

# „Sinnstiftung bedeutet nicht ‚Anything goes‘“

Keynote  
auf dem  
Change Congress  
2019.

*Richard David Precht*

Das Gespräch mit Richard David Precht beginnt mit einer Irritation. Sein Vortrag zur wertorientierten Arbeitswelt auf dem diesjährigen Change Congress soll den Titel „Faktor Mensch“ tragen – so zumindest unsere Idee. „Wer vom Faktor Mensch spricht, denkt nicht wertorientiert. Das passt nicht zusammen. Entweder ist der Mensch ein ökonomischer Faktor oder er steht im Mittelpunkt.“ So wird gleich zu Beginn klar: Hier hat sich jemand gründlich Gedanken gemacht und wenig übrig für leere Phrasen.



**Richard David Precht**

*ist Philosoph, Publizist und Bestseller-  
autor. Seit einigen Jahren unterrichtet er  
Philosophie an der Leuphana Universität  
Lüneburg sowie an der Hochschule für  
Musik Hanns Eisler in Berlin. Als Referent  
eröffnet er den Change Congress 2019 am  
12. November mit seinem Plädoyer für eine  
wertorientierte Arbeitswelt.*

text jedoch völlig irrelevant. Mein Großvater hat zum Beispiel bei der Post gearbeitet – und da ging es sicher nicht um Glück oder Sinnstiftung.

Natürlich gibt es auch heute noch Tätigkeiten, die man nur mit viel Fantasie mit einem Wert aufladen kann. Denken Sie zum Beispiel an die Arbeit in einem Callcenter. Im Zuge der digitalen Revolution wird jedoch genau diese Art von Arbeit, vor allem Routine-tätigkeiten, zunehmend wegfallen. Es wird nicht mehr normal sein, von neun bis fünf in ein Büro zu gehen und dafür Geld zu kriegen. Von dieser Vorstellung von Arbeit werden wir uns allmählich verabschieden.

## → Herr Precht, warum glauben Sie, dass Werteorientierung im Zusammenhang mit Arbeitswelt ein relevantes Thema ist?

Unsere Arbeitswelt – und da sind sich ja alle einig – wird sich sehr stark verändern, weil der Anspruch, den Menschen an ihre Arbeit haben, sich verändern wird. Es ist ja schon heute in den Unternehmen sinnfälliger, dass junge Menschen auf ihre Work-Life-Balance achten – darauf, dass die Arbeit sie glücklich macht, dass sie nette Kollegen haben und vor allem darauf, dass ihre Arbeit einen Sinn hat. Das heißt, dass sie etwas Wertvolles – nicht nur etwas Wertschöpfendes – tun. Wir sollten nicht vergessen, dass der Anspruch, unserer Arbeit einen Sinn zu verleihen, in der Menschheitsgeschichte grundlegend neu ist. Das konnten sich lange Zeit nur ein paar Künstler leisten, vielleicht auch ein paar Industrielle oder Unternehmer. Für den normalen Arbeiter war die Sinnfrage im Arbeitskon-

## → Und an deren Stelle tritt dann Arbeit, die man als sinnvoll empfindet?

Genau! Was letztendlich dazu führt, dass die Grenze zwischen Lohnarbeit und anderen Tätigkeiten viel poröser wird. Wenn ich meinen Garten umgrabe, dann empfinde ich das als Arbeit – aber die Gesellschaft erkennt es nicht als solche an. Es gilt nur dann gesellschaftlich als Arbeit oder wertschöpfend, wenn jemand dafür Geld erhält. Und diese Grenze zwischen Tätigkeit und Arbeit wird verschwimmen.

## → Also schwimmt auch die Grenze zwischen Arbeits- und Privatleben?

Ja, Arbeits- und Privatleben werden sich stark einander annähern. Allerdings wird diese Entwicklung

nicht überall gleich schnell verlaufen. Auch in fünf bis zehn Jahren werden Menschen noch Spargel stechen und wenig Freude daran haben – ich bin ja kein Fantast. Aber die Tendenz, dass Selbstverwirklichung und Arbeit stärker aneinandergekoppelt werden, ist klar abzusehen.

Eine zweite Tendenz wird sein, dass wir weniger arbeiten. Es wäre jedenfalls völlig verrückt, wenn es nicht so wäre. Wenn Maschinen uns immer mehr Arbeit abnehmen, können wir immer weniger arbeiten. Wir haben zu Anfang der ersten industriellen Revolution 80 Stunden gearbeitet – jetzt sind es nur noch 37,5 Stunden und irgendwann werden es vielleicht 20 bis 15 Stunden sein.

---

**→ Arbeitnehmer achten heute auch vermehrt auf den gesellschaftlichen Beitrag, den ihr Arbeitgeber leistet. Müssen sich Arbeitgeber dadurch nicht automatisch mehr mit diesem Thema befassen?**

Ich bin relativ vorsichtig, Fragen zu beantworten wie „Was sollte ein Unternehmer tun?“, da ich nie ein Unternehmen geführt habe. Aber ich möchte folgenden Gedanken ins Spiel bringen, um womöglich die Perspektive zu wechseln: Es gibt viele Unternehmer, Götz Werner zum Beispiel, die stolz darauf sind, dass sie ein werteorientiertes Unternehmen haben. Sie versuchen, dort für ein gutes Betriebsklima zu sorgen, und machen nichts, das moralisch verwerflich wäre. Das ist allerdings für ein inhabergeführtes Unternehmen viel leichter als für eine Aktiengesellschaft. So hängen die Missstände und Betrügereien, die wir in der Automobilbranche beobachten, natürlich auch mit der Struktur von Aktiengesellschaften zusammen. Etwa, dass enorme Renditeerwartungen bestehen, dass die Quartalszahlen stimmen müssen usw. Es geht also nicht darum, dass Leute am Werk sind, die amoralisch sind, sondern darum, dass Menschen, egal wie moralisch sie sind, in einem System arbeiten, das Moral nicht begünstigt. Deshalb würde ich nicht so sehr vom Standpunkt des Unternehmers aus denken. Man sollte eher darüber nachdenken, wie man die Spielregeln ändern kann, damit der Spielraum für amoralisches Verhalten kleiner wird.

---

**→ Wo sollte man da ansetzen, bei der Gesetzgebung?**

Das kann man durch Gesetzgebung erreichen, teilweise aber auch durch Selbstverpflichtung. Keine Bank ist gezwungen, mit Lebensmitteln zu spekulieren. Aber große Banken, die gewaltiges Kapital verwalten

und investieren, sind leicht geneigt, so etwas zu tun. Selbstverpflichtung würde bedeuten, zu sagen: Als große, deutsche Bank tun wir so etwas nicht.

---

**Auf der anderen Seite kann aber auch jeder Einzelne bestimmen, bei welcher Bank er ist.**

Sicher geht beides. Bei Transformationen in der Gesellschaft wird ja immer die Frage gestellt: Soll es vom Einzelnen ausgehen – oft vom Konsumenten – oder vom Gesetzgeber? Die Liberalen neigen dazu, die Entscheidung des Einzelnen vorzuziehen; Parteien wie die Grünen oder die Linken sehen die Aufgabe eher auf der Seite des Gesetzgebers. Ich bin mir sicher, dass bestimmte Dinge nicht von Einzelnen verändert werden können. Ein Beispiel aus meinem eigenen Leben: Ich würde gerne deutlich weniger Plastikmüll verursachen. Durch mein zeitaufwendiges Berufsleben fehlt mir jedoch einfach die Zeit, mir zu überlegen, wo ich welches Produkt plastikfrei oder weniger verpackt bekomme. Und da frage ich mich: Muss man mir nicht von der Regierungsebene aus helfen, weil ich es selbst nicht kann? Ich glaube, ohne Verbote von oben geht es nicht. So sehr ich es begrüße, wenn man von unten etwas verändert, so sehr muss jede gesellschaftliche Entwicklung eine Zange haben – von unten und oben! Es gibt übrigens sehr erfolgreiche Beispiele von harten Verboten seitens des Gesetzgebers, die von unten nicht nennenswert unterstützt wurden, die im Nachhinein aber eine riesige Akzeptanz von der Bevölkerung bekamen. Denken Sie an das Rauchverbot in Gaststätten. Heute ist die überwältigende Mehrheit der Bevölkerung froh, dass es dieses Rauchverbot gibt – das sie eigentlich gar nicht gewollt hat. Deswegen dürfen wir im Hinblick auf die ökologische Transformation vor bestimmten Verboten nicht zurückschrecken. Ich habe ja durchaus ein tiefes Verständnis für liberales Gedankengut, aber es geht um die Freiheit der künftigen Generationen! Wir können nicht unsere Freiheit auf Kosten der Freiheit künftiger Generationen ausleben. Verbote sichern Freiheit.

---

**→ Kann man diese These auch auf die Arbeit im Unternehmen übertragen? Braucht es für Transformationen immer auch klare Vorgaben „von oben“?**

Ja, das glaube ich tatsächlich. In der Unsicherheit, die im Augenblick besteht, wird oft nicht gesehen, dass klare Strukturen die Arbeitswelt erheblich erleichtern.

Die USA haben eine wirklich andere Kultur bzw. Unternehmenskultur als wir. Trotzdem werden Dinge

## » Wir können nicht unsere Freiheit auf Kosten der Freiheit künftiger Generationen ausleben. Verbote sichern Freiheit.

aus dem Silicon Valley häufig blind übernommen. Zunächst waren es ästhetische Dinge: Manager kommen mit Drei-Tage-Bart zurück, tragen Turnschuhe und haben ihre Krawatte abgelegt. Dann werden Großraumbüros eingeführt und es wird eine bestimmte Form von Kreativität normiert. Aus allen werden Teams gebastelt und es hält eine Art Waldorf-Schulpädagogik Einzug. Ich stelle mich nicht dagegen, ich glaube aber, dass Sinnstiftung nicht bedeutet „Anything goes!“. Eine wichtige Erfahrung aus der Erziehung ist: Antiautoritäre Erziehung ist nicht im Interesse der Kinder. Kinder brauchen auch klare Regeln, innerhalb derer sie sich frei entfalten können. Nun möchte ich den Umgang mit Arbeitnehmern und die Erziehung von Kindern nicht gleichsetzen. Was ich aber beobachte, gerade im Zusammenhang mit New Work, ist, dass Zuständigkeiten immer häufiger unklar sind. Auch habe ich nicht das Gefühl, dass Glück und Zufriedenheit bei der Arbeit durch diese Entwicklung automatisch steigen. Schon gar nicht bei älteren Mitarbeitern, für die diese Art von Arbeit gänzlich ungewohnt ist.

Um das klar zu machen: Das ist kein Plädoyer gegen eine Veränderung der Arbeitswelt. Es ist nur ein Einwurf zur aktuellen Tendenz, alles libertärer zu machen. Gerade wenn ich von zu Hause aus arbeite, ist es doch wichtig, dass die Strukturen, in denen ich arbeite, für mich transparent und klar sind. Das ist kein Widerspruch zu dem, was ich vorhin sagte. Klar strukturierte Arbeitswelten sind kein Widerspruch zur Sinnstiftung. Es ist aber nicht sinnstiftend, Arbeit für die Tonne zu machen, weil keine klaren Regeln und Vorgaben da sind.

### → Sind neue Arbeitswelten für Sie gleichzusetzen mit fehlenden Strukturen?

Man übt ja gerade. Ich bin der Meinung, dass man aufhören sollte, die Unternehmen zu generalisieren. Es

ist nicht dasselbe, New Work in einer Sparkasse oder in einem Start-Up einzuführen. Unter Umständen ist es auf der Schwäbischen Alb auch etwas anderes als in Berlin. Außerdem glaube ich, dass wir unsere Vorstellungen der neuen Arbeitswelt nicht ideologisieren sollten. Ich habe viele Vorträge über die neue Arbeitswelt gehört und bin froh, dass ich nicht in einer solchen Firma arbeiten muss. Zum Beispiel, weil ich überhaupt nicht teamfähig bin – und ich glaube, man kann nicht jeden dazu kriegen. Es gibt ein paar Leute, die sind am besten, wenn sie als Wildsau alleine durch das Unterholz brechen. Warum sollte man die zur Teamarbeit normieren? Eine gute Firma braucht – und das ist ja auch allgemein bekannt – unterschiedliche Leute mit sehr unterschiedlichen Fähigkeiten und psychischen Zurichtungen. Die sollte man dann aber nicht in normierte Arbeitsweisen pressen. Bei Google gibt es normierte Schreibtische – runde Kreativschreibtische. Also für mich endet Kreativität in dem Moment, in dem ich an einem Kreativschreibtisch sitze, der völlig normiert ist.

### → Sie sagten, Sie halten sich selber nicht für teamfähig. Wie äußert sich das; woran machen Sie das fest?

Ich habe mir mit Absicht ein berufliches Leben gesucht, in dem ich nicht im Team arbeite. Denn ich komme aus einer sehr kinderreichen Familie und mein Hauptbedürfnis, wenn ich nichts mit anderen gemacht habe und meine Fantasie- und Interessenwelten kultivieren wollte, war es, mich in meinem Zimmer einzuschließen. Und daraus ist mein Beruf geworden. Auch heute noch schließe ich mich quasi in mein Zimmer ein, wenn ich an Büchern oder Essays arbeite. Dann ist es mucksmäuschenstill und ich rede mit niemandem, bis meine Lebensgefährtin nach Hause kommt.

### → Vermutlich liegt in Unternehmen ein unfassbarer Kreativschatz an Eigenbrötlern, den man heben könnte. Angenommen, Sie arbeiteten für ein Unternehmen, wie könnte man Ihnen entgegenkommen, damit Sie Ihre Kreativität trotzdem entfalten können?

Erstens käme man mir tatsächlich entgegen, wenn ich zu Hause arbeiten dürfte. Ich erinnere mich an die Zeit, als ich bei der Chicago Tribune oder beim WDR gearbeitet habe. Damals musste ich gefühlt ein Drittel meiner Konzentration und meiner Energie darauf verwenden, mit anderen Leuten Florgespräche zu führen, sie zu begrüßen oder zu verabschieden. Es gibt Men-

schen, die lieben diese Form von sozialer Interaktion bei der Arbeit – manchmal sogar mehr als ihre Arbeit selbst. Ich dagegen bin froh, wenn ich meine Ruhe habe, während ich arbeite.

Zum anderen käme man mir entgegen, wenn keine normierten Ansprüche an alle Mitarbeiter gestellt werden würden. Dieser Punkt ist ja allgemein bekannt, aber es passiert unweigerlich trotzdem – vor allem bei der Umsetzung von New-Work-Prinzipien. Da heißt es: „Wir gehen jetzt alle jeden Tag eine Stunde in den Meditationsraum und da machen wir Entspannungsübungen.“ Ich hätte überhaupt keine Lust, in Anwesenheit anderer Entspannungsübungen zu machen. An sich ist das eine gute Idee, aber nur solange sie nicht zur Normierung wird. Oder auch wenn ich mit bestimmten Methoden arbeiten soll. Es gibt in der neuen Arbeitswelt etliche Kreativmethoden. Die mögen ja für viele wunderbar geeignet sein. Für mich nicht. Ich fange sofort an zu blockieren, wenn mir jemand mit solchen Methoden kommt. Bei diesem Eingehen auf die einzelnen Menschen, deren Stärken und auch Abneigungen, da wird die neue Arbeitswelt immer anspruchsvoller.

---

**→ Zusammenfassend also: Keine Normierung auf der einen Seite, also maximale Freiheit. Gleichzeitig aber klare Strukturen...**

... innerhalb derer man die Ziele verfolgt. Das ist ein Problem der Normierung: Es gibt bestimmte Dinge, die sind ergebnisoffen. Und es gibt andere, da tut man, als seien sie ergebnisoffen, aber man weiß eigentlich, was dabei herauskommen soll. Und bei der Arbeit sollte man wissen, mit welchem Prozess, zu welchem Zweck und in welchem Rahmen sich das bewegt, was man an Kreativität wie und wo einsetzen kann. Da schwimmen viele Firmen im Augenblick, weil man von außen etwas gewaltsam implementiert, was bisher nicht zur Betriebskultur gehörte. Das führt zu Reibungsverlusten.

---

**→ Sie haben einmal in Ihrer Handelsblatt-Kolumne geschrieben: Werte hat man nicht; man nimmt sie in Gebrauch. Glauben Sie, dass Werte in der Unternehmenswelt auch missbraucht werden?**

In der Kolumne wollte ich darauf hinaus, dass man tatsächlich keine Werte hat. Welcher Mensch kann schon von sich behaupten, dass er tapfer ist, oder barmherzig? Man ist bis zu einem gewissen Grad tapfer, oder bis zu einem gewissen Grad barmherzig – von Situation zu Situation unterschiedlich. Deshalb halte

## » Klar strukturierte Arbeitswelten sind kein Widerspruch zur Sinnstiftung.

ich es für falsch zu sagen, dass wir diesen Wert haben. In Ordnung wäre dagegen die Aussage, dass man sich an diesem Wert orientiert.

Zum Thema Wertemissbrauch würde ich noch mal einen Blick ins Silicon Valley werfen. Dort wird ganz viel mit Werten operiert. Man bekommt fast den Eindruck, als wollten die Unternehmen alles, nur kein Geld verdienen. Ich finde diese Form von Übertreibung unnötig, weil sie nicht glaubhaft ist.

---

**→ Ein weiterer Trend, der aus dem Silicon Valley kommt, ist das Thema „Purpose“. Auch im europäischen Raum gehen Unternehmen vielfach auf Sinnsuche und kommunizieren ihren Daseinszweck nach innen und nach außen. Wie viel glauben Sie davon? Und hilft das den Menschen in den Organisationen?**

Meine Erfahrung sagt mir, dass diejenigen, die am lautesten vor sich hertragen, dass sie die Welt und die Menschheit verbessern wollen, diejenigen sind, denen ich am wenigsten trauen kann. Es gibt einen schönen Satz von Robert Musil: „Ohne Philosophie wagen es nur Verbrecher, anderen Menschen zu schaden.“ Ich finde, man darf sich in dieser Hinsicht nur bis zu einem gewissen Grad unehrlich machen. Dass der Purpose eines Unternehmens etwas Motivierendes für dessen Angestellte mit sich bringt, ist gut und auch richtig. Manchmal – besonders bei zu kitschigen Formulierungen – ist es aus meiner Sicht jedoch zu offensichtlich, dass man etwas kaschieren möchte. Aus meiner Sicht braucht ein gut geführtes, deutsches Mittelstandsunternehmen so etwas nicht.

---

**→ Herr Precht, wir danken Ihnen für das Gespräch.**

**! Sehen Sie Richard David Precht am 12. November live in Berlin mit seinem Plädoyer für eine werteorientierte Arbeitswelt. Jetzt anmelden unter: [www.change-congress.de/warum](http://www.change-congress.de/warum)**