

soziologie heute

das erste populärwissenschaftliche Fachmagazin für Soziologie im deutschsprachigen Raum

Soziologie der Freimaurerei

Interview mit dem Soziologen und Freimaurer Peter Stiegnitz

Erfolgsfaktor Sinn

Auswege aus schwierigen Zeiten - Bernd Vonhoff im Interview

Schulheimat für Migrantenkinder!?

„Ich kann das Wort Integration nicht mehr hören!“

NPO-Challenges 2009

Chancen und Herausforderungen für Non-Profit-Organisationen

Archetypen der Führung

Warum Mose für Manager ein Vorbild sein kann

Michel Foucault

und der Wahn im Zeitalter der Vernunft



Aktuell:
MARKT- UND MEINUNGSFORSCHUNGsinSTITUTE
DEUTSCHLAND, ÖSTERREICH UND SCHWEIZ

NEU: Interview-Serie (Seite 14-15)
„Soziologie als Beruf(ung)“ mit Christine Schwarz

Erfolgsfaktor

SINN

Bernd Vonhoff im Interview



Sinn erfüllt in unserem Alltag eine wichtige stabilisierende Funktion. Die F alltäglichen Handlungen führt zum Wissen, was einem im Leben wichtig man langfristig befriedigen möchte, für die es sich lohnt, kurzfristige Bedü

Fast drei Viertel aller Arbeitnehmer wünschen sich eine sinnvolle beruflic den dafür sogar Gehaltseinbußen in Kauf nehmen. Wie man gerade in wir Zeiten als Unternehmen Erfolg haben kann, wie gruppendynamische Verst; Unternehmenspraxis umgesetzt werden können und warum viele Fusion lich erhofften Erfolg bringen, dies erläutert Bernd Vonhoff im Interview n

soziologie heute: Sie haben gemeinsam mit dem Wiener Journalisten Gerald Reischl ein Buch über den „Erfolgsfaktor Sinn“ geschrieben. Soziologen wird oft vorgehalten, dass sie zu praxisfern wären. Gerade beim Thema „Sinn“ ist der Bezug zur Praxis vielleicht nicht für jedermann auf den ersten Blick erkennbar. Welche Wege sind Sie gegangen, um dieses Vorurteil nicht zu bestätigen?

Vonhoff: In diversen soziologischen Theorien, z. B. der Systemtheorie, nimmt Sinn eine zentrale Rolle ein.



Foto: Kathi Petras

rage nach dem Sinn von ist, welche Bedürfnisse zurückzustellen.

he Tätigkeit. Viele wirtschaftlich schwierigen ärker erzeugt und in die en nicht den ursprüng- nit soziologie heute.

Im Gegensatz zu vielen philosophischen Überlegungen wird Sinn hier rein funktional gesehen, was die Bedeutung, sich im Alltag stärker mit Sinn auseinanderzusetzen, an sich schon hervorhebt. Wir haben deshalb Beispiele aus dem Arbeits- und Lebensalltag genommen, um zu veranschaulichen, wie Sinn unser Handeln nicht nur beeinflusst, sondern sogar erst ermöglicht.

Wir möchten keine philosophische Suche nach „dem Sinn des Lebens“ anregen, sondern Leser dafür sensibilisieren, dass wir ohne die Fähigkeit, Sinn in unsere Handlungen legen zu können, nicht in der Lage wären, überhaupt Entscheidungen zu treffen. Menschen können die immer schneller wachsende Alltagskomplexität nur mit Hilfe von Sinn reduzieren. Sie legen bewusst oder unbewusst fest, ob ein Verhalten für sie Sinn macht oder nicht, ob etwas System stabilisierend oder destruktiv ist. Wichtige Werte erkennen Menschen nur als solche an, wenn sie ihnen einen Sinn zuordnen. Sinn erfüllt also in unserem Alltag eine wichtige stabilisierende Funktion, ist also deshalb hochgradig praxisrelevant. Die Frage nach dem Sinn von alltäglichen Handlungen führt zum Wissen, was für einen im Leben wichtig ist, welche Bedürfnisse man langfristig befriedigen möchte, für die es sich lohnt, kurzfristige Bedürfnisse zurückzustellen.

soziologie heute: Die Soziologie spricht viel von sozialer Konstruktion, die uns umgibt. Nehmen wir etwa den Klassiker von Berger/Luckmann: „Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit“, der bereits 1966 erschienen ist. Auch dort wird viel über Sinn gesprochen. Besteht nicht die Gefahr, Sinn künstlich herzustellen?

Vonhoff: Wir sehen hier keine Gefahr, sondern gerade den Vorzug einer Konstruktion von Sinn. Wir gehen davon aus, dass nicht nur ein einziger Sinn existiert, der universell für alle Menschen gleich gilt. Vielleicht beanspruchen einige Religionen, Sekten oder spirituelle Gemeinschaften solch ein Wissen für sich, aber allein die Tatsache, dass es mehrere dieser Zusammenschlüsse mit verschiedenen Ansichten über Sinn gibt, zeigt, Sinn ist ein menschliches Konstrukt.

Es gibt also nicht einen einzigen Sinn, sondern viele. Der Sinnbegriff, wie ihn die Soziologie verwendet, ist zumeist situationsbezogen, kann von Person zu Person unterschiedliche Bedeutungen haben und sich in den einzelnen Lebensphasen verändern. Und genau hier liegt auch die Stärke eines Sinnkonstrukts, weil Menschen so immer situationsadäquat reagieren können.

soziologie heute: Der Untertitel Ihres Buches lautet „Die Entdeckung der Zufriedenheit“. Welche Rolle spielt Zufriedenheit in diesem Zusammenhang?

Vonhoff: Wir sehen die persönliche Zufriedenheit als einen wichtigen Indikator an, der uns signalisiert, ob wir auf dem richtigen Weg sind, unsere persönlichen Ziele zu erreichen. Wenn jemand unzufrieden ist, bedeutet dies eigentlich nichts anderes als die Aufforderung: „Tu was, ändere deine Richtung!“ Es gibt Umfragen, die zeigen, dass annähernd zwei Drittel der Arbeitnehmer mit ihrer Arbeit unzufrieden sind. Mit der „Entdeckung der Zufriedenheit“ gilt es, diesen Indikator wieder zu entdecken und für sich im Alltag zu nutzen. Er hilft einem dabei, Ziele zu definieren, die Orientierung bieten.

soziologie heute: Wir sind in der größten Wirtschaftskrise seit Jahrzehnten und Sie schreiben, dass Unternehmen und Arbeitnehmer sich wieder stärker an Sinn orientieren sollen. Haben die Menschen nicht lebenswichtigere Sorgen?

Vonhoff: Die globale Wirtschaftskrise ist sicherlich ein existenzieller Einschnitt, den unsere Gesellschaft derzeit erlebt. Aber auch wenn die Existenzsicherung eine elementare Rolle in unserem Leben spielt, dürfen wir darüber hinaus nicht vergessen, dass wir auch geistige, soziale und kulturelle Bedürfnisse haben, die wir selbst in Krisenzeiten nicht vernachlässigen sollten.

soziologie heute: Was bedeutet das konkret?

Vonhoff: Fast drei Viertel aller Arbeitnehmer wünschen sich eine sinnvolle berufliche Tätigkeit. Viele würden sogar Gehaltseinbußen in Kauf nehmen, wenn die Arbeit ihren Nei-



Foto: Kathi Petras

gungen entspräche. Untersuchungen zeigen deutlich: Engagement korreliert nicht mit der Höhe des Gehalts, sondern mit dem Grad der Identifikation mit dem Unternehmen oder der Arbeit selbst. Die Arbeitnehmer realisieren ganz deutlich: Arbeitszeit ist Lebenszeit und auch deshalb so kostbar. Dies ist wahrscheinlich einer der Hauptgründe dafür, warum bei Befragungen die Mehrzahl von Arbeitnehmern den Wunsch nach einer sinnvollen Tätigkeit äußert.

Wenn es bei der Arbeit nur um reine Lebenserhaltung gehen würde, könnte man nicht erklären, warum so viele Menschen ehrenamtlich arbeiten. Dass Arbeit über den reinen Broterwerb hinausgeht oder sinnstiftend sein kann, zeigt der hohe Anteil an freiwillig Ehrenamtlichen. Bis zu 40% in der Altersgruppe ab 15 Jahren verrichten in der Bundesrepublik freiwillig Tätigkeiten, für die sie nicht oder kaum bezahlt werden. Sie wissen, dass sie für diese Arbeit gebraucht werden und gebraucht zu werden schafft Sinn. Leider wird dies in unserer Arbeitswelt nicht mehr immer gleich so deutlich. Hier ist für die Unternehmen noch viel Potential.

soziologie heute: In der aktuellen wirtschaftlichen Lage müssen Unter-

nehmen heute mehr denn je auf ihre Kosten achten. Wie wollen Sie die Unternehmer davon überzeugen, dass sie sich auch noch um die „Sinnerfüllung“ ihrer Mitarbeiter kümmern sollen. Für wen soll sich das rechnen?

Vonhoff: Kosteneinsparung ist nur auf den ersten Blick ein immer sinnvoller Aspekt wirtschaftlichen Handelns. Denn Kosteneinsparung allein schafft keine Potentiale für die Zukunft. Gerade Sparen muss sinnvoll erfolgen. Nicht nur für das Unternehmen, sondern auch für die Gesellschaft, denn diese orientiert sich sehr wohl an dem, was Sinn macht. Deutlich wird dies an dem populären Beispiel der Gammelfleischskandale, bei denen bereits lange abgelaufene Waren umetikettiert und in den Handel gebracht wurden. Es gibt einfach Grenzen des Kostensparens, weil irgendwann die Qualität das Einzige ist, was eingespart werden kann. Mitarbeiter, die vom Sinn des Produktes überzeugt wären, hätten wahrscheinlich darauf geachtet, nur beste Qualität zu liefern, weil es ihren Arbeitsplatz langfristig gesichert hätte. Dass immer mehr Kunden Qualität nicht um jeden Preis opfern wollen, zeigt auch deutlich das steigende Interesse der Nachhaltigkeitsbewegungen.

Zufriedene, „sinnerfüllte“ Arbeitnehmer sind deshalb nur vordergründig

ein Kostenfaktor. Sie sind eher ein wichtiger Garant für Qualität und damit eine wichtige Investition für die Zukunft eines Unternehmens. Sinnerfüllung und Identifikation sind gleichzeitig elementare Voraussetzungen für Engagement im Unternehmen. Und eine wichtige Voraussetzung für produktive und erfolgreiche Unternehmen sind ohne Frage engagierte Mitarbeiter. Das sehen übrigens Manager ebenso und nennen bei Befragungen „Engagement der Mitarbeiter“ regelmäßig als wichtigen Wettbewerbsfaktor.

soziologie heute: Sie widmen ein ganzes Kapitel dem Thema Verantwortung. Ist die Botschaft, die dahinter liegt, zusammengefasst ganz einfach: Jeder ist seines eigenen Glückes Schmied? Und wenn dir deine Arbeit nicht gefällt, musst du halt kündigen?

Vonhoff: Nein, die eigene Verantwortung sehen wir zwar als einen zentralen Faktor für eine sinnerfüllte und zufriedenstellende Tätigkeit an. Aber sie liegt nicht ausschließlich bei der jeweils einen oder anderen Partei, während die andere passiv konsumierendes Opfer der Situation wäre. Jeder muss zunächst selbst prüfen, welche tieferen Bedürfnisse er hat, was ihm im Leben Sinn gibt, weil die Befriedigung dieser Bedürfnisse – wie das Wort ja schon andeutet - Zu-



Foto: Kathi Petras

friedenheit schafft. Wenn dies bereits während der Arbeit gelingt, dann ist Arbeitszeit keine verschwendete Lebenszeit. Unternehmen können Arbeitnehmern dabei helfen, den Gesamtzusammenhang ihrer Tätigkeit und damit auch den indirekten Nutzen und dahinterliegenden Sinn durch Kommunikation besser zu verdeutlichen.

soziologie heute: Verlieren die Unternehmen dann aber nicht die Kontrolle, wenn die Mitarbeiter mehr Verantwortung übernehmen?

Vonhoff: Nein, eher im Gegenteil. Ich glaube, insbesondere vor der Wirtschaftskrise lebten viele Unternehmen mit der Illusion der Kontrolle. Das Leben und auch die Wirtschaft funktioniert nicht unter kontrollierbaren, schon gar nicht unter konstanten Randbedingungen, wie wir es manchmal in den Modellrechnungen an der Uni lernen. Das wirkliche Leben ist niemals konstant. Mitarbeiter, deren Sinn ihrer Arbeit sich mit ihren Lebenszielen deckt, reagieren verantwortungsvoller auf Unvorhergesehenes und arbeiten automatisch engagierter. Sie benötigen daher sogar deutlich weniger Kontrolle.

soziologie heute: Was kann der Einzelne überhaupt in einem Unternehmen bewirken?

Vonhoff: Der Einzelne kann sich umsehen, ob er GleichgesINNNte im Unternehmen findet und kann helfen Sinnstrukturen aufzubauen. Die Unternehmer müssen den Sinn ihres Unternehmens vermitteln können.

soziologie heute: Sie sprechen in diesem Zusammenhang davon, Unternehmen sollten Sinnstrukturen implementieren. Was bedeutet dies konkret?

Vonhoff: Sinnstrukturen sind Kommunikationsstrukturen, die Sinn vermitteln. Zum Beispiel werden notwendige Veränderungen von der Belegschaft deutlich stärker mitgetragen, wenn der Sinn der Maßnahmen transparent dargestellt wird.

Über einen gemeinschaftlich akzeptierten Sinn und über allgemein akzeptierte Ziele können gruppenspezifische Verstärker erzeugt werden,

die Mitarbeiter langfristig freiwillig an das Unternehmen binden, denn: Sinn kann verbinden. Diese Erkenntnis nutzen zum Beispiel ehrenamtliche Organisationen, um für den Zusammenhalt ihrer sogar freiwilligen Belegschaft zu sorgen. Warum setzen Unternehmen das so selten um? Die oft angewandte Methode, über Feindbilder gruppenspezifische Effekte zu erzeugen, ist heutzutage gefährlich: Erst werden die Mitarbeiter gegen den Konkurrenten zusammen beschworen, dann wird der Konkurrent gekauft oder die Unternehmen fusionieren und man soll nun friedlich und erfolgreich nicht mehr gegeneinander-, sondern zusammenarbeiten. Das ist einer der internen Hauptgründe, warum Fusionen oder Übernahmen weniger erfolgreich sind als geplant.

soziologie heute: Wie kann dies konkret in die Unternehmenspraxis umgesetzt werden?

Vonhoff: Durch Kommunikation. In den vergangenen Jahren haben viele Unternehmen zwar immer stärker ihre IT-Kommunikation ausgebaut und verbessert, aber die zwischenmenschliche Kommunikation im gleichen Zug immer stärker vernachlässigt. Durch die IT ist die Kommu-

nikation sehr einseitig geworden. Antworten werden nicht mehr abgewartet. Man achtet seltener darauf, was der andere zu sagen hat, um entsprechend wiederum darauf reagieren zu können.

Um Sinn zu vermitteln und um Zufriedenheit und Engagement zu erhöhen, reicht es nicht, einseitig Informationen z. B. über das Intranet zu verbreiten. Die Erinnerung daran, dass Sinn dynamisch ist und sich ständig verändert, kann diesen Prozess erleichtern. Veränderungsmaßnahmen werden von Mitarbeitern nur getragen, wenn ihnen der Sinn dieser Maßnahmen deutlich ist und von ihren persönlichen Zielen nicht zu sehr abweicht. Hier einen Konsens herzustellen kann nur die Kommunikation im Dialog bewirken, niemals ein einseitiger Informationsprozess. Es ist erstaunlich wie selten diese einfachen Erkenntnisse heute in den Unternehmen wirklich umgesetzt werden.

Das Interview für *soziologie heute* führte Uwe Lammers. Uwe Lammers ist studierter Sozialwirt und lebt als freier Journalist in Hamburg. Zu seinen Hauptarbeitsgebieten gehören die Themen Arbeitsmarkt und Flexibilisierung der Arbeit.



Vonhoff, Bernd/Reischl, Gerald: Erfolgsfaktor Sinn Die Entdeckung der Zufriedenheit

14,3 x 21,5 cm, 208 Seiten
Verlag Carl Ueberreuter Ges.m.b.H., 2009.
ISBN: 978-3-8000-7444-0
Richtpreis: Euro 19,95; CHF: 34,80



Bernd Vonhoff
Geboren 1959. Sozialwissenschaftler und Geschäftsführer einer Unternehmensberatung in Hamburg (www.fsv.de). Er analysiert seit über 20 Jahren Mitarbeiterkommunikation sowie Ursachen für Arbeitszufriedenheit in Unternehmen.



Gerald Reischl
Geboren 1965. Studium der Publizistik und Theaterwissenschaft an der Universität Wien. Er ist seit 1992 Ressortleiter des »Kurier«, Hightech-Experte des ORF und Autor zahlreicher Sachbücher, u. a. von »Die Google-Falle«.