

Unternehmensführung

Warum soll ich eigentlich für mein Unternehmen noch aufstehen?

Sanitätshäuser befinden sich durch den aktuellen gesellschaftlichen Wertewandel im Umbruch. Digitalisierung, Transformation, Pandemie, hybride Arbeitswelten bzw. generell unruhige Zeiten haben u. a. dazu geführt, dass sich die Gesellschaft und deren Menschen immer mehr und mehr nach einem sinnerfüllenden Leben und Tun sehnen. Was dieses gesellschaftliche Phänomen mit der neuen Arbeitswelt und der Daseinsberechtigung von Unternehmen zu tun hat, das beantwortet Unternehmensberater und Coach Axel Ehrhardt im MTD-Interview.

Herr Ehrhardt, der Begriff „Purpose“ als Anglizismus beschäftigt seit einiger Zeit verstärkt den gesellschaftlichen und unternehmerischen Diskurs, nach dem Motto: Ohne Sinn hat eigentlich alles im Leben keinen Zweck mehr. Was steckt hinter dieser Botschaft?

Axel Ehrhardt: Wie Sie schon richtig bemerken, beinhaltet „Purpose“ die Frage nach dem Sinn und Zweck in Verbindung mit den Fragen nach dem Wofür, Wozu und Warum. Diese Fragen stellen sich nicht nur verstärkt die Menschen in den Unternehmen, sondern ebenso die Führungskräfte.

Hinter dieser allgemeinen gesellschaftlichen und individuellen Sinnkrise steckt die brisante Fragestellung: Ergibt das alles überhaupt noch einen tieferen Sinn bzw. hat das alles noch einen Zweck (engl. Purpose), was ich oder wir da täglich veranstalten und verantworten? Für was und für wen arbeiten wir eigentlich noch und ist diese Arbeit sinnvoll? Angestellte stellen sich auch mehr und mehr die Fragen: Bin ich eigentlich noch beruflich zufrieden und glücklich? Was erfüllt grundsätzlich mein Leben?

Es macht einen heute nicht mehr unbedingt zufriedener, wenn man z. B. als Orthopädietechnik-Meister im Sanitätshaus viel Geld verdient und dabei noch

einen handwerklichen Job ausübt. Auch entsprechende Statussymbole erbringen heute nicht mehr unbedingt mehr Zufriedenheit oder ein endloses Glücklichein.

Worauf kommt es für das Sanitätshaus in der nächsten Zeit konkret an?

Sanitätshäuser können sich vor diesem Wertewandel nicht mehr verschließen und müssen sich deshalb künftig intern und extern anders dazu aufstellen. Die „Reset-Taste“ muss gedrückt werden. Der Purpose jedes einzelnen Mitarbeiters ist teilweise heute getrennt von dem Sinn und Zweck zu betrachten, den ein Unternehmen verfolgt.

Angestellte fragen sich zunehmend, ob sich Zeitaufwand, Identifikation, Zwang, Einsatzbereitschaft, Zugehörigkeitsgefühl, Stress oder der Grad der Wertschätzung, die von der Gesellschaft täglich widergespiegelt werden, noch in Einklang mit den unternehmerischen Werten stehen und kompensiert werden können.

Digitalisierung, Klimawandel, ökologischer Fußabdruck sind weitere Schritte auf der Suche nach Sinnhaftigkeit.

Welche Ziele und Umsetzungen ergeben sich daraus?

Die Zielsetzung des Managements muss zukünftig darauf ausgerichtet sein, dass sowohl die individuellen und gesell-



Foto: privat

Axel Ehrhardt.

schaftlichen Vorstellungen der Mitarbeiter als auch die grundsätzliche Philosophie des Unternehmens neu ausgerichtet werden muss – und zwar auf eine übergeordnete, sinnstiftende und zweckorientierte Unternehmenskultur, gemeinsame Wertevorstellungen und ein Arbeitsklima, in dem man sich wohlfühlt.

Es geht damit final auch um die interne und externe Unternehmensausrichtung: Wie kann ich künftig meine einzelnen Stakeholder – also meine Mannschaft auf allen Hierarchie-Ebenen im Sanitätshaus, meine Kundschaft, meine Lieferanten, meine Investoren etc. – weiterhin so begeistern, dass das Sanitätshaus für alle relevanten Player in der Gesellschaft eine Akzeptanz erreicht, die für Bindung und Loyalität sorgt.

Wie kann Purpose grundsätzlich im Unternehmen intern wahrgenommen werden?

Fragen Sie mal eine Sanitätshausfachverkäuferin, was eigentlich ihr Unternehmen auszeichnet, was es für die Gesellschaft leistet, für welche Werte das Haus steht und wofür sie grundsätzlich arbeitet. Sie werden erstaunt sein, wie spärlich und fragmentiert teilweise die entsprechenden Antworten ausfallen. Erschreckend dabei ist, dass mir selbst die Unternehmer diese Fragen nur partiell beantworten können.

Purpose im Sanitätshaus steckt noch in den Kinderschuhen und kann nur dann wahrgenommen werden, wenn deutlich wird, was das Unternehmen für mich ausmacht und wofür es steht. Den Mitarbeitern muss aufgezeigt werden, dass Purpose eine Art interne Leitplanke ist mit nachweisbaren, transparenten Abläufen sowie definierten Rahmenbedingungen.

Das ist übrigens gerade in den Zeiten der Pandemie wichtig. Diese Abläufe und Rahmenbedingungen müssen alle im Unternehmen nicht nur kennen, sondern auch lernen, zu verstehen.

Purpose kann nur dann funktionieren, wenn es im Unternehmen authentisch erzählt und täglich vorgelebt wird. So sollte beispielsweise dem Angestellten im OST-Bereich jeden Tag bewusst sein, warum mit dem, was er gerade an seiner Werkbank macht, die Ziele des Unternehmens erreicht werden. Wer etwas Sinnvolles ausführt, ist motivierter.

Welche Rolle spielen hier die verantwortlichen Führungskräfte?

Eine große Rolle! Das ist eine Herausforderung an die unternehmerisch-strategische Führungskompetenz bzw. eine planerische und organisatorische Managementaufgabe. Für eine ganzheitliche Purpose-Entwicklung müssen folgende Fragen beantwortet werden:

- Wie war bisher der Verlauf des Sanitätshauses von der Existenzgründung bis heute?
- Was prägt unser Zweck- und Werteverständnis von Arbeit und Kooperation?

- Was spornt uns an und wo wollen wir hin?
- Wie verstehen wir Zukunft?
- Wie vereinbaren wir unternehmerische und gesellschaftliche Ziele?
- Wie bringen wir das alles zusammen in eine konkrete Organisations- und Aufgabenmatrix bzw. in die Wertschöpfungskette?
- Wie kommunizieren wir letztendlich die Themen nach innen bzw. nach außen?

Inwieweit sollte das Team einbezogen werden?

Alle Beschäftigten müssen durch einen geeigneten Führungsrahmen in die Purpose-Prozesse einbezogen werden. Eine alleinige Top-down-Strategie ist dabei nicht unbedingt empfehlenswert. Vielmehr sollten gerade in instabilen und unsicheren Zeiten die verantwortlichen Führungskräfte Zeit und Geduld dafür aufbringen, sich noch stärker in das persönliche und emotionale Beziehungsmanagement einzubringen.

Das Ergebnis: Die Mitarbeiter erhalten noch mehr persönliche Wertschätzung und Sicherheit. Diese interpersonellen Wahrnehmungsprozesse führen zu verstärkter Motivation sowie Identifikation und somit zu besseren Arbeitsergebnissen bzw. letztendlich zu einem angenehmeren Betriebsklima, verknüpft mit sinnstiftenden Mitgestaltungs- und Handlungsspielräumen.

Wie lässt sich die Unternehmensattraktivität und die interne Mitarbeitermotivation erhöhen, sodass die Angestellten morgens weiterhin gerne für ihren Arbeitgeber aufstehen?

Es ist wichtig, eine innovative Unternehmenskultur zu etablieren, die die vielfältige Diversität und den Facettenreichtum unserer heutigen Gesellschaft widerspiegelt. Dieser Corporate-Purpose sollte hinsichtlich einer sinnstiftenden Arbeitgeber-Marke die Rahmenbedingungen und Handlungsräume in den Fokus der strategischen und operationalen Überlegungen stellen, beispielsweise durch eine nachhaltige Unternehmens-, Führungs-,

Kommunikations- und Besprechungskultur sowie eine gerechte und transparente Lohn- und Leistungskultur. Diese Parameter sollen jedem Einzelnen aufzeigen, wofür es sich lohnt, weiterhin morgens für sein Unternehmen aufzustehen.

Auch eine Implementierung von entsprechenden Gestaltungs- und Innovationsfreiräumen kann helfen, wie die Umsetzung von internen Start-up-Projekten oder Brainstorming-Inseln, wo sich der Einzelne kreativ entfalten kann.

Darüber hinaus sollten abgestimmte Human-Ressource-Programme mit nachvollziehbaren Karriereperspektiven oder die Einführung eines Talent-Managements dem Mitarbeiter aufzeigen, dass er im Unternehmen wahrgenommen und wertgeschätzt wird. Auch flexible Arbeitszeiten, realistische Sabbatical-Konzepte oder Homeoffice und Teilzeit-Angebote stiften Sinn, da sich die Beschäftigten dadurch eher verantwortungsvoll in den Dienst ihres Unternehmens stellen, weil ihre individuellen sinnorientierten Vorstellungen von Arbeit und Beruf durch das Unternehmen sichtbar anerkannt und gefördert werden.

Welche weiteren Maßnahmen ergeben Sinn, für das Unternehmen täglich aufzustehen?

Sogenannten „Fringe Benefits“, also Leistungen zusätzlich zum Gehalt, sind wichtig. Familienfreundliche Zuschüsse, z. B. für die Kinderbetreuung, Umzugs- und Wohnungsbeihilfen oder präventive Gesundheitsleistungen im Rahmen von Work-Life-Balance und des betrieblichen Gesundheits-Managements und sonstige Incentives sind zielgerichtete Maßnahmen, geben Sinn und zeigen auf, dass es sich lohnt, weiterhin für das Unternehmen zu arbeiten.

Inwieweit wirkt Purpose eigentlich gesellschaftspolitisch?

Interessante Frage. Wenn Purpose umgesetzt und sichtbar über die Grenzen des Unternehmens hinaus gelebt wird, dann profitieren alle Gesellschaftsschichten letztendlich davon. Nicht nur die Mitarbeiter, die die vermittelten Werte in

Axel Ehrhardt nennt sich selbst „der Spezialist für alle Fragen im Gesundheitswesen“. Er verfügt über langjährige Erfahrungen im Management und Marketingbereich der Pharmaindustrie, der Medizintechnik- sowie der Apotheken-, Reha- und OT-Branche. Im Zentrum seiner Beratungstätigkeit stehen Akquisition und Verkaufsmanagement am POS, Aufbau von Versorgungs- und Netzwerkstrategien, Außen- und Innendienst-Coaching, konzeptionelle Erarbeitung und Durchführung von Verkaufskonzepten und Marketingstrategien, Umsetzung von Managementtechniken, Human-Ressource-Programme sowie Inbound- und Outbound-Telefonmarketing. Zusätzlich arbeitet Ehrhardt als Trainer im Inhouse-Bereich.

i Weitere Informationen unter: www.ae-managementberatung.de,
E-Mail: ae-beratung@t-online

ihr privates, soziales Umfeld transportieren, sondern ebenso die Kundschaft, die jeweiligen Versorgungs-Netzwerke und sonstige Kooperations- und Geschäftspartner.

Wenn Sanitätshäuser keinen exakten Purpose kommunizieren, dann könnte es zukünftig verdammt schwer werden, z. B. im Rahmen des „war for talents“ die fähigsten und besten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Gesundheitsmarkt zu rekrutieren.

Die Jugend denkt grüner als jemals zuvor. Hat das Auswirkungen auf das Thema Purpose?

Grundsätzlich ja, mit differenzierten Abstufungen hinsichtlich der thematischen Zielsetzungen. Die „Generation Greta“, die das Thema Purpose zurzeit u. a. gesellschaftspolitisch mit antreibt, ist die Generation, die zukünftig vor den Türen auch des Sanitätshauses stehen wird. Aufgabe wird es deshalb sein, diese Generation während der Post-Corona-Ära in das Sanitätshaus zu integrieren.

Diese Generation wird mehr und mehr vom Thema ökonomische und ökologische Nachhaltigkeit angetrieben, aber auch von Themen wie veränderte Ernährungsgewohnheiten, neue Lebensweisen, „New Work“ und digitales Nomadentum, Ehrenamt, nachhaltige Ge-

sundheitsprävention oder die Sinnhaftigkeit von Arbeiten und Freizeit. Diese Punkte müssen auch in die zukünftigen Purpose-Betrachtungen des Sanitätshauses miteinfließen.

Nachhaltiges ökonomisches Handeln und durchdachte Konzepte beeinflussen übrigens schon heute die Entscheidungen von Bewerbern, wenn sie sich für ein Unternehmen entscheiden. Zu sagen „ab übermorgen werden wir hier alle grün leben“, das wird allerdings so nicht funktionieren können.

Wie lässt sich Purpose mit der unternehmerischen Zielsetzung von Gewinn oder der Maximierung einer vernünftigen Rendite vereinbaren?

Während über lange Zeiten traditionell der ökonomische Erfolg oder auch der sogenannte „Shareholder Value“ aller Beteiligten als das eigentliche Unternehmensziel und Maß aller Dinge verifiziert wurde, definiert der Purpose die Daseins- und Existenzlegitimation jenseits von ökonomischen, merkantilen oder partikularen Interessen.

Der Erfolg als eigentlicher Unternehmenszweck sollte einem Sanitätshaus deshalb wichtiger sein als der eigentliche Profit. Peter Drucker hat schon vor 25 Jahren gesagt: „Companies don't make money, companies make shoes.“

Welche weiteren Konsequenzen ziehen Sie daraus?

Der Purpose ist für mich die Unternehmens-DNA, die zentrale pulsierende Herzkammer, der Nucleus und damit die Seele eines jeden Unternehmens. Umsatz, Gewinn oder Rendite sind nicht mehr ausschließlich die Kennziffern, die angestrebt werden, sondern eher das Ergebnis von kooperativen und unternehmerisch erfolgreichen Handels aller Beteiligten im Sanitätshaus.

Allerdings schließen sich Gewinnstreben und Purpose als Daseinsberechtigung nicht aus. Denn Unternehmen, die Purpose realisieren, sind nachgewiesenermaßen innovativer, identitätsstiftender, teamorientierter und motivierter; somit auch profitabler und erfolgreicher als Unternehmen, die sich immer noch an längst veralteten Normen und überholten Rahmenbedingungen festhalten.

Herr Ehrhardt: Wagen Sie für das Sanitätshaus einen Blick in die Zukunft!

Die Implementierung von Purpose im Sanitätshaus ist nicht für die Ewigkeit geschaffen. Er soll zwar täglich im Unternehmen geatmet werden, muss aber immer wieder an neue Veränderungsprozesse und an die situativen Rahmenbedingungen angepasst werden. Damit kann Purpose auch einmal weh tun.

Deshalb ist auch zukünftig darüber zu reflektieren, dass das Sanitätshaus der Zukunft mit einem veränderten Zeitgeist Schritt halten muss. Ich denke, dass es sich darauf einstellen sollte, seine Stärken und seine entsprechenden Alleinstellungsmerkmale noch forcierter zu kommunizieren, um Purpose und Haltung noch konkreter für alle aufzuzeigen.

Also statt zaudern und zögern: mehr Sinn wagen! Dabei sollte man konstant seine Ziele auf Zukunftsstabilität überprüfen und flexibel handeln, um auf Dauer im Markt Flagge zu zeigen. Allerdings: Man muss nicht immer gleich die ganze Welt retten.

Herr Ehrhardt, haben Sie herzlichen Dank für dieses interessante Gespräch.