn – Selbstorganisation – Agilität.**

Schäffer-Poeschel 2018, 39,95 Euro.

Ein systemischer Blick auf die Bedeutung von Purpose in Unternehmen, kombiniert mit praktischen Tools für den Arbeitsalltag.

► **Simon Sinek, David Mead, Peter Docker: Finde dein Warum – Der praktische Wegweiser zu deiner wahren Bestimmung.**

Redline 2018, 19,99 Euro.

Ein Arbeitsbuch zum Sinek-Klassiker „Start with Why“ mit Anleitungen für die Sinnsuche – auf individueller Ebene genauso wie auf Team- oder Unternehmensebene.

► **Ralf Janssen, Steffen Wagner: Evolutionäre Unternehmen – Beyond Agility.**

www.managerseminare.de/MS241AR05

Es wird erklärt, wie Unternehmen agil werden, indem sie sich auf ihre ursprüngliche Bestimmung, also ihren Purpose, zurückbesinnen.

► **Eva-Maria Ayberk, Lisa Kratzer, Lars-Peter Linke: Unternehmens-Purpose – Wozu sind wir da?**

www.managerseminare.de/MS225AR03

Die Autoren erklären, warum Vision Statements nicht ausreichen und warum sich der Sinn, Ziel und Zweck eines Unternehmens mit Purpose besser formulieren lässt.

Linktipps

► **Simon Sinek auf YouTube**

Der Original-Vortrag von 2009: www.youtube.com/watch?v=u4ZoJKF_VuA.

Sein Kanal: www.youtube.com/user/SimonSinek