



Im Gespräch: Thomas Fahrig & Prof. Dr. Timo Meynhardt

RECRUITING BRAUCHT PURPOSE – ABER WOHER NEHMEN?

Sinn, Zweck, Leidenschaft, Purpose. Starke Schlagworte, keine Frage. Was allerdings in Unternehmen oft noch unbeantwortet bleibt: Wie und wo finden wir als Personaler genau diesen Purpose für unser Unternehmen? Und was können, was müssen wir selber dafür tun? Für etwas mehr Klarheit trifft Theorie auf Praxis – ein Gespräch zwischen Thomas Fahrig, Geschäftsführer der K&K HR-Services GmbH und Prof. Dr. Timo Meynhardt, Managing Director des Center for Leadership and Values in Society an der Universität St. Gallen und Inhaber des Dr. Arend Oetker-Lehrstuhls für Wirtschaftspsychologie und Führung an der HHL Leipzig Graduate School of Management.

Fahrig: Als Personaler sehe ich mich gerade in Zeiten des Fachkräftemangels mit einer neuen Rollenerwartung konfrontiert – jener des Verkäufers. Es scheint so, dass klassisches Recruiting alleine einfach nicht mehr genügt. Bloß: Was sollte ich als Personaler denn verkaufen, um erfolgreich zu sein? Mehr Geld? Eine „Duz“-

Kultur? Orangefarbene Büromöbel? Verkaufen kann ich ja sicher einiges – aber was?

Meynhardt: Der gute Personaler verkauft vor allem erst einmal Sinn, also Purpose. Natürlich stellt er das Unternehmen vor, den Arbeitsplatz, die Aufgaben, das Geld, das man verdienen kann – aber vor allem spricht er heute bestimmte immaterielle Bedürfnisse an, die stärker geworden sind. Und das sind vor allem Bedürfnisse nach Purpose, der eigenen Bestimmung und der Leidenschaft für etwas. Natürlich spielt das Fachliche weiter eine große Rolle. Aber wir müssen zurückgehen zur Frage, was jemanden motiviert und warum jemand zur Arbeit kommt. Das Schöne daran: Hier haben Sie als Personaler eine Riesenchance, sich selbst vom Verkäufer eines Arbeitsplatzes hin zu einem verantwortungsvollen Co-Produzenten von Sinn und Bedeutung, also Purpose und Lebenszufriedenheit zu entwickeln.

Fahrig: Das klingt ja erst einmal ausgezeichnet, vermutlich werden

wir Personaler in den nächsten Jahren wohl nicht überflüssig – viele meiner Kollegen fragen sich aber gleichzeitig: **Wie komme ich denn konkret zu diesem „Warum“? Der Weg dorthin erscheint vielen nicht ganz klar. Wie sieht ein Prozess aus, an dessen Ende man seinen Purpose gefunden hat?**

Meynhardt: Die Suche nach dem „Warum?“ beginnt zunächst bei der Führungskraft und auch beim Personaler selbst – das Stichwort ist Selbstreflexion, also In-sich-Hineinhören. Warum mache ich das hier eigentlich? Was ist mein Beitrag für die Welt, in der ich leben will? Ganz wichtig scheint es mir dabei, sich nicht mit esoterischer Sinnsuche aufzuhalten, sondern eigene Bedürfnisse mit den Forderungen des Tages zu verbinden, wie es schon bei Goethe heißt. Es klingt zunächst paradox und es ist auch so: Einen Purpose zu finden bedeutet, etwas über das eigene Wohlbefinden Hinausgehendes zu leisten und über diesen Beitrag für andere sich selbst zu finden. Für einen attraktiven Purpose gibt es viele Anknüpfungspunkte, die



wir beherzt nutzen sollten. Auf Unternehmensebene haben wir in Europa, in Deutschland, ja, ich denke auch in Mitteldeutschland, auch ganz oft Traditionen, die wir bisher in diesem Zusammenhang gern ein wenig abgetan haben. Dazu würde ich kulturelle Leistungen genauso zählen wie den Erfindergeist in der Region und die vielen Beispiele, bei denen Unternehmerpersönlichkeiten Verantwortung für das Gemeinwesen übernommen haben. Dies alles sind wichtige Ressourcen für Identitätsbildung und Zielfindung, um heute weiter zu kommen: „Keine Zukunft ohne Herkunft“, da ist etwas Wahres dran. Und wenn eine Tradition in Innovationen mündet, ist das genau der Link, der von einem

billigen „Warum?“ à la „Wir wollen die ersten am Markt sein“ zu einem tieferen „Warum und Wozu?“ führt, das auch den Kandidaten anspricht. Unsere eigenen Forschungen zeigen deutlich, wie gut das funktioniert: Sobald Vorstände und Geschäftsführungen beginnen, ihren eigenen Purpose und den des Unternehmens mit dem Gemeinwohl zu verknüpfen, wird die Mitarbeitermotivation angesprochen, wie wir das vor 10, 20 Jahren definitiv nicht gesehen hätten. Das ist eine Riesenchance für Personaler, gerade im Umbruch der Digitalisierung. Wenn Sie diese Entwicklung seriös und verantwortungsvoll begleiten, halten Sie das Menschliche hoch. Darauf kommt es aus meiner Sicht mehr denn je an.

Fahrig: In Mitteldeutschland sehe ich, dass dieses „Warum?“ bislang einfach oft noch nicht geklärt ist, es bleibt unklar, diffus. Bei einem Unternehmen wie Apple habe ich keinen Zweifel daran, dass alle Beteiligten ihren Purpose ziemlich genau kennen. In der Region fällt mir ad hoc nur ein Club ein, der sich um sein „Warum?“ gekümmert hat: der RB Leipzig. **Haben Sie einige Werkzeuge an der Hand, mit denen wir hier in Mitteldeutschland das „Warum?“ besser beantworten können?**

Meynhardt: Wir sind hier nicht das Silicon Valley – sondern eine Region, die eine lange Zeit des Transformationsprozesses durchlaufen hat. Das hat auch alles andere erst einmal in den Hintergrund gerückt. Zudem gibt es hier auch eine gewisse Zurückhaltung, weil man eben auch gesehen hat, was eine Zweck-Mittel-Diskussion zu Lasten des Einzelnen so anrichten kann. Daraus ist wohl eine etwas ausgeprägtere Bodenständigkeit erwachsen, die durchaus zu einem gesunden Pragmatismus führt und vor falschen Höhenflügen schützt. Aber: Das alles nützt ja nichts, wir müssen da ran. Denn wie heißt es so schön: Wir brauchen Wurzeln, um

Interview

zu wachsen, und Flügel, um zu fliegen. Und genau das fordern unsere jungen Leute im Hörsaal bei uns auch. Darum haben wir das Leipziger Führungsmodell entwickelt, das den Purpose zum eigentlichen Kern der Führung macht – denn Unternehmergeist, Verantwortung und Effektivität alleine genügen heute nicht mehr. Es geht wirklich um den tieferen Sinn, den Purpose, die Leidenschaft, aus der sich der Gestaltungswille und das Durchhaltvermögen speisen. Damit schaffen Sie es auch, Menschen wirklich an ihren Potenzialen zu packen und ihre Kreativität freizusetzen. Die Purpose-Diskussion heißt nicht: „Wir fühlen uns alle wohl und finden das alle gut“, – sondern es geht um das bessere Verknüpfen von Sinn- und Wertvorstellungen der Führungskräfte und Mitarbeiter mit dem Geschäftsmodell des Unternehmens. Die Tools, die wir anbieten, sollen Sie genau dabei unterstützen, damit Sie das hinbekommen.

Fahrig: Das Leipziger Führungsmodell ist ja noch relativ neu – im Dezember 2016 haben Sie es vorgestellt. **Auch wenn dieser Zeitraum wirklich recht kurz ist: Gibt es schon praktische Erfahrungen mit dem Modell?**



Führung neu denken – Das Leipziger Führungsmodell

Meynhardt: Natürlich haben wir es anfangs primär intern in der Lehre diskutiert (<https://www.hhl.de/de/hhl/leipziger-fuehrungsmodell/>). Gleichzeitig gibt es bereits jetzt verschiedenste Anfragen aus ganz unterschiedlichen Unternehmen, darunter eben auch RB Leipzig und die Leipziger Gruppe, die sehr große, traditionelle kommunale Unternehmen unter ihrem prägnanten Markendach vereint. Für uns ist es ermutigend, dass es schon nach kurzer Zeit so viel Interesse an diesem Modell gibt, das ja selbst noch in den Kinderschuhen steckt. Ganz offenkundig wollen diese Unterneh-

men damit ihre eigene Strategiediskussion reflektieren – und sehen darin einen Mehrwert.

Fahrig: Wir werden am Thema Purpose ganz praktisch dranbleiben. Ich freue mich auf einen weiteren Austausch mit Ihnen!

Kirchgeorg, M., Meynhardt, T., Pinkwart, A., Suchanek, A., & Zülch, H., (2017). Das Leipziger Führungsmodell: The Leipzig Leadership Model. 2. überarbeitete und erweiterte Auflage. Leipzig: HHL gGmbH, HHL Academic Press, ISBN 978-3-9818509-2-5