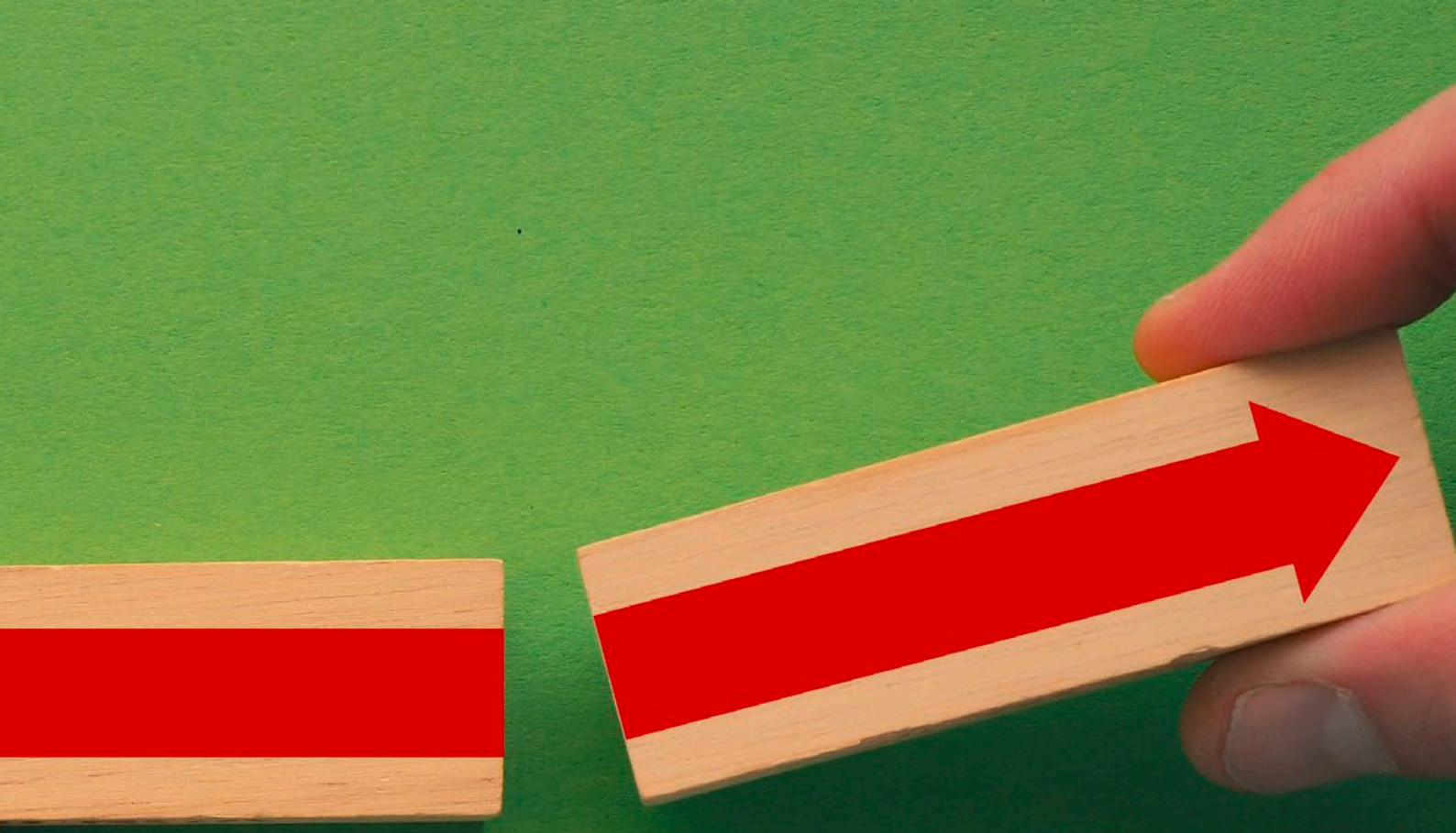
Purpose für Praktiker

Sinnstiftende Sofortmaßnahmen

Wie viel Sinn empfinden die Beschäftigten bei ihrer Arbeit? Von der Antwort auf diese Frage kann in Krisenzeiten das Überleben der Firma abhängen. Führungskräfte verfügen über den größten Hebel, um die Sinnwahrnehmung in der Organisation zu fördern. Dafür müssen sie nicht einmal am großen Werte-Rad drehen.

Foto: Andreas Berheide / photocase.de



Preview

- **Von der Selbstwerdung bis zur Selbstwirksamkeit:** Die wichtigsten Faktoren des Sinnerlebens
- **Sinnstiftender Kontakt:** Die Wirkung des eigenen Beitrags erleben
- **Doppelt sinnvolle Übung:** Das Zugehörigkeitsgefühl der Mitarbeitenden untereinander und zur Organisation fördern
- **Sinnstärkende Spiegelung:** Mehr über die eigenen Stärken durch andere erfahren
- **Sinnerfüllende Selbststeuerung:** Job Crafting zulassen und aktiv fördern

Brauchen Unternehmen einen expliziten Purpose, eine Daseinsberechtigung, die über den betriebswirtschaftlichen Zweck des Unternehmens hinausweist? Diese Debatte wird seit Jahren geführt. Während eine Seite nicht zu Unrecht vor der kommunikativen Überhöhung von unternehmerischer Aktivität warnt (Purpose Washing), weist die andere Seite darauf hin, dass Unternehmen, deren Aktivitäten auf einem klaren Purpose beruhen, eine einladendere Umgebung für ihre Mitarbeiter bieten und auch wirtschaftlich erfolgreicher sind. In einer Studie mit mehr als 2.000 US-amerikanischen Arbeitnehmern kommt das Coachingunternehmen BetterUp zu dem Schluss, dass Menschen im Mittel rund ein Viertel ihrer zukünftigen Lebenseinkünfte opfern würden, wenn sie dafür deutlich mehr Sinn in ihren Aufgaben verspüren könnten. In Anlehnung an den Forscher Raj Sisodia lässt sich Sinnerleben daher auch als „psychologisches Einkommen" bezeichnen. Dieses zu fördern, zahlt sich auch für Unternehmen aus.

Weiteren wissenschaftlichen Studien zufolge geht ein höheres Maß an Sinnwahrnehmung nämlich auch einher mit mehr Motivation, mehr Gewissenhaftigkeit und einem stärkeren Engagement für den Arbeitgeber über die eigenen Aufgaben hinaus. Und, was im Kontext der aktuellen Situation vielleicht am interessantesten ist: Sinnerleben lässt Menschen negativen Stress besser aushalten und souveräner mit ihm umgehen, es steigert die Resilienz.

So wichtig die Frage grundsätzlich ist, wie sich der immaterielle Purpose einer Organisation intern zum Leben erwecken lässt, wie dieser für den einzelnen Mitarbeitenden *anschlussfähig* wird, in Krisenzeiten wird sie damit geradezu virulent. Die schlechte Nachricht: Eine einfache, eindimensionale Antwort auf diese Frage gibt es nicht. Mit ein paar schicken Sätzen im Internet oder auf einem Stück Papier ist es nicht getan. Das Sinnerleben von Menschen ist eine individuelle Konstruktion: Sinn wird *empfunden*, er existiert nicht unabhängig von einer wahrnehmenden Instanz. Die gute Nachricht: Der Konstruktionsprozess kann unterstützt und gefördert werden.

Alle individuellen Sinnmuster weisen gemeinsame Elemente auf

Auch wenn Sinnerleben eine individuelle Konstruktion, jedes Sinnmuster einzigartig ist, gibt es bestimmte Elemente, die sich in allen Mustern wiederholen. Diese sind gewissermaßen die Hauptzutaten, aus denen Menschen ihr ureigenes „Sinnsüppchen" kochen. Die für den Arbeitskontext wichtigsten Zutaten lassen sich in Anlehnung an die Forschung von Brent Rosso, Kathryn Dekas und Amy Wrzesniewski, die die Untersuchungen

der vergangenen Jahrzehnte zu arbeitsbezogener Sinnwahrnehmung systematisiert haben, über ein klassisches Vierfelder-Schema darstellen. Die Faktoren in den Feldern wirken nicht nur in Kombination, sondern tragen unabhängig voneinander dazu bei, dass ein Mensch seine Arbeit als sinnvoll erlebt. Um in der kulinarischen Metapher zu bleiben: Jede Zutat für sich macht die Sinnsuppe schmackhafter (siehe Kasten „Die Quadratur des Sinnerlebens“).

Auf die „Versorgung“ der Mitarbeitenden mit den Sinnzutaten aller vier Felder haben Führungskräfte durch ihre Haltung, durch ihr Handeln und auch ihr Nichthandeln erheblichen Einfluss – und damit indirekt auf deren Sinnempfinden. Zwar können sie ihren Mitarbeitern nicht direkt einen Sinn „einimpfen“, aber sie haben die Chance, als „Geburtshelfer“ zu dienen. Als Hilfsmittel steht ihnen dabei eine Reihe effektiver Maßnahmen zur Verfügung.

Je mehr man die Kollegen mag, desto ausgeprägter ist das Sinnempfinden im Job.

Die eigene Wirkung erfahren

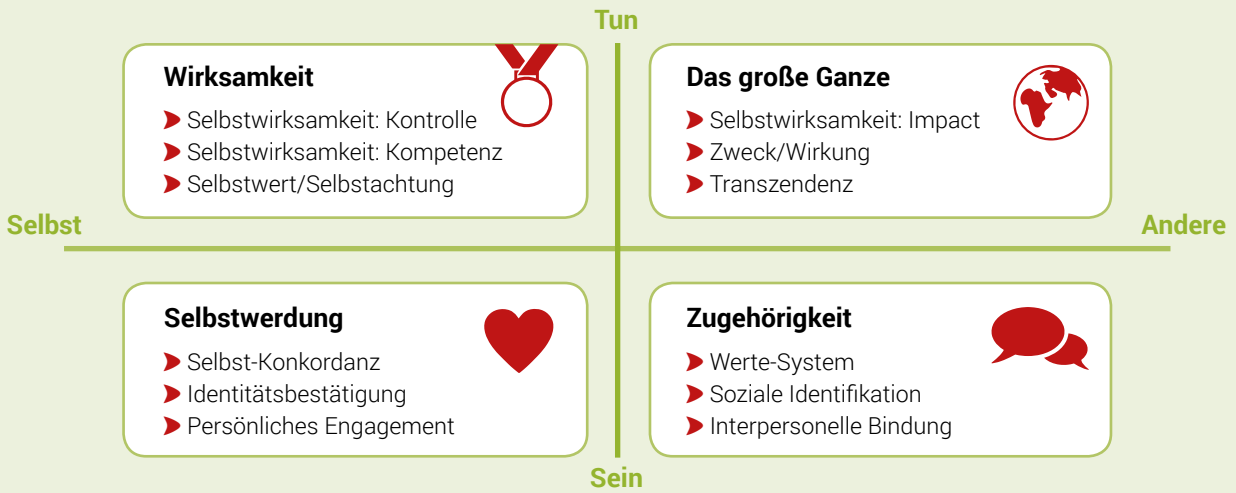
Im oberen rechten Feld geht es um die **Wirkung**, die die Menschen in der Organisation für andere erzielen. Das Wissen, für andere etwas zu bewirken, ist ein starker Sinnstifter. Die „anderen“ sind zum einen die relevanten externen Akteure: Kunden und alle Personen, die aus den Leistungen der Organisation einen Nutzen ziehen, womit deutlich wird, dass der viel diskutierte Purpose einer Organisation, also ihr übergeordneter Sinn und Zweck, auf diesen Sinnbereich einzahlt. Es besteht jedoch ein großer Unterschied dazwischen, um die Wirkung des eigenen Tuns „nur“ zu wissen und sie selbst zu erleben. Der sinnstiftende Effekt ist in letzterem Fall deutlich höher.

Abgesehen vielleicht von Vertrieblern und jenen Kollegen, die dafür sorgen, dass ein Produkt oder eine Dienstleistung beim Kunden vor Ort implementiert wird, ist es in der Regel jedoch nur den wenigsten Menschen im Unternehmen vergönnt, live zu erleben, welchen positiven Beitrag sie mit ihrer Arbeit für andere leisten. Doch es gibt einige Möglichkeiten, das zu ändern. Eine Idee wären Exkursionen zu Kundenunternehmen, eine andere Kurzpraktika, in deren Rahmen Mitarbeitende einen gewissen Zeitraum beim Kunden mitarbeiten – idealerweise an der Schnittstelle zum Produkt bzw. der Dienstleistung des eigenen Unternehmens. Auch Diskussionsrunden (fachliche, keine werblichen) mit Endverbrauchern lassen sinnstiftende Effekte erwarten.

Die „anderen“ sind zum anderen das Kollektiv der Kollegen. Menschen wollen erfahren, dass ihr Tun einen Impact im organisationalen System hat. Das Problem: Aufgrund ausgeprägter Arbeitsteilung – insbesondere in Großunternehmen und Konzernen – sind die Systeme oft enorm kompliziert und

Die Quadratur des Sinnerlebens

Die vertikale Achse der Sinnmatrix unterscheidet, ob ein sinnstiftender Faktor die Ebene des Tuns oder die Ebene des Seins berührt. Die horizontale Achse steht für die Frage, ob der Faktor in seinen Auswirkungen auf die betreffende Person selbst (links) oder auf andere Menschen gerichtet ist (rechts).



Quelle: www.managerseminare.de; Nico Rose

kaum zu überblicken. Helfen kann hier ein Fokuswechsel – wiederum umgesetzt durch Kurzpraktika, diesmal aber interne. Ideal wären einige Tage am Stück in einer anderen Abteilung, doch auch ein Nachmittag kann bereits die Perspektive deutlich erweitern. Dabei geht es nicht darum, zum Experten für die Aufgaben der anderen Bereiche zu werden. Das bessere Durchdringen des großen Ganzen ist das Ziel der Übung, die es unter anderem erleichtert, die Wirkung des eigenen Beitrags im System zu verstehen.

Sich zugehörig zu den Kollegen und dem Unternehmen fühlen

Der untere rechte Quadrant integriert Faktoren der **Zugehörigkeit**. Bei diesen geht es sowohl um die Qualität persönlicher Bindungen, der validen Faustformel folgend: je mehr man die Kollegen mag, desto ausgeprägter das Sinnempfinden. Als auch auf einer höheren Ebene um die Identifikation mit der Organisation, die in Bezug auf das Sinnerleben ebenfalls eine recht stabile positive Korrelation aufweist: je stärker die Kongruenz zwischen den persönlichen Werten und jenen der Organisation, desto profilierter die Sinnwahrnehmung. Andauernde Wertekonflikte hingegen sind ein treffsicherer „Sinnkiller". Zur Stärkung des Zugehörigkeitsgefühls – auf beiden Ebenen – hat sich ein Werkzeug mit dem sperrigen Namen Reziprozitätsring als sehr effektiv erwiesen. Wobei dies eigentlich „nur" ein positiver Nebeneffekt des Tools ist, denn eigentlich dient es der Lösung konkreter Probleme und der Anreicherung des organisationalen Netzwerks mit übergreifenden Ressourcen. Beim Reziprozitätsring handelt sich um ein moderiertes Meeting, für das eine Gruppe unter folgender Prämisse zusammenkommt: Alle müssen reihum einen Wunsch äußern (Beispiel: den schwer beschaffbaren Kontakt zu einem potenziellen Kunden herstellen).

Die Teilnehmenden sind im Folgenden angehalten, zu überlegen, wie sie einander bei der Erfüllung ihrer Wünsche behilflich sein können, entwickeln entsprechende Vorschläge und übernehmen Verantwortung für deren Umsetzung (siehe dazu Tutorial „Übungen für mehr Sinnempfinden"). Auf der Metaebene stärkt dieser Ansatz kulturelle Vorannahmen in der Organisation, vor allem den Aspekt, dass es erstens okay ist, um Unterstützung zu bitten, und dass zweitens die Kollegen bereit sind, einander freimütig zu helfen.

Der sympathiesteigernde Effekte der Übung auf individueller Ebene erklärt sich zur Hälfte von selbst: Menschen, die einem helfen, mag man. Allerdings wird auch umgekehrt ein Schuh daraus: Menschen zu helfen, macht uns diese sympathischer. Das hat etwas mit dem menschlichen Grundbedürfnis nach Konsistenz zu tun. Vereinfacht ausgedrückt: Das Gehirn „rückrechtfertigt" die eigene Hilfeleistung durch Sympathieempfinden für die Person, der wir geholfen haben. Dass die Hilfeleistung Teil einer Übung war, spielt für das Gehirn keine besondere Rolle.

Die eigenen Stärken im Job einsetzen

Faktoren, die sich auf die Beziehung zu sich selbst, genauer gesagt die **Selbstwerdung** beziehen, finden sich im unteren linken Quadranten. Ein Mensch ist, metaphorisch betrachtet, ein Sammelsurium aus diversen Bausteinen: Hoffnungen und Zielen, Motiven und Bedürfnissen, Stärken und Schwächen usw. Einige dieser Bausteine empfinden wir stärker als uns selbst zugehörig als andere. Beim Bausteinpaar „Stärken und Schwächen" – das im Arbeitskontext besonders relevant ist – sind das die Stärken, wir identifizieren uns mit ihnen mehr als mit unseren Schwächen. Wenn Menschen im Job ihre Stärken einsetzen können, haben sie daher das Gefühl, ihrem „wahren Selbst" ganz nah zu sein, wodurch das Sinnempfinden steigt.

Je mehr Spielraum Menschen in ihrem Job haben, je mehr sie bewegen können, desto mehr Sinnwahrnehmung erleben sie.

Mehr zum Thema

Nico Rose: Führen mit Sinn – Wie Sie die Führungskraft werden, die Sie sich immer gewünscht haben.
Haufe 2020, 9,95 Euro.
Auf Basis der Wissenschaft der Positiven Psychologie wird geschildert, wann und wie Sinnwahrnehmung im Job entsteht und wie Führungskräfte durch ihr Handeln, Nichthandeln oder spezielle Maßnahmen das Sinnerleben in ihrem Bereich fördern können.

Simon Sinek: Sinnorientierte Unternehmensführung – Strategien für die Ewigkeit.
www.managerseminare.de/MS265AR01
Die Resilienz und nachhaltige Überlebensfähigkeit einer Organisation hängt wesentlich davon ab, an welchen Prinzipien sich jene orientieren, die die Strategie festlegen und die Richtung vorgeben. Im doppelten Sinne sinnvolle Prinzipien der Unternehmensführung und wie sich diese in die Praxis umsetzen lassen.

Download des Artikels und Tutorials:
QR-Code scannen oder
www.managerseminare.de/MS268AR04

Tutorial

Übungen für mehr Sinnempfinden

Wie viel Sinn Menschen bei ihrer Arbeit empfinden, hängt von einer Vielzahl von Faktoren ab. Zwei der wichtigsten: Sympathieempfinden für die Kollegen und die Möglichkeit, die eigenen Stärken einzusetzen. Zwei Übungen, um beides zu fördern.

Der Reziprozitätsring

Das persönliche Sinnempfinden im Job korreliert stark mit der Sympathie, die wir für unsere Kollegen empfinden: Je mehr wir diese mögen, desto mehr Sinn nehmen wir wahr. Zwar lässt sich gegenseitige Sympathie nicht verordnen, sie lässt sich aber fördern. Sehr effektiv etwa mit der Übung des Reziprozitätsrings. Bei dieser handelt es sich um ein Tool, um die Ressourcen einer Gruppe für die Meisterung individueller Herausforderungen zu aktivieren. Die Gruppenmitglieder helfen bei dieser Übung also einander, was in doppelter Hinsicht die Sympathie fördert. Von jemandem Hilfe zu empfangen, macht uns diesen sympathischer. Aber auch einer Person zu helfen, steigert das Sympathieempfinden für sie.

Durchführung

Die erfahrungsgemäß ideale Gruppengröße für die Übung sind 15 bis 20 Personen. Im Rahmen eines moderierten Meetings bringt reihum jede von diesen ein Anliegen aus dem Kontext ihrer Arbeit ein, das ihr Kopfzerbrechen bereitet. Die Anliegen werden lösungsorientiert (nicht problemorientiert!) formuliert. Beispiel: Wie lässt sich der Kontakt zu diesem potenziellen Kunden herstellen?

Die Teilnehmenden sind im Folgenden angehalten, zu überlegen, wie sie den anderen behilflich sein können. Wer eine Idee für eines der vorgestellten Anliegen hat, skizziert diese vor der gesamten Gruppe und notiert sie auf einer Karteikarte – samt dem Namen der Person, die das Anliegen eingebracht hat. Alle Ideen werden an einer Pinnwand gesammelt. Ziel ist es, dass jeder Beteiligte mindestens drei Ansätze zur Unterstützung des eigenen Anliegens erhält. Nach dem Meeting nehmen alle ihre Karten mit und entscheiden selbst, welchen oder welche der Vorschläge sie umsetzen. Der Vorschlaggeber kann dabei als gedanklicher Sparringspartner weitere Unterstützung bieten.

Das beste Selbst im Spiegel

Menschen identifizieren sich mit ihren Stärken mehr als mit ihren Schwächen. Wenn wir im Job unsere Stärken einsetzen können, haben wir sozusagen das Gefühl, uns „sehr selbst" zu erleben. Dieses Gefühl zahlt auf das Sinnempfinden stark ein. Um die eigenen Stärken gezielt einsetzen zu können, muss man diese jedoch erst einmal kennen. Mit der Übung „Das beste Selbst im Spiegel", entwickelt von der US-Forscherin Laura Roberts, wird ein Bild der eigenen Stärken aus dem Blickwinkel anderer Menschen erarbeitet.

Durchführung

Für die Übung ist die Unterstützung von ca. 15 Personen notwendig, die man etwas besser bis sehr gut kennt und die idealerweise aus verschiedenen Lebensbereichen stammen (Familie, Freunde, Menschen aus verschiedenen Arbeitskontexten). Diese Personen werden gebeten, sich an eine Begebenheit zu erinnern und diese niederzuschreiben, in der sie einen als besonders wirksam, erfolgreich oder vorbildlich wahrgenommen haben. Die englische Originalanweisung lautet: „Please tell me a story about myself when you saw me at my best." Die Geschichten werden in einem Dokument gesammelt, mit dem dann – am besten an einem ruhigen Ort – wie folgt verfahren wird:

- Alle Geschichten werden zwei- bis dreimal aufmerksam durchgelesen, die positiven Rückmeldungen dabei nicht nur wahr-, sondern auch angenommen.
- Die Texte werden noch einmal gelesen, wichtige Stellen dabei unterstrichen und Anmerkungen eingefügt. Ziel dieses Schrittes ist es, Gemeinsamkeiten in den unterschiedlichen Episoden zu entdecken.
- Die Inhalte werden zu einem Strauß aussagekräftiger Attribute und Metaphern aggregiert. Dieser ist das Destillat der Aussagen der Feedback-Geber.
- Mithilfe der Attribute und Metaphern wird abschließend in der Ich-Form ein Bild des besten Selbst verfasst, ein strahlkräftiges Kurzporträt (ca. 1/3 einer DIN-A4-Seite). Ziel ist es, dass jedes einzelne Wort an der richtigen Stelle steht und sich stimmig anfühlt.

Das Selbstporträt sollte nicht in der Schublade verschwinden, sondern am besten so platziert werden, dass man immer wieder einmal einen Blick darauf werfen kann – etwa gerahmt an der Wand.

Quelle: www.managerseminare.de, Nico Rose; Grafik: Stefanie Diers, © www.trainerkoffer.de

Stärkenorientierte (Selbst-)Führung erfordert naturgemäß ein hohes Maß an Bewusstsein um die eigenen Stärken beziehungsweise jene der Mitarbeitenden. Die US-Forscherin Laura Roberts hat zusammen mit einigen Kollegen eine Übung entwickelt, mit der sich die eigenen Stärken sehr gut entdecken und der Fokus nachhaltig auf diese ausrichten lässt. Ihr Name lautet – frei übersetzt – „Das beste Selbst im Spiegel". Der Spiegel sind in diesem Fall Personen aus dem eigenen privaten und beruflichen Umfeld, bespielsweise auch Mitglieder aus dem gleichen Arbeitsteam. Diese werden gebeten, Situationen zu schildern, in denen sie einen als besonders wirksam, erfolgreich oder vorbildlich wahrgenommen haben. Die Rückmeldungen werden dann destilliert und zu einem Stärkenporträt aggregiert (siehe dazu Tutorial „Übungen für mehr Sinnempfinden").

Natürlich gibt es auch diverse Testverfahren zur Stärkenanalyse, diese sind aber nicht jedermanns Sache. Diese Übung bietet eine Alternative zu diesen – und zwar eine mit direkten mehreren nachgewiesenen positiven Nebenwirkungen: Steigerung des Selbstwertgefühls, der Selbstwirksamkeitserwartung und des Glaubens an das Gute in anderen.

Sich im Job als selbstgesteuert erfahren

Der linke obere Quadrant bündelt Faktoren, die auf das Gefühl der **Selbstbestimmtheit** einzahlen, also Faktoren, durch die sich ein Mensch als selbstgesteuert erfährt. Es geht um Spielraum: Je mehr wir bewegen können, desto mehr Sinnwahrnehmung erleben wir. Je mehr Ressourcen wir zur Verfügung gestellt bekommen, desto besser. Es ist intuitiv ersichtlich, dass Führungskräfte an dieser Stelle tendenziell im Vorteil sind gegenüber Nichtführenden und dass die Art der Führung einen entscheidenden Einfluss auf das „Selbststeuerungserleben" der Mitarbeitenden hat. Micro-Management macht in dieser Beziehung vieles kaputt. Einen guten Weg, Mitarbeitern mehr „Autorenschaft über ihr Handeln" zu verleihen, beschreibt das Prinzip des Job Craftings, das auf die US-Forscher Amy Wrzesniewski und Jane Dutton zurückgeht. Bei diesem geht es darum, dass Mitarbeitende ihr Rollen- und Aufgabenspektrum proaktiv verändern – sie machen langsam aber sicher aus dem Job, den sie aktuell haben, jenen, den sie gerne hätten. Dabei haben sie die Möglichkeit …

- … ihren *Aufgabenbereich* zu verändern, also bestimmte Tätigkeiten häufiger und andere weniger häufig auszuführen.
- … das *Netzwerk der Beziehungen* zu gestalten, in dem sie arbeiten. Sie können sich neue Beziehungen erschließen und andere herunterfahren.
- … die *kognitive Bewertung ihrer Arbeit* zu verändern, dieser etwa eine höhere Bedeutung zu geben („Schichte ich Steine aufeinander oder baue ich an einer Kathedrale?").

Tatsächlich findet Job Crafting im Grunde immer statt. Beschäftigte optimieren laufend ihre Rolle, um ihr Arbeitsleben angenehmer, effektiver oder sinnhafter zu gestalten. Da werden Aufgaben auf dem kleinen Dienstweg erledigt oder Workarounds gebaut, wenn die Vorgaben nicht praktikabel erscheinen. Mit Blick auf die sinnstiftende Wirkung der Selbststeuerung besteht in diesem Kontext die Aufgabe der Führungskraft darin, Job Crafting nicht nur zuzulassen, sondern dazu sogar einzuladen. So ist es denkbar, gemeinsame Aufgabenbereiche zu definieren, in denen aktive Veränderung erwünscht ist. Im Gegenzug könnten die Mitarbeiter einen psychologischen Vertrag mit der Führungskraft schließen, der beinhaltet, dass diese regelmäßig über die Veränderungen informiert wird und vielleicht auch ein Vetorecht hat. So können die Veränderungen diverser Mitarbeitender auf einer höheren Ebene konsolidiert werden.

Ob die Einladung zum Job Crafting, die Übung des Reziprozitätsrings oder Kurzpraktika in anderen Abteilungen – das Interessante an diesen Maßnahmen besteht darin, dass sie erstens recht einfach umzusetzen sind und zweitens ihre sinnstiftenden Wirkungen unmittelbar entfalten. Wenn man so will, bilden die Maßnahmen zusammengenommen eine Art Soforthilfeprogramm für mehr Sinnempfinden – und genau das ist es, das im Fall der Fälle häufig den Unterschied macht.

Nico Rose

Foto: Felix Amsel

Der Autor: **Dr. Nico Rose** ist Professor für Organisationspsychologie an der International School of Management (ISM) in Dortmund. Zuvor arbeitete er acht Jahre im Stab des Personalvorstands der Bertelsmann-Gruppe. Kontakt: www.nicorose.de

managerSeminare
PROFIPAKET

Wissen aufbauen

Training *aktuell* + managerSeminare – das Duo für Profis

nur 6,60 Euro
zusätzlich im Monat*

Nach ihrem Profi-Upgrade erhalten Sie weiterhin **manager**Seminare mit allen Zusatzservices und außerdem:

- **12 x jährlich Training** *aktuell*
- **Vollzugriff auf das digitale Archiv von Training** *aktuell*
- **20 % Ermäßigung** beim Einkauf von **Fachbüchern** und **Trainingskonzepten** der Edition Training aktuell
- Flatrate auf über 4.000 **Tools, Bilder, Inputs** und **Verträge** von **www.trainerkoffer.de**
- Jährlich eine **Marktstudie** als eBook gratis

Jetzt upgraden:
www.managerseminare.de/profipaket
E-Mail: abo@managerseminare.de
Telefon: 0228/97791-23

*Jahresabo **managerSeminare** = 168 Euro
Profipaket Jahresabo = 248 Euro