DAS WISSEN DER BESTEN

Harvard Business manager

VERGÜTUNG
So vereinbaren Sie Ziele, die funktionieren
Seite 46

RECRUITING
Spitzenkräfte gewinnen und halten
Seite 56

ENTREPRENEURE
Ein Gespräch mit Silicon-Valley-Star Steve Blank
Seite 72

MENTORING
Was Vorgesetzte zu guten Lehrern macht
Seite 78

März 2018
DE € 14,50

4 190801 614509 03

Österreich: € 15,90; Schweiz: sfr 24,50; Italien: € 17,50; Luxemburg: € 16,20



FAKTOR KULTUR

SCHWERPUNKT

Der Erfolg von Unternehmen ist auch eine Frage des Stils. Wie Manager das passende Umfeld für Hochleistung schaffen.

SINN FÜR DAS



GEMEINWOHL

Eine Studie zeigt: Transformationale Führung funktioniert – aber nur wenn sie den gesellschaftlichen Nutzen in den Vordergrund stellt. Sonst bleibt sie wirkungslos.

VON TIMO MEYNHARDT, PAUL NEUMANN UND FABIAN CHRISTANDL

Seit Jahrzehnten weist die Forschung unermüdlich auf die Vorteile transformationaler Führung hin. Statt über einen Austausch von Leistung und Gegenleistung oder über Belohnung und Bestrafung zu motivieren, rückt die Führungskraft dabei ein erstrebenswertes, größeres Ziel ins Zentrum ihrer Bemühungen. Über die operativen Aufgaben hinaus vermittelt sie so ein Sinnangebot, das die Emotionen anspricht, die Arbeit im besten Sinne transformiert und mit einer umfassenderen Idee verbindet. Wissenschaftler haben die positive Wirkung dieses Führungsstils für Leistung und Zufriedenheit von Mitarbeitern inzwischen in vielen Untersuchungen nachgewiesen.

Doch so einfach ist die Sache nicht. Immer wieder berichten Manager, dass Mitarbeiter auf transformationale Führungsansätze mit Zynismus reagieren. Der Erfolg, so zeigt sich, unterscheidet sich von Organisation zu Organisation - was in der einen funktioniert, mag in der anderen krachend scheitern. Wieso ist das so? Wir haben in einer deutschlandweiten Studie eine Antwort darauf gefunden. Die Ergebnisse machen deutlich, dass transformationale Führung nur dann ihre Wirkung entfaltet, wenn eine grundlegende Bedingung erfüllt ist: Die Organisation muss einen wahrnehmbaren Beitrag zum Gemeinwohl leisten. Ist das nicht der Fall, kann die Unternehmensleitung den Mitarbeitern mit diesem Führungsstil weder eine größere Sinnhaftigkeit der Arbeit vermitteln noch wird sie in dem Maße deren Zufriedenheit erhöhen können.

Man muss sich das Modell als eine Art Gleichungssystem vorstellen, in welches eine weitere Variable eingeführt wird, die alles verändert. Der Appell an Vision und Vorbild läuft gewissermaßen ins Leere - es ist wie Gas geben, ohne einzukuppeln, die Kraft wirkt nicht. Das Bild ändert sich erst dann - und zwar drastisch -, wenn die Befragten anerkennen, dass das Unternehmen in seinem Geschäftsmodell einen gesellschaftlichen Nutzen stiftet und auf diese Weise zum Gemeinwohl beiträgt. Im Kerngeschäft ist dies der Nutzen für die Gesellschaft als Ganzes, der durch die Produkte und die Dienstleistungen entsteht, was beispielsweise Versorgungssicherheit, neue Mobilitätskonzepte, Community-Building oder Steigerung der Lebensqualität bedeuten kann.

Um Mitarbeiter zu Höchstleistungen motivieren zu können, müssen Unternehmen also beides liefern: transformationale Führung und einen wahrnehmbaren Beitrag zum Gemeinwohl.

DIE STUDIE

Wie kamen wir zu diesem Ergebnis? Ausgangspunkt war unsere deutschlandweite Gemeinwohl-Atlas-Studie, bei der wir untersuchen, wie die Bevölkerung den Gemeinwohlbeitrag von Organisationen bewertet. Die Daten erhoben wir im Juli und August 2015 mittels eines Onlinefragebogens und einer TV-Bildschirmbefragung. Sie sind bevölkerungsrepräsentativ für Geschlecht, Alter, Bildungsniveau und Wohnregion. Die für diese Studie verwendete Stichprobe umfasst 1600 Erwerbstätige, die einer Führungskraft unterstellt

waren. Etwa jeder Dritte hatte selbst eine Leitungsposition.

Wir stellten Fragen zum Führungsverhalten der Organisationsleitung (etwa CEO, Geschäftsleiter oder Vorstandsvorsitzender), dem Gemeinwohlbeitrag der Organisation in Deutschland und dem Ausmaß der Lebenszufriedenheit der jeweiligen Person.

Führungsverhalten

Zur Erhebung des Führungsverhaltens nutzten wir das Konzept der transformationalen Führung des US-Managementprofessors Philip Michael Podsakoff. Demnach gehören dazu der Anspruch, Bedürfnisse, Werte, Glaubenssätze, Einstellungen, Wahrnehmungen und Identitäten zu beeinflussen und so innere Motivationsprozesse anzustoßen, die den Mitarbeiter in seinem Wesen verändern und so mit den sozialen Systemen und dem höheren Zweck der Organisation verbinden. Podsakoff unterscheidet sechs Dimensionen, die aus verschiedenen Fragen bestehen:

- „Visionen aufzeigen" steht dabei im Mittelpunkt. Ein Beispiel aus unserer Studie lautet: „Der Leiter meiner Organisation zeichnet ein interessantes Bild der Zukunft unserer Organisation."
- „Vorbild sein": Dabei geht es um vorbildliches Verhalten, welches mit den Werten konsistent ist, für die die Führungskraft eintritt, wie in „... führt durch beispielhaftes Verhalten."
- „Geistige Anregung" erfasst das Verhalten, das die Mitarbeiter auffordert, ihre Annahmen über die Bewältigung der Arbeit zu überdenken, etwa: „... hat mich dazu angeregt, alte Probleme auf eine neue Art und Weise zu bedenken."
- „Hohe Leistungserwartung" bezieht sich auf ein Verhalten, das die hohen Erwartungen der Führungskraft zum Ausdruck bringt, zum Beispiel: „... besteht auf Höchstleistungen."
- „Gruppenziele fördern" umschreibt Verhaltensweisen, die die Zusammenarbeit unter den Mitarbeitern unterstützen und sie dazu bringen, für ein gemeinsames Ziel zu arbeiten, wie in „... entwickelt ein Wirgefühl und Teamgeist bei den Mitarbeitern der Organisation."

ZUFRIEDENERE MITARBEITER

Mitarbeiter von Organisationen, die einen hohen Beitrag zum Gemeinwohl leisten, sind erheblich zufriedener – und noch einmal deutlich mehr, wenn die Organisationsleitung einem transformationalen Führungsstil folgt.

Die Grafik zeigt die durchschnittliche Lebenszufriedenheit von Mitarbeitern auf einer Skala von 1 bis 6 (Maximum).

Transformationale Führung	Gemeinwohlbeitrag der eigenen Organisation: unterdurchschnittlich	Gemeinwohlbeitrag der eigenen Organisation: überdurchschnittlich
hoch	4,06	5,09
gering	4,00	4,95

- „Individuelle Unterstützung" beschreibt ein Verhalten, das Respekt für die Mitarbeiter und deren Gefühle zum Ausdruck bringt, etwa: „... zeigt Respekt für meine persönlichen Gefühle."

Zu jedem Themenkomplex konnten die Teilnehmer auf einer fünfstufigen Skala - von 1 (nie) bis 5 (immer) - eine Antwort zur Häufigkeit des beobachteten Verhaltens geben.

Gemeinwohlbeitrag

Den Gemeinwohlbeitrag der Organisation erhoben wir mit dem von uns entwickelten „Public Value"-Konzept. Public Value bezeichnet den Wertbeitrag und Nutzen, den eine Organisation für eine Gesellschaft erbringt. Das Konzept geht davon aus, dass Mitarbeiter in wiederkehrenden Wechselbeziehungen zu Organisationen und zur Gesellschaft stehen. Die Qualität der Beziehungen wirkt sich auf ihre Bedürfnisse, Werte, Emotionen und Motivationen aus. Das Konzept besteht aus vier Dimensionen, die wir mit einer Skala von 1 (lehne ab) bis 6 (stimme zu) erfassten:

- Moral: „Das Unternehmen, in dem ich arbeite, verhält sich anständig."
- Zusammenhalt: „Es trägt zum Zusammenhalt im gesellschaftlichen Umfeld bei."
- Lebensqualität: „Es trägt zur Lebensqualität im gesellschaftlichen Umfeld bei."
- Aufgabenerfüllung: „Es leistet im Kerngeschäft gute Arbeit."

Lebenszufriedenheit

Die Lebenszufriedenheit besteht aus zwei Facetten. Das empfundene Sinnerleben erhoben wir mit der Frage: „Auf einer Skala von 1 bis 6, wie fest haben Sie das Gefühl, dass das, was Sie im Allgemeinen machen, wertvoll und nützlich ist?" Die empfundene Zufriedenheit wiederum erfassten wir mit der Frage: „Wie zufrieden sind Sie ganz allgemein mit Ihrem jetzigen Leben, wenn 1 ‚gar nicht zufrieden' und 6 ‚vollständig zufrieden' bedeutet?"

Wir erhielten folgende Ergebnisse: Befragte, deren Führungskräfte überdurchschnittlich transformational führen, be-

richten von einem um 0,68 Punkte (11,3 Prozent) größeren Gemeinwohlbeitrag ihrer Organisation und einer um 0,07 Punkte (1,2 Prozent) größeren Lebenszufriedenheit. Transformationale Führung hat damit einen sehr kleinen und fast zu vernachlässigenden direkten Effekt auf die empfundene Lebenszufriedenheit. Stimmen die Befragten aber zu, dass die Organisation einen Beitrag zum Gemeinwohl leistet, geben sie eine um 0,40 Punkte (6,67 Prozent) höhere Lebenszufriedenheit an. Der direkte Effekt transformationaler Führung ist also sehr gering, der direkte Effekt des wahrgenommenen Gemeinwohlbeitrags hingegen fast sechsmal größer. Da beides aber zusammenhängt, spricht man von einem indirekten Effekt, der über die Veränderung des wahrgenommenen Gemeinwohlbeitrags zustande kommt. Der Effekt transformationaler Führung wird sozusagen über den wahrgenommenen Gemeinwohlbeitrag vermittelt. In unserem Fall erwirken als überdurchschnittlich transformational wahrgenommene Führungskräfte auf diesem Weg eine um 0,25 Punkte (4,17 Prozent) höhere Lebenszufriedenheit.

Dieser indirekte Effekt von transformationaler Führung ist entscheidend. Solange transformationale Führung sich nicht auch in einem höheren wahrgenommenen Gemeinwohlbeitrag widerspiegelt, hat sie kaum Einfluss auf die Lebenszufriedenheit. Mit anderen Worten: Transformationale Führung muss sich dem Gemeinwohl widmen, um wirksam zu werden. Die Grafik „Zufriedenere Mitarbeiter" auf der linken Seite verdeutlicht diesen Zusammenhang. Sie zeigt, dass sich transformationale Führung sehr viel stärker auswirkt, wenn das eigene Unternehmen einen überdurchschnittlichen Gemeinwohlbeitrag leistet.

Die Botschaft lautet also: Wer Leistung fordert, muss einen gesellschaftlich verankerten Sinn bieten, der das Gemeinwohl fördert. Der Schlüssel liegt in der Verknüpfung von Inhalt (gesellschaftlichem Nutzen) und Form (Vision, Vorbild, Förderung von Gruppenzielen oder Ähnlichem). Dieser Befund bestätigte sich auch in einer zweiten Studie in der Schweiz, bei der wir die Befragten nicht den CEO, sondern das Führungsverhalten des direkten Vorgesetzten bewerten ließen.

TRANSFORMATIONALE FÜHRUNG

Lassen Sie uns ein paar Worte darüber verlieren, was transformationale Führung eigentlich ausmacht. Das wichtigste Element ist die richtige *Kommunikation*. Manager können allein mit ihren Worten einen großen Einfluss auf die Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeiter haben. Die falschen Worte können viel zerstören - man denke an die Folgen der zum Unwort des Jahres gekürten „Peanuts"-Formulierung des ehemaligen Vorstandssprechers der Deutschen Bank, Hilmar Kopper, oder die Abwertung des Mittelmanagements bei Siemens durch den Ausdruck „Lehmschicht" des Ex-Vorstandschefs Peter Löscher. Umgekehrt können die richtigen Worte zur richtigen Zeit oftmals schon Großtaten sein.

Führungskräfte sollten daher ihre Worte mit Bedacht wählen. Letztlich entscheidet der Empfänger über den Wert einer Nachricht. Den richtigen Ton zu treffen bedeutet gemäß unserer Datenlage allerdings auch, sich auf den übergeordneten Zweck des Unternehmens zu beziehen, der mit einem gesellschaftlichen Nutzen verbunden sein muss. Entscheidender als die kommunikative Aufbereitung ist deshalb die inhaltliche Idee, durch unternehmerische Tätigkeit zur Weiterentwicklung des Gemeinwesens beizutragen - und dies auch ohne Umschweife zu sagen und sich daran messen zu lassen.

Und genau dies lässt sich heute bei vielen weltweit agierenden Unternehmen beobachten: So ist es die Vision von SAP, „Das Leben von Menschen zu verbessern", McDonald's sieht sich als „Weltbürger mit Verantwortung", und Bayer steht für „Science For A Better Life". Beispielhaft zeigt sich der Wandel aktuell bei RWE - von „VoRWEg gehen" zu „Zukunft. Sicher. Machen." Mit dem neuen Claim rückt das Unternehmen die Versorgungssicherheit und damit ausdrücklich wieder das Gemeinwohl in den Mittelpunkt.

Dies ist aber noch keine hinreichende Bedingung, damit Mitarbeiter den Gemeinwohlbeitrag auch als solchen wahrnehmen. Glaubwürdig wird die Kommunikation durch das *Führungsverhalten*. Transformationale Führung ist im Grunde eine moderne Variante charismatischer Führung und appelliert wie diese an Emotionen und Ideale. Sie lenkt das Bewusstsein der Mitarbeiter auf den Nutzen und gibt den Zielen der eigenen Tätigkeit

WER LEISTUNG FORDERT, MUSS SEINEN MITARBEITERN EINEN GESELLSCHAFTLICH VERANKERTEN SINN BIETEN.

KOMPAKT

DAS PROBLEM

Unternehmen und Führungskräfte geben sich große Mühe, ihren Mitarbeitern einen tieferen Sinn der Arbeit zu vermitteln. Als Königsweg gilt das Konzept der transformationalen Führung: Statt über einen Austausch von Leistung und Gegenleistung oder über Belohnung und Bestrafung zu motivieren, rückt die Führungskraft dabei ein erstrebenswertes, größeres Ziel ins Zentrum ihrer Bemühungen. Doch in vielen Unternehmen scheitert dieser Ansatz.

DIE LÖSUNG

Eine umfangreiche Studie in Deutschland hat gezeigt, dass transformationale Führung nur gelingt, wenn das Unternehmen einen Beitrag zum Gemeinwohl leistet. Ein Weg, dies zu erreichen, besteht darin, das unternehmerische Handeln an einem „Purpose" auszurichten – ein Konzept, das über die klassische Leitbildorientierung hinausgeht.

einen höheren Zweck. Dazu bedienen sich Führungskräfte verschiedener Instrumente: Sie begeistern mithilfe von Visionen, vermitteln konsistente Werte - beispielsweise Respekt und Verständnis für Gefühle - und leben dies durch ihr Verhalten vor. Den Zusammenhalt unter den Mitarbeitern stärken sie durch die Förderung von Gruppenzielen. Sie stellen hohe Erwartungen und regen so zu Qualitätsbewusstsein und Leistungsorientierung an. Schließlich tragen sie dazu bei, dass die Mitarbeiter neue Perspektiven einnehmen und Probleme auf kreative und innovative Weise lösen.

So weit die anspruchsvolle Idealvorstellung. Metaanalysen von Studien haben ergeben, dass diese Faktoren die Mitarbeitermotivation, -zufriedenheit und -leistung positiv beeinflussen. Doch unsere Studie zeigt, dass dies nur selten gelingt. Die Ergebnisse zeichnen ein gemischtes Bild: Nur 17,75 Prozent der Unternehmensleitungen schaffen es demnach, ihren Mitarbeitern den Eindruck zu vermitteln, oft oder immer transformational zu führen. Auf der anderen Seite haben in 17,5 Prozent der Organisationen die Mitarbeiter den Eindruck, dass die Vertreter der Unternehmensleitung selten oder nie transformational führen.

GEMEINWOHLORIENTIERUNG

Hier kommt der Gemeinwohlbeitrag ins Spiel. Wie beschrieben haben transformationale Führungskräfte nur Erfolg, wenn ihr Unternehmen einen gesellschaftlichen Nutzen erfüllt. Den meisten Mitarbeitern ist dies ein wichtiges Anliegen. Dem GemeinwohlAtlas zufolge machen sich 85 Prozent der Deutschen Sorgen, dass dem Gemeinwohl zu wenig Beachtung geschenkt wird. Gleichzeitig geben 89 Prozent an, selbst eine klare Vorstellung vom Gemeinwohl zu haben. Viele Erwerbstätige sind auch bereit, auf Geld zu verzichten, wenn ihre Organisation einen gesellschaftlichen Nutzen erbringt. Im GemeinwohlAtlas rangiert die Feuerwehr ganz vorn, während Facebook, die Deutsche Bank und die „Bild"-Zeitung auf den letzten Plätzen landen.

Wir haben mit einigen Unternehmen zusammengearbeitet, die wissen wollten, wie gut sie in den vier oben genannten Dimensionen von Gemeinwohl abschneiden. So hatte uns etwa die Schweizerische Versicherung Mobiliar gebeten, vor einer möglichen Akquisition - die einen Wert von knapp zwei Milliarden Franken hatte - zu prüfen, welchen Einfluss diese auf ihren Gemeinwohlbeitrag hätte. Auf Basis umfangreicher Interviews erstellten wir eine Public Value Scorecard (PVSC). Sie ist eine Methode, um die klassische Balanced Scorecard zu erweitern, und misst fünf Kriterien: ob eine unternehmerische Aktivität sachlich gerechtfertigt, profitabel, anständig und politisch akzeptabel ist, und ob sie positive Erfahrungen ermöglicht. Aus den Antworten, die wir erhalten, erstellen wir ein Chancen- und Risikenprofil.

Bei Mobiliar zeigte sich, dass die Stakeholder - Mitarbeiter, Branchenexperten, Unternehmenslenker sowie führende Wissenschaftler und Politiker - die zu erwartenden Kosteneinsparungen und möglichen Entlassungen als Folge einer Übernahme skeptisch beurteilten. Ebenso war die Sorge ausgeprägt, dass die Reputation, die eng mit Schweizer Grundwerten verbunden ist, Schaden nehmen würde. Als wir die Ergebnisse dem Verwaltungsrat präsentierten, löste dies eine rege Diskussion aus. Schließlich kamen die Manager zu dem Schluss, die Übernahme abzusagen - nicht nur, aber auch aus diesem Grund -, weil sie die Risiken für den Gemeinwohlbeitrag des Unternehmens als zu groß erachteten.

Der Medizintechnikkonzern Fresenius Medical Care (FMC) wollte hingegen wissen, welchen gesellschaftlichen Nutzen die eigenen Dialysekliniken in London stiften. Auch hier erstellten wir eine Public Value Scorecard, wofür wir die Meinung von Stakeholdern wie Patienten, Ärzten und Krankenschwestern einholten. FMC erweiterte mit den Ergebnissen seine interne Balanced Scorecard im Bereich „Gesellschaft" um die externe Sichtweise. Für das Unternehmen war es überraschend, wie wenig sich Selbst- und Fremdbild ähnelten. Entgegen der eigenen Annahme stufte das gesellschaftliche Umfeld den ökonomischen Nutzen privater Gesundheitsleistungen für die

HBM-ARCHIV

Wegbereiter von Milliardenmärkten

Felix Oldenburg,
HBM-Ausgabe Juni 2015

In der Start-up-Szene steht Social Entrepreneurship hoch im Kurs: das Gründen von Unternehmen, die gesellschaftliche Probleme lösen. Einige der größten wirtschaftlichen und sozialen Veränderungen gehen auf diese Bewegung zurück: die Energiewende, Carsharing, Onlinelexika oder Bildungsangebote im Internet. Was es braucht, um als Sozialunternehmer erfolgreich zu sein.



Das Klinsmann-Projekt

Wolfgang Jenewein,
HBM-Ausgabe Juni 2008

Die größte Herausforderung beim Change-Management ist, die Mitarbeiter zu motivieren, das Vorhaben auch zu unterstützen. Transformationalen Führungskräften gelingt dies häufiger, weil sie ihre Teams auch emotional erreichen und den Blick für größere Ziel öffnen. Jürgen Klinsmann zeigte dies eindrucksvoll, als er die am Boden liegende deutsche Fußballnationalelf in nur zwei Jahren zu neuer Blüte führte.



Allgemeinheit als sehr gering ein. FMC reagierte auf die unerwartete Kritik und ließ seine Kommunikationsstrategie komplett überarbeiten. Zudem intensivierte das Unternehmen die Zusammenarbeit mit Patientengruppen. Der Erfolg lässt sich nicht direkt in Euro ausdrücken. Doch es ist klar, dass der Vorstand nun besser einschätzen kann, wie FMC seinen Gemeinwohlbeitrag kommunizieren muss. Es hat sich gezeigt, dass Unternehmen an dieser Stelle eben nicht über die relevanten Informationen verfügen und möglicherweise den Wert ihrer bisherigen Analysen der Kunden- und Stakeholderzufriedenheit überschätzen.

In der Gründerszene ist der Trend hin zur Gemeinwohlorientierung bereits seit Längerem zu beobachten. Wer sich bei Start-up-Wettbewerben umschaut, trifft immer häufiger auf selbst ernannte Weltverbesserer, die dem Public-Value-Konzept folgen. Das Ziel solcher Gründer besteht heute darin, gesellschaftliche Probleme zu lösen, die Gewinnerzielung ist dann ein wichtiger, aber keineswegs der einzige Aspekt. (Lesen Sie dazu auch den Beitrag „Wegbereiter von Milliardenmärkten", siehe Kasten „HBM-Archiv" links).

Gemeinsam mit der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Ernst & Young haben wir daher 2016 einen Preis ausgelobt, der Start-ups auszeichnet, deren Geschäftsmodell, Produkt oder Dienstleistung besonders wertvoll für die Gesellschaft ist. Für die ersten beiden Ausgaben erhielten wir jeweils mehr als 100 Bewerbungen. Als Sieger ehrten wir im vergangenen Oktober Social Bee aus München, das Dienstleistungen zur Integration von Geflüchteten in den Arbeitsmarkt anbietet. Im ersten Jahr hatte sich mit Coldplasmatech ein in Greifswald angesiedeltes Unternehmen aus der Medizintechnik durchgesetzt, welches die Wundheilung revolutionieren möchte. Den jeweils drei Bestplatzierten boten wir die Möglichkeit, sich bei Branchenveranstaltungen mit Investoren und potenziellen Partnern zu vernetzen, ihre Bekanntheit zu steigern und ihr Geschäftsmodell auszubauen. Zudem erhalten sie von uns individuelle Coachings. An den vielen Rückmeldungen und dem Interesse der Sponsoren, der Medien und der Politik erkennen wir, wie wichtig das Thema inzwischen in der Wirtschaftswelt geworden ist.

Schaut man in all diese Organisationen genauer hinein, wird schnell sichtbar: Es geht um mehr als eine Variante von Corporate Social Responsibility oder Nachhaltigkeit. Viel wesentlicher ist heute die Frage, worin der Existenzgrund unternehmerischen Handelns liegt, den das gesellschaftliche Umfeld mitträgt. Das Leipziger Führungsmodell, das wir an der HHL Leipzig Graduate School of Management lehren, nimmt diesen Gedanken auf: Im Zentrum „guter" Führung steht der „Purpose", die attraktive Antwort auf die Frage nach einem Warum, welches sich am Wertbeitrag für das größere Ganze messen lässt - sei es das Wohnquartier, die Region, das Land oder auch die ganze Welt.

FÜR VIELE GRÜNDER STEHT HEUTE NICHT MEHR DIE GEWINNABSICHT IM VORDERGRUND, SONDERN DAS LÖSEN SOZIALER PROBLEME.

Dies geht einen Schritt weiter als das derzeit gängige Leitbildverständnis: Sieht sich etwa ein Unternehmen als Vorreiter bei der Überwindung schwerer Krankheiten (Mission) und möchte durch innovative Produkte Nummer eins in diesem Bereich werden (Vision), dann könnte der Purpose darin liegen, die Gesellschaft gesünder zu machen und damit einen Beitrag zum Gemeinwohl zu leisten. Es ist dieser Letztbezug auf den Beitrag zum Gemeinwesen, der das Purpose-Denken in Zeiten hoher Komplexität und Verunsicherung so relevant macht. Wo sich vieles ändert, bietet der am Gemeinwohl orientierte Purpose eine stabile Orientierung.

FAZIT

Selbst den attraktivsten gemeinwohlorientierten Purpose kann man nicht einfach verordnen. Die Ausrichtung am Gemeinwohl ist zuallererst eine persönliche Entscheidung der Führungskraft. Ihre glaubhafte Vorbildwirkung ist Ausgangspunkt guter Führung. Das beginnt damit, für sich selbst zu klären, worin der eigene Beitrag im Unternehmen überhaupt bestehen soll. Ein guter Test ist, sich gelegentlich einigen großen und manchmal schmerzhaften Fragen zu stellen: Was treibt mich am Morgen aus dem Bett? Welches Geschenk möchte ich der Welt machen? Was würde ich gern auf meiner eigenen Beerdigung über mich hören?

Selbst wenn sich die Antworten im Laufe der Zeit verändern mögen, bilden sie die Grundlage der eigenen Zielausrichtung und damit der Fähigkeit, andere transformational zu motivieren - und dabei die Welt ein kleines Stück besser zu machen.

© **HBM 2018** siehe Seite 98

AUTOREN

TIMO MEYNHARDT
ist Professor und Inhaber des Lehrstuhls für Wirtschaftspsychologie und Führung an der HHL Leipzig Graduate School of Management und Managing Director des Centers for Leadership and Values an der Universität St. Gallen.

PAUL NEUMANN
ist wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Universität St. Gallen.

FABIAN CHRISTANDL
ist Professor für Wirtschaftspsychologie an der Hochschule Fresenius in Köln.