

Matthias Lauterbach, Hannover

„Survival kit“ für die abenteuerlichen Reisen zwischen Familie und Beruf

(Erstveröffentlichung in: Perspektiven Vol. I., dlw medien, Hannover, 2003)

Life is what happens to you, while you are busy making other plans (John Lennon)



Survival kits nimmt man auf Reisen mit, um für den extremen Notfall gerüstet zu sein (Flugzeugabsturz in der Sahara, Reifenpanne am Nordpol...). Je nach Sicherheit des Reiselandes und der Reiseart und je nach dem Absicherungsbedürfnis des Reisenden kommt das Kit zum Einsatz.

Wenn wir die unterschiedlichen Lebenswelten wie Arbeitswelt, Familie, Hobby etc., die von Menschen bevölkert werden, mit geographischen Metaphern beschreiben, bietet sich das Reisen als Metapher für den ständigen Wechsel der Menschen zwischen diesen Wel-

ten an. Das ist auch nicht abwegig, da viele Menschen tatsächlich zwischen diesen Welten reisen, seien es Arbeitswege oder die Wege zu einem entfernt stattfindenden Bundesligaspiel. In diesem Bild bleibend stellen sich Fragen nach den notwendigen Vorbereitungen für diese Reisen, nach der Ausstattung, dem Kartenmaterial, den Schutzimpfungen etc. und nicht zuletzt nach der inneren, seelischen Vorbereitung und der Konzentration auf die Reise.

In einer Reportage in der Zeitschrift National Geographic 3, 2001 über den amerikanischen Ökologen Michael Fay und dessen 2000 km langer Urwalddurchquerung in Zentralafrika heißt es: „Der Preis für die Akteure ist hoch: Erschöpfung, Hunger, Einsamkeit, Langeweile, Krankheiten und –unvermeidbar– infizierte Füße. Um eine solche Tour überhaupt zu beginnen, braucht es unerschütterliches Selbstvertrauen, vom erforderlichen Durchhaltevermögen ganz zu schweigen.“

Doch sind solche Vergleiche für unser Thema angemessen? Wozu Vorkehrungen für welchen Notfall?

Sehen wir einmal von dem trivialen Zusammenhang der häufigen Unfälle auf den Arbeitswegen ab. Blicken wir auf andere Schicksale, z.B. dass jemand wenige Tage nach seiner Berentung stirbt, dass Partnerschaften durch berufliche Abwesenheiten zerbrechen, dass beruflich Aktive in seelische Krisen kommen über die Frage „War das jetzt alles, dem Zitronenlutscher 3% Marktanteil in Niedersachsen erobert zu haben?“, dass der Körper als Fahrgestell missverstanden schließlich den Dienst versagt, dass das Erdulden schwerster Kränkungen um des Aufstiegs willen die persönliche Lebensperspektive löscht... das sind doch eher Ausnahmen. Oder nicht?

Nach vielen Jahren Coaching mit Führungskräften aus unterschiedlichsten Berufssparten habe ich wahrscheinlich nur noch einen begrenzten Ausschnitt der Welt im Blick. Dieser Ausschnitt wird von Chris Rea in seinem Lied „The road to hell“ schön schmalzig besungen:

On your journey `cross the wilderness

from the desert to the well

You have strayed upon the road to hell

(Auf Deiner Reise durch die Widnis von der Wüste zur Quelle hast Du Dich auf den Weg zur Hölle verirrt)

und weiter als Mahnung:

You must learn the lesson fast

and learn it well

This ain`nt no upwardly mobile freeway

Oh no, this is the road to hell

(Du musst diese Lektion schnell und gut lernen, denn das ist keine Bewegung nach oben, das ist der Weg zur Hölle)

(Cris Rea, The road to hell)

Nun ist damit natürlich der Teufel an die Wand oder auf die Straße gemalt und das ist – Gott sei dank– natürlich nur die eine Seite der Medaille. Die andere ist, dass es den meisten Menschen über lange Zeit gelingt, ihre Reisen zwischen den Lebenswelten nicht nur reibungslos, sondern mit großer Bereicherung zu gestalten. Es gibt Firmen, die großen Wert darauf legen, dass ihren Mitarbeitern dieser Weg gelingt und sie stellen ihnen dafür Ressourcen zur Verfügung. Nehmen wir ein Beispiel: Bei einem großen Unternehmen, für das ich Coaching-Prozesse durchführe, fällt mir auf, für wie wichtig eine gute Balance zwischen Familie und Beruf von meinen Gesprächspartnern genommen wird. Ihr persönlicher Rückhalt in der Familie wird von den Führungskräften fast unisono als zentrale Energiequelle genannt. Es gibt dort vorwiegend Führungskräfte, die in langjährig bestehenden, oft kinderreichen Familienkonstellationen leben. „Ich weiß, dass ich Mitarbeiter, die in Trennungssituationen sind, ein Jahr lang nur zu 60% einsetzen kann.“ sagte mir kürzlich dort ein Werksleiter – womit natürlich auch das ökonomische Interesse deutlich wird. In dem genannten Unternehmen werden Coachingmöglichkeiten gerade zur Gestaltung der Übergänge angeboten, es werden gemeinsame Seminare mit Partnerinnen durchgeführt etc.

Insbesondere Führungskräfte, die als Mitarbeiter der „global player“ kaum zu Hause sind, empfinden ihre Familie als Rückhalt. Die Volksweisheit, dass die Liebe im Quadrat der Entfernungskilometer wachse, trifft dieses Phänomen wohl nur ungenau. Ron Sommer sagte kürzlich in einem Interview sinngemäß „Meine Heimat ist dort, wo meine Familie ist“ und trifft damit den Kern schon mehr. Trotz hohem emotionalem Engagement, trotz Identifikation mit der beruflichen Aufgabe und trotz teilweise fast unglaublichem zeitlichen Aufwand löst das Büro, der Arbeitsplatz selten Heimatgefühle aus. „Dann heirat` doch Dein Büro, Du liebst es doch sowieso, zieh mit Pauken und Trompeten ein, huhu“ sang eine mir nicht mehr erinnerliche Schlagersängerin und verlieh damit einerseits un-

zufriedenen Partnerinnen eine Stimme, strich andererseits aber gleichzeitig die Bedeutung der Beziehung in dem Wechselspiel mit dem Beruf heraus.

Man sagt oft in diesem Zusammenhang, dass es eine „gute Balance“ zwischen Familie und Beruf geben müsse. Diese Metapher aus der Welt der Mechanik hat allerdings ihre Tücken, weil sie implizieren könnte, dass ein Verstärken der einen Seite ein Verlust auf der anderen bedeutet. Das ist bei begrenzten Ressourcen wie „Zeit“ isoliert betrachtet scheinbar auch plausibel, aber es reduziert schnell die Handlungsmöglichkeiten. Ich schlage vor, in dem Verhältnis von Beruf und Familie eher win – win – Situationen anzustreben und das zum Leitfaden der Überlegungen zu machen: Wie können beide Seiten sich gegenseitig befruchten und voneinander profitieren? Damit öffnen wir das Gestaltungsfeld. Zeit kann dann z.B. eine wichtige Investition auf der einen Seite zum Vorteil beider Seiten werden.

Wenn es das Ziel ist, Familie, Partnerschaften auf der einen Seite und Arbeitswelten auf der anderen Seite in einem fortdauernden Prozess einer win – win – Situation anzunähern, wie sind dann die Nahtstellen, die fast täglichen Übergänge konkret zu gestalten? Voraussetzung für die folgenden Überlegungen ist es anzuerkennen, dass in den unterschiedlichen Lebenswelten, von denen wir hier sprechen, unterschiedliche Regeln gelten, unterschiedliche Werte bedeutsam sind, mit unterschiedlichen „Währungen“ gehandelt wird. Man kommuniziert andere Inhalte in anderer Form, hat andere Ziele, es existieren andere Modelle von Zugehörigkeit etc.. (In Familienunternehmen haben wir gerade durch die sich überschneidenden und vermischten Regionen die besonderen Chancen und Risiken.)

Wir können also sagen, dass es sich um unterschiedliche Ordnungen unterschiedlicher sozialer Systeme handelt, deren Mitglied wir als Menschen sind, etwa wie es Kurt Lewin in seinem Modell sozialer Systeme beschreibt. Die Möglichkeit von Menschen, Mitglied in vielen sozialen Systemen zu sein, bereichert das Leben, erfordert aber beständig die Gestaltung von Übergängen. Man kann von einem Übergang von einer Ordnung zu einer anderen Ordnung und zurück sprechen, die Menschen beständig absolvieren müssen. Allerdings wechseln wir von gewohnten Ordnungen zu gewohnten Ordnungen. Wir tun uns meist gegenseitig den Gefallen und halten uns unsere Welten einigermaßen vorhersagbar. Das reduziert den Grad der Verunsicherung und der Irritation deutlich. So werden selbst chronifizierte Konflikte zu Faktoren, die die Vorhersagbarkeit von Verhalten erhöhen und die Übergänge erleichtern. Stellen Sie sich vor, Ihre Kollegen verhalten sich jeden Tag unvorhersehbar anders: was würden Sie auf Ihrem Arbeitsweg denken und fühlen?

Trotzdem bleibt als ein Charakteristikum von Übergängen die vorübergehende Verunsicherung erhalten, die durch das nicht ganz Vorhersagbare ausgelöst wird. Dafür haben wir Menschen uns Rituale erfunden, um diese Verunsicherungen zu überstehen. Kinder lassen sich beim Übergang vom Wachsein zum Schlaf gern Geschichten in demselben Ablauf erzählen und manchmal auch immer wieder dieselben Geschichten, um dem Übergang eine Struktur zu geben und die Verunsicherung zu reduzieren. In unserem Zusammenhang ist z.B. der Weg zwischen Wohnung und Arbeitsplatz ein Ritual, das sich viele in immer derselben Form ritualisiert gestalten.

Wir wollen uns gerade diesen konkreten Übergangssituationen zwischen den unterschiedlichen Lebenswelten ein wenig widmen, weil sie der tägliche Vollzug der Übergänge sind, über die wir hier sprechen. Wie gehe ich aus der einen Welt weg, wie gestalte ich die Reisezeit und wie komme ich in der anderen Welt an? sind wichtige Fragen, deren Bedeutung oft unterschätzt wird.

Der Schriftsteller und Medienkünstler Micky Remann hat in einem Essay die Transitlounge auf Flughäfen einen „Ort zwischen den Zeiten“ genannt und ihm den Namen Transitoria gegeben. Er schreibt:

„Transitoria: Kein Inland, kein Ausland, nicht Fisch und nicht Fleisch. Transitoria ist kein Ort, sondern die Unterbrechung zwischen zwei Orten, in direkter Linie. Die Psyche, die Transitorpsyche läuft noch mit hoher Geschwindigkeit ins Leere... Der Übergang wird zur schleichenden Konstante. Auf den internationalen Flughäfen wuchert die Gesellschaft asylantischer Transitorier, die erste wirkliche erbarmungslose Form von Weltbürgertum. Transitoria für Hängengebliebene, Wartende, Flüchtende, Verirrte, Rausgeschmissene, Nicht-Reingelassene. Transitoria..... seine Indikatoren sind Koffer mit hin und wieder einem Menschen dran.

Mein Vorschlag zur Güte ist, Transitoria als einen unsichtbaren und obendrein unbekanntem Kontinent zu betrachten, den es mit Neugier zu erkunden gilt, wie damals das Innere Afrikas (Welches ist die höchste Erhebung Transitorias? Wo entspringt der Nil?). Gegenüber allen bekannten Erdteilen hat Transitoria einen immensen Vorteil: es ist nicht ortsgebunden, sondern zustandsabhängig, es gelten hier nicht die Gesetze des Immobilienmarktes, sondern die Fluktuationen des subjektiven Befindens.

Transitorien ist überall, wo ein oder mehrere Passagiere sich in diesem romantischen Geisteszustand zwischen zwei Jetlags befinden, halb wachend, halb schlafend, halb wartend, halb genießend.

Transitoria organisiert die Zukunft des Wartens. Deshalb gilt hier das Motto: Je länger du wartest, desto näher bist du der Zukunft.

Ein Tipp: Erkunden Sie Ihr Transitorium zwischen der Berufs- und Familienwelt und gestalten Sie Ihre Aufenthalte dort aktiv.

Da der beständige Wechsel zwischen den Lebenswelten von Menschen durchlebt wird, ist dieser Prozess geschichtsabhängig: jeder Reiseabschnitt verändert den Reisenden, der Reisende verändert seinen Bezug zu den Lebenswelten und er verändert die Lebenswelten, so dass sie sich auf ihn anders beziehen – alles in allem ein ständiger Veränderungsprozess. Jede Reise verändert uns und wir hinterlassen Spuren in dem bereisten Land. Nur die mehr oder weniger rigiden Regeln und Randbedingungen lassen dem Beobachter die täglichen Abläufe gleichförmig und vorhersagbar erscheinen. Dienstwege, Arbeitszeiten, Zugfahrpläne sind die Bedingungen, die die makroskopischen Muster wie Verkehrsstau, Warteschlangen, Verbrauchsspitzen von Wasser und Strom etc. emergieren lassen. Dies wirkt – von den Verspätungen der DB abgesehen – wie ein sehr stabiles, über die Zeit beständiges Muster. In diese Struktur der kollektiven Reisetätigkeit zwischen den Lebenswelten sind jedoch die individuellen Geschichten eingewoben, die hier heute im Mittelpunkt stehen. Da die individuelle Reisetätigkeit, wie gesagt, zwischen den Lebenswelten geschichtsabhängig ist, bleibt sie nie gleich, sondern verändert sich ständig. Um die gleichbleibenden makroskopischen Muster zu erzeugen und insbesondere um in der Arbeitswelt die gleiche Arbeitsleistung in gleicher Qualität in der gleichen Zeit zu erbringen (MacDonald-Prinzip), muss eine besondere Leistung von der Mehrheit der Reisenden erbracht werden. Sie müssen einen Teil der Geschichtsabhängigkeit aktiv eliminieren (z.B. nach heftigen Konflikten am nächsten Tag so tun als wäre nichts geschehen oder mit den vom Alkoholexzess verursachten Kopfschmerzen zur Arbeit fahren). Sie müssen auch immer wieder neu die verschiedenen Lebenswelten zumindest auf der Ebene beobachtbaren Verhaltens voneinander abgrenzen und sich entsprechend verhalten, selbst wenn ihnen das Team am Arbeitsplatz wie eine Familie oder der Chef wie ein böser Vater vorkommt.

Kurz: wir haben es mit der täglichen Gestaltung von Übergangssituationen zu tun mit Übergängen zwischen Lebenswelten mit teilweise höchst unterschiedlichen Ordnungen und wir haben es zu tun mit einer Situation, in der trotz ständiger Veränderung der Bestandteile Stabilität und Vorhersagbarkeit erzeugt werden muss.

Neben dieser Form von täglichen Übergängen zwischen den Lebenswelten gibt es für die meisten Menschen noch einschneidendere und dramatischere Übergangssituationen zu gestalten: die Übergänge z.B. beim Wechsel der Arbeitsstelle, beim Übergang in die Selbstständigkeit, bei Karriereschritten, bei Entlassungen oder beim Übergang in den Ruhestand. Das Charakteristikum dieser Übergangssituationen ist, dass man den neuen Ord-

nungszustand nur ahnt und sich ihn meist nicht durch Vorerfahrungen erschließen kann. Die Gestaltung dieses Übergangs folgt anderen Regeln und bedarf einer anderen Methodik als die alltäglichen Übergänge. Hier arbeitet man dann mit Zielbestimmungen und Szenarien, um sich eine Orientierung auf dem Reiseweg ins unbekannte Land zu organisieren. Mit dieser Zielbestimmung läßt sich dann der Prozess gestalten: was mache ich wann mit wem und wozu? auf meinem Weg. Die Unsicherheit dieser Übergangssituation wird dadurch abgemildert, dass wir den Rahmen des Übergangs und die einzelnen Schritte definieren. Die professionelle Begleitung solcher Übergangssituationen z.B. im Rahmen von Coaching kann einen zusätzlichen Rahmen schaffen, um das zu betretende Neuland zu erkunden und zu gestalten.

Auf allen Ebenen der Übergangsgestaltung kann es zu Notsituationen kommen, die oft mit großer Verunsicherung, Angst und auch mit körperlichen Symptomen einhergehen. Für diese Situationen soll unser Survival kit nützlich sein, das ich Ihnen nachher zum Abschluss meiner Ausführungen vorstelle. Nach welchen Prinzipien ich die Inhalte des Survival kits zusammengestellt habe will ich nun erläutern. Dabei wird deutlich werden, welche Aspekte mir bei der Gestaltung von Übergängen wichtig erscheinen.

Ich habe mich zunächst an den Kriterien der Salutogenese orientiert. Die Salutogenese beschäftigt sich –sehr verkürzt gesagt– mit der Frage, wie Menschen gesund bleiben oder werden (im Unterschied zur Pathogenese, die danach fragt, wie Menschen krank werden). Der israelische Medizinsoziologe Antonovsky hat dazu das sogenannte Kohärenzgefühl herausgearbeitet, man könnte es übersetzen als Gefühl der Stimmigkeit, als Gefühl des Vertrauens. Menschen, für deren Leben das Gefühl von Stimmigkeit und Vertrauen eine Grundorientierung darstellt, haben eine höhere Chance gesund zu bleiben. Das Kohärenzgefühl wird beschrieben als Resultat folgender Teilaspekte:

- der Verstehbarkeit (comprehensibility): die Ereignisse im Leben werden strukturiert, vorhersehbar und erklärbar wahrgenommen – ein kognitives Verarbeitungsmuster,
- der Handhabbarkeit (manageability): geeignete Ressourcen werden als verfügbar wahrgenommen, um den Anforderungen des Lebens zu begegnen – ein kognitiv-emotionales Verarbeitungsmuster
- der Sinnhaftigkeit (meaningfulness): das Leben wird als sinnvoll erlebt und die Herausforderungen werden so erlebt, dass ein Engagement im Rahmen des eigenen Lebensentwurfs lohnt – eine emotionale und spirituelle Dimension.

Ich habe daraus drei Fragen abgeleitet, die z.B. in Krisen im Kontext von Übergängen gestellt werden können:

- Wie beschreibe, erkläre und verstehe ich mir meine derzeitige Situation und ihre Zusammenhänge?
- Was sind meine Gestaltungsmöglichkeiten und welche Ressourcen stehen mir für Lösungen zur Verfügung?
- Welchen Sinn macht mein Leben jetzt in Bezug auf wen und auf was und in Bezug auf meine grundlegenden Lebensentwürfe?

Zur Grundhaltung bei der Beantwortung dieser Fragen können wir bei Viktor Frankl nachlesen: „Nein, die Welt ist kein Manuskript, das wir zu entziffern haben (und nicht entziffern können) – die Welt ist vielmehr ein Protokoll, das wir zu diktieren haben.“
(Zeit und Verantwortung)

Oder wie der Lehrer in dem Film „Der Club der toten Dichter“ seine Schüler anspricht: „Wozu bin ich da? Wozu nützt dieses Leben? Damit Du hier bist, damit das Leben nicht zu Ende geht. Damit das Spiel der Mächte weitergeht und Du Deinen Vers dazu beitragen kannst.“

Wesentliche Bestandteile unseres Survival kits werden also etwas damit zu tun haben müssen, wie ich meine Gestaltungsmöglichkeiten in der Welt konzipiere, wie ich mich auf die Welt beziehe, wie ich mich auf meine Handlungsoptionen konzentriere und welche Sinnbeschreibungen ich dafür vorhalten kann.

Die entscheidenden Parameter sind die Selbstverantwortung und die Sinnhaftigkeit. Die hier vertretene zentrale These leitet sich daraus ab:

- die Übergänge gelingen dann, wenn die verschiedenen Lebenswelten durch übergeordnete sinnstiftende Beschreibungen des eigenen Lebens aktiv und verantwortungsvoll miteinander verknüpft werden können.
- Das Reisen zwischen den Lebenswelten und der Aufenthalt hier und dort bekommen in dem erzählten Leben (Retzer) einen Platz und bildet ein Ganzes. Dieses Ganze erzählt auch etwas zu den Fragen: Wo komme ich her? Wo will ich hin und wie will ich da hin?
- Dieses Ganze umschließt auch das, was ich für meinen Auftrag in meinem Leben halte, was mir von denen anvertraut ist, die vor mir waren und vor mir gereist sind – sowohl in der Familie als auch in dem Arbeitsfeld.

Cees Noteboom beschreibt das wundervoll in seinem Buch „Der Umweg nach Santiago“: „Beweisen lässt es sich nicht, und trotzdem glaube ich daran: An manchen Orten der Erde erhält auf geheimnisvolle Weise die eigene Ankunft oder Abreise durch die Empfin-

dungen all jener eine besondere Intensität, die hier früher einmal angekommen beziehungsweise wieder abgereist sind.“ (Cees Noteboom, Der Umweg nach Santiago)

Die Sinnbeschreibung des eigenen Lebens hat natürlich eine spirituelle, transzendente Dimension, sie fügt das eigene Leben in den Kontext größerer Zusammenhänge. Viktor Frankl ist sicher der, der sich am nachhaltigsten zu den Sinnfragen geäußert hat. Da diese Frage für unser Survival Kit von besonderer Bedeutung ist, verweilen wir kurz bei ihm.

Er sagt: „Tatsächlich kommt dem Willen zum Sinn etwas zu, das die amerikanische Psychologie als „survival value“ bezeichnet. Es war nicht zuletzt die Lektion, die ich aus Auschwitz und Dachau mit nach Hause nehmen konnte: dass diejenigen noch am ehesten fähig waren, sogar noch solche Grenzerfahrungen zu überleben – diejenigen, sage ich, die ausgerichtet waren auf die Zukunft, auf eine Aufgabe, die auf sie wartete, auf einen Sinn, den sie erfüllen wollten.“

Die ausführlichen Beschreibungen Viktor Frankl, wie Menschen zu der Wahrnehmung und Beschreibung von Sinn kommen, kann ich nur nachdrücklich zur Lektüre empfehlen. Nur einige ausgewählte Thesen können hier angedeutet werden:

Die Grundüberzeugung ist, dass es keine Lebenssituation gibt, die von sich aus wirklich sinnlos wäre. Es ist die Frage der „Haltung und Einstellung“, die Menschen es ermöglicht einen Sinn wahrzunehmen. „Jeder Tag, jede Stunde wartet also mit einem neuen Sinn auf, und auf jeden Menschen wartet ein anderer Sinn. So gibt es einen Sinn für jeden, und für jeden gibt es einen besonderen Sinn“ (Der Mensch vor der Frage nach dem Sinn).

Lassen wir uns noch kurz auf das Modell der Sinnfindung von Viktor Frankl ein, auch wenn es vielleicht quer zu unseren radikal-konstruktivistischen Annahmen liegt.

„Sinn kann nicht gegeben werden, Sinn muss gefunden werden... Sinn muss gefunden, kann aber nicht erzeugt werden.“ ist eine seiner Botschaften. Sinn bedarf einer besonderen Sinn-Wahrnehmung, die sich von der durch die Gestaltpsychologie beschriebenen Figur-Hintergrund-Wahrnehmung unterscheidet. Es ist die Entdeckung einer Sinn-Möglichkeit vor dem Hintergrund der Wirklichkeit. Diese Entdeckung verweist auf ein für ihn fundamental anthropologisches Phänomen: die Selbst-Transzendenz menschlicher Existenz. Menschsein verweist über sich selbst hinaus „auf etwas, das nicht wieder es selbst ist – auf etwas oder auf jemanden: auf einen Sinn, den es zu erfüllen gilt, oder auf anderes menschliches Sein, dem wir da liebend begegnen.“ (ebd.) Dies bedingt die besondere Form der Wahrnehmung, die die Selbstwahrnehmung transzendiert: „Ist es nicht wie beim Auge, dessen Sehtüchtigkeit davon abhängt, dass es nicht sich selbst sieht?

Wann sieht denn das Auge etwas von sich selbst? Doch nur, wenn es erkrankt ist: Wenn

ich an einem grauen Star erkrankt bin, dann sehe ich eine graue Wolke – und damit nehme ich meine Linsentrübung wahr. Und wenn ich an einem grünen Star leide, dann sehe ich einen Hof von Regenbogenfarben um die Lichtquellen – das ist mein grüner Star. Im gleichen Maße ist aber auch die Fähigkeit meines Auges, die Umwelt wahrzunehmen, geschmälert und beeinträchtigt.“ (ebd.)

Sie hören vielleicht bei diesen Beschreibungen Anklänge an Meditationstechniken, an Defokussierungen und andere Methoden, die die Wahrnehmung auf übergeordnete Zusammenhänge richten. Aus diesen übergeordneten Zusammenhängen leiten sich Sinnbeschreibungen für unsere alltäglichen Reisen zwischen den Lebenswelten ab.

Es ist sicher nicht zufällig, dass in letzter Zeit im Kontext von Management die lange intensiv geführte Debatte um die „Motivation von Mitarbeitern“ kritisch reflektiert wird. Die Frage „Wie motiviere ich meine Mitarbeiter“ war ja von einer grundsätzlichen Defizitorientierung ausgegangen. Man war implizit davon überzeugt, dass Mitarbeiter nach dem Motto leben: „Wer Arbeit kennt und sich nicht drückt, der ist verrückt“, weswegen sie z.B. mit Anreizsystemen motiviert werden mussten, weil sonst das passieren könne, was Stoppok besingt: „Stell Dir vor, es gibt Arbeit und keiner geht hin.“ Ressourcenorientierte Herangehensweisen veränderten dann die Blickrichtung und legten Führungskräften nahe, von einer grundsätzlichen Motivation ihrer Mitarbeiter auszugehen und der Frage nachzugehen: Wie demotiviere ich meine Mitarbeiter am wirksamsten und was könnte ich tun, um das noch zu intensivieren? Dann könnten sie zumindest ihr Demotivation erzeugendes Verhalten lassen. Immerhin eine oft sehr wirksame Variante.

Heute wäre zu formulieren: Mitarbeiter setzen sich mit ihren Möglichkeiten und ihrem Engagement an ihrem Arbeitsplatz ein, wenn sie für sich dafür einen Sinn wahrnehmen. Es muss transparent sein, was der Sinn des Beitrags jedes einzelnen zum Gesamtergebnis ist. Hier hat Management anzusetzen, nämlich bei der Gestaltung von Rahmenbedingungen und der Erzeugung von Transparenz. Es wird davon ausgegangen, dass Menschen Sinnvolles tun wollen. „Motivation durch Sinn“ überschreibt z.B. Malik sein diesbezügliches Plädoyer (M.o.M. 3/97)

Wir wollen zusammenfassen: die Gestaltung von täglichen Übergangssituationen und von Übergangssituationen im Lebensprozess sind aktiv zu gestaltende Prozesse. Transitoria ist immer wieder neu zu erkunden und zu gestalten. Hilfreich kann der Blick auf die salutogenen Faktoren sein und hilfreich kann insbesondere eine aktive Gestaltung von Sinnfindung sein. Da diese Prozesse uns gelegentlich aus dem Ruder laufen und zu Krisen und Orientierungslosigkeit führen, schnüren wir uns ein Survival kit. Aus meinen Erfahrungen aus der Gestaltung eigener Übergänge und aus der Tätigkeit als Bergführer

durch Transitionen habe ich in den Kit folgende Teile gepackt. Sie dienen der Aktivierung von Ressourcen, der Beschreibung lebensgeschichtlicher Zusammenhänge und der Orientierung auf Zukunft und Sinnbeschreibungen:

Inhalt des Survival Kit

- Ein Symbol für den eigenen Willen zum Sinn als survival value
- Eine Konserve der Musik und / oder des Kunstwerks, das auf mich in den letzten Jahren den tiefsten Eindruck gemacht hat
- Ein Photo des– oder derjenigen in der Familie, die auf meinen Lebensplan den nachhaltigsten guten Einfluss hatte/n
- Das Buch von Viktor E. Frankl: Der Mensch vor der Frage nach dem Sinn
- Drei salutogenetische Fragen auf einem Notizzettel
 - Wie beschreibe, erkläre und verstehe ich mir meine derzeitige Situation und ihre Zusammenhänge?
 - Was sind meine Gestaltungsmöglichkeiten und welche Ressourcen stehen mir für Lösungen zur Verfügung?
 - Welchen Sinn macht mein Leben jetzt in Bezug auf wen und auf was und in Bezug auf meine grundlegenden Lebensentwürfe?
- Die gut eingeübte Imagination des Platzes auf der Erde, an der ich das intensivste Wohlbefinden und / oder die beste Energie verspüre
- Die gut eingeübte Imagination meines gewünschten Sterbeszenarios
- Ein Symbol für mein wirksamstes Übergangsritual
- Stifte mit 4 Farben und etwas Papier

Das eingangs gezeigte Survival Kit aus dem Geschäft für Expeditionsausstatter befindet sich in einer Konservenbüchse und überdauert gern einige Jahre auch unter ungünstigsten klimatischen Bedingungen. Im Unterschied dazu hat unser Kit noch den Nachteil, dass es ständig gepflegt werden muss. Zu der Bedienungsanleitung gehört nämlich die Anweisung, 10 Minuten tägliche Lebenszeit zur Pflege des Survival Kits zu investieren. Das ist ein hoher Aufwand. Ein Trost: wir arbeiten in unserer Beratungsfirma hart an der Entwicklung eines pflegeleichteren Kits.



Literatur

Antonovsky, A. (1997): Salutogenese. Zur Entmystifizierung von Gesundheit. Tübingen (dgv, Forum 36).

Frankl, V. E. (1979/ 1999): Der Mensch vor der Frage nach dem Sinn. München (Piper).

Noteboom, Cees: Der Umweg nach Santiago

Remann, Micky (1996): Ein Ort zwischen den Zeiten: Transilounge, in: Handy, Swatch und Party-Line – Zeichen und Zumutungen des Alltags