

# Management by SINN

Die Führungskraft  
der Zukunft  
ist Sinnstifter!

**M**eine Arbeit muss Sinn machen“, sagen 73 Prozent der Befragten in der Studie „Was ist gute Arbeit?“. Nicht nur die jüngeren Generationen, Gen Y und die langsam auf den Arbeitsmarkt drückende Gen Z hinterfragen bestehende Sachverhalte und wollen das „Warum?“ hinter allem wissen – beruflich wie privat. Welchen Sinn hat das Unternehmen? Welchen Sinn hat mein Arbeitsplatz? Daher sind die Führungskräfte der Zukunft noch mehr gefordert, ihren Mitarbeitern den Sinn von Aufgaben im Einzelnen sowie den Sinn ihrer Arbeit und den Sinn des ganzen Unternehmens im Allgemeinen zu erklären. Aber was heißt das eigentlich genau – „Sinn machen“? Was für den einen sinnvoll erscheint, ist für den anderen noch lange nicht klar. Die Sinnfindung hängt von zahlreichen Faktoren ab und ist etwas sehr Individuelles, Subjektives. Folgendes 4-Säulen-Modell gilt Führungskräften als Gerüst, anhand dessen sie den Sinn von Arbeit klar und strukturiert erklären können. Daran orientieren können sich auch alle HR- und Personalverantwortliche, um sowohl neue Bewerber als auch bestehende Mitarbeiter vom Sinn ihrer Tätigkeit im Unternehmen zu überzeugen.

**Ich benutze das Akronym SINN für die verschiedenen Aspekte der Sinnsuche.**



## BESONDERS GEN Y UND GEN Z WOLLEN MIT SINN ÜBERZEUGT WERDEN!

### **S – SelbstBEWUSSTsein**

Als erstes gilt es herauszufinden, wie der einzelne tickt. Wer er ist, was er kann und was er will. Diesem SelbstBEWUSSTsein des Mitarbeiters gilt es zu entsprechen. Denn wer tut, was er liebt und kann, ist seinem Sinn schon einen großen Schritt näher. Dazu gehören aber auch Faktoren wie seine Motivationsknöpfe und seine Vorstellung von einem idealen Arbeitsumfeld. Jeder hat hier andere Vorstellungen. Der eine braucht die quirliche Atmosphäre eines Großraumbüros, der Sensiblere braucht für seine Konzentrationsfähigkeit die Ruhe im Einzelbüro. Über Persönlichkeitsanalysen wie DISG, Insights, Reiss-Profil oder 9 Levels kommt man den Werten und Eigenschaften einer Person näher. Wer einen etwas anderen Blickwinkel wagen möchte, dem sind auch astrologische Persönlichkeitsanalysen oder Berufsanalysen empfohlen.

Beschäftigt sich eine Führungskraft individuell mit dem einzelnen Mitarbeiter und versucht, den Führungsstil an dessen persönliche Art anzupassen, dann drückt das nicht nur eine hohe Wertschätzung und Achtung seitens des Arbeitgebers aus, sondern fördert auch das, was die zweite Bedeutung des Wortes „Selbstbewusstsein“ meint: nämlich das Selbstwertgefühl des Mitarbeiters und das Vertrauen in seine Fähigkeiten.

### **I – Innerer Frieden**

Die zweite Säule nenne ich den Inneren Frieden. Hier geht es darum, ob sich der Mitarbeiter generell mit dem Unternehmen identifizieren kann. Oft wird tief im Inneren gehadert, ob der Arbeitgeber wirklich der richtige ist. Bei diesem Aspekt spielt der gesamte Unternehmenssinn, die Vision und die corporate culture eine wichtige Rolle. Und damit sind wir an der Basis der Sinnfindung im Unternehmen angekommen: Welche Werte verkörpert das Unternehmen? Und wie werden diese auch gelebt und sichtbar? Die Führungskraft tut gut daran, in regelmäßigen Abständen die Mitarbeiter ins aktuelle Geschehen des Unternehmens als Ganzes mit einzubeziehen. Welche Ziele und Visionen werden derzeit verfolgt? Welche Herausforderungen gibt es aktuell? Wie geht das Unternehmen auf aktuelle Marktveränderungen ein, um Arbeitsplätze langfristig zu sichern? Nur so kann in den Mitarbeitern das zufriedene Gefühl gestärkt werden, beim richtigen Arbeitgeber zur richtigen Zeit am richtigen Ort zu sein. Denn wer grundsätzlich mit seinem Arbeitgeber im Reinen ist und sich mit ihm identifizieren kann, den können auch Konflikte am Arbeitsplatz oder große Change-Projekte so schnell nicht aus der Bahn werfen. >>

*Für Sinn-Expertin Claudia Haider hat die Frage nach dem „Warum“ eine zentrale Orientierungsfunktion in unserer Multi-Optionsgesellschaft.*

Ein wichtiger Faktor für den Inneren Frieden, der oftmals unterschätzt wird, ist der Status des Unternehmens nach außen, das Employer Branding, die starke Marke. Die Kunst der obersten Führungsriege ist es, das Unternehmen so aufzustellen, dass Mitarbeiter tief im Inneren stolz sind, bei diesem Unternehmen arbeiten zu dürfen. Denn nur so ist eine langfristige Mitarbeiterbindung möglich. Und die ist in Zeiten von Fachkräftemangel, War for Talents und demografischen Veränderungen überlebenswichtig. Das Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) stellte im Oktober 2018 in einer Studie fest, dass Status und Ansehen für die heutige Jugend als Einflussgröße Nummer eins gilt. Und zwar nicht nur bei der Wahl der richtigen Turnschuhe, des neuesten Smartphones oder der Marke der Jeans, sondern auch bei der Wahl des Arbeitsplatzes bzw. der Ausbildungsstätte. Plattformen wie Kununu, Glassdoor und Co. werden dazu genutzt, Image und Reputation „abzuchecken“. Wie cool ist es, bei dem einen oder anderen Arbeitgeber zu arbeiten? Sind meine Eltern, mein soziales Umfeld stolz auf mich, wenn ich hier arbeite? Kann ich den Job mit meinen Werten vereinbaren? Kann ich hinter dem Unternehmenszweck stehen, z.B. in der Rüstungsindustrie, aber vielleicht auch in Bereichen wie Pharma, Atomkraft etc.? Bin ich hier mit mir „im Reinen“? Ob der Mitarbeiter das mit Ja beantworten kann, hängt von dessen Persönlichkeit, aber auch vom guten Marketing des Unternehmens ab. Nicht umsonst sind die Auszeichnungen zum besten Arbeitgeber Deutschlands oder Great Places to Work begehrt. So sind bei einer Abstimmung über kununu 2018 adidas auf Platz 1, google Germany auf Platz 2 und Bayer auf Platz 3 gelandet – noch vor BMW, Daimler, SAP, Puma und dem Flughafen München. Letzteres war übrigens auch mein erster Arbeitgeber...

Die Führungskraft der Zukunft sollte sich gut überlegen, wie sie im War for Talents den Mitarbeitern ihren Inneren Frieden geben kann.

### **N – Nutzen**

Bei diesem Aspekt geht es um die Nutzenbeziehung zwischen Mitarbeiter und Unternehmen in beide Richtungen. „What's in it for me?“, fragt sich sowohl die eine als auch die andere Seite. Die sinnstiftende Führungskraft sieht und wertschätzt, was der Mitarbeiter für das Unternehmen tut. Was würde passieren, wenn die Stelle plötzlich unbesetzt ist und man keinen geeigneten Nachfolger findet? Was in Zeiten des Fachkräftemangels ja durchaus realistisch ist... Welche Bedeutung hat die Mitarbeit des Einzelnen? Aus dieser Perspektive entsteht eine ganz neue Beziehung aus Dankbarkeit, Achtung und Wertschätzung der Führungskraft dem Mitarbeiter gegenüber.

Betrachtet man das Nutzenverhältnis von der anderen Seite, kommen ganz andere Überlegungen auf. Der Mitarbeiter bewertet die Frage „Was nützt mir dieser Job?“ nach folgenden Kriterien:

- Was lerne ich hier – jetzt und in Zukunft?
- Wie kann ich mich hier entfalten, meine Stärken einbringen und mich entwickeln?
- Wie viel Spaß macht mir der Job – in Bezug auf die Aufgabenstellung genauso wie in Bezug auf das Arbeitsumfeld?
- Bin ich mit meinem Gehalt zufrieden?

Wichtig bei diesem Aspekt des Nutzens ist ein gesundes Gleichgewicht beider Seiten. Sobald der Nutzen zu sehr auf eine Seite kippt, sind wir beim Aus-Nützen! Dabei kann das Unternehmen seine Mitarbeiter genauso ausnützen wie der Mitarbeiter das Unternehmen. Die sinnstiftende Führungskraft ist deshalb auch gefordert, auf eine Balance der beiden Nutzenseiten zu achten.



### N – Neugier \*

In Zeiten ständiger Veränderungen und in unserer VUCA-Welt bekommt die Neugier eines Mitarbeiters plötzlich wieder einen hohen Stellenwert. Wollte man früher eher angepasste, brave Angestellte, wird heute Flexibilität, Kreativität und Offenheit für alles Neue groß geschrieben. Alles wird agil, Hierarchien fallen. Methoden wie Design Thinking, LEGO® SERIOUS PLAY® etc. boomen. Management by SINN hat die Aufgabe, hier empathisch und vorsichtig vorzugehen. Besonders langjährige Mitarbeiter haben Angst vor Umstellungen. Hier muss die Neugier behutsam gefördert werden, der Sinn hinter den Veränderungen gut erklärt und die Zukunftschancen des Unternehmens dargestellt werden. Veränderung klappt nur MIT diesen Menschen.

Anders bei den jungen, aufstrebenden, neuen Team-Mitgliedern. Hier gilt es, deren natürlich vorhandene Neugier zu befriedigen. Welche Aussichten bietet ihnen das Unternehmen? Welche Aufstiegschancen? Welche Abwechslung? Welche Fortbildungen? Welche Chancen auf stetiges Lernen und persönliches Wachstum? Denn wenn die Zukunft gerade für Mitglieder der Gen Y und Gen Z nicht erkennbar ist, wird das Unternehmen schnell zu einem kurzen „Arbeitslebensabschnittspartner“. Die SINN-stiftende Führungskraft hat gewiss keine leichten Aufgaben. Fingerspitzengefühl, Empathie und eine große innere Stärke sind gefragt. Nicht umsonst sagt Dr. John C. Maxwell, der bekannte Leadership-Experte: „To Lead Others, First Lead Yourself“. Ich bin überzeugt, dass „Management by SINN“ unserer neuen Zeit gerecht wird. Hier liegt die Zukunft. ●

**DIE AUTORIN:** Claudia Haider ist Unternehmerin und Expertin für Sinn, Life Design und Persönlichkeitsentwicklung. Auf ihren vielen Reisen in alle 5 Kontinente lernte die Diplom-Touristikerin unterschiedliche Kulturen und Lebensformen kennen. Geprägt von Vera F. Birkenbihl inspiriert sie ihre Zuhörer, ihre Potentiale zu erkennen und ihre Lebensreise bewusst zu gestalten. Ihre Überzeugung ist: Je mehr SINN wir in unserer Arbeit und in unserem Leben sehen, desto glücklicher, motivierter und mutiger können wir unsere Lebenszeit genießen. Im beruflichen Kontext sorgt Claudia Haider dafür, dass Führungskräfte und Mitarbeiter mehr Klarheit und Orientierung bei der SINN-Suche in ihrer Arbeit finden. In ihren Vorträgen, Seminaren und Coachings setzt sie Denkipulse in Gang und führt zu einem erfüllteren und engagierteren Arbeitsleben. [www.claudiahaider.com](http://www.claudiahaider.com)

