

# Mehr als nur ein Job

Der Mensch strebt vor allem nach einem: Sinn. Meinen jedenfalls Logotherapeuten. Die Nachfolger Viktor Frankls erobern inzwischen auch die Berufs- und Arbeitswelt – denn gerade dort ist es mit dem Sinnerleben oft nicht weit her.

VON ANNETTE SCHÄFER

**E**ngagierte Mitarbeiter sind Gold wert, glaubt man etwa den TV-Spots der Elektromarktkette Media Markt. Zum Jahresende 2005 lancierte sie eine Werbekampagne, in der überschäumende Lust an Kundenberatung und erstklassigem Service im Mittelpunkt standen: jeder Verkäufer motiviert bis in die Haarspitzen, die alltägliche Arbeit ein Wettstreit um die Gunst der Konsumenten.

Ein Trainingscamp für mehr Spaß am Job – so etwas könnten viele Berufstätige hier zu Lande tatsächlich gut gebrauchen. Denn bundesdeutsche Arbeitnehmer scheinen sich schwer damit zu tun, im Beruf mehr zu sehen als nur den Broterwerb. Schwerer jedenfalls als ihre Kollegen in anderen Ländern: Nach einer 2004 durchgeführten repräsentativen Umfrage des Gallup-Instituts spüren 87 Prozent der deutschen Arbeitnehmer keine echte Verpflichtung gegenüber ihrer Tätigkeit, 69 Prozent machen lediglich Dienst nach Vorschrift und 18 Prozent haben innerlich sogar bereits gekündigt. Insgesamt fühlt sich nur rund jeder Zehnte emotional stark an seine berufliche Aufgabe, an das Arbeitsumfeld oder

den Arbeitgeber gebunden. In Österreich und der Schweiz gilt dies dagegen für rund jeden Fünften, in den USA sogar für fast jeden Dritten. Den gesamtwirtschaftlichen Schaden der hiesigen »Ist-doch-bloß-ein-Job«-Mentalität schätzt Gallup auf rund 250 Milliarden Euro pro Jahr.

## WICHTIGER ALS LOB UND ZUSPRUCH

In krassem Widerspruch zu diesem distanzierten Verhältnis steht die Tatsache, dass eine sinnerfüllte Tätigkeit ganz oben auf der Wunschliste der Berufstätigen steht. In einer repräsentativen Umfrage des Meinungsforschungsinstituts G.R.P. im Auftrag der Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege gaben im Jahr 2002 sage und schreibe 92 Prozent der über 5000 Teilnehmer an, dass es für ihr Wohlbefinden im Job wichtig sei, diesen als sinnvoll zu erleben. Erst danach wünschten sie sich eine gut funktionierende Kommunikation mit Kollegen und Vorgesetzten (88 Prozent) und Anerkennung der erbrachten Leistung durch den Chef (86 Prozent). Weniger wichtig finden deutsche Beschäftigte übrigens eine klar definierte Arbeitsteilung (51 Prozent) oder Eigenverantwortung (46 Prozent).

Diese Diskrepanz zwischen Anspruch und Wirklichkeit mag überraschen – bestätigt jedoch, was Logotherapeuten schon lange wissen. Denn nach ihrer Meinung treibt den Menschen ein existenzielles Bedürfnis nach Sinn um, auch und gerade im Arbeitsleben. Mehr noch: Das Gefühl, ständig etwas Sinnloses zu tun, könne zu psychischen Störungen wie Depression oder Suchtkrankheit, ja sogar zu körperlichen Beschwerden führen.

Inspiziert von den schlimmen Erfahrungen, die er als Inhaftierter in verschiedenen NS-Konzentrationslagern machte, entwickelte der österreichische Psychiater und Neurologe Viktor Frankl in den 1940er Jahren einen Ansatz, für den er den Zweiklang »Logotherapie und Existenzanalyse« prägte (siehe Kasten S. 54). Der Ausdruck Logotherapie ist abgeleitet vom griechischen »logos« – auf Deutsch »Wort« oder »Sinn«. Nicht zu verwechseln mit der Logopädie, die sich mit der Behandlung von Sprachstörungen befasst.

In Abgrenzung zur Psychoanalyse Sigmund Freuds und der Individualpsychologie Alfred Adlers wird Frankls Konzept heute auch als Dritte Wiener Schule der Psychotherapie bezeichnet. Während bei

## LOGOTHERAPIE

▷ Freud und Adler die Triebbefriedigung beziehungsweise das Machtstreben des einzelnen Menschen im Mittelpunkt stehen, betrachtet die Logotherapie die Sinnsuche als wichtigste Motivation. Dabei, so das Kredo der Logotherapeuten, gibt es im Grunde keine Situation, in der jemand nicht letzten Endes doch einen Sinn für sich entdecken kann. Anders ausgedrückt: Es kommt

beim Sinnerleben nicht darauf an, was man tut, sondern wie man es tut. Das stellt bis heute eine Grundregel der Logotherapie dar. Eine zweite lautet: Dieses entscheidende »Wie« sieht bei jedem Menschen anders aus.

Entsprechend versuchen Logotherapeuten – zumeist im Rahmen von Einzelgesprächen – diesem »Wie« auf die Spur zu kommen. Spezielle Techniken

helfen bei der individuellen Sinnsuche. Im »sokratischen Dialog« beispielsweise versucht der Therapeut dem Klienten durch gezielte Fragen besser bewusst zu machen, welche Freiheiten und Gestaltungsmöglichkeiten dieser besitzt. In einigen Fällen funktioniert auch die »paradoxe Intervention« gut: Hier empfiehlt der Therapeut genau das Gegenteil von dem, was er eigentlich erreichen will.

## EIN SINNVOLLES LEBEN – VIKTOR FRANKL, BEGRÜNDER DER LOGOTHERAPIE

»WER VON DENEN, DIE DAS KONZENTRATIONSLAGER ERLEBT HABEN, wüsste nicht von jenen Menschengestalten zu erzählen, die da über die Appellplätze oder durch die Baracken des Lagers gewandelt sind, hier ein gutes Wort, dort den letzten Bissen Brot spendend? Und mögen es auch nur wenige gewesen sein – sie haben Beweiskraft dafür, dass man dem Menschen im Konzentrationslager alles nehmen kann, nur nicht: die letzte menschliche Freiheit, sich zu den gegebenen Verhältnissen so oder so zu stellen. (...) Die geistige Freiheit des Menschen (...) lässt ihn auch noch bis zum letzten Atemzug Gelegenheit finden, sein Leben sinnvoll zu gestalten.«

Es sind Sätze wie diese, die Viktor Frankl berühmt gemacht haben. Sein Buch »... trotzdem Ja zum Leben sagen«, in dem der österreichische Psychiater und Neurologe seine Erfahrungen in Auschwitz, Dachau und Türkheim beschreibt und gleichzeitig die Grundzüge seiner Psychotherapie erläutert, ist ein Weltbestseller. Es wurde in 26 Sprachen übersetzt und erreichte allein in der englischen Ausgabe eine Auflage von 9 Millionen Exemplaren. Die Library of Congress zählt es zu den »ten most influential books in America«.

FRANKLS SUCHE nach dem Kern der menschlichen Existenz hatte schon früh begonnen. 1905 in Wien als zweites von drei Kindern einer jüdischen Beamtenfamilie geboren, hielt er bereits mit 16 Jahren seine erste öffentliche Vorlesung zum Thema »Der Sinn des Lebens«. Die Einmaligkeit des Menschen liegt in seiner geistigen Unabhängigkeit, seiner Willensfreiheit und Eigenverantwortlich-



Viktor Frankl (1905 – 1997)

keit – davon war schon der junge Frankl überzeugt. Mit seinen damals von vielen als provokant empfundenen Ideen zog er erhebliche Aufmerksamkeit auf sich.

Als Gymnasiast führte er einen regen Briefwechsel mit Sigmund Freud. Der forderte ihn 1924 auf, einen Artikel für das »International Journal of Psychoanalysis« zu schreiben. Da war Frankl gerade 19 Jahre alt und Erstsemester an der medizinischen Fakultät. Im selben Jahr lernte er Alfred Adler kennen, der ihn zur Publikation eines weiteren Artikels, diesmal im »Journal of Individual Psychology«, motivierte. Wegen seiner eigenständigen Ideen wurde er allerdings bald wieder aus dem Zirkel des Begründers der Individualpsychologie verbannt.

Nach seinem Studium, in dem er sich auf die Themen Depression und Suizid spezialisiert hatte, arbeitete er zunächst im Psychiatrischen Krankenhaus in Wien. Von 1933 bis 1937 leitete er dort als Oberarzt den »Selbstmörderinnenpavillon«, in dem er jährlich bis zu 3000 suizidgefährdete Frauen betreute. Nach dem »Anschluss« Österreichs an den NS-Staat wurde Frankl untersagt, arische Patienten zu behandeln. Er wich daher in das Rothschild-Spital aus – die einzige Klinik in Wien, die Juden noch offen stand – und übernahm dort die Leitung der neurologischen Abteilung.

1942 wurden Frankl und seine Familie festgenommen und ins Konzentrationslager Theresienstadt deportiert. Es folgten drei Jahre der Gefangenschaft, in denen er seine Frau Tilly, seine Eltern und seinen Bruder verlor. Über Auschwitz-Birkenau und Dachau kam Frankl schließlich nach Türkheim, wo er beinahe einer Typhusinfektion erlag. Es waren die Erfahrungen dieser Jahre, die ihn zu der festen Überzeugung brachten, dass das Leben auch unter den unmenschlichsten Bedingungen noch sinnvoll sei.

ENDE APRIL 1945 BEFREITE DIE US-ARMEE DAS LAGER TÜRKHEIM, worauf Frankl nach Wien zurückkehrte. Kurze Zeit später wurde er zum Direktor der Wiener Neurologischen Poliklinik berufen und blieb dort bis 1971. Parallel dazu fand er zunehmend Anerkennung in der akademischen Welt: Er hatte eine Professur an der Universität von Wien inne, war Gastprofessor in Harvard, Dallas und Pittsburgh und erhielt 29 Ehrendoktorwürden. Frankl schrieb insgesamt 32 Bücher zum Thema Logotherapie und Existenzanalyse. Am 2. September 1997 – im Alter von 92 Jahren – verstarb er in seiner Geburtsstadt Wien.

Einem übermäßig schüchternen oder eigenbrötlerischen Klienten verordnet er beispielsweise, drei Wochen lang ganz allein in die Kantine zu gehen. Worauf jener dann vielleicht erst recht zusammen mit Kollegen zu Mittag isst!

Inzwischen ist Frankls Ansatz in Fachkreisen fest etabliert. So haben die American Medical Society und die American Psychological Association die Logotherapie längst als wissenschaftlich fundierte Behandlungsform anerkannt. Einige wichtige Hypothesen der Logotherapie sind zudem mittlerweile empirisch belegt; etwa jene, dass ein Sinnmangel oft zu gesundheitlichen Problemen führt. Eine Gallup-Studie von 2004 zeigte, dass berufliches Engagement eng mit der Zahl der Fehltage auf Grund von Krankheit oder Unwohlsein zusammenhängt: Arbeitnehmer, die sich mit ihrem Job verbunden fühlten, fielen durchschnittlich nur neun Tage pro Jahr aus, während jene ohne emotionale Bindung es im Mittel auf dreizehn Fehltage brachten.

#### SINNLOS STIRBT AM SCHNELLSTEN

Eine Langzeitstudie eines amerikanischen Forscherteams um Benjamin C. Amick von der University of Texas stellte 2002 sogar einen statistischen Zusammenhang zwischen sinnloser Arbeit und einer erhöhten Sterbewahrscheinlichkeit her. In die Analyse gingen Daten aus den Jahren 1968 bis 1991 von über 8000 Berufstätigen ein, die in dieser Zeit mindestens drei Jahre lang angestellt waren. Dabei zeigte sich: Menschen, die ihre Arbeit als wenig fordernd und arm an Gestaltungsspielräumen beschrieben, hatten eine um rund 30 Prozent höhere Wahrscheinlichkeit, in den folgenden fünf bis zehn Jahren zu sterben, als Kollegen in anspruchsvollen und eigenverantwortlichen Positionen. Solche »passiven Tätigkeiten« entsprechen laut den Autoren der Studie weitgehend Jobs, die nur wenig sinnstiftenden Inhalt haben.

Zunehmend erkennen daher auch Managementexperten die Bedeutung von Frankls Überlegungen – und Unternehmensberater beginnen, logotherapeutisch orientierte Coachings und Seminare anzubieten. Denn auch wenn viele beim Stichwort »sinnerfüllter Be-



ruf« zunächst etwa an Ärzte, Forscher, Feuerwehrleute, Lehrer, Pfarrer oder Künstler denken mögen – aus logotherapeutischer Sicht kann auch der Job einer Putzfrau oder eines Busfahrers, einer Sachbearbeiterin oder eines Kassiersers ebenso viel Sinn stiften. »In den Fällen, wo der konkrete Beruf kein Gefühl der Erfüllung aufkommen lässt, liegt die Schuld am Menschen, nicht am Beruf«, schrieb Frankl schon 1946 in seinem Buch »Ärztliche Seelsorge«.

»Sinn in der Arbeit ist eine äußerst subjektive und von der Situation abhängige Angelegenheit«, erläutert der Unternehmensberater und berufsorientierte Logotherapeut Walter Böckmann. »Was für mich sinnvoll ist, kann für andere bedeutungslos sein. Und was mir heute sinnvoll erscheint, kommt mir morgen vielleicht schon banal vor.« Was heißt das konkret? Bereits Frankl definierte drei Kategorien von Sinnstiftern, die auch in der Arbeitswelt eine Rolle spielen:

► **Kreatives Handeln:** Ein Sachbearbeiter in einer Behörde findet beispielsweise darin Erfüllung, immer wieder neue Verbesserungen und Tricks zu entwickeln, wie er Anträge schneller und möglichst fehlerfrei bearbeiten kann. Oder eine

#### TURMBAU ZU LIDL

**Auch eine Verkäuferin kann in ihrem Job Erfüllung finden – etwa indem sie den Obststand immer wieder anders dekoriert.**

Verkäuferin hat Spaß daran, die Obsttheke möglichst farbenfroh und abwechslungsreich zu dekorieren.

► **Soziales Erleben:** Eine lang gediente Kassiererin hat sich im Lauf der Zeit zur »Mutter der Kompanie« entwickelt und nimmt gern neue Kolleginnen unter ihre Obhut; ein Busfahrer fühlt sich schon seit Jahren für die Organisation des Weihnachtsfestes verantwortlich.

► **Ethische Einstellungen:** Auch noch am Ende seiner Schicht bemüht sich ein Nachtwächter trotz seiner Müdigkeit immer, auf Probleme und Fragen der Firmenmitarbeiter einzugehen. Um für bessere Arbeitsbedingungen zu kämpfen, lässt sich ein Fließbandarbeiter in den Betriebsrat wählen.

Gemeinsam sei all diesen Kategorien, dass sie sich an eigenen Handlungen orientieren, so Böckmann: »Man muss etwas verwirklichen, das Sinn zu geben vermag. Welche Werte ich dabei erfülle, ►

▷ darüber entscheidet allein mein ganz persönliches Sinn-Verständnis.«

Manchmal genügen schon kleine Veränderungen, um die jeweilige Arbeit als sinnreicher zu empfinden, betont Helmut Graf, Logotherapeut und Unternehmensberater im österreichischen Rosegg. Dabei sei es vorrangig, zunächst das eigene Wertesystem zu klären: Was ist mir im Job wirklich wichtig? Welche beruflichen Sinnhöhepunkte habe ich bislang erlebt, und wo gibt es gegenwärtig Lichtblicke? Dann erst folgt die Tat. »Dabei geht es um ganz konkrete Schritte«, so Graf. »Man muss ja nicht gleich die Rettung der Menschheit ins Auge fassen. In einer Betriebsversammlung oder Teamsitzung die eigene Meinung zu äußern, wo man bislang immer nur geschwiegen hat, kann bereits ungeheuer sinnstiftend und somit befriedigend sein.«

#### MISSION: ZUFRIEDENHEIT

Eine logotherapeutische Einzelberatung bei Berufsproblemen ähnelt mehr einem Gespräch mit einem Freund oder Mentor als einer klassischen Psychotherapie. Daneben bieten Logotherapeuten und logotherapeutisch orientierte Consultants Sinnsuchenden verschiedene Dienstleistungen an – etwa Seminare oder ein spezielles Coaching. Sie entwickelten auch Testverfahren, um zu überprüfen, wie es um das persönliche Sinnerleben am Arbeitsplatz bestellt ist und wo noch Verbesserungspotenzial schlummert. Hierzu werden per Fragebogen Motivationsniveau, äußere Stressverstärker (wie mangelnde Führung, schlechtes Betriebsklima und körperliche Belastungen) sowie persönliche Einstellungen und Verhaltensmuster (zum Beispiel Aktivitätsniveau und Perfektionsstreben) abgefragt. Darüber hinaus empfehlen Coaches Maßnahmen auf Team-, Abteilungs- oder Unternehmensebene, bei denen beispielsweise Führungskräfte und Mitarbeiter »Sinnbilanzen« aufstellen oder sinnstiftende Visionen entwickeln sollen.

Die Fantasie der Berater, logotherapeutische Erkenntnisse auf das Arbeitsleben zu übertragen, ist groß. Manchmal vielleicht zu groß: Der eine oder andere biegt sich das Frankl'sche Konzept so zurecht, wie es ihm gerade passt, und ver-

**87 Prozent** der deutschen Arbeitnehmer spüren keine echte Verpflichtung gegenüber ihrer Tätigkeit, **69 Prozent** machen lediglich Dienst nach Vorschrift, und **18 Prozent** haben innerlich bereits gekündigt *Gallup-Studie 2004*

knüpft es nach Belieben mit anderen Konzepten aus der Managementberatung. Diese reichen von Anti-Stress-Seminaren über Gesundheitsschulungen bis hin zur Einführung so genannter Balanced Score Cards – eigentlich ein Instrument des strategischen Managements, das Dinge wie Cashflow, Börsenkapitalisierung oder die Zahl der Kundenbeschwerden misst. Mit den klassischen logotherapeutischen Ideen hat das nicht mehr viel zu tun.

Dennoch seien für den Sinngehalt der Arbeit in der Tat auch die Rahmenbedingungen wichtig, betont Anna Maria Pircher-Friedrich vom Management Center Innsbruck. Schlechte Unternehmensführung betrachtet die Professorin für Human Resources, Qualitäts- und Dienstleistungsmanagement sogar als Hauptgrund für das derzeit geringe Engagement in vielen Firmen. So sei bei Weitem nicht allen Arbeitnehmern klar, was von ihnen erwartet wird, und viele hätten das Gefühl, in Positionen zu arbeiten, die gar nicht ihren Fähigkeiten entsprechen. Auch dass sich Vorgesetzte nur selten für die Ansichten und die Person des einzelnen Mitarbeiters interessieren, ist laut Pircher-Friedrich ein weit verbreitetes Problem.

Unterstützt wird diese Ansicht durch eine Studie von Douglas May, Professor an der School of Business der University of Kansas. 2004 befragte der Organisationspsychologe 213 Angestellte und Manager aus verschiedenen Abteilungen eines amerikanischen Versicherungskonzerns. Ergebnis: Ein optimaler Arbeitsplatz zeichnet sich durch abwechslungsreiche Aufgaben, eine klare Tätigkeitsbeschreibung und eindeutige Zielvorgaben aus, ergänzt durch große Autonomie sowie regelmäßiges Feed-back. Darüber hinaus sollte der Beruf zum Selbstbild

passen. Wer auf Fragen wie »Hilft mir mein Job dabei, meine Persönlichkeit auszudrücken?« mit Ja antwortet, sieht seine Arbeit auch eher als sinnvoll an.

Doch auch hier steht es in der Macht des Einzelnen, durch eigene Initiative die Rahmenbedingungen zu verbessern – falls alles nicht hilft, bis hin zum Jobwechsel. »In der Logotherapie ist der Mensch nie Opfer, sondern immer Gestalter«, so Pircher-Friedrich. »Jemand mag eine schwere Kindheit gehabt haben, körperlich benachteiligt sein oder mit einem schwierigen Kollegen zusammenarbeiten müssen. Entscheidend aber ist, was er aus seiner Situation macht.«

ANNETTE SCHÄFER ist promovierte Volkswirtin und freie Wissenschaftsjournalistin in Köln.

 [www.gehim-und-geist.de/audio](http://www.gehim-und-geist.de/audio)

#### Literaturtipps

Frankl, V.: ... trotzdem Ja zum Leben sagen. Ein Psychologe erlebt das Konzentrationslager. München: dtv 2005.

Frankl, V.: Ärztliche Seelsorge. Grundlagen der Logotherapie und Existenzanalyse. Wien: Deuticke im Paul Zsolnay Verlag 2005.

Graf, H. (Hg.): Mit Sinn und Werten führen. Was Viktor E. Frankl Managern zu sagen hat. Wien: Lit-Verlag 2005.

Pircher-Friedrich, A.M.: Mit Sinn zum nachhaltigen Erfolg. Anleitung zur wertorientierten Führung. Berlin: Erich Schmidt Verlag 2005.

#### Weblink

[www.franklzentrum.org](http://www.franklzentrum.org)

Weitere Informationen zur Logotherapie sowie aktuelle Veranstaltungshinweise