

FÜHREN MIT SINN

Viele Manager wollen sich nicht mehr von Vierteljahresprämien und Profitmaximierung dominieren lassen. Sie machen sich auf die Suche nach einem Weg in die Zukunft von Wirtschaft und Gesellschaft und entdecken, dass der Weg bei ihnen selbst beginnt.

Von Petra Künkel

Als Martin Immhoff* – hochdotierter Manager im Finanzbereich eines mittelständischen Unternehmens – zum wiederholten Male bemerkte, dass er sich beim Zeitunglesen zu Stellenanzeigen aus dem NGO-Sektor hingezogen fühlte, beschloss er, aktiv zu werden. Er wandte sich vertraulich an eine Personalberatung und fragte nach, wie dort die Chancen auf einen Karrierewechsel gesehen wurden. Bei Melanie Schütze* begann die Unzufriedenheit schleichend: Sie hatte sich als Frau im Top-Management problemlos durchgesetzt,

Fest steht: Es gibt einen zunehmenden Unmut, die eigenen Lebensziele von Quartalszahlen dominieren zu lassen, und eine steigende Anzahl an Managern, die Aufgaben mit mehr Sinn suchen. In der jüngeren Generation – die Potenzialträger von morgen – nimmt diese Tendenz exponentiell zu: Dort wechselt man gerne, wie die Managerin Melanie Schulz*, von einer konventionellen Unternehmensberatung zu einem NGO-Projekt und dann wieder zu einem Unternehmen in der Branche der Erneuerbaren Energien. Es scheint an der

Die Frage nach Sinn im Management hat in den letzten Jahren explosionsartig zugenommen – so sehr, dass sich manche Unternehmen bereits überlegen, wie sie ihre Hochkaräter halten können.

aber kämpfte nicht nur mit der konkurrenzorientierten Kultur der Kollegen, sondern fühlte sich zunehmend ausgelaugt. Weder die trockenen Unternehmensziele noch die Gehaltsanreize gaben ihr das Gefühl, dass die 60-Stunden-Woche sinnvoll eingesetzte Lebenszeit war. Als eine Freundin ihr die Stellenanzeige für die Geschäftsführung einer großen deutschen NGO zusandete, wusste sie: „Das ist meine Chance.“ Immer mehr Manager in der Privatwirtschaft wagen den Wechsel. Sie verlassen die Wirtschaft, um in anderen Kontexten zu bewirken, was ihren Werten mehr entspricht. Sie engagieren sich in NGOs, für Social Enterprises oder in Entwicklungsländern – auch wenn sie oft eine Reduktion ihres Gehaltes in Kauf nehmen müssen. Die Frage nach Sinn im Management hat in den letzten Jahren explosionsartig zugenommen – so sehr, dass sich manche Unternehmen bereits überlegen, wie sie ihre Hochkaräter halten können.

Zeit, die Frage nach Sinn im beruflichen Engagement ganz oben auf die Agenda von Führungskräften zu setzen – und in die Programme der HR-Abteilungen zu integrieren! Wenn Unternehmen High Potentials halten wollen, müssen sie sich überlegen, was für diese Sinn ausmacht. Das allerdings kann zur Herausforderung werden: Denn, wer nicht bei ganz individuellen Lebensmotivationen einzelner Manager stecken bleiben will, der muss zugleich die Frage nach dem Sinn des Unternehmens stellen. Der gesellschaftliche Beitrag, der Beitrag zur Weltentwicklung oder sogar zu den globalen Entwicklungszielen, welche die UN im September 2015 verabschiedet hat, rückt plötzlich ins Zentrum. Die Sinnfrage von Managern kann so zur Dynamik für einen strategischen Umbau von Unternehmen hin zu nachhaltigem Wirtschaften und einer vitalen Innovationskultur werden. Die Frage lautet: Welche Unternehmen können sich so verändern, dass Mana-

ger sich mit ihrem Bedürfnis nach mehr Sinn dort weiterhin an der richtigen Stelle sehen?

Die Suche nach Sinn geht von innen nach außen

Für Manager bedeutet die Sinnfrage meistens, dass sie zunächst den Weg nach innen einschlagen, vielleicht einen Personalberater in Verschwiegenheit hinzuziehen. Selten wollen oder können sie ihre offenen Fragen im Kollegenkreis äußern. Aber Sinn ist nicht nur etwas, das jeder für sich selbst definiert, um das Leben so zu gestalten, dass man es in der Retrospektive mit Begeisterung noch einmal leben würde. Sinn – in einer globalen Gemeinschaft – ist heute immer vernetzt mit globalen Kontexten und lokalem Handeln. Nicht ohne Grund hat die deutsche NGO Manager ohne Grenzen immer mehr Zulauf von Managern, die einmal hautnah erleben möchten, wie es ist, Menschen ganz konkret in Entwicklungsländern zu helfen. Zurück im Unternehmen merken sie, dass Verantwortung nicht nur den eigenen Lebensbereich oder das eigene Unternehmen umfasst. Ein etablierter Personalvermittler in Deutschland gibt zu, dass sie mehr Anfragen von „Umsteigern“, also Managern aus der Wirtschaft, für Stellen bei NGOs haben, als sie bedienen können.

Love it, leave it or change it

Aber nicht alle Manager, die sich Sinnfragen stellen, verlassen ihre Unternehmen. Sie engagieren sich intern für gesellschaftliche Verantwortung. Alfred Ritter, lange Jahre CEO der Alfred Ritter KG, drückt es so aus: „Man muss sich nicht nur die Frage stellen, wie es geht, sondern vor allem, wozu es geht, wozu es dienen soll. Daraus ergibt sich viel. Oder wie Einstein einmal gesagt hat: Ein neuer Gedanke braucht nicht viel Intelligenz, aber viel Mut.“

Was wollen Manager wirklich?

In einer globalen Studie kommt die Personalvermittlung Egon Zehnder zu dem Schluss, dass es 55 Prozent der befragten Manager wichtig ist, wirklich etwas zu bewirken – aber sie lässt offen, was denn die Manager bewirken wollen. Immerhin 72 Prozent wünschen sich mehr Interesse ihres Unternehmens an ihren Sinnzielen. Die Stiftung Manager ohne Grenzen ermöglicht Managern einen Arbeitseinsatz in Entwicklungsprojekten im Ausland. Sie sollen dort keine Arbeit übernehmen oder den dortigen Managern abnehmen, sondern Menschen darin unterstützen, dass sie die Managementaufgaben zukünftig selbst bewältigen können. In einem zweitägigen Seminar zur Vorbereitung werden Fragen der eigenen Motivation geklärt, Informationen zu globalen Entwicklungen vermittelt und interkulturelle Kompetenz aufgebaut.

Der Personalvermittler Michael Ensser beklagt, dass Unternehmen die tiefere Motivation ihrer (Top-) Manager nicht ausreichend kennen und daher das Potenzial, das in ihnen schlummert, gar nicht fördern. Oft sind es dann die echten Potenzialträger, die neue Wege und nach freien Positionen in Organisationen suchen, deren Mission den Sinn gleich mit einschließt.

Mit der Auseinandersetzung zu Sinn beginnt auch eine Reise vom Ich zum Wir, von Konkurrenz zu Kooperation, von Karriere zu Wirkung. Manch einen verschlägt es dabei aber auch zunächst ins Kloster. Jochen Zeitz, der ehemalige CEO von Puma, gab einmal in einem Interview zu, dass seine Beschäftigung mit Meditation ihn dazu gebracht hat, ein unternehmensinternes Messinstrument einzuführen – die transparente ökologische Gewinn-und-Verlust-Rechnung, die die tatsächlichen Kosten der Auswirkungen des Unternehmens auf die Natur misst. Puma war der erste Konzern weltweit, der diese Zahlen und Fakten transparent machte. Paul Polman, CEO bei Unilever und Gewinner etlicher Nachhaltigkeitspreise, erklärte, dass sein Wendepunkt bei Unilever sich entwickelte, weil er an die Zukunft seiner Kinder dachte. Daraus ergab sich eine Verpflichtung zu einer anderen Zukunft. Gelobt als Vorreiter zum Thema Nachhaltigkeit an der Spitze eines Konzerns redefinierte er seinen Führungsbeitrag, ohne den Job zu wechseln. Unilevers Strategie ihres groß angelegten Sustainable Living Plan mag weit entfernt sein von dem, was Unternehmen in Zukunft noch an globaler Verantwortung vor sich haben, aber er zeigt dennoch einen Weg auf, den andere als inspirierendes Beispiel nehmen. Nicht immer hat man eine Einflussosphäre wie Jochen Zeitz und Paul Polman, aber die Beispiele zeigen, dass aus der Suche nach Sinn Handlung und Wirkung entstehen – für die Zukunftsfähigkeit der Welt. Damit wächst der Mut von Managern, ihre Handlungsfreiheiten auszudehnen und zu tun, womit andere nicht rechnen – nämlich Unternehmen zu Nachhaltigkeit umzubauen. Melanie Schuthoff hat in ihrer Zeit als Geschäftsführerin der NGO einen Strategiewechsel in Gang gesetzt – hin zu mehr und mehr Kooperationen mit Unternehmen. Ihre guten Kontakte in die Wirtschaft haben dazu beigetragen, dass Unternehmen in Zusammenarbeit mit einer NGO Chancen sehen. Martin Imhoff sagt nach zwei Jahren Führungstätigkeit in einer NGO: „Optimales Finanzmanagement ist bei uns so wichtig wie bei meinem früheren Job im Unternehmen. Aber hier zählt erst der Mensch – wir haben alle etwas vor. Das treibt mich.“

Es lohnt sich also, den Wunsch nach mehr Sinn mit der Verantwortung für die Zukunftsfähigkeit der Welt zu verknüpfen. ■

* Name geändert

www.collectiveleadership.com
www.stiftung-managerohne Grenzen.de
www.egonzehnder.com

PETRA KÜNKEL

ist Autorin („Führung mit Sinn – wie Manager verantwortliche Zukunft gestalten“ und „The Art of Leading Collectively“) und Führungskräfteberaterin. Als Mitglied des internationalen Club of Rome und Gründerin des Collective Leadership Institute setzt sie sich für globale und lokale Veränderung zu nachhaltigem Wirtschaften ein und ist gefragte Expertin zum Thema „Führen mit Sinn“.