



Markus Hänsel / Anna Matzenauer (Hg.)

Ich arbeite, also bin ich?

Sinnsuche und Sinnkrise
im beruflichen Alltag

Vandenhoeck & Ruprecht

Markus Hänsel / Anna Matzenauer, Ich arbeite, also bin ich?

V&R

Markus Hänsel / Anna Matzenauer, Ich arbeite, also bin ich?

Markus Hänsel / Anna Matzenauer, Ich arbeite, also bin ich?

Markus Hänsel / Anna Matzenauer (Hg.)

Ich arbeite, also bin ich?

Sinnsuche und Sinnkrise
im beruflichen Alltag

Mit einem Geleitwort von Rolf Verres

Mit 7 Abbildungen

Vandenhoeck & Ruprecht

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.

ISBN 978-3-525-40416-4

ISBN 978-3-647-40416-5 (E-Book)

© 2009, Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG, Göttingen / www.v-r.de
Alle Rechte vorbehalten. Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages. Hinweis zu § 52a UrhG: Weder das Werk noch seine Teile dürfen ohne vorherige schriftliche Einwilligung des Verlages öffentlich zugänglich gemacht werden. Dies gilt auch bei einer entsprechenden Nutzung für Lehr- und Unterrichtszwecke. Printed in Germany.

Satz: Daniela Weiland, Göttingen

Druck und Bindung: ☉ Hubert & Co., Göttingen

Gedruckt auf alterungsbeständigem Papier.

Inhalt

| | |
|----------------------------------|----|
| Geleitwort von Rolf Verres | 7 |
| Vorwort | 11 |

Arbeit und Wirtschaft

| | |
|--|----|
| Markus Hänsel Job ohne Berufung? Wege zur Sinnfindung im Beruf | 17 |
| Klaus Hohr Sinnvolles Arbeiten in einer globalisierten Welt | 24 |
| Bernd Schmid Selbstfindung und Sinn im Beruf und in der Organisation ... | 40 |
| Beate Weber Stadtpolitik und Ethik – oder: Von einer Kommunalpolitik, die Menschen beim Suchen und Finden von Sinn unterstützt | 53 |
| Karl-Martin Dietz Eigenständig im Sinne des Ganzen. Intentionen der Dialogischen Führung | 61 |
| Anna Gamma Gewissensbildung in Wirtschaft und Gesellschaft. Eine Antwort auf die Herausforderung der Globalisierung ... | 77 |

Spiritualität

| | |
|---|-----|
| Willigis Jäger | |
| Die spirituelle Dimension der Arbeit | 91 |
| Anna Matzenauer | |
| Geiz ist out – warum Freigebigkeit Sinn macht | 99 |
| Ute Leube | |
| Buddhistische Geschäftsführung – Herausforderung und Gratwanderung | 108 |

Lebenspraxis

| | |
|---|-----|
| Jürgen Kugele | |
| Werde, der du bist! Der Ruf der Wüste im beruflichen Alltag. Individuation und Selbst-Verwirklichung in Arbeit und Beruf | 117 |
| Andrea Ebbecke-Nohlen | |
| Work-Life-Balance – Spielräume systemischen Coachings ... | 136 |
| Hermes Andreas Kick | |
| Was ist Glück? Von der Arbeit, dem Sinn und der neuen Balance | 157 |
| Gerald Hüther | |
| Der Anteil der Arbeit an der Menschwerdung des Affen aus neurobiologischer Sicht | 165 |
| Die Autorinnen und Autoren | 173 |

Geleitwort

»Selbstverwirklichung« ist eines der großen Themen unserer Zeit. Ob es Menschen, während sie arbeiten, um Selbstverwirklichung geht, bleibt oft unklar. Wer sein Arbeiten einfach nur als »Job« zum Geldverdienen ansieht, ist im Allgemeinen ebenso achtenswert wie ein Mensch, der in seiner Arbeit sich selbst zu verwirklichen versucht. Die utilitaristische Betrachtung von Arbeit als Mittel zu einem Zweck, nämlich sich selbst und eventuell auch andere ernähren zu können, ist nicht prinzipiell schlechter als eine Arbeitsmotivation, die mit »höheren« Zielen begründet wird. Hinzu kommt, dass Menschen, die – aus welchen Gründen auch immer – keinen hohen Bildungsstand erreicht haben, meist nur wenig Wahlmöglichkeiten haben. Ob die Kassiererin in einem Supermarkt in Trance gerät und »Flow« erlebt, während sie stundenlang am Fließband Waren über den Kassenscanner schiebt, oder ob sie sich dabei per Smalltalk mit den Kunden zugleich auch in ihren kommunikativen Fähigkeiten (also vielleicht »ganzheitlicher«) erfährt, hängt von vielen Faktoren ab, über deren Wertigkeit zu urteilen wohl niemandem zusteht.

Ich selbst gehöre als Universitätsprofessor wohl zu den Privilegierteren in unserer Gesellschaft, denn ich habe verhältnismäßig viele Freiheiten und Möglichkeiten der Sinnfindung in meinem Beruf. Dennoch bin ich mit den Jahren zur Erkenntnis gekommen, dass ich mit manchen Routinetätigkeiten, die mir »meine« Zeit zu stehlen scheinen, besser zurechtkomme, wenn ich sie ganz einfach als Job definiere. Die Aufteilung von Aspekten der Arbeit, die ich als sinngebend ansehe, und solchen, die ich als Job absolviere, hilft mir, mich mit den unangenehmen Seiten meines Berufs (wie Bürokratie, Umgang mit Konflikten) zu versöhnen.

Was bedeutet das Beschwören von Sinnerfüllung durch Arbeit für diejenigen, die im Zuge von Rationalisierungsmaßnahmen im-

mer mehr Leistungen pro Zeiteinheit erbringen müssen, chronisch unter Druck gesetzt werden und Symptome des Ausgebranntseins entwickeln, während zugleich Millionen arbeitsloser Menschen gern arbeiten würden und so auch zu mehr Ausgleich von Leistungsdruck und Stress der arbeitenden Bevölkerung beitragen könnten? Und was mag das Betonen all der Möglichkeiten, durch Arbeit Sinn zu finden, für Arbeitslose bedeuten? Müssen sie sich nicht noch elender fühlen, wenn sie sich mit solchen Gedanken auseinandersetzen?

Zur Beziehung zwischen dem Arbeiten und der Möglichkeit, glücklich zu werden, wurden in der Geschichte der Menschheit viele Utopien entwickelt. Schon Platon verwies in seiner »Politeia« auf die Möglichkeiten, egozentrische Lebensziele zugunsten einer Bezogenheit auf die Erfordernisse des Gemeinwohls zu transformieren und in dieser Bezogenheit Sinn zu finden. Leider stand dieser Orientierung schon immer das Risiko entgegen, ausgebeutet zu werden. Man muss kein Marxist sein, um dieses Problem auch heute in seiner ganzen Tragik wahrnehmen zu können.

Der Zürcher Psychotherapeut Jürg Willi hat in seinem Buch »Wendepunkte im Lebenslauf« (2007) eine moderne Sicht ökologisch orientierter Lebensgestaltung entfaltet. Angesichts der rapiden Veränderungen in der Arbeitswelt wird es immer schwieriger, im eigenen Lebenslauf einen Zusammenhalt zu erkennen. Umso wichtiger wird es, so Jürg Willi, die Entfaltung der einzelnen Persönlichkeit in ihrer Wechselwirkung mit den Angeboten der Umwelt wahrzunehmen. Dieser Gedanke wird in den Kapiteln des vorliegenden Buchs aus verschiedenen Perspektiven beleuchtet und weiter differenziert.

Den Herausgebern Markus Hänsel und Anna Matzenauer ist es gelungen, für dieses Buchprojekt wegweisende Autorinnen und Autoren zu gewinnen, die sich durch eine interdisziplinäre Orientierung und eine langjährige Berater-Erfahrung auszeichnen. In unseren öffentlichen Abendveranstaltungen im Institut für Medizinische Psychologie der Universität Heidelberg (www.medpsych.uni-hd.de) haben sie ihre Gedanken persönlich vorgetragen und mit einem Publikum aus verschiedensten gesellschaftlichen Bereichen diskutiert. Die nun vorliegenden, überarbeiteten Texte sind also auch von Gedanken dieses interessierten Publikums inspiriert.

Das Buch enthält insofern nicht einfach ein Sammelsurium von Ideen einzelner Fachleute. Es bietet eine spannende Zusammenfassung aktueller Gedankengänge zur wohl jeden Menschen bewegenden Frage, welchen Stellenwert das Arbeiten im Lebens des Einzelnen hat, der sich in einer sich ständig wandelnden Gesellschaft zurechtfinden muss und nach Möglichkeiten sucht, auch selbst Einfluss auf das Zusammenleben und auf die Arbeitsbedingungen zu gewinnen.

Prof. Dr. Rolf Verres

Ärztlicher Direktor des Instituts für Medizinische Psychologie an der Universitätsklinik Heidelberg

Markus Hänsel / Anna Matzenauer, Ich arbeite, also bin ich?

Vorwort

Unser aktueller Zeitgeist würde die Frage »Ich arbeite, also bin ich?« wahrscheinlich so nicht stellen, sondern müde konstatieren: »Ich arbeite, damit ich sein kann«, also um die materiellen Grundbedürfnisse zu sichern. In Zeiten der globalisierten Wirtschaft wird zunehmend suggeriert, man könne froh sein, einen regulären Arbeitsplatz zu haben, nach Sinn zu fragen scheint da übertriebener Luxus. Uns selbst als auch vielen Menschen, mit denen wir als Kunden arbeiten oder uns als Kollegen und Freunde austauschen, stellt sich jedoch unabhängig von den Arbeitsbedingungen die gleichzeitig einfache wie auch existentielle Frage: *Warum tue ich das, was ich tue?* Oder noch weiter gefasst, so wie Pater Willigis Jäger es tut: »Woher komme ich, wohin gehe ich, warum bin ich da?«

Bei der Frage nach dem Sinn unseres Arbeitens kann also nicht das Gehalt als Antwort ausreichen. Die *Sinnsuche* geht viel weiter in den persönlichen Bereich hinein wie etwa die Sehnsucht nach persönlicher Erfüllung oder der Wunsch nach Bedeutung des eigenen Wirkens über die eigene Person hinaus, etwa für die Gemeinschaft. In Zeiten des Klimawandels und anderer globaler Veränderungen wird uns auf empfindliche Weise deutlich, dass wir gemeinsam Verantwortung tragen für das Fortbestehen der Welt, wie wir sie kennen. Unserer Arbeit, so wünschen es sich viele, sollte ein Beitrag dazu sein.

Die Notwendigkeit zur Sinnsuche entsteht oft erst aus der Not einer *Sinnkrise*. Wir arbeiten als Berater und Coaches oftmals mit Menschen, denen der Sinn ihrer Arbeit abhanden gekommen ist, die in einer solchen Sinnkrise bisherige Lebens- und Arbeitsmodelle überdenken und zu neuen finden müssen. Der gelebte Arbeitsalltag scheint bei vielen Menschen oft nicht das Erleben von Sinnhaftigkeit und Berufung zu fördern. Hier stellt sich natürlich

die Aufgabe zu differenzieren, was eigentlich sinnerfüllend im Beruf ist, und praktische Wege der *Sinnfindung* im Arbeitsalltag zu finden.

Um unsere eigene Erfahrung anzureichern und in den kreativen Dialog mit Vertretern unterschiedlichster Berufs- und Fachdisziplinen zu treten, entschlossen wir uns im Jahr 2006, eine Vortragsreihe unter dem zentralen Motto »*Ich arbeite, also bin ich?*« zu initiieren, die wesentliche Fragen nach dem Sinn im Beruf stellt:

- Ist berufliche Sinnsuche in Zeiten von Existenzkampf und drohendem Arbeitsplatzverlust ein Luxusthema – oder ist sie gerade jetzt ganz besonders notwendig?
- Wie kann Sinnhaftigkeit im beruflichen Alltag erreicht werden?
- Wie ist Sinnfindung in unseren Organisationen und Unternehmen erlebbar?
- Sind Erfolg im Beruf und persönliche Erfüllung ein Widerspruch?
- Können spirituelle Traditionen und berufliche Praxis einander befruchten?

Gerade die Verbindung von Spiritualität und Wirtschaft hat ja seit einigen Jahren deutlich mehr an Aufmerksamkeit gewonnen. Von verschiedenen christlichen Orden bis hin zum Dalai Lama wird publiziert, welche Rolle spirituelle Traditionen im aktuellen Wirtschaftsleben haben. Gleichzeitig erwies sich diese Integration in der Organisation der Vortragsreihe immer wieder als sensibles Unterfangen. Zu leicht wird Spiritualität gerade in Wirtschaftskreisen mit Esoterik und Sektiererei in Verbindung gebracht. Umgekehrt gehen spirituell Interessierte, so zumindest lautet häufig der Vorwurf, der profanen und materiell orientierten Realität unseres Wirtschaftslebens gern aus dem Weg.

Und zuletzt beschäftigt uns das Thema auch ganz persönlich als Berufstätige und Arbeitende. Alle Fragen nach Sinn und Zweck der Arbeit, die wir mit unseren Kunden behandeln, stellen sich für uns selbst auch immer wieder von neuem. Wie gehen wir als Berater damit um, wenn eine Entscheidung unternehmerisch sinnvoll und notwendig ist und gleichzeitig für viele Betroffene im Unternehmen große Veränderungen und harte Einschnitte bedeutet? Und wie gehen wir mit der eigenen Work-Life-Balance um, wenn

uns als Selbständige die Angst vor Auftragsverlust, die Gier nach mehr Auslastung oder die beflissene Kundenorientierung um viele Wochenenden im Jahr bringt? Sind wir ehrlich genug zu erkennen, dass wir die eigenen hochgesteckten Ideale und Ziele sinnerfüllter Arbeit oft auch nicht erreichen?

Während der Entstehung dieses Buches ereignete sich eine der größten Finanzkrisen in den USA. Wie verhält sich die Frage nach dem Sinn von Arbeit für den Einzelnen angesichts einer solchen Erschütterung, die zwangsläufig auch die Welt jenseits der Wall Street betrifft? Hier geht es nicht mehr nur um die Eigendynamik wirtschaftlicher Verflechtungen und marktbezogener Abhängigkeiten, sondern um die Folgen eines Kapitalismus, der von Gier gesteuert ist.

Vielleicht bringt aber eben jene Gier und deren öffentlich diskutierte Folgen tatsächlich eine neue Sinndiskussion hervor, wie sie für einen grundlegenden Wandel notwendig wäre. Vor diesem Hintergrund verstehen wir die Beiträge in diesem Buch als vielfältige Anregung, den globalen als auch individuellen Suchprozess nach dem Sinn im Beruf – im Leben? – durch neue Impulse zu bereichern.

Markus Hänsel und Anna Matzenauer

Markus Hänsel / Anna Matzenauer, Ich arbeite, also bin ich?

Markus Hänsel / Anna Matzenauer, Ich arbeite, also bin ich?

Arbeit und Wirtschaft

Markus Hänsel / Anna Matzenauer, Ich arbeite, also bin ich?

Markus Hänsel

Job ohne Berufung?

Wege zur Sinnfindung im Beruf

Wann empfinden Menschen ihre Arbeit als zufriedenstellend, erfüllend oder sogar beglückend und begeisternd? Auf diese Frage wird es so viele unterschiedliche Antworten geben, wie es unterschiedliche Menschen gibt. Auch werden diese Antworten immer stark vom aktuellen Zeitgeschehen, der jeweiligen Kultur und den situativen Lebensumständen geprägt sein. Eine gemeinsame Basis scheint mir dennoch gegeben, wenn man Job und Beruf als eine Möglichkeit der Befriedigung der wesentlichen menschlichen Bedürfnisse, wie sie etwa Abraham Maslow (2005) formuliert hat, zugrunde legt.

Die Rahmenbedingungen des aktuellen Arbeitslebens konfrontieren uns gleichzeitig damit, die Suche nach Sinn kritisch zu hinterfragen:

- Jagen wir einer Illusion hinterher, wenn wir glauben, dass Erwerbsarbeit in der hochspezialisierten und technisierten Arbeitswelt die Bedürfnisse von Menschen wirklich umfassend befriedigen können?
- Versucht die Wirtschaft nicht zunehmend den Menschen im Sinne *humaner Ressourcen* zu funktionalisieren?
- Wird damit auch das Sinnbedürfnis funktionalisiert, also nur insoweit berücksichtigt, wie es benötigt wird, damit die Funktion des Menschen im System erhalten bleibt?

Die Unterscheidung zwischen *Job* und *Berufung* öffnet genau die Dimension des Sinnempfindens, die Menschen in ihrer Sinnsuche und der damit verbundenen Gestaltung ihrer beruflichen Wirklichkeit leitet.

Ich möchte daher das Resümee dieses Beitrags als Hypothese vorwegnehmen: Eine gesunde Berufsidentität im Kontext eines

modernen Arbeitsmarkts, mit all seinen Komplexitäten und Widersprüchen, wird in den positiven Qualitäten der beiden unterschiedlichen Grundauffassungen von Arbeit, die in den Begriffen Job und Berufung liegen, begründet sein.

Job oder Berufung?

Als »Gelegenheit zum Geldverdienen« (Meyers, 2007) wird der Begriff *Job* beschrieben. Der Arbeitende bekommt Geld im Austausch mit seiner Arbeitsleistung, um damit seinen Lebensunterhalt zu bestreiten und sich ein entsprechendes Maß an Wohlstand und Gütern leisten zu können. Dies entspricht im Modell der Maslow'schen *Bedürfnispyramide* jedoch lediglich der Befriedigung der materiellen Grundbedürfnisse von Nahrung, Schutz und Sicherheit. Die höheren Bedürfnisse nach sozialem Kontakt, Anerkennung und Selbstverwirklichung werden in diesem Arbeitsverständnis ausgespart. Ich will die Bedeutung der Sicherung materieller Bedürfnisse damit keineswegs herunterspielen, gerade in Zeiten, in denen Arbeitslosigkeit und noch mehr die Angst davor ein dauerndes Erleben von Mangel und Bedrohung auslösen. Gleichzeitig ist es fatal für ein ganzheitliches Verständnis von Sinnerfüllung, Arbeit auf die materielle Bedürfnisbefriedigung zu reduzieren.

Während der Job das mittlerweile am häufigsten gebrauchte Wort für alle Arbeitsformen ist, spricht man von Berufung wohl nur noch in einigen sehr ausgewählten Arbeitszweigen, wie der universitären, juristischen oder kirchlichen Berufung. Doch hier ist nicht die akademische Berufung gemeint, sondern mehr der *Ruf danach, etwas Wichtiges und Wesentliches zu tun*, den ein Mensch in sich spürt. Dieser Ruf brachte viele Menschen dazu, außergewöhnliche Dinge zu vollbringen: Einstein oder Mozart wurden nicht motiviert, weil ihre Arbeit unmittelbar zu Geld oder Ruhm führte, sondern weil sie sich ihrer Herzensangelegenheit und ihrem Talent aus freien Stücken völlig widmeten. Lässt sich dies auf den Normal-Arbeitenden übertragen? Ich denke schon, denn es geht nicht um Genieleistungen, sondern um die dahinterliegende Motivation. Der Wirtschaftstrainer Ralf Nemeček pointiert dies folgendermaßen: »Unsere Berufung ist eine Antwort auf den Satz: Ich will et-

was Sinnvolles arbeiten! Unsere Berufung ist eine Antwort auf den Satz: Das kann doch noch nicht alles gewesen sein! Unsere Berufung ist das, was uns ruft, was in uns gelebt werden möchte, was wir der Welt zu geben haben [...] Unsere Berufung liegt genau dort, wo wir unsere größten Talente besitzen. Das sind gleichzeitig auch die Bereiche, in denen wir herausragende Erfolge erzielen können und uns Spaß machen. Unsere Lebendigkeit und das Leuchten in unseren Augen verraten hierbei sehr viel« (Nemeczek, 2005).

Während die Perspektive *Arbeit als Job* also die Notwendigkeit beinhaltet, sich mit seiner Tätigkeit auch materiell versorgen zu können, integriert die Perspektive *Arbeit als Berufung* das Streben danach, die persönlichen Werte und Talente in der Arbeit zu verwirklichen und darüber hinaus einen Dienst für die Gemeinschaft oder ein höheres ideelles Ziel zu leisten. Diese letzte Ebene bezeichnet Maslow als das Bedürfnis nach *Ich-Transzendenz* (Maslow, 2005). Mit diesem letzten Aspekt berühren wir den Teil des Menschen, der von Motivationen geleitet wird, die jenseits des Individuellen und Persönlichen liegen, etwa dort wo der *Dienst an einer Sache oder für eine Gruppe* als hoch befriedigend erlebt wird, auch wenn er nicht oder nur gering vergütet wird.

Sinnerfüllung im stimmigen Lebensentwurf

Seit circa sechs Jahren begleite ich junge Mitarbeiter in Unternehmen, die als sogenannte Junior-Professionals schnell mit sehr verantwortungsvollen Aufgaben in Führungspositionen betraut werden. Auf die Frage, was zur Arbeitszufriedenheit beiträgt, ist natürlich die klassische Karrierefrage bedeutsam: Wie finde ich erfolgreich meinen Karriereweg im Unternehmen – was häufig mit dem Wunsch nach Verantwortung sowie Führungs- oder Leitungsaufgaben und hierarchischen Aufstieg verbunden ist. Doch in den vergangenen Jahren werden zunehmend Spaß, Freude und Wohlbefinden als wichtigste Motivationsquellen genannt. Frage ich genauer nach, verbirgt sich dahinter nicht die oberflächliche Erwartungshaltung einer Spaßgesellschaft, sondern das Bedürfnis einer grundlegenden Freude an der Arbeit, gerade wenn sie Herausforderungen, Schwierigkeiten und oftmals Widrigkeiten mit sich bringt. Als stärkste

Einflüsse werden dabei auch auf das Arbeitsumfeld bezogene Faktoren, wie konstruktive Arbeitsatmosphäre, die selbständige Umsetzung von Arbeitszielen und die Möglichkeit der beruflichen als auch der persönlichen Weiterentwicklung genannt. Doch die zentrale Frage lautet für die meisten: Wie kann ich berufliche und persönliche Interessen gut zusammenbringen? Wie lassen sich Karriere, Beziehungsleben und Familie gleichwertig leben? Damit kristallisiert sich ein deutlicher Trend heraus: weg vom eingleisigen Karrieremenschen, der sich im Dienste des Unternehmens oder des eigenen Ehrgeizes erschöpft, hin zum Wunsch nach einem ausgeglichenen und stimmigen Arbeits- und Lebensentwurf.

Wenn man diese Wünsche aber der Unternehmensperspektive gegenüberstellt, dann tritt ein Spannungsfeld auf: Aus Sicht eines Unternehmens sind die Mitarbeiter in erster Linie dazu da, eine bestimmte Funktionen zu erfüllen, damit es erfolgreich am Markt operieren kann. Doch darüber hinaus müssen wir uns vor Augen halten, dass jedes Unternehmen und jede Organisation auch ein soziales System darstellt, in dem Menschen einen großen Teil ihrer Arbeits- und damit auch Lebenszeit verbringen. Eben diese Sicht der Arbeit als sozialer Kontext bringt die menschlichen Bedürfnisse auf umfassende Weise ins Spiel. Hier geht es nicht nur um den Austausch Arbeitsleistung gegen Geld (gleichbedeutend mit materiellem Überleben, Schutz, Sicherheit), sondern auch um die Befriedigung anderer wichtiger Grundbedürfnisse wie etwa soziale Anerkennung, Kommunikation und Identitätsstiftung. Dass rein materielle Anreize auch als Motivationshilfen zweifelhaft sind, beschreibt R. Sprenger treffend: »Bonus-Systeme blockieren, was sie zu fördern vorgeben: Motivation, die sich auf die Arbeit selbst richtet« (Sprenger, 1999, S. 111).

Es stellt sich die Frage, wie sich ein Unternehmen zu diesem zunächst persönlich motivierten Trend zu mehr Freude und Sinnhaftigkeit durch die Arbeit positioniert. Gerade weil der Mensch in den meisten Unternehmen als der höchste Kostenfaktor angesehen wird, scheint es wirtschaftlich unabdingbar, dass der Arbeitende immer mehr Arbeit immer effizienter leistet. Das bringt meist eine hohe zeitliche Auslastung mit sich und gerade in den Führungsetagen sind 60 bis 80 Stundenwochen keine Ausnahme. Natürlich fördern Unternehmen das klischeehafte Bild des Managers als

Workaholic, wenn sie ihre *Human Resources* bestmöglich ausnutzen wollen. Doch hier setzt nach und nach ein Umdenken ein. Das beruht zum einen auf der Erkenntnis, dass viel arbeiten nicht automatisch effizient arbeiten bedeutet und die zehnte oder elfte Stunde des Tages eben oft kein adäquates Ergebnis bringt. Darüber hinaus legt ein langfristiger Blick nahe, dass Mitarbeiter, die auch bei hohem Arbeitspensum immer wieder auf die Sinnhaftigkeit ihres Tuns achten und ihre verschiedenen Bedürfnisse in einem stimmigen Lebensentwurf berücksichtigen, auf die Dauer gesünder und damit auch länger und effektiver leistungsfähig sind. Dieser Blick, der den Menschen wieder als wichtigsten Erbringer und Empfänger der Wirtschaftsleistung in den Mittelpunkt stellt, scheint mir ein Schlüssel zu der Erkenntnis zu sein, dass Wirtschaft auf längere Sicht nicht ihre *Quelle Mensch* (human resource) erschöpft und damit schließlich selbst stagniert.

Sinnkrisen als Phasen des Wandels

So unterschiedlich die Inhalte sind, die für Menschen den Sinn ihrer beruflichen Tätigkeit ausmachen – die meisten Menschen durchlaufen wiederholt den Prozess von Sinnsuche und Sinnfindung in ihrer beruflichen Laufbahn. Dazu gehören natürlich auch Phasen des Sinnverlusts bis hin zur Sinnkrise. Eine Tätigkeit, die einen vielleicht früher erfüllt hat, wird als leer oder hohl erlebt. Dies kann eine plötzliche Veränderung sein oder auch eine schleichende, die am Anfang eher unbemerkt bleibt, da sie zunächst mehr an Routine erinnert, die sich einstellt, wenn Menschen einen größeren Teil des beruflichen Alltags mit gewohnten, sich wiederholenden Abläufen verbringen. Dies wird wohl in den meisten Arbeitsprozessen einen Teil ausmachen, der nicht beunruhigend ist, wenn genug Variation und Herausforderungen diese Routine balancieren. Paradoxerweise tritt der Sinnverlust auf, obwohl jemand in seiner Tätigkeit einen hohen Kompetenz- und Leistungsstand erreicht hat. Nicht das *Wie* wird als Problem erlebt, sondern das fehlende *Warum*.

Problematisch wird der Sinnverlust dann, wenn er mit Symptomen einhergeht, die sich auf die Arbeitsleistung auswirken:

- Körperliche Symptome wie Müdigkeit, psychosomatische Beschwerden,
- Motivationsverlust und Antriebslosigkeit,
- Leistungsabfall trotz hoher Kompetenz,
- Ablenkbarkeit, wo vorher hohe Konzentrationsleistung möglich war.

Viele dieser Symptome ähneln dem Phänomen des »Burnout«. Menschen *brennen aus*, wenn bei einer hohen Arbeitsbelastung die tragende Basis des Warum fehlt. In dieser Krise werden viele zunächst einmal versuchen, die Symptome medizinisch aus der Welt zu schaffen. Da dies jedoch meist nichts an der Grundsituation ändert, bleibt die Konfrontation mit der existentiellen Frage nach Wandel und Veränderung, die hinter der Krise steckt, nicht aus: Wie will ich mein Leben und Arbeiten in Zukunft gestalten? Und vor allem, wie will ich es so gestalten, dass ich das tue, was mir wirklich wichtig ist, was mich erfüllt und langfristig zufrieden macht? Damit wird die Krise zum Übergang in eine Suchbewegung, die neue Chancen und Potentiale eröffnet, das Leben und auch das Arbeiten sinnvoll zu gestalten, was aber natürlich auch heißt, alte Selbstbilder und Gewohnheiten – wenn auch schmerzlich – zu verlassen. Es führt also weiter, sich bewusst dem leeren Gefühl des Sinnverlusts auszusetzen und dem nachzugehen, welche neuen Aspekte dies ins (Arbeits-)Leben einbringt.

Neue Wege zur beruflichen Erfüllung

Jede Krise beinhaltet auch immer die Chance für neue Wege und kreative Lösungen. Eine Lösung, die zudem wirtschaftlich sinnvoll ist oder sogar eine Notwendigkeit darstellt, scheint es, neben dem Hauptberuf noch einer Nebentätigkeit nachzugehen, die den eigenen Neigungen und Interessen stärker entspricht. Natürlich kostet dies einen nicht unerheblichen Zeit- und Energieaufwand, der sich jedoch durch die Möglichkeit, sich selbst zu verwirklichen, ausgleichen muss. Man sollte nicht alles nur unter dem zeitlichen Faktor betrachten. Mehrere Seiten seiner Persönlichkeit auch beruflich auszuleben, kann durchaus positiv für die Persön-

lichkeitsentwicklung sein. Dies geht mit der Tendenz einher, dass sich zunehmend mehr Menschen nicht mehr am Angestelltenstatus orientieren, sondern andere Erwerbsformen wählen. Die Menschen kombinieren Jobs häufiger als früher und werden langfristig wohl auch zunehmend freiberuflich arbeiten.

Eine weitere Variation klassischer Berufskarrieren besteht darin, dass sich Menschen immer häufiger in Arbeitssituationen wiederfinden, die wenig mit ihrem ursprünglichen Berufsziel und der absolvierten Ausbildung zu tun haben. Vordergründig scheint dies dem Klischee vom Taxi fahrenden Philosophen zu entsprechen, doch müssen die Um- und Abwege nicht immer daraus erwachsen, dass man sich mit dem erlernten Beruf nicht ernähren kann. So kann der vermeintlich zukünftige Arzt durchaus glücklich in seinem Studentenjob »hängen« bleiben; sei es, dass die tolle Teamatmosphäre so attraktiv ist oder dass er gerade dort genau die richtige Person am richtigen Ort und Zeitpunkt ist und die Aufstiegschancen außerordentlich gut sind. Mit der ersten verantwortlichen Position kann dann aus einem Arbeitsbereich, in den man mit dem Studentenjob eher zufällig geraten ist, eine Herausforderung werden, die erfüllend und sinnstiftend ist. »Heute macht man oft nicht mehr, was man gelernt hat, sondern lernt mit dem zu leben, was man arbeiten kann. Wer Arbeit will, muss die ausgetretenen Wege verlassen und die Not zur Tugend machen, denn es kommt immer häufiger vor, dass Menschen dort arbeiten, wo sie niemals zu landen glaubten« (Noller, 2005).

Literatur

- Maslow, A. (2005). *Motivation und Persönlichkeit*. Reinbek: Rowohlt Verlag.
- Meyers Lexikonverlag (2007). *Lexikon Online*. Bibliographisches Institut & F. A. Brockhaus AG. <http://lexikon.meyers.de/index.php?title=Job&oldid=176735>
- Nemeczek, R. (2005). *Beruf Berufung. Luxus oder Sinn des Lebens*. Interview Online: <http://www.seminarportal.de/interview-beruf-berufung-luxus-14898.html>
- Noller, U. (2005). »Der Philosoph hinterm Würstchenstand« Interview auf WDR 5-Radio, 17.6.2005.
- Sprengrer, R. (1999). *Mythos Motivation*. Frankfurt a. M.: Campus.

Klaus Hohr

Sinnvolles Arbeiten in einer globalisierten Welt

Man tut nicht wohl, sich allzu lange im Abstrakten aufzuhalten ...

Leben wird am besten durchs Lebendige belehrt.

Johann Wolfgang von Goethe, Maximen und Reflexionen, 1833, 862

Was würden unsere Mitmenschen sagen, wenn wir sie fragen würden, was für sie eine sinnvolle berufliche Tätigkeit sei? – Vielleicht würden manche sagen: Na, das ist doch nicht schwierig, das wäre ein Beruf, der einem Spaß macht und wo man gut Geld verdient, um sich etwas leisten zu können. Warum darüber also lange nachdenken, man muss eben solch eine Tätigkeit suchen und dann ist die Sache schon erledigt.

Was bedeutet Arbeit in einer globalisierten Welt eigentlich? Ist ein sinnvolles erfülltes Arbeiten in einer globalisierten Arbeitswelt überhaupt möglich?

Über Jahre wurden Menschen in den westeuropäischen Ländern immer wieder befragt, was sie von der Globalisierung halten. Dabei ist ein Stimmungswandel zu bemerken. Wenn unsere Waren in alle Welt verkauft werden können, dann bleiben unsere Arbeitsplätze sicherer. Wir können überall hin auf der Welt reisen. Was irgendwo auf der Welt produziert wird, kann auch bei uns gekauft werden. Derart könnten Stimmen etwa bis zum Jahre 2000 geklungen haben. Heute nehmen die kritischen Töne überhand: Unsere Arbeitsplätze sind durch permanente Arbeitsplatzverlagerungen in Billiglohnländer gefährdet. Eine Finanzkrise in den USA – und schon gehen auch Betriebe in Deutschland Pleite. Die Globalisierung führt, auch in den Industrieländern, zu mehr Ungerechtigkeit. Die Bürger empfinden die Globalisierung als Bedrohung, und das in den USA genauso wie in Europa. Das zeigt eine große Umfrage, die das Meinungsfrage-Institut Harris im Auftrag der »Fi-

nancial Times« durchführte. In den USA, Deutschland, Frankreich, Großbritannien, Italien und Spanien befragten die Wissenschaftler jeweils mehr als 1000 Menschen online. In Großbritannien, den USA und Spanien glauben demnach weniger als ein Fünftel der Befragten, dass die Globalisierung den Menschen vor allem Gutes gebracht hat. In Italien waren es etwas über 20 Prozent, in Deutschland weniger als 40 Prozent. Eine überwältigende Mehrheit erklärte, die Folgen der Globalisierung seien eher negativ. In allen Ländern, mit Ausnahme von Spanien, glauben mehr als drei Viertel der Menschen, dass die Einkommensunterschiede zwischen Armen und Reichen in ihren Ländern immer größer werden. Außer in den USA und in Deutschland war deshalb in allen Ländern eine Mehrheit von um die 60 Prozent dafür, gesetzliche Einkommensgrenzen für Manager festzuschreiben. In Deutschland forderten immerhin noch um die 50 Prozent eine solche Begrenzung der Einkommen. In den USA waren es dagegen nur über 30 Prozent. Bei der Frage, ob alle Menschen die gleichen Möglichkeiten haben, ihre Potentiale zu nutzen, zeigten sich starke länderspezifische Unterschiede. Paradoxerweise empfanden die Menschen in den beiden Ländern, in denen wissenschaftlichen Untersuchungen zufolge die Chancengleichheit am geringsten ist, die Situation am gerechtesten. So glaubten in den USA über 40 Prozent, dass im Land jeder die gleichen Möglichkeiten zur Nutzung seiner Potentiale hat, in Großbritannien waren es fast 40 Prozent. In Frankreich, Italien und Spanien hingegen glaubten nicht einmal 20 Prozent an die Verwirklichung der Chancengleichheit, in Deutschland rund 30 Prozent (Spiegel Online, 23.07.2007).

Die Auswirkungen der Globalisierung sind persönlich, im unmittelbaren Lebensumfeld zu verspüren: Es geht um die Sorgen, den Arbeitsplatz zu verlieren, nach der Schule keinen angemessenen Ausbildungsplatz zu finden, es geht um steigende Lebenshaltungskosten, sich weniger leisten zu können, auf Wichtiges verzichten zu müssen. So wird vor allem der Verlust erreichter oder angestrebter materieller Sicherheiten befürchtet.

Die Globalisierung wird in einem engen Zusammenhang mit der Entwicklung des heutigen weltweiten Wirtschaftssystems gesehen. Unternehmen exportieren nicht mehr nur ihre Waren in alle Welt. Immer mehr Unternehmen haben auch Produktionsanlagen und

Immer mehr Menschen suchen Sinn und Erfüllung im Beruf jenseits materieller Vergütung. Ist das in Zeiten von Existenzkampf und drohendem Arbeitsplatzverlust ein Luxusthema oder gerade jetzt besonders notwendig? Die Sehnsucht nach Sinnhaftigkeit der eigenen Arbeit wächst in Zeiten fortschreitender Ökonomisierung unseres Lebens. Viele Menschen möchten, dass ihre Arbeit eine Bedeutung für die Gemeinschaft hat. Doch häufig sind die Arbeitskontexte hierfür nicht gerade förderlich. Aus den Bereichen Wirtschaft, Politik, Pädagogik, Medizin, Religion, Beratung stellen die Autoren ihre individuellen Standpunkte vor.

Die Herausgeber

Dr. Markus Hänsel ist systemischer Berater, Coach und Trainer für Unternehmen und Organisationen in Ladenburg bei Heidelberg.

Anna Matzenauer M.A. ist Coach und Supervisorin und leitet eine Unternehmensberatung in Heidelberg.

ISBN 978-3-525-40416-4



9 783525 404164

www.v-r.de