



Nico Rose

Führen mit Sinn

Wie Sie die Führungskraft werden, die
Sie sich früher immer gewünscht haben

TASCHEN
GUIDE

HAUFE.

Urheberrechtsinfo

Alle Inhalte dieses eBooks sind urheberrechtlich geschützt.

Die Herstellung und Verbreitung von Kopien ist nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Verlages gestattet.

Führen mit Sinn

**Wie Sie die Führungskraft
werden, die Sie sich früher
immer gewünscht haben**

Dr. Nico Rose

HAUFE.

Inhalt

Das macht Sinn!	5
▪ Sinn als psychologisches Einkommen	6
▪ Positive Konsequenzen des Sinnerlebens	12
▪ Die Sinn-Matrix: Bausteine von guter Arbeit	14
Arbeit, die einen Unterschied macht	21
▪ »Nur noch kurz die Welt retten«	22
▪ Gut, dass es mich gibt!	24
▪ Feedback als Sinnesorgan	26
▪ Der Entfremdung entgegenwirken	37
▪ Gutes tun abseits der Arbeit	41
Der Himmel, das sind die anderen	43
▪ Aufwärts- oder Abwärtsspirale?	44
▪ In Beziehung sein und arbeiten	48
▪ Wertschätzung: Schön, dass du da bist!	49
▪ Führungskräfte als Energie-Broker	58
▪ Qualität zahlt sich aus – auch in Beziehungen	63
▪ Teambuilding: ohne Netz und doppelten Boden	66
▪ Die Bindung an das System festigen	68

Sich in der Arbeit näherkommen	73
▪ Wir sind alle Pinguine	74
▪ Werte in Aktion: die VIA-Stärken	76
▪ Zum Umgang mit Schwächen	85
▪ Noch mehr Hinweise zur Entdeckung von Stärken	86
▪ Wenn alles im Fluss ist	87
Den Spielraum vergrößern	91
▪ Gute Führung: nichts Neues unter der Sonne	92
▪ »Ich bin der Käpt'n meiner Seel«	95
▪ Brauchen wir alle »neue Arbeit«?	99
▪ Delegieren oder loslassen?	100
▪ Führen Sie noch oder dienen Sie schon?	106
▪ Der Job, den ich wirklich, wirklich will	109
▪ Führungskraft von Mitarbeiters Gnaden	113
Als Führungskraft gutes KAARMA sammeln	115
▪ Auch Führungskräfte brauchen Feedback	116
▪ Der KAARMA-Fragebogen	117
▪ Auswertung und Interpretation	121
▪ Die Relevanz des KAARMA-Fragebogens	122
▪ Stichwortverzeichnis	126

Vorwort

Sinnerleben? Sinn erleben! Eine Arbeit, die uns sinnvoll, sinnerfüllt, erfüllend erscheint: Wer wünscht sich das nicht? Es gibt Menschen, die sagen: »Ich mache das hier nur wegen der Kohle.« Aber sie sind in der Minderheit. Die meisten von uns wünschen sich Arbeit, die über den Zweck des Lebensunterhalts hinausweist. Wir wollen spüren, dass das, was wir tun, *einen Unterschied macht*: für die Menschen, mit denen wir arbeiten, für unsere Kunden – und auch für uns selbst. Wir wollen erfahren, dass sich die Dinge zu einem größeren Muster fügen. Wir wollen, dass unsere Arbeit Sinn ergibt.

Ein Teil dieses Sinnerlebens hängt ab von dem, was unsere Organisation tut. Wer in einem Krankenhaus Leben rettet, hat es etwas leichter, als derjenige, der Marketing für Blubberbrause macht. Doch ist der Mehrwert, den unsere Organisation generiert, nur einer von mehreren Faktoren, die beeinflussen, wieviel Sinn wir aus unserer Arbeit ziehen. Sinnerleben hängt ebenso davon ab, mit wem wir arbeiten, wieviel Gestaltungsoptionen uns gewährt werden – und ob wir das Gefühl haben, uns selbst in unserem Wesen durch die Arbeit näher zu kommen. Bei all diesen Faktoren kommen Sie als Führungskraft unmittelbar ins Spiel. Ihr Einfluss auf das Sinnerleben der Menschen, die Sie führen, ist deutlich größer, als Sie aktuell vermuten. Dieser Taschen-Guide zeigt Ihnen diesen Spielraum auf, sodass Sie ihn zum Nutzen Ihrer Mitarbeiter und Ihrer Organisation erweitern können.

Ich wünsche Ihnen viel Freude damit!

Nico Rose

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,

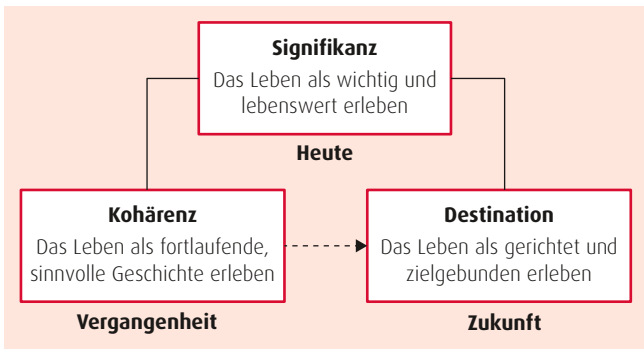
- was die Bausteine des Sinnerlebens sind;
- was die kritischen Vorbedingungen des Sinnerlebens sind;
- welche Konsequenzen mit mehr (oder weniger) Sinnerleben im Rahmen der Arbeit einhergehen.

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 ergatteren 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.