



Statt Fragmentierung mehr Zusammenhalt erzeugen¹

- hilft es, PEP-iger zu führen?

In einer zunehmend fragmentierten Gesellschaft zählt es zu einer der wichtigsten Aufgaben von Führungskräften, für mehr Zusammenhalt zu sorgen. Diese gemeinschaftsorientierte Führung sollte laut Franz Kühmeyer auf dem PEP-Prinzip beruhen: Purpose, Education und Participation.

Fragmentierungen wirken nicht nur auf der Ebene der (National-) Staaten, sie zeigen sich auch in der Arbeitswelt, in der verstärkt Einzigartigkeit zählt. Das Außergewöhnliche, Innovation und Unternehmergeist steht im Rampenlicht, und damit der Einzelne. Individualisierung ist ein hohes Gut, sie gilt im aufklärerischen Sinne als „Ausbruch der Menschen aus ihrem selbstverschuldeten Elend“. Es wäre jedoch trügerisch, im Lichte der unbestrittenen Vorteile einer stärker individualisierten Arbeitswelt, nicht auch die Schattenseiten zu erkennen.

Das PEP-Prinzip: Purpose – Education – Participation

Zusammenhalt entsteht nicht von selbst. Kohäsion ist ein gesellschaftlicher und wirtschaftspolitischer Auftrag. Gefragt sind daher Verantwortungsbewusstsein und ein Führungsstil, der den Zusammenhalt fördert. Die drei Säulen dieses gemeinschaftsorientierten Führens sind: Purpose, Education, Participation – d.h. Sinn, Bildung, Teilhabe.

Die Bedeutung von Purpose

Purpose, also einen höheren Sinn in der eigenen Tätigkeit zu erkennen, gehört zu den fundamentalen Antrieben des Menschen. Auf der anderen Seite stehen kennzahlengetriebene Führungskräfte. Mit Purpose hat das nichts zu tun, und entsprechend wenig Energie lässt sich auf Dauer daraus ableiten. KPI's sind die Schimären der Sinnstiftung.

Purpose bedeutet, den eigenen Daseinszweck schlüssig erklären zu können und in den Kontext der Öffentlichkeit zu stellen. Freude am Helfen, der Wunsch, etwas für das Gemeinwohl zu tun, der Gesellschaft etwas zurückzugeben sind wichtige Motive. Das hat immer auch mit sozialer Anerkennung zu tun. Und zwar nicht als Feigenblatt von Corporate Social Responsibility, sondern aus einem inneren Antrieb des Unternehmens heraus. Purpose darf kein Nebenprodukt der normalen Geschäftstätigkeit sein, sondern ist das zentrale Kernelement. Das hat mit Nachhaltigkeit zu tun, mit ethischer Vorbildwirkung, mit Engagement.

Organisationen können nicht mehr für sich erfolgreich sein, die Zeit der Einzelkämpfer und „Self-Made-Men“ ist vorbei. Wir schöpfen zwar unsere Kraft aus uns selbst, brauchen aber andere, um Erfolg zu haben. Dazu gehört auch, das Gemeinwohl in den Fokus zu rücken, von der betriebswirtschaftlichen auf die volkswirtschaftliche Perspektive umzuschalten, von Kundenzielgruppen zur Gesellschaft als Ganzes. Die Schlüsselfrage lautet: „Wieso wird die Welt ein Stück weit besser, weil es uns gibt?“



Bildung schafft Zusammenhalt

Bildung ist nicht nur der Schlüssel zu wirtschaftlicher, sondern auch zu sozialer und kultureller Teilhabe. und damit Grundvoraussetzung für eine Orientierung an gemeinsamen Werten. Bildung ist in der Lage, unterschiedliche Startvoraussetzungen auszugleichen und damit soziale Durchlässigkeit zu fördern.

Werden derartige Bildungsangebote von Schulen nicht zeitnah und in ausreichender Qualität und Anzahl geschaffen, wird es umso mehr zur unternehmerischen Pflicht, die eigenen Weiterbildungsangebote zukunftsfit zu gestalten. Um Zusammenhalt zu stärken, müssen daher die Schulungs- und Trainingspläne auf den Prüfstand gestellt werden.

Erfolgsfaktoren für Gemeinschaften

Partizipation bedeutet, sich einsetzen zu können, zu dürfen – und auch zu müssen. Nicht nur für wirtschaftlichen Erfolg, sondern auch für ein gegenseitiges Vorankommen, im Geiste des gemeinsamen größeren Ziels. Teilhabe und Mitbestimmung sind Ressourcen, die für den Zusammenhalt und das Gelingen von Gemeinschaften essentiell sind.

Teilhabe darf nicht an der finanziellen Beteiligung am Unternehmenserfolg Halt machen. So gut gemeint Bonusregelungen, Gewinnbeteiligungen oder ähnliches sein mögen, führen sie motivatorisch letztlich doch in die Sackgasse. Leistungsabhängiger Lohn führt zu lohnabhängiger Leistung. Wer sich nicht wirklich einbringen kann, sondern finanziell abgespeist wird, wird sich nur im Rahmen seiner eigenen Interessen beteiligen und gleichzeitig sein Anspruchsdenken im Laufe der Zeit weiter steigern.

Wer dagegen seine Stellenbeschreibung selbst gestalten, mit anderen Mitarbeitern Ziele und Maßnahmen festlegen kann, wer Verantwortung für das Gelingen oder Scheitern von selbstdefinierten Vorhaben übernehmen darf, wer nicht nur dafür belohnt wird, in existierenden Strukturen bestmöglich zu performen, sondern Strukturen verändern und gestalten kann, wer nicht nur das Kleingedruckte bearbeiten, sondern am großen Ganzen mitarbeiten darf, fühlt sich tatsächlich beteiligt.