

Arbeit ein wichtiger Teil unseres Lebens

Warum wächst mit ihr die Unzufriedenheit?

Ein Beitrag von Dr. Hans-Jürgen Stöhr

Ohne Zweifel! Arbeit ist ein wichtiger Bestandteil unseres Lebens. Sie schafft Lebensgewinn, persönliches Wachstum und Reife. Wir zehren von ihrer selbsterzeugten Wertschätzung und einer mit ihr einhergehenden Zufriedenheit. Ist es wirklich so? Stimmt das mit unseren Wünschen und Erwartungen überein?

Es gibt berechtigte Bedenken, dass Arbeit mehr denn je krank macht, immer mehr persönliches Leben und Zufriedenheit zerstört. Zwei Drittel aller Deutschen sind Gram mit ihrem Job. Innere Kündigungen befördern immer mehr Krankheitstage, einhergehend mit körperlicher Erschöpfung, Burn-out und psychosomatischen Störungen. Das „Hamsterrad“ der Beschleunigung ist schon lange in Gang gesetzt.



Gerade in den Gesundheits- und Sozialberufen scheint die Arbeit mehr als paradox zu sein: Einerseits wird Arbeit immer mehr zu einer Zumutung, die die Frage nach dem Sinn von Arbeit und von gutem Leben stellen lässt. Andererseits gibt es eine hohe Identifikation mit der Arbeit. Die meisten ArbeitnehmerInnen ziehen aus ihr eine hohe Befriedigung. Arbeit verschafft zwar nimmer immer und zu jeder Zeit Zufriedenheit, somit ein hohes Maß an Identifikation, Selbstachtung und menschlicher Würde, weil jeder weiß, dass keine Arbeit immer noch schlechter ist als eine, die „meine“ ist – jedoch mit latenter Unzufriedenheit einhergeht. Das oft gekoppelte „mütterliche“ Engagement, vor allem älterer ArbeitnehmerInnen, ist nicht selten eine Falle, die Selbstreflexion, Rollendistanz und Selbstfürsorge vermissen lässt.

Es ist nicht zu leugnen: Die Qualität der Arbeit steckt in einer Krise, was heißt, sie ist in ihrem Wesen und in der Gestaltung in einem Wandel begriffen.

Mir scheint, dass das bei aller Geschäftigkeit noch nicht überall angekommen ist. Der Managementalltag lässt entweder wenig Zeit, darüber nachzu-

denken oder es ist ein „Den-Kopf-in-den-Sand-stecken“, ein Nicht-Wahrhaben-Wollen, was derzeit vielfach in der Arbeitswelt passiert.

Die Frage nach dem Sinn und vor allem nach der Frage, was ist gute Arbeit stellt sich mehr denn je und braucht eine gebührende Antwort – und das grundsätzlich, unternehmens- bzw. einrichtungs- und personenbezogen.

Wenn ich eine Seminarveranstaltung zu den heutigen Anforderungen der Arbeitsbewältigung am Arbeitsplatz durchführe, dann berührt dies nicht nur die Frage von Stress, Resilienz, Rollendistanz usw., sondern da kommt unweigerlich auch die Frage nach dem(n) Motiv(en) des Arbeitens auf. Die Antworten der TeilnehmerInnen – vor allem das Setzen eines Rankings – gehen oft weit auseinander, was deutlich macht, dass es hierzu Gesprächsbedarf gibt. – Doch keiner spricht darüber.

Krisen, Unzufriedenheiten – wie sie sich auch ausdrücken mögen, sind Werte- und damit Sinnkrisen. Das gilt auch für den Arbeitsplatz. Wenn darüber nicht offen gesprochen wird, so sind sie doch da. In meinen Seminargesprächen werden diese offensichtlich. Fatal ist, diese nicht zur Kenntnis zu nehmen, sie tot zu schweigen und sich auf das erforderliche Tagesgeschäft zurückzuziehen oder zu berufen.

Sicherlich geht es nicht darum, jedes „Gejammer“ oder situatives Wehklagen zu einer Arbeitsplatzkrise zu stilisieren. Doch anhaltende Grundstimmungen, überdurchschnittliche Krankentage, wahrnehmbare Müdigkeit im Verhalten, in Mimik und Gestik sollten ernst genommen werden.

Es bleiben die zu beantwortenden Fragen: Was ist eine gute Arbeit? Woran ist sie erkennbar? Wie lässt sie sich in der Alltäglichkeit am Arbeitsplatz erreichen?

Was ist gute Arbeit? Sehr leicht können wir sagen, was schlechte Arbeit ist: Sie bringt nicht das erforderliche Ergebnis, erscheint ineffizient, macht unzufrieden, raubt uns Chancen der Entwicklung. Es hindert uns schlechthin am guten Leben. Das betrifft alle drei Seiten: den Arbeitgeber, den Arbeitnehmer und den Kunden. Gute Arbeit ist nützlich, gewinnbringend und wertschöpfend. Doch diese reduziert auf äußere Werte im Sinne von

Zweck und Mittel lässt ein Denken und Handeln erkennen, das m. E. einen ethisch-moralischen, einen menschlichen Wert von Arbeit vermissen lässt. Wenn ArbeitnehmerInnen den Wert von Arbeit auf Geldverdienen reduzieren und der Arbeitgeber die MitarbeiterInnen als *Arbeitskräfte* sieht, hat die gute Arbeit schon verloren, bevor sie angefangen hat.

Die Arbeit hat mindestens auch einen inneren Wert, einen Selbstwert. Sie liegt in der beruflichen Tätigkeit selbst. Arbeit entwickelt, Arbeit bildet, Arbeit verwirklicht unser Selbst. Wir sind, was wir tun und zwar nicht getragen von dem, was andere von uns, sondern was wir selbst wollen, ist entscheidend dafür, ob wir es mit einer guten Arbeit zu tun haben.

Gute Arbeit ist *erstens* das Schaffen von Gütern, das Erbringen einer ergebnis- bzw. zielorientierten Leistung. Sie ist *zweitens* Arbeit mit Güte, d. h. mit Qualität im Resultat der Arbeit und mit Zufriedenheit für den Arbeitleistenden und dem Empfänger. *Drittens* ist gute Arbeit Arbeit in Güte, was bedeutet, Tätigkeiten am Arbeitsplatz auszuführen, die Freude bereiten, von Freundlichkeit getragen werden. Und sie ist *viertens* Arbeit im Guten, was so viel bedeutet wie im gegenseitigen Einvernehmen. Aus dieser Perspektive tragen beiden Seiten – Arbeitgeber wie Arbeitnehmer eine ethische Verantwortung dafür, eine Kultur der guten Arbeit oder besser. eine Kultur des guten Lebens am Arbeitsplatz zu schaffen.

Woran ist gute Arbeit zu erkennen? Natürlich ist sie messbar an erreichter Zielsetzung und Qualität. Diese Merkmale als alleinige Kriterien anzusetzen erachte ich als fatal und kurzschlüssig. Die Arbeit ist nicht von dem zu verselbstständigen, der sie leistet. Selbst wenn ein soziales Unternehmen in Gestalt eines Arbeitsvertrages die Arbeitskraft „kauft“, hat es selbstredend nicht mit dieser allein zu tun. Das ist m. E. auch vielen ArbeitnehmerInnen nicht klar und sich deshalb in eine Rollensituation hineinmanövrieren, in der sie nicht wissen, wer oder was sie an ihrem Arbeitsplatz sind: Mensch mit Persönlichkeit oder Arbeitskraft.

Nach dem griechischen Philosophen Aristoteles ist jener Mensch am glücklichsten, wenn er seine Fähigkeiten entfalten kann. Oder anders formuliert: Mit einer guten Arbeit haben wir es dann zu tun, wenn Menschen an ihrem Arbeitsplatz ihr Können einsetzen, wenn Arbeit primär selbstwerttragend ist und dem menschlichen Sein entgegenkommt.

Eine gute Arbeit werden wir also immer daran erkennen, wenn der, der die Arbeit ausführt, die

Räume (Bedingungen) vorfindet, seine Potenziale zu nutzen bzw. in den Arbeitsplatz einzubringen.

Die reale Arbeit ist Teil erfüllter und auch weniger erfüllter Lebensvorstellung. Je erfüllter sie ist, desto körperlich und seelisch gesünder tritt der Arbeitende auf, was allen nützt.

Wie lässt sich gute Arbeit in der Alltäglichkeit am Arbeitsplatz erreichen? Im Grundsatz kann m. E. nur davon ausgegangen werden, dass gute Arbeit Teil des guten Lebens ist. Dieser These folgend, kann das Ziel des Arbeitens nur darin bestehen, lebensstiftend zu sein. Gemeint ist damit, Arbeit den Charakter menschlichen Lebens zu geben: lebendig, erlebend. Arbeit braucht m. E. am Arbeitsplatz eine Erlebenskultur. Ziel muss also sein, die inneren Güter der Arbeit zum tragenden Element des Arbeitens zu machen und die äußeren Güter wie Wertschöpfung, Effizienz, Standard usw. nachzuordnen statt wie bisher über zu ordnen.

Innere Güter, mit denen gute Arbeit erreichbar wäre, lassen sich nach Thomas Vasek (sh. unten) wie folgt zusammenfassen:

Authentizität – Arbeit hat eine persönliche Bedeutung und schafft Identität

Erfahrung – Anstoß zum Lernen und für neue Herausforderungen

Kooperation – Räume für gelingendes Miteinander, Teamstärkung

Vertrauen – Räume für selbstbestimmtes Handeln am Arbeitsplatz und Verlässlichkeit

Anerkennung – Vermitteln eines Feedbacks, Wertschätzung der Mitarbeiterpersönlichkeit, gegenseitiger Respekt

Flow – Gestaltung der Arbeit als Erleben und Erlebnis

Handwerk – Arbeit ist Profession und vorrangig Ausdruck der Selbst- und nicht der Fremdmotivation

Gewohnheit – Folgen von Ritualen und Routinen, was Vertrauen und Verlässlichkeit erzeugt

Muße: Arbeit mit Freude, Spaß und Leichtigkeit, ohne äußerer Druck und Zwang.

Hiermit möchte ich bei Ihnen den Anstoß zu einer Diskussion in Ihren Teams über die persönlichen Ansprüche guter Arbeit geben.

Zum Nachlesen – Links, Tipps, Hinweise
Work-Life-Bullshit, Riemann, 2013

* * *

Newsletter Nr. 4-2015 des IGS am 5. Juli 2015