



EUROPÄISCHE AKADEMIE FÜR
LOGOTHERAPIE -
UNIVERSITÄR

Psychosoziale Beratung im Unternehmenskontext:

Der innere Kompass als Wegweiser für Motivation und
Wertschätzung im Arbeitsleben.

Zur Erlangung des Diploms für Lebens- und Sozialberatung.

Wiegele Anna-Maria

PSB Klagenfurt 2023_WS

15.07.2025, Villach



Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Diplomarbeit selbständig und ohne fremde Hilfe verfasst und auch nicht anderweitig zu Prüfungszwecken vorgelegt habe. Sämtliche benutzte Primär- und Sekundärquellen sowie Hilfsmittel habe ich angegeben und wörtliche oder sinngemäße Zitate als solche gekennzeichnet. Die eingereichte Fassung entspricht vollinhaltlich der elektronischen sowie der/den Begutachter*innen vorgelegten Version.

15.07.2025, Villach

Gender-Erklärung

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird in dieser Arbeit auf eine geschlechtsneutrale Differenzierung teilweise verzichtet. Sämtliche personenbezogenen Bezeichnungen sind – sofern nicht anders angegeben – geschlechtsneutral zu verstehen und beziehen sich gleichermaßen auf alle Geschlechter.

Diese Entscheidung dient ausschließlich der sprachlichen Vereinfachung und stellt keine Wertung oder Diskriminierung dar.

15.07.2025, Villach



Inhalt

Kapitel 1.....	1
1.1 Einleitung.....	1
Kapitel 2.....	3
2.1 Logotherapie nach Viktor E. Frankl	3
2.1.1 Grundannahmen der Logotherapie.....	3
2.1.2 Die drei Sinnwege in der Logotherapie	5
2.2 Die Sinnkrise – Wenn die Orientierung fehlt	7
2.2.1 Das existentielle Vakuum – Leere als modernes Phänomen	8
2.2.2 Die existentielle Krise – Wenn das Leben zur Frage wird.....	9
2.3 Der innere Kompass – Orientierung durch Sinn und Werte.....	11
2.3.1 Merkmale des inneren Kompasses.....	12
2.3.2 Der innere Kompass in der psychosozialen Beratung.....	13
2.3.3 Mögliche Anwendungen innerhalb einer Beratung.....	13
Kapitel 3.....	15
3.1 Logotherapeutische Perspektiven auf Sinn, Motivation und Wertschätzung im Arbeitsleben.....	15
3.1.2 Motivation aus logotherapeutischer Sicht	15
3.1.3 Wertschätzung als Ausdruck existentieller Anerkennung	17
3.1.4 Sinnorientierung in strukturierten Organisationen	18
Kapitel 4.....	20
4.1 Anwendung in der Praxis – Logotherapeutische Beratung in einer strukturierten Organisation	20
4.1.1 FALLBEISPIEL – Psychosoziale Beratung von Führungskräften in einer strukturierten Organisation.....	22
4.3 Rollenklarheit der psychosozialen Beratung.....	27
4.2 Fazit und Ausblick.....	28
Kapitel 5.....	30
5.1 Schlusswort	30
5.2 Reflexion: Warum dieses Thema?.....	32
Literaturverzeichnis	34



Kapitel 1

1.1 Einleitung

In einer Arbeitswelt, welche zunehmend durch Schnellegeit, Komplexität und hohem Leistungsdruck geprägt ist, geraten viele Menschen in eine innere Schieflage (vgl. Rosa, 2016, S. 13).

Trotz materieller Sicherheit und scheinbar äußerer Stabilität fehlt es häufig an etwas Wesentlichem: dem Gefühl, dass das eigene berufliche Tun sinnhaft, wertvoll und stimmig ist (vgl. Schnell, 2016, S. 22).

Gerade in strukturierten Organisationen, in denen Routine, Pflichterfüllung und Vorgaben dominieren, rückt eine wesentliche Frage und zwar nach dem „Wozu“ zunehmend in den Mittelpunkt (vgl. Frankl, 1998c, S. 85).

Die psychosoziale Beratung sieht sich daher immer öfter mit Themen konfrontiert, die über die klassische Problemstellung hinausgehen. Es geht nicht mehr rein um Stressmanagement und Konfliktlösung, sondern um tiefer liegende Fragen nach dem Sinn, innerer Zustimmung und persönlicher Orientierung im beruflichen Handeln (vgl. Lukas, 2018b, S. 33).

Die Logotherapie nach Viktor Frankl bietet in diesem Zusammenhang einen wertvollen Zugang. Sie versteht den Menschen als geistiges Wesen, das nach Sinn strebt und gerade in schwierigen Momenten Möglichkeiten zur Sinnverwirklichung entdecken kann (vgl. Frankl, 2012, S. 100).

Laut Frankl besitzt der Mensch eine angeborene Orientierung hin zum Sinn, die ihn – vergleichbar mit einem inneren Kompass – auch in schwierigen Lebensumständen leitet (vgl. Frankl, 2012, S. 138f). Diese innere Orientierung unterstützt den Menschen dabei, stimmige Entscheidungen zu treffen und in Übereinstimmung mit seinen Werten zu handeln (vgl. Schnell, 2016, S. 117; Lukas, 2018b, S. 58).

In der psychosozialen Beratung kann der innere Kompass als Ressource dienen, um Mitarbeiter:innen dabei zu unterstützen, ihre berufliche Rolle bewusster und sinnerfüllter zu gestalten.

Dabei wird untersucht:

- Wie Sinnkrisen im beruflichen Kontext entstehen können.
- Welche Rolle der „Wille zum Sinn“, die Freiheit der inneren Haltung und das existentielle Vakuum spielen.
- Wie psychosoziale Berater:innen diese Themen in strukturierte Organisationen integrieren können.



Ein besonderer Fokus liegt dabei auf den Begriff des „Sinnklimas“. Ein kollektiver Zustand, in dem Mitarbeiter:innen Sinn in ihrer Arbeit erleben und in Resonanz mit den Werten der Organisation treten können.

Um diese theoretischen Grundlagen zu veranschaulichen, wird im Verlauf der Arbeit ein Fallbeispiel vorgestellt. Es zeigt, wie mit Hilfe des inneren Kompasses, dialogischer Beratungsmethoden und wertebasierter Reflexion eine Führungskraft innerhalb einer Sozialversicherungseinrichtung unterstützt wird, ihre eigene innere Haltung zu klären und in das Team zu übertragen.

Der Fokus liegt dabei auf Organisationen mit einem gesellschaftlichen Auftrag, in denen die Verantwortung, Struktur und Nähe zum Menschen die zentralen Merkmale des beruflichen Alltags sind (vgl. Schmid, 2015, S. 72).

Da ich selbst in einer solchen Organisation tätig bin und Führungsverantwortung trage, hat das Thema auch eine persönliche Bedeutung für mich. Die tagtäglichen Erfahrungen im Umgang mit strukturellen Vorgaben, Sinnfragen und zwischenmenschlicher Verantwortung haben mein Interesse an der psychosozialen Beratung im logotherapeutischen Sinn maßgeblich geprägt.



Kapitel 2

2.1 Logotherapie nach Viktor E. Frankl

Die Logotherapie, begründet von Viktor E. Frankl (1905-1997), stellt eine sinnzentrierte Form der existenzanalytischen Psychotherapie dar. Im Zentrum dieses Ansatzes steht die Überzeugung, dass der Mensch in seinem Wesen auf Sinn ausgerichtet ist (vgl. Frankl, 2012, S. 99).

Sein psychisches und geistiges Gleichgewicht hängt maßgeblich davon ab, ob er Sinn erkennen und verwirklichen kann (vgl. Lukas, 2018b, S. 27). Frankl formulierte die Logotherapie als „Dritte Wiener Schule der Psychotherapie“, nach Freud und Adler und setzte ihr ein Menschenbild entgegen, das von Freiheit, Verantwortung und geistiger Autonomie geprägt ist (vgl. Frankl, 1998c, S. 43).

Der Mensch ist für Viktor Frankl nicht nur ein Triebwesen, sondern ein geistbegabtes Wesen, das auch unter schwierigsten Bedingungen die Freiheit hat, sich zu seiner Situation zu verhalten und auch darin den Sinn zu entdecken (vgl. Frankl, 2012, S. 108).

Im nächsten Abschnitt werden die Grundannahmen der Logotherapie, sowie die drei Sinnwege beschrieben.

2.1.1 Grundannahmen der Logotherapie

1. Der Wille zum Sinn

Frankl widerspricht Freuds „Wille zur Lust“ und Adlers „Wille zur Macht“. Stattdessen sieht er im Menschen einen tief verankerten Wunsch, einen Sinn im Leben zu finden (vgl. Frankl, 1998c, S. 31).

Der „Wille zum Sinn“ ist in der Logotherapie nicht nur ein psychologisches Konzept, sondern der Ausdruck existentieller Motivation. Das bedeutet, dass der Mensch auf Sinn ausgerichtet ist. Dieser Wille zum Sinn gilt als primäre Motivation menschlichen Handelns. Sinn ist kein Nebenprodukt psychischer Gesundheit, sondern eine existentielle Grunddimension (vgl. Frankl, 1998c, S. 31; Lukas, 2018a, S. 42).

Frankl betont, dass der Mensch nicht nur lebt, um zu funktionieren oder seine Triebe zu befriedigen, sondern um seine einzigartige Sinnmöglichkeit zu verwirklichen. Die Suche nach dem Sinn ist einzigartig und einmalig und verändert sich auch im Laufe des Lebens. Sie bleibt aber stets der Antrieb, der dem eigenen Dasein eine Richtung verleiht (vgl. Schnell, 2016, S. 41). Der Mensch ist nicht der Empfänger vom Sinn, sondern Mitgestalter, durch sein Tun, sein Erleben und seine Haltung (vgl. Lukas, 2018a, S. 58).



Zentral dafür ist das Gewissen, das Frankl als „Sinnorgan“ beschreibt. Es fungiert wie ein inneres Wahrnehmungsorgan, das den Menschen in Richtung seiner einzigartigen Sinnmöglichkeiten weist und Orientierung in konkreten Momenten bietet (vgl. Frankl, 1998c, S. 48).

2. Die Freiheit der Einstellung

Auch wenn äußere Umstände nicht veränderbar sind, besitzt der Mensch immer die Freiheit, seine Haltung zu wählen. Diese „letzte menschliche Freiheit“ bildet den Kern seiner Autonomie und Würde (vgl. Frankl, 2012, S. 111; Lukas, 2018b, S. 61).

Die Freiheit der Einstellung ist kein Ausdruck von Beliebigkeit, sondern von Verantwortungsbewusstsein. Sie bedeutet nicht, dass der Mensch jede Situation kontrollieren kann, wohl aber wie er jeder Situation begegnet. Gerade in schwierigen Situationen zeigt sich laut Frankl, dass der Mensch auch im Leiden und im Verlust innere Haltung bewahren kann (vgl. Frankl, 1998c, S. 111).

Diese Freiheit zur inneren Haltung verleiht dem Menschen Würde, unabhängig von Leistung, Gesundheit oder äußeren Erfolgen. Sie begründet zugleich seine Verantwortung, denn die Möglichkeit zur Entscheidung bringt die Pflicht mit sich, diese bewusst zu treffen (vgl. Frankl, 1998c, S. 57; Lukas, 2018a, S. 61).

Eine wichtige Voraussetzung dafür ist die Fähigkeit zur Selbst-Distanzierung. Mit dieser hat der Mensch die Fähigkeit sich innerlich von seinen Gefühlen, Trieben oder äußeren Umständen abzuheben und frei Stellung zu ihnen einzunehmen. Erst diese innere Distanz eröffnet die Möglichkeit, bewusst Haltung zu wählen (vgl. Frankl, 1998c, S. 92).

3. Der Sinn kann in jedem Moment gefunden werden

Für Frankl ist das Leben unter allen Umständen sinnvoll. Es gilt nicht dem Leben Fragen zu stellen, sondern zu verstehen, dass das Leben einem Fragen stellt, auf die der Mensch zu antworten hat (vgl. Frankl, 2012, S. 115; Schnell, 2016, S. 65).

Der Sinn des Lebens ist nicht etwas, das der Mensch abstrakt erkennen muss, sondern etwas, dem er konkret begegnet. Er kann im schöpferischen Tun, im Erleben von Beziehungen, Natur, Kunst aber auch im annehmenden Umgang mit dem Schicksal gefunden werden. Sinn ist dabei stets situationsbezogen und einzigartig. Es gibt ihm nicht „im Allgemeinen“, sondern im „im Jetzt“. Daraus folgt eine Haltung der Achtsamkeit und Offenheit jedem Moment gegenüber. Frankl spricht davon, dass er Mensch „gefragt“ ist und dass in seiner Antwort Würde und die Freiheit liegen (vgl. Frankl, 2012, S. 115; Lukas, 2018a, S. 72).

Eng verbunden damit ist die Selbst-Transzendenz. Der Mensch verwirklicht Sinn nicht in sich selbst, sondern indem er über sich hinaus auf Werte, Aufgaben oder andere Menschen ausgerichtet ist. Diese Hinwendung zum Anderen eröffnet eine Dimension, in der Sinn konkret erfahrbar wird (vgl. Frankl, 1998c, S. 115).

2.1.2 Die drei Sinnwege in der Logotherapie

1. Schöpferische Werte

Hier entsteht Sinn durch das aktive Gestalten wie zum Beispiel durch Arbeit, Kreativität, Engagement, Verantwortung und Leistung. Dies ist der Bereich, in dem Menschen das Gefühl haben, durch ihr Handeln etwas Wertvolles zu schaffen und zu bewirken, ganz im Sinne von „*Was gebe ich der Welt?*“ (vgl. Lukas, 2018b, S. 93; Schnell, 2016, S. 102).

Der schöpferische Weg betont die Selbstwirksamkeit jedes einzelnen Menschen. Besonders im beruflichen Kontext, aber auch im privaten und sozialen Leben, erleben Menschen eine Sinnfülle dann, wenn sie ihre Fähigkeiten einsetzen können, um etwas zu gestalten, das über sie hinausweist (vgl. Frankl, 1998c, S. 57). Diese Art von Sinnverwirklichung ist eng mit dem eigenen Verantwortungsbewusstsein verbunden. Frankl sieht darin den Ausdruck personaler Freiheit. Denn Sinn wird hier nicht konsumiert, sondern aktiv erzeugt. (vgl. Frankl, 2012, S. 100). Auch wenn diese Werteform durch äußere Umstände begrenzt ist, etwa bei Krankheit oder Arbeitslosigkeit, bleibt sie eine wichtige Ressource des Menschseins (vgl. Lukas, 2018a, S. 95).

2. Erlebniswerte

Dieser Weg führt über die Erfahrung von Schönheit, Liebe, Beziehung, Natur, Spiritualität oder Kultur. Es geht um das aufnehmende und genießende Erleben und nicht um Leistung. Es geht um den Sinn im Moment, ganz im Sinne von „*Was empfangen ich von der Welt?*“ (vgl. Frankl, 2012, S. 55; Schnell, 2016, S. 106).

Erlebniswerte verlangen vom Menschen kein aktives Tun, sondern ein empathisches und aufmerksames Wahrnehmen. Sie sind Ausdruck der menschlichen Fähigkeit, sich tief mit der Welt zu verbinden, sei es durch zwischenmenschliche Beziehungen, tiefes Naturerleben oder das Ergriffensein durch Kunst oder Musik. Frankl hebt hervor, dass diese Form der Sinnverwirklichung jedem Menschen zugänglich ist, unabhängig von Status, Alter oder Lebensumständen (vgl. Frankl, 2012, S. 55). In der psychosozialen Beratung kann dieser Zugang insbesondere in Krisen von großer Bedeutung sein, da er unmittelbare, entlastende Sinnmomente ermöglicht. Hier zeigt sich auch der logotherapeutische Gedanke der Haltung der Offenheit, denn Sinn ist nicht nur im Tun zu finden, sondern auch im bewussten Sein.

Elisabeth Lukas, eine der bekanntesten Nachfolgerinnen Viktor Frankls, unterstreicht, dass Erlebniswerte für jene besonders zugänglich sind, die sich emotional öffnen und bewusst präsent im Augenblick sind (vgl. Lukas, 2018a, S. 94).

3. Einstellungswerte

Sinn wird hier nicht durch Handeln oder Erleben gefunden, sondern durch die Haltung zu Leid, Krankheit, Verlust oder schwierigen Umständen. Frankl betont, dass wenn das Leben objektiv keinen Sinn erkennen lässt, bleibt dem Menschen die Freiheit, seine Antwort zu geben wie zum Beispiel durch Würde, Mut, Mitgefühl oder Durchhaltevermögen, ganz im Sinne von „*Wie verhalte ich mich zu dem, was ich nicht ändern kann?*“ (vgl. Frankl, 2012, S. 119; Lukas, 2018b, S. 114).

Dieser Sinnweg ist der tiefgründigste und zugleich anspruchsvollste, weil er dem Menschen in Grenzsituationen eine existentielle Entscheidung abverlangt. Denn selbst unter den widrigsten Bedingungen bleibt dem Menschen die Möglichkeit, sich zu sich selbst und zur Welt zu verhalten. Diese Form der Sinnverwirklichung zeigt sich oft im Umgang mit Leid und Verlust, wo äußeres Handeln unmöglich erscheint, der innere Raum der Freiheit jedoch bestehen bleibt. Die Einstellungswerte sind Ausdruck dessen, dass selbst im Leiden noch Sinn gefunden werden kann. Nicht im Schmerz selbst, sondern im Umgang damit. Die bewusste Entscheidung zur inneren Haltung wird so zur sinnstiftenden Antwort auf das, was nicht veränderbar ist (vgl. Frankl, 2012, S. 111). Auch Lukas betont, dass die Freiheit zur Haltung nicht beliebig ist, sondern Ausdruck der Verantwortung gegenüber dem eigenen Leben (vgl. Lukas, 2018a, S. 62).

Die Logotherapie bietet damit eine ganzheitliche Grundlage für eine psychosoziale Beratung im Arbeitskontext. Es geht nicht nur primär um die Problembekämpfung an sich, sondern in weiterer Folge um Sinnfindung (vgl. Frankl, 1998c, S. 31 f.). Die Logotherapie lädt dazu ein, sich nicht nur zu fragen, was man tut, sondern auch wofür und wie man es tut (vgl. Frankl, 2012, S. 99 ff.).

Trotz der vielfältigen Möglichkeiten, Sinn zu erleben, kann der Zugang zu diesen Wegen in bestimmten Lebensphasen verschüttet sein. In solchen Situationen spricht die Logotherapie von einer Sinnkrise. (vgl. Frankl, 1998c, S. 37 ff.).

Gerade im beruflichen Kontext treten Sinnkrisen zunehmend in Erscheinung, weil etwa die erlebte Tätigkeit als bedeutungslos empfunden wird, Werte nicht mit organisatorischen Erwartungen übereinstimmen oder strukturelle Zwänge das Erleben des eigenen Wirkens behindern (vgl. Schnell, 2016, S. 137).

Solche Spannungsfelder können zur inneren Leere, Erschöpfung oder Entfremdung führen, auch wenn äußerlich alles zu funktionieren scheint (vgl. Lukas, 2018b, S. 95).

Hier zeigt sich das besondere Potenzial psychosozialer Beratung im Unternehmenskontext. Bevor jedoch auf die Anwendungsmöglichkeiten im organisatorischen Rahmen eingegangen wird, widmen sich die nächsten Abschnitte dem Begriff der Sinnkrise und dem Konzept des inneren Kompasses als zentrale Ressource zur persönlichen Orientierung.

2.2 Die Sinnkrise – Wenn die Orientierung fehlt

Frankl beschreibt das Erleben einer Sinnkrise als Ausdruck eines existentiellen Vakuums. Der Mensch fühlt sich leer, innerlich orientierungslos oder entfremdet von sich selbst. Dies äußert sich nicht nur in Fragen wie „*Wofür das alles?*“ oder „*Was hat das mit mir zu tun?*“, sondern auch in Motivationsverlust, innerer Unruhe und Resignation (vgl. Frankl, 1998c, S. 37 ff).

Wie Frankl in *Der Wille zum Sinn* betont, ist das existentielle Vakuum kein pathologisches, sondern ein anthropologisch normales Phänomen. Gerade in einer Zeit, in der traditionelle Werte, religiöse Bindungen und soziale Strukturen an Substanz verlieren, steht der Mensch oft „nackt vor sich selbst“, mit der Aufgabe, seinen eigenen Lebenssinn aktiv zu gestalten (vgl. Frankl, 1998c, S. 55). Diese Freiheit, Sinn zu suchen, kann jedoch als Last empfunden werden, vor allem dann, wenn die Orientierung fehlt (vgl. Lukas, 2018b, S. 48).

Lukas beschreibt Sinnkrisen als Momente, in denen das Leben in seiner gewohnten Form brüchig wird. Sie treten häufig in Übergangsphasen auf, wie etwa bei beruflichen oder familiären Veränderungen, im Kontext mit Krankheit, Verlust oder Überforderung. Auch scheinbar stabile Lebensentwürfe können ins Wanken geraten, vor allem dann, wenn Menschen das Gefühl haben, ihr Handeln sei nicht mehr stimmig mit ihren innersten Werten oder gar nicht mehr von Bedeutung (vgl. Lukas, 2018b, S. 95).

Dabei ähneln sich die Symptome einer Sinnkrise häufig mit jenen einer Depression, wie zum Beispiel Antriebslosigkeit, emotionale Leere und Rückzug. Im Unterschied zur Depression beruht eine Sinnkrise, jedoch nicht auf einem krankhaften Ungleichgewicht neurobiologischer Prozesse, sondern auf einer seelischen Reaktion auf eine gestörte Sinnverbindung (vgl. Schnell, 2016, S. 137).

Die Logotherapie sieht in der Krise daher keine Störung, sondern eine Einladung einer inneren Neuausrichtung. Denn eine Sinnkrise ist nicht das Ende vom Sinn, sondern Ausdruck einer noch nicht beantworteten Sinnfrage. Sie zeigt an, dass ein innerer Entwicklungsschritt ansteht (vgl. Lukas, 2021, S. 44).

Sinnkrisen treten dabei nicht plötzlich auf, sondern entwickeln sich schleichend, etwa in Form eines sogenannten existentiellen Vakuums, wie Frankl es beschreibt (vgl. Frankl, 1998c, S. 41).

2.2.1 Das existentielle Vakuum – Leere als modernes Phänomen

Frankl beschreibt das existentielle Vakuum als eine weit verbreitete Erfahrung in der heutigen Zeit. Es zeigt sich in Form einer inneren Leere, welche entsteht, wenn Menschen weder durch Instinkte gelenkt, noch durch Traditionen gehalten werden. Diese Art von Leere äußert sich nicht dramatisch, sondern in unterschwelligen Symptomen wie Langeweile, Desinteresse, einem Gefühl der inneren Unruhe oder dem Wunsch, sich ständig abzulenken. Das Leben scheint zwar voller Aktivitäten zu sein, aber leer an Bedeutung (vgl. Frankl, 1998b, S. 91).

Frankl hebt hervor, dass das existentielle Vakuum kein seltenes Randphänomen sei, sondern eine Massenerscheinung moderner Gesellschaften. Der Verlust übergeordneter Orientierungssysteme wie zum Beispiel die Religion, familiäre Bindungen oder kulturell getragene Sinnstiftungen lässt viele Menschen in eine Haltung des „*Nicht-mehr-Wissens-warum*“ geraten. Dieses Vakuum ist nicht Ausdruck von Schwäche, sondern ein anthropologisches Resultat zunehmender Freiheit, aber genau diese Freiheit kann zur Überforderung führen. In diesem Zusammenhang spricht Frankl auch von kollektiven Neurosen. Sogenannte gesellschaftliche Fehlentwicklungen, die nicht auf individuelles Fehlverhalten zurückzuführen sind, sondern auf eine verbreitete Leere der Sinnfrage. Übermäßiger Konsum, blinder Leistungsdruck oder der Rückzug in digitale Ersatzwelten seien Symptome kollektiver Sinnkrisen, in denen ganze Kulturen aus dem Gleichgewicht geraten (vgl. Frankl, 1998b, S. 93).

Im Unternehmenskontext kann sich solch ein Vakuum besonders deutlich zeigen. Mitarbeiter:innen spüren, dass ihre Arbeit keinen Bezug zu ihren persönlichen Werten oder gar Lebenszielen hat. Die Folgen sind Demotivation, innere Kündigung oder ein Gefühl der Erschöpfung, das über reinen Stress hinausgeht. Diese Form der Leere unterscheidet sich grundlegend von psychischen Erkrankungen, kann aber zu einem Risikofaktor werden, wenn diese über einen längeren Zeitraum besteht und unbearbeitet bleibt (vgl. Lukas, 2018b, S. 71).

Frankl warnt schon früh davor, dass die moderne Welt Gefahr laufe, sich zu einer „kollektiv sinnentleerten Gesellschaft“ zu entwickeln, in der Menschen durch äußeren Überfluss innerlich verarmen. In einer Welt in der die materiellen Ziele und die Effizienzmaximierung dominieren, verliert der Mensch leicht Zugang zu seinen inneren Werten. In solch einem Klima steigen laut Frankl die Risiken für Depression, Aggression und Suchtverhalten (vgl. Frankl, 1998b, S. 92).

Lukas bezeichnet das existentielle Vakuum als einen „innerseelischen Unterdruck“, der sich durch Symptome wie Reizbarkeit, Apathie, übermäßige Aktivität oder Zynismus äußern kann. Reaktionen, welche oft im Alltag als unauffällige oder sogar erwartbare Reaktionen gelten. Der Mensch spürt eine Leere, doch statt sich ihr zu stellen, wird sie oft kompensiert durch Konsum, ständiges Tun oder Verdrängung. In diesem Sinne kann das existentielle Vakuum zur existentiellen Krise werden. Ein Zustand, in dem die Sinnfrage nicht nur unbeantwortet bleibt, sondern zu einer existenziellen Belastung für einen wird (vgl. Lukas, 2018b, S. 74).

Bevor der nächste Abschnitt sich dem inneren Kompass als Orientierungshilfe widmet, lohnt es sich daher, auch einen genaueren Blick auf die existenzielle Krise als dynamisches Gegenstück zum existentiellen Vakuum zu werfen.

2.2.2 Die existenzielle Krise – Wenn das Leben zur Frage wird

Während das existentielle Vakuum eher als anhaltender Zustand der Leere beschrieben werden kann, stellt die existenzielle Krise einen Wendepunkt dar.

Sie tritt auf, wenn Menschen durch bestimmte Situationen, etwa wie eine Veränderung im Beruf, ein Verlust oder eine generelle Lebensumstellung, mit der Frage nach dem Sinn ihres Tuns oder Daseins konfrontiert werden (vgl. Frankl, 2012, S. 102). Diese Krise ist nicht nur eine Belastung, sondern kann auch als Chance angesehen werden. Sie zwingt einem zur Auseinandersetzung mit der eigenen inneren Haltung, mit den eigenen Werten und mit dem, was im Leben wirklich zählt. Frankl spricht hier vom „noogenen Leiden“. Einem Leiden, das nicht aus einem psychischen Defizit, sondern aus der Auseinandersetzung mit Sinn- und Wertekonflikten resultiert (vgl. Lukas, 2018b, S. 57).

Frankl legt besonderen Wert darauf, dass die existenzielle Krise nicht pathologisiert wird. Das bedeutet, sie wird nicht als psychische Störung oder als krankhafter Zustand verstanden, sondern eher als gesunde Reaktion auf eine Situation, in der der Mensch sich mit der Sinnfrage konfrontiert sieht. Während viele psychotherapeutische Schulen ein Leiden im Leben schnell in diagnostische Kategorien einordnen, betont die Logotherapie den existentiellen Charakter dieser Erfahrung. Frankl warnt vor einem „Psychologismus“, der das existentielle Leiden in eine krankhafte Störung umdeutet, anstatt seinen zutiefst menschlichen Ursprung zu erkennen. Nicht jedes Leid ist ein Symptom, denn manches ist Ausdruck einer noch unbeantworteten Lebensfrage (vgl. Frankl, 2012, S. 106-108).

Elisabeth Lukas ergänzt, dass eine existenzielle Krise ein Ausdruck innerer Ehrlichkeit sein kann. Denn wer in Frage stellt, was er tut, wofür er lebt oder warum er leidet, zeigt, dass der Sinn für ihn ein ernstes Anliegen ist. Solche Krisen sind demnach nicht nur destruktive Phasen, sondern eine Art Entwicklungsknoten im eigenen Lebenslauf. Es sind Momente, in denen alte Selbstbilder brüchig werden und neue Perspektiven noch nicht in Sicht sind (vgl. Lukas, 2018b, S. 60).

Gerade in modernen Arbeitswelten, wo Menschen stark über Rollen, Funktionen und Leistung definiert werden, besteht die Gefahr, dass innere Konflikte vorschnell als „Burnout“ oder „Depression“ etikettiert werden, obwohl es sich in Wahrheit um eine Sinnkrise handelt. Die Pathologisierung kann dabei entlastend wirken, verhindert aber oft eine tiefergehende Auseinandersetzung mit der persönlichen oder beruflichen Situation. Sie nimmt dadurch den Betroffenen einerseits die Verantwortung und andererseits auch die Gestaltungsmacht über die eine Sinnantwort (vgl. Schnell, 2016, S. 118).



Im Unternehmenskontext zeigen sich existentielle Krisen oft verdeckt. Führungskräfte und Mitarbeiter:innen wirken nach außen hin „funktional“, während sie innerlich am Sinn ihrer Rolle, ihrer Verantwortung oder Kultur des Unternehmens zweifeln. Die Ursachen solcher Sinnkrisen im organisatorischen Kontext liegen häufig in Zielkonflikten, ethischen Dissonanzen oder einer fehlenden Übereinstimmung zwischen den persönlichen Werten und den gelebten Werten im Unternehmen (vgl. Schmid, 2015, S. 79).

Frankl betont dabei, dass der Mensch nicht nur Leistung erbringen, sondern sich in seinem Tun selbst verwirklichen will. Fehlt diese Möglichkeit, kann die Arbeit sich zu einer existentiellen Krise entwickeln (vgl. Frankl, 1998b, S. 95).

In diesem Sinne sieht die Logotherapie die existentielle Krise nicht als Krankheitsbild, sondern, wie schon zuvor erwähnt, auch als Chance. Als einen Wendepunkt, an dem der Mensch aufgefordert wird, seine Werte, Ziele und innere Haltung zu hinterfragen und neu auszurichten. Voraussetzung dafür jedoch ist ein Raum, in dem diese Fragen gestellt werden dürfen, ohne dass sie gleich als Anzeichen von Schwäche oder psychischer Instabilität gewertet werden. Die psychosoziale Beratung bietet hierfür einen professionellen Reflexionsraum, der die Krise ernst nimmt, ohne sie zu pathologisieren und sie gleichzeitig als möglichen Wendepunkt der persönlichen Weiterentwicklung anerkennt (vgl. Schnell, 2016, S. 137).

Diese Perspektive bildete eine Brücke zum nächsten Kapitel, in dem der innere Kompass als Instrument vorgestellt wird, das Menschen helfen kann, durch persönliche Krisen, Wertespannungen und Sinnfragen hindurch zu navigieren.

2.3 Der innere Kompass – Orientierung durch Sinn und Werte

Der innere Kompass wird in der psychosozialen Beratung als Bild verwendet, um die Fähigkeit zur inneren Orientierung und Werteklä rung zu beschreiben. Mit dem inneren Kompass ist die Fähigkeit des Menschen gemeint, sich innerlich auszurichten, sich seiner Werte, Bedürfnisse und Haltungen bewusst zu werden, um daraus stimmige Entscheidungen für sein Leben und Arbeiten zu treffen (vgl. Schnell, 2016, S. 112).

Der innere Kompass ist kein technisches Werkzeug, sondern eine Art inneres Navigationssystem, das besonders dann Orientierung gibt, wenn äußere Strukturen, Erwartungen oder Krisen die eigene Klarheit gefährden (vgl. Lukas, 2018a, S. 94).

Der innere Kompass ist ein metaphorisches Bild für den persönlichen Sinn- und Wertefokus eines Menschen. Während Viktor Frankl in seiner Logotherapie den Menschen als auf Sinnsuche ausgerichtet sieht, stellt der innere Kompass eine Art konkretisierende Erweiterung dar. Der innere Kompass hilft nicht nur den Sinn zu finden, sondern auch handlungsleitend in den Alltag zu integrieren (vgl. Frankl, 1998a, S. 81).

Der innere Kompass steht sinnbildlich für jene innere Instanz, die, ähnlich wie ein klassischer Kompass, Richtung, Ausrichtung und Kurs vorgibt. Während ein klassischer Kompass magnetisch nach Norden weist, orientiert sich der innere Kompass an den persönlichen Werten, Überzeugungen und dem Sinnempfinden eines Menschen (vgl. Schnell, 2016, S. 113).

Zur Veranschaulichung lässt sich der innere Kompass in einer bildlichen Struktur mit vier Richtungen darstellen, die alle aus dem Zentrum, das Selbst, herausgehen. Im Zentrum steht das Ich, nicht im egoistischen Sinne, sondern als Bezugspunkt für Selbstverantwortung und Selbstführung (vgl. Lukas, 2018b, S. 61).

Himmelsrichtung	Symbolische Bedeutung	Frage zur Orientierung
Norden – Werte	Was ist mir wirklich wichtig? Wofür stehe ich?	<i>Was sind meine Grundwerte, die nicht verhandelbar sind?</i>
Osten – Vision & Sinn	Wo zieht es mich hin? Worin sehe ich langfristig Sinn?	<i>Was ist mein „Warum“? Was trägt mich auch in Krisen?</i>
Süden – Bedürfnisse	Was brauche ich, um im Gleichgewicht zu bleiben?	<i>Was nährt meine Energie – körperlich, emotional, geistig?</i>
Westen – Haltung & Entscheidung	Wie begegne ich dem, was ich nicht ändern kann?	<i>Welche innere Haltung will ich einnehmen? Wie antworte ich auf Herausforderungen?</i>

ABBILDUNG 1: INNERER KOMPASS MIT VIER HAUPTRICHTUNGEN
(FRANKL, 1998c, S. 48) (FRANKL, 2012, S. 111) (LUKAS, 2018a, S. 72) (LUKAS, 2018b, S. 58)

Der innere Kompass ist damit nicht nur ein hilfreiches Bild, sondern auch ein praxisnahes Werkzeug in der psychosozialen Beratung. Er unterstützt Menschen dabei, in einem komplexen persönlichen oder beruflichen Umfeld wieder Anschluss an ihre innere Orientierung zu finden und aus dieser Klarheit heraus sinnerfüllt zu handeln.

2.3.1 Merkmale des inneren Kompasses

Der innere Kompass ist eng verknüpft mit Frankls Idee der persönlichen Verantwortung, Sinnoffenheit und Haltung zur Welt (vgl. Frankl, 2012, S. 108 f.; Lukas, 2018b, S. 61 f.).

Die folgenden fünf Merkmale beschreiben zentrale Qualitäten eines ausgeprägten inneren Kompasses:

1. Wertorientierung

Der innere Kompass richtet sich an persönlichen Werten aus und nicht an kurzfristigen Bedürfnissen oder äußeren Normen. Er hilft den Menschen im Einklang mit seinem eigenen Wertegerüst zu leben (vgl. Schnell, 2016, S. 113).

2. Sinnsensitivität

Menschen mit einem klaren inneren Kompass nehmen sinnvolle Möglichkeiten bewusster wahr. Sie erkennen, wo Verantwortung gefragt ist oder welche Entscheidungen dem eigenen Leben Tiefe verleiht (vgl. Lukas, 2018b, S. 94).

3. Selbstverantwortung

Ein stark ausgeprägter innerer Kompass ermöglicht es, auch in Unsicherheit oder unter Druck authentisch und selbstverantwortlich zu handeln. Dadurch wird das Vertrauen in die eigene Urteilsfähigkeit gestärkt (vgl. Frankl, 1998c, S. 81).

4. Übereinstimmung von Innen und Außen

Handlungen, welche mit dem inneren Kompass im Einklang stehen, erzeugen ein Gefühl der inneren Stimmigkeit. Es geht hier um das Erkennen „richtig“ zu handeln, auch wenn die äußere Anerkennung ausbleibt (vgl. Schnell, 2016, S. 120).

5. Resilienz und Orientierung in Krisen

Der Kompass dient besonders in schwierigen Lebensphasen als innerer Anker. Menschen können durch einen starken inneren Kompass trotz äußerer Widrigkeiten einen Weg der Würde, Sinnsuche und Haltung gehen (vgl. Frankl, 2012, S. 111).

2.3.2 Der innere Kompass in der psychosozialen Beratung

In der psychosozialen Beratung dient der innere Kompass als ein praxisnahes Konzept zur Förderung der Selbstreflexion, Werteorientierung und persönlicher Sinnfindung. Gerade in komplexen und durch äußere Anforderungen geprägte Kontexte bietet der innere Kompass eine Bezugsgröße, die Menschen hilft, stimmige Entscheidungen zu treffen und sich treu zu bleiben. Berater:innen können Klient:innen gezielt darin unterstützen, ihren eigenen inneren Kompass zu entdecken, zu schärfen und als Ressource im Arbeitsalltag nutzbar zu machen (vgl. Lukas, 2018b, S. 98; Schnell, 2016, S. 125).

Im Folgenden werden mögliche Anwendungen innerhalb einer Beratung aufgezeigt.

2.3.3 Mögliche Anwendungen innerhalb einer Beratung

1. Wertklärung durch gezielte Fragen

Klient:innen werden eingeladen ihre wichtigsten Lebens- und Arbeitswerte zu reflektieren. Fragen wie zum Beispiel *„Was ist Ihnen im Umgang mit anderen Personen besonders wichtig?“* oder *„Worauf möchten Sie mit Stolz zurückblicken?“* fördern die Selbsterklärung (vgl. Schnell, 2016, S. 113).

2. Analyse innerer Stimmigkeit bei Entscheidungen

Durch das Erfragen vergangener beruflicher Entscheidungen kann herausgearbeitet werden, welche davon als „richtig“ empfunden wurden. Es geht hier um das Erarbeiten von innerer Zustimmung und um das Warum. So wird der innere Kompass greifbarer (vgl. Lukas, 2018a, S. 94).

3. Arbeit mit Sinnmomenten

Berater:innen können gezielt danach fragen, wann Klient:innen im Arbeitsalltag ein Gefühl von Sinn oder Erfüllung verspürt haben. Die Analyse solcher Momente zeigt oft auf, in welche Richtung der innere Kompass weist (vgl. Lukas, 2018a, S. 96).

4. Umgang mit äußeren Anforderungen im Abgleich mit dem Kompass

Gerade innerhalb strukturierter Organisationen hilft der innere Kompass, die eigene Haltung zu institutionellen Vorgaben oder belastenden Strukturen zu entwickeln. Es geht hier nicht um Anpassung oder Widerstand, sondern um eine stimmige Selbstpositionierung (vgl. Lukas, 2018a, S. 104).

5. Entwicklung einer inneren Haltung in herausfordernden Situationen

Der innere Kompass hilft nicht nur bei Entscheidungen, sondern auch im Umgang mit Unveränderbaren wie zum Beispiel Konflikten, Hierarchien oder Leistungsdruck. In diesem Zusammenhang wird besonders das logotherapeutische Prinzip der Einstellungswerte bedeutsam (vgl. Lukas, 2018a, S. 115).



Der innere Kompass kann somit in der psychosozialen Beratung als stabilisierendes und orientierendes Werkzeug dienen, das nicht nur zur individuellen Klärung beiträgt, sondern auch in strukturierten beruflichen Kontexten wie Organisationen mit gesellschaftlichem Auftrag neue Handlungsspielräume eröffnet.

Im folgenden Kapitel soll nun aufgezeigt werden, wie dieser logotherapeutische Zugang konkret im beruflichen Alltag, insbesondere im Kontext von Mitarbeitermotivation, Sinnorientierung und gelebter Wertschätzung, wirksam werden kann.

Kapitel 3

3.1 Logotherapeutische Perspektiven auf Sinn, Motivation und Wertschätzung im Arbeitsleben

In einer Arbeitswelt, die zunehmend von Effizienz, Leistung und organisatorischem Wandel geprägt ist, gewinnen menschliche Grundbedürfnisse nach Sinn, Zugehörigkeit und Wertschätzung immer mehr an Bedeutung (vgl. Lukas, 2018a, S. 94-97).

Besonders in Organisationen mit gesellschaftlichen Auftrag stellt sich für Mitarbeiter:innen häufig die Frage, wie sie sich angesichts von Strukturen, Hierarchien und standardisierten Abläufen ihre persönliche Sinnorientierung bewahren können (vgl. Lukas, 2018a, S. 94-97).

Die logotherapeutisch orientierte psychosoziale Beratung bietet in diesem Zusammenhang einen Zugang, der nicht bei oberflächlicher Motivation ansetzt, sondern den Menschen als geistiges Wesen wahrnimmt. Der innere Kompass dient als Werkzeug, welcher Mitarbeiter:innen dabei unterstützt sich selbst bewusster zu begegnen und die eigenen Werte zu reflektieren (vgl. Lukas, 2018a, S. 94-97).

Frankl betrachtet den Menschen als geistiges Wesen, welches auch im beruflichen Kontext danach strebt, Bedeutung und Zweck in seinem Handeln zu erkennen. Der „Wille zum Sinn“ wird dabei als zentrale motivationale Kraft verstanden, die über kurzfristige Anreize hinausgeht und eine tiefere, dauerhafte Form der inneren Motivation erzeugt (vgl. Frankl, 2012, S. 49; Lukas, 2018a, S. 88).

Im Folgenden wird näher auf Motivation, Wertschätzung und Sinnorientierung eingegangen.

3.1.2 Motivation aus logotherapeutischer Sicht

In der Logotherapie wird die Motivation nicht primär durch äußere Reize oder Belohnungssysteme verstanden, sondern als Folge eines als sinnvoll erlebten Tuns. Wo der Mensch den Eindruck hat, dass seine Arbeit einen Beitrag leistet oder mit seinen persönlichen Werten übereinstimmt, entsteht eine innere, tragfähige Motivation. Diese Form der Motivation ist wesentlich stabiler als kurzfristige Anreize, da sie auf einem existentiellen Fundament ruht – dem Streben nach Bedeutsamkeit (vgl. Schnell, 2016, S. 85).

Die psychosoziale Beratung kann dabei helfen, diese inneren Sinnquellen zu entdecken oder wieder sichtbar zu machen wie zum Beispiel durch das Aufspüren sinnvoller Aspekte im beruflichen Alltag, durch das Erfragen individueller Stärken oder durch die Reflexion von Gestaltungsmöglichkeiten im gegebenen Rahmen. Im Zuge der Beratung wird der vorhandene Freiraum mit den Klient:innen gemeinsam erarbeitet

(vgl. Frankl, 1998c, S. 71 ff.). Insbesondere in Organisationen, in denen starre Strukturen oder hohe Leistungsanforderungen vorherrschen, kann dieser Prozess dabei helfen, verborgene Potenziale aufzudecken und den Handlungsspielraum im Denken zu erweitern.

Mitarbeiter:innen erleben ihre Tätigkeit dann als motivierend, wenn sie spüren, dass ihr Beitrag relevant ist, sei es durch die Auswirkung auf andere Menschen, durch Identifikation mit dem Auftrag der Organisation oder durch das Erleben von innerer Stimmigkeit mit den Aufgaben. Diese Resonanz zwischen dem, was getan wird, und dem, was für sinnvoll erachtet wird, ist ein wesentlicher Faktor für Motivation und psychische Gesundheit. Psychosoziale Beratung mit logotherapeutischer Ausrichtung kann hier eine wichtige Rolle spielen, indem diese den Mitarbeiter:innen Reflexionsräume eröffnet, in denen individuelle Werte, Bedürfnisse und Sinnfragen im beruflichen Kontext erarbeitet werden (vgl. Lukas, 2018a, S. 90).

Zudem kann die Beratung eine Brücke schlagen zwischen persönlichen Wertvorstellungen und organisatorischen Anforderungen. Gerade in Situationen, in denen Mitarbeiter:innen sich im Spannungsfeld zwischen dem persönlichen Anspruch und äußeren Vorgaben befinden, können klärende Gespräche helfen, die eigene Haltung zu überdenken und neu auszurichten, ohne sich dabei selbst zu verlieren. So wird nicht nur die Motivation erhalten, sondern auch die Resilienz gestärkt (vgl. Lukas, 2018a, S. 88-90; Schnell, 2016, S. 85).

Des Weiteren fördert die Logotherapie die Eigenverantwortung des Individuums für die eigene Sinnfindung und Motivation gegenüber der Arbeitssituation. Mitarbeiter:innen werden ermutigt ihre Haltung gegenüber der Arbeitssituation bewusst zu gestalten, selbst oder gerade wenn diese herausfordernd ist. Gerade der Sinnweg „die Einstellungswerte“ zeigt, wie Menschen durch ihre innere Haltung auch in schwierigen oder unangenehmen Situationen ihre Motivation aufrechterhalten und einen positiven Sinn generieren können. Ein zentraler Gedanke Frankls ist, dass es weniger die Situation an sich ist, die motiviert oder demotiviert, als vielmehr die Bedeutung, die ihr beigemessen wird (vgl. Frankl, 1998c, S. 140; Schnell, 2016, S. 122).

Die psychosoziale Beratung kann diesen Prozess unterstützen, indem sie Mitarbeiter:innen befähigt, ihre persönlichen Motivationsquellen zu erkennen, zu stärken und selbst immer wieder zu gestalten. Dabei wird deutlich, dass Sinn und Motivation keine statischen Zustände sind, sondern dynamische Prozesse, die immer wieder neu erschlossen werden müssen, durch Reflexion, durch Auseinandersetzung und das bewusste Ergreifen der eigenen Haltung (vgl. Schnell, 2016, S. 85; Lukas, 2018a, S. 88-90; Frankl, 1998c, S. 140).

3.1.3 Wertschätzung als Ausdruck existentieller Anerkennung

Wertschätzung ist in der Logotherapie mehr als nur Lob oder Feedback. Unabhängig von Leistung oder Funktion ist sie Ausdruck einer existentiellen Haltung, die den Menschen in seiner Einzigartigkeit anerkennt. Sie beruht auf der Annahme, dass jeder Mensch unabhängig von seiner Leistung und Rolle in der Organisation eine unverlierbare Würde besitzt. Dieses Menschenbild geht davon aus, dass Anerkennung nicht verdient werden muss, sondern einem Menschen zusteht, allein aufgrund seiner Existenz (vgl. Frankl, 1998c, S. 103).

Lukas betont in ihrer praktischen Anwendung der Logotherapie, dass es für Führungskräfte essenziell ist, auf die individuellen Lebenshintergründe und Wertvorstellungen ihrer Mitarbeiter:innen zu achten. In der psychosozialen Beratung können Führungskräfte ermutigt werden, ihre Mitarbeiter:innen nicht nur als Arbeitskräfte, sondern auch als Persönlichkeiten mit eigener Geschichte, Verantwortung und Entscheidungskraft wahrzunehmen (vgl. Lukas, 2018a, S. 110).

Eine wertschätzende Haltung gegenüber den eigenen Mitarbeiter:innen wirkt sinnstiftend und motivierend. Ein wertschätzendes Arbeitsklima trägt dazu bei, dass sich Mitarbeitende als wirksam und gesehen erleben (vgl. Schnell, 2016, S. 128). Diese Form der Resonanz entspricht dem Grundanliegen der Logotherapie das Individuum in seiner geistigen Freiheit und Verantwortung zu würdigen.

Frankl zufolge reicht es für den Menschen nicht aus nur Mittel zum Zweck zu sein, sondern der Mensch will sich als Zweck in sich selbst erfahren. Diese existentielle Anerkennung erfolgt nicht über die Effizienz des Tuns, sondern über das Interesse am Sein. Gerade deshalb braucht es in Organisationen, in denen Prozesse und Effizienzvorgaben dominieren, einen bewussten Gegenpol in Form von zwischenmenschlicher Achtung und Anerkennung (vgl. Frankl, 2012, S. 87).

Gerade in stark strukturierten Organisationen, in denen definierte Prozesse und Vorgaben dominieren, braucht es diese Form der existentiellen Anerkennung, um die innere Zustimmung und das persönliche „Wofür“ zu erhalten. Die Sinnwahrnehmung ist entscheidend, dass Menschen das Gefühl haben, mit ihrem Handeln etwas Wesentliches beitragen zu können (vgl. Schnell, 2016, S. 128).

In der psychosozialen Beratung kann der Aufbau einer wertschätzenden Haltung gezielt gefördert werden, wie zum Beispiel durch einen Perspektivenwechsel, Übungen zur Anerkennung von Ressourcen oder das Sichtbarmachen individueller Beiträge im System an sich. Auch die Integration von biografischen Momenten in die Reflexion, also das Sichtbarmachen früherer Erfahrungen von Anerkennung und Sinn, kann zu einer vertieften Selbstbegegnung führen. So kann die Wertschätzung zu einem wichtigen Element für Sinnorientierung, Motivation und psychische Gesundheit am Arbeitsplatz werden.

3.1.4 Sinnorientierung in strukturierten Organisationen

Gerade in Organisationen mit einem systemrelevanten Auftrag, welche durch klare Strukturen, Routinen und gesetzliche geregelte Abläufe gekennzeichnet sind, stellt sich die Frage nach Sinn häufig subtiler. Die psychosoziale Beratung kann helfen individuelle Sinnbezüge zu aktivieren oder zu reaktivieren. Zum Beispiel durch die Reflexion der persönlichen Berufswahl, durch die Identifikation mit dem gesellschaftlichen Auftrag der Organisation oder durch die Suche nach innerer Zustimmung zu konkreten Tätigkeiten lassen sich solch Sinnbezüge erarbeiten (vgl. Lukas, 2018a, S. 102; Schnell, 2016, S. 119).

Frankl betont stets, dass Sinn nicht nur dort zu finden ist, wo große Gestaltungsfreiheit herrscht, sondern gerade auch in alltäglichen Handlungen, vorausgesetzt der Mensch erkennt in ihnen eine Antwort auf eine ihm gestellte Lebensfrage (vgl. Frankl, 1998c, S. 85).

Der innere Kompass unterstützt Mitarbeiter:innen dabei, zwischen einem funktionalen Müssen und inneren Wollen zu unterscheiden. Dadurch kann ein stimmiges Handeln entwickelt und langfristig die Resilienz und die berufliche Zufriedenheit gestärkt werden (vgl. Frankl, 1998c, S. 85; Lukas, 2018a, S. 105).

Zudem zeigt sich in der Beratungspraxis, dass Mitarbeiter:innen, die ihre Arbeit als sinnhaft erleben, langfristig engagierter, zufriedener und gesünder sind. Sinn wird nicht nur im Tun, sondern auch in der Haltung sichtbar, etwa im Umgang mit Kolleg:innen oder Vorgesetzten. Besonders die Führungskräfte spielen dabei eine zentrale Rolle bei der Sinnvermittlung. Ihre Haltung, Kommunikation und Wertschätzung beeinflussen das Sinnklima innerhalb einer Organisation (vgl. Schnell, 2016, S. 128).

Führungskräfte nehmen in diesem Zusammenhang eine zentrale Rolle ein. Sie sind nicht nur Multiplikator:innen von Entscheidungen, sondern wirken auch, bewusst oder unbewusst, als Vermittler:innen von Sinn. Ihre Art zu kommunizieren, ihre Menschenbild und ihre Form der Wertschätzung gestalten wesentlich das „Sinnklima“ innerhalb eines Teams. Wie Lukas betont, beginnt Sinnvermittlung bei der inneren Haltung der Führungskraft selbst. Wer Sinn erleben will, muss ihn auch verkörpern (vgl. Lukas, 2018b, S. 109).

Ein wesentlicher Bestandteil der Sinnfrage im Arbeitskontext ist dabei die Auseinandersetzung mit der Frage, welche Spuren man im beruflichen Umfeld hinterlassen möchte. Diese Frage richtet den Blick auf die langfristige Wirkung des eigenen Handelns, nicht nur im Sinne von Ereignissen oder messbaren Erfolgen, sondern im Hinblick auf die persönliche Bedeutsamkeit und Wirkung auf andere Menschen. In der Logotherapie gilt diese Dimension als Teil des „schöpferischen Wertes“. Der Mensch hinterlässt durch sein Handeln, seine Haltung und sein Engagement Spuren in dieser Welt, manchmal sichtbar, oft leise aber stets wirksam (vgl. Frankl, 1998c, S. 143).

Gerade in Organisationen mit einem gesellschaftlichen Auftrag erleben viele Mitarbeiter:innen, dass ihre persönlichen Gestaltungsspielräume begrenzt sind. Dennoch stellt sich hier die Fragen, wie können trotz allem Spuren des beruflichen Tuns hinterlassen werden. Auch wenn Abläufe unveränderbar scheinen, bleibt die



Freiheit wie man einer Pflichtaufgabe begegnet. Die „Einstellungswerte“ sind nicht sichtbar im Organigramm, hinterlassen aber bleibende Eindrücke bei den Menschen, die auf die Organisation angewiesen sind (vgl. Frankl, 2012, S. 111 f.).

Lukas beschreibt, dass es gerade in festen Strukturen darauf ankommt, die inneren Spielräume bewusst wahrzunehmen. Auch kleine Impulse wie das Einbringen von Verbesserungsvorschlägen oder das Übernehmen einer Mentorenrolle für neue Kolleg:innen können als spürbare Sinnquellen erlebt werden (vgl. Lukas, 2018b, S. 107).

Durch die Integration logotherapeutischer Elemente in die psychosoziale Beratung eröffnen sich neue Perspektiven auf die Gestaltung eines sinnerfüllten und wertschätzenden Arbeitsalltages.

Im nächsten Kapitel wird anhand eines praktischen Beispiels veranschaulicht, wie diese Ansätze in der Arbeit mit Führungskräften und Mitarbeiter:innen innerhalb eines systemrelevanten und strukturierten Organisation Anwendung finden können.

Kapitel 4

4.1 Anwendung in der Praxis – Logotherapeutische Beratung in einer strukturierten Organisation

In Organisationen mit einem systemrelevanten Auftrag, wie zum Beispiel in der öffentlichen Verwaltung, dem Gesundheitswesen oder in sozialversicherungsnahen Institutionen, begegnen Mitarbeiter:innen einem Spannungsfeld zwischen Standardisierung, Effizienzvorgaben und menschnaher Arbeit (vgl. Lukas, 2018a, S. 97; Schnell, 2016, S. 115).

Psychosoziale Beratung hat die Aufgabe, die innere Sinnorientierung der Führungskräfte und in weiterer Folge der Mitarbeiter:innen zu fördern und so die Motivation nachhaltig zu stärken. Ein zentrales Ziel ist es ein „Sinnklima“ zu erschaffen, das durch wertschätzende Kommunikation und Orientierung an persönlichen Werten getragen ist und die Sinnsuche unterstützt (vgl. Schnell, 2016, S. 121).

Ein „Sinnklima“ beschreibt die Atmosphäre und die Strukturen innerhalb einer Organisation, die es sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeiter:innen ermöglicht, Sinn in ihrer Arbeit zu erfahren und zu verwirklichen. Es geht nicht um eine individuelle Sinnfindung, sondern um ein kollektives Arbeitsumfeld, das die Sinnstiftung fördert und Wertschätzung als grundlegenden Bestandteil der Unternehmenskultur erachtet (vgl. Schnell, 2016, S. 128).

Die Arbeit am „Sinnklima“ bietet einen wesentlichen Zugang für Berater:innen, Führungskräfte und Mitarbeiter:innen dabei zu unterstützen, Bedingungen zu schaffen unter denen der Sinn nicht nur individuell erlebt, sondern auch kollektiv getragen wird. So lassen sich Strukturen, Kommunikationsmuster und Führungshaltungen bewusst gestalten, um ein Klima zu fördern, welches die Sinnorientierung begünstigt.

Die psychosoziale Beratung kann in diesem Zusammenhang eine vermittelnde Rolle einnehmen, etwa in den Reflexionsräumen angeboten werden, in denen Führungskräfte und Mitarbeiter:innen ihre Werteresonanz zur täglichen Arbeit untersuchen und Führungspersonen ihre Rolle als Sinnvermittler:innen schärfen können (vgl. Keller, 2020, S. 117).

In der psychosozialen Beratung stellt die Förderung von Werteresonanz einen zentralen Zugang zur Sinnorientierung dar. Werteresonanz bezeichnet das Erleben von Stimmigkeit zwischen den individuellen Werten eines Menschen und seinem Arbeitsumfeld. Es handelt sich um einen Zustand, in dem Tätigkeiten nicht nur funktional, sondern auch innerlich getragen werden. Resonanz entsteht dort, wo Werte nicht nur benannt, sondern auch in Form von konkreten Handlungen und Entscheidungen gelebt werden (vgl. Rosa, 2016, S. 299).

Durch gezielte Fragen können psychosoziale Berater:innen individuelle Werteresonanzmomente sichtbar machen, denn wer in Übereinstimmung mit den eigenen Werten agiert, erlebt sich selbst nicht nur als wirksam, sondern auch als sinnerfüllt (vgl. Schnell, 2016, S. 142).

Ein Umfeld das Werteresonanz fördert, trägt wesentlich zur Bildung eines „Sinnklimas“ bei. Die Aufgabe für Berater:innen besteht darin, sowohl individuelle als auch strukturelle Bedingungen für solche Resonanzräume zu gestalten und Führungskräfte für deren Bedeutung zu sensibilisieren (vgl. Rosa, 2016, S. 298 f.; Keller, 2020, S. 45 f.; Schnell, 2016, S. 121 f.).

Die psychosoziale Beratung wird somit zur Schnittstelle zwischen individueller Sinnsuche und kollektiver Kulturentwicklung. Denn ein erarbeitetes „Sinnklima“ erhöht nicht nur die Motivation und Bindung der Mitarbeiter:innen, sondern stärkt auch die ethische Orientierung und Integrität der Organisation selbst (vgl. Reich, 2013, S. 91).

Nun stellt sich die Frage wie lassen sich die Konzepte von „Sinnklima“ und Werteresonanz in der psychosozialen Beratung konkret anwenden?

Ein zentraler Zugang ist die Arbeit mit dem inneren Kompass, jenem inneren Navigationssystem, das Menschen befähigt, sich ihrer Werte, Überzeugungen und Sinnorientierung bewusst zu werden. Gezielte Beratungsgespräche können Mitarbeiter:innen und Führungskräfte darin unterstützen, individuelle Werteresonanzen zu identifizieren und daraus stimmige Handlungsoptionen für den Arbeitsalltag zu gestalten (vgl. Lukas, 2018a, S. 94 f.; Schnell, 2016, S. 112-115; Frankl, 1998c, S. 48).

Werden diese zwei Konzepte miteinander verbunden, wird die psychosoziale Beratung zu einem Raum, in dem der Sinn nicht nur reflektiert, sondern auch aktiv gestaltet werden kann. In diesem Zusammenhang dient der innere Kompass als Werkzeug, um in den Dialog mit den eigenen Werten zu kommen.

Im folgenden Kapitel wird anhand eines praktischen Beispiels gezeigt, wie diese Elemente in der psychosozialen Beratung zur Anwendung kommen können, insbesondere in systemrelevanten Organisationen wie zum Beispiel der Sozialversicherung, welche durch stark formalisierte Abläufe und gesellschaftlichen Auftrag geprägt ist.

4.1.1 FALLBEISPIEL – Psychosoziale Beratung von Führungskräften in einer strukturierten Organisation

In einer mittelgroßen Abteilung im Bereich der Sozialversicherung wurde im Rahmen eines internen Programms zur Mitarbeiterbindung und psychischen Gesundheit ein psychosoziales Beratungsangebot für Führungskräfte eingerichtet.

Ziel ist es, die zunehmende Belastung durch Personalknappheit, gesetzliche Vorgaben und dem steigenden Verwaltungsdruck nicht nur organisatorisch, sondern auch sinnorientiert zu begleiten.

Eine Führungskraft, welche für ein Team von 15 Mitarbeiter:innen verantwortlich ist, sucht die Beratung auf. Er/Sie berichtet von innerer Erschöpfung, wachsender Unzufriedenheit und dem Gefühl „nur noch zu verwalten, statt zu gestalten.“

Auf Grundlage dieser Exploration werden zentrale Wertehaltungen wie Integrität, Verantwortungsbewusstsein und die Entwicklung der eigenen Mitarbeiter:innen sichtbar.

Im Rahmen der Beratung wird, wie in Abbildung 1 beschrieben, das Modell des inneren Kompasses herangezogen, dass in vier Himmelsrichtungen zentrale Dimensionen persönlicher Sinnorientierung abbildet. Dieses Modell dient dazu, die Selbstklärung der Führungskraft anhand zentraler Fragen systematisch zu unterstützen (vgl. Keller , 2020, S. 87 ff.).

- Im Norden werden die persönlichen Grundwerte reflektiert: *Was ist mir wichtig? Wofür stehe ich?* Das Ziel ist es, nicht verhandelbare Wertehaltungen zu identifizieren, etwa wie Gerechtigkeit, Verlässlichkeit oder der eigene Gestaltungsspielraum, welcher bislang im Arbeitsalltag nicht mehr oder kaum zur Geltung kam.
- Im Osten richtet sich der Blick auf die persönliche Vision und das „Warum“ der Führung: *Was zieht mich langfristig an? Worin sehe ich Sinn, auch in Krisen?* Hier wird zum Beispiel deutlich, dass die Sinnquelle ursprünglich in der gesellschaftlichen Relevanz der Tätigkeit lag, die jedoch im Alltag zunehmend von dem administrativen Druck überlagert wurde.
- Der Süden thematisiert die individuellen Bedürfnisse zur eigenen Selbstfürsorge: *Was nährt meine Energie – körperlich, emotional und geistig?* Dies führt zu einer Auseinandersetzung mit Themen wie Erschöpfung, Rollenüberlastung und dem Bedürfnis nach Rückzugsräumen im Führungsalltag.
- Im Westen wird die Haltung zu unveränderbaren Belastungsfaktoren bearbeitet: *Welche innere Haltung will ich einnehmen? Wie antworte ich auf Herausforderungen?* Hier wird insbesondere das logotherapeutische Konzept der Einstellungswerte aufgegriffen, um eine bewusste und sinnerfüllte Haltung im Umgang mit strukturellen Zwängen zu entwickeln.

Himmelsrichtung	Beratungsschwerpunkt	Zentrale Fragen	Ziel der Intervention
Norden – Werte	Reflexion persönlicher Grundwerte, nicht verhandelbarer Prinzipien	Was ist mir wirklich wichtig? Wofür stehe ich?	Klärung des inneren Fundaments der Führungspersönlichkeit
Osten – Vision & Sinn	Entwicklung langfristiger Sinnperspektiven im Führungsalltag	Was ist mein „Warum“? Was trägt mich auch in Krisen?	Aktivierung sinnerfüllter Zielbilder und Vision als Orientierungskraft
Süden – Bedürfnisse	Wahrnehmung individueller Ressourcen, Energiequellen und Grenzen	Was brauche ich, um im Gleichgewicht zu bleiben?	Stabilisierung der Führungskraft durch Selbstfürsorge und Balance
Westen – Haltung & Entscheidung	Übertragung innerer Haltung in konkrete Führungsentscheidungen und Teamprozesse	Welche Haltung will ich einnehmen? Wie antworte ich auf Herausforderungen?	Aufbau einer werteorientierten Führungskultur – Ausgangspunkt für kollektive Sinnklima

ABBILDUNG 2: BERATUNGSVERLAUF ENTLANG DES INNEREN KOMPASSES ZUR FÖRDERUNG EINES SINNKLIMAS
(FRANKL, 1998C, S. 48F) (LUKAS, 2018A, S. 58) (KELLER, 2020, S. 45-47) (SCHNELL, 2016, S. 117F)

Durch die Reflexion biografischer Entscheidungsmomente, die Analyse von Situationen mit erlebter Sinnhaftigkeit und den bewussten Abgleich zwischen persönlichen Werten und organisatorischen Anforderungen soll eine neue innere Haltung entwickelt werden. Im weiteren Beratungsverlauf werden nun konkrete Schritte entwickelt, um die erarbeitete innere Haltung in die Teamarbeit zu übertragen.

Dadurch kann auch im Team ein erstes Element eines „Sinnklimas“ angestoßen werden, das auf Werteresonanz und gegenseitiger Anerkennung basiert (vgl. Schnell, 2016, S. 128; Keller, 2020, S. 93).

Im Rahmen des Beratungsprozesses zeigt sich im weiteren Verlauf ein wiederkehrender Konflikt. Die Führungskraft äußert, dass sie mit den strategischen Vorgaben des Unternehmens nicht übereinstimmt. Aussagen wie *„Ich persönlich würde das nie so machen, aber es ist Vorgabe und daher muss ich es umsetzen.“*, deuten auf eine Wertekollision hin. Diese Spannung zwischen individueller Haltung und dem organisatorischen Erwartungsdruck stellt eine besondere Herausforderung für die psychosoziale Beratung dar. Eine typische Alltagssituation, in der die innere Spannung deutlich wird, ist etwa die Vorgabe der Organisation, Arbeitszeitkontrollen strenger umzusetzen.

Die Führungskraft schildert: *„Ich verstehe den Sinn dahinter nicht, denn für mich steht Vertrauen über Kontrolle. Wenn ich meinen Mitarbeiter:innen nun täglich minutengenaue Rückmeldungen abverlange, fühlt sich das an, als würde ich gegen meine eigenen Überzeugungen arbeiten.“*

Zunächst wird in der Beratung Raum geschaffen, um die Spannung zwischen persönlicher Haltung und äußerer Vorgaben anzuerkennen, nicht im Sinne einer Bewertung, sondern als legitimes Erleben. Dies entspricht dem logotherapeutischen Ansatz, dem Erleben an sich Sinn zu verleihen, auch wenn es nicht geändert werden kann (vgl. Frankl, 1998c, S. 111, S. 115). Es geht darum, dass die Führungskraft sich dieser Spannung stellt, ohne sich mit ihr identifizieren zu müssen.

Im nächsten Schritt wird erarbeitet, wie die Führungskraft bestimmte Vorgaben zwar umsetzt, aber eine eigene Haltung entwickelt, die stimmig ist. Dies könnte zum Beispiel durch die Art der Kommunikation an das Team geschehen, durch die transparente Erläuterung von Zielkonflikten oder durch das Vorleben von Werten innerhalb der eigenen Einflusszone.

In solch einem Fall, steht nicht nur die Selbstklärung, sondern auch die Haltung zu diesem Spannungszustand im Zentrum. Ziel ist es, die bestehenden Differenzen nicht zu übergehen, sondern sie achtsam zu reflektieren. Hier wird das Konzept der Einstellungswerte nach Frankl bedeutsam, denn auch dort wo äußere Bedingungen nicht veränderbar sind, kann über die bewusste Wahl der inneren Haltung eine Form von sinnerfüllter Führung entwickelt werden. Die psychosoziale Beratung konzentriert sich in dieser Phase besonders auf die Entwicklung von sogenannten Wertespannungskompetenzen. Damit ist gemeint, dass die Führungskraft lernt, wie sie die eigenen Grundwerte im Rahmen organisatorischer Vorgaben differenziert vertreten kann. Nicht im Sinne einer stummen Anpassung, sondern durch transparente Kommunikation, Haltung und konstruktiven Grenzmarkierungen (vgl. Lukas, 2021, S. 121).

Gleichzeitig wird gemeinsam der bestehende Freiraum erarbeitet, also sogenannte Gestaltungsräume innerhalb des Systems, die bislang ungenutzt geblieben sind. Auf diese Weise lässt sich auch unter restriktiven Rahmenbedingungen zumindest ein Mindestmaß an Werteresonanz erhalten. In diesem Kontext bedeutet Resonanz, die Fähigkeit mit sich selbst, den eigenen Werten und der Umwelt in Verantwortung zu treten. Die psychosoziale Beratung verfolgt hier nicht das Ziel eine Lösung zu erarbeiten, sondern ermöglicht einen bewussten Umgang mit Unvereinbarkeiten im Unternehmenskontext (vgl. Rosa, 2016, S. 298).

Im Verlauf der psychosozialen Beratung rückt insbesondere der Westen – Haltung und Entscheidung- des inneren Kompasses in den Fokus. In dieser Phase wird mit der Führungskraft gezielt daran gearbeitet, wie die individuell entwickelte Haltung in das Führungsverhalten und die Teamarbeit integriert werden kann.

Zunächst wird durch strukturierte Reflexionsmethoden wie zum Beispiel die Visualisierung und das systemische Fragen erarbeitet, wie sich die eigene innere Haltung der Führungskraft auf das Team übertragen kann. Die Führungskraft wird dafür sensibilisiert, dass die eigene Führung stets auch ein Resonanzraum für die eigene Haltung ist, ob bewusst oder unbewusst (vgl. Schmid, 2015, S. 98).

Diese Erkenntnis dient als Ausgangspunkt, um Verantwortung für die eigene Wirkung zu übernehmen.

Im nächsten Schritt geht es um die Entwicklung konkreter Handlungsmuster. Die gemeinsam erarbeitete innere Haltung wird in alltagstaugliche Verhaltensweisen übertragen, etwa in Form von persönlichen Leitgedanken wie zum Beispiel „*Ich möchte Orientierung geben, auch wenn ich selbst Unsicherheiten erlebe.*“ In Form von Rollensituationen und Fallreflexionen werden Kommunikationssituationen geübt, in denen die eigene innere Haltung Ausdruck finden sollte. Auf diese Weise wird eine authentische und auf Werten basierte Führungskultur gestärkt (vgl. Keller , 2020, S. 111).

Ein weiterer Schwerpunkt liegt in der Frage, wie eine auf den eigenen Werten basierte Haltung auf das Team übertragen werden kann. Durch begleitete Teamdialoge wird ein Raum geschaffen, in dem Mitarbeiter:innen ihre eigenen Werte, Motive und Beiträge zum Gesamtsinn der Organisation reflektieren können. Diese Form der Werteresonanz fördert ein Klima, das individuelle und kollektive Sinnorientierung verbindet – ein sogenanntes „Sinnklima“ (vgl. Rosa, 2016, S. 298; Schnell, 2016, S. 128).

Nun geht es um die Haltungspflege als integrativer Bestandteil des Führungsalltages. Um die nachhaltige Wirkung der neuen Haltung zu sichern, wird im Beratungsprozess eine persönliche Reflexionsroutine entwickelt. Dafür integriert die Führungskraft ein wöchentliches Ritual – den sogenannten Kompass-Check – zur Selbstüberprüfung, ob das aktuelle Handeln mit den eigenen Werten und der Führungsvision im Einklang steht. Diese Form der Selbstführung erweist sich als stabilisierender Faktor, besonders in Phasen hoher Belastung (vgl. Frankl, 1998c, S. 85).

Himmelsrichtung	Reflexionsfokus	Mögliche Beratungsfragen
Norden (Werte)	Innere Wertebasis: Was ist mir wirklich wichtig?	„Wofür stehe ich als Führungskraft?“ „Welche Werte habe ich heute gelebt – welche nicht?“
Osten (Sinn & Vision)	Perspektive und Orientierung: Wofür tue ich das, was ich tue?	„Was gibt meinem heutigen Handeln Richtung?“ „Wo spüre ich Sinn in meinem Tun?“
Süden (Bedürfnisse)	Selbstfürsorge & Energiehaushalt: Was brauche ich, damit es mir gut geht?	„Wie geht es mir gerade – körperlich, emotional, geistig?“ „Was füllt mich auf?“
Westen (Haltung & Entscheidung)	Handlungsspielraum & Positionierung: Wie will ich agieren?	„Wie gehe ich mit aktuellen Herausforderungen um?“ „Was möchte ich anders machen?“

ABBILDUNG 3: KOMPASS-CHECK ZUR WERTEBASIERTEN SELBSTREFLEXION IN DER PSYCHOSOZIALEN BERATUNG
(LUKAS, 2018A, S. 58F) (KELLER , 2020, S. 45-47)

Anschließend wird mit der Führungskraft erarbeitet, wie sie Rückmeldungen aus dem Team nutzen kann, um ihre eigene Haltung weiterzuentwickeln. Dazu werden dialogische Feedbackformate etabliert, um eine Kultur der Offenheit und Wertschätzung zu fördern. Die Führungskraft wird somit zum Resonanzkörper für eine wertegeleitete Kommunikation. Dadurch wird dem Team ermöglicht, sich in einem gemeinsamen „Sinnklima“ weiterzuentwickeln.

Es wird aufgezeigt, wie die psychosoziale Beratung in strukturierten Organisationen zur Förderung der Sinnorientierung, Selbstreflexion und wertegeleitetem Handeln beitragen kann. Der Einsatz des inneren Kompasses als methodisches Werkzeug ermöglicht es, persönliche Sinnquellen und Führungsmotive sichtbar zu machen. Die Führungskraft wird dabei nicht nur in ihrer individuellen Haltung gestärkt, sondern auch zugleich dazu befähigt, diese Haltung in das Team einzubringen.

Durch dialogische Feedbackformate, die in den Beratungsprozess eingeführt wurden, entsteht ein Raum für eine wertschätzende Kommunikation und gegenseitiger Resonanz. Dadurch agiert die Führungskraft zunehmend als Resonanzkörper, wodurch sich das Team in einem gemeinsam erarbeiteten „Sinnklima“ entfalten kann. Diese Entwicklung zeigt, dass Sinn nicht nur individuell erlebt, sondern auch kollektiv mitgestaltet werden kann, vor allem wenn die Führungskraft wertorientiert und beziehungsbezogen agiert. Für die psychosoziale Beratung ergibt sich daraus die Erkenntnis, dass Sinnklima und die Werteresonanz nicht „verordnet“, sondern in einem dialogischen und reflektiven Prozess kultiviert werden. Der Beratungsverlauf verdeutlicht, wie der innere Kompass als integratives Modell genutzt werden kann, um sowohl die individuelle, als auch auf organisatorischer Ebene gelebte Sinnorientierung zu verankern.

Das im vorhergehenden Kapitel dargestellte Fallbeispiel verdeutlicht exemplarisch, wie psychosoziale Beratung in strukturierten Organisationen wirksam werden kann – gerade deshalb stellt sich die Frage, wie sich dieses Beratungsformat inhaltlich und methodisch gegenüber angrenzenden Professionen wie Coaching, Organisationsberatung oder Psychotherapie abgrenzt und in seiner Rolle klar positioniert.

4.3 Rollenklarheit der psychosozialen Beratung

Die psychosoziale Beratung ist ein eigenständiges Unterstützungsformat, dessen zentrale Stärke in der Verbindung zwischenmenschlicher Beziehungsgestaltung, existentieller Orientierung und alltagsnaher Umsetzung liegt. Gerade im Kontext strukturierter und systemrelevanter Organisationen eröffnet sie Räume, in denen persönliche und berufliche Themen integriert betrachtet werden können (vgl. Lukas, 2018b, S. 90). In diesem Zusammenhang ist es wichtig die psychosoziale Beratung als eigenes Berufsbild von anderen Beratungsformen zu positionieren (vgl. Wirtschaftskammer Österreich, 2024).

Im Unterschied zur Psychotherapie, die sich vorrangig auf die Behandlung von psychischen Erkrankungen konzentriert und einen klaren medizinischen Auftrag verfolgt, setzt die psychosoziale Beratung nicht auf die Pathologisierung, sondern auf Ressourcenaktivierung. Sie arbeitet mit den gesunden Anteilen des Menschen, versteht Krisen als Entwicklungsmöglichkeiten und ermöglicht Sinnarbeit abseits klinischer Diagnosen. (vgl. Wirtschaftskammer Österreich, 2024, S. 8). Dadurch eignet sich die psychosoziale Beratung besonders für Menschen, die belastet sind, aber keine Therapie benötigen, etwa wie Führungskräfte oder Mitarbeiter:innen in beruflichen Übergängen, Wertekonflikten oder existentiellen Sinnfragen (vgl. Frankl, 1998c, S. 141).

Im Vergleich zum Coaching unterscheidet sich die psychosoziale Beratung in ihrer Tiefe und Haltung. Das Coaching zielt häufig auf Effizienz, Zielerreichung und Performance-Steigerung ab (vgl. Schmid, 2015, S. 42). Demgegenüber versteht sich die psychosoziale Beratung als ganzheitlich und beziehungsorientiert. Sie geht über eine kurzfristige Problemlösung hinaus und adressiert emotionale, zwischenmenschliche und wertebezogene Fragestellungen, insbesondere in Sinn- und Motivationskrisen. Auch die Wirtschaftskammer Österreich betont in ihrem Berufsbild der psychosozialen Beratung, dass diese über die reine Zielerreichung hinausgeht und die Förderung persönlicher Ressourcen sowie die Gestaltung eines sinnerfüllten Lebens in den Vordergrund stellt (vgl. Wirtschaftskammer Österreich, 2024, S. 46).

Gerade für Menschen in strukturierten Organisationen die einen geringen individuellen Spielraum erleben, bietet die psychosoziale Beratung eine innere Neuorientierung, statt eine äußere Optimierung (vgl. Schnell, 2016, S. 96).

Auch zur klassischen Organisationsberatung grenzt sich die psychosoziale Beratung deutlich ab. Während sich Organisationsberatung primär mit strukturellen und prozessorientierten Fragestellungen auf Systemebene beschäftigt, stellt die psychosoziale Beratung den einzelnen Menschen in den Mittelpunkt. Sie berücksichtigt das persönliche Erleben und die individuelle Verarbeitung organisationaler Anforderungen. Diese Perspektive ist besonders wertvoll um Mitarbeiterbindung, Sinnklima und langfristige Motivation zu stärken (vgl. Schmid, 2015, S. 78; Wirtschaftskammer Österreich, 2024, S. 20).

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die psychosoziale Beratung nicht nur Reflexionsräume für Einzelpersonen bietet, sondern auch Impulse auf organisationaler Ebene geben kann. Die im Beratungskontext gewonnenen Erkenntnisse, wie etwa

wiederkehrende Wertekonflikte oder strukturelle Belastungsquellen, können gesammelt an Entscheidungsträger:innen zurückgemeldet werden. Auf diese Weise entsteht ein zirkulärer Prozess zwischen individuellen Erleben und organisationalem Lernen (vgl. Lukas, 2018b, S. 105).

Ein weiterer Vorteil seitens der psychosozialen Beratung ist ihre Flexibilität und Niederschwelligkeit. Sie kann kurzfristig, themenoffen und bedarfsorientiert eingesetzt werden, sei es als Einzelgespräch, themenzentrierter Workshop oder begleitende Führungskräfteberatung. Besonders in Organisationen mit einem gesellschaftlichen Auftrag, in denen emotionale Belastung, Verantwortungsdruck und strukturelle Einschränkungen aufeinandertreffen, kann die psychosoziale Beratung eine sinnstiftende, stabilisierende und präventive Wirkung entfalten (vgl. Schnell, 2016, S. 128).

Nicht zuletzt trägt die logotherapeutische Haltung zur besonderen Qualität psychosozialer Beratung bei. Indem sie Menschen als frei und verantwortlich betrachtet, wird der Mensch nicht zum Objekt von Interventionen, sondern zum aktiven Mitgestalter seiner eigenen Entwicklung. Dies fördert nicht nur Würde und Selbstwirksamkeit, sondern wirkt dem Gefühl des Ausgeliefertseins an äußere Bedingungen entgegen (vgl. Frankl, 2012, S. 115).

4.2 Fazit und Ausblick

Das Fallbeispiel zeigt exemplarisch, wie psychosoziale Beratung unter Einbeziehung logotherapeutischer Grundhaltungen einen Beitrag zur Sinnorientierung in strukturierten Organisationen leisten kann.

Durch den Einsatz des inneren Kompasses konnte dargestellt werden, wie Führungskräfte und in weiterer Folge die Mitarbeiter:innen ermutigt werden können, ihre Werte, Sinnquellen und Haltungen zu reflektieren und in Einklang mit ihrer beruflichen Rolle zu bringen (vgl. Keller, 2020, S. 45 f.). Diese innere Klärung wirkt nicht nur stabilisierend auf den Einzelnen, sondern entfaltet sich auch im Teamkontext. Die psychosoziale Beratung fungiert hier als Raum für Bewusstwerdung, Einordnung und Integration persönlicher und organisatorischer Sinnbezüge (vgl. Frankl, 1998c, S. 48; Lukas, 2018b, S. 58).

Besonders die Integration des „Westens“ mit der inneren Haltung zu Herausforderungen ermöglicht es der Führungskraft, strukturelle Zwänge nicht nur zu ertragen, sondern auch im Sinne Frankls auch sinnerfüllt zu beantworten, indem die eigene Haltung bewusst gewählt wird (vgl. Frankl, 2012, S. 111; Frankl, 1998c, S. 92). Dies stärkt einerseits die Resilienz der Führungskraft, andererseits wirkt sich das auch in das Team selbst hinein, über die Werteresonanz und gemeinsame Sinnmomente (vgl. Keller, 2020, S. 45 f.).

Der Begriff des „Sinnklimas“ erweist sich in diesem Zusammenhang als ein fruchtbares Konzept. Es beschreibt ein organisatorisches Umfeld, in der sinnstiftenden Kommunikation, wertschätzende Beziehungen und individuelle Entfaltung systematisch ermöglicht werden (vgl. Keller, 2020, S. 45 f.). Eine zentrale Rolle spielen dabei die Führungskräfte, welche als Multiplikator:innen ihres wertegeleiteten



Handelns und als Resonanzkörper für die erarbeiteten Sinnprozesse stehen (vgl. Rosa, 2016, S. 298).

Für die Praxis psychosozialer Beratung bedeutet dies, stärker in Form von organisatorischen Dynamiken zu denken, und gezielt Methoden einzusetzen, welche die individuelle Sinnorientierung mit teambezogener Entwicklung verknüpfen. Es gilt zukünftig die Beratungskonzepte um strukturelle Sinn- und Werteanalysen zu erweitern oder Formate zur Stärkung kollektiver Reflexion zu entwickeln, wie zum Beispiel in Form von wertebasierten Teamworkshops (vgl. Keller, 2020, S. 93; Reich, 2013, S. 145; Schmid, 2015, S. 201).

Die psychosoziale Beratung im Unternehmenskontext kann somit nicht nur zur individuellen Resilienz beitragen, sondern auch zur Kulturentwicklung innerhalb systemrelevanter Organisationen, hin zu mehr Menschlichkeit, Sinn und Dialog. Die Rolle der Berater:innen verschiebt sich von der Krisenintervention, hin zu einer sinnstiftenden Prozessbegleitung, welche die Führungskräfte befähigt, ihre Rolle reflektiert, verantwortungsvoll und mit innerer Haltung auszufüllen (vgl. Lukas, 2018b, S. 61; Schmid, 2015, S. 201).

Kapitel 5

5.1 Schlusswort

Die vorliegende Diplomarbeit befasst sich mit der Frage, wie die psychosoziale Beratung unter Einbezug logotherapeutischer Konzepte, wie des inneren Kompasses, des „Sinnklimas“ und der Werteresonanz, dazu beitragen kann Sinnorientierung in strukturierten und systemrelevanten Organisationen zu fördern.

Es wird aufgezeigt, dass gerade in herausfordernden Arbeitsumfeldern die Stärkung individueller Werteklarheit und innerer Haltung eine Ressource für Führungskräfte darstellen kann. Das Fallbeispiel verdeutlicht, wie durch einen begleiteten Reflexionsprozess nicht nur die persönliche Resilienz erhöht, sondern auch Impulse für die Teamentwicklung gegeben werden können, einen Zusammenhang den auch Schnell in ihrem Werk *„Psychologie des Lebenssinns: ein Lehrbuch“* in Bezug auf kollektive Sinnprozesse betont (vgl. Schnell, 2016, S. 117 ff.).

Ein zentrales Ergebnis ist die Erkenntnis, dass ein „Sinnklima“, also eine organisatorisch geteilte Atmosphäre der Sinnhaftigkeit und Wertschätzung, nicht zufällig entsteht, sondern bewusst gestaltet werden kann, wie es Schmid in seinem Werk *„Coaching und Organisationsberatung“* im Blick auf die Führungsentwicklung beschreibt (vgl. Schmid, 2015, S. 204-206). Auch Keller betont in *„Sinnorientierte Führung“*, dass sinnorientierte Führungskultur entsteht, wenn Führungskräfte Werte klären, authentisch kommunizieren und Rahmenbedingungen für sinnerfülltes Arbeiten schaffen (vgl. Keller, 2020, S. 45 ff.). Führungskräfte nehmen hierbei eine Schlüsselrolle ein, denn ihre Haltung, Kommunikationsweise und Werteorientierung beeinflussen maßgeblich die Sinnwahrnehmung innerhalb des Teams.

Die psychosoziale Beratung kann hier als reflexiver Raum dienen, in dem Führungskräfte ihr eigenes Verhältnis zu Sinn, Verantwortung und Führung überprüfen und gezielt weiterentwickeln können. Die Gestaltung und Förderung eines „Sinnklimas“ führt nicht nur zu einer stärkeren Mitarbeitermotivation, sondern auch zu einer nachhaltigeren Bindung an die Organisation (vgl. Schnell, 2016, S. 152).

Mit dem Begriff der Werteresonanz wurde ein weiterer Baustein eingeführt. Werteresonanz beschreibt das Erleben von Übereinstimmung zwischen den persönlichen Werten und dem organisatorischen Kontext. Diese Resonanz entsteht, wenn Mitarbeiter:innen sich in ihrem Tun wiederfinden (vgl. Rosa, 2016, S. 298; Keller, 2020, S. 45f.).

Die psychosoziale Beratung kann hier als vermittelnde Instanz fungieren, die die Spannungen zwischen dem inneren Wollen und äußerem Müssen sichtbar macht und als gestaltbar hält (vgl. Reich, 2013, S. 110).

Trotz des Potentials dieser Ansätze gilt es auch deren Grenzen zu reflektieren. Organisationen mit stark hierarchischen Strukturen oder hohem Veränderungsdruck bieten oft nur begrenzte Spielräume für persönlichen Sinnorientierung und können somit ein strukturelles Hindernis darstellen (vgl. Schnell, 2016, S. 145 ff.). Auch die

psychosoziale Beratung an sich ist in ihrer Wirkung limitiert, wenn es die systemischen Bedingungen nicht zulassen. Ebenso hängt der Erfolg solcher Interventionen stark von der Bereitschaft und Offenheit der beteiligten Personen ab, sich mit persönlichen Sinnfragen auseinanderzusetzen und Veränderungen anstoßen zu wollen. Eine Grundvoraussetzung, die auch Frankl in seiner existenzanalytischen Haltung als wesentlichen Moment menschlicher Freiheit betont (vgl. Frankl, 1998c, S. 57, 92, 111).

Für die psychosoziale Beratung ergeben sich daraus mehrere weiterführende Fragen, die zukünftige Entwicklungen anstoßen könnten:

- Wie können beratende Fachkräfte besser ausgebildet werden, mit Spannungsfeldern zwischen individueller Sinnsuche und organisatorischem Auftrag professionell umzugehen?
- Welche Formate, wie zum Beispiel persönliche Entlastungsgespräche mit Mitarbeiter:innen und Führungskräfte, wertebasierte Workshops, Sinn-Supervisionen oder sinnorientierte Team Building-Maßnahmen, eignen sich, um eine Sinnorientierung auch kollektiv zu reflektieren und zu gestalten?
- Wie kann die Wirksamkeit von psychosozialer Beratung in Organisationen systematisch evaluiert werden?
- Welche Rolle spielen digitale Tools wie zum Beispiel Reflexions-Apps oder der digitale Kompass-Check für eine nachhaltige Verankerung im Arbeitsalltag?

Bisher finden Sinnfragen eher einen Platz am Rande und entstehen oft erst dann, wenn Belastungen bereits spürbar sind. Ein Phänomen, welches man als „Sinnkrisen“ im Arbeitskontext beschreiben könnte (vgl. Schnell, 2016, S. 152 f.).

Diese Fragen verdeutlichen, dass die Arbeit mit dem Sinn kein abgeschlossener Prozess, sondern ein sich ständig entwickelndes Feld ist, welches nach Aufmerksamkeit, Forschung und kreativer Umsetzung verlangt.

Sinn kann nicht erzeugt, aber ermöglicht und gelebt werden, wie Lukas in ihrer Weiterführung von Frankls Lehre betont (vgl. Lukas, 2018a, S. 42 f.). Gerade in Organisationen, die sich wandeln und nach Orientierung suchen, liegt ein enormes Potenzial, nicht nur für die Führungskräfte und Mitarbeiter:innen, sondern für das Klima, in dem die Menschen arbeiten, führen, beitragen und sich verbunden fühlen.

„Nicht wir dürfen nach dem Sinn des Lebens fragen, sondern wir sind es, die vom Leben gefragt werden. Es gilt, zu antworten: auf das Leben.“ (Frankl, 1998c, S. 85)

5.2 Reflexion: Warum dieses Thema?

Ich arbeite seit über 10 Jahren in der Sozialversicherung und leite dort eine Gruppe von 6 Personen. In dieser Rolle bin ich nicht nur mit strukturellen Anforderungen und Veränderungsprozessen konfrontiert, sondern auch mit den Fragen, die Mitarbeiter:innen und als Führungskraft, auch mich selbst in solchen Kontexten bewegen. Die Entscheidung, mich mit dem Thema Sinn, Sinnkrisen und Logotherapie im Unternehmenskontext auseinanderzusetzen, entstand nicht nur aus einem fachlichen Interesse, sondern auch aus persönlicher Überzeugung. Immer wieder habe ich im privaten, aber auch im beruflichen Umfeld erlebt, wie zentral die Frage nach dem „Wozu?“ im Leben und im Arbeiten ist und wie tief diese Frage Menschen bewegen kann, wenn sie unbeantwortet bleibt.

Ich spreche daher nicht nur aus theoretischem Wissen, sondern auch aus persönlicher Erfahrung, sowohl als Führungskraft als auch als Mensch. Ich weiß wie es ist selbst in Phasen der Sinnsuche oder Erschöpfung zu stecken, und ich erlebe tagtäglich, wie es meinen Kolleg:innen ähnlich ergeht.

Besonders prägend ist die Ausbildung über die Europäische Akademie für Logotherapie, sowie das intensive Kennenlernen der Person Viktor Frankl. Die Auseinandersetzung mit seinen Gedanken hat in mir nicht nur Verständnis, sondern auch eine Begeisterung geweckt. Eine Begeisterung für eine Haltung, die den Menschen in seiner Freiheit, seiner Verantwortung und seiner Fähigkeit zur Sinnverwirklichung ernst nimmt.

Gerade in Unternehmen erlebe ich täglich, wie schnell ein Gefühl von Sinnleere entstehen kann. Strukturen, Druck und Routine lassen oft wenig Raum für die Frage nach dem, was wirklich zählt. Als angehende psychosoziale Beraterin ist es mir daher ein großes Anliegen, genau in diesem Bereich Fuß zu fassen. Ich möchte Räume schaffen, in denen diese Fragen gestellt und gehört werden können. Ich möchte dazu beitragen, dass Sinn nicht nur ein individuelles, sondern auch ein organisatorisches Thema wird und das die Veränderung dort beginnt, wo Menschen sich als sinnvoll und wirksam erleben dürfen.

Ich werde das Rad nicht neu erfinden, doch bin ich davon überzeugt, dass ich als langjährige Mitarbeiterin in einem Unternehmen mit einem gesellschaftlichen Auftrag und als angehende psychosoziale Beraterin einen eigenen, authentischen Zugang entwickeln kann. Es ist gerade diese doppelte Perspektive, aus der gelebten Praxis und der professionellen Begleitung, die es mir ermöglicht, die Brücke zwischen individueller Sinnsuche und organisatorischer Entwicklung zu schlagen.

Mein Anliegen ist es, mit kleinen, aber konsequenten Impulsen Räume zu öffnen, in denen der Sinn spürbar ist. Genau solch Räume möchte ich beruflich wie persönlich gestalten, denn ich bin überzeugt, wenn Menschen innerhalb ihres Arbeitskontextes eine Werteresonanz erleben, also spüren, dass ihre persönlichen Überzeugungen mit dem Auftrag und der Kultur ihres Unternehmens in Verbindung stehen, dann stärkt das nicht nur die psychische Gesundheit, sondern auch die Identifikation mit dem Unternehmen und letztlich dessen Innovations- und Wandlungsfähigkeit.



Die Logotherapie kann in diesem Prozess eine zentrale Rolle spielen, weil sie den Menschen nicht auf seine Funktion reduziert, sondern auf seine Möglichkeit verweist, sinnstiftend zu handeln, auch und gerade im Spannungsfeld von Verantwortung, Freiheit und Begrenzung.

Ich weiß aber auch, dass dieser Weg kein einfacher ist. Der eng getaktete Arbeitsalltag lässt kaum Raum für Reflexion. Beratungsangebote müssen nicht nur organisatorisch ermöglicht, sondern auch finanziell getragen werden, was bedeutet die Unternehmensführung von ihren Wert zu überzeugen. Und nicht zuletzt bedarf es einer bewussten Einführung und Vermittlung der Logotherapie, deren Konzepte leider noch vielen fremd ist. Die Sinnfrage ist kein Modethema, sondern eine tief menschliche Dimension und bedarf daher eine kompetente Begleitung, um diese im Unternehmenskontext fruchtbar zu machen.

Ich sehe es als meine Aufgabe, nicht nur einzelnen Mitarbeiter:innen in ihrer Suche nach Sinn zur Seite zu stehen, sondern auch Strukturen mitzugestalten, in denen Menschlichkeit, Dialog und Entwicklung Platz haben.

„Es kommt nicht darauf an, was wir vom Leben erwarten, sondern was das Leben von uns erwartet.“ (Frankl, 2012, S. 115)

Diese Frage nehme ich mir mit in meine weitere berufliche Ausbildung und in mein persönliches Engagement für eine Arbeitswelt, in der der Mensch nicht nur Mittel zum Zweck ist, sondern ein Wesen, das Sinn verwirklichen kann und will.



Literaturverzeichnis

- Frankl, V. E. (1998a). *Der Mensch vor der Frage nach dem Sinn*. München: Piper.
- Frankl, V. E. (1998b). *Der Mensch vor der Frage nach dem Sinn: Eine Auswahl aus dem Gesamtwerk*. München: Piper.
- Frankl, V. E. (1998c). *Der Wille zum Sinn: Grundlagen der Logotherapie und Existenzanalyse*. München: Beltz.
- Frankl, V. E. (2012). *....trotzdem Ja zum Leben sagen: Ein Psychologe erlebt das Konzentrationslager*. München: Beltz.
- Keller, T. (2020). *SINNvoll arbeiten: Mit Haltung den Job gestalten*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Lukas, E. (2018a). *Logotherapie in der Praxis*. München: Kösel.
- Lukas, E. (2018b). *Logotherapie: Sinn finden - Leben gestalten*. München: Kösel.
- Lukas, E. (2021). *Sinnvolles Leben*. Wien: Patmos.
- Reich, K. (2013). *Sinn in Organisationen: Motivation und Führung*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Rosa, H. (2016). *Resonanz: Eine Soziologie der Weltbeziehung*. Berlin: Suhrkamp.
- Schmid, B. (2015). *Systemisches Coaching und Beratung*. Heidelberg: Carl-Auer.
- Schnell, T. (2016). *Psychologie des Lebenssinns: Ein Lehrbuch*. Berlin: Springer.
- Wirtschaftskammer Österreich. (2024). *Berufsbild psychosoziale Beratung*.



Abbildung 1: innerer Kompass mit vier Hauptrichtungen	11
Abbildung 2: Beratungsverlauf entlang des inneren Kompasses zur Förderung eines Sinnklimas.....	23
Abbildung 3: Kompass-Check zur wertebasierten Selbstreflexion in der psychosozialen Beratung.....	25