

Thema integriert) der Wissenschaftler Hu und Hirsh aus dem Jahr 2017 kommt hier zu eindeutigen Schlussfolgerungen. Arbeitnehmer mit ausgeprägter Sinnwahrnehmung sind

- deutlich motivierter,
- spürbar engagierter,
- leistungsfähiger und
- erfolgreicher in ihrem Job.

Außerdem sind sie gewissenhafter gegenüber ihrem Arbeitgeber und engagieren sich stärker als andere über die eigenen Aufgaben hinaus für die Organisation. Sie zeigen zudem

- weniger arbeitsbezogenen Stress,
- ein geringeres Maß an Burn-out-Symptomen.
- weniger Bereitschaft, den aktuellen Arbeitgeber zu verlassen.

All dies klingt verlockend aus Sicht eines Arbeitgebers. Aber auch Arbeitnehmer profitieren, wenn sie das Gefühl haben, dass ihre Aufgaben sinnvoll sind. Sie erleben deutlich mehr Arbeitszufriedenheit, bessere Beziehungen zu Kollegen und Vorgesetzten sowie mehr Lebenszufriedenheit und übergreifendes Sinnempfinden.

Ich gehe davon aus, dass Ihnen an diesem Punkt ausreichend klargeworden ist, warum das Bemühen um das Sinnerleben Ihrer Mitarbeiter eine lohnenswerte Investition darstellt.

Arbeitsbezogenes Sinnerleben funktioniert nach dem Win-win-Prinzip. Es hat nachweislich positive Effekte für Mensch *und* Organisation.

Die Sinn-Matrix: Bausteine von guter Arbeit

Nachdem ich Sie hoffentlich von der allseitigen Nützlichkeit sinn erfüllter Arbeit überzeugen konnte, ist es Zeit, das zentrale Modell dieses TaschenGuides vorzustellen. Es bildet die Grundlage für die meisten weiteren Ausführungen und wird Sie durch das Buch begleiten. Visualisiert ist es in folgender Grafik.



Die Sinn-Matrix

Das Modell geht auf die Forscher Rosso, Dekas und Wrzesniewski zurück, die es erstmalig 2010 in einem einflussreichen wissenschaftlichen Magazin veröffentlichten. Es entstammt einer

Arbeit, die sich zum Ziel setzte, die Forschung der vergangenen Jahrzehnte zu arbeitsbezogener Sinnwahrnehmung zu systematisieren. Somit integriert es die Erkenntnisse hunderter früherer Studien. Die Kernabsicht der Wissenschaftler war es, diverse Forschungsprogramme und Denkschulen auf möglichst wenige Dimensionen zurückzuführen. In der Folge entstand ein erhellendes Modell der Treiber von sinnerfüllter Arbeit. Die Essenz dessen bildet jene Grafik, die ich Ihnen oben präsentiert habe.

Es handelt sich um ein klassisches 2x2-Schema.

- Auf der vertikalen Achse wird unterschieden, ob ein Sintreiber die Ebene des Individuums allein betrifft oder ob es um den Menschen als Teil einer Gruppe geht. Man kann auch sagen, dass es um die Unterscheidung zwischen Tun und Sein geht. Der obere Bereich beschreibt die Dimension des aktiven Tuns, während der Sektor unten zur tendenziell passiven Sein-Dimension gezählt werden kann.
- Die horizontale Achse steht für die Frage, ob der Faktor in seinen Auswirkungen auf die handelnde Person selbst (links) oder auf andere Menschen gerichtet ist (rechts).

Ich werde nun den Inhalt der vier Quadranten überblicksartig beschreiben. Die weiteren Kapitel des Buches widmen sich dann im Detail jeweils einem der Felder. Wichtig für Ihr Verständnis: Alle Felder tragen unabhängig voneinander dazu bei, dass ein Mensch seine Arbeit als mehr oder weniger sinnvoll empfindet. In diesem Sinne ist es hilfreich für Ihre Rolle als Führungskraft – zumindest nach und nach – allen Quadranten

Aufmerksamkeit zu widmen in Bezug auf das Erleben Ihrer Mitarbeiter.

Wenn Sie mögen, bringen Sie für den Augenblick gedanklich einen Regler mit einer Skala von 1 bis 10 an jeden der Quadranten an, während Sie die Beschreibungen lesen. So können Sie einschätzen, inwieweit der betreffende Treiber in Ihrer aktuellen Rolle bedient oder vernachlässigt wird. Wenn Sie mutig sind und ein Fan von Transparenz, können Sie die Beschreibung natürlich auch Ihren Mitarbeitern vorlegen und um eine entsprechende Einschätzung bitten.

Die Quadranten der Sinn-Matrix

Oben rechts: der Greenpeace-Quadrant

Im *oberen rechten* Quadranten geht es um die Wirkung, die ein Mensch durch seine Arbeit für andere erzielt. Die Profiteure der eigenen Leistung können innerhalb der eigenen Organisation beheimatet sein, doch zuvorderst denken Menschen hier an externe Akteure: Kunden oder, weiter gefasst, alle Personengruppen, die aus den Leistungen der Organisation Nutzen ziehen. Je »edler« die Motive einer Organisation, desto stärker ist die Sinnwahrnehmung in der Regel. Ich nenne diesen Sektor daher auch augenzwinkernd den Greenpeace-Quadranten. Somit wird auch deutlich, dass dieser Faktor spürbar vom Zweck der Organisation beeinflusst wird. Organisationen aus dem Sozial- oder Gesundheitssektor bzw. Non-Profit-Organisationen haben hier einen Vorteil gegenüber gewinnorientierten Unternehmen. Je nach-

dem, wie deutlich die Auswirkungen des persönlichen Einsatzes erlebbar werden, kann auch die Sinnwahrnehmung zwischen verschiedenen Mitarbeitern ein und derselben Organisation stark schwanken. Ein Controller beispielsweise, der genau versteht, dass 80 Prozent seiner Reports ungelesen in den Papierkorb wandern, hat kein leichtes Spiel im Bereich dieses Quadranten.

Reflexion: Welchen Unterschied machen Sie mit Ihrer Arbeit für andere?

Wenn Sie an Ihre berufliche Situation denken: Wie sehr stimmen Sie den folgenden Aussagen zu (auf einer Skala von 1 bis 10)?

- »Die Ergebnisse meiner Arbeit haben einen spürbaren Einfluss auf das Leben unserer Kunden (und ggf. weiterer Stakeholder).«
- »Die Ergebnisse meiner Arbeit haben einen spürbaren Einfluss auf die Leistungen und Ergebnisse meiner (zumindest: einiger) Arbeitskollegen.«

Unten rechts: der Wohlfühl-Quadrant

Der *untere rechte* Quadrant integriert Faktoren, die mit Zugehörigkeit zu tun haben. Hier geht es einerseits um die persönliche Bindung unter den Menschen, die miteinander arbeiten. Je mehr man seine (oder wenigstens einige) Kollegen mag, desto ausgeprägter ist die Sinnwahrnehmung. Auf einer übergeordneten Ebene bildet dieser Quadrant zudem Faktoren ab, die in den Bereich der organisationalen Identifikation fallen. Je stärker ein Mensch eine Übereinstimmung zwischen den persönlichen Motiven und Wertvorstellungen und jenen der Organisation erlebt, desto ausgeprägter wird sich die Sinnwahrnehmung zeigen. Andauernde Wertekonflikte andererseits sind ein ziemlich treffsicherer »Sinnkiller«.