

Eugen Unger & Bernhard Meising

## **Inspirierende Führung**

Ein Workbook für eine zukunftsfähige  
Führungs- und Unternehmenskultur





Eugen Unger & Bernhard Meising

# Inspirierende Führung

Ein Workbook für eine zukunftsfähige  
Führungs- und Unternehmenskultur



Frankfurter  
Allgemeine  
Buch

**Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation  
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische  
Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

#### Hinweis

Wir glauben an Fairness für alle. Ausschließlich um die Lese-  
freundlichkeit unseres Textes zu verbessern, wird jedoch an  
einigen Stellen entweder die männliche oder die weibliche Form  
bei Personenbezeichnungen und personenbezogenen Haupt-  
wörtern gewählt. Im Sinne der Gleichbehandlung gelten  
entsprechende Begriffe grundsätzlich für alle Geschlechter.  
Die von uns gewählte Sprachform beinhaltet keine Wertung,  
sondern hat lediglich redaktionelle Gründe. Personen aller  
Geschlechter mögen sich von unseren Überlegungen gleicher-  
maßen angesprochen fühlen.



**Frankfurter  
Allgemeine  
Buch**

© Fazit Communication GmbH  
Frankfurter Allgemeine Buch  
Pariser Straße 1  
60486 Frankfurt am Main

Umschlag: Saulo Santana  
Satz: Nina Hegemann  
Druck: CPI books GmbH, Leck  
Printed in Germany

1. Auflage  
Frankfurt am Main 2023  
ISBN 978-3-96251-151-7  
Alle Rechte, auch die des auszugswweisen Nachdrucks, vorbehalten.

Frankfurter Allgemeine Buch hat sich zu einer nachhaltigen Buchproduktion  
verpflichtet und erwirbt gemeinsam mit den Lieferanten Emissionsminderungs-  
zertifikate zur Kompensation des CO<sub>2</sub>-Ausstoßes.



# Inhalt

---

Einführung	7
Transformationale Führung 2.0	21
<b>1</b> Integrität – Sie machen erkennbar, an welchen Werten Sie sich orientieren	29
<b>2</b> Vision – Sie vermitteln eine attraktive Vorstellung von der Zukunft	47
<b>3</b> Sinn – Sie sprechen mehr über das Warum als über das Wie	65
<b>4</b> Neugier – Sie fördern eine produktive Unzufriedenheit	83
<b>5</b> Vertrauen – Sie gehen aus dem Weg	101
<b>6</b> Verantwortung – Sie sorgen dafür, dass jeder seinen Teil beiträgt	121
<b>7</b> Emotionen – Sie nehmen Gefühle wahr und zeigen Gefühle	139
<b>8</b> Optimismus – Sie strahlen glaubwürdig Zuversicht aus	161
<b>9</b> Bescheidenheit – Sie nehmen sich nicht zu wichtig	179
<b>10</b> Wachstum – Sie unterstützen andere in ihrer Entwicklung	197
Nachwort	211
Literaturverzeichnis	219

# 3

---



## Sinn

Sie sprechen mehr  
über das Warum  
als über das Wie

---

*Most of us live our lives by accident –  
we live as it happens. Fulfillment comes  
when we live our lives on purpose.  
Simon Sinek*



Warum tun Sie, was Sie tun? Halt, nicht so schnell. Die Frage ist ernst gemeint. Je länger man in einer Funktion arbeitet, desto eher stellt man sich die Frage nach dem Sinn seiner Tätigkeit. Warum stehen Sie morgens auf und gehen zur Arbeit? Weil Sie Geld bekommen wollen, um sich einen bestimmten Lebensstandard leisten zu können. Einverstanden. Aber diese finanzielle Ausstattung könnten Sie in vielen beruflichen Feldern erwerben. Warum tun Sie ausgerechnet genau das, was Sie tun? Welchen Sinn schreiben Sie Ihrer Tätigkeit zu?

Als hilfreich hat sich die Unterscheidung zwischen dem Sinn der Arbeit und dem Sinn in der Arbeit erwiesen. Werfen wir zunächst einen Blick auf den Sinn in der Arbeit. Wer ein individuelles Warum hat, besitzt eine wesentliche Quelle, um sich selbst zu inspirieren. Nun ist das „Finden“ eines individuellen Sinns nicht trivial. Die Hoffnung auf eine zufällige, plötzliche Entdeckung möchten wir gleich im Keim ersticken. Hier spielt uns mal wieder ein Übersetzungsanglizismus einen Streich. „It makes sense“ funktioniert im Deutschen so nicht. Sinn können wir nicht machen oder backen wie einen Kuchen. Auch wenn manche Berater das behaupten. Sinn ist etwas, das wir einer Sache radikal subjektiv zuschreiben. Wir geben den Dingen ihren Sinn. Sinn ist also eine intellektuelle Leistung, die von jedem von uns selbst vollzogen wird und sich nicht aus sich selbst heraus ergibt. Was die einen als sinnvoll erleben, mag für die anderen komplett sinnfrei sein.

Nach dem Sinn unseres Tuns zu fragen hat eine tiefe Tradition. Lange bevor uns der Sinn in den Sinn kam, hat sich Aristoteles mit der Frage beschäftigt, was uns von anderen Lebewesen unterscheidet, was unser Zweck (télos) oder unsere Aufgabe (ergon) ist. Es steckt ein deutliches Grundinteresse in jedem von uns, dass wir nicht einfach nur einen Job

erledigen wollen, sondern dass unser Handeln erstens einen Unterschied macht und zweitens einer Sache dient, die uns und/oder anderen wirklich wichtig ist. Psychologen umschreiben den ersten Teil mit dem Begriff Selbstwirksamkeitserwartung. Das Gegenteil davon ist Ohnmacht. Hier wird bereits erkennbar, wie wichtig beide Teile für inspirierende Führung sind.

Kehren wir zur Ausgangsfrage zurück. Warum tun Sie, was Sie tun? Die Beantwortung dieser Frage ist keine intellektuelle Spielerei. Sie ist wesentlich für uns, da sie nach innen unsere Persönlichkeit und nach außen unsere Wirkung entscheidend prägt. Christian Uhle bringt es auf den Punkt: „Durch ihren Sinn erhält ihr Dasein seine Form; sie haben einen übergeordneten Kompass...“ Ähnlich der Auseinandersetzung mit den eigenen Werten dient uns die Frage nach dem Sinn unseres Handelns als Fundament, um in einer komplexen Welt ein Mindestmaß an Orientierung zu haben. Nach unserem Verständnis haben alle inspirierenden Führungspersönlichkeiten eine glasklare Antwort auf die Frage, warum sie tun, was sie tun. Sie glauben an einen Zweck, der größer ist als sie selbst. Wie Sie diese Frage für sich selbst beantworten, bleibt selbstverständlich Ihnen überlassen.

Einen Impuls möchten wir Ihnen aber doch mitgeben. Auf der persönlichen Ebene mag das japanische Wort Ikigai hilfreich sein. Häufig wird es vereinfacht mit Lebenssinn übersetzt. Vielmehr ist Ikigai aber ein Zusammenspiel mehrerer Komponenten und nur dadurch kann es zu einer Lebensphilosophie werden. Es beschreibt den „sweet spot“ aus folgenden Elementen:

1. Was können Sie wirklich gut? Worin sind Sie erkennbar besser als andere? Was fällt Ihnen leichter als anderen?



2. Was lieben Sie? Was tun Sie gern und vor allem mit Freude? Bei welcher Tätigkeit haben Sie häufiger Flow-Erlebnisse?
3. Was davon braucht die Welt? Womit können Sie einen positiven Fußabdruck für die Gesellschaft hinterlassen?
4. Wofür sind andere bereit, Sie zu bezahlen? Wo existiert eine Nachfrage, die anderen etwas wert ist?

Aristoteles wird der Gedanke zugeschrieben: Wo die Bedürfnisse der Welt auf deine Talente treffen, da liegt deine Bestimmung. Um allerdings die beschriebenen Fragen mit Substanz beantworten zu können, bedarf es einer intensiven Auseinandersetzung und Selbstreflektion. Nützlich könnte

---

*„Die Frage nach dem Sinn des Lebens ist erst dann endgültig beantwortet, wenn sich die Frage nicht mehr stellt.“*

hierfür ein Journal sein, welches Sie über einen längeren Zeitraum begleitet und in dem Sie mindestens auf Wochen-

basis schriftlich über die vier Fragen reflektieren. Unterschätzen Sie nicht die Wirksamkeit kleiner Schritte, die Sie konsequent nachhalten. James Clear: „Goals are good for setting a direction, but systems are best for making progress.“ Wobei Sie inhaltlich den Spieß auch umdrehen können. Manchen geht dieses Vorgehen leichter von der Hand. Wovon bekommen Sie einen dicken Hals? Bei welchen Entscheidungen haben Sie das Gefühl, dass diese gegen Ihr Innerstes verstoßen? Halten Sie diese Punkte systematisch fest und Sie werden Muster erkennen.

Diese Notizen sind nützlicher Ausgangspunkt, um seine persönlichen Präferenzen zu identifizieren und diese wiederum helfen, sein Ikigai zu formulieren. Wann habe ich nun aber die Frage nach meinem persönlichen Sinn wirklich

beantwortet? Abgesehen davon, dass sich in unterschiedlichen Lebensphasen Ihre Antworten auf Grund der gesammelten Erfahrungen verschieben werden, mag es einen Indikator geben, der Ihnen aufzeigt, dass Sie sich zureichend mit dem Zweck ihres Tuns auseinandergesetzt haben. Wahrscheinlich ist die Frage nach dem Sinn erst dann endgültig beantwortet, wenn sich die Frage nicht mehr stellt. Bis dahin lohnt es sich, unterwegs zu bleiben.

Für viele Menschen ist die Erkenntnis überraschend, dass es Sinn in der Arbeit gibt, sofern man ihn tatsächlich wahrnimmt. Schmerzhaft wird uns das erst in den Momenten bewusst, in denen wir keine Arbeit mehr haben. Wenn Sie sich mit Langzeitarbeitslosen unterhalten und fragen, was besonders vermisst wird, dann werden viele Facetten genannt. Neben ganz praktischen Einschränkungen im Täglichen geht es aber immer wieder um fehlenden Sinn. „Die Tage fließen ineinander, das Leben hat keine Struktur mehr.“ Und dann der Satz: „Wozu soll ich morgens aufstehen?“ Eine Frage, die sich zuweilen auch Pensionäre stellen. Wenn der Sinn, den wir aus der Arbeit gezogen haben, fehlt und kein sinnvoller Ersatz vorhanden ist, spüren wir, dass uns etwas sehr Elementares abhandengekommen ist. Wir sollten daher Arbeit nicht gleich von vornherein bei der Sinnsuche aussparen.

Drehen wir diesen Gedanken einmal um, können wir gleich etwas optimistischer auf die Arbeit blicken. Wenn Sie lieben, was Sie tun, dann wird Ihre Tätigkeit zu einer Quelle von Energie. Eine positive Beziehung zur Arbeit und eine hohe individuelle Bedeutsamkeit sind ein wichtiger Schutz vor Belastungen (Resilienz) und wahrscheinlich sind Sie ebenfalls deutlich produktiver. Das bedeutet nun nicht, dass Sie alles an Ihrer Tätigkeit lieben müssen. Wie viel Liebe braucht es im Job? Daten



der Mayo Clinic bei Ärzten und Krankenpflegepersonal lassen darauf schließen, dass 20% ein relevanter Richtwert ist. Mehr als 20% verschafft Ihnen übrigens nicht mehr Resilienz. Aber bestimmte Teile seiner Arbeit zu lieben, weil Sie darin Erfüllung, ihren Sinn finden, das bewirkt offenbar viel.

Was für den Einzelnen gilt, betrifft in den letzten Jahren zunehmend die unternehmerische Perspektive und berührt besonders unser Thema Führung. Traditionelle Führung setzt auf technokratisches Management, inspirierende Führung setzt auf die Wirkung eines Sinns, der die Leidenschaft in den Mitarbeitern wecken kann. Sinn und Führung sind natürliche Verbündete. Richard David Precht spricht davon, dass wir uns von einer Erwerbsgesellschaft in eine Sinn-gesellschaft verwandeln. Und spätestens seit 2019, als Larry Douglas Fink, CEO von Blackrock und treibende Kraft der größten Investmentgesellschaft der Welt, seinen Brief mit dem Titel „Purpose & Profit“ an die CEOs dieser Welt verschickte, war auch dem letzten CEO klar, was die Stunde geschlagen hat. „Es besteht kein Zweifel, dass das Paradigma sich weg vom kurzfristigen Gewinn und hin zum langfristigen Unternehmenszweck – dem Purpose – entwickelt“, so Larry Fink. Das hat ganze Heerscharen von Purpose-Beratern oder Agenturen in Bewegung versetzt, um mit dem C-Level und zuweilen der gesamten Belegschaft in Workshops an dem unternehmerischen Sinn zu feilen. Aber gleichgültig, um welches Unternehmen in welcher Branche es sich handelt – eine Organisation kann einen Purpose haben (die Antwort auf ein warum oder wofür), aber keinen Sinn empfinden. Das können nur Menschen. Woher soll ich wissen, ob das kunstvoll, meist auf Englisch, gemeißelte Purpose Statement beim Betriebsarzt, beim Pförtner und bei der Controlling-Leiterin gleichermaßen verfängt?

Wir meinen daher, dass Unternehmen einen Kardinalfehler begehen, wenn sie sich mit der Frage nach dem „Purpose“ nur auf der Ebene der Organisation befassen. Vielfach zu besichtigendes und zwangsläufiges Ergebnis ist dann eine Aussage, deren Abstraktionsgrad in den seltensten Fällen Relevanz ausstrahlt, geschweige denn Inspiration. Das Gefährlichste an diesem Vorgehen ist jedoch, dass das Führungsteam zu der Annahme verleitet wird, die Arbeit sei getan. Man könne „Purpose“ also an die zuständige Fachabteilung delegieren. Von Terry Smith, einem der zehn größten Aktionäre von Unilever, stammt der berühmt gewordene Satz: „A company which feels it has to define the purpose of Hellmann´s mayonnaise has in our view clearly lost the plot.“

Bleibt die Frage, woher das Bedürfnis nach Sinn in den Unternehmen rührt? Ist etwas verloren gegangen, was für lange Zeit klar war? Während die Bindungskraft klassischer Religionsgemeinschaften in unseren Breiten rapide abnimmt, so verschwindet damit nicht die Suche nach Sinn. Sie verlagert sich vielmehr auf andere Lebensbereiche und Organisationen. Fakt bleibt jedoch, dass der originäre Zweck eines Unternehmens die Produktion sowie Vertrieb von Gütern und/oder Dienstleistungen ist. Letztlich geht es darum, bestehende Kundenbedürfnisse in optimaler Weise zu befriedigen.

Profit, und das ist wichtig, ist dann das Ergebnis dieser Tätigkeit, nicht der Zweck: „Companies make shoes, not money.“ Daher kann das Bedürfnis nach Sinn nur durch ein verändertes Bewusstsein der verschiedenen Stakeholder erklärt werden. Noch einmal Larry Fink: „Die besten Unternehmen schauen nicht nur auf ihre Aktionäre. Sie verbinden die Belange der Mitarbeiter mit denen der Kunden und sie kümmern sich um die Gemeinden, in denen sie tätig sind.“ Nur wenn diese Verbindung dauerhaft gelingt und aus Sicht



aller relevant ist, dürfen sich auch die Aktionäre über steigende Renditen freuen. Paul Achleitner erinnert daran, dass privates Unternehmertum ein sozialer Vertrag ist, bei dem die Gesellschaft dem Unternehmer bestimmte Freiheiten einräumt, weil sie davon ein gutes Ergebnis erwartet. Demnach sollte es privates Unternehmertum ohne Wertbeitrag für die Gesellschaft nicht geben. Christian Kullmann weist sehr klar darauf hin, dass jeglicher gesellschaftlicher Beitrag eines Unternehmens voraussetzt, dass Gewinne erwirtschaftet werden. „Diesen Zusammenhang mit sinnstiftender Erläuterung zu unterlegen, war immer schon wichtig und wird noch wichtiger“, so Kullmann.

Als Michael Sen sein Amt als Vorstandsvorsitzender der Fresenius SE antrat, sagte er seinen Mitarbeitern zur Begrüßung: „Unsere Arbeit ist relevant, denn sie schützt das Leben. Deshalb fällt es uns leicht, unseren Purpose, unseren Unternehmenszweck, auf den Punkt zu bringen. Das Wohl der Patientinnen und Patienten ist für uns das alles Entscheidende, seit über 100 Jahren.“

Michael Diederich, Vorstandschef der HVB/Unicredit, erinnert sich an die Zeit der Finanzkrise 2008/09, in der „Banker keinerlei Purpose mehr empfunden haben, sie waren geächtet“. Mit der Corona-Pandemie drehte sich diese Empfindung, die Banken wurden zum elementaren Bestandteil der Rettung ganzer Branchen. Plötzlich schien der Sinn wieder klar. „Ich habe noch nie so einen Zusammenhalt erlebt“, so Diederich.

Gerade die Ansprüche der Mitarbeiter haben sich vor dem Hintergrund der Pandemie noch einmal radikal verändert. Laut einer XING-Studie von 2022 gaben 37% der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer an, innerhalb des nächsten Jahres den Job wechseln zu wollen. Diese Wechselbereitschaft liegt nach einer Forsa-Studie, ebenfalls aus 2022, unter

den 30- bis 39-Jährigen, bei 49%. Nun sagt die Wechselbereitschaft wenig über die tatsächlichen Kündigungsgründe aus. Schaut man sich Studien über die tatsächlichen Motive, warum Menschen das Unternehmen verlassen, an, so sind die Themen Führung und Life-Balance mit 30% und spannendere Tätigkeiten mit 25% vertreten (Forsa). Spannende Tätigkeiten meint zum einen die Abwesenheit von Langeweile, positiv formuliert also Aufgaben, die fordern. „Kann ich den hohen Ansprüchen standhalten?“, so beschreibt Christian Kullmann, der heutige Vorstandsvorsitzende von Evonik, die – höchst anspruchsvolle und gleichzeitig inspirierende – Arbeit mit seinem Mentor Werner Müller.

Zum anderen geht es um sinnvolle Tätigkeiten, bei denen der Zweck erkennbar ist und sich mit den eigenen Vorstellungen deckt. Erstaunlich dabei ist, dass die Qualifikation eine untergeordnete Rolle spielt. Wir beklagen mittlerweile keinen Fachkräftemangel, sondern einen Arbeitskräftemangel. Laut Institut der deutschen Wirtschaft gehen sieben Millionen Beschäftigte bis 2032 in Rente. Anders formuliert, den Unternehmen fehlen 2032 bis zu fünf Millionen Arbeitskräfte.

Es begann in den Vereinigten Staaten mit der als „The Great Resignation“ bekannt gewordenen Kündigungswelle in historischem Ausmaß. Das US Bureau of Labor Statistics vermeldete, dass zwischen Januar 2021 und Februar 2022 57 Millionen US-Amerikaner ihre Jobs hingeschmissen haben – so viele wie kaum jemals zuvor. Und diese Entwicklung ist nicht auf die Vereinigten Staaten beschränkt. Selbst in China wird eine 996-Kultur (Arbeit von neun bis neun an sechs Tagen/Woche) nicht mehr so einfach hingenommen. „Tangping“, wörtlich übersetzt „Flachliegen“, ist die Bezeichnung für eine zunehmende Verweigerung gegenüber den staatlich geförderten Ansprüchen der chinesischen Leistungsgesellschaft. Auch wenn



in China zusätzliche Aspekte eine wichtige Rolle spielen, ist der Begriff mindestens eine Anklage gegen die Art zu arbeiten, wie es praktiziert wird. Wenn dann noch externe Schocks hinzukommen, ist die Frage nach dem Warum nur zu verständlich.

Wenn Menschen sagen, das hat doch hier alles keinen Sinn, dann ist keine Energie für gar nichts mehr da. Ohne einen übergeordneten Sinn kein Mitdenken und kein Mitmachen. Das dauerhafte Fehlen eines Sinnerlebens ist eines der wichtigsten Kriterien zur Diagnose einer Depression. Das Pendant in der beruflichen Welt kennen Sie vielleicht als innere Kündigung der Low Performer: Ich sitze hier meine Zeit ab, mehr nicht. Leben beginnt, wenn der Hammer fällt. Fehlendes Sinnerleben bei High Performern führt, wie wir später noch zeigen werden, eher zu „Quiet Quitting“ oder der Suche auf diversen Jobportalen nach Unternehmen, die mehr Sinnerleben anbieten.

Sinn finden wir nicht nur in der Arbeit selbst. Wir sind soziale Wesen und der Austausch mit anderen ist wesentlicher Teil unseres Sinnerlebens. Wir sind auf eine Kommunikation angewiesen, bei der wir uns gemeint, gesehen und angesprochen fühlen. Wir brauchen um uns herum eine Atmosphäre, in der wir Resonanz spüren. Resonanz meint Antwort – nicht Echo. Hartmut Rosa beschreibt das im Detail. Das, was wir allerdings spätestens seit der Pandemie erleben, ist Entfremdung oder eine Art von Beziehungslosigkeit. Zurückgeworfen in ihre eigenen vier Wände, ohne die Kolleginnen und Kollegen, mit denen man sich spontan austauschen kann, ohne den inspirierenden Zufall, ohne kreative Kollaboration und Co-Creation hinterfragen viele Mitarbeiter den Sinn ihrer Arbeit. Wenn im Homeoffice der kulturelle Spirit eines Unternehmens als Identifikations- oder Unterscheidungsmerkmal immer mehr verschimmt, bekommt das, was ich mit meiner

Arbeit bewirke, einen noch höheren Stellenwert. Die Frage ist für diese Zielgruppe weniger, ob sie Arbeit hat, sondern ob sie die richtige Arbeit hat. Nicht jeder will unbedingt weniger arbeiten, aber viele wollen anders arbeiten.

Diese Entwicklung betrifft nicht nur anspruchsvolle Tätigkeiten. Als Musterbeispiel sinnentleerer Arbeit gelten die sogenannten Clickworker, die auf digitalen Plattformen ihren taylorisierten Tätigkeiten nachgehen. Repetitive Mini-aufgaben werden ohne Verständnis des Gesamtzusammenhangs und ohne Austausch mit anderen verrichtet. Wahrscheinlich liegt hier die Hoffnung weniger in einer möglichen Sinnstiftung, sondern eher in der Automatisierung dieser Tätigkeiten. Wobei dieser Rationalisierungseffekt wiederum neue Sinnfragen entstehen lässt, wie das Frankfurter Zukunftsinstitut passend ausführt: „Wenn Maschinen künftig bestimmte Arbeiten besser verrichten können als der Mensch, beginnen wir, über den Sinn der Arbeit nachzudenken. Wenn die Arbeit uns nicht mehr braucht, wofür brauchen wir dann die Arbeit? New Work beschreibt einen epochalen Umbruch, der mit der Sinnfrage beginnt und die Arbeitswelt von Grund auf umformt.“

Unterschiedlichen Generationen werden üblicherweise verschiedene Bedürfnisse zugeschrieben. Die Generationen Y und Z wollen zu den Guten gehören. So das Klischee. Aber vermutlich ist das die neue Normalität, dieses Bedürfnis ist wahrhaftig. Es geht der jungen Generation nicht um ein Greenwashing in schönen Broschüren, sondern darum, in der und durch die Arbeit einen glaubwürdigen Beitrag zu leisten, unsere Erde enkeltauglich zu machen. Diese Haltung, die verstärkt in die Unternehmen getragen wird, führt im Zusammenspiel mit älteren (Führungskräfte-) Generationen nicht immer zu konfliktfreier Zusammenarbeit. Arbeiten, um



zu arbeiten oder Ziele nach dem Motto: „Schneller, höher, weiter“, wie sie viele Generationen stillschweigend internalisiert haben, reichen jüngeren Generationen meist nicht mehr aus, um Energie freizusetzen. Die Leitwährung ist nicht mehr Geld und Karriere, sondern Zeit und Sinn.

Das alles hat einschneidende Konsequenzen für das Thema Führung. Inspiration besteht nicht nur darin, Zahlen zu produzieren. Unternehmen und damit auch Führungskräfte sehen sich vermehrt der Notwendigkeit gegenüber, ihre Vorstellungen, Visionen und Strategien zu legitimieren. Simple Anweisungen führen in die Sinnlosigkeit. Die Konsequenzen einer auf command & control reduzierten Führung kennt jeder: Es wird bestenfalls das gemacht, was gefordert wird, selten mehr. Wann sind Menschen bereit, ihr Bestes zu geben? Wann gehen sie leidenschaftlich die berühmte Extrameile?

Sehr wahrscheinlich, wenn es ihnen gelingt, den gestellten Aufgaben einen Sinn zuzuschreiben. Sinn ist, wie beschrieben, nichts Objektives. Der Einzelne gibt den Dingen einen Sinn – oder eben auch nicht. Erlebe ich eine Aufgabe für mich als sinnvoll, dann bin ich engagierter, produktiver und bereit, über die gestellten Aufgaben hinaus zu denken und zu handeln. „Wer ein Warum zu leben hat, erträgt fast jedes Wie.“ Dieses an Nietzsche angelehnte Zitat war für Viktor Frankl, den berühmten Wiener Resilienzforscher und Holocaust-Überlebenden, ein wichtiger Leitsatz. Sinnstiftung ist nicht nur eine Forderung an Unternehmen, sondern auch ein wesentlicher Beitrag zur gelungenen Lebensgestaltung.

Vermutlich kennen Sie die TED Talks, die von dem amerikanisch-kanadischen Non-Profit-Unternehmen TED Conferences konzipiert werden. Der Purpose von TED ist simpel und leicht verständlich: „Ideas worth spreading.“ Mittlerweile existieren knapp 4.000 Präsentationen, die alle nicht

länger als 18 Minuten sind und auf der Website Ted.com kostenlos zugänglich sind. Im September 2009 wurde vom damals 36-jährigen Simon Sinek auf dieser Plattform eine der interessantesten Reden zum Thema Purpose gehalten ([https://www.ted.com/talks/simon\\_sinek\\_how\\_great\\_leaders\\_inspire\\_action](https://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action)). Mit über 60 Millionen Views übrigens auch eine der am meisten aufgerufenen Reden auf TED.

Sinek, der an der Columbia University strategische Kommunikation lehrte, stellte in dieser Präsentation vor, wie großartige Führungspersönlichkeiten zur Handlung inspirieren. Der Unterschied liegt in der Art ihrer Kommunikation. Viele sprechen darüber, was sie machen. Manche sprechen zusätzlich darüber, wie sie etwas tun. Aber die wenigsten und aus seiner Sicht erfolgreichsten Führungspersönlichkeiten und Unternehmen sprechen darüber, warum sie tun, was sie tun. Das macht den Unterschied aus. Der von ihm so benannte Goldene Kreis symbolisiert die drei sehr unterschiedlichen Ebenen (why, how, what).

Interessant ist also nicht nur die Notwendigkeit eines Warum, mit dem alles beginnt. Auch die Reihenfolge der Kommunikation ist nur ein Aspekt. Entscheidend ist das Zusammenspiel. Ohne eine Integration aller Ebenen gelingt keine Umsetzung. Was nützt der Führung ein Warum, wenn sowohl das Wie als auch das Was für die Menschen im Unklaren bleibt und damit letztlich die Umsetzung scheitert? Purpose ist mehr als ein intellektuelles Erkenntnisproblem. Ohne entsprechende Handlungen bleiben Purpose-Statements rein verbale Schaumschlägerei für hippe Zielgruppen. Vielleicht schön für das Image nach außen, aber letztlich verpieltes Vertrauenskapital.

Wie wichtig es Mitarbeitern ist, der Arbeit einen Sinn zu geben, zeigt sehr konkret eine Studie der Beratung BetterUp



aus dem Jahr 2018. In dieser Untersuchung wurden über 2.000 Amerikaner gebeten, ihren Job zu reflektieren: Was hast du für Aufgaben, wie viel Sinn erlebst du bei der Arbeit und was verdienst du? Anschließend wurde den Befragten ein fiktives Angebot gemacht. Versprochen wurde ein Job mit deutlich mehr Sinnerleben als im bisherigen Job. Der Preis dafür war die Bereitschaft einer Gehaltskürzung. Sinn gab es also nicht umsonst. Konkret: Auf wie viel Prozent des aktuellen Einkommens wären die Befragten bereit zu verzichten, zugunsten eines Jobs mit mehr Sinnerleben? Bevor wir Ihnen die Ergebnisse verraten, fragen Sie sich: Wie sähe das bei Ihnen aus?

Als erstes Ergebnis kam heraus, dass 90% der Befragten das Angebot grundsätzlich annehmen würden. Noch erstaun-

---

*„Es ist entscheidend, ob das, was wir tun, für andere sinnvoll ist.“*

licher ist das nächste Ergebnis: Im Mittel würden die Befragten auf ca. 23% ihres Einkommens verzichten, wenn sie dafür mehr

Sinn bei der Arbeit erleben würden. Ja, die Untersuchung war fiktiv angelegt. Aber lassen Sie uns nicht um einzelne Prozentsätze feilschen. Etwas Sinnvolles tun zu können ist ein Grundbedürfnis und nicht etwas Nettes als Beilage. Bitte verwechseln Sie Sinnerleben nicht mit Spaß und Freude. So wichtig diese Faktoren auch sein mögen, Sinn wird häufig Tätigkeiten zugeschrieben, die nicht unbedingt leicht und locker daherkommen. Anspruchsvolle Aufgaben, die uns Engagement bis zur Schmerzgrenze abverlangen, können sehr erfüllend sein. Denken Sie zum Beispiel an all die Ärztinnen und Ärzte, die für Médecins sans frontières medizinische Nothilfe in Krisen- und Kriegsgebieten leisten.

Welche Arbeit empfinden wir als erfüllend und welche Rolle spielen Sie dabei als Führungskraft? Das Beispiel der Ärzte ohne Grenzen zeigt, dass nicht nur wir selbst den Din-

gen einen Sinn zuschreiben, sondern es entscheidend darauf ankommt, ob das, was wir tun, für andere sinnvoll ist. Viktor Frankl bezeichnet das als Selbsttranszendenz. Erst die Hingabe an etwas, das die Grenzen unseres Selbst übersteigt, bezeichnet Frankl als sinnvolles Leben. Wir haben es also mit zwei Sinnquellen zu tun. Wir selbst oder andere können unseren Tätigkeiten einen Sinn zuschreiben. Für beide Aspekte können Sie als Führungskraft etwas tun. Das beginnt bereits damit, wie viel Zeit Sie sich nehmen, um immer wieder Zusammenhänge und übergeordnete Rahmenbedingungen aufzuzeigen. Nur so können Ihre Mitarbeiter eigenverantwortlich entscheiden, die richtigen Prioritäten setzen.

Auf einen wichtigen, komplizierenden Faktor weist Carina Kozole hin: die hochgradige Arbeitsteilung in unserer Welt. Sie hält es daher für eine ganz wesentliche Führungsaufgabe, die gesamte Wertschöpfungskette in den Blick zu nehmen und den jeweiligen Beitrag des Einzelnen deutlich zu machen. „Häufig wird nur die letzte Person in der Kette gesehen, die den Schlüssel übergibt. Und es wird vergessen, dass diese Person das ohne die Leistung ganz vieler anderer gar nicht könnte.“

Marion Horn unterstreicht diese Sichtweise. Wer das Gefühl hat, „ich schaffe einen Mehrwert, weil ich tue, was ich tue“, wird seine Arbeit als sinnvoll empfinden. Dieser Zuspruch von Sinn ist individuell, nicht abstrakt.

Verdeutlichen Sie Ihren Mitarbeitern also immer wieder, dass ihre Arbeit konkrete Wirkung entfaltet. Oft sehen Menschen die Früchte ihrer Arbeit nicht und haben daher keinen oder wenig Bezug zu ihrer Tätigkeit. Lassen Sie Ihren Mitarbeitern, wenn möglich, den Vortritt, wenn es darum geht, ihre Leistung vorzustellen. Zeigen Sie auf, welchen Nutzen die Arbeit für andere hat. Schaffen Sie einfache, aber direkte Wege für Feedback – wenn möglich mit Kunden. Als



häufige Bahnreisende haben wir per Zufall erfahren, dass die in der Deutschen Bahn an der Rückseite der Sitze angebrachten QR-Codes für Feedbacks („Bitte beurteilen Sie Ihre heutige Fahrt“) nicht, wie vermutet, in einem zentralen Feedbacktool der Bahn für immer verschwinden, sondern nach einem kurzen zentralen Check direkt an das Zugpersonal weitergeleitet werden. Daher haben wir gern der Schaffnerin, die kürzlich trotz aller Hektik außergewöhnlich herzlich mit den Gästen umging, auf diesem Weg ein Dankeschön übermittelt. Ihr Handeln hat aus unserer Sicht einen Unterschied gemacht. Toll wäre es, wenn unser Feedback sie inspiriert und ihr gezeigt hat, dass ihr Beitrag zählt und gesehen wird.

Erstaunlicherweise gibt es nach unserer Erfahrung einen noch viel einfacheren Weg, um Sinnerleben im Unternehmen zu fördern. Wir empfehlen Ihnen, sich in der Kunst des Weglassens zu üben. Es wäre in Unternehmen schon viel gewonnen, wenn Führungskräfte Ideen und Engagement ihrer Mitarbeiter nicht mit ironischen oder sogar zynischen Bemerkungen untergraben würden. Ein verächtlicher Blick, eine spitze Bemerkung, nach dem Motto: „Früher habe ich auch gedacht, ich könnte etwas bewirken...“, reicht schon, um das eigene Engagement als sinnlos zu erleben. Damit aufzuhören könnte für viele Menschen sehr befreiend wirken. Gleiches gilt für die zahlreichen gut gemeinten Belohnungssysteme, die eher korrumpieren und die letzten noch vorhandenen Reste intrinsischer Motivation zerstören.

Wir können nicht oft genug betonen, dass ohne eine klare, überzeugende Vermittlung von Bedeutsamkeit der geleisteten Arbeit kaum Inspiration möglich sein wird. Alles weitere entsteht aus dem Sinn, dem Warum. Wenn klar ist, wofür ein Unternehmen oder ein Bereich steht, dann lässt sich daraus eine Vision ableiten: Wo wollen wir hin? Und

daraus ergibt sich ein: Wie wollen wir das erreichen? Also die Klärung von Strategie und Kultur.

Folgende Anregungen können helfen, sich dem Thema Sinn zu nähern:

### **Sinnstifter werden, statt Zynismus zu pflegen**

Wenn man der These folgt, dass Menschen nach einem Warum verlangen und einen sinnvollen Beitrag leisten wollen, dann muss Führung dafür sorgen, dass berufliches Handeln als wertvoll erlebt werden kann. Allerdings: Kann man Sinn einfach vorgeben? Sicher nicht als Bevormundung, aber mindestens als überzeugendes Angebot, das natürlich, wie jedes Angebot, abgelehnt werden kann. Oder noch bescheidener: Was kann ich den Mitarbeitern anbieten, um ihnen eine individuelle Antwort auf die Sinn-Frage zu erleichtern? Was Sie auf jeden Fall vermitteln sollten, ist das große Bild. Keiner will sich als kleines Rädchen im Getriebe erleben. Ein Controller, der weiß, dass ein Großteil seiner Reports nicht gelesen wird, kann seine Arbeit nicht als sinnvoll erleben. Stellen Sie daher die Arbeit in einen Kontext, der die Wirkung auf individueller Ebene verdeutlicht.

*Möglicherweise entstehen Aha-Erlebnisse, wenn Sie mit Ihrem Team eine gewisse Zeit auf folgender Frage herumkauen: Was wäre anders, wenn es uns nicht gäbe? Stellen Sie sich vor, Ihr Team würde die komplette Arbeit einstellen, was würde in der Organisation oder am Markt fehlen? Wir wünschen Ihnen ein inspirierendes Ergebnis; jedenfalls keine Ernüchterung, wie es die Führungskraft einer Stabsabteilung vor Jahren offen bilanzierte: „Och, ich glaube, keiner würde uns wirklich vermissen.“*



*Wie häufig verwenden Sie die Formulierung „um zu...“? (Zum Beispiel: Wir machen das Projekt, um zu..., ich entscheide das so, um zu..., ich trenne mich von... um zu...) Oder würden Ihre Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sagen, dass die Zusammenarbeit mit Ihnen häufig darin besteht, es Ihnen recht zu machen und alle am besten damit fahren, sich keine eigenen Gedanken zu machen?*

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Unseren Beitrag für die Gesellschaft verdeutlichen,  
statt nur auf uns selbst zu schauen**

Selbst wenn Milton Friedman mit seiner häufig verkürzt dargestellten Wirtschaftsdoktrin „the business of business is business“ Recht hat, dann ist unternehmerisches Handeln heute nur mit und nicht gegen die Kunden als Stakeholder möglich. Von Unternehmen wird aus guten Gründen eine aktive Haltung gefordert. Alles was wir tun, hat Auswirkungen auf die Gesellschaft, in der wir leben und arbeiten. Damit ist nicht nur gemeint, dass wir unseren Kunden liefern, was sie von uns erwarten. Wir leisten einen Beitrag zur Lebensqualität auch dadurch, dass wir viele Dinge wirtschaftlich ermöglichen oder unterstützen. Auch das verleiht unserer Arbeit einen Sinn und wir sollten uns von Zeit zu Zeit gegenseitig daran erinnern.

