

Auf der Suche nach dem Sinn

Zu wissen, für wen man arbeitet, ist genauso wichtig wie das Wie und das Warum. Was Führungskräfte und Mitarbeiter beachten sollten.

Ab Seite 5



Was gibt meiner Arbeit Sinn?

Jede Führungskraft wünscht sich Mitarbeiter, die hochmotiviert arbeiten, unter anderem, weil sie in ihrer Arbeit einen Sinn sehen. Doch wie lässt sich dieses Ziel erreichen?

Von **Joachim Simon**

Führungskräfte können Mitarbeiter anweisen, was und wie sie etwas zu tun haben. Doch welchen Sinn Mitarbeiter darin zu sehen haben, das können sie ihnen nicht vorgeben. Den Sinn – oder neudeutsch „Purpose“ – müssen Menschen in ihrer Arbeit selbst finden. Sie müssen für sich erkennen: „Das ist mein Ding und ergibt für mich Sinn.“ Für ihre Arbeitsmotivation ist das extrem wichtig, denn: Nur wer seinen Sinn gefunden hat, übernimmt Verantwortung.



Früh formulierte diesen Zusammenhang der Unternehmensberater und Bestseller-Autor Simon Sinek („Frag immer erst: warum“). Ihm zufolge müssen Unternehmen ihren Kunden und Mitarbeitern einen übergeordneten Sinn aufzeigen, wenn sie langfristig Erfolg haben wollen. Der Ökonomiepsychologe Aaron Hurst griff Sineks Gedanken in seinem Buch „The Purpose Economy“ auf und bezog sie auf den individuellen Purpose von Menschen – beruflich wie privat. Seine Kernthese lautet: Nur wenn ein Mensch wertschätzt, für wen und warum er arbeitet, und sich zudem damit identifiziert, wie er es tut, entsteht bei ihm ein Gefühl von Sinn und Zufriedenheit. Hurst unterscheidet in Anlehnung an Sinek folgende drei Purpose-Dimensionen:

- » Who: Für wen arbeite ich?
- » Why: Warum arbeite ich?
- » How: Wie arbeite ich?

Die Who-Why-How-Trilogie von Hurst hilft Unternehmen zu ermitteln, welche Angebote sie ihren Mitarbeitern zum Finden des Purpose machen können.

Who: Für wen arbeite ich?

Auf wen oder was Menschen beim Arbeiten ihre Energie fokussieren, unterscheidet sich: Manche haben eher einzelne Personen oder Personengruppen im Blick, andere das Unternehmen und wieder andere eine bestimmte Gemeinschaft oder die Gesellschaft insgesamt.

- » **Fokus Menschen:** Viele Menschen arbeiten bevorzugt für Menschen, die sie persönlich

kennen und wertschätzen. Das kann ihr Chef, können aber auch Kollegen sein, die sie nicht im Stich lassen wollen. Ebenso in Frage kommen Kunden, zu denen sie eine persönliche Beziehung entwickelt haben, oder Personengruppen, für die sie besondere Sympathien hegen – zum Beispiel Pferdenarren oder Autisten.

- » **Fokus Unternehmen:** Bei anderen Menschen erwächst die Motivation primär daraus, dass sie sich als Teil eines größeren Ganzen verstehen, zu dessen Wohlergehen oder Erfolg sie ihren Beitrag leisten möchten: zum Beispiel, indem sie für ihr Unternehmen eine strategisch wichtige Software entwickeln. Dabei kann ihr Stolz sich aus unterschiedlichen Wurzeln speisen – zum Beispiel daraus, dass das Unternehmen der

Technologieführer ist. Dass es sehr expansiv ist. Oder dass seine flache Hierarchie den Mitarbeitern große Gestaltungsspielräume lässt.

- » **Fokus Gesellschaft/Gemeinschaft:** Bei anderen Menschen speist sich der Sinn primär daraus, dass sie mit ihrer Arbeit in ihren Augen einen Beitrag zum Wohlergehen oder zur Weiterentwicklung der Gesellschaft leisten. Das kann die Gesellschaft als Ganzes sein – etwa wenn das Unternehmen im Umweltschutz aktiv ist. Das kann aber auch eine lokale oder regionale Gemeinschaft sein. Unternehmen sollten auf die Frage „Für wen arbeiten wir?“ eine Antwort haben, denn: Je stärker sich ihre Mitarbeiter mit dem „Who“ identifizieren, desto selbstverantwortlicher und engagierter arbeiten sie.

Unternehmen sollten auf die Why-Frage eine Antwort haben, denn diese entscheidet mit darüber, für welche Personen sie attraktive Arbeitgeber sind. Joachim Simon

Why: Warum arbeite ich?

Laut Hurst gibt es zwei Arten des Warums: Entweder tun Menschen etwas, weil sie an das Prinzip „Karma“ glauben, oder weil sie der Welt und den Menschen zu mehr „Gerechtigkeit“ verhelfen möchten.

- » **Karma:** Ans Karma glauben, heißt für Hurst der Überzeugung sein: Das Gute, was ich tue, fällt irgendwie positiv auf mich zurück. Dasselbe gilt für schlechte Taten. Menschen, die ans Karma glauben, sind überzeugt: Systeme bringen sich immer wieder von selbst ins Gleichgewicht. Deshalb haben sie in der Regel ein liberales Wirtschaftsverständnis. Sie vertrauen auf das freie Spiel der Kräfte und sind überzeugt, dass sich die Märkte stets von

selbst ausbalancieren. Bezogen auf das Individuum neigen sie zur Auffassung: Jeder ist – unabhängig von seiner Herkunft – seines Glückes Schmied.

» **Gerechtigkeit:** Diesem Credo diametral gegenüber steht das Denken der Menschen, die ihr „Warum“ an Gerechtigkeit ausrichten. Sie sind überzeugt: Es bedarf Regeln und einer Steuerung, um Gerechtigkeit sicherzustellen. Diese Überzeugung motiviert sie, einen aktiven Beitrag zum Schutz der (potenziell) Schwachen oder Bedrohten zu leisten – das können ebenso einzelne Menschen wie die Umwelt oder Freiheit sein.

Die Dualität von Karma und Gerechtigkeit spiegelt sich auch in der aktuellen Debatte über die Digitalisierung wider. Während manche Menschen sich auf die Chancen fokussieren, sehen andere primär die Gefahren: etwa dass sich Monopole bilden, die den Wettbewerb aushebeln, oder Überwachungssysteme entstehen, die die bürgerliche Freiheit bedrohen. Daher fordern sie eine staatliche Steuerung, um aus ihrer Warte höherwertige Güter wie Freiheit, Gerechtigkeit, fairen Wettbewerb zu bewahren.

Unternehmen sollten auf die Why-Frage eine Antwort haben, denn diese entscheidet mit darüber, für welche Personen sie attraktive Arbeitgeber sind. Angenommen ein Unternehmen bietet seinen Mitarbeitern die ideale Plattform, um technische Innovationen zu entwickeln. Dann zieht diese Tatsache allein Ingenieure mit einem Karma-Glauben an. Anders sieht dies bei Personen aus, die das Thema Ge-

Insbesondere beim Besetzen von Schlüsselpositionen sollten Entscheider darauf achten, dass die Kandidaten zum Unternehmens-Purpose passen. Das beugt Fehlbesetzungen vor. Joachim Simon

rechtigkeit beseelt. Sie interessiert eher: Was produziert das Unternehmen? Rüstungsgüter oder Medizintechnik? Und wie sieht seine Ökobilanz aus?

How: Wie arbeite ich?

Das „How“ beschreibt die Art und Weise, also die Strategie mit der Menschen und Unternehmen ihre Ziele erreichen möchten:

» **Community-orientiert:** Nicht wenige Organisationen sind vor allem deshalb so erfolgreich, weil es ihnen gelingt, ein Netzwerk von Förderern und Unterstützern aufzubauen. Das gilt zum Beispiel für Alumni-Netzwerke vieler privater Hochschulen oder die Fan-Gemeinde von Apple. Auch viele Start-ups haben eine Community, die an sie und ihre Vision glaubt und sie über Plattformen wie Kickstarter finanziell unterstützt.

» **Menschenzentriert:** Andere Organisationen erreichen ihre Ziele aufgrund ihrer starken Menschenzentrierung. Sie glauben zum Beispiel, dass eine Unternehmenskultur, die den Mitarbeiter als Mensch in den Mittelpunkt stellt, zu den besten Ergebnissen führt. Oder dass Unter-

nehmen, die den Kunden als Mensch in den Fokus nehmen, nachhaltig Erfolg haben.

» **Strukturgetrieben:** Strukturgetriebene Unternehmen glauben an den Markterfolg durch standardisierte Prozesse, Vorgaben und Regelungen. Sie legen zum Beispiel Wert auf das Erfüllen von Normen und Qualitätsstandards sowie das Erlangen bestimmter Zertifikate.

» **Wissensbasiert:** Organisationen, die über Wissen am Markt erfolgreich sein wollen, sammeln und analysieren Daten und investieren viel Zeit und Geld in Forschung und Entwicklung sowie in die Weitergabe von Wissen.

Jeder dieser Wege kann zum Erfolg führen. Diesen ungeachtet sollten Unternehmen eine Antwort auf die How-Frage haben, denn diese entscheidet mit darüber: Welchen Menschen bietet das Unternehmen eine Andockstelle, um hieraus ihren persönlichen Sinn abzuleiten? Je stärker sich Mitarbeiter außer mit dem „Für wen“ und dem „Warum“ einer Firma auch mit deren „Wie“ identifizieren können, umso bereitwilliger übernehmen sie eigeninitiativ Verantwortung.

Sinn-Empfinden fördert die intrinsische Motivation

Insbesondere beim Besetzen von Schlüsselpositionen sollten Entscheider darauf achten, dass die Kandidaten zum Unternehmens-Purpose passen. Das beugt Fehlbesetzungen vor. Denn Menschen, die beim „Warum“ primär der Faktor Gerechtigkeit interessiert, können vermutlich in einer Non-Profit-Organisation leichter einen Sinn finden als im Investmentbanking einer Privatbank. Sie werden vermutlich auch eher wenig Engagement und Kreativität dabei zeigen, neue lukrative Steuersparmodelle für deren Top-Kunden zu entwickeln.

Unternehmen sollten daher klar kommunizieren, wofür sie stehen – auch in puncto Personal- und Unternehmensführung, denn: Je klarer die Kommunikation ist, umso besser können potenzielle Mitarbeiter für sich entscheiden, inwiefern sie persönlich in dem Unternehmen vermutlich einen Sinn in ihrer Arbeit finden. Und umso weniger Zeit und Energie müssen später die Führungskräfte investieren, um ihren Mitarbeitern den großen Sinnzusammenhang aufzuzeigen. Denn diese sind von sich aus überzeugt „Ich bin hier am richtigen Ort“ und entsprechend stark intrinsisch motiviert!

Joachim Simon ist Führungskräftetrainer und -coach. 2020 erschien im Haufe-Verlag sein Buch „Selbstverantwortung im Unternehmen: Was Sie als Führungskraft dafür tun können“. Zu diesem Thema hält er auch Vorträge und Seminare.

 **Klick! www.joachimsimon.info**

Leistung richtig managen

Im Performance Management geht es darum, die Leistung von Mitarbeitern zu steuern und positiv zu beeinflussen. Welche Rolle dabei gute Führung und eine empathische Unternehmenskultur spielen, verrät **DI Robert Egger** im Interview.

Herr DI Egger, welche Kennzahlen spielen im Performance Management eine Rolle?

DI Robert Egger: Für eine nachhaltige Produktivitäts- und Wertsteigerung eines Unternehmens sind Key Performance Indicators (KPIs) von besonderer Wichtigkeit. In letzter Konsequenz muss jeder KPI einen Beitrag in die Überlebensfähigkeit und damit einen finanziellen Aspekt eines Unternehmens leisten.

Viele Kennzahlen werden oft falsch definiert und interpretiert ...

Ja, leider gibt es in den meisten Unternehmen zu viele KPIs. Dieser Wildwuchs verhindert oft den Blick auf das Wesentliche.

Inwiefern?

Viele KPIs sind zu weit von einer ergebnisorientierten Führung – von der Verhaltenssteuerung von Menschen – entfernt. Den meisten Unternehmen fehlt die Ableitung eines effektiven und effizienten Verhaltens aus ihren KPIs. In einem erfolgreichen Performance Management (PM) braucht es zur Führung von Menschen neben den KPIs auch OPIs, Operating Performance Indicators.

Also vom KPI zum OPI ...

Ja, OPIs sind die wirklich relevanten Faktoren, damit Unternehmen ihre Ziele erreichen und Menschen ergebnisorientiert geführt werden. OPIs stellen sicher, dass Ergebnisse priorisiert und realisiert werden. OPIs sind der wesentliche Schritt in der Einführung eines Performance Managements: Ergebnisse bzw. KPIs müssen definiert werden, aus KPIs müssen OPIs – effektives und effizientes Arbeiten und Handeln – und aus Abweichungen müssen kontinuierliche Verbesserungsprozesse abgeleitet werden. Damit schließt sich der ureigenste Sinn und Zweck von Management und Führung.

Wie können Ergebnisse die Leistungsmotivation stärken?

Arbeiten ist wie Radfahren. Immer mehr Menschen finden Freude, Belohnung und Genuss im



© unsplash.com

Radfahren. Wenn aber Radfahren – also das Sitzen und Bewegen auf einem Fahrrad – bereits der Genuss sein sollte, dann müsste jede Stunde auf dem Hometrainer die gleichen Glücksgefühle auslösen wie eine spannende Mountainbike-Tour. Die wirkliche Belohnung für die Anstrengung ist das Erreichen des Ziels, der Bergspitze, das Absolvieren des Trails und nicht das Fahren am Hometrainer.

Das erreichte Ergebnis ist also die Belohnung?

Ja, erst das Erreichen des Ziels – das erbrachte Ergebnis – liefert die Genugtuung, die persönliche Befriedigung für den Aufwand. Daher ist das Erreichen von Zielen die stärkste Form, Menschen zu motivieren. Es ist immer mit dem Überschreiten einer Ziellinie verbunden.

Hier liegt in den meisten Fällen auch das Problem ...

Genau, meistens heißt es „Der/die MitarbeiterIn ist verantwortlich für ...“. Wo ist hier die Ziellinie? Letztendlich müssen im Unternehmen immer finanzielle Ziele erreicht werden. Aber finanzielle Ziele sind – außer im Verkauf – meistens zu weit weg von den operativen Aufgaben der MitarbeiterInnen und dem Leben einer Unternehmenskultur.

Wie muss das Verhalten von Performance ManagerInnen sein, damit es auch gelingen kann?

Sie müssen Menschen ergebnisorientiert und nicht aufgabenorientiert führen. Dadurch steigt ihre Effektivität und sie werden effizienter. Performance ManagerInnen brauchen auch eine

Das Erreichen von Zielen ist die stärkste Form, Menschen zu motivieren. Es ist immer mit dem Überschreiten einer Ziellinie verbunden.

DI Robert Egger

gute Mischung aus „Sich-durchsetzen-Wollen“ und „Neues-akzeptieren-Können“ sowie der Konsequenz, die geforderten Ergebnisse realisieren zu lassen. Der Spagat zwischen Empathie und Durchsetzungsstärke ist dabei eine große Herausforderung. Weiters brauchen sie eine verständliche und pragmatische Kombination aus Performance-Management-Grundsätzen, -Aufgaben und -Werkzeugen. Diese bilden das Handwerkzeug der Performance-Management-Unternehmenskultur – das ist notwendig und kann erlernt werden.

DI Robert Egger ist als Neuophysiker und ehemaliger Projektmanager in der Raumfahrttechnik ein pragmatischer Vor- und Querdenker für Leadership, Management und Kommunikation.

 **Klick! www.robertegger.at**

Seminartipp: Strategisch führen mit Kennzahlen, Ergebnissen und Psychologie

Termin: 29. bis 30.11.2021 / Ort: WIFI Wien
Weitere Informationen und Anmeldung zum Seminar unter www.wifiwien.at/kurs/24350x

 **Klick! www.wifi.at/managementforum**



Los Angeles



New York



London



Tokyo

Geschäftsreisen. Travel Management. Airlines. Hotels.

Was Business Traveller und Frequent Flyer wissen sollten.

www.travelbusiness.at

