

WOZU

von Harald Pichler

Sinn finden im Beruf – und darüber hinaus

Viele Menschen sehen ihren Job vorrangig als Mittel zum Gelderwerb. Mindestens genauso wichtig ist aber auch das Erleben von Sinn bei der täglichen Arbeit. Egal ob selbständig oder angestellt, ob Verkäufer, Handwerker, LKW-Fahrer, Büro- oder Reinigungskraft, ob hoch motiviert aber gestresst oder unkündbar und trotzdem frustriert: In jeder beruflichen Situation steckt ein persönliches Sinn-Angebot. Wir müssen uns nur darauf ausrichten. *Viktor Frankls* Logotherapie bietet jede Menge Hilfestellungen und Antworten, um – selbst in schwierigen, unsicheren, belastenden Arbeitsverhältnissen – Souveränität und Freude zu erleben.

Die heutige Arbeitswelt sieht völlig anders aus, als jene unserer Eltern oder Großeltern. Das Konzept „Schule-Ausbildung-und dann ein lebenslang sicherer Posten“ wurde abgelöst durch immer schneller wachsende Anforderungen an Flexibilität und Zeitressourcen, Digitalisierung und Kündigungswellen, die zunehmend Unsicherheit, Stress und Angst erzeugen. Doch Zeiten des Umbruchs hat es schon immer gegeben – und immer fanden die Menschen neue Bewältigungs-Strategien, um damit umzugehen. Der Wiener Arzt und Psychiater Viktor E. Frankl sagte dazu:

**„Das Leben stellt uns Fragen.
Unsere Aufgabe ist es,
zu antworten und unser
Leben zu ver-antworten.“**

Frankl erkannte und definierte mehrere zutiefst menschliche Qualitäten, die uns selbst schwierigste Herausforderungen im Berufs- und Privatleben bewältigen lassen:

- **Der freie Wille:** Die Freiheit des Willens bedeutet, dass niemand mich zwingen kann, etwas zu wollen oder zu tun. Damit bin ich aber auch automatisch für alle meine Handlungen voll verantwortlich. Das heißt, dass ich immer und unter allen Umständen der Gestalter meines (Arbeits-)Lebens bin. Unser freier Wille macht uns überhaupt erst zum Menschen. Im Gegensatz zu Tieren sind wir keine instinktgetriebenen oder fremdgesteuerten Wesen, sondern können reflektieren, bewerten und dann Entscheidungen treffen. Diese Fähigkeit nennt Frankl „Selbst-Distan-

zierung“. Sie ermöglicht es uns, zu inneren Befindlichkeiten und äußeren Bedingungen Abstand zu nehmen und eine Art Beobachterstatus einzunehmen. Aus dieser Distanz heraus können wir jede Situation neu bewerten und bewusst die nächsten Schritte wählen. **Humor** ist dabei eine wichtige, manchmal sogar überlebenswichtige Zutat, denn er vertreibt nicht nur Angst, sondern auch Aggression und Wut. Durch das Geschenk des freien Willens muss ich also nicht automatisch, quasi per Knopfdruck, auf eine äußere oder innere Bedingung re-agieren, sondern



arbeiten?



kann innehalten, reflektieren, aus der Situation bildhaft aussteigen und mich für eine sinn-volle Handlung entscheiden. Frankl meinte dazu sehr treffend:

„Ich muss mir von mir selbst nicht alles gefallen lassen.“

• **Die Sehnsucht nach Sinn** ist für Frankl kein Zeichen von Krankheit (wie etwa Sigmund Freud meinte), sondern ein gesundes, menschliches Bedürfnis. Sinn motiviert und macht belastbar. Das ist bei ehrenamtlichen Aktivitäten besonders deutlich erkennbar. Ein

Gefühl der Sinnlosigkeit hingegen demotiviert und belastet und macht uns (wie Studien gezeigt haben) viel eher krank, als herausfordernde Aufgaben oder Zeitdruck. Ob nun die Digitalisierung plötzlich neue Fähigkeiten erfordert oder sich gar das eigene Berufsbild und damit mein Job in Luft auflöst: Das Bedürfnis, in all dem einen persönlichen Sinn zu erkennen, bleibt.

• **Die Sinnhaftigkeit des Lebens an sich:** Das Leben hat immer einen Sinn – sogar angesichts unheilbarer Krankheit oder unausweichlichem Tod. Das

hat Frankl nicht nur jahrzehntlang gelehrt, sondern auch als Überlebender von vier Konzentrationslagern im Nationalsozialismus vorgelebt und dadurch überlebt. Nachzulesen in seinem beeindruckenden Buch *„Trotzdem ja zum Leben sagen.“*

Wenn aber sogar unter den widrigsten Lebensumständen Sinnfindung möglich ist, dann kann ich erst recht Sinn finden, wenn ich gesund, lebendig und leistungsfähig bin...

Jeder Job bietet Sinn-Möglichkeiten!

• **Selbst-Transzendenz** ist eine weitere Eigenschaft, die unser Menschsein ausmacht und zur Sinn-Erfüllung beiträgt. Sie hilft uns, unseren Job zu erledigen, weil er einen Sinn hat (sofern wir diesen erkennen) – und zwar selbst dann, wenn er uns keinen Spaß macht. Sinn-Erfüllung muss nämlich nicht immer Spaß machen. Manchmal muss ich eine Aufgabe einfach ausführen – weil sie wichtig ist, weil sie gemacht werden muss, weil jemand anderer das Ergebnis benötigt, um wiederum seinen Beitrag leisten zu können. Anstelle von *Spaß* als Voraussetzung für die Leistung entsteht dann *Freude* als Folge der Einsicht, etwas Sinnvolles geleistet zu haben.

Sinn oder Zweck

Frankl unterscheidet dabei auch ganz klar zwischen Sinn und Zweck – so wie es auch im Englischen einen Unterschied zwischen *Purpose* (Zweck, Nutzen) und *Meaning* (Sinn, Bedeutung) gibt. Zum besseren Verständnis ein Beispiel:

Der eigentliche Sinn jedes Unternehmens ist weder Gewinn-Maximierung noch Arbeitsplätze-Schaffung und auch nicht Wachstum. Der wahre Unternehmens-Sinn ist die Erfüllung eines Kundenbedürfnisses. Wenn die Firma das besonders gut macht und auch noch gut wirtschaftet, dann stellt sich der Gewinn als Folge ein. Und mit großer Wahrscheinlichkeit auch das Wachstum. Wachstum oder Gewinn-Maximierung als Selbst-Zweck führen hingegen dazu, dass der Kunde nur mehr Mittel zum Zweck wird. Die Wirtschaftsnachrichten sind voll von entsprechenden Beispielen. Nachhaltiges und verantwortliches Wirtschaften braucht daher eine Selbst-transzendente Unternehmensführung, welche den eigentlichen Sinn (und nicht Zweck und Nutzen) wieder in den Vordergrund stellt.



Apropos Führung: Die eigene berufliche Sinn-Erfüllung ist nicht vorrangige Aufgabe meines Chefs oder Vorgesetzten. Frankl betonte immer wieder, dass Sinn nicht gegeben oder angeordnet werden kann. Sinn-Erfüllung ist keine kollektive Maßnahme, sondern eine ganz individuelle, persönliche Entscheidung. Führungskräfte sind also keine Sinn-Stifter, sondern bestenfalls Sinn-Ermög-

licher. Auch dafür braucht es Selbst-Transzendenz, also die Ausrichtung auf den eigentlichen Sinn-Auftrag des Führens: Rahmenbedingungen zu schaffen, die es den Mitarbeitern ermöglichen, ihren persönlichen Sinn in der Arbeit zu finden und zu verwirklichen. Führen heißt nämlich nicht, alles besser zu wissen und den anderen zu sagen, wo es langgeht. Führen heißt vielmehr, andere Menschen erfolgreich zu machen.

Wozu und Trotzdem

Was aber, wenn mein Arbeitgeber keinerlei Beitrag zur Sinn-Verwirklichung leistet und auch keine entsprechenden Rahmenbedingungen schafft? Selbst dann ist Sinn-Erfüllung möglich! Frankl hat dazu den Begriff des „tragischen Optimismus“ geprägt und meint damit: Ich kann auch aus einer belastenden, schwierigen, unabänderlichen Situation das Bestmögliche, sozusagen mein ganz persönliches Optimum, herausholen. Dazu braucht es Zuversicht und eine innere Haltung, die nicht das „Warum“, sondern das „Wozu“ im Fokus hat. Mit der Frage nach dem „Warum“ richte ich nämlich meine Aufmerksamkeit auf die Vergangenheit, auf das Problem und seine vermeintlichen Ursachen. Viel hilfreicher ist, den verbleibenden Freiraum und zukünftige Möglichkeiten zu fokussieren und sich zu fragen: Wozu fordert mich das jetzt heraus? Und was kann und will ich daraus für meine persönliche Entwicklung mitnehmen? Im Idealfall bleibt dann eine Aufgabe auch noch sinnvoll, wenn mein Umfeld sinnwidrige Entscheidungen trifft. Ich habe vielleicht nette Kollegen durch eine Restrukturierung verloren, dadurch mehr Arbeitsbelastung und weniger Freiheiten – aber ich habe immerhin einen Job. Kommt dazu auch noch die Erkenntnis und Überzeugung, dass mein Tun einen Sinn hat, dann ist genau das mein „Wozu“ und mein „Trotzdem“. Und noch einmal: Wenn ich meine Aufgabe als sinnlos empfinde, heißt das nicht zwingend, dass sie tatsächlich sinnlos ist. Vielleicht leiste ich ja einen sinnvollen Beitrag zum Gesamterfolg, der mir nur (noch) nicht bewusst ist?

Selbstgestaltung statt Jammern

Manche neigen dazu, ihre missliche Arbeitssituation ständig zu beklagen. Der fokussierte Blick auf die Unannehmlichkeiten blockiert jedoch unsere Kreativität und hindert uns daran, lösungsorientiert nach vorne zu schauen. Permanentes Bejammern, Beschwerden oder gar Ankämpfen gegen unabänderliche Umstände ist bloß sinnlose Energievergeudung. Wer immer nur nach dem sprichwörtlichen Haar in der Suppe sucht, prägt zudem auch sein Gehirn mit dieser Haltung. Ständiges Jammern verstärkt die negativ gepolten Synapsen, und das Gehirn sagt dem restlichen Körper immer wieder: *Dir geht es schlecht!* Die entsprechenden körperlichen Reaktionen – von Nervosität, Schlaflosigkeit, Kopfschmerzen bis hin zu Depression, Burnout oder chronischen Krankheiten – werden dadurch begünstigt.

Eine bewusste Hinwendung zu persönlichen Freiräumen und die Entscheidung zur Selbst-Gestaltung hingegen bewirken Souveränität und Gelassenheit. Ich kann mich auch bei problematischen Arbeitsbedingungen auf meine innere Haltung ausrichten und fragen: Wo liegt für mich der Sinn? Und welchen persönlichen Gestaltungsfreiraum habe ich, auch wenn dieser noch so klein ist? Ein solcher Freiraum kann z.B. schon die Gestaltung des eigenen Büro-Schreibtisches sein, flexible Arbeitszeiten oder die Auswahl der KollegInnen, mit denen ich bei einem Projekt zusammenarbeite. Oder wenn mein Chef aufgrund einer schwierigen Umbruchssituation gerade sehr mit sich selbst beschäftigt ist, könnte gerade das mein persönlicher Sinn-Aufruf sein. Vielleicht kann ich ja selbst gegenüber meinen Kollegen jene Souveränität und Gelassenheit ausstrahlen, zu welcher die Führungskraft momentan nicht in der Lage ist?

Wertschätzung und Freude

Die berufliche Sinn-Erfüllung muss sich zudem nicht unbedingt auf die eigentliche Tätigkeit beziehen. Viktor Frankl bezeichnete auch das grundsätzliche Erleben, Genießen und Wertschätzen

als wirksamen Weg zum Sinn. Bereits die ganz bewusste Ausrichtung auf Wertschätzung und Dankbarkeit erzeugt ein Sinn-Erlebnis. Die positiven Aspekte der Arbeit nicht als selbstverständlich zu nehmen, sondern sich bewusst darüber zu freuen – diese Ressourcenquelle sollten wir nicht ungenutzt liegen lassen.



Zur Klarstellung: Es geht hier nicht um Schönfärberei oder oberflächliches „Positivdenken“. Orientierung am Sinn heißt, den Tatsachen sehr wohl realistisch ins Auge blicken – aber eben *trotzdem* einen konstruktiven, selbstverantwortlichen Umgang damit zu finden. Darum ist es im wahrsten Sinne des Wortes sinn-voll, neben den Belastungen auch die (oft übersehenen) erfreulichen und wert-vollen Seiten der Arbeit zu beleuchten: Wäre ich bereit, so ohne weiteres auf diesen Job zu verzichten? Oder hat er doch auch mehrere Vorzüge, für die ich Unsicherheit, Stress und permanente Veränderungen in Kauf nehmen will?

Beziehungspflege

Eine weitere, oft unterschätzte Möglichkeit zur Sinn-Erfüllung ist die Pflege von Beziehungen und Zusammenhalt. Wir Menschen sind soziale Wesen, und manche gehen überhaupt nur in die Arbeit, um andere Menschen zu treffen.



Auch die Neurobiologie bestätigt, wie wichtig Zusammengehörigkeit und zwischenmenschliches Miteinander für die psychische und körperliche Gesundheit sind. Man hat auch erforscht, dass soziale Ausgrenzung dieselben Reaktionsmuster im Gehirn erzeugt, wie körperliche Schmerzen. Damit ist noch gar nicht Mobbing oder Psychoterror gemeint – allein das Gefühl des Ausgeschlossenenseins kann für uns genauso belastend sein wie chronische Schmerzen. Deshalb ist das kollegiale Miteinander ein wichtiger Einflussfaktor für die Betriebliche Gesundheitsförderung. Die Verantwortung dafür liegt bei *allen* Mitarbeitenden, nicht nur bei der Unternehmensleitung oder den Führungskräften.

Bei einem guten, kollegialen Miteinander darf aber auch das Privatleben nicht ausgeklammert werden. Der Einfluss privater Belastungen auf die individuelle Leistungsfähigkeit am Arbeitsplatz wird leider allzu oft übersehen. Der Begriff „Individuum“ meint ja nicht nur die Einmaligkeit und Einzigartigkeit eines Menschen – er bedeutet wörtlich übersetzt „un-geteilt“ bzw. „un-teilbar“. Jeder Mensch ist also eine Ganzheit, weshalb sich auch seine privaten Bedürfnisse, Ängste, Träume und Sorgen nicht vom Berufsalltag trennen lassen. Diese Tatsache wird übrigens von immer mehr Firmen erkannt und auch verantwortungsvoll gehandhabt:

Unternehmen investieren zunehmend in sogenannte „Employee-Assistance-Programme (EAP)“, die es den Mitarbeitenden ermöglichen, anonym und kostenfrei Beratungsleistungen in Anspruch zu nehmen, um berufliche oder

private Belastungen besser zu bewältigen. Aber auch hierzu braucht es die eigenverantwortliche Initiative der betroffenen Personen, um aus der Opferrolle auszusteigen und sich für die Gestaltung der Situation zu entscheiden.

Vom Opfer zum Gestalter

Das Bedürfnis, als einzigartiges Individuum die Gesellschaft zu unterstützen und mitzugestalten, steckt in jedem von uns. Dazu müssen wir keine großartigen Erfindungen machen – auch gewissenhafte Buchhaltung, Müll-Entsorgung oder Toiletten-Reinigung sind wichtige Beiträge zum Wohle des Ganzen.

Die Frage nach dem Sinn ist ein wichtiger Schlüssel für individuelles Wohlbefinden und Zufriedenheit. „Was ist meine ganz persönliche Aufgabe?“ und „Welcher Mensch möchte ich denn rückblickend einmal gewesen sein?“ Diese Fragen kann ich mir nicht nur am Beginn meines Berufslebens stellen, sondern über den gesamten Zeitraum, selbst kurz vor der Pensionierung. Es ist nie zu spät, das eigene Arbeits-Leben sinnvoll zu gestalten: Durch die persönliche Beantwortung der Fragen, die uns das Leben immer wieder stellt. Durch die Hinwendung an andere Menschen. Durch Dankbarkeit für alles Positive, das es neben allerlei Unannehmlichkeiten dennoch gibt. Vielleicht auch durch ein ganz persönliches „Trotzdem“. Mit ein wenig Humor und Selbst-Distanzierung lässt sich immer ein „Wozu“ finden, das uns hilft, auch schwierigste Herausforderungen zu bewältigen und sich selbst vom Opfer zum Gestalter zu prägen.

„Es gibt nichts auf der Welt, das einen Menschen so sehr befähigt, äußere Schwierigkeiten oder innere Beschwerden zu überwinden, als das Bewusstsein, eine Aufgabe im Leben zu haben.“

(Viktor E. Frankl)

infos & literatur

Dr. Harald Pichler

Jg. 1968, arbeitete nach seinem Studium der Biochemie und Lebensmittelchemie in der Forschung und danach 15 Jahre als Manager in internationalen Unter-



nehmen der Futtermittel- und Pharmaindustrie. Heute ist er selbstständiger Unternehmensberater, Vortragender, Seminarleiter und Coach, sowie Buchautor. Seit über 20 Jahren beschäftigt er sich mit der Lehre von Viktor E. Frankl, vor allem mit deren praktischer Anwendung in Unternehmen, Führungspositionen und im Arbeitsalltag. Seit seiner Zertifizierung zum Sinn-zentrierten Berater am Viktor Frankl Zentrum Wien ist er dort als Ausbilder und als Leiter des Schwerpunkts „Wirtschaft.Arbeit.Sinn“ tätig. Sein neues Buch „Arbeit – Sinn und Motivation“ erscheint im April 2018 im Braumüller Verlag.

Kontakt: www.sinnmacherfolg.at

Weiterlesen:

- **Sinn-erfüllt arbeiten.** Erfolgreich führen. Ein Praxisbuch für Führungskräfte und Mitarbeiter von Harald Pichler (Eigenverlag, 2017)

- **Arbeit – warum sie uns glücklich oder krank macht** von Joachim Bauer (Heyne, 2015)

- **Was wir sind und was wir sein könnten.** Ein Neurobiologischer Mutmacher von Gerald Hüther (Fischer TB, 2013)

- **Trotzdem Ja zum Leben sagen.** Ein Psychologe erlebt das Konzentrationslager. von Viktor Frankl (Kösel, 2009)

Weblinks:

- www.franklzentrum.org
- www.eap-institut.at
- www.sinnforschung.org