



Wozu die Schufterei?

Text: Katrin Zeug Illustrationen: Golden Cosmos

Mein Job soll Sinn machen, fordern immer mehr Berufseinsteiger. Doch wann genau empfinden wir unsere Arbeit eigentlich als bedeutsam? Eine Spurensuche.

Sinnvolles ist nicht immer sexy. Wenn Timo Pauler auf Partys erzählt, wo er arbeitet, erlischt meist schnell das Interesse. Awo, Arbeiterwohlfahrt, das sei, als sage er, er sei Sachbearbeiter bei der Rentenversicherung. Awo, das klingt nach zähen Abläufen und ständiger Geldsorge. Trotzdem hat der Betriebswirt zuvor zwei Jobs bei internationalen Unternehmen aufgegeben und ein geringeres Gehalt in Kauf genommen, um dorthin zu kommen. Denn jetzt arbeitet er für eine gute Sache: Seine Kalkulationen verschaffen Kindergärten oder Jugendhäusern mehr Geld, seine Statistiken zeigen die Erfolge des sozialen Engagements. „Ich habe endlich das Gefühl, dass das, was ich tue, einen Sinn hat und sich meine Kollegen ehrlich für die Menschen engagieren, das ist mir wichtig“, sagt Pauler.

Timo Pauler ist mit diesem Anspruch nicht allein. Es liegt im Menschen, einen Sinn in seinem Tun zu suchen. Bisher begann die Suche danach allerdings meist viel später im Leben. „Zu Beginn der Karriere reichte es den meisten, Geld zu verdienen, Macht und Einfluss zu gewinnen. Erst nach ein paar Jahren begannen sie nach dem Sinn zu fragen“, sagt Susanne Böhlich, Professorin für Management an der Internationalen Hochschule Bad Honnef. Das sei jetzt anders. Eine repräsentative Online-Umfrage der Organisation Ashoka, durchgeführt 2012, ergab, dass 39 Prozent der Menschen in Deutschland es ablehnen, in einem Job zu arbeiten, der nicht sinnstiftend ist. Mehr als 60 Prozent der Führungskräfte seien sogar bereit, so eine Gallup-Studie von 2012, auf Geld zu verzichten, um etwas Sinnvolles zu tun. Seit fünf Jahren forscht Böhlich zu der sogenannten Generation Y, ausgesprochen wie „why“, englisch für „warum“. „Die jungen Leute, die gerade auf den Arbeitsmarkt strömen, hinterfragen mehr und

wollen wissen, warum sie tun, was sie tun“, sagt sie. Es sind die ab 1980 Geborenen, gut gebildet und von ihren Eltern erzogen, Dinge nicht als gegeben hinzunehmen. Privilegierte junge Menschen, die in Sicherheit und Wohlstand aufwuchsen, Umweltkatastrophen und Bedrohungen nicht direkt erlebt haben, aber über die Medien vom Leid in der Welt erfuhren. Der Angriff auf das World Trade Center, Öl im Strom von Mexiko, Reaktor Katastrophe in Fukushima, Schulmassaker. Sie sind es gewohnt, mitreden zu können, denn ihre Eltern ließen sie mitdiskutieren. „Zu sagen ‚Tu das! Das haben wir schon immer so gemacht‘, funktioniert so wenig wie Geldgeschenke, Firmenwagen oder ein großer Name: Diese Generation ist skeptisch und möchte den Sinn verstehen“, sagt Böhlich.

Wer den Sinn erkennt, leistet mehr

Es ist nicht so, dass hier eine anspruchsvolle, aber weltfremde Generation auf die Arbeitswelt trifft. Denn wer den Sinn im Job erkennt, leistet mehr. Und da wird die Sinnsuche auch für Unternehmen interessant. Adam Grant, Professor für Management an der Wharton School in Pennsylvania, untersuchte 2007 Angestellte eines Callcenters, die Geld für Universitätsstipendien einwerben sollten. Sie ermöglichen armen Studenten, an die Hochschule zu gehen. Eine frustrierende Aufgabe, da viele Telefonate erfolglos sind. Grant bildete drei Gruppen. Der einen berichtete ein Student, wie sehr ihm das Stipendium geholfen hat, die zweite Gruppe bekam Dankesbriefe und die dritte nichts. Das Ergebnis war deutlich: Nach einem Monat hatte die Gruppe, die den Studenten persönlich getroffen hatte, die Zahl ihrer Anrufe verdoppelt und dreimal so viel Geld gesammelt wie zuvor. Bei den anderen Gruppen war kein Unterschied festzustellen.

Einige Unternehmen versuchen sich dem anzupassen. Um seinen Mitarbeitern das Gefühl zu geben, an etwas Großem mitzuwirken, setzt Joachim Kugoth, Geschäftsführer Personal beim deutschen Ableger des spanischen Telekommunikationskonzerns Telefónica, auf Kommunikation über das Intranet. Zudem haben die Mitarbeiter regelmäßig persönliche Gespräche mit ihren Vorgesetzten, in denen die individuellen Ziele festgesetzt und in das übergeordnete Firmenziel eingeordnet werden. „Jeder Mitarbeiter soll unsere Stra-

tegie und unser Wettbewerbsumfeld kennen, um zu verstehen, was sein Anteil ist“, sagt Kugoth. „Früher war das Thema Geschäftsauto zentral in Verhandlungen mit Führungskräften. Heute fragen vor allem junge Manager viel stärker nach Homeoffice, internationalen Teams, sozialem Engagement und bestimmten Aufgaben.“

Auch Thomas Sigi, Personalvorstand und Arbeitsdirektor beim Automobilhersteller Audi, hat die Unterschiede zwischen den heutigen Berufseinsteigern und seiner eigenen Generation, den sogenannten Babyboomern, ausgemacht: „Früher bedeutete Karriere machen, Führung zu übernehmen“, sagt er. Heute gehe es den gut Ausgebildeten viel mehr darum, sich inhaltlich zu entwickeln. „Sinn und Spaß an der Aufgabe ist vielen wichtiger als Führungsverantwortung“, sagt Sigi. Bei Audi könne man daher jetzt auch bis ins Topmanagement aufsteigen, ohne zu führen. Auf dem Weg der Fach- und Projektkarriere können Techniker, Juristen oder Psychologen das tun, was sie gut können - statt ab eines gewissen Karriereschrittes ins Management wechseln zu müssen.

Es sind erste Versuche, in den Unternehmen eingespielte Strukturen aufzugeben und an die neuen Ansprüche anzupassen. Das Problem dabei ist nur: Der Begriff „Sinn“ hat etwas Diffuses.

Tatjana Schnell versucht an der Universität Innsbruck, das Gefühl der Sinnhaftigkeit zu entschlüsseln. „Wann wir unser Tun als sinnvoll erleben, hängt nicht unbedingt davon ab, was die Gesellschaft davon hat“, sagt die Psychologie-Professorin. Oft spiele die Wertschätzung durch unsere direkte Umgebung eine viel größere Rolle. So kann es passieren, dass selbst Notfallchirurgen oder Sozialarbeiter an ihren Tätigkeiten zweifeln, wenn sie keine guten Arbeitsbedingungen haben. „Eine Sinngarantie gibt es nicht. Unser Sinnempfinden ist sehr subjektiv“, sagt sie. Und fügt hinzu: „Darum ist es überall möglich. In allen Berufen gibt es Menschen mit Sinnerfüllung.“

Schnells Untersuchungen ergaben: Menschen erleben den Job als sinnvoll, wenn das Arbeitsklima gut und vertrauensvoll ist, es also flache Hierarchien, offene Diskurse, abwechslungsreiche Tätigkeiten, viel Feedback und die Möglichkeit gibt, selbst Entscheidungen fällen zu können. „Ein anderer entscheidender Punkt ist, dass wir unser Tun als sinnvoll erachten, wenn wir es in einem größeren Zusammenhang sehen“, sagt Schnell und verweist auf den schwedischen Fahrzeugkonzern Volvo, der diese Erkenntnis erfolgreich umgesetzt hat. In seinen Werkshallen rotieren die Arbeiter an den Fließbändern jede Stunde. Statt immer dasselbe zu tun, bauen sie im Laufe einer Schicht Reifen, Türen und Fenster ein, sie legen Kabel und Innenverkleidung, um so ein Gefühl für das Gesamtprodukt zu



bekommen. Seitdem das eingeführt wurde, ist die Zufriedenheit gestiegen, die Fehlerquote und Krankheitstage sind gesunken.

Auf die Leidenschaften fokussieren

Allerdings ist von den Mitarbeitern auch Eigeninitiative gefragt. Nur man selbst könne dafür sorgen, für die Arbeit zu brennen, sind die Unternehmensberater und Bestsellerautoren Anja Förster und Peter Kreuz überzeugt. Chefs und Mitarbeiter von mittelständischen Unternehmen und Konzernen, Berufsverbänden, Schulen und Unis kommen zu dem Autoren-Duo. Sie wollen lernen, wie sie ihre Begeisterung fürs Arbeiten wiederfinden und bei den Kollegen entfachen können.

In ihrem Buch „Hört auf zu arbeiten! Eine Anstiftung, das zu tun, was wirklich zählt“ fordern Förster und Kreuz dazu auf, einen stärkeren Fokus auf die Tätigkeiten zu legen, die einen mit Leidenschaft

erfüllen. „Es erschreckt mich, dass viele auf die Frage, was ihre Leidenschaft ist, nicht antworten können. Sie haben es verlernt“, sagt Förster. Wenn Mitarbeiter aber so durchs Leben gingen, dann könne auch ein Arbeitgeber nichts tun, sagt sie. „Ein Unternehmen ist ja keine Sinnberieselungsmaschine.“ Um Erfüllung im eigenen Tun zu finden, raten Kreuz und Förster zu drei Schritten: Erstens müsse man seine Stärken herausfinden, dann im zweiten Schritt, wofür man brennt. „Das Schwierige ist, dass sich beides überlappen muss. Ich habe zum Beispiel ein Talent für Smalltalk“, sagt Peter Kreuz, „aber ich brenne nicht dafür, das reicht dann nicht.“ Als dritten Schritt müsse jeder ein Umfeld finden, das das, was man kann und mag, honoriert. Erst an diesem Punkt beginne die Aufgabe der Arbeitgeber.

„Eine gute Führungskraft muss wissen, wofür ihre Leute sich begeistern, und ihnen ein Umfeld dafür schaffen“, sagt Kreuz. Unter-

nehmen müssten die Spielwiesen bieten, auf denen ihre Mitarbeiter sich entfalten können. „Das ist erst mal ungewohnt. Es ist nicht das Führen, das wir kennen, aber die Wirkung ist unverkennbar. Es lohnt sich immer“, sagt Förster und ist dafür selbst das beste Beispiel: Ihr eigenes Tun als Beraterin und Autorin erfülle sie so sehr, dass sie es kaum noch Arbeit nennen möchte. Wie viele Stunden in der Woche sie damit beschäftigt ist, kann sie nicht sagen. „Das habe ich noch nie gezählt. Arbeit und Freizeit so strikt abzugrenzen finde ich Quatsch“, sagt Förster, denn diese Trennung impliziere, dass Arbeit und Leben zwei vollkommen unterschiedliche Konzepte seien. Manfred Krenn, Arbeitssoziologe an der Forschungs- und Beratungsstelle Arbeitswelt in Wien, warnt genau vor dieser Vermischung - und damit davor, den Sinn nur noch in der Arbeit zu suchen. „Früher bestand der Sinn der Arbeit für viele Menschen hauptsächlich darin, ihnen ein würdevolles Leben zu ermöglichen.

Die persönlichen Ansprüche an das Leben wurden auf die Sphäre jenseits der Erwerbsarbeit verlagert. Heute herrschen gerade in den besser gebildeten Schichten sehr hohe Erwartungen an die Arbeit selbst. Die Sinnsuche wird geradezu absolut gesetzt“, sagt Krenn. Man akzeptiere häufig Druck, schlechte Bezahlung und die Forderung nach ständiger Verfügbarkeit, solange nur die Tätigkeit interessant sei.

Die Psychologin Tatjana Schnell hat Ähnliches beobachtet: „Menschen, die ihre Arbeit als sinnvoll empfinden, überarbeiten sich schnell, gehen über strukturelle Probleme hinweg“, sagt sie - und empfiehlt: Die Sinnhaftigkeit des eigenen Handelns ist wichtig. Doch das Streben danach sollte nicht auf Kosten der Rahmenbedingungen gehen, sonst läuft man Gefahr, dass die Arbeit ihren ureigenen Sinn verliert: uns zu ermöglichen, das Leben in seiner ganzen Vielfalt zu genießen.



staufenbiel
Institut

MIT
DEUTSCHLANDS
GRÖSSTER
JOBMESSE

Save the Date
Ihre Karriere 2013

Absolventenkongress
Deutschland

27./28. November 2013, Messe Köln

DAS LEITTHEMA 2013 INNOVATION –
IDEEN FÜR DIE WELT VON MORGEN

>>> Aktuelle Infos unter:
absolventenkongress.de



Studium neben dem Beruf.

Vor Ort im Hörsaal. 32 x deutschlandweit.

Bachelor

- ▶ **Bachelor of Arts (B.A.) in** Banking & Finance | Business Administration | Gesundheits- und Sozialmanagement | International Management | International Business* | Steuerrecht
- ▶ **Bachelor of Laws (LL.B.) in** Wirtschaftsrecht
- ▶ **Bachelor of Science (B.Sc.) in** Betriebswirtschaft & Wirtschaftspsychologie | Wirtschaftsinformatik | Automatisierungstechnik*
- ▶ **Bachelor of Engineering (B.Eng.) in** Elektrotechnik* | Elektrotechnik & Informationstechnik | General Engineering | Maschinenbau* | Maschinenbau | Mechatronik* | Regenerative Energien | Wirtschaftsingenieurwesen | Maschinenbau***

Master

- ▶ **Master of Arts (M.A.) in** Management, deutschsprachig | Management, Vertiefung Kommunales Management
- ▶ **Master of Business Administration (MBA),** englischsprachig
- ▶ **Master of Laws (LL.M.) in** Mergers & Acquisitions
- ▶ **Master of Science (M.Sc.) in** Business Information Technology* | Coaching Psychology* | Corporate Communication | Finance & Accounting | Human Resource Management | IT-Management | Logistik | Maschinenbau* | Mechatronik* | Sales Management | Technologie- und Innovationsmanagement | Wirtschaftspsychologie



Starttermin: März und September

fon 0800 1959595 | studienberatung@fom.de | fom.de

* Kooperation mit der FH Köln bzw. der Hochschule Mannheim bzw. der Hochschule Bochum bzw. der University of East London (UEL). ** in der Akkreditierung.

1

Ein Karrieretipp:
Als linke und rechte Hand des Vorstands tragen Sie vom ersten Tag an Verantwortung.

Eva-Maria Ackermann, Teilnehmerin des Vorstandsassistentenprogramms

Allianz Karriere

Vorstandsassistentenprogramm

Der Einstieg für High-Potentials. Entwickeln Sie sich in 6 bis 8 Jahren ins Senior Management der Allianz. Wir unterstützen Sie dabei.

www.perspektiven.allianz.de

