

Markus Hänsel

Job ohne Berufung?

Wege zur Sinnfindung im Beruf

Wann empfinden Menschen ihre Arbeit als zufriedenstellend, erfüllend oder sogar beglückend und begeisternd? Auf diese Frage wird es so viele unterschiedliche Antworten geben, wie es unterschiedliche Menschen gibt. Auch werden diese Antworten immer stark vom aktuellen Zeitgeschehen, der jeweiligen Kultur und den situativen Lebensumständen geprägt sein. Eine gemeinsame Basis scheint mir dennoch gegeben, wenn man Job und Beruf als eine Möglichkeit der Befriedigung der wesentlichen menschlichen Bedürfnisse, wie sie etwa Abraham Maslow (2005) formuliert hat, zugrunde legt.

Die Rahmenbedingungen des aktuellen Arbeitslebens konfrontieren uns gleichzeitig damit, die Suche nach Sinn kritisch zu hinterfragen:

- Jagen wir einer Illusion hinterher, wenn wir glauben, dass Erwerbsarbeit in der hochspezialisierten und technisierten Arbeitswelt die Bedürfnisse von Menschen wirklich umfassend befriedigen können?
- Versucht die Wirtschaft nicht zunehmend den Menschen im Sinne *humaner Ressourcen* zu funktionalisieren?
- Wird damit auch das Sinnbedürfnis funktionalisiert, also nur insoweit berücksichtigt, wie es benötigt wird, damit die Funktion des Menschen im System erhalten bleibt?

Die Unterscheidung zwischen *Job* und *Berufung* öffnet genau die Dimension des Sinnempfindens, die Menschen in ihrer Sinnsuche und der damit verbundenen Gestaltung ihrer beruflichen Wirklichkeit leitet.

Ich möchte daher das Resümee dieses Beitrags als Hypothese vorwegnehmen: Eine gesunde Berufsidentität im Kontext eines

modernen Arbeitsmarkts, mit all seinen Komplexitäten und Widersprüchen, wird in den positiven Qualitäten der beiden unterschiedlichen Grundauffassungen von Arbeit, die in den Begriffen Job und Berufung liegen, begründet sein.

Job oder Berufung?

Als »Gelegenheit zum Geldverdienen« (Meyers, 2007) wird der Begriff *Job* beschrieben. Der Arbeitende bekommt Geld im Austausch mit seiner Arbeitsleistung, um damit seinen Lebensunterhalt zu bestreiten und sich ein entsprechendes Maß an Wohlstand und Gütern leisten zu können. Dies entspricht im Modell der Maslow'schen *Bedürfnispyramide* jedoch lediglich der Befriedigung der materiellen Grundbedürfnisse von Nahrung, Schutz und Sicherheit. Die höheren Bedürfnisse nach sozialem Kontakt, Anerkennung und Selbstverwirklichung werden in diesem Arbeitsverständnis ausgespart. Ich will die Bedeutung der Sicherung materieller Bedürfnisse damit keineswegs herunterspielen, gerade in Zeiten, in denen Arbeitslosigkeit und noch mehr die Angst davor ein dauerndes Erleben von Mangel und Bedrohung auslösen. Gleichzeitig ist es fatal für ein ganzheitliches Verständnis von Sinnerfüllung, Arbeit auf die materielle Bedürfnisbefriedigung zu reduzieren.

Während der Job das mittlerweile am häufigsten gebrauchte Wort für alle Arbeitsformen ist, spricht man von Berufung wohl nur noch in einigen sehr ausgewählten Arbeitszweigen, wie der universitären, juristischen oder kirchlichen Berufung. Doch hier ist nicht die akademische Berufung gemeint, sondern mehr der *Ruf danach, etwas Wichtiges und Wesentliches zu tun*, den ein Mensch in sich spürt. Dieser Ruf brachte viele Menschen dazu, außergewöhnliche Dinge zu vollbringen: Einstein oder Mozart wurden nicht motiviert, weil ihre Arbeit unmittelbar zu Geld oder Ruhm führte, sondern weil sie sich ihrer Herzensangelegenheit und ihrem Talent aus freien Stücken völlig widmeten. Lässt sich dies auf den Normal-Arbeitenden übertragen? Ich denke schon, denn es geht nicht um Genieleistungen, sondern um die dahinterliegende Motivation. Der Wirtschaftstrainer Ralf Nemeczek pointiert dies folgendermaßen: »Unsere Berufung ist eine Antwort auf den Satz: Ich will et-

was Sinnvolles arbeiten! Unsere Berufung ist eine Antwort auf den Satz: Das kann doch noch nicht alles gewesen sein! Unsere Berufung ist das, was uns ruft, was in uns gelebt werden möchte, was wir der Welt zu geben haben [...] Unsere Berufung liegt genau dort, wo wir unsere größten Talente besitzen. Das sind gleichzeitig auch die Bereiche, in denen wir herausragende Erfolge erzielen können und uns Spaß machen. Unsere Lebendigkeit und das Leuchten in unseren Augen verraten hierbei sehr viel« (Nemeczek, 2005).

Während die Perspektive *Arbeit als Job* also die Notwendigkeit beinhaltet, sich mit seiner Tätigkeit auch materiell versorgen zu können, integriert die Perspektive *Arbeit als Berufung* das Streben danach, die persönlichen Werte und Talente in der Arbeit zu verwirklichen und darüber hinaus einen Dienst für die Gemeinschaft oder ein höheres ideelles Ziel zu leisten. Diese letzte Ebene bezeichnet Maslow als das Bedürfnis nach *Ich-Transzendenz* (Maslow, 2005). Mit diesem letzten Aspekt berühren wir den Teil des Menschen, der von Motivationen geleitet wird, die jenseits des Individuellen und Persönlichen liegen, etwa dort wo der *Dienst an einer Sache oder für eine Gruppe* als hoch befriedigend erlebt wird, auch wenn er nicht oder nur gering vergütet wird.

Sinnerfüllung im stimmigen Lebensentwurf

Seit circa sechs Jahren begleite ich junge Mitarbeiter in Unternehmen, die als sogenannte Junior-Professionals schnell mit sehr verantwortungsvollen Aufgaben in Führungspositionen betraut werden. Auf die Frage, was zur Arbeitszufriedenheit beiträgt, ist natürlich die klassische Karrierefrage bedeutsam: Wie finde ich erfolgreich meinen Karriereweg im Unternehmen – was häufig mit dem Wunsch nach Verantwortung sowie Führungs- oder Leitungsaufgaben und hierarchischen Aufstieg verbunden ist. Doch in den vergangenen Jahren werden zunehmend Spaß, Freude und Wohlbefinden als wichtigste Motivationsquellen genannt. Frage ich genauer nach, verbirgt sich dahinter nicht die oberflächliche Erwartungshaltung einer Spaßgesellschaft, sondern das Bedürfnis einer grundlegenden Freude an der Arbeit, gerade wenn sie Herausforderungen, Schwierigkeiten und oftmals Widrigkeiten mit sich bringt. Als stärkste

Einflüsse werden dabei auch auf das Arbeitsumfeld bezogene Faktoren, wie konstruktive Arbeitsatmosphäre, die selbständige Umsetzung von Arbeitszielen und die Möglichkeit der beruflichen als auch der persönlichen Weiterentwicklung genannt. Doch die zentrale Frage lautet für die meisten: Wie kann ich berufliche und persönliche Interessen gut zusammenbringen? Wie lassen sich Karriere, Beziehungsleben und Familie gleichwertig leben? Damit kristallisiert sich ein deutlicher Trend heraus: weg vom eingleisigen Karrieremenschen, der sich im Dienste des Unternehmens oder des eigenen Ehrgeizes erschöpft, hin zum Wunsch nach einem ausgeglichenen und stimmigen Arbeits- und Lebensentwurf.

Wenn man diese Wünsche aber der Unternehmensperspektive gegenüberstellt, dann tritt ein Spannungsfeld auf: Aus Sicht eines Unternehmens sind die Mitarbeiter in erster Linie dazu da, eine bestimmte Funktionen zu erfüllen, damit es erfolgreich am Markt operieren kann. Doch darüber hinaus müssen wir uns vor Augen halten, dass jedes Unternehmen und jede Organisation auch ein soziales System darstellt, in dem Menschen einen großen Teil ihrer Arbeits- und damit auch Lebenszeit verbringen. Eben diese Sicht der Arbeit als sozialer Kontext bringt die menschlichen Bedürfnisse auf umfassende Weise ins Spiel. Hier geht es nicht nur um den Austausch Arbeitsleistung gegen Geld (gleichbedeutend mit materiellem Überleben, Schutz, Sicherheit), sondern auch um die Befriedigung anderer wichtiger Grundbedürfnisse wie etwa soziale Anerkennung, Kommunikation und Identitätsstiftung. Dass rein materielle Anreize auch als Motivationshilfen zweifelhaft sind, beschreibt R. Sprenger treffend: »Bonus-Systeme blockieren, was sie zu fördern vorgeben: Motivation, die sich auf die Arbeit selbst richtet« (Sprenger, 1999, S. 111).

Es stellt sich die Frage, wie sich ein Unternehmen zu diesem zunächst persönlich motivierten Trend zu mehr Freude und Sinnhaftigkeit durch die Arbeit positioniert. Gerade weil der Mensch in den meisten Unternehmen als der höchste Kostenfaktor angesehen wird, scheint es wirtschaftlich unabdingbar, dass der Arbeitende immer mehr Arbeit immer effizienter leistet. Das bringt meist eine hohe zeitliche Auslastung mit sich und gerade in den Führungsetagen sind 60 bis 80 Stundenwochen keine Ausnahme. Natürlich fördern Unternehmen das klischeehafte Bild des Managers als

Workaholic, wenn sie ihre *Human Resources* bestmöglich ausnutzen wollen. Doch hier setzt nach und nach ein Umdenken ein. Das beruht zum einen auf der Erkenntnis, dass viel arbeiten nicht automatisch effizient arbeiten bedeutet und die zehnte oder elfte Stunde des Tages eben oft kein adäquates Ergebnis bringt. Darüber hinaus legt ein langfristiger Blick nahe, dass Mitarbeiter, die auch bei hohem Arbeitspensum immer wieder auf die Sinnhaftigkeit ihres Tuns achten und ihre verschiedenen Bedürfnisse in einem stimmigen Lebensentwurf berücksichtigen, auf die Dauer gesünder und damit auch länger und effektiver leistungsfähig sind. Dieser Blick, der den Menschen wieder als wichtigsten Erbringer und Empfänger der Wirtschaftsleistung in den Mittelpunkt stellt, scheint mir ein Schlüssel zu der Erkenntnis zu sein, dass Wirtschaft auf längere Sicht nicht ihre *Quelle Mensch* (human resource) erschöpft und damit schließlich selbst stagniert.

Sinnkrisen als Phasen des Wandels

So unterschiedlich die Inhalte sind, die für Menschen den Sinn ihrer beruflichen Tätigkeit ausmachen – die meisten Menschen durchlaufen wiederholt den Prozess von Sinnsuche und Sinnfindung in ihrer beruflichen Laufbahn. Dazu gehören natürlich auch Phasen des Sinnverlusts bis hin zur Sinnkrise. Eine Tätigkeit, die einen vielleicht früher erfüllt hat, wird als leer oder hohl erlebt. Dies kann eine plötzliche Veränderung sein oder auch eine schleichende, die am Anfang eher unbemerkt bleibt, da sie zunächst mehr an Routine erinnert, die sich einstellt, wenn Menschen einen größeren Teil des beruflichen Alltags mit gewohnten, sich wiederholenden Abläufen verbringen. Dies wird wohl in den meisten Arbeitsprozessen einen Teil ausmachen, der nicht beunruhigend ist, wenn genug Variation und Herausforderungen diese Routine balancieren. Paradoxerweise tritt der Sinnverlust auf, obwohl jemand in seiner Tätigkeit einen hohen Kompetenz- und Leistungsstand erreicht hat. Nicht das *Wie* wird als Problem erlebt, sondern das fehlende *Warum*.

Problematisch wird der Sinnverlust dann, wenn er mit Symptomen einhergeht, die sich auf die Arbeitsleistung auswirken:

- Körperliche Symptome wie Müdigkeit, psychosomatische Beschwerden,
- Motivationsverlust und Antriebslosigkeit,
- Leistungsabfall trotz hoher Kompetenz,
- Ablenkbarkeit, wo vorher hohe Konzentrationsleistung möglich war.

Viele dieser Symptome ähneln dem Phänomen des »Burnout«. Menschen *brennen aus*, wenn bei einer hohen Arbeitsbelastung die tragende Basis des Warum fehlt. In dieser Krise werden viele zunächst einmal versuchen, die Symptome medizinisch aus der Welt zu schaffen. Da dies jedoch meist nichts an der Grundsituation ändert, bleibt die Konfrontation mit der existentiellen Frage nach Wandel und Veränderung, die hinter der Krise steckt, nicht aus: Wie will ich mein Leben und Arbeiten in Zukunft gestalten? Und vor allem, wie will ich es so gestalten, dass ich das tue, was mir wirklich wichtig ist, was mich erfüllt und langfristig zufrieden macht? Damit wird die Krise zum Übergang in eine Suchbewegung, die neue Chancen und Potentiale eröffnet, das Leben und auch das Arbeiten sinnvoll zu gestalten, was aber natürlich auch heißt, alte Selbstbilder und Gewohnheiten – wenn auch schmerzlich – zu verlassen. Es führt also weiter, sich bewusst dem leeren Gefühl des Sinnverlusts auszusetzen und dem nachzugehen, welche neuen Aspekte dies ins (Arbeits-)Leben einbringt.

Neue Wege zur beruflichen Erfüllung

Jede Krise beinhaltet auch immer die Chance für neue Wege und kreative Lösungen. Eine Lösung, die zudem wirtschaftlich sinnvoll ist oder sogar eine Notwendigkeit darstellt, scheint es, neben dem Hauptberuf noch einer Nebentätigkeit nachzugehen, die den eigenen Neigungen und Interessen stärker entspricht. Natürlich kostet dies einen nicht unerheblichen Zeit- und Energieaufwand, der sich jedoch durch die Möglichkeit, sich selbst zu verwirklichen, ausgleichen muss. Man sollte nicht alles nur unter dem zeitlichen Faktor betrachten. Mehrere Seiten seiner Persönlichkeit auch beruflich auszuleben, kann durchaus positiv für die Persön-

lichkeitsentwicklung sein. Dies geht mit der Tendenz einher, dass sich zunehmend mehr Menschen nicht mehr am Angestelltenstatus orientieren, sondern andere Erwerbsformen wählen. Die Menschen kombinieren Jobs häufiger als früher und werden langfristig wohl auch zunehmend freiberuflich arbeiten.

Eine weitere Variation klassischer Berufskarrieren besteht darin, dass sich Menschen immer häufiger in Arbeitssituationen wiederfinden, die wenig mit ihrem ursprünglichen Berufsziel und der absolvierten Ausbildung zu tun haben. Vordergründig scheint dies dem Klischee vom Taxi fahrenden Philosophen zu entsprechen, doch müssen die Um- und Abwege nicht immer daraus erwachsen, dass man sich mit dem erlernten Beruf nicht ernähren kann. So kann der vermeintlich zukünftige Arzt durchaus glücklich in seinem Studentenjob »hängen« bleiben; sei es, dass die tolle Teamatmosphäre so attraktiv ist oder dass er gerade dort genau die richtige Person am richtigen Ort und Zeitpunkt ist und die Aufstiegschancen außerordentlich gut sind. Mit der ersten verantwortlichen Position kann dann aus einem Arbeitsbereich, in den man mit dem Studentenjob eher zufällig geraten ist, eine Herausforderung werden, die erfüllend und sinnstiftend ist. »Heute macht man oft nicht mehr, was man gelernt hat, sondern lernt mit dem zu leben, was man arbeiten kann. Wer Arbeit will, muss die ausgetretenen Wege verlassen und die Not zur Tugend machen, denn es kommt immer häufiger vor, dass Menschen dort arbeiten, wo sie niemals zu landen glaubten« (Noller, 2005).

Literatur

- Maslow, A. (2005). *Motivation und Persönlichkeit*. Reinbek: Rowohlt Verlag.
- Meyers Lexikonverlag (2007). *Lexikon Online*. Bibliographisches Institut & F.A. Brockhaus AG. <http://lexikon.meyers.de/index.php?title=Job&oldid=176735>
- Nemeczek, R. (2005). *Beruf Berufung. Luxus oder Sinn des Lebens*. Interview Online: <http://www.seminarportal.de/interview-beruf-berufung-luxus-14898.html>
- Noller, U. (2005). »Der Philosoph hinterm Würstchenstand« Interview auf WDR 5-Radio, 17.6.2005.
- Sprengrer, R. (1999). *Mythos Motivation*. Frankfurt a. M.: Campus.