



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

Nach der C-Krise werden wir im „New Normal“ leben und arbeiten; also so wie zuvor, nur besser. Hoffen wir. Wenn Corona jedoch eines gezeigt hat, dann, dass nach der Krise vieles anders werden muss als davor, ist Zukunftsforscherin Friederike Müller-Friemauth überzeugt. Sie plädiert dafür, radikal umzudenken. Dazu gehört vor allem, dass Führungskräfte ein neues Verständnis für das entwickeln, was sinn-, also purposegetriebenes Handeln ist.

Foto: PM Image/GettyImages

Purpose post Corona

Durchbruch für den Sinn?

Preview

► **Back to business as usual?** Wie die Corona-Krise unsere Sehnsucht nach dem „New Normal“ triggert

► **Einspruch eins:** Warum die Rückkehr ins Vertraute kein gutes postpandemisches Ziel ist

► **Einspruch zwei:** Wieso Unternehmen statt der Rückkehr ins New Normal ein neues Menschenbild brauchen

► **Einspruch drei:** Warum Führung falschliegt, wenn sie emotionale und soziale Bedürfnisse weiter ignoriert

► **Einspruch vier:** Wieso das bisherige Purpose-Verständnis von Unternehmen beschämend beschränkt war

► **Nicht New „Normal“, sondern „Different“:** Was eine Zukunft, die von einem anderen Purpose-Verständnis geprägt ist, von einer Zukunft im „New Normal“ unterscheidet

„Auf ins New Normal!“, heißt das Narrativ der Stunde. Wir alle sind nach über einem Jahr Corona-Krise mental müde. Wir sehnen uns nach Normalität. Und natürlich wird diese Normalität – mit diesem Gedanken sprechen wir uns Mut zu – eine bessere sein, als die vor der Pandemie. Digitaler zum Beispiel. Mit etablierter Option aufs Homeoffice. Und ökologischer. Aber sonst? Alles wie gehabt, bitte! So sieht sie aus: die gängige Interpretation des „New Normal“ – auf die man derzeit häufig in Unternehmen trifft.

Das Motiv für diesen Drang zurück ist einleuchtend: Brauchen wir nicht alle verbliebene Restenergie, um nach der Impfwende mit trotzigem „Jetzt erst recht!“ wieder anzupacken? Da sollten wir unsere Zeit nicht mit Grundsatzgrübeleien vertrödeln. Oder etwa doch? Die Pandemie hat ein paar unkomfortable Facetten unseres westlichen Lebens- und Arbeitsstils ans Licht gebracht. Facetten, die die Menschen immer weniger bereit sein werden, hinzunehmen. Deswegen bietet die aktuelle Krise Unternehmen tatsächlich eine Chance: die Chance, neu zu denken. Tun sie das, wird sich damit zwangsläufig auch ihr Verständnis dessen ändern, was ein sinngetriebenes – neudeutsch: purposegetriebenes – Unternehmen ist.

Bisher läuft Purpose nebenher

Purpose ist ein ausgreifendes, mehrdeutiges und strittiges Thema. Purpose als das große WHY – das große Warum –, das Simon Sinek und andere den Unternehmen als zeitgeistige Pflichtaufgabe ins Stammbuch schreiben, hatte bereits

vor Corona Auftrieb. Dabei ging es um die Frage, ob moderne Unternehmen fortan einen Sinn-Paragrafen in ihre Selbstrechtfertigung einbauen müssen. Ob es nicht mehr ausreicht, bloß gute Produkte und Dienstleistungen anzubieten. Ob prometheische Weltverbesserung jetzt Unternehmerpflicht wird. Dieser Fokus führte dazu, dass Purpose vielfach als etwas verstanden wurde, das *neben* wirtschaftlichem Denken herläuft. Als Wirtschaften nach „normalen“, betriebswirtschaftlich orientierten Maßstäben, *plus* Sinn und Ethik nebenher. Oder als eine coole Idee der Kreativ-Abteilung, wie die Firma etwas die schnöde Realität Übersteigendes hinter ihr Angebot legen kann: „Nicht bloß Computer verkaufen, sondern Schönheit und Design!“

Wenn Purpose so verstanden wird, dann liegen Kritiker, die den Purpose-Trend für einen singulären Hype halten, richtig. Aber: Nach der Pandemie wird die Situation eine andere sein. Denn der Druck auf die Unternehmen, Purpose *anders* zu verstehen, ist während der Krise gestiegen. Deshalb: Vier Einsprüche gegen die Suggestion, dass eine Rückkehr ins „New Normal“ erstrebenswert ist, mehrere zwiespältige Einsichten – und einige irritierend neuartige Handlungsoptionen.

Erster Einspruch

Auch das präpandemische „Normal“ tat den Menschen nicht gut

Vor Kurzem hat ein Forscherteam um Julia Becker, Professorin am Institut für Psychologie und Sozialpsychologie der Uni-

versität Osnabrück, eine Studie über Einsamkeit veröffentlicht („Neoliberalism can reduce well-being by promoting a sense of social disconnection, competition and loneliness“). Die Politik hat das Thema – auch wegen #C – für sich entdeckt und möchte wissen, was sich gegen das Phänomen tun lässt. Nicht erwartbar war: Es geht dabei um Wirtschaft.

Die Wissenschaftler gingen der Frage nach, ob es einen Zusammenhang zwischen Einsamkeitsgefühlen und dem Umstand gibt, als wie wirtschaftsliberal Menschen die Gesellschaft empfinden. Ergebnis: Einsam fühlen sich diejenigen, die glauben, in Deutschland herrsche große Ungleichheit, kaum soziale Absicherung und große Freiheit für Firmen. Wissenschaftstheoretisch liegt hier ein Henne-Ei-Problem vor: Vielleicht neigen Einsame ja schlicht dazu, die Gesellschaft als kalt und konkurrenzgetrieben wahrzunehmen? Dies erkundeten die Forscherinnen und Forscher in zusätzlichen Experimenten, in denen Gesellschaftsszenarien genutzt wurden. Fazit: Das Gefühl der Einsamkeit ist tatsächlich vom gesellschaftlichen Klima abhängig. In den Experimenten führte ein wirtschaftsliberales Szenario dazu, dass sich die Probanden einsam fühlten. Das Gefühl, Konkurrent zu allen anderen zu sein, triggert also das Empfinden von Einsamkeit. Eine Pointe dieser Studie: Das Ergebnis war unabhängig vom sozialen Status. Einsamkeitsgefühle treffen demnach auch jene, die von einem wirtschaftsliberalen Szenario profitieren und dieses befürworten.

Ältere Studien kamen bereits zu vergleichbaren Ergebnissen. Sie zeigen: Selbst den Reichen geht es in Ländern mit großer sozialer Ungleichheit schlechter. Liegen Einkommen dagegen näher beieinander, ist die Kriminalitätsrate geringer, Kinder lernen mehr in den Schulen und Menschen leben länger. Vieles deutet somit darauf hin, dass uns unser auf einen starken Wettbewerbsgedanken gegründetes Wirtschaftssystem auch schon vor Corona nicht vorbehaltlos guttat. Und spätestens seit der Pandemie schauen viele Menschen kritischer denn je auf das System. Denn gekappte Sozialkontakte, staatlich verordnete Einsamkeit und Beziehungsarmut haben ihre Spuren hinterlassen. Sie haben den mentalen Haushalt der Menschen stärker verschoben, als Politik- und Wirtschaftseliten wahrhaben wollen – und damit die Sichtweise auf den

Staat, die Wirtschaft und auf ertragreich wirtschaftende Konzerne verändert, die zu Beginn der Corona-Krise als Erste lauthals nach Unterstützung riefen. Womöglich bis hin zur Systemdistanz. Das muss nichts Schlechtes sein – sofern solche Verwerfungen auf den Tisch kommen, diskutiert und praktisch bearbeitet werden.

In welche Richtung das Trainingscamp #C die Gesellschaft ertüchtigen wird, ist allerdings längst nicht ausgemacht. Ein mögliches, aktuell naheliegendes Szenario: Forcierte Aufholjagd der entgangenen Verluste und Einbußen aus den vergangenen zwei Jahren, nach dem Motto „Nicht diskutieren – machen!“. Weiter mit den alten Zielen, nur technologisch garniert, mit noch mehr Schmackes, Digitalem und Flexibilitäts-Upgrade. New Normal eben. Einspruch: Das ist riskant, und zwar nicht nur wegen der „Generation Greta“. Denn ein „Weiter wie bisher“ werden viele Menschen nicht mehr mittragen wollen. Stellt sich die Frage: Können Unternehmen diese gesellschaftliche Dunkelzone ignorieren – und weitermachen wie bisher?

Zweiter Einspruch

Unternehmen tun sich keinen Gefallen, wenn sie ihr altes Menschenbild unbefriedigend fortschreiben

Firmen sind Organisationen der Gesellschaft, die sich wirtschaftlich betätigen. Sie stehen im gleichen Weltbild, der gleichen Stimmungslage wie alle anderen sozialen Bereiche auch. Sie entnehmen der Gesellschaft „Menschenmaterial“, Ideen und Ressourcen. Und sie geben ihr dafür Nützliches, Verwend- und Verwertbares in Form von Produkten und Dienstleistungen zurück. Mit dieser Aneinanderreihung von Banalitäten wird klarer, worin das Problem liegt: Unternehmen spiegeln und produzieren gesellschaftliche Wirklichkeit. Und ihre Mitarbeitenden, Kunden und sonstigen Stakeholder sind Menschen unserer Gesellschaft. *Dieselben* Menschen, die zunehmend das Gefühl haben, dass mit der Art unseres Kooperierens ganz grundsätzlich etwas nicht stimmt. Ob diese Menschen nach der Krise noch Purpose-Trostpflasterchen aus der Marketingabteilung („Mit unseren Produkten verändern wir die Welt!“) oder gar das eilige Weichspülen der gesamten Sinnfragestellung akzeptieren werden, ist fraglich. Für Unternehmen, die dies ver-

stehen und vorwegnehmen, bedeutet das: Sie könnten das Wort „Humanität“ in ihren selbst getexteten Daseinsberechtigungen endlich ernst nehmen.

Der Elefant im Raum heißt Führung. Und dabei geht es auch um das Menschenbild, auf das sich Führung gründet. Wir führen lebendige Menschen auf ihrem beruflichen Weg, kein Humankapital auf Konten. Ist es denkbar, dass die Art und Weise, wie wir führen, etwas mit dem zu tun hat – oder haben sollte –, für was wir diejenigen, die wir führen, *halten*? Was für Wesen das sind? Mal völlig verrückt gefragt: Was wäre, wenn Gesellschaft etwas mit Biologie, mit lebenden Organismen zu tun hätte – und Führung dementsprechend mit *humanen Lebensbedingungen*?

Gönnen wir uns für einen Moment den Spleen einer solchen, wie ich sie nennen möchte, bioökonomischen Betrachtungsweise: Dann würden zum Beispiel Mitarbeitende, wenn ein Kollege gerade ein krankes Kind oder pflegebedürftige Eltern zu betreuen hätte, ihre Überstunden sammeln, an den betroffenen Kollegen verschenken und diesem damit den Job sichern und die Fürsorge seiner Angehörigen. Oder: Menschen im Vertrieb würden kontinuierlich mit den Effekten ihrer Arbeit konfrontiert, denn das ist der Kern ihres Tuns: Sie vertreiben Dinge, die nützlich sein sollen. Sind diese das auch? Aus wohlverstandenen Eigeninteresse müsste ein Unternehmen immer dafür sorgen, dass der Sales mitbekäme, was die Kunden mit dem von ihm verkauften Produkt machen, wie sie es finden, was es bewirkt und wo es damit nicht gut läuft. Ein alter Hut der Wissenschaft. So hat eine Studie

des US-Organisationspsychologen Adam Grant schon vor Jahren gezeigt: Ein Team, das Spenden einsammelt, ist fast dreimal so produktiv, wenn die Mitarbeitenden hin und wieder den Brief einer Person lesen, der das eingesammelte Geld zugutegekommen ist, oder wenn sie fünf Minuten lang mit dieser Person sprechen.

Der Punkt ist: *Menschen bewegen Menschen*. Menschen werden beflügelt von dem, was sie *miteinander*, was sie *füreinander* tun. Nur Betriebswirtschaftslehren aus dem vorigen Jahrhundert unterstellen, Mitarbeitende bräuchten extra „Motivation“. Im Grunde ist das alles entsetzlich banal. Doch jede beziehungsweise jeder mag selbst beurteilen, wie viel Abstand *trotzdem* noch immer zwischen der vermeintlich nerdigen bioökonomischen Perspektive und der gesellschaftlichen Wirklichkeit in den Firmen liegt. Dabei ist eine humane Führung kein Hexenwerk. Aber sie fußt auf einem völlig anderen Menschenbild als dem, das wir gerade leben.

Also: Einspruch! Einspruch gegen die Vorstellung, Unternehmen könnten in puncto Führung weitermachen wie bisher. Einspruch gegen die Vorstellung, das Bedürfnis der Menschen nach sozialer Resonanz spiele im Arbeits- und Wirtschaftsleben eine untergeordnete Rolle. Es spielt eine immense Rolle, denn Menschen schöpfen daraus Energie, Kreativität, Produktivität, Zufriedenheit und – Purpose. Sinn ist genau das: eine zutiefst soziale Angelegenheit. Worum also geht es bei Führung? Es geht darum, Menschen als soziale Wesen mit einem biologisch-menschlichen, emotionalen Hintergrund anzuerkennen – und entsprechend zu führen.

Menschen bewegen Menschen. Nur Betriebswirtschaftslehren aus dem vorigen Jahrhundert unterstellen, Mitarbeitende bräuchten extra „Motivation“.

LEADERSHIP kompakt

Resilienzentwicklung für Führungskräfte

Widerstandskraft optimieren – Handlungsfähigkeit stärken

2021, Merle Meier, 144 Seiten

Buch **24,90 EUR** | eBook **22,40 EUR**
12,45 EUR für Abonnenten von managerSeminare

www.managerSeminare.de/tb/tb-12078

LESEPROBE

QR code linking to the book preview.

Gleich als eBook lesen

BREAK YOUR PATTERN

Get out of the everyday loop & do something for yourself!

[SIGN UP FOR FREE](#)

Are you looking for inspiration, coaching, tips and the opportunity to network with others on how to make significant changes in your life?

BY P

breakyourpattern.net



Download des Artikels und Tutorials:
QR-Code scannen oder
www.managerseminare.de/MS279AR01

Tutorial Purpose anders denken



Purpose, das ist nach verbreitetem Verständnis das große Warum eines Unternehmens. Das, was es an großartig Weltverbesserndem zu bieten hat. Zukunftsforscherin Friederike Müller-Friemuth findet: Spätestens seit der Corona-Pandemie wird sich dieses Verständnis ändern müssen. Vier Anregungen, in Sachen Purpose umzudenken.

Menschliche Bedürfnisse verstehen

Menschen kommt es im Leben auf Menschlichkeit, Bindung, sozialen Zusammenhalt und soziale Relevanz an. Das war schon immer so. Auch die Forschung zeigt: Ein auf das Gegenteil – also scharfen Wettbewerb – ausgerichtetes System, in dem Marktinteressen stets vor menschlichen Interessen stehen, tut uns allen nicht gut. Es verstärkt Gefühle von Einsamkeit und Ausgeschlossenheit und schadet der Gesellschaft. Corona hat das stärker denn je ins Bewusstsein gebracht. Viele Menschen sind deswegen systemkritischer geworden. Und sie werden in dieser Hinsicht auch kritischer auf das System Unternehmen schauen.

Den Purpose neu denken

Wenn sich Unternehmen wirklich sinngetrieben aufstellen wollen, dann müssen sie Purpose neu denken. Erstens bedeutet das, die Sinnfrage nicht so zu definieren, als gehe es dabei nur um das große Warum des Unternehmens, um das, was es der Welt an „Awesome“-Produkten und Dienstleistungen zu bieten hat. Sinn – Purpose – bedeutet: Hat das Unternehmen für Menschen einen echten Wert, weil es menschliche Bedürfnisse befriedigt? Das Bedürfnis, für andere etwas Relevantes zu tun? Das Bedürfnis, in intakten sozialen Beziehungen und ökologischen Verhältnissen zu leben? Und läuft bei ihm dieser Anspruch nicht nur nebenher, sondern findet er tatsächlich gleichwertig zu anderen Kriterien bei (nahezu) jeder einzelnen Entscheidung Berücksichtigung? Erst, wenn das der Fall ist – und sich das sinngetriebene Entscheiden und Handeln nicht nur auf die eigenen Mitarbeitenden und Kunden, sondern den gesamten ökologischen und sozialen Bezugsrahmen des Unternehmens erstreckt – kann von einem purposegetriebenen Unternehmen die Rede sein, dessen Wert Menschen auch erkennen werden.

Die tatsächliche Chance in der Krise erkennen

Unternehmen schreiben sich schon seit Langem Humanität in ihre Mission Statements. Jetzt wäre der ideale Zeitpunkt, es nicht bei Lippenbekenntnissen zu belassen. Weil die Krise die Menschen in eine liminale Phase gebracht hat, in der alte Gewissheiten und Haltgebungen verschwunden sind, Verunsicherung und Angst herrschen. In solchen Phasen gelingt Neues zu lernen am besten. Die Corona-Krise selbst ist keine Chance, sondern ein Desaster. Die Chance für Unternehmen liegt allein darin, sich innerhalb dieser

Chance-Situation neu aufzustellen. Das bedeutet: den Menschen Sicherheit und Halt durch intakte soziale Zusammenhänge bieten zu wollen. Für die Führung heißt das unter anderem: Sie hat primär die Aufgabe, das Soziale regelrecht zu inszenieren.

Die Gruppe inszenieren

Dass Führung grundsätzlich die Aufgabe hat, ein Sozialgefüge dramaturgisch „zu inszenieren“, und zwar um seiner selbst willen, ist für uns ein fremdartiger Gedanke. Wenn es gut läuft, leiten wir heute nur noch. Wir geben Impulse – aber weisen nicht mehr an. Der Rest ist diffus „agil“, darauf sind wir stolz. Und in der Tat:

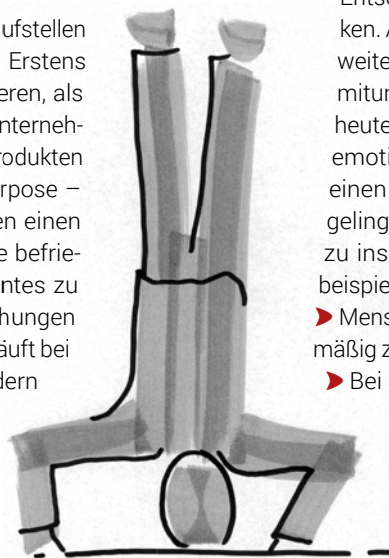
Gute Führung bedeutet vor allem, die Selbstführung und Entscheidungsautonomie der Menschen zu bestärken. Aber: Das Sinngefühl der Mitarbeitenden, das in weiten Teilen aus dem Sozialen schöpft, bleibt dabei mitunter auf der Strecke. Deswegen muss Führung heute umso mehr Wert darauf legen, Menschen als emotionale und soziale Wesen anzusprechen und einen kollektiven Rahmen zu schaffen, damit das gelingt. Das ist darunter zu verstehen, „die Gruppe zu inszenieren“. Für Führungskräfte bedeutet das beispielsweise ...

- Menschen auch jenseits aller Businessbelange regelmäßig zusammenzubringen – je agiler, desto wichtiger.
- Bei Neuem grundsätzlich an Bestehendes anzuschließen: Vorhandene Geschichten, Erfolge und besondere Ereignisse zu nutzen, um „auf ihnen surfend“ in die Zukunft zu gelangen, Brücken zu bauen. Also zu erzählen, zu berichten und zu überliefern, Zusammenhänge zu stiften, Deutung anzubieten, zu zeigen, wie

man selbst als Führungskraft die eine Sache sieht.

- Unterschiede zwischen Menschen zuzulassen und sichtbar zu machen – Menschen brauchen und wollen Statusunterschiede. Das meint nicht: Hierarchie!
- Die soziale Wirkung von Personen in ihrer Funktion oder Rolle immer mitzubedenken.
- Für Interventionen den richtigen Moment zu bedenken: Welcher Zeitpunkt passt zum Rhythmus der Organisation? Wann lassen sich die Menschen am besten erreichen?
- Sich zu fragen, ob man meistens mit dem, was man tut, die Menschen berührt.

Corona beschert zukunftsorientierten Führungskräfte zum ersten Mal eine Situation, in der sie einen ersten vagen Vorblick darauf erhaschen können, was es bedeutet, agil zu führen.



Quelle: www.managerseminare.de; Friederike Müller-Friemuth; Grafik: Stefanie Diers, © www.trainerkoffer.de

Dritter Einspruch

Führung liegt falsch, wenn sie wie bisher emotionale und soziale Bedürfnisse unterbuttert

Führungsmuster folgen immer Sichtachsen. Diese legen fest, nicht nur *wie* man schaut, sondern auch, *was man überhaupt sieht*. Was bei den aktuellen Führungsmustern dominiert, sind Vernunft, gesunder Menschenverstand, Expertise. Was keine Rolle spielt, ist der emotionale Hintergrund derer, auf die Führung zielt – und dies vor allem deswegen nicht, weil die Führenden diesen Hintergrund selbst nicht auf ihrem Schirm haben. Hier regiert ein blinder Fleck. Doch was genau meint „emotionaler Hintergrund“ – vor allem in einer Zeit großer Umbrüche?

Wir alle kennen das: Typischerweise hat man nach großer Freude oder Trauer das Gefühl, man hätte sich grundlegend verändert. Man sei weiser geworden; vielleicht passen die alten Freunde nicht mehr, oder man will etwas im Leben verändern. Verwirrung lässt uns lernen. Lernen ist also keineswegs nur funktionsbezogen. Die Phasen, in denen Menschen am schnellsten und intensivsten lernen, sind Situationen hoher Unsicherheit; und diese Phasen bedeuten, dass Menschen in solchen Situationen weder durch soziale Rollen oder Stellungen

noch durch Ziele und Orientierungen *beeinträchtigt* sind.

Das ist für uns Westler (vor allem unsere Führungseliten) eine seltsame, kontraintuitive Formulierung. Denn sind Orientierungen nicht hilfreich und erwünscht? Sind sie nicht Stützen und Booster anstatt Barrieren? In erster Linie setzen sie einen Korridor, sind also Geländer – Haltgebung – und Grenze. Eine Krise als seltene und evolutionär treibende, effektive Lernsituation hingegen meint, psychisch übersetzt: Angst, Unsicherheit, Desorientierung. Das Geländer bricht zusammen. Die Anthropologie nennt solche Episoden Liminalphasen. Sie sind ein Dazwischen, ein *Inbetween*, in dem der Ausgang des Ganzen nicht einsehbar ist. In allen alten Kulturen wird sichtbar, dass sich die liminale Phase in Veränderungen bestens zur Vermittlung von Normen und Werten eignet, die zum Bestehen der Krise erforderlich sind. Genau das muss dann aber auch erfolgen!

Führung bedeutet hier: Es wird bestärkt, erinnert und ermuntert – beispielsweise zur Investition in persönliche Fertigkeiten und Kompetenzen, zu eigener Lösungssuche, einem geschärften Bewusstsein für die Umwelt usw. Unsere Lernfähigkeit ist in Zeiten der Unsicherheit groß. Aber wir brauchen dafür etwas Wichtiges: Zeichen menschlicher Motive, Gefühle, Reaktionen, Handlungsreflexe, die uns spüren las-

Wir brauchen keine starken Leader, sondern Stärke in der Gruppenbindung, Sinn im Sozialen, und zwar durch uns selbst.



Werden Sie Agile Transformation Manager – TÜV



Um sich tatsächlich und nachhaltig zu verändern brauchen Unternehmen agile Enthusiasten, Vorreiter, Umsetzer – Menschen, die den Wandel proaktiv von innen heraus gestalten. Menschen, die mit Begeisterung neue Formen der Zusammenarbeit ausprobieren und mit Kompetenz vorantreiben. Diese agilen Fahnenträger bildet die TÜV SÜD Akademie in ihrem innovativen dreistufigen Qualifizierungsprogramm „**Agile Transformation**“ in Kooperation mit Setting Milestones aus, in Präsenz oder auch Online im Virtuellen Klassenzimmer.

TÜV SÜD Akademie GmbH TÜV®

Mehr Informationen unter: <https://www.tuvsud.com/akademie/transformation-and-change>



Mehr zum Thema

► Nico Rose: Sinnstiftende Sofortmaßnahmen – Purpose für Praktiker.

www.managerseminare.de/MS268AR04

Wie viel Sinn empfinden die Beschäftigten bei ihrer Arbeit? Von der Antwort auf diese Frage kann in Krisenzeiten das Überleben der Firma abhängen. Führungskräfte verfügen über den größten Hebel, um die Sinnwahrnehmung in der Organisation zu fördern. Der Text zeigt, dass sie dafür keineswegs am großen Werte-Rad drehen müssen.

► Sylvia Jumpertz: Management by Meaning – Wo ist das Wozu?

www.managerseminare.de/MS208AR01

Sinn ist eine starke, motivierende Kraft. Kein Wunder, dass der sinnerfüllte Mitarbeiter unter verschärftem Wettbewerbsdruck der neue Idealtypus des Mitarbeiters ist – und die sinnstiftende Führungskraft das Idealbild des Chefs. Der Artikel zeigt, wie sinnvoll dieses Bild wirklich ist und klärt auf über die Vielschichtigkeit menschlichen Sinnempfindens im Job – soziales Eingebundensein etwa spielt dabei eine sehr wichtige Rolle.

Purpose bedeutet, bei allen Entscheidungen im Unternehmen einen Abgleich vorzunehmen zwischen Markterfordernissen und Sozialerfordernissen. Letztere betreffen alle: die Kinderarbeiter und -arbeiterinnen in Asien, Tagelöhner, Zeitarbeiterinnen, die Gesellschaft und Ökologie.

sen, dass wir selbst das stärkste Instrument für das Überstehen der Veränderung sind. Wir brauchen die Gruppe, die Bindung, ein Zusammenstehen. Der Rest sind Peanuts.

Beispielgebende Leader wissen und können das. Der ehemalige US-Präsident Barack Obama stimmte 2015 bei einer Trauerfeier nach einem Massaker an neun Afroamerikanern in einer Kirche „Amazing Grace“ an. Jacinda Ardern, die Premierministerin Neuseelands, führte das Land nach dem rassistischen Doppelanschlag mit 50 Toten auf zwei Moscheen in Christchurch auf einzigartige Weise durch diese Krise. In den ersten Stunden sagte sie: „Wir sind kein Ziel geworden, weil wir ein sicherer Hafen sind für die, die uns hassen. Man hat uns nicht gewählt, weil wir Rassismus billigen oder eine Enklave des Extremismus sind. Sondern, weil wir eben all dies nicht sind.“ Sie artikulierte die Identität der Gruppe, vergewisserte sich inmitten der anderen, *wer sie sind*. Wenn wir das wissen, ist „alles klar“, viel mehr braucht es nicht. Ardern erschien mit Hidschab, dem schwarzen Kopftuch der Musliminnen, nahm Frauen in den Arm. „Neuseeland ist in Trauer vereint. Wir sind in Trauer vereint.“ Die Bilder gingen um die Welt.

Solche Führung ist sehr selten, statistisch gesehen existiert sie nicht. Bei uns in

Europa unter #C auch nicht, uns reichen Zahlen. Zu Beginn sowie im zweiten Jahr der Pandemie war nur Bundeskanzlerin Angela Merkel eine herausstechende Ausnahme: Ihre Ansprachen an die Deutschen waren zunächst nah, geschwurbelfrei und ehrlich. Diese Phase währte jedoch nur kurz. Seit Beginn von 2021 läuft ein Wettbewerb um „wetterfeste“ Strategien in ganz unterschiedliche Richtungen, plötzlich dürfen auch Soziologen und Psychologen ran, die Lage wird unübersichtlicher. Und mittendrin bittet eine Bundeskanzlerin öffentlich um Verzeihung. Was spürbar wird: Emotional droht etwas zu kippen, unsere Spannkraft schwindet, die Gruppe wankt.

Einspruch! Es reicht. Wir brauchen keine starken Leader mehr, Durchregierer, „harte Kante“ und Weisung für alle. Wir brauchen Stärke in der Gruppenbindung, Sinn im Sozialen, und zwar durch uns selbst. Relevanz, nicht noch mehr Präzision. Firmen können das ignorieren. Aber dann sollten sie schleunigst auf Künstliche Intelligenzen als Arbeitskräfte umstellen, denn *die* brauchen so etwas nicht. Wenn sie sich doch noch mit dem Homo sapiens herumschlagen wollen, dann muss Führungskräften bewusst sein: Es geht nicht nur ums Informieren, Entscheiden, Begründen und Verkünden, um das Steuern des Homo oeconomicus. Es geht darum, Zusammenhänge zu stiften. Deutung anzubieten. Menschen – auch jenseits aller Businessbelange – regelmäßig zusammenzubringen und dabei Unterschiede zuzulassen und sichtbar zu machen. Brücken zu bauen, etwa indem bei Neuem bewusst an Bestehendes angeschlossen wird. Und auch: sich zu fragen, ob es einem überhaupt gelingt, Menschen zu berühren.

Vierter Einspruch

Purpose war bisher auf verschiedenen Ebenen viel zu kurz und eng gedacht

Corona hat uns unsere Angewiesenheit aufeinander (früher Solidarität genannt) als genauso unverbrüchlich in Erinnerung gerufen, wie sie es seit eh und je ist. Als Unternehmen tatsächlich purposegetrieben zu sein, bedeutet genau das: diesen untergründigen sozialen Treiber nach authentischer, sozialer und humaner Orientierung ernst zu nehmen und mitzuthematisieren. Ein Post-Cov19-Purpose ist mitnichten

das Warum und Wofür einer Marke oder Firma, ihre Mission und Zukunftsbestimmung – in dieser Form repräsentiert er nichts weiter als ein Marketing-Add-on. Kein Produkt, keine Dienstleistung, keine Marke und keine Firma versteht etwas von Sinn, das verstehen nur Menschen. Wenn die *Bindungs- und Beziehungsfrage* – wie seit Beginn kapitalistischen Wirtschaftens – aus dem Purpose weiterhin ausgeschlossen bleibt, ist er nutzlos.

Was also bedeutet Purpose wirklich? Purpose bedeutet, das *Bedürfnis nach menschlichem Sinn* in die Kriterien des Entscheidungshandelns in Unternehmen miteinzubeziehen. Und zwar prinzipiell, nicht nachrangig. Purpose zu verwirklichen, bedeutet, einen Abgleich vorzunehmen zwischen zwei *gleichwertigen* Bündeln an Maßstäben: den Markterfordernissen und den Sozialerfordernissen.

Die Schwundform von Letzterem hieß bisher: Kunden, Mitarbeitende, Shareholder, also firmenrelevante Rollen und Funktionen. Doch Sozialerfordernisse betreffen *alle*. Die Kinderarbeiter und -arbeiterinnen in Asien. Tagelöhner. Zeitarbeiterinnen. Unbezahlte Praktikanten. Menschen, die sich zu Gewerkschaften zusammenschließen wollen, um gegen anhaltende Missstände anzukämpfen, daran aber manipulativ gehindert werden. Sie betreffen die Ökologie in der Region, in der das Unternehmen aktiv ist. Die Arbeitsmärkte, auf die es Einfluss nimmt. Sie betreffen, kurz gesagt, die gesamte Gesellschaft um das Unternehmen herum.

Erst die Kalibrierung dieses humanen Radius in Unternehmensentscheidungen macht eine Firma zu einer purposeorientierten Firma. Nach Corona werden die untergründigen, jedoch schon immer vorhandenen Ansprüche an Firmen, sich in diese Dimension hineinzubewegen, rasant steigen. Denn was ein Zusammenleben in kaputten Bindungsmustern bedeutet, wissen jetzt alle. Was bisher Gutmenschen-gerede war, ist jetzt Erfahrung.

Wir brauchen ein echtes „Different“

Was die Pandemie für uns gesellschaftlich und geistig bedeutet, hängt nicht davon ab, wie lange sie noch dauert, sondern davon, wie wir sie einordnen und bewerten. Optimismus-Einreden reicht nicht mehr, das immerhin ist den meisten inzwischen klar. Corona hat etwas ins Bewusstsein zurückgeholt, das wir bereits unter „entsorgt“

abgestempelt hatten: Für uns Menschen geht es um Beziehungsqualität und Zusammenhalt.

Eine agile New-Work-Organisation beispielsweise, die menschenwürdig ist und „funktioniert“, lässt ihre Mitarbeitenden nicht einfach frei und selbstorganisiert laufen. Sie fördert gezielt den Zusammenhalt, eine Beziehungsqualität, die „Corporate Teams“ erst möglich macht. Wer sind wir, und warum machen wir das hier? Bei solchen Fragen geht es nicht darum, ob mit der Produktherstellung auch noch strategisch eine weltumstürzende Vision verbunden wird. Von Bedeutung ist allein, ob die Menschen in der Firma wahrnehmen, dass ihr Unternehmen in seinem täglichen Tun menschliche Erfordernisse nicht hinter Markterfordernissen zurückstellt – und dass sie selbst diesen Anspruch leben.

Ob dies der Fall ist, ist ein Thema von Führung, nicht Aufgabe der Marken- oder Kommunikationsabteilung. Bloß lernt man es nirgendwo, so zu führen. Es ist keine Bildungs-, sondern eine Kulturfrage. Nicht nur „Culture eats strategy for breakfast“, auch „Mindset eats business for breakfast“ – Peter Drucker grüßt das 21. Jahrhundert. Wenn Firmen anfangen, sich nach den Erfahrungen des langwierigen Lockdowns anders – bindungsökologisch – zu positionieren, werden sie an Wert gewinnen: sozialem, humanem Wert. Sie werden das auch selbst merken, etwa bei Bindung und Mitarbeiterfluktuation, Motivation, Engagement, Gesundheit und Krankenstand ihrer Mitarbeitenden.

Über die Enttabuisierung des derzeit alles dominierenden gesellschaftlichen Grundbedürfnisses nach intakter sozialer Beziehung dürfen sich aufmerksame, achtsame Führungskräfte daher freuen. Es winken Positionierungsgewinne weit jenseits kommunikationspolitischer Oberflächenpolitik – endlich!

Friederike Müller-Friemuth

Was die Pandemie für uns gesellschaftlich und geistig bedeutet, hängt nicht davon ab, wie lange sie noch dauert, sondern davon, wie wir sie einordnen und bewerten.

Die Autorin: **Professor Dr. Friederike Müller-Friemuth** ist ökonomische Zukunftsforscherin an der FOM Hochschule in Köln und Co-Gründerin eines Denktanks für Führungsökologie und Innovation. Kontakt: www.denkenaufvorrat.de



Foto: Friederike Müller-Friemuth