

Doris Ostermann

# GESUNDHEIT AM ARBEITSPLATZ DURCH SINN AM ARBEITSPLATZ

## DIE BEDEUTUNG DER SINNFRAGE IN BETRIEBLICHER GESUNDHEITSFÖRDERUNG UND SUPERVISION

„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“

Irgendwann und zunehmend bei immer mehr Arbeitnehmer/innen kommt das „Warum“. Das „Warum“ zielt auf die Frage nach dem Sinn ab. Besser drückt es das „Wozu“ aus? Die Frage nach dem „Wozu“ zielt auf die Sinnhaftigkeit des eigenen Handelns und Daseins. Eine repräsentative Meinungsumfrage (2002) des Forschungsinstituts G.R.P zum Wohlbefinden im Beruf zeigte, dass unter mehr als 5.000 Arbeitnehmern 92% der Befragten eine als sinnvoll erlebte Tätigkeit wichtig sei, um sich beruflich wohl zu fühlen. Für 88% ist eine gut funktionierende Kommunikation mit Kollegen und Vorgesetzten und für 86% die Anerkennung durch den Chef wichtig.

Wem der Begriff Sinn in diesem Zusammenhang befremdlich erscheint, widmet sich der häufig gestellten Frage in Supervisions- und Coachingprozessen mit Leistungsträgern: „Was und wie motiviert man Arbeitnehmer/innen?“ Hier gibt es keine allgemein gültige Antwort. Die meisten Menschen wollen einen interessanten Arbeitsplatz, der den individuellen Kompetenzen und Ressourcen entspricht. Unterschiedliche Motive spielen hier eine Rolle: Kollegialität, Entfaltungsmöglichkeiten, Flexibilität, Arbeitsplatzsicherheit. Natürlich möchten Mitarbeiter/innen auch am Gewinn partizipieren. Es geht aber nicht in erster Linie darum, Geld zu verteilen; viele Arbeitnehmer/innen sind aktuell eher darum bemüht, dass ihre Arbeitsleistung angemessen und für den Le-

bensunterhalt ausreichend bezahlt wird. Führungskräften sollte es gelingen, die „Herzen“ der Mitarbeiter/innen für das „Anliegen“ der Firma, der Organisation, der Institution zu gewinnen. Geld ist sicher ein Motivator; nachhaltiger ist die Motivation, die aus den Mitarbeiter/innen „selbst“ kommt, was unmittelbar mit deren persönlichen Motiven, Leitlinien und Werten zusammenhängt.

### Sinnstiftende Ziele motivieren

Motivation ist unter anderem „eine durch Bedürfnisse bestimmte, mehr oder weniger klar erfahrbare Stimmung, die zu bedürfnisbefriedigender Handlung bewegt“ (Scharfetter 1996). Motivation hat mit dem zu tun, was dem Einzelnen u. a. das Gefühl von Freude, Erfolg, Wirksamkeit, Souveränität gibt – oder das Gefühl von Sinnhaftigkeit.

*Zwei Arbeiter sind bei ihrer harten Arbeit im Steinbruch.*

*Einer von ihnen blickt immer traurig in die Welt, der andere sieht fröhlich aus.*

*Auf die Frage nach seiner Arbeit antwortet der, der traurig blickt: „Ich haue aus diesen verdammten Brocken Steine.“*

*Der andere, der fröhlich aussieht, gibt zur Antwort: „Ich helfe beim Bau einer Kathedrale.“*

Die Geschichte zeigt: Sinnzusammenhänge zu durchschauen macht Arbeit und Leben leichter und für die Motivation der Arbeit ist es wichtig zu wissen, was das Ziel ist. Das erscheint logisch, denn wer hat schon Freude bei der Arbeit und wer „bringt“ schon Leistung, wenn er keinen Sinn und keinen Wert in seinem Tun erkennt? Wer übernimmt schon Verantwortung, wenn ihm nicht klar ist, wofür? Das „Wozu und Wofür“ ist der Motor für ein engagiertes Tun. Motivation hat auch mit dem zu tun, „wozu ich mich berufen füh-

le“. Fehlen Sinnerfahrung und Zielklarheit im Arbeitskontext, zeigen sich häufig Phänomene wie Unsicherheit, Manipulation, Druck, Angst und Misstrauen. Erleben Menschen ihr Tun eher als Zwang und weniger als ein freiwilliges, selbstbestimmtes Handeln, dann hat es häufig ungünstigen Einfluss auf die eigene Leistungsfähigkeit und auf die Qualität der Arbeitsergebnisse.

Seit Jahren wird vom Gallup-Institut eine Studie über das Engagement deutscher Arbeitnehmer/innen im Beruf veröffentlicht. „Nur 12% der Arbeitnehmer sind voll engagiert bei der Arbeit und zufrieden mit ihrem Beruf. Dagegen machen 70% nur Dienst nach Vorschrift. 18% haben bereits innerlich gekündigt“ – so im Jahre 2003. Das Arbeitsklima-Barometer 2008 des IFAK Instituts besagt, dass 24% der Arbeitnehmer/innen innerlich gekündigt haben. Es fehlt dem Institut an emotionaler Verbundenheit zum Unternehmen. Laut Gallup-Institut beläuft sich der volkswirtschaftliche Schaden, der aus fehlender emotionaler Bindung zum Beruf entsteht, in Deutschland auf 235 Milliarden Euro!

### Arbeit ist ein Teil der Identität

Die Erfahrungen von Sinn und Widersinn im Kontext der Arbeitswelt sind aus zwei Gründen besonders wichtig. Zum einen, weil Menschen dort sehr viel Lebenszeit – eine begrenzte und deshalb immer wertvoller werdende Ressource – verbringen. Zum anderen, weil Arbeit eine hohe Bedeutung für die Identität des Menschen hat. *Petzold* und *Heinl* weisen schon 1983 auf die Folgen der Reduzierung von Identität durch „entfremdete Arbeit“ hin, „die sinnentleert, stereotyp, zerstückelt, vereinzelt, kommunikationslos, objektiviert ist, erweist sich in der Inhumanität zahlreicher Arbeitsplätze und manifestiert sich in der Erkrankung der Menschen, die unter sol-

chen Konditionen arbeiten müssen“. Gerade durch die Arbeit stellt sich ein Mensch dar und wird er gesehen – im Sinne des Sprichwortes: „Sage mir, was und wie du arbeitest, und ich sage dir, wer du bist“. In seiner Arbeit identifiziert der Mensch sein Handeln und sein Handeln wird identifizierbar. So ist z. B. vorstellbar, was Arbeitslosigkeit, Karrierebrüche, ein unzufriedener Tätigkeitsbereich, Motivationslosigkeit im Job für Folgen haben kann.

### **Sinnfindung durch Werteverwirklichung**

Eine der aus meiner Sicht am beeindruckendsten Lehren, die es zur Motivationsfrage gibt, ist die Sinnlehre des Psychiaters *Viktor E. Frankl*, dem Begründer der Logotherapie. Demzufolge ist der Mensch ein Wesen auf der Suche nach Sinn – nach Sinn, nicht nach Macht, Prestige oder Geld – sondern auf der Suche nach Lebenssinn. In seinem Buch „Trotzdem Ja zum Leben sagen – Ein Psychologe überlebt das Konzentrationslager“ wird eindrücklich deutlich, dass das, was *Frankl* (1977) sagt, aus eigener Erfahrung resultiert. „Wir Menschen sind bewusst und unbewusst so sehr auf ein Sinnerlebnis ausgerichtet, dass wir etwas nicht wollen, wenn wir darin keinen Sinn sehen. Sinn ist etwas so Tieflegendes, das er zum Problem wird, wenn er verlorengeht“, erläutert *Frankl* (1985). Der Mensch braucht also einen Grund für Sinn.

Es braucht ein Ziel, eine Absicht, ein Motiv, für das es sich lohnt, sich zu engagieren. Sinn wird erfahren, wenn Werte verwirklicht werden. Bezogen auf die berufliche Situation: Arbeit wird dann als sinnvoll erlebt, wenn persönlich wichtige Werte realisiert werden bzw. wenn die vom Arbeitgeber vorgegebenen Werte – im Unternehmen wird hier von Grundsätzen oder Prinzipien gesprochen, die zumeist in der Unternehmensphilosophie oder dem Leitbild verankert sind – im Einklang mit den persönlichen Werten stehen.

Wer seine Werthaltungen kennt, kann klarer entscheiden, konsequenter führen und transparenter kommunizieren. Darüber hinaus sind Klarheit über die eigene Wertestruktur und die der anderen ein wesentlicher Schlüssel bei der Lösung von Konflikten, der Bildung von Arbeitsteams und der Übertragung von Aufgaben. Nicht allein die Fähigkeit über die Eignung für eine Aufgabe entscheidet, sondern mit welcher Haltung und auf welches Ziel hin jemand seine Kompetenzen einsetzt. Sinn steht daher unmittelbar mit Werten in Zusammenhang und entscheidet über die Souveränität im beruflichen Handeln.

Wer Sinn-orientiert arbeitet, bringt sich mit seiner „ganzen“ Person ein und setzt zielbewusst und „gewollt“ Prioritäten, heißt, er entscheidet sich bewusst. Leistungsbereitschaft und Durchhaltewillen sind gegeben, wenn ein Mensch nicht nur

gesagt bekommt, was er tun soll, sondern er auch selber will, was von ihm gefordert ist. In diesem Zusammenhang sei auf die Kraft des „Willens und Wollens“ (*Petzold, Sieper* 2008) nur hingewiesen. Ebenfalls der persönliche Wille ist mit der Sinn-dimension verbunden. Wer will schon etwas, wenn er nicht weiß, wozu? Sinn-Orientierung ist daher die stärkste Kraft, um Mitarbeiter zu motivieren, zu führen und auch sich selbst zu führen.

### **Werte beeinflussen die Gesundheit**

Der Sinnfaktor muss im Berufsleben Berücksichtigung finden, da er großen Einfluss auf die Gesundheit der Arbeitnehmer/innen und des Unternehmens hat – weil „Werte und Sinn“ ein Aspekt von Gesundheit ist, wie ausführlich und differenziert im Buch „Gesundheitscoaching“ (*Ostermann* 2010) dargestellt. Allgemein sind Werte für die menschliche Existenz unentbehrlich. Unter Werten sind Maßstäbe für das menschliche Handeln zu verstehen, die dieses steuern, ihm Ziele setzen und Sinn verleihen, die bei dem persönlichen Lebens- und Arbeitsstil eine entscheidende Rolle spielen, aber auch bei der (Wieder-) Erhaltung von Gesundheit. „Die Werte, an die ein Mensch sich hält, die halten ihn“ (*Lukas* 1986). Werte scheinen immer dann auf, „wenn Menschen etwas wünschen oder wichtig finden, wenn sie Lebensleitbilder verfolgen oder als Person Stellung

nehmen und Urteile aussprechen“; Werte sind „innere Führungsgrößen des menschlichen Tun und Lassens“ und das, „was in dem Menschen als Wertungs-, Bevorzugungs- und Motivationspotential vorhanden ist“ (Klages 1985). Mit anderen Worten: Werte stellen einen Code dar, demzufolge ein Handlungssystem ausformuliert werden kann. Werte gestatten es uns, Verhaltensmöglichkeiten in eine Zustimmungs-Ablehnungs-Hierarchie zu bringen.

Werte liefern dem Individuum aber nicht nur einen Plan für persönliches Handeln, sondern machen es den Menschen auch möglich, in Gruppen zu leben. „Soziales Leben wäre unmöglich ohne Werte. Werte versehen das soziale Leben mit einem Element der Vorhersagbarkeit“ (Yalom 2000). Werte und Normen legen Grenzen und Rahmenbedingungen fest. Sie strukturieren das gesellschaftliche Zusammenleben und schaffen damit Orientierung im Umgang miteinander und definieren Erwartungen voneinander. Ein Wertesystem sagt dem Einzelnen nicht nur, was er tun sollte, sondern auch, was andere wahrscheinlich tun werden. Es leistet Lebensdeutung und das Leben wird erträglich gemacht. So „transportieren Wertesysteme Lebenssinn“ (Höhler 1979), was in unserer von Pluralismus, Mobilität und Komplexität geprägten Zeit nicht leicht ist.

### **Orientierungslosigkeit in der Gesellschaft**

In einer Welt mit vielfältigen „Sinn- und Wert-Angeboten“ muss der Mensch für sich selbst Ordnung finden, was zu Verunsicherungen führen kann und nicht unerhebliche Folgen und Herausforderungen für Bereiche wie Lebensstil, Familie, Gesundheit, Freizeitgestaltung und Arbeit hat. Grünwald (2006) spricht von einer wachsenden Orientierungslosigkeit in Deutschland. Auf der Grundlage von 20.000 psychologischen Interviews stellt er fest: „Erstaunlich viele Menschen kämpfen derzeit mit ähnlichen Grundproblemen. Egal ob Manager, Politiker, Arbeitnehmer, Mütter oder Studenten: Verschiedene gesellschaftliche Gruppen beschreiben ein ähnliches Gefühl von lähmender Orientierungslosigkeit, sprechen von diffusen Zwängen und

Zuständen hektischer Betriebsamkeit.“

Sennett (2000) weist auf die dramatischen Veränderungen in Unternehmen, Behörden und anderen Institutionen hin. Ihre Aufgaben und inneren Strukturen sind nicht mehr klar und berechenbar definiert. Das Wesen der großen Unternehmen wird undeutlicher „durch die beständige Ablehnung jeder Routine, durch die Betonung kurzfristiger Aktivitäten und durch die Schaffung amorpher, hochkomplexer Netzwerke anstelle straff organisierter Bürokratie“. Die Führungsebenen in internationalen Konzernen werden alle drei Jahre gewechselt, persönliche Bindungen und die Zeit, die benötigt wird, damit Arbeitsteams stabil zusammen wachsen können, werden im modernen Unternehmen kaum respektiert. Sennett spricht von „einer Deregulation von Zeit und Raum“. Gleichzeitig hat der Einzelne die Freiheit, sich entsprechend seiner Werte beruflich zu verwirklichen: Es ist möglich, für eine gewisse Zeit im Ausland zu arbeiten, die eigene Idee zur Geschäftsidee zu machen oder als Quereinsteiger in ein neues berufliches Feld einzusteigen. Moderne Unternehmen fördern die Talente ihrer Mitarbeiter/innen, legen Wert auf Kreativität und Engagement, was zweifelsohne einen Fortschritt im Vergleich zu früheren hierarchisch organisierten Arbeitswelten darstellt. Trotzdem bereitet diese „neue Freiheit“ vielen Menschen Angst, verunsichert sie und labilisiert ihre Gesundheit.

Als die Hauptursache für gesundheitliche Belastungen bezeichnet Kastner (2004) vom Institut für Arbeitspsychologie/-medizin in Herdecke, „die zunehmende „Dynamizität“ (Komplexität plus Dynamik) moderner Lebens- und Arbeitsprozesse, mit der das Entwicklungstempo des Menschen oftmals nicht mithalten kann. Es komme so zu Erfahrungen persönlicher Überforderung mit dem Schluss, den Anforderungen modernen Lebens und Arbeitens nicht gewachsen zu sein. Die Folge ist eine Zunahme vor allem von psychischen Problemen in den Betrieben.“

### **Wertethema in der Supervision**

Zunehmend mehr taucht das Phänomen der psychischen Belastung am Arbeitsplatz in Supervision und Coaching auf. Ein Fazit

von Haubl und Voß (2009) nach dem von der DGsv initiierten Forschungsprojekt ist, dass die Beschäftigten aufgrund der „turbulenten Veränderungen“ vor der Aufgabe stehen, „aktiv Selbstfürsorge zu betreiben, womit aber nicht wenige von ihnen überfordert zu sein scheinen“. Es ist daher unerlässlich, sich als Berater/in mit dem Themenkomplex „Gesundheit und Arbeit“ auseinanderzusetzen. An dieser Stelle wurde hier nur auf die Frage nach dem Sinn und die Bedeutung der Werte eingegangen. Unabhängig von diesem Themenkomplex ist jedoch die eigene Auseinandersetzung mit dem Wertethema eine Notwendigkeit für den/die Berater/in. Selbst wenn die Werte nicht explizit im Prozess angesprochen werden, so muss jedoch vom Berater eine Vorarbeit geleistet werden: Er sollte sich mit seinen Werten – insbesondere mit denen, die ihn in seinem beruflichen Handeln leiten – auseinandergesetzt haben. Denn sowohl die Wertsetzungen des Klienten als auch des Beraters prägen den gesamten Prozess und haben Auswirkungen.

### **Wissen um „Herzendinge“**

Zum Verstehen von Menschen mit ihren Schwierigkeiten im beruflichen Kontext, ihrem Arbeits- und Lebensstil, ihrer Gesundheit, ihrem Leid und ihrer Sehnsüchte ist eine Auseinandersetzung mit existenziellen Realitäten überaus wichtig. In den „kritischen Überlegungen zur Pluralität von Perspektiven“ (Petzold, Müller 2003) wird sehr deutlich, dass Berater/innen im sozialen Kontext – neben klinisch-psychodynamischen Kenntnissen – ein gutes sozialpsychologisches Wissen und vielleicht mehr noch als das alles ein „Wissen um gute Alltagslichkeit“ zwischen Menschen, um das, was „Sinn, Lebenssinn“ stiftet und ein „Wissen um Herzendinge“ brauchen. Es bedarf einer Auseinandersetzung mit Begriffen wie „Herz“, „Herzengefühlen“ und Werten wie „Treue“, „Würde“, „Trost“, „Vertrauen“, „Integrität“, „Macht“, „Neid“, „Wertschätzung“ – und nicht zuletzt dem Wert „Selbstfürsorge“. „Zentrale Themen und Phänomene des Menschen und Zwischenmenschlichem und die Auseinandersetzung mit den Humanessentialien“ sollten im supervisorischen Diskurs nicht fehlen (Petzold,

Orth 2005a). In einem Diskurs um das Themenfeld „Arbeit und Gesundheit“ darf daher die Frage nach dem Sinn und nach Werten, ja die Frage nach der Lebenskunst, ebenso nicht fehlen.

Speziell im Gesundheitscoaching kann der Klient „halt-gebende“ Werte eruieren, um sie in Krisenzeiten präsent zu haben und sie aktiv für die Selbstfürsorge zu nutzen. Ebenfalls kann es sehr wert-voll sein, wenn die Gesundheit als ein Wert bzw. der „Wert Gesundheit“ ausdrücklich im Kontext von Arbeit betrachtet wird. Häufig ist die Gesundheit selbstverständlich „da“ und wird nicht als Wert an sich gesehen oder wird erst zum Wert, wenn Krankheit eingetreten ist. Gesundheit ist aber ein „Wert an sich“ und benötigt eine wertschätzende Beachtung – auch und zunehmend mehr in der Supervision.

Kontakt: info@gesundheitscoaching-os.de

Doris Ostermann, Supervisorin DGsv  
Osnabrück

#### Literatur:

- Frankl, V. (1977): Trotzdem Ja zum Leben sagen. Ein Psychologe erlebt das Konzentrationslager. München: Kösel.
- Frankl, V. (1985): Der Mensch vor der Frage nach dem Sinn. München: Herder.
- Grünewald, S. (2006): Deutschland auf der Couch. Eine Gesellschaft zwischen Stillstand und Leidenschaft. Frankfurt/Main: Campus.
- Haubl, R., Voß, G. (2009): Psychosoziale Kosten turbulenter Veränderungen. Arbeit und Leben in Organisationen 2008. *Positionen – Beiträge zur Beratung in der Arbeitswelt. Heft 1.*
- Höhler, G. (1979): Die Anspruchsgesellschaft. Über die Inflation sozialer Werte. Düsseldorf, Wien: Goldmann.
- Kastner, H. (2004): Gesundheitsmanagement als Teil der Organisations- und Personalentwicklung. Tagungsbericht zum INQA-Personalforum „Erfolgsfaktor Gesundheit“ am 11.11.2004 in Berlin. Bei www.inqua.de.
- Klages, H. (1985): Wertorientierungen im Wandel. Frankfurt, New York: Campus.
- Lukas, E. (1986): Von der Trostmacht des Geistes. Menschenbild und Methoden der Logotherapie. Freiburg im Breisgau: Herder.
- Ostermann, D. (2010): Gesundheitscoaching.

Wiesbaden: VS-Verlag.

- Petzold, H.G., Heini, H. (1983) (Hrsg.): Psychotherapie und Arbeitswelt. Paderborn: Junfermann.
- Petzold, H.G., Müller, M. (2003): Affiliation, Reaktanz, Übertragung, Beziehung – Modalitäten der Relationalität in der Supervision. Bei www.FPI-Publikationen.de/materialien.htm – *Supervision: Theorie – Praxis – Forschung. Eine interdisziplinäre Internet-Zeitschrift.*
- Petzold, H.G., Orth, I. (2005a): Sinn, Sinnerfahrung, Lebenssinn in Psychologie und Psychotherapie. 2 Bände. Bielefeld: Edition Sirius beim Aisthesis Verlag.
- Petzold, H.G., Sieper, J. (2008) (Hrsg.): Der Wille, die Neurobiologie und die Psychotherapie. Band I und Band II. Bielefeld: Edition Sirius.
- Scharfetter, C. (1996): Allgemeine Psychopathologie. Stuttgart: Thieme Verlag.
- Sennett, R. (2000): Der flexible Mensch. Die Kultur des neuen Kapitalismus. In: *Unger, Kleinschmidt* (2006) 72f.
- Yalom, I. (2000): Existentielle Psychotherapie (Aus d. Amerikan. übers. von *Gremmler-Fuhr, M., Fuhr, R.*), 3. Aufl. Köln: Ed. Humanist. Psychologie.