

Das macht Sinn!

»Das macht doch alles keinen Sinn!« Wenn Sie diesen Satz von einem Mitarbeiter hören, haben Sie ein ernstes Problem. Wer keinen Sinn in den eigenen Aufgaben sieht, geht auch nicht engagiert zur Sache. Ohne Sinnerleben keine Leistungsfreude. Ohne Leistungsfreude wird Ihr Team unter seinen Möglichkeiten bleiben – und damit auch Sie in Ihrer Rolle als Führungskraft.

In diesem Kapitel erfahren Sie,

- warum Sinnerleben wie ein »psychologisches Einkommen« wirkt,
- warum Sinn der ultimative Motivator ist,
- was die vier wichtigsten Treiber des arbeitsbezogenen Sinnerlebens sind.

Sinn als psychologisches Einkommen

Ein Führungsjob ist kein Zuckerschlecken. Ich habe selbst einige Jahre in einem Großkonzern als Führungskraft gearbeitet – zuletzt als Vice President im HR-Umfeld – und kann somit ein wenig mitreden. Man muss eine Unmenge an Themen gleichzeitig im Blick behalten, Budgets einwerben und verteidigen, die Abteilung in verschiedensten Gremien repräsentieren – und natürlich Menschen führen: die eigenen Mitarbeiter, den Vorgesetzten und weitere Stakeholder – aber auch sich selbst. »Und jetzt soll ich auch noch obendrein auf das Sinnerleben der Mitarbeiter Acht geben?«, mögen Sie angesichts des Buchtitels vielleicht fragen. Meine Antwort lautet ganz klar: Ja, das sollten Sie! Denn das wird Sie zu einer besseren Führungskraft machen. Besser für Ihr Unternehmen, besser für Ihre Mitarbeiter, besser für sich selbst.

Sinnerleben ist der ultimative Motivator. Wie sehr sich Menschen nach einer von Sinn erfüllten Arbeit sehnen, wird besonders deutlich, wenn man sich anschaut, was sie dafür zu opfern bereit sind. Der in San Francisco beheimatete Online-Coaching-Anbieter BetterUp hat mehr als 2.000 Arbeitnehmer aus verschiedenen Branchen in den USA befragt, ob sie damit einverstanden wären, im Gegenzug für mehr Sinnwahrnehmung während der Arbeit auf einen Teil ihres Gehaltes zu verzichten (Achor et al., 2018). 90 Prozent der Befragten würden dieses Angebot annehmen. Im Mittel wären sie bereit, auf rund ein Viertel ihrer zukünftigen Einkünfte zu verzichten. Ähnliche Zahlen zeigen sich in universitären Studien.

In Anlehnung an den US-amerikanischen Forscher Raj Sisodia spreche ich hier gerne von Sinnerleben als unserem »psychologischen Einkommen«. Wir streben danach mindestens so sehr wie nach monetärer Vergütung. Ohne Bezahlung sind wir im Arbeitskontext kaum zu motivieren. Eine Arbeit mit attraktiver Vergütung, aber ohne ein adäquates psychologisches Einkommen erscheint den meisten Personen allerdings ebenso unattraktiv, vor allem langfristig betrachtet.

Menschen arbeiten nicht ausschließlich für Geld. Sie möchten auch ein möglichst hohes psychologisches Einkommen beziehen.

Sinn der Arbeit versus Sinn in der Arbeit

Bevor wir inhaltlich tiefer einsteigen, will ich noch kurz definieren, was im Rahmen dieses TaschenGuides überhaupt gemeint ist mit sinnerfüllter Arbeit. Es lassen sich hier zwei Perspektiven unterscheiden:

- Auf der einen Seite stellt sich die Frage nach dem Sinn *der* Arbeit. Diese Perspektive (nennen wir sie philosophisch) geht davon aus, dass Arbeit einen objektiven, vom Betrachter unabhängigen Sinn hat.
- Andererseits stellt sich die Frage nach der Wahrnehmung von Sinn *in der* Arbeit (nennen wir sie psychologisch). Dieser Blickwinkel geht davon aus, dass der Arbeit kein ureigener Sinn innewohnt. Stattdessen muss er entdeckt bzw. entwickelt werden.

Das Unterfangen, den Sinn *der* Arbeit zu beschreiben, treibt Menschen schon seit Jahrtausenden um. Den Griechen und Römern erschien Arbeit weitgehend sinnfrei. Sie war Sklaven vorbehalten, wurde als schmutzig, als niedere Tätigkeit angesehen. Schon die Christen, allen voran die Calvinisten, brachte sie jedoch näher zu Gott. Der Dichter Leo Tolstoi schrieb, dass Arbeit dem Menschen eine eigene Form von Würde verleihe. Sigmund Freud glaubte, dass der Mensch »Liebe und Arbeit« für ein gesundes Leben benötige. In einem aktuellen Aufsatz für die Neue Zürcher Zeitung (2019) schreibt der Soziologe Hartmut Rosa, der Sinn der Arbeit sei es, uns selbst als wirksam in der Welt zu erleben, indem wir Herausforderungen und Widerstände überwinden und uns daran selbst formen und gestalten. Eine letztgültige Antwort wird sich kaum finden lassen; das haben philosophische Problemstellung meist an sich.

Sinnvolle Arbeit als empirisches Phänomen

Dieser TaschenGuide schaut mit einer psychologischen Brille auf das Thema. Er geht schlicht von der Beobachtung aus, dass Menschen zu einem gegebenen Zeitpunkt mehr oder weniger arbeitsbezogenen Sinn verspüren können, wo auch immer dieser Sinn genau herkommt (dazu später mehr). Wenn ich Sie jetzt gerade direkt fragen könnte, auf einer Skala von 1 bis 10, wie sinnvoll Ihnen Ihre Arbeit aktuell erscheint: Was würden Sie mir antworten? Wie auch immer Ihre Antwort ausfiele: Sie ist allein für sich betrachtet noch nicht besonders aufschlussreich. Spannender wäre es, wenn ich:

1. Sie über ein Jahr lang einmal pro Woche dazu befragen könnte, um die Schwankungen *innerhalb Ihrer* Person berücksichtigen und auswerten zu können;
2. 1.000 Personen innerhalb des gleichen Unternehmens befragen könnte, um aufzuzeigen, wie die Werte *zwischen den Personen* schwanken, obwohl sie in einem ähnlichen Umfeld arbeiten.

Im ersten Fall würden wir mit großer Wahrscheinlichkeit feststellen, dass Ihr Sinnerleben im Job über den Verlauf eines Jahres erheblich variieren kann – in Abhängigkeit von den Aufgaben und Rahmenbedingungen. Im zweiten Fall würden wir sehen, dass zu einem gegebenen Zeitpunkt bedeutsame Schwankungen zwischen den verschiedenen Personen existieren. An diesem Punkt setzt die psychologische Sinnforschung an. Sie versucht zu beschreiben,

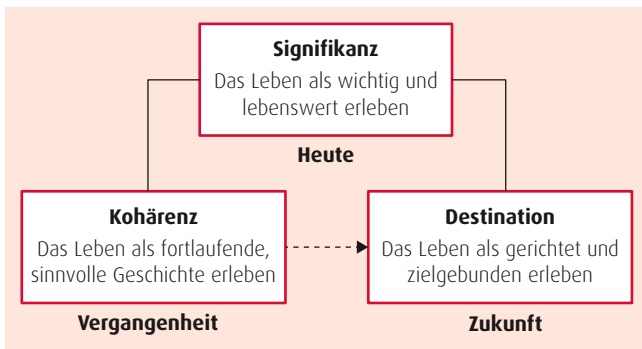
- was die Bausteine des Sinnerlebens sind;
- was die kritischen Vorbedingungen des Sinnerlebens sind;
- welche Konsequenzen mit mehr (oder weniger) Sinnerleben im Rahmen der Arbeit einhergehen.

Bei den Vorbedingungen kommt nun auch die Frage nach der Rolle der Führungskraft in Spiel. Den Einfluss der Führung auf das Sinnerleben auszuloten und Ihnen entsprechende Werkzeuge an die Hand zu geben, stellt den Kern dieses Buches dar.

Das Sinnerleben im Job schwankt innerhalb einer Person über die Zeit und auch zwischen verschiedenen Personen. Wer als Führungskraft die Quellen dieser Schwankungen kennt, kann sie im Sinne der geführten Personen und zum Wohle der Organisation nutzbar machen.

Im nächsten Abschnitt werde ich eingehender beschreiben, welche positiven Konsequenzen mit dem Erleben von Sinn in der Arbeit verknüpft sind. Vorher möchte ich Ihnen der Vollständigkeit halber noch die psychologischen Bausteine von Sinnerleben näherbringen.

Wenn man Menschen fragt, was ihrem Leben Sinn verleiht, werden sie naturgemäß sehr unterschiedliche Antworten geben. Auf einer Meta-Ebene lassen sich jedoch Gemeinsamkeiten in den Beschreibungen entdecken. Schauen Sie sich dafür die folgende Grafik an – sie beruht auf der Forschung des Philosophen Frank Martela und des Psychologen Michael F. Steger aus dem Jahr 2016.



Bausteine des Sinnerlebens

Die Vergangenheit

Wenn es Menschen gelingt, die Welt und ihre Rolle darin mit allen Höhen und Tiefen als zusammenhängende Geschichte zu erzählen, als Narrativ, das verschiedenste Episoden miteinander verknüpft, dann sprechen Psychologen von Kohärenz. Hier geht es nicht um Schönfärberei, sondern um Mustererkennung, das Verstehen, wie eins zum anderen geführt hat. Ein Gefühl der Kohärenz zeigt sich in Sätzen wie: »Ich habe zwar nicht direkt nach dem Studium meinen Traumjob im Marketing bekommen, aber der Umweg über die Werbeagentur hat meine Fähigkeiten dermaßen erweitert, dass ich nach drei Jahren doch eine Stelle ergattern konnte, die mir die Karriere ermöglicht hat, auf die ich mittlerweile zurückblicke.«

Die Zukunft

Andererseits werden Menschen in Bezug auf Sinnerleben über ihre Zukunft sprechen. Da könnten Sätze nach dem folgenden Muster fallen: »Ich mache den Job hier jetzt noch drei, vier Jahre. Wir haben dann genug beiseitegelegt, sodass ich kürzertreten kann. Ich kümmere mich dann stärker um die Stiftung, die ich jetzt schon fördere – und dann kann ich auch endlich mehr Zeit mit meinen Enkeln verbringen.« Hier klingt an, dass der Mensch von einer attraktiven Perspektive in die Zukunft gezogen wird. Es geht um Ziele und Pläne – manchmal aber auch nur um eine Richtung, ohne dass schon ganz klar ist, wo der Endpunkt der Reise liegen soll.

Die Gegenwart

Bringt man die vergangenheits- und die zukunftsbezogene Perspektive zusammen, so kommen Menschen mitunter zu einer kognitiv-emotional Evaluation ihres aktuellen (Er-)Lebens, im besten Fall zu einer positiven Bewertung. Sie werden dann etwas sagen in der Form von: »Da, wo ich jetzt bin, mit allem Drum und Dran: Das fühlt sich gut an, das macht Sinn. Ich bin zwar noch nicht genau dort, wo ich hinwill. Aber ich habe bisher schon so viel gewuppt, da mache ich mir wegen der anstehenden Aufgaben keine großen Sorgen.« Dieses Einordnen, das Erkennen eines übergreifenden Musters: Das ist es, was Psychologen als Sinnerleben bezeichnen.

Sinnerleben in der Gegenwart speist sich aus der Integration der Vergangenheit in Verbindung mit einer positiven Vision für die Zukunft.

Positive Konsequenzen des Sinnerlebens

Schon eingangs des Kapitels hatte ich erwähnt, dass Menschen – zumindest hypothetisch – bereit sind, einen Teil ihres monetären Einkommens zugunsten einer stärkeren Sinnwahrnehmung zu opfern. Mit dieser Aussage möchte ich Sie jedoch nicht ermutigen, knauserig bei der nächsten Gehaltsverhandlung zu sein. Aus einer reinen Nutzenperspektive müssten Unternehmen jenen Mitarbeitern, die besonders viel Sinn in ihren Aufgaben empfinden, eigentlich mehr Geld bezahlen – weil sie im Mittel auch mehr zum Gesamtwohl des Unternehmens beitragen. Eine Metaanalyse (Studienform, die bestehende Forschung zu einem

Thema integriert) der Wissenschaftler Hu und Hirsh aus dem Jahr 2017 kommt hier zu eindeutigen Schlussfolgerungen. Arbeitnehmer mit ausgeprägter Sinnwahrnehmung sind

- deutlich motivierter,
- spürbar engagierter,
- leistungsfähiger und
- erfolgreicher in ihrem Job.

Außerdem sind sie gewissenhafter gegenüber ihrem Arbeitgeber und engagieren sich stärker als andere über die eigenen Aufgaben hinaus für die Organisation. Sie zeigen zudem

- weniger arbeitsbezogenen Stress,
- ein geringeres Maß an Burn-out-Symptomen.
- weniger Bereitschaft, den aktuellen Arbeitgeber zu verlassen.

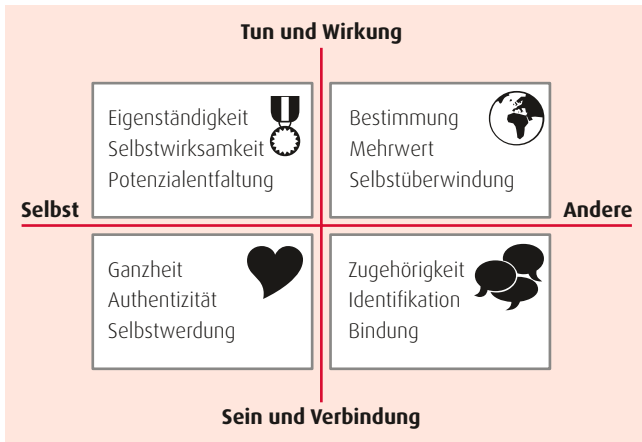
All dies klingt verlockend aus Sicht eines Arbeitgebers. Aber auch Arbeitnehmer profitieren, wenn sie das Gefühl haben, dass ihre Aufgaben sinnvoll sind. Sie erleben deutlich mehr Arbeitszufriedenheit, bessere Beziehungen zu Kollegen und Vorgesetzten sowie mehr Lebenszufriedenheit und übergreifendes Sinnempfinden.

Ich gehe davon aus, dass Ihnen an diesem Punkt ausreichend klargeworden ist, warum das Bemühen um das Sinnerleben Ihrer Mitarbeiter eine lohnenswerte Investition darstellt.

Arbeitsbezogenes Sinnerleben funktioniert nach dem Win-win-Prinzip. Es hat nachweislich positive Effekte für Mensch *und* Organisation.

Die Sinn-Matrix: Bausteine von guter Arbeit

Nachdem ich Sie hoffentlich von der allseitigen Nützlichkeit sinnerfüllter Arbeit überzeugen konnte, ist es Zeit, das zentrale Modell dieses TaschenGuides vorzustellen. Es bildet die Grundlage für die meisten weiteren Ausführungen und wird Sie durch das Buch begleiten. Visualisiert ist es in folgender Grafik.



Die Sinn-Matrix

Das Modell geht auf die Forscher Rosso, Dekas und Wrzesniewski zurück, die es erstmalig 2010 in einem einflussreichen wissenschaftlichen Magazin veröffentlichten. Es entstammt einer

Arbeit, die sich zum Ziel setzte, die Forschung der vergangenen Jahrzehnte zu arbeitsbezogener Sinnwahrnehmung zu systematisieren. Somit integriert es die Erkenntnisse hunderter früherer Studien. Die Kernabsicht der Wissenschaftler war es, diverse Forschungsprogramme und Denkschulen auf möglichst wenige Dimensionen zurückzuführen. In der Folge entstand ein erhellendes Modell der Treiber von sinnerfüllter Arbeit. Die Essenz dessen bildet jene Grafik, die ich Ihnen oben präsentiert habe.

Es handelt sich um ein klassisches 2x2-Schema.

- Auf der vertikalen Achse wird unterschieden, ob ein Sinntreiber die Ebene des Individuums allein betrifft oder ob es um den Menschen als Teil einer Gruppe geht. Man kann auch sagen, dass es um die Unterscheidung zwischen Tun und Sein geht. Der obere Bereich beschreibt die Dimension des aktiven Tuns, während der Sektor unten zur tendenziell passiven Sein-Dimension gezählt werden kann.
- Die horizontale Achse steht für die Frage, ob der Faktor in seinen Auswirkungen auf die handelnde Person selbst (links) oder auf andere Menschen gerichtet ist (rechts).

Ich werde nun den Inhalt der vier Quadranten überblicksartig beschreiben. Die weiteren Kapitel des Buches widmen sich dann im Detail jeweils einem der Felder. Wichtig für Ihr Verständnis: Alle Felder tragen unabhängig voneinander dazu bei, dass ein Mensch seine Arbeit als mehr oder weniger sinnvoll empfindet. In diesem Sinne ist es hilfreich für Ihre Rolle als Führungskraft – zumindest nach und nach – allen Quadranten

Aufmerksamkeit zu widmen in Bezug auf das Erleben Ihrer Mitarbeiter.

Wenn Sie mögen, bringen Sie für den Augenblick gedanklich einen Regler mit einer Skala von 1 bis 10 an jeden der Quadranten an, während Sie die Beschreibungen lesen. So können Sie einschätzen, inwieweit der betreffende Treiber in Ihrer aktuellen Rolle bedient oder vernachlässigt wird. Wenn Sie mutig sind und ein Fan von Transparenz, können Sie die Beschreibung natürlich auch Ihren Mitarbeitern vorlegen und um eine entsprechende Einschätzung bitten.

Die Quadranten der Sinn-Matrix

Oben rechts: der Greenpeace-Quadrant

Im *oberen rechten* Quadranten geht es um die Wirkung, die ein Mensch durch seine Arbeit für andere erzielt. Die Profiteure der eigenen Leistung können innerhalb der eigenen Organisation beheimatet sein, doch zuvorderst denken Menschen hier an externe Akteure: Kunden oder, weiter gefasst, alle Personengruppen, die aus den Leistungen der Organisation Nutzen ziehen. Je »edler« die Motive einer Organisation, desto stärker ist die Sinnwahrnehmung in der Regel. Ich nenne diesen Sektor daher auch augenzwinkernd den Greenpeace-Quadranten. Somit wird auch deutlich, dass dieser Faktor spürbar vom Zweck der Organisation beeinflusst wird. Organisationen aus dem Sozial- oder Gesundheitssektor bzw. Non-Profit-Organisationen haben hier einen Vorteil gegenüber gewinnorientierten Unternehmen. Je nach-

dem, wie deutlich die Auswirkungen des persönlichen Einsatzes erlebbar werden, kann auch die Sinnwahrnehmung zwischen verschiedenen Mitarbeitern ein und derselben Organisation stark schwanken. Ein Controller beispielsweise, der genau versteht, dass 80 Prozent seiner Reports ungelesen in den Papierkorb wandern, hat kein leichtes Spiel im Bereich dieses Quadranten.

Reflexion: Welchen Unterschied machen Sie mit Ihrer Arbeit für andere?

Wenn Sie an Ihre berufliche Situation denken: Wie sehr stimmen Sie den folgenden Aussagen zu (auf einer Skala von 1 bis 10)?

- »Die Ergebnisse meiner Arbeit haben einen spürbaren Einfluss auf das Leben unserer Kunden (und ggf. weiterer Stakeholder).«
- »Die Ergebnisse meiner Arbeit haben einen spürbaren Einfluss auf die Leistungen und Ergebnisse meiner (zumindest: einiger) Arbeitskollegen.«

Unten rechts: der Wohlfühl-Quadrant

Der *untere rechte* Quadrant integriert Faktoren, die mit Zugehörigkeit zu tun haben. Hier geht es einerseits um die persönliche Bindung unter den Menschen, die miteinander arbeiten. Je mehr man seine (oder wenigstens einige) Kollegen mag, desto ausgeprägter ist die Sinnwahrnehmung. Auf einer übergeordneten Ebene bildet dieser Quadrant zudem Faktoren ab, die in den Bereich der organisationalen Identifikation fallen. Je stärker ein Mensch eine Übereinstimmung zwischen den persönlichen Motiven und Wertvorstellungen und jenen der Organisation erlebt, desto ausgeprägter wird sich die Sinnwahrnehmung zeigen. Andauernde Wertekonflikte andererseits sind ein ziemlich treffsicherer »Sinnkiller«.

Reflexion: Welche Bindung spüren Sie innerhalb Ihres Unternehmens?

Wenn Sie an Ihre berufliche Situation denken: Wie sehr stimmen Sie den folgenden Aussagen zu (auf einer Skala von 1 bis 10)?

- »Es gibt mindestens eine Handvoll Menschen in meiner Organisation, mit denen ich mich wirklich gut verstehe.«
- »Ich identifiziere mich mit den Werten meiner Organisation.«

Unten links: der Me-Myself-and-I-Quadrant

Beim *linken unteren* Quadranten geht es um die Beziehung des Arbeitenden zu sich selbst – besser gesagt: zu den verschiedenen Anteilen des Selbst. Jeder Mensch ist, metaphorisch betrachtet, ein Sammelsurium aus diversen Bausteinen: Stärken und Schwächen, Hoffnungen und Ziele – verschiedenste Motive, die mitunter auch im Widerstreit stehen können. Dazu gehört, dass wir einige Persönlichkeitsbausteine als stärker zu uns gehörig erleben. Wir identifizieren uns mehr mit unseren Stärken als den Schwächen. Ebenso haben wir Präferenzen, von denen wir annehmen, dass sie unserem wahren Selbst näher sind als andere. So nehmen wir vor allem solche Aufgaben als förderlich für unser Sinnerleben wahr, die uns Gelegenheit geben, unsere Stärken einzusetzen, und die zentraleren Teile unseres Selbstkonzepts bedienen.

Reflexion: Können Sie sich selbst ausleben?

Wenn Sie an Ihre berufliche Situation denken: Wie sehr stimmen Sie den folgenden Aussagen zu (auf einer Skala von 1 bis 10)?

- »Ich verbringe viel Zeit mit Aufgaben, in denen ich meine wahren Stärken zum Einsatz bringen kann.«
- »Ich kann einfach ich sein und muss mich nicht verstellen, um in meinem Job gute Leistungen zu erbringen.«

Links oben: der Freiheits-Quadrant

Der *linke obere* Quadrant bündelt Faktoren, durch die sich ein Mensch als wirksam und autonom handelnd erlebt. Hier geht es nicht um die Auswirkungen des eigenen Tuns (wie im Quadranten oben rechts), sondern schlicht um Spielräume. Je mehr wir bewegen können, desto mehr Sinnwahrnehmung erleben wir. Je mehr Ressourcen wir zur Verfügung gestellt bekommen, desto besser. Ich denke, es ist intuitiv ersichtlich, dass Führungskräfte hier tendenziell im Vorteil sind gegenüber Nicht-Führungskräften.

Reflexion: Welchen Spielraum haben Sie?

Wenn Sie an Ihre berufliche Situation denken: Wie sehr stimmen Sie der folgenden Aussage zu (auf einer Skala von 1 bis 10)?

- »Ich genieße ausreichende Freiheiten, um meine Arbeit nach meinen Wünschen zu gestalten.«
- »Ich verfüge über ausreichende Mittel (z. B. Budget), um meine Aufgaben in guter Art und Weise zu erledigen.«

Sie kennen jetzt die wesentliche Bedeutung der Quadranten der Sinn-Matrix. Ich lade Sie nun dazu ein, die einzelnen Sektoren genauer zu betrachten. Die Logik der kommenden Kapitel folgt dem Inhalt der bereits vorgestellten Sinn-Matrix. Wir beginnen mit dem oberen rechten Quadranten und arbeiten uns im Uhrzeigersinn vor. Das Ziel jedes der folgenden Kapitel ist es, Ihnen ein tieferes Verständnis um die Bedeutung des Sektors zu ermöglichen – um Ihnen dann aufzuzeigen, durch welche Haltungen und Handlungen Sie als Führungskraft positiv auf das Erleben der von Ihnen geführten Menschen einwirken können.

Vorab sei angemerkt: Fast ebenso häufig wie ums Tun geht es dabei ums Lassen von bestimmten Dingen. Sinnerleben ist ein zartes Pflänzchen. Es braucht guten Boden, viel Licht und ein wenig Dünger – aber genau wie Gras wächst es garantiert nicht schneller, wenn man daran zieht.