

Sinnstiftendes Coaching-Verhalten

Wirksame Führung der Generation Z

Die sinnsuchende Generation Z fordert von ihren Vorgesetzten sinnstiftende Führung. Wie Sinnstiftung gelingt und welche Coaching-Kompetenzen dabei wirksam sind, zeigen Erkenntnisse aus einer innovativen Führungsweiterbildung. Im Verlauf dieser Weiterbildung coachen die Teilnehmenden Masterstudierende der Hochschule Luzern.

Von Dr. Peter Senn



Coaching als sinnstiftende Führungskompetenz.

Generation Z auf Sinsuche – im Studium und im Berufsleben

Letzthin haben wir in der Mensa der Hochschule Luzern unter Dozierenden-Kolleginnen und -kollegen meines Alters (50+) darüber gesprochen, wie wir Hochschulstudierende vor 20 Jahren im Unterricht erlebt haben. Uns fiel auf, dass wir weniger herausgefordert waren, unsere Ansätze und Inhalte zu begründen. Auch erhielten wir weniger selbstbewusste, kritische Fragen zu unseren Inputs. Heute erleben wir unsere Studierenden aus der Generation Z (14- bis 28-Jährige) häufig anders: Sie wollen im Studium Sinn erleben. Dabei wirken sie selbstbewusst mit, erwarten häufig Feedback und streben nach einer wertschätzenden und vertrauensvollen Beziehung auf Augenhöhe. Aus der Arbeitswelt wird uns von ähnlichen Erfahrungen mit der Generation Z berichtet: Auch im Berufsleben steht die Frage nach dem Sinn im Vordergrund.

Wenn es uns also gelingt, sinnstiftend zu unterrichten und zu führen, dann wird die Generation Z auf ihrer Sinsuche fündig – im Studium und im Berufsleben. Dies wirkt motivierend und steigert die Zufriedenheit im Studium und am Arbeitsplatz.

Sinnstiftende Führung der Generation Z dank Selbstreflexion

Sinnstiftende Führung erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass Arbeitnehmende der Generation Z intrinsisch motiviert und damit längerfristig an das Unternehmen gebunden werden können.¹ In Zeiten des Fachkräftemangels und des entsprechenden Rekrutierungsnotstands ist die Bindung von Mitarbeitenden und damit die Verhinderung ungewollter Fluktuation für ein Unternehmen von existenzieller Bedeutung.² Die hohe intrinsische Motivationskraft sinnstiftender Führung erklärt sich durch die Ermöglichung der vier Sinnerlebnisse «Wirkungserlebnis», «Au-

Reflexionsfragen sinnstiftender Führung^{3, 4}

Wirkungserlebnis

- Wie kann ich meine Mitarbeitenden bei der Erkenntnis unterstützen, dass deren Arbeitsergebnisse konkret positive Einflüsse auf die Zufriedenheit unserer Kunden haben?
- Wie zeige ich meinen Mitarbeitenden auf, welchen Beitrag ihre Arbeit zur Erreichung der Teamziele leistet?

Autonomieerlebnis

- Welche Freiheiten benötigen meine Mitarbeitenden, um ihre Arbeit nach ihren Bedürfnissen zu organisieren?
- Wie unterstütze ich meine Mitarbeitenden dabei, ihre Ziele eigenverantwortlich zu definieren?

Beziehungserlebnis

- Welchen konkreten Beitrag leiste ich zu einer vertrauensvollen Beziehung auf Augenhöhe mit meinen Mitarbeitenden?
- Was kann ich tun, damit wir uns im Arbeitsalltag bei Bedarf gegenseitig unterstützen und voneinander lernen?

Kompetenzerlebnis

- Wie gestalte ich die Jobdesigns meiner Mitarbeitenden, damit sie mehrheitlich Aufgaben erfüllen dürfen, bei denen sie ihre besonderen Fähigkeiten einbringen können?
- Wie kann ich sicherstellen, dass ich meinen Mitarbeitenden regelmässig Feedback gebe und ich von ihnen regelmässig Feedback erhalte?

tonomieerlebnis», «Beziehungserlebnis» und «Kompetenzerlebnis».^{3, 4} Sinnerlebnisse beginnen bei der Führungskraft selbst: durch gezielte Selbstreflexion und offene Dialoge mit Mitarbeitenden. Die folgenden Fragen bieten dafür eine praktische Grundlage (vgl. Infobox).

Coaching als sinnstiftende Führungskompetenz

Dank einer Coaching-Haltung und mit Hilfe bestimmter Coaching-Verhaltensweisen gelingt es Führungspersonen, die genannten vier Sinnerlebnisse ihrer Mitarbeitenden zu unterstützen. Eine Coaching-Haltung ist die Brille, durch die eine Führungsperson ihre Arbeitswelt sieht und sich in ihr verhält. Konkret bedeutet dies beispielsweise, anstatt aufgrund einer Haltung der Allwissenheit mit Antworten zu führen, aus einer Coaching-Haltung des Nichtwissens mit Fragen zu führen. Im Weiterbildungsprogramm *CAS Coaching als Führungskompetenz* der Hochschule Luzern sind die Teilnehmenden direkt nach Aneignung der Coaching-Essentials – also wenige Tage nach CAS-Start – gefordert, Masterstudierende aus der Generation Z zu coachen. Die Masterstudierenden berichten seit



Die Führungsperson unterstützt die Coachee dabei, ihre eigenen Lösungen zu entwickeln.

15 Jahren von eindrücklichen Sinnerlebnissen – ein erstes Beispiel zu Wirkungs- und Autonomieerlebnissen: «Ich habe viele Insights für mich mitgenommen. Der Coach hat meine Situation von verschiedenen Seiten studiert und liess mich mehrere Wege zur Lösung finden. Sogar solche, die ich nicht erwartet habe. Besonders hilfreich war für mich, dass ich Selbstbewusstsein und Mut für alles be-

kommen habe. Ich habe auch allgemein Vertrauen in Coaching bekommen.» Und ein zweites Beispiel zu Beziehungs- und Kompetenzerlebnissen: «Es war hilfreich, meine Anliegen mit einer aussenstehenden Person zu besprechen. Der Coach konnte mir in mehreren Aspekten helfen, mich auf mein Qualigespräch vorzubereiten, und er half mir auch dabei, mein Arbeitszeugnis kritisch zu hinterfragen.»

Bei der Ermöglichung der vier Sinnerlebnisse haben sich acht Coaching-Verhaltensweisen als funktional erwiesen (vgl. Infobox).

Gehen Sie als Coach in Führung und begeistern Sie Ihre Mitarbeitenden dank dem Ermöglichen dieser Sinnerlebnisse. Dies wird nicht nur bei Ihnen und der Gen Z, sondern bei allen Ihren Mitarbeitenden die Freude an der Arbeit spürbar erhöhen.

Literatur

- 1 Senn, E. (2023). Managementkompetenzen der Gegenwart und Zukunft. Welche Skills brauchen Führungskräfte? Wiesbaden: Springer Gabler.
- 2 Senn, P & Jäger Fontana, A. (2024). Wie Arbeitgeberattraktivität Mitarbeiter bindet. KMU-Magazin Nr. 6, Juni 2024, S. 84–86.
- 3 Von Heyl, D. (2017). Dimensionen der Bedeutsamkeit. Zur Aktualität der Sinnfrage in Unternehmen. In: Zeitschrift für Organisationsentwicklung ZOE, Nr. 1, S. 39–41.
- 4 Rose, N. (2020). Führen mit Sinn. Wie Sie die Führungskraft werden, die Sie sich früher immer gewünscht haben. Freiburg: Verlag Haufe.
- 5 Förster, R. & Senn, P. (2024). Coaching als Führungskompetenz: Das Kompetenzprofil zur Potenzialentfaltung. Online-Handbuch Personal Entwickeln, 307. Erg.-Lfg., November 2024, S. 91–128. Verlag Deutscher Wirtschaftsdienst.

Dr. Peter Senn ist Leiter und Dozent in den Weiterbildungsprogrammen *CAS Coaching als Führungskompetenz* sowie *CAS Change Management* an der Hochschule Luzern. Er hat Führungserfahrung als Leiter Berufsbildung SBB und Leiter Personal- und Organisationsentwicklung sowie als Mitglied der Direktion bei der CSS Versicherung. Kontakt: peter.senn@hslu.ch