

Von der Pathologie des Zeitgeistes in der Wirtschaft, oder: Wie die kollektiven Neurosen und der Stress Marke „Eigenbau“ ein Sinn- und Wertevakuum im Management verstärken

Kurzüberblick

Unter „Pathologie des Zeitgeistes“ versteht V. Frankl im Allgemeinen das negative Zeitgeistdenken. Dieses Denken bezeichnet er auch als kollektive Neurose. Kollektive Neurosen, die als existenzielle Fehlhaltungen zu verstehen sind, und individuelle Stressmuster haben eines gemeinsam: Sie korrelieren negativ mit dem Sinnerleben in der Arbeitswelt: Je stärker diese ausgeprägt sind, desto geringer ist die Motivation. Die Herausforderung lautet: Rehumanisieren wir die Arbeitswelt! Fördern wir Entfaltungsmöglichkeiten in der Arbeit. Leben wir soziale Anerkennung proaktiv! Erwerben wir uns lebensdienliche Einstellungen bei unveränderlichen Arbeitssituationen!

Viktor Frankl: Der unbekannte Bekannte in der Wirtschaft, der seiner Zeit voraus war

Im April 2007 wurde unter den Vorständen der 500 größten Unternehmen in Österreich eine Befragung¹ durchgeführt. Knapp über 83 % gaben an, dass ihnen bekannt sei, dass sich Viktor Frankl mit der Sinnfrage im Leben stark auseinander gesetzt hat. Jeder zweite hat ein Buch von Frankl gelesen. Mehr als 80 % meinten, dass die Sinnfrage auf das eigene Führungsverhalten einen starken Einfluss habe. Doch nur 17 % stimmten der Frage voll und ganz zu, dass sie Frankls Motivationstheorie kennen, und lediglich 3.3 % (stimmt voll und ganz) bekannten sich dazu, diese auch in der Führungsarbeit anzuwenden. Frankls Ansatz ist zwar bekannt, hat in der täglichen Führungsarbeit jedoch nicht jene Bedeutung erlangt, die sie aufgrund der Einmaligkeit haben sollte.

Frankls erste Kontakte zur Wirtschaftswelt gehen in die Sechzigerjahre zurück. Auf Einladung der Duttweiler Stiftung (Schweiz) nahm Frankl 1967 an einem internationalen Symposium von Wirtschaftstreibenden teil. In den Siebziger- und Achtzigerjahren referierte er über ein Dutzend Mal vor Managern, darunter jenen so bekannter Konzerne wie VW, Neckermann, IBM oder 3M. Das Interview („Die Grenzen der Motivation“);² welches er für den letztgenannten Konzern gab, ist besonders erwähnenswert, denn dort hat er wohl am ausführlichsten zum Thema „Management“ Stellung genommen. 1990, immerhin 85-jährig, dürfte er im Haus der Industrie (Wien) zum Thema „Pathologie des Zeitgeistes“ seinen letzten Auftritt vor ManagerInnen gehabt haben.

Dass Frankl dem sozial-medizinischen und psycho-sozialen Denken seiner Zeit voraus war, ist von vielen AutorInnen³ bereits hinlänglich dokumentiert worden. Weniger bekannt ist, dass das auch für verschiedene Managementansätze gilt. Dabei ist nicht nur sein epochaler Motivationsansatz zu nennen. Elemente der Corporate Governance, der Salutogenese (Komponente: Handhabbarkeit der Arbeit), der Mission Statements oder der neuerdings stark diskutierten Work Life Balance sind zu entdecken. Natürlich verwendet Frankl nicht die Sprache der Ökonomen oder Begriffe, die wir aus der

Personalentwicklung oder dem Management gut kennen. Aber wir finden im existenzanalytischen Ansatz ein brilliant durchdachtes Menschenbild (Anthropologie), das in jene Personalentwicklungsstrategien passt, die nicht manipulativ und reduktionistisch sind oder gar einen nihilistischen Kern aufweisen, sondern einem ganzheitlichen, sinn- und wertorientierten Denkansatz den Vorzug geben: Und dieser Ansatz wird heute im Management benötigt – mehr denn je!

Von der Pathologie unseres Zeitgeistes

Bis ins hohe Alter hat sich Frankl mit den Nöten der Zeit, der Pathologie des Zeitgeistes, auseinander gesetzt. Woran diese zu erkennen ist, hat er mit dem Phänomen des Konformismus, Totalitarismus und Reduktionismus erklärt.⁴ Konformismus heißt: Wollen, was die anderen tun; Totalitarismus bedeutet: Tun, was die anderen wollen, und Reduktionismus heißt übersetzt: Denken, als ob es nichts anderes gäbe. Diese Denkansätze haben eines gemeinsam: Das Sinnbedürfnis wird systematisch gelehnt oder erst gar nicht bedacht. Im neoliberalen Menschenbild ist das Letztere der Fall - mit verhängnisvollen Auswirkungen.

Es gibt mittlerweile keinen Lebens- und Arbeitsbereich mehr, der nicht durch die globalen Veränderungen und den ökonomischen Liberalismus beeinflusst wird. Die radikalen Veränderungen in Politik, Ökologie oder Ökonomie, die nachhaltige Unterschiede und Ungleichgewichte erzeugt haben, sind für die Volkswirtschaften aller Industrie- und Schwellenländer ein entscheidender Faktor im wirtschaftlichen Überlebenskampf geworden. Diesen fatalen Tendenzen sind wir aber nicht bedingungslos ausgesetzt:

Der Mensch ist also nicht nur von den sozioökonomischen und politischen Bedingungen geprägt, sondern auch fähig, sie zu gestalten, sie umzugestalten. Er muss keineswegs ihr Opfer sein und bleiben. Vielmehr kann er ja ihr Schöpfer werden.⁵

Um vom Reagierer zum Agierer zu werden, um die Pathologie des Zeitgeistes zu überwinden, bedarf es allerdings Menschen, die sich weder von ihrem Über-Ich versklaven lassen, noch sich täglich verzweifelt darum bemühen, der Bussi-Bussi-Gesellschaft zu gefallen. Solange sie dies tun, ist ihr „wirkliches Gewissen noch nicht zu Wort gekommen.“⁶ Aber könnte es sein, dass nicht nur die Pathologie des Zeitgeistes, sondern auch existenzielle Fehlhaltungen oder biographisch bedingte Stressmuster den Menschen daran hindern, sich mehr in der Opfer- als in der Schöpferrolle zu gefallen?

Die kollektiven Neurosen – von den existenziellen Fehlhaltungen

Wenn Frankl von den „kollektiven Neurosen“⁷ spricht, schaut er nicht nur in die Tiefe der Seele, sondern zeigt auch Facetten des Zeitgeistes auf, die im Mikro- und Makrobereich des Wirtschaftens qualitätsmindernden Charakter aufweisen. Die Pathologie des Zeitgeistes, dieses existenzielle Vakuum, dieses Nichtwissen des Wozu – nicht des Warum! – können sich in vier Symptomfeldern einer kollektiven Neurose manifestieren. Diese sind: (1) die provisorische Daseinshaltung, (2) die fatalistische Lebenseinstellung, (3) das kollektivistische Denken und (4) der Fanatismus.

- (1) In der provisorischen Daseinshaltung werden augenblickliche oder kurzfristige Bedürfnisse längerfristigen, vor allem lebensdienlichen vorgezogen. Es wird eher reagiert als agiert, eher kurzfristig als langfristig geplant.
- (2) In der fatalistischen Daseinshaltung wird ein übermächtiges Schicksal an die Wand gemalt. Autoritätsabhängig und –gläubig werden Meinungen und „wissenschaftliche“ Erkenntnisse unkritisch übernommen und fast tabuisiert - wie z.B. die Aussage: Wenn es der Wirtschaft gut geht, geht es auch den Menschen gut. Oder das Dogma: Die freie Marktwirtschaft. Oder: Die Globalisierung folgt einem Ökonomiegesetz.
- (3) Beim kollektivistischen Denken übernimmt der Einzelne die Orientierung für sein Leben von anderen. Dabei spielt die Identifizierung mit dem Team oder mit Personen von großem Einfluss eine bedeutendere Rolle als die eigene Meinung. Er übernimmt die Schlagwörter, Meinungen und Urteile der Gruppe unhinterfragt. Solche Menschen sind zwar in Teams beliebt, weil sie sich stark der Meinung der Gruppe anschließen, doch in ihrem Inneren müssen sie Spannungen „ausbalancieren“, die sich aus der Position der eigenen Meinung und die der Gruppe ergeben. Tendenziell verleugnen sie ihre Gefühle, ihre Wünsche, ihr Denken – kurzum, ihre Persönlichkeit.
- (4) Im Fanatismus ignoriert der Mensch nicht die eigene Persönlichkeit, sondern die Persönlichkeit des anderen, des anders Denkenden.

Seelische Gesundheit, und das gilt besonders für die kollektiven Neurosen, ist nie punktuell, sondern immer in einem Gesamtzusammenhang zu sehen. Der Übergang von gesunden zu krankmachenden, von motivierenden zu demotivierenden Stadien ist fließend. So verhält es sich mit allen vier Formen der kollektiven Neurosen: Kollektive Neurosen sind keine Neurosen (Störungen) im klinischen Sinn. Sie sind Quasi-Neurosen und weisen verschiedene Facetten auf. Betroffene sind gesund und in den Arbeitsprozess voll eingebunden. Sie handeln jedoch in der Führungsarbeit durch ihre teils unbewusste Denkweise eher konfliktfördernd. In jeder der beschriebenen Grundorientierungen sind auch Elemente enthalten, die durchaus einer gesunden Lebenseinstellung bzw. einem motivationsfördernden Führungsstil entsprechen. Diesem gesunden Kern von Einstellungen stehen allerdings die oben beschriebenen Denkweisen entgegen, mit all ihren Nebengeräuschen, die nichts als Irritation und Demotivation erzeugen. Das Geheimnis liegt im Gleichgewicht zwischen gesundheitsförderndem und krankmachendem, zwischen motivierendem und demotivierendem Führungsverhalten.

- Es gibt Situationen, in denen ein Provisorium das einzig Mögliche ist. Ein gesunder Umgang damit wird allerdings stets versuchen, aus dem Provisorium Stabilität zu erzeugen. Das ist nicht eine provisorische Daseinshaltung, sondern ein nüchternes Abwägen der Gegebenheiten.
- Es kann schon vorkommen, dass ein übermächtiges Schicksal oder eine beinharte Vorstandsentscheidung selbst eine gesunde Lebens- und Arbeitseinstellung ins Wanken bringt und man in einer Schrecksekunde eher beim Fatalismus zu Hause ist, als dass man über die Zukunft nachdenkt oder den Versuch unternimmt, neue Möglichkeiten am Sinnhorizont zu entdecken. Das ist nicht Fatalismus, sondern ein natürliches Reagieren auf Übergänge. Kennzeichen von Übergängen sind Unsicherheit, Traurigkeit, Demotivation und Ähnliches.
- Es gibt Umstände, wo ganz bewusst das Kollektiv im Vordergrund stehen muss, wo Wünsche und Bedürfnisse hintanzustellen sind, wo sich eben nicht alle nach meinen Vorstellungen zu richten haben. Das ist nicht kollektivistisches Denken, sondern ein verantwortetes Ausgerichtetsein auf ein Du (KollegInnen, Menschen) oder ein engagiertes Eintreten für eine Sache, bei dem es um ein lebensdienliches Zurücktreten der eigenen Person geht. Das hat gar nichts mit Märtyrertum zu tun.
- Wenn Führungspersonen in Grenzbereichen klar ihre Position und Macht ins Spiel bringen, wenn dies von Transparenz und nachvollziehbaren Argumenten begleitet wird und man sich bewusst für eine der vorhandenen Möglichkeiten entscheidet, dann ist das keine kollektive Fehlhaltung namens Fanatismus. Entscheidungen umsetzen zu können braucht auch Macht. Eine gesunde Grenzziehung zwischen natürlicher Autorität und Macht kraft des Amtes ist oft nicht einfach. Führungspersonen müssen in so manchen Fällen die Reißleine ziehen und Entscheidungen treffen, bei denen sie einsam sind. Das ist ihre Aufgabe. Dafür werden sie bezahlt.

Die vier Grundformen der kollektiven Neurosen sind je Situation verschieden ausgeprägt. Die provisorische Daseinshaltung übt den größten negativen Einfluss auf die Selbstmotivation aus. Der Fanatismus nimmt eine besonders bedeutsame Stellung ein, trägt er doch wie keine andere kollektive Neurose zur Demotivation anderer bei, weil er in ein natürliches Spannungsfeld hineinreicht: Einerseits ist es notwendig, die erforderliche Durchsetzungskraft an den Tag zu legen, andererseits kann zu viel an Macht für andere zur inneren Kündigung verleiten. Alle vier Symptome lassen sich auf zwei Persönlichkeitsmerkmale zurückführen: Scheu vor der Verantwortung und Flucht vor der Freiheit.

Eine Untersuchung unter Führungspersonen belegte,⁸ dass etwa ein Viertel der getesteten Personen einem kritischen bzw. sehr kritischen Bereich zuzuordnen ist. Dieses Viertel weist ein deutlich höheres Konfliktpotenzial in der Führungsarbeit auf. Stressfördernd sind diese vier Einstellungswerte deswegen, weil sie sich sinnreduzierend auswirken, die Persönlichkeitsentwicklung behindern und egozentriert sind, wobei negative Gefühle vorherrschen.

Wie der Stress Marke „Eigenbau“ ein Sinn- und Wertevakuum im Management noch verschärft

Es gibt persönliche (intrapersonelle) Verhaltensmuster, die biographisch bedingt und hauptverantwortlich für das Erleben von psychosozialen Stress sind. Dieser hat somit mit der Lebensgeschichte der Betroffenen zu tun, die Organisation des Unternehmens bildet hier nur den Rahmen. Dieser Stress Marke „Eigenbau“ behindert die Arbeitsabläufe und das Miteinander am Arbeitsplatz und beeinflusst negativ die Kommunikation. Prinzipiell wird alles negativ eingefärbt. Das bewusst zu machen ist ein wichtiger Beitrag zur Motivation. In der Transaktionsanalytischen Psychotherapie wird dieser Stress durch so genannte Antreiber (Stressverstärker, Stressmuster) recht gut erklärt.

- Stark sein, keine Schwächen zeigen, immer durchhalten, sich ja nicht so geben, wie man sich gerade innerlich fühlt – all das wird zum unbewussten Antreiber, führt zu Leistungen, wo andere schon längst aufgegeben haben. Das dahinterliegende (Sinn)-Bedürfnis, Sicherheit in sozialen Kontakten am Arbeitsplatz zu haben, wird allerdings nicht erfüllt.
- Perfekt sein müssen, übergenau sein müssen, das Maß aller Dinge sein wollen – all das macht zum Sklaven der eigenen Vorstellungen dessen, was richtig, gut und in Ordnung ist. Und nur wenn etwas so geschieht, ist wirklich etwas in Ordnung, vorher nicht. Das dahinterliegende (Sinn)-Bedürfnis, das Wissen und Können entsprechend den Fähigkeiten entfalten zu können, kann nicht gestillt werden.
- Gefällig sein müssen um jeden Preis, nicht auffallen und punkten durch „emotionales Beziehungsmanagement“ gehören ebenso dazu. Das innerliche Wohlfühl hängt von konstanten Bestätigungen ab, die versichern, wie lieb, nett, kameradschaftlich und einfühlsam man ist. Wehe, wenn einmal Grenzen gezeigt werden müssen und man nicht das Liebling aller ist! Das dahinterliegende (Sinn)-Bedürfnis (Liebe, Zugehörigkeit, Annahme durch die Führungsperson oder das Team) kommt auch da viel zu kurz.
- Sich beeilen müssen, sich ständig unter Druck fühlen, viele Dinge auf einmal erledigen – und das immer und jederzeit: Nur wenn das gelebt werden kann, meint man etwas geleistet zu haben. Dann sei Eigenlob angebracht. Das bringe innere Befriedigung. Das dahinterliegende (Sinn)-Bedürfnis, die Fülle des Lebens zu erfahren und viele Herausforderungen am Arbeitsplatz anzunehmen, wird laufend behindert.
- Sich anstrengen müssen zählt auch dazu. Ohne Fleiß kein Preis, auch dann, wenn es einmal leichter hätte gehen können. Respektvolle Anerkennung gibt es nur für Leistungen mit 130 Prozent Einsatz. Das dahinterliegende (Sinn)-Bedürfnis, etwas leisten zu wollen, wird aber nicht abgedeckt.

Ohne zu überlegen, ohne auf die Situation emotional einzugehen und ohne aus der nötigen Distanz Ereignisse zu beurteilen, versuchen später Erwachsene, solche verinnerlichten Muster und Forderungen am Arbeitsplatz zu erfüllen, als ob sie unter einem Zwang stünden. Körperlich sind

Menschen in solchen Lebenslagen zwar erwachsen, doch emotional befinden sie sich im Kindheitsalter, sie regredieren. Solche Muster zeigen sich darin, dass z. B. Starksein, Perfektsein, Gefälligkeit, Eile und Anstrengung immer ausgelebt werden müssen, auch in Situationen, in denen dies gar nicht gefordert und erwartet wird. Der Preis, den sie zahlen, ist sehr hoch, denn allen Antreibern ist gemein: chronischer, individueller Stress, Demotivation, Unzufriedenheit bei der Arbeit.

Ein vorsichtiger Blick in die Empirie

Nach Frankl charakterisieren drei Existentialien das menschliche Dasein: die Geistigkeit, die Freiheit des Willens und die Verantwortlichkeit des Menschen.⁹ Aus der schon zitierten Studie haben wir mittels einer Regressions- und Diskriminanzanalyse berechnet, wie stark die Sinnerfahrung (Motivation) mit der Persönlichkeitseigenschaft „Verantwortung übernehmen“ korreliert. Wir haben auch untersucht, wie stark die kollektiven Neurosen sowie die Antreiberdynamiken Einfluss darauf nehmen, dass Verantwortung wahrgenommen bzw. gelebt wird. Das Teilergebnis:

- Die einzelnen Sinnebenen korrelieren positiv mit der Persönlichkeitseigenschaft „Verantwortung übernehmen“.
- Die vier kollektiven Neurosen und die fünf Antreiberdynamiken korrelieren mit „Verantwortung übernehmen“ negativ.

Für die unmittelbare Mitarbeiterführung ist diese Erkenntnis deswegen von großer Bedeutung, weil daraus folgender Schluss gezogen werden kann:

1. Je höher das Sinnerleben (Motivation) ausgeprägt ist, desto höher ist auch die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen. So kann davon ausgegangen werden, dass die Gesamtmotivation zu etwa 13 % die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen, erklärt. Erwartungsgemäß ist bei der Sinn- und Wertedimension „Einstellungswerte“ (Einstellungen zu Leben, Arbeit und unveränderlichen Situationen) die Korrelation am stärksten ausgeprägt. Mit dieser Motivationsdimension können etwa 10 % der Verantwortungsübernahme erklärt werden. Wenn somit das Sinnerleben am Arbeitsplatz verbessert wird, wird sich auch die Bereitschaft erhöhen, Verantwortung im Berufsalltag zu übernehmen. So ist die Nichtübernahme von Verantwortung nicht unbedingt ein Zeichen mangelnder Selbst- oder Sozialkompetenz, sondern auch eine Frage der Motivation.
2. Je stärker die kollektiven Neurosen und die Antreiberdynamiken ausgeprägt sind, desto geringer ist die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen. Die kollektiven Neurosen (Pathologie des Zeitgeistes), die Antreiberdynamiken und die Motivation (Sinndimension) beeinflussen lt. diesem

Rechenmodel zu etwa 29 % den Umgang mit Verantwortung. Die Provisorische Daseinshaltung und die Beeil-dich-Dynamik üben den stärksten Einfluss aus.

In der praktischen Führungsarbeit kommt dem theoretischen Wissen um positive oder negative Korrelationen eine eher geringe Bedeutung zu. Doch intuitiv wird immer wieder ein und dieselbe Frage gestellt: Warum müssen wir immer wieder motivieren, damit die Leute Verantwortung übernehmen? Noch einmal dazu die zwei „logotherapeutischen Faustregeln“:

- Die Sinnfrage am Arbeitsplatz, das Motiviertein, hängt hoch signifikant positiv mit der Persönlichkeitseigenschaft „Verantwortung übernehmen“ zusammen.
- Der Ausbildungsgrad der kollektiven Neurosen (existenzielle Fehlhaltungen) und der Stress Marke „Eigenbau“ (Antreiberdynamiken) hindern MitarbeiterInnen daran, die gewünschte Verantwortung am Arbeitsplatz zu leben.

Rehumanisierung der Arbeitswelt: eine Herausforderung

*Können wir nun dem existenziell frustrierten Menschen von heute einen Sinn geben? Wir müssen schon froh sein, wenn er dem Menschen von heute nicht genommen wird ...
... das Bedürfnis, eine persönlich ansprechende Aufgabe zu haben, das geht leer aus.*¹⁰

Rehumanisierung trägt der Erkenntnis Rechnung, dass Menschen an einen Sinn glauben, somit das Bedürfnis empfinden, eine persönlich ansprechende Aufgabe zu erfüllen. Aber durch depersonalisierende und dehumanisierende Trends, die allenthalben überhand nehmen, wird der Wille zum Sinn systematisch unterlaufen, er wird „genommen“, es entsteht ein existenzielles Vakuum,¹¹ das wiederum eine Motivationsschwäche¹² nach sich zieht. Doch nur eine Sichtweise, die über eine Psychodynamik hinausgeht (soll heißen: Der Mensch darf nicht nur allein von seiner Vergangenheit, seinen Trieben, seinen Bedürfnissen, seiner psychischen Bedingtheit und Konstellation gesehen werden), nur eine solche Sichtweise und Beratung, die auch die geistige Not, die Sinnkrise und das, was krank macht und demotiviert, sieht – ist Rehumanisierung. Diese fördert die Motivation – und zwar nachhaltig! Rehumanisierung erfolgt operativ durch drei Sinn- und Wertedimensionen:

- Sinndimension 1 – Führungspersonen müssen Entfaltungsmöglichkeiten in der Arbeit fördern, MitarbeiterInnen müssen diese für sich entdecken.

Das heißt für die Praxis: Menschen erleben Arbeit als sinnvoll, wenn sie ihre Fähigkeiten voll entfalten und ihr Fachwissen anwenden können. Die Gestaltungsmöglichkeit und das selbstständige Entscheiden bei der übertragenen Arbeit müssen daher verbessert und verbürgt werden. Ziel ist es, dass die fachlichen Fähigkeiten und Ressourcen des humanen Kapitals ausgelebt werden können und dürfen. Organisatorische Demotivatoren werden konsequent beseitigt, selbst dann, wenn sie Liebkinder der obersten Führungsebene sind.

- Sinndimension 2 – Führungspersonen müssen soziale Anerkennung pro aktiv praktizieren, auch MitarbeiterInnen müssen diese ausleben.
Das heißt für die Praxis: Soziale Anerkennung, eine produktive Teamarbeit und das Gefühl, für ein gemeinsames Ziel zu arbeiten, geben unserer Tätigkeit Sinn. Das soziale Für- und Miteinander (Betriebsklima) wird dann ständig verbessert, und MitarbeiterInnen sind auch richtig motiviert, wenn sie auf ein Du (Kunden, KollegInnen) ausgerichtet sein können, sein dürfen, aber das auch wollen. Das „Betriebsklima“ sind alle. Es wird „erzeugt“, es wird „erzählt“, es wird „erlebt“. Es ist nicht einerlei, wie über die Arbeit und das Unternehmen gesprochen wird. Führungspersonen tun gut daran, MitarbeiterInnen, die immer und überall alles nur schlechtreden, entschieden in die Schranken zu weisen - mit allen Konsequenzen, auch mit Kündigung. Die Folgen einer solchen Geisteshaltung werden im Management sträflich vernachlässigt, leider oft wohl deswegen, weil viele in der Topebene selber von diesem Bazillus befallen sind.

- Sinndimension 3 – Unveränderlichen (Arbeits)Situationen muss mit lebensdienlichen Geisteshaltungen (Werten) und lösungsorientierten Einstellungen begegnet werden.
Das heißt für die Praxis: Wie sinnvoll eine Arbeit erscheint und wie wir eine Krise bewältigen, hängt nicht nur von äußeren Faktoren ab, sondern auch von der inneren Einstellung. Wenn eine Lebens- oder Arbeitssituation nicht mehr veränderbar ist, kann nur mehr die persönliche Einstellung dazu geändert werden. Die letztgenannte Sinndimension wird in Zukunft die tragende Rolle spielen, denn von oben diktierte, vom Markt vorgegebene unveränderliche Situationen werden überhand nehmen.

Ein zweifacher Paradigmenwechsel soll dieser Rehumanisierung zum Durchbruch verhelfen.

- (1) Neuorientierung des Human Resource Managements: Die psychosoziale Kompetenz muss gegenüber der Fachkompetenz gleichrangig und gleichwertig sein. Seelische Gesundheit ist nicht die Folge, sondern die Voraussetzung dafür, dass die Anforderungen und die Flexibilität, die vom Markt gefordert werden, überhaupt erfüllt werden können. Diese Forderung samt Evaluierung ist zunächst ein absolutes Muss für all jene, die Menschen führen. Denn sie sind die ersten Adressaten. Vehikel dazu soll das psychotherapeutische Know-how sein.
- (2) Die Sinnorientierung (die Frage nach einem erweiterten Wozu, Reduktion der existenziellen Frustration) und eine Werteorientierung, wie sie aus Frankls Ansätzen einer rehumanisierten Beratung (Psychotherapie) für das Management ableitbar ist, müssen Leitmotiv ökonomisch-strategischen Handelns werden.

Eine nicht heile Arbeitswelt - wann war sie schon heil? – braucht Führungspersonen, die den Blick für ihre Selbst-Transzendenz (Fähigkeit, von sich selbst wegzublicken, Blick auf die Außenwelt) erweitert haben und ihre Selbst-Distanzierung (Fähigkeit, sich geistig von den eigenen Ängsten und Zwängen zu befreien) im täglichen Miteinander praktizieren: Alles andere ist nicht Rehumanisierung!

Von der Pathologie des Zeitgeistes zum Sinn im Hier und Jetzt: Schlussgedanken

Bei allem Engagement darf nicht übersehen werden, dass weder das allgemeine psychotherapeutische Know-how noch die Logotherapie und Existenzanalyse die Lehrmeister der Ökonomie, Betriebswirtschaft oder des Human Resource Managements sind. Das können und wollen sie nicht sein. Sie sind aber nicht wegzudenkende Diskussionspartner, wenn es um jenen Faktor geht, der in den Lehren der Ökonomie (fast) ausgeblendet wird: den Menschen. Noch wird Wirtschaft von Menschen gemacht, die nicht nur von der Arbeit leben, sondern auch unbewusst nach einem Sinn fragen. So soll Frankls Gedankengut in der Wirtschaft vermehrt dort zum Einsatz kommen, wo Sinnwahrnehmung wieder bewusst gemacht werden muss. Existenzielle Fehlhaltungen und intrapersonelle Stressdynamiken können, empirisch belegbar, den Sinnwahrnehmungsprozess empfindlich stören. Und dennoch gilt Frankls Erkenntnis besonders für das Personalmanagement:

Es gibt nichts in der Welt, was so sehr imstande wäre, einem Menschen über innere Beschwerden oder äußere Schwierigkeiten hinwegzuhelfen, wie das Wissen um eine spezifische Aufgabe, das Wissen um einen ganz konkreten Sinn, nicht im Großen seines Lebens, sondern hier und jetzt, in der konkreten Situation, in der er sich befindet.¹³

Aber bei all den Möglichkeiten hinsichtlich des Willens zum Sinn darf man eine unverrückbare Tatsache nie aus den Augen verlieren: Sinn ist stets nur eine Denk-Möglichkeit und nie Denk-Notwendigkeit! Immer steht der Mensch vor einer Entscheidung. Leben zu verantworten kann manchmal verdammt unbequem sein – aber es ist gerade dann unheimlich sinnvoll.

¹ Schriftliche Befragung, April 2007, Zielgruppe waren die Vorstände der 500 größten Unternehmen in Österreich. Ausgesandte Fragebögen: 450 (100 %). Retournierte Fragebögen: 90 (20.0 %).

² Siehe DVD in Graf (2007), Die kollektiven Neurosen im Management, Viktor Frankl – Wege aus der Sinnkrise in der Chefetage, Wien: Linde Verlag.

³ Vgl. dazu Fabry, Lukas (1995), Auf den Spuren des Logos. Briefwechsel mit V. E. Frankl, München: Quintessenz.

⁴ Frankl (1973, Seite 13), Der Mensch auf der Suche nach Sinn, Freiburg, Wien: Herder.

⁵ Frankl (1990, Seite 305), Der leidende Mensch, München, Piper.

⁶ Vgl. dazu Frankl (1993, Seite 192). Theorie und Therapie der Neurosen, München: Ernst Reinhardt Verlag.

⁷ Das Neurosenmodell, das unbewusste Konflikte als Ursache von einigen psychischen Störungen angibt, ist unter Forschern und Wissenschaftlern nicht konsensfähig. Daher war es nur konsequent, dass die WHO 1999 beim psychiatrischen Diagnosesystem „Internationale Klassifikation psychischer Störungen – ICD 10, Kapitel V (F) den Begriff „Neurose“ bei den einzelnen Störbildern nicht mehr verwendete. Dafür wurde der Begriff „Störung“ eingeführt, um den problematischen Gebrauch von Begriffen wie „Krankheit“ oder „Erkrankung“ weitgehend zu vermeiden. Aber auch „Störung“ ist kein exakter Begriff. Soziale Abweichungen oder soziale Konflikte allein, ohne persönliche Beeinträchtigung, sollten nicht als psychische Störung angesehen werden (siehe dazu WHO, ICD 10, Internationale Klassifikation psychischer Störungen, Seite 22).

⁸ 2007, N = 139, Führungspersonen

⁹ Frankl (1987, Seite 72), Logotherapie und Existenzanalyse, München, Piper.

¹⁰ Frankl (1993a), Seite 154.

¹¹ Frankl (1992a), Seite 290 – 298.

¹² Frankl (1973), Seite 11.

¹³ Frankl, Kreuzer (1991, Seite 26), Im Anfang war der Sinn, München: Piper.



Der Autor: Dr. Helmut Graf (geb. 1954, Studium der Theologie, Pädagogik und Psychologie) ist Arbeitspsychologe und Psychotherapeut. Er arbeitete in führenden Positionen in der Industrie und im Bankwesen und seit 1995 geschäftsführender Gesellschafter der Firma logo consult Unternehmensberatung.

Sie erreichen den Autor unter:

E-Mail: helmut.graf@logoconsult.at. Homepage: www.logoconsult.at