

Sinnstiftend führen: Sinn oder Unsinn?

von Uwe Reusche

Welchen Sinn hat meine Arbeit? Auf diese Frage haben immer mehr Mitarbeiter von (Groß-)Unternehmen keine befriedigende Antwort. Also wird es zu einer Führungsaufgabe, Sinn zu stiften, damit die Arbeitsmotivation der Mitarbeiter bewahrt bleibt.

Für viele Unternehmen gilt: Ihr Markt wird immer härter und die Rahmenbedingungen ihres Handelns ändern sich immer schneller. Also müssen sie sich immer wieder neu definieren und ihre Strategien neu justieren. Das ist eine schwierige Managementaufgabe - auch weil unvorhergesehene Ereignisse oft die Planungen torpedieren. Deshalb nehmen die Mitarbeiter das Managementhandeln häufig nur noch als Schlingerkurs wahr. Und weil sie sich nicht ausreichend informiert und als Person gewertschätzt fühlen, verlieren sie zunehmend den Glauben an die Sinnhaftigkeit ihres Tuns.

Besonders ausgeprägt ist dieses Phänomen in den Unternehmen, in denen die Mitarbeiter, zuweilen begründet, einen Werteverfall bei ihren Arbeitgebern spüren - wie zum Beispiel bei manchen Banken. Sie waren früher ein Sinnbild für ehrenhaftes Verhalten. Entsprechend stolz waren ihre Mitarbeiter, für sie

zu arbeiten. Heute hingegen stehen dieselben Unternehmen nicht selten gesellschaftlich am Pranger - zum Beispiel, weil sie vermögende Kunden systematisch beim Steuerbetrug unterstützten oder gar kriminelle Handlungen begingen, wie den Libor und Euribor zu manipulieren.

1. Immaterielle Werte schaffen materielle Werte

Dieser vermeintliche oder reale Werteverfall wirkt auf die Mitarbeiter zurück. Sie fragen sich zunehmend: Was ist der Sinn meiner Arbeit? Kann er ausschließlich darin bestehen, die Umsatzrendite meines Arbeitgebers zu steigern und die Vermögen ohnehin gut betuchter Kapitalgeber zu mehren? Verschafft mir das auf Dauer Erfüllung und Befriedigung? Nicht selten lautet die (unausgesprochene) Antwort: nein. Mit der Folge, dass die Mitarbeiter sich nur noch bedingt mit ihrem Arbeitgeber und

dessen Zielen identifizieren, weil hinter all ihrem Tun die nicht beantwortete Sinnfrage steht. Also sinkt auch ihr Engagement.

Deshalb sollten sich Unternehmen intensiv mit dem Thema Sinn, sprich Werte, befassen. Denn die Antworten auf diese Frage beeinflussen die Unternehmenskultur und somit die Zufriedenheit und Motivation der Mitarbeiter. Und diese Faktoren wirken sich wiederum auf die Produktivität und somit Rendite aus. Oder anders formuliert: Die immateriellen Werte schaffen materielle Werte - durch ihre Strahlkraft nach innen und Wirkung nach außen.

2. Können Unternehmen und ihre Führungskräfte sinnstiftend wirken? - 4 Thesen

Doch können Unternehmen und ihre Führungskräfte im Betriebsalltag überhaupt sinnstiftend wirken? Vier Thesen hierzu.

2.1. These 1: Das Streben nach Sinn ist in uns Menschen verankert.

Der österreichische Psychiater Viktor Frankl betrachtet das Streben nach Sinn im Leben und Tun als primäre Motivationskraft der Menschen. Frankls Logotherapie basiert auf drei Annahmen.



Uwe Reysche

ist einer der beiden Geschäftsführer des ifsm Institut für Sales- und Managementberatung, Urbar bei Koblenz.

- *Freiheit des menschlichen Willens:* Der Mensch hat einen freien Willen, und jeder Mensch ist frei, seine innere Haltung, zu dem, was in seiner Umwelt geschieht, zu wählen. Diese Annahme fußt auf Frankls Erlebnissen in einem NS-Konzentrationslager, in dem er aller äußeren Freiheiten beraubt war. Was ihm blieb, war seine innere Freiheit, seine Einstellung und Haltung gegenüber den äußeren Gegebenheiten selbst zu wählen - was letztlich sein Überleben ermöglichte.
- *Der Sinn im Leben beruht auf dauerhaften Werten und diese kann jedes Individuum finden.* Ein sinnvolles Leben erwächst laut Frankl aus sinnvollen Momenten. Solche Momente können unter anderem daraus resultieren, dass wir
 - etwas Nützliches für andere Menschen/die Gesellschaft tun,
 - Freude an unseren zwischenmenschlichen Beziehungen haben und/oder
 - in einem Umfeld arbeiten, welches wir als sinnstiftend erfahren.
- *Der Wunsch, etwas Sinnvolles zu tun, ist dem Menschen angeboren und gründet auf einer universellen Ethik.* Nur wenn wir im Einklang mit den Werten handeln, die wir aufgrund unseres Welt- und Selbstbilds als gerecht empfinden, erfahren wir unser Tun als sinnvoll.

2.2. These 2: Eine extrinsische Dauermotivation ist sinnlos.

Wenn das Streben nach Sinn, die primäre Motivationskraft von Menschen ist, dann bringt eine permanente Top-down-Motivation der Mitarbeiter durch ihre Führungskräfte wenig. Trotzdem ist sie in den

Unternehmen gängige Praxis. Denn viele Manager haben den Glaubenssatz verinnerlicht: Ich muss meine Mitarbeiter regelmäßig neu motivieren, damit sie die gewünschte Leistung bringen.

Eine solche extrinsische Motivation hilft manchen Menschen, persönliche Hürden zu überwinden. Sie geht jedoch davon aus, dass

- die Mitarbeiter ihre Arbeit grundsätzlich als Last empfinden und
- bei ihnen grundsätzlich ein Motivationsdefizit besteht, weshalb sie dauerhaft einer Motivation von außen bedürfen.

Also entwickeln viele Unternehmen immer neue und stets aufwändigere Anreizsysteme, deren Wirkung meist rasch verpufft. Denn solche Systeme beantworten die Sinnfrage nicht.

2.3. These 3: Führen ohne Sinn ist sinnlos.

Führen im Business-Kontext bedeutet stets auch: Menschen mitnehmen und ihnen Orientierung geben - und zwar indem man für sie erfahrbar macht, welchen Beitrag sie zu einem größeren Ganzen leisten. Dieses Bewusstsein geht Mitarbeitern gerade in einem Umfeld, in dem das bisherige Handeln (regelmäßig) auf dem Prüfstand steht, oft verloren. Also taucht die Frage auf: „Was soll das Ganze?“ Finden oder erhalten die Mitarbeiter hierauf keine befriedigende Antwort, sinken ihre Motivation und Arbeitsmoral.

Eine sinnstiftende Führung bezieht die Mitarbeiter ein. Sie versucht zum Beispiel bei geplanten Änderungen, den Mitarbeitern abgeleitet vom Unternehmenszweck den Sinnzusammenhang zu vermitteln. Das heißt: Sie informiert die Mitarbeiter nicht nur über solch unternehmerische Ziele wie „Wir wollen Marktführer werden“ oder „... eine Umsatzrendite von 15 Prozent erzielen“. Denn dies allein ist nicht sinnstiftend. Sinn entsteht erst, wenn die Mitarbeiter erkennen, inwieweit das Erreichen besagter Ziele den Unternehmenszweck unterstützt - also einen Beitrag zum Wohl eines größeren Ganzen leistet.

2.4. These 4: Menschen wollen „Spuren“ hinterlassen.

Der Selbstbestimmungstheorie (Self-Determination Theory) der beiden US-amerikanischen Psychologen Richard M. Ryan und Edward L. Deci zufolge, gibt es drei menschliche Grundmotive, die zu einer intrinsischen Motivation einer Person führen, so dass diese Handlungen um ihrer selbst willen ausführt.

- *Autonomie*: Menschen wollen etwas eigenständig gestalten. Wenn Führungskräfte ihre Mitarbeiter in deren Autonomiebestreben fördern, so dass sie erkennbar einen eigenen Beitrag beispielsweise zum Erfolg des Unternehmens leisten können, dann stellt sich bei ihnen das Gefühl von Sinn ein.
- *Selbstwirksamkeit*: Menschen möchten, dass das, was sie tun, wahrgenommen wird. Sie wollen eine Rückmeldung ihrer Umwelt, ein Feedback. Und das nicht nur bezogen auf „gut/schlecht“, sondern auch auf den Wert, den sie und ihr Tun für das große Ganze haben.
- *Beziehung*: Menschen streben nach innigen Beziehungen. Sie wollen von den Personen in ihrem Umfeld Aufmerksamkeit, Wertschätzung und Anerkennung erfahren. Dasselbe gilt für ihr Tun.

Wenn Führungskräfte bei ihrer Führungsarbeit, diese drei Grundbedürfnisse von Mitarbeitern beachten und für sie erfahrbar machen, welche Bedeutung ihr Tun für das große Ganze hat, dann stellt sich bei ihnen auch das Erlebnis von Sinn ein. Also möchten sie ihren Beitrag zum Wohl des Ganzen leisten. Das heißt: Ihre intrinsische Motivation ist angesprungen. •

SERVICE

Weiterführende Homepage

www.ifsm-online.com

E-Mail

info@ifsm-online.com