

Sinnstiftende Führung

«Eine gut klingende Mission reicht nicht»

Sinnstiftende Führung gewinnt an Popularität, zu Recht? Und wie sieht erfolgreiche sinnstiftende Führung aus? Diese Fragen beantwortet die Wirtschaftswissenschaftlerin Dr. oec. Manuela Morf im Interview. Sie forscht an der Universität Luzern zur Personalführung.

Interview geführt von David Husi

Sie erforschen die Auswirkungen von Führung auf Mitarbeitende. Inwiefern lohnt sich sinnstiftende Führung?

Das Streben nach Sinnhaftigkeit treibt Menschen stark an. Wir wollen Teil eines grossen Ganzen sein, Nutzen stiften und dafür Wertschätzung erfahren. Sinnstiftende Führung setzt hier an, indem Führungspersonen mit auf das Gesamtwohl ausgerichteten Zielen inspirieren, Handlungen von Mitarbeitenden in ein grosses Ganzes setzen, deren Beiträge würdigen und ein ethisch handelndes Vorbild bieten.

Erfahren Mitarbeitende Sinnhaftigkeit, zeigen sie sich motivierter, leisten mehr, verbleiben eher im Unternehmen und akzeptieren tiefere Löhne. Aber auch Kundschaft, Geldgebende und andere Anspruchsgruppen legen vermehrt Wert darauf, dass sich Unternehmen am Gesamtwohl ausrichten. Unter dem Strich gibt es einen Business Case für sinnstiftende Führung.

Eine gemeinnützige Mission ist schnell formuliert, doch wahrscheinlich ist es nicht so einfach?

Eine gut klingende Mission reicht nicht. Bei Non-Profit Organisationen bildet eine solche die Regel. Sogar dort stellten wir in Befragungen erhebliche Unterschiede in der empfundenen Sinnhaftigkeit fest. Begeisterung für ein sinnstiftendes Ziel ist das eine, Befähigung zur Zielerreichung das andere. Begeisterung kann schnell in Frustration verpuffen, wenn Mitarbeitende nur über limitierte Möglichkeiten verfügen, tatsächlich einen eigenen sinnvollen Beitrag beizusteuern.

Was gilt es folglich zu berücksichtigen, wenn ich mein Unternehmen sinnstiftend ausrichten möchte?

Fasst man die Forschungsliteratur zusammen, ergeben sich vier Betätigungsfelder. Das erste betrifft die Attraktivität und Akzeptanz der Ziele. Sind die formulierten Ziele erstrebenswert? Kann Ihr Unternehmen glaubhaft vermitteln, dass wirklich Ziele verfolgt werden, die über Gewinnstreben hinausgehen? Dieser Punkt steht und fällt mit der Integrität der Führungsriege.

Das zweite Betätigungsfeld beinhaltet die Kommunikation. Kennen Ihre Mitarbeitenden die übergeordnete Mission und können sie daraus Ziele und Leitsätze für ihr eigenes Handeln ableiten? Häufig scheitert es hier an der Klärung von Priorisierungsfragen. Sprechen Sie folglich Szenarien von Interessenabwägungen aus dem Arbeitsalltag mit Ihren Mitarbeitenden durch.

Drittens sollten Sie Ihre Prozesse, Strukturen und Anreizsysteme auf Ihr erklärtes Ziel ausrichten. Nur wenn Mitarbeitende keine widersprüchlichen Signale wahrnehmen, gelangen sie zur Überzeugung, dass sich ihr Engagement für die gute Sache lohnt, dass alle an einem Strick ziehen und sie keine Nachteile erfahren. Weiter gilt es den Mitarbeitenden Möglichkeiten zur Einflussnahme und Autonomie zu bieten. Mitarbeitende wollen selber etwas bewirken können.

Im vierten Betätigungsfeld geht es darum, Mitarbeitende im Geschäftsalltag erfahren zu lassen, inwiefern sie durch ihre Arbeit und ihren Einsatz einen sinnvollen Beitrag zu einem grösseren Ganzen leisten können. Hier sind wir also bei der persönlichen sinnstiftenden Führung zwischen Geführten und direkten Vorgesetzten angelangt.

Haben Sie Empfehlungen, wie ich als Vorgesetzte oder Vorgesetzter meinen Mitarbeitenden Sinnhaftigkeit vermitteln kann?

Führen Sie den Mitarbeitenden vor Augen, was fehlt, wenn diese ihre Arbeit nicht gut machen. Darunter fällt die Wissensvermittlung, wie die Tätigkeit Ihrer Mitarbeitenden mit den Gesamtabläufen zusammenhängt. Es kann sich hierfür lohnen, die Kontakte und den Informationsfluss innerhalb des Unternehmens sowie von innen nach aussen zu intensivieren, indem Mitarbeitende beispiels-

ZUR PERSON



Dr. oec. Manuela Morf ist Wissenschaftlerin und Dozentin am Center für Human Resource Management (CEHRM) der Universität Luzern. Ihre Forschungsprojekte widmen sich der Menschen- und Selbstführung sowie der Arbeitsgestaltung in traditionellen und flexiblen Arbeitsformen.

weise vermehrt Feedback von ihren (internen) Kunden erhalten.

Sinnhaftigkeit können Sie zudem vermitteln, wenn Sie den Mitarbeitenden zeigen, dass ihre individuellen Stärken und Talente gefragt sind. Damit in Zusammenhang steht, dass Sie Wortmeldungen von Mitarbeitenden fördern, ihre Ideen berücksichtigen und ihre Leistungen wertschätzen. Zum Beispiel zeigte unsere Forschung mit medizinischem Personal, dass das Dankeschön von genesenen Personen zwar gerne entgegengenommen wird, ein Lob von vorgesetzter Stelle aber weitaus mehr motiviert.

Viele sinnstiftende Führungsaktivitäten gelten schon seit jeher als klassische Führungsaufgaben. Was unter dem Label «sinnstiftende Führung» daherkommt, überlappt stark mit bekannten und viel gelehrten Führungskonzepten wie «transformationale Führung». Unwissenheit ist damit vermutlich nicht die Ursache, wenn Potenziale der sinnstiftenden Führung nicht ausgeschöpft werden

Handlungsbedarf sehe ich aufgrund unserer Forschung woanders: Direkte Mitarbeiterführung macht je nach Schätzung und Hierarchiestufe nur zwischen

«Wenn ich als Führungskraft jedoch selbst nicht gerade von Sinn erfüllt bin, fällt es mir auch schwerer, Sinnhaftigkeit zu vermitteln.»

Ebenfalls wesentlich ist, den Mitarbeitenden einen Rahmen für autonomes Handeln zu bieten. Mitarbeitende können durchaus eigenständig ihrer Arbeit einen Sinn abgewinnen, wenn man sie lässt. Ein berühmtes Beispiel hierfür bezieht sich auf Reinigungskräfte eines Spitals. Diese steigerten die Sinnhaftigkeit ihrer Arbeit, indem sie Plaudereien mit einsamen Patientinnen und Patienten ihrem Tätigkeitsverständnis eigenständig hinzufügten. Diese proaktive Neudefinition der Tätigkeit fällt unter die Bezeichnung «Job Crafting» und kann mit Coaching gefördert werden.

Wo sehen Sie allenfalls noch Entwicklungsbedarf seitens der Führungskräfte? zwanzig und vierzig Prozent der Tätigkeit einer Führungsperson aus. Die weiteren Verpflichtungen sind nicht immer inspirierend: Ineffiziente Meetings, sinnlose Bürokratie, politische Spiele und widersprüchliche Erwartungen nennen Führungspersonen häufig als Motivationsfresser. Wenn ich als Führungskraft jedoch selbst nicht gerade von Sinn erfüllt bin, fällt es mir auch schwerer, Sinnhaftigkeit zu vermitteln.

Entwicklungsthemen sind allenfalls im Bereich der Selbstmotivation von Führungspersonen auszumachen. Bedeutend scheint mir zudem, eine Diskussion darüber anzustossen, wie auch Führungsaufgaben mehr Sinnhaftigkeit verliehen werden kann.

Gibt es neben der Stärkung der Führungskräfte noch andere Hürden für sinnstiftende Führung?

Das Sinnstreben der Menschen bringt sie dazu, eine Extrameile zu gehen. Extrameilen zehren aber an unseren Kräften. Anders gesagt: Wenn Menschen für etwas brennen, brennen sie leichter aus. Das Erholungs- beziehungswiese Gesundheitsmanagement sollte daher ein besonderes Augenmerk erhalten, wenn Unternehmen auf Sinnhaftigkeit setzen.

Weiter ist eine sinnvolle Aufgabe nicht unbedingt eine spannende. Denken Sie zum Beispiel an Wachdienst, wo stundenlang nichts passiert. Sinnhaftigkeit ohne stimulierende Aufgaben wird dann zur reinen moralischen Verpflichtung. Sinnhaftigkeit bildet also keinen vollständigen Ersatz für intrinsische Motivation, erzeugt durch Aufgaben, die Spass machen, Kreativität stimulieren und Möglichkeiten zum persönlichen Wachstum bieten. Mehr noch, was Menschen als sinnhaft empfinden und inwiefern sie sich mit Sinnhaftigkeit, interessanten Inhalten oder Geld und Status motivieren lassen, ist teilweise auch eine Typenfrage.

DATENGRUNDLAGE

Das Interview beleuchtet die Ergebnisse der «Leader Tracker»-Forschungsreihe. Diese erforscht, was Führungskräfte dabei hilft, effektiver zu führen. Das Datenmaterial besteht aktuell aus 530 Fragebögen von 106 Führungspersonen in der Schweiz, die über 5 Wochen begleitet wurden. Hinzu kommt eine Folgestudie, in welcher 146 Führungspersonen und deren Geführte in einer international tätigen Non-Profit-Organisation befragt wurden.



Personal-Diagnostik ist unsere Kernkompetenz – in Assessments beurteilen wir Taten und nicht nur Worte.

www.adtzurich.ch - Niederdorfstrasse 18 - 8001 Zürich - 044 253 29 92

