



Orientierung geben und Sinn stiften

Wer einen Sinn in seiner Arbeit sieht, arbeitet motivierter. Deshalb ist es von grosser Bedeutung, dass die Führung Sinn stiftet. Dies bedingt vor allem auch, dass Führungskräfte ihren Mitarbeitenden klare Orientierung geben.

■ Von Matthias Hettl

Die aktuellen Herausforderungen der Mitarbeiterführung lassen sich mit den Begriffen Komplexität, Dynamik, Wissensexplosion und Informationsvielfalt beschreiben. Sie und Ihre Mitarbeitenden erleben als einzige Konstante in dieser Entwicklung die Veränderung. Dabei nimmt die subjektiv empfundene Geschwindigkeit der Veränderung zu. In einem derart dynamischen Führungsumfeld ist es nicht einfach, den Mitarbeitenden klare Orientierung zu vermitteln, denn dies setzt voraus, selber Orientierung zu haben – und dies ist die Grundvoraussetzung, um als Führungskraft Sinn stiften zu können.

Friedrich Nietzsche hat einmal gesagt, dass ein Mensch alles aushält, wenn er nur den Sinn dahinter erkennen kann. Ihre Mitarbeitenden wollen von Ihnen wissen, wofür ihr Unternehmen steht und welchen Sinn ihre Arbeit hat. Sie werden Sie fragen, warum ihre Arbeit für das Unternehmen wichtig ist. Sie wollen von Ihnen wissen, wie ihr persönlicher Beitrag zum Erfolg aussieht, wohin sich die Abtei-

lung entwickelt und ganz grundsätzlich auch, wofür die Abteilung steht. Sie müssen Ihren Mitarbeitenden das Warum ihrer Aufgabe vermitteln und ihnen damit eine für sie sinnvolle Antwort geben. Die Frage nach dem Sinn zu beantworten, ist wichtig für die Orientierung und die Identifikation, die Ihre Mitarbeitenden in ihrem Arbeitsleben suchen.

Sinn gibt Motivation zum Handeln

Sinn ist das, was in Ihrem Arbeitsleben und dem Ihrer Mitarbeitenden als gehaltvoll, wesentlich und wichtig erscheint. Mit der Beantwortung der Sinnfrage geben Sie sich selbst und Ihren Mitarbeitenden Handlungsanleitungen für das tägliche Tun. Vor allem ist Sinn die Umsetzung gemeinsamer Werte als Orientierungsmassstab für Handlungen. Sie sind Leitlinien, die sich im Unternehmensleitbild und den Führungsgrundsätzen finden. Als Leader müssen Sie nicht nur wissen, wohin Ihr Unternehmen bzw. Ihr Team will, sondern auch, auf welchem Weg und nach welchen Spielregeln Sie dorthin gelangen wollen. Nur dann können

Sie Ihren Mitarbeitenden die nötige Orientierung vermitteln.

Sinn erfahren Sie und Ihre Mitarbeitenden auf der emotionalen Ebene durch die Wertigkeit und die Bedeutung Ihres eigenen Tuns und der Sichtbarkeit Ihres eigenen Beitrags zum Ganzen. Sie sollten Ihren Mitarbeitenden diesen Beitrag zum Ganzen verdeutlichen und selbst Ihren Beitrag dazu leisten. Die Mitarbeitenden müssen sehen, wozu sie beitragen und was ihr persönlicher Anteil daran ist.

Die Aufgabe eines Leaders ist es, mit dem Sinn die Antwort auf die Frage «Wozu das alles?» zu geben. Sinn kann dabei nicht verordnet werden. Sinn kann nur vom Einzelnen und in der Situation, der Aufgabe, gefunden, entdeckt und empfunden werden. Die Beantwortung der Sinnfrage ist für jeden Mitarbeitenden unterschiedlich und kann sich im Laufe der Zeit auch ändern. Der authentische und verständlich kommunizierte Sinn stiftet nicht nur Identität, sondern motiviert auch Ihre Mitarbeitenden zum zielführenden Handeln. Die Kenntnis, dass dieses wirksame Handeln zur Entstehung dessen, was man erreichen möchte, beiträgt, bietet eine stabile und vor allem dauerhafte Motivationsbasis. Deshalb ist es Ihre Aufgabe als Leader, Ihren Mitarbeitenden jeweils ihren Beitrag zum Ganzen klarzumachen. Sie müssen dafür sorgen, dass möglichst alle den «Sinn» sehen und Klarheit über ihren Auftrag haben.

EIGENINSERAT?



Sinn und Zweck sind nicht dasselbe

Während der betriebswirtschaftliche «Zweck» des Unternehmens die Gewinnoptimierung sein kann, spielt auf der emotionalen Ebene der Sinn die wichtigste Rolle. Zweck und Sinn sind gleichermaßen wichtig, stehen in einer Wechselwirkung und sind unterschiedlich stark ausgeprägt. Sie und Ihre Mitarbeitenden können eine Tätigkeit, die zwar zweckmässig, aber aus individueller Sicht nicht sinnvoll ist, nicht über eine lange Zeit erfolgreich ausüben – ganz einfach, weil die Motivation fehlt. Aus diesem Grund können Sie mangelnden Sinn nie durch Zweck, aber den Zweck sehr wohl durch Sinn ersetzen. Sinn ist damit die stärkere Kraft, die Quelle für Motivation, letztlich die Voraussetzung für Spitzenleistungen von Mitarbeitenden.

Als Führungskraft können Sie die Sinnfrage nur dann erfolgreich begleiten, wenn Sie Ihr

tägliches Tun auf einem stabilen Wertefundament aufbauen. Diese Werte basieren auf Ihrer Authentizität, die den Rahmen für eine gelebte Sinn- und Wertekultur schafft. Wenn es Ihnen gelingt, sie in Ihrem Führungsverhalten zu verankern, dann entsteht der Raum für eine von Ihnen in Ihrem Verantwortungsbereich vorgelebte Unternehmenskultur und für eine Form von Sinnmanagement. In diesem Raum finden Ihre Mitarbeitenden die notwendige Orientierung und schöpfen Kraft, um auch in schwierigen Zeiten erfolgreich zu sein.

Sinn schafft Identifikation

Unternehmerische Erfolge hängen von der Leistung Ihrer Mitarbeitenden ab. Diese Leistung können Sie nicht per Knopfdruck abrufen, sondern sie entsteht in einem Raum, der geprägt ist von Vertrauen, gelebter Unterneh-

menskultur und Sinn. Jedes Unternehmen kann langfristig nur dann erfolgreich sein, wenn sich die Mitarbeitenden mit ihm identifizieren. Darauf basiert die emotionale Bindung zum Unternehmen. In Ihrer sinnorientierten Mitarbeiterführung zielen Sie dabei auf nachhaltige Selbstmotivation zur Leistung, bei welcher der Boden für ein erfülltes, freudvolles, ganzheitliches und sinnvolles Tun und Sein entsteht.

Organisationen schaffen Leitbilder und gemeinsame Werte, um Orientierung und Identität zu stiften und damit eine gemeinsame Unternehmenskultur zu ermöglichen. In einer gelebten Unternehmenskultur, mit einer klaren Vision als Kompassnadel, einem tragfähigen emotionalen Fundament und einer die Unternehmensexistenz begründenden Mission geht es im Kern um die Sinnfrage. Durch die Erfüllung der individuellen und unternehmerischen Werte, durch die Beantwortung der Frage nach dem Wozu, durch die Sichtbarkeit des eigenen Tuns als Beitrag zu einem grösseren Ganzen findet so etwas wie «Sinnmanagement» statt.

CHECKLISTE: SINN UND ORIENTIERUNG

- Sprechen Sie und Ihre Führungskräfte mit den Mitarbeitenden über den Sinn ihrer Tätigkeit?
- Haben Sie den Eindruck, dass sich Ihre Mitarbeitenden mit den Arbeitsaufgaben identifizieren?
- Ist Ihren Mitarbeitenden ihr jeweiliger persönlicher Beitrag zum Ganzen klar?
- Können Ihre Mitarbeitenden sagen, wohin sich Ihr Unternehmen als Ganzes entwickeln will?
- Sehen Ihre Mitarbeitenden Ihren Anteil am Erfolg?
- Haben Sie bestimmte Werte als Orientierungsrahmen, nach denen Sie handeln?
- Orientieren Sie und Ihre Führungskräfte sich an den Werten des Unternehmens?
- Sprechen Sie und Ihre Führungskräfte mit den Mitarbeitenden über die gemeinsamen Werte im Leitbild?
- Sind Sie und Ihre Führungskräfte authentisch in ihrem Führungsverhalten?



AUTOR

Dr. Matthias Hettl ist Geschäftsführer des Management Instituts Hettl Consult in Rohr bei Nürnberg. Er ist mehrfach ausgezeichnete «Excellent Speaker», «Top Consultant», Fach- und Hörbuchautor sowie einer der führenden Experten für Mitarbeiterführung und Management im deutschen Sprachraum.