

## Authentizität in der Arbeit

**Welche Haltungen braucht es, um im Arbeitsleben Erfüllung zu finden?**

**Vortrag zur GLE-D Tagung in Hannover am 20. September 2008**

**Dr. Christoph Kolbe**

### **Ist Arbeit ein lästiges Übel? Muss sie das sein?**

Vielfach entsteht dieser Eindruck. – z.B. wenn am Mittwoch der Radiomoderator sagt: Noch zwei Tage bis zum Wochenende. Dies suggeriert: das eigentliche Leben findet am Wochenende statt, nur dort ist ein Leben in freier Selbstbestimmung möglich. Arbeit wird dann zu etwas, das man hinter sich bringt, ein notwendiges Übel. Auf die Arbeit stimmt man ein Klagelied an. Und diese Klage stiftet interessanterweise schnell Gemeinschaft.

Ist Arbeit also ein lästiges Übel? Ein Mittel zum Zweck, das eine Bedeutung nur in ihrer Funktion hat – z. B. als Gelderwerb? Wenn man Menschen zuhört, wie sie über ihre Arbeit sprechen, dann hat man manchmal gerade diesen Eindruck.

### **Aber muss Arbeit ein Übel sein?**

Immerhin: 75% der Lebenszeit haben mit Arbeit zu tun. Und Arbeit kann Spaß machen. Sie kann Perspektive bieten, eine Aufgabe darstellen, die das persönliche Leben bedeutungsvoll macht. Das merken vor allem diejenigen, die plötzlich von Arbeitslosigkeit betroffen sind. Und diejenigen, die nach der Pensionierung in ein großes Loch fallen. Es ist also kein Luxus, sich mit Fragen der Sinnerfüllung und Authentizität in der Arbeit zu beschäftigen. (Außerdem beugen diese Überlegungen einem möglichen Burn-Out vor.)

Auch Ergebnisse der Glücksforschung beschreiben die Bedeutung der Arbeit. Dort fand man heraus, dass die meisten Menschen Glücksmomente gerade nicht in der Freizeit, sondern vielmehr am Arbeitsplatz erleben. Freizeit ist sogar für viele Menschen eine Quelle für Stress, Langeweile und enttäuschte Erwartungen.

### **Arbeit löst also Ambivalenzgefühle aus. Warum?**

- Weil wir uns in ihr und durch sie verwirklichen können.
- Weil sie die Realität in aller Widerständigkeit spiegelt. Sie durchkreuzt unsere Vorgaben. Das verunsichert uns, verletzt uns oder beleidigt uns sogar.

Arbeit hat deshalb nicht nur mit realen Gegebenheiten, sondern insbesondere auch mit unseren Einstellungen und Haltungen zu tun, im Grunde mit der Kunst zu leben.

Hierzu möchte ich in meinem Vortrag nähere Ausführungen machen, so dass Sie Anregungen zu den Fragen erhalten:

- Wie kann man durch Arbeit Sinn finden?
- Wie kann man in der Arbeit authentisch sein?
- Kann Arbeit sogar Spaß machen?

Ich möchte also im Folgenden Möglichkeiten aufzeigen, aufgrund von personalen Einstellungen

Authentizität in der Arbeit zu finden. Natürlich lässt sich dem Thema auch aus einer anderen Perspektiven begegnen, mit der Frage: Gibt es äußere Bedingungen, also Rahmenbedingungen, die gegeben sein müssen, um überhaupt authentisch sein zu können? Hierzu werden andere Redner etwas sagen. Meine Perspektive ist also ein personaler Blickwinkel: Welche Möglichkeiten hat der einzelne Mensch, im Rahmen der Gegebenheiten Authentizität zu finden? Ich möchte meine Gedanken in sechs Aufgaben bzw. Fragestellungen entfalten.

## **1. Am Anfang steht die Entscheidung, die eigene Arbeit zu mögen**

Dies ist die grundlegendste Tatsache überhaupt, die allen weiteren Überlegungen voran steht. Sie ist natürlich provokant. Vielleicht, möglicherweise sogar häufig machen Menschen gerade nicht die Arbeit, die sie mögen. Kann man sich trotzdem entschließen, die Arbeit zu mögen, die man macht? Warum ist diese Entscheidung, die Arbeit zu mögen, notwendig und wesentlich? Die Antwort ist einfach und grundlegend: Aus dem Mögen entsteht Lebendigkeit! Dort, wo ein Mensch etwas mag, steht er in Beziehung und kommt er in Bewegung, bleibt er nicht reiner Funktionsträger. Arbeit bewegt den Menschen, wenn er sie mag. Er macht sie mit Freude und versucht, das Beste zu geben.

Es gibt eine Analogie zur Glücksforschung. Dort hat man herausgefunden, dass Menschen, die sich als glücklich bezeichnen, eine Haltung einnehmen, das zu wollen, was sie kriegen.

Was sind die Folgen, wenn jemand diese Haltung, die Arbeit zu mögen, einnimmt?

- Nähe, Wärme
- Energie
- Verantwortungsbewusstsein
- Wille zum Handeln

Wie komme ich zu der Haltung, meine Arbeit zu mögen, sie zu genießen, mich für sie zu begeistern?

- Es braucht Werte (dazu später).
- Es braucht eine Entscheidung, wie sie im Entschluss sichtbar wird. Beispiel: Liebe.
- Und es braucht die Auseinandersetzung mit enttäuschten Erwartungen, Vorstellungen und Hoffnungen.

Wichtig ist natürlich, dass diese Entscheidung in einer inneren Stimmigkeit steht, also keine Überforderung darstellt. Wichtig ist außerdem das Bewusstsein für die Fähigkeit zur eigenen Entscheidung, diesen persönlich wahrzunehmenden Spielraum, den der Mensch immer hat, sich zu einer Sache bzw. Gegebenheit so oder so einzustellen zu können. Dieses geht im Zugzwang der Verpflichtungen nicht allzu selten verloren. Erinnern Sie sich noch an den Zauber Ihrer Anfangsbegeisterung hinsichtlich Ihrer Berufstätigkeit? (Bsp. Beginn meiner Selbstständigkeit – erste Gefühle) Routine kann hier viel verblassen lassen.

## **2. Gestalter der Arbeit sein**

Leben wird bedeutungsvoll. Es kommt auf mich an. Ich stehe im Zentrum. Verlust von Gleichgültigkeit. Somit bin ich Herr/Frau meines Lebens.

Zwei Haltungen dem Leben/der Arbeit gegenüber sind möglich: Leben als Opfer oder Leben als Gestalter.

In der Existenzanalyse haben wir hierzu die Unterscheidung von „reagieren“ oder „handeln“:

- Reagieren: abhängig, gezwungen, unfrei, passiv, fremdbestimmt
- Handeln: ichhaft, gewollt, frei, aktiv, selbstbestimmt Beispiele: abwaschen, telefonieren

Folge des Handelns: Verantwortungsübernahme

Gestalterisch mit der Arbeit umzugehen, heißt auch, spielerische Elemente einfließen zu lassen. Dies schafft Abwechslung, setzt Kreativität frei und schafft Kreativität. Ein wesentliches Element

hierbei ist der Humor. Gestalten heißt auch, sich aus Vorgegebenem lösen, neue Möglichkeiten entdecken. So entstehen Spaß und Freude.

*Glücksforschung:*

*Die Glücksforschung zeigt hier also eine Analogie: Glückliche Menschen sehen sich als Gestalter, mehr noch: als Urheber ihres Lebens. Das Gute und das Schlechte widerfährt diesen Menschen nicht einfach schicksalhaft. Sie erleben sich vielmehr als Handelnde innerhalb ihrer Bedingungen. Insofern erleben sie sich als Urheber und Meister ihres Lebens. Untersuchungen zeigen, dass „blin-des Glück“ (Zufall, z.B. Lottogewinn) nur relativ kurze Zeit in Hochstimmung versetzt. Schon wenige Wochen, spätestens nach einem Jahr ist sie auf normales oder sogar subnormales Niveau zurückgefallen.*

### 3. Präsent sein und sich anfragen lassen

Präsent zu sein heißt, bei dem zu sein, was gerade passiert. Dann ist der Mensch bei dem, was ist, im Hier und Jetzt. Er lebt zeitgleich. Viele Menschen leben nicht in der Gegenwart, sondern in unbewältigten Vergangenheiten oder in ungewisser Zukunft oder in Befindlichkeiten und Stimmungen, die sie von dem, was real ist, abtrennen.

Voraussetzung dieser Präsenz: Offenheit. Dann erst ist ein Angefragtwerden möglich.

Ohne Offenheit hört der Mensch nur sich selbst – mit seinen Vorstellungen und seinen Befindlichkeiten. Lebendigkeit aber braucht den Dialog: existentielle Dynamik:

- Was fragt mich an?
- Wie will ich antworten? Wie damit umgehen?

Bsp.: Was fragt mich als Person an: Der Kundenwunsch (in meinem Fall also Ihr Interesse am Thema)? Eine Idee, von der ich begeistert bin und die ich Ihnen gerne weitervermitteln möchte? Oder ein

Kollege mit seiner Bitte um Unterstützung? Also: Worum geht es jetzt?

Somit ist für eine Unternehmenskultur etwas anderes Wesentliches ausgesagt: Wenn der Mensch als dialogisches Wesen das Angefragtwerden braucht, dann ist jede Kultur schädlich, die nur das Funktionieren fordert. Im Funktionieren bin ich nicht mehr als Person gefragt.

Bsp.: Lehrer, der nur will, dass die Schüler mitmachen und nicht stören, weil er sein Ziel erreichen will. – Möglicherweise ist die Störung des Betriebsklimas Ausdruck der Apersonalität.

### 4. Um welche Werte geht es?

Prinzipiell gilt: Arbeit (wie Leben insgesamt) wird sinnvoll durch Wertverwirklichung (schöpferische Werte und Erlebniswerte).

Konkret: Kann ich Werte entdecken, für die es sich lohnt, zu arbeiten? Worum geht es Tag für Tag?

Natürlich ist da z.B. das Gehalt als ein Wert, aber das ist auf Dauer etwas wenig. Und zumeist sind wir ja unterbezahlt – wie wir finden.

Ein Wert eines amerikanischen Bestseller-Autors zur Unternehmensmotivation lautet: anderen eine Freude zu bereiten. Jeden Tag mindestens einmal. Dadurch entsteht ein positives Klima aller Beteiligten. Und es erhöht den Selbstwert.

Der Mensch ist ein selbsttranszendentes Wesen, über sich selbst hinaus. Auf diese Weise „vergisst“ er sich in seiner Befindlichkeit. Er wird zum Gebenden und ist somit verbunden mit seinem Vermögen (im Unterschied zum abhängigen Menschen, der im Status seines Angewiesenseins verhaftet ist).

Die Glücksforschung spricht von der Flow-Erfahrung. Gerne gehen wir hier bis an die Grenze

unserer Möglichkeiten, manchmal überschreiten wir sie sogar ein klein wenig. Das wird dann als Herausforderung erlebt. Wir erklimmen dann eine neue Stufe des Vermögens. Diese Aktivität erfüllt uns, und wir sind dann in guter Weise erschöpft.

Auf diese erleben wir Erfüllung (vs. Befriedigung) und übernehmen personale Verantwortung für unser Handeln.

### **5. Sich unabhängig machen von Bedingungen** (vielleicht die schwerste Forderung)

Viele Menschen glauben, Sinnerfüllung und Authentizität hängen ab von guten äußeren Bedingungen. Das aber ist ein Irrtum. Der Mensch ist nicht frei von Bedingungen, aber frei zur Stellungnahme gegenüber den Bedingtheiten.

*Nochmals Verweis auf Glücksforschung: Selbst ideale Voraussetzungen für das Lebensglück haben erstaunlich wenig Einfluss darauf, z.B. Geld oder Reichtum. Es mag beruhigen, aber es macht nicht glücklich. - Übrigens: hier gilt das Gesetz des abnehmenden Grenznutzens. Wenn bestimmte Mindestbedürfnisse befriedigt sind, bringt jeder weitere Zuwachs immer geringere emotionale Rendite. Dies gilt auch für körperliche Schönheit, Intelligenz und selbst für Gesundheit. Dies liegt daran, dass wir uns sehr schnell an einen Zustand gewöhnen und ihn dann für normal halten. Mehr noch: Menschen können selbst dann glücklich sein, wenn ihnen ein großes Unglück zugestoßen ist. Übertragen auf die Arbeitswelt heißt dies: Nicht erst ideale Bedingungen schaffen die Möglichkeit, um Erfüllung und Zufriedenheit im Beruf finden zu können. (Diese Aussage soll natürlich nicht als Freifahrtschein für Repression und Druck verstanden werden!) Entscheidend sind die Gestaltungsspielräume, die jeder Mensch entdecken kann und muss.*

Entscheidender sind vielmehr

- die innere Übereinstimmung mit dem, was als

- wichtig erachtet wird (Werte), und die Fähigkeit der Auseinandersetzung, die Fähigkeit Stellung zubeziehen. Nicht die Harmonie, das Wohlbefinden schaffen die besten Voraussetzungen, sondern die Fähigkeit, mit Stimmungen und Widerständigem umzugehen. Und: Authentizität zeigt sich oftmals gerade in der Widerstandserfahrung.

### **6. Authentizität bedeutet eine innere Übereinstimmung mit Gegebenheiten**

Diese Übereinstimmung erfolgt im Hinblick auf drei Aspekte:

- a) zu dem, was ist
- b) zu dem, worum es geht
- c) zu den eigenen Möglichkeiten

a) Die erste Übereinstimmung heißt also, dass der Mensch innerlich bejahen kann, was im Augenblick ist, wie es ist. Wem das gelingt, der lebt nicht mehr in genereller innerer Opposition zu seinen Bedingungen. Er akzeptiert, dass es ist, wie es ist. Die Firma ist, wie sie ist, der Chef ist, wie er ist, die Aufgabe ist, wie sie ist. Aus dieser Haltung entsteht Gelassenheit. Diese Akzeptanz, diese innere Bejahung ist natürlich nicht zwangsläufig mit einem Gutheißen zu verwechseln. Es ist lediglich zunächst die Tatsache, dass das, was ist, nicht mehr manipuliert wird, sondern als Ausgangspunkt für das eigene Handeln und Gestalten akzeptiert wird.

*(Auch hier gibt es eine Analogie zur Glücksforschung: Glückliche Menschen wollen das, was sie kriegen. Andersherum: Glück bedeutet nicht, das zu kriegen, was wir wollen, sondern das zu wollen, was wir kriegen. Das heißt auch ein Verlassen der Erwartungshaltung. Das „Ja“ ist die innere Einwilligung der Person zur Welt, zu dem, was ist.)*

b) Die zweite Übereinstimmung besteht in der inneren Übereinstimmung zu dem, worum es geht. Hiermit ist die Wertfrage berührt. Authentisch zu leben heißt, für bestimmte Werte einzustehen.

Es ist ein Wesenszug des Menschen, dass es ihm in seinem Leben um mehr geht, als um Bedürfnisbefriedigung. Es geht ihm um Sinnerfüllung. Jeder Mensch möchte nicht nur in seinen Grundbedürfnissen versorgt sein, sondern er möchte erleben, dass es sich gelohnt hat, für das, was er an diesem Tag getan oder erlebt hat, zu leben. Dafür braucht es Aufgaben und Erlebnisse, die dem Menschen als sinnvoll erscheinen, verwirklicht zu werden.

Diese Werte sind es nun, die den Menschen ziehen, ihn locken. Sie treiben ihn nicht, sondern von Werten fühlt er sich angezogen. Sie motivieren ihn, bringen ihn in Bewegung. Ein wesentliches Merkmal für einen echten Wert ist das Erlebnis der inneren Freiheit. Wo ich mich aus Freiheit zu einem Wert stellen kann, erlebe ich ihn nicht als Pflicht, Last oder Druck. Ich spüre vielmehr, wie ich in eine innere Bewegung hineinkomme, die mir entspricht und mit mir stimmig ist: Dies will ich jetzt tun. In diesem Zusammenhang ist gerade das innere Erleben des Wollens und eben nicht des Müssens von entscheidender Bedeutung.

Übertragen für die Arbeitswelt bedeutet dies: Welche Werte ‚locken‘ oder ‚ziehen‘ in der Arbeit? Oder dient die Arbeit insgesamt einem anderen Wert, der außerhalb liegt, z.B. in der Freizeit? Eine wichtige Aufgabe - auch hinsichtlich der Mitarbeiterführung - besteht deshalb darin, ein Wertebewusstsein zu schaffen.

c) Die dritte Übereinstimmung betrifft die eigenen Fähigkeiten und Möglichkeiten. Ich kann nur das wollen, was auch im Rahmen meiner Möglichkeiten und Fertigkeiten liegt. Alles andere Wollen, was außerhalb meiner Möglichkeiten wurzelt, ist eher ein Wunsch oder ein Pflichtgefühl. Das Wollen des Menschen orientiert sich deshalb immer an dem für ihn gültigen und möglichen situativen Wert.

Dies hat eine Firma in der Zielfindung ihrer Wertsetzungen für die jeweiligen Beschäftigten des

Unternehmens zu bedenken, wenn eine gelingende Begegnungskultur im Unternehmen geschaffen werden soll. Für den einzelnen Menschen ist es also wichtig, eine gelungene Balance zwischen Ansprüchen von außen, Wertstrebungen von innen und eigenen Möglichkeiten zu finden. Hierzu gehört deshalb ein gesunder Realismus, die realistische Einschätzung eigener Ziele und Möglichkeiten. Der Mensch vermag deshalb entweder, seine Ansprüche abzusenken, oder seine Anstrengungen zu intensivieren. Er muss herausfinden, welche Strategie jeweils die beste ist.

## 7. Welche Bedingungen fördern eine personale Unternehmenskultur?

- Die Möglichkeit, sein zu können
- Die Erfahrung des Wertseins
- Der Spielraum des So-sein-dürfens

Ich wünsche Ihnen nach all dem, was ich Ihnen gesagt habe, Mut zur Auseinandersetzung und erfüllende Perspektiven!



Dr. Christoph Kolbe,  
Leiter Lernweg Existenziell  
führen und beraten