

Meine Arbeit soll Sinn machen

von Claudia Buchmann und Urs Kaufmann, Consilias Parter GmbH, Luzern

Menschen finden Kraft und Erfüllung bei der Arbeit und sind bereit, sich über den Eigennutzen hinaus zu engagieren, wenn ihnen ihr Tun und Handeln sinnvoll und nützlich erscheint und sie dafür Wertschätzung erfahren. Wer als Arbeitgeber Leistung fordert, darf sich deshalb nicht allein auf Gewinnmaximierung konzentrieren, sondern muss seinen Mitarbeitenden Sinn und Anerkennung bieten. Wie lassen sich diese scheinbar divergierenden Interessen miteinander vereinbaren?

„Meine Arbeit soll Sinn machen“. Das ist ein Satz, den wir als Laufbahnberatende in der Zusammenarbeit mit unseren Kundinnen und Kunden oft hören. Es geht in den Beratungen nicht ausschliesslich darum, berufliche Wege zu erarbeiten, die den Interessen und Fähigkeiten der Kunden entsprechen, sondern solche, bei denen sie sagen können „Das gibt meiner Arbeit Sinn, das erfüllt mich mit Genugtuung.“

Setzt man sich mit dem Thema Sinnhaftigkeit näher auseinander, begegnet man schnell dem Namen Viktor E. Frankl, eines international anerkannten Psychiaters und Neurologen. Er gilt als Begründer der sogenannten „Logotherapie“ und ging bei der Entwicklung dieser Therapie-Form davon aus, dass der Mensch von seinem Wesen her wert- und sinngesteuert ist. Wenn ein Mensch keinen Sinn mehr in seinem Leben sieht, so kann dies u.a. zu neurotischen Störungen wie Arbeits-Unlust, Depressionen oder Lebensmüdigkeit führen. Viktor Frankl war Jude und wurde zusammen mit seiner Frau und seinen Eltern im Zweiten Weltkrieg in ein Konzentrationslager deportiert. Als einziger Überlebender hielt er seine Erlebnisse u.a. in einem Buch mit dem Titel „...trotzdem Ja zum Leben sagen“ fest. Er vertrat schon kurz nach dem Zweiten Weltkrieg die Meinung, dass vor allem Versöhnung ein Ausweg sei, um mit all dem Schlimmen, das er selber erlebt hatte, umgehen zu können.

Ebenfalls stark mit der „sinnzentrierten Psychologie“ setzte sich Heinrich Anker auseinander. Er war ursprünglich Journalist und studierte auf dem zweiten Bildungsweg an der Universität Bern u.a. Volkswirtschaftslehre und Soziologie. Auf der Basis von modernen Motivationstheorien befasste er sich damit, was Unternehmen für ihre Mitarbeitenden bezüglich Sinnggebung und Anerkennung tun und wie sie dieses Potential besser nutzen können.

In den nachfolgenden Ausführungen geht es einerseits darum aufzuzeigen, wann und wodurch Menschen ihre Arbeit als sinnstiftend erleben und dadurch leistungsfähig sind, wie auch zu beleuchten, was Unternehmen tun können, damit ihre Mitarbeitenden motiviert und leistungsbereit sind.

Menschen schaffen eine eigene und individuelle Welt

Menschen werden in ihren Verhaltensweisen teilweise durch ihre Instinkte gesteuert. Darüber hinaus steht ihnen eine geistige Dimension zur Verfügung, welche es ihnen ermöglicht, eine eigene und individuelle Welt zu kreieren; wie auch eine kulturelle Welt, eine Welt mit Werten und Normen, eine Welt, in der es darum geht, Dinge zu verstehen und Sinn darin zu sehen, eine Welt, in der Ästhetik, Kreativität und Selbstverwirklichung eine Rolle spielen.

Die geistige Dimension des Menschen erlaubt ihm, eigene Reflexe und Impulse bewusst wahrzunehmen oder – je nach Situation – sich dagegen zu wehren. Durch die Reflexionsfähigkeit sind Menschen in der Lage, eine innere Distanz zu ihren Gedanken, Gefühlen und Wünschen aufzubauen. Sie können sie überprüfen und bewerten. Diese Fähigkeit setzen sie auch bei der Arbeit ein, beispielsweise wenn sie sich unwillkürlich offen oder zumindest in Gedanken die Frage stellen: „Warum mache ich das?“ „Wozu soll es dienen?“ Oder: „Für wen soll ich das erledigen?“ Sie überprüfen ihren Auftrag also mehr oder weniger unbewusst auf seine Sinnhaftigkeit.

Menschen haben nicht nur sich selber, sondern auch das Du im Auge

Menschen haben zudem ein Selbst-Bewusstsein. Sie verfügen über die Fähigkeit zur Selbstdistanzierung und zur Selbsttranszendenz. Das heisst, dass sie in der Lage sind, sich in die Situation von anderen Menschen hinein zu versetzen und die Welt aus dieser Perspektive heraus zu betrachten und zu verstehen.

Ein wichtiger Bezugsrahmen ist das „Du“, weil es erlaubt, sich mit anderen zu vergleichen, sich einzuordnen oder auch abzugrenzen. In der Entwicklung eines Menschen sind dies zuerst einmal die engsten Bezugspersonen (Vater, Mutter, Geschwister). Dann kommen weitere Personenkreise dazu; ebenfalls orientieren sich Menschen an der Gesellschaft, an der Kultur und an den Werten und Normen, die darin gelten. Weil dieser Bezugsrahmen für Menschen von existentieller Bedeutung ist, ist es daher auch so wichtig, darin Akzeptanz und Anerkennung zu finden. Menschen, die im Geschäftsleben keine Akzeptanz und Anerkennung erhalten, fühlen sich zutiefst verunsichert. Sie verlieren an Selbstvertrauen und können wenig abschätzen, worauf sie sich verlassen und wem sie vertrauen können.

Menschen sind nicht nur in der Lage, gedanklich „in die Schuhe ihres Gegenübers zu stehen“ und die Welt aus dieser Perspektive zu betrachten, sondern auch auf dessen Bedürfnisse einzugehen. Diese Fähigkeit ist die Grundlage für eine reibungslose Verständigung, die Vertrauen schafft und ermöglicht, „miteinander am gleichen Strick zu ziehen“ und auf gemeinsame Ziele hin zu arbeiten.

„Wozu“ und „Für wen“ stellen ein grundlegendes Bedürfnis und eine starke Motivation dar

Menschen orientieren sich sowohl an einem „Du“ (einzelne Menschen oder Menschengruppen), als auch am gesellschaftlichen Leben, an ihrem Kulturkreis und je nachdem auch am Überweltlichen (oder Göttlichen). Menschen, die ihr Fühlen, Denken und Handeln in etwas Grösseres einordnen, stellen es in einen grösseren Rahmen. Die hauswirtschaftliche Betriebsangestellte beispielsweise, welche Freude daran hat, anderen Menschen mit ihrer Arbeit eine Umgebung zu schaffen, in der sie sich wohlfühlen, empfindet ihr Tun als sinnvoll.

Die zweite wichtige Voraussetzung für Sinnhaftigkeit besteht darin, dass sich die Aktivitäten von Menschen auf ein konkretes Du, d.h. auf andere Menschen oder konkrete Aufgaben beziehen. Wenn für Menschen klar ist, für wen sie etwas tun oder weshalb sie sich einer bestimmten Aufgabe widmen, dann können sie ihr Commitment dazu abgeben und sich auf das entsprechende Ziel ausrichten.

Führungskräfte und Mitarbeitende, die wissen, wozu und für wen sie ihre Aufgaben erfüllen, verfügen über eine andere Schaffenskraft und ein anderes inneres Feuer als Menschen, die primär den Eigennutzen sehen. Und Führungskräfte, die mit Enthusiasmus und Überzeugung führen, können auch Mitarbeitende mitreissen.

Zusammengefasst: Die drei Hauptstrassen zum Sinn

Damit Menschen ihr Handeln als sinnvoll erleben und somit leistungsbereit und -fähig sind, müssen mehrere Bedingungen erfüllt sein:

1. Die Ausrichtung des Handelns an gesellschaftlichen Werten

Konventionen und Werte, die in der Gesellschaft und in der Kultur des jeweiligen Lebensraums vorgegeben sind, bestimmen zu einem grossen Teil das Leben. Menschen lernen, wie sie sich in bestimmten Situationen verhalten sollen, was erwünscht und wichtig bzw. unerwünscht und unwichtig ist.

Wertvorstellungen zeigen zum einen auf, wie die Welt sein sollte, und zum anderen, wie sie wirklich ist. Wo sich Wertvorstellungen und Realität in diesem Ist-Soll-Vergleich nicht decken, entsteht ein Spannungsfeld. Je stärker dieses ist, umso grösser ist der Wille, etwas daran zu ändern. Wenn es Menschen gelingt, die Kluft zwischen ihren Wertvorstellungen und der Realität zu verringern, verleiht das ihrem Handeln einen Sinn.

Als Beispiel mag der Lebensmittelingenieur dienen, dem es gelingt, ein neues Produkt mit viel weniger Zusatzstoffen zu entwickeln. Wenn sein Produkt gesünder ist und bei der Kundschaft gut ankommt, erlebt er diesen Entwicklungs- und Herstellungsprozess als sinnvoll. Ebenso ergeht es der Verantwortlichen, die neue Kunden akquiriert hat, welche Lebensmittel spenden, die an Menschen mit kleinem Budget verbilligt verkauft werden.

2. Die Orientierung an Zielen

Auch an hochgesteckten, ambitionösen Zielen zu arbeiten erleben Menschen als sinnvoll. Wenn Dinge nicht ganz einfach zu erreichen sind, wird der kreative Geist geweckt. Menschen fühlen sich herausgefordert und erleben es als befriedigend, an Herausforderungen wachsen zu können.

Meist beinhaltet das Erreichen von Zielen auch eine zeitliche Komponente. Der Beginn einer Arbeit, das Setzen von Zwischenzielen und das Festsetzen der Zielerreichung lässt sowohl auf einer Zeitachse, als auch inhaltlich ein Bild der Zukunft entstehen. Diese zeitliche Einordnung und das schrittweise Hinsteuern auf die gesetzten Ziele erleben Menschen als sinnvoll.

So erlebt die Assistentin des Geschäftsleiters die Planung des diesjährigen Firmenfestes als interessante Aufgabe. Denn von der Wahl der Lokalität übers Rahmenprogramm, unter Einhaltung des finanziellen Rahmens bis zur Schlussabrechnung, von der Einladung bis zur Nachbefragung zum Anlass ist sie vielseitig gefordert und kann sich in der Planung, Organisation sowie Durchführung immer wieder neu zu erreichende (Zwischen-)Ziele stecken.

3. Die Zuwendung zu anderen Menschen

Von seiner Natur her ist der Mensch kein Einzelgänger, sondern ein soziales Wesen. So erleben Menschen es als sinnvoll, wenn sie sich anderen Menschen zuwenden. Zwischenmenschliche Beziehungen ermöglichen gegenseitiges Ernstnehmen und Anerkennen, und Menschen erfahren dadurch Bestätigung und Zugehörigkeit.

Die Gemeindeangestellte empfindet den Schalterdienst immer als Bereicherung, denn sie kann Einwohnern mit Auskünften Orientierung und Hilfestellung bieten. Auch ist es für Projektmitglieder befriedigend, wenn der Projektleiter die Gruppe so moderiert, dass eingebrachte Ideen anhand von Kriterien objektiv geprüft und beispielsweise gemeinsam weiterentwickelt werden.

Was Unternehmen zur Leistungsbereitschaft ihrer Mitarbeitenden beitragen können

Das Bedürfnis der Menschen nach sinnvollen Aufgaben und Anerkennung und das Bedürfnis eines Unternehmens, dass Mitarbeitende Leistung erbringen und damit zum betriebswirtschaftlichen Erfolg beitragen, kann in einer Unternehmenskultur abgebildet werden, die sowohl Sinnhaftigkeit wie Leistung beinhaltet. Diese Unternehmenskultur sollte in der Formulierung einer Mission und einer Vision festgehalten, auf interne und externe Werte runtergebrochen sowie in der Kommunikation eines Unternehmens transportiert werden.

In der Mission Verantwortung beschreiben

„Wirtschaftsunternehmen (...) existieren nicht um ihrer selbst willen, sondern um bestimmte gesellschaftliche Funktionen wahrzunehmen, ein bestimmtes Bedürfnis der Gesellschaft, von Gruppen oder Individuen zu erfüllen. Sie sind nicht Selbstzweck, sondern Mittel.“ Mit diesen Worten beschreibt der 2005 verstorbene Ökonom Peter F. Drucker, der als Gründer einer modernen Managementlehre gilt, die Existenzberechtigung von Unternehmen. Die Mission eines Unternehmens ist somit die Antwort auf die Sinnfrage eines Unternehmens und der Aufgaben seiner Mitarbeitenden. Sie dient neben der Sinnstiftung auch der Motivation und ist eine verbindende Kraft zwischen den Mitarbeitenden.

Die Schweizer Kräuterbonbon-Herstellerin Ricola beschreibt ihre Mission mit den folgenden Worten: „Für Ricola darf geschäftlicher Erfolg nicht Selbstzweck sein, vielmehr soll er dazu dienen, Verantwortung gegenüber den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, der Gesellschaft und der Umwelt wahrzunehmen. (...) Als naturverbundenes Unternehmen legt Ricola grössten Wert auf exzellente Qualität der Rohstoffe. So stammen die zu verarbeitenden Kräuter ausschliesslich aus kontrolliert umweltschonendem Anbau. Solche Kräuter sind nicht nur aromatischer, sondern besitzen auch eine innere Kraft: Die stärkende Kraft der Natur.“

Kunden, die auf umweltschonenden Anbau von Produkten sensibilisiert sind, können beispielsweise gerade mit einer solchen Mission gewonnen werden. Mit dem Kauf dieses Produkts stützen sie diese Ausrichtung. Setzt sich ein Unternehmen für die Gesellschaft ein, so wird dieses Engagement durch einen guten Ruf anerkannt. Somit lassen sich der Beitrag ans grössere Ganze und die Erfordernis, als Unternehmen Gewinn zu machen, miteinander vereinen.

Mit der Vision Ziele anvisieren

Die Unternehmens-Vision definiert konkrete Ziele und beschreibt, wie die Zukunft des Unternehmens aussehen soll. Je klarer und einprägsamer die Ziele formuliert sind und je stärker sie Bilder in den Menschen hervorrufen, desto handlungsrelevanter sind sie. Ziele sollen hoch gesteckt sein, denn dadurch erscheinen sie wertvoll und erstrebenswert. Sie spornen den Leistungswillen und die Kreativität der Mitarbeitenden an, besonders wenn sie im Kontext zur Mission stehen.

Die im Kanton Appenzell beheimatete Mineralquelle Gontenbad AG (Goba) beschreibt ihre Vision folgendermassen: „Goba gehört zu den kleinsten Mineralwasserproduzenten der Schweiz. Wir betrachten dies als Chance, in der globalisierten Wirtschaftswelt einen Kontrapunkt zu Allerwelt-Produkten zu schaffen.“

Interne und externe Werte bilden Leitlinien

Mit Fragen wie: „Wie wollen wir miteinander umgehen?“ „Was braucht es für eine optimale Kooperation?“ werden interne Werte umschrieben. Es geht dabei um gegenseitigen Respekt und Anerkennung im Unternehmen. Ebenso geht es um das Berufsethos der Mitarbeitenden. Diese Werte sollen Vertrauen schaffen. Radio SRF bekennt sich folgendermassen zu seinen inneren Werten: „Gegenseitiger Respekt und Wohlwollen – offene, direkte und ehrliche Kommunikation – Selbstverantwortung und Eigenverantwortung.“

Die externen Werte in einem Unternehmen legen fest, welche Produktnutzen- und Beziehungswerte das Unternehmen stiften will. Es kann auch darum gehen, wie das Unternehmen in der Öffentlichkeit Anerkennung erwerben oder wie es mit den Anspruchsgruppen (Lieferanten, Standortgemeinde, Mitbewerbern...) umgehen will. Bei Radio SRF klingt das folgendermassen: „Respekt vor der Würde des Menschen – Glaubwürdigkeit, Verlässlichkeit und Fairness – Aktuell, unabhängig, unvoreingenommen.“

Mission, Vision und Werte schaffen Identifikationsmöglichkeiten

Mission, Vision und Werte eines Unternehmens dienen dazu, dem „Wozu“ und „Für wen“ Qualität zu verleihen. Man kann sie auch als Quelle von Sinn und Motivation bezeichnen. Denn dort, wo sie gelebt werden, können Mitarbeitende von den anderen Mitarbeitenden annehmen, dass auch sie dieselbe Haltung vertreten und dieselben Ziele verfolgen. Dies schafft ein „Wir-Gefühl“ und erlaubt eine positive Entwicklung von Beziehungen. Daraus können gegenseitiges Vertrauen und Respekt entstehen.

Mission, Vision und die Werte schaffen – wenn glaubwürdig und konsequent umgesetzt – neben Vertrauen auch Orientierung. Wenn im Inneren eines Unternehmens eine verbindende Kraft herrscht, dann wird es einem Unternehmen möglich, sich im Aussen anpassungsfähig zu zeigen und sich auf Wandel einzustellen.

Eine gute interne Unternehmenskommunikation fördert Kooperation

Information und Kommunikation werden oft im gleichen Atemzug, bedeuten aber nicht dasselbe. Denn Information ist die Vermittlung eines Sachverhaltes von Person A zu Person B. Kommunikation hingegen bedeutet einen wechselseitigen Austausch zwischen den beiden Personen. Es fällt immer wieder auf, dass in Unternehmen von Kommunikation gesprochen wird, obwohl – meist top-down – nur Informationen fließen.

Interne Kommunikation, welche einen offenen Austausch und damit eine echte Mitgestaltung erlaubt, erleichtert die Kooperation und das Erreichen gemeinsamer Ziele. Eine funktionierende Unternehmenskommunikation kann man beispielsweise daran erkennen, dass Mitarbeitende auf Verbesserungsvorschläge eine substantielle Rückmeldung erhalten oder dass die Mitarbeitenden über alle Informationen verfügen, die sie zur Aufgabenerfüllung brauchen.

Die Arbeitsgestaltung beeinflusst die Motivation

Eine Arbeitsgestaltung, die von Mitarbeitenden als sinnvoll erachtet wird, zeichnet sich dadurch aus, dass die Tätigkeit in grössere Handlungszusammenhänge gestellt wird. Können Menschen ihre Arbeit zudem im Austausch mit anderen vornehmen, dann erlaubt ihnen das eine Interaktion, bei der sie wahrgenommen werden. Ebenfalls förderlich ist das Wissen, für wen sie diese Arbeit tun, d.h. dass der Adressat bekannt ist.

Auch empfinden Mitarbeitende es als motivierend, wenn sie bei ihren Aufgaben ihre Stärken einbringen können. Aufgaben, mit und an denen sie sich entwickeln können, verlangen besondere Leistungen und stellen eine positive Herausforderung dar. Ebenfalls positiv erlebt werden produktive Tätigkeiten, die in der Bilanz ein möglichst günstiges Verhältnis zwischen Aufwand und Ertrag aufweisen.

An ihrer Führungsperson schätzen Mitarbeitende vor allem einen wertschätzenden Umgang. Auch wenn jemand Teil einer Gruppe ist, so möchte er als Individuum angesprochen werden. Führungskräfte, die es verstehen, ihre Mitarbeitenden massgeschneidert zu führen, werden in der Regel mit Anerkennung und Respekt belohnt. Dazu gehört auch, dass Führungspersonen in Erfahrung bringen, was als sinnstiftend erachtet wird, so dass sie sinnstiftende Angebote machen können.

Leadership als wichtiger Faktor

Führungsverantwortliche können viel dazu beitragen, dass ihre Mitarbeitenden ihre Aufgabe als sinnstiftend erleben. Sind in der Unternehmenskultur (Mission, Vision, innere und externe Werte) die Grundsteine gelegt, so gilt es, diese im Führungsalltag zu leben und als Führungsperson eine Vorbildfunktion einzunehmen.

Im Weiteren ist es wichtig, dass Führungspersonen an der Meinung ihrer Mitarbeitenden Interesse zeigen, ihnen regelmässig Feedback geben und sie damit wahrnehmen und wertschätzen. In schwierigen Situationen sollten sie Unterstützung bieten und ihren Mitarbeitenden damit kompetente Ansprechpartner sein. Mit der Auffassung, dass sie ihren Mitarbeitenden (Selbst-)Verantwortung und Mitverantwortung übergeben können, werden sie sie ermächtigen, ihre Aufgaben eigenständig und eigenverantwortlich wahrzunehmen. Dazu gehört auch, dass sie Mitarbeitende ihren Talenten gemäss fördern und weiterentwickeln. Abschliessend ist es wichtig, dass sie ihnen das „Wozu?“ und „Für wen?“ immer wieder vor Augen führen.

Ein solches Führungsverständnis bringt es mit sich, dass Mitarbeitende ein hohes Commitment zeigen und leistungsbereit wie auch leistungsfähig sind.

Resultat: Erfolg

Erfolg definiert sich mit den Worten des eingangs zitierten Viktor E. Frankl wie folgt: „Erfolg ist, wie der Name sagt, etwas, das nicht zuerst da ist, sondern das auf etwas folgt. Erfolg ist nur der Widerschein eines Ereignisses, nicht das Ereignis selbst. Darum kann man keinen Erfolg erzielen, er muss erfolgen.“

So lohnt es sich für ein Unternehmen und seine Führungscrew, auf eine hohe Identifikation der Mitarbeitenden mit dem Unternehmen hinzuarbeiten. Erleben sie ihre Arbeit und Einbettung in die Firma als sinnstiftend, zieht das eine hohe Bereitschaft nach sich, Leistung zu erbringen. Auf diese Leistungsbereitschaft erfolgt auch der wirtschaftliche Unternehmenserfolg.