

Professor »Good Work«

Howard Gardner erforscht, welche Arbeit Menschen glücklich macht – und in welchen Berufen sie das Glück finden VON AMRAI COEN



I ♥ my work: Professor

Howard Gardner, Harvard-Psychologe

»Seit den Sechzigern bin ich in Harvard. Ich wurde immer unterstützt, muss niemandem gehorchen. Und so lange ich genug Geld zusammenkriege für meine Studien, kann ich forschen, woran ich will.«

Ist meine Arbeit sinnvoll? Ist sie anerkannt? Wer profitiert davon? Macht sie mich glücklich? Diese Fragen hat Howard Gardner mehr als tausend Amerikanern gestellt: Ärzten, Juristen, Schauspielern. Mit diesen Fragen will er die Welt verbessern.

Howard Gardner ist ein Psychologieprofessor, der auch genau so aussieht, schiefe Brille, zauselige Haare. Er fragt: »Würden Sie für mehr Geld bei der Konkurrenz arbeiten?« Gardner stellt lieber Fragen, als sie zu beantworten: »Ich bin besessen von Fragen.« Er steht in seinem Büro in der Harvard Universität. Eine Höhle aus Büchertapeten, bekratzten Zetteln. Mehr als zwanzig Bücher hat er geschrieben. Auf dem Tisch liegen hunderte Exemplare seines neuesten Werks, alle handsigniert. Seit zwanzig Jahren erforscht Gardner, welche Faktoren glücklich bei der Arbeit machen. Er ist auf der Suche nach dem, was er *good work* nennt. Mit Kollegen gründete er 1995 das Good Work Project – eine Langzeitstudie über Berufe. Sie begann mit einem Fragebogen, vier Seiten, 22 Fragen. Drei Jahre brauchte Gardner, bis er die perfekten Fragen entworfen hatte. Da steht zum Beispiel:

6) Haben Sie das Gefühl, Ihre Überzeugung steht im Konflikt mit den Werten der Branche, in der Sie arbeiten?

15) Hatten Sie Mentoren, die Ihre Arbeit bedeutend beeinflusst haben oder die Sie bei wichtigen Entscheidungen beeinflusst haben?

21) Gibt es Dinge, die Sie nicht tun würden in Ihrem Beruf, obwohl sie nicht illegal sind?

Als Gardner seinen Katalog gut fand, stellte er ein Forschungsteam zusammen, das 1200 Menschen aus neun verschiedenen Berufen interviewte. Die Befragten kamen aus Wirtschaft, Medizin, Kunst. Wie ein Detektiv suchte Gardner nach den entscheidenden Details für das, was gute Arbeit ausmacht. Er fragte mit, ließ die Bänder abtippen, jedes einzelne 40 bis 50 Seiten lang, er sortierte die Antworten in Kategorien. Es dauerte Jahre. Heute, am Ende der Suche, nach der Auswertung der Bögen, sagt Gardner: »Zwei Berufe verblüffen mich besonders: Journalisten und Genforscher.« Von jeder Gruppe hat er mehr

als hundert Personen befragt. »Die Genforscher sind begeistert von ihrem Beruf. Die Journalisten sind verzweifelt.«

Die Erklärung: Fast alle Genforscher finden ihre Arbeit anspruchsvoll, sie können das tun, was sie sich wünschen: mit genug Zeit und genug Geld wissenschaftlich forschen. Und sie sind überzeugt, dass ihre Tätigkeit der Menschheit nützt. Viele Journalisten hingegen sind frustriert und deprimiert. Sie wollten über gesellschaftlich und politisch relevante Themen schreiben, investigativ arbeiten und objektiv berichten. Aber die meisten wurden eingeholt von der Realität: kaum Geld für Recherchen, wenig Zeit für tiefe Gedanken; Sensationen verkaufen sich besser als Enthüllungen; Texte werden nicht gedruckt, weil sie Anzeigenkunden verschrecken könnten.

Gardner hat die Antworten aller Befragten analysiert und eine Art Baukasten entworfen, der zur guten Arbeit führt, nicht nur für Journalisten und Genforscher. Jetzt steht er selbst für Fragen bereit.

DIE ZEIT: Herr Gardner, wie werde ich ein glücklicher Arbeitender?

Howard Gardner: Indem Sie nach den drei E streben: Exzellenz, Ethik und Engagement. Exzellenz bedeutet, kompetent und effektiv sein im Beruf. Ethik bezieht sich auf soziale Verantwortung: Haben Ihre Arbeit, Ihr Verhalten und das Produkt, das Sie herstellen, positive Auswirkungen auf andere? Engagement heißt: Gehen Sie auf in Ihrer Arbeit, werden Sie gefordert, macht Ihnen Freude, was Sie tun?

ZEIT: Gibt es Glücks- und Unglücksfaktoren?

Gardner: Es ist wichtig, ein gemeinsames Ziel zu haben. Ein gutes Beispiel sind eben Journalisten und Genforscher. In der Genetik sind sich, zumindest in den USA, die Forscher, die Pharmakonzernunternehmen, die Regierung und die Öffentlichkeit über das Ziel des Berufs einig: Sie wollen Forschung, mit der man Krankheiten mildern oder beseitigen kann. Alle Interessengruppen senden das gleiche Signal. Bei Journalisten ist das anders: Bei den meisten kollidiert das Streben nach gutem Journalismus sowohl mit den Gewinn- und Renditezielen der Manager und Verleger als auch mit dem Interesse der breiten Leserschaft – die lieber

knallige Sensationsgeschichten will als komplizierte Recherchen. Pauschal gesagt: Wollen alle das Gleiche, ist es leichter, gute Arbeit zu machen, als wenn jeder ein anderes Ziel hat.

ZEIT: Was, wenn der Gedanke an die Rechnungen einen dazu zwingt, Jobs zu machen, in denen man sich nicht verwirklicht?

Gardner: Es ist nicht wichtig, was Sie machen, sondern wie Sie es machen. Man kann auch als Putzfrau gute Arbeit leisten. Es geht nicht so sehr darum, einen Job zu haben, der Anerkennung bringt. Wichtig ist es, einen Sinn in dem zu finden, was man tut. Auch ich muss Dinge tun, die mir sinnlos erscheinen. Aber ich Sorge dann dafür, dass sie mir Spaß machen. Gestern musste ich meine Bücher signieren, es dauerte Stunden. Ich habe dabei klassische Musik gehört, ganz laut, und es hat mich froh gemacht. Vielleicht kann die Putzfrau sich von ihrem Gehalt etwas leisten, wofür es sich lohnt, diesen Job zu tun.

ZEIT: Sie als Akademiker haben es leichter. In Ihren Studien über Arbeit schreiben Sie von Moral und Werten. Aber wie entwickelt man einen Kodex?

Gardner: Dafür gibt es keine fertige Lösung, jeder muss seine eigene moralische Identität entwickeln. Aber es gibt Fragen, die dabei helfen. Zum Beispiel: Welchen Menschen oder welcher Sache fühle ich mich in meiner Arbeit verantwortlich? Es hilft auch, sich Kritik von Kollegen und Vorgesetzten einzuholen. Ehrlich mit sich selbst zu sein ist hart, aber notwendig. Eine gute Frage ist: Würde ich es mögen, wenn mein Verhalten auf der Titelseite der lokalen Zeitung beschrieben würde?

ZEIT: Ethisch sein, engagiert sein, Sinn vor Geld und Ruhm stellen – das klingt nicht überraschend ...

Gardner: ... sozialwissenschaftliche Erkenntnisse scheinen nie überraschend! Aber etwas hat mich schockiert:

Ich mache mir Sorgen um die jungen Berufseinsteiger. Bei unserer Studie fiel auf, dass es oft diese sind, die sich nicht an die drei E halten. Sie sagen Sätze wie: »Ich will zuerst berühmt werden und Geld machen. Und später, wenn ich älter bin, will ich gute Arbeit leisten.«

ZEIT: Was hat Sie daran schockiert?

Gardner: Oft gibt es kein »später«. Wer einmal in einem System arbeitet, in dem Geld wichtiger ist als Inhalt, kommt schwer wieder raus.

ZEIT: Was raten Sie diesen jungen Menschen?

Gardner: Passend zu den drei E, haben wir die drei M entworfen: *mission, models, mirror* – Mission, Vorbilder, Spiegel. Junge Leute sollten sich fragen: Was ist die Mission hinter meiner Arbeit? Wer sind die Vorbilder, denen ich nacheffere – und warum? Wenn ich mich selbst im Spiegel anschau – als Arbeitender – bin ich stolz auf mich? Wenn alle in meinem Beruf so wären wie ich – würde ich in dieser Gesellschaft leben wollen?

ZEIT: Was ist Ihre Mission? In welcher Gesellschaft wollen Sie leben?

Gardner: Ich will in einer Welt leben, in der nicht danach gefragt wird, wie viel jemand verdient oder wie berühmt er ist. In der Eltern auf Partys nicht damit angeben, dass ihre Kinder an der Wall Street arbeiten oder in Hollywood. Ist doch egal! Ich würde lieber in einer Gesellschaft leben, die fragt: Macht dieser Mensch gute Arbeit?

ZEIT: Warum?

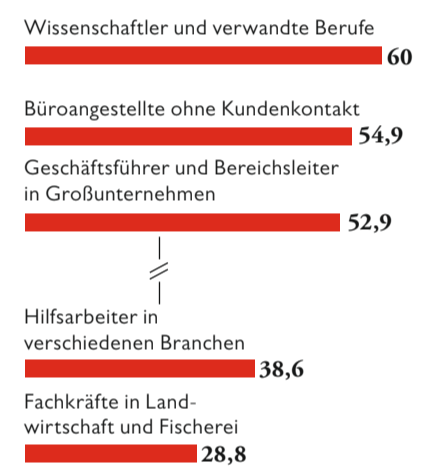
Gardner: Ich glaube, dass die Welt ein besserer Ort wäre, wenn wir mehr gute Berufstätige hätten.

ZEIT: Sind Sie selbst zufrieden mit Ihrem Job?

Gardner: Wenn ich könnte, dann würde ich ein Heilmittel gegen Krebs finden wollen. Aber das kann ich nicht, ich bin kein Genforscher. Die Arbeit, die ich mache, ist das Wichtigste, was ich in meinem Beruf tun kann. Also bin ich zufrieden.

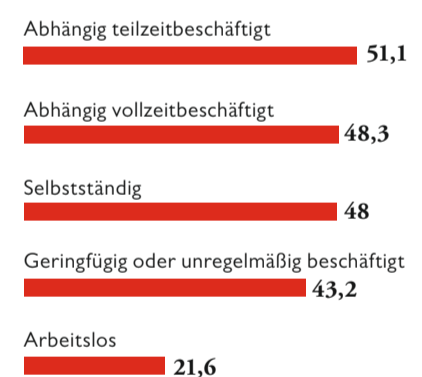
Am liebsten Forschung

Hochzufriedene nach ausgewählten Berufen 2010, in Prozent



Am besten Teilzeit

Hochzufriedene nach Erwerbsstatus und -umfang 2010*, in Prozent



*Hochzufriedene: Werte 8 bis 10 auf einer Skala von 1 (ganz und gar unzufrieden) bis 10 (ganz und gar zufrieden)
ZEIT-GRAFIK/Quelle: SOEP, 2011; Roman Herzog Institut

Neugier als Antrieb

Was macht die Genforscherin Dagmar Wieczorek so zufrieden? VON ANNE KUNZE

Es gibt ein Gen für Glück. 5-HTT ist sein Name, es transportiert das Hormon Serotonin. Dagmar Wieczorek weiß, wie man das Glücksgen aus einer Petrischale voller Spucke herausfiltert, viele Jahre hat sie im Labor gestanden und Gene aus Flüssigkeiten gezogen. Sie weiß aber auch, dass Glücksgene allein nicht ausreichen. Zur Lebenszufriedenheit gehören auch menschliche Kontakte und – der richtige Beruf. Dagmar Wieczorek hat ihren gefunden: Sie ist Genforscherin, übt also eine jener Tätigkeiten aus, die am meisten Zufriedenheit stiften, wie Psychologie-Professor Howard Gardner festgestellt hat.

Wie sie da im Labor steht, mit bauschigen Haaren, wirkt die 45-jährige Humangenetikerin wie ein Kraftwerk. Sie will herausfinden, warum bestimmte Menschen krank geboren werden und andere nicht, ihr Spezialgebiet sind Gene, deren Mutationen geistige Behinderungen auslösen und für Fehlbildungen in Kopf und Gesicht verantwortlich sind. Im Moment ist sie einem Syndrom auf der Spur, welches das Kinn schrumpfen lässt und die Gehörgänge verschließt. Von dieser Suche erzählt sie mit lodender Stimme. Sie hat eine gigantische Datenbank angelegt, in der sie das Krankheitsbild kartografiert. Ihr Enthusiasmus ist nicht die übertriebene Begeisterung eines Berufsanfängers, sondern die souveräne Leidenschaft einer Frau, die angekommen ist. Ihre Gesten sind streng und klar.

Über die Grenzen der Genforschung wird, besonders in Deutschland, heftig gestritten. Aber über den Nutzen ist man sich einig: Biologie ist die Wissenschaft des 21. Jahrhunderts und die Genetik ihr heftig schlagendes, kompliziertes Herz. Genetiker beschäftigen sich mit den ureigensten Fragen des Lebens: Wie lässt sich Krebs ausschalten? Wie wird Intelligenz vererbt? Genforscher wollen Leben verlängern und verbessern. Und Dagmar Wieczorek wirkt daran mit. Sie erlebt das, was Howard Gardner und sein Team *alignment* nennen: Das persönliche Ziel und die Hoffnungen der Öffentlichkeit stimmen überein.

Ihr Forschungsgebiet hat sich Wieczorek selbst ausgesucht. Dass jemand selbstbestimmt arbeitet, ist wichtig für sein Glücksgefühl, auch Wieczorek trägt es durch jene langweiligen Stunden, in denen sie Anträge für Forschungsmittel verfassen muss. Wenn sie aber über ihren Daten sitzt, hört und sieht sie nichts mehr, taucht erst nach Stunden wieder auf, als kehre sie von einer unterseeischen Reise zu-

rück. Sie ist in einen Flow geraten. Andere Menschen erleben diese Zustände des konzentrierten Bei-sich-Seins, wenn sie schreiben oder klettern. Wieczorek hat sie beim Auswerten ihrer Daten.

Wieczorek entdeckt und lernt ständig etwas in ihrem Beruf. Auch das lässt sie so zufrieden sein: Ihr Leben ist voller Überraschungen. Im Gegensatz zum flüchtigen Glück beim Erwerb toter Gegenstände wie Autos oder Schmuck ist die Neugier eine hitzige Begleiterin, die dafür sorgt, dass das Leben zum immervährenden Abenteuer gerät. Niemals gibt sie Ruhe, immer will sie neu befriedigt sein. Sie erzeugt ein stetig anschwellendes Glücksgefühl.

Ein paar Wochen ist es her, dass Wieczorek beinahe das Gen für eine Gesichtsfehlbildung entschlüsselt hätte. Gleichzeitig drohten Forscher aus England ihr zuzukommen. Weil keiner der Konkurrenten allein auf die Lösung kam, führten sie ihre Daten zusammen und fanden gemeinsam endlich die Sequenz, die das Gen falsch reguliert. Kontakt mit anderen braucht der Mensch für seine Zufriedenheit, vorausgesetzt, die Begegnung ist angenehm, produktiv oder beides. Auch am Institut stellt jeden Freitag jemand neue Forschungen vor. In diesen Runden wird Wieczorek daran erinnert: Ich bin Teil eines großen Projekts; gemeinsam entschlüsseln wir den Bauplan des Lebens.

Die Träume der Genforscherin sind realistisch, nicht überzogen

Ein rotes Bobby-Car schießt in ihr Büro, darauf hockt Phil, anderthalb Jahre alt, ihm folgt der Vater. Phils Augen sind seitlich nach unten verzogen, und wo andere Ohren haben, sitzen bei ihm nur kleine Hautwülste. Phil habe das Franceschetti-Syndrom, erklärt sein Vater, ein großer Mann, in seinem Dorf bekannt als ganzer Kerl und Karnevalsprinz. Er ist noch immer fassungslos, dass er und seine Frau ein behindertes Kind haben. »Die Schwangerschaft war top«, sagt er. Nach der Geburt hat er sich nicht getraut, das Haus zu verlassen. Bis er zu Frau Wieczorek kam, die ihm erklärte, welches Gen schuld ist an Phils Behinderung, was man durch Operationen verbessern kann und dass Phil seine Behinderung möglicherweise weitervererbt.

Phil kurvt durchs Zimmer, auf dem Kopf ein Stirnband, an dem auf Höhe der Ohren zwei kleine Hörgeräte befestigt sind, die Geräusche in die Knochen leiten. Er hält nur an, um sich Milchschnitten in den Mund zu stopfen. Der Vater ist nervös, seine Frau ist wieder schwanger.

»Haben Sie es testen lassen?«, fragt Wieczorek.

»Ja, es heißt, alles in Ordnung«, sagt der Vater.

Die Bestätigung, anderen helfen zu können, macht Wieczorek genauso zufrieden wie die Gewissheit, dass ihre Arbeit ethisch rechtfertigbar ist. So auch bei der Familie des kleinen Phil. Ein zweites Kind mit Phils Gendefekt hätten die Eltern abtreiben lassen. Aber Wieczorek hätte einem Abbruch nicht einfach zugestimmt, weil man beim Franceschetti-Syndrom nicht vorhersehen kann, wie schwer die Behinderung wirklich sein wird. Sie muss oft über das Leben Ungeborener entscheiden. »Ich habe die Verantwortung, und ich trage die Entscheidungen mit mir herum.« Dafür hat sie ein Wertekorsett entwickelt. Wieczorek ist nicht religiös, aber sie kennt ihre ethischen Grenzen.

Fragt man Dagmar Wieczorek nach ihren Träumen, sagt sie, dass sie »genetische Signalwege« verstehen will: Wie kommt es, dass Gene das Gesicht verändern? Wo sitzen die Gene für geistige Behinderung? Die Chancen, dass sie Antworten auf ihre Fragen finden wird, stehen gut. Ihre Träume sind realistische, keine überzogenen, die sich niemals verwirklichen lassen und in Stumpfsinn oder Zusammenbruch münden. Es klafft auch keine Lücke zwischen dem, was Wieczorek von ihrem Beruf erwartet, und dem, was sie tatsächlich arbeitet.

Als Vorbilder nennt sie ihre Chefs, den alten und den neuen, sie bespricht mit ihnen regelmäßig Forschungsergebnisse und Fälle. Beide sind keine ferneren Idole, die man nicht erreichen kann, die verhindern, dass man an ihnen wächst und eine eigene Haltung findet. Wieczorek hat Vorbilder zum Anfassen. Wenn sie über die Chefs spricht, ist spürbar, dass die Zusammenarbeit nicht immer konfliktfrei verläuft, aber auch das gehört zu einem zufriedenen Leben: zu lernen vom anderen, so viel man kann; das Störende nicht überzubewerten.

Zu Wieczoreks Zufriedenheit trägt bei, dass sie ihre Talente früh erkannt hat. Als Jugendliche liebte sie logische Kniffeleien, wählte Mathematik und Biologie als Leistungskurse. Es gab aber eine Zeit, da dachte Wieczorek, mehr Geld könnte ihr Glücksgefühl steigern. Die Gehälter an der Uni sind bescheiden, auch Promovierte und Habilitierte verdienen weniger als in der Wirtschaft. Deshalb

wechselte Wieczorek vorübergehend in eine Privatpraxis. »Aber um das, was mich wirklich interessiert, nämlich, warum die Dinge sind, wie sie sind, ging es dort nicht mehr.« Nach drei Monaten war sie wieder am Universitätsklinikum Essen.

Hier erlebt sie so viel Unterschiedliches, mehrmals am Tag wandelt sie ihre Gestalt. Sie ist Forscherin. Professorin. Ärztin. Außerdem

wechselt sie in einem Beruf voller alter Männer, die sich nicht daran gewöhnen können, dass Wieczorek sich nicht verhalten will wie ein alter Mann. Wieczorek arbeitet Teilzeit, 80 Prozent, dienstags hat sie immer frei. »Ich brauche einen Tag, an dem ich entscheiden kann, was ich tun will.« Er ist ein weiteres Moment der Selbstbestimmtheit in ihrem Leben, was nicht heißt, dass sie den Dienstag verdröhelt: »Ich mache das, worauf ich Lust habe, werde Daten aus, schreibe ein Manuskript.« Sie ist dann zu Hause bei ihrer Familie im nordrhein-westfälischen Waltrop. »Meine Söhne machen mich glücklich. Wenn es im Beruf mal nicht rund läuft, habe ich immer noch ein zweites Leben«, sagt sie. Ihr Mann ist Jurist, im Alltag kümmert sich Wieczoreks Mutter um den Zahn- und die Vierzehnjährigen. Wieczorek pendelt mit dem Auto nach Essen, vierzig Minuten hin, eine Stunde im Stau zurück. Pendeln schafft Unzufriedenheit, denn man verliert – hineingezwungen in die Enge des Flugzeugs, Autos oder Bahnabteils – täglich Zeit, die bei der Arbeit, der Familie oder bei Freunden in der Kneipe fehlt.

Aber in Wieczoreks Bilanz der Zufriedenheit wiegt dieser Minuspunkt nicht viel: »Wenn es einen guten Grund gibt, hilft Jammern nichts«, sagt sie bloß. Sie versucht nicht, Faktoren zu ändern, die sich nicht ändern lassen. Zu Wieczoreks Zufriedenheit gehört also auch ihr ausgeglichenes Gemüt.

Wenn andere mit zahllosen Urlaubstagen prozen, die sie nicht genommen haben, denkt Wieczorek: »selbst schuld«. Sie nimmt jeden ihrer Urlaubstage. Bloß E-Mails liest sie auch in den Ferien, denn: »Ich muss gleich telefonieren, wenn jemand schreibt, er habe wieder etwas herausgefunden.« Weil sie vor Neugier platzt.



I ♥ my work: Forscherin

Dagmar Wieczorek, Humangenetikerin

»Ich erforsche Gene, die noch keiner kennt. Die Forschungsergebnisse helfen meinen Patienten. Mein Beruf ist genau so, wie ich ihn mir vorgestellt habe.«



I ♥ my work: Jurist

Christoph Vaagt, Anwaltsberater

»Was ich an meinem Job mag, ist die Abwesenheit von Hierarchien: Niemand sagt mir, was ich zu tun habe. Das bestimme ich selbst. Und für die Folgen trage ich die Verantwortung.«