

Sinn – der Schlüssel zur Motivation

Jeder Mensch strebt nach Sinn. Dieses Streben ist uns so vertraut, dass wir kaum darüber nachdenken. Doch wenn uns der Sinn abhanden kommt, leiden wir, wir sind frustriert. Das Arbeitsleben mit seinen Sachzwängen führt immer öfter für alle Beteiligten in eine Sinnkrise, so dass es zu Erschöpfungszuständen, zu Dienst nach Vorschrift und letztlich zur inneren oder tatsächlichen Kündigung kommt. Wenn jedoch die Arbeitswelt so gestaltet werden kann, dass sie für die Menschen auf vielfältige Weise Sinn ergibt, werden es die Mitarbeitenden durch geringere Ausfallzeiten und Fluktuation sowie durch höhere Motivation und Loyalität danken.

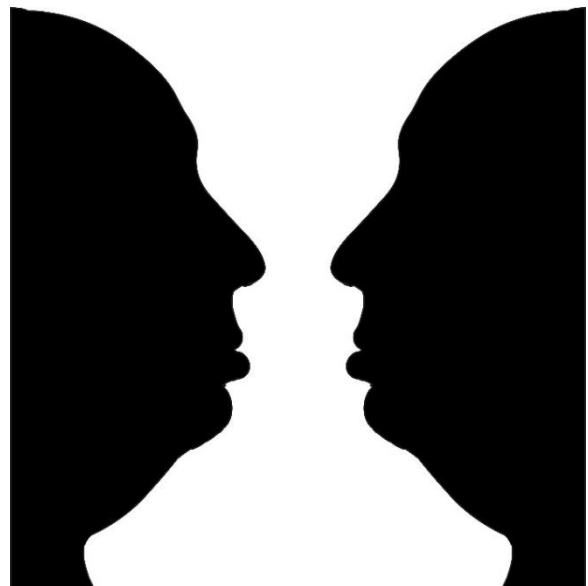
Der „Aha“ Effekt

Wie erkennt man Sinn? Der Mensch lernt und entwickelt sich, indem er alles was er wahrnimmt in einen Kontext stellt, er sucht den Sinn dahinter. Die unendliche Flut von Reizen, die dauernd auf uns einwirken, ist nicht bewältigbar. Deshalb durchsuchen wir die Welt nach Mustern und reduzieren so deren Komplexität. Das, was wir nicht einordnen können, blenden wir aus und nehmen es höchstens als „Hintergrundrauschen“ wahr. Wenn die Muster, die wir erkennen, für uns lebensdienlich sind, wenn sie unseren Entwicklungsweg unterstützen, dann erfahren wir diese Muster als Sinn.

Sinn finden wir meist plötzlich, mit einem „Aha“ Effekt, so wie die Muster in unserem Leben. Das kann mit einem Kippbild illustriert werden: Das Bild besteht aus zwei schwarzen Flächen. Jedoch kann man darin auch das gespiegelte Profil von Alfred Hitchcock sehen oder den Umriss einer weissen Vase.

Sinnlichkeit und Sinn

Sinn ist sinnlich. Die meisten Betrachter des Bildes beginnen mit den verschiedenen Betrachtungsweisen zu spielen und empfinden Spass und Lust dabei. Das Bild löst in unserem Körper eine Menge von Aktivitäten aus. Einerseits verarbeitet das Auge optische Reize, wir entscheiden uns, ob wir uns auf das Schwarze oder das Weisse konzentrieren, und wir ziehen aus unserer Erinnerung Bilder, die wir mit dem Umriss vergleichen. Die Erfahrung, etwas im Bild erkennen zu können, führt zu Befriedigung, der Atem wird tiefer und die Muskeln entspannen sich. Das heisst, der Mensch ist mit seiner ganzen Existenz an der Sinnsuche beteiligt. Das bedeutet aber auch, dass der Mensch mit seiner ganzen Existenz leidet, wenn er in seiner Sinnsuche frustriert wird. Viele körperliche Beschwerden haben ihre Ursache in den Körperspannungen, die bei psychischem Druck entstehen.



Wertschätzung und Sinn

Wie kommt es, dass in den einen Unternehmen die ganze Belegschaft zusammensteht und mit viel Elan am Erfolg des Betriebs mitarbeitet, während sich in anderen Firmen ein Gefühl von Frustration und Resignation ausbreitet? Das zunehmende Auftreten von Präsentismus, Absentismus und innerer Kündigung zeugt von einer Sinnkrise, die für Mitarbeitende ebenso wie für ganze Unternehmen existentiell werden kann.

Wertschätzung ist eine Qualität, die ein hohes sinnstiftendes Potenzial hat. Wenn sich die Mitarbeitenden wahrgenommen fühlen, wenn sie spüren, dass es auf sie ankommt, dann werden sie

sich einsetzen und mitgestalten. Wertschätzung ist mehr als ein guter Lohn, eine Mitarbeiterzeitung und ein Weihnachtsessen. Wertschätzung ist primär eine Haltung, die den Menschen hinter dem Mitarbeiter wahrnimmt und schätzt. Wertschätzung bedeutet, die Mitarbeitenden dort zu unterstützen, wo sie es benötigen, sei es mit einem besser nutzbaren Arbeitsplatz, mit einer Weiterbildung oder mit flexibler Arbeitszeitgestaltung, wenn das Kind krank ist. Wertschätzung bedeutet aber auch, dass Ideen und Anregungen der Mitarbeitenden wahrgenommen und angemessen und nachvollziehbar beantwortet werden.

Wertschätzung muss von den Mitarbeitenden als solche wahrgenommen werden können. Auch wenn das Engagement der Vorgesetzten gut gemeint ist, heisst das noch nicht, dass es als Wertschätzung erkannt wird. Wertschätzung benötigt also immer auch die Offenheit, die Reaktion der Mitarbeitenden zu berücksichtigen.

Wertschätzung ist nicht die alleinige Aufgabe der Vorgesetzten. Als Haltung ist Wertschätzung vor allem dann wirksam, wenn sie atmosphärisch das ganze Unternehmen durchdringt. Mitarbeitende, die in ihrer Arbeit Sinn finden, spiegeln automatisch und gerne die Wertschätzung zurück, die sie erhalten.

Authentizität und Sinn

Wie wir gesehen haben, lässt sich Wertschätzung nicht einfach „machen“. Wertschätzung muss authentisch sein, um Wirkung zu haben. Der Mensch ist sehr sensibel im Erkennen von Hintergedanken. Eine vorgetäuschte Wertschätzung kann sogar dazu führen, dass sich die Mitarbeitenden instrumentalisiert vorkommen und mit Widerstand reagieren.

Authentische Wertschätzung lässt sich aber lernen und trainieren. Das Entwickeln einer wertschätzenden Haltung ist eine organisationskulturelle Arbeit. Dazu gehören Diversity Themen, Organisations- und Teamentwicklung, Kommunikationstraining, wie auch die Schulung einer hochstehenden Wahrnehmungs- und Feedbackkultur. In Begleitung einer Fachperson werden dafür die bestehenden Ressourcen ermittelt sowie neue Kompetenzen geschult und auf ihre Wirksamkeit überprüft. Die dabei entstehende Wertschätzung kann sich wie eine neue Atmosphäre über das Unternehmen legen. Widerstände nehmen ab, die Motivation wächst, und die Kräfte bündeln sich in die gewünschte Richtung.

Sinn stiften oder Sinn finden?

Was als sinnstiftend erlebt wird und was nicht, lässt sich nicht bestimmen. Sinn wird nicht gegeben, nicht verordnet, Sinn wird gefunden. Damit bei der Arbeit Sinn gefunden werden kann, muss das Arbeitsumfeld eine Vielzahl von Interpretationsmöglichkeiten erlauben: Sinn kann beispielsweise in der Produktion oder der Dienstleistung des Unternehmens gefunden werden, in der Zusammenarbeit mit Teammitgliedern oder im Struktur- und Sicherheitsangebot des Arbeitgebers. Wenn die Mitarbeitenden Sinn finden, werden sie das Arbeitsumfeld motiviert unterstützen, sie werden mitdenken und dafür sorgen, dass das für sie Sinnstiftende nicht verloren geht.

Die Fähigkeit, sinnstiftende Bedingungen zu schaffen, ist nichts anderes als die oben beschriebene Wertschätzung. Menschen, die wahrgenommen und ernst genommen werden, finden Sinn, sind motiviert und werden mitziehen, auch wenn die Arbeitsbedingungen einmal nicht optimal sind. Sie erkranken weniger, sie sorgen füreinander und sie denken mit.

Konrad Wiesendanger ist freischaffender Coach und Ergonomieberater in Luzern.