



# Die Sinn-Matrix

Wie lässt sich die Sinnfrage von Beschäftigten beantworten? Viele Organisationen setzen auf die motivierende Wirkung eines wohlformulierten Daseinszwecks. Doch das Sinnerleben von Menschen im Beruf basiert auf mehr Treibern. Die Sinn-Matrix hilft dabei, die wichtigsten Faktoren zu erfassen. Coaches, Führungskräfte und Personalverantwortliche finden darin ein valides und zugleich praxistaugliches Instrument.

Schaut man sich in der praxisorientierten Managementliteratur um, lässt sich einem Thema kaum aus dem Weg gehen: dem *Purpose* von Organisationen. Damit ist in aller Regel das *Wozu* beziehungsweise der *Daseinszweck* des jeweiligen Systems gemeint. Etwas vereinfacht gesagt lautet die Ratio: Wenn allen Mitarbeiter:innen nur ausreichend klar würde, welchen Mehrwert ihre Organisation in der Welt oder für bestimmte Personengruppen stiftet, dann wären auch alle Personen motiviert und leistungsfreudig. Diesen Gedanken hat insbesondere der Managementberater Simon Sinek („Start with Why“) popularisiert. Er lässt sich jedoch mindestens bis zu Friedrich Nietzsche zurückverfolgen. Der Begründer der Logotherapie, Viktor Frankl, zitierte den Philosophen wie folgt: „Wer ein Warum zu leben hat, erträgt fast jedes Wie.“

Die Idee von der motivierenden Wirkung des Daseinszwecks einer Organisation ist nicht falsch. Sie ist jedoch dezidiert als unvollständig zu bezeichnen (Rose, 2020). Tatsächlich kennt die Forschung eine weitaus höhere Zahl von Faktoren, die das arbeitsbezogene Sinnerleben von Menschen beeinflussen (Lysova et al., 2019). Bei Vorträgen versucht der Autor des Beitrags diesen Umstand manchmal durch die folgende, provokant-augenzwinkernde Frage zu verdeutlichen: Was nützt mir der tollste Purpose, wenn mein Chef ein A... ist?

## Die vier Felder der Sinn-Matrix

Eine hilfreiche Darstellung zu verschiedenen Treibern des arbeitsbezogenen Sinnerlebens bietet ein Überblicksartikel von Rosso, Dekas und Wrzes-

niewski aus dem Jahr 2010. Sie bemühten sich, den Stand der Forschung auf einen möglichst einfachen Nenner zu bringen. Im Ergebnis entstand die folgende Grafik:

Wie unschwer zu erkennen ist, handelt es sich um eine „managementtaugliche“ Vier-Felder-Matrix. In den oberen Feldern geht es um Aspekte der beruflichen Sinnwahrnehmung, in deren Rahmen das Individuum aktiv ist, etwas tut und gestaltet. In den unteren Feldern sind Faktoren versammelt, in deren Rahmen der Mensch nicht aktiv werden muss, sondern einfach ist oder etwas wird. In den beiden Feldern rechts geht es aus der Sicht des Individuums um Faktoren, die sich auf andere Menschen oder Gruppen von Menschen beziehen. In den beiden linken Feldern geht es um Wirkbeziehungen in Richtung des Individuums selbst. Die vier Felder der Matrix werden im Folgenden im Uhrzeigersinn erläutert

### Oben rechts: Impact

Die Aspekte im oberen rechten Quadranten spiegeln den zuvor formulierten Gedanken wider, dass es für die Sinnwahrnehmung des Individuums förderlich ist, wenn dieses regelmäßig die positiven Auswirkungen der eigenen Schaffenskraft erfährt. Folglich geht es in diesem Quadranten um die Wirkung, die ein Mensch durch seinen Beitrag für andere erzielt. Dabei lassen sich zwei Richtungen unterscheiden: zum einen der Impact auf Menschen außerhalb der eigenen Organisation (Kunden, Stakeholder, Allgemeinwohl), zum anderen geht es um den Beitrag für andere Menschen innerhalb der Organisation. Es ist normal, dass



**Abbildung:** Sinnmatrix nach Rosso, Dekas und Wrzesniewski (2010, übersetzt und erweitert durch den Autor)

diese Aspekte je nach Arbeitsrolle unterschiedlich wahrgenommen werden. So wird ein Vertriebler in der Regel mehr Impact in die Welt hinein wahrnehmen, während ein Personaler mit großer Wahrscheinlichkeit mehr Verbindung in Bezug auf interne Zielgruppen verspürt. Unabhängig von der Rolle ist es jedoch für alle Mitarbeitenden wünschenswert, wenn der Impact über die Zeit hinweg in beiden Richtungen in ausreichender Weise wahrgenommen wird.

## Unten rechts: Zugehörigkeit

Auch dieser Quadrant lässt in zwei Bereiche unterteilen: Zum einen geht es um die persönlichen Bindungen unter den Menschen, die miteinander arbeiten. Je mehr man zumindest einige Kolleg:innen (auch) als Menschen mag, desto ausgeprägter zeigt sich die Sinnwahrnehmung. Zum anderen geht es um die Bindung an das System, eine Zugehörigkeit höherer Ebene. Der vermutlich

wichtigste Aspekt an diesem Punkt ist der Werte-Fit: Je deutlicher das Individuum eine Übereinstimmung zwischen den eigenen Wertvorstellungen und jenen der Organisation wahrnimmt, desto ausgeprägter ist die Sinnwahrnehmung. Auf der anderen Seite ist ein andauernder Mismatch zwischen den eigenen Werten und jenen der Organisation – ein starker Störfaktor für das Sinnerleben. Menschen erleben dieses Spannungsfeld in aller Regel als äußerst unangenehm und entziehen sich dem langfristig durch einen Wechsel des Arbeitgebers.

## Unten links: Selbstwerdung

Im Quadranten unten links geht es um die Beziehung des Individuums zu sich selbst. Jeder Mensch ist, metaphorisch ausgedrückt, eine innere Pluralität: Da gibt es Stärken und Schwächen, Hoffnungen und Ziele, Motive und Wünsche, die sich auch antagonistisch zueinander verhalten können. Friedemann Schulz von Thun (2010) steht hier

Pate mit der Arbeit mit dem inneren Team. Zur Natur dieses inneren Sammelsuriums gehört auch, dass wir einige psychische Entitäten als stärker zu uns gehörig erleben als andere. So identifizieren sich die meisten Menschen beispielsweise intensiver mit ihren Stärken als mit ihren Schwächen. Sie bestimmen in einem ausgeprägteren Maße das, was Menschen als ihr wahres Selbst bezeichnen. Folglich erleben wir Aufgaben als sinnstiftend, wenn sie uns die Gelegenheit geben, unsere Stärken einzusetzen.

## Oben links: Selbstbestimmtheit

Zuletzt kann auch der linke obere Quadrant in zwei Bereiche unterteilt werden. In diesem Sektor geht um das Wahrnehmen von Ressourcen und Gestaltungsspielräumen. Zum einen steigt die Sinnwahrnehmung empirisch betrachtet mit der Menge an realen Ressourcen, über die eine Person verfügt, zum Beispiel Budget und Zugriff auf Mitarbeiter. Vor diesem Hintergrund zeigt sich auch, dass dieser Faktor bei Führungskräften meist stärker ausgeprägt ist als bei nicht führenden Personen. Zum anderen geht es um die wahrgenommene innere Freiheit. Je mehr ein Mensch sich trotz des Eingebundenseins in Hierarchien sowie expliziter und impliziter Regeln als Autor der eigenen (Arbeits-) Geschichte begreift, desto sinnvoller erscheint die Tätigkeit im Mittel. Vorgesetzte, die über die Maßen direktiv führen, machen diesen Raum schnell eng für die geführten Personen.

## Die Sinn-Matrix als Werkzeug im Coaching

Die Sinn-Matrix ist das Ergebnis einer Synthese aus mehreren Jahrzehnten Forschung. Sie wurde nicht als Management- oder Coachingwerkzeug konzipiert. Trotzdem ist der Autor des Beitrags davon überzeugt, dass sie im Coaching wertvolle

Dienste leisten kann. In diesem Sinn ist es denkbar, Menschen zu Beginn eines Coachingprozesses die Matrix zu erläutern – um sie dann intuitiv auf einer Zehnerskala einschätzen zu lassen, wie es in der aktuellen beruflichen Situation um die Sinnwahrnehmung bestellt ist. Grundsätzlich tragen alle vier Quadranten unabhängig voneinander zum Sinnerleben bei. Es ist folglich wünschenswert, dass Klient:innen bei der Selbsteinschätzung über die Zeit hinweg auf allen Quadranten ausreichend hohe Werte aufweisen. Ein Wert von sechs oder weniger (zumindest über einen längeren Zeitraum hinweg) zeigt Handlungsbedarf auf.

## Sinntreiber im Widerspruch

Gleichzeitig darf nicht erwartet werden, dass alle Regler permanent auf zehn stehen. Das ist unwahrscheinlich, weil die Quadranten teilweise in einem (latenten) Spannungsverhältnis zueinander stehen. Das wird deutlich, wenn man verschiedene berufliche Optionen miteinander vergleicht (so kann das Modell im Karrierecoaching genutzt werden). Vergleichen wir dafür einen Führungsjob in einem Großkonzern mit einer Leitungsfunktion in einem aufstrebenden Start-up. Beim Quadranten oben rechts (Purpose) bieten im Grunde beide ein ähnliches Potenzial in Abhängigkeit von dem, was das Unternehmen tut. Intuitiv könnte man vermuten, dass der Job im Start-up hier mehr Potenzial hat – aber wenn es sich nun um das 37. E-Commerce-Unternehmen für Tierfutter handelt, dann vielleicht doch nicht so sehr. Andererseits kann die Aufgabe im Konzern durchaus viel Impact versprechen, wenn die Produkte beispielsweise das Leben anderer Menschen retten.

Gleichzeitig könnte man annehmen, dass das Start-up-Umfeld bessere Bedingungen für Sinnerleben auf dem Quadranten unten rechts (Zugehörigkeit) bietet. Das Geschehen ist oft noch nicht so anonym wie im Konzern. Außerdem gibt es dort häufig ein „Wir gegen den Rest der Welt“-Gefühl, das im

Großunternehmen mitunter schon vor Jahrzehnten verloren ging. Doch herrscht gerade in jungen Start-ups oft chronischer Geldmangel, was die Gestaltungsmöglichkeiten empfindlich einschränken kann. Gleichzeitig bieten flache Hierarchien und kurze Entscheidungswege dort viele Möglichkeiten, der Arbeit den eigenen Stempel aufzudrücken. Auf der anderen Seite fehlen aufgrund der übersichtlichen Mitarbeiterzahl vermutlich Aufstiegs- oder anderweitige Möglichkeiten der Karriereentwicklung. Diese Spannungsfelder gilt es im Coaching zu explorieren.

## Wenn der Sinn fehlt

Wenn man feststellt, dass ein Mensch bei einem oder mehreren Quadranten einen Mangel an Sinnerleben verspürt, ist damit noch nicht beantwortet, welche Interventionen Abhilfe versprechen. Dieser Aspekt kann aus Platzgründen nur angerissen werden.

*Oben rechts:* Die heutige Welt mit dem kleinteiligen Erbringen von Arbeit in bisweilen (gefühl) unendlich großen Organisationen bringt es mit sich, dass viele Menschen regelmäßig nur einen Teil des Wertschöpfungsprozesses erleben dürfen. Karl Marx hätte hier von der Entfremdung von der eigenen Arbeit beziehungsweise Wertschöpfung gesprochen. Es empfiehlt sich an diesem Punkt, regelmäßig den Kontakt mit Menschen in anderen Teams und Abteilungen der Organisationen zu suchen. Noch besser ist es, wenn Unternehmen turnusmäßig Kurzpraktika anbieten, also Gelegenheiten, zu denen Mitarbeitende immer wieder in die Arbeit anderer Bereiche und Unternehmensteile hineinschnuppern können. Zudem wichtig: Alle Mitarbeitenden eines Unternehmens sollten regelmäßig mit Kunden arbeiten. Dies ist der eigentliche Moment der Wertschöpfung, doch zu viele Menschen, gerade in Innendienstfunktionen von Unternehmen, sind dauerhaft von dieser Form der Energie abgeschnitten.

*Unten rechts:* Wenn Menschen den Großteil der Personen, mit denen sie zusammenarbeiten (müssen), nicht mögen, dann ist das eine Herausforderung, die man nicht „mal eben“ auf der mental-emotionalen Ebene lösen kann. Grundsätzlich ist ein gutes Verhältnis zu den Kolleg:innen für die meisten Menschen so wichtig, dass der Autor an diesem Punkt dazu neigt, auf eine Veränderung der Rolle oder des Arbeitgebers hinzuwirken. Zur Bearbeitung von Wertekonflikten gibt es etablierte Modelle wie die Arbeit mit dem Werte- und Entwicklungsquadrat nach Schulz von Thun (2010).

*Unten links:* Die Ursachen für einen Mangel an Selbstwerdung im Rahmen der Arbeit können vielfältig sein. Ein häufiger Grund ist der Umstand, dass die Stärken der Person von den aktuellen Arbeitsaufgaben nicht häufig oder intensiv genug bespielt werden. Hier können folglich stärkenbasierte Interventionen von Nutzen sein. Es gibt über die Stärkennutzung hinaus jedoch viele weitere Aspekte, die bewirken können, dass ein Mensch sich selbst in der Arbeit nicht genügend nähert. Manchmal ringen Menschen gewissermaßen mit sich selbst; da geht es dann um die Vorherrschaft bestimmter innerer Anteile der Person in Relation zu ihrer Arbeitsrolle. Wie bereits angedeutet finden sich hierfür viele nützliche Werkzeuge im Feld der „Arbeit mit dem inneren Team“, die von Schulz von Thun und vielen anderen Koryphäen in ähnlicher Weise beschrieben wurden.

*Oben links:* Ein Mangel an Ressourcen ist eine der zentralen Arbeitsbedingungen in Unternehmen. Diese Ressourcenknappheit lässt sich nicht einfach „wegcoachen“. Entweder kann Coaching helfen, sich mental-emotional mit diesem Zustand zu arrangieren. Alternativ wäre ein Ziel, Handlungsstrategien erarbeiten, um mehr von den gewünschten Ressourcen zu organisieren. Noch spannender wird es regelmäßig dann, wenn die Klientinnen und Klienten sich in ihrer inneren Freiheit eingeschränkt fühlen. Dies liegt freilich in aller Regel an der Art und Weise, wie sich Menschen im Rahmen der Arbeitsrolle geföhrt fühlen. Anders gesagt: Wer hier

ein Problem hat, aber dem aktuellen Arbeitgeber grundsätzlich noch zugeneigt ist, muss ein ernstes Wort mit dem eigenen Vorgesetzten, gegebenenfalls sogar der nächsthöheren Ebene führen.

## Fazit

Ein hohes Level an arbeitsbezogenem Sinnerleben geht mit einer langen Reihe von wünschenswerten Zuständen einher, sowohl aus Sicht des Unternehmens als auch aus der Perspektive des Individuums (Allan et al., 2019). Vor diesem Hintergrund ist es hilfreich, wenn Führungskräfte und Personalentwickler, aber auch Coaches mit den Vorbedingungen dieser Sinnwahrnehmung vertraut sind. Die in diesem Beitrag vorgestellte Sinn-Matrix bietet einen empirisch validierten und gleichzeitig praxistauglichen Weg, sich dieses Wissen in verschiedenen Rollen zunutze zu machen.

### LITERATUR:

**Allan, B. A., Batz-Barbarich, C., Sterling, H. M. & Tay, L.** (2019). Outcomes of meaningful work: A meta-analysis. *Journal of Management Studies*, 56(3), 500–528.

**Lysova, E. I., Allan, B. A., Dik, B. J., Duffy, R. D. & Steger, M. F.** (2019). Fostering meaningful work in organizations: A multi-level review and integration. *Journal of Vocational Behavior*, 110, 374–389.

**Rose, N.** (2020). Überhöhte Sinnfrage. *Personal Magazin*, 10, 48–50.

**Rosso, B. D., Dekas, K. H. & Wrzesniewski, A.** (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in Organizational Behavior*, 30, 91–127.

**Schulz von Thun, F.** (2010). *Miteinander reden 2: Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung: Differentielle Psychologie der Kommunikation* (32. Aufl.). Reinbek: Rowohlt.

### DER AUTOR:

#### **Dr. Nico Rose**

Selbstständiger Psychologe, bis März 2022  
Professor für Wirtschaftspsychologie  
an der International School of  
Management (ISM) in Dortmund.  
[hello@nicorose.de](mailto:hello@nicorose.de)

