

## AUTORENGESPRÄCH „SINNLOS GLÜCKLICH“

# Purpose ist sinnlos

New-Work-Konzepte mit Sinnstiftung durch Arbeit versprechen viel, gehen aber an wesentlichen Fragen für die Menschen vorbei, sagt Ingo Hamm und warnt Unternehmen vor dem Unsinn mit dem Sinn. Worauf es für die persönliche Sinnerfüllung wirklich ankommt und wie Unternehmen davon profitieren können, erklärt er im Interview.

Herr Professor Hamm, Sie haben ein unterhaltsames Sachbuch geschrieben über ganz wichtige Fragen für jeden Menschen: Was treibt mich an? Macht meine Arbeit, das, was ich jeden Tag tue, überhaupt Sinn? Und Sie kritisieren, dass Unternehmen verstärkt jetzt nicht mehr nur Produkte und Dienstleistungen verkaufen, sondern auch noble Purpose. Warum geht das Ihrer Meinung nach an der Sinnsuche in der Arbeit vorbei?

**PROF. DR. INGO HAMM** Für die meisten Menschen ist die Kernfrage nicht: Macht meine Arbeit Sinn? Sondern: Was kann ich mit meinem Zutun bewegen? Die Unternehmen müssen eine Antwort darauf finden, wie Menschen in ihrem Job Selbstwirksamkeit erfahren können, ohne dass sie sich auf das große ganze Gute des Unternehmens beziehen müssen. Übrigens muss es ja auch Unternehmen geben, die nicht die Welt retten können. 80 bis 90 Prozent der Unternehmen machen in unserem gesellschaftlichen System eigentlich einen ganz simplen, aber wichtigen Job. Die Menschen backen Brötchen oder bauen Autos. Ich habe mal jemanden kennengelernt, der Hinterachsen für Autos baut und der darin total aufgegangen ist. Das braucht man nicht mit Heilsversprechen zu überhöhen.

**Wie ist es zu diesem Purpose-Hype gekommen?**

**HAMM** Ich glaube, da sind zwei Dinge unglücklich zusammengelassen. Zum einen suchen vor allem junge Menschen



**INGO HAMM** ► **Sinnlos glücklich. Wie man auch ohne Purpose Erfüllung bei der Arbeit findet.**

Vahlen, 2022, 259 S., 26,90 €  
ISBN 978-3-8006-6759-8

heutzutage immer häufiger nach Erklärungen für das, was sie tun, was sie vielleicht nicht wirklich überzeugt, was sie nicht verstehen, was sie vielleicht auch noch nicht einmal gerne machen. Die Wirkung dieser Fragen sind die großen Versprechungen vonseiten der Unternehmen. Man hat dort in den letzten Jahren gelernt, jeden verfügbaren Köder in den Teich zu werfen, um gute junge Talente an Bord zu bekommen. Platt gesagt: Was gestern noch der Tischkicker war, ist heute das Heils-

versprechen, mit seiner Arbeit die Welt zu retten.

**Ist Purpose letztlich nicht doch nur ein Instrument zur Leistungssteigerung und Personalbeschaffung?**

**HAMM** Das wird angenommen, aber – das ist das Erstaunliche – es gibt keine Forschungen, die diesen Zusammenhang belegen. Die Arbeitsforschung und -psychologie untersucht seit 40 Jahren die Frage, was Menschen eigentlich glücklich macht bei der Arbeit. Und Sinn findet sich in den Konzepten überhaupt nicht. Auch bei allgemeinen psychologischen Theorien findet sich Sinn nicht – vor allem nicht in der übergeordneten Form des noble Purpose. Die Psychologie kennt Motive und Bedürfnisse, Antreiber und Neurosen, den Begriff „Sinn“ kennt sie nicht. Und selbst die Philosophie ist zu dem Schluss gekommen, dass Heilsversprechen uns nicht weiterbringen. Also kurzum: Psychologen und Philosophen haben an den noble Purpose schon längst den Haken dran gemacht – und plötzlich wabert das Thema durch die Unternehmen. Und das ist total sinnlos.

**Nehmen Menschen Stress oder schlechte Bezahlung bereitwilliger in Kauf, wenn sie das Gefühl haben, einem höheren Zweck zu dienen?**

**HAMM** Viele Unternehmen machen es sich zu einfach und denken, indem sie allem einen höheren Zweck überstülpen, können sie die einfachen Dinge, die Arbeit



**DR. INGO HAMM** ist Professor für Wirtschaftspsychologie, promovierter Wirtschaftswissenschaftler und Diplom-Psychologe. Er war McKinsey-Berater und berät Organisationen bei der Umsetzung von Strategien.

wirklich ausmachen, außer Acht lassen. Doch die Menschen bemerken den Etikettenschwindel, weil die Erfüllung, die sie bei der Arbeit finden wollen, in Wirklichkeit sehr basal und fundamental ist. Der persönliche Sinn, der gefunden werden will, liegt in der Tätigkeit an sich. Im konkreten Tun. Und das ist für ein Unternehmen, für jede Führungskraft natürlich harte Arbeit.

#### **Müsste HR hier eine Schlüsselrolle einnehmen?**

**HAMM** Selbstverständlich. Aber leider schaffen die gegenseitige Abhängigkeit und beiderseitige Verpflichtung von HR und Führungskräften oft eine Gemengelage, die es verhindert, dass solche Fragen wirklich angegangen werden. Da wird der schwarze Peter gerne weitergeschoben. Ich denke, hier könnte es zu einem besseren Miteinander kommen. HR muss Instrumente und Prozesse bereitstellen, damit die Führungskräfte in der Lage sind, sich viel genauer mit ihrem Personal auseinanderzusetzen. Aber es ist auch klare Führungsaufgabe, im Alltag mit den Menschen im Team tatsächlich zu leben.

#### **Im Employer Branding kommt Purpose ganz groß raus. Welche Schäden kann es anrichten, wenn Arbeit per se so überhöht wird?**

**HAMM** Wenn Kandidaten auf die Versprechungen anspringen und merken, dass der Job eigentlich ganz anders ist und dass

sie doch nicht die Welt retten können, wie ihnen versprochen wurde – oder wie sie es sich selbst erhofft hatten –, dann sind sie schneller wieder weg, als sie gekommen sind. Mit dem Ergebnis, dass die wenigen Fachkräfte, die Unternehmen noch bekommen können, umso stärker im Markt rotieren und immer wieder nach dem nächsten Köder schnappen. Oder es wird für die Unternehmen zum Bumerang, wenn die Menschen immer unzufriedener werden, weil das Purpose-Versprechen ins Leere läuft.

#### **Wie können Unternehmen dem Unsinn mit dem Sinn entkommen?**

**HAMM** Mit einem ganz simplen Bekenntnis, einer präzisen Antwort auf die Frage: Was machen wir eigentlich, und worin sind wir besser als andere? Meine These ist, dass es – gerade im Employer Branding – nicht darum geht, das Warum zu beantworten, sondern erst einmal das Was. Die Menschen wollen doch wissen, was macht das Unternehmen, um was geht es ganz konkret? Das geht ja aus diesen ganzen Purpose-Claims gar nicht hervor. Was muss ich machen, wenn ich da morgens auf der Matte stehe. Das ist das Brot- und Buttergeschäft, das oft vergessen wird.

#### **Sie gehen ja noch weiter und sagen: Purpose ist das Gegenteil von Sinn.**

**HAMM** Der Sinn liegt im eigentlichen Tun und was man selbst damit bewirken will. Was die Menschen brauchen, ist Selbst-

wirksamkeit. Ich nenne da gerne auch das Beispiel einer Pflegekraft, deren Branche ja vor allem in der Pandemie als die der Helden und Retter gefeiert wurde. Davon hat die Pflegekraft nicht viel. Doch wenn sie einer kranken alten Frau einen Tee bringt und diese ihre Dankbarkeit zeigt, dann erfährt die Pflegekraft ganz konkrete, unmittelbare Selbstwirksamkeit.

#### **Der beste Purpose bringt also nichts, wenn ich nicht meine persönliche Erfüllung in der Tätigkeit an sich finde?**

**HAMM** Das ist die große Herausforderung. Da sind aber nicht nur die Unternehmen und HR gefordert, sondern letztlich jeder selbst. Es gibt schon auch eine Selbstverantwortung. Es ist für die persönliche Sinnfindung zentral, herauszufinden, was ich kann und was mir guttut. Ich glaube, Sinn kommt in dem Fall von Besinnung auf das, was man gerne macht und gut kann, und darauf, welche Rahmenbedingungen man sich konkret für seine Arbeit wünscht.

#### **Was sollten Unternehmen tun, damit die Menschen in ihrer Arbeit Erfüllung finden?**

**HAMM** Es geht darum, eine andere Passung zu finden zwischen Mensch und Unternehmen. Natürlich sind gemeinsame Werte wichtig, aber wir müssen dabei den Blick vielleicht verstärkt auf die konkreten Tätigkeiten richten. Die Frage wird sein, wie sich diese Tätigkeiten so gestalten lassen, dass sie zur persönlichen Erfüllung der

Mitarbeitenden beitragen können. Die Menschen brauchen Experimentierräume, um herauszufinden, was sie gut können und gerne tun. Und sie brauchen Führungskräfte, die sie darin unterstützen. Der Weg dahin führt weg von hierarchischen Karrieremodellen hin zu fachlicher Führung, indem Menschen ihre Expertise wirksam einsetzen können. Das kommt auch der Führungskultur zugute. Denn gute Führung, die respektiert wird, ist Führung, die sich fachlich begründet.

#### **Wie erleben Sie Führungskräfte im Umgang mit dem noble Purpose ihres Unternehmens?**

**HAMM** Ich war selbst erstaunt, dass sich viele Führungskräfte als Echo auf mein Buch hinter vorgehaltener Hand erleichtert geäußert haben, dass es, so sinngemäß, endlich mal einer gesagt hat. Offenbar ist da doch eine Menge stillschweigendes, zähneknirschendes Aushalten, nach dem Motto, lass sie diese Sau auch noch durchs Dorf treiben, das überlebe ich auch noch. Viele Führungskräfte denken, diesen Purpose-Quatsch brauche ich nicht, ich kann meinen Job auch so machen.

#### **Verunsichert der Purpose-Hype nicht die Menschen, die arbeiten, um Geld zu verdienen?**

**HAMM** Auch in dem Modell Arbeit gegen Lohn lässt sich Erfüllung finden, und das ist auch gut so. Es ist eine gesamtgesellschaftliche Aufgabe, zu sagen: Der Tausch Arbeit gegen Geld ist okay. Wir brauchen keine religiöse Überhöhung aller Unternehmenstätigkeiten. Das bringt uns nicht weiter. Jeder Mensch findet eine andere individuelle Erfüllung und einen anderen Sinn darin, was er tut.

**Herr Professor Hamm, vielen Dank für das Gespräch. ●**

Das Gespräch führte Sabine Schritt.

## AUS DEM BUNDESARBEITSGERICHT

### MASSENENTLASSUNGSVERFAHREN – VERSTOSS GEGEN § 17 ABS. 3 SATZ 1 KSchG

Der Sechste Senat des Bundesarbeitsgerichts hat den Gerichtshof der Europäischen Union im Rahmen eines Vorabentscheidungsersuchens im Zusammenhang mit der Frage angerufen, welche Sanktion ein Verstoß gegen § 17 Abs. 3 Satz 1 Kündigungsschutzgesetz (KSchG) nach sich zieht. Der Beklagte ist Insolvenzverwalter in dem am 1.10.2019 über das Vermögen der Insolvenzschuldnerin eröffneten Insolvenzverfahren. Der Kläger war seit 1981 bei der Insolvenzschuldnerin beschäftigt.

Am 17.1.2020 wurde die vollständige Einstellung des Geschäftsbetriebs der Insolvenzschuldnerin zum 30.4.2020 beschlossen. In diesem Zusammenhang war die Entlassung aller zuletzt noch 195 beschäftigten Arbeitnehmer beabsichtigt. Aufgrund des Stilllegungsbeschlusses fanden mit dem bei der Insolvenzschuldnerin bestehenden Betriebsrat Verhandlungen über den Abschluss eines Interessenausgleichs sowie eines Sozialplans statt. In Verbindung mit dem Interessenausgleichsverfahren wurde auch das im Falle einer Massenentlassung erforderliche Konsultationsverfahren gemäß § 17 Abs. 2 KSchG durchgeführt. Entgegen § 17 Abs. 3 Satz 1 KSchG, der Art. 2 Abs. 3 Unterabs. 2 der Richtlinie 98/59/EG des Rates vom 20.7.1998 zur Angleichung der Rechtsvorschriften der Mitgliedstaaten über Massenentlassungen (MERL) in nationales Recht umsetzt, wurde jedoch der zuständigen Agentur für Arbeit keine Abschrift der das Konsultationsverfahren einleitenden und an den Betriebsrat gerichteten Mitteilung gemäß § 17 Abs. 2 KSchG übermittelt. Mit Schreiben vom 23.1.2020 wurde eine Massenentlassungsanzeige erstattet, deren Eingang die Agentur für Arbeit am 27.1.2020 bestätigte. Am 28.1.2020 erhielt der Kläger die Kündigung seines Arbeitsverhältnisses zum 30.4.2020. Noch für den 28./29.1.2020 beauftragte die Agentur für Arbeit Beratungsgespräche für 153 Arbeitnehmer der Insolvenzschuldnerin an. Mit seiner Klage hat der Kläger die Unwirksamkeit der Kündigung vom 28.1.2020 geltend gemacht. Die unterlassene Übermittlung der an den Betriebsrat gerichteten Mitteilung gemäß § 17 Abs. 2 KSchG an die Agentur für Arbeit verstoße gegen § 17 Abs. 3 Satz 1 KSchG, Art. 2 Abs. 3 Unterabs. 2 der MERL. Diese enthielten nicht nur eine sanktionslose Nebenpflicht, sondern stellten eine Wirksamkeitsvoraussetzung der Kündigung dar. Die Übermittlungspflicht solle sicherstellen, dass die Agentur für Arbeit so früh wie möglich Kenntnis von den bevorstehenden Entlassungen erhalte, um ihre Vermittlungsbemühungen darauf einstellen zu können. Sie habe