



PROF. DR. TIMO MEYNHARDT

WER LEISTUNG WILL, MUSS SINN STIFTEN: WARUM DAS WARUM IN DEN MITTELPUNKT DER PERSONALARBEIT RÜCKEN MUSS



- Klar und zukunftsweisend: Das Leipziger Führungsmodell – gute Führung hat das Gemeinwohl im Blick.
- Überzeugend und erfolgreich: Wie der Fußballverein RB Leipzig die Personalarbeit inspiriert, wenn er von der Gesellschaft her denkt.
- Umfassend und zielführend: Das Beispiel der Leipziger Gruppe macht den Purpose in der Personalarbeit erlebbar.

● Das Warum entscheidet

„Ich will in einem Unternehmen arbeiten, das etwas für die Gesellschaft tut“ – diese Antwort steht ganz oben, fragt man Menschen nach ihren Kriterien bei der Entscheidung für einen neuen Job. Geld und Karrierechancen fallen im Ranking der Kriterien immer weiter zurück. Das alles passiert in einem Umfeld, in dem volkswirtschaftliche Analysen einen globalen Anstieg der Lebensqualität ausweisen und Menschen die Veränderungen in ihrem Lebensumfeld dennoch als subjektiv immer bedrohlicher erleben. Die These ist: Talente gewinnen und binden wird nur das Unternehmen, das darüber spricht, warum es etwas tut und welchen Beitrag es damit zum Gemeinwohl erbringt.

Wer verstehen will, warum das „Warum?“ dringend in den Fokus heutiger Personalarbeit genommen werden muss, kommt am „Leipziger Führungsmodell“ nicht vorbei. Als interdisziplinäres Modell eröffnet es der Purpose-Diskussion eine neue Dimension. Es rückt das Gemeinwohl konsequent in das Zentrum einer zeitgemäßen Führung.

*„Wer ein Warum
im Leben gefunden hat,
erträgt fast jedes Wie.“*

Friedrich Nietzsche

Führung neu denken – Das Leipziger Führungsmodell

Purpose: Ein Begriff, der sich – obwohl er immer populärer wird – nicht verlustfrei ins Deutsche übersetzen lässt. Sinn und Zweck sind zwar durchaus korrekte Übersetzungen, das englische „purpose“ bedeutet aber unter anderem auch „gemeinschaftlicher Antrieb“ und „Aufgabe“. Die Frage nach dem „Warum?“ stellt sich nicht zuletzt vor dem Hintergrund des immer häufiger wahrgenommenen Widerspruchs zwischen wachsender digitaler Vernetzung und einer fortschreitenden gesellschaftlichen Spaltung. Einem gelungenen Purpose kann damit durchaus eine Brückenfunktion zukommen.

Aber wie überwindet der Purpose diese Kluft?

Purpose entsteht dort, wo Mitarbeiter subjektiv erleben, dass sie einen gesellschaftlich relevanten Beitrag zum „Großen und Ganzen“ leisten können. Dort, wo sie den Sinn des eigenen Handelns für die Gemeinschaft erleben, wo sie sich mit dem eigenen Handeln identifizieren. Das passiert jedoch nicht von selbst: Vielmehr müssen Unternehmen die Voraussetzungen dafür schaffen und den Purpose sichtbar machen. Immer deutlicher wird, dass in Zeiten hohen Fachkräftemangels die Frage nach dem „Warum?“ gerade in der Personalarbeit nicht mehr ignoriert werden kann. Qualifizierte Bewerberinnen und Bewerber schauen sehr genau, wofür ihr zukünftiger Arbeitgeber steht und auch nach der Einstellung bleibt der Purpose ein Garant für langfristige Bindung.

Das Leipziger Führungsmodell funktioniert abseits modischer Trends wie zum Beispiel New Work und Agility, denn die grundlegenden unternehmerischen

Fragen und Anforderungen bleiben stets dieselben. Es stellt die Idee des Purpose, also die Frage nach dem Sinn und Zweck („Warum?“) von Entscheidungen, in den Mittelpunkt. Dieser wird verknüpft mit den Dimensionen Unternehmergeist und Verantwortung (Frage nach dem „Wie?“) und Effektivität (Frage nach dem „Was?“) – und stärkt nachhaltig die gesellschaftliche Rolle eines Unternehmens.

Nichts anderes macht auch der erfolgreiche Gründer von Tesla, Elon Musk. Er steht sowohl für einen Purpose, die Welt zu verbessern („make the world a better place“) als auch für das Produkt Elektroauto. Nur eben unter anderen Vorzeichen als es im auslaufenden Zeitalter der Verbrennungsmotoren noch üblich ist. Man wird abwarten müssen, wie sich diese Ideenwelt eines weit ausgreifenden Purpose nicht nur unternehmerisch, sondern auch effektiv und verantwortungsvoll umsetzen lässt und wie sich die offenkundigen Spannungsfelder managen lassen.

*„Gute Führung bedeutet,
einen Beitrag zum größeren
Ganzen zu leisten.“*

Prof. Dr. Timo Meynhardt



Das Leipziger Führungsmodell dient als Kompass in Zeiten des permanenten Wandels. Das Neue – im Sinne einer Wiederbesinnung – ist die konsequente Verknüpfung von Sinn- und Wertfragen mit strategischen und operativen Aufgaben unternehmerischer Tätigkeit. Der Purpose steht im Mittelpunkt der insgesamt vier Dimensionen. Das Leipziger Führungsmodell stellt damit den Menschen in den Mittelpunkt – in einer (Arbeits-) Welt, die einerseits zu einer schrittweisen Ablösung menschlicher Arbeit durch autonome Systeme tendiert und andererseits dem Menschen mehr Bedeutung beimisst: Denn dieser bewegt sich – wie etwa im E-Commerce – vom Ende in die Mitte der Wertschöpfungskette.

Effektivität – Übersetzung verantwortlicher und unternehmerischer Entscheidungen in zielgerichtete Strategien, Strukturen, Prozesse im Umfeld knapper Ressourcen und Wettbewerb – Frage nach dem „Was?“



„Wenn Komplexität die Frage ist, ist Purpose die Antwort.“

Prof. Dr. Timo Meynhardt

Vor dem Hintergrund eines übergreifenden Purpose betont das Modell Führungseigenschaften wie unternehmerisches, innovationsorientiertes und verantwortliches Handeln.

Sinn stiften. Führung mit Purpose.

Abgesehen von medial bekannten Beispielen wie Tesla oder Facebook zeigt die tägliche Erfahrung: Bei Mitarbeitern kann Purpose nur dann zu einer Triebkraft werden, wenn jeder einzelne von ihnen als Persönlichkeit wahrgenommen wird. Damit allerdings tun sich viele Unternehmen schwer.

Das Leipziger Führungsmodell will deshalb Fragen nach dem Warum befördern – seien es auch (nur) auf den ersten Blick banale wie: „Warum stehe ich morgens auf?“, „Was hält mich am Leben?“ oder „Was möchte ich der Welt hinterlassen?“. Ganz sicher kann das Modell nicht als endgültig oder fertig gelten, und seine innere Dynamik birgt viel Potenzial für weiterführende Diskussionen, Ausprobieren und echte Weiterentwicklung. Wer ein Unternehmen mit erkenn- und erlebbar mehr Sinn und Zweck führen will, muss das eigene Rollenbild ständig hinterfragen – und sich die Frage stellen, was heute eigentlich gute Führung ausmacht. Die Antwort im Zusammenhang mit Purpose heißt vor allem: Verknüpfungen herstellen; in den Konflikten und Spannungen die Quelle für das Neue und die Veränderung erkennen. Wer es schafft, seinen Mitarbeitern glaubhaft zu vermitteln, wie das eigene Vorankommen mit dem Großen und Ganzen zusammenhängt, hat schon viel gewonnen. Dabei geht es nicht um eine all-fällige Aktualisierung des Unternehmensleitbildes. Was zählt, ist echtes Sinnstiften in einer immer komplexeren und hochgradig vernetzten Welt.

ZUM BEISPIEL: RB LEIPZIG

Bundesliga-Erstligist RB Leipzig kann auf eine ebenso junge wie beispiellose Erfolgsgeschichte verweisen. Dahinter steht einerseits die solide wie strategisch geplante Investition in Stadion, Spieler, Trainingszentrum, Nachwuchsförderung und Öffentlichkeitsarbeit. Andererseits ist es aber auch die nachweislich sinnstiftende Arbeit für das Gemeinwohl, die dem Projekt RB Leipzig so viel Strahlkraft verleiht.

Gemeinwohlbeitrag
des RB Leipzig



Quelle: Meynhardt, T., Frantz, E. (2017). Der Public Value des RB Leipzig: Eine Untersuchung des Gemeinwohlpotenzials des RB Leipzig, HHL Leipzig Graduate School of Management

Der verbindende Purpose, die gesellschaftliche Bedeutung vor allem in der Stadt und der Region, geht weit über das Kerngeschäft „Siegen oder Verlieren“ hinaus: Der Verein sorgt für ein neues Selbstbewusstsein, ein positives Image und stärkt die Region wirtschaftlich. Gleichzeitig fördert er aktiv eine neue, friedliche Fuß-

ballkultur und verbessert durch seine große Offenheit auch das Nebeneinander scheinbar unvereinbarer Gegensätze. Auch für die eigene Personalarbeit hat der Verein damit einen verbindenden Purpose zu bieten. Er ist die Grundlage einer starken Identifizierung jedes Einzelnen mit seinem Arbeitgeber RB Leipzig. **Dahinter steht eine klare Haltung: Geld schießt keine Tore. Das tut die Mannschaft, in der sich jeder auf den anderen verlassen kann.**

L Leipziger

„Wir machen Leipzig lebens- und liebenswert. Jeden Tag aufs Neue.“

Bei der Leipziger Gruppe stellen die Leitlinien zur Führung und Zusammenarbeit die Mitarbeiter in den Mittelpunkt: Respekt, Wertschätzung, Förderung der Eigenverantwortung und Leistungsbereitschaft sowie verantwortungsbewusstes und unternehmerisches Handeln. Die Dimensionen des Leipziger Führungsmodells spiegeln genau diese wider.

ZUM BEISPIEL: DIE LEIPZIGER GRUPPE

Zur Leipziger Gruppe gehören die Leipziger Stadtwerke, Wasserwerke, Verkehrsbetriebe und die Leipziger Versorgungs- und Verkehrsgesellschaft/Managementholding. Die 100 %-ige Tochtergesellschaft der Stadt Leipzig ist mit rund 5.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der größte Arbeitgeber der Stadt. Gerade für kommunale Unternehmen bietet die starke Betonung des Purpose einen enormen Mehrwert – das sieht die Leipziger Gruppe selbst auch so, wie Marina Vasanina vom Bereich Konzernpersonal der Leipziger Versorgungs- und Verkehrsgesellschaft betont. Denn im Zentrum der täglichen Arbeit steht die Verantwortung für die Versorgung und Entwicklung der Stadt Leipzig, der Region und ihrer Menschen – ein Wertbeitrag der Unternehmen der Leipziger Gruppe für Leipzig und die Region. Und eine Antwort auf die Frage nach dem eigenen Purpose.

Die Erfahrungen zeigen: Der zusammenwachsende Konzern ist auf dem richtigen Weg. Das Management der Leipziger Gruppe bekennt sich zu einem sinnstiftenden Handeln, das einen klaren gesellschaftlichen

- Nutzen bringt – und Impulse von außen zulässt. Dazu gehören neue Freiräume für die Belegschaft, die Entwicklung weg von einer vermeintlich perfekten hin zu einer lernenden Organisation, zu gelebter Fehlertoleranz und mehr Offenheit für die Digitalisierung. Die Chancen dafür, dass das bei der Leipziger Gruppe gelingt, stehen gut: Wer seinen Purpose kennt und lebt, bringt auch die Bereitschaft zu Leistung und Veränderung mit.



Marina Vasanina, Spezialistin für strategisches Personalmarketing, stellte die Kooperation und Umsetzung des Leipziger Führungsmodells bei der Leipziger Gruppe vor. Dort ist sie zuständig für die strategische Ausrichtung des Personalmarketings und der Personalentwicklung, mit Schwerpunktthemen Führungskräfteentwicklung und Rekrutierung. Aktuell studiert sie berufsbegleitend Master of Arts General Management/HR.



Prof. Dr. Timo Meynhardt ist Inhaber des Dr. Arend Oetker Lehrstuhls für Wirtschaftspsychologie und Führung an der HHL Leipzig Graduate School of Management und Managing Director des Center for Leadership and Values an der Universität St. Gallen. In seiner Forschung kombiniert Meynhardt psychologische und betriebswirtschaftliche Themen. Zu seinen Forschungsschwerpunkten gehören Gemeinwohl/Public Value, Leadership & Management sowie Kompetenzmanagement.

Weiterlesen:

www.leipziger-fuehrungsmodell.de

www.facebook.com/publicvalueresearch

www.gemeinwohlatlas.de