

Jäger des verlorenen Sinns

Mit dem Sinn ist es wie mit dem Strom: Man bemerkt ihn oft erst, wenn er fehlt. Der Suche nach dem fehlenden oder verloren gegangenen Sinn widmete das Wirtschaftsforum Uster (WFU) am Dienstagabend, 17. September, seinen zweiten «Top-Anlass» im 2019 (am vorgegangenen im März hatte Theaterintendant Giovanni Netzer referiert). Rund 200 Besucher waren dazu in den Ustermer Stadthofsaal gekommen. Dass einige Plätze leer blieben, war auch einer Konkurrenzveranstaltung auf dem Zeughausareal geschuldet.

Wandel der Berufswelt

Der Fokus des Anlasses lag auf dem «Sinn unserer Arbeit», wie WFU-Präsident Jan Schibli in seiner Begrüssung präziserte. «Wir glauben, dass heute nach mehr Sinn verlangt wird.» Ausgelöst würden Sinnfragen durch Momente der Transformation: «Als Elektriker verstehe ich darunter eine Umwandlung.» Im Übertragenen bezog sich Schibli auf den Wandel in der Berufswelt. Dieser bildete denn auch den Hintergrund, vor dem die Frage nach dem Sinn im Unternehmen zumeist aufscheint.

Wer nun ein trockenes, mit Leichenbittermiene vorgetragenes Referat erwartete, wurde überrascht: Gastredner Stefan Dudas war gekommen, seine Zuhörer zu unterhalten. Für seinen Vortrag «Voll Sinn: Nur was Sinn macht, kann uns erfüllen» benötigte er kein Skript, keine textlastige Präsentation. Seinen Auftritt würzte der Coach und Buchautor mit treffsicheren Pointen. Und mit Geschichten.

So wie die vom CEO eines grossen deutschen Unternehmens, der Dudas zu sich bestellt hatte. «Geben Sie mir ein Wort, einen Satz, etwas, das meine Mitarbeiter antreibt.» Er habe schon alles versucht, sogar einen Personaltrainer angestellt. Zufriedener seien die Mitarbeiter dadurch nicht geworden. Stattdessen würden sie darüber lamentieren, dass der neue Trainer schlechter sei als der alte.

Suche nach Heiligem Gral

An einer Änderung der Firmenkultur war dem CEO nicht gelegen: «Die Wertekiste wollen wir nicht noch einmal öffnen.» Dudas musste die Segel streichen. Was der Mann von ihm verlangte, sei nichts weniger als der Heilige Gral gewesen. «Das wird aber nicht funktionieren.» Bei der Sinnsuche gebe es keine Patentrezepte. Jeder müsse für sich selbst einen Sinn in seinem Tun finden.

Das Beispiel des deutschen CEOs offenbarte ein Grundratschlag: Wenn sich Firmen um Sinndefizite bei ihren Mitarbeitern Sorgen machen, dann ist oft eine Verwertungslogik am Werk: Von einem «Mehr an Sinn» bei der Arbeit versprechen sie sich mehr Effizienz und Profit. Gewünscht ist der persönliche Sinn allzu oft nur in der Masse, wie er dem «Hinter-Sinn» der Geschäftsleitung entspricht.

Dabei identifizierte Dudas gerade die moderne Verwertungs- und Steigerungslogik als Quelle von Unzufriedenheit und Sinnkrisen. Er verwies auf die wachsende Zahl an Burnout- und Depressionserkrankungen bereits unter Kindern und Jugendlichen. In Japan habe man mit «karoshi» sogar einen eigenen Begriff für den «Tod durch Überarbeitung» geprägt.

All diesen Erscheinungen liegt laut Dudas das gleiche Den-



Als Gast des Wirtschaftsforums Uster (WFU) sprach Stefan Dudas über Sinn im Unternehmen. WFU-Präsident Jan Schibli (oben) begrüssete das Publikum. Fotos: PD

muster zugrunde: «Ich genüge nicht. Ich muss besser sein.»

Konflikt der Interessen

Ganz auflösen konnte Dudas den Widerspruch zwischen den ökonomischen Interessen von Firmen und dem Sinnbedürfnis des Einzelnen nicht. Aber er zeigte zumindest das Spannungsfeld auf, in dem alles Nachdenken über den Sinn im Unternehmen stattfindet.

(die etwa zwischen 1980 und 1999 Geborenen). «Diese Generation tickt anders – zum Glück.»

Für die klassische Karriere mit Dienstwagen und Gehaltserhöhungen seien die Millenials viel weniger empfänglich. «Sie haben den Burnout der Eltern vor Augen und fragen sich: Was bringt mir das?» Sie verlangten stattdessen nach einer Arbeit, die Sinn mache. «Deshalb sollten Unternehmen im War for Ta-

lauf des Vortrags gab er einige Denkanstösse:

- Denk und Rollenmuster hinterfragen. In der Kindheit lerne man früh, wie Wertschätzung an Bedingungen geknüpft werde. Diese Erfahrung verfestigte sich später zur Haltung: «Wenn ich so bin wie die anderen, komme ich weiter.» Durch das Rollenspiel sei man nicht authentisch und lebe an seinen Bedürfnissen vorbei – etwa im Streben nach Perfektion. Man müsse aber ehrlich zu sich selbst sein.

- Gewohnheiten hinterfragen. Laut Dudas gehören Imagebrochüren, Leitbilder, Jahresgespräche und Sitzungskulturen zu den Heiligen Kühen von Unternehmen. Trotz fehlender Überzeugung in deren Sinnhaftigkeit werde stur daran festgehalten. Es komme aber darauf an, den Menschen ins Zentrum zu stellen und nicht derartige Konventionen.

- Auf die Sprache achten. «Man sollte Mitarbeiter nicht als Ressourcen bezeichnen. Denn Ressourcen sind das, was man ausbeutet», sagte Dudas. Firmenleitbilder dürften nicht vor Worthülsen strotzen.

- Nicht zufrieden, sondern dankbar sein. Wer sich schnell zufrieden gebe, orientiere sich nach unten, statt sich zu Höherem anzuspornen. Durch eine Haltung der Dankbarkeit entwickle man ein völlig anderes Verhältnis zu sich und zur Welt.

Merkel und der Singsang

Beim Publikum sorgten Dudas aus dem Alltag gegriffene, aber humorvoll überzeichnete Bei-

spieltationsaffli erzogen», sagte er.

Zum Schluss beherzigte Dudas selbst noch jene Übung der Dankbarkeit, die er so wärmstens empfohlen hatte. Für zwei Dinge sei er an diesem Abend besonders dankbar: für die Anwesenheit seiner Ehefrau, der besten überhaupt, und dafür, dass ihm die Zuhörer von ihren 30 000 Tagen Lebenszeit eine Stunde geschenkt hätten.

«Diese Generation tickt anders – zum Glück.»

Stefan Dudas,
Coach und Buchautor,
über die Generation Y

«Man wird zu einem Präsentationsaffli erzogen.»

Stefan Dudas
über Konformismuszwänge

Angetrieben wird dieses Nachdenken nicht nur durch die Veränderung der Arbeitswelt im Zuge der Digitalisierung, sondern auch durch einen Bedürfniswandel innerhalb der Gesellschaft. Dazu verwies Dudas auf die sogenannten «Generation Y

lents mehr in Richtung Sinn gehen.»

Denkanstösse für mehr Sinn

Einen Sinn von aussen überzustülpen, sei nicht möglich, räumte Dudas ein. Die Voraussetzung dafür zu schaffen aber schon. Im

Interessanterweise liegt bei dem etwas zugrunde, was bisher nicht zur Sprache gekommen war: die Beziehungsebene von Sinn. Denn ein erfülltes Leben ohne die Resonanz mit anderen Menschen ist schwer denkbar.

Jörg Marquardt