



„Aufstehen, Straßenbahn, Büro, Essen, Arbeit, Essen, Schlafen, Montag, Dienstag, Mittwoch, Donnerstag, Freitag, immer derselbe Rhythmus - das ist sehr lange ein bequemer Weg. Eines Tages aber steht das Warum da, und mit diesem Überdruß, in den sich Erstaunen mischt, fängt alles an.“

Albert Camus, "Der Mythos von Sisyphos"

1. Sinn und Arbeit – einige Denkanstöße aus Management und Psychotherapie

Sinnvolle befriedigende Arbeit ist den ÖsterreicherInnen wichtiger als Besitz und hoher Lebensstandard. 92 Prozent hegen den Wunsch nach sinnvoller und befriedigender Arbeit. Dieses Anliegen ist besonders bei den 20- bis 29-Jährigen und der so genannten "new world"-Generation, also den gesellschaftskritischen, urbanen jungen Menschen, ausgeprägt. Dieses Ergebnis geht aus der jährlich erfassten Lifestyle-Studie der Fessel-GfK-Sozialforschung (<http://www.gfk.at>) hervor.

Fredmund Malik (St. Gallen) sagt zu Recht: *„(...)dass oberste Aufgabe von Führungskräften nicht ist, im üblichen Wortsinn zu motivieren, sondern es den Menschen zu ermöglichen, Sinn zu finden. Daraus resultiert Motivation, nicht aus den an Bedürfnissen orientierten Motivationstheorien.“* (z.B. Herzberg, Maslow).

Es muss Menschen ermöglicht werden, im Dienst an einer Aufgabe eine Leistung zu erbringen, die für sie als sinnvoll erfahren werden kann, wo sie ihre Stärken einsetzen können und auf diese Weise Erfolg und Erfüllung finden. *„Wer ein Warum zu leben hat, erträgt fast jedes Wie“ (Friedrich Nietzsche)*. Wer kein Warum hat, erträgt das Leben nicht, selbst wenn er im Wohlstand lebt, sozial integriert und erfolgreich ist.

Viktor E. Frankl, der 1997 verstorbene österreichische Neurologe und Psychiater, zeigt drei Wege auf, damit Menschen zu einem Lebenssinn kommen:

1. Schaffen eines Werkes, der Dienst an einer Aufgabe
2. etwas oder jemanden zu erleben
3. ein unveränderbares Leiden mit Würde zu ertragen

Der erste Weg ist für das Management aller gesellschaftlichen Institutionen unverzichtbar. Es trifft sich perfekt mit der Beobachtung von Peter F. Drucker: *“Die Wirksamkeit von Führungskräften erfolgt daraus, dass sie sich auf ihren Beitrag an dem Ganzen orientieren. Effektive Manager sind nicht an Status, Prestige und Privilegien interessiert, sondern daran, was sie mit ihrer individuellen Stärke für das Unternehmen tun können. Sie stellen sich in den Dienst der Sache, nicht ihrer eigenen Geltung“.*

Sinn, so Viktor E. Frankl, kann nicht gegeben, nicht gestiftet werden. Er kann nur gefunden werden, und finden muss ihn jede und jeder selbst. *„Sinn des Lebens – der immer ein anderer ist für jeden Menschen gemäß dessen Einzigartigkeit und Einmaligkeit. Die Frage nach dem Sinn im Leben ist nicht Ausdruck seelischer Krankheit, sondern vielmehr Ausdruck geistiger Mündigkeit“.*

Sinnorientierte (motivierende) Arbeit hat psychosozialen, gesundheitserhaltenden und gesundheitsfördernden Charakter. Sinn erhöht die Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit und reduziert psychosoziale Belastungen. Somit ist Sinn auch die Grundlage für betriebswirtschaftlichen Erfolg.

Bereits in den 20er-Jahren hat Frankl von einem sinnzentrierten Motivationskonzept gesprochen, das nicht nur eine leistungsfördernde Komponente, sondern vor allem den für die Psychohygiene so wichtigen Faktor Arbeitszufriedenheit mit einschließt. Er legte somit das Fundament für ein epochales Motivationskonzept. Ausgehend von der Freiheit des Willens, also von der Entscheidungsfreiheit, hat der Mensch auch einen Willen zum Sinn.

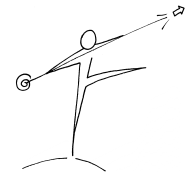
Sinn ist das, was in Lebens- und Arbeitssituationen als gehaltvoll, wesentlich und wichtig betrachtet wird.

Sinn ist das, wofür Menschen leben und arbeiten wollen.

Es ist das, wofür es sich zu leben lohnt.

Sinn ist das jeweils Hauptsächliche in einer Lebenslage und im Arbeitsleben und bezieht den oder die anderen mit ein, hat Verantwortungscharakter.

Sinn kann nur je Person und je Situation gefunden, entdeckt und somit von dieser Person beschrieben werden.



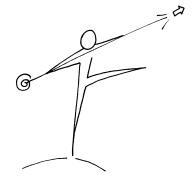
Sinn ist somit immer individuell und situativ. Sinn kann nicht verordnet werden. Sinn geben zu wollen wäre Moralisieren. Führungspersonen sollen sich daher auf die Frage konzentrieren, wie das Arbeitsumfeld und das soziale Miteinander gestaltet werden können, damit die MitarbeiterInnen möglichst viele Gelegenheiten vorfinden, sinnstiftende Werte zu entdecken oder auszuleben.

(vgl. MMag. Dr. Helmut Graf, Arbeitspsychologe und Psychotherapeut in: InSight 1/08, S. 44)

2. Für Ihre Selbstreflexion:

2.1. Anweisungen für das Leben (Mantra vom Dalai Lama für das 3. Jahrtausend)

- „1. Ziehe in Betracht, dass große Liebe und große Leistungen große Risiken mit einschließen.
2. Wenn Du verlierst, versäume nicht die innewohnende Lektion.
3. Folge den 3 „A’s“: Selbst-Achtung, Achtung für andere, und Ver-Antwortung für alle deine Handlungen.
4. Bedenke, dass nicht zu bekommen, was Du dir wünschst, manchmal ein Glücksfall ist.
5. Lerne die Regeln, so dass Du weißt, wie Du sie richtig brichst.
6. Lass nicht zu, dass durch einen kleinen Streit eine große Freundschaft verletzt wird.
7. Wenn Du bemerkst, dass Du einen Fehler gemacht hast, unternimm sofort etwas, ihn zu berichtigen.
8. Verbringe täglich etwas Zeit allein.
9. Sei offen für Veränderungen, aber lass Deine Werte nicht los.
10. Bedenke, dass Schweigen manchmal die beste Antwort ist.
11. Lebe ein gutes, ehrenhaftes Leben. Wenn Du dann älter wirst, und zurückdenkst, wirst Du ein zweites mal genießen können.
12. Eine liebevolle Atmosphäre in Deinem Zuhause ist das Fundament für Dein Leben.
13. Bei Unstimmigkeiten mit geliebten Personen beziehe Dich nur auf die aktuelle Situation und wühle nicht in der Vergangenheit herum.
14. Teile Dein Wissen. Dies ist ein Weg zur Unsterblichkeit.
15. Sei freundlich zu Deinem Planeten Erde.
16. Gehe einmal im Jahr an einen Platz, an dem Du noch niemals zuvor warst.
17. Bedenke, dass die beste Beziehung die ist, in der Eure Liebe füreinander größer ist als Euer Bedürfnis für einander.
18. Beurteile Deinen Erfolg anhand dessen, was Du aufgeben musstest, um ihn zu erlangen.
19. Geh an die Liebe und an das Kochen mit unbekümmerter Hingabe heran.“



2.2. Fragebogen: Spiritualität meiner Arbeit

Mit Hilfe des folgenden Fragebogens zur Spiritualität der Arbeit (www.geokey.de) können Sie Ihre Einstellung zur Spiritualität und zur Arbeit untersuchen.

1. Habe ich Freude an meiner Arbeit?

Wann und unter welchen Umständen?

Wie oft?

Wie lässt sich diese Freude steigern?

Welchen Bezug hat diese Freude zum Leid und zu den Schwierigkeiten bei der Arbeit?

2. Erleben andere als Ergebnis meiner Arbeit Freude?

Direkt?

Indirekt?

Wie kann diese Freude gesteigert werden?

3. Sorgt meine Arbeit aktiv auch für gute Arbeit für andere?

Wie?

Wie kann das verbessert werden?

Wie behindert meine Arbeit die Arbeit anderer?

4. Wann fühlte ich mich zum ersten Mal zu der Art von Arbeit hingezogen, die ich jetzt tue?

Wie hat sich das bemerkbar gemacht?

Hat dieses Gefühl im Laufe der Jahre zu- oder abgenommen?

Habe ich dieses Gefühl im Laufe der Jahre verloren?

Wie kann dieses Gefühl erneuert werden?

5. Ist meine Arbeit kleiner als meine Seele?

Wie groß ist meine Seele?

Wie groß ist meine Arbeit?

Was kann ich tun, um beide zusammenzubringen?

6. Wie kann ich meine Arbeit vereinfachen?

Kann ich mich auf einfachere Weise meiner Arbeit zu- und mich von ihr abwenden?

Wie viel Spiel liegt in meiner Arbeit?

Wie kann ich lernen, Arbeit und Spiel zu vermischen?

7. Ist meine Arbeit ein wirklicher Beruf oder ein Job?

Ist sie eine Berufung, ein Beruf oder eine Rolle, die das Leben von mir verlangt?

Woher weiß ich die Antwort auf diese Frage?

Wie kann ich mein Bewusstsein für das große Mysterium vergrößern und die Rolle, die meine Arbeit in der Welt spielt?

8. Inwiefern ist meine Arbeit ein Segen für die kommenden Generationen?

Auf welche Weise lässt sich meine Arbeit mit Bedürfnissen der heutigen Jugend verbinden?

Inwiefern nehme ich daran teil, Geschenke für die Jugend zu entwickeln?

9. Wie laufe ich bei meiner Arbeit leer?

Wann erlebe ich bei meiner Arbeit Nichtigkeit, Sinnlosigkeit?

Wie reagiere ich darauf?

10. Mit welcher Art von innerer Arbeit habe ich in den letzten fünf Jahren zu tun gehabt?

Mit welcher inneren Arbeit erwarte ich, in den nächsten fünf Jahren zu tun zu bekommen?

Wie betrifft diese innere Arbeit meine äußere?

Wie betrifft meine äußere Arbeit meine innere?

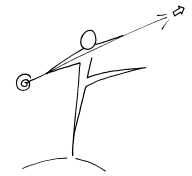
11. Könnte meine Arbeit schöpferischer sein, als sie jetzt ist?

Falls ja, wie?

Was hält mich davon ab?

Wie fordert meine Arbeit die Kreativität anderer?

Welches ist die schöpferischste Arbeit, die ich tue?



12. Wem nützt meine Arbeit?

Wohin geht das Geld, das meine Arbeit verdient?
Woher kommt das Geld, mit dem ich bezahlt werde?

13. Worin mischt sich meine Arbeit ein?

Wie wirksam sind diese Einmischungen?
Wie konnten diese Einmischungen wirksamer gemacht werden?

14. Welche Verbündeten habe ich in meiner Arbeitswelt gewonnen?

Wie kann ich meine Vision durch Basisgemeinschaften, Gruppen oder auf andere Weise außerhalb meiner Arbeitswelt stützen?

15. Welche „Feinde“ habe ich aufgrund meiner Arbeit?

Wen stört meine Arbeit?
Was lerne ich daraus, dass bestimmte Gruppen oder Leute durch meine Arbeit beunruhigt werden?

16. Welchen Einfluss hat meine Arbeit auf die Umwelt?

Inwiefern ist sie eine Gabe an die Tiere?
Inwiefern trägt sie dazu bei, die ökologische Erneuerung hervorzubringen?
Wie kann ich an meinem Arbeitsplatz ein ökologisches Bewusstsein fördern?

17. Welche der ökologischen Tugenden (Vegetarismus, Radfahren, Recycling, usw.) praktiziere ich am meisten?

Auf welche der ökologischen Tugenden habe ich bis jetzt am wenigsten geachtet?
Wie kann ich die Notwendigkeit ökologischer Tugenden in unserer Zeit weiter verbreiten?

18. Was lerne ich bei meiner Arbeit?

Inwiefern ist Arbeit für mich eine Lernerfahrung?
Inwiefern ist sie für andere eine Lernerfahrung?

19. Erlebe ich in meiner Arbeit Ehrfurcht und Staunen?

Falls ja, wann?
Falls ja, durch wen?
Falls nicht, warum nicht?

20. Werde ich täglich jünger?

Warum?
Warum nicht?
Was kann ich tun, um in Herz und Geist jung zu bleiben?
Kann ich Bitterkeit, Groll und Selbstmitleid loslassen?

21. Wenn ich heute meine Arbeit niederlegen würde, was würde das ändern für mein geistiges Wachstum?

Und was für das geistige Wachstum der KollegInnen bei meiner Arbeit?
Und was für die geistige Entwicklung meiner Familie oder anderer mir wichtiger Personen?

22. Wenn ich plötzlich 1 Million Euro erben /gewinnen würde, würde ich dann sofort mit meiner Arbeit aufhören?

Was würde ich dann stattdessen tun?
Was würde ich mit dem Geld anfangen?

23. Welche Art von Sabbat - von Ruhen und Loslassen der Arbeit - halte ich ein?

Welche Rituale mache ich?
Welche Rituale sind für mich am wichtigsten?

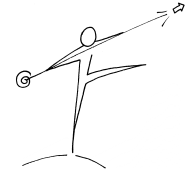
24. Was tue ich, um den Beruf, in dem ich arbeite, neu zu erfinden?

Wie bringe ich Gerechtigkeit, Mitgefühl und Feier durch meine Arbeit in die Welt?

25. Was ist das Lustigste an meiner Arbeit?

26. Habe ich Angst vor Freizeit?

Was mache ich mit Freizeit?
Wenn ich alle sieben Jahre ein Jahr Pause hätte, was würde ich damit tun?



27. Wie können meine Familie und ich eine einfachere Lebensweise führen, mit weniger auskommen und das Leben mehr genießen?

Arbeite ich, um Geld ausgeben zu können?

Warum tue ich die Arbeit, mit der ich beschäftigt bin?

28. Was ist an meiner Arbeit „heilig“?

Literaturhinweise zum Thema

Wilbers Gregor: Sinnfindung im Beruf; 2.Auflage, Kamphausen-Verlag 2007

Mann Rudolf: Der ganzheitliche Mensch. Zehn Schritte zu Lebenssinn und Erfüllung im Beruf, Walhalla U. Praetoria 2003

Graf Helmut: Die kollektiven Neurosen im Management, m. DVD: Viktor Frankl - Wege aus der Sinnkrise in der Chefetage, Linde Verlag 2007

www.geokey.de