8 PERMA: Sinn

Das Meer hat keinen Sinn, die Schifffahrt hat einen Sinn.
Manfred Hinrich, deutscher Lehrer und Schriftsteller

In Douglas Adams' Science-Fiction-Kultbuch »Per Anhalter durch die Galaxis« gibt es eine Szene, in der ein von einer weit fortgeschrittenen Zivilisation eigens für diesen Zweck erbauter Supercomputer namens »Deep Thought« die Frage »nach dem Leben, dem Universum und dem ganzen Rest« beantworten soll. Nach einer Rechenzeit von 7,5 Millionen Jahren verkündet er vor einer riesigen Gruppe von Nachkommen der Erbauer das Ergebnis. Es lautet: 42. Diese knappe Antwort lässt das Publikum entsprechend ratlos zurück. Auf Nachfrage bestätigt der Computer allerdings, dass das Ergebnis korrekt sei. Schließlich erklärt er der verdutzten Zuhörerschaft noch, das Problem bestehe vermutlich in der Tatsache, dass seine Erbauer die Frage niemals wirklich verstanden hätten (Adams, S. 163).

8.1 Die Frage aller Fragen

Die Frage nach dem Warum, nach dem Sinn, »nach dem Leben, dem Universum und dem ganzen Rest« beschäftigt die Menschheit vermutlich seit diesem einen Tag, an dem das erste humanoide Lebewesen sich seiner selbst bewusst wurde – inklusive der vagen Ahnung von der Endlichkeit der eigenen Existenz. *Die Frage nach dem Sinn der Arbeit hingegen ist jünger, sie ist eher ein Phänomen der Neuzeit.* Frühe Antworten finden sich beispielsweise im Alten Testament. Demnach ist körperliche Arbeit, zum Beispiel Ackerbau, eine Strafe Gottes für den Ungehorsam der Menschheit (1. Buch Mose 3,17).[105] Für das eigene Wohlergehen arbeiten zu müssen ist, neben anderen Beschwerlichkeiten, eine Folge der Vertreibung aus dem Paradies.

Ähnlich, wenn auch aus anderen Beweggründen, hielten es viele der griechischen Philosophen. Aristoteles zum Beispiel setzte abhängige Arbeit mit Unfreiheit gleich: Frei sein konnte ein Mensch nur unter der Bedingung, »dass er nicht unter dem Zwang eines anderen lebt« (zitiert nach Walther, 1990, S. 6). Körperliche Arbeit war dementsprechend Dienern und Sklaven vorbehalten. Ein gut situierter Mensch sollte sein Leben aus freiem Willen der Philosophie und der Politik widmen. Ähnlich hielt man dies in der Blütezeit des römischen Reiches. Cicero (1891) glaubte beispielsweise, dass Handwerker eine schmutzige Tätigkeit verrichteten und Werkstätten unedel seien. Ein wenig freundlicher sah man das Ganze in der katholischen Kirche. Das den Benediktinern

105 Siehe bibeltext.com/genesis/3-17.htm

16667-0001_Import.indd 233 23-May-19 8:29:10 PM

zugeschriebene Motto »Ora et labora!« (Bete und arbeite!) deutet darauf hin, dass Arbeit als wichtiger Bestandteil eines gottgefälligen Lebens angesehen wurde (Lynn, 2004). Allerdings bleibt fraglich, ob hier der Arbeit an sich ein Sinn beigemessen wurde, denn aller Sinn des Lebens kam selbstredend von Gott – und *nur* von Gott. Unter dem Banner der Reformation, insbesondere bei den Calvinisten, wurde das »Labora« schließlich besonders großgeschrieben. Ein strebsames, durchaus mühseliges und mitunter (pekuniär) erfolgreiches Leben wurde als Zeichen der göttlichen Gnade betrachtet.

Dass Arbeit *um ihrer selbst willen schätzenswert* sein kann, ist ein vergleichsweise junges Phänomen. Der Ausspruch »Die Menschheit wird erst glücklich sein, wenn alle Menschen Künstlerseelen haben werden, das heißt, wenn allen ihre Arbeit Freude macht« wird beispielsweise mal dem Maler Auguste Rodin zugeschreiben, ein anderes Mal dem Dichterfürsten Johann Wolfgang von Goethe. Rund 100 Jahre später wird der russische Dichter Leo Tolstoi sinngemäß schreiben, dass Arbeit (oder besser: die *richtige* Arbeit) dem Menschen eine eigene Form von Würde verleihe (Michaelson, 2008). In ein ähnliches Horn stieß Sigmund Freud. Er glaubte, dass die Möglichkeit bzw. Fähigkeit *zu lieben und zu arbeiten* Eckpfeiler eines zufriedenstellenden Lebens seien (Hazan & Shaver, 1990).

Sinn des Lebens vs. Sinnerleben

Den meisten Psychologen gilt Viktor Frankl, Begründer der Existenzanalyse, als Übervater der modernen Sinnforschung. Als Jude verbrachte er die Endphase des Zweiten Weltkriegs u. a. in den Konzentrationslagern Auschwitz und Dachau. Der Mediziner kümmerte sich um seine Mitgefangenen und protokollierte akribisch deren Gesundheitszustand. Seine wichtigste Beobachtung: Wenn eine Person ihr Sinnerleben einbüßte, weil sie beispielsweise vom Tod der Angehörigen erfuhr, kam ihr langsam aber sicher der Lebensmut abhanden. Wer sich hingegen sicher war, dass draußen noch jemand (oder etwas) wartete, überlebte überzufällig oft. Diese Beobachtung kulminiert in dem Satz: »Hat man sein Warum des Lebens, so verträgt man sich fast mit jedem Wie.« Er stammt aus Nietzsches »Götzendämmerung«,[106] wird aber öfter Frankl zugeschrieben. Frankl selbst sprach davon, dass das Leben selbst dem Menschen Fragen stelle – und dieser habe dem Leben zu antworten, indem er »Ver-Antwortung« für dieses Leben und den Sinn darin übernimmt (Frankl, 2000). An dieser Stelle tut sich eine wichtige Unterscheidung auf:

- Auf der einen Seite stellt sich die Frage nach dem Sinn *des* Lebens bzw. von bestimmten Aspekten des Lebens, also auch nach dem Sinn *der* Arbeit. Diese Form der Frage geht implizit davon aus, dass das Leben bzw. die Arbeit einen mehr

106 Siehe gutenberg.spiegel.de/buch/gotzen-dammerung-6185/3

16667-0001_Import.indd 234 23-May-19 8:29:10 PM

oder weniger objektivierbaren, d. h. vom Betrachter unabhängigen Sinn hat. Ein Evolutionsbiologe mag vielleicht die Ansicht vertreten, dass der Sinn des Lebens darin besteht, sich selbst fortzupflanzen und weiterzuentwickeln. Für esoterisch veranlagte Menschen mag eine Antwort lauten, dass sich das Universum durch die verschiedenen Ausprägungen des Lebens seiner selbst bewusst wird. In Bezug auf die Arbeit wurden hier bereits einige Blickwinkel geschildert: Für Tolstoi lag ein Sinn der Arbeit darin, dem Menschen Würde zu verleihen, die Benediktiner und insbesondere die Calvinisten brachte sie näher zu Gott.

- Auf der anderen Seite steht die Frage nach dem Sinn *im* Leben bzw. dem Sinn *in* der Arbeit. Diese Perspektive geht davon aus, dass diesen Entitäten nicht zwingend ein ureigener Sinn innewohnt. Stattdessen muss dieser, so wie von Frankl angedeutet, entdeckt bzw. entwickelt werden. Diese Haltung entspricht weitgehend auch der des Existenzialismus, in dessen Denkrahmen die Welt als nicht von sich aus sinnhaft betrachtet wird, sondern erst durch den Menschen »be-deutet« werden muss.

Der Blickwinkel der Positiven Psychologie

Als empirische Wissenschaft ist die Positive Psychologie mit ihren Fragen der letztgenannten Position zugeneigt. Sie versucht nicht, den objektiven Sinn des Lebens oder der Arbeit zu ergründen. Stattdessen geht sie *deskriptiv* von der Beobachtung aus, dass Menschen – in Abhängigkeit vom Kontext und ihrer Persönlichkeit – ein unterschiedlich starkes Maß an *subjektiver Sinnwahrnehmung empfinden* können. Darauf aufbauend lässt sich fragen, *warum* bestimmte Menschen in bestimmten Situationen mehr oder weniger die Anwesenheit von Sinn verspüren. Es geht demnach um die *psychologischen Treiber* des Sinnerlebens – und damit auch um die Frage: Welchen Spielraum hat das Individuum? Welchen Spielraum haben darüber hinaus auch Führungskräfte und Personaler, um ihren Kollegen zu einem Mehr an Sinnerleben im Rahmen der Arbeit zu verhelfen?

Achtung !

Ich spreche von Sinnerleben oder -wahrnehmung, um klarzustellen, dass es sich aus Sicht der Positiven Psychologie um ein subjektives Phänomen handelt.

8.2 Wie kommt der Sinn ins Leben?

Wenn Sie jetzt im Moment, ganz intuitiv, auf einer Skala von Eins (komplett sinnfrei) bis Zehn (komplett sinnvoll) einschätzen müssten, wie sinnerfüllt Ihnen Ihr Leben aktuell erscheint: Welche Antwort würden Sie geben?

16667-0001_Import.indd 235 23-May-19 8:29:10 PM

Die gleiche Frage stelle ich Menschen oft im Rahmen meiner Vorträge. Irgendwo im Bereich von Sechs und Neun liegen meist die Antworten, die ich erhalte. Eine Zehn ist mir noch nicht untergekommen, was auch ein Stück weit am deutschen Gemüt liegen mag. Bislang haben allerdings auch erst ein oder zwei Menschen zugegeben, dass sie – Hand aufs Herz – aktuell nicht über eine Fünf hinauskommen. Dass mir noch keine niedrigeren Werte begegnet sind, ist auch der Tatsache geschuldet, dass die weitgehende Abwesenheit von Sinnwahrnehmung im Leben ein recht sicheres Zeichen für das Vorliegen einer depressiven Episode ist (Zika & Chamberlain, 1992). Menschen in einer solchen Situation gehen in der Regel nicht zur Arbeit, geschweige denn zu öffentlichen Vorträgen.

Sinn im Leben als Produkt von Kohärenz, Destination und Signifikanz

Durch die o. g. Form der Abfrage machen die Menschen eine wichtige Entdeckung: Sinnwahrnehmung ist kein »Ganz oder gar nicht«-Phänomen. Sie schwankt einerseits zwischen Individuen, aber auch innerhalb eines Individuums über die Zeit (Steger, Frazier, Oishi, & Kaler, 2006). Warum dies so ist, lässt sich wunderbar an einem Modell von Frank Martela und Michael Steger (2016) erklären, das ich hier grafisch aufbereitet habe:

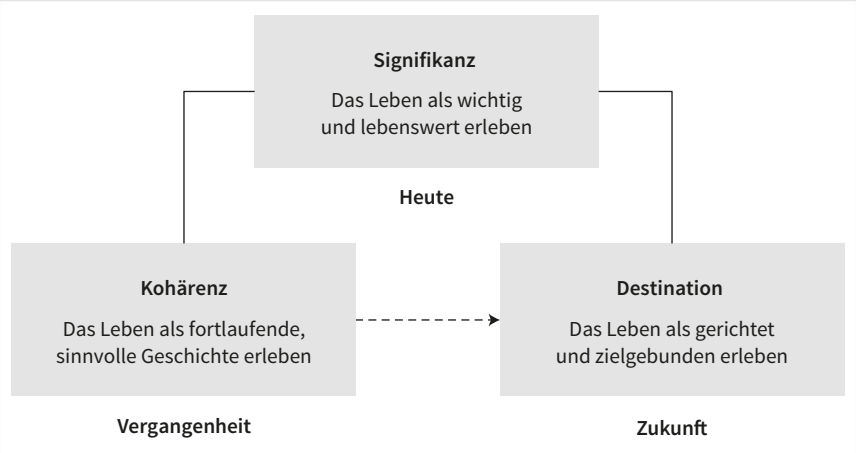

Abb. 10: Lebenssinn als Produkt aus Kohärenz, Destination und Signifikanz; Quelle: in Anlehnung an Martela und Steger (2016)

Interviewt man Menschen zu der Frage, wie sich die Wahrnehmung eines sinnerfüllten Lebens anfühlt, dann sprechen sie in der Regel über drei separate Faktoren: Kohärenz, Destination und Signifikanz.

- Wenn es Menschen gelingt, die Welt und ihre Rolle darin – ihr bisheriges Leben mit allen Höhen und Tiefen – als zusammenhängende Geschichte zu erzählen, als Narrativ, das verschiedenste Episoden miteinander verknüpft, dann spricht man

16667-0001_Import.indd 236 23-May-19 8:29:11 PM

von *Kohärenz*. Hier geht es nicht um Schönfärberei, sondern um Beziehung, das *Nachvollziehen und Verstehen*, wie eins zum anderen führt und geführt hat. Ein Gefühl der Kohärenz zeigt sich in Sätzen wie: »Ich habe zwar nicht direkt nach dem Studium meinen Traumjob im Marketing bekommen, aber der Umweg über die Werbeagentur hat meine Fähigkeiten dermaßen erweitert, dass ich nach drei Jahren doch eine Stelle ergattern konnte, die mir die Karriere ermöglicht hat, auf die ich mittlerweile zurückblicken kann.«

- Andererseits werden Menschen über ihre *Zukunft* sprechen. Da könnten Sätze wie der Folgende fallen: »Ich mache den Job hier jetzt noch drei oder vier Jahre. Wir haben dann genug beiseitegelegt, sodass ich deutlich kürzertreten kann. Ich kümmere mich dann wieder stärker um die Hilfsorganisation, die ich jetzt schon unterstütze – und dann kann ich auch endlich mehr Zeit mit meinen Enkeln verbringen.« Hier schwingt mit, dass der Mensch von einer attraktiven Perspektive in die Zukunft gezogen wird. Es geht um *Motivation*, Ziele und Pläne – manchmal aber auch nur um eine Richtung, ohne dass schon ganz klar ist, wo der konkrete Endpunkt der Reise liegen soll.
- Bringt man die vergangenheits- und die zukunftsbezogene Perspektive zusammen, so kommen Menschen mitunter zu einer Art *Evaluation* ihres aktuellen Erlebens, im besten Fall zu einer positiven Bewertung. Sie werden dann so etwas sagen wie: »Da, wo ich *jetzt* bin, mit allem Drum und Dran: Das fühlt sich gut an, das macht (ergibt) Sinn. Ich bin zwar noch nicht genau dort, wo ich hinwill. Aber ich habe bisher schon so viel gewuppt, da mache ich mir wegen der anstehenden Aufgaben keine großen Sorgen. Ich würde mit niemandem tauschen wollen.«

Zusammenfassend: Das Erleben von Sinn in der Gegenwart speist sich zu einem guten Teil, wenn auch nicht ausschließlich, aus der Integration des bislang Erlebten in Verbindung mit einer positiven Vision für die eigene Zukunft. Vor diesem Hintergrund lässt sich auch erklären, warum Menschen zeitweilig der Lebenssinn (in Teilen) abhandenkommt. Bisweilen kommen Menschen ins *Coaching*, weil sie nach einer Zeit, in der »alles im Lot« war, langsam die berufliche oder auch private Perspektive verloren haben. Mitunter wissen diese Personen schon, was als Nächstes kommen soll; im Coaching geht es dann um die Frage des Wie. Nicht selten verspüren Klienten jedoch auch den Verlust der Zugkraft einer attraktiven Destination. Dann ist ein Ziel des Coaching-Prozesses, ein attraktives Bild (bzw. verschiedene Alternativen) für die kommende Zeit zu entwickeln. In der *Psychotherapie* hingegen lassen sich bestimmte Themen als ein Ringen um mehr Kohärenz der Vergangenheit beschreiben. Während nicht jede Form der psychotherapeutischen Arbeit auf die Bewältigung der Vergangenheit ausgerichtet ist, spielt eine Aufarbeitung der eigenen Sozialisation doch eine wichtige Rolle in der Persönlichkeitsentwicklung der meisten Menschen. Ein geflügeltes Wort unter Psychotherapeuten lautet nicht umsonst: »Es ist nie zu spät, eine glückliche Kindheit gehabt zu haben.«

16667-0001_Import.indd 237 23-May-19 8:29:11 PM

Wie das Modell von Kohärenz, Destination und Signifikanz in eine Form der praktischen Arbeit überführt werden kann, wird im folgenden Interview mit Kerstin Humberg deutlich. Die frühere McKinsey-Beraterin hat 2015 das Unternehmen Yunel gegründet. Das Unternehmen nutzt Erkenntnisse aus der Positiven Psychologie und Hirnforschung, um Führungskräfte, Manager und Unternehmer bei der Planung ihrer sinnerfüllten Zukunft zu unterstützen. Zu den Produkten des Unternehmens gehören Halbzeit-Biografien und von Künstlern gestaltete »Life Maps«.[107]

Sich in die eigene Zukunft verlieben

Interview mit Dr. Kerstin Humberg

Frau Dr. Humberg, früher waren Sie Beraterin bei McKinsey. Nun unterstützen Sie mit Ihrem Unternehmen Menschen in der Lebensmitte dabei, ein sinnerfülltes Leben zu gestalten. Inwieweit hängt die Mission von Yunel mit Ihrer eigenen Lebensgeschichte zusammen?
Tatsächlich gibt es da einen Zusammenhang. Yunel ist eine Hommage an die beiden Friedensnobelpreisträger Muhammad Yunus und Nelson Mandela. Beiden bin ich in der Vergangenheit persönlich begegnet und die Auseinandersetzung mit ihren Biografien hat mich inspiriert. Ende der 1990er-Jahre war ich als junge Journalistin in Südafrika im Einsatz und wurde mit Armut, Rassismus und Gewalt konfrontiert. Seither frage ich mich: Wie kann es sein, dass Kinder ihr positives Potenzial nicht entfalten dürfen und stattdessen zu Verbrechern werden? Was sind die Ursachen sozialer Ungerechtigkeit und was kann jeder Einzelne dagegen tun? Gleichzeitig war ich zutiefst beeindruckt vom damaligen Präsidenten Nelson Mandela: Nach 27 Jahren in Haft seinen Verfolgern die Hand zu reichen und damit einen Beitrag zur Versöhnung zu leisten – wow!

Zu welchem Ergebnis sind Sie gekommen?
Mit starker Botschaft, Herz und Resilienz können wir nicht nur uns selbst, sondern Gesellschaften positiv verändern. Auf der Suche nach Antworten habe ich zuerst Humangeographie, Politologie und Psychologie studiert. Etwas desillusioniert von traditioneller Entwicklungshilfe bin ich 2006 zu McKinsey gegangen, um nach unternehmerischen Lösungen für globale Herausforderungen zu suchen. Während der Zeit bei McKinsey durfte ich an der Seite von Muhammad Yunus über Armutsbekämpfung durch »Social Business« in Bangladesch promovieren. Dabei hat Prof. Yunus mir – wie zuvor schon Nelson Mandela – vor Augen geführt, welch unglaubliches Potenzial in uns Menschen steckt. Wir müssen es nur wachkitzeln! Vor diesem Hintergrund habe ich Yunel gegründet, um menschliches Potenzial und Glück zu entfalten. Bei mir, meinen Mitarbeitern und unseren Auftraggebern.

107 Beispiele für solche Landkarten des Lebens finden Sie unter: yunel.de/lifemaps

16667-0001_Import.indd 238 23-May-19 8:29:11 PM

Menschen kommen zu Ihnen, um ihre Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft in Form von Life Maps zu visualisieren, Visionsposter zu erstellen oder Halbzeit-Biografien zu erarbeiten. Wie läuft ein solcher Prozess ab?
In der Regel treffen wir unsere Kunden drei- bis fünfmal. Falls gewünscht, auch kompakt in Form eines dreitägigen »Yunel Retreats«. Die jeweils zwei- bis dreistündigen Sessions folgen einer klaren Struktur. Die Inhalte sind wissenschaftlich fundiert. Der Fokus liegt auf dem, was das Leben lebenswert macht – beispielsweise auf Stärken, Werten, Beziehungen und Sinn. Im Wesentlichen geht es um folgende Fragen:

- Woher komme ich?
- Wo stehe ich aktuell im Leben und wie sieht mein Plan für die Zukunft aus?
- Wie kann ich mein Potenzial entfalten und was macht mich auf Dauer wirklich glücklich?

Dabei ist das Ergebnis bei uns genauso wichtig wie der Prozess. Unsere Art-Direktorin Anna Marin visualisiert die Quintessenz unserer Arbeit mit den Kunden. Im Ergebnis entstehen wunderschöne Zeichnungen, die später hochwertig gerahmt im Büro oder Wohnzimmer der Auftraggeber hängen. Denn: Wer seine Vision und das persönliche Rüstzeug täglich vor Augen hat, kann sein Leben besser danach ausrichten. Wie geographische Karten geben unsere Life Maps Überblick und Orientierung.

Wie kommt das?
Innere Bilder beeinflussen nicht nur das persönliche Wohlbefinden. Unser Selbstbild und die Vorstellung von der Welt, in der wir uns bewegen, wirken sich auch auf Verhalten und Leistungsfähigkeit aus. Innere Bilder der positiven Art haben einen starken Einfluss auf unsere Potenzialentfaltung. Das wissen wir aus der Hirnforschung. Yunel hilft bei der Entwicklung solcher Bilder (etwa der eigenen Werte oder Fähigkeiten) und verankert diese in einer Life Map, sodass unsere Auftraggeber einen größeren Teil ihres Potenzials zur Entfaltung bringen können. Allein die Überzeugung, durch eigene Leistung etwas verändern zu können, weckt verborgenes Potenzial.

Welche Rolle spielen dabei Erkenntnisse aus der Positiven Psychologie?
Yunel kombiniert aktuelle Erkenntnisse aus der Positiven Psychologie und Hirnforschung mit Ansätzen strategischer Beratung. Jede Session umfasst einen Mix aus Forschungserkenntnissen, biografischen Interviews und praktischen Übungen. Dabei orientieren sich die Themen nicht zuletzt an Martin Seligmans PERMA-Modell. Neben positiven Emotionen, stärkenbasiertem Engagement und Sinn beschreibt Seligman darin die Bedeutung von Beziehungen, Leistung und das Erreichen von Zielen für ein gelingendes Leben. Auch den Zusammenhang

16667-0001_Import.indd 239 23-May-19 8:29:11 PM

von Glück und Erfolg nehmen wir unter die Lupe. Denn: Beruflicher Erfolg ist kein Glücksgarant. Permanenter Erfolgsdruck und Stress wirken oft kontraproduktiv. Unser Gehirn ist biologisch so programmiert, dass es im positiven Zustand am besten funktioniert. Positive Emotionen wie Inspiration, Freude oder Dankbarkeit erweitern unseren Horizont. Sie machen uns kreativer, lösungsorientierter und altruistischer. Gleichzeitig geht es darum, auch negativen Emotionen auf den Grund zu gehen und ihren Wert zu erkennen. So können Enttäuschungen falsche Erwartungen aufdecken und Not macht erfinderisch. Zu einem erfüllten Leben gehört unbedingt die Fähigkeit, Schmerz zu tolerieren bzw. zu verarbeiten. Ray Dalio, ein erfolgreicher Unternehmer aus den USA, bringt es mit einer Formel auf den Punkt: Schmerz plus Reflexion gleich Fortschritt.

Inwieweit profitieren Sie bei dieser Arbeit von Ihrem Beratungshintergrund?
Als Beraterin bei McKinsey habe ich gelernt, strukturiert zu arbeiten, komplexe Sachverhalte zu durchdringen und gemeinsam mit Klienten überzeugende Strategien zu entwickeln. Heute hilft mir diese Erfahrung, essenzielle Elemente einer Biografie herauszuschälen und die Synthese dieser Elemente in ein persönliches Kunstwerk zu übersetzen.

Der Forscher Michael Steger unterscheidet verschiedene Bausteine des Sinns, unter anderem ein Gefühl von Kohärenz in Bezug auf die Vergangenheit sowie eine Destination im Sinn von übergreifenden Zielen, die uns in die Zukunft ziehen. Ist es das, woran Sie mit Ihren Klienten arbeiten?
Ja, genauso ist es. Im Hier und Jetzt kann ein Gefühl von Signifikanz bzw. Bedeutungsfülle entstehen, wenn zwei Voraussetzungen erfüllt sind: Wenn ich einen positiven Bezug zu meiner Vergangenheit herstelle und zugleich eine inspirierende Idee davon bekomme, wohin mein Weg in Zukunft führen kann. Dabei wird das Gefühl der Kohärenz durch unsere Visualisierungen verstärkt. Vor den Augen unserer Auftraggeber fügen sich die Puzzlestücke des eigenen Lebens wie ein positives Portfolio zusammen. Anhand von zwölf bis fünfzehn Symbolen sehen sie das, was ihr Leben ausmacht, und wie selbst negative Erfahrungen im Rückblick neu bewertet werden können. Krisen sind Teil unseres Lebens. Sie lassen uns wachsen. Als Menschen können wir aus Fehlern und Misserfolgen lernen. In der strukturierten Auseinandersetzung mit ihren Lebenserfahrungen – positive wie negative – erkennen unsere Kunden, was für sie im Leben Bedeutung hat. Gleichzeitig wird ihnen bewusst, wie sie ihre Ressourcen für persönlich sinnvolle Ziele einsetzen können. Interventionen aus der Glücksforschung helfen uns dabei, Stärken und Werte bewusst zu machen und diese Erkenntnisse in eine positive Vision für die nächste Lebensphase zu übersetzen.

16667-0001_Import.indd 240 23-May-19 8:29:11 PM

Es gibt Forscher, die behaupten, dass unsere Persönlichkeit deutlich flexibler sei, als dies beispielsweise durch Studien über die Vererbung nahegelegt wird. Kernidee ist, dass wir vor allem die Geschichte sind, die wir uns jeden Tag bewusst oder unbewusst über uns selbst erzählen – und dass wir uns verändern können, wenn wir es schaffen, diese Geschichte umzuformen. Sie sind jetzt rund vier Jahre am Markt. Melden sich bisweilen frühere Klienten mit einer neuen Geschichte?
Kürzlich habe ich einen meiner ersten Kunden wiedergetroffen, einen Unternehmer aus Österreich. Beim Abendessen mit Kollegen hat er von seiner Life Map geschwärmt und davon, wie seine Vision mit jedem Tag mehr Gestalt annimmt. Genau das ist es, was wir bezwecken wollen. Wir wollen unsere Auftraggeber für ihr Potenzial begeistern. Die gute Nachricht: Innere Bilder, auch solche, die durch negative Erfahrungen entstanden sind und uns einschränken, lassen sich verändern. Der menschliche Geist trägt ein ungeheures Transformationspotenzial in sich. Unser Gehirn ist plastisch – und kann sich ein Leben lang verändern. Doch wie wir uns verändern, hängt von unserem Fokus und der inneren Bereitschaft ab. Die wohlwollend kritische Auseinandersetzung mit der eigenen Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft auf Basis der Positiven Psychologie verschafft unseren Auftraggebern einen Blick auf die beste Version ihres Selbst. Im Idealfall verlieben sie sich in ihre eigene Zukunft.

Inzwischen fragen auch Organisationen Ihre Dienstleistungen nach. Was versprechen sich diese davon?
Die Anlässe sind sehr verschieden. Zum einen sind es Jubiläen, die zum Anlass genommen werden, die eigene Geschichte und Zukunft unter die Lupe zu nehmen. Wofür stehen wir? Was hält uns im Kern zusammen? Was brauchen wir für eine positive Zukunft? Auch Generationenwechsel in der Führung von Unternehmen gehen häufig mit solchen Fragen einher. Schließlich stellt unser Angebot eine effektive Alternative zum klassischen Coaching für Führungskräfte dar. Mit unseren Life Maps bieten wir ein greifbares Ergebnis, das langfristig wirkt. Mehr und mehr Unternehmen erkennen die Bedeutung positiver Selbstführung und die Kraft der Visualisierung in diesem Prozess: Nur wer sich selbst positiv und wertschätzend führt, kann das Gleiche mit seinen Mitarbeitern tun. Yunel bietet dafür einen strukturierten Ansatz. Darüber hinaus buchen uns viele Organisationen für Trainingsveranstaltungen zu Themen der Positiven Psychologie und Führung. Langsam kommt das Thema auch in Deutschland an.

Kerstin Humberg ist Gründerin und geschäftsführende Partnerin von Yunel. Die frühere McKinsey-Beraterin ist ausgebildete Journalistin, promovierte Humangeographin und Trainerin für Positive Psychologie. Ihr jüngstes Buch heißt »Poverty Reduction through Social Business? Lessons Learnt from Grameen Joint Ventures in Bangladesh«. Kontakt: yunel.de

16667-0001_Import.indd 241 23-May-19 8:29:11 PM

Der Sinn des Sinns

Spitzfindig könnte man an dieser Stelle fragen: Was ist denn der Sinn davon, den Sinn wahrzunehmen? Die meisten Spezies auf diesem Planeten kommen schließlich ganz wunderbar ohne diese Beigabe aus. Die eindeutige Botschaft für den Menschen lautet allerdings: Es geht nicht ohne! Wie beschrieben ist die längerfristige Abwesenheit von Sinnwahrnehmung im Leben ein Diagnosekriterium für Depressionen. Ins Positive gewendet lässt sich zeigen, dass das gefühlte Vorhandensein eines Lebenssinns, gerade auch im mittleren und letzten Lebensabschnitt, mit einer Reihe von überaus wünschenswerten Konsequenzen einhergeht (Steger, 2013), beispielsweise:

- mehr soziale Einbindung und bessere Qualität der persönlichen Beziehungen;
- gesteigerte Selbstwirksamkeit und Resilienz;
- bessere physische Gesundheit und höherer sozioökonomischer Status.

Es ist an dieser Stelle – wie so oft bei psychologischen Wirkfaktoren – nicht ganz einfach, Ursache und Wirkung sauber voneinander zu trennen. Doch die umfangreiche Datenlage liefert genug »Futter«, um zu folgendem Schluss zu gelangen: *Das Streben nach Sinn im Leben ist ein hochsinnvolles Unterfangen*.

Quellen des Lebenssinns

Während das Modell von Martela und Steger einen hohen Abstraktionsgrad aufweist, beschreiben andere wissenschaftliche Konzepte die ganz konkret anzapfbaren Quellen von Sinn im Leben. Tatjana Schnell von der Universität Innsbruck hat gemeinsam mit Kollegen im Rahmen eines mehrjährigen Forschungsprogramms ein Inventar der Quellen von Sinn im Leben (Lebensbedeutungen) erarbeitet. Insgesamt 26 Faktoren sind in dem Modell enthalten, die sich auf vier übergeordnete Dimensionen aufteilen, wobei die erste zweigeteilt ist (Schnell, 2009):

- *Vertikale Selbsttranszendenz*: Einbindung des eigenen Lebens in einen größeren, diese Welt überschreitenden Gesamtzusammenhang.
- *Horizontale Selbsttranszendenz*: Verantwortungsübernahme für einen höheren Wert. Dies kann altruistisch ausgerichtet sein (z. B. soziales Engagement) oder sich auf die eigene Person beziehen (z. B. Streben nach Selbsterkenntnis).
- *Selbstverwirklichung*: Konzentration auf die eigenen Stärken, Potenziale und Entwicklungsmöglichkeiten.
- *Wir- und Wohlgefühl*: Selbst- und Nächstenliebe im Sinne der Befriedigung eigener Bedürfnisse nach Nähe; in Bezug auf sich selbst (z. B. durch Achtsamkeit) wie auch auf andere Individuen und die größere Gemeinschaft.
- *Ordnung*: Bewahrung und Bodenständigkeit, beispielsweise durch das Pflegen von Traditionen.

16667-0001_Import.indd 242 23-May-19 8:29:11 PM

Von diesen Elementen zeigt die Dimension der horizontalen Selbsttranszendenz den stärksten Zusammenhang mit dem Vorhandensein eines Lebenssinnes. Ergo: Hier gibt es die höchste »Sinnrendite« zu holen, insbesondere wenn Sie sich bisher eher wenig um andere Menschen bzw. »gute Zwecke« kümmern. Doch auch ein Mehr an Selbstsorge kann Ihnen spürbaren Auftrieb verleihen, wenn Sie sich bisher in erster Linie an externen Kriterien des Lebenserfolgs (»Karriere machen«) gemessen haben.

Wenn Sie im Übrigen einschätzen möchten, wie stark Ihre Sinnwahrnehmung im Leben gegenwärtig ausgeprägt ist, können Sie in weniger als fünf Minuten den sogenannten »Meaning in Life Questionnaire« (MLQ) ausfüllen. Er wurde von einem Team um den bereits erwähnten Michael Steger entwickelt (Steger, Frazier, Oishi, & Kaler, 2006). Der Fragebogen misst einerseits die *Anwesenheit eines Lebenssinnes* wie auch die *Suche nach Sinn*. Während die Präsenz von Sinn mit gesteigertem Wohlbefinden einhergeht, ist die ausgeprägte Suche nach Sinn tendenziell mit negativen Konsequenzen verknüpft.

Tipp !

Sie finden alle 26 Lebensbedeutungen und viele Ressourcen, um Ihre Sinnwahrnehmung zu stärken, via: sinnforschung.org. Der Lebenssinn-Fragebogen inklusive Erläuterungen steht auf Englisch hier zu Verfügung: www.michaelfsteger.com/wp-content/uploads/2012/08/MLQ.pdf, eine deutsche Übersetzung findet sich hier: www.michaelfsteger.com/wp-content/uploads/2013/03/MLQ-German.doc

Im Folgenden finden Sie ein »beseeltes« Interview mit der bereits erwähnten Professorin Tatjana Schnell über die Bedingungen sinnerfüllter Arbeit. Wir schlagen dabei einen großen Bogen von den grundsätzlichen gesellschaftlichen Bedingungen von Arbeit bis hin zur Rolle der einzelnen Führungskraft.

Verzicht auf Hierarchien kann große Energie freisetzen

Interview mit Prof. Dr. Tatjana Schnell

Frau Professorin Schnell, ich habe den Eindruck, dass die »Nachfrage nach sinnvoller Arbeit« größer geworden ist. Hat das Thema einfach allgemein an Relevanz zugenommen – oder empfinden Menschen ihre Arbeit heutzutage als weniger sinnvoll?
Ich habe es deutlich daran gemerkt, dass das Thema Sinn zu Beginn meiner Arbeit zu Anfang des Jahrtausends noch als exotisch bis »unmöglich zu erforschen« galt. Seitdem konnte ich ein stetig steigendes Interesse vonseiten der Forschung und der Medien feststellen. Auch bei Interviewpartnerinnen und Studierenden ist es inzwischen selbstverständlich, über Sinnfragen nachzudenken. Zu Beginn des Jahrtausends sahen die wenigsten Menschen eine Notwendigkeit dazu. Warum das so ist, darüber kann ich nur spekulieren. *Mir scheint, dass es*

16667-0001_Import.indd 243 23-May-19 8:29:11 PM

heute wieder eine größere Bereitschaft dazu gibt, Prinzipielles zu hinterfragen. Dazu zählt auch unser Wirtschaftssystem, das mit Prämissen wie Individualität, Freiheit, Wachstum, Leistung und Konkurrenz unser Leben in allen Bereichen prägt: Politik, Bildung, Liebe, Weltanschauung, Freizeit, Arbeit. Die Finanzkrise 2007/2008 hat einmal mehr bloßgelegt, wie eindimensional und anfällig für Missbrauch das Streben nach Kapitalbesitz ist. 2010 schlossen sich in einer Umfrage der Bertelsmann-Stiftung 88 Prozent der Deutschen der Aussage an, wir bräuchten als Folge dieser Krise eine neue Wirtschaftsordnung.

Die o. g. Prämissen wurden »frag-würdig«, weil sie soziale Ungleichheit und Raubbau an der Umwelt fördern. Auf der persönlichen Ebene machen sie so gar nicht glücklich. Immer häufiger hört man von Aussteigern, die hochdotierte Posten aufgeben für ein sinnvolleres Leben. Auch Arbeiter und Angestellte fragen sich vermehrt, warum sie eigentlich tun, was sie tun. Im Allgemeinen wollen Bauarbeiter gute Arbeit leisten und stolz sein auf ihr Werk. Krankenpflegerinnen wollen Kranke pflegen, weil sie glauben, dass Kranke ein Anrecht auf gute Pflege haben. Wissenschaftler wollen forschen, weil sie Wissen als wertvoll betrachten. Das Gros der Arbeitgeber hingegen meint, Ziele wie Gewinnmaximierung und Wachstum verfolgen zu müssen. Es gibt also eine große Divergenz der Ziele – bei ungleicher Machtverteilung. *In hierarchisch organisierten Unternehmen müssen Arbeitnehmende den Effizienzkriterien der Arbeitgebenden genügen.* Beim Bau, in der Pflege, in der Wissenschaft geht es also darum, möglichst viel möglichst schnell zu machen. Qualität und Inhalt, die eigentliche Bedeutung der Tätigkeit, treten zurück; die Arbeit wird als leer und sinnlos erlebt.

Gibt es Daten zu Unterschieden in puncto Sinnwahrnehmung zwischen Hierarchieebenen? Ist es oben leichter, Arbeit als sinnvoll zu empfinden?
Ja, unsere Daten legen dies nahe. *In Führungspositionen ist der Grad der wahrgenommenen beruflichen Sinnerfüllung etwas höher* – was wahrscheinlich mit dem größeren Gestaltungsspielraum zusammenhängt, der es ermöglicht, persönliche Werte im Berufsleben umzusetzen. Um dies zu verstehen, ist es wichtig, das Konzept der beruflichen Sinnerfüllung näher zu erläutern. Wir unterscheiden zwischen »sinnvoller« und »sinnstiftender« Arbeit. Dass Arbeit *sinnvoll* ist, sollte Standard sein und kann auf allen Hierarchieebenen erlebt werden. Vier Kriterien sind hier zentral:

- *Bedeutsamkeit* der Arbeit: Ich weiß um den Nutzen meiner Arbeit.
- Erfahrung der *Zugehörigkeit*: Ich werde als Person wahrgenommen und wertgeschätzt.
- Passung bzgl. *Fähigkeiten, Interessen und Werten*: Ich bin weder gelangweilt, über- oder unterfordert, noch steht meine Tätigkeit in Widerspruch zu meinen Werten.

16667-0001_Import.indd 244 23-May-19 8:29:11 PM

- *Identifikation* mit der unternehmerischen *Orientierung*: Ich kann hinter den (*gelebten*, nicht vorgegebenen) Zielen des Unternehmens stehen.

Wenn Arbeit zusätzlich die Möglichkeit bietet, persönliche Werte zu verwirklichen, wie z. B. soziales Engagement, Naturverbundenheit, Macht, Gemeinschaft oder Moral, so kann sie auch Sinn stiften. Dies erlaubt jedoch nur ein kleiner Teil der Berufe und es ist eher möglich in Führungspositionen. Das sinnstiftende Potenzial beruht hier auf einem größeren Gestaltungsspielraum und mehr Möglichkeiten zur Übernahme von Verantwortung.

Was können die direkten Führungskräfte tun, um die Sinnwahrnehmung der Mitarbeiter zu steigern?
Sinnwahrnehmung lässt sich zum Glück kaum manipulieren und auch nicht von außen steuern. Stattdessen sind zwei Faktoren zentral: *Einerseits sollten Führungskräfte selbst den Sinn ihrer Tätigkeit sehen*. Damit ändert sich bereits vieles: Die Sache rückt in den Vordergrund, der monetäre Nutzen in den Hintergrund. Wenn eine Managerin ehrlich sagen kann: »Es ist wichtig, dass wir das machen, weil es ein richtig gutes, verlässliches Produkt ist!« oder »weil es das Leben von vielen Menschen besser macht!«, dann stellt sie ein intrinsisches Ziel in den Raum, das viel mehr Motivationspotenzial hat als Gewinn, Wachstum, Erfolg am Markt. Es geht also erst einmal um eine authentische, bewusste Haltung der Führungskräfte.

Darüber hinaus können sie natürlich noch mehr tun. Dies betrifft primär das Schaffen von Arbeitsbedingungen, die sinnvolles Arbeiten ermöglichen. *Sie können die Bedeutung, den Nutzen der Arbeit erlebbar machen* (z. B. durch Refokussierung auf Inhalt und Qualität, Kontakte mit Kunden), die *Zugehörigkeit fördern* (z. B. durch partizipative Einbindung und kontinuierliche Wertschätzung), die Passung optimieren (z. B. durch das Eingehen auf Veränderungen im Hinblick auf Kompetenzen und Interessen in verschiedenen Lebensphasen) und *Unternehmensziele gemeinsam entwickeln* und authentisch leben.

Wie sieht es mit Top-Managern aus, die das Gros der Mitarbeiter nur indirekt erreichen können?
Sie haben einen großen Einfluss durch ihre Art zu leben und zu führen. Sie sind die Aushängeschilder. *Ihr Auftreten, ihre Art zu kommunizieren, zu verhandeln, ihre Nähe oder Distanz zu den Mitarbeitenden* – all dies prägt das Betriebsklima und das Bild, das Angestellte von ihrem Unternehmen haben.

Seit rund einem Jahrzehnt werden im deutschsprachigen Raum New-Work-Konzepte diskutiert. Da geht es um flache Hierarchien, Selbstorganisation, Führung ohne Führungskräfte. Was sind aus Ihrer Perspektive die Vor- und Nachteile solcher Steuerungsformen?

16667-0001_Import.indd 245 23-May-19 8:29:11 PM

Flache Hierarchien beruhen auf der Annahme, dass alle Perspektiven relevant sind und gehört werden müssen. In autoritär geführten Organisationen hingegen gibt es ein starkes Machtgefälle, das viele Nachteile auch in Bezug auf das Sinnerleben hat: Personen auf den unteren Ebenen sind Ausführende, denen weder Mitspracherecht noch Verantwortung zugewiesen wird. Die Bedeutsamkeit ihrer Tätigkeit wird geringgehalten. Im nicht seltenen Extremfall werden Angestellte nur noch über ihre Funktion wahrgenommen, nicht als Menschen mit Bedürfnissen, Interessen und Kompetenzen. *Nimmt man sich als kleines Rädchen im Getriebe wahr, leidet natürlich auch die Zugehörigkeit*.

Wenn auf Führung verzichtet wird, wird allen Beteiligten Verantwortung zugewiesen. Diese muss natürlich auch realisiert werden können durch Ressourcen, Vertrauen und Gestaltungsspielraum. Wenn dies gelingt, dann ist ein solches Modell potenziell stark sinnstiftend. Es involviert die Mitarbeiter, steigert das Zugehörigkeitsgefühl, die Identifikation und die Übernahme von Verantwortung. Zwei Punkte sind zu bedenken:

- *Längst nicht alle Menschen wollen sich über ihre Erwerbsarbeit identifizieren*, obwohl die gesellschaftliche Norm dies nahezulegen scheint. Es gibt andere Tätigkeiten, die sehr sinnstiftend sind wie Kunst, Kultur, Tätigkeiten für das Gemeinwohl, in der Natur. Je mehr ich in die Erwerbsarbeit eingebunden bin, desto größer ist die Gefahr, dass für solche Tätigkeiten keine Zeit und Energie mehr bleiben.
- Zudem hat hohe berufliche Sinnerfüllung auch Schattenseiten. *Je sinnvoller mir meine Tätigkeit erscheint, desto schwieriger fällt es mir, mich abzugrenzen*. Studien haben gezeigt, dass Menschen, die ihre Arbeit sinnvoll finden, länger arbeiten, besser arbeiten und weniger *verdienen* als Menschen, die die Arbeit einfach als Verdienstmöglichkeit ansehen. Inzwischen nutzen manche Arbeitgeber dieses Wissen aus, indem sie als sinnvoll angesehene Tätigkeiten geringer entlohnen.

Davon abgesehen gibt es auch die *Gefahr der Selbstausbeutung bei hoher beruflicher Sinnerfüllung, die so weit gehen kann, dass Betroffene ihr Privatleben der Arbeit unterordnen, Anzeichen körperlicher und seelischer Erschöpfung übergehen und Fragen der fairen Entlohnung als irrelevant ansehen*. In vielen Fällen geht dies mit einer hohen Kreativität und/oder Produktivität einher, die als befriedigend erlebt wird. Doch die Intensität fordert ihren Tribut, wenn sie eine bestimmte Dauer überschreitet.

Ich hoffe, dass autoritäre Formen der Top-down-Führung bald der Vergangenheit angehören. Sie stehen dem Verständnis entgegen, das wir vom Menschen in unserer Demokratie haben: autonom, mündig und einsichtsfähig. Ein Verzicht auf

16667-0001_Import.indd 246 23-May-19 8:29:11 PM

Hierarchien kann große Mengen an Energie und Inspiration freisetzen, wenn die richtigen Personen zusammenfinden. Dennoch ist dies sicherlich keine Arbeitsform, die sich alle Berufstätigen wünschen – zumindest solange nicht, wie Arbeit noch primär Erwerbsarbeit ist.

In jüngster Zeit wenden sich Menschen, teils freiwillig, teils notgedrungen, vom Angestelltendasein ab. Stattdessen arbeiten sie in fragmentierten, projektartigen Strukturen. Was sind hier die Vor- und Nachteile?
Diese Entwicklung spiegelt den Charakter unserer Multioptionsgesellschaft wider. Wir finden ähnliche Strukturen in der Freizeitgestaltung, in Beziehungsformen, sogar in unseren Weltanschauungen. *Das Heraustreten – oder Herausfallen – aus stabilen, langfristigen Strukturen bedeutet einerseits einen Verlust an Vorgaben und Grenzen, andererseits einen Gewinn an Möglichkeiten der Passung und Selbstverwirklichung*. Unseren Studien zeigen, dass nicht alle Menschen gut damit umgehen können. Etwa die Hälfte der Menschen in einem Alter zwischen 16 und 29 Jahre kennzeichnet sich dadurch, dass sie glauben, keinen Einfluss auf die Gestaltung ihres Lebens nehmen zu können. Sie erleben sich als wenig kompetent, die Herausforderungen zu meistern, die auf sie zukommen. Stattdessen ziehen sie sich zurück in die Indifferenz, engagieren sich nicht, beziehen keine Position.

Wer in einer »Gig Economy« erfolgreich sein will, muss hohe Flexibilität, Eigeninitiative, und Self-Entrepreneurship an den Tag legen. *Dem Individuum wird viel aufgebürdet.* Solche Anforderungen mehren sich bereits in klassischen Angestelltenverhältnissen, wo sie jedoch durch regelmäßigen Lohn, kollegiale Unterstützung und Betriebsräte teilweise abgefedert werden können. All dies fällt in der Gig Economy weg. Es gibt viele Menschen, die gut damit leben können. Die wissen, was sie wollen, die Freiheit schätzen, mit der Vielzahl der Möglichkeiten spielen, ihre Potenziale ausloten, sich weiterentwickeln. *Es gibt eine große Zahl anderer, die durch dieses System isoliert und prekarisiert werden*. Beide Typen von Menschen würden davon profitieren, wenn ihr Überleben nicht von Erfolg oder Misserfolg in solchen Strukturen abhinge – wie es durch ein bedingungsloses Grundeinkommen gewährleistet werden könnte.

Menschen werden in Zukunft Seite an Seite mit Algorithmen und Robotern arbeiten. Wie wirkt sich das auf die Sinnwahrnehmung aus?
Immer weniger Menschen werden monotone Tätigkeiten ausüben. *Stattdessen werden kreative, organisationale und soziale Fähigkeiten in den Vordergrund rücken, die einen größeren Gestaltungsspielraum ermöglichen.* Gleichzeitig werden wir weniger Zeit mit Tätigkeiten verbringen, die heute zur Erwerbsarbeit zählen. Wer wollen wir sein, wenn wir uns nicht mehr über den Beruf identifizieren? Wenn wir unser Selbstverständnis als »Zoon politikon« bewahren wollen – als

16667-0001_Import.indd 247 23-May-19 8:29:11 PM

Wesen, das in einer sozialen Gemeinschaft zu sich selbst kommt – dann gilt es, einen entsprechenden Gemeinsinn zu erhalten (oder wieder zu wecken). *Anstatt Individualität, Freiheit, Wachstum, Leistung und Konkurrenz müssten Miteinander und Füreinander gefördert werden*. Demgemäß käme es zu einer längst fälligen Neubewertung von Tätigkeiten, die bisher nicht als Arbeit galten: Das Pflegen von Angehörigen oder Nachbarn, Tätigkeiten für das Gemeinwohl, für Gesellschaft, Kunst, Kultur und Natur. Bis heute finden diese in großen Teilen freiwillig und ehrenamtlich statt. Die Bezahlung ist gering oder nicht existent; die Zuschreibung von Sinnhaftigkeit ist – hoch.

Tatjana Schnell wurde an der Universität Trier promoviert und ist seit 2013 assoziierte Professorin an der Universität Innsbruck, wo sie sich auch habilitierte. Zusätzlich unterrichtet sie an der »MF Norwegian School of Theology, Religion and Society« in Oslo. Ihr Buch »Psychologie des Lebenssinns« ist 2016 erschienen. Kontakt: sinnforschung.org

Brauchen wir alle *einen* Purpose im Leben?

Seit Beginn des neuen Jahrtausends ist ein Thema in Mode gekommen, das eng mit der Wahrnehmung eines Lebenssinnes verwandt ist. Im Englischen wird dafür der Begriff »Purpose« verwendet, der sich eher schlecht als recht ins Deutsche übersetzen lässt, ohne dass er falsche Konnotationen weckt. Meines Erachtens liegt die Bedeutung des englischen Wortes in der Schnittmenge der Begriffe *Daseinszweck, Berufung und Bestimmung*. Es geht demnach um eine Mischung aus in die Zukunft gerichteten Gedanken und Gefühlen, die ein Bündel von übergeordneten Zielen und Lebensaufgaben beschreiben, um die Anwesenheit eines Gespürs für den ureigenen Beitrag (für andere i. w. S.), den ein Mensch in diesem Leben leisten möchte.

Vereinfacht könnte man sagen, es geht um die folgenden Fragen: Wozu bin ich hier? Wie kann ich in meiner Einzigartigkeit, mit all meinen Stärken und Talenten, dafür sorgen, dass diese Welt (oder ein Teil von ihr) ein schönerer, besserer Ort wird? In den letzten Jahren ist, zumindest in Internetveröffentlichungen rund um das Thema Management und Selbsthilfe, ergänzend der japanische Begriff »Ikigai« aufgetaucht, der sich ebenfalls einer eindeutigen Übersetzung entzieht – aber recht nah an der Idee eines Purpose gelagert ist (Sone et al., 2008). Konzeptuell verwandt ist der Purpose auch mit der Idee der Destination, so wie sie im Modell von Martela und Steger beschrieben wird (s. Abb. 10). Die Konnotation einer *Berufung* legt nahe, dass ein solcher Lebenszweck nicht von vorneherein gegeben ist, sondern irgendwann entdeckt oder gehört werden kann, während *Bestimmung* tendenziell andeutet, dass es eine Art Prädestination gibt, dass der Lebenszweck eines Menschen vor-angelegt ist. Ursprünglich

16667-0001_Import.indd 248 23-May-19 8:29:11 PM

wurden beide Begriffe vor allem im religiösen Kontext verwendet. Heutzutage können wir uns allerdings zu weltlichen Berufen berufen fühlen.

Abzugrenzen ist das Konzept des Purpose von dem einer Mission (in dem Sinne, wie viele Unternehmen ein »Mission Statement« veröffentlichen): *Purpose beantwortet die Fragen: Warum gibt es mich? Was will ich bewirken? Die Mission gibt folgende Auskunft: Wie setze ich den Purpose in die Tat um?* Ein Mensch könnte zum Beispiel seinen Purpose darin sehen, die Kindersterblichkeit auf der Welt zu senken. Es gibt allerdings viele verschiedene Missionen, um diesem Ziel näher zu kommen (Hebamme, Entwicklungshelfer, Produzent von Desinfektionsmitteln usw.)

Achtung !

Auch viele Organisationen kommen durcheinander, wenn es um die Abgrenzung von Konzepten wie »Mission Statement«, »Company Purpose«, »Unsere Werte«, »Unsere Vision« etc. geht; die Forschung bestätigt dies (Salem Khalifa, 2012). Eine hilfreiche Abgrenzung von Natur und Nutzen der verschiedenen Statements bietet ein Artikel in der Harvard Business Review (Kenny, 2014).

Die Gefahr bei diesen Themenkomplex liegt darin, ihn zu undifferenziert zu betrachten. In vielen Ratgebern und mittlerweile auch in TED Talks finden sich mehr oder weniger plausible Anleitungen, um seinen »einzig wahren Purpose« entdecken zu können. An dieser Stelle wäre ich persönlich vorsichtig. Es gibt durchaus Forschung, die nahelegt, dass Menschen, die sich mit Haut und Haaren einem bestimmten Lebensthema verschreiben, im Mittel erfolgreicher sind als Menschen, die ihre Energie auf verschiedene Projekte verteilen (Duckworth et al., 2007). Das bedeutet jedoch noch lange nicht, dass sie damit auch glücklicher werden – oder dauerhaft mehr Lebenssinn verspüren. Zudem zeigt die Forschung wie weiter oben geschildert, dass sich Sinnwahrnehmung aus vielen unterschiedlichen Quellen speisen kann. Es erscheint demnach nicht stimmig, nach »dieser einen Sache« suchen zu wollen.[108]

Im Übrigen scheint mir die Metapher des Entdeckens trügerisch zu sein. Das Gros der Menschen wird eine Bestimmung nicht einfach finden, so wie einen Schatz, dessen Ort mit einem X markiert ist. Eher müssen wir sie über die Zeit kultivieren wie eine Pflanze, bei der es manchmal Jahre dauert, bis sie Früchte trägt (Schawbel, 2017). Meine Erfahrung, die ich ganz persönlich, aber auch als Begleiter von Menschen gemacht habe,

108 Darüber hinaus gibt es eine seelische Verfassung, die Tatjana Schnell (2010) als existenzielle Indifferenz bezeichnet. Ein Teil der Bevölkerung ist zeitweise einfach nicht sonderlich interessiert an jeglichen Lebensbedeutungen, ohne dass diese Personen darunter leiden würden. Wohlgemerkt: Sie sind auch nicht glücklicher als Menschen, die aktuell einen ausgeprägten Lebenssinn erfahren. Gleichzeitig sind sie auch nicht depressiv, so wie es oft für jene Menschen zutrifft, die einen tieferen Sinn spüren möchten, aber gegenwärtig keinen Zugang dazu haben.

16667-0001_Import.indd 249 23-May-19 8:29:11 PM

zeigt mir außerdem, dass unsere Kultur, auch getrieben durch eine schier unendliche Zahl von Motivationsratgebern, die Bedeutung von Zielen überschätzt. Es ist gut für Menschen, wenn sie mit der Zeit ihre ureigene Richtung finden. Das ist nicht das Gleiche.

! **Achtung**

Unsere Gesellschaft überschätzt die Bedeutung von Zielen. Menschen brauchen eine Richtung. Das ist nicht das Gleiche.

8.3 Sinnvolle Arbeit: Gewinn für Arbeitnehmer und Arbeitgeber

Die Tatsache, dass sich der moderne Mensch überhaupt um den Sinn seiner Arbeit sorgen kann, ist ein Paradebeispiel für das, was ich im Coaching gerne ein *besseres Problem* nenne. Schon Goethe wusste: Jede Lösung eines Problems ist ein neues Problem. Wir empfinden die Suche nach einer sinnvollen Beschäftigung bisweilen als Bürde, insbesondere wenn wir uns aktuell in einer wenig erfüllenden Tätigkeit gefangen sehen. Faktisch ist diese Bürde allerdings der Ausdruck eines enormen Zugewinns an persönlicher Freiheit, zumindest in westlich geprägten Nationen.

Wenn man früher der erste Sohn vom Schuster war, dann ist man Schuster geworden, ohne Wenn und Aber – vom Sklaventum mag ich an dieser Stelle gar nicht erst sprechen. Vielleicht ist man als Schuster glücklich geworden, vielleicht auch nicht. Die Frage stellte sich einfach nicht. Heute kann man allein in Deutschland aus rund 20.000 Studiengängen auswählen. Ein solches Maß an Wahlfreiheit kann erdrückend wirken (Schwartz, 2004), objektiv ist sie jedoch einer Zwangssituation vorzuziehen. Ähnliches gilt für spätere Lebensphasen. Früher wurden viele Menschen schlichtweg nicht alt genug, um sich mit folgenden Fragen zu beschäftigen: Kann ich mit Ende 40 nochmal beruflich umsatteln? Wie bringe ich meine Talente ein, nachdem ich pensioniert wurde? Wurde man in früheren Zeiten doch mit einem hohen Alter gesegnet, so musste man in der Regel schuften bis zum Umfallen.

Wie sehr sich viele Menschen nach einer von Sinn erfüllten Arbeit sehnen, wird deutlich, wenn man sich ansieht, was sie im Gegenzug (theoretisch) dafür zu opfern bereit sind. In einem Online-Artikel für die Harvard Business Review berichtet der Coaching-Anbieter BetterUp (siehe das Interview im Kapitel 6.5) von einer Studie. Das Unternehmen hat mehr als 2000 Arbeitnehmer aus 26 verschiedenen Branchen in den USA befragt, ob sie bereit wären, im Gegenzug für mehr Sinnwahrnehmung während der Arbeit auf einen Teil ihres Gehaltes zu verzichten. Rund 90 Prozent der Befragten würden dieses hypothetische Angebot annehmen. Im Mittel wären sie bereit, auf 23

16667-0001_Import.indd 250 23-May-19 8:29:11 PM

Prozent ihrer zukünftigen Lebensgesamteinkünfte zu verzichten.[109] Ähnliche Befunde zeigen sich in wissenschaftlichen Studien (Hu & Hirsh, 2017a).

Streng genommen sollte jedoch das Gegenteil passieren: Aus der reinen Nutzenperspektive betrachtet müssten Unternehmen jenen Mitarbeitern, die besonders viel Sinn in ihren Aufgaben empfinden, mehr bezahlen – weil sie mehr zum Gesamtwohl des Unternehmens beitragen. Eine Überblicksarbeit von Jing Hu und Jacob Hirsh (2017b) kommt hier zu eindeutigen Schlussfolgerungen. Arbeitnehmer mit ausgeprägter Sinnwahrnehmung sind:

- deutlich motivierter;
- spürbar engagierter;
- leistungsfähiger und erfolgreicher.

Außerdem sind sie gewissenhafter gegenüber ihrem Arbeitgeber und engagieren sich stärker als andere über ihren eigenen Aufgabenbereich hinaus für die Organisation. Auf der anderen Seite berichten sie im Mittel von:

- weniger arbeitsbezogenem Stress (bzw. können sie besser damit umgehen);
- einem geringen Maß an Burn-out-Symptomen;
- weniger Absichten, den aktuellen Arbeitgeber zu verlassen.

Auf der eigenen Habenseite stehen dafür:

- deutlich mehr Arbeitszufriedenheit;
- bessere Beziehungen zu Kollegen und Vorgesetzten;
- mehr Lebenszufriedenheit und übergreifendes Sinnempfinden.

Auf Basis dieser Erkenntnisse sollte Führungskräften und Personalabteilungen klar werden, dass die *Steigerung der arbeitsbezogenen Sinnwahrnehmung eine Top-Priorität innerhalb des Geflechts der Unternehmensziele einnehmen muss*. Warum sich dies für Unternehmen auch *finanziell* glasklar auszahlt, wird in Kapitel 10 noch eingehend thematisiert.

Im weiteren Verlauf dieses Kapitels werden wir uns anschauen, wo aus Sicht der Organisation und ihrer Führungskräfte die Stellschrauben für ein Mehr an arbeitsbezogenem Sinn liegen. Vorweg sei erwähnt, dass dies in vielerlei Hinsicht eher mit dem *Weglassen als dem Tun* zu tun hat. Außerdem sei einleitend gesagt, dass dies kein einfaches Unterfangen ist. Eher scheint es mir so etwas wie die Königsdisziplin guter Personalführung zu sein – wie auch im folgenden Interview mit Michael Steger von der Colorado State University deutlich wird.

109 Dies führt zu Problemen, wenn sich Menschen dahingehend ausnutzen lassen. Im Internet ist mir in diesem Zusammenhang der Begriff »Purpose Parasite« begegnet. Er steht für Manager, die den starken Wunsch nach Sinnerfüllung in der Arbeit von anderen Menschen ausnutzen.

16667-0001_Import.indd 251 23-May-19 8:29:11 PM

Verlogenheit ist der schlimmste Sinnkiller

Interview mit Prof. Michael Steger, Ph.D.

Herr Professor Steger, einige Menschen würden vermutlich argumentieren, dass ein Aspekt wie Sinnerleben (in der Arbeit) nicht wissenschaftlich untersucht werden sollte bzw. nicht untersucht werden kann, weil es zu ätherisch sei. Wie denken Sie darüber?
Als jemand, dessen Berufsweg darauf aufbaut, Sinnerleben zu beschreiben und messbar zu machen, muss ich – wenig überraschend – widersprechen. Darüber hinaus denke ich, dass sich die Wahrnehmung zu diesem Thema in der aktuellen Zeit spürbar verändert. Als ich in den 1990ern Interesse bekundete, Sinnwahrnehmung zu erforschen, wurde mir meistens das Folgende zurückgemeldet: Es sei als Thema zu vage, zu philosophisch, zu religiös, zu schwierig, zu konfus usw. Die meisten dieser Ratschläge sollten mich vermutlich darauf vorbereiten, dass meine Arbeit von erstklassigen akademischen Zeitschriften abgelehnt werden würde – aber mich hat das Werk von Viktor Frankl zu sehr bewegt. Und mir war klar, dass *ich selbst* darüber nachdachte, ob mein Leben sinnerfüllt oder sinnlos war. Ebenso war mir klar, dass andere Menschen Schwierigkeiten haben, jene schlimmen Dinge einzuordnen, die ihnen im Leben widerfahren.

Menschen haben einen psychologischen Zugang zur Frage nach dem Sinn. Hier liegt ein wichtiger erster Schritt. Ich studiere nicht den Sinn *des* Lebens, also z. B., ob das Universum an sich einen Sinn hat, ob es eine kosmische Intelligenz gibt oder warum guten Menschen schlechte Dinge passieren. *Ich möchte verstehen, wie ganz normale Menschen über jenen Sinn denken, den sie im Leben wahrnehmen*. Ich untersuche den Sinn gelebter Erfahrung, sei es im Alltäglichen, in Zeiten des Kummers oder auch im Arbeitsleben. Glücklicherweise bin ich nicht allein auf dieser Reise, obwohl es ein recht ungewöhnliches Unterfangen war, als ich aufbrach. Als junger Forscher konnte ich praktisch alle bisherigen Studien auswendig herunterbeten, weil in den Jahrzehnten vor mir kaum etwas veröffentlicht würde. Mittlerweile werden allein meine Arbeiten mehr als 2000 Mal pro Jahr zitiert. Das ist eine Menge Forschung für etwas, das angeblich nicht erforscht werden kann. Ich denke, es gibt da Ähnlichkeiten zu anderen Feldern, deren Erkenntnisse wir als selbstverständlich betrachten. Wir können die Schwerkraft nicht *sehen*, aber das hindert uns nicht daran, ab und zu umzufallen. Ebenso wenig können wir Sinn sehen. *Das hält Menschen, die einen Sinn wahrnehmen, allerdings nicht davon ab, glücklicher zu sein, erfüllendere Beziehungen zu führen, gesünder zu sein – und sogar länger zu leben*.

Wenn Menschen über sinnvolle Arbeit nachdenken, dann beziehen sie sich meist auf das, was eine Organisation tut. Demnach ist ein Job in der PR-Ab-

16667-0001_Import.indd 252 23-May-19 8:29:11 PM

teilung einer Umweltorganisation sinnvoller als die gleiche Aufgabe bei einer Ölgesellschaft. In welcher Hinsicht ist diese Wahrnehmung korrekt – und wo geht sie fehl?
Ich denke, wir kommen der Sache am nächsten, wenn wir uns Organisationen als eine Art Ökosystem für Sinn vorstellen. In gesunden, vielfältigen und vitalen Umwelten werden viele verschiedene Lebewesen gedeihen. *In gesunden, anständig und menschlich geführten Unternehmen gedeiht die Sinnwahrnehmung für viele verschiedene Menschen*. Organisationen, die sich aktiv für das Gute in der Welt engagieren, haben vermutlich eine höhere Chance, Mitarbeiter zu attrahieren, die einen ausgeprägten Sinn in ihrer beruflichen Erfahrung suchen. Dennoch müssen diese Unternehmen weitere Aspekte gut hinbekommen. Sie sollten:

- einen Raum schaffen, in dem Menschen *respektvolle*, auf Gegenseitigkeit aufbauende Beziehungen eingehen können;
- genug Freiraum lassen für *Autonomie*, sodass die Mitarbeiter der Arbeit ihren eigenen Stempel aufdrücken und ihre Stärken entwickeln können.
- eine klaren *Purpose* definieren und diesen durchdeklinieren, von der Kommunikation desselben bis hin zur Frage, was ein gegebener Mitarbeiter daraus ziehen kann, um seine tägliche Arbeit zu verrichten;
- *ethisch und integer* geführt werden.

Natürlich müssen Unternehmen auch Möglichkeiten finden, sich fortwährend zu finanzieren. Es gibt verschiedene Wege, all die genannten Punkte zu erreichen. Die besten Unternehmen sind bei *all diesen* Aspekten einigermaßen erfolgreich – und sie sind in der Lage, diese in ihrer Kultur miteinander zu verweben. In einem solchen Ökosystem erfahren die Mitarbeiter ein hohes Maß an Unterstützung, Partnerschaft, Freiheit, Sicherheit und gesunder Führung. Dies ermöglicht es ihnen, eine Nische zu finden, in der sie ihren größten Beitrag zum Erfolg des Unternehmens leisten können. Solche Organisationen dienen dem Wohle aller: den Eignern, Kunden, Zulieferern, der Gesellschaft und nicht zuletzt dem Wohlergehen der Mitarbeiter.

Das klingt fast zu schön, um wahr zu sein.
Nun, nichts davon passiert von allein. Weder der Name einer Firma noch irgendein Jobtitel kann Sinnwahrnehmung garantieren. *Es gibt auf der einen Seite reichlich Beispiele für Menschen, die in Organisationen arbeiten, welche nicht mit dem Nimbus der Weltverbesserung aufwarten können – und trotzdem für sich Mittel und Wege identifiziert haben, wie ihre Organisation einen erstrebenswerten Unterschied in der Welt macht*. Auf der anderen Seite gibt es eine große Menge von Menschen, die für Organisationen arbeiten, welche auf der übergeordneten Ebene eindeutig einen positiven Beitrag für die Welt leisten – die aber nicht spüren, wie ihre Arbeit zu diesem großen Ganzen beiträgt. Ein Verwaltungsmitarbeiter in einem Kinder-

16667-0001_Import.indd 253 23-May-19 8:29:11 PM

krankenhaus hat möglichweise nur selten die Gelegenheit, mit der Hoffnung, dem Mitgefühl und der heilsamen Energie in Verbindung zu kommen, welche die Arbeit des Pflegepersonals prägt. Auf der anderen Seite kann der Buchhalter einer Müllbeseitigungsfirma möglicherweise sehr deutlich erkennen, wie seine Erbsenzählerei dazu beiträgt, seine Gemeinde intakt und gesund zu halten.

Sinnvolle Arbeit gedeiht, wenn Unternehmen gemeinsam mit ihren Leuten daran arbeiten, einen stimmigen Platz für sie zu finden in einem Umfeld, in dem eine attraktive Vision und zugehörige Werte *authentisch* gelebt werden. Das ist nicht einfach. Doch es ist auch nicht einfach, ein neues Medikament zu entwickeln oder ein Unterseekabel zu reparieren. Trotzdem tun Unternehmen so etwas ständig. Gegenwärtig arbeiten viele Unternehmen noch mit Strukturen und Incentives, die um 1920 entstanden sind. Und sie sind effektiv darin, 20er-Jahre-Ergebnisse mit 20er-Jahre-Management zu liefern. *Ich bin fest davon überzeugt, dass sie, entsprechende Einsicht vorausgesetzt, genauso erfolgreich darin sein könnten, finanziell einträgliche und sinnstiftende Ökosysteme zu generieren.*

Ich vermute, die meisten Jobs erscheinen uns sinnvoll, wenn wir einer Organisation beitreten. Ansonsten würde es die Menschen kaum dorthin ziehen. Jene Ausnahmen, bei denen es nur um Kohle geht, klammere ich hier aus. Wenn viele Arbeitsstellen zu Beginn Sinnwahrnehmung bieten: Was sind dann die schlimmsten »Sinnkiller« im Laufe der Zeit?
Nach meiner Ansicht ist *Verlogenheit* der stärkste Killer. Viele Unternehmen und Führungskräfte, aber auch Politiker, bemühen die Zugkraft eines attraktiven Sinnhorizonts, indem sie »so tun als ob«. Sie sagen dann »all die richtigen Dinge« oder engagieren Sprachpanscher, die ein Mission Statement fabrizieren. Kleiner Hinweis: Es ist deutlich günstiger, solch ein Pamphlet im Internet automatisch erstellen zu lassen – solche Websites existieren tatsächlich. Das Petrochemie-Unternehmen sagt dann, dass es uns in eine dynamische Zukunft der sauberen Energie führt, der Schleppnetzflotte geht es um das Gedeihen des maritimen Lebensraums, das Non-Profit-Unternehmen, das 30 Prozent seiner Mittel für die Vergütung der Führungskräfte aufwendet, kümmert sich um die Zukunft der Ärmsten auf diesem Planeten. Und so weiter und so fort.

Aber das ist doch durchschaubar.
Unternehmen veröffentlichen ständig solche Statements. Niemand glaubt ein Wort davon. Die Menschen in den Führungsetagen versuchen offenbar, den Zeitgeist zu bedienen, um der Generation Y zu gefallen. Sie denken sich wohlklingende Worte aus, um die Massen bei Laune zu halten. Währenddessen machen sie »Business as usual« – und die Führungskräfte glauben, die Mitarbeiter wollten mit so wenig Arbeit wie möglich davonkommen, während jene der Ansicht sind, das Unternehmen wolle sie einfach nur ausquetschen. *Selbstverständlich wird das Vortäuschen*

16667-0001_Import.indd 254 23-May-19 8:29:11 PM

eines Sinnhorizontes, auch nur für eine kurze Zeit, Menschen dazu bringen, das große Ganze geringzuschätzen. Oder noch »schlimmer«: Die Organisation könnte tatsächlich die Idee in der Belegschaft säen, dass die Führungskräfte ihre Mitarbeiter *tatsächlich* wichtig nehmen sollten, dass das Unternehmen tatsächlich die Welt verbessern sollte, dass die Arbeit dort tatsächlich Sinn bieten sollte. Wenn man den Menschen dann den Boden unter den Füßen wegzieht, weil alles auf Blendwerk beruht, bekommt man nichts als Zynismus. Der heilt nur äußerst langsam.

Unternehmen, die es ernst meinen – wo können die beginnen?
Jede Organisation besitzt wichtige Grundlagen für das Schaffen von sinnvoller Arbeit: Verschiedene Menschen kommen unter dem Dach eines gemeinsamen Zwecks zusammen, haben somit automatisch ein Stück weit eine gemeinsame Identität, tun zusammen etwas, was auf die Welt einwirkt usw. *Wenn Menschen unter solchen Bedingungen erfahren, dass sie mit Würde behandelt werden und auf Basis ihrer ureigenen Fähigkeiten einen Beitrag leisten können – anstatt nur »Roboter aus Fleisch« zu sein –, dann glaube ich, dass die meisten Mitarbeiter ein anständiges Maß an Sinn in ihrer Arbeit verspüren werden*. Der springende Punkt ist: Ein solches Sinnlevel zu erreichen macht einen großen Unterschied: für die *Gesundheit* der Mitarbeiter, ihre *Zufriedenheit*, den *Gruppenzusammenhalt*, die *Performance*, bis hin zur *Markenwahrnehmung*. Es gibt also mehr als genug Gründe, um herauszuarbeiten, warum ein Unternehmen mehr ist als das, was in den Quartalsberichten abgebildet wird. Organisationen, die sich auf diesen Weg machen wollen, tun gut daran, Standardlösungen zu vermeiden. Stattdessen geht es darum, *multilaterale Dialoge* zu führen über das Beste, was das Unternehmen ist und sein könnte.

Gibt es so etwas wie ein Zuviel an Sinnerleben?
Es gibt Schattenseiten, aber das lässt sich nicht mit einem Sinnüberschuss erklären. Eine ausgeprägte Sinnwahrnehmung kann uns vorwärtstreiben – über fast jedes Hindernis, weit über den Punkt hinweg, an dem wir auf Basis weniger gewichtiger Gründe schon lange aufgegeben hätten. *Menschen, die von Sinn erfüllt sind, werden alles geben, immer und immer wieder, weil sie eine tiefe Verbindung mit ihrer Arbeit und ihrer Wirkung spüren*. Weil dies so ein starker Leistungsanreiz ist, übersehen diese Personen bisweilen, dass andere Aspekte nicht ausreichend gegeben sind, sei es nun das Gehalt, eine Perspektive für die Altersvorsorge, Zeit mit der Familie oder ihre (psychische) Gesundheit.

Hinzu kommt: Aus irgendeinem Grund haben wir als Gesellschaft beschlossen, dass manche Jobs »edel« sind, sodass der Sinnhorizont gewissermaßen als Ersatz für eine anständige finanzielle Entlohnung fungieren möge. Kindergärtner, Kranken- und Altenpfleger, Lehrer, Polizisten und Feuerwehrleute usw. – sie alle gehören zu Berufsgruppen, die wir bewundern. Gleichzeitig müssen Menschen in

16667-0001_Import.indd 255 23-May-19 8:29:11 PM

diesen Rollen hier in den USA häufig einen Zweitjob annehmen, um über die Runden zu kommen. Die Gesellschaft würde ohne diese Funktionen innerhalb kurzer Zeit kollabieren und die zugehörigen Aufgaben sind extrem fordernd. Trotzdem haben wir gemeinsam entschieden, diesen Menschen wenig zu bezahlen, denn wer solche Jobs annimmt, der *muss* ja von Sinn getrieben sein. Stattdessen geben wir Unsummen an Menschen, die weit abseits dessen arbeiten, was unsere Gesellschaft *wirklich* zum Gedeihen benötigt. Ich bin ein großer Fußballfan, aber wenn ein Jungstar in einem goldenen Lamborghini zum Stadion fährt und dieser ihn nur das Gehalt einer Arbeitswoche kostet, dann komme ich nicht umhin, mich zu fragen, warum wir gemeinschaftlich entschieden haben, dass diese Form der Leistung für den Zeitraum von einer Woche besser vergütet wird als die Leistung einer guten Handvoll Lehrer für das ganze Jahr.

Wenn Sie zum CEO eines großen Unternehmens ernannt werden würden – und ein Bericht zeigte Ihnen, dass die meisten Mitarbeiter eher wenig Sinn in ihrer Arbeit empfinden: Was wären die ersten Projekte oder Initiativen, die Sie anstoßen würden?
Mein erstes Projekt wäre eine *datenbasierte Tiefenbohrung* in Bezug auf die Erfahrung der Menschen im Unternehmen. Wo lassen wir sie als Unternehmen im Stich, wo werden grundlegende psychologische Bedürfnisse nicht ausreichend befriedigt, wo blockieren wir den natürlichen Instinkt der Menschen, Sinn in ihren Aufgaben zu finden? Was nicht gemessen wird, kann nur schwerlich verbessert werden. In diesem Sinne macht es Sinn, stichhaltige Daten darüber zu sammeln, was wirklich in den Köpfen der Kollegen vor sich geht.

Im echten Leben hinge mein zweites Projekt vom Ergebnis dieser Datenerhebung ab. Ein weiterer Sinnkiller ist das Versenden von *nutzlosen Umfragen*, von denen keiner versteht, was deren Absicht ist. Wenn man Menschen befragt, dann sollte man auch verstehen, was mit den Antworten anzufangen ist – ansonsten verkommen solche Instrumente zu einem weiteren kostspieligen Weg, um die Belegschaft davon zu überzeugen, die Zahlen aus dem letzten Jahr zu übertreffen. Und weil die Menschen gelernt haben, dass es schnurzegal ist, wie sie antworten, ist es ihnen *auch* egal – folglich klicken sie auf das Kästchen ganz weit rechts nämlich auf »Senden«.

Hier für dieses Gedankenexperiment habe ich keine Daten. Mein zweites Projekt bestünde folglich darin, mehr über meine Führungskräfte zu lernen. Wie stellt sich die Geschichte des Unternehmens aus ihrer Sicht dar? Wie erklären diese Menschen sich die unbefriedigenden Ergebnisse? Sie mögen recht haben, sie mögen sich irren, aber ich würde es verstehen wollen, denn das ist der Ausgangspunkt. Das ist wichtig, weil jedwede Maßnahme, um die Situation zu verbessern, sich in das Gefüge der Ziele einfügen müsste, die das Unternehmen bereits

16667-0001_Import.indd 256 23-May-19 8:29:11 PM

anstrebt. Die Führungskräfte sollten verstehen, dass ihnen das Arbeiten an einem attraktiven Sinnhorizont helfen wird, auch *ihre* Ziele zu erreichen. Investitionen in Sinnerleben sind ein guter Weg, um die Leistung positiv zu beeinflussen – sie sind nicht der Feind des Erfolgs.

Und das dritte Projekt?
Ich würde einen breiten Dialog zur Frage anstoßen, was »das Beste« am Unternehmen ist, wo und warum die Mitarbeiter jetzt schon Sinn empfinden, wo wir einen positiven Beitrag leisten. Ich würde alle Stakeholder zusammenbringen wollen, durch die gesamte Lieferkette, alle Kundensegmente, Mitglieder des Aufsichtsrats, Menschen aus den Kommunen, in denen das Unternehmen tätig ist – und natürlich einen repräsentativen Querschnitt der Mitarbeiter.[110] Was macht das Unternehmen im Innersten aus – und wie können wir von diesem Ort aus eine inspirierende Vision und eine motivierende Mission artikulieren? Das wichtigste Ergebnis wäre nicht einfach ein Bündel von Ideen, sondern eine Reihe von Prozessen, die alle Beteiligten einbinden, um den Erfolg der Unternehmung zu gewährleisten – die Ansichten der Mitarbeiter zu respektieren, ihre Einsichten durch die »Linse dessen, was das Beste am Unternehmen ist« zu betrachten, ihren Beitrag zu ehren, indem dieser sich auch tatsächlich in der Vision des Unternehmen wiederfindet: Dies ist ein ausgezeichneter Weg, um den positiven Beitrag eines jeden Menschen in der Organisation zum Vorschein zu bringen.

Michael F. Steger, Ph.D., ist Professor an der Colorado State University in Fort Collins und Direktor des dortigen »Center for Meaning and Purpose«. Weiterhin ist er Chief Scientific Officer des »Meaningful Work Lab« in Bristol, UK. Er gilt als einer der einflussreichsten Forscher rund um die Themen Sinn im Leben und sinnvolle Arbeit. Sein jüngstes Buch ist ein Herausgeberband namens »Purpose and Meaning in the Workplace«. Kontakt: michaelfsteger.com

8.4 Quellen der arbeitsbezogenen Sinnwahrnehmung

Genau wie bei der übergeordneten Sinnwahrnehmung gibt es verschiedene Quellen und Vorbedingungen für sinnvolles Arbeiten. Einige davon lassen sich in den Arbeitsaufgaben selbst finden, andere in den organisationalen Rahmenbedingungen, wieder

110 Anmerkung: Was Steger hier im Kern beschreibt, ist ein mehrstufiger, stärkenbasierter Change-Prozess, der in der POS »Appreciative Inquiry« genannt wird. Dieser wurde schon in den 1980er-Jahren von einem Team um David Cooperrider von der Case Western Reserve University entwickelt (Cooperrider & Whitney, 2001). Ich habe mich aus Platzgründen dazu entschieden, das Verfahren in diesem Buch nicht vorzustellen. Es gibt im Netz jedoch kostenlose Informationen und Materialien in Hülle und Fülle unter: appreciativeinquiry.champlain.edu; und selbstverständlich auch entsprechende Fachliteratur.

16667-0001_Import.indd 257 23-May-19 8:29:11 PM

andere in der Art und Weise, wie der Arbeitende geführt wird. Zudem ist – wie so häufig – zu berücksichtigen, dass auch arbeitsbezogener Sinn ein auf Interaktion beruhendes Phänomen ist. Er existiert nicht unabhängig vom Menschen, sondern entsteht durch die *Be-Deutung des Arbeitenden in seinem spezifischen Kontext*. Berücksichtigt man, dass Menschen unterschiedliche Persönlichkeitsmerkmale und somit Bedürfnisse und Erwartungen in einen Job einbringen, so wird schnell ersichtlich, dass die eine Person eine Arbeit als hochgradig sinnvoll, eine andere ein und dieselbe Aufgabe hingegen als mehr oder weniger sinnlos empfinden kann. Trotzdem lassen sich übergreifende Merkmale identifizieren, die für alle Menschen eine gewisse Relevanz haben.

Das Job-Characteristics-Modell

In der Frühphase der arbeitsbezogenen Sinnforschung versuchte man vor allem zu verstehen, welche *objektiven Eigenschaften einer Arbeit dafür sorgen, dass der Arbeitende mehr oder weniger Zufriedenheit und eben auch Sinnwahrnehmung verspürt* (Hackman & Lawler, 1971). Das wichtigste Denkgebäude in diesem Feld ist das sogenannte Job Characteristics Model, das – wie der Name bereits andeutet – auf die Suche nach objektivierbaren Eigenschaften von Arbeitsaufgaben geht, die in der Folge unterschiedliche Wahrnehmungen bei der ausführenden Person auslösen (Hackman & Oldham, 1975). Bei diesen Charakteristika von guter Arbeit handelt es sich um die:

- *Anforderungsvielfalt* der Arbeitsaufgaben;
- *Aufgabengeschlossenheit* (Ganzheitlichkeit) der Arbeitsaufgaben;
- *Bedeutsamkeit* der Arbeitsaufgaben für die Arbeit bzw. das Leben anderer;
- *Autonomie*, also das Ausmaß an Freiraum bei der Bewältigung der Arbeit;
- *Rückmeldung* zur Tätigkeit, sprich: Feedback zur eigenen Leistung.

Über die Jahre wurden ergänzend einige psychologische Aspekte in das Modell eingefügt. Zum Beispiel weisen Menschen ein unterschiedliches starkes Bedürfnis nach persönlichem Wachstum auf. *Überblicksarbeiten weisen nach, dass die Charakteristiken der Aufgabe tatsächlich einen spürbaren Zusammenhang mit der Arbeitszufriedenheit von Menschen haben, insbesondere bei Personen mit ausgeprägtem Wachstumsmotiv* (Loher, Noe, Moeller, & Fitzgerald, 1985). Ein Überblick über weitere psychologische Moderatoren findet sich bei Renn und Vandenberg (1995).

Wenn man sich die Säulen des Job-Characteristics-Modell näher anschaut, dann wird deutlich, dass sie eine Art Korrekturbewegung zu den Prinzipien des tayloristischen Industriemodells darstellten. Dieses beruhte darauf, jeden Produktionsprozess in möglichst kleine Teilschritte zu untergliedern, um die menschliche Arbeitsleistung optimal zu standardisieren. Die meisten Menschen waren in diesem Modell nur noch für einige klar abgegrenzte Handgriffe zuständig. Rollen, die Vielfalt und einen ganz-

16667-0001_Import.indd 258 23-May-19 8:29:11 PM

heitlichen Überblick über das Geschehen boten, waren für einige wenige Top-Manager vorbehalten. Dies war zu Anfang des zwanzigsten Jahrhunderts ein hocheffizientes Modell, beschreibt letztlich allerdings das genaue Gegenteil der zufriedenheits- und sinnfördernden Charakteristika von Arbeit. Taylorismus führte zu Monotonie, Teilnahmslosigkeit und Fremdbestimmung. Das Job-Characteristics-Modell zeigte einen frühen Ausweg auf. In der Folge entwickelten sich in der industriellen Praxis Methoden wie »Job Enrichment«, »Job Enlargement« und Gruppenfertigung (Hackman, Oldham, Janson, & Purdy, 1975).

Die Sinnmatrix

Die Forschung zu sinnerfüllter Arbeit hat sich selbstverständlich weiterentwickelt. Der Schwerpunkt der Aufmerksamkeit verschob sich tendenziell weg von den objektiven Eigenschaften einer Arbeitsaufgabe – und hin zu den psychologischen Dimensionen der Arbeitssituation und zum Kontext der Organisation. Trotzdem sind die Ergebnisse der frühen wegweisenden Arbeiten weiterhin gültig.

Machen wir einen Sprung ins Jahr 2010. In diesem Jahr erschien ein Artikel von Brent Rosso, Kathryn Dekas und Amy Wrzesniewski, der sich zum Ziel setzte, die Forschung der vergangenen Jahrzehnte zu den Treibern von Sinnwahrnehmung in der Arbeit zu systematisieren und zu strukturieren. Ziel war es, die diversen Forschungsprogramme und Denkschulen auf möglichst wenige übergreifende Dimensionen zurückzuführen. Im Zuge dieser Arbeit entstand ein faszinierend einfaches und gleichzeitig erhellendes Modell der Treiber von sinnerfüllter Arbeit. Ich denke, dieser Text ist bis dato meine absolute Lieblingsarbeit, was wissenschaftliche Artikel betrifft. Als Synopsis dieser Arbeit entstand eine Grafik, die ich im Folgenden übersetzt und etwas erweitert präsentiere. Wenn Sie dieses Buch irgendwann beiseitelegen, dann würde ich mir wünschen, dass diese Abbildung zu jenen zwei oder drei inhaltlichen Punkten gehört, die Ihnen nachhaltig im Gedächtnis bleiben – in erster Linie, weil man sich aus ihr eine Fülle an weiteren wichtigen Aspekten ableiten kann, die in diesem Buch eine Rolle spielen. Es handelt sich um ein Vier-Felder-Schema,[111] das durch zwei Achsen aufgespannt wird:

111 Für mich persönlich ist es faszinierend, wenn verschiedene Forschergruppen auf unterschiedlichen Wegen zu sehr ähnlichen Erkenntnissen gelangen. Zwei Jahren nach der Veröffentlichung des Artikels von Rosso und Kollegen erschien eine Forschungsarbeit von Marjolein Lips-Wiersma und Sarah Wright (2012), die ein sehr ähnliches Modell präsentierte. Doch während die erste Forschergruppe die Ergebnisse vieler verschiedener Einzelarbeiten zu Teilthemen synthetisierte, fand die zweite Forschergruppe eine ähnliche dimensionale Struktur, indem sie die Wahrnehmungen einer eher kleinen Anzahl von Menschen über einen längeren Zeitraum qualitativ auswertete und dann zu einem deskriptiven Modell integrierte.

16667-0001_Import.indd 259 23-May-19 8:29:12 PM

Abb. 11: Die Sinnmatrix; Quelle: erweitert nach Rosso, Dekas und Wrzesniewski (2010, S. 114)

Auf der vertikalen Achse wird unterschieden, ob ein Sinntreiber die *Ebene des Individuums betrifft* (oben) oder ob es um *das Individuum als Teil einer Gruppe* geht (unten). Man könnte auch sagen, dass es auf dieser Achse um die Unterscheidung zwischen *Tun und Sein* geht, oder auch Yin und Yang. Demnach gehört der Bereich oberhalb der Achse zur aktiven Yang-Dimension, während der Bereich unterhalb der Achse zur tendenziell passiven Yin-Dimension gezählt werden kann. Die horizontale Achse steht für die Frage, ob der entsprechende Faktor auf das Individuum selbst oder auf andere gerichtet ist. Ich werde im Folgenden den Inhalt der daraus entstehenden vier Quadranten im Uhrzeigersinn beschreiben. Sie tragen *weitgehend unabhängig voneinander* dazu bei, dass ein Mensch eine Arbeit als mehr oder weniger sinnvoll empfindet. *Wenn Sie mögen, können Sie gedanklich einen Regler mit einer Skala von Eins bis Zehn an jeden der Quadranten machen, um intuitiv einzuschätzen, inwieweit der betreffende Treiber in Ihrer aktuellen Rolle bedient wird.*

! **Wichtig**

Sinnvolle Arbeit entfaltet sich im Spannungsfeld von zwei basalen Dimensionen: »Tun und Sein« bzw. »Ich und Andere«.

Im *oberen rechten Quadranten* geht es um die *Wirkung*, die ein Mensch durch seine Arbeit (in einer Organisation) *für andere* erzielt. Die Profiteure der eigenen Leistung können innerhalb der eigenen Organisation beheimatet sein (so wie es bei HR-Abteilungen der Fall ist), aber zuvorderst denken Menschen hier an externe Akteure, also

16667-0001_Import.indd 260 23-May-19 8:29:12 PM

Kunden oder, weiter gefasst, all jene Personen(-Gruppen), die von den Leistungen der Organisation profitieren. Je »edler« die Motive einer Organisation, desto stärker ausgeprägt wird in der Regel auch die Sinnwahrnehmung der Mitarbeiter sein. Damit wird auch deutlich, dass dieser Faktor stark vom Zweck der Organisation beeinflusst wird. Organisationen aus dem Sozial- und Gesundheitssektor bzw. Non-Profit-Organisationen haben hier in der Regel einen Vorteil gegenüber gewinnorientierten Unternehmen. Je nachdem, wie deutlich die Auswirkungen des persönlichen Arbeitseinsatzes erlebbar werden, kann auch die Sinnwahrnehmung zwischen verschiedenen Mitarbeitern ein und derselben Organisation stark schwanken.

Der *untere rechte Quadrant* integriert jene Faktoren, die mit *Zugehörigkeit und Bindung* zu tun haben. Hier geht es einerseits um die ganz *persönlichen Bindungen unter den Menschen*, die miteinander arbeiten. Je mehr man seine (oder wenigstens: einige) Kollegen leiden kann, desto ausgeprägter ist die Sinnwahrnehmung. Auf einer übergeordneten Ebene bildet dieser Quadrant auch jene Faktoren ab, die in den Bereich der *organisationalen Identifikation* fallen. Je stärker ein Mensch eine *Übereinstimmung zwischen seinen persönlichen Motiven und Wertvorstellungen und jenen der Organisation* erlebt, desto ausgeprägter zeigt sich die Sinnwahrnehmung. Ich beobachte, dass Start-ups hier einen Vorteil gegenüber großen, etablierten Unternehmen haben können. Die klassische »Wir gegen den Rest der Welt«-Einstellung vieler Start-ups kann Menschen zusammenschweißen. Zudem profitieren diese davon, dass sich am Anfang noch alle Menschen persönlich kennen, während in großen Unternehmen selbst gut vernetzte Mitarbeiter nur noch einen kleinen Teil der Kollegen persönlich kennen. Die Identifikation verlagert sich dann auf jenen Teil der Gesamtorganisation, der das Erleben der betreffenden Person am stärksten prägt.

Der *linke untere Quadrant* ist jener, der intuitiv vermutlich am wenigsten greifbar ist. Hier geht es um die *Beziehung des Arbeitenden zu sich selbst* – oder besser gesagt: zu den verschiedenen Anteilen des Selbst. Jeder Mensch ist, metaphorisch betrachtet, ein Sammelsurium aus diversen Bausteinen: Stärken und Schwächen, Hoffnungen und Ziele, verschiedene Motive, die mitunter auch im Widerstreit zueinander existieren können. Dazu gehört, dass wir einige dieser psychologischen Entitäten *als stärker zu uns gehörig erleben* im Vergleich zu anderen. *Wir identifizieren uns beispielsweise in der Regel stärker mit unseren Stärken als mit unseren Schwächen*. Genauso gut haben wir bestimmte Vorlieben und Präferenzen, von denen wir wahrnehmen, dass sie unserem »wahren Selbst« näher sind als andere. In diesem Sinn erleben wir Aufgaben als förderlicher für die Sinnwahrnehmung, die uns die Gelegenheit geben, unsere Stärken einzusetzen, und jene Teile unseres Selbstkonzepts »bedienen«, die näher an dem sind, was wir als unser authentisches Ich betrachten. *Ich denke, es wird deutlich, dass dieser Quadrant entscheidend von der Weise beeinflusst wird, wie ein Mitarbeiter geführt wird*. Enge, hierarchisch geprägte Führung verhindert mit Nachdruck, dass ein Mitarbeiter genügend Spiel-

16667-0001_Import.indd 261 23-May-19 8:29:12 PM

raum erhält, um die größeren, manchmal aber auch nur feinen Veränderungen an seinem Aufgabenprofil vorzunehmen, die ihn näher an sein authentisches Selbst bringen.

Der *linke obere Quadrant* schließlich bündelt alle jene Faktoren, durch die sich ein Mensch als *wirksam und autonom handelnd* erlebt. Hier geht es nicht um die Auswirkungen des eigenen Tuns (wie oben rechts), sondern um die schiere Freude am Gestalten. *Je mehr wir bewegen können, desto mehr Sinnwahrnehmung* erleben wir. Auch dieser Faktor steht und fällt mit der Führungsqualität. Gleichzeitig wird deutlich, dass diese Dimension typischerweise mit der Hierarchieebene variiert. Je mehr Ressourcen – und: auch Macht – wir zur Verfügung gestellt bekommen, desto ausgeprägter ist die Sinnwahrnehmung. Dies ist im Übrigen auch jene Dimension, bei der Großunternehmen bisweilen die Nase vorn haben. Sie können dank ihrer Größe und Finanzkraft dem Einzelnen (zumindest theoretisch) mehr Ressourcen zur Verfügung stellen als kleinere Unternehmen. Wenn das Ganze durch zu enge Strukturen und Mikro-Management mit Nachdruck eingedämmt wird, verpufft dieser Effekt jedoch.

Übergreifend ist festzustellen, dass die Faktoren auf der rechten Seite deutlich stärker von der *Wahl beeinflusst werden, in welcher Organisation wir arbeiten und welche Rolle wir dort einnehmen*, als diejenigen auf der linken Seite. Wir können, außer als Eigentümer oder Mitglied der obersten Führungsetage, nicht entscheidend beeinflussen, was eine Organisation grundlegend tut. Ebenso können wir nur in einem begrenzten Ausmaß beeinflussen, mit wem wir arbeiten. Und wer z. B. in der Buchhaltung sein Tagewerk verrichtet, erfährt im Mittel weniger häufig, welchen Nutzen die Organisation stiftet, im Vergleich zu Menschen, die direkt mit Kunden und Nutznießern der Organisation arbeiten.

Wie bereits angedeutet, integriert dieses Modell eine Vielzahl der anderen in diesem Buch thematisierten Aspekte auf engem Raum. Die Erkenntnisse aus den Kapiteln über positive Emotionen und Beziehungen spiegeln sich in den beiden rechten Quadranten. Die verschiedenen Modelle aus dem Kapitel über Engagement wie auch über Führung sind relevant für die beiden linken Quadranten. Auch die verschiedenen Einsichten aus den Kapiteln über Zielerreichung und Kreativität finden sich dort wieder, insbesondere in den beiden oberen Feldern. Genau deswegen rate ich Ihnen, gelegentlich zu diesem Abschnitt zurückzukehren. Insbesondere aber dann, wenn Sie Wege finden wollen, um Ihre eigene Sinnwahrnehmung – oder jene von Mitarbeiter oder Kollegen – zu fördern, rate ich Ihnen umgekehrt, die zugehörigen Kapitel aufzusuchen. *Ähnlich wie Glück können wir Sinnwahrnehmung nicht direkt ansteuern. Sie ist eine positive Nebenwirkung*.

16667-0001_Import.indd 262 23-May-19 8:29:12 PM

EIGENE ERFAHRUNG

Ich habe mit dem Schreiben dieses Buches während meiner letzten Monate bei meinem früheren Arbeitgeber begonnen. Beendet habe ich es in der Zeit zwischen dem Ausscheiden aus dem Management-Job und meinem Start als Professor an der International School of Management (ISM) in Dortmund. Bertelsmann ist ein erstklassiges Unternehmen. Es wird mit Weitblick geführt, genießt den Ruf, Führungskräfte hervorragend zu entwickeln, und ist bekannt dafür, viel Wert auf die Erhaltung und Entwicklung einer Unternehmenskultur zu legen, die Autonomie und Ermächtigung des Einzelnen in den Vordergrund stellt. Warum habe ich Bertelsmann trotzdem nach acht Jahren verlassen?
Sie werden hier von mir kein mystisches Erweckungserlebnis hören. *Ich hatte kein Burn-out, kein Freund ist jung gestorben, ich bin auch nicht zum Meditieren nach Indien gegangen.* Es gibt diese Geschichten von Menschen, die vom einen auf den anderen Tag alles hinschmeißen, um ihren Traum zu verwirklichen. Ich freue mich für jeden, der dies erfolgreich bewerkstelligt – aber das Leben zeigt: Solche Personen sind die große Ausnahme. Ich habe ein Haus mit fetter Hypothek, eine Frau, zwei Kinder und zwei Katzen. Ich gedenke, so gut wie möglich für meine Eltern da zu sein, wenn es die Situation eines Tages erfordern sollte – so, wie ich es schon bei den Großeltern getan habe. Abseits meiner Leidenschaft für Heavy-Metal-Konzerte stehe ich für nichts, was Otto Normalverbraucher irgendwie merkwürdig vorkommen könnte. Trotzdem habe ich mit der beruflichen Veränderung mein Angestelltengehalt in etwa gedrittelt, zumindest vor Steuern.
Die Wahrheit ist: *Ich war bei Bertelsmann über viele Jahre im richtigen Job – bis ich es nicht mehr war.* Das Ganze war keine spontane Erkenntnis, sondern ein Prozess, der sich über mehrere Jahre hinzog; schwache Signale, die mit der Zeit lauter wurden und häufiger kamen. Einige Aspekte haben mir zuletzt gefehlt, aber das ist nicht unbedingt die Schuld des Unternehmens. Menschen verändern sich mit den Jahren. Damit verändert sich auch das, was sie vom Leben und ebenso von ihren Arbeitgebern erwarten. *Meine Arbeit hat mir fast immer Spaß gemacht, sie wurde gut bezahlt, ich konnte viel von der Welt sehen und mich regelmäßig weiterbilden. Mein Chef war der beste Vorgesetzte, für den ich je gearbeitet habe.* Ich genoss viele Freiheiten, bin regelmäßig befördert worden und konnte Dinge bewegen, Innovationen in meinem Umfeld einführen – und habe sogar den einen oder anderen Preis dafür bekommen.
Doch es kam der Punkt, an dem ich das Gefühl hatte, mir in meinen Aufgaben selbst nicht mehr näher zu kommen. Es kam der Punkt, an dem ich das Gefühl hatte, dass der Job nur noch einen Teil meiner ureigenen Stärken beanspruchte, während andere weitgehend ungenutzt blieben. Und es kam der Punkt, an dem ich mir mehr und mehr Gedanken darüber machte, welchen Einfluss ich auf die Welt als solches nehmen wollte, über die Grenzen, die mir meine Aufgabe setzte, hinaus.

16667-0001_Import.indd 263 23-May-19 8:29:12 PM

Arbeiten mit der Sinnmatrix

Die Sinnmatrix wurde mit dem Ziel kreiert, mehrere Jahrzehnte an Forschung zu synthetisieren. Sie wurde nicht entwickelt, um als konkretes Management-Tool zu fungieren. Trotzdem bin ich überzeugt davon, dass sie Führungskräften und Personalern wertvolle Anhaltspunkte bieten kann, um das arbeitsbezogene Erleben von Mitarbeitern und Kollegen zu verbessern.

Zum einen bietet sie die Möglichkeit, ein Unternehmen bzw. die verschiedenen Jobfamilien einem Stärken- und Schwächenvergleich in Bezug auf die Ausprägung der vier Quadranten zu unterziehen – um auf dieser Basis schwächer ausgeprägte Sinntreiber zu entwickeln oder bereits hoch ausprägte Elemente noch weiter zu stärken.[112] Als Beispiel: Stellt ein Unternehmen fest, dass den Mitarbeitern bisher wenig Chancen zur Selbstwerdung (Quadrant links unten) gegeben werden, könnte Abhilfe darin bestehen, den Angestellten die Gelegenheit zu sogenanntem »Job Crafting« zu geben. Hierbei erhalten Mitarbeiter die Möglichkeit, eigenständig die Parameter der Stellenbeschreibung derart zu verändern, dass ihr Job im Anschluss stärker ihren wichtigsten Motiven und Wertvorstellungen entspricht (mehr Details hierzu folgen im Laufe dieses Kapitels). Stellt das Unternehmen stattdessen fest, dass bei den meisten Mitarbeitern der obere linke Quadrant unterentwickelt ist, kann beispielsweise eine Reduktion von Führungsebene angeraten sein usw.

Ferner ist denkbar, die *Sinnmatrix für die Analyse von Employer-Branding- und Recruiting-Maßnahmen einzusetzen*, da unterschiedliche Menschen von verschiedenen Sinnangeboten angezogen werden. Start-ups bieten eine andere Art von Zugehörigkeit als Konzerne. Demnach könnte es für einen Konzern zielführend sein, in der Arbeitgeberkommunikation die Zugehörigkeit zum Gesamtsystem und seinen Werten herauszustellen, während das Start-up stärker die persönlichen Beziehungen unter den Kollegen betont. Beide sind verschiedene Aspekte des rechten unteren Quadranten. Alternativ könnte der Großkonzern zu dem Schluss kommen, dass dieser Quadrant in der Außenwahrnehmung keine tragende Rolle einnehmen soll. Stattdessen könnte er auf die vielfältigen Karrierepfade hinweisen, die das Unternehmen zu bieten hat. Dies entspräche der Betonung von Sinntreibern der oberen linken Kategorie.

112 Obwohl dazu noch keine Forschung vorliegt, möchte ich annehmen, dass ein Job am meisten Sinn stiftet, wenn alle vier Quadranten angesprochen werden, nicht notwendigerweise immer und gleichzeitig, aber doch immer wieder über die Zeit hinweg.

16667-0001_Import.indd 264 23-May-19 8:29:12 PM

Die sieben Todsünden der Führung

Ich hatte zu Beginn des Kapitels angedeutet, dass es in puncto Sinnwahrnehmung aus Sicht der Führung nicht immer darum geht, Dinge zu tun, sondern regelmäßig auch darum, Dinge zu lassen. Je genauer man hinschaut, desto eher wird deutlich, dass Führungskräfte kaum *direkt dafür sorgen können, dass ihre Mitarbeiter mehr Sinn in ihrer Arbeit erleben. Eher scheint mir die Metapher eines Gärtners hilfreich, der den Boden kultiviert und düngt, damit etwas Gewünschtes gedeihen kann*. Catherine Bailey und Adrian Madden (2016) haben in dieser Hinsicht eine faszinierende Studie veröffentlicht. Dafür führten sie umfangreiche Interviews mit 135 Menschen aus unterschiedlichen Berufsgruppen durch (vom Müllarbeiter bis zum Chefarzt), um sie nach jenen Rahmenbedingungen zu fragen, unter denen sie ihre Arbeit als sinnstiftend empfinden. Ergänzend zu diesen Sinntreibern haben die Forscher beschrieben, welche Handlungen und Haltungen von Führungspersonen bewirken, dass das Sinnerleben der Mitarbeiter in Nullkommanichts zunichte gemacht wird. Sie nennen diese auch die sieben Todsünden der Führung. Dabei handelt es sich um folgende Faktoren:

- *Dissonanz von Wertvorstellungen*. Wenn Mitarbeiter in der Organisation mit Wertvorstellungen in Berührung kommen (oder diese gar nach außen vertreten müssen), die nicht in ausreichendem Maß mit ihren ureigenen Werten in Deckung stehen, schwindet das Sinnerleben langsam, aber sicher.
- *Übermäßige Bürokratie*. Repetitive Aufgaben, insbesondere, wenn diese als unnötig und wenig wertschöpfend empfunden werden, lassen die Sinnerfahrung schnell vergehen.
- *Mangelnde Wertschätzung*. Der »Klassiker«: Ein kontinuierlicher Mangel an positiver Rückmeldung zum eigenen Arbeitsbeitrag für das große Ganze bewirkt intensive Gefühle von Sinn- und Nutzlosigkeit.
- *Ungerechtigkeit*. (Wahrgenommene) Ungerechtigkeit, z. B. im Hinblick auf die Vergütung im Vergleich zu Kollegen, ist ein todsicherer Sinnkiller.
- *Entmündigung*. Wenn Führungspersonen die Kompetenzen und Freiräume ihrer Mitarbeiter unnötig beschneiden, zu viele Vorschriften machen und allgemein formuliert autokratisch anstatt partizipativ führen, erodiert das Sinnerleben zusehends.
- *Isolation*. Das Abgeschnittensein von warmen sozialen Kontakten und freundschaftlichen Begegnungen in der Arbeit untergräbt auf Dauer das Sinnempfinden.
- *Physische oder psychische Gefährdung*. Speziell als unnütz erlebte Gefährdung der Integrität von Leib und Seele kann die Sinnwahrnehmung nachhaltig erodieren.

All diese Erkenntnisse dürften an diesem Punkt der Lektüre keine Überraschung mehr für Sie darstellen – sie wurden auf die eine oder andere Art bereits mehrfach erwähnt. Trotzdem hat mich beim ersten Lesen die große Klarheit der Forschungsarbeit von Bailey und Madden fasziniert. Der Artikel ist kostenfrei im Internet einsehbar.

16667-0001_Import.indd 265 23-May-19 8:29:12 PM

8.5 Job Crafting

Wenn Menschen mit ihrer Arbeitssituation unzufrieden sind oder diese als weitgehend sinnlos empfinden, dann schauen sie typischerweise nach draußen, um diese Situation zu verbessern – sprich: Sie sehen sich nach einem neuen Arbeitgeber um oder versuchen, innerhalb des Unternehmens die Aufgabe zu wechseln (wenn das System groß genug ist). Doch ist solch ein Wechsel immer auch mit großen Anstrengungen und einem gewissen Risiko verbunden. In diesem Sinne kann es hilfreich sein, den Blick nicht dorthin zu richten, wo das Gras vermeintlich grüner ist, sondern dort zu beginnen, wo man steht. Konkret spreche ich davon, dass Menschen prinzipiell die Möglichkeit haben, *aus dem Job, den sie haben, jenen zu machen, den sie wirklich, wirklich wollen*.

Im Englischen wird dieses Verhalten »Job Crafting« genannt. Systematisch wurde es 2001 zum ersten Mal von Amy Wrzesniewski und Jane Dutton in der Academy of Management Review beschrieben. Es geht darum, dass Mitarbeiter – mit oder ohne Zustimmung des Vorgesetzten – *das eigene Rollenprofil und Aufgabenspektrum aktiv verändern*. Anhand von verschiedenen Fallstudien beschrieben Wrzesniewski und Dutton drei abgrenzbare Ansätze:

- Zum einen können Menschen ihr *Aufgabenspektrum* verändern. So gibt es die Möglichkeit, mehr oder weniger von bestimmten Tätigkeiten auszuführen oder bestimmte Aspekte auch ganz wegzulassen. Natürlich bietet sich auch die Option an, dem eigenen Aufgabenspektrum neue Tätigkeiten hinzuzufügen.
- Weiterhin können Menschen in einem gewissen Umfang das *Netzwerk der Beziehungen* gestalten, in dem sie arbeiten. Sie können sich neue Beziehungen erschließen und andere herunterfahren oder ganz ruhenlassen, um ihr Erleben während der Arbeit zu verändern.
- Bei der dritten Form des Job Crafting wird nicht die Arbeit selbst verändert, sondern *die kognitive und emotionale Bewertung* der Aufgabe. Mitarbeiter stellen in diesem Sinne einen höheren Bedeutungszusammenhang her – Stichwort: Schichte ich Steine aufeinander oder baue ich an einer Kathedrale?

Unter welchen Umständen funktioniert Job Crafting? Zunächst einmal sollten sich Führungskräfte und Personalmanager vor Augen führen, dass Job Crafting sowieso immer stattfindet, spontan und ohne Wissen von höherer Stelle. *Mitarbeiter optimieren ständig ihre Rolle, um das Leben in der Arbeit ein wenig angenehmer, effektiver oder sinnhafter zu gestalten* (Petrou, Demerouti, Peeters, Schaufeli, & Hetland, 2012). Da werden Aufgaben auf dem kleinen Dienstweg erledigt, Entscheidungen »von der Vorderbühne auf die Hinterbühne« verlegt oder Workarounds gebaut, wenn die Vorgaben impraktikabel erscheinen. Die Frage ist also nicht, ob Job Crafting stattfindet, sondern ob die Führungsebene dieses Potenzial aktiv nutzen, ignorieren oder unterbinden möchte.

16667-0001_Import.indd 266 23-May-19 8:29:12 PM

Nun gibt es Kontexte, in denen Job Crafting schlicht und ergreifend *unterbunden werden muss*, weil ansonsten Gefahr für Leib und Leben besteht. So weiß man in der Rückschau, dass die Katastrophe in Tschernobyl vor allem deswegen stattgefunden hat, weil die diensthabenden Ingenieure allzu »kreativ« mit einigen Sicherheitsvorgaben umgingen (Reason, 2000). Zum zweiten hängen die Bedingungen des Job Crafting selbstverständlich vom Verhalten des jeweiligen Vorgesetzten ab. Unter einem »Kontrollfreak« besteht wesentlich weniger Möglichkeit zur aktiven Anpassung als bei einer Führungskraft, die es gewohnt ist, Freiräume zu gewähren (Berg, Wrzesniewski, & Dutton, 2010). Schließlich wird Job Crafting auch durch die Persönlichkeit des Individuums begünstigt oder gedrosselt. Es bedarf eines gewissen Levels an Proaktivität, Kreativität und Gestaltungswillen, um zum »Schöpfer« des eigenen Jobs zu werden (Demerouti, 2014).

Gereifte Führungskräfte können ihre Mitarbeiter aktiv zum Job Crafting einladen. Beispielsweise ist es denkbar, dass ein Team gemeinsam Aufgabenbereiche definiert, in denen aktive Veränderung erwünscht ist. Dies setzt ein hohes Maß an Vertrauen aufseiten der Führungskraft voraus (Thun & Bakker, 2018). Im Gegenzug ist es denkbar, dass die Mitarbeiter einen psychologischen Vertrag mit ihrer Führungskraft schließen, der beispielsweise beinhaltet, dass die Führungskraft regelmäßig über vorgenommene Veränderungen informiert wird, vielleicht auch ein Vetorecht hat. Auf dieser Ebene ist es auch denkbar, Job Crafting als laufende Aufgabe für Teams oder gesamte Arbeitsgruppen einzuführen (Tims, Bakker, Derks, & Van Rhenen, 2013). Auf diese Weise kann die Wirkung der individuellen Veränderungen gebündelt und potenziert – und auch besser gesteuert und ausbalanciert werden.

An der University of Michigan, wo Job Crafting ursprünglich erforscht wurde, kann man ein aufwendig gestaltetes Arbeitsbuch erwerben, wenn man strukturiert am eigenen Aufgabenprofil arbeiten möchte.
Dieses findet sich unter: positiveorgs.bus.umich.edu/cpo-tools/job-crafting-exercise. Ich habe vor einigen Jahren selbst mit diesem Buch gearbeitet und es als sehr nützlich empfunden. Nichtsdestotrotz kann man den Job-Crafting-Prozess auch ohne ein solches Hilfsmittel anstoßen. *Am wichtigsten aus Sicht einer Führungskraft ist es, die entsprechenden Verhaltensweisen vorzuleben und aktiv einzufordern*.

EIGENE ERFAHRUNG

Ich habe die Mitglieder meines Teams zum Ende des Jahres immer gebeten, über den Weihnachtsurlaub einige Überlegungen anzustellen. Ich bat sie, mir im neuen Jahr drei Dinge/Arbeitsaufgaben/Projekte etc. zu nennen, an denen sie im neuen Jahr nicht mehr oder weniger beteiligt sein wollten. Ebenso sollten sie drei Aspekte nennen, die sie im neuen Jahr in ihr Portfolio integrieren wollten. Ich machte dazu keine genauen Vorgaben, ermutigte sie eher zum »Spinnen«. Die augenzwinkernde Anweisung lautete lediglich, dass es »legal

16667-0001_Import.indd 267 23-May-19 8:29:12 PM

und budgetär machbar« sein sollte. Zu Anfang des neuen Jahres besprach ich diese Liste dann zunächst einzeln mit den Personen, später gemeinsam im Team. *Die Wahrheit ist: Wir konnten längst nicht jeden Vorschlag umsetzen, aber immerhin doch einige. Abgesehen davon habe ich mein Team laufend angespornt, über Anpassungen an ihren Aufgaben nachzudenken.* Wir haben in einer Konstellation gearbeitet, in der uns sowieso viel von Agenturen und Dienstleistern zugearbeitet wurde. Im Hinblick darauf habe ich das Team ermutigt, immer auch über »sinnvolles Outsourcing« nachzudenken. Ich selbst habe es genauso gehalten. Mein erklärtes Ziel war es, meine »Arschloch-Themen« (Aufgaben, die ich nicht mochte und/oder in den ich nicht gut war) auf maximal einen Tag pro Woche zu reduzieren.

Wie man Job Crafting als organisationsweite Initiative einführt, habe ich mit Jessica Amortegui besprochen. Ich habe mit Jessica an der University of Pennsylvania studiert. Sie ist ein echtes Phänomen: Sie leitet den Personalentwicklungsbereich eines großen Tech-Unternehmens, ist mehrfache Mutter – und findet nebenbei noch Zeit, regelmäßig Texte für Business-Magazine wie »Fast Company« zu schreiben und Workshops über Positive Psychologie im Business auszurichten.

Eine Geisteshaltung der Fülle

Interview mit Jessica Amortegui

Jessica, als Head of Learning & Development hast du Job Crafting bei Logitech eingeführt. Worum geht es hierbei?
Ich bin ein großer Verfechter der »drei Cs«: »Competence«, »Connection«, »Control«. Gute Tage in der Arbeit sind erfüllt von diesen Bedingungen – und Job Crafting ist ein Prozess, um diese auf praktische Art und Weise zu stärken: indem wir, auch ohne Führungsrolle, aktiv unsere Arbeitsaufgaben verändern, stärker als bisher darauf einwirken, wie, wann, wo und mit wem wir interagieren, und die Bedeutung unseres eigenen Beitrags umdeuten, hin zu mehr Selbststeuerung und einem erweiterten Sinnhorizont.

Warum habt ihr diesen Prozess angestoßen?
Für mich geht es im Kern darum, Organisationen von einer Mentalität des Mangels hin zu einer Haltung der Fülle zu führen. Im erstgenannten Fall glauben wir, nicht genug zu haben: seien es Zeit, Ressourcen oder Entwicklungspfade. Im zweiten Fall fokussieren wir *nicht* auf das, was fehlt, sondern auf das, was wir bereits haben – und wie wir unsere Ressourcen einsetzen können, um das zu bekommen, was wir wollen. Viele Personalentwicklungsprogramme in Organisationen sind implizit und unbeabsichtigt von einer Haltung des Mangels geprägt. Es geht um *Diskrepanzen* in Bezug auf Fähigkeiten, auf Chancen, die wir noch

16667-0001_Import.indd 268 23-May-19 8:29:12 PM

nicht haben – und natürlich Titel und Positionen, die noch nicht da sind, aber irgendwann kommen sollen.

Job Crafting führt uns stattdessen zu der Frage: »Was, wenn ich schon alles hätte, um jene Wirkung zu zeitigen, die ich erzielen möchte?« Indem wir auf unsere Ressourcen (Stärken, Interessen, Beziehungen) schauen und unsere Arbeit als aus verschiedenen Bausteinen bestehend betrachten, die wir aktiv gestalten können, setzen wir größere Motivation und ein tieferes Gefühl für den Sinn der Arbeit frei. Ein Bereich, den wir bei Logitech unterstreichen, ist, was Morten Hansen von der University of California in Berkeley »P^2« (P zum Quadrat) nennt: die Übereinstimmung von »Passion« (Begeisterung) und »Purpose« (Daseinszweck). Wie Hansen in seiner Forschung herausgefunden hat, schlägt ein starker Daseinszweck die Begeisterung, wenn es um Erfolg geht. Während die Leidenschaft fragt: »Was kann mir die Welt bringen?«, fragt der Daseinszweck: »Wie kann ich der Welt dienen?« Wenn wir sinnorientiert führen, erschließen wir größeres Potenzial wie auch eine tiefergehende und nachhaltigere Form des Wohlbefindens. *Für Organisationen, die mehr eudaimonisches Wohlergehen für ihre Mitarbeiter kreieren wollen, ist Job Crafting ein praktisches und vielfach bewährtes Tool*.

Wie hat Logitech die Einführung von Job Crafting gemanagt

Wie ermutigen unsere Kollegen, eine *realistische und gleichzeitig idealistische* Zukunft des eigenen Jobprofils zu entwerfen. Das Mantra »Den Kopf in den Wolken, aber die Füße auf festem Grund!« fasst das recht gut zusammen. Wir möchten, dass unsere Mitarbeiter ihre persönlichen Freiräume nutzen, um Wege zu erarbeiten, wie sie ihren Aufgabenbereich noch besser auf ihre ureigenen Stärken, Interessen und Werte abstimmen können. Und gleichzeitig möchten wir sicherstellen, dass die intendierten Veränderungen auch realistisch implementiert werden können. Das kann für jeden Mitarbeiter völlig anders aussehen. Fast 50 Prozent unserer Belegschaft (1445 Mitarbeiter) haben am Job-Crafting-Prozess teilgenommen – von der Büroassistenz bis zum CEO waren die verschiedensten Rollenprofile mit an Bord. Das Werkzeug ist flexibel einsetzbar und wir ermutigen jeden Einzelnen, es für sich zu adaptieren.

Um die Wahrscheinlichkeit zu erhöhen, dass die intendierte Veränderung umgesetzt wird, unterstützen wir die Mitarbeiter durch Coaching. Die Kollegen arbeiten in diesem Rahmen mit einem Prozess, der mit dem Akronym WOOP abgekürzt wird.[113] Im ersten Schritt geht es darum, sich einen *gewünschten Zustand* auszumalen, der ihren Sinnhorizont wie auch ihre Leistungsfähigkeit erhöht. Dann bit-

113 Für eine genauere Beschreibung siehe Kapitel 10.

16667-0001_Import.indd 269 23-May-19 8:29:12 PM

ten wir die Kollegen, das *Resultat* der Veränderung sowie die *inneren Stolpersteine* zu beschreiben. Zuletzt arbeiten sie sogenannte *Wenn-Dann-Pläne* aus, welche die Wahrscheinlichkeit des Erfolgs vergrößern. Sobald dieser Entschluss gefasst ist, erhalten sie die Möglichkeit für Peer-to-Peer-Coaching. Dies stärkt die Motivation und das Verständnis für den einzuschlagenden Weg.

Durch Job Crafting verändert sich das Niveau der Verantwortung jedes Mitarbeiters. Die Tage von »Aber mein Boss hat gesagt …« sind im Grunde gezählt. Gab es auch Kollegen, die dieser Verantwortung ausgewichen sind?
Nachdem wir den Job-Crafting-Prozess zum ersten Mal durchgeführt hatten, ist uns aufgefallen, dass wir etwas Essentielles vergessen hatten: Die Vorgesetzten darauf vorzubereiten, hilfreiche Konversationen mit ihren Mitarbeitern über die geplanten Veränderungen zu führen. In der Folge haben alle Führungskräfte, deren Mitarbeiter Job Crafting anwenden, an speziellen Meetings teilgenommen, um sie über die Veränderungswünsche ihrer Mitarbeiter zu informieren und ihre Unterstützung sicherzustellen. Sie werden eingehend über den Job-Crafting-Prozess unterrichtet, erhalten Informationen, wie sie ihre Teammitglieder optimal unterstützen können und auch zur Frage, wie der Prozess das Engagement und die Leistungsfähigkeit erhöhen kann. *Diese Vorgehensweise kreiert eine wechselseitige Verantwortlichkeit: Die Führungskräfte können ihre Mitarbeiter unterstützen, diese wiederum werden ermutigt, die Unterstützung der Vorgesetzten aktiv einzufordern*.

Haben alle Führungskräfte positiv auf die Maßnahme reagiert? Immerhin impliziert der Prozess das Abgeben von Macht.
Bisweilen kam es vor, dass Mitarbeitern unwohl dabei war, mit ihren Vorgesetzten über die gewünschten Veränderungen zu sprechen. *In diesen seltenen Fällen deckt das Job Crafting letztlich aber nur tieferliegenden Probleme rund um das Thema Vertrauen auf.* Hier gilt es, auf einer anderen Ebene aktiv zu werden – konkret: beim Thema Führungskompetenz des betreffenden Managers. Ich glaube fest daran, dass alle Mitarbeiter spüren wollen, dass sie wirksam sind und ihre Arbeit bedeutungsvoll ist. Wenn ich von einer Führungskraft höre, dass jemand »keine Veränderung möchte« oder »keine zusätzliche Verantwortung haben will«, dann werde ich sehr skeptisch.

Was ist die wichtigste Veränderung, die du allgemein beobachten konntest?
Definitiv das Maß an Motivation und Kreativität, mit welchem die Kollegen ihre Aufgaben angehen. Sie haben ihre Haltung verändert: weg von »ein Job ist ein vorgegebenes Set von Aufgaben, die in vorgegebenen Wegen auszuführen sind« – hinzu einem Mindset, in dessen Rahmen der Job ein Weg des ureigenen Selbstausdrucks ist.

16667-0001_Import.indd 270 23-May-19 8:29:12 PM

Du selbst hast natürlich auch Job Crafting angewendet. Was ist für dich persönlich die wichtigste Veränderung?
Ich war bereits vor dem Prozess ein begeisterter Job Crafter, aber jetzt habe ich auch die richtige Sprache für das, was ich tue. Das, was ich am meisten mag, ist, aktiv Erlebnisse zur Entwicklung von Führungsfähigkeiten zu gestalten. Als Head of Learning and Development zieht einen die Verantwortung oft weg von der »Frontlinie«. Aber das lasse ich nicht zu. Ich arbeite hart daran, trotz meiner Führungsverantwortung regelmäßig Workshops zu designen und durchzuführen. Im Kern geht es darum, mich mit Menschen zu umgeben, die mir bestimmte Aspekte meiner Rolle abnehmen – und konsequent »Nein!« zu sagen, wenn Aufgaben an mich herangetragen werden, die mich von meinem persönlichen P^2 entfernen.

Jessica Amortegui ist Global Head of Learning & Development bei Logitech, einem führenden Hardware- und Tech-Unternehmen. Neben weiteren Studienabschlüssen hat sie den Studiengang Master of Applied Psychology (MAPP) an der University of Pennsylvania absolviert. Regelmäßig schreibt sie Online-Beiträge für Fast Company, Forbes und weitere Seiten. Kontakt: jamortegui@logitech.com

Das Prinzip des Job Crafting geht mit einer Reihe von positiven Konsequenzen einher, für das Individuum wie auch die Organisation. *Durch die aktive Gestaltung der eigenen Tätigkeit empfinden Job Crafter in der Regel mehr Autonomie und Kontrolle, was mit höherer Arbeitszufriedenheit und gesteigertem Engagement einhergeht.* Sie machen in der Regel weniger von solchen Tätigkeiten, die sie nicht mögen oder gut beherrschen bzw. bringen mehr von solchen Aufgaben in das Tätigkeitsspektrum, die nah an den eigenen Kernkompetenzen und Neigungen liegen. Auch dies kann sich positiv auf Engagement und Leistung auswirken. Die aktive Gestaltung der zwischenmenschlichen Dimension sowie der Be-Deutung des Jobs geht zudem typischerweise mit einer gesteigerten Sinnwahrnehmung und einem positiveren Selbstbild einher (Rudolph, Katz, Lavigne, & Zacher, 2017). Zudem besteht schlicht und ergreifend die Möglichkeit, dass einstmals vorgegebene, aber schlichtweg dysfunktionale Arbeitsabläufe einfach weggelassen werden, was die Leistung des Gesamtsystems erhöht.

8.6 Den eigenen Beitrag erlebbar machen

Wenn Sie sich noch einmal die Quadranten der Sinnmatrix vor Augen führen und diese mit dem Prozess des Job Crafting in Verbindung bringen, dann wird deutlich, dass gelungenes Job Crafting auf drei der vier Ebenen spürbare Verbesserung im Erleben der Mitarbeiter zeitigen kann: Es stärkt die Selbstwirksamkeit, die Selbstwerdung und potenziell auch die Dimension der Zugehörigkeit. Lediglich der obere rechte Quadrant (Wirkung des eigenen Beitrags auf andere) wird weniger stark bedient. Hier sollten andere Strategien gewählt werden.

16667-0001_Import.indd 271 23-May-19 8:29:12 PM

Nun ist klar, dass nicht jede Organisation authentisch von sich selbst behaupten kann, die Welt zu retten, auch wenn es viele Unternehmen heutzutage versuchen. Doch solche kommunikativen Luftnummern werden auf lange Sicht scheitern, wie auch Michael Steger in seinem Interview in diesem Kapitel betont hat. Glücklicherweise ist eine solche Überhöhung des eigenen Tuns auch gar nicht notwendig. *Es scheint eher angeraten, nach Möglichkeit alle Mitarbeiter immer wieder aufs Neue in Kontakt mit jenen Menschen zu bringen, die von den Leistungen des betreffenden Unternehmens profitieren*. Normalerweise haben nur wenige Mitarbeiter eines Unternehmens direkten Kundenkontakt: Vertriebler und all jene Mitarbeiter, die im Falle des Falles dafür sorgen, dass ein Produkt oder eine Dienstleistung beim Kunden vor Ort implementiert (i. w. S.) wird. Einem Großteil der Management-Funktionen, aber auch Mitarbeitern in der Produktion, ist es kaum vergönnt, live und in Farbe zu erleben, wie Kunden mit dem Ergebnis der eigenen Arbeit weiterverfahren oder dies konsumieren. Sie erfahren zu selten, welchen positiven Beitrag ihre Arbeit im Leben anderer Menschen bewirkt – und sind somit ein Stück weit von ihrem eigenen Tun entfremdet. Dabei kann diese Form des Kontakts mit den Begünstigten der eigenen Arbeitsleistung enorme Energien freisetzen (Grant, 2007).

In einer Reihe von einsichtsvollen Experimenten konnte Adam Grant gemeinsam mit Kollegen aufzeigen, dass selbst ein kurzer Kontakt mit den Profiteuren der eigenen Arbeit dazu führen kann, dass Mitarbeiter einer Organisation über Monate hinweg mit mehr Engagement – gewissermaßen mit Herzblut – bei der Sache sind (Grant, 2012). Die Forschergruppe brachte beispielsweise Fundraiser, die Spenden für eine Universität einwerben, für nur *zehn Minuten* mit einem Studenten zusammen, der von der Arbeit der Fundraising-Abteilung profitiert hatte (z. B. durch ein Stipendium). Normalerweise ist ein solcher Austausch nicht vorgesehen. Diese kurze und für das Unternehmen im Prinzip kostenlose Intervention sorgte dafür, dass jene Fundraiser im Vergleich zu einer Kontrollgruppe ohne solchen Kontakt in den folgenden Wochen rund 45 Prozent mehr Zeit am Telefon verbrachten. Die objektive Performance – das eingeworbene Spendengeld – erhöhte sich im Mittel sogar um über 90 Prozent (Grant, Campbell, Chen, Cottone, Lapedis, & Lee, 2007).

Im Lichte dieser empirischen Ergebnisse sollten Unternehmen verstärkt darüber nachdenken, auch solche Mitarbeiter in Kontakt mit Kunden und Profiteuren der Organisation zu bringen, denen dies sonst nicht vergönnt ist, z. B. in Form von Exkursionen – oder noch besser: Kurzpraktika bei Kundenunternehmen. Ebenso hilfreich dürften Diskussionsrunden mit Endverbrauchern sein. Dies führt u. U. nicht nur zu mehr Engagement aufseiten der Mitarbeiter, sondern kann auch durch ein tieferes Verständnis um die Kundenwünsche zu entscheidenden Verbesserungen aufseiten der eigenen Produkte oder Dienstleistungen führen.

16667-0001_Import.indd 272 23-May-19 8:29:12 PM

Tipp !

Nicht in jeder Organisation bzw. jeder Aufgabe kann der Beitrag für das große Ganze unmittelbar sichtbar gemacht werden. Es kann dahingehend nützlich sein, wenn der Arbeitgeber Bedingungen schafft, in deren Rahmen sich Mitarbeiter *außerhalb der eigenen Rolle gesellschaftlich engagieren können*.

- Bei Bertelsmann in Gütersloh haben Mitarbeiter z. B. während sogenannter »Social Days« in Kooperation mit lokalen Unternehmen Klassenzimmer von örtlichen Grundschulen renoviert.
- Die Allianz in der Schweiz arbeitet seit vielen Jahren mit dem dortigen Roten Kreuz zusammen. Die Mitarbeiter werden beispielsweise angehalten, regelmäßig Blut zu spenden.
- Im Europa-Hauptquartier von Facebook in Dublin steht ein großes Gartenhaus. Hier können die Mitarbeiter Kleidung, Spielzeug und Kuscheltiere ablegen, die nicht mehr benötigt werden. Der Arbeitgeber sorgt dafür, dass diese Gaben unkompliziert bei bedürftigen Menschen ankommen.

8.7 Von der »zweiten Geburt«

Zum Abschluss dieses Kapitels möchte ich darauf hinweisen, dass das Thema Sinn – bei allen objektivierbaren Rahmenbedingungen – immer eine ausgeprägt subjektive Erfahrung bleiben muss, eine Form von persönlicher Erkenntnis, die maßgeblich von unserem bisherigen Erleben abhängt. Wie in der zuvor erwähnten Arbeit von Martela und Steger (2016) deutlich wird, hat Sinnerleben eine retrospektive Komponente. Wir verspüren Sinn, wenn wir es geschafft haben, uns »einen Reim auf das Erlebte zu machen«, egal ob es sich dabei um angenehme oder unangenehme Ereignisse handelt.

Doch sind es gerade unangenehme, bisweilen traumatische Erlebnisse, die uns zum Positiven verändern können (Jayawickreme & Blackie, 2014). In einem vielbeachteten Aufsatz von 1977 zitiert der Organisationsforscher Abraham Zaleznik den Übervater der amerikanischen Psychologie, William James, mit der Idee, dass manche Menschen »twice born«, also zweimal geboren sind. Es geht um den Gedanken, dass ein Teil der Menschheit relativ klaglos durch das Leben segelt, weitgehend unbehelligt von Schmerzen, schweren Verlusten und anderem Unbill. *Auf der anderen Seite stehen Menschen, die in ihrem Leben mindestens eine einschneidende Erfahrung machen mussten, die sie in ihren Grundfesten erschüttert hat. In der Folge führen diese Personen ihr Leben nach einer Weile quasi als neue Menschen fort*. Im Erleben sind Traumata selbstredend keine wünschenswerte Erfahrung – sie können unsere Funktionalität empfindlich einschränken. Nicht wenige Menschen begeben sich jedoch langfristig auf einen Pfad des Wachstums, welcher mit der positiven Bewältigung des Erlebten beginnt. Wichtig für Begleiter solcher Menschen ist die Tatsache, dass beide Dynamiken gleichzeitig auftreten können: also posttraumatische Belastungen *und* Bewegungen des Wachstums.

16667-0001_Import.indd 273 23-May-19 8:29:12 PM

Es ist hilfreich, beiden Phänomenen einen Raum zu geben und nicht exklusiv auf die Einschränkungen zu fokussieren (Shakespeare-Finch & Lurie-Beck, 2014).

Einschneidende Erfahrungen können auch signifikante Veränderungen im beruflichen Umfeld auslösen. Manche Menschen finden nach einem Trauma eine neue Berufung und verändern daraufhin vollständig ihren Wirkungskreis. Andererseits scheint es auch Menschen zu geben, die »anders« in ihren alten Beruf zurückkehren. So zeigt sich, dass Polizisten, die selbst einmal Opfer von körperlicher Gewalt geworden sind, im Nachgang deutlich engagierter und motivierter ans Werk gehen. Eine ähnliche Dynamik findet sich für Menschen im Bereich der psychologischen Versorgung, wenn sie eigene Erfahrungen mit psychischen Beeinträchtigungen gemacht haben (Eskreis-Winkler, Shulman, & Duckworth, 2014).

Generell gesprochen scheint es nützlich zu sein, wenn das Leben uns einem gerüttelt' Maß an Prüfungen aussetzt. Die Forscher Seery, Holman und Silver (2010) haben sich im Rahmen einer mehrjährigen Studie angeschaut, wie es um den Zusammenhang von leidvollen Erfahrungen und späterer Zufriedenheit im Leben bestellt ist. Sie berechneten dafür aus Archivdaten das »kumulierte Leid« tausender Menschen und setzten dies mit ihrer Lebenszufriedenheit über die Zeit in Beziehung. Im Ergebnis zeigte sich ein umgekehrt u-förmiger Zusammenhang: Ein moderates Level an Leiderfahrungen ist mit der höchsten Zufriedenheit später im Leben verknüpft – während ein Übermaß, aber auch *die weitgehende Abwesenheit von Leiderfahrungen, mit einem niedrigeren Glücksniveau einhergeht*. Unzufrieden(er) wird also, wem das Leben zu übel mitspielt. Doch auch, wenn uns das Leben ausschließlich mit Samthandschuhen anfasst, scheint es nicht sonderlich förderlich zu sein. Metaphorisch betrachtet ist es offenbar so, dass wir ein gewisses Maß an Prüfungen benötigen, um unser »psychisches Immunsystem« aufzubauen – das uns dann später im Leben »beschützt«.

Über dieses Phänomen habe ich mit Judith Mangelsdorf gesprochen. Judith hat wie ich an der University of Pennsylvania studiert und bietet in Berlin mittlerweile seit einigen Jahren Ausbildungen in Positiver Psychologie an. Ebenso beleuchten wir in unserem Gespräch die Frage, ob Menschen auch an ausnehmend positiven Erfahrungen wachsen können.

Dem Menschen näherkommen, der ich eigentlich bin

Interview mit Dr. Judith Mangelsdorf

Judith, in deiner Forschung beschäftigst du dich mit posttraumatischem und postekstatischem Wachstum. Was verbirgt sich hinter diesen Begriffen?
Im Grunde stehen sie für zwei existenzielle Fragen: Was ist das Schlimmste und das Beste, was dir in deinem Leben passiert ist – und wie haben dich diese

16667-0001_Import.indd 274 23-May-19 8:29:12 PM

Erfahrungen als Mensch verändert? Begonnen hat alles mit zwei amerikanischen Wissenschaftlern. Richard Tedeschi und Lawrence Calhoun[114] erforschten die psychischen Auswirkungen potenziell traumatischer Erfahrungen wie Naturkatastrophen, lebensbedrohlicher Diagnosen oder schwerer Autounfälle. Wie zu erwarten war, schilderten die meisten Überlebenden die Verluste, die sie erlitten hatten, und die Ängste, die sie seitdem begleiteten. *Doch zum großen Erstaunen der Forscher berichteten viele Betroffene auch davon, durch die Auseinandersetzung mit dem Erlebten u. a. heute erfülltere soziale Beziehungen, neue Prioritäten im Leben und ein größeres Bewusstsein über die eigenen Stärken gewonnen zu haben.* Dieses Phänomen wurde unter dem Begriff »posttraumatisches Wachstum« bekannt.

Erst in jüngerer Zeit haben wir und andere Forschergruppen herausgefunden, dass nicht nur unsere schlimmsten, sondern *auch unsere besten Erfahrungen zu Wachstum führen können*. Wenn wir nach der Geburt eines Kindes oder nachdem wir eine Art Berufung gefunden haben mehr Sinn im Leben spüren, nennen wir das »postekstatisches Wachstum«. Die Begriffe beschreiben also das Entwicklungspotenzial, welches in den positiven und negativen Erfahrungen unseres Lebens steckt.

Inwiefern wachsen wir als Menschen nach solchen Ereignissen?
Der Begriff des Wachstums wird hier gerne falsch verstanden. Als ich einmal erzählte, womit ich mich beschäftige, wurde ich gefragt, ob Menschen tatsächlich größer werden nach einschneidenden Erfahrungen. Diese durchaus ernst gemeinte Frage zeigte mir, wie irreführend der Begriff Wachstum auch in Bezug auf das Psychische ist. Besser wäre vielleicht das Folgende: *Einschneidende Erlebnisse können mich dem Menschen näherbringen, der ich eigentlich bin*. Sie können helfen, mich selbst, die Welt und andere besser zu verstehen. Es gibt eine Vielzahl psychischer Bereiche, auf die solche Erfahrungen positiv wirken. Sie können zu höherem Selbstwert, tieferem Lebenssinn, intensiveren sozialen Beziehungen, neuen Prioritäten im Leben, mehr Spiritualität, einer Vertiefung von Charakterstärken und einer allgemein größeren Wertschätzung dem Leben gegenüber führen. All diese Veränderungsprozesse umschreiben wir mit dem Begriff des persönlichen Wachstums.

Den meisten Lesern dürfte der Begriff Resilienz bekannter vorkommen. Wie hängt dieser mit posttraumatischem Wachstum zusammen?
Am besten lässt sich das Phänomen der Resilienz als psychisches Immunsystem begreifen. Wer resilient ist, dem können Stressoren von außen genauso wenig anhaben wie Erkältungsviren, wenn man ein starkes Immunsystem besitzt.

114 Siehe Tedeschi und Calhoun (2004).

16667-0001_Import.indd 275 23-May-19 8:29:12 PM

Stressreiche Erlebnisse beeinflussen uns dann nur kurzfristig und in geringem Maße. Genau wie beim Immunsystem auch ist aber kein Mensch immer resilient. So können sie beispielsweise gegen eine bestimmte Art von Erregern immun sein, weil sie die Krankheit früher schon durchlitten haben, gegen andere aber nicht. Ähnlich ist es auch mit der Reaktion auf kritische Erfahrungen. Wer schon einmal den Bankrott eines Unternehmens miterlebt und bewältigt hat, wird wahrscheinlich gelassener reagieren als jemand, für den diese Erfahrung vollkommen neu ist.

Wenn wir nun kritische Erfahrungen erleben und nicht resilient sind, bedeutet dies zunächst, dass wir sehr stark darauf reagieren. Das Verlassenwerden durch einen Partner oder der Bankrott des eigenen Unternehmens gehen nicht einfach an uns vorbei, sondern erschüttern uns in unseren Grundfesten. Im Extremfall kann dies in eine Krise führen oder aber, im Fall von traumatischen Ereignissen, auch in eine posttraumatische Belastungsstörung. Die alles entscheidende Frage ist nun: Was passiert dann? Einige Menschen bleiben für lange Zeit in der Krise stecken und erreichen nie wieder das gleiche Funktionsniveau. So kann es sein, dass ein Ehemann, der bei einem Autounfall seine Frau verliert, sich für Jahre isoliert, von der Welt zurückzieht und im Kummer um das Gewesene ertrinkt. Ein zweites Reaktionsmuster ist die Erholung. Dies würde bedeuten, dass sich der Betroffene nach einer Phase des Leidens wieder schrittweise erholt, quasi wieder »der Alte« wird.

Im letzten Fall, dem des posttraumatischen Wachstums, geht der Betroffene auch durch eine schwere Zeit, findet aber durch die Auseinandersetzung mit dem Gewesenen zu einem neuen Weltbild. Möglicherweise pflegt er intensivere Beziehungen zu seinen anderen Familienmitgliedern aus dem Bewusstsein heraus, dass die gemeinsame Zeit begrenzt ist. Oder er engagiert sich ehrenamtlich in Projekten, die sich um Menschen mit dem gleichen Schicksal bemühen und schöpft daraus neuen Lebenssinn. *In jedem Fall hat sich sein Verstehen der Welt geändert*.

Gibt es Statistiken zum Auftreten von posttraumatischem Wachstum? Ist diese Dynamik eher Ausnahme oder Regel?
Das ist keine einfache Frage. Wenn man Menschen, die kritische Erfahrungen bewältigen mussten, befragt, ob sie das Gefühl haben, durch die Erfahrung gewachsen zu sein, bejahen rund zwei von drei Personen diese Aussage. Demnach könnte man davon ausgehen, dass es eher die Regel als die Ausnahme ist, aus Krisen gestärkt hervorzugehen. Die meisten dieser Statistiken beziehen sich auf retrospektive Selbsteinschätzungen. Da es für das Selbstverständnis vieler Menschen wünschenswert ist, dem Negativen etwas Positives abzuringen, wird auf Basis dieser Erhebungen nicht eindeutig klar, wie oft in erster Linie der Wunsch Vater des Gedankens ist. Wahrscheinlicher ist, dass echtes Wachstum deutlich seltener auftritt und dass *Menschen proaktiv daran arbeiten müssen, wenn sie tatsächlich gestärkt aus dem Erlebten hervorgehen wollen.*

16667-0001_Import.indd 276 23-May-19 8:29:12 PM

Von Nietzsche stammt der Ausspruch »Was mich nicht umbringt, macht mich stärker«. Gleichzeitig zeigt die Forschung, dass wir nicht nur aus Krisen gestärkt hervorgehen. Wieviel Krise im Leben ist gut für uns?
In Nietzsches Zitat kommt viel von unserem westlichen Denken zum Ausdruck. Dahinter steht die Überzeugung, dass große Herausforderungen und Krisen grundsätzlich zur Stärke beitragen. Diese Annahme ist falsch. Dass wir an der erfolgreichen Bewältigung von Krisen reifen und davon stärker werden, ist nur ein Weg, den Menschen einschlagen können. Wie oben beschrieben, bedeutet Krise zunächst einmal Leid. Die Wahrscheinlichkeit, danach unverändert oder sogar geschwächt hervorzugehen, ist groß genug, um keinem Menschen auch nur eine schwere Krise im Leben zu wünschen. Selbst wenn persönliches Wachstum das Ziel wäre, so gibt es andere Wege, um dies zu erreichen. In einer großangelegten Meta-Analyse haben wir untersucht, ob Wachstum Leid braucht.[115] *Im Ergebnis zeigt sich, dass die besten Ereignisse genauso dazu beitragen können, uns stärker zu machen wie die schlimmsten.*

Die meisten Unternehmen werden im Laufe der Jahre von kleineren oder größeren Krisen heimgesucht. Gibt es etwas, was Führungskräfte und Personalabteilungen aktiv tun (oder auch lassen) können, um posttraumatisches Wachstum bei den Mitarbeitern anzuregen?
Natürlich. Wichtig ist anzumerken, dass nicht nur Individuen Krisen durchleben, sich erholen oder wachsen, sondern auch Unternehmen, Organisationen und Märkte. Wir nehmen an, dass sie alle den gleichen Systemprinzipien der Veränderung unterliegen und dass ähnliche Wirkmechanismen gelten. Bislang fehlt es an randomisierten Langzeitstudien, die in letzter Instanz sicherstellen, welche Stellhebel die wirksamsten sind, aber hier ist eine Übersicht über das, was die Forschung bislang gezeigt hat:

- *Tun Sie etwas gegen die Weltuntergangsstimmung.* Die wichtigste Grundlage für posttraumatisches Wachstum sind positive Emotionen. Positive Emotionalität eröffnet neue Denk- und Handlungsräume, macht kreativer und ermöglicht es, neue Perspektiven einzunehmen. All dies sind wichtige Voraussetzungen, um neue Wege einschlagen zu können. Bei der Unterstützung von positiven Emotionen im Kontext von Krisen geht es übrigens nicht darum, diese schönzureden, sondern sie anders zu betrachten. Statt im Meeting die Frage zu stellen: »Was sind die Probleme, die wir bewältigen müssen?«, könnte eine andere Frage lauten: »Was haben wir in der vergangenen Woche wirklich gut gemacht?« Dies zu würdigen und die Frage zu stellen: »Wie können wir diese Erfahrungen für unsere aktuellen Probleme nutzen?«, sorgt für mehr Positivität in der Krise.

115 Siehe Mangelsdorf, Eid und Luhmann (2018).

16667-0001_Import.indd 277 23-May-19 8:29:12 PM

- *Ermöglichen Sie offenen Austausch.* Egal ob es darum geht, Resilienz zu stärken oder Wachstum zu ermöglichen – immer sind unterstützende Beziehungen und offene Kommunikation die Schlüssel. In Krisenzeiten reagieren viele Menschen mit Rückzug und sozialer Isolation. Dieser Mechanismus, der andere vor dem eigenen Leid schützen und das eigene Gesicht wahren soll, erschwert oder verunmöglicht Wachstum. Sorgen Sie daher in Krisenzeiten immer wieder für transparente Kommunikation, ermöglichen Sie Austausch, in dem jeder sagen kann, was er wirklich denkt und fühlt. Oft kann es helfen, externe Begleiter, z. B. Supervisoren oder Mediatoren, in solche Prozesse einzubinden
- *Schaffen Sie Sinn.* Probleme sind verdeckte Möglichkeiten. Auch Krisen tragen immer Möglichkeiten zur Weiterentwicklung in sich. *Durch Krisen werden bestehende Prozesse und Strukturen unterbrochen. Dies ermöglicht es, jenseits des bisher Gewesenen über Veränderungen nachzudenken und Strukturen oder Prozesse neu zu entwickeln*. Beispielsweise kann das Scheitern eines wichtigen Projektes dazu beitragen, dass klarer wird, was die eigentlichen Stärken des Unternehmens sind, und so zu einer Neuausrichtung führen.

Unternehmen verwenden viel Energie auf die Bewältigung von Krisen. Doch wie können ausnehmend positive Ereignisse nutzbar gemacht werden, um die Mitarbeiter zu stärken?

Ann Roepke[116] fand heraus, dass Wachstum nach positiven Erfahrungen dazu beiträgt, stärkere Beziehungen zu knüpfen, mehr Sinnerleben zu verspüren, einen höheren Selbstwert zu entwickeln und wahrzunehmen, zu einem größeren Ganzen zu gehören. All diese Faktoren können auch entscheidend zum Unternehmenserfolg beitragen. Was können Organisationen also konkret tun?

- *Feiern und würdigen Sie Erfolge.* Die meisten Unternehmen verbringen deutlich mehr Zeit damit, Misserfolge zu analysieren, als Erfolge zu feiern. Dies führt zur (Fehl-)Wahrnehmung, dass Misserfolge bedeutsamer sind, demotiviert die Mitarbeiter und schwächt die Bindung zum Unternehmen. *Würdigen Sie stattdessen Erfolge, heben Sie den Beitrag der einzelnen Mitarbeiter hervor und unterstützen Sie damit Motivation, Teambuilding und Unternehmensbindung*.
- *Arbeiten Sie Best-Practice-Erfahrungen heraus.* Jeder Erfolg stellt eine Best-Practice-Erfahrung dar. Analysieren Sie also Erfolge statt Misserfolge. Dies kann Führungskräften viel darüber sagen, wie und unter welchen Bedingungen ein Team am besten arbeitet. Kommen Sie mit den Mitarbeitern über die Frage ins Gespräch, was dazu beigetragen hat, dass sich dieser Erfolg realisieren konnte. So kann sich das Team für zukünftige Herausforderungen optimal aufstellen.

116 Siehe Roepke (2013).

16667-0001_Import.indd 278 23-May-19 8:29:12 PM

- *Schöpfen Sie Sinn aus Erfolgen.* Erfolge stehen immer auch für erreichte oder übertroffene Ziele. Gleichzeitig sind Ziele Meilensteine auf dem Weg der Erfüllung der Unternehmensvision. *Erfolge sind wichtige Momente, um zu würdigen, dass ein solcher Meilenstein erreicht wurde – und bieten somit die Chance, die größere Vision zu thematisieren.* Derart kann verdeutlicht werden, dass ein Team einen Beitrag zum großen Ganzen geleistet hat.

Judith Mangelsdorf hat in Potsdam sowie Philadelphia Psychologie studiert und zusätzlich ein Mathematikstudium abgeschlossen. Sie wurde an der Freien Universität Berlin promoviert, unterstützt vom Max-Planck-Institut für Bildungsforschung. Judith ist Geschäftsführerin der Deutschen Gesellschaft für Positive Psychologie in Berlin. Kontakt: mangelsdorf@dgpp-online.de

16667-0001_Import.indd 279 23-May-19 8:29:13 PM