

# WORKING PAPER FORSCHUNGSFÖRDERUNG

---

Nummer 247, Mai 2022

## **Arbeit transformieren durch sinnstiftende Unternehmenskulturen**

Holger Wellmann

---

### **Auf einen Blick**

Unternehmen suchen ihren Purpose, Beschäftigte streben nach Sinn. Dies tun sie in einer sich transformierenden Arbeitswelt – und wahrscheinlich auch, weil diese sich verändert. Wie lassen sich Purpose und Sinn aber so integrieren, dass sie als sinnstiftende Unternehmenskulturen einen positiven Beitrag für Beschäftigte, Organisationen und die Umwelt leisten können? Das Working Paper versteht sich als Auftakt zu einem fortzusetzenden Diskurs über das Konstrukt der sinnstiftenden Unternehmenskultur und liefert Hinweise für die Ausgestaltung wichtiger Rahmenbedingungen.

**Dr. Holger Wellmann** arbeitet im Bereich Systemische Beratung, Forschung und Mediation für gesunde Arbeit. Veröffentlichungen zu Themengebieten der betrieblichen Gesundheitspolitik, z. B. zur Umsetzung von gesundheitspolitischen Gesetzesvorhaben, zur ökonomischen Evaluation des Betrieblichen Gesundheitsmanagements und zur Rolle der Mitbestimmung. Langjähriger Referent u. a. für Betriebsräte, Schwerbehindertenvertretung (SBV) und Führungskräfte.

© 2022 by Hans-Böckler-Stiftung  
Georg-Glock-Straße 18, 40474 Düsseldorf  
[www.boeckler.de](http://www.boeckler.de)



„Arbeit transformieren durch sinnstiftende Unternehmenskulturen“ von Holger Wellmann ist lizenziert unter

**Creative Commons Attribution 4.0 (BY).**

Diese Lizenz erlaubt unter Voraussetzung der Namensnennung des Urhebers die Bearbeitung, Vervielfältigung und Verbreitung des Materials in jedem Format oder Medium für beliebige Zwecke, auch kommerziell.

(Lizenztext: <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/de/legalcode>)

Die Bedingungen der Creative-Commons-Lizenz gelten nur für Originalmaterial. Die Wiederverwendung von Material aus anderen Quellen (gekennzeichnet mit Quellenangabe) wie z. B. von Schaubildern, Abbildungen, Fotos und Textauszügen erfordert ggf. weitere Nutzungsgenehmigungen durch den jeweiligen Rechteinhaber.

**ISSN 2509-2359**

# Inhalt

1	Zusammenfassung .....	4
2	Blick auf das Wozu .....	8
3	Arbeit im Wandel – Purpose im Kommen .....	12
4	Unternehmenskultur und Sinnerleben im Fokus .....	20
	4.1 Unternehmens- bzw. Organisationskultur .....	20
	4.2 Sinn (in) der Arbeit.....	30
5	ExpertInnen-Extrakt .....	38
	5.1 Zentrale Herausforderungen bei der Transformation von Arbeit .....	40
	5.2 Deutungsmuster sinnstiftender Unternehmenskulturen .....	49
	5.3 Nutzen sinnstiftender Unternehmenskulturen für die Beschäftigten.....	51
	5.4 Rahmenbedingungen für sinnstiftende Unternehmens- kulturen .....	52
	5.5 Integration von Purpose und Sinnstiftung .....	68
	5.6 Sinnstiftende Unternehmenskulturen .....	74
6	Schlussfolgerungen .....	89
	6.1 Purpose und Sinn – Modethema oder nachhaltiger Trend? .....	89
	6.2 Zu den Projektfragen .....	92
	6.3 Purpose und Sinn – Begriffliches und Integratives.....	96
7	Handlungsempfehlungen .....	98
	Anhang.....	102
	A.1 Schriftliche Kurzbefragung.....	102
	A.2 Standardfragen der Leitfaden-Interviews .....	102
	Literatur.....	103

# 1 Zusammenfassung

Die Transformation der Arbeitswelt erscheint allgegenwärtig. Insbesondere werden Antworten gesucht, wie mit zunehmenden Komplexitäten und Unsicherheiten umzugehen ist und wie die Gestaltung der Digitalisierung erfolgen soll. Die Debatten darüber sind vielschichtig und umfassen sowohl Fragen der Überlebensfähigkeit von Organisationen als auch des Wohls der Mitarbeitenden.

Allerdings erfährt auch eine dritte Komponente eine wachsende Bedeutung, nämlich die der Nachhaltigkeit. Sie kann – bei aller Deutungsvielfalt, die mit diesem Begriff verbunden ist – ebenso auf Organisationen und auf die Beschäftigten angewendet werden und gewinnt gerade durch ihre langfristige Perspektive an Relevanz. „Was für eine Welt hinterlassen wir den nachfolgenden Generationen bzw. was müssen wir heute tun, damit die Welt von morgen noch lebenswert ist?“ könnte hier die übergeordnete Fragestellung – und Herausforderung – lauten.

Gleichzeitig, wenngleich sicher nicht immer als Reaktion auf diese Herausforderung, kann beobachtet werden, dass sich viele Organisationen die Frage nach dem Wozu ihrer Existenz stellen. Dies betrifft nicht nur den Aspekt, welche Probleme sie mithilfe ihrer Produkte und Dienstleistungen für die Kunden lösen möchten, sondern auch ihren Beitrag zu eben dieser Nachhaltigkeitsdebatte.

Parallel dazu ist eine Intensivierung von Sinnfragen und -ansprüchen zu konstatieren, welche die Beschäftigten mit ihrer Arbeit in Verbindung bringen. Diese können sich auf die Tätigkeit als solche beziehen oder die Möglichkeiten ins Auge fassen, welche individuellen Entwicklungsmöglichkeiten sich aus der Arbeit heraus ergeben. Die Sinnfragen und -ansprüche können aber auch über die Person hinaus transzendieren, indem die Wirkungen des eigenen Handelns für die „Nachwelt“ reflektiert werden („Was hinterlasse ich?“).

Parallel zum Sinnbegriff hat sich die Bezeichnung „Purpose“ etabliert. Organisationen werden dazu aufgefordert, sich „purpose-driven“ auszurichten, während die Beschäftigten ihrem individuellen Sinn folgen sollen. Das kann nicht ohne Folgen für die in Organisationen verfolgten oder gelebten Werte und Normen und somit für ihre kulturelle Prägung bleiben.

Das Anliegen dieses Working Papers ist es daher, die Themenstränge Purpose und Sinn mithilfe des Konstrukts der sinnstiftenden Unternehmenskultur zu integrieren. Für diesen neuen Blickwinkel werden die Begriffe Purpose und Sinn zunächst voneinander abgegrenzt, um anschließend eine Beschreibung von sinnstiftenden Unternehmenskulturen anzubieten. Diese umschließt auch den Nutzen, den die Beschäftigten daraus ziehen können. Wichtig sind darüber hinaus die Rahmenbedingungen, die

für die Gestaltung sinnstiftender Unternehmenskulturen als maßgeblich gelten können.

Die Ergebnisse sind als erste Annäherungen zu verstehen, wie sinnstiftende Unternehmenskulturen einen positiven Beitrag zur Transformation leisten können, und wären weiter zu konkretisieren sowie „im Feld“ zu überprüfen. Sie basieren auf einer Literaturstudie und Interviews (z. T. inklusive schriftlicher Statements) mit 21 ExpertInnen aus zwei Unternehmen, der Wissenschaft und Beratungsinstitutionen.

Neu ist der Versuch einer strikten Abgrenzung der Begriffe Purpose und Sinn. Diese wird als notwendig erachtet, um den jeweiligen Beitrag für sinnstiftende Unternehmenskulturen besser einordnen zu können. Purpose meint die dynamische Ausrichtung von Organisationen, die als wesentliches Merkmal deren Zweck bzw. die Bestimmung in den Mittelpunkt stellt. Die Folgen der Unternehmensaktivitäten werden dabei entlang der Wertschöpfungskette betrachtet und einer ethischen Legitimation unterworfen. Der Purpose dient den Stakeholdern und den Beschäftigten als ein Leitstern und ist von ihnen akzeptiert und beeinflussbar. Er trägt dazu bei, dass der Fortbestand der Organisation langfristigen gesichert wird.

Sinn hingegen erleben Menschen in Abhängigkeit ihrer subjektiven Wahrnehmungen, Haltungen und Bedeutungszuschreibungen. Er ist individuell durch die Person aufzuspüren und kann als zentrale Handlungsmotivation betrachtet werden. Sinn entsteht durch die Verwirklichung von Werten. Dabei können die Beschäftigten auf verschiedene Sinnquellen bei der Arbeit bzw. verschiedene Bezugspunkte zurückgreifen.

Sinnstiftende Unternehmenskulturen zeichnen sich durch eine proaktive Auseinandersetzung mit gesellschaftlichen Trends aus und leiten daraus organisationsspezifische Schlussfolgerungen ab. Diese schlagen sich nieder in einer klaren Ausrichtung an einen übergeordneten Purpose und einem gemeinsam empfundenen und gelebten Wertfokus. Über den gemeinsamen Purpose lässt sich das individuelle und gemeinsame Potenzial der Beschäftigten und von Teams entfalten und die intrinsische Motivation steigern.

Wichtige Voraussetzungen sind beispielsweise eine geteilte Vision und gemeinsame Ziele. Die Werte sind zudem so zu definieren, dass sie nicht nur glaubhaft und vorbildlich, sondern auch zu erreichen bzw. umsetzbar sind. Beschäftigte bekommen auf diese Weise die Möglichkeit, Sinn für sich im konkreten Arbeitsvollzug erlebbar zu machen. Sie profitieren aber auch davon, dass ihre Sinnansprüche auf Resonanz stoßen und sie dadurch Einfluss auf die Unternehmenskultur nehmen können.

Beide Punkte zählen auf die Bedeutung ein, welche die Arbeit für die Beschäftigten hat, und können sich positiv auf die emotionale Verbunden-

heit mit der Organisation auswirken. Können die Beschäftigten ihren Lebenszielen und -vorstellungen entsprechend arbeiten, wird sich dies schließlich auch in Form einer verbesserten Life-Balance bemerkbar machen.

Eine solch idealistische Beschreibung von sinnstiftenden Unternehmenskulturen und ihren positiven Folgen für die Beschäftigten erfordert entsprechende Rahmenbedingungen. Beispielsweise gilt es eine unerwünschte Vereinnahmung der Person durch einen zu dominanten Purpose abzuwenden und Kultur-Projekte zu verhindern, die lediglich zur Ablenkung von grundlegenden Organisationsproblemen aufgesetzt werden.

Daher sollten im Sinne der Rahmenbedingungen erstens Restrukturierungsprozesse neben Strategie- und Strukturfragen auch Haltungs- und Kulturfragen berücksichtigt sowie ehrlich und vertrauensvoll kommuniziert werden. Der aktive Einbezug der Beschäftigten erscheint unerlässlich.

Ähnliches kann zweitens für die Einführung neuer Arbeitsformen in Anspruch genommen werden. Unbedingt berücksichtigt werden sollten die Anforderungen an die Selbstorganisation und an das „agile Mindset“. Die Gestaltung neuer Verantwortlichkeiten für das Erreichen von Projektzielen wirkt sich auf Fragen der individuellen Zielbildung bzw. auf die Motivation zur Sinnverwirklichung aus und bedarf der Orientierung in Teamstrukturen und -rollen.

Drittens ist die Rolle der Führungskräfte in den Blick zu nehmen. Sie sind „Schlüsselfiguren“ für das Gelingen sinnstiftender Unternehmenskulturen. Dies beginnt damit, dass sie den Purpose verstehen, verinnerlichen und an ihre Teams weitertragen müssen. Es ist darüber hinaus eine neues Rollenverständnis gefragt, das sich nicht mehr an der „Macherin“ oder dem „Macher“ orientiert, sondern das Ermöglichen ins Zentrum der Führungstätigkeit stellt. „Empowern“, Macht abgeben und das Kultivieren einer „gesunden Fehlerkultur“ werden damit (neue) Führungsqualitäten. Gleichzeitig gilt es Sinnräume anzubieten ohne den Beschäftigten gegenüber als TherapeutIn aufzutreten.

Viertens sollten sich betriebliche Interessenvertretungen bewusst machen, dass die Art und Weise der Betriebsratsarbeit Einfluss auf die Kultur nimmt. Weiterhin sollten sie im Rahmen der Kulturarbeit kritische Aspekte und Themen in den Raum der Besprechbarkeit führen und auch als Treiber von Innovationen in den Purpose-Prozess eingebunden werden. Sie werden auch in ihrer Funktion des Übersetzens zwischen der Belegschaft und dem Management gebraucht und benötigen strategische Kompetenzen.

Schließlich sollten sich fünftens die Beschäftigten bei der Etablierung sinnstiftender Unternehmenskulturen ihrer Machtposition bewusst sein. Dazu gehören das Adressieren der eigenen Sinnansprüche an Führungs-

kräfte sowie auch die Auseinandersetzung mit eigenen Wertvorstellungen und denen des Unternehmens.

Die Befunde weisen darauf hin, dass sich Sinn und Purpose nicht nur als Diskurse, sondern auch als Gegenstand von betriebswirtschaftlichem Handeln etablieren werden. Um die Ergebnisse für zukünftige Debatten anschlussfähig zu machen, können verschiedene zielgruppenspezifische Empfehlungen aus dem Material abgeleitet werden:

- Mit Blick auf die *wissenschaftliche Auseinandersetzung* erscheint es zielführend, dass komplexe Forschungsdesigns und Fallstudien die Vielzahl von Management- und Beratungsliteratur zur Purpose- und Sinnthematik fruchtbar ergänzen und kritisch reflektieren können.
- *Organisationen* kann empfohlen werden, Sinn und Purpose in Form von sinnstiftenden Unternehmenskulturen nicht allein auf der Managementebene zu bearbeiten. Entscheidend ist stattdessen die prozesshafte und partizipative Auseinandersetzung.
- *Beschäftigten* sei empfohlen, sich die persönlichen Erwartungen an das Sinnerleben bei der Arbeit bewusst zu machen, sich aktiv in Purpose-Debatten einzubringen und sich bietende Möglichkeiten der Sinnverwirklichung zu nutzen.
- *Gewerkschaften* können Sinn, Purpose und Unternehmenskultur stärker in den Diskurs über die Transformation von Arbeit integrieren und darüber hinaus entsprechende Bildungsangebote für die betrieblichen Interessenvertretungen fördern.
- *Betriebliche Interessenvertretungen* können dazu aufgefordert werden, Unternehmenskultur als ein quer zu den Einzelthemen liegendes Handlungsfeld zu betrachten. Sinn, Purpose und Unternehmenskultur sollten demnach auch Gegenstand ihrer Qualifizierung sein, um diese Themen entweder aktiv einbringen oder auf etwaige Initiativen der Arbeitgeberseite adäquat reagieren zu können.

## 2 Blick auf das Wozu

Sinn ist (wieder) in. Auf diese kurze Formel kann eine bemerkenswerte Entwicklung der letzten Jahre in der Arbeitswelt gebracht werden. Sie spiegelt sich zum einen darin wider, dass Organisationen zunehmend darum bemüht sind, ihren Belegschaften, aber auch ihren Kunden und Stakeholdern den Zweck ihres Daseins – ihren Purpose – intensiver als bisher zu vermitteln: Wozu wird eine Organisation gebraucht? Welches Problem löst sie für ihre Kunden? Auf welche Weise und mit welchen Produkten und Dienstleistungen versucht sie das? Und welcher nachhaltig-gesellschaftliche Beitrag wird dabei geleistet?

Zum anderen gibt es offensichtlich eine stärkere Orientierung nach Sinn bei vielen Beschäftigten. Dass Erwerbsarbeit oftmals über den instrumentellen Charakter der Einkommenssicherung hinausgeht, ist dabei nicht neu. Neuartig ist allerdings die Vehemenz, mit der nicht nur die Generation Y Möglichkeiten der Sinnentfaltung einfordert.

Welche Bedeutung ist folglich der Purpose-Orientierung von Unternehmen und dem subjektiven Sinnempfinden bzw. -erleben der Beschäftigten zuzuschreiben? Und wie können beide Aspekte so integriert werden, dass sie einen Beitrag zur Bewältigung der mit der Transformation von Arbeit einhergehenden Herausforderungen liefern können?

Transformation soll hier in einem sehr umfassenden Sinne verstanden werden. Es geht nicht nur um die zunehmende Digitalisierung in der Arbeitswelt. Vielmehr hat die Transformation eine Vielzahl von ökologischen und sozialen Herausforderungen zum Gegenstand, welche sich grundlegend und tiefgreifend auf die Arbeitswelt auswirken. Die Veränderungen stehen dabei in einem systemischen, ko-evolutionären Zusammenhang, weil sich einzelne Elemente (z. B. neue Technologien, Produkte, Praktiken, rechtliche Konzepte, Organisationsformen, Werte) verändern und dabei gegenseitig beeinflussen.

Transformation als Prozess ist durch das Verlassen von alten Pfadabhängigkeiten, Traditionen und Gewohnheiten geprägt und mit dem Anspruch verbunden, die makroökonomischen Zusammenhänge in den Blick zu nehmen und für eine gerechte und mitbestimmte Arbeitswelt zu sorgen.

Ziel des Working Papers ist es, die beiden Themensträngen Purpose und Sinn zu verbinden. Dazu werden sie jeweils in einem ersten Schritt umrissen, um daraufhin ihre Zusammenführung mithilfe des Begriffs der sinnstiftenden Unternehmenskulturen zu wagen. Im Fokus steht dabei die Gewinnung von Erkenntnissen über die Ausgestaltung derartiger Kulturen. Die Ergebnisse können sowohl für gewerkschaftspolitische Debatten als auch für die betriebliche Interessenvertretung nutzbar gemacht wer-



den. Zudem können sie dazu dienen, anschlussfähige und spezifische Forschungsfragen für das Themenfeld zu liefern.

Das Forschungsvorhaben kann in die Tradition des Forschungs- und Aktionsprogramms „Humanisierung des Arbeitslebens“ (HdA) von 1974 bis 1989 eingeordnet werden. Hier ging es unter anderem um Fragen zur Qualität der Arbeit, nach Möglichkeiten der Selbstverwirklichung, den technologischen Fortschritt „als ein Mittel zur Überwindung industrieller Eintönigkeit, zur Befreiung von monotoner Fließbandarbeit“ (Kleinöder/Müller/Uhl 2019, S. 11) und um die Rolle der betrieblichen Mitbestimmung. Mückenberger (2015) fragt ein Vierteljahrhundert nach Ende des HdA-Programms nach der aktuellen Auslegung einer Humanisierung der Arbeit und fordert, diese vom Menschen her zu denken:

„Arbeit mit menschlichem Antlitz – was wäre das? Es ist Arbeit, die durch ihre qualifizierte, diskriminierungs- und stressfreie Art den Arbeitenden Sinn und Anerkennung verleiht.“ (Mückenberger 2015, S. 247)

Die Kommission „Arbeit der Zukunft“ plädiert für ein neues Forschungs- und Transferprogramm „Humanisierung der Arbeitswelt im digitalen Zeitalter“ und fordert einen intensiveren Einbezug der Perspektive der arbeitenden Menschen, die Erforschung von Demokratisierungs- und Emanzipationspotenzialen des Digitalisierungsprozesses sowie einen breiteren Dialog über die Qualität von Arbeit in Deutschland (Jürgens/Hoffmann/Schildmann 2017). Sinnstiftende Unternehmenskulturen sind in diesem Zusammenhang als Chance zu verstehen, bekannte Themen wie z. B. die Arbeitsgestaltung von einem neuen Bezugspunkt aus zu diskutieren und neue Sinnräume zu erkunden.

Sinn kann dabei als ethisches Motiv dienen, aber auch als Grundlage für Leistungsmotivation argumentativ vertreten werden. Damit wird in Anlehnung an die Kommission „Arbeit der Zukunft“ ein Beitrag zur Frage geleistet, wie der Mensch im Hinblick auf die Arbeitsorganisation im Mittelpunkt stehen, seine Kräfte gezielt dosieren und seine Kreativität wirkungsvoll entfalten kann.

Die Projektidee zu diesem Working Paper basiert außerdem auf der Beobachtung, dass sich aktuelle Diskurse sowohl in der Wissenschaft als auch in der unternehmerischen Praxis über Purpose einerseits und das Sinnempfinden andererseits noch zu wenig integrativ vollziehen. Damit würde das Potenzial einer solchen Integration noch nicht hinreichend erfasst bzw. genutzt werden.

Eine zu einseitige Akzentuierung (Konzentration auf den Unternehmens-Purpose bei Vernachlässigung des individuellen Sinnerlebens bzw. andersherum) könnte sogar negative Auswirkungen für die Beschäftigten bzw. die Unternehmen nach sich ziehen. Spätestens bei Umsetzungsfra-

gen der digitalen Transformation erscheint es offensichtlich, dass diese nicht nur auf den Purpose einzahlen, sondern auch die Beschäftigten in ihrem Sinnerleben abholen müssen.

Weiterhin darf von der Annahme ausgegangen werden, dass nicht nur eine bzw. die sinnstiftende Unternehmenskultur, sondern mehrere Möglichkeiten ihrer Ausgestaltung existieren. Hierbei sollte die betriebliche Interessenvertretung eine wichtige Rolle spielen. Damit werden sie vor die Herausforderung gestellt, sich von klar umrissenen Themen der betrieblichen Mitbestimmung auf ein Terrain zu begeben, das erst einmal weniger – auch rechtlichen – Zugriff bietet. Außerdem ist es häufig von anderen Akteuren eingenommen, allen voran durch die Geschäftsleitungen und von Vorständen sowie den Führungskräften.

Schließlich soll mit Blick auf den Titel des Working Papers bereits an dieser Stelle möglichen Missverständnissen vorgebeugt werden. Unternehmenskulturen entziehen sich einer direkten Beeinflussbarkeit und können auch nicht verordnet werden. Neben eher statischen Anteilen unterliegen sie permanenten Veränderungen, die sich eher inkremental, aber hin und wieder auch disruptiv entwickeln können. Die Treiber hierfür sind unternehmensintern wie auch -extern mehr oder weniger eindeutig zu identifizieren. Sie sind entweder bewusst initiiert oder können auch ungeplant bzw. nicht planbar wirken.

Das bedeutet in der Konsequenz, dass nicht einfach eine – sinnstiftende – Unternehmenskultur „gebaut“ werden kann, um damit im Sinne einer Ursache-Wirkungs-Logik die Transformation von Arbeit für das eigene Unternehmen zu bewerkstelligen. Vielmehr ist von reziproken Prozessen auszugehen: Der Wandel in der Arbeitswelt nimmt Einfluss auf Unternehmenskulturen, die aber zeitgleich auch den Umgang mit diesem Wandel prägen.

Dies vorausgesetzt, soll das Working Paper eine Annäherung an drei Hauptfragestellungen ermöglichen. Sie berücksichtigen, dass Sinn als ein multidimensionales Konstrukt sich bisher einer disziplinübergreifenden Definition entzieht. So wird sinnvolle Arbeit zu einem Synonym für unterschiedliche Konzepte wie anständige, nicht-entfremdete, sozialökologisch verantwortungsvolle, persönliche Identifikation ermöglichende oder dem Betrieb oder der Gesellschaft nützliche Arbeit. Diese Vielfalt soll genutzt werden und ist der Ausgangspunkt für die erste Fragestellung:

- *Welche Deutungsmuster sinnstiftender Unternehmenskulturen gibt es?*

Mit der darauf aufbauenden zweiten Frage wird beleuchtet, welche schon eingetretenen oder absehbaren Veränderungen der Arbeitswelt auf sinn-

stiftende Unternehmenskulturen einzahlen und welche Vorteile sich Beschäftigte von einer solchen Kultur versprechen können:

- *In welcher Art und Weise können die Beschäftigten von sinnstiftenden Unternehmenskulturen profitieren?*

Die dritte und den größten Raum einnehmende Frage zielt auf Empfehlungen ab, wie Rahmenbedingungen konkret zu gestalten sind, um sinnstiftende Unternehmenskulturen zu ermöglichen:

- *Welche Rahmenbedingungen sind für sinnstiftende Unternehmenskulturen wichtig?*

Im folgenden Kapitel 3 werden schlaglichtartig die aufkommenden Debatten um Sinn und Purpose nachgezeichnet und in den Kontext der sich transformierenden Arbeitswelt gestellt. Kapitel 4 widmet sich einerseits dem Begriff der Unternehmenskultur, um eine Grundlage für dessen spätere Spezifizierung zu geben. Andererseits gilt es den Sinnbegriff mit seinen verschiedenen Bezügen zu schärfen, um ihn für die Ausformung sinnstiftender Unternehmenskulturen verfügbar zu machen. In Kapitel 5 stehen die ExpertInnenaussagen und deren Zuordnung zu den Fragestellungen im Zentrum. Die daraus gewonnenen Schlussfolgerungen finden sich in Kapitel 6 und die Handlungsempfehlungen in Kapitel 7.

### 3 Arbeit im Wandel – Purpose im Kommen

Das Wesen und die Bedeutung von Arbeit hat sich seit Anbeginn der Menschheit gewandelt, wie jüngst der Anthropologe James Suzman (2020) aufgezeigt hat. So sei die Knappheit von Gütern lange Zeit nicht das wesentliche Organisationsprinzip des menschlichen Wirtschaftens gewesen. Auch zeichneten sich moderne Arbeitsgesellschaften dadurch aus, dass die Menschen einen beachtlichen Teil ihrer Selbstbestätigung aus der Arbeit ziehen. Gleichzeitig befänden sie sich jedoch im Klammergriff wirtschaftlicher Wachstumsspiralen. Materieller Überfluss einerseits sowie Selbstausbeutung und Erschöpfung andererseits werden von Suzman als wesentliche Folgen benannt – die Entwicklung zum heutigen Verständnis von Arbeit aber auch von ihm anerkannt.

Auch Weibel (2020) beschäftigt sich mit der Frage, warum wir arbeiten, und sieht ein Aufkommen von Sinn und Werten in der sich transformierenden Arbeitsgesellschaft. In der Geschichte der Arbeit erkennt er langfristig andauernde Zäsuren. Dazu gehöre auch die zunehmende Bedeutung der Unternehmenskultur, die Organisationen in die Lage versetzen, sich an die immer dynamischeren Umweltbedingungen anzupassen. Er erkennt weiter: „Purpose ist zur Mode geworden, zum Marketinginstrument auch“ (Weibel 2020, S. 101).

Herzog (2019) wiederum möchte die Arbeitswelt retten, indem sie unter anderem weniger hierarchisch, aber dafür partizipativer und demokratischer ausgestaltet wird. Ein besseres zukünftiges Leben hängt für sie maßgeblich davon ab,

„ob die digitale Transformation nach der Melodie der alten Lieder des Homo oeconomicus stattfindet oder ob es gelingt, sie so zu gestalten, dass sie der sozialen Natur des Menschen gerecht wird“ (Herzog 2019, S. 179).

Die Vorstellung von Precht (2018) für eine digitale Gesellschaft geht sogar noch ein Stück weiter, wenn er schreibt, dass eine humane Utopie

„den Menschen aus der Definition befreit, ein Homo mercatorius, ein Händler sein zu müssen, der seine Arbeitsleistung gegen Geld tauscht. Vielmehr erkennt sie ‚Arbeit‘ als das Bedürfnis sehr vieler Menschen, etwas zu tun, das ihr Leben erfüllt und Sinn stiftet.“ (Precht 2018, S. 124)

Ob sich diese Hoffnungen realisieren werden lassen, wird wohl auch von den Antworten auf die Frage abhängen, „wie Verantwortung im digitalen Kapitalismus neu organisiert werden muss“ (Jürgens/Hoffmann/Schildmann 2017, S. 226).

Diese wenigen Quellen mögen als Anhaltspunkt dafür ausreichen, dass der Wandel und die Bedeutung von Arbeit regelmäßig Gegenstand gesellschaftlicher und wissenschaftlicher Debatten sind. In diesem Kontext hat sich in den letzten Jahren auch der Diskurs über Sinn-Fragen im Zusammenhang mit der Arbeitswelt intensiviert.

Dieser bildet sich einerseits im Bereich der Wissenschaft ab. So konnten beispielsweise mithilfe des DFG-geförderten Forschungsprojekts „Gesellschaftliche Vorstellungen sinnvoller Arbeit und individuelles Sinnerleben in der Arbeitswelt“ bestehende Diskurse systematisiert und ein Beitrag zur empirischen Sinnforschung aus soziologischer Perspektive gewonnen werden (Hardering 2015; Hardering/Will-Zocholl/Hofmeister 2015).

Andererseits ist die Thematik auch in populärwissenschaftlichen Darstellungen angekommen. So setzte sich die Zeitschrift „Gehirn & Geist“ mit der „Sinn-Formel“ auseinander. Mit Blick auf das Individuum werden dabei wichtige Erkenntnisse gewonnen:

„Für unser Wohlbefinden und unsere Gesundheit scheint es wichtiger zu sein, an Stelle des schnellen, oberflächlichen Glücks den umfassenden Sinn anzustreben.“ (Retzbach 2017, S. 15)

Diese Aussage wird auch von der Purpose-in-Life(PIL)-Forschung, einer noch relativ neuen Strömung innerhalb der Neurowissenschaften, unterstrichen. Sie setzt sich mit den Wechselwirkungen von Sinn und Gesundheit auseinander und hat erste Hinweise dahingehend generiert, dass Krankheiten wie Alzheimer oder Schlaganfälle und Herzinfarkte seltener bei Menschen auftreten, die einen Sinn in ihrem Leben verspüren (Kaplin/Anzaldi 2015).

Fragen nach dem Lebenssinn haben scheinbar Hochkonjunktur. Trotter (2021) berichtet über die oft sehnsuchtsvolle Suche nach einem Sinn. Eine eher christlich-religiöse orientierte Sichtweise vertritt hingegen Kaplan (2020): Der Mensch sollte sich nicht zur Sinnsuche treiben – vielmehr sei der Sinn dem täglichen Leben bereits inhärent, nämlich indem der Mensch als Verwalter von Gottes Schöpfung fungiert. Allerdings müssen Sinnsuche und Religiosität gar kein Widerspruch sein, wie Leitlein (2021) feststellt:

„Warum beschreiben wir die neuen Formen der Sinnsuche – vom Aufräumen über das Kerzen anzünden [sic!] bis zur schamanischen Zeremonie – nicht als das, was sie sind: Religiosität im besten Sinne?“ (Leitlein 2021)

Es überrascht nicht, dass Sinn und Purpose auch zum Gegenstand der ökonomischen Verwertungslogik geworden sind. Theo Wehner, Professor für Arbeits- und Organisationspsychologie, ist beispielsweise der Auffas-

sung, dass sich die Motivationsquellen bei vielen Beschäftigten verändert haben. Heutzutage müsse ein Unternehmen sinnstiftende Aufgaben bieten, kreative Freiheiten gewährleisten und gemeinwohlorientierte Unternehmensziele anstreben. Dies empfindet er als einen massiven Unterschied zu früheren extrinsischen Werten wie Status, Karriere oder Gehalt (Zeit Online 2019).

Ebenso sieht Gontek (2020) die Frage nach dem Purpose eines Unternehmens als unabdingbar an. Zudem bringe die Suche nach Antworten auf diese Frage gleichzeitig neue Arbeitsformen mit sich.

Purpose und Sinn in der Arbeitswelt werden demnach nicht nur in ExpertInnenkreisen erörtert. Mittlerweile sind sie zu praktischen Gestaltungsfeldern von Unternehmen geworden. Eine Handelsblatt-Umfrage (Fröndhoff/Scheppe 2019) unter den Dax-30-Unternehmen zeigt, dass ein erkennbarer Purpose als entscheidend für den künftigen wirtschaftlichen Erfolg betrachtet wird. 18 der 20 teilnehmenden Dax-Firmen haben demnach ihren Purpose explizit formuliert.

Bemerkenswert ist in diesem Zusammenhang der Brief „A sense of purpose“ von Larry Fink (2018), CEO des Finanzinvestors BlackRock. Darin schreibt er an die Vorstände der S&P 500 einschließlich aller DAX-Unternehmen, diese nicht nur auf Basis kurzfristiger Finanzkennzahlen zu führen, sondern einen übergeordneten gesellschaftlichen Zweck zu verfolgen. Dem unternehmerischen Handeln soll offensichtlich langfristige Sinnhaftigkeit verliehen werden. In seinem neuesten CEO-Brief bestärkt er nochmals, dass der Purpose eines Unternehmens der Nordstern in einem turbulenten Umfeld ist (Fink 2022).

Nicht weiter überraschend ist mithin die Beobachtung, dass Beratungsunternehmen zunehmend Dienstleistungen anbieten, damit Unternehmen und Organisationen ihren Purpose formulieren und danach handeln können. Ein prominentes Beispiel ist die Unternehmensberatung BrightHouse. Sie versteht sich als globale Kreativberatung und als ein Pionier der Purpose-Beratung. Als Tochter der Unternehmensberatung Boston Consulting Group fokussiert sich die Beratung auf den Daseinszweck eines Unternehmens – dem Kern der Gründungsidee und den damit verbundenen Überzeugungen und Werten.

Auch die etablierte Beratergruppe Neuwaldegg aus Wien hat mittlerweile ihren systemischen Beratungsansatz auf Purpose Driven Organizations (Fink/Moeller 2018) ausgeweitet. Ein solcher Purpose soll als Nordstern zur Orientierung für die Organisation und deren Mitarbeitenden dienen.

Damit verbunden ist eine Vielzahl von Beratungsliteratur, in der unterschiedlichste Perspektiven eingenommen werden, um Unternehmen auf ihren Purpose auszurichten. Die Aufforderung „Start with the why“ – sich

also immer erst mit dem Warum einer Organisation auseinanderzusetzen (Sinek 2014; Sinek/Mead/Docker 2018) – dürfte für viele Organisationen der Ausgangspunkt solcher Purpose-Entwicklungen gewesen sein. Auch Laloux (2015) bietet einen Leitfaden, wie Unternehmen mit seinem Ansatz ganzheitlich, selbstorganisierend und sinnerfüllend operieren können.

Selbst für familiengeführte Unternehmen gibt es mittlerweile Schritt-für-Schritt-Anleitungen, wie der Purpose als Leuchtturm in der digitalen Transformation dienen kann (Illner 2021). Bräunig (2021) hingegen bietet einen Acht-Schritte-Plan an, um aus der individuellen Gründungsperspektive heraus ein sinnstiftendes und nachhaltiges Business aufzubauen. Bruce und Jeromin (2020) schildern den Weg zum „Corporate Purpose“ und meinen damit den

„höhere[n] Zweck eines Unternehmens, der über die alleinige Gewinnorientierung hinausgeht. Das Ziel ist dabei die Definition und Einlösung eines langfristig Mehrwert-schaffenden Versprechens, entweder im lokalen Umfeld des Unternehmens oder dem globalen Marktumfeld, das in direktem Zusammenhang mit der Wertschöpfung des Unternehmens steht.“ (Bruce/Jeromin 2020, S. 23)

Aus Controlling-Sicht wird bereits aufgrund der Purpose-Bestrebungen die Neugestaltung des betriebswirtschaftlichen Zielsystems gefordert und die Frage gestellt: „Hat die Gewinnmaximierung ausgedient?“ (Horváth 2021, S. 10).

Die Etablierung einer Purpose-Economy scheint demnach in vollem Gange zu sein. Hurst (2018) sieht darin einen Wandel hin zu einem Businessmodell, dass von Purpose angetrieben wird. Die Dominanz des reinen Konsumdenkens werde schwinden hin zu einer verstärkten Werteorientierung von Unternehmen. Purpose könne weiterhin bedeuten, dass Organisationen den Fokus auf qualitativ hochwertige Arbeit legen oder eine größere Verantwortung gegenüber den eigenen Produkten, Dienstleistungen und den Stakeholdern der Organisation übernehmen.

Mitunter wird sogar von einer Purpose-Revolution gesprochen. So weisen Izzo und Vanderwielen (2018) darauf hin, dass sich Kunden, Belegschaften und Investoren nicht mehr allein mit guten Produkten, guten Aussichten und hohen Gewinnen zufriedengeben würden. Es komme darüber hinaus auf den gesellschaftlichen Beitrag an, den ein Unternehmen leistet. Solche zweckorientierten Unternehmen würden sich hinsichtlich maßgeblicher wirtschaftlicher Parameter wie Kundentreue, Mitarbeiterbindung und Innovation besserstellen.

Bei aller Aufmerksamkeit, die den Sinn- und Purpose-Debatten aktuell zukommen – neu sind sie nicht. Für eine (Wieder-)Belebung bzw. als Treiber lassen sich mehrere Quellen festmachen. Ganz wesentlich dürfte dabei die Diskussion um die Arbeit 4.0 sein. Hier sind es vor allem die digi-

talen und technischen Entwicklungen, die auch unter dem Schlagwort der vierten industriellen Revolution (Industrie 4.0) betrachtet werden.

In enger Verbindung hierzu stehen neue Arbeitsformen und sich wandelnde Arbeitsbedingungen. Die nicht nur für den industriellen Sektor, sondern branchenübergreifend in der gesamten Arbeitswelt mehr oder weniger beobachtbaren Phänomene sind gekennzeichnet durch zunehmend disruptive Entwicklungen, einen intensivierten internationalen Wettbewerb und neue Anforderungen an Vernetzung und Flexibilisierung.

Die Einschätzungen über die damit verbundenen Chancen und Herausforderungen sind ebenso heterogen wie die betrieblichen Wirklichkeiten, in denen sich der Wandel vollzieht. In vielen Unternehmen und Organisationen dominieren einerseits (noch) traditionelle Hierarchiemuster, überwiegend fest geregelte Arbeitszeiten und die Leistungserbringung vor Ort. Andererseits stehen beispielsweise Start-up-Unternehmen häufig stellvertretend für immer flexiblere Arbeitsformen, was unter anderem mit räumlicher und zeitlicher Entgrenzung von Arbeit verbunden ist.

Die Corona-Situation hat zudem die Anzahl derjenigen, die regelmäßig im Homeoffice arbeiten, in die Höhe schnellen lassen – bei überwiegender Zufriedenheit mit den damit verbundenen Arbeitsbedingungen, wie auch Umfragen der Hans Böckler Stiftung zeigen (Ahlers/Mierich/Zucco 2021).

Fast im gleichen Atemzug wie Arbeit 4.0 werden Veränderungen in der Arbeitswelt auch mit den Begriffen VUCA und New Work belegt. Der Ansatz des New Work ist ursprünglich von Frithjof Bergmann (2004) entwickelt worden. Er benennt hierfür drei Kernelemente: Erstens den Rückbau der klassischen Lohnarbeit, zweitens die Förderung der Hightech-Selbstversorgung und drittens das sogenannte Calling. Bergmann beschreibt das Calling als das Verfolgen einer Berufung, also etwas, was man „wirklich, wirklich“ (Bergmann 2004, S. 10) will. Ohne dass dabei der Sinnbegriff unmittelbar verwendet wird, tritt dessen Relevanz an dieser Stelle deutlich hervor. Denn es liegt nahe, dass das persönliche Wollen auch mit individueller Sinnstiftung einhergeht.

VUCA hingegen ist ein Akronym für die Begriffe „volatility“ (Volatilität bzw. Unbeständigkeit), „uncertainty“ (Unsicherheit), „complexity“ (Komplexität) und „ambiguity“ (Mehrdeutigkeit). Sie stehen für die schwieriger gewordenen Rahmenbedingungen, vor denen viele Unternehmen heute stehen. Langfristige Planungen werden zwar nicht obsolet, deren kennzahlenorientierte Zielerreichung jedoch schwieriger. Umso mehr ist die Kompetenz gefragt, agil auf Veränderungen zu reagieren. Können Unternehmen demnach ihren Belegschaften zunehmend weniger verlässliche Rahmenbedingungen bieten, stellt sich die Frage nach Alternativen.



So betrachtet „lässt sich die neue Popularität der Sinnfrage durch eine immer stärker werdende Sehnsucht nach Orientierung erklären“ (Lipkowski 2019, S. 22). Es hat den Anschein, dass an Sicherheit orientierte Strategien (z. B. hinsichtlich Einkommen, Arbeitsplatz) an Bedeutung verlieren. Stattdessen werben Unternehmen nunmehr verstärkt mit einem Sinnversprechen.

Neben diesen durch Digitalisierung und Globalisierung geprägten Entwicklungen bieten weiterhin der demografische Wandel und der damit einhergehende Fachkräfte- bzw. Arbeitskräftemangel Ansatzpunkte bzw. Gründe, um sich mit der Sinnhaftigkeit der Arbeit auseinanderzusetzen. Gerade jüngere Arbeitskräfte kommen frühzeitig mit den Anforderungen der beruflichen Mobilität und Diversität in Kontakt. Gleichzeitig profitieren viele von ihnen vom aktuellen Arbeitnehmermarkt und dem „war for talents“ – dem Kampf um die besten Fachkräfte.

Die Unternehmen mit Purpose-Orientierung könnten hier Vorteile haben: Folgt man den Ergebnissen einer Umfrage zu den Ansprüchen der sogenannten Millennials (Boston Consulting Group 2018), suchen zwar immer noch die meisten von ihnen (30 Prozent) im Job vor allem Prestige in Form von Geld und Karrierechancen. Immerhin 28 Prozent und damit die zweitgrößte Gruppe stellen jedoch die Sinnsucher dar, denen vor allem attraktive Aufgaben wichtig sind, ohne dass deren Bewältigung allerdings auf Kosten ihres Privatlebens geht.

Gleichzeitig scheint die Sinnsuche aber keineswegs ein Alleinstellungsmerkmal der Generation Y zu sein. So konnten Weeks und Schaffert (2017) zeigen, dass es zwar einige Unterschiede in der Priorisierung der Quellen für sinnvolle Arbeit gibt, der Wunsch nach persönlicher Entwicklung und Selbstverwirklichung über die Generationen hinweg jedoch relativ gleichmäßig und stark ausgeprägt ist. So wirkt die mittlerweile fast 40 Jahre alte Forderung „Wer Leistung fordert, muss Sinn bieten“ von Böckmann (1984) damals wie heute aktuell.

Schließlich kann die gemeinsame Betrachtung von wirtschaftlicher Entwicklung und Sozial- und Umweltfragen im Sinne der Nachhaltigkeit als ein wesentlicher Trend identifiziert werden, der sich auch in der Arbeitswelt stark bemerkbar macht. Dabei kann zwischen schwacher und starker Nachhaltigkeit unterschieden werden (Noy/Bärnthaler/Heimerl 2020). Die schwache Nachhaltigkeit basiert dabei auf dem Prinzip der Austauschbarkeit zwischen Natur-, Sach- und Humankapital und dem Anliegen, den Gesamtwert dieses Kapitalbestands konstant zu halten oder zu erhöhen.

Die Idee der starken Nachhaltigkeit hingegen geht von dem Prinzip der Einbettung aus. Das Wirtschaftssystem ist dabei ein Subsystem der Gesellschaft, die wiederum Bestandteil der biophysischen Sphäre ist. Dieses

Ökosystem ist demnach die unersetzbare und wesentliche Voraussetzung für das wirtschaftliche und soziale Leben. Bemerkenswert sind in diesem Zusammenhang die „17 nachhaltigen Entwicklungsziele“ (SDGs), die von der UNO-Generalversammlung im Jahr 2015 verabschiedet worden sind (Vereinte Nationen 2015).

Bereits vor der Verabschiedung der SDGs wurde mit der Gemeinwohl-Ökonomie (Felber 2020) eine mittlerweile weltweite Bewegung angestoßen, die weit über die grundlegende Idee eines alternativen Wirtschaftsmodells hinausgeht und auch auf politischer und ökologischer Ebene wirken soll. Über 2.500 Unternehmen und Organisationen unterstützen seit dem Jahr 2010 das Modell, indem der Zweck des Wirtschaftens und die Bewertung des Unternehmenserfolgs anhand von gemeinwohlorientierten Werten definiert werden.

Hierzu können Unternehmen anhand einer Gemeinwohl-Matrix eine entsprechende Bilanz erstellen, die eine Bewertung anhand der Werte „Menschenwürde“, „Solidarität und Gerechtigkeit“, „ökologische Nachhaltigkeit“ sowie „Transparenz und Mitentscheidung“ enthält. Es geht um nicht weniger als ein „Umstellen der Systemweichen“, womit eine Neuorientierung „der Marktwirtschaft von Gewinnstreben und Konkurrenz auf Gemeinwohlstreben und Kooperation“ (Felber 2020, S. 28) gemeint ist. Sorgen um Motivationsverluste macht sich Felber dabei nicht. Schließlich kommen nicht nur

„die Glücksforschung, sondern auch sozialpsychologische und neurobiologische Forschungen [...] zum Schluss, dass Menschen durch andere Faktoren viel stärker motiviert werden als durch Geld: unter anderem durch das Streben nach Autonomie, Identität, Kompetenz, Beitrag, Gemeinschaft und Beziehung.“ (Felber 2020, S. 120)

Sinn kann offenbar zu einem wichtigen Aspekt intrinsischer Motivation werden, der Einfluss auf die Leistungsfähigkeit und die Unternehmensbindung hat. So wurde festgestellt, dass sogenannte „purposeful organisations“ ihre organisatorische Widerstandsfähigkeit erhöhen und vor allem um 42 Prozent bessere langfristige Finanzergebnisse als der Durchschnitt vorweisen können (Development Dimensions International 2018).

Ferner konnte nachgewiesen werden, dass die Wechselwilligkeit von Beschäftigten zurückgeht, wenn es Führungskräften gelingt das Sinnerleben der Beschäftigten positiv zu beeinflussen bzw. die Mitarbeiterbindung durch sinnzentrierte Mitarbeiterführung steigt (Rose/Steger 2017; Ollrogge 2013). Den Führungskräften kommt bei der Umsetzung Purpose-orientierter Ansätze demnach eine wichtige Funktion zu. Sie sollen den Purpose-Fit leben, sich also hochgradig mit dem Unternehmenszweck identifizieren und ihren Teams weitervermitteln.

Darüber hinaus weist der Sinn-Diskurs Bezüge zur Gestaltung gesunder Arbeit und zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement (BGM) auf. Dabei werden verschiedene Ansatzpunkte im Rahmen von Arbeit 4.0 bzw. BGM 4.0 verfolgt. Aus Sicht der Belegschaft geht es z. B. um einen sensitiven Umgang mit ihren Gesundheits- und Leistungsdaten und gleichzeitig um ihre Einbindung und die Befähigung im Umgang mit digitalen Technologien. Kritisch wird in diesem Kontext angemerkt, dass

„Gesundheit [...] als wichtige Vorbedingung wirtschaftlicher Produktivität angesehen [wird] und [...] zunehmend den Charakter einer Privatangelegenheit [verliert]. [...] Während das Humankapital durch Zertifikate, berufliche Vorerfahrungen und Kompetenzen ausgewiesen wird, steht das Gesundheitskapital dafür, dass Arbeitgeber den Träger bzw. die Trägerin dieses Humankapitals auch möglichst lange und intensiv nutzen können.“ (Mau 2018, S. 119)

Mit dem Fehlzeiten-Report 2018 wurden eine Reihe von Erkenntnissen gesammelt, die auf positive Zusammenhänge des Sinnerlebens und der Gesundheit hinweisen (Waltersbacher et al. 2018): Wird Arbeit als sinnstiftend erlebt, wirkt sich das positiv auf die Gesundheit der Beschäftigten aus. Sie fehlen seltener am Arbeitsplatz, haben deutlich weniger arbeitsbedingte gesundheitliche Beschwerden und halten sich im Krankheitsfall häufiger an die ärztlich verordnete Krankschreibung. Bedeutsam ist darüber hinaus die Übereinstimmung von grundsätzlicher subjektiver Wichtigkeit und dem konkreten Erleben von Sinn bei der Arbeit. Offensichtlich gibt es hier erhebliche Diskrepanzen vor allem dann, wenn es um die kooperative Zusammenarbeit und die Wertschätzung der Arbeit geht.

Resümierend kann festgestellt werden, dass sich in die Diskussion um den Wandel der Arbeit auch eine Sinn- und Purpose-Debatte eingewebt hat. Die Begrifflichkeiten werden dabei nicht scharf voneinander abgegrenzt. Unternehmen suchen demnach manchmal ihren Sinn und manchmal ihren Purpose. Das entspricht nicht der angestrebten integrativen Verwendung von Sinn und Purpose, sondern sorgt eher für Unübersichtlichkeit. Insofern wird – unter Berücksichtigung der gewonnenen Empirie – in Kapitel 6 eine Begriffsbestimmung von Sinn und Purpose vorgenommen. Die eingangs vorgestellte Idee – Purpose den Organisationen und Sinn den Beschäftigten zuzuschreiben – wird weiter verfolgt.

Wie ein solcher „sense of purpose“ für die Organisation konkret zu entwickeln ist, mag dem Einzelfall überlassen bleiben. Die Vermutung liegt allerdings nahe, dass sich solche Entwicklungsprozesse in einem reziproken Austauschverhältnis mit der Unternehmenskultur befinden – sie beeinflussen sich also gegenseitig. Und auch das individuelle Sinnerleben der Beschäftigten spielt in diesen Prozessen eine Rolle. Daher wird im folgenden Kapitel auf die Themen „Unternehmenskultur“ und „Sinn (in) der Arbeit“ eingegangen.

## 4 Unternehmenskultur und Sinnerleben im Fokus

In Kapitel 3 wurde hergeleitet, welche Treiber dazu geführt haben, dass in den aktuellen Debatten um die Transformation der Arbeit auch die Themen Sinn und Purpose einen beachtlichen Stellenwert einnehmen. Um die angestrebte Integration von Sinn und Purpose unter der Begrifflichkeit der sinnstiftenden Unternehmenskultur vornehmen zu können, bedarf es im nächsten Schritt einer Auseinandersetzung mit dem Konstrukt der Unternehmenskultur.

Neben einer Beschreibung sind darüber hinaus Fragen ihrer Beeinflussbarkeit zu erörtern. Daran angekoppelt gilt es den Sinn (in) der Arbeit mit seinen verschiedenen Bezugspunkten auszuleuchten und das Sinnerleben in der Arbeit zu operationalisieren. Damit soll herausgearbeitet werden, dass Unternehmenskultur und Sinnerleben aufeinander einwirken.

### 4.1 Unternehmens- bzw. Organisationskultur

Es gibt viele Beschreibungen darüber, was Unternehmens- bzw. Organisationskultur (die Begriffe werden hier synonym verwendet) ist. Schon allein der Kulturbegriff ist schwer zu fassen. Entsprechende Beschreibungen beinhalten in aller Regelmäßigkeit Elemente wie das zu beobachtende Verhalten einer Personengruppe, das Klima, gemeinsam geteilte Werte, Normen und Spielregeln sowie Aspekte der Identitätsstiftung und einer integrierenden Symbolik. Mit Blick auf Organisationen werden häufig vorherrschende Denkmuster, Wertorientierungen und Verhaltensnormen hervorgehoben. Darauf baut auch das in diesem Zusammenhang viel zitierte Drei-Ebenen-Modell von Schein (1984 und 1990) auf.

Die oberste und gleichzeitig sicht- sowie spürbare Ebene ist die der Artefakte. Sie beziehen sich auf alle Phänomene, Strukturen, Prozesse und Verhaltensweisen. Sie können zwar mehr oder weniger gut beobachtet werden, ihre jeweilige Bedeutung ist jedoch nur schwer zu entziffern. So mag in einem Start-up-Unternehmen der Kleidungsstil etwas weniger förmlich als in der Banken- und Versicherungsbranche sein. Daraus allerdings abzuleiten, dass in dem Start-up auch weniger effizient gearbeitet wird, ist eher auf eigene Bewertungsmaßstäbe zurückzuführen.

Überzeugungen und Werte finden sich auf der mittleren Ebene der Unternehmenskultur wieder. Hier spielt die soziale Validierung eine Rolle, d. h. dass eine Bestätigung dieser Werte und Überzeugungen auf ein ge-

meinsames Erleben in der entsprechenden Gruppe angewiesen ist. Sie resultieren nicht allein aus Vorgaben, sondern können sich als bewährte Lösungsmustern von einzelnen Organisationsmitglieder entwickelt und etabliert haben. Folglich müssen sie nicht zwangsweise mit den sichtbaren Artefakten übereinstimmen.

Auf der dritten Ebene platziert Schein die grundlegenden Annahmen gegenüber den Menschen oder der Umwelt. Sie umfassen dominante Orientierungen, die von der überwiegenden Mehrheit der Organisationsmitglieder geteilt werden und die Wahrnehmung, das Denken und das Fühlen entscheidend prägen. Sie sind dabei so selbstverständlich, dass sie nicht mehr hinterfragt werden müssen und auf einer unbewussten Ebene wirken. Das sorgt für Sicherheit und Identität innerhalb der Gruppe und weist im gleichen Moment darauf hin, wie ambitioniert es ist, von bewussten kulturellen Veränderungen zu sprechen.

Dennoch verändert sich Kultur – auch die Unternehmenskultur – und ist damit ein dynamischer Prozess, den Schein und Schein (2017) wie folgt beschreiben:

„Die Kultur einer Gruppe kann als die Ansammlung gemeinsamen Lernens dieser Gruppe definiert werden, die Probleme der externen Anpassung und der internen Integration; das, was gut funktioniert hat, um gültig zu sein, wird neuen Gruppenmitgliedern gelehrt, was richtig ist, und was sie in Bezug auf solche Probleme wahrnehmen, denken und fühlen sollen. Diese Summe von Gelernten stellt ein Muster oder ein System von Überzeugungen dar, von Werten und Verhaltensregeln, die als so grundlegend empfunden werden, dass sie schließlich aus der Bewusstheit verschwinden.“ (Schein/Schein 2017, S. 5)

Grubendorfer (2019) nimmt eine systemtheoretische Beschreibung von Unternehmenskultur vor. Sie hebt hervor, dass weniger in Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen, sondern vielmehr in Netzwerken, Relationen und Rückkopplungen gedacht werden muss. Statt linearer Zusammenhänge können kleine Impulse große Wirkungen entfachen. Organisationen als nicht-triviale soziale Systeme entziehen sich einer Steuerung, da sie sich aus sich selbst heraus erzeugen (Autopoiese).

Zudem zieht Grubendorfer (2019) den Begriff Organisations- anstelle von Unternehmenskultur vor. Bei aller Begriffsvielfalt unterscheidet sie Definitionen, wonach Unternehmen eine Kultur haben (Kultur als Variable einer Organisation) bzw. eine Kultur sind (Kultur als Metapher für Organisation). Sie stellt fest, dass jedes Unternehmen eine Kultur hat (Unternehmenskultur als Vergleich). Weiterhin können Unternehmenskulturen ihrer Auffassung nach als Spielregeln aufgefasst werden, wobei Kultur im Sinne der zweiten Ordnung beobachtbar ist. Die Beteiligten sind auf der Metaebene in der Lage, sich auf die Spielregeln einzulassen, die im jeweiligen Unternehmenskontext gefordert werden (z. B. ein bestimmter Kleidungsstil, siehe Schein/Schein 2017).

Auf diese Weise werden Verhaltenserwartungen gebildet und das Unternehmen bewegt sich in einer gewissen Eigenlogik, die nicht immer den Interessen aller Mitglieder in der Organisation entsprechen muss. Diese verhalten sich (unbewusst) so, als ob sie eine grammatische Regel einhalten, und erst bei Nichtbefolgung wird dieses abweichende Verhalten sichtbar. „Unternehmenskulturen fordern Anpassung, ohne diese Anpassungsforderung aber explizit zu thematisieren“ (Grubendorfer 2019, S. 21). Folglich kann auch von einer Unternehmensverfassung gesprochen werden.

In einer dritten Annäherung sieht Grubendorfer Unternehmenskultur als einen Deutungsrahmen:

„Sie wirken als Verhaltenserwartungen und geben Beobachter Auskunft darüber, welches Verhalten als adäquat empfunden wird und welches nicht.“ (Grubendorfer 2019, S. 24)

Weiterhin bieten Unternehmenskulturen die Chance, dass sie einen Beitrag zur persönlichen Identität leisten, indem sich Menschen (mehreren) sozialen Systemen zugehörig fühlen. Dies kann auch in einem wechselseitigen Verständnis interpretiert werden. Im Sinne eines „cultural fit“ geht es um die Passung von persönlicher und organisationaler Identität.

Damit sind die Funktionen von Unternehmenskulturen angesprochen. Sackmann (2017) unterscheidet dabei zwischen den Primär- und Sekundärfunktionen. Erstere umfassen Ordnung, Orientierung, Stabilisierung und Sinnvermittlung. Zu den Sekundärfunktionen zählt sie Komplexitätsreduktion, organisationale Anpassung, interne Koordination sowie Motivation und Identifikation.

Sie zeichnet ebenfalls nach, wie das Konzept der Unternehmenskultur sich immer weiter zu einem Erfolgsfaktor entwickelt hat. Beginnend mit der Studie von Peters und Waterman (1982), die bereits auf die Vermittlung von Sinnhaftigkeit durch alle Hierarchieebenen hindurch als einen wichtigen Wert hinweisen, kommt sie zu dem Ergebnis, „dass diese Einflüsse und Auswirkungen von Unternehmenskultur vielfältiger Natur sind“ (Sackmann 2017, S. 151). Sie beeinflusst das konkrete Verhalten, wirkt auf die Strategieentwicklung, das Organisationsdesign sowie die Management- und Führungsinstrumente ein und prägt maßgeblich, wer zu einem Unternehmen passt.

„Zudem hat sie einen wesentlichen direkten, indirekten und nicht-linearen Einfluss auf eine Reihe von Leistungsfaktoren, die wiederum das unternehmenskulturell typische Verhalten verstärken.“ (Sackmann 2017, S. 151)

Um dies an einem Beispiel zu verdeutlichen, seien die Bezüge zwischen der Unternehmenskultur, der Mitarbeiterbindung und dem gesundheitli-

chen Verhalten der Belegschaft angeführt. Eine positiv erlebte Unternehmenskultur geht nach einer Studie aus dem Fehlzeiten-Report 2016 (Badura/Ehresmann 2016) demnach mit einer größeren emotionalen Bindung der Organisationsmitglieder und einer besseren Gesundheit einher, als wenn die Beschäftigten die Unternehmenskultur als schlecht einschätzen. In letzterem Fall berichten die Beschäftigten über eine größere Unzufriedenheit über die eigene Gesundheit und über häufigere körperliche und psychische Beschwerden. Sie gehen außerdem deutlich häufiger entgegen dem ärztlichen Rat krank zur Arbeit (Präsentismusverhalten).

Es wird auch der Frage nachgegangen, wie sich eine solche Unternehmenskultur äußert, nämlich

„durch eine Arbeitsumgebung, die von den Beschäftigten als fair, wertschätzend, sinnhaft, fördernd, richtungsweisend, konstruktiv und qualitätsorientiert erlebt wird“ (Beckmann/Meschede/Zok 2016, S. 64).

Allein diese Hinweise mögen die Einschätzung von Herget und Strobl (2018) bekräftigen:

„Die Beschäftigung mit der Unternehmenskultur ist für Unternehmen elementar und wird zukünftig sogar noch an Wichtigkeit gewinnen.“ (Herget/Strobl 2018, S. 16)

Coyle (2018) schreibt über die Bedeutung des „Culture Codes“ für Teams und Gruppen. Als Kernfaktoren benennt er erstens das Vermitteln von Sicherheit, sodass sich die Mitglieder zugehörig zu ihrer Gruppe fühlen. Zweitens sei das Teilen von Verletzlichkeiten und damit das Äußern von Emotionen wichtig. Drittens hebt er die Etablierung von Sinn hervor und schreibt hierzu:

„Bei der Zielsetzung geht es nicht darum, einen mystischen inneren Antrieb anzupapfen, sondern vielmehr darum, einfache Leuchttürme zu schaffen, die die Aufmerksamkeit und das Engagement auf das gemeinsame Ziel lenken. Erfolgreiche Kulturen tun dies, indem sie unermüdlich nach Möglichkeiten suchen, ihre Geschichte zu erzählen und wiederzugeben. Zu diesem Zweck schaffen sie eine Umgebung, die wir als High-Purpose-Environment bezeichnen.“ (Coyle 2018, S. 180; übersetzt mit [www.DeepL.com/Translator](http://www.DeepL.com/Translator))

Abzugrenzen von der Unternehmenskultur ist das Konstrukt der Arbeitskultur. Hien (2018) versteht darunter

„die in einer Branche im Kontext der darin vertretenen Berufe und Arbeitsanforderungen zu findende Gesamtheit vorherrschender Traditionen, Überzeugungen, Orientierungen und Verhaltensmuster“ (Hien 2018, S. 5f.).

Dabei können verschiedene Merkmale untersucht werden, beispielsweise branchenspezifische Gesundheitsgefährdungen oder auch das (Sinn-)Er-

leben bei der Arbeit, um sie anschließend hinsichtlich der betrieblichen Sozialordnung zu spezifizieren. Für Senghaas-Knobloch (1997) entsteht Arbeitskultur als die lebensweltliche Seite einer Organisation dadurch,

„wie die Beschäftigten je auf ihre Art und Weise in wechselseitigen Beziehungen ihre vorgegebenen formalen Anforderungen erfüllen, und wie sie eben dadurch persönlich ihr berufliches Selbstbild gewinnen, ihr betriebliches Handeln motivieren und ihre Orientierung im Betrieb finden“ (Senghaas-Knobloch 1997, S. 12).

Hier wird der unmittelbare Bezug zur persönlichen Sinnggebung sichtbar. Ebenfalls kann Unternehmenskultur nicht mit dem Betriebs- bzw. Organisationsklima gleichgesetzt werden. Dieses ist eher „als Produkt einer tiefliegenden Grundannahme [zu] werten und daher als Manifestation von Kultur [zu] betrachten“ (Schein/Schein 2017, S. 14). Von Rosenstiel (2003) definiert das Betriebsklima als

„die Qualität der sozialen Beziehungen innerhalb der Organisation und der diese prägenden Bedingungen, wie sie von der Belegschaft wahrgenommen und bewertet werden und deren Verhalten mit prägen“ (von Rosenstiel 2003, S. 27).

Demnach kann das Betriebsklima innerhalb einer Organisation variieren, weil sich die Qualität der sozialen Beziehungen unterschiedlich darstellen kann. Empirische Studien konnten den positiven Zusammenhang des soziomoralischen Klimas als eine spezifische ethische Subform des Organisationsklimas einerseits und der beruflichen Sinnerfüllung andererseits darlegen (Schnell/Höge/Pollet 2013). Zudem konnte aufgezeigt werden,

„dass das soziomoralische Arbeitsklima einen negativen Zusammenhang mit emotionaler Erschöpfung als Indikator beeinträchtigter psychischer Gesundheit aufweist, der teilweise durch das stärkere Erleben von Sinnerfüllung in der Arbeit mediiert wird“ (Höge/Weber 2018, S. 231).

Es ist davon auszugehen, dass die Unternehmenskultur, die Arbeitskultur und das Betriebsklima in einer engen Wechselwirkung zueinander stehen und sich gegenseitig beeinflussen. Im Rahmen dieses Working Papers geht es aber nicht darum, diese im Einzelnen nachzuzeichnen, sondern aufzuzeigen, dass alle Konstrukte auch mit der Sinn-Thematik in Verbindung gebracht werden. Der Begriff der sinnstiftenden Unternehmenskulturen ist als Forschungsgegenstand noch nicht gesetzt bzw. tiefergehend beleuchtet worden. Er wird nur vereinzelt benutzt, z. B. von Stiegler (2020), die abwechselnd von einer „Sinnfabrik“, einer „sinnvollen Arbeitskultur“ oder einer „sinnstiftenden Unternehmenskultur“ spricht.

Lediglich der Terminus der sinnzentrierten Unternehmensführung (Berschneider 2003) taucht prominent in diesem Kontext auf. Er fordert in seinem Werk eine konsequente Ausrichtung der Unternehmensfüh-



rung am Sinn, um eine lebenswerte Zukunft zu ermöglichen. Ähnlich formuliert es Anker (2010). Sein Konzept der Balanced Valuecard soll für eine sinn- und leistungszentrierte Unternehmenskultur stehen, die sich an gesellschaftlichen Werten orientiert. Sie dienen als Koordinatensystem für das individuelle Handeln und umfassen z. B. soziale Verantwortung.

Wenn es im Folgenden um Möglichkeiten zur Veränderung und Entwicklung der Unternehmenskultur geht, werden dabei auch Fragen der Mitbestimmung berücksichtigt. Grundsätzlich wird von der Annahme ausgegangen, dass sich die Kultur einer Organisation nicht nur verändert, sondern dass sie beeinflussbar – wenn auch nicht steuerbar – sind. Auf den ersten Blick scheinen sich dabei Mitbestimmung und die Gestaltung von Unternehmenskulturen auszuschließen, sofern man der Auslegung folgt, dass es sich bei Letzteren um ein „Komplex der unentscheidbaren Handlungsprämissen“ (Luhmann 2000, S. 241) handelt. Diese seien

„emergent entstanden und dennoch verbindlich. Deshalb können sie auch nicht durch Entscheidungen bewusst oder gezielt verändert werden.“ (Simon 2007, S. 96)

Werden jedoch entscheidbare Entscheidungsprämissen (z. B. Qualitäts-handbücher) als Formalität und gleichzeitig unentscheidbare Entscheidungsprämissen als Unternehmenskultur begriffen, kann dies zunächst als die Struktur einer Organisation betrachtet werden. Grubendorfer (2019) schlägt auf diesem Verständnis aufbauend vor, die formalen Strukturen zu bearbeiten:

„Unternehmenskulturen können beeinflusst werden, indem entscheidbare Entscheidungsprämissen wie Programme, Kommunikationswege oder Personen verändert werden. [...] Die Kultur kommentiert die Veränderungen. In welcher Weise sie dies tun wird, kann nicht vorhergesagt werden.“ (Grubendorfer 2019, S. 113)

Unter dem Blickwinkel der Mitbestimmung stellt Wagner (1991) fest, dass die Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Beziehung selten unter der kulturellen Perspektive untersucht wird. Er verweist auf die Typologie der Beziehung zwischen der Unternehmensleitung und dem Betriebsrat (Staehe/Osterloh 1985). Dabei entspricht der Typus des Antagonismus einer gegenseitigen Ausschließung; die Gegenmachtposition symbolisiert ein gegenseitiges Zurückdrängen und die Partnerschaft eine zwar konflikthafte, aber anerkennende Beziehung. Mit dem Typus der Harmonie wird eine Komplementarität beschrieben und der fünfte Typus der Subordinationsmuster entspricht dem erzwungenen Kompromiss.

Gleichzeitig kommt Wagner (1991) zu dem Schluss, dass sich das Interaktionsmuster zwischen dem Betriebsrat und der Unternehmensleitung im Zeitverlauf durchaus ändern kann. Das kann allein durch den Wechsel von Personen (auf beiden Seiten) und darüber hinaus durch strukturelle (z. B. Anteilseigner) und kulturelle (Gesprächs- und Verhandlungsformen) Einflüsse erfolgen. Daraus lässt sich ableiten, dass die Mitbestimmung zwar unbedingt auf einer gesetzlichen Grundlage stehen muss, die betrieblichen Interaktionsmuster aber von weit mehr Faktoren abhängen. Goldschmidt (2015) drückt es wie folgt aus:

„Mitbestimmung ist deshalb immer mehr als die in Gesetzestext gefasste Zusammenstellung von Rechten und Pflichten der Betriebsparteien. Ihre optimale Wirkung entfalten Mitbestimmung und Partizipation dann, wenn sie als selbstverständliche Teile der Unternehmenskultur implementiert werden.“ (Goldschmidt 2015, S. 257)

Im Zentrum stehen für ihn faire Aushandlungsprozesse und eine Verfahrensgerechtigkeit mit Blick auf die Einhaltung von Spielregeln, um so ein Zusammenspiel von Transparenz, Glaubwürdigkeit und Fairness verwirklichen zu können.

Auch die Hans-Böckler-Stiftung und die Bertelsmann Stiftung haben sich in den 1990er-Jahren zusammen auf den Weg gemacht, um die Perspektiven von Mitbestimmung und Unternehmenskulturen auszuloten. In dem Abschlussbericht des Kooperationsprojekts „Unternehmenskultur zwischen Partnerschaft und Mitbestimmung“ (Beyer/Fehr/Nutzinger 1995) wurden unter anderem neue Anforderungen an die Betriebsräte formuliert. Sie können

„ein wichtiger Motor der Entwicklung sein, der die Interessen, Meinungen und Erfahrungen der Beschäftigten erfasst und artikuliert, der Konflikte benennt und das Unternehmenskonzept schließlich aktiv in die Mitarbeiterschaft hineinträgt“ (Beyer/Fehr/Nutzinger 1995, S. 17).

Beyer und Nutzinger (1994) betonen allerdings auch die oft großen unterschiedlichen Erwartungen an Unternehmenskulturen von Betriebsräten bzw. Gewerkschaften und den Unternehmensleitungen. Erstere interessieren sich dabei insbesondere für folgende Fragen:

- Welche Auswirkungen haben die geplanten Unternehmenskulturen auf das Wirken eines Betriebsrats?
- Inwieweit wird das System der betrieblichen Mitbestimmung beeinflusst bzw. verändert?
- Gibt es Folgen für die gewerkschaftliche Organisations- und Tarifpolitik?
- Welche Auswirkungen ergeben sich für die Arbeitszeit- und Arbeitsplatzgestaltung?

Der Unternehmenskultur ordnen beide dennoch eine hohe Bedeutung zu:

„Vielmehr erscheint eine ‚vertrauensvolle Zusammenarbeit‘ der Beteiligten, die sich auf einen weitreichenden innerbetrieblichen Kontext stützt, die Kontrollkosten reduziert und die das Wissen und die Erfahrungen der Mitarbeiter besser nutzt, nicht nur sozial wünschenswert, sondern auch ökonomisch effizient zu sein. Vertrauen als Koordinationsmechanismus zu etablieren, ist somit die Aufgabe der Unternehmenskultur.“ (Beyer/Nutzinger 1994, S. 61)

Dabei werfen sie Fragen auf, die häufig auch im „modernen Transformationsprozess“ gestellt werden, z. B. wie die Belegschaft mit auf den Veränderungsweg genommen werden kann, wie Betriebsräte und Gewerkschaften davon betroffen sind und ob mit einer Vertrauensorganisation auch eine Abschwächung der Arbeitnehmervertretung einhergeht. Sie gehen davon aus, dass Vertrauen nicht durch symbolisches Management herbeigeführt werden kann, wenn es beteiligungsöffnere Kooperationsformen gibt, wenn Unternehmensziele kommuniziert und in einem Konzept festgelegt werden und wenn eine offene Kommunikation erfolgen kann, die keine Konflikte unter den Teppich kehrt.

Nur wenige Jahre später folgte der Bericht der Kommission Mitbestimmung, der sich mit der Bilanz und den Perspektiven von Mitbestimmung und neuen Unternehmenskulturen befasste (Bertelsmann Stiftung/Hans-Böckler-Stiftung 1998). Ziel der Mitbestimmung muss danach

„die Aushandlung und Ausgestaltung eines neuen betrieblichen Sozialvertrags sein, der Rechte und Pflichten, Sicherheit und Risiko, kollektive und individuelle Interessen, formale Regeln und informelle Unternehmenskulturen sowie gesetzliche und vertragliche Regulierung der Arbeitsbeziehungen in Betrieben und Unternehmen in ein neues, den sich ändernden wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Bedingungen Rechnung tragendes Verhältnis bringt“ (Bertelsmann Stiftung/Hans-Böckler-Stiftung 1998, S. 121).

In weiteren Empfehlungen heißt es:

„Die zukünftige Entwicklung der Mitbestimmung muss dem *Leitbild einer kooperativen, dezentralisierten, beteiligungsorientierten und informationsintensiven Unternehmenskultur* verpflichtet sein.“ (Bertelsmann Stiftung/Hans-Böckler-Stiftung 1998, S. 121; kursive Hervorhebung im Original)

Es komme darauf an, Mitbestimmung den jeweiligen Gegebenheiten anzupassen und sie „als Teil der Selbstorganisation der Gesellschaft“ (ebd., S. 122) zu gestalten. Sie sei „mehr als bisher für *Verhandlungslösungen* zu öffnen“ (ebd.; kursive Hervorhebung im Original). Es gehe auch darum, dass Beteiligungsrechte „auch unterhalb des für alle gleichermaßen geltenden Gesetzes begründet sowie unterhalb der Ebene der zentralen betrieblichen Mitbestimmungsorgane ausgeübt werden können“ (ebd., S. 123).

Im Sinne einer kooperativen Unternehmenskultur sei es „erforderlich, betriebliche Spielräume für institutionelle Innovationen und gemeinsames organisatorisches Lernen zu eröffnen sowie Rechtsunsicherheiten bei ihrer Ausschöpfung zu beseitigen“ (ebd.).

In dem Projekt „Kooperatives Kompetenzmanagement als Katalysator einer innovationsförderlichen Unternehmenskultur“ (KOMPINU; Benthin/Brinkmann 2008) wird jedoch auch auf die Konflikthaftigkeit solcher Aushandlungsprozesse hingewiesen und die Notwendigkeit betont, dass die betriebliche Interessenvertretung sowie die Belegschaften mit Machtressourcen ausgestattet sein müssen, um akzeptable Kompromisse erzielen zu können. Dabei wird auf die unterschiedlichen Funktionslogiken von Unternehmenskultur und Mitbestimmung eingegangen:

„Während unternehmenskulturelle Modelle und Strategien gemeinsame Werte, Anschauungen und Ziele in der betrieblichen Integration betonen (Kohäsion), basiert die institutionalisierte Mitbestimmung eher auf der Idee der Kompromisslösung als Ergebnis mikropolitischer Aushandlung von konvergierenden oder widerstreitenden Interessen.“ (Brinkmann/Benthin/Dörre 2008, S. 23)

Bontrup und Marquardt (2010) beschreiben das Ideal einer demokratisch-partizipativen Unternehmenskultur als ein „Kultur-Sechseck“. Die einzelnen Ecken bedingen sich im hohen Maße gegenseitig. Sie setzen sich zusammen aus der paritätischen Mitbestimmung (immaterielle Partizipation) zwischen Kapital und Arbeit, einer holistischen Informationspolitik sowie einer Kommunikationsdialektik und partizipativen Führung. In den weiteren Ecken befinden sich die Themen Weiterbildung und Personalentwicklung sowie ein mitarbeiterzentriertes Ideenmanagement. Ebenso spielt die materielle Partizipation an den Unternehmensergebnissen eine Rolle.

Schließlich wird auch für die Arbeitswelt 4.0 die Notwendigkeit einer ausgeformten Mitbestimmungskultur unterstrichen:

„Eine komplexe, vernetzte 4.0-Welt erfordert eine Mitbestimmungskultur, die Transparenz über Chancen und Risiken schafft, die Technik- und Arbeitsgestaltung ganzheitlich verbindet und die Beschäftigte an der Gestaltung ihrer Zukunft beteiligt.“ (Nettelstroth/Schilling 2020, S. 245)

Dass es hierfür auch neuer organisatorischer Ansätze in den Betriebsratsgremien bedarf, ist ebenfalls Gegenstand von Untersuchungen. Die „doppelte Transformation“ (Niewerth et al. 2022) umfasst dabei die Aufgabe,

„den Einzug der Digitalisierung auf der einen Seite zum Fortbestehen des Unternehmens mitzugestalten und die Wandlung der Arbeitsplätze mit dem Ziel der Arbeitsplatzsicherung zu vollziehen“ (Niewerth et al. 2022, S. 8).

Andererseits wird die Notwendigkeit gesehen, dass die Arbeitsweise der Gremien selbst angepasst werden muss, z. B. hinsichtlich des Einsatzes agiler Arbeitsmethoden oder neuer Formen der Zusammenarbeit mit der Arbeitgeberseite.

Es wäre jedoch zu kurz gegriffen, die Veränderung von Unternehmenskulturen allein unter dem Aspekt der Mitbestimmung zu begreifen. Vielmehr scheint es noch eine darüber liegende Ebene zu brauchen, um sich entsprechende Entwicklungsprozesse zu vergegenwärtigen. Permantier (2019) beispielsweise bringt die Ausgestaltung einer Unternehmenskultur in Verbindung mit unterschiedlichen Haltungen. Hierunter versteht er

„die durch Werte und Moral begrenzte Gesinnung bzw. Denkweise eines Menschen, die den Handlungen, Zielsetzungen, Aussagen und Urteilen des Menschen zugrunde liegt. Sie bestimmt, wie wir mit eigenen Impulsen umgehen und welche Maßstäbe für unser Handeln wir verinnerlicht haben. Sie bezeichnet die aus der Erfahrung kommende Bereitschaft eines Individuums, in bestimmter Weise auf eine Person, eine soziale Gruppe, ein Objekt, eine Situation oder eine Vorstellung wertend zu reagieren, und prägt so unsere Art und Weise, mit anderen umzugehen. Unsere Haltung drückt sich in unseren Annahmen und Überzeugungen, in unseren Gefühlen und Emotionen und unserem Verhalten aus. Sie ist ein Realitätsfilter, der bestimmt, worauf wir unsere Aufmerksamkeit richten und was wir wahrnehmen können.“ (Permantier 2019, S. 13)

Die sechs Haltungen bezeichnet er als „selbstorientiert-impulsiv“, „gemeinschaftsbestimmt-konformistisch“, „rational-funktional“, „eigenbestimmt-souverän“, „relativierend-individualistisch“ und „systemisch-autonom“. Auch ohne an dieser Stelle auf die einzelnen Merkmale der Haltungen näher einzugehen, sollte deutlich werden, dass die verschiedenen Haltungen einen starken Einfluss auf die Ausprägung von Werten und die Konstruktion von individuellen und organisationalen Wirklichkeiten haben. Da er Unternehmenskultur auch als Werteverwirklichung betrachtet, ist die Vergegenwärtigung und Entwicklung von Haltungen unabdingbar.

In der Entwicklung des Modells der sechs Haltungen wurde auf unterschiedliche entwicklungspsychologische Modelle zurückgegriffen. Diese wurden auch für weitere Ansätze genutzt, die sowohl auf die individuelle Entwicklung als auch auf Organisationsentwicklung bzw. die kulturelle Evolution von Organisationen ausgerichtet sind. Beispiele hierfür sind „Spiral Dynamics“ (Beck/Cowan 2007; Krumm 2017), „Reinventing Organizations“ (Laloux 2015) oder das Modell der Stufenentwicklung (Küchler/Klein 2020; Küchler/Klein 2021).

Ein gemeinsamer Nenner liegt darin, dass mithilfe der jeweiligen Ansätze eine Beschreibung sowie Vergegenwärtigung der aktuellen Unternehmenskultur erleichtert wird. Menschen und Organisationen befinden sich in Reifungsprozessen, die ihren Niederschlag bzw. Ausdruck in der Unternehmenskultur finden. Es wird zudem deutlich, dass Kulturen nicht

„verordnet“ werden können, sondern dass die mit ihr verbundenen Werte, Kompetenzen und Normen auf die Bereitschaft zur (Reife-)Entwicklung bei Mensch und Organisation stoßen müssen.

Resümierend kann festgehalten werden, dass Unternehmenskultur zumindest beschreibbar und auch beeinflussbar ist. Letzteres kann über das Setzen von Rahmenbedingungen und die Veränderung von formalen Strukturen geschehen. Folgt man dem Ansatz von Schein, kommt den grundlegenden Annahmen eine wichtige Rolle zu. Sie (wieder) ins Bewusstsein zu holen, erfordert eine intensive und ehrliche Auseinandersetzung innerhalb von Organisationen, die eine sinnhaltige Veränderung ihrer Kultur initiieren möchten.

Für die konkrete Gestaltung kann auf der Ebene der Werte angesetzt werden, um die so wichtige Funktion der Orientierung zu stärken. Letztlich sollten die Werte auf die Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten und ihr Sinnerleben einzahlen, aber auch immer auf den Purpose der Organisation ausgerichtet sein. Der Begriff Unternehmenskultur beinhaltet folglich nicht nur eine Dimension von kulturellen Normen und Verhaltensweisen, sondern diese Normen und Werte können gleichfalls sinnstiftend sein.

Betriebsräte und Gewerkschaften sollten Unternehmenskultur als ein beispielbares Terrain begreifen, auf dem auch Themen wie Innovationsfähigkeit und Beteiligungsorientierung einen wichtigen Stellenwert einnehmen können. Gerade wenn Unternehmenskultur als die informale Seite einer Organisation betrachtet wird, kommt der betrieblichen Interessenvertretung die Rolle zu, latente Themen in der Organisation besprechbar zu machen und einzuschätzen, ob es wirklich kulturelle Fragen sind, die es zu klären gilt, oder ob nicht eher Strategiearbeit oder die Klärung von Ressourcenkonflikten auf der Tagesordnung stehen sollten.

Den Begriff der sinnstiftenden Unternehmenskulturen gilt es als Leitgedanken zu integrieren, um ihn in den verschiedensten Facetten des Arbeitslebens zu konkretisieren.

## **4.2 Sinn (in) der Arbeit**

Wie bereits eingangs erwähnt steht der Sinnbegriff als Synonym für unterschiedlichste Deutungsweisen und Konzepte. Im alltäglichen Sprachgebrauch wird beispielsweise Sinn häufig mit Zweck gleichgesetzt. Wird allerdings nach dem Zweck gefragt, wird nach dem Wozu oder Wofür gefragt. Mit dem Zweck wird demnach das Ziel einer Sache oder einer Tätigkeit beschrieben. Ob etwas Sinn macht, drückt sich hingegen dadurch aus, ob es von (individueller) Bedeutung ist. So können Beschäftigte mit

ihrer Arbeit einen bestimmten Zweck verfolgen, den sie persönlich als bedeutsam empfinden.

Die Sinnthematik kann grundsätzlich in zwei verschiedene Themenstränge aufgegliedert werden (Hardering 2015; Hardering 2018; Hardering/Will-Zocholl/Hofmeister 2015). Die Frage nach dem „Sinn der Arbeit“ thematisiert die Bedeutung von Arbeit im Leben. Folglich steht die Zentralität der Arbeit im Fokus. Die damit verbundene Frage lautet: „Wie wichtig ist Arbeit in meinem Leben bzw. wie wichtig ist die Erwerbsarbeit für die Sinnstiftung von Individuen in modernen Erwerbsarbeitsgesellschaften?“ Aspekte z. B. der Identitätsstiftung durch Erwerbsarbeit und die Wichtigkeit der Arbeit für das Leben und die Stiftung von Lebenssinn spielen hierbei eine wichtige Rolle.

Der zweite Themenstrang fragt nach dem „Sinn in der Arbeit“. Hierbei steht der konkrete Arbeitsvollzug im Mittelpunkt. Stellvertretend lautet die Frage hier: „Wann erlebe ich meine Arbeit als sinnvoll?“ Über die jeweilige Arbeitsgestaltung hinaus dreht es sich hier um individuelle Aneignungsformen der Arbeit durch Beschäftigte. Wie gelingt es ihnen, durch bestimmte Deutungsweisen ihrer Arbeit Sinn zuzuschreiben? Dies ist ein aktiver und höchst individueller Prozess, der sich auf den eigenen Nutzen oder den Nutzen anderer beziehen kann.

Neben dieser Zuschreibungsleistung wird weiterhin danach gefragt, ob die Arbeit als sinnvoll erlebt wird und in welcher Relation diese Sinnansprüche zu anderen Arbeitsorientierungen wie materiellen Ansprüchen gelagert sind. Wie gesagt dürfte es die Ausnahme sein, ausschließlich aus materiellen Gründen einer Arbeit nachzugehen ohne weitere Ansprüche an das Sinnerleben.

Dem eingangs erwähnten Forschungsprojekt „Gesellschaftliche Vorstellungen sinnvoller Arbeit und individuelles Sinnerleben in der Arbeitswelt“ (Hardering 2015; Hardering/Will-Zocholl/Hofmeister 2015) ist es zu verdanken, dass mittlerweile drei interdisziplinäre Bezugspunkte sinnvoller Arbeit herausgearbeitet worden sind:

- Danach gilt sinnvolle Arbeit erstens als eine Dimension der Arbeitsgestaltung bzw. als gute Arbeit. Damit ist die Gestaltung von Rahmenbedingungen bei der Arbeit gemeint, die potenziell dafür sorgen können, dass sich subjektives Sinnerleben einstellen kann. Damit kommen auch im Rahmen des BGM gestaltbare Merkmale der Arbeitsorganisation, der Aufgabenkomplexität oder der Bedeutsamkeit der Aufgabe in den Blick. Die Arbeitsqualität bedingt somit den Zustand der erlebten Bedeutsamkeit der eigenen Arbeit.
- Der zweite Bezugspunkt bezieht sich auf die Nützlichkeit bzw. den Gebrauchswert von Arbeit. An dieser Stelle taucht der oben verwendete Begriff der Zweckmäßigkeit wieder auf. Sinnvolle Arbeit umfasst somit

Berufe, Aufgaben und Tätigkeiten, deren Nutzen für die Gesellschaft offenkundig ist. Dies geht regelmäßig einher mit gesellschaftlich geteilten Werten wie Gesundheit oder Sicherheit.

- Als dritter Bezugspunkt wird die subjektive Bewertung einer Tätigkeit betrachtet. Hierbei schätzen die Beschäftigten das Ausmaß der persönlichen Sinnerfüllung über die subjektiv wahrgenommene Passung zwischen den Arbeitsansprüchen und der Arbeitsrealität ein. Das Ergebnis hängt davon ab, wie die Arbeit von den Beschäftigten unter Rückgriff auf kognitiv-emotionale Strategien bedeutsam gemacht werden kann. In diesem Zusammenhang wichtige Einflussfaktoren stellen individuell geleistete Praktiken der Veränderung von Arbeitsbedingungen dar. Wie gelingt es ihnen demnach aus eigenem Antrieb heraus, ihre Arbeit mehr den eigenen Fähigkeiten, Interessen und Bedürfnissen anzupassen.

Einschlägige wissenschaftliche Sinnkonstrukte können an diese Bezugspunkte angebunden werden. Aus psychologischer Sicht sind zunächst die Arbeiten von Victor Frankl zu nennen, dem Begründer der Logotherapie und Existenzanalyse. Seinem Verständnis nach stellt der Wille zum Sinn die zentrale menschliche Handlungsmotivation dar. Als „Formel“ seiner Sinntheorie identifiziert er die „Sinnfindung durch Werteverwirklichung“ und benennt dafür drei Wertekategorien.

Bezogen auf die Arbeitswelt umfassen sie erstens schöpferische Werte als Aktivitäten aus der Person heraus. Der Mensch erschafft also etwas in Form von Produkten oder Dienstleistungen. Zweitens wirken Erlebniswerte von außen auf die Person ein. Dazu gehören beispielsweise vertrauensvolle Erfahrungen mit den Menschen, mit denen man zusammenarbeitet. Drittens spielen Einstellungswerte in der Arbeitswelt eine wichtige Rolle. Hier geht es um Grundeinstellungen und Haltungen oder auch Fragen der Gerechtigkeit. Frankl betont die Einstellungswerte als höchste Form der Wertverwirklichung, weil es dabei auch um die persönliche Auseinandersetzung mit vermeintlich unveränderbaren Fakten geht (Frankl 1977/1997; Frankl 1997).

Pattakos (2010) unternimmt den Versuch, das Werk von Frankl mit sieben Kernprinzipien zusammenzufassen. Sie können als Orientierung dienen, wie sich Menschen ihre Arbeit aneignen können:

- die Freiheit zur Wahl der eigenen Einstellung in allen Situationen;
- den Willen zum Sinn durch den authentischen Einsatz für Werte und Ziele verwirklichen;
- die Verantwortung für das eigene Leben übernehmen;
- keine zu strenge Fixierung auf eine Absicht oder ein Ergebnis;



- sich aus der Ferne betrachten mit einem Sinn für Perspektiven und Humor;
- die Aufmerksamkeit von Problemsituationen auf Bewältigungsmechanismen für den Umgang mit Stress und Veränderungen verschieben;
- über sich selbst hinausgehen, indem man die Aufmerksamkeit auf etwas richtet und sich auf etwas bezieht, das mehr ist als man selbst.

Neuere Konstruktionen von Sinn gehen z. B. auf internationale Arbeiten von Lips-Wiersma (Lips-Wiersma/Morris 2009; Lips-Wiersma/Wright 2012), Schnell (Schnell 2016; Schnell 2018; Schnell/Höge/Pollet 2013) und Steger (Steger/Dik/Duffy 2012) zurück. Das Rahmenmodell von Lips-Wiersma benennt vier Quellen für sinnvolles Arbeiten:

- „*Entwicklung und Selbstverwirklichung*“ meint die Fähigkeit, moralische Entwicklung sowie persönliches Wachstum zu genießen und sich selbst treu bzw. authentisch zu bleiben.
- „*Einheit mit anderen*“ beschreibt die Zugehörigkeit zu einer Gemeinschaft, das Teilen von Werten und eine fruchtbare Zusammenarbeit.
- „*Anderen dienen*“ umfasst die Befriedigung von Bedürfnissen anderer Menschen und damit die Erkenntnis, dass die eigene Arbeit für etwas Größeres relevant ist.
- „*Potenzial ausdrücken*“ schließlich zielt auf den Ausdruck individueller Kreativität ab und umfasst den Einfluss auf das personale Umfeld.

Schnell entwickelt ein multidimensionales Konstrukt des Lebenssinns und beschreibt die berufliche Sinnerfüllung als individuelle Erfahrung von Bedeutsamkeit, Orientierung, Kohärenz und Zugehörigkeit. Die Bedeutsamkeit kann grob mit der Quelle „Anderen Dienen“ verglichen werden. Bei der Orientierung geht es um eine generelle Ausrichtung anhand von Werten, Visionen und einer Mission. Die Kohärenz bezieht sich beispielsweise auf widerspruchsfreie Tätigkeiten, aber auch auf eine Passung von beruflichen Zielen mit persönlichen Lebensbedeutungen. Die Zugehörigkeit beschreibt das Gefühl, Bestandteil etwas Größeren zu sein.

Das von Steger und Kollegen entwickelte Work and Meaning Inventory (WAMI) fragt erstens danach, inwieweit die Arbeit als persönlich bedeutsam bzw. sinnvoll eingeschätzt wird. Zweitens geht es darum, ob die Anstrengungen in der Arbeit positive Folgen für andere oder die Gesellschaft haben. Drittens wird danach gefragt, ob die eigene Arbeit als Quelle für mehr Sinn im Leben fungiert.

Bei aller Unterschiedlichkeit vereint die Ansätze, dass die Zuschreibung von Sinn stets ein individueller Prozess und das Sinnerleben mithilfe von Fragebögen erfassbar ist. Obwohl damit gleichfalls Hinweise zur Gestaltung sinnstiftender Arbeit geboten werden, fehlt es hier an einer über-

geordneten Perspektive, die einen Rahmen sinnstiftender Unternehmenskulturen bieten könnte.

Kritisch muss außerdem hinzugefügt werden – Batthyány und Lukas (2020) tun dies mit Blick auf die Forschungsarbeiten von Schnell –, dass „Sinn aber nicht nur eine empirische Kategorie ist, sondern [...] auch jenseits des Empirischen stattfindet“ (ebd., S. 154). So kommt es einem Missverständnis gleich, „wenn Sinn seiner existenziellen Grundierung entwendet und bloß als eine weitere psychologische Größe betrachtet wird – und nicht als eine existenzielle“ (ebd.). Das Sinnerleben ist somit „primär subjektiv begründet und ruht nicht etwa auf dem in der klassischen Logotherapie postulierten objektiven Aufforderungscharakter des Daseins“ (ebd., S. 156).

Etwaige Forschungsarbeiten werden dadurch nicht weniger wichtig – deutlich wird vielmehr der verschiedenartige Zugang zum Sinn, der durch Kalender (2020) auf den Punkt gebracht wird:

„Der bedeutsamste Unterschied zwischen Frankls Gedankengut und der empirischen Sinnforschung des 21. Jahrhunderts ist, dass letztere bei der subjektiv wahrgenommenen Sinnhaftigkeit verbleibt, während Frankl stets von einem vorfindlich in der Welt vorhandenen, transsubjektiven Sinn ausging, der abhängig ist von Person und Situation, und vom Gewissen [...]. Während die empirische Sinnforschung lediglich danach fragt, ob und in welchem Ausmaß ein Individuum sich selbst oder ein Handeln als sinnerfüllt erlebt, interessiert die originäre Logotherapie, ob etwas *an sich sinnvoll ist*.“ (Kalender (2020, S. 5; kursive Hervorhebung im Original)

Dies dürfte auch für das Streben nach sinnstiftenden Unternehmenskulturen ein bemerkenswerter Unterschied sein.

Fragt man danach, wie es um das Sinnerleben der Erwerbsbevölkerung gestellt ist, ergibt sich kein eindeutiges Bild. Einerseits zeigen sich beim DGB-Index Gute Arbeit alljährlich hohe Zustimmungswerte hinsichtlich des Sinnerlebens. 2021 gaben 92 Prozent der Teilnehmenden an, in hohem oder sehr hohem Maße den Eindruck zu haben, dass sie mit ihrer Arbeit einen wichtigen Beitrag für den Betrieb leisten. 86 Prozent identifizieren sich in hohem oder sehr hohem Maß mit ihrer Arbeit und 72 Prozent haben in hohem oder sehr hohem Maß den Eindruck, einen Beitrag für die Gesellschaft zu leisten (Institut DGB-Index Gute Arbeit 2021).

Im European Working Conditions Survey 2015 finden sich ebenfalls hohe Zustimmungswerte bei der Frage, ob sinnvolle Arbeit geleistet wird. Die große Mehrheit der Befragten (82 Prozent) hat das Gefühl, dass ihre Arbeit „immer“ oder „meistens“ Sinn macht. Nur fünf Prozent der Befragten haben dieses Gefühl „nie“ oder „selten“ (Eurofound 2017). Bereits im ersten Ergebnisbericht zur Umfrage aus dem Jahr 2015 wurde darauf hingewiesen, dass „sinnvolle Arbeit angesichts der immer besser qualifizierten Erwerbsbevölkerung neue Bedeutung [gewinnt]“ (Eurofound 2015, S. 8).

Auf der anderen Seite diagnostiziert die Forschung verschiedentlich einen Mangel des Sinnerlebens. Berichtet wird über die Zunahme von Entfremdungserfahrungen und Belastungen in der Arbeitswelt und ein vermehrtes Gefühl von Beschäftigten, die Arbeit nicht mehr als sinnvoll erleben zu können (Kämpf 2015; Voß/Rieder 2005; Voß/Handrich 2013). Auch andere Untersuchungen stellen Faktoren wie die Einflussnahme auf die Arbeit, der Person-Job-Fit oder eben das Sinnerleben in den Zusammenhang mit Arbeitsentfremdung (Leithäuser 1986; Shantz/Alfes/Truss 2012; Shantz et al. 2015; Senghaas-Knobloch/Nagler/Dohms 1997).

Weiterhin wird von Belastungserfahrungen berichtet, die sich durch Konflikte zwischen den Ansprüchen auf die Nützlichkeit des eigenen Arbeitsprodukts einerseits und den mitunter anders gelagerten Verwertungszielen der Unternehmen andererseits ergeben (Nies 2015).

Gleichfalls wird der Frage nachgegangen, ob neben einem Mangel an Sinnlosigkeitsgefühl in der Arbeit „auch eine mit dem Sinnerleben verbundene (Über-)Identifikation mit der Arbeit [...] mit psychischen Belastungen verbunden sein“ (Voswinkel 2018, S. 191) kann. Gleiches gilt für die Phänomene der indirekten Steuerung und der interessierten Selbstgefährdung im Zusammenhang mit dem Sinnerleben (Baeriswyl et al. 2018). Sie schlussfolgern:

„Nicht allein die geforderte Arbeitsmenge und -intensität und damit einhergehende selbstgefährdende Handlungen erklären Gesundheitsgefährdungen und Sinnverlust, sondern die Kombination mehrerer Fehlbelastungen ist entscheidend.“ (Baeriswyl et al. 2018, S. 166)

Die Bedeutung des Sinnempfindens wird darüber hinaus beim Umgang mit Krankheit und eingeschränkter Gesundheit bei Return to Work-Prozessen deutlich. Dies zeigen Ergebnisse des von der Hans-Böckler-Stiftung finanzierten Forschungsverbunds „Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit bei gesundheitlicher Beeinträchtigung“. Dabei ist einerseits die Rück- oder Neugewinnung der beruflichen Sinnquelle wichtig (Ohlbrecht et al. 2018), andererseits ein alleiniges Bearbeiten dieser Sinnfragen nicht ausreichend (Hien 2018).

Weiterhin liegt mit Faltermaier (2018) eine Publikation vor, in der das Sinnerleben von Arbeit im Zusammenhang mit Gesundheit bei Frauen und Männern thematisiert wird. Er plädiert unter anderem bei der Gestaltung von Arbeitsprozessen oder in der betrieblichen Fort- und Weiterbildung Sinnfragen und den Aufbau gesundheitlicher Ressourcen geschlechtsspezifisch zu integrieren.

Schließlich gilt es Befunde hinsichtlich der Digitalisierung heranzuziehen. Als Ausgangspunkt mögen Befunde aus den USA dienen, die einen Abbau von 47 Prozent aller Beschäftigten in den nächsten 20 Jahren

durch die digitale Transformation prognostizieren (Frey/Osborne 2013). Arnold et al. (2016) heben die Veränderungen durch die digitale Transformation hervor, die sich unter anderem auf die Qualifikations- und Kompetenzanforderungen auswirken werden. Der damit verbundene Anpassungsdruck werde gerade für die geringqualifizierten Beschäftigten besonders hoch ausfallen.

Insofern drängen sich Fragen nach der Zukunft sinnvoller Arbeit unmittelbar auf. Nach einer Umfrage für den BKK-Gesundheitsreport 2017 (Richter/Kliner/Rennert 2017) geben mehr als 40 Prozent der befragten Beschäftigten an, durch die Digitalisierung ihre Aufgaben schneller und mehrere Aufgaben gleichzeitig erledigen zu können. Jeweils ca. 22 bis 23 Prozent der Befragten sind der Auffassung, dass ihre Arbeit durch die Digitalisierung einerseits weniger anstrengend ist, sie sich aber andererseits auch ausgebrannt bzw. überlastet fühlen. Die Studie von Böhm et al. (2016) unterstreicht die Aussage, dass die Erwerbstätigen durchaus einen Veränderungsdruck durch die Digitalisierung spüren.

Überwiegend negative Einschätzungen gehen auch aus dem DGB-Index 2016 (Institut DGB-Index Gute Arbeit, 2016) hervor, z. B. durch höhere Anforderungen an die Arbeitsmenge und an das Multitasking oder die Tendenz einer stärkeren Überwachung und Leistungskontrolle. Schaupp (2021) spricht von der Digitalisierung

„als eine[r] Art Naturgewalt [...], die von Manager:innen und Ingenieur:innen vollstreckt wird, während die Beschäftigten als passive Objekte oder Opfer dieses Prozesses dastehen“ (Schaupp(2021), S. 284).

Er differenziert dabei zwischen einer Regulations-, Implementierungs- und Aneignungsarena, die durch unterschiedliche Akteure geprägt werden und sich gegenseitig bedingen. Gerade mit Blick auf die Aneignungsebene dürfte die Sinnthematik für die Beschäftigten offensichtlich sein.

Die Frage, ob die Digitalisierung eine Gefahr oder eine Chance für das Sinnerleben in der Arbeit darstellt, scheint aber noch nicht entschieden zu sein:

„Der digitale Trend bzw. die digitale Transformation birgt dabei zum einen Chancen im Sinne der Merkmale einer bedeutungs- und sinnvollen Arbeit, die sich beispielsweise durch eine bessere ergonomische Arbeitsplatzgestaltung, eine gestiegene Akzeptanz der Mitarbeiter durch direkte Partizipation, oder gestiegene Handlungs- und Entscheidungskompetenzen niederschlägt, was förderliche Auswirkungen auf die Gesundheit der Mitarbeiter haben kann. Zum anderen sind auch Risiken bzgl. der Arbeitsplatzsicherheit (einem zentralen Aspekt sinn- und bedeutungsvoller Arbeit) und der Dequalifizierung von Beschäftigten an der operativen Ebene zu erkennen.“ (Eisenmann/Wienzek 2018, S. 186)

In der Beratungsliteratur wird weiterhin die Bedeutung der Führungskräfte für das Sinnerleben unterstrichen. Dieser Aspekt findet seinen Nieder-

schlag in Beratungsangeboten, die mit einem wissenschaftlichen Hintergrund gekoppelt werden und unter anderem eine sinn- und werteorientierte Führungskultur zum Ziel haben (Anker 2010; Berschneider 2003; Pichler 2017; Pircher-Friedrich 2019; Rose 2020; von Devivere 2021). Dabei finden sich immer wieder Rückbesinnungen auf das Werk von Walter Böckmann, der die Logotherapie und Existenzanalyse auf die Arbeitswelt hin insbesondere auf das Führungskräfteverhalten zugeschnitten hat (Böckmann 1984; Böckmann 1987; Böckmann 1990; Zsok 2013).

Auch die Weiterentwicklung der Existenzanalyse von Alfried Längle kann in diesem Zusammenhang erwähnt werden. Sein Strukturmodell mit vier Grundmotivationen für ein gutes Nebeneinander, Beieinander, Miteinander und Füreinander in Unternehmen und in der Führung zielt ebenfalls auf eine Steigerung des Sinnempfindens ab (Johner/Bürgi/Längle 2018). Ferner verwundert es nicht, dass Sinn nicht nur an Organisationen bzw. Führungskräfte adressiert, sondern auch beim (Selbst-)Coaching thematisch platziert wird (Migge 2016; Pyczak 2021).

Zusammenfassend ist zu konstatieren, dass es durchaus ein Forschungsinteresse „Sinn in der Arbeitswelt“ gibt, das durch unterschiedlichste Blickwinkel und Wissenschaftsdisziplinen geprägt ist. Ebenso gibt es eine Vielzahl von Management- und Beratungsliteratur, die auf das Zusammenspiel von Unternehmenserfolg und Sinnansprüchen der Beschäftigten eingehen. Einerseits dominiert dabei eine auf die Interessen der Unternehmen bezogene Purpose-Orientierung.

Andererseits wird das subjektive Sinnerleben in der Arbeit mit den damit verbundenen Chancen und Risiken für die Beschäftigten in den Blick genommen. Beide Stoßrichtungen werden häufig eingebettet in die aktuellen Prozesse von Arbeit 4.0 und die digitale Transformation. Eine daraus abgeleitete Rahmung für sinnstiftende Unternehmenskulturen, die auch die Chancen von transformierter Arbeit berücksichtigt, ist derzeit aber noch nicht erkennbar.

## 5 ExpertInnen-Extrakt

Die in Kapitel 2 aufgeworfenen Forschungsfragen verknüpfen auf neuartige Weise die Transformation von Arbeit und die Etablierung sinnstiftender Unternehmenskulturen. Dieser explorativen Ausrichtung folgend ist das methodische Design durch zwei Zugänge gekennzeichnet – einer Literaturrecherche und einer ExpertInnen-Befragung.

Die Literaturrecherche diente der Aufbereitung der in den Kapiteln 3 und 4 dargestellten Erkenntnissen sowie der Entwicklung von Interviewleitfäden und einer schriftlichen Kurzbefragung. Bei der Literatúrauswahl stand die Bemühung im Vordergrund, die Heterogenität des Sinn-Diskurses in der Arbeitswelt abzubilden und sowohl relevante Managementliteratur als auch aktuelle wissenschaftliche Befunde einfließen zu lassen.

Die ExpertInnen-Befragungen stellten das methodische Kernstück der Untersuchung dar. Für das Untersuchungsfeld wurden Interviewpersonen (IP) aus drei Kontexten berücksichtigt:

- Erstens wurden VertreterInnen aus der Wissenschaft ausgewählt, die vor dem Hintergrund ihrer jeweiligen Fachdisziplin sinnrelevante Fragen im Rahmen des Forschungsgegenstands bearbeiten.
- Zweitens wurden VertreterInnen von Beratungsinstitutionen ausgewählt, die erfahrungsbasiertes Wissen zu Purpose-Beratungsprozessen von Organisationen oder Personen beitragen konnten bzw. Schulungs- und Beratungsangebote für Betriebs- bzw. Personalräte vorhalten.
- Drittens wurden zwei Unternehmen eingebunden, welche die Transformation von Arbeit (auch) durch einen aktiv initiierten und sinnstiftenden Kulturwandel versuchen zu bewältigen. Auf allen drei Ebenen ist möglichst breit diversifiziert worden, um einen interdisziplinären Blick auf die Forschungsthematik zu gewährleisten. Damit wurde das Ziel erreicht, sich dem relativ neuen Zuschnitt des Forschungsanliegens multiperspektivisch zu nähern.

Alle IP wurden in einem ersten Schritt per Mail über das Forschungsanliegen informiert. Sofern die Bereitschaft zur Teilnahme vorhanden war, wurden sie zunächst um die Beantwortung einer standardisierten schriftlichen Kurzbefragung (siehe Anhang A.1) gebeten. Ziel war die Gewinnung von kurzen Statements zu wichtigen Einzelaspekten der Forschungsfragen. Im Anschluss wurden darauf aufbauende explorativ angelegte teilstandardisierte Leitfaden-Interviews in digitaler Form durchgeführt. Für jedes Interview wurde ein separater Leitfaden entwickelt, um den IP Raum für die jeweilige individuelle Perspektive und Expertise geben zu können (Standardfragen siehe Anhang A.2).

Tabelle 1: Übersicht Interviewpersonen (IP)

Kürzel*	IP-Hintergrund**
IP1W	Dr. / Gesundheitswissenschaften / Forschungsinstitut
IP2W	Prof. / Politische Philosophie / Universität
IP3B	Dr. / Coaching / selbstständig
IP4B	Dipl. / Logotherapie / selbstständig
IP5B	Bachelor of Arts / Systemische Beratung / Beratungsinstitut
IP6W	Prof. / Wirtschafts- und Organisationswissenschaften / Hochschule
IP7B	Executive MBA / Systemische Beratung / Beratungsinstitut
IP8W	Prof. / Wirtschafts- und Sozialpsychologie / Fachhochschule
IP9B	Rechtswissenschaften / Coaching, Mediation / selbstständig
IP10W	Prof. / Soziologie / Fachhochschule
IP11U	Dipl. / Organisationsentwicklung / Dienstleistung
IP12U	Dipl. / Leitung Personal / Dienstleistung
IP13U	Dipl. / Standortleitung / Dienstleistung
IP14B	Prof. / Geschäftsführung / Beratungsinstitut
IP15B	Dr. / Soziologie / Beratungsinstitut
IP16B	Dipl. / Jurist / Beratungsinstitut
IP17W	Prof. / Rechtswissenschaften / Universität sowie Dipl. / Soziologie / Beratungsinstitut
IP18U	Dipl. / Geschäftsleitung / Handwerk sowie Meister / Betriebsratsvorsitzender / Handwerk
IP19B	Magister / Geschäftsführung / Beratungsinstitut

Anmerkungen: \* W = Wissenschaft, B = Beratung, U = Unternehmen;  
 \*\* angegeben ist jeweils die höchste Qualifizierung / die Profession, die für  
 die Interviewauswahl im Vordergrund stand / der institutionelle Kontext  
 Quelle: eigene Darstellung

Insgesamt wurden 29 Personen bzw. Institutionen angeschrieben. Bis auf eine Ausnahme gab es stets eine Rückmeldung auf die Anfrage. Sofern keine Bereitschaft bestand, wurde dies in der Regel mit nicht vorhandenen zeitlichen Ressourcen begründet. 21 Personen wurden in 19 Gesprächen interviewt (März bis Oktober 2021). Die Kurzbefragung wurde von neun IP beantwortet. Aus Tabelle 1 können die wichtigsten Eckdaten zu

den ExpertInnen-Befragungen gewonnen werden, unter anderem das zu jeder IP gehörige Kürzel, das bei den folgenden Zitaten eine Zuordnung ermöglicht.

Die Ergebnisdarstellung beginnt mit einer Zusammenführung der Herausforderungen, die den IP hinsichtlich der Transformation von Arbeit am wichtigsten ist (Kapitel 5.1). In den Kapiteln 5.2 und 5.3 werden die wesentlichen Erkenntnisse aus der schriftlichen Kurzbefragung mit Blick auf die Deutungsmuster sinnstiftender Unternehmenskulturen und deren Vorteile für die Beschäftigten dargelegt. Das Kapitel 5.4 geht auf wichtige Rahmenbedingungen solcher Kulturen ein, während das Kapitel 5.5 den Aspekt ausleuchtet, inwiefern es einer Passung zwischen dem unternehmerischen Purpose und dem individuellen Sinnerleben bedarf. Abschließend werden in Kapitel 5.6 die wichtigsten Aussagen aus den spezifischen Teilen der jeweiligen Interviews eingebracht.

## **5.1 Zentrale Herausforderungen bei der Transformation von Arbeit**

In Kapitel 3 sind die Themen, die im Zusammenhang mit der Transformation von Arbeit immer wieder genannt werden, kurz umrissen worden. Auch den IP ist die Gelegenheit gegeben worden, sich diesbezüglich zu äußern. Gefragt wurde nach den Herausforderungen für die Beschäftigten (Mikroebene, Kapitel 5.1.1), die Unternehmen (Mesoebene, Kapitel 5.1.2) und den gesellschaftlichen Herausforderungen (Makroebene, Kapitel 5.1.3).

Selbstverständlich gibt es Bezüge zwischen den einzelnen Ebenen. Dies wurde auch in den Interviews immer wieder hervorgehoben. Veränderungen auf der einen Ebene ziehen demnach Konsequenzen auf den beiden anderen Ebenen nach sich. Dabei ist es nicht immer eindeutig und für das Forschungsprojekt nicht entscheidend, auf welcher Ebene die Entwicklungen ihren Ausgang genommen haben. Wichtiger ist die Erkenntnis, dass diese Herausforderungen einen Impact auf die Entwicklung der Unternehmenskulturen haben – egal ob mit oder ohne den Versuch einer bewussten Initiierung bzw. Beeinflussung.

### **5.1.1 Mikroebene: Herausforderungen für die Beschäftigten**

Einerseits werden wahrgenommene Veränderungen, die bei den Beschäftigten bereits beobachtet werden, geschildert. Andererseits geht es



um antizipierte Veränderungsnotwendigkeiten, die auf die Beschäftigten voraussichtlich zukommen werden. Die Aussagen lassen sich in einem Themenkomplex „Kompetenzen und Qualifikationen“ sowie einer weiteren Kategorie „Haltung und Sinn“ aggregieren.

Hinsichtlich der Kompetenzen und Qualifikationen werden Themen wie die Fähigkeit zur Selbstorganisation und Kreativität angesprochen. Lebenslanges Lernen ist ein weiteres Stichwort, das des Öfteren genannt wird. Oder wie es eine IP formuliert: „Also die Transformation geht ganz, ganz stark aus meiner Sicht einher mit einem starken Bildungsbedarf.“ Dies beziehe sich nicht nur auf digitale Themen, sondern auf das gesamte Know-how und auch auf Softskills. Angeführt wird auch der achtsame Umgang mit der eigenen Gesundheit.

„Man ist sehr schnell verschlissen und wir müssen auch da eine menschliche Dimension der Nachhaltigkeit von Gesundheit und langem Leben und sozialer Absicherung mitdenken.“ (IP14B)

Gleichzeitig drohe durch die Digitalisierung jedoch auch eine Entwertung von Arbeit. Dort, wo z. B. lediglich monotone und einfach durchführbare Routinearbeiten verbleiben, stellt sich die Frage nach dem Passungsverhältnis mit den Qualifizierungen und Ansprüchen an die Arbeit von den Beschäftigten. Dieses Szenario kann auch mit umgekehrten Vorzeichen betrachtet werden. Demnach gilt es zu verhindern, dass die Belegschaften durch die voranschreitende Digitalisierung nicht in einen permanenten Überforderungsmodus geraten. Die Begleitung der Beschäftigten bei diesem Wandel wird damit zu einem wichtigen Faktor.

In diesem Kontext wird darüber hinaus das Erfahrungswissen der Beschäftigten und ihre Einbindung in diesen Wandlungsprozess betont. Digitale Lösungen dürften ihnen nicht übergestülpt werden. Stattdessen werden sie dazu aufgefordert, ihr Wissen über soziale und organisatorische Prozesse einzubringen, damit in diesem Kontext das technisch Mögliche akzeptiert und genutzt wird.

„Wir brauchen viel mehr mitdenkende Beschäftigte von allen Ebenen, also ich brauche die mitdenkende Reinigungskraft genauso gut wie den mitdenkenden CEO.“ (IP14B)

Die Transformation geht zudem mit steigender Komplexität einher. Daten in Echtzeit, Informationen zu jeder Zeit an jedem Ort, moderne Kommunikationstools und somit eine zunehmende Verdichtung wirken auf die Beschäftigten ein. Auch hier sind Kompetenzen der individuellen Aneignung und des achtsamen Umgangs gefordert.

Konkurrenz ist ein weiteres Schlagwort, dass in der globalen Ökonomie weit über den Wettbewerbsgedanken zwischen Unternehmen be-

dacht werden muss. Immer intensiver werden auch die Beschäftigten in einen Konkurrenzkampf involviert werden, der nicht nur innerhalb der Organisationen stattfindet. Vielmehr ist es für die

„Beschäftigten [...] sicher eine große Herausforderung, überhaupt das, was an Rechten für Arbeiternehmerinnen und Arbeitnehmer historisch erkämpft wurde, in der digitalen Arbeitswelt auch zu behalten und nicht zurückzufallen zu Vertragsstrukturen, wo der Einzelne eben nicht mehr Arbeitnehmer\*in, sondern einfach Vertragspartner auf irgendeiner Plattform oder so ist“ (IP2W).

Die vielleicht wichtigsten Herausforderungen werden hinsichtlich der Haltung und Sinnorientierung beschrieben. Immer wieder wird in den Interviews eine große Offenheit gegenüber Neuerungen und veränderten Rahmenbedingungen eingefordert. Diesem Wandel kann man sich offensichtlich nicht entziehen. Die Zeiten der vermeintlichen Sicherheit und langfristigen Planbarkeit sind vorbei – so lassen sich diese Aussagen zusammenfassen.

„Und das Alte loszulassen, also wirklich das Thema ‚Loslassen‘ und auch darauf vertrauen, jetzt einfach was auszuprobieren. Das sind die größten Herausforderungen aus meiner Sicht.“ (IP11U)

Allerdings wird auch vor zu großen Forderungen nach immer mehr Flexibilität gewarnt. Flexibilität bedeute nämlich häufig insbesondere eine Zunahme von Belastungen und eben nicht die durch die Organisation gewährleistete Befähigung, um die Veränderungsprozesse erfolgreich zu bewältigen. Gerade im Generationenvergleich müssten ArbeitnehmerInnen heute viel mehr leisten. Flexibilität wird aus ArbeitnehmerInnensicht spätestens dann ein Nachteil, wenn der permanente Wandel Fragen wie „Wo kriege ich meinen Job, meinen Lebensunterhalt her?“ in den Mittelpunkt rückt. Somit wird die Flexibilität

„auch als Bedrohung wahrgenommen, auch Angst vor dem Verlust des Arbeitsplatzes, Angst davor, dass sich Arbeit so weit verändert, dass man die Arbeit selber nicht mehr leisten kann, weil man das nicht mehr nachverfolgen kann“ (IP16B).

„Mut zur eigenen Größe“ wird in einem Interview als „die zentrale Herausforderung“ dargestellt. Es geht um die Überwindung von Ängsten. Eine andere IP spricht sogar davon, dass man gern „ein bisschen größenwahnsinnig sein“ darf. Diese Statements betonen die Eigenständigkeit und Bedeutsamkeit des Individuums. Damit verbunden werden kann der Wunsch an Kollaborationen oder Arbeit, der folgendermaßen auf den Punkt gebracht wird: „Ich will da mitreden, ich will da mitentscheiden.“

Ein zentraler Punkt, der über die Überwindung eigener Grenzen hinausgeht, betrifft das Wozu der Arbeit. Dieses Wozu ist offensichtlich nicht

nur durch die eigene hedonistische Bedürfnisbefriedigung geprägt (z. B. Arbeit muss Spaß machen), sondern an Fragen der Sinnhaftigkeit gekoppelt, die über das eigene Selbst – die eigene Existenz – hinausgehen.

„Warte mal – Klimawandel? Warte mal – Pandemie? Also reicht es noch, immer nur so nach meinen egoistischen Zielen zu streben, oder braucht es was anderes? Und für wen will ich dann arbeiten und wofür möchte ich meine Zeit investieren? Oder welchen Beitrag will ich vielleicht leisten, was macht für mich Sinn und wo kann ich das noch mehr verwirklichen? Welches Unternehmen suche ich mir deshalb?“ (IP5B)

In einem Interview werden die Beschäftigten diesbezüglich in die Pflicht genommen: Eigene Ziele und Ansprüche an die Sinnhaftigkeit seien so zu formulieren, dass man ihnen auch gerecht werden kann. Eingefordert – bei anderen und auch bei sich selbst – wird beispielsweise eine wertschätzende und anerkennende Haltung. Kritisch werde es dann, wenn man diese selbst nicht im gewünschten Maße zeigt bzw. umsetzt. Appelliert wird außerdem an ein bewussteres Konsumverhalten, das sich eher an sogenannten Basisbedürfnissen anstelle von unreflektierten Kaufabsichten orientiert. Damit werden auch Sinndimensionen adressiert, die an gesellschaftliche Debatten wie Nachhaltigkeit und Umgang mit Ressourcen anknüpfen.

„Wie viel Konsum brauche ich? Was macht mich wirklich glücklich, was macht mich wirklich zufrieden? Eigentlich zu sehen, dass wir wieder auf die Basisbedürfnisse zurückgehen, auf das, was allen Menschen gemeinsam ist. Ich habe den Eindruck, dass gesellschaftlich diese Konsummaschinerie uns in Dinge hineinbringt, die uns nicht wirklich guttun.“ (IP7B)

Sinnorientierung wird in diesem Zusammenhang noch nicht bei allen, aber bei immer mehr Beschäftigten beachtet:

„Also sie möchten Arbeit nicht mehr als Arbeit – dass sie am Ende des Monats Geld verdienen, um dann ihren Lebensunterhalt zu bestreiten oder so was – sehen, sondern Arbeit muss auch für sie Sinn ergeben.“ (IP12U)

In einer gemeinsamen Betrachtung der beiden hier dargestellten Dimensionen „Kompetenzen und Qualifikationen“ sowie „Haltung und Sinn“ kann resümiert werden:

„Für die Menschen wird es heißen: sich laufend weiterentwickeln, immer wieder Neues dazunehmen, umlernen, mit Veränderungen umgehen. Und Reifeentwicklung hilft, also das kann man schon sagen. Menschen mit einer späteren Reife haben sehr viel größere Chancen, diese ganzen Veränderungen zu überstehen und eben auch sinnorientiertere Beiträge zu finden.“ (IP7B)

### 5.1.2 Mesebene: Herausforderungen für Unternehmen

Für die Mesebene lassen sich zum Teil ähnliche Themen erkennen wie für die Beschäftigten. Auch für sie gilt es, sich beispielsweise mit der zunehmenden Komplexität und Flexibilität auseinanderzusetzen. Die damit verbundenen Herausforderungen gestalten sich für Organisationen jedoch naturgemäß anders.

In vielen Gesprächen ist die Verantwortung von Führungskräften und den obersten betrieblichen EntscheidungsträgerInnen stark hervorgehoben worden. Wenn sie nicht hinter der Transformation stünden und bei der Umsetzung vorangingen, werde es schwierig. Die Transformation werde auch nur dann gelingen, wenn visionäre Persönlichkeiten für deren Ausgestaltung identifiziert werden. Dabei müsse es sich nicht zwangsweise um Führungskräfte handeln. Vielmehr sind die Ideen aus der gesamten Organisation gefragt. Nicht nur das Mitnehmen der Belegschaft auf den Weg der Transformation ist also eine Herausforderung, sondern bereits ihre ernst gemeinte Einbindung in den kreativen Ideenprozess.

„Ich glaube, wir sind auch an einem Punkt, wo es schon so viele Pseudo-Mit-spracheveranstaltungen in vielen Unternehmen gab, dass die Leute das immer sehr schnell durchschauen, ob es hier um echte Mitgestaltung geht oder ob das mal wieder ein Kaffeekränzchen mit dem Vorstand ist und am Ende wird doch wieder einseitig entschieden.“ (IP2W)

Mitgestaltung kann in der Konsequenz auch bedeuten, dass Organisationen ihre hierarchisch gewachsenen Strukturen hinterfragen. Im Sinne von Holacracy (siehe auch Kapitel 5.4.2) kann dies zu rollenbasierten bzw. aufgabenbasierten Hierarchien führen. Aus der individuellen Perspektive folgt daraus ein permanenter Wechsel zwischen „geführt werden“ und „andere führen“ – je nachdem, in welcher Rolle ich mich gerade befinde bzw. welcher Aufgabe ich nachgehe.

Solche Brüche in den unternehmerischen Entscheidungsmustern sind voraussetzungsvoll und dürften viele Organisationen vor gewaltige Herausforderungen stellen. Der zuvor vielleicht „gefühlte“ Purpose muss beispielsweise explizit gemacht und operationalisiert, „runtergebrochen“ und immer wieder nachgeschärft werden.

Mitgestaltung könne sich aber auch z. B. in Form neuer Finanzierungsmodelle, die auf ein Verantwortungseigentum hinauslaufen, ergeben oder eher durch klassische Konzepte wie Genossenschaften verwirklicht werden. Selbst wenn kein solch radikaler Wandel – wie z. B. zu Holacracy – vollzogen wird, würde die Gestaltung von Kommunikationsstrukturen und -prozessen eine immer wichtigere Aufgabe im Kontext der Transformation werden.

„Ich glaube auch überhaupt, Prozesse ist ein großes Thema – mehr als es früher war, weil man ja auch mehr Geschwindigkeit an den Tag legen muss. Das heißt, die Arbeitsprozesse müssen entsprechend gut sein, transparent sein, machbar sein. Und die ganze Kommunikation. Je schneller, je punktgenauer, desto schneller ist das ganze Unternehmen und desto flexibler kann es sein.“ (IP4B)

Neben der angesprochenen Geschwindigkeit spielt die Komplexität – unternehmensintern und -extern – eine wesentliche Rolle. Diese variable Komplexitätslage als Zusammenspiel aus der Vielfalt von (Kunden-)Erwartungen einerseits und der Unsicherheit der Umweltbedingungen andererseits kann mit einer auf Steuerbarkeit basierenden Managementlogik nicht mehr adäquat begegnet werden,

„weil mich das zu unflexibel macht und sozusagen zu wenig anpassungsfähig. Ich bin zu langsam, um zu reagieren. Das heißt, ich muss mir eine andere Form der Steuerung suchen. Dort kommt jetzt der Sinn, weil der mir eben ermöglicht, nicht mehr zu eng und zu kleinteilig alles versuchen zu planen, weil es eigentlich gar nicht planbar ist, sondern übergeordnet wie so einen Leitstandard oder einen Magneten zu setzen.“ (IP5B)

Spätestens an dieser Stelle drängt sich die Aufgabe auf, wie Organisationen überhaupt auf die neuen Herausforderungen, die sowohl von der Mikro- als auch von der Makroebene ausgehen, reagieren sollen. Auch wenn hier stets eine unternehmensspezifische Antwort gefragt ist, stellt sich für alle Unternehmen die Frage, was sich konkret hinter den neuen Arbeitsformen verbirgt. Was bedeutet es also, sich nach den Vorstellungen von New Work auszurichten? Genügen vielleicht einzelne agile Maßnahmen oder muss die gesamte Organisation auf Agilität „umgekrempelt“ werden? Was bedeutet es darüber hinaus, mit Ansätzen wie Holacracy völlig neue Wege zu gehen?

Ein orientierender Blick auf den unterschiedlichen Konkretisierungsgrad der einzelnen Konzepte mag helfen, wird jedoch nicht ausreichen.

„Also wenn man jetzt wirklich vom Begriff New Work her denkt oder so, dann ist es dadurch, dass er so diffus ist, schwer, da wirklich draufzuspringen als Unternehmen. Dann ist man eher bei so Konzepten wie Agilität, was jetzt viel gemacht wurde. Holacracy wäre noch mal spezifischer.“ (IP6W)

Mut, ein sensibles Gespür für Organisation und Beschäftigte und viele weitere Kompetenzen sind hier zusätzlich gefragt.

„Wie ist die Art und Weise der Veränderung? Wie wird die gesteuert? Mache ich das achtsam? [...] In welcher Geschwindigkeit mache ich das auch und welche Angebote mache ich auch den Mitarbeitenden insbesondere, um die nicht abzuhängen zum Teil? Und wie steuere ich insbesondere die interne Kommunikation?“ (IP11U)

In einigen Beiträgen wird die Auffassung vertreten, dass sich gerade kleine und mittlere Unternehmen (KMU) schwerer damit tun, notwendige Veränderungen einzuleiten, um sich weiter am Markt behaupten zu können – insbesondere, wenn Großkonzerne in den jeweiligen Marktsegmenten eine immer dominantere Stellung einnehmen. Das liege unter anderem an ihren geringeren finanziellen Ressourcen und internen Kompetenzen zur Bewältigung der Digitalisierung im Vergleich zu Großunternehmen. Allerdings gäbe es auch eine Neigung, noch zu sehr an Altbewährtem festzuhalten.

Unabhängig von der Unternehmensgröße wird konstatiert, dass der Fachkräfte- bzw. Arbeitskräftemangel ein zunehmendes Problem werde. Mahnend wird in diesem Zusammenhang erwähnt, dass eine ungenügende Personalausstattung eine wesentliche Quelle für psychische Belastung in Form von hoher Arbeitsintensität sei. Als ein möglicher Weg wird auch hier wieder die Sinn-Thematik angeführt:

„Und wenn man versucht, die Mitarbeiter zu halten und eben auch zu finden, dass muss man natürlich nach Möglichkeiten finden, woran man das festmacht. Und da ist vielleicht eben auch die Idee, dass sich die Unternehmen insofern verändern müssen, dass sie Werte bringen, Werten nachgehen und die Unternehmenskultur so aufbauen, dass sich Mitarbeiter eben ganz stark mit diesen Werten identifizieren können [...] Und dann kommt diese Idee des Sinns mit dazu und dann müssen Unternehmen sich eben auch anpassen, dass sie nicht unsinnige Aufgaben den Mitarbeitern geben.“ (IP8W)

Damit rückt das Thema der Mitarbeitendenbedürfnisse noch einmal in den Mittelpunkt. Es geht folglich um mehr als um deren Beteiligung und Mitverantwortung sowie ein ordentliches und als gerecht empfundenes Entgelt, sondern um das Ausloten und Zufriedenstellen von weiteren Bedürfnissen und Werten. Aus der Praxis wird beispielsweise berichtet, dass das Arbeiten unabhängig vom Arbeits- und sogar vom Wohnort aktuell im Trend liege. Dies sei allerdings aufgrund von arbeits-, steuer- und sozialversicherungsrechtlichen Rahmenbedingungen extrem herausfordernd in der Umsetzung. Nichtsdestotrotz wird das Ziel klar vorgegeben:

„Wir müssen einfach dazu übergehen, entsprechend die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sinnstiftend an das Unternehmen zu binden.“ (IP13U)

Es ist offensichtlich nicht ausreichend, Sinnstiftung als Bestandteil einer attraktiven Unternehmenskultur nach außen zu vermitteln. Damit würde man in einem betriebswirtschaftlichen Modus verharren, der die Sinnorientierung zu einem Kosten-Nutzen-Kalkül verkümmern lässt.

Entscheidend sei stattdessen, dass neben der Berücksichtigung von Bedürfnissen der KundInnen und potenziellen BewerberInnen auch für die aktuell Beschäftigten positive Effekte mit einer solchen Sinnorientie-

– gerade für die vielzitierten Generationen Y und Z (Stichwort Generationenmanagement) – einhergehen. Die Vielfalt dabei ist groß und kann sich auf Merkmale der Arbeitstätigkeit als solche, auf die Rahmenbedingungen der Arbeit (z. B. Teilzeit) und die Unternehmensziele inklusive der Art und Weise ihrer Erreichung beziehen.

Schließlich werden auch Herausforderungen des globalen Wirtschaftens identifiziert: die Gestaltung (nachhaltiger) Lieferketten, die Berücksichtigung wirtschaftlicher Verflechtungen, der Aufbau von weltweiten Netzwerken und die Bewältigung von Migrationsbewegungen im Sinne positiv gelebter Diversität.

### **5.1.3 Makroebene: Gesellschaftliche Herausforderungen**

Gesellschaftliche Herausforderungen sind nicht einfach da. Sie entwickeln sich mit unterschiedlicher Dynamik und werden unter anderem von einzelnen Akteuren sowie von gesellschaftlichen Gruppen und Institutionen vorangetrieben. Ihre Entstehung lässt sich häufig nicht durch klare Ursache-Wirkungs-Modelle erklären, sondern das Ausmaß und die Verursachung gesellschaftlicher Herausforderungen – von den Lösungen ganz zu schweigen – unterliegen oft intensiven Debatten (z. B. die Bewältigung der sogenannten ökologischen Krise).

Die Äußerungen in den Interviews beziehen sich auf allgemeine Herausforderungen, die viele gesellschaftliche Bereiche oder auch die Gesellschaft als Ganzes betreffen. Andere Aussagen lassen sich eher im Kontext der Arbeitswelt verorten.

Digitalisierung als Megatrend umfasst alle Lebensbereiche. Digital Health beispielsweise ermöglicht völlig neue Formen der medizinischen Versorgung und Betreuung. Gleichzeitig wird sie ihre positiven Wirkungen nur entfalten können, wenn sie auf eine gut ausgeprägte digitale Gesundheitskompetenz seitens der NutzerInnen trifft. Eine IP merkt in diesem Zusammenhang an, dass die Aufnahme und Reflexion von medialen Informationen bei vielen mittlerweile sehr unkritisch ablaufe.

Erwähnenswert ist daher die Aussage, dass neben der digitalen Transformation die kulturelle Transformation eine viel größere Beachtung finden sollte. Transformation bedeutet also mehr als nur die Weiterentwicklung von Technologien in einem linearen Verständnis. Sie bringt komplett neue Strukturen, Geschäftsmodelle, Organisationsstrukturen und andere Mentalitäten mit sich.

Einzig der ökologischen Herausforderung wird eine ähnlich große Wichtigkeit wie der Digitalisierung zugeordnet. Beobachtet wird ein mög-

licherweise auch auf Alterskohorten bezogener Bewusstseinswandel in der Gesellschaft, bei dem es im Endeffekt darum geht, inwieweit die Welt zukünftig noch lebenswert ist.

„Was ja jetzt gerade mit einem Tempo und einer Vehemenz in den Fokus der Aufmerksamkeit gekommen ist, einerseits durch Greta und andererseits durch die Pandemie, ist dieses Thema gesellschaftliche Verantwortung und ökologische Nachhaltigkeit. Und was tun wir eigentlich, um diesen Planeten für die Generationen nach uns noch lebensfähig zu halten, und wie spät ist es schon?“ (IP5B)

Weitere schlagwortartig benannte Herausforderungen betreffen die Individualisierung innerhalb der Leistungsgesellschaft, den demografischen Wandel, den gesellschaftspolitischen Wandel nach rechts, eine zunehmende Migration, steigende Kriegsgefahren sowie die verstärkte Ausbreitung von Krankheiten. Zukunftsinvestitionen seien unter anderem hinsichtlich der verkehrstechnischen Infrastruktur, des Bildungs- und des Gesundheitssystems dringend erforderlich. Auch hier spielen wiederum die Digitalisierung eine Rolle:

„Für alle komplexen Probleme, die wir bearbeiten, gilt, dass man sie nicht in den einzelnen Ressorts nur bearbeiten kann, sondern dass man es übergreifend bearbeiten muss. Und interessanterweise ist Digitalisierung dabei gleichzeitig eine Herausforderung und auch eine Lösung. Digitalisierung hilft natürlich bei den Themen wie dem Gesundheitssystem, wie wir bei einer Coronapandemie schmerzlich bemerkt haben, oder bei der Frage vom Klimawandel. Da hilft es, aber gleichzeitig hat sie selber das gleiche Problem, dass man sie siloübergreifend, bereichsübergreifend oder ressortübergreifend bearbeiten muss, und das ist gar nicht so leicht.“ (IP15B)

Arbeitsweltbezogene Themen sind unter anderem Flexibilisierungsnotwendigkeiten, neue Arbeitsformen und sich verändernde Erwartungshaltungen hinsichtlich der Arbeitssituation. Welche Formen von Hierarchie sind beispielsweise noch legitimiert und welche nicht mehr? Dabei werden auch unterschiedliche Diskussionsstränge ausgemacht. Die Debatte um New Work setze eher an den individuellen Bedürfnissen der Beschäftigten an. „Wie möchte ich arbeiten?“ und „Wann geht es mir gut?“ sind hierbei wichtige Fragestellungen. Das Potenzial von New Work wird dabei wie folgt eingeschätzt:

„Und New Work macht uns ja auch deutlich, dass die Arbeit durchaus wieder menschlicher werden kann, die gewisse Ellbogenmentalität, die wir ja vielleicht auch noch kennen, Konkurrenzkampf, jetzt einer gemeinsamen Arbeitsweise weichen, wo jeder gewertschätzt wird, respektvoll behandelt wird. Das ist auch das Potenzial von New Work, auch wenn es ein Ideal-Konzept erst mal ist und in Gänze natürlich so auch nicht von heute auf morgen umgesetzt werden kann.“ (IP17W)



Diskussionen um Arbeit 4.0 würden dagegen eher den Blick auf die mit dem Wandel verbundenen Herausforderungen (z. B. Qualifizierungserfordernisse) und auf die Gründe, warum sich Dinge wie z. B. Werte ändern, werfen. Darüber hinaus gehen Machtfragen, wie Arbeit und Kapital besteuert werden sollen oder Mitbestimmungsrechte gestärkt werden können. Infrage gestellt wird eine Wirtschaft, die zu sehr auf Wachstum ausgerichtet ist, in der „Geld das Wichtigste ist“. Damit verbunden ist wiederum die ökologische Frage:

„Wie kriegen wir eine Wirtschaft hin, die nicht nur für die einzelnen Menschen, sondern eben auch für den Planeten gesund ist?“ (IP7B)

Als Folge der Digitalisierung werde es außerdem darum gehen, wie Arbeit gerecht verteilt werden kann. Was wird aus denjenigen, die aufgrund der Digitalisierung ihre Arbeit verlieren? Wie werden sich ihre Lebenslagen und Chancen entwickeln?

„Ich sehe da ganz persönlich einige Herausforderungen, und zwar tatsächlich all diejenigen mitzunehmen, also gesellschaftlich mitzunehmen [...], die vielleicht erst mal von einem Verlust des Arbeitsplatzes bedroht sind im Rahmen der Umstellung.“ (IP13U)

Welche Rolle wird die Plattformisierung der Arbeit – verstanden als digitale Transaktionen zwischen Unternehmen und miteinander konkurrierenden Arbeitskräften – spielen, wenn einige umsatzstarke Unternehmen ganze Branchensegmente beherrschen und dadurch den Alltag von vielen prägen? Dies impliziert die Frage, ob wir überhaupt später noch abhängig Beschäftigte bzw. Angestellte oder in erster Linie Solo-Selbstständige bzw. Mischtypen aus beidem haben werden.

„Und die Purpose-Bewegung ist natürlich schon auch eine Reaktion auf Sinnverlust natürlich, der auch durch diesen Plattform-Kapitalismus mit befeuert wird.“ (IP10W)

## **5.2 Deutungsmuster sinnstiftender Unternehmenskulturen**

In Kapitel 4 wurden erste Ausführungen zum Begriff der Unternehmenskultur gemacht. An dieser Stelle wird mithilfe der schriftlichen Kurzbefragung der Versuch einer Spezifizierung hinsichtlich der Merkmale sinnstiftender Unternehmenskulturen unternommen. Dabei werden zunächst allgemeine Merkmale angeführt, die häufig und übereinstimmend von den IP genannt wurden. Sie sind dadurch gekennzeichnet, dass sie sinnstif-

tenden Unternehmenskulturen inhärent sind. Folglich beschreiben sie das Wesen einer Organisation als solche, ohne dabei detailliert auf die damit verbundenen Vorzüge für die Organisationsmitglieder oder für Externe einzugehen.

Die proaktive Auseinandersetzung mit gesellschaftlichen Trends (z. B. Digitalisierung, New Work) ist eines dieser allgemeinen Merkmale. Damit ist nicht gemeint, dass diesen Trends ohne Reflexion gefolgt wird. Stattdessen sollten Organisationen kritisch prüfen, welche Schlussfolgerungen sie für sich aus diesen Entwicklungen ziehen und wie sie darauf reagieren sollen.

Sinnstiftende Unternehmenskulturen sind zudem durch „die klare Ausrichtung an einen übergeordneten Purpose (Sinn)“ geprägt. Mit Blick auf Kultur (Normen, Werte, Glaubenssätze, Artefakte) lässt sich dann fragen: „Welche Weiterentwicklung unserer Kultur hilft uns unseren Purpose (Sinn) zu erfüllen und mit welchen Impulsen können wir diese Entwicklung anstoßen?“ Hierfür förderlich sei es, wenn sich die Mehrheit der Mitglieder im Denken, Fühlen und Handeln mit dem Purpose verankert hat. Immer wieder wird ein gemeinsam empfundener und gelebter Wertfokus angeführt (z. B. Diversität sowie ein hohes Maß an Transparenz, Autonomie, Partizipation und lösungsorientierter Fehlerkultur).

In diesem Zusammenhang werden Charakteristika genannt, die sich auf bestimmte Personengruppen beziehen. Beispielsweise wird die Auffassung vertreten, dass ein gemeinsamer Purpose für Verbindung und Ansporn in der Organisation sorgen kann. Mehr noch: Eine Haltung der Offenheit, Transparenz und Klarheit könne eine dauerhafte Begeisterung bei Mitarbeitenden, Kunden und Geschäftspartnern erzeugen. Darin wird auch eine neue Akzentuierung gesehen: Nicht mehr nur die Kunden stehen im Mittelpunkt, sondern ebenso die Mitarbeitenden, indem über den gemeinsamen Purpose das individuelle Potenzial entfaltet werden könne.

Sinnstiftende Unternehmenskulturen seien demnach auch daran zu erkennen, dass die Beschäftigten beim Ausleben ihrer Kreativität unterstützt werden und sich die Arbeitsschwerpunkte diesbezüglich setzen können. Somit handeln die Mitarbeitenden aus einer intrinsischen Motivation heraus. Dies werde unter anderem ermöglicht, indem die Führungskräfte ihren MitarbeiterInnen entsprechende Aufgaben übertragen, sie dabei fördern als auch fördern und ihnen darüber hinaus Gelegenheiten zur Entfaltung geben.

Schließlich werden Elemente genannt, die als Voraussetzung oder als Beitrag zum Gelingen von sinnstiftenden Unternehmenskulturen gedeutet werden können. Hierzu gehören:

- eine gemeinsame Vision und von allen mitgetragene Ziele;
- gute Kommunikation;

- Beschäftigte können sich in den Purpose-Prozess einbringen;
- formulierter Purpose und dessen Umsetzung müssen übereinstimmen;
- der Purpose darf nicht Mittel zum Zweck sein;
- die Menschen müssen das, was sie im Purpose definieren auch leisten bzw. in ihr Handeln übertragen können;
- gerade die BesitzerInnen eines Unternehmens müssen sich mit dem Purpose identifizieren können.

### **5.3 Nutzen sinnstiftender Unternehmenskulturen für die Beschäftigten**

Mit der schriftlichen Kurzbefragung wurden auch Aussagen zum Nutzen von sinnstiftenden Unternehmenskulturen für die Beschäftigten gesammelt. Sie deuten sich bereits im vorangegangenen Kapitel 5.2 an und werden hier noch mal deutlicher herausgestellt.

Eine erste Nutzenkategorie lässt sich hinsichtlich des konkreten Arbeitsvollzugs durch die Beschäftigten erkennen. Sinnstiftung wird in einem Fall als eine wesentliche Dimension guter Arbeit eingestuft. An dieser Dimension teilhaben zu können, ist ein unmittelbarer aus der Tätigkeit resultierender Nutzen. Die Arbeit mache schlichtweg mehr Spaß, wenn ihr Sinn gesehen und verstanden wird. Hervorgehoben wird zudem die Tatsache, dass Beschäftigte sinnstiftenden Unternehmenskulturen nicht ausgesetzt sind. Vielmehr seien sie in der Lage sich zu ermächtigen und nicht nur ihr eigenes Tätigsein, sondern sogar die Unternehmenskultur aktiv zu verändern – unter Umständen sogar gegen den Willen des Vorstands. Selbstständiges und eigenverantwortliches Arbeiten seien gefragt.

Eine zweite Nutzenkategorie bildet die Bedeutung ab, welche die Arbeit für die Beschäftigten hat. Diese ist zunächst in Form von Identifikation, Zugehörigkeit und der emotionalen Verbundenheit zur eigenen Organisation zu finden. Sie werden gefördert durch wechselseitige Prozesse der Wahrnehmung und Wertschätzung. Betont wird darüber hinaus die gemeinsame Klarheit über das „Wofür gibt es uns als Organisation?“ bzw. „Was wollen wir in die Welt bringen?“. Über den Vollzug der Arbeit hinaus kann ihr Beitrag demnach in einen größeren Kontext bzw. in einen sinnvollen Gesamtzusammenhang gestellt werden.

Schließlich werden in einer dritten Nutzenkategorie Aspekte erwähnt, die über die Arbeit als solche hinausgehen und sich auf eine gute Life-Balance beziehen. Darunter fällt die Aussage, dass die Beschäftigten ihren Lebenszielen und -vorstellungen entsprechend arbeiten können. Damit ist gemeint, lebensphasenadäquat erwerbstätig sein sowie die ver-

schiedenen Lebensbereiche gut miteinander in Einklang bringen zu können (z. B. Berücksichtigung von Elternschaft oder die Pflege und Betreuung einer Bezugsperson, Phasen der Weiterbildung).

Zusammengefasst können die Beschäftigten von sinnstiftenden Unternehmenskulturen wie folgt profitieren:

- gesteigertes intrinsisches Engagement – mehr Spaß und Mitgestaltung bei und gleichzeitig weniger Entfremdung von der eigenen Arbeit;
- Geld ist Mittel zum Zweck – Sinn ist wichtiger;
- größere Wirksamkeit durch mehr Kreativität und Innovationskraft bezogen auf die Produkte, das Geschäftsmodell, die Besitzverhältnisse und das Organisationsmodell;
- hohe Identifikation mit der Organisation;
- klare Orientierung durch die Organisation durch den Abgleich zwischen den Vorstellungen und Zielen der Organisation und der eigenen intrinsischen Motivation.

## **5.4 Rahmenbedingungen für sinnstiftende Unternehmenskulturen**

Für das folgende Kapitel wurden die Interviews hinsichtlich der Rahmenbedingungen aufbereitet, die nach Meinung der IP für sinnstiftende Unternehmenskulturen notwendig sind. Gemäß dem Interviewleitfaden werden einerseits organisationsbezogene Faktoren (Restrukturierungsprozesse, neue Arbeitsformen) und andererseits einzelne Akteursgruppen (Führungskräfte, Betriebs- bzw. Personalräte, Beschäftigte) unterschieden.

### **5.4.1 Restrukturierungsprozesse**

Restrukturierungsprozesse werden in diesem Kontext als tiefgreifende organisatorische Veränderungen verstanden, die über kleinere Eingriffe bei der Aufbau- und Ablauforganisation hinausgehen. Es geht um betriebswirtschaftliche Umstrukturierungen bis hin zur Neugestaltung des grundlegenden Geschäftsmodells, um den Fortbestand der Organisation zu sichern. Dabei müssen die Restrukturierungsprozesse nicht zwangsläufig mit einer wirtschaftlichen Notlage verbunden sein, sondern können auch präventiv angegangen werden. Die Art des Reagierens auf eine Restrukturierung ist wiederum Ausdruck der Unternehmenskultur. Sie wird folglich nicht nur durch Restrukturierungsprozesse beeinflusst, sondern sie wirkt auch auf die Prozesse ein.

Selbstverständlich sind solche Vorhaben mit Unsicherheit verbunden und mitunter „wahnsinnig anstrengend“. Sie mögen noch so durchdacht und planvoll gestaltet sein – am Ende bleibt eine Unsicherheit über Erfolg oder Misserfolg.

„Also klar, so ein Restrukturierungsprozess, der bringt noch mal so ein bisschen mehr Salz in die Suppe, also sprich noch mal mehr Unsicherheit, weil ich ja auch keine Garantie habe. Ich habe eine Vorstellung, ich habe eine Idee, was davon rauskommen soll, im besten Falle sogar einen Nutzen. Aber ob es dann auch wirklich so greift und ob es so wirkt, das ist ja die große Frage.“ (IP9B)

Eine IP aus der Unternehmenspraxis berichtet aus eigener Erfahrung, dass Veränderungsprozesse, die ausschließlich auf Strukturen ausgerichtet sind, ungenügend seien. Vielmehr fordern solche Prozesse auch die Berücksichtigung von Haltungs- und Kulturfragen ein. Damit müssten nicht nur Themen der kompetenzorientierten Personalentwicklung, sondern zudem Angebote der Persönlichkeitsentwicklung integriert werden.

Eine offene, ehrliche und vertrauensvolle Kommunikation von Restrukturierungsprozessen wird als ein wesentlicher Faktor für deren Erfolg eingestuft. Nur so könnten die Beschäftigten mitgenommen bzw. überhaupt erst gewonnen werden. „Change um des Change willen“ ist nicht angesagt. Bedeutet: Restrukturierung ist kein Selbstzweck, sondern bedarf einer plausiblen Begründung. Noch schlimmer komme es, wenn Restrukturierungsprozesse derart missbraucht werden, dass die sinnstiftende Unternehmenskultur als ein offizielles Ziel deklariert wird, diese aber lediglich als Legitimationsschablone genutzt wird, um Personalabbau zu legitimieren.

Bevor mit tiefgreifenden Veränderungen begonnen wird, sollte stattdessen der Grundsatz „Structure follows process follows strategy“ beherzigt werden. Wenn die Strategie klar sei, können Rollen und Prozesse definiert werden. Sinnstiftung basiert nach diesem Verständnis auf sauberen Prozessen und einem gemeinsamen Verständnis in Form von klarer Vision und Strategie. Reorganisation sei dann „das letzte Mittel der Wahl“. Ansonsten seien kritische Sinnfragen gerade seitens der betroffenen Beschäftigten vorprogrammiert. Andererseits gebe es dringend nötige Transformationsprozesse. Erwähnt wird in diesem Kontext z. B. die Digitalisierung in der öffentlichen Verwaltung, der man sich stellen müsse.

Über eine plausible Begründung hinaus sei es außerdem relevant, ob im Rahmen von Restrukturierung überhaupt Fragen der Sinnhaftigkeit und Diskussionen über Werte sowie Grundannahmen einen Raum bekommen.

„Insofern geht es wahrscheinlich eher darum, wenn man Restrukturierung macht, wenn sie nicht nur businessgetrieben ist und zahlengetrieben ist, sondern eben auch sozusagen Kultur thematisieren soll, dass man sich überlegt: Wie macht

man Restrukturierung und welche Themen geht man da an und wie kriegt man darüber dann positive Entwicklungen rein?“ (IP6W)

Dieser Gedanke wird auch in einem anderen Interview aufgegriffen. Die Beschäftigten würden sich ohnehin vergegenwärtigen, welche Konsequenzen eine Umstrukturierung für sie persönlich haben wird. Anders formuliert: Der Zweck der Reorganisation kann zwar bestens begründet und kommuniziert worden sein. Das heißt aber noch lange nicht, dass es für den einzelnen Mitarbeitenden auch Sinn macht, diesen Zweck zu erreichen. Vielmehr stellten sie sich die Frage:

„Was habe ich denn davon? Welche Handlungs-Ergebnis-Folgen, sagt man in der Motivationsforschung, entstehen aus der Erreichung dieses Ziels? Wie ist das mit Valenzen belegt, also wie positiv ist mir das? Das muss kommuniziert werden.“ (IP8W)

Wie sehr und von wie vielen Beschäftigten wird demnach die Veränderung als ein Vorteil betrachtet? Je mehr Beschäftigte von der Vorteilhaftigkeit überzeugt sind, desto mehr von ihnen würden dazu beitragen, das Unternehmen in seiner Entwicklung zu unterstützen. Dies könne wiederum einen Effekt darauf haben, dass diese Beschäftigten aufgrund ihres aktiven Mitwirkens im Laufe der Restrukturierung mehr Sinn verspüren. Insofern könnten Restrukturierungsprozesse viel leisten. Dem gegenüber steht das Risiko, dass man

„ein bisschen die Büchse der Pandora [öffnet], weil ich glaube, viele Organisationen haben das vielleicht auch gar nicht zu Ende gedacht, was das halt wirklich bedeutet. Das kann natürlich hohe Ansprüche der Beschäftigten erwecken und wenn man das nachher einholen kann und auch ernsthaft daran interessiert ist, die Meinung aller Akteure einzubinden und ernsthaft auch Verantwortung anders zu verteilen, eine Transparenz zu haben mit Blick auf die Gehälter und all so was, wenn man das ernsthaft möchte, dann okay. Aber viele wollen das ja gar nicht bis zu diesem Punkt, also die wollen das eher auf der Oberfläche.“ (IP10W)

Ein solches „zu Ende denken“ beinhaltet auch, sich über die Unternehmensumwelt Gedanken zu machen. Wie reagieren beispielsweise die KundInnen? Wie begegnet man außerdem denjenigen Beschäftigten, die nicht „mitgenommen“ werden können bei der Transformation? Und wer muss wie qualifiziert werden – z. B. auch die Betriebsräte –, damit die Restrukturierung gelingen kann?

### **5.4.2 Neue Arbeitsformen**

Neue Arbeitsformen sollen sich hier sowohl auf Arbeitsmodelle als auch auf neuartige Arbeitsmethoden beziehen. Sie sind gekennzeichnet durch

die Nutzung innovativer Technologien und zielen in der Regel auf ein größeres Ausmaß an Souveränität und Selbstorganisation der Beschäftigten ab, um deren Wertvorstellungen von Arbeit näher zu kommen. Dies kommt regelmäßig mit einer Abflachung der Hierarchie einher. Gleichzeitig verspricht man sich durch ihre Anwendung Verbesserungen hinsichtlich der Effektivität und Effizienz, aber auch Chancen zur gesundheitsgerechteren Arbeitsgestaltung (z. B. digitale Assistenztechnologien).

Ein sehr weitreichendes Verständnis neuer Arbeitsformen liegt z. B. dem Holacracy-Ansatz zugrunde. Hier geht es nicht um großangelegte Reorganisationen, sondern um kleine, sogenannte Mini-Reorg. In regelmäßigen Meetings sollen auf diese Weise notwendige Umstrukturierungen und Veränderungen transparent und partizipativ besprochen und verabschiedet werden. Die grundlegende Annahme dabei ist, dass die herkömmliche Steuerungslogik von Organisation im Sinne einer klassischen Management-Hierarchie nicht mehr funktioniere. Sie verhindere die wirkungsvolle Potenzialentfaltung und Selbstorganisation der Beschäftigten und könne auf Umweltdynamiken nicht adäquat reagieren.

Die Aussagen der IP zu den Wirkungen des Holacracy-Ansatzes sind widersprüchlich. Einerseits wird von einem „starrten Konzept“ gesprochen, in dem das Soziale und individuelle Empfindlichkeiten wenig Platz hätten. Andererseits wird die Chance betont, dass gerade der fordernde Charakter von Holacracy eine permanente Auseinandersetzung mit dem Purpose der Organisation und der eigenen Sinnverwirklichung notwendig mache.

„In jedem Monat wird die Aufbauorganisation in jeder Abteilung verändert. Jeden Monat an vielen Stellen. Insofern ist das lebendige System Unternehmen, das sein Stern, den Purpose, oben hat, immer in Bewegung. Es atmet ein, es atmet aus. Rolle weg, Rolle neu. Kreis geschlossen, Kreis neu. [...] Und wozu? Um den Unternehmenssinn zu verwirklichen, immer noch besser zu verwirklichen.“ (IP3B)

Die Hebel bei Holacracy sind also die Strukturen und Regeln. Diese könne man – im Gegensatz zur Kultur – direkt beeinflussen. Dabei gelten Agilität, Transparenz und die Neuverteilung von Macht als wichtige Parameter, um Holacracy mit Leben zu füllen.

„Nicht mein Ego hat die Macht, sondern meine Seele. Das ist der erste wesentliche Schritt. [...] Es ist nicht mehr ‚let’s dominate‘, sondern ‚let’s play together‘. Macht neu.“ (IP3B)

Auch dem Vorwurf der vermeintlichen Missachtung menschlicher Bedürfnisse in dem stark regelgetriebenen Holacracy-System wird entgegengetreten. Gehaltsstrukturen seien transparent und wesentlich gerechter als sonst in der Wirtschaft. Rollen und Arbeitszeit könnten den eigenen Wünschen gemäß angepasst werden. Bei Konflikten gebe es ausreichend

Kompetenzen, um kurzfristig eine Mediation durchzuführen und es kann davon ausgegangen werden, dass jeder seinen Sinn kennt und in Übereinstimmung mit dem Purpose des Unternehmens handelt.

In sehr viel kleineren Dimensionen kann aber auch beispielsweise von dem Konsentprinzip (Kein-Einwand-Prinzip) als eine neue Arbeitsform gesprochen werden. Es setzt auf die Gleichwertigkeit aller TeilnehmerInnen einer Organisation bzw. eines Teams bei der Beschlussfassung. Dieser wird nur dann getroffen, wenn es keine Einwände mit schwerwiegenden Argumenten gibt. Eine Führungskraft schildert die Anwendung dieses Prinzips wie folgt:

„[...] dann diskutiere ich das mit meinem Team offen im Konsent, wie weit wir vorgehen wollen in der aktuellen Prozessstruktur mit den aktuellen technischen Möglichkeiten. Ich bin dann ganz offen und höre mir entsprechend auch die Einwände und aber auch die zustimmenden Kommentare des Teams an und wir finden dann im Team eine Lösung.“ (IP13U)

Arbeitsformen verändern also insofern die Kultur, als dass sie auf implizite oder explizite Normen, Glaubenssätze und Werte einer Organisation wirken und somit Sinn – ein „Why“ – ermöglichen. Agiles Arbeiten beispielsweise – möglicherweise noch remote – könne durch ein gemeinsames „Why“ für den nötigen Zusammenhalt sorgen.

„Dann kann ich mich darüber wieder mit dem Team oder mit der Organisation verbinden. Bei einer agilen Form ist es ganz wichtig zu wissen, woran richten wir uns aus. Weil jetzt ist sozusagen ja plötzlich auch Verantwortung verteilt und trotzdem ist das gemeinsame Ziel klar.“ (IP5B)

Interessant ist dabei die Beobachtung einer IP aus dem Beratungskontext, dass der Grund für die Einführung von agilen Arbeitsmethoden häufig nicht darin bestehe, dass eine sinnstiftende Unternehmenskultur gestaltet werden soll. Vielmehr handele es sich um das Bemühen nach rascheren Reaktionen auf Marktdynamiken und einem wachsenden Bedürfnis vieler Unternehmen, sich kundenzentrierter aufzustellen.

„Agile Unternehmen sind in der Tat krisensicherer wegen diesem Aspekt des ‚Ich kann mit Komplexität umgehen, ich bin nicht so verhaftet in festen Strukturen, ich lasse mich einfacher auf situative Gegebenheiten sozusagen ein‘.“ (IP9B)

Dabei müsse berücksichtigt werden, dass Agilität als ein „Rahmenwerk“ zu verstehen ist. Agiles Arbeiten verändere die Unternehmenskultur. Zeitgleich seien Veränderungen in der Unternehmenskultur aber häufig auch die Voraussetzung für agiles Arbeiten.

„Agilität ist ein Rahmen und das eine ist die Methodik oder Meeting-Formate. Das, was ich tue. Und die Haltung, die Werte, das Menschenbild, meine Einstel-



lung – das ist ja die Haltung –, das ist, wie ich es mache. Bei der Agilität geht das eine nicht ohne dem anderen und das unterscheidet es aus meiner Sicht sehr, also kolossal, von herkömmlichen anderen Managementmethoden oder Rahmen.“ (IP9B)

Inwieweit allerdings die Menschen mit ihren jeweiligen Haltungen auch Gegenstand von Interventionen sein sollten, um für ein „agiles Mindset“ zu sorgen, wird unterschiedlich bewertet. Jedenfalls wird es als Problem benannt, wenn die Bereitschaft zum agilen Arbeiten nicht vorhanden ist. „Die Beschäftigten müssten sich hier schon öffnen“ – so könnte der überwiegende Tenor zusammengefasst werden. Es gibt jedoch auch andere Meinungen hierzu:

„Dann sagt man: Okay, und jetzt haben die Menschen oder die Organisationsmitglieder kein agiles Mindset. Und dann fängt man an, an denen zu arbeiten, anstatt dass man halt das Problem da löst, wo es hingehört, nämlich an der Struktur der Organisationen.“ (IP15B)

Neue Arbeitsformen werden auch aus wissenschaftlicher Perspektive Interesse betrachtet. Sie hätten das Potenzial weniger toxische Unternehmenskulturen zu fördern, indem mehr gemeinsame Verantwortung, Austausch, Offenheit und Fehlerkommunikation gelebt werden. Um die Beschäftigten dabei mitzunehmen, seien beispielsweise individuelle Zielbilder hilfreich. Wohin möchten sich die einzelnen Beschäftigten entwickeln und welche Maßnahmen erachten sie hierfür als hilfreich? Allerdings stehe man in der Wissenschaft noch am Anfang, um über die Auswirkungen neuer Arbeitsformen valide Aussagen treffen zu können.

„Die Frage ist ja: Was wissen wir denn wirklich darüber, wie bestimmte Arbeitsformen langfristig auf das Individuum wirken? Wir wissen da ja ganz wenig. Wir wissen zum Beispiel auch ganz wenig darüber, wenn jetzt jemand mal 15 Jahre im Homeoffice ist, was das eigentlich heißt.“ (IP10W)

Am Beispiel des Homeoffice wird auch ein anderer Aspekt festgemacht, der sich auf die bewusste oder eher erzwungene Einführung neuer Arbeitsformen bezieht. Ob alle Beschäftigte das Homeoffice als eine sinnverbessernde Variante ihrer bisherigen Arbeitsbedingungen empfinden, bleibt dabei in diesem Zusammenhang unerheblich. Entscheidend ist, dass mit der Veränderung bei vielen eine Einstellungsmodulation erfolge.

„Als wir vor drei Jahren Fragen zum Homeoffice diskutiert hatten, gab es viele, nicht nur aus dem Arbeitgeberlager, sondern auch aus der Betriebswirtschaftslehre, die das für ein großes Risiko hielten, weil sie davon ausgehen, dass Beschäftigte, die nicht dauernd unter Kontrolle stehen, einfach nicht umfassend und nicht effektiv arbeiten. Und zu den interessanten Ergebnissen jetzt der neueren Umfragen über das Homeoffice gehört, dass das eben eine Fehlvorstellung war und dass die Beschäftigten viel mehr können.“ (IP17W)

Der Erfolg neuer Arbeitsformen hänge stark davon ab, inwieweit sie auf eine Motivation zur Selbstverwirklichung bei den Beschäftigten treffen, die außerdem mehr Verantwortung übernehmen müssten. Ansonsten könnten zusätzlicher Stress, Irritationen und Verängstigung für diejenigen entstehen, die sich gut in den altherkömmlichen Arbeitsformen eingerichtet haben und diese auch bewahren möchten.

„Das ganze Modell ist für die Katz für denjenigen, der keine Selbstverwirklichung haben will und der ist am Fließband glücklich. Der möchte eine Vorgabe haben, wie was funktioniert. [...] Wer wenig Orientierung durch Führungskräfte benötigt und der auch damit zu Rande kommt, in ambivalenten Situationen Lösungen zu finden, und wenn es Netzwerke knüpfen ist, um beispielsweise Lösungen zu finden, für den wird das sehr vorteilhaft sein und für den ist sicherlich diese Sinnstiftung auch ein ganz anderes Ding als für denjenigen, der es eben nicht hinkriegt und so arbeiten möchte.“ (IP8W)

Relevanz wird der Frage zugesprochen, welche Personen in einer Organisation die Umsetzung neuer Arbeitsformen unterstützen. Technikaffine Beschäftigte könnten z. B. den in diesen Bereichen weniger kompetenten Mitarbeitenden die neuen Technologien nahebringen. Dies dürfe aber nicht als Selbstverständlichkeit abgetan, sondern müsse als eine besondere Leistung berücksichtigt werden. Das solche Aneignungsprozesse in der Praxis eine Rolle spielen, wird anhand eines Pflegeunternehmens verdeutlicht, dass die Pflegedokumentation digitalisieren wollte.

„Da hat sich die Leitung hingesetzt und gesucht und was nehmen wir da für Geräte, für Software, und haben das angeschafft und haben es dann ihren Mitarbeitern gegeben. Und irgendwie nach einem halben Jahr wurden immer noch Zettel ausgefüllt und die Unternehmensleitung hat dann gesagt: ‚Wieso nehmt ihr denn nicht die neuen Tablets und die neue Software?‘ Da haben die Mitarbeiter gesagt: ‚Wir wissen überhaupt nicht, wie das funktioniert.‘ Also die Mitarbeiter haben nicht gefragt und sie haben auch keine Einweisung in diese neuen Geräte bekommen. Ganz schlechtes Beispiel.“ (IP17W)

### 5.4.3 Führungskräfte

Einige Aufgaben von Führung und von Führungskräften unterliegen offenbar einer gewissen Beständigkeit. Die Einbettung und Erläuterung der Aufgaben von Einzelnen in das größere Ganze etwa gehören nach Auffassung einer IP hierzu. Andererseits gibt es immer wieder neue Interpretationen der Führungsrolle. Gleichzeitig werden zwischen der geforderten Führungskultur und dem wahrgenommenen Führungsverhalten mitunter große Unterschiede ausgemacht, womit die Frage der Beeinflussbarkeit aufgeworfen wird.

Auch für die Gestaltung einer sinnstiftenden Unternehmenskultur sehen die meisten Befragten seitens der Führungskräfte eine große Verant-

wortung. Gefordert wird ein gemeinsames Commitment der obersten Führungsebene zu der ausgerufenen Sinnorientierung. Führungskräfte seien „BotschafterInnen für Sinn“ – und das nicht nur auf einer rational-verstehenden Ebene. Aus Sicht der Achtsamkeit sei es auch wichtig, in sich hineinzuspüren: „Woher kommen denn zum Beispiel meine Ressentiments oder was genau erlebe ich denn da jetzt?“

Führungskräfte sollten als „Schlüselfiguren“ in der Lage sein, sich mit dem Purpose der Organisation zu verbinden, danach zu handeln und andere damit in Verbindung zu bringen – sie für den neuen Purpose zu begeistern. Sie sollen das Wertesystem einerseits repräsentieren und andererseits reflektieren, ob es in ihrem Verantwortungsbereich gelebt wird.

„Also mit denen steht und fällt alles. Ohne die würde ich sagen, keine Transformation, die irgendwas bringt. Das kann nicht von unten kommen. Das muss top-down sein, auf jeden Fall. Und auch, wenn die Führungskräfte die entsprechende Einstellung und Haltung haben und vor allem das entsprechende Menschenbild – auch sehr wichtig –, über so was denkt man nicht jeden Tag nach, aber es ist trotzdem vorhanden. Wenn das der Fall ist, das strahlt dann aus auf das ganze Unternehmen logischerweise.“ (IP4B)

Neben dieser grundlegenden Haltung – Menschen zu mögen und sie als frei entscheidende Persönlichkeiten zu respektieren – werden eine Reihe von Schlüsselkompetenzen hervorgehoben. Eine davon betrifft das „Zuhören können“. Es ist keine neue Aufgabe, unterstreicht jedoch die Rolle des Ermöglichens.

„Also meine persönliche Meinung ist, dass Führungskräfte den Mitarbeitern überhaupt nicht sagen müssen, wie sie ihre Arbeit zu machen haben. Also dass da ganz, ganz viel von den Mitarbeitern selbst kommen muss und vor allem auch darf. [...] Und die Führungskraft hat dann die Aufgabe, eben Ressourcen dafür freizumachen und das Projekt zum Glücken zu bringen.“ (IP1W)

Um diesem Anspruch gerecht zu werden, bedürfe es einerseits uralter Tugenden wie ein transparentes, authentisches Verhalten und eine gute Selbstkenntnis mit Blick auf eigene Stärken und Schwächen. Kritik üben und annehmen können wird ebenfalls in diesem Kontext erwähnt.

Sie werden andererseits dazu aufgefordert, die Potenziale in ihren Teams zu erkennen und zu fördern und sich gleichzeitig auf Augenhöhe mit den Beschäftigten zu begeben, ohne dabei an Autorität zu verlieren. Dies fordere bei vielen Führungskräften ein neues „Skillset“. Es bedeute für sie, sich in Geduld zu üben, Entscheidungsmacht abzugeben und sich dort konsequent zurückzunehmen, wo es die neuen Autonomiespielräume der Beschäftigten erfordern.

Geduld bzw. Zeit sei deswegen erforderlich, weil Einzelne und Teams insgesamt erst ausreichend empowert werden müssen, damit sie in ihrem Rahmen Entscheidungen treffen können. Dies sei allein daher notwendig,

weil die Führungskräfte aufgrund zunehmender Komplexität gar nicht mehr in allen Einzelheiten Prozesse begleiten und beurteilen könnten. Ferner müssten Führungskräfte dafür sorgen, dass eine „gesunde Fehlerkultur“ gelebt wird. Nicht immer sei ein hundertprozentiges bzw. vollumfängliches Arbeitsergebnis nötig und insofern gelte es, die Mitarbeitenden zu ermutigen, dass sie auch mal „mit 80 Prozent rausgehen dürfen“. Eine IP aus der Wissenschaft fasst diese Punkte sehr treffend zusammen:

„Eigentlich ist Führung eine Art von Care-Work, wenn man so will. Das bedeutet, quasi die Fürsorgearbeit für ein Team, dass das funktioniert und jeder seine Aufgaben erledigen kann in kompletter Abhängigkeit davon, dass die Leute die eigentliche Arbeit machen. Also eigentlich ist es eine Dienstleistung für die anderen und nicht irgendwie die Macht von oben.“ (IP2W)

Dieses Dienstleistungsverständnis erfordere auch, dass sich die Führungskräfte zunächst selbst gut organisieren und informieren muss. Außerdem sollte sie selbst den Purpose – das Wozu – begriffen und internalisiert haben. Erst dann könne der nächste Schritt erfolgen: dem Team klarzumachen, warum das Neue sinnvoll ist und für entsprechende Rahmenbedingungen zur Umsetzung zu sorgen. Es sei nicht ihre Aufgabe, sofort auf alle Fragen eine Lösung oder Antwort zu haben, aber den Weg dorthin sollten sie moderieren können.

An dieser Stelle hilft ein differenzierender Blick, der die Führungs- von der Coachingrolle abgrenzt. Coaching oder Beratung im Sinne einer Prozessunterstützung für Reflexionsprozesse der sinnsuchenden Person könne nicht durch Führungskräfte geleistet werden.

„Welche Aufgabe hat Führung dann in dem System sozusagen? Da kann es vielleicht stärker um die Frage gehen: Wie definiert Führung einen sinnvollen Zweck des Unternehmens für die Gesellschaft? Das ist dann nicht der individuelle Purpose oder der individuelle Sinn erst mal, der bei den Mitarbeitern entsteht, sondern im Prinzip die Definition dessen, was macht das Unternehmen oder die Organisation in der Gesellschaft als Sinnangebot für die Individuen sozusagen.“ (IP6W)

Führungskräfte seien also in keiner coachenden oder therapierenden Mission unterwegs. Vielmehr sollen sie achtsam in der Hinsicht sein, ob die Beschäftigten den Purpose oder auch den Sinn von Veränderungen für sich verinnerlicht haben.

„[...] da sind die Führungskräfte, glaube ich gefragt, an dieser Stelle darauf einzugehen, vielleicht auch solche Leute zu erkennen, die sich eben dann weigern und vielleicht auch resistent sind in Hinblick auf Veränderung der Einstellung, dass man die entsprechend hoffentlich verändern kann, die Mitarbeiter.“ (IP8W)

Gleichzeitig wird hierfür der Weg beschrieben bzw. noch einmal bestätigt. Die Teammitglieder sollten den Purpose von der Führungskraft transpa-

rent vermittelt bekommen und auch die Möglichkeit erhalten ihn mitzubestimmen. Ängste und Befürchtungen gelte es in Sicherheit und Halt umzuwandeln.

„Es ist schon ein Unterschied, ob ich in meinen Arbeitszusammenhängen meine Meinung auch äußern kann und vertreten kann, ohne damit rechnen zu müssen, dass ich dann sozusagen sanktioniert werde, oder ob es eine Situation gibt, wo ich weiß, wenn ich irgendwas gegen die Führungskraft oder eine andere Meinung äußere, dass das entsprechend zum Nachteil reicht.“ (IP19B)

„Im Zweifel für den Sinn“ – so eine andere Forderung, die an die häufig genannte Vorbildfunktion der Führungskräfte appelliert, sich tatsächlich im Denken und Handeln nach dem Sinn auszurichten. Damit würde die Führungskraft Voraussetzungen schaffen, dass Sinnerleben bei den Beschäftigten eintreten kann.

Viele der beschriebenen Ansprüche setzen einen gewissen Reife- oder Entwicklungsgrad voraus – bei den Führungskräften und auch bei den Beschäftigten. Dabei sei es wichtig, dass die Führungskräfte hier mit positivem Beispiel vorangehen und die Reifeentwicklung zu ihrem Thema machen. Gerade wenn sich Mitarbeitende in einer frühen, z. B. noch sehr stark selbstorientierten Reifephase befinden, sei eine gereifte, z. B. eigenbestimmte Führungsrolle gefragt. Mit zunehmender beidseitiger Entwicklung und auch entsprechender organisationaler Reife werde dann auch das Rollenverständnis durchlässiger:

„Also in ganz reifen Organisationen bin ich mal Mitarbeiter und mal Führungskraft und Sie auch. Also das wechselt dann quasi je nach Situation und Rolle. Dann habe ich nicht mehr die reinen Führungskräfte und die reinen Mitarbeiter, sondern jeder ist mal Führungskraft und mal Mitarbeiter.“ (IP7B)

Daraus kann aber nicht der Schluss gezogen werden, dass die Führungsrolle zunehmend zwischen den Beteiligten wechseln muss. Eine Ausnahme wird z. B. bei familiengeführten Unternehmen gesehen:

„Deshalb glaube ich, dass diese Hidden Champions von familiengeführten Unternehmen, die sehr innovativ sind, es eher schaffen, dieses Thema sinnstiftende Unternehmenskultur zu materialisieren. Sowohl im Sinne des Eigentümers des Unternehmens als auch im Sinne des Beschäftigten, der Freude an seinem Job, einer guten Bezahlung und so weiter hat.“ (IP14B)

Einem radikal anderen Führungsverständnis folgt der Holacracy-Ansatz: Hier brauche es zwar ganz viel Führung, aber eben keiner Führungskräfte mehr.

„Also es gibt zwei neue Arten von Führung: Seelenführung, bezogen auf die Person und bezogen auf das Unternehmen gibt es die Regeln, nämlich Holacracy. Deswegen braucht es keine Führungskraft mehr. Die hat ausgedient.“ (IP3B)

Das ist allerdings eher eine Einzelmeinung im Rahmen der Interviews. Die überwiegende Mehrheit der vertretenen Positionen lässt sich eher wie folgt auf den Punkt bringen:

„Also ich finde, Führung wird noch reichhaltiger. Ich habe sie schon immer vielseitig empfunden. Es wird jetzt offensichtlicher, wenn das nicht funktioniert.“ (IP9B)

Insbesondere Kommunikation und die Bereitschaft zur Auseinandersetzung mit den diversen Interessenslagen der Beschäftigten wird sinnstiftendes Führungsverhalten zukünftig prägen. Vorbild sein, Visionen leben, Diversität zur Stärke machen und dort eigene Bereitschaft zur Fort- und Weiterbildung an den Tag zu legen, wo sie individuell notwendig ist – all das werde sich auf das Sinnerleben der Beschäftigten und ihre Arbeitsmotivation auswirken.

#### **5.4.4 Betriebs- und Personalräte**

Der allgemeine Aufgabenkatalog von Betriebs- und Personalräten ist vielfältig. Die Interpretation und Umsetzung dieser Aufgaben wird gleichzeitig Einfluss auf die Unternehmenskultur haben. Sich dieser Tatsache bewusst zu sein – also durch das eigene Verhalten als Betriebsrat oder als Gremium Einfluss auf die Kultur zu nehmen – wird in einem Interview als „Mindestschwelle“ beschrieben. Das bedeutet z. B., dass die Art und Weise, wie man sich als Betriebsrat in Konflikten mit der Arbeitgeberseite verhält, nicht nur Ausdruck der Kultur ist, sondern sie gleichzeitig prägt. Das geht mit der beschriebenen Anforderung einher, dass die Betriebsräte sich bei ihrer Arbeit auf den eigenen Sinn beziehen sollten, also ihre Entscheidungen und Handlungen daran ausrichten.

„Man kann ja auch als Personalrat symbolisch kommunizieren oder symbolische Handlungen machen oder sich bewusst sein: Welches Thema hat eine bestimmte Symbolkraft [...]? Und diese Kultursensibilität, die wäre, glaube ich, gut erst mal für Personalräte, wenn die die stärker sozusagen verstehen würden.“ (IP6W)

Wie bei den Führungskräften könne das Agieren als Betriebsrat mit dem Grad der Reifeentwicklung in Beziehung gesetzt werden. Eine IP aus der Organisationsentwicklung beschreibt den schmerzlichen Prozess, sich aufgrund einer gewissen Schwarz-Weiß-Mentalität des Betriebsrats („Wir haben eine absolute Wahrheit“) immer wieder in einem Verteidigungsmodus erlebt zu haben. Sie fordert stattdessen einen Austausch auf Augenhöhe, damit unterschiedliche Perspektiven gemeinsam betrachtet werden können. Die Reibungen, die durch die unterschiedlichen Erklärungsmus-

ter und Interessenslagen entstehen, könnten dann mit einer beidseits vorhandenen relativierenden Sichtweise sogar eine Ressource sein.

Das Spiral-Dynamics-Modell (siehe Kapitel 4) mag diesen Gedanken veranschaulichen. Es bietet eine Strukturierung von Kompetenzen, Werten und Bewusstseinsentwicklungen von Menschen und Organisationen in durch acht Farben gekennzeichneten Ebenen. Die vierte – blaue – Ebene ist unter anderem geprägt durch das Befolgen von Regeln und Pflichten. Eben hierdurch seien laut Aussage einiger IP die Haltungen und Handlungen der Betriebsräte wesentlich geprägt.

Es gehe aber um eine Weiterentwicklung zu höheren Ebenen. Die fünfte – orange – Ebene beispielsweise ist gekennzeichnet durch das Streben nach Leistung und Erfolg. Darüber liegt die grüne Ebene, die auf der Gleichberechtigung aller Individuen und deren Emanzipation basiert. Finden betriebliche Diskussionsprozesse auf diesen höheren Ebenen statt, so eine These, käme man auch zu besseren Lösungen.

Eine grundlegende Funktion besteht dennoch darin, ein Gegengewicht zum Management zu sein und für die Interessen der Beschäftigten einzutreten – beispielsweise wenn es sich um gesundheitliche Fragen im Zuge von Transformationsprozessen handelt. Inwieweit gehen also z. B. Purpose-Projekte mit einer Verbesserung oder eher mit einer Verschlechterung für die MitarbeiterInnen einher?

Wenn aus Sicht des Betriebsrats bestimmte Vorhaben als negativ eingestuft werden, gelte es sie zu stoppen bzw. Probleme anzusprechen und Prozesse in eine andere Richtung zu bringen. Beispielhaft wird die Kommunikation angeführt, die von den Unternehmensverantwortlichen mitunter bewusst strategisch und eher intransparent erfolge. Daraus werden wiederum Implikationen für die Betriebsratsarbeit abgeleitet.

„Gerade im mittleren bis oberen Management, da wird ja unglaublich viel strategisch gesprochen, da wird unglaublich viel hinter der Hand kommuniziert und mit Wissen Mikropolitik betrieben. Also wer wird dann in was eingeweiht und wer erfährt es erst im Nachhinein und so? Teilweise unschöne Spielchen, teilweise vielleicht auch notwendig. Aber auf jeden Fall ist das irgendwie so ein Ding, dass sehr viel Kommunikation strategisch ist. In so Konstellationen dann einen Punkt zu haben, wo man weiß, okay, hier wird einfach komplett ehrlich gesprochen, das kann, glaube ich, schon einen sehr positiven Einfluss haben, der aber eher so indirekt und wahrscheinlich nicht sofort, sondern eher langfristig wirkt im Sinne von, dass andere sich auch trauen, ehrlich zu sprechen, und dass es natürlich für die ganze Unternehmenskultur einen unglaublichen Schub dann bringen kann, wenn stärker offen kommuniziert wird und nicht so stark eben strategisch kommuniziert wird.“ (IP2W)

Offene Kommunikation kann auch bedeuten, dass der Betriebsrat unge löste Probleme der Organisation, die auf die Beschäftigten geschoben werden, besprechbar macht. Dieser Sachverhalt wird wie folgt in einen soziologischen Kontext gestellt:

„Wenn man Regeln hat, die nicht einhaltbar sind, weil Organisationen nicht widerspruchsfrei gebaut werden können, und man verlangt sozusagen das Abweichen von der Regel in die brauchbare Illegalität, dann ist das eigentlich ein Thema für Betriebsräte, weil halt die Person belastet wird. Die Person geht ins Risiko, sie kann gekündigt werden. Und der Begriff ‚brauchbare Illegalität‘ ist ja so schön, den Herr Luhmann geprägt hat, weil er sagt, das ist für die Organisation hochfunktional, dass das passiert.“ (IP15B)

Als Betriebsrat füge man weiterhin die Funktion des Übersetzens aus. Einerseits hat man Einblicke über die Vorhaben der Geschäftsführung, andererseits über die Bedürfnisse und die Situation der Beschäftigten. Wenn also Themen wie Sinnstiftung oder Werteorientierung auf der Agenda stehen, gelte es diesbezügliche Interessen und Anliegen beider Seiten zu verstehen und sie bei Bedarf für die jeweils andere Seite zu übersetzen. Damit sollten sie sich aber nicht begnügen. Vielmehr sollten auch sie die Frage nach dem Wozu stellen und die Folgen in den Blick nehmen.

„[...] dann müssen Gespräche stattfinden. Die müssen nicht lang sein. Also ich stelle mir vor, dass da Betriebsräte einfach auch die richtigen Fragen stellen können, zum Beispiel eben die Frage nach einem Wozu. [...] Wozu führt das, welche Konsequenzen hat das? Und dann über diese Konsequenzen einfach auch sprechen.“ (IP4B)

Eine IP aus der Purpose-Beratungspraxis bestätigt die immense Bedeutung, den Betriebsrat mit in die Aushandlungsprozesse über den Purpose einzubinden. Vor allem bei Großunternehmen bzw. dann, wenn nicht alle Mitarbeitenden in die Prozesse einbezogen werden könnten, sei der Betriebsrat häufig ein Querschnitt der verschiedenen Interessenslagen und Meinungen. Sie werden als BotschafterInnen bzw. als Verhandlungsführende zwischen Belegschaft und Organisation bezeichnet.

Das „Why“ reicht demnach nicht aus, sondern es muss in ein „How“ übersetzt werden. Kritisch sollte hinterfragt werden: „Ist das das How dieses Whys? Und wird die proklamierte sinnstiftende Unternehmenskultur wie gewünscht gelebt?“ Der Betriebsrat sollte aber nicht nur mit eingebunden werden und in seiner Übersetzungsrolle gefragt sein. Wenn er von dem Purpose-Vorhaben überzeugt ist, sollte er diese Überzeugung auch gegenüber der Mitarbeitenden zum Ausdruck bringen.

„Und da können die Betriebsräte, glaube ich, über verschiedene Wege gehen und die Einstellung verändern, überzeugen natürlich von Mitarbeitern, über verschiedene Wege den Druck aufbauen bei Mitarbeitern, wenn es denn mal nötig wird, und natürlich die Verhaltenskontrolle aufrechterhalten, also dass Mitarbeiter erkennen, sie können da eben auch mitmachen, sie werden nicht auf der Strecke bleiben, sich mal mit solchen Sachen zu beschäftigen und vielleicht auch mal bei neuen Arbeitsformen mitzumachen.“ (IP8W)



Eine andere IP aus der Beratungspraxis drückt sich diesbezüglich folgendermaßen aus:

„Also nicht: Wo müssen wir uns eine Glaskugel überstülpen, damit euch ja nichts passiert? Sondern: Wie können wir lernen, wie können wir mit den Dingen, die jetzt da sind, umgehen? Mutig zu sein, Sachen auszuprobieren, aber daraus natürlich Erfahrungen zu sammeln und für die Zukunft zu lernen.“ (IP9B)

Und schließlich wird der Aspekt einer falsch verstandenen Protektion auch von einer IP aus der Wissenschaft ins Feld geführt. Dieser Negativbias (Arbeit vor allem stark aus der Perspektive von Bedrohung, Belastung und Ausbeutung zu sehen) sei nicht nur ein Problem der Arbeitsforschung, sondern zeige sich auch im Handeln der Betriebsräte.

„Ich glaube, die Herausforderung wäre auch für Betriebsräte, Personalräte, von einem etwas tradierten Arbeitsverständnis oder einer Perspektive auf ‚Was ist gute Arbeit?‘ noch mal weiterzudenken: Was heißt das jetzt eigentlich? Weil ich glaube, immer noch ist die Hauptvermutung, wenn irgendeine Veränderung durchgesetzt werden soll, dass es eigentlich irgendwie um negative Konsequenzen für die Beschäftigten geht, dass man eigentlich den Schaden von denen wegnehmen muss.“ (IP10W)

Eine Stimme aus der Unternehmenspraxis bekräftigt diesen Punkt. Betriebsräte sollten flexibel nach vorne gucken: Wie verändert sich die Arbeitswelt? Wie kann darauf reagiert werden? Von daher seien Betriebsräte ihrer Funktion nach wichtige Akteure. Allerdings stehe und falle diese Funktion mit den Menschen, die diese Rolle einnehmen.

„Wenn Sie jemanden haben, der diese Rolle als Treiber des Wandels natürlich in seiner Funktion als Betriebsrat, um die Rechte der Arbeitnehmerinnen und -nehmer zu wahren und auszubauen auch, so interpretiert, kann das wunderbar funktionieren. Auf der anderen Seite, wenn Sie jemanden haben, der tatsächlich bremst und natürlich auch in irgendeiner Form im Hier und nach hinten gewandt schaut, kann das ein Thema sein für die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen aktuell.“ (IP13U)

Die Gefahr des Bremsens wird von einer anderen IP eher nicht gesehen. Aus der Beratungserfahrung heraus wird dem Betriebsrat eine hohe emotionale Identifikation mit dem Unternehmen zugesprochen. Sie werden als „Treiber für Innovation“ bezeichnet. Demgemäß wird ihre Rolle im Rahmen sinnstiftender Unternehmenskulturen bestärkt.

„Ich glaube, dass diesen Beteiligungsprozessen ein ganz großer Schlüsselfaktor für die sinnstiftende Unternehmenskultur beikommt. Die Mitbestimmung ist eine der besonders guten Beteiligungsformen, weil es da einen Rechtsanspruch darauf gibt für die Leute. Also nicht nur, dass es freiwillig gewährt wird wie Zückerchen hinwerfen, sondern Personal- und Betriebsräte haben einen Anspruch darauf. Und wenn die mit ihren Gewerkschaften zusammen das im Kopf haben und trainiert sind und sich weiterentwickeln können, wie man so einen Wandel gestal-

ten kann, dann sieht das sehr gut aus. Wie kann man den gestalten? Indem man zum Beispiel Diskussionsprozesse anfängt.“ (IP14B)

In solchen Diskussionsprozessen bräuchten die Betriebsräte Unterstützung. Dabei reiche es nicht aus, nur rechtliches Wissen zu vermitteln. Umfassender betrachtet ginge es auch um die Entwicklung eigener Strategien, die in die Prozesse eingebracht werden können. Viel Nachholbedarf bzw. Unklarheit gebe es zudem in Fragen der Digitalisierung und deren Auswirkungen auf die Arbeitsprozesse. Betriebsräte – und auch die Schwerbehindertenvertretungen – müssten selbst noch dort zu häufig um entsprechende Beteiligungsprozesse kämpfen, wo sie ihnen per Gesetz zugestanden werden.

„Und was wichtig ist, was aber auch schwierig ist, einen geeigneten Referenten für den Betriebsrat zu finden, der die Themen so aufbereitet für den Betriebsrat, dass er weiß, wo da seine Handlungskompetenzen liegen, wo da auch vielleicht die rechtlichen Rahmenbedingungen liegen, damit er mitgestalten kann und sich einmischen kann.“ (IP16B)

Der Betriebsrat – so ein weiterer Aspekt – bräuchte nicht auf Purpose-Anliegen oder Konzepte der Arbeitgeberseite warten, sondern kann auch eine proaktive Initiatorenrolle bei der Thematik übernehmen.

„Also wenn es im Interesse der Mitarbeiter ist, da Veränderungen durchzuführen, dann sollten Betriebsräte das eben entsprechend auch in die Unternehmensleitung reintragen, dass zum Beispiel da Bedarf besteht, mehr Sinn zu erkennen.“ (IP8W)

Initiativ könne das Betriebsratsgremium auch für einen regelnden Rahmen sorgen, um einen Überblick über die Transformationsprojekte zu erhalten, die vom Arbeitgeber kommen. Das unterstütze bei den Beschäftigten das notwendige Gefühl von Sicherheit bei den anstehenden Veränderungen. Die Unterstützung hinsichtlich der Sinnstiftung wird außerdem mit den Aufgaben des BetrVG in Verbindung gebracht. Sowohl Arbeitgeber als auch Betriebsräte hätten nach §75 Abs. 2 BetrVG die Persönlichkeitsentwicklung des Einzelnen zu fördern und zu fordern.

„Und in diesem Zusammenspiel sehe ich die Betriebsräte als absolut superwichtig an, auch immer wieder diesen Purpose, diesen Sinn, diesen Wert und ‚Was heißt das für mich als Einzelnen?‘ zu transportieren, zu kommunizieren und auch zu reflektieren.“ (IP9B)

Eine in diesem Zusammenhang zuspitzende Auslegung der Betriebsratsrolle wird sogar als „Mission“ beschrieben:

„Jeden unserer 10.000, 20.000 Beschäftigten [...] führen wir in die Eigenverantwortung: ‚Seid ihr dabei? Keiner kommt mehr zu euch, beschwert sich, und ihr

führt das Gespräch mit dem Vorstand. Jeder, der zu euch kommt, wird von euch gecoacht – nur von euch, das könnt nur ihr –, um das Gespräch mit dem Vorstand selber zu führen.“ (IP3B)

Die Interviews machen schließlich deutlich, dass die Rolle des Betriebsrats hinsichtlich sinnstiftender Unternehmenskulturen von Fall zu Fall interpretiert werden muss. Ein Einflussfaktor ist beispielsweise die Unternehmensgröße. In kleineren Betrieben mit gleichzeitig stark ausgeprägten Beteiligungsstrukturen seien Betriebsräte möglicherweise eher über wichtige Transformationsprozesse informiert und darin eingebunden als in großen Konzernen mit ausgeprägten Hierarchien und einer sparsamen Informationspolitik.

### **5.4.5 Beschäftigte**

Allgemein wird das Verhalten der Beschäftigten stark durch ihre eigene Persönlichkeit, die organisatorischen Gegebenheiten und die konkrete Situation geprägt. Von diesem Bedingungsgefüge interessieren im Folgenden insbesondere die Persönlichkeitsmerkmale. Welche Eigenschaften sind im Sinne einer sinnstiftenden Unternehmenskultur also vorrangig gefragt?

Ein erster Appell beschäftigt sich mit der Auseinandersetzung mit der eigenen Persönlichkeit, den Lebenszielen und den damit verbundenen Wertvorstellungen und Interessen. Die Erkenntnisse hieraus könnten mit den Ziel- und Wertvorstellungen des Unternehmens hinsichtlich ihrer Passung abgeglichen werden.

Immer mehr Unternehmen bieten z. B. die Möglichkeit an, mithilfe eines systematischen Verfahrens die persönlichen und die Unternehmenswerte zu „matchen“. Dabei komme es nicht immer zwangsweise auf eine hohe Übereinstimmung an. Viel wichtiger sei die Auseinandersetzung mit den Ergebnissen eines solchen Profilvergleichs. „Kann ich mir die Arbeit in der Organisation vorstellen?“ oder „Können variierende Wertvorstellungen sogar bereichernd sein?“ sind wichtige Fragestellungen, mit denen sich potenzielle BewerberInnen auseinandersetzen können.

Die Forderungen an die Beschäftigten werden aber noch weiter gefasst. Ihre Aufgabe sei es, alle Strukturen zu verändern, die sie davon abhalten, sie selbst zu sein. Das kann beispielsweise bedeuten, die eigene Arbeitssituation bei Bedarf mit- bzw. umzugestalten. Es gelte zu vermeiden, sich als Opfer der Umstände zu fühlen. Ganz im Sinne der Logotherapie bedeute dies, sich als GestalterIn des eigenen Daseins zu begreifen. Worin ist demnach der Sinn der individuellen beruflichen Existenz zu sehen? Werden die richtigen Aufgaben wahrgenommen oder sollte ich

darüber mit meiner Führungskraft reden? Hier sei Eigenverantwortung gefragt.

Die Beschäftigten werden aber auch ganz konkret dafür benötigt, den Purpose mitzudefinieren – und das nicht nur, weil sie ihr Unternehmen auf vielerlei Weise nach außen in die Öffentlichkeit präsentieren. Eine IP aus der Beratungspraxis hat für sich erkannt:

„Meine Tendenz geht immer mehr zu Bottom-Up-Prozessen, also möglichst früh schon alle mit einzubinden. Und sei es, dass jeder eine kurze Geschichte teilt: Warum bin ich stolz, für dieses Unternehmen zu arbeiten, oder so? Und dass aus dem heraus, also dieser Summe eine Verdichtung stattfindet.“ (IP5B)

Gleichzeitig wird anerkannt, dass nicht alle Mitarbeitenden ein Interesse daran haben, an solchen Purpose-Prozessen, die die Organisation als Ganzes betreffen, aktiv mitzuwirken. Dies gelte es zu akzeptieren und widerspreche auch nicht der Erkenntnis, dass die meisten Beschäftigten das Bedürfnis nach einer sinnvollen Tätigkeit haben. Ganz aus der Verantwortung werden sie aber auch nicht gelassen. Sie sollten zumindest an geeigneter Stelle kundtun, dass ihnen etwas ihnen nicht passt. Somit komme ihnen die Aufgabe des Feedback-Gebens zu. Inwieweit sie den Purpose der Organisation tatsächlich mitgestalten sollten, wird von einer IP von der Organisationsform abhängig gemacht.

„Also wenn ich zum Beispiel ein genossenschaftliches Prinzip habe, wo alle beteiligt sind, dann glaube ich, macht es Sinn, dieses Why gemeinsam zu definieren. Wenn ich in einer ganz normalen haftungsgeprägten GmbH bin, dann ist schon für mich auch die Frage: Wer ist der Unternehmer?“ (IP9B)

Nicht zu unterschätzen ist schließlich die Machtposition, welche die Beschäftigten im Rahmen der zunehmenden Sinnausrichtung von Organisationen einnehmen.

„Beschäftigte werden sich halt zunehmend stärker aussuchen, welchen Arbeitgeber sie haben möchten. Und wenn der nur ein gutes Gehalt zahlt oder Entgelt zahlt, wird das glaube ich auch gerade jüngeren Generationen nicht mehr ausreichend sein und da ist schon auch das Thema: Die Arbeit, die ich erledige, welchen Sinn stiftet die möglicherweise auch?“ (IP19B)

## 5.5 Integration von Purpose und Sinnstiftung

Wie in Kapitel 2 dargelegt, liegt dem Projektansatz die Idee zugrunde, dass es einerseits etwas wie den Purpose des Unternehmens gibt. Dieser Purpose kann explizit formuliert sein oder lediglich implizit wirken. Er kann beteiligungsorientiert extrahiert und fortlaufend weiterentwickelt werden oder durch die Unternehmensleitung verkündet worden sein. Andererseits

treffen die Beschäftigten in ihrem Arbeitskontext auf Bedingungen und Konstellationen, die ihnen Gelegenheit zur Sinnstiftung bieten, worauf hin sich individuelles Sinnerleben manifestieren kann. In den Interviews wurde der Frage nachgegangen, inwieweit diese beiden Aspekte miteinander in Verbindung stehen und sich gegenseitig beeinflussen können.

Als erste Annäherung mag die Erkenntnis herangezogen werden, dass es in der Regel eines Passungsverhältnisses – eines „Fits“ – zwischen der Person und der Organisation bedürfe. Viele Faktoren könnten zu dieser Passung beitragen, beispielsweise eine hohe Übereinstimmung gelebter Werte durch die Organisationsmitglieder oder die Identifikation mit den Produkten und Dienstleistungen eines Unternehmens.

„Es gibt Menschen, die können zum Beispiel grundsätzlich nicht in einem Rüstungsunternehmen arbeiten. Die denken auch an das große Ganze. Am Ende wird was produziert, mit dem wird was gemacht und da stehen die zum Beispiel nicht dahinter. Das heißt, das ist der Sinn des Einzelnen, seine Werte. Die überschneiden sich durchaus mit den Unternehmenswerten und können sich eben noch mal – und sollen sich sogar – überschneiden mit gesellschaftlichen Werten.“ (IP4B)

Kommt dieser Fit allerdings nicht zustande oder schwinden die verbindenden Kräfte, könne dadurch auch die Sinnstiftung eingeschränkt werden. Aus der Beschäftigtenperspektive gelte es dann auszuloten: „Love it, change it or leave it.“ Dieses Problemlösungskonzept fordert das Individuum heraus, sich aktiv mit schwierigen beruflichen Situationen auseinanderzusetzen und in die Selbstverantwortung zu gehen.

Gelingt z. B. ein neuer Blick auf die Dinge, die aktuell abgelehnt werden? Oder sind sie so veränderbar, dass der Fit wieder hergestellt werden kann? Erscheinen diese beiden Varianten als aussichtslos, folgt der Austritt aus der Organisation und die Suche nach einer besseren Passung. Unabhängig von den Herausforderungen, die ein solches Vorgehen mit sich bringen: Purpose und Sinnstiftung haben das Potenzial, einen Beitrag zu diesem Passungsverhältnis zu leisten.

„Also toll, ein Unternehmen kann ein Sinnstifter sein! Wieso eigentlich? Ja klar, ich meine, ich verbringe gute acht Stunden oder mehr in meiner Arbeit. Und wenn das entsprechend für mich auch beantwortet, wozu ich das Ganze mache, und ich da meinen Platz habe und meine Aufgabe erfülle und einfach mich am richtigen Platz fühle, dann ist das natürlich ein Ort der Sinnstiftung.“ (IP4B)

Eine solche Verbindung zwischen Purpose und Sinnstiftung könne außerdem dazu beitragen, die Entfremdung von der Arbeit ein Stück weit aufzuheben. Ob dies gelingt, hänge von der Geschäftsidee, von den Produkten und von den Dienstleistungen ab.

Eine andere IP gibt dem individuellen Sinnerleben dann eine Chance, wenn die aktuelle Handlungslogik in der Arbeit ausgelebt werden kann,

was auf der anderen Seite eine gewisse Reifeentwicklung der Organisation voraussetze. Benötigt wird demnach eine Synchronität,

„dass das, was die Firma tut, auch mit dem übereinstimmt, was für mich Sinn macht. [...] Wenn meine Firma etwas beiträgt, etwas zum Positiven in der Welt beiträgt. Und ich bin Teil dieser Firma und ich kann etwas dazu beitragen. Dass dann mein Sinnerleben mit dem Sinnerleben der Firma dann sehr, sehr synchron ist, dass ich mich identifiziere mit dem, was die Firma tut.“ (IP7B)

Viele IP unterstreichen, dass der Purpose, sofern er nicht nur von den obersten Entscheidungsträgern diktiert wird, als eine Art „Leitstern“ fungieren und den Beschäftigten als Orientierung gerade in krisenhaften Zeiten dienen könne. Diese Orientierung könne für die Beschäftigten sogar an den jeweiligen Arbeitsplätzen eine operationalisierende Wirkung entfalten.

„[...] dann sucht der Mitarbeiter typischerweise nach neuen Orientierungen und will irgendwie hoffentlich auch das Problem lösen und orientiert sich dann – und das ist ja immer die Idee der Kultur – hoffentlich am Größeren. Und wenn dann der Sinn wenigstens kommuniziert wird: am Ende geht es immer um Kundenorientierung, am Ende geht es immer um Umweltschutz oder wie auch immer – dann kann man für sich auch Rückschlüsse ziehen, wie man sich dann auch vor Ort am Arbeitsplatz damit verhält. Insofern bricht sich sicherlich dieser gesamte Sinn, den man hat, stückweise auch, wenn man es mit Zielorientierung meint, auf den eigenen Arbeitsplatz herunter.“ (IP8W)

Dabei sei es allerdings wichtig, den übergeordneten Purpose auch auf allen weiteren (hierarchischen) Ebenen auszudifferenzieren, ihn sozusagen als sinnstiftendes Element auf der Tätigkeitsebene verfügbar zu machen. Es wird die Verantwortung der Führungskraft betont, damit sich ein starkes affektives Commitment bei den Beschäftigten einstellen kann.

Hier lohnt sich ein differenzierterer Blick auf die unterschiedlichen Funktionen des Purpose. Erstens wird eine emotional-motivationale Funktion auf der Personenebene identifiziert. Man schließe sich beispielsweise einer Organisation nur dann an, wenn sich ein Fit-Gefühl einstellt. Als Mitglied der Organisation gehe es dann zweitens darum, unterschiedliche Rollen und Aufgaben zu übernehmen im Sinne einer sachlich-inhaltlichen Dimension. Die Rollen und Aufgaben haben also einen definierten Purpose, was wiederum die Rollen-Orientierung ermögliche. Wie bewege ich mich also in der Organisation und wie wird die Zusammenarbeit gestaltet?

„Das eine ist dieses Thema Motivation, Emotion. So ein ‚Da regt sich was in mir, das berührt mich, das zieht mich, das treibt mich, das lockt mich an‘. Und das andere ist dieses Thema Ausrichtung, Steuerung. Im Unternehmen ist ja beides wichtig. Wenn ich jetzt nur Purpose oder Sinn nutzen will als Kultur- und Motivationsfaktor, dann bin ich halt stark auf dieser Erlebensebene, und wenn ich sage:

„Nein, wir bräuchten das eigentlich als Steuerungslogik“, dann versuche ich beides zu integrieren.“ (IP5B)

Neben dieser Differenzierung wird auch die Identifikation mit den Produkten und Dienstleistungen angeführt, wie man es beispielsweise in der Stahl- oder Automobilindustrie beobachten könne. Ein von dem Unternehmen ausgerufener übergeordneter Purpose sei dabei weniger wichtig als der empfundene Arbeitsstolz. Umso gravierender werden die Identitätsverluste eingestuft, wenn bestimmte Branchen oder Produkte in die Kritik geraten.

„Nehmen wir jetzt mal die aus dem Kohlebereich. Auf einmal ist man nicht mehr der Gute, der Bergmann, sondern man ist derjenige, der dafür sorgt, dass die Klimakrise um sich greift.“ (IP14B)

Selbstverständlich werden auch kritischere Stimmen hinsichtlich der Idee einer möglichst großen Überschneidung von Purpose und Sinnstiftung geäußert. Es wird z. B. hinterfragt, inwiefern der übergeordnete Purpose einen motivierenden Charakter haben kann. Dies werde in der Tendenz umso schwieriger, je weniger klar der Purpose zu messen bzw. zu fassen sei.

„Ich meine, eine entscheidende Frage dürfte sein, in welchem Maß man die Motivation der Einzelnen auf die Richtung lenken kann, was die Organisation als Ganze haben will.“ (IP2W)

Statt zu sehr auf einen übergeordneten Purpose zu fokussieren, sollte besser der Frage nachgegangen werden, welche Art von Mitarbeitenden man als Organisation an sich binden möchte. Dabei wird die Bedeutung eines „Why“ als „Ursprungsidee“ nicht negiert, der Blick jedoch eher auf Aspekte verschoben wie „Wer möchte hierbei mitmachen?“ und „Welche Bedürfnisse, Interessen und Wertevorstellungen existieren bei den Beschäftigten?“.

„Der eine findet vielleicht die Gemeinschaft toll, das Team, den Austausch. Bei den anderen sind es vielleicht wirklich solche einfachen Dinge wie cooles Büro, coole Arbeitsmittel, tolle Aufgaben oder so. Und der Dritte, der engagiert sich gerne für das Thema an sich.“ (IP9B)

Dieser Gedanke wird nicht nur aus der Beratungsperspektive, sondern auch aus Sicht der Wissenschaft geteilt. Natürlich würden sogenannte Purpose-Unternehmen Beschäftigte anziehen, die sich mit diesem explizit formulierten Purpose sehr gut identifizieren können, weil er für sie eine hohe Relevanz hat. Andere Sinnquellen hätten jedoch ebenso einen Stellenwert für das individuelle Sinnerleben. Insofern müsse konkret geschaut

werden, inwieweit das „Why“ der Organisation mit dem Sinnerleben der Beschäftigten im Zusammenhang steht.

Die Stärke des Zusammenhangs könnte z. B. davon abhängen, inwieweit das Selbstverständnis eines Unternehmens seit dessen Gründung dadurch geprägt worden ist, ein Purpose-Unternehmen sein zu wollen – oder ob Unternehmen eher aus einer Krise heraus in eine Purpose-Entwicklung gehen.

„Na ja, ich glaube halt, dass dieses Thema Purpose im Endeffekt von mir aus, man kann sagen, eine Sinnquelle oder ein Element ist, was für das persönliche, individuelle Sinnempfinden relevant ist, aber eine unter vielen. Und eben nicht so das eine entscheidende Große, was halt diesen Riesenimpact auf das persönliche Sinnerleben hat, weil da kommen so viele Sachen zusammen, die sind ja auch für jeden anders.“ (IP10W)

Zieht man Stimmen aus der betrieblichen Praxis heran, kann dieser Eindruck bestätigt werden. Eine IP nimmt für sich beispielsweise Folgendes in Anspruch:

„Also ich zum Beispiel brauche so was, ich muss mich irgendwie gesellschaftlich einordnen. Wo stehe ich, wie diene ich der Gesellschaft? [...] Mir ist die Ökologie sehr wichtig, mir ist wichtig, dass wir wirklich die Welt erhalten. Ich habe da auch noch die Hoffnung, dass das irgendwie klappt. [...] Da ordne ich auch so ein bisschen unseren Betrieb ein.“ (IP18U)

Und gleichzeitig wird für die Beschäftigten des eigenen Unternehmens konstatiert:

„Ich glaube, das ist auch nicht anders als jemand, der in der Autoindustrie arbeitet. Es gibt den einen, der sagt: ‚Ich arbeite in dieser Autofirma, weil ich finde diese Automarke geil.‘ Ein anderer geht einfach nur hin, um Geld zu verdienen, und ein anderer sagt zum Abend: ‚Ich streichle hier den Kotflügel, den ich lackiert habe, weil da bin ich stolz drauf.‘“ (IP18U)

Schließlich beschreiben auch einige der interviewten Führungskräfte es als nicht zwangsweise notwendig, dass sich Mitarbeitende vollumfänglich mit dem Purpose der Organisation im Einklang befinden müssen.

„Ich habe aber auch schon erlebt, auch in meiner langen Arbeit als Führungskraft, dass das so individuell ist, was manche als Sinn für sich für die Arbeit definieren, dass das vielleicht gar nicht so notwendig ist, also dass das nicht immer unbedingt passen muss, sondern dass es dann eher darum geht, auch in kleinerem Rahmen einen Sinn geben zu können. Der muss nicht immer zwingend an dem ganz großen, an dem Purpose vielleicht angehängt werden, sondern mehr so ein Commitment in kleineren Gruppen kann es das genauso geben.“ (IP11U)

Die Unternehmensverantwortlichen und Führungskräfte stünden darüber hinaus vor dem Problem, dass sie die Beschäftigten zwar anweisen können, was sie zu tun haben und wie sie es zu tun haben, doch welchen



Sinn die Beschäftigten in ihrer Arbeit bzw. in ihrer Arbeitsaufgabe sehen, das könnten sie nicht vorgeben. Manchmal müsse es schlichtweg – auch von der Führungskraft – akzeptiert werden, dass Arbeit einzelnen Beschäftigten lediglich dazu dient, Geld zu verdienen. Gerade in niedrigen Einkommensbereichen sei ein solches Motiv nachvollziehbar.

„Um mal ganz ehrlich zu sein, wenn Sie jemanden haben, der nur des Geldes wegen arbeiten geht, dann kann das für den natürlich auch ein Sinn sein. Da fällt es dann halt relativ schwierig, noch einen anderen Sinn entsprechend hinzubringen beziehungsweise den Menschen davon zu überzeugen, noch einen anderen Sinn sehen zu wollen.“ (IP13U)

Drastischer wird diese Thematik von einer IP aus der Wissenschaft beschrieben:

„Natürlich sind prekäre Entgelte sinnzerstörend. Vor allen Dingen, wenn im Unternehmen wir sehr, sehr deutliche Unterschiede in der Entgeltstruktur haben. Dann kann sich die Unternehmensleitung auch die tollen Worte zum Sinn der Arbeit schenken, wenn das so nicht gelebt wird und wenn die Entgeltstruktur keine Respektschätzung hat vor dem, was geleistet wird.“ (IP17W)

Sinn sei außerdem wandelbar. Aus einer durch Nachhaltigkeit und Umweltbewusstsein geprägten Einstellung könne eben auch ein Sinneswandel hin zum materiellen Hedonismus erfolgen. Dieser Punkt macht deutlich, dass der individuelle Sinn nicht an moralischen Wertvorstellungen der Gesellschaft oder eines Unternehmens gekoppelt sein muss.

Neben diesen eher relativierenden Sichtweisen wird sogar die Gefahr gesehen, dass durch eine zu starke Verbindung mit dem Purpose negative Spannungen erzeugt werden. Über die notwendigen, aber eher nüchternen, transaktionalen Beziehungen in einer Organisation hinaus könne eine unerwünschte Vereinnahmung der Person erfolgen.

„Natürlich gibt es Unternehmen, die total Purpose-driven sind, also wirklich auch einen Sinn haben, aber das funktioniert nur, wenn es richtig normative Bindungen entfaltet, glaube ich. Also dass man sich wirklich an einen höheren Zweck ankopelt und der höhere Zweck wirklich die Leute an der Identität packt. Wie das Kloster, das Bambusfahrrad, dass man wirklich sagt: ‚Ich bin Nachhaltigkeit. Ich lebe das, ich bin das und so weiter.‘ Dann funktioniert das schon. Aber es erzeugt halt auch Spannungen und ich glaube, man kann das nicht so als Standardmodell für alle Organisationen übertragen.“ (IP6W)

In noch vehementerer Form wird der Purpose-Gedanke als eine aktuelle „Management-Mode“ abgetan, deren Brauchbarkeit sich im Einzelfall erweisen müsse. Gerade aus der Beratungsperspektive verlange ein seriöses Vorgehen eine Prüfung, ob der Wunsch nach einem Purpose-Prozess überhaupt der Bedarfslage einer Organisation entspricht.

„Purpose oder Werte sind ja nicht Selbstzweck. Man braucht die eigentlich nicht, wenn alles gut läuft. Die Frage ist doch immer: Für welches Problem sollen die eine Lösung sein? Und daraus ergibt sich dann immer: Wer muss daran glauben und wer nicht? Oder wer muss sich damit beschäftigen und wer nicht? Glauben muss da sowieso keiner dran. Und das, glaube ich, wird oft ausgespart, weil das ist so wie mit Agilität. Alle wollen agil sein, alle wollen Purpose haben und das ist eine Zweck-Mittel-Verdrehung, also ich brauche keinen Purpose, wenn ich den nicht brauche gerade.“ (IP14B)

Kritisiert wird zudem

„diese Zugriffigkeit der Organisation auf die ganze Persönlichkeit des Menschen. Das ist was, was ich nicht leiden kann, obwohl ich das Gefühl habe, da muss man erst mal die Organisation so perfekt bauen, bevor man, sage ich mal, die Motivationsreserven der Mitarbeitenden mobilisiert. Also es ist schon okay, wenn man sagt, dass Leute sich in Organisationen wohlfühlen sollen, aber ich möchte nicht, dass die quasi mit Blut und Siegel unterschreiben müssen, dass sie jetzt dem Purpose der Organisation hinterherlaufen.“ (IP14B)

Gleichzeitig wird hinterfragt, ob die individuelle Sinnsuche es nicht gerade erschwert, sich mit dem Purpose einer Organisation zu verbinden. Ist es also sogar widersprüchlich, einerseits Teil eines Größeren zu sein und sich parallel dazu auf individuelle Sinnsuche zu begeben? Eine IP formuliert es folgendermaßen:

„Also ich glaube, es ist einfacher, wenn der Purpose auch zu den Ideen oder zu der Entwicklung des Beschäftigten passt. Aber ich glaube, das muss man nicht unbedingt zusammendenken, das kann auch losgelöst sein von dem, was das Unternehmen für einen Zweck hat, anbietet oder sonst wie was.“ (IP16B)

## **5.6 Sinnstiftende Unternehmenskulturen**

In den Interviews wurden neben den Standardfragen weitere Themen angesprochen, die die jeweilige Expertise der IP in den Zusammenhang mit sinnstiftenden Unternehmenskulturen bringen sollten. Diesen Themen wurden jeweils passende Aussagen der IP zugeordnet, die im Folgenden ohne Kennzeichnung der IP wiedergegeben werden.

### **5.6.1 Digitalisierung**

Digitale Transformationsprozesse laufen in den Unternehmen häufig nicht disruptiv, sondern kontinuierlich ab. Sie können dann gelingen, wenn eine Vertrauensbasis bei der Belegschaft vorhanden ist. „Das ist eine Frage der Verteilung der Rechte und Pflichten letztlich, und ob das als fair empfunden wird“ – so die Aussage einer IP.

Damit stellt sich auch die Frage von noch erforderlichen Hierarchien innerhalb einer Organisation, die demokratisch kontrolliert werden können. Viele digitale Tools erlauben es den Beschäftigten beispielsweise, sich ohne Hierarchie untereinander abzustimmen. Je mehr Autonomie durch digitale Tools ermöglicht wird, desto mehr Sinnerleben wäre zu erwarten. Und je mehr Kontrollüberwachung, Steuerung und auch Top-down-Prozesse die Organisation prägen, desto mehr negative Beeinträchtigungen könnten erwartet werden.

Aus dem unternehmerischen Alltag weiß eine IP zu berichten, dass der Sinn von Technologien daran gemessen werden kann, ob sie den Beschäftigten Zeit verschafft, sich um Thematiken zu kümmern, die weniger administrativer, sondern eher inhaltlicher Natur sind:

„Und wenn ich das schaffe, mein Team davon zu überzeugen, dass dieses Tool jetzt kein Aufwand, sondern einen zeitlichen Mehrwert ergibt, dann bin ich erfolgreich.“

Die Digitalisierung als Treiber von Beschleunigungsprozessen nimmt somit Einfluss auf die Unternehmenskultur. Eine wichtige Frage ist hierbei: „Wie gut funktioniert eigentlich der Übertrag?“ Damit ist gemeint, dass sich Entwicklungen von Organisationen oder Beschäftigten nicht unbedingt im Rhythmus der realen Technikbeschleunigung vollziehen. Dies könne zu „Zeitkollisionen“ bzw. unterschiedlichen Zeitsphären führen, was eine neue Art von Leistungsdruck für die Mitarbeitenden mit sich bringen könne. Wo muss demnach auch der technologischen Wandel entschleunigt werden?

Digitalisierung ist für sinnstiftende Unternehmenskulturen folglich weder gut noch schlecht, sondern es kommt darauf an, wer sie für was und in welchen Machtkonstellationen nutzt.

## **5.6.2 Betriebliches Gesundheitsmanagement**

Die Ausgestaltung des BGM kann als ein Ausdruck der Unternehmenskultur betrachtet werden. So wird von der Erfahrung berichtet, dass es bei stark hierarchisierten Unternehmen in der Tendenz weniger Ansatzpunkte für BGM gebe. Es sei dann eher auf verhaltensfördernde gesundheitliche Maßnahmen beschränkt. Je selbstorganisierter Unternehmen sind, desto komplexer gestalte sich das BGM, soll heißen:

„Je mehr die Verhältnisse und das Umfeld ins Spiel kommt, je mehr Organisationsentwicklung notwendig ist und insbesondere, wenn man dann auch noch einen ganzheitlichen BGM-Ansatz anstrebt und vielleicht das Thema Gesundheitsförderung sogar strategisch im Management verankern möchte, dann braucht man eigentlich eine recht ausgeprägte Organisationskultur, wo eben ein gewis-

ses Menschenbild vorhanden ist und ein gewisser Gesundheitsbegriff, auf dem man aufbauen kann.“

IP mit Personalverantwortung betonen ebenfalls, dass es einer Verständigung über den Gesundheitsbegriff bedürfe und ein ganzheitlicher BGM-Ansatz erforderlich sei. Dazu gehörten zwar auch Analysen von Fehlzeiten, aber in erster Linie Aspekte wie gesundheitsorientiertes Führungsverhalten, die psychische Gesundheit und Unternehmensresilienz – verstanden als Synergie aus organisationaler Resilienz, Teamresilienz und individueller Resilienz.

Daneben gibt es allerdings auch Stimmen, die die Notwendigkeit von BGM oder des Arbeits- und Gesundheitsschutzes weit hinter der Selbstverantwortung für die eigene Gesundheit verorten. Im Rahmen von Organisationsformen wie beispielsweise Holacracy müsse selbstverantwortlich entschieden werden, welche und wie viele Rollen ausgeführt werden.

Wenn demnach die leitende und sortierende Funktion von Führung wegfällt, verstärke dies die Notwendigkeit von Aushandlungsprozessen zwischen Teammitgliedern. So gelte es z. B. zu erkennen, wo Konkurrenzdynamiken Entscheidungen blockieren.

„Und diese Dinge auszuhandeln, das ist wirklich ein Thema, wo es erhöhte Kompetenzen braucht. Das ist auch gesundheitlich interessant, weil ja da die Belastungen auch entstehen können durch diese Aushandlungsprozesse.“

Sind solche Themen in klassischen Unternehmensstrukturen häufig an Führungskräfte adressiert, brauche es in agilen Teams oder bei Rollenkonzepten wie Holacracy einer klaren Zuordnung, wenn die Selbstverantwortung an ihre Grenzen kommt.

„Also man ist immer so lange selbstverantwortlich, bis man sich nicht mehr selber helfen kann. Und dann ist aber das Kind in den Brunnen gefallen. Wenn dann die Strukturen nicht da sind, das ist halt dann schwierig. Oder?“

Folglich wird vor der alleinigen Selbstverantwortung für die Gesundheit gewarnt. Der Bedarf an ganzheitlichen BGM-Ansätzen werde auch bei neuen Arbeitsformen gegeben sein und die Umsetzung als ein wichtiger Schlüssel zur Weiterentwicklung der Organisationskultur betrachtet.

### **5.6.3 Nachhaltigkeit**

Als eine Hürde auf dem Weg zu mehr Nachhaltigkeit von Organisationen wird die Kurzfristorientierung des Kapitalmarkts benannt. Dies erschwere die Realisierung von längerfristigen Projekten sowohl bei Nachhaltigkeitsfragen als auch im sozialen Bereich. Eine Möglichkeit wird in der Stärkung

der Arbeitnehmer- gegenüber der Kapitalseite gesehen. Dann könne davon ausgegangen werden, dass längerfristige Investitionen potenziell mehr Raum bekommen.

Neben dieser Kurzfristorientierung wird das Festhalten an vermeintlich nicht zukunftsfähigen Branchen kritisiert:

„Wollen wir jetzt als Gesellschaft Zweige der Industrie so lange mitsubventionieren, nur um den Arbeitsplatz Willen im klaren Bewusstsein, dass das eine Branche ist, die nie wieder zukunftsfähig sein wird in diesem Land?“

Passend zu diesem Kontext fasst eine IP zusammen:

„Die erste Nachhaltigkeitsfrage für einen Betrieb ist eigentlich: Braucht man unser Produkt? Ist es überhaupt sinnvoll, unser Produkt? Und die zweite Frage ist dann, wenn es sinnvoll ist, dann muss ich auf die Rohstoffe achten.“

Sinnstiftenden Unternehmenskulturen wird das Potenzial zugesprochen, dass sie die Sinnorientierung über die Zweckerfüllung setzen. Das bedeutet, Produkte und Dienstleistungen nicht ausschließlich zweckgebunden im Sinne der Umsatzgenerierung zu betrachten. Die Sinnorientierung fragt stattdessen: „Wer hat was davon? Für wen ist das Produkt oder die Dienstleistung? Wozu machen wir das eigentlich?“ Entsprechend könne auch von einem „shared purpose“ gesprochen werden, hinter dem sich ein gemeinsames Ziel verbirgt. Nicht nur die Organisation verfolgt demnach nachhaltiges Ziel, sondern auch die Konsumenten und weitere Stakeholder.

Dieser Gedanke kommt beispielsweise in der Idee der Gemeinwohlökonomie zum Ausdruck (siehe Kapitel 3). Eine Organisation, die sich zu dieser Form der Bilanzierung entscheidet, „muss wirklich mal die Hosen runterlassen“, weil auch unangenehme Fakten preisgegeben werden müssten und die Schattenseiten des eigenen Wirtschaftens hervortreten könnten. Andererseits wird Potenzial für zukünftiges Handeln sichtbar. Die Gemeinwohlorientierung war für eine IP tatsächlich mit entscheidend dafür, sich bei dem Unternehmen zu bewerben: „Für diesen Sinn habe ich ganz bewusst auf Gehalt verzichtet“.

Es ist jedoch nicht nur der Verzicht auf das Gehalt, sondern auch die Transparenz und der Gerechtigkeitsgedanke, die mit dem System einhergehen

„Da geht es gar nicht um die Höhe des Geldes, sondern da geht es eigentlich eher um Gerechtigkeit. Das haben wir mit der Gemeinwohlökonomie erstmals transparent machen können, haben uns das getraut, und das war eigentlich ein guter Schritt, sodass jeder weiß, wo er steht und wo der andere steht.“

Aber auch im operativen Betriebsalltag mache sich der Einfluss der Gemeinwohlökonomie bemerkbar, etwa in Form von Auflagen bei Anschaffungen oder bei der Ausstattung des Fuhrparks. Diesen Nachhaltigkeitswillen zu Ende denken bedeute in der Konsequenz, dass ökologische Ziele allen anderen Zielen der Organisation vorgelagert werden. Der Auftrag lautet dann:

„Wir müssen erst mal die Erde retten und dann können wir überlegen, was wir sozial verteilen. Wenn wir sozial was verteilen, was der Erde nicht guttut, dann tun wir uns auch nicht gut.“

Operativ bedeutet das z.B. die Einführung eines ökologischen Vorschlagswesens, die Benennung von Nachhaltigkeitsbeauftragten, ein zertifiziertes Umweltmanagementsystem und Öko-Audits. Die Umsetzung liefere in der Praxis nicht ohne Konflikte ab. Aber letztlich wird es als eine Frage des Wollens – nicht des betriebswirtschaftlich Möglichen – beschrieben, den ökologisch nachhaltigen Pfad einzuschlagen.

Nachhaltigkeit beinhaltet schließlich auch die Frage, wem das Unternehmen gehört. Damit kommen Eigentumskonstellationen zum Tragen, z. B. das Mitarbeitereigentum oder gemeinnützige Stiftungen, um kein Gewinnentzug durch den Kapitalmarkt zu ermöglichen und die Organisation vor Übernahmen zu schützen. Damit einher gehen Demokratisierungsprozesse, die z. B. für ein Vetorecht bei Wahlen oder Entscheidungen durch die Mitarbeitenden sorgen.

#### **5.6.4 Persönlichkeitsentwicklung**

Purpose-getriebene Fragen, die sich mit dem Sinn und Zweck einer Organisation auseinandersetzen, können auch Einfluss auf die Persönlichkeitsentwicklung nehmen. Die Beschäftigten setzen sich beispielsweise bewusst oder unbewusst mit den verfolgten bzw. gelebten Werten einer Organisation auseinander und stellen sich die Frage, ob der eigene Wertekanon hierzu passt.

Die Auseinandersetzung mit den individuellen Werten oder auch den vorherrschenden Werten innerhalb eines Teams könne im Rahmen sinnstiftender Unternehmenskulturen gestärkt werden. Ob dabei orientierend ein Katalog mit verschiedensten Werten vorgelegt wird oder ob es darum geht, „Werte aus dem Kopf rauszuholen auf das Papier“, wird unterschiedlich betrachtet. Einigkeit besteht aber darin, dass die Benennung der Werte nicht ausreichend ist. Entscheidend sei vielmehr, dass sie gelebt werden (können).

Von „reifen Persönlichkeiten“ ist die Rede, die für sinnstiftende Organisation gebraucht werden. Gefragt ist der Kontakt zwischen Person und Organisation auf Augenhöhe:

„Also nicht diese Idee, das ist die übermächtige Organisation und da sind die Angestellten, sondern Personen und Organisation gehen einen Vertrag ein, stehen in einer Beziehung, haben sich irgendwie was zu sagen.“

In diesem Zusammenhang können auch die Versuche angesiedelt werden, die auf eine Passung zwischen der Unternehmenskultur und den Werten und Prioritäten von Beschäftigten bzw. BewerberInnen abzielen. Hier werden zunächst Verfahren und Methoden eingesetzt, um ein Selbstbild der Organisation zu erstellen. Als Ergebnis können z. B. dichotome Werteskalen entstehen, auf denen der aktuelle Wert für das Unternehmen abgebildet wird.

Beschäftigte und BewerberInnen haben nun – in der Regel digital – die Möglichkeit, sich auf diesen Werteskalen ebenso zu verorten. Dabei geht es nicht unbedingt um eine möglichst hohe Übereinstimmung auf den Skalen, sondern in erster Linie um ein Sichtbarmachen von ähnlichen bzw. divergierenden Einstellungen. Die Ergebnisse im Bewerbungsgespräch würden seitens der BewerberInnen auch tatsächlich aktiv eingebracht, wie eine IP zu berichten weiß.

Dabei kann von einer Art Pendelbewegung zwischen dem individuellen „Ich“ und „Wir“ bezogen auf die Organisation gesprochen werden:

„Es fängt damit an, dass wir einerseits Autonomie brauchen und andererseits brauchen wir Bindung. Die ganze Entwicklungsreise geht darum, dass wir das immer besser in Balance bringen.“

In diesem Sinne brauche es eine gewisse Reife, bis der Mensch Zugang zu seinen eigenen Werten und Zielen bekommt und sich nicht lediglich an den gemeinschaftlichen Normen orientiert – was also das arbeitsorganisatorische Umfeld von einem möchte und erwartet. Hierzu benötige es auch eine Verbundenheit mit den eigenen Gefühlen als Kernindikator:

„Ich muss fühlen können, um herauszufinden: Was ist jetzt stimmig? Sinn kann man nicht denken. [...] Sinn kann ich nur fühlen.“

Stressauslösend könne es allerdings sein, wenn eine zu starke bzw. ausschließliche Sinnorientierung auf die Arbeit erfolgt – „eben die Schattenseite, ein Übermaß an Sinnstiftung“.

Persönlichkeitsentwicklung als ein Bereich des organisationalen Handelns stellt eine Herausforderung dar:

„Wir probieren immer wieder was Neues, weil nicht alles klappt sofort und man erreicht nicht mit jeder Sache jeden.“

Dies fängt bei Fragen der Organisation an, wenn es z. B. um die Terminierung von Angeboten geht. Einerseits wird eine regelmäßige Teilnahme gewünscht und so gut es geht ermöglicht. Andererseits überwiegen immer wieder die Prioritäten des Arbeitsalltags.

### **5.6.5 Forschungsbedarf**

Die Frage nach dem Forschungsbedarf war insbesondere an die IP mit wissenschaftlichem Fokus gerichtet. Gerade für den Forschungsbereich „Purpose und Leistung“ werden noch große Lücken gesehen, da es hierzu zwar bereits viele Umfragen, jedoch wenig komplexe Forschungsdesigns gebe. Hinzu kommt, dass im Bereich der Organisationsforschung anders als in der medizinischen Wissenschaft häufiger beobachtend und qualitativ geforscht werde.

Hinsichtlich des individuellen Sinnerlebens wird Bedarf in der Grundlagenforschung mit Blick auf unterschiedliche Perspektiven und Disziplinen (z. B. Psychologie und Soziologie) ausgemacht. Dabei sei vor allem aufschlussreich, wie das Sinnerleben der Beschäftigten mit anderen Arbeitserfahrungen (z. B. positiven Emotionen) zusammenhängt. Auch das Gefüge von Wichtigkeit der Arbeit und individuellen Lebenszusammenhängen gelte es im internationalen Vergleich noch stärker zu erkunden.

Schließlich stehe man erst am Anfang, wenn es um das Ineinandergreifen von Digitaltechnologien und Organisationen geht. Digitalisierung zeichne sich im Unterschied zur Informatisierung durch die Menge und die Verfügbarkeit von Daten und der Schnelligkeit der Datenerzeugung aus. Was die Digitalisierung mit Organisationen, die stark datengestützt Entscheidungen treffen, macht, sei längst noch nicht klar.

### **5.6.6 Analysieren, beeinflussen und evaluieren**

Eine wesentliche Frage betrifft die Veränderung von Unternehmenskulturen. Soll diese bewusst initiiert werden, erscheint in einem ersten Schritt eine Analyse der aktuellen Kultur erstrebenswert. Daran anschließend erfolgt ihre bewusste Beeinflussung und schließlich eine Evaluation, um die Wirkungen von Interventionen abschätzen zu können. Die Aussagen der IP werden diesen drei Schritten zugeordnet – wohl wissend, dass eine solch lineare Betrachtungsweise nicht die betriebliche Wirklichkeit abbildet.



Außerdem geschieht ein solcher Prozess nicht ohne die konkrete Entscheidung seitens der Unternehmensverantwortlichen. So berichtet die IP aus einem Unternehmen, dass entsprechende Impulse von der Geschäftsführung ausgegangen sind. Im Unterschied zu dem anderen Unternehmen wurde mit Unterstützung einer externen Beratungsfirma ein expliziter Purpose-Prozess ausgerufen, an dem die Beschäftigten in mehreren Schritten teilhaben konnten. Dabei konnte bereits auf ein Leitbild und – nach Meinung der IP aus dem Unternehmen – auf ein ohnehin schon stark sinnorientiertes Arbeiten aufgebaut werden.

Hinsichtlich der Analyse wird zumindest die Möglichkeit gesehen, dass die Kultur eines Unternehmens aus verschiedenen Perspektiven heraus beobachtbar sei. Aus diesen Beobachtungen könnten dann Hypothesen abgeleitet werden, mit denen sich die handelnden Akteure auseinandersetzen können. Die Frage der Messbarkeit von Unternehmenskultur wird kritischer betrachtet. Allerdings wird auf die bereits beschriebene Entwicklung hingewiesen, dass immer mehr Unternehmen auf digitale Tools setzen, mit deren Hilfe die Unternehmenskultur gemessen werden könne. Diese Tools könnten auch als Auftakt bei Kulturentwicklungsprozessen genutzt werden.

Die Möglichkeit zur Beeinflussung von Unternehmenskultur wird unter anderem mit einem systemischen Beratungsansatz argumentiert. Die Grundidee liegt darin, durch bewusst hervorgerufene Irritation eine Organisation aus ihrem gewohnten Modus zu bewegen und ihr eine Erweiterung der Handlungsoptionen zu offerieren. So ergibt sich die Chance für Variation und Selektion. Diese Prozesse könnten nicht gesteuert werden, bauten jedoch auf den Hypothesen auf. Es würden Interventionen bzw. Irritationen identifiziert, von denen angenommen wird, dass sie für die Organisation hilfreich und wirksam sein könnten. Dabei müsse klar sein, dass auch unerwünschte Wirkungen eintreten können:

„Sobald ich an einer Ecke was verändere, das ist wie ein Mobile sozusagen, es wirkt in alle anderen Ecken hinein.“

Die Zeit scheint eine wesentliche Rolle bei der Beeinflussung der Unternehmenskultur zu spielen. Deutlich werde dies z. B. dort, wo sich Unternehmen mehr in Richtung Agilität und Selbstorganisation entwickeln wollen. Gerade für Führungskräfte sei die damit verbundene Abgabe von Entscheidungsautorität eine große Herausforderung. Gleichzeitig erfordere die Neugestaltung von Hierarchien, Aufgaben und Rollen auch die Selbstermächtigung von Teams und nicht nur die Machtabgabe bei Führungskräften. Geduld zu haben mit den Personen und der Organisation sei somit eine wichtige Voraussetzung für die Veränderungsprozesse. Das wird

gerade durch die Schilderungen der IP aus der Unternehmenspraxis deutlich:

„Und das dauert einfach eine Zeit lang und das muss man sich als Unternehmen auch bewusst machen, wenn man diese Reise antritt, sich in so einer Unternehmenskultur entwickeln zu wollen.“

Neben zeitlichen Aspekten spielt auch die Frage des Umfangs bzw. der Reihenfolge der Interventionen eine Rolle. So könne es nicht immer der Anspruch sein, die ganze Organisation auf einmal zu verändern. Vielmehr seien Insellösungen und Experimentierräume erforderlich, um bestimmte Dinge anders machen zu dürfen und eine Lernkultur zu etablieren.

Bedacht werden sollte dabei die Frage der organisationalen Ungleichheit, die durch solche Teilinterventionen entstehen können. Wo sind demnach Experimentierräume gut platziert – in welchen Bereichen beginnt man beispielsweise mit der Einführung agiler Methoden? Hier seien unternehmensspezifische Lösungen gefragt, die zwar (vorrübergehende) Ungleichheiten schaffen könnten, jedoch kein Gefühl der Ungerechtigkeit hervorrufen sollten.

In diesem Zusammenhang wird der Umgang mit unterschiedlichen Entwicklungsniveaus relevant, die sich auf Teilbereiche der Organisation oder auf Personen beziehen können. Wird bei der Wahl von Interventionen beispielsweise auf Erkenntnisse von Entwicklungsmodellen (siehe Kapitel 4) Bezug genommen, müsse mit den damit einhergehenden Wertungen wertschätzend umgegangen werden. Akzeptanz ist gefordert, wenn es beispielsweise um die Weiterentwicklung von persönlichen Kompetenzen geht oder Teile einer Organisation adäquat zur jeweiligen Aufgabenstellung gefördert werden.

Häufig würden die Beschäftigten und Führungskräfte auch mit einem Entwicklungswunsch in solche Prozesse gehen: „An welcher Kompetenz würde ich für mich eigentlich den nächsten Schritt sehen?“ lautet eine typische Fragestellung. Mit voranschreitender individueller Entwicklung spiele auch die Sinnhaftigkeit eine immer größere Rolle, sprich:

„Nicht mehr nur ein Selbstverbesserungsziel, sondern wirklich so ein Wunsch, mehr Mensch zu sein und auch mehr wirklich authentische Kontakte zu haben.“

Ansatzpunkte für Interventionen können folglich eher bei organisatorischen Rahmenbedingungen oder eher bei den Beschäftigten liegen. Ob der Erfolg der Maßnahmen stets eine Änderung des Mindsets voraussetzt, wird durchaus hinterfragt:

„Mindset ist häufig die Restekategorie für alles, was man sonst so nicht ganz erklären kann. Am Ende liegt es am Mindset.“

Damit wird zwar nicht das Erfordernis verneint, Neues auch zuzulassen. Dies sei aber nicht immer mit einer komplexen Veränderung des Mindsets gleichzusetzen. Manchmal reiche vielmehr die rationale Einsicht aus, dass es andere Strukturen braucht:

„Dann lässt man sich auf andere Strukturen ein und dann hätte sich das Mindset erst mal nicht geändert.“

Aus der Unternehmenspraxis werden jedoch auch andere Phänomene geschildert. Trotz großer Anstrengungen hinsichtlich der Kommunikation und Unterstützung von und bei Purpose-Prozessen gebe es immer wieder Mitarbeitende, die den neu eingeschlagenen Wegen nicht folgen können oder möchten. Hier wird zunächst nach internen Lösungen geschaut (z. B. ein neuer Arbeitsplatz, der mehr zu den persönlichen Vorstellungen oder Arbeitsweisen passt). In Einzelfällen müsse aber auch überlegt werden, wie eine gute Trennung aussehen kann.

Hinsichtlich der Evaluation werden unterschiedliche Ansätze genannt. Aus der Beratungsrolle wird z. B. geschaut, ob die beauftragenden Unternehmen die begonnenen Veränderungsprozesse selbstständig weiterverfolgen. Haben sich also die betrieblichen Akteure derart emanzipieren können, dass die nächsten Entwicklungsschritte ernsthaft und innovativ vorangetrieben werden? Kennzeichen hierfür könnten beispielsweise unternehmensinterne Lenkungsorgane für Organisationsentwicklung sein, um Prozesse zu reflektieren und neue Maßnahmen abzuleiten. Aber auch die Dauer der Beratung kann ein Indikator sein:

„Der beste Berater ist der, der am ehesten wieder weg ist, weil der im Prinzip damit zeigt, die Entscheider in den Unternehmen können jetzt alleine laufen. Eine andere Rolle haben wir nicht oder sollten wir nicht haben.“

Neben den Eindrücken auf der Beratungsseite kommt es auf die Einschätzungen der Beschäftigten an. „Wie erleben die Menschen die Veränderung?“ lautet dabei eine zentrale Fragestellung. Dies könne in Gesprächen oder auch durch Befragungstools (z. B. Engagement oder Mitarbeiterzufriedenheit) herausgefunden werden. Wichtig seien auch Erkenntnisse darüber, was nicht funktioniert oder wo Beschäftigte Prozesse noch nicht kennen oder nicht als sinnvoll erachten. Hier scheint sich unter anderem der Einsatz von digitalen Feedback-Tools auszuzahlen, mit denen z. B. im Monatsrhythmus drei bis fünf kurze Fragen mit aktuell relevanten Inhalten an alle Mitarbeitenden gerichtet werden können.

IP aus den Unternehmen erkennen die Erfolge der Interventionen auch daran, dass sich BewerberInnen auf den Purpose der Organisation berufen – die Aktivitäten wirken demnach auch in die Unternehmensumwelt. Innerhalb der Organisation müsse die Purpose-Orientierung zwar nicht

bei allen, jedoch zumindest bei einer kritischen Masse der Beschäftigten ankommen. All diese Aspekte unterliegen zwar nicht einer systematischen Evaluation, seien aber wichtige Wahrnehmungsparameter für den weiteren Weg. Schließlich gelte es im Sinne der Kontinuität zu klären, ob der Purpose noch angemessen ist: „Passt der noch oder müssen wir vielleicht doch noch mal dran arbeiten und justieren?“

### 5.6.7 Rechtlicher Rahmen

„Agilität hebt nicht das Recht auf. Das gilt nach wie vor. Wie wir aber Lösungen finden in bestehenden gesetzlichen Rahmenbedingungen, das hat was mit meiner Einstellung zu tun, wie bereit ich bin, auch kreative Lösungen zuzulassen.“

Dieses Zitat einer IP mit rechtswissenschaftlichem Hintergrund wirft die Frage nach rechtlichen Rahmenbedingungen für sinnstiftende Unternehmenskulturen auf. So lassen sich Widersprüche festmachen zwischen den oft langwierigen Prozessen von sehr detaillierten Betriebsvereinbarungen und dem Wunsch nach mehr Agilität.

Eine IP betrachtet die gegebenen Mitbestimmungsmöglichkeiten des Betriebsverfassungsrechts hinsichtlich der Gestaltung sinnstiftender Unternehmenskulturen als ausreichend:

„Ich denke, dass das [Betriebsverfassungsgesetz] genügend Möglichkeiten gibt, die man nutzen kann, um solche Prozesse als Betriebsrat auch mitzugestalten.“

Gerade in Zeiten, wo das ökonomische Profitstreben stark dominiert, seien zudem gesetzlich verankerte Arbeitnehmerschutzbedingungen unerlässlich. Allerdings sei bei den Mitbestimmungsprozessen, so eine weitere IP, ein anderer Umgang zwischen Betriebsrat und Unternehmensleitung gefragt:

„Ich kann mutig sein, ich kann vertrauen, ich kann Commitment zeigen. [...] Wie gehen wir an die Dinge heran? Haben wir ein gleiches Verständnis von dem Nutzen, was wir erreichen wollen?“

Berichtet wird z. B. von einem sogenannten Betriebsrats-Daily, bei dem sich das Gremium täglich kurz austauscht. Ein entsprechendes Pendant mit dem Arbeitgeber könne es dann nicht in Form der Monats-, sondern von Wochengesprächen geben – kürzere Treffen mit einem iterativen, gemeinsamen Vorgehen bei Projekten und Reviews. Dazu bräuchte es allerdings „Lust von beiden Seiten aufeinander und Vertrauen“.

Interessant ist in diesem Zusammenhang auch die Sichtweise einer IP aus dem Unternehmen ohne Betriebsrat. Diese stellt sich einerseits gele-

gentlich die Frage, ob vielleicht doch die Kraft eines Betriebsrats in der Organisation benötigt wird. Andererseits habe man

„in den letzten Jahren insbesondere so stark an der Möglichkeit der Partizipation gearbeitet [...], dass es das so nicht mehr braucht“.

Wenn Beschäftigte demnach Interesse haben, sich für ihre Ideen einzusetzen, werde es ihnen ermöglicht. Selbst diejenigen, die nicht mit den Entwicklungen einverstanden sind,

„können ja gerne immer wieder ihre Hand heben und sagen: ‚Passt mir hier gar nicht.‘ Dann denken wir auch wieder drüber nach und verändern auch wieder was oder arbeiten daran.“

Ein konkretes Spannungsverhältnis zwischen einer gewünschten Unternehmenskultur und rechtlichen Rahmenbedingungen wird von einigen IP beim Thema Arbeitszeit verortet. Auch hier müsse ein Rahmen festgelegt werden, der z. B. Zeiten von Nichterreichbarkeit klar definiert. Allerdings stößt man sich an einigen Punkten aus dem Arbeitszeitgesetz, die nicht mehr zeitgemäß wären:

„Was ich schwierig finde, sind halt diese pauschalen Dinge wie elf Stunden. Als Selbstständige darf ich sonntags arbeiten, als Angestellte nicht. Da darf ich noch nicht mal eine Mail verschicken. Also wo lässt man die Kirche auch im Dorf?“

Eine andere IP weist jedoch auf Rückstände im Betriebsverfassungsgesetz hin. Die ganze Beteiligung bei Fortbildung sei zu sehr auf klassische – eben nicht-digitale – Formen der Fortbildung zentriert. Es fehlten darüber hinaus Initiativrechte für Fortbildungsveranstaltungen. Ein weiteres Defizit bestände bei Restrukturierungs- und Change-Managementprozessen. Hier wird von Erfahrungen berichtet, dass die Interessenvertretungen nicht im Sinne des § 90 BetrVG frühzeitig in etwaige Planungsprozesse eingebunden werden.

### **5.6.8 Organisations- und Betriebsratsberatung**

In diesem Kapitel sind die IP-Statements zusammengefasst worden, die sich mit (sinnstiftender) Unternehmenskultur als einem (neuen) Beratungsbaustein von Organisationsberatungen auseinandersetzen. Es finden sich Aussagen, die einerseits die Perspektive der klassischen Organisationsberatung beleuchten. Andererseits äußerten sich einige IP mit entsprechendem Hintergrund zur Betriebsratsberatung.

Aus allen Statements der IP mit Beratungshintergrund geht hervor, dass das Thema Unternehmenskultur bei Beratungsprojekten eine Rolle

spielt. Dies allerdings insofern, als dass der Erfolg des jeweiligen Beratungsprojekts immer auch mit dem kulturellen Hintergrund der Organisation verwoben sei. Eher selten – gerade von den IP, die überwiegend in der Betriebsratsberatung tätig sind – wird von Projekten zur Unternehmenskultur selbst berichtet.

Erfahrungen mit der speziellen Ausrichtung auf sinnstiftende Unternehmenskulturen liegen vereinzelt vor und werden eher als Purpose-Beratung bezeichnet. Bei diesen Projekten werden nach Möglichkeit auch die betrieblichen Interessenvertretungen eingebunden. Insgesamt scheinen solche Purpose-Projekte aber überwiegend als Management-Beratung konzipiert zu sein. Gleichzeitig wird deutlich, dass dabei die Einbindung der Beschäftigten einen großen Stellenwert einnimmt:

„Auch da wird auf der Seite der Managementberatung die Bedeutung der Arbeitnehmer in einer vielseitigen Form mittlerweile gesehen.“

Das Verständnis von Unternehmenskultur hat einen Einfluss auf die Art und Weise der Beratungstätigkeit. Dies machen die Aussagen einer systemisch orientierten IP klar.

„Also man könnte ja sagen, Kultur ist alles, alles auf der Welt ist Kultur. Oder man sagt, die ganze Organisation besteht aus Kultur. Und wir sagen, nein, Kultur ist nur eine von drei Seiten. Schauseite, formale Seite, informale Seite – das ist Kultur.“

Der Anspruch an diese Form der Beratung ist folglich der,

„dass man Dinge, die total latent sind in der Organisation, die nicht besprechbar sind, die man in ganz wenig Gremien überhaupt ausspricht, überhaupt deutlich macht, dass wir die in die Besprechbarkeit holen müssen, damit Gestaltungspotenziale da sind“.

Unterstrichen wird auch die Nicht-Linearität des Beratungsprozesses. Kontingenz aushalten können wird damit zu einem wichtigen Kundenmerkmal. Dies sei aber erforderlich, um erst einmal zu prüfen, ob das von der Organisation beschriebene Problem und die angedachte Lösungskonstellation überhaupt zusammenpassen.

Mit einer gewissen Skepsis wird anschließend auf die Purpose-Debatte geblickt. Statt sich auf die Entwicklung eines gemeinsamen Zwecks auszurichten wäre es zunächst wichtig, sich die Strukturen und Prozesse einer Organisation anzuschauen. Das kann beispielsweise die Gestaltung von Kommunikationswegen betreffen.

„Da hilft dir jetzt keine Purpose-Debatte, da muss man einfach saubere Strategiearbeit machen bzw. Ressourcenkonflikte klären und sich mal wehtun im Vorstand. Und da ist immer diese Idee: Wenn wir alle den Purpose haben, dann wird das schon alles in die richtige Richtung laufen. Aber so ist es ja nicht.“

Eine andere IP fordert eine Professionalisierung der Betriebsratsberatung. Dabei gehe es nicht nur um mehr Augenhöhe mit der Managementberatung. Durch mehr betriebswirtschaftliches und ingenieurwissenschaftliches Know-how werde man auch von der Arbeitgeberseite ernst und damit öfter zur Kenntnis genommen:

„Also ich muss letztendlich auf Augenhöhe mit den Entscheidern in den Unternehmungen agieren können, und zwar nicht nur mit der Arbeitnehmerseite.“

Hinzukommen müsse außerdem eine internationalisierte Beratung, um der Realität vieler Firmen gerecht zu werden:

„Da kann man nicht einfach so tun, als wäre an den Grenzen Schluss. Das ist nicht so einfach, muss man dazu sagen, weil wir da auf andere Beratungskulturen kommen.“

Das Thema Unternehmenskultur, so die IP weiter, könne auch positiv für Ansätze von Innovation, Teambildung und Engagement genutzt werden. Was häufig fehlt, um die Thematik mehr als bisher zum Gegenstand der Beratung zu machen, sei die über Gewerkschaften und Betriebsräte organisierte Beteiligungsorientierung in den Betrieben. Dies erschwere wiederum die Arbeit der Betriebsratsberatung:

„Das ist für den Berater nicht immer ganz einfach, weil wir natürlich eigentlich eng auch mit Gewerkschaften zusammenarbeiten und zusammenarbeiten wollen. Aber wenn man natürlich die nicht in den Unternehmungen vorfindet, wie soll ich das dann organisieren?“

Der spezifische Blick auf sinnstiftende Unternehmenskulturen als Gegenstand der Beratung von Betriebsräten oder auch als Bildungsangebot fällt deutlich aus: „Also ich muss sagen, das ganze Thema ist für mich sehr fremd.“ Gerade was Seminare und Workshops zu der Thematik betrifft, spiele die Thematik in der Betriebsratsqualifizierung aktuell keine Rolle:

„Wir gucken uns das genau an und ich erinnere da auch nicht, dass das Thema Unternehmenskulturen prominent aufgestellt war.“

Dabei wird nicht ihre Bedeutung negiert, sondern es fehle das Bewusstsein, „diese gesamten Veränderungen als eine Einheit zu verstehen und als eine Veränderung in der Unternehmenskultur“. Gerade die Begrifflichkeit der sinnstiftenden Unternehmenskultur habe „einen weichgespülten positiven Aspekt“, der den konkreten Veränderungen in den Organisationen nicht immer gerecht werde. Auch wird moniert, dass er „sehr abstrakt wirkt, da entsprechend sozusagen ein großes Interesse hervorzurufen“.

In der Konsequenz kann auch nicht von Anfragen zu Kulturprojekten durch Betriebsräte berichtet werden. Deren Beratungsanliegen fokussierten eher auf konkrete Themen wie Betriebsänderung, auf die man als Betriebsrat über das BetrVG einen Zugriff hat. Allerdings sei es dann häufig so, wie schon eingangs geschildert. In den jeweiligen Projekten – berichtet wurde unter anderem über ein Projekt zum Thema IT-Fragen und Compliance – fänden sich häufig Anknüpfungspunkte, die in Richtung (sinnstiftender) Unternehmenskulturen relevant seien. Auch bei geförderten Projekten der Betriebsberatung könne die Unternehmenskultur einen wichtigen Stellenwert einnehmen:

„Wie sieht diese Unternehmenskultur aus und gegebenenfalls: Wie kann man sie durch bestimmte Maßnahmen dann wieder heruntergebrochen auf ganz konkrete Sachen auch vielleicht verändern und weiterentwickeln?“

Ganz anders sieht die Einschätzung hinsichtlich der Inanspruchnahme von Beratungsleistungen für Purpose-Themen und Unternehmenskultur für die Arbeitgeberseite aus:

„Da kenne ich ja diese Seminarthemen auch und die sind gerade darauf fokussiert.“

Purpose sei natürlich gerade ein Thema bei den Unternehmen. Man müsse aber genau darauf achten, ob es auch – ähnlich wie beim derzeitigen Greenwashing – mit der erforderlichen Ernsthaftigkeit und Nachhaltigkeit im Sinne der Beschäftigten bearbeitet werde.



## 6 Schlussfolgerungen

### 6.1 Purpose und Sinn – Modethema oder nachhaltiger Trend?

Zunächst gilt es festzuhalten, dass sowohl in der herangezogenen Literatur als auch in den Interviews keine strikte Trennung der Begriffe Sinn und Purpose erfolgt, wie sie in diesem Projekt angelegt ist. Das mag nicht überraschen, erschwert jedoch eine klare Debatte. Wenn – wie plädiert – der Purpose-Begriff als der Unternehmenszweck und der Sinn-Begriff als ein dem Menschen zugeordnetes Konstrukt aufgefasst werden würden, könnten entsprechende Zuordnungen besser vorgenommen und Bezüge nachvollziehbarer hergestellt werden. Am Ende dieses Kapitels wird daher eine Präzisierung dieser Begriffe vorgenommen.

Eine solche Zuordnung würde auf der Unternehmensseite voraussetzen, dass der Purpose nicht auf einen griffigen und lediglich zielgruppenangepassten „Claim“ reduziert wird. Vielmehr sollte den sinngetriebenen (zukünftigen) Mitarbeitenden nicht nur klar sein, wofür das Unternehmen steht. Um in der Notation von Sinek (2014) zu bleiben, gelte es neben dem „Why“ auch das „How“ und das „What“ zu klären. Die Beschäftigten wiederum stehen vor der Aufgabe, sich mit ihrer Motivation und ihren Bedürfnissen auseinanderzusetzen, die sie mit der Arbeit verbinden. „Wozu arbeite ich?“ und „Wie möchte ich arbeiten?“ sind dabei entscheidende Fragen der Auseinandersetzung mit sich selbst.

Sowohl auf der Unternehmensseite als auch bei den Beschäftigten wird deutlich, dass diese Prozesse weit über das hinausgehen, was man beiden Seiten gern vorwirft: Viele Unternehmen streben nur nach (kurzfristiger) Gewinnmaximierung und auch bei den Beschäftigten stehe meistens der reine Zweck des Geldverdienens als Hauptmotiv im Vordergrund.

Das solch monetäre Fixierungen kein Automatismus sind, wird in den Interviews deutlich. Gerade die Aussagen, in denen die Entwicklungsprozesse von Mensch und Organisation betont werden, lassen kein alleiniges Profitstreben als dauerhaftes Motiv gelten. Insofern gibt es zumindest Anlass zur Annahme, dass Sinn und Purpose nicht nur ein weiteres Modethema im Rahmen des betriebswirtschaftlichen Maximierungskalküls sind, sondern nachhaltig wirken.

In Kapitel 3 konnten hierfür erste Argumente gesammelt werden. Die Frage, wie die Arbeit durch die zunehmende Digitalisierung verändert wird, ist noch längst nicht abgeschlossen. Damit wird auch zukünftig Raum für Diskussionen und Erproben benötigt werden, wie die Digitalisierung auch im Sinne der Beschäftigten noch positiver gestaltet werden kann. Bisher empfindet es beispielsweise die Mehrheit der Beschäftigten

offensichtlich noch nicht so, dass durch die Digitalisierung mehr Zeit für sinnvolle Tätigkeiten bleibt (Wellmann/Hasselmann/Lück 2020).

Auch bei den weiteren in Kapitel 3 angeführten Trends ist aktuell keine Abkehr, sondern eher eine Intensivierung zu erkennen. Die Corona-Situation unterstreicht gegenwärtig z. B. das, was mit der VUCA-Welt bereits zuvor große Herausforderungen für Organisationen, Geschäftsleitungen und Mitarbeitende mit sich gebracht hat. Überspitzt könnte formuliert werden: Gefühlten Sicherheiten und langfristigen Planungen stehen nun Sinn und Purpose als Alternative gegenüber. Gleichzeitig haben sich Ressentiments gegenüber neuen Arbeitsformen wie dem Homeoffice zumindest teilweise aufgelöst. Jedoch ist auch hier die Diskussion um die unternehmensspezifisch passende Lösung sicher noch nicht überall abgeschlossen.

Gleiches dürfte für die Herausforderungen hinsichtlich des Fachkräftemangels gelten, der in einigen (systemrelevanten) Branchen bereits eklatant ist. Die Vermutung liegt nahe, dass die händeringende Suche seitens der Unternehmen bei den entsprechend qualifizierten Beschäftigten nicht nur die monetären, sondern gleichfalls die Erwartungen an eine sinnvolle Tätigkeit wachsen lässt. Dabei dürften auch Fragen der Nachhaltigkeit sowohl bei den Unternehmen als auch bei den Beschäftigten eine Rolle spielen. Nicht zuletzt kann aber schon deshalb von einem anhaltenden Purpose- bzw. Sinn-Trend ausgegangen werden, weil sich das Sinnerleben offenbar positiv auf die intrinsische Motivation sowie die Gesundheit der Belegschaften und auf den Unternehmenserfolg auswirken.

Die angeführten Argumente bzw. Themen finden sich auch in den Interviews wieder. Die zentralen Herausforderungen bei der Transformation von Arbeit wurden auf die Beschäftigten (Mikroebene), die Unternehmen (Mesoebene) und die Gesellschafts- bzw. Makroebene bezogen, um daraus Ableitungen für die Purpose- und Sinndebatte zu ziehen.

Hinsichtlich der Mikroebene werden einerseits Kompetenzen und Qualifikationen als wichtig erachtet. Selbstorganisation und lebenslanges Lernen sind dabei häufig genannte Stichworte. Außerdem werden das aktive Einbringen in betriebliche Veränderungsprozesse und ein achtsamer Umgang mit der eigenen Gesundheit gefordert.

Andererseits werden die Themen Haltung und Sinn als Herausforderung gedeutet. Die Offenheit gegenüber dem Neuen und die Bereitschaft zur Flexibilität können Chancen, allerdings auch Quellen der Bedrohung sein. Gefragt sind der Mut zur eigenen Größe und der Wille zur Reifeentwicklung. Nicht mehr rein hedonistischen Motiven gilt es nachzueifern, sondern im Sinne des Eudämonismus der antiken Philosophie ebenso die Frage zu klären: „Wie werde ich ein richtig guter (arbeitender) Mensch?“

Gleichfalls gibt es auf der Mesoebene Indizien dafür, dass sich Purpose als Trend festsetzen kann. Immer wieder wird auf die Verantwortung von Führungskräften und visionären Persönlichkeiten hingewiesen, wenn es um die Bewältigung der Transformation geht. Aber auch echte Beteiligungs- und Mitgestaltungsmöglichkeiten für die Belegschaften werden verlangt. Weiterhin wird klassischen Steuerungsversuchen in Zeiten zunehmender Komplexität eine Absage erteilt.

Auch hier – ebenso wie der Sinn auf der Mikroebene – kann der Purpose als Orientierung dienen und eine schnellere Anpassung an die Gegebenheiten ermöglichen. Dazu braucht es ein entsprechendes Gespür und intensiver Kommunikation, um die Belegschaften mitzunehmen und den Beschäftigten potenziell sinnstiftende Aufgaben zu geben. Das wiederum kann zu der so wichtigen Gewinnung und Bindung von Fachkräften beitragen.

Die angeführten Herausforderungen auf der Makroebene machen schließlich deutlich, dass es sich bei der Transformation um weit mehr als um technische Innovationen, Arbeit 4.0, New Work etc. handelt. Die kulturelle Transformation geht darüber hinaus und bringt neue Strukturen, Mentalitäten und damit auch Wertediskussionen mit sich. So spielt die Frage der Nachhaltigkeit nicht nur in der Arbeitswelt eine große Rolle, sondern prägt mittlerweile deutlich gesellschaftliche Diskurse. Daraus ergeben sich wiederum Sinnfragen und -diskussionen, die sicherlich einen Einfluss auf die Art und Weise des Wirtschaftens haben werden.

Für Zietlow (2021) ist Purpose sogar die Basis für das New Normal, das mit einem Paradigmenwechsel hinsichtlich der Einstellungen zum bisherigen wirtschaftlichen Wertesystem einhergeht. Dafür scheinen allerdings einige Voraussetzungen notwendig:

„Reduzierung, Verzicht und Teilen werden zu Erfolgsfaktoren mit allmählicher, stabilisierender Wirkung für die globale Gesamtwirtschaft.“ (Zietlow 2021)

Als eine Art „Einfallstor“ kann hierbei die Unternehmenskultur betrachtet werden. Ihre Bedeutung für den wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen sowie ihre strukturierende und orientierende Wirkung auf die Beschäftigten wird von allen IP unterstrichen. Folglich lohnt der Blick auf die eingangs aufgeworfenen Projektfragen.

## 6.2 Zu den Projektfragen

### Frage 1: Welche Deutungsmuster sinnstiftender Unternehmenskulturen gibt es?

Die in Kapitel 5.2 zusammengestellten Merkmale sinnstiftender Unternehmenskulturen werden in ähnlicher Weise bereits in anderen Quellen genannt. Neu dabei ist quasi das entstandene Mosaik. Als ein prägendes Merkmal ist die proaktive Auseinandersetzung mit gesellschaftlichen Trends und deren adäquate Umsetzung in das unternehmerische Handeln genannt worden. Dies passt zu der dynamischen Definition von Kultur, die Schein und Schein (2017) anführen:

„Die Kultur einer Gruppe kann als die Ansammlung gemeinsamen Lernens dieser Gruppe definiert werden, die Probleme der externen Anpassung und der internen Integration; das, was gut funktioniert hat, um gültig zu sein, wird neuen Gruppenmitgliedern gelehrt, was richtig ist, und was sie in Bezug auf solche Probleme wahrnehmen, denken und fühlen sollen.“ (Schein/Schein, S. 5)

Damit rückt vor allem das Erfordernis in den Blick, sich mit der Komplexität und Dynamik der Unternehmensumwelt auseinanderzusetzen und intern zu kommunizieren. Diese Aufgabe ist nicht neu, erscheint jedoch vor dem Hintergrund der beschriebenen Herausforderungen als schlüssig. Zentrale Fragestellungen wären z. B.: Wer in der Organisation beobachtet also auf welche Weise die Umwelt? Und wie werden diese Beobachtungen zu wertegeleiteten Handlungsrichtlinien oder informellen Prozessen?

Das zweite Merkmal verlangt eine klare Ausrichtung auf einen Purpose. Sinnstiftend sind Unternehmenskulturen folglich dann, wenn sie der Umsetzung des Purpose dienen. Eine ähnliche Einschätzung gibt es hierzu aus dem Bereich der Arbeits- und Organisationspsychologie:

„Eine weitere wichtige, doch häufig wenig beachtete Funktion von Unternehmenskultur ist ihre Sinngebung.“ (Sackmann 2017, S. 60)

Dieses Merkmal scheint auf den ersten Blick eher auf das Innere einer Organisation – auf dessen „inneren DNA“ – und wiederum auf die Kernfrage abzuzielen, wozu es die Organisation gibt. Auf den zweiten Blick wird jedoch deutlich, dass die zuvor beschriebene Beobachtung der Umwelt gleichfalls von großer Wichtigkeit für dieses Merkmal ist.

Erforderlich ist weiterhin ein Ziel- und Wertefokus, der von möglichst vielen Mitgliedern der Organisation geteilt wird. Dieser gemeinsame Fokus wird wiederum von Glahn (2017) als ein Kennzeichen ausgeprägter Unternehmenskulturen beschrieben:

„Kommunikation findet effizienter statt, weil Werte und Ziele geteilt werden.“  
(Glahn 2017, S. 24)

In den gängigen Beschreibungen von Unternehmenskultur (siehe Kapitel 4) wird die Wertethematik ebenfalls als essenziell für die Unternehmenskultur eingeordnet. Neu ist hingegen, dass von den IP einzelne Werte wie Offenheit, Transparenz, Beteiligung und Klarheit genannt werden, die stellvertretend für sinnstiftende Unternehmenskulturen sind. Ein klar umrissener Wertekanon zeichnet sich dabei allerdings noch nicht ab. Vielmehr sollte darauf geachtet werden, dass die Werte nicht nur akzeptiert sind, sondern zu der Organisation passen und von den Beschäftigten gelebt werden können.

## **Frage 2: In welcher Art und Weise können die Beschäftigten von sinnstiftenden Unternehmenskulturen profitieren?**

Eine erste Nutzendimension sinnstiftender Unternehmenskulturen tut sich für die Beschäftigten im Rahmen ihrer konkreten Tätigkeit auf. Sie können folglich mit attraktiven Aufgaben rechnen und haben mehr Spaß bei der Arbeit. Zudem kann die Verbundenheit zu den KollegInnen und mit der Organisation wachsen. Diese Potenziale für das eigene Sinnerleben gelten auch als eine wichtige Voraussetzung für die Arbeitsmotivation:

„Je nach inhaltlicher Ausgestaltung der Unternehmenskultur und Art der Sinnvermittlung kann Motivation und Identifikation mit der Arbeit, der Arbeitsgruppe, der Organisationseinheit und dem ganzen Unternehmen entstehen oder aber auch Demotivation.“ (Sackmann 2017, S. 62)

Damit kann sich für die Beschäftigten zweitens ein neuer Stellenwert der Arbeit manifestieren, der über die Funktion des Geldverdienens hinausgeht. Dabei profitieren sie nicht nur von den sinnstiftenden Kulturen, sondern haben zusätzlich größere Einflussmöglichkeiten auf die Ausgestaltung dieser Kultur.

Drittens – und dieser Aspekt ist mehr als die Summe der beiden ersten Nutzenkategorien – eröffnet sich die Chance für eine verbesserte Life-Balance. Dies wird zum einen dadurch ermöglicht, dass sich das Sinnerleben nicht allein durch die Tätigkeit als solche, sondern durch einen darüberstehenden Zweck speist. Zum anderen profitieren sie von Arbeitsbedingungen, die stärker als bisher auf ihre individuellen Bedürfnisse eingehen (z. B. Einklang von Arbeitszeit und -ort mit der jeweiligen Lebenslage).

### **Frage 3: Welche Rahmenbedingungen sind für sinnstiftende Unternehmenskulturen wichtig?**

Unternehmenskultur und Restrukturierungsprozesse beeinflussen sich gegenseitig. Wird von Restrukturierungsprozessen aus gedacht, ist die Botschaft aus den Interviews relativ klar: Neben Strategie- und Strukturfragen sind auch Haltungs- und Kulturfragen bei solchen Prozessen zu berücksichtigen. Erforderlich sind eine ehrliche und vertrauensvolle Kommunikation über die anstehende Ausrichtung und ihre plausible Begründung – inklusive der Beantwortung von Fragen der Sinnhaftigkeit. Mehr noch: ein aktives Mitwirken der Beschäftigten steigert die Wahrscheinlichkeit, dass die individuelle Frage „Was habe ich davon?“ positiv beantwortet wird. Es gilt aber auch zu betonen, dass eine solche Transparenz und Beteiligungsorientierung nicht der Regelfall sind.

Neue Arbeitsformen als weitere Rahmenbedingung sind insofern kulturverändernd, als dass sie auf implizite oder explizite Normen, Glaubenssätze und Werte einer Organisation wirken. Es sind gerade die Anforderungen an die Selbstorganisation und das sogenannte „agile Mindset“, welche über Erfolg und Misserfolg bei der Einführung neuer Arbeitsformen entscheiden dürften. Neben diesen individuellen Anforderungen darf aber nicht vernachlässigt werden, dass die gemeinsame Verantwortung von Teams bei der Erreichung von Projektzielen eine neue Dimension erfährt.

Damit wird die Frage der individuellen Zielbildung bzw. Motivation zur Sinnverwirklichung mit einer neuen Orientierung in Teamstrukturen und einzelnen Rollen verwoben. Das kann sicher nicht nur über das Mindset „geregelt“ werden, sondern bedarf entsprechender Prozesse und Strukturen, wie z. B. im Fall einer Konflikteskalation vorzugehen oder mit unterschiedlichen Tempi bei der Aneignung der neuen Arbeitsformen umzugehen ist.

Führungskräfte können als die „Schlüsselfiguren“ angesehen werden, wenn es um die Förderung sinnstiftender Unternehmenskulturen geht. Als „BotschafterInnen für den Sinn“ gilt es zunächst ein gemeinsames Commitment der obersten Führungsebene herzustellen. Sie müssen den Purpose verstehen, verinnerlichen und weitertragen – insbesondere einerseits das Wertesystem repräsentieren und andererseits reflektieren, ob es in ihrem Verantwortungsbereich gelebt wird. Tun sie dies nicht, sind ähnliche Folgen zu vermuten, die z. B. beim Thema Gesundheit zu beobachten sind: Wenn die Vorreiterrolle verweigert wird, drohen Ablehnung und Zynismus in der Belegschaft.

Welche Entwicklungen sind bei Führungskräften besonders gefordert? Zuhören können, sich in Geduld üben, Moderationsfähigkeiten zählen in

erster Linie dazu. Damit kommt ihnen eine neue Rolle zu. Nicht mehr die „Macherin“ oder der „Macher“, sondern die Rolle des Ermöglichens ist gefragt. Das bedeutet Teams empowern und Macht abgeben zu können. Sie kultivieren eine „gesunde Fehlerkultur“ und bieten Sinnräume an. Gleichzeitig sind sie aber nicht in der Coaching-Rolle oder in einer therapierenden Mission, wenn Mitarbeitende Probleme mit dem persönlichen Sinnerleben haben. Neben dem notwendigen Maß an Selbstführung werden demnach auch in Zukunft Führungskräfte für sinnstiftende Unternehmenskulturen benötigt.

Betriebsräte reagieren nicht nur auf die Verhaltensweisen der Arbeitgeberseite. Vielmehr sollten sie sich bewusst machen, dass auch ihre Art und Weise der Betriebsratsarbeit Einfluss auf die Kultur nimmt. In einem Interview wird diesbezüglich von einer „Mindestschwelle“ gesprochen – das eigene Wirken demnach als kulturprägend anzuerkennen, was natürlich auch für andere Akteure gilt.

Hinsichtlich der Kulturentwicklung kann ein besonderer Fokus auf das Aufdecken von illegalen Brauchbarkeiten (Luhmann 2000; Kühl 2020) gelegt werden. Dies beschreibt das Überschreiten von formalen Regeln einer Organisation durch Einzelne oder auch durch Teams, um die Organisationsziele und -vereinbarungen schneller, besser oder überhaupt zu erreichen. Diese Abläufe und Maßnahmen stellen mehr oder weniger starke Regelverstöße dar, die Risiken für die Ausführenden, aber letztlich auch für die gesamte Organisation darstellen.

So steht der Betriebsrat für eine offene Kommunikation ein, die ein konstruktives Gegengewicht zum Management darstellt. Es ist aber auch wichtig, dass Betriebsräte als Treiber von Innovationen in den Purpose-Prozess eingebunden werden und Kulturprojekte nicht im Sinne einer falsch verstandenen Protektion der Beschäftigten generell ablehnen. Vielmehr wird ihre Funktion des Übersetzens zwischen der Belegschaft und dem Management gebraucht. Neben dem Wissen um ihre Mitbestimmungsrechte ist dabei die Bedeutung bzw. Aneignung von strategischen Kompetenzen entscheidend.

Die Beschäftigten können bei der Etablierung sinnstiftender Unternehmenskulturen eine wichtige Machtposition einnehmen. Eine starke Orientierung an dem eigenen Sinnerleben wird schließlich eine Auseinandersetzung mit Interessen, Lebenszielen und Wertvorstellungen und einen „Abgleich“ mit dem Unternehmen (z. B. ein „Kultur-Matching“) zur Folge haben. In gewisser Weise müssen sie sich eine solche Sinnorientierung jedoch auch „erlauben“ können. Klar wurde in einigen Interviews betont, dass prekäre Arbeitsbedingungen (z. B. in Form geringer Entlohnung bei gleichzeitig starker Lohnspreizung in der Organisation) das Sinnerleben deutlich erschweren.

Gleichzeitig können diese prekären Bedingungen aber auch der Anreize sein, um aktiv an der Gestaltung des eigenen Daseins bei der Arbeit Einfluss zu nehmen. Auf jeden Fall werden Unternehmen gut daran tun, die Mitarbeitenden in den Purpose-Prozess – sicherlich in Abhängigkeit der Organisationsform – einzubeziehen. Zumindest sollten sie – und das kann als Mindestanforderung für sie gelten – zum Feedback bereit sein, wenn sie mit Entwicklungen nicht einverstanden sind.

Sowohl für die Führungskräfte als auch für die Mitarbeitenden kann Arnold (2018) gefolgt werden, der als eine wichtige Transformationskompetenzen hervorhebt,

*„sich sichtbar an die gemeinsame Arbeit zu binden (Unternehmenskulturkompetenz), d. h. die Fähigkeit der Akteure, ihrem Tun eine geteilte Bedeutung zu unterlegen, sich über diese beständig auszutauschen und deren Sinnbeschreibungen und Werte sichtbar und lebendig zu leben“* (Arnold 2018, S. 22; kursive Hervorhebung im Original).

### 6.3 Purpose und Sinn – Begriffliches und Integratives

Zunächst wird die in Kapitel 2 angekündigte Präzisierung der Begrifflichkeiten vorgenommen, um dann zu klären, inwieweit Purpose und Sinn als ein integratives Ganzes gesehen werden können.

Der Purpose kann als eine der Organisationen zuzuordnende dynamische Ausrichtung betrachtet werden, die als ein erstes wesentliches Merkmal ihren Zweck bzw. die Bestimmung unter Berücksichtigung der Herkunft der Organisation in den Mittelpunkt stellt. Dies ist weit mehr als ein Claim oder Slogan, der unter Marketingaspekten unter anderem auf Differenzierung, Assoziation und Markenimage abzielt. Zweitens berücksichtigt der Purpose die Auswirkungen des organisationalen Handelns entlang der Wertschöpfungskette ganzheitlich und (über)regional für Mensch und Umwelt.

Über diese beschreibende Funktion hinaus folgt der Purpose drittens insbesondere einer ethischen Legitimation, die sich zuallererst an den Beiträgen zur Nachhaltigkeit und dem Gemeinwohl orientiert. Viertens dient der Purpose den potenziellen Anspruchsgruppen als Leitstern und ist von den Mitgliedern einer Organisation mehrheitlich akzeptiert und beeinflussbar. Statt einer kurzfristigen Profitorientierung soll der Purpose als fünftes Merkmal den langfristigen Fortbestand der Organisation sichern.

Sinn hingegen ist ein dem Menschen zuzuordnendes Konstrukt. Etymologisch weist der Begriff auf eine Richtungsentscheidung (sent) und den Verstand (sin) hin. Er entsteht in Abhängigkeit von subjektiven Wahr-



nehmungen, Haltungen und Bedeutungszuschreibungen und ist damit individuell. Sinn kann demnach nicht gegeben werden, sondern es ist eine Art Aufspüren durch die Person.

Frankl folgend wird der Sinn als das zentrale Thema der menschlichen Existenz und Handlungsmotivation betrachtet („Wille zum Sinn“), der das eigene Empfinden und den Bezug zur Welt prägt. Sinn entsteht – und auch hier wird Frankl gefolgt – durch die Verwirklichung von schöpferischen Werten, Erlebniswerten und Einstellungswerten. Für das Sinnerleben bei der Arbeit sind Aspekte wie z. B. „Entwicklung und Selbstwerdung“, „Einheit mit anderen“, „Anderen dienen“, „Potenzial ausdrücken“ sowie Orientierung und Kohärenz wichtig.

Was bedeutet dies für die Integration von Purpose und Sinn? Zunächst kann davon ausgegangen werden – und diese Annahme wird in den Interviews bestätigt –, dass ein grundlegender „Fit“ der (Wert-)Vorstellungen zwischen Person und Organisation bzw. die Synchronität der jeweiligen Reifeentwicklung hilfreich und für sinnstiftende Unternehmenskulturen förderlich ist.

Purpose birgt das Potenzial die Identifikation mit der Organisation und den Arbeitsstolz zu fördern und gleichzeitig die Entfremdung zur eigenen Tätigkeit einzudämmen. Purpose kann das individuelle Sinnerleben nicht ersetzen, aber Sinnmöglichkeiten generieren, die im Rahmen der Werteverwirklichung ergriffen werden. Der Purpose darf dabei nicht abstrakt bleiben, sondern muss als sinnstiftendes Element auf allen Tätigkeitsebenen verfügbar gemacht werden („emotional-motivational“ sowie „sachlich-inhaltlich“). Die Devise „Love it, change it or leave it“ kann als Ausdruck für ein schlechtes Passungsverhältnis betrachtet werden. Die Möglichkeit etwas an der Situation zu ändern kann wiederum gut auf sinnstiftende Unternehmenskulturen übertragen werden.

Gleichzeitig sollte man sich der Gefahr gewahr sein, dass es zu einer unerwünschten Vereinnahmung der Person durch einen zu dominanten Purpose kommen kann. Solch eher fast sektenhaften Tendenzen sind aber sicherlich nicht mit einer sinnstiftenden Unternehmenskultur vereinbar. Weiterhin kann der Purpose sicherlich nicht sein Potenzial entfalten, wenn Purpose-Projekte allein der Verdeckung grundlegender Organisationsprobleme dienen und diese im Widerspruch zur individuellen Sinnsuche stehen.

## 7 Handlungsempfehlungen

Dieses Working Paper ist als ein grober Annäherungsversuch zu verstehen, die Themen Purpose, Sinn und Unternehmenskultur in Bezug zu setzen. Die Empirie und die daraus abgeleiteten Schlussfolgerungen basieren auf einer Literaturrecherche sowie in erster Linie auf die Aussagen der ExpertInnen aus den schriftlichen Statements und Interviews. In Verbindung mit dem vergleichsweise kleinen Projektumfang und der dadurch bedingten Bearbeitungstiefe sind die folgenden Handlungsempfehlungen auf einer „Flughöhe“ angesiedelt, die eher auf eine grobe Orientierung als auf eine dezidierte Operationalisierung der komplexen Thematik abzielen.

Nichtsdestoweniger lassen sich verschiedene Blickrichtungen ausmachen, die eine zukünftige intensivere Auseinandersetzung mit sinnstiftenden Unternehmenskulturen für unterschiedliche Zielgruppen ermöglichen kann. Neben einer allgemeinen Perspektive richten sich die Handlungsempfehlungen an die Wissenschaft, Organisationen, Beschäftigte, Gewerkschaften und Betriebsräte.

### Allgemein

Selbstverständlich sind die Themen Sinn und Purpose in der Organisationslandschaft nicht allgegenwärtig. Allerdings ist es bemerkenswert, dass mittlerweile die Mehrheit der Dax-Unternehmen ein Purpose-Statement formuliert haben. Aber auch die beiden in die Untersuchung einbezogenen Unternehmen können zumindest als Hinweis gelten, dass Sinn und Purpose nicht nur eine Angelegenheit globaler Unternehmensgrößen ist. Zudem wird die Glaubwürdigkeit solcher Statements kritisch hinterfragt (siehe z. B. Globeone 2021). Insofern scheinen Sinn und Purpose keine „Luxusdebatten“ zu sein, die dem Zeitgeist geschuldet sind. Vielmehr sollten sie als (normative) Referenzfolien für individuelles und organisationales Handeln im Zuge der Transformation von Arbeit herangezogen werden.

### Wissenschaft

In den letzten Jahren gab es eine Vielzahl von Veröffentlichungen zu den Themen Sinn und Purpose, die der Management- und Beratungsliteratur zugeordnet werden können. Dies kann die konkrete Umsetzung und Operationalisierung in den Betrieben unterstützen, dürfte im Sinne einer kritischen Reflexion aber nicht ausreichen. Es bedarf daher komplexer Forschungsdesigns und Fallstudien, die über die reine Darstellung von erfolgreichen „Purpose-Stories“ hinausgehen.

Eine Analogie zum BGM sei an dieser Stelle herangezogen. Hier mangelt es nicht an Best Practice-Beispielen und an einem qualifizierten Un-

terstützungsangebot. Daneben hat sich aber auch eine – natürlich noch ausbaubare – wissenschaftliche Evaluations- und Begleitforschung etablieren können. Bezogen auf das Projektanliegen sollten daher zukünftig vor allem die Zusammenhänge von Purpose und Sinn sowie deren Wirkungen mit den Methoden der empirischen Sozialforschung untersucht werden. Ein Ziel kann dabei die Entwicklung einer Theorie über sinnstiftende Unternehmenskulturen sein, für die diese Untersuchung eine wichtige Grundlage darstellt. Einzelne Forschungsthemen könnten sich beispielsweise auf

- das Sinnerleben der Beschäftigten mit anderen emotionalen Arbeitserfahrungen,
- das Sinnerleben in unterschiedlichen Branchen und Berufsgruppen unter Berücksichtigung der jeweiligen Arbeitskulturen,
- die Bedeutung der Arbeit im individuellen Lebenszusammenhang,
- die Art und Weise der Integration des Purpose in die Unternehmensstrategie und
- die Wirkungsorientierung sowie -messung von Sinn und Purpose beziehen.

### **Organisationen**

Organisationen werden sich keinen Gefallen damit tun, wenn sie mit der Auseinandersetzung über ihren Purpose lediglich eine rein funktionelle Zielsetzung verfolgen, z. B. um das Image aufzubessern und somit neue Fachkräfte zu gewinnen oder um andere Missstände zu überdecken. Die Integration von Sinn und Purpose in Form einer sinnstiftenden Unternehmenskultur kann auch nicht als „Projekt“ allein auf der Managementebene bearbeitet und durch die Marketingabteilung „in Form gegossen“ werden. Sinnstiftende Tätigkeiten entstehen außerdem nicht dadurch, dass man per Stellenausschreibung deklariert solche zu bieten.

Vielmehr sollten sich die handelnden Akteure darüber im Klaren sein, dass es ganz wesentlich auf die prozesshafte und partizipative Auseinandersetzung mit dem Purpose ankommt. Nur so können – sicherlich nicht immer konfliktfrei – verdeckte Überzeugungen und Haltungen offengelegt und ein authentischer Wertekanon entwickelt werden, der mit dem Sinnerleben der Beschäftigten harmonisiert oder zumindest eine konstruktive Reibung erzeugen kann.

Folglich sind die betrieblichen Interessenvertretungen in einen solchen Prozess unbedingt einzubinden – und dies nicht nur im Sinne einer rechtzeitigen und umfassenden Unterrichtung, sondern einer gemeinsamen Prozessgestaltung auf Augenhöhe. Weiterhin wird es darum gehen, die Belegschaft durch geeignete Verfahren zu beteiligen und ihnen Möglichkeiten der aktiven Mitgestaltung zu bieten.

## **Beschäftigte**

Wer in der Erwerbsarbeit mehr als nur die Funktion des Geldverdienens sieht – sie folglich als Chance zur Persönlichkeitsentwicklung und der sozialen Teilhabe betrachtet sowie ihr eine gesellschafts- und umweltpolitische Verantwortung beimisst –, sollte sich auch die persönlichen Erwartungen an das Sinnerleben bei der Arbeit bewusst machen. Es ist keine neue Erkenntnis, dass das Eingehen eines Arbeitsverhältnisses über die rechtlichen Rahmenbedingungen des Arbeitsvertrags weit hinausgeht. Vielmehr entscheiden häufig die (unausgesprochenen) Erwartungs- und Anspruchshaltungen der Vertragspartner über ein gelungenes Beschäftigungsverhältnis.

Sinnstiftende Unternehmenskulturen können dazu beitragen, diese Aspekte einzubringen und besprechbar zu machen. Das erfordert von den Beschäftigten ein aktives Einbringen beispielsweise in Purpose-Debatten und die klare Formulierung von Bedürfnissen. Darüber hinaus sind sie dazu aufgefordert, die sich bietenden Möglichkeiten der Sinnverwirklichung zu nutzen, ohne sich von der Arbeit vereinnahmen zu lassen. Das ist unbestritten weit mehr als die reine Arbeitskraft zur Verfügung zu stellen. Es verspricht jedoch nicht nur eine größere Arbeitszufriedenheit, sondern auch neue Chancen für die Persönlichkeitsentwicklung.

## **Gewerkschaften**

„Die Menschen brauchen Sicherheit im Wandel. Dazu gehört die Aussicht auf gute, nachhaltige Jobs in einer gesunden, lebenswerten Umwelt. Soziale Gerechtigkeit muss hier der Maßstab sein.“ (DGB 2021)

Damit verbunden sind richtige und wichtige Forderungen hinsichtlich der Transformation in der Industrie und der Dienstleistungsbranche wie vernünftige Arbeitsbedingungen und eine faire Bezahlung. Damit werden indirekt auch Bezugspunkte sinnvoller Arbeit angesprochen. Weiterhin wird im Rahmen des DGB-Index Gute Arbeit regelmäßig nach dem Sinngehalt der Arbeit gefragt. Erfreulicherweise liegen die Werte hier konstant bei etwa 80 Punkten, was dem Bereich der „Guten Arbeit“ entspricht. (Institut DGB-Index Gute Arbeit 2021). Dennoch muss festgehalten werden, dass die in diesem Paper diskutierten Aspekte sinnstiftender Unternehmenskulturen komplexer sind als die in dem Index aufgeworfenen Fragen.

Empfohlen wird daher eine stärkere Berücksichtigung der Themen Sinn und Purpose im Diskurs über die sozialökologische Transformation von Arbeit durch die Gewerkschaften. Der Gesetzentwurf für ein modernes Betriebsverfassungsgesetz (DGB 2022) bietet eine rechtliche Grundlage für diesen Wandel. Im Sinne einer „Konfliktpartnerschaft“ (Müller-Jentsch 1991) wird es aber auch darum gehen, eine Kultur der Koopera-

tion zu schaffen, die durch konflikt-, strategie- und lernfähige, aber eben auch integrierend wirkende Akteure geprägt ist.

Die Herausforderungen der Zeit und die gerade von der Arbeitgeberseite forcierte Purpose-Debatte sollten einen hinreichenden Nährboden dafür schaffen, unternehmenskulturelle Gesichtspunkte in die anstehenden Debatten mit der Politik und dem Arbeitgeberlager aufzunehmen.

Neben diesen Diskursen sollten darüber hinaus entsprechende Bildungsangebote für die betrieblichen Interessenvertretungen stärker gefördert werden. Thematisch könnten sich diese Angebote unter anderem auf folgende Bereiche erstrecken:

- Grundlagen und Gestaltung von Unternehmenskulturen
- Purpose als zentrale Ausrichtung der Organisation
- Sinnerleben der Beschäftigten als Ressource im Arbeitsleben

### **Betriebsräte**

Die rechtlichen Rahmenbedingungen durch das Betriebsverfassungsgesetz stellen eine wichtige Voraussetzung dar, um die betriebliche Mitwirkung und Mitbestimmung zu realisieren. Betriebsräte haben nach § 80 BetrVG einen umfangreichen Katalog an allgemeinen Aufgaben zu bewältigen. Es erscheint ratsam, diese im Rahmen einer strategischen Zielsetzung und gemäß den betrieblichen Aushandlungspraktiken zu priorisieren und zu koordinieren. Gleichfalls gilt es aktuelle Entwicklungen zu integrieren. All das erfordert fachliche Qualifikationen und soziale Kompetenzen.

Sinnstiftende Unternehmenskulturen können dabei nicht als ein weiteres von vielen zu bearbeitenden Themen betrachtet werden. Vielmehr kann es als ein dazu quer liegendes Handlungsfeld betrachtet werden. Insofern sollten sich die betrieblichen Interessenvertretungen auch auf diesem Feld weiterbilden, um es entweder aktiv einzubringen, in die jeweiligen Themen zu integrieren oder auf etwaige Initiativen der Arbeitgeberseite vorbereitet zu sein.

Mit den vorliegenden Ergebnissen drängt sich darüber hinaus die Frage auf, wie es um das Sinnerleben der betrieblichen Interessenvertretung selbst bestellt ist. Die komplexen Aufgaben sind mitunter psychisch sehr belastend. Positives Sinnerleben kann hier als eine wichtige Ressource betrachtet werden.

Daher seien die Interessenvertretungen zur Auseinandersetzung mit folgenden Fragen aufgefordert: Wie sieht für sie eine sinnvolle Gestaltung von Rahmenbedingungen für eine (agile) Betriebsratsarbeit aus? Auf welchen Nutzen – der womöglich auch auf gesellschaftlich geteilten Werten beruht – ist ihr Wirken ausgerichtet? Und schließlich: Was prägt die subjektive Bewertung der eigenen BR-Tätigkeit im Sinne der wahrgenommenen Passung zwischen Arbeitsansprüchen und Arbeitsrealität?

# Anhang

## A.1 Schriftliche Kurzbefragung

Sehr geehrte(r) ...,

vor unserem Interview möchte ich Sie herzlich bitten, die folgenden drei Satzanfänge im Sinne von „Statements“ aus Ihrer Perspektive zu vervollständigen. Sie entscheiden bitte, in welchem Umfang Sie dies tun möchten.

1. Sinnstiftende Unternehmenskulturen sind geprägt durch ...
2. Die Beschäftigten profitieren von sinnstiftenden Unternehmenskulturen dadurch, dass ...
3. Wichtige Rahmenbedingungen für sinnstiftende Unternehmenskulturen sind ...

## A.2 Standardfragen der Leitfaden-Interviews

1. Welche zentralen Herausforderungen sehen Sie bei der Aufgabe, Arbeit zukunftsfähig zu transformieren?
  - a. Mikroebene: bei den Beschäftigten
  - b. Mesoebene: bei den Unternehmen
  - c. Makroebene: gesellschaftliche Trends
2. Rahmenbedingungen für sinnstiftende Unternehmenskulturen
  - a. Welchen Einfluss haben Restrukturierungsprozesse von Organisationen?
  - b. Welchen Beitrag können Führungskräfte leisten?
  - c. Welche Bedeutung ist neuen Arbeitsformen zuzuschreiben?
  - d. Welche Rolle spielen Betriebs- bzw. Personalräte?
  - e. Welche Rolle kommt den Beschäftigten zu?
3. Purpose als Zweck der Unternehmen – Sinnstiftung als Erleben der MitarbeiterInnen: Wie können diese beiden Aspekte integriert werden?

## Literatur

- Ahlers, Elke / Mierich, Sandra / Zucco, Aline (2021): Homeoffice. Was wir aus der Zeit der Pandemie für die zukünftige Gestaltung von Homeoffice lernen können. WSI-Report Nr. 65. Düsseldorf: Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI) der Hans-Böckler-Stiftung. [www.boeckler.de/pdf/p\\_wsi\\_report\\_65\\_2021.pdf](http://www.boeckler.de/pdf/p_wsi_report_65_2021.pdf) (Abruf am 5.5.2022).
- Anker, Heinrich (2010): Balanced Valuecard. Leistung statt Egoismus. Bern/Stuttgart/Wien: Haupt.
- Arnold, Daniel et al. (2016): Herausforderungen der Digitalisierung für die Zukunft der Arbeitswelt. ZEW policy brief Nr. 8, Mannheim: Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung GmbH (ZEW). <https://ftp.zew.de/pub/zew-docs/policybrief/pb08-16.pdf> (Abruf am 5.5.2022).
- Arnold, Rolf (2018): Das kompetente Unternehmen. Pädagogische Professionalisierung als Unternehmensstrategie. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Badura, Bernhard / Ehresmann, Cona (2016): Unternehmenskultur, Mitarbeiterbindung und Gesundheit. In: Badura, Bernhard et al. (Hrsg.): Fehlzeiten-Report 2016. Unternehmenskultur und Gesundheit – Herausforderungen und Chancen. Berlin/Heidelberg: Springer, S. 81–94.
- Baeriswyl, Sophie et al. (2018): Indirekte Steuerung, interessierte Selbstgefährdung und Sinnerleben. In: Badura, Bernhard et al. (Hrsg.): Fehlzeiten-Report 2018. Schwerpunkt Sinn erleben – Arbeit und Gesundheit. Berlin/Heidelberg: Springer, S. 157–168.
- Batthyány, Alexander / Lukas, Elisabeth (2020): Logotherapie und Existenzanalyse heute. Eine Standortbestimmung. Innsbruck: Tyrolia.
- Beck, Don E. / Cowan, Christopher, C. (2007): Spiral Dynamics. Leadership, Werte und Wandel. Eine Landkarte für Business und Gesellschaft im 21. Jahrhundert. Bielefeld: Kamphausen Media.
- Beckmann, Olaf / Meschede, Miriam / Zok, Klaus (2016): Unternehmenskultur und Gesundheit: Ergebnisse einer repräsentativen Umfrage unter Erwerbstätigen. In: Badura, Bernhard et al. (Hrsg.): Fehlzeiten-Report 2016. Unternehmenskultur und Gesundheit – Herausforderungen und Chancen. Berlin/Heidelberg: Springer, S. 43–70.
- Benthin, Rainer / Brinkmann, Ulrich (Hrsg.) (2008): Unternehmenskultur und Mitbestimmung. Betriebliche Integration zwischen Konsens und Konflikt. Frankfurt am Main / New York: Campus.
- Bergmann, Frithjof (2004): Neue Arbeit, Neue Kultur. Freiburg im Breisgau: Arbor.

- Berschneider, Werner (2003): Sinnzentrierte Unternehmensführung. Lindau: Orthaus.
- Bertelsmann Stiftung / Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.) (1998): Mitbestimmung und neue Unternehmenskulturen – Bilanz und Perspektiven. Empfehlungen der Kommission Mitbestimmung. Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung. [www.boeckler.de/pdf/the\\_kommission\\_mb.pdf](http://www.boeckler.de/pdf/the_kommission_mb.pdf) (Abruf am 5.5.2022).
- Beyer, Heinrich / Fehr, Ulrich / Nutzinger, Hans G. (1995): Unternehmenskultur und innerbetriebliche Kooperation. Anforderungen und praktische Erfahrungen. Wiesbaden: Gabler.
- Beyer, Heinrich / Nutzinger, Hans G. (1994): Unternehmenskultur und Mitbestimmung. In: Die Mitbestimmung 41, H. 6, S. 59–62.
- Böckmann, Walter (1984): Wer Leistung fordert, muss Sinn bieten. Moderne Menschenführung in Wirtschaft und Gesellschaft. Düsseldorf: Econ.
- Böckmann, Walter (1987): Sinnorientierte Führung als Kunst der Motivation. Landsberg am Lech: Moderne Industrie.
- Böckmann, Walter (1990): Vom Sinn zum Gewinn. Eine Denkschule für Manager. Wiesbaden: Gabler.
- Böhm, Stephan A. et al. (2016): Auswirkungen der Digitalisierung auf die Gesundheit von Berufstätigen: Eine bevölkerungsrepräsentative Studie in der Bundesrepublik Deutschland. St. Gallen: Universität St. Gallen. [www.alexandria.unisg.ch/252056/13/20191220\\_Studie\\_Digitalisierung\\_Gesundheit\\_Final.pdf](http://www.alexandria.unisg.ch/252056/13/20191220_Studie_Digitalisierung_Gesundheit_Final.pdf) (Abruf am 5.5.2022).
- Bontrup, Heinz-J. / Marquardt, Ralf-M. (2010): Beschäftigungsbedingungen und Unternehmenskultur in der Elektrizitätswirtschaft. In: WSI-Mitteilungen, H. 6, S. 291–298. [www.wsi.de/data/wsimit\\_2010\\_06\\_bontrup.pdf](http://www.wsi.de/data/wsimit_2010_06_bontrup.pdf) (Abruf am 5.5.2022).
- Boston Consulting Group (2018): Millennials wollen vor allem bei zukunftsorientierten Unternehmen mit klarem Profil arbeiten. Pressemitteilung vom 25.10.2018. [www.bcg.com/de-de/press/PM\\_Millennials\\_Germany\\_25102018](http://www.bcg.com/de-de/press/PM_Millennials_Germany_25102018) (Abruf am 5.5.2022).
- Bräunig, Julia (2021): Das Purpose Business Prinzip. Reinbek: Businessheldinnen.
- Brinkmann, Ulrich / Benthin, Rainer / Dörre, Klaus (2008): Culture Club oder demokratische Teilhabe? Unternehmenskultur und Mitbestimmung im neuen Marktkapitalismus. In: Benthin, Rainer / Brinkmann, Ulrich (Hrsg.): Unternehmenskultur und Mitbestimmung. Betriebliche Integration zwischen Konsens und Konflikt. Frankfurt am Main / New York: Campus, S. 23–72.



- Bruce, Annette / Jeromin, Christoph (2020): Corporate Purpose – das Erfolgskonzept der Zukunft. Wie sich mit Haltung Gemeinwohl und Profitabilität verbinden lassen. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Coyle, Daniel (2018): The Culture Code. The secrets of highly successful groups. New York: Bantam Books.
- Development Dimensions International (2018): Global Leadership Forecast 2018. 25 Research Insights to Fuel Your People Strategy. [www.ddiworld.com/DDI/media/trend-research/glf2018/global-leadership-forecast-2018\\_ddi\\_tr.pdf?ext=.pdf](http://www.ddiworld.com/DDI/media/trend-research/glf2018/global-leadership-forecast-2018_ddi_tr.pdf?ext=.pdf) (Abruf am 27.1.2022).
- DGB (2021): Transformation der Arbeit – den Wandel für die Menschen gestalten. [www.dgb.de/++co++d5350f0e-c77d-11eb-8aaf-001a4a160123](http://www.dgb.de/++co++d5350f0e-c77d-11eb-8aaf-001a4a160123) (Abruf am 5.5.2022).
- DGB (Hrsg.) (2022): Betriebliche Mitbestimmung für das 21. Jahrhundert. Gesetzentwurf für ein modernes Betriebsverfassungsgesetz. In: Arbeit und Recht, Sonderausgabe April.
- Eisenmann, Martin / Wienzek, Tobias (2018): Stellt die Digitalisierung eine Gefahr oder eine Chance für das Sinnerleben der Arbeit dar? In: Badura, Bernhard et al. (Hrsg.): Fehlzeiten-Report 2018. Schwerpunkt Sinn erleben – Arbeit und Gesundheit. Berlin/Heidelberg: Springer, S. 177–188.
- Eurofound (2015): Erste Ergebnisse: Sechste Europäische Erhebung über die Arbeitsbedingungen. Luxemburg: Publications Office of the European Union. [www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef\\_publication/field\\_ef\\_document/ef1568de.pdf](http://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef1568de.pdf) (Abruf am 5.5.2022).
- Eurofound (2017): 6th European Working Conditions Survey. 2017 Update. Luxemburg: Publications Office of the European Union. <https://rhepar.fr/wp-content/uploads/2017/12/2017-Update-6th-European-Working-Conditions-Survey-Eurofound.pdf> (Abruf am 5.5.2022).
- Faltermaier, Toni (2018): Sinnerleben von Arbeit und Gesundheit bei Frauen und Männern: Implikationen für Betriebe und das Betriebliche Gesundheitsmanagement. In: Badura, Bernhard et al. (Hrsg.) (2018): Fehlzeiten-Report 2018. Schwerpunkt Sinn erleben – Arbeit und Gesundheit. Berlin/Heidelberg: Springer, S. 85–91.
- Felber, Christian (2020): Gemeinwohl-Ökonomie. München: Piper.
- Fink, Franziska / Moeller, Michael (2018): Purpose Driven Organizations. Sinn – Selbstorganisation – Agilität. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Fink, Larry (2018): A Sense of Purpose. Posted 17.1.2018. <https://corpgov.law.harvard.edu/2018/01/17/a-sense-of-purpose> (Abruf am 5.5.2022).
- Fink, Larry (2022): The Power of Capitalism. [www.blackrock.com/corporate/investor-relations/larry-fink-ceo-letter](http://www.blackrock.com/corporate/investor-relations/larry-fink-ceo-letter) (Abruf am 5.5.2022).

- Frankl, Viktor E. (1977/1997): Das Leiden am sinnlosen Leben. Psychotherapie für heute. Freiburg im Breisgau / Basel / Wien: Herder.
- Frankl, Viktor E. (1997): Der Wille zum Sinn. Ausgewählte Vorträge über Logotherapie. München: Piper.
- Frey, Carl B. / Osborne, Michael A. (2013): The future of Employment: How susceptible are jobs to computerisation? Oxford: Oxford Martin School. [www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/academic/The\\_Future\\_of\\_Employment.pdf](http://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/academic/The_Future_of_Employment.pdf) (Abruf am 5.5.2022).
- Fröndhoff, Bert / Scheppe, Michael (2019): Der Sinn hinter der Arbeit: So benennen die 30 Dax-Konzerne ihren „Purpose“. [www.handelsblatt.com/unternehmen/management/handelsblatt-umfrage-der-sinn-hinter-der-arbeit-so-benennen-die-30-dax-konzerne-ihren-Purpose/24231702.html?ticket=ST-1759551-kYyrlsMpXxxjAXfVHqW-ap2](http://www.handelsblatt.com/unternehmen/management/handelsblatt-umfrage-der-sinn-hinter-der-arbeit-so-benennen-die-30-dax-konzerne-ihren-Purpose/24231702.html?ticket=ST-1759551-kYyrlsMpXxxjAXfVHqW-ap2) (Abruf am 5.5.2022).
- Glahn, Richard (2017): Erfolg gestalten. So entwickeln Führungskräfte und Mitarbeiter gemeinsam die Unternehmenskultur. Frankfurt am Main / New York: Campus.
- Globeone (2021): Purpose Readiness Studie Deutschland 2021. [www.globe-one.com/blog/corporate-purpose-readiness-studie-deutschland-2021/?lang=de#Download](http://www.globe-one.com/blog/corporate-purpose-readiness-studie-deutschland-2021/?lang=de#Download) (Abruf am 5.5.2022).
- Goldschmidt, Ulrich (2015): Mitbestimmung als Teil der Unternehmenskultur und des unternehmerischen Erfolgs. In: Widuckel, Werner et al. (Hrsg.): Arbeitskultur 2020. Herausforderungen und Best Practices der Arbeitswelt der Zukunft. Wiesbaden: Springer, S. 253–264.
- Gontek, Florian (2020): Modernes Arbeiten. Die Sinn-Frage. [www.spiegel.de/karriere/purpose-in-unternehmen-die-sinn-frage-a-a9fa3629-fd8c-4c3e-a553-bf0b23c7ecdf](http://www.spiegel.de/karriere/purpose-in-unternehmen-die-sinn-frage-a-a9fa3629-fd8c-4c3e-a553-bf0b23c7ecdf) (Abruf am 5.5.2022).
- Grubendorfer, Christina (2019): Einführung in systemische Konzepte der Unternehmenskultur. Heidelberg: Carl-Auer.
- Hardering, Friedericke (2015): Meaningful work: Sinnvolle Arbeit zwischen Subjektivität, Arbeitsgestaltung und gesellschaftlichem Nutzen. In: Österreichische Zeitschrift für Soziologie 40, H. 4, S. 391–410.
- Hardering, Friedericke (2018): Die Sinnsuche der Generation Y. Zum Wandel von Ansprüchen an den Sinn (in) der Arbeit. In: Badura, Bernhard et al. (Hrsg.): Fehlzeiten-Report 2018. Schwerpunkt Sinn erleben – Arbeit und Gesundheit. Berlin/Heidelberg: Springer, S. 75–83.
- Hardering, Friedericke / Will-Zocholl, Mascha / Hofmeister, Heather (2015): Sinn der Arbeit und sinnvolle Arbeit: Zur Einführung. In: Arbeit 24, H. 1–2, S. 3–12.

- Herget, Josef / Strobl, Herbert (2018): Unternehmenskultur – Worüber reden wir? In: Herget, Josef / Strobl, Herbert (Hrsg.): Unternehmenskultur in der Praxis. Grundlagen – Methoden – Best Practices. Wiesbaden: Springer, S. 3–18.
- Herzog, Lisa (2019): Die Rettung der Arbeit. Ein politischer Aufruf. Berlin: Hanser.
- Hien, Wolfgang (2018): Krank – und in der ambulanten Pflege arbeiten? Eine Fallstudie zur Arbeit mit gesundheitlichen Beeinträchtigungen in Klein- und Mittelbetrieben. Working Paper Forschungsförderung Nr. 055. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung. [www.boeckler.de/pdf/p\\_fofoe\\_WP\\_055\\_2018.pdf](http://www.boeckler.de/pdf/p_fofoe_WP_055_2018.pdf) (Abruf am 5.5.2022).
- Höge, Thomas / Weber, Wolfgang G. (2018): Das soziomoralische Organisationsklima und Sinnerfüllung in der Arbeit: Erkenntnisse über zwei Gesundheitsressourcen. In: Badura, Bernhard et al. (Hrsg.): Fehlzeiten-Report 2018. Schwerpunkt Sinn erleben – Arbeit und Gesundheit. Berlin/Heidelberg: Springer, S. 225–233.
- Horváth, Péter (2021): Abschied von Gewinnmaximierung – Was bedeutet das für den Controller? In: Controlling – Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung, Spezialausgabe Sommer 2021, S. 10–13.
- Hurst, Aaron (2018): The Purpose Economy. Hampden, ME: Imperative Press.
- Illner, Karlheinz (2021): Purpose, Sinn und Werte. Das „Warum?“ als Leuchtturm in der digitalen Transformation. Freiburg im Breisgau / München / Stuttgart: Haufe.
- Institut DGB-Index Gute Arbeit (Hrsg.) (2016): DGB-Index Gute Arbeit. Der Report 2016. Wie die Beschäftigten die Arbeitsbedingungen in Deutschland beurteilen. Mit dem Themenschwerpunkt: Die Digitalisierung der Arbeitswelt – Eine Zwischenbilanz aus Sicht der Beschäftigten. <https://index-gute-arbeit.dgb.de/++co++8915554e-a0fd-11e6-8e36-525400e5a74a> (Abruf am 5.5.2022).
- Institut DGB-Index Gute Arbeit (Hrsg.) (2021): Jahresbericht 2021. Ergebnisse der Beschäftigtenbefragung zum DGB-Index Gute Arbeit 2021. <https://index-gute-arbeit.dgb.de/++co++daed17a2-544a-11ec-af3e-001a4a160123> (Abruf am 5.5.2022).
- Izzo, John / Vanderwielen, Jeff (2018): The Purpose Revolution. Oakland: Berrett-Koehler Publishers.
- Johner, Philipp / Bürgi, Dorothee / Längle, Alfried (2018): Existential Leadership zum Erfolg. Philosophie und Praxis der Transformation. Freiburg im Breisgau / München / Stuttgart: Haufe.

- Jürgens, Kerstin / Hoffmann, Reiner / Schildmann, Christina (2017): Arbeit transformieren! Denkanstöße der Kommission „Arbeit der Zukunft“. Forschung aus der Hans-Böckler-Stiftung, Band 189. Bielefeld: transcript. [www.boeckler.de/pdf/p\\_forschung\\_hbs\\_189.pdf](http://www.boeckler.de/pdf/p_forschung_hbs_189.pdf) (Abruf am 5.5.2022).
- Kalender, Anna (2020): Kein Sinn – kein Problem? Sinnerfüllung als Burnout-Risiko? Ein kritischer Diskurs aktueller Sinnforschung aus der Perspektive originärer Logotherapie. Abschlussarbeit Supervision 2019/20. Bamberg: Elisabeth-Lukas-Archiv. [https://s3c6a3330f0874cec.jimcontent.com/download/version/1630046717/module/11629653995/name/Kalender\\_Sinnbegriff.pdf](https://s3c6a3330f0874cec.jimcontent.com/download/version/1630046717/module/11629653995/name/Kalender_Sinnbegriff.pdf) (Abruf am 5.5.2022).
- Kämpf, Tobias (2015): „Ausgebrannte Arbeitswelt“ – Wie erleben Beschäftigte neue Formen von Belastung in modernen Feldern der Wissensarbeit? In: Berliner Journal für Soziologie, H. 1–2, S. 133–159.
- Kaplan, Kalman J. (2020): Living a Purposeful Life. Eugene: Wipf & Stock Publishers.
- Kaplin, Adam / Anzaldi, Laura (2015): New Movement in Neuroscience: A Purpose-Driven Life. In: Cerebrum 2015:7. [www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4564234](http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4564234) (Abruf am 5.5.2022).
- Kleinöder, Nina / Müller, Stefan / Uhl, Karsten (2019): Die Humanisierung des Arbeitslebens. Einführung und methodische Überlegungen. In: Kleinöder, Nina / Müller, Stefan / Uhl, Karsten (Hrsg.): „Humanisierung der Arbeit“. Aufbrüche und Konflikte in der rationalisierten Arbeitswelt des 20. Jahrhunderts. Bielefeld: transcript, S. 9–32.
- Krumm, Rainer (2017): 9 Levels of Value Systems. Ein Entwicklungsmodell für die Persönlichkeitsentfaltung und die Evolution von Organisationen und Kulturen. Mittenaar-Bicken: werdewelt.
- Küchler, Barbara / Klein, Gerhard (2020): Stufenentwicklung. Zukunft gestalten mit neuem Wahrnehmen, Denken und Handeln. Hamburg: tredition.
- Küchler, Barbara / Klein, Gerhard (2021): Stufenentwicklung in der Praxis. Evolutionäre Entwicklung von Menschen und Organisationen. Norderstedt: BoD.
- Kühl, Stefan (2020): Brauchbare Illegalität. Vom Nutzen des Regelbruchs in Organisationen. Frankfurt am Main / New York: Campus.
- Laloux, Frederic (2015): Reinventing Organizations. Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit. München: Vahlen.
- Leithäuser, Thomas (1986): Subjektivität im Produktionsprozess. In: Volmerg, Birgit / Senghaas-Knobloch, Eva / Leithäuser, Thomas (Hrsg.): Betriebliche Lebenswelt. Eine Sozialpsychologie industrieller Arbeitsverhältnisse. Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 245–266.

- Leitlein, Hannes (2021): Warum wir den Sinn suchen. [www.zeit.de/gesellschaft/2021-06/religion-meditation-yoga-religioeses-handeln-saekularisierung](http://www.zeit.de/gesellschaft/2021-06/religion-meditation-yoga-religioeses-handeln-saekularisierung) (Abruf am 5.5.2022).
- Lipkowski, Sylvia (2019): Sinn machen! In: managerSeminare, H. 1, S. 20–27.
- Lips-Wiersma, Marjolein / Morris, Lani (2009): Discriminating Between „Meaningful Work“ and the „Management of Meaning“. In: Journal of Business Ethics, S. 491–511.
- Lips-Wiersma, Marjolein / Wright, Sarah (2012): Measuring the Meaning of Meaningful Work – Development and Validation of the Comprehensive Meaningful Work Scale (CMWS). In: Group & Organization Management, S. 655–685.
- Luhmann, Niklas (2000): Organisation und Entscheidung. Opladen/Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Mau, Steffen (2018): Das metrische Wir. Über die Quantifizierung des Sozialen. Berlin: Suhrkamp.
- Migge, Björn (2016): Sinnorientiertes Coaching. Weinheim/Basel: Beltz.
- Mückenberger, Ulrich (2015): Arbeit vom Menschen her denken. Was wäre heute unter „Humanisierung der Arbeit“ zu verstehen? In: Hoffmann, Reiner / Bogedan, Claudia (Hrsg.): Arbeit der Zukunft. Möglichkeiten nutzen – Grenzen setzen. Frankfurt am Main / New York: Campus, S. 247–259.
- Müller-Jentsch, Walther (Hrsg.) (1991): Konfliktpartnerschaft. Akteure und Institutionen der industriellen Beziehungen. München/Mering: Hampp.
- Nettelstroth, Wolfgang / Schilling, Gabi (2020): Mitbestimmung 4.0: Die digitale Arbeit menschenwürdig gestalten. In: Maier, Günter W. / Engels, Gregor / Steffen, Eckhard (Hrsg.) Handbuch Gestaltung digitaler und vernetzter Arbeitswelten. Heidelberg: Springer, S. 245–267.
- Nies, Sarah (2015): Nützlichkeit und Nutzung von Arbeit. Beschäftigte im Konflikt zwischen Unternehmenszielen und eigenen Ansprüchen. Baden-Baden: Nomos.
- Niewerth, Claudia et al. (2022): Betriebsräte in der doppelten Transformation. Ein Transferforschungsprojekt zur Organisationsentwicklung von Betriebsratsgremien. Study 468. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung. [www.boeckler.de/fpdf/HBS-008224/p\\_study\\_hbs\\_468.pdf](http://www.boeckler.de/fpdf/HBS-008224/p_study_hbs_468.pdf) (Abruf am 5.5.2022).
- Noy, Andreas / Bärnthaler, Richard / Heimerl, Veronika (2020): Zukunftsfähiges Wirtschaften. Weinheim/Basel: Beltz Juventa.
- Ohlbrecht, Heike et al. (2018): Return to Work und Stay at Work – Die Frage nach einem gelingenden betrieblichen Eingliederungsmanagement. In: Die Rehabilitation 57, H. 3, S. 157–164.

- Ollrogge, Britta (2013): Management by Meaning. Sinnzentrierte Mitarbeiterführung unter logotherapeutischen Gesichtspunkten. Hamburg: Windsor.
- Pattakos, Alex (2010): Prisoners of our thoughts. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Permantier, Martin (2019): Haltung entscheidet. Führung & Unternehmenskultur zukunftsfähig gestalten. München: Vahlen.
- Peters, Thomas J. / Waterman, Robert H. (1982): In Search of Excellence – Lessons from America's Best-run Companies. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Pichler, Harald (2017): Sinn-erfüllt arbeiten. Erfolgreich führen. Ein Praxisbuch für Führungskräfte und Mitarbeiter. Tulln an der Donau: Eigenverlag.
- Pircher-Friedrich, Anna M. (2019): Mit Sinn zum nachhaltigen Erfolg. Anleitung zur werte- und wertorientierten Führung. Berlin: Erich Schmidt.
- Precht, Richard D. (2018): Jäger, Hirten, Kritiker. Eine Utopie für die digitale Gesellschaft. München: Goldmann.
- Pyczak, Thomas (2021): That's me! Wie Sie Purpose als Kompass zum Erfolg nutzen. Bonn: Rheinwerk.
- Retzbach, Joachim (2017): Sinn schlägt Glück. In: Gehirn & Geist, H. 8, S. 12–17.
- Richter, Matthias / Kliner, Karin / Rennert, Dirk (2017): Digitalisierung in der Arbeitswelt. In: Knieps, Franz / Pfaff, Holger (Hrsg.): Digitale Arbeit – Digitale Gesundheit. Zahlen, Daten, Fakten. BKK Gesundheitsreport 2017. Berlin: MWV Medizinisch Wissenschaftliche Verlagsgesellschaft, S. 107–116. [www.bkk-dachverband.de/fileadmin/Artikelsystem/Publikationen/2019/BKK\\_Report\\_2017\\_gesamt\\_final.pdf](http://www.bkk-dachverband.de/fileadmin/Artikelsystem/Publikationen/2019/BKK_Report_2017_gesamt_final.pdf) (Abruf am 5.5.2022).
- Rose, Nico (2020): Führen mit Sinn. Wie Sie die Führungskraft werden, die Sie sich früher immer gewünscht haben. Freiburg im Breisgau: Haufe.
- Rose, Nico / Steger, Michael F. (2017): Führung, die Sinn macht. Manager brauchen gutes KAARMA. In: OrganisationsEntwicklung, H. 4, S. 41–45.
- Sackmann, Sonja (2017): Unternehmenskultur: Erkennen – Entwickeln – Verändern. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Schaupp, Simon (2021): Technopolitik von unten. Algorithmische Arbeitssteuerung und kybernetische Proletarisierung. Berlin: Matthes & Seitz.
- Schein, Edgar H. (1984): Coming to a New Awareness of Organizational Culture. In: MIT Sloan Management Review, H. 2, S. 3–16.

- Schein, Edgar H. (1990): Organizational Culture. In: *American Psychologist*, H. 2, S. 109–119.
- Schein, Edgar H. / Schein, Peter (2017): *Organisationskultur und Leadership*. München: Vahlen.
- Schnell, Tatjana (2016): *Psychologie des Lebenssinns*. Berlin/Heidelberg: Springer.
- Schnell, Tatjana (2018): Von Lebenssinn und Sinn in der Arbeit. Warum es sich bei beruflicher Sinnerfüllung nicht um ein nettes Extra handelt. In: Badura, Bernhard et al. (Hrsg.): *Fehlzeiten-Report 2018. Schwerpunkt Sinn erleben – Arbeit und Gesundheit*. Berlin/Heidelberg: Springer, S. 11–21.
- Schnell, Tatjana / Höge, Thomas / Pollet, Edith (2013): Predicting Meaning in Work: Theory, Data, Implications. In: *The Journal of Positive Psychology*, S. 543–554.
- Senghaas-Knobloch, Eva (1997): Produktionskonzepte und persönliche Sinnggebung – Gruppenarbeit als neue Herausforderung. In: Senghaas-Knobloch, Eva / Nagler, Brigitte / Dohms, Annette: *Zukunft der industriellen Arbeitskultur. Persönliche Sinnansprüche und Gruppenarbeit*. Münster: LIT Verlag, S. 11–32.
- Senghaas-Knobloch, Eva / Nagler, Brigitte / Dohms, Annette (1997): *Zukunft der industriellen Arbeitskultur. Persönliche Sinnansprüche und Gruppenarbeit*. Münster: LIT Verlag.
- Shantz, Amanda / Alfes, Kerstin / Truss, Catherine (2012): Alienation from work: Marxist ideologies and twenty-first-century practice. In: *The International Journal of Human Resource Management*, S. 2529–2550.
- Shantz, Amanda et al. (2015): Drivers and outcomes of work alienation: reviving a concept. In: *Journal of Management Inquiry*, S. 382–393.
- Simon, Fritz B. (2007): *Einführung in die systemische Organisations-  
theorie*. Heidelberg: Carl-Auer.
- Sinek, Simon (2014): *Frag immer erst: warum. Wie Top-Firmen und Führungskräfte zum Erfolg inspirieren*. München: Redline.
- Sinek, Simon / Mead, David / Docker, Peter (2018): *Finde dein Warum. Der praktische Wegweiser zu deiner wahren Bestimmung*. München: Redline.
- Staehele, Wolfgang H. / Osterloh, Margit (1985): Wie, wann und warum informieren deutsche Manager ihre Betriebsräte? In: Ballwieser, Wolfgang, Berger, Karl-Heinz (Hrsg.): *Information und Wirklichkeit*, Wiesbaden: Gabler, S. 777–812.
- Steger, Michael F. / Dik, Bryan J. / Duffy, Ryan D. (2012): Measuring Meaningful Work. The Work and Meaning Inventory (WAMI). In: *Journal of Career Assessment*, S. 322–337.

- Stiegler, Franziska (2020): Wie stiftet Arbeit Sinn? In: Giesert, Marianne / Reuter, Tobias / Liebrich, Anja (Hrsg.): Arbeit mit Sinn. Für ein erfülltes (Arbeits-)Leben. Hamburg: VSA Verlag, S. 16–27.
- Suzman, James (2020): Work. A History of How We Spend Our Time. London et al.: Bloomsbury Circus.
- Trotier, Kilian (2021): Das große Warum. In: ZEITmagazin Nr. 52, 15. Dezember 2021, S. 14–21.
- Vereinte Nationen (2015): Transformation unserer Welt: die Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung. Resolution der Generalversammlung, verabschiedet am 25. September 2015. [www.un.org/depts/german/gv-70/band1/ar70001.pdf](http://www.un.org/depts/german/gv-70/band1/ar70001.pdf) (Abruf am 5.5.2022).
- von Devivere, Beate (2021): Sinn und Arbeit. Antworten zur Sinnsuche im 21. Jahrhundert – Viktor E. Frankl und andere. Berlin: Springer.
- von Rosenstiel, Lutz (2003): Betriebsklima und Leistung – eine wissenschaftliche Standortbestimmung. In: Hangebrauck, Uta-Maria et al. (Hrsg.): Handbuch Betriebsklima. München/Mering: Hampp, S. 23–38.
- Voß, Günter G. / Handrich, Christoph (2013): Ende oder Neuformierung qualitätsvoller und professioneller Arbeit? In: Haubl, Rolf / Hausinger, Brigitte / Voß, Günter G. (Hrsg.): Riskante Arbeitswelten. Zu den Auswirkungen moderner Beschäftigungsverhältnisse auf die psychische Gesundheit und die Arbeitsqualität. Frankfurt am Main / New York: Campus, S. 107–139.
- Voß, Günter G. / Rieder, Kerstin (2005): Der arbeitende Kunde. Wenn Konsumenten zu unbezahlten Mitarbeitern werden. Frankfurt am Main / New York: Campus.
- Voswinkel, Stephan (2018): Was erleben Beschäftigte als sinnvolle (bzw. sinnlose) Arbeit? Gesundheitliche Belastungen durch Erfahrungen von Sinnlosigkeit. In: Badura, Bernhard et al. (Hrsg.): Fehlzeiten-Report 2018. Schwerpunkt Sinn erleben – Arbeit und Gesundheit. Berlin/Heidelberg: Springer, S. 191–199.
- Wagner, Dieter (1991): Die Kultur des Umgangs mit dem Betriebsrat: Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. In: Geißler, Harald (Hrsg.): Unternehmenskultur und -vision. Frankfurt am Main / New York / Paris: Peter Lang, S. 99–111.
- Waltersbacher, Andrea et al. (2018): Sinnerleben bei der Arbeit und der Einfluss auf die Gesundheit. In: Badura, Bernhard et al. (Hrsg.): Fehlzeiten-Report 2018. Schwerpunkt Sinn erleben – Arbeit und Gesundheit. Berlin/Heidelberg: Springer, S. 23–46.
- Weeks, Kelly P. / Schaffert, Caitlin (2019): Generational Differences in Definitions of Meaningful Work: A Mixed Methods Study. In: Journal of Business Ethics 156, S. 1045–1061.



- Weibel, Benedikt: Warum wir arbeiten. Sinn, Wert und Transformation der Arbeit. Basel: NZZ Libro.
- Wellmann, Holger / Hasselmann, Oliver / Lück, Patricia (2020): iga.Barometer 2019. Erwerbstätigenbefragung zum Stellenwert der Arbeit. Schwerpunktthema „Sinn und Arbeit“. iga.Report 43. Berlin: Initiative Gesundheit und Arbeit (iga). [www.iga-info.de/fileadmin/redakteur/Veroeffentlichungen/iga\\_Reporte/Dokumente/iga-Report\\_43\\_iga\\_Barometer\\_2019.pdf](http://www.iga-info.de/fileadmin/redakteur/Veroeffentlichungen/iga_Reporte/Dokumente/iga-Report_43_iga_Barometer_2019.pdf) (Abruf am 5.5.2022).
- Zeit Online (2019): „Sinn ist die beste Motivationsquelle überhaupt“ [Interview von Anne-Sophie Balzer mit Theo Wehner]. [www.zeit.de/arbeit/2019-03/zufriedenheit-job-arbeitsplatz-sinn-motivation-identifikation](http://www.zeit.de/arbeit/2019-03/zufriedenheit-job-arbeitsplatz-sinn-motivation-identifikation) (Abruf am 5.5.2022).
- Zietlow, Jürgen (2021): Purpose als Basis für das New Normal. [https://magazinmedien.de/purpose\\_new\\_normal](https://magazinmedien.de/purpose_new_normal) (Abruf am 5.5.2022).
- Zsok, Otto (2013): Sinn-orientierte Führungslehre nach Walter Böckmann. Leben und Werk des Bielefelder Soziologen. Sankt Ottilien: EOS Verlag.

**ISSN 2509-2359**