

# Verknüpfung von Mensch + Sinn

🕒 Lesen 15 Minuten



Stellen Sie sich vor, Sie sollen mit einem hochqualifizierten Team zusammenarbeiten. Ihre Aufgabe ist es, einen Wandel der Unternehmenskultur herbeizuführen, um dadurch die Transparenz, das Vertrauen und die Zusammenarbeit zu stärken. Hierbei handelt es sich um eine Weisung des CEO, die zum einen auf seiner Vision für die Zukunft basiert, zum anderen auf einer teuren Forschungsarbeit eines renommierten Beraters. Doch als erstes sollen sie eine interne Geheimhaltungsvereinbarung unterzeichnen, die sicherstellt, dass Sie die Arbeit Ihres Teams nicht mit dem Rest des Unternehmens teilen.

Oder Sie gehen ins Hauptquartier eines großen Industrieunternehmens, das plant, seine weltbekannte Marke mithilfe neuer Produkte zu revitalisieren. Die Manager versuchen, das Image des Unternehmens durch mehr Style und Finesse zu verändern – durch eine neue designorientierte Werbekampagne, die auch die Angestellten dazu anregen soll, innovativ zu denken, um der Unternehmenskultur zu neuem Schwung zu verhelfen. Dennoch sind die in einem Gebäude der 1920er-Jahre in ehemaligen Produktionsflächen untergebrachten Arbeitsräume geprägt von altmodischen, aneinandergereihten Einzelbüros.

Geschichten wie diese – in denen die Realität der Angestellten dem Sinn der Unternehmen widerspricht – sind nur allzu alltäglich. „Wir sehen so etwas die ganze Zeit“, sagt Jennifer Jenkins, Leader of Practice des Steelcase Applied Research + Consulting Teams (ARC). „Sinn ist eine der Schlüsselkomponenten des Mitarbeiterengagements.“

Angesichts des intensiven globalen Wettbewerbs ist ein hohes Mitarbeiterengagement für heutige Unternehmen absolut unerlässlich.

„Wir sehen den Faktor Sinn an der Schnittstelle zwischen Strategie, Marke und Kultur“, erklärt Jenkins. „Wenn diese drei Aspekte übereinstimmen, dann wächst und gedeiht das Engagement – ebenso wie letztlich auch das Unternehmen. Wir haben Strategien entwickelt, die das Erleben des Arbeitsalltags verbessern und den Unternehmen helfen, ihrem Sinn Ausdruck zu verleihen, sodass sie am Ende wirklich erfolgreich sein können.“

---



## DIE SINN - GLEICHUNG

Laut Gallup engagieren sich überraschenderweise nur drei von zehn Angestellten weltweit aktiv in ihrem Job – ein Prozentsatz, der sich in den letzten zehn Jahren nahezu nicht verändert hat – und nur einer von zehn wird als guter Manager bezeichnet. Die mit diesen Zahlen unmittelbar verknüpften Fehlkosten für die Unternehmen betragen mehrere hundert Milliarden US-Dollar.

Ist das Engagement der Mitarbeiter hingegen gut, so verzeichnen die Unternehmen steigende Aktienkurse mit einem Gewinn pro Aktie, der um bis zu 150 Prozent höher liegen kann. Hinzu kommen Mitarbeiter, die für eine signifikant höhere Produktivität, Profitabilität und Kundenzufriedenheit sowie für weniger Fehler und Arbeitsunfälle sorgen.

Wie sieht also die Rechnung für Unternehmen aus, die solche Zielvorhaben aktiv angehen wollen? Hierfür gibt es keine allgemeingültige Antwort, keine Wunderwaffe, mit der sich ein Unternehmen sofort verändern lässt. Allerdings gibt es eine leistungsfähige Mischung aus erprobten Strategien, die die Arbeitsatmosphäre verbessern und die den Büroalltag wieder mehr mit den Unternehmenszielen in Übereinstimmung bringen. „Am Anfang steht dabei oft die Frage nach dem Sinn oder der Bestimmung“, sagt Jenkins.

**Wir sehen den Faktor Sinn an der Schnittstelle zwischen Strategie, Marke und Kultur. Wenn diese drei Aspekte übereinstimmen dann wächst und gedeiht das Engagement – ebenso wie letztlich auch das Unternehmen.“**

---

**JENNIFER JENKINS** | Leader of Practice bei Steelcase, Applied Research + Consulting

Die heutigen Diskussionen über dieses Thema sind lebhaft, und berühren Aspekte des Wohlbefindens, der Wirtschaftlichkeit und der Psychologie. Sie finden überall statt: auf dem letzten Weltwirtschaftsforum in Davos, aber auch in den Vorstandsetagen einiger der weltweit progressivsten Unternehmen, die den Sinn in alle Bereiche der Arbeit zu integrieren versuchen. Der Mitgründer von Whole Foods, John Mackey, sagte in einem kürzlich veröffentlichten Interview: „Die Menschen wollen mehr als nur ihr Geld zum Leben verdienen. Sie wollen in ihrer Arbeit eine Bedeutung, einen Sinn sehen. Sie wollen das Gefühl haben, dass sie etwas bewegen können.“

Eine andere prominente Stimme in diesem Zusammenhang gehört Aaron Hurst, dem Autor des Buchs „The Purpose Economy“ (Sinnökonomie). „Die Menschen sehen Sinn, wenn sie sich persönlich weiterentwickeln, wenn sie bedeutsame Beziehungen aufbauen und wenn sie zu etwas beitragen können, das größer ist als sie selbst“, schreibt er. „Sie sind auf der Suche nach persönlichem, sozialem und gesellschaftlichem Sinn.“

Die Frage nach dem Sinn ist für Hurst nicht neu, sondern geht zurück auf die alten griechischen Philosophen. Anders als damals ist aus dieser Frage inzwischen allerdings eine regelrechte Bewegung geworden, oder wie Hurst sagt: eine aufstrebende Sinnökonomie. Diese Sinnökonomie wird angetrieben von den Fehlern der alten Ökonomie, in der Geld die wichtigste Rolle spielte, Bedeutung hingegen kaum Beachtung fand. Die weltweite Rezession hat schließlich nicht nur die Werte und Prioritäten der Menschen grundlegend verändert, sondern auch ihr Bedürfnis nach Stabilität und Sinn. Heute suchen sie nach einer Arbeit, die ihnen nicht nur hilft ihre Rechnungen zu bezahlen, sondern dazu beiträgt etwas zu verbessern: ein besseres Selbst, bessere Beziehungen, bessere Communitys. Wir alle versuchen, die Bedürfnispyramide bis an die Spitze nach oben zu klettern, bis hin zur Selbstverwirklichung.



Der Steelcase Forscher Nicolas de Benoist hat das Mitarbeiterwohlbefinden und -engagement viele Jahre lang untersucht. „Wenn Menschen sich für etwas einsetzen, das größer ist als sie selbst, größer als das Projekt, an dem sie gerade arbeiten, dann sind sie auch widerstandsfähiger gegenüber dem Stress des Arbeitsalltags“, sagt Benoist. „Ohne einen Sinn bleibt man einfach in den kleinen Details des täglichen Lebens stecken und vergisst die übergeordneten Ziele.“

Bedeutung sollte nicht verwechselt werden mit dem Einsatz für eine Sache. Vielmehr geht es darum, eine Arbeit zu finden, die mit den persönlichen Überzeugungen und Stärken übereinstimmt. Allzu oft wird von Mitarbeitern verlangt, Schwachstellen zu verbessern anstatt auf Stärken aufzubauen. Forschungsergebnisse zeigen jedoch, dass die Gefahr der Demotiviertheit praktisch verschwindet, wenn Mitarbeiter dazu angespornt werden, ihre Fähigkeiten voll auszuschöpfen.

Wenn dies gelingt, dann sind die Angestellten so authentisch wie irgend möglich. „Es ist schwer vorstellbar über Bedeutung zu sprechen, ohne dabei die Authentizität mit einzubeziehen“, sagt Benoist. „Wir müssen unsere Gaben und Talente mit den anderen teilen und dabei das Gefühl für einen gemeinsamen Sinn entwickeln.“

**Wir haben Strategien entwickelt, die das Erleben des Arbeitsalltags verbessern und den Unternehmen helfen, ihrem Sinn Ausdruck zu verleihen, sodass sie am Ende wirklich erfolgreich sein können.“**

---

**TIM QUINN** | Vice President, ARC

Dieser Weg zu gemeinsamen Zielen ermöglicht ein erfülltes Arbeiten, bei dem dann selbst die kleinsten Aufgaben mit einer übergeordneten Bedeutung in Einklang stehen. Gerade in großen Unternehmen können sich Mitarbeiter beim Arbeiten isoliert, unwichtig oder unterbewertet fühlen. „Ohne einen Sinn zu sehen, erleben die Menschen Frustrationen oder entwickeln vielleicht sogar ein gewisses Schamgefühl“, erklärt Benoist. „Wenn Unternehmen ihre Werte aber in klarer und expliziter Form zum Ausdruck bringen, dann können die Menschen auch einen engen Bezug zu ihrer Arbeit spüren.“

---

## **STRATEGIEN FÜR DEN WANDEL**

Sinn in einem Unternehmen zu kultivieren erfordert laut Tim Quinn, Vice President bei ARC, einen vielseitigen Ansatz. „Wir beschäftigen uns intensiv damit, auf welche Weise Räume, Prozesse und Technologien das Verhalten beeinflussen bzw. unterstützen, aber auch neue Kommunikationsmöglichkeiten mit unseren Kunden eröffnen können, z.B. über die Frage, wie sich eine gute Arbeitsatmosphäre schaffen lässt.“

Quinn nennt Google und Apple als Beispiele für Unternehmen, deren neue Hauptsitze gezielt Strategie, Marke und Kultur stärken sollen. Googles Sinn ist die Entdeckung, während seine Kultur vor allem mit Transparenz zu tun hat. Und so präsentiert sich der Entwurf des neuen Campus- Gebäudes mit ausladenden Glasdächern über großen Grünflächen, mit Einzelhandelsflächen sowie mit Arbeitsplätzen, die sich leicht an wandelnde Bedürfnisse anpassen lassen. Apple hingegen ist bekannt dafür, bei der Entwicklung neuer Ideen eher einen introvertierten Ansatz zu verfolgen – ein Umstand, den auch der neue Hauptsitz widerspiegelt.



„Raum ist jedoch nur eines der Mittel, dem wir zu neuem Schwung verhelfen wollen“, ergänzt Jenkins. „Wir unterstützen unsere Kunden dabei, eine dreidimensionale Perspektive einzunehmen, um herauszufinden wie sie – sowohl auf Ebene der einzelnen Menschen als auch auf Ebene der Unternehmen – zu sinnstiftenden Verhaltensweisen anregen können. Das heißt, dass unsere Arbeit nicht nur den Raum betrifft, sondern auch andere Einflussgrößen (z.B. Personalfragen und IT-Prozesse), mit denen sich Sinn in unseren Arbeitsalltag bringen lässt.“

Denken Sie zurück an das eingangs erwähnte Industrieunternehmen. Bei seiner ursprünglichen Anfrage ging es um den Umzug von einer in die Jahre gekommenen Immobilie hin zu einer flexiblen Arbeitsumgebung in einem neuen Gebäude. „Wir sprachen mit dem CEO und erklärten, weshalb er sich unbedingt auf die anvisierten Verhaltensweisen und die Kultur konzentrieren müsse, anstatt nur die physischen Räume im Auge zu haben“, sagt Quinn. Das Resultat war eine ganzheitliche Bewertung, die dem Unternehmen offenbarte, dass es kulturelle Lücken gab, z.B. beim Vertrauen, bei der Transparenz und bei der Risikobereitschaft.

Diese Probleme sehen wir oft, wenn wir mit Kunden arbeiten, die mehr Sinn anstreben“, sagt Quinn. „Mitarbeiter sollen mehr zusammenarbeiten, werden aber anhand ihrer Einzelleistungen gemessen und bezahlt. Mitarbeiter sollen innovativer sein, werden aber nicht ermutigt, Risiken einzugehen. Mitarbeiter sollen strategisch denken, werden aber nicht ausreichend über die Gesamtstrategie des Unternehmens informiert.“

In diesem Fall konzipierte das Industrieunternehmen seine neuen Räume so, dass sie Verhaltens- und Arbeitsweisen fördern, die das Vertrauen, die Transparenz und die Risikobereitschaft stärken. In den neuen Räumen sind die Führungskräfte mobiler und präsenter, Informationen werden auf zahlreichen Medienwänden gezeigt, und der teamübergreifende Austausch wird in einem WorkCafé gestärkt, in dem die Mitarbeiter arbeiten, miteinander reden oder einfach nur entspannen können. Letztlich wird es ihnen dadurch möglich, sich besser mit ihrem Unternehmen zu identifizieren und mehr zur Erfüllung ihres Sinns beizutragen.

Oder nehmen Sie das Beispiel einer Firma, die die Idee für ein neues Produkt entwickelte, das die Branche schon Jahre vor dem Erscheinen veränderte, dann aber nie auf den Markt kam. Die Wettbewerber waren schneller, schrieben die Regeln um und ernteten alle Früchte. „Warum verlieren viele gute Ideen an diesem Punkt an Zugkraft?“, fragte der CEO. Das Assessment von ARC ermittelte Lücken zwischen den Verhaltensweisen und den vom Management erwarteten Ergebnissen, und kam zum Schluss, dass die Mitarbeiter nicht hinter der Idee standen. Neue Produktentwickler sollten neue Ideen generieren, doch die Kultur und die Leistungsbewertungen unterstützten das mögliche Scheitern nicht. Die Folge war, dass niemand die schlechten Ergebnisse des Produktentwicklungsprozesses teilen wollte und die besten Ideen im Regal liegen blieben. Für Quinn besteht eine Lösung für dieses Problem einerseits darin, sorgfältig zu untersuchen, wo genau sich die Erwartungen und die Erfolgsmessungen kreuzen. Andererseits muss aber auch gewährleistet sein, dass das Unternehmen sinnstiftende Verhaltensweisen unterstützt und belohnt.

---

## **EIN AUFRUF FÜR MEHR SINN**

Nachdem die Sinnökonomie noch immer wächst, werden sich die Unternehmen der Herausforderung zu stellen haben, bewährte Praktiken, Vorstellungen und Werte zu überdenken. Sie müssen die Gräben zwischen Verhaltensweisen und Erwartungen überwinden, neue Richtlinien schaffen und ihre Büroräume überdenken, um eine Kultur des Sinns zu stärken. Wenn die Bedeutung die Kultur durchdringt, dann wird sie neu definieren wie wir arbeiten, in welchen Unternehmen wir arbeiten und wie wir unsere Auswahl treffen. Als Antwort hierauf entdecken fortschrittliche Unternehmen ihren Sinn neu. Sie lernen ihn klar zu artikulieren und dafür zu sorgen, dass sich die Mitarbeiter jeden Tag aufs Neue damit verbunden fühlen. In dieser Zeit der Bedeutung, ist Sinn so etwas wie eine neue Stellenbeschreibung.

---

## **WORIN SEHEN SIE IHRE BESTIMMUNG?**

Wenn ARC mit Kunden zusammenarbeitet, um ihnen zu helfen ihren Sinn auszudrücken und zu stärken, dann werden sie zunächst nach ihrer aktuellen Situation befragt. Solche Gespräche fördern oft große Gräben zwischen der Realität und einem Idealbild zutage, und führen schließlich zu einem strategischen Lösungsweg, der den Sinn in den Alltag am Arbeitsplatz integriert.

Wenn Ihr Unternehmen beabsichtigt, Kultur und Verhaltensweisen mehr Sinn zu geben, dann sollten Sie über folgende Fragen nachdenken.

Werden diese Fragen auf allen Ebenen angesprochen, können Unternehmen beginnen, ihren Sinn in den Alltag am Arbeitsplatz zu integrieren.

## **FRAGEN AN DIE UNTERNEHMEN**

1. Ist der Sinn klar formuliert? Wird er von den Menschen aller Ebenen verstanden?
2. Ist diese Sinnfindung sowohl anspruchsvoll als auch möglich?
3. Motiviert der Sinn zum Handeln?

## FRAGEN AN DIE FÜHRUNGSKRÄFTE

1. Ist unsere Arbeitsatmosphäre geeignet, vorhandene Fähigkeiten/ Begabungen so einzusetzen, dass etwas für das Unternehmen erreicht werden kann?
2. Führt der Sinn zum Aufbau einer Gemeinschaft? Denken die Mitarbeiter, dass sie zusammen mehr erreichen können?
3. Ist es erwünscht, den Status quo infragezustellen?

## FRAGEN AN DIE MITARBEITER

1. Verstehe ich meinen Sinn?
2. Gibt es klare Ziele? Kann ich erkennen, dass sich meine Beiträge auf den Sinn auswirken?
3. Finde ich meine Arbeit spannend und sinnerfüllend?
4. Glaube ich beim Arbeiten an das, was ich tue?
5. Habe ich die Möglichkeit zu lernen und mich weiterzuentwickeln?

---

## Vorstellung neue Forschungen zum Mitarbeiterengagement und Arbeitsplätze in aller Welt

Mehr als ein Drittel der Beschäftigten weltweit sind nicht engagiert. Im Rahmen dieser außergewöhnlichen Untersuchung hat Steelcase mit dem internationalen Forschungsinstitut Ipsos zusammengearbeitet, um die wichtigsten Einflussfaktoren auf das Engagement der Mitarbeiter und die Zufriedenheit am Arbeitsplatz definieren und bewerten zu können.

---

## Produkte

---