

Teresa Keller

SINNVoll arbeiten

WHY

Mit Haltung
den Job gestalten

RATGEBER



Springer

SINNvoll arbeiten

Teresa Keller

SINNvoll arbeiten

Mit Haltung den Job gestalten



Springer

Teresa Keller
München, Bayern, Deutschland

ISBN 978-3-662-60595-0 ISBN 978-3-662-60596-7 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-662-60596-7>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© Springer-Verlag GmbH Deutschland, ein Teil von Springer Nature 2020
Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Marion Kraemer

Springer ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer-Verlag GmbH, DE und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Heidelberger Platz 3, 14197 Berlin, Germany

Vorwort

Die Frage nach einem tieferen Sinn in unserer alltäglichen Arbeit beschäftigt viele von uns und trägt meist nicht zu einer zufriedenen Perspektive auf die eigene Zukunft bei. Da sich diese Unzufriedenheit meist auch auf Motivation oder Engagement in der Arbeit ausbreitet, sind gleichzeitig Unternehmen in einem ständigen Konflikt zwischen Kapitalmaximierung und Kompetenzverlust durch mangelnde Sinnhaftigkeit. Deshalb habe ich aufgrund meiner Erfahrungen als Unternehmensberaterin und Coach für Persönlichkeitsentwicklung, ein Modell entwickelt, dass Individuen nicht nur bei der Suche nach Selbstbewusstsein, Handlungsfähigkeit und Standhaftigkeit unterstützen soll, sondern zeigt auf, wie sich diese Selbstinventur auf die Gesellschaft auswirken und damit auch in Unternehmen eine neue Ebene von sinnvoller Arbeit etablieren kann.

„Sinnvoll Arbeiten – Mit Haltung den Job gestalten“ zeigt verständlich und pragmatisch ein Grundgerüst seine

Haltung zu definieren, Verhalten zu reflektieren und sich dafür zu entscheiden, Sinn zu gestalten. Denn genau so können wir den Handlungsspielraum für ein zufriedenes Leben zurückgewinnen.

Ein großer Dank gilt all jenen Menschen, die mir in den letzten Jahren in Coachings und Workshops ihr Vertrauen geschenkt haben und mit Offenheit und Neugier bereit waren sich auf meine Arbeit einzulassen. Sehr unterstützend waren auch die vielen Gespräche mit Kollegen und Experten, die mir immer mit Rat und Tat zur Seite standen und für mich sehr inspirierend waren.

Dass dieses Buch entstanden ist, ist Frau Krämer vom Springer Verlag zu verdanken, die mich ermutigt das Thema in dieser Form aufzugreifen. Dorothee Fleischmann danke ich für die geduldige Unterstützung bei der Strukturierung und Aufbereitung des Inhalts. Von Herzen danke ich Lavinia Keller, die mich durch ihr Engagement und ihren kritischen Blick ganz wesentlich bei der Zusammenstellung der verschiedenen Kapitel begleitet hat. Vor allem aber möchte ich meinem Mann danken, für die unendliche Geduld sich all meine Gedanken und Überlegungen anzuhören, sie immer kritisch mit mir zu diskutieren und die Bereitschaft mich in jeglicher Form zu unterstützen.

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit und Verständlichkeit der Texte wird in diesem Buch das generische Maskulinum als geschlechtsneutrale Form verwendet. Selbstverständlich soll sich jedes Geschlecht gleichnamig angesprochen fühlen.

Dr. Teresa Keller

Inhaltsverzeichnis

1	Die Frage nach dem Warum	1
2	Das Streben nach dem Sinn	5
3	Selbst-bewusst-sein	21
4	Sinn durch Werte und Prioritäten	45
5	Verbunden sein mit anderen	63
6	Standhaftigkeit durch Toleranz	85
7	Verantwortungsvolles Handeln	101
8	Das PACCC Modell	115



1

Die Frage nach dem Warum

Inhaltsverzeichnis

Literatur	4
-----------------	---

Aufstehen, Straßenbahn, Büro, 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 dem sich Erstaunen mischt, fängt alles an.

Albert Camus

Während unser Alltag dicht gefüllt ist mit Terminen, Aufgaben und Anforderungen, reagieren wir nur noch auf sich ständig ändernde Herausforderungen, verlieren unseren Fokus und fühlen uns wie in einem Hamsterrad. Und es kommt einem manchmal der Gedanke:

- Warum mache ich das eigentlich alles?
- Was, wenn hinter meiner Arbeit kein weiterer Sinn steckt?
- Kann ein Individuum wirklich noch Wesentliches verändern?

Die Frage nach dem Warum ist eine urmenschliche Frage, die uns schon seit Menschengedenken beschäftigt. Aus ihr heraus ist die Philosophie entstanden und wesentliche Entdeckungen entwickelt worden. Sie gehören so sehr zum menschlichen Sein, dass Kinder in einem gewissen Alter die Frage „Warum?“ sogar unentwegt wiederholen, weil sie die Welt verstehen wollen. Gerade die heranwachsende Generation hinterfragt Arbeitseinsatz und -ablauf und achtet immer häufiger auf eine sinnvolle Arbeit und auf ein ausgeglichenes Verhältnis zwischen ihrem Beruf und ihrer Freizeit. Bei früheren Generationen kommt der Lebensbereich Familie hinzu, der weitere Sinnfragen aufwerfen kann. Wir können zwar beschreiben, was und wie wir arbeiten, aber bei der Frage warum, wird es für viele deutlich schwieriger. Da aber unser Beruf neben Gesundheit und Familienleben (Neumann und Schmidt 2013) einen wesentlichen Eckpfeiler unserer Lebenszufriedenheit ausmacht, wird der Wunsch nach einer sinnvollen Arbeit zu Recht angestrebt. Die Frage, warum sich viele Menschen nach Sinnhaftigkeit in ihrer Arbeit sehnen ist, weil sinnvolles Arbeiten die Motivation, die Zufriedenheit und die Leistungsfähigkeit steigert.

Mehr als die Hälfte der Deutschen gaben 2015 in einer Studie an, dass sie selbst ohne Entlohnung arbeiten würden (Gaspar und Hollmann 2015). Zu einem ähnlichen Ergebnis kam eine Purpose-Studie, die in den USA 2285 Berufstätige aus 26 verschiedenen Branchen befragte (Jerzy 2019). Daraus und inzwischen aus vielen anderen

Studien lässt sich folgern, dass Geld nicht die wichtigste Motivation für die Arbeit ist.

Um so gravierender ist es dann zu wissen, dass jeder Dritte seinen Job als sinnlos wahrnimmt. Wir versinken in den Anforderungen, die ständig anwachsen und verlieren unsere Ziele aus den Augen, die sich kontinuierlich verändern. In einer alten indischen Geschichte wird erzählt, dass Elefanten als junge Tiere, immer wieder versucht haben sich von einem Pflock loszureißen. Nachdem sie es aber nie geschafft haben, versuchten sie es für den Rest ihres Lebens nicht mehr (Bucay 2016). Dies entspricht der klassischen Konditionierung, wie sie auch wir Menschen kennen. Nach Entmutigungen versäumen wir es, unsere Kräfte und Potenzial immer wieder neu zu nutzen und die Rückschläge als Lerneinheit zu verstehen, um zu unserem Ziel zu kommen oder unsere Möglichkeiten zu nutzen.

Ich bin als Beraterin und Coach tätig und höre, wenn ich in Unternehmen Workshops moderiere, immer wieder Sätze wie: „Ich kann hier eh nichts mehr verändern. Ich bin jetzt 55 und sitze die restlichen Jahre jetzt auch noch ab!“ oder „Das Unternehmen will ja gar nicht, dass wir uns engagieren, die wollen nur, dass wir die Anweisungen umsetzen!“ oder „Wir erarbeiten regelmäßig Berichte, die aber danach keiner liest. Das interessiert doch keinen, ob wir die ordentlich arbeiten oder nicht!“. Solche Aussagen klingen nach viel Frustration und Enttäuschung. Mitarbeiter, die sich so fühlen, können nicht ihr Potenzial ausschöpfen und gehen häufig in die innere Resignation oder verrichten nur noch Dienst nach Vorschrift. Laut Engagement Index von Gallup sind das immerhin 69 % der Arbeitnehmer (Tödtmann 2019).

Es gibt jedoch in jeder Situation und jedem Umfeld Möglichkeiten etwas Sinnvolles zu finden. Jeder ist in der Lage sich weiter zu entwickeln, zu lernen und zu hinterfragen. Wir können vielleicht nicht gleich die ganze Welt

verändern, aber wir können unsere Haltung zu den Dingen verändern. Und damit können wir selbst nicht nur unsere Arbeit neu gestalten, sondern einen Sinn dahinter entdecken und somit die Lebensqualität steigern. Und dies beginnt mit diesem Buch.

Literatur

- Bucay J (2016) Wie der Elefant die Freiheit fand. Fischer, Frankfurt
- Gaspar C, Hollmann D (2015) Bedeutung der Arbeit. Ergebnisse der Befragung. Ein Kooperationsprojekt vom GfK Verein und der Bertelsmann Stiftung, Gütersloh
- Jerzy N (2019) Purpose-Studie: Lieber sinnvolle Arbeit als mehr Gehalt. In: Capital vom 01.03.2019. <https://www.capital.de/karriere/lieber-sinnvolle-arbeit-als-mehr-gehalt-karriere>. Zugriffen: 10. Dez. 2019
- Neumann M, Schmidt J (2013) Glücksfaktor Arbeit. Was bestimmt unsere Lebenszufriedenheit. Diskussionspapier Nr. 21 vom Roman Herzog Institut, München
- Tödtmann C (2019) Gallup-Studie 2019: Rund sechs Millionen Beschäftigte glauben nicht an ihr Unternehmen – mit 122 Milliarden Euro Folgeschäden, schuld sind die Führungskräfte selbst. <https://blog.wiwo.de/management/2019/09/12/gallup-studie-2019-rund-sechs-millionen-beschaeftigte-glauben-nicht-an-ihr-unternehmen-mit-122-milliarden-euro-folgeschaeden-schuld-sind-die-fuehrungskraefte-selbst/>. Zugriffen: 7. Dez. 2019



2

Das Streben nach dem Sinn

*Das Leben besteht nicht daraus, gute Karten zu haben, sondern mit
denen, die du hast, gut zu spielen.*

Josh Billings

Inhaltsverzeichnis

2.1	Die Sinnfrage	6
2.2	Der Wandel	8
2.3	Vermeidungsstrategien	12
2.4	Sinnlosigkeit macht krank	14
2.5	Sinnsuche.	14
2.6	Haltung entwickeln	16
	Literatur	20

2.1 Die Sinnfrage

Es gibt viele sehr unterschiedliche Ansätze, um den Sinn des Lebens zu definieren:

Die Sinnfrage ist der Ausgangspunkt der alten Philosophen wie Aristoteles und Sokrates, wie Platon und Epikur. Sie stellten sich schon vor 2500 Jahren die Frage, welchen Sinn wohl unser Dasein hat und was uns glücklich macht. Ist es sinnvoll nach dem hedonistischen Glück zu streben, also nach Genuss und Sinneslust (in diesem Zusammenhang übrigens ein spannendes Wort)? Oder ist das eudaimonische Glück, wie es Aristoteles formulierte, erstrebenswert? Mit dem eudaimonischen Glück ist das Streben nach dem wirklichen Selbst gemeint und das Erfüllen der individuellen Potenziale. Ziele, die auch unsere heutigen Bestrebungen durchaus gut beschreiben.

Auch die verschiedenen Religionen sind in einem hohen Grad sinnstiftend und ermöglichen es ihren Gläubigen eine klare Orientierung zu finden. Hier wird der Sinn des Lebens von Gott vorgegeben und besteht meistens darin, seinen Geboten zu folgen und so ins Paradies zu kommen oder die Erleuchtung zu erlangen.

Oder ist es die Zahl 42, wie Douglas Adam in seinem Roman „Per Anhalter durch die Galaxy“ schreibt. Diese Zahl nennt die Maschine „Deep Thought“ nach 7,5 Mio. Jahren Rechenzeit als den Sinn des Lebens, wobei er darauf hinweist, dass die Frage, die gestellt wurde nicht ganz präzise war.

Oder ist der Sinn des Lebens, die Antwort die Leonhard Cohen nach dem Lied „The Tower of Love“ in seinem berühmten Konzert in London 2009 auf die universelle Frage nach dem Sinn des Lebens gab: „Du du damm damm damm, du du damm damm!“.

Es wird deutlich, dass es viele Perspektiven zur Sinnfrage gibt und vielfältige Möglichkeiten sich ihr zu nähern.

Beziehen wir aber die Sinnfrage nicht gleich auf das ganze Leben, sondern erst mal nur auf den Arbeitskontext, wird es etwas einfacher. Zunächst ist es hilfreich, sich bewusst zu machen, wozu unsere Arbeit beiträgt. Sinnvoll nämlich sind eigentlich alle Aufgaben, die wir in unserem beruflichen Alltag verrichten, nur fehlt uns manchmal der Blick dafür. Ob es der Buchhalter, der Verkaufsleiter, der Fließbandarbeiter oder der Entwicklungschef ist, sie alle haben eine essenziell sinnvolle Aufgabe, da nur durch das Zusammenwirken aller, die Abläufe funktionieren und am Ende die Zahlen stimmen. Fußballtrainer Jürgen Klopp hat das sehr anschaulich gezeigt, als er beim FC Liverpool begann: Gleich am Anfang seiner Arbeit dort, hat er die Spieler (die alle ein Millioneneinkommen haben), mit dem Servicepersonal, das die Spieler unterstützt, zusammen gebracht und ihnen offensichtlich glaubwürdig vermittelt, dass jeder mit jedem auf Augenhöhe umgehen soll, um das Beste für den Club zu erreichen (Neßhöver 2019). So wurde die Arbeit jedes Einzelnen aufgewertet und der dahinterstehende Sinn verdeutlicht.

In manchen Berufen ist der Sinn offensichtlich: So beispielsweise die Arbeit in einem Krankenhaus, bei dem es darum geht Menschen gesund zu pflegen oder Leben zu retten. Ebenso verhält es sich bei Aufgaben in sozialen Einrichtungen in denen hilfsbedürftige Menschen unterstützt werden. Aber auch Feuerwehr, Polizei, Klempner, Busfahrer und viele andere leisten offensichtlich sinnvolle Arbeit. Bei anderen Arbeiten wiederum besteht eine individuelle Motivation für die Tätigkeit, die dazu beiträgt, sie als sinnvoll wahrzunehmen. Ob ein Koch den Menschen schöne Sinneserlebnisse schenken möchte oder ob ein Friseur das Gefühl hat durch ein stimmiges Äußeres den Menschen wieder mehr Selbstvertrauen zu geben: Die Verbindung von Arbeit und Sinnhaftigkeit hat viele Gesichter.

Manchmal sind es aber auch einfach nur Momente, in denen wir ganz aufgehen und die uns erfüllen, ein sogenannter Flow-Moment, wie ihn der emeritierte Professor für Psychologie aus Chicago, Mihaly Csikszentmihalyi, genannt hat. Er beschreibt damit den Moment, in dem unsere Leistungsfähigkeit und die Herausforderungen, denen wir uns stellen, so aufeinander abgestimmt sind, dass wir genug gefordert sind, ohne überfordert zu sein. Haben wir diesen Zustand erlebt, dann sind wir sehr zufrieden mit uns und unserer Arbeit und fühlen uns erfüllt.

Und obwohl Sinnsuche so wichtig ist und sinnvolle Arbeit viele Vorteile bringt, sagen immer mehr Menschen, dass sie ihr Leben als sinnentleert wahrnehmen. Dabei tragen vor allem Brüche in unserem routinierten Alltag dazu bei, dass wir uns die Sinnfrage stellen. Und solche Brüche erleben wir gegenwärtig häufig. Sie treten auf, wenn innere Widersprüche ein kritisches Maß überschreiten oder wenn äußere Ereignisse das bisherige Leben unterbrechen und infrage stellen. Damit geht die Erfahrung einher, dass Dinge nicht so sind wie angenommen, erwartet oder erhofft. Sinnkrisen sind schmerzhaft, können aber ebenso als produktive Phasen verstanden werden, da sie dazu motivieren, einen anderen – meist realistischeren – Blick auf die Welt zu entwickeln. Sie führen dazu, dass wir uns weiterentwickeln und unsere Ausrichtung immer wieder neu justieren.

2.2 Der Wandel

„Nichts ist so beständig wie der Wandel.“ Heraklit von Ephesos

Die Sinnlosigkeit ist immer eng verbunden mit dem Gefühl von Unsicherheit und Ohnmacht. Vereinbarungen,