



# DIE EINBETTUNG EINES SINN-ZWECKS IN UNSERE VIRTUELLE KULTUR

## Kernaussagen

1. Menschen überleben, weil sie für einen größeren Sinn-Zweck zusammenarbeiten
2. Dieser Sinn-Zweck wird im Unternehmenskontext greifbarer werden müssen, da andere Dimensionen des Unternehmenslebens wegfallen
3. Der Sinn-Zweck sollte vielfältige Orientierungsweisen anbieten – von langfristiger Bedeutung bis hin zur täglichen Motivation
4. Wir brauchen verschiedene Ebenen und Phasen von Sinn-Zweck – zuerst das Überleben, jetzt die Integration

## Neuausrichtung auf den Sinn-Zweck

Eine der drängendsten Veränderungen im Übergang zu mehr virtueller Arbeit wird die bewusste Neuausrichtung sein. Wir sind Menschen und als solche überleben wir, weil wir zusammenarbeiten – nicht, weil wir konkurrieren. Aus diesem Grund haben wir im Laufe unserer Evolutionsgeschichte gelernt, dass uns Zusammenarbeit zu großen Belohnungen gereicht. Stellen Sie sich eine Gruppe von Jägern vor, die gemeinsam ein Mammut jagen. Alleine wäre dies unmöglich – gemeinsam ist die Belohnung ein Kopfgeld in Form von Nahrung, die einen Stamm einen Monat lang ernähren kann.

Wir verfügen also über evolutionäre Mechanismen, welche die Zusammenarbeit fördern – und die in den letzten 10.000 Jahren unserer Kulturgeschichte derartige Modifizierungen und Erweiterungen erfahren haben, dass wir nunmehr allein auf der Grundlage von Geschichten, die wir uns gegenseitig erzählen, kollaborieren. Darauf bauen ganze Religionen und viele andere große Unternehmungen auf, welche unsere Menschen - und Kulturgeschichte geprägt haben. Wir lassen uns von Geschichten inspirieren, die auf eine tiefere und beständigere Belohnung hindeuten als die unmittelbare Gegenwart.

## Nach den Sternen navigieren

In den letzten 10 Jahren haben sich Unternehmenslandschaften immer schneller verändert. Damit einher ging eine Explosion an Möglichkeiten, wie man Werte schaffen und liefern kann. Wenn wir uns der Frage stellen, wie wir uns in dieser Landschaft orientieren können, erkennen wir, dass der Sinn-Zweck dahinter viel wichtiger geworden ist: Wenn sich die Strömungen verändern, müssen die Seeleute nach den Sternen navigieren. Wir brauchen ein langfristiges und bedeutungsvolles Ziel; etwas, das mit einer tieferen Werte-Quelle verbunden ist – in der Wirtschaft oder in den Herzen unserer Teams – nach der wir navigieren können.

Ein Unternehmen ohne Sinn-Zweck kann viel ausgleichen, indem es über ein super modernes Büro sowie exzellente Bürozusatzleistungen wie eine Kantine und so weiter verfügt. Das soll nicht heißen, dass Menschen oberflächlich sind. Stattdessen stellen solche hervorragenden Einrichtungen ein greifbares Zeichen dafür dar, dass wir Teil von etwas Großem und Gutem sind. Dies aktiviert unser Belohnungssystem und kann zu einem Gefühl der Verbundenheit mit einem Unternehmen beitragen. Diese Zusatzleistungen müssen physisch erlebt werden – sie wirken über die Sinne. Dasselbe gilt für die physische Präsenz unserer Kollegen. Wir verbringen gerne Zeit mit unseren Kolleginnen und Kollegen, was sich körperlich auf uns auswirkt. Allerdings würden wir sie unter Umständen nicht als soziale Partner wählen. Für den Moment hingegen ist es gut so – wir sind schlicht und ergreifend Menschen, und das Zusammensein mit anderen Menschen kann tröstlich sein.

Wenn das Physische wegfällt, ergeben sich zwei große Verschiebungen:

- Die Geschichte und der Sinn-Zweck unserer Organisationen werden an Bedeutung gewinnen.
- Die Gemeinschaft der Kollegen\*innen untereinander wird stärker vom Sinn-Zweck beeinflusst. Dies wird zunehmend zum Selektionsmerkmal und sich damit häufiger im Verhalten aller Kollegen\*innen wiederfinden.

## Der Sinn-Zweck lenkt unsere Kultur

Es macht Sinn, kurz auf die Absicht einzugehen – denn sie hat mehrere Rollen. In einer verstreuten virtuellen Arbeits-Umgebung muss jeder in einer selbstgesteuerten Weise arbeiten – Kontrolle oder häufige Anleitung ist schwieriger beziehungsweise weniger praktikabel. Darüber hinaus ist Motivation ein sehr individuelles Konstrukt – sie beruht eher auf den Gewohnheiten des Einzelnen, optimistisch und engagiert zu sein. Somit erfüllt der Sinn-Zweck vier Rollen:

- Er dient als langfristige Orientierung in einer sich verändernden Landschaft – wohin bewegen wir uns wirklich, wenn wir auf die Krise X reagieren?
- Er stellt eine logische/kognitive Form der Führung dar, worauf ich meine Energie täglich ausrichten soll.
- Er festigt die emotionale Verbindung zur Unternehmensgeschichte.
- Er liefert die tägliche Motivation, meine Arbeit zu erledigen.

Der Sinn-Zweck muss nicht nur auf der Ebene des Unternehmens, sondern auf insgesamt drei Ebenen klar sein:

- Was ist der Sinn-Zweck unserer Organisation?
- Was ist der Sinn-Zweck unseres Teams/unsere Gemeinschaft?
- Was ist unser persönlicher Sinn-Zweck?

Die beiden Letzteren sind diejenigen, die wir regelmäßig oder sogar täglich erleben. Mit ihnen möchten wir uns insbesondere verbinden und sie helfen uns vor allem dann, wenn wir in einer virtuellen Welt die Orientierung zu verlieren drohen.



## Der Sinn-Zweck muss greifbar sein

Unserer Erfahrung nach reicht es nicht aus, lediglich einen Sinn-Zweck zu haben – dieser muss greifbar gemacht werden. Daher wird eine Willenserklärung allein – selbst wenn sie vonseiten der Unternehmensführung bei strategischen Entscheidungen einbezogen wird – nicht genügen. Der Sinn-Zweck muss allgegenwärtig sein in Teamdiskussionen, in Reflexionen des Managements, in Feedback-Sitzungen – sonst wird er nicht als neuer Klebstoff für die verstreute virtuelle Organisation fungieren können. Zusätzlich wird der Sinn-Zweck zu einer neuen Form der Personalauswahl führen – und den Charakter der Gemeinschaft zunehmend aufwerten.

Denken Sie daran: Menschen treten Online-Communities auf der Grundlage eines klaren Sinn-Zwecks und einer klaren Absicht bei, nicht weil sie es müssen. Infolgedessen wird das Eingebundensein der Menschen in verteilten Arbeitsgemeinschaften auch vom Sinn-Zweck bestimmt sein – und dann wird die Einzelperson mit den Menschen in emotionale Resonanz gehen, mit denen sie zusammen ist. Existiert kein gemeinsamer Zweck, werden Menschen weniger miteinander resonieren. Dies kann die Zusammenarbeit völlig funktional oder transaktional werden lassen, und in einem damit verbundenen Verlust an Engagement und Loyalität resultieren.

Bei einigen Unternehmen könnte ein Sinn-Zweck durch die einfache Notwendigkeit des Überlebens benutzt und gleichzeitig zweckentfremdet werden. Dies mag kurzfristig wirksam sein – allerdings bleiben die Menschen gestresst und auf lange Sicht motiviert es sie nicht. Es ist von zentraler Wichtigkeit, sich nicht nur auf das bloße Überleben zu konzentrieren, sondern diese Zeit des Wandels in den größeren Bogen dessen einzubetten, wofür die Organisation steht, was sie tut und was sie anstrebt – was könnte diese besondere Zeit noch bedeuten? Wenn eine Führungskraft klar zum Ausdruck bringt, dass sie die aktuelle Periode als eine richtungweisende Zeit für den Aufbau einer fürsorglichen, integrativen und sinnvollen Kultur betrachtet, wird dies die Organisation als Gesamtkonstrukt nicht nur am meisten inspirieren, sondern auch dem, was sie tut, einen Sinn geben.

## Den Sinn-Zweck in unsere neu entstehende Kultur einbetten

Die neue Arbeitsrealität birgt die große Chance, bewusste Entscheidungen hinsichtlich kultureller Rituale einer Organisation zu treffen. Wir haben bereits in früheren Artikeln über die Verankerung bewusster Gewohnheiten in Teams sowie der Führung gesprochen, nun wollen wir tiefer in den Aufbau der Kultur einer Organisation einsteigen.

### Kultur als Wettbewerbsvorteil

Die Kultur einer Organisation ist ein im Entstehen begriffenes Phänomen – auf den ersten Blick unsichtbar, aber schon bald auf der emotionalen und körperlichen Ebene tief spürbar. Für völlig logische und rational gesteuerte Führungskräfte – die Art von Führungskräften, die in dem aufgabenorientierten Umfeld, in dem sie sich befinden, blinde Flecken bzgl. Emotionen und menschlichen Verbindungen haben – ist dies schwer umsetzbar und kaum zu managen. Aber je mehr wir unseren Sinn für Gefühle und Verbindungen kultivieren, desto klarer wird die Notwendigkeit einer starken virtuellen Kultur sein – und der damit verbundenen Rituale, die sie lebendig werden lassen.

Organisationen werden darüber nachdenken müssen, wie sie diese kulturellen Rituale aufbauen können, indem sie ihnen Zeit und bewusste Aufmerksamkeit schenken. Einige folgende Rituale werden dazu gehören:

- Wie wir neue Menschen empfangen und willkommen heißen
- Wie wir Informationen über den Zustand des Unternehmens austauschen
- Wie wir uns verbinden und sozialisieren
- Wie wir Events und Erfolge feiern
- Wie wir Menschen und ihre Rolle in der Arbeit schätzen
- Wie wir Konflikte adressieren und Vertrauen aufbauen.

Dazu könnten weiterhin gehören:

- Tägliche Rituale – sogenannte Team-Stand-ups, Check-outs am Ende des Tages
- Wöchentliche Rituale – soziale Zeiten, Zeiten der Wertschätzung und Dankbarkeit, oder auch Updates und Feiern am Ende der Woche
- Monatliche Rituale – Temperatur- und Belastungsmessgeräte, formale Updates und Fortschrittsberichte, schmerzliche Punkte, regelmäßige informelle wie auch formelle Treffen, Reflektionen hinsichtlich des Zwecks, gemeinsame Aktivitäten für die Umwelt und andere Angelegenheiten.

Kultur beeinflusst viele Aspekte der Motivation, Leistung und Zusammenarbeit von Menschen zutiefst.

### Sinn-Zweck und Mitgefühl sind untrennbar

Und schließlich ist es wichtig sich daran zu erinnern, dass der Sinn-Zweck IMMER verbunden ist mit anderen. Im Grunde genommen ist der Sinn-Zweck ein biologisches Konzept: Welche Funktion hat unsere Organisation für andere in der komplexen anpassungsfähigen Landschaft, in der wir uns befinden? Welche biologische Nische erfüllen wir? Wozu werden wir gebraucht? Zu verstehen, wofür wir dienen, wird daher immer entscheidender werden. Aus diesem Grund sind Einfühlungsvermögen und Mitgefühl zentrale Bestandteile bei der Entwicklung eines Sinn-Zweckes. Einen Zweck zu entwickeln, der nur uns selbst dient, inspiriert niemanden sonst und kann demzufolge auch nicht zu einem gemeinschaftlichen Zweckempfinden führen.

