

Mehr Sinn wagen

In der Gesellschaft und in der Arbeitswelt ist vieles im Umbruch. Immer mehr Menschen hinterfragen ihre Arbeit auf der Suche nach dem tieferen Sinn. Franziska Fink ist überzeugt, dass Unternehmen, die die Sinnfrage in den Vordergrund stellen, erfolgreicher sein können als die Konkurrenz. In ihrem Buch, das sie zusammen mit Michael Moeller verfasst hat, erläutert sie, wie Organisationen zu einem Ort werden können, in denen Menschen täglich Sinn stiften durch das, was sie tun.

Frau Fink, immer mehr Menschen suchen Sinn in ihrer Arbeit und hinterfragen ihre Tätigkeiten. Wie erklären Sie sich dieses steigende Bedürfnis, und warum ist das Thema gerade jetzt so aktuell?

FRANZISKA FINK Dazu gibt es unterschiedliche Hypothesen. Es kann etwas damit zu tun haben, dass die junge Generation Y, die jetzt auf dem Arbeitsmarkt spürbar wird, stärker von der Sinnfrage umgetrieben wird. Es kann aber auch ein gesellschaftlicher Trend sein, anstatt nach Karriere oder Fitness nach Berufung oder Sinn zu fragen – in einer Gesellschaft, die in allen Bedürfnissen gesättigt ist und sich nun Fragen nach Sinn oder Selbstverwirklichung stellen kann.

Was bedeutet das konkret für die Zukunft von Organisationen?

FINK Unternehmen, die einen höheren Sinn, also Purpose, zum Ziel machen, sind bereits heute erfolgreicher als Firmen, die Wachstum, Ergebniszahlen oder Shareholder-Value-Maximierung in den Vordergrund stellen. Organisationen sind zudem ein zentraler Hebel für die Entwicklung von Gesellschaft. Je mehr sie ihre Wirkung reflektieren, umso besser. Ich bin davon überzeugt, dass Organisationen in Zukunft zu einem Ort werden können, in denen Menschen täglich Sinn stiften durch das, was sie tun.

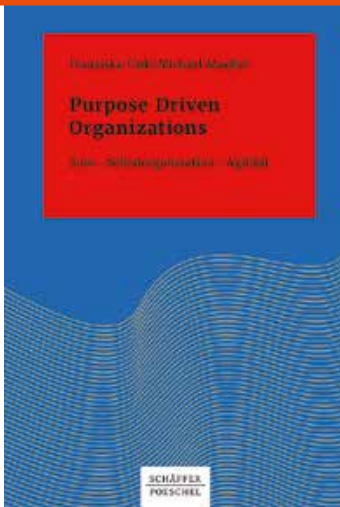
Wie schätzen Sie die „Überlebenschancen“ traditionell organisierter Unternehmen in der Zukunft ein?

FINK Die große Mehrheit der Unternehmen ist zahlenorientiert ausgerichtet. Und es funktioniert ja auch. Zugleich zeigen Beispiele, dass die verstärkte Ausrichtung an Sinn Unternehmen im direkten Vergleich zur Konkurrenz erfolgreicher macht. In der Studie „People on a mission“ von 2016 untersuchte das Korn Ferry Institute 39 Purpose Driven Organizations aus der US-Konsumgüterbranche, die ihren Purpose und ihre Kernwerte definiert haben und diese in ihrem operativen Geschäft erkennbar und authentisch le-

ben. Dabei zeigte sich, dass diese Unternehmen in den Jahren 2011 bis 2015 viermal so schnell wuchsen wie die Vergleichsgruppe derselben Branche. Das zeigt, dass der Effekt von Purpose messbar ist. In der Studie wurde auch deutlich, dass die sinnorientierten Organisationen traditionelle Unternehmen nicht nur in der Wachstumsrate übertreffen, sondern auch auf anderen Feldern. Während sich in vergleichbaren Unternehmen lediglich 32 Prozent der Mitarbeiter als engagiert bezeichneten, waren es in den Purpose Driven Organizations mehr als 90 Prozent. Zudem erklärten alle befragten Unternehmen, dass ihnen der Purpose helfe, Mitarbeiter zu rekrutieren und zu binden, 89 Prozent hilft es, neue Kunden zu gewinnen und 95 Prozent sagten, es helfe ihnen, bestehende Kunden zu binden. Die Mitarbeiterproduktivität in diesen Unternehmen steigt aufgrund des Commitments zum Purpose: 88 Prozent der untersuchten Unternehmen berichten, Purpose ver helfe zu effektiveren Entscheidungsprozessen, in 82 Prozent der Unternehmen unterstützt er Durchbruchinnovationen, und in 76 Prozent führt Purpose zu einer besseren Zusammenarbeit.

Was sind die zentralen Merkmale von Purpose Driven Organizations?

FINK Wir nennen sie die fünf Disziplinen der Purpose Driven Organization. Erstens: dominanter Purpose. Purpose wird zur dominanten Entscheidungsprämisse – für jede Entscheidung. Zweitens: kodifizierte Selbstorganisation. Verteilte Autorität und hohe Autonomie, klare Rollenbeschreibungen und Spielregeln und eine Organisationsstruktur, die laufend dafür weiterentwickelt wird. Drittens: ganzheitliche Partnerschaft. Mitarbeiter werden nicht mehr nur als Mittel, sondern auch als Zwecke betrachtet und die Personalsysteme entsprechend verändert. Viertens: superflexible Vertrauenskultur. Kulturell werden Werte, Normen und Glaubenssätze favorisiert, die hohe Flexibilität und eine Vertrauenskultur fördern. Fünftens: Co-Evolution im Ökosystem.



FRANZISKA FINK / MICHAEL MOELLER ▶

Purpose Driven Organizations. Sinn – Selbstorganisation – Agilität.

Schäffer Poeschel, 2018, 338 S., 39,95 €
ISBN 978-3-7910-4034-9



FRANZISKA FINK studierte Philosophie und Kulturreflexion und begleitet Unternehmen bei komplexen Change-Projekten mit dem Schwerpunkt Transformation.

Das Unternehmen koppelt sich eng mit anderen Unternehmen und Stakeholdern in einer Art Entwicklungsgemeinschaft. Dadurch entsteht eine Co-Evolution im Ökosystem.

Wo liegen die größten Herausforderungen für den Wandel?

FINK Das Geheimnis liegt – wie in jedem Change-Prozess – im Dranbleiben, Verankern, Festigen. Das braucht ein paar Jahre. Voraussetzung für diesen Weg ist das volle Commitment aller Entscheider. Das Topmanagement muss vom Wozu dieses Wandels überzeugt sein, um ihn konsequent mit der Organisation zu gehen. Die vielen Herausforderungen einer solchen Transformation in Bezug auf Strukturen, Prozesse, Kultur oder Mindset lassen sich dann leichter meistern. Wir haben schon einige Beispiele erlebt, die versandet sind, weil die Idee aus dem HR kam und vom Vorstand oder C-Level nicht getragen wurde.

Inwiefern muss auch HR seine Rolle in einer sinnorientierten Organisation überdenken?

FINK Aus HR höre ich gerade zwei große Fragen. Die eine ist: „Welche Produkte bieten wir jetzt an?“ Heißt: Wie sieht zum Beispiel Führungskräfteentwicklung aus, wenn es gar keine Führungskräfte mehr gibt? Wie sehen Personalprozesse für Mitarbeiter aus, die ich als ganzheitliche Partner der Organisation betrachte? Die zweite Frage ist: „Wie stellen wir uns selbst auf in so einer neuen Organisationsform?“ Statt eines zentralen Dienstleisters sitzen die Rollen dann zum Beispiel direkt in interdisziplinären Teams. Es ist eine große Herausforderung, beides gleichzeitig zu verändern und zugleich eine tolle Chance, am eigenen Leib zu erleben, was auch die Kunden „durchmachen“ und wofür es Unterstützung braucht.

Wie können Unternehmen mehr Sinn wagen und den passenden Ansatz finden?

FINK Ich empfehle zu Beginn ein ehrliches Hinschauen: Wozu wollen wir etwas verändern? Auf welche Probleme suchen wir eine Antwort? Warum sind diese Probleme für uns ein Problem? Woran würden wir merken, dass sie gelöst sind? Die Begriffe Purpose und Agilisierung schwirren im Moment ja überall herum. Die Verführung ist groß, auf diesen Zug aufzuspringen, ohne genau zu ergründen, wozu man das eigentlich macht. Nach der ersten Diagnose beginne ich dann mit meinen Kunden Möglichkeiten zu skizzieren, welche Entwicklung zum Zielbild führen kann.

Sie beschreiben in Ihrem Buch einige Beispiele von Unternehmen, die sich mutig auf den Weg gemacht haben – welches hat Sie besonders beeindruckt?

FINK Was mir immer noch Gänsehaut macht, ist das Beispiel der Deutschen Kammerphilharmonie Bremen, ein selbstorganisiertes Orchester unter den Top Ten der Welt, das den Musikern selbst gehört, das ohne Dirigent und die üblichen staatlichen Subventionen auskommt, seinen Probenraum in einer Bremer Brennpunktschule eingerichtet hat – und immerhin 7,6 Millionen Euro Umsatz im Jahr macht. Oder der Drogeriemarkt dm, wo jedes Team im Gespräch herausfindet, wie sie den Gehaltstopf so untereinander aufteilen können, dass jedes Teammitglied entsprechend der Bedürfnisse in der aktuellen Lebenssituation verdient. Nach Anliegen des Firmengründers agiert das Unternehmen als sozialer Organismus, in dem die Menschen ihre Potenziale entfalten können. Diese und die anderen Beispiele in unserem Buch stimmen mich zuversichtlich für die Zukunft.

Frau Fink, vielen Dank für das Gespräch! ●

Das Gespräch führte Sabine Schmitt.