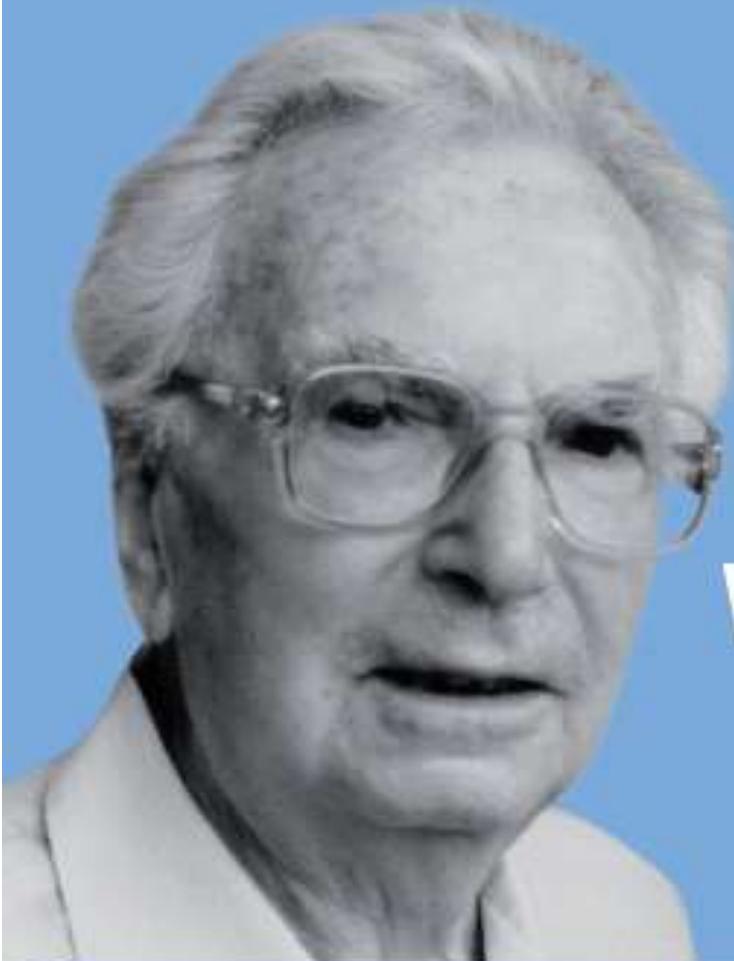


Helmut Graf

DIE KOLLEKTIVEN NEUROSEN IM MANAGEMENT



**VIKTOR E.
FRANKL**

Wege aus
der Sinnkrise
in der Chefetage



Inkl. DVD mit Interview-Auszügen
von Viktor E. Frankl

**Wirtschafts
Woche**

Linde
international

1

Viktor E. Frankl - Autorität durch Authentizität: Er spricht nicht nur von Sinn, sondern auch von Verantwortung.

Frankl

... und es hat tatsächlich niemand auf mich gewartet. Und ich hab ein Gefühl gehabt: Entweder geht man angesichts dieser Umstände hin und nimmt einen Strick und hängt sich auf oder aber es gibt irgendwelche Ressourcen in einem, die einen davon abhalten, und das war mein bedingungsloser Glaube an einen letzten Sinn, der uns zwar verborgen sein mag, aber er ist da.¹

Mit solch einem Fatalismus jedoch können wir nicht an einen geistigen Wiederaufbau schreiten.²

Existenz – ist ja nichts als: Entscheidung.³

Alles liegt am einzelnen Menschen.⁴

Das Leben ist nicht etwas – es ist die Gelegenheit zu etwas!⁵

Die Fragen „des“ Lebens lassen sich nur beantworten ... indem wir „je unser“ Leben verantworten.⁶



DVD 01 / 01

Es fällt nicht leicht, die obigen Worte einem 41-jährigen Mann in den Mund zu legen, der gerade daran arbeitet - ja eigentlich verzweifelt kämpft - die schwerste Krise seines Lebens zu überwinden. Da schwingt einfach viel zu viel Verantwortung für sich und andere mit, viel zu viel Mut schon, an den Wiederaufbau eines zerbombten Österreichs zu glauben, als dass man vermuten könnte, dass diese Zeilen jemand schrieb, der gerade seine Frau, seine Eltern, seinen Bruder, seine Schwägerin und seine Schwiegermutter im KZ verloren hat.

Dennoch: Die obigen Gedanken stammen aus einer Vortragsserie, die Frankl im März und April des Jahres 1946 an der Volkshochschule in Wien-Ottakring gehalten hat.

Franz Kreuzer hat in seinem Gespräch⁷ 1980 mit Frankl eingangs gemeint, wenn man auf den fünf Kontinenten dieser Erde unter halbwegs informierten Leuten den Namen Frankl nennt, bekommt man mit ziemlicher Sicherheit eine Antwort, die mit dem Begriff „Sinn“ eine Gedankenverbindung herstellt.

In eine ähnliche Kerbe schlägt der St. Galler Unternehmensberater Fredmund Malik - wenn auch mit teils umgekehrten Vorzeichen - in einem Artikel eines Wirtschaftsmagazins. Er stellt die Frage in den Raum: Woher nehmen die Führungskräfte die nötige Kraft, wenn die Motivation aufgebraucht ist, aber Aufgaben anstehen, die erledigt werden müssen? Die mit Abstand beste Antwort habe Viktor Frankl gegeben, schreibt er. Seine Antwort sei in allem, was bisher zu Motivation geforscht und gesagt wurde, souverän und allen anderen weit überlegen. Malik muss aber auch relativieren: Niemand in der Wirtschaft kenne diese Antwort.⁸

Malik ist hier zu allgemein, aber ganz unrecht hat er auch nicht. Im April 2007 wurde unter den Vorständen der 500 größten Unternehmen in Österreich eine Befragung⁹ durchgeführt. Knapp über 83 % gaben an, dass ihnen bekannt sei, dass sich Frankl mit der Sinnfrage im Leben stark auseinander gesetzt hat. Jeder zweite hat ein Buch von Frankl gelesen, zwei Drittel hatten entweder im Rahmen der Berufsausbildung oder in Vorträgen von Frankl gehört. Doch nur 17 % stimmen der Frage voll und ganz zu, dass sie Frankls Motivationstheorie kennen, und nur 3.3 % (stimmt voll und ganz) bekannten sich dazu, diese auch in der Führungsarbeit anzuwenden. So ist es nicht verwunderlich, dass niemand die Frage voll und ganz bejahte, ob im unternehmenseigenen Aus- und Weiterbildungsprogramm Veranstaltungen durchgeführt werden, die sich mit der Sinnfrage im Management beschäftigen (Prozentuelle Antwortverteilung: Stimmt voll und ganz: 0.0 %, stimmt eher: 30.0 %, stimmt eher nicht: 20.0 %, stimmt überhaupt nicht: 50.0 %). Interessant war, eine gewisse Widersprüchlichkeit zu entdecken: Satte 83.3 % meinten, dass die Sinnfrage auf das eigene Führungsverhalten einen starken Einfluss habe (40.0 % „stimmt voll und ganz“, 43.3 % „stimmt eher“). Nur 6.7 % stimmten der Frage „überhaupt nicht zu“. Mit dem Phänomen der so genannten sozialen Erwünschtheit lässt sich diese Antworttendenz aber recht gut erklären. So haben wir z. B. in einer Studie¹⁰ erhoben, dass für 75 % der Führungspersonen die betriebliche Gesundheitsförderung sehr wichtig ist, aber nur 11 % konnten behaupten, in ihrem Unternehmen tatsächlich Aktivitäten zu setzen.

Tatsache ist jedoch, dass Frankls Motivationskonzept zumindest bis jetzt nicht jene Bedeutung in der universitären Ausbildung der Ökonomen erlangt hat, die es haben sollte. Wer weiß schon, dass niemand Geringerer als A. Maslow (Pyramide:

„Hierarchie der Bedürfnisse“) Frankl in der Diskussion zugestimmt hat, dass die primäre Motivation des Menschen mit seinem bewussten, teils unbewussten Streben nach Sinn in Verbindung steht und nicht mit dem Drang nach Selbstverwirklichung, wie das Maslow zeit lebens propagiert hat. Leider sind seine „Comments on Dr. Frankl’s Paper“ (1966) selbst in Fachkreisen wenig bekannt.¹¹ Eine ganze Generation von ManagerInnen wurde mit der „Motivationspyramide“ bekannt gemacht, eigentlich nicht in Übereinstimmung mit Maslow.

Frankl lehrte an Eliteuniversitäten wie Harvard und Stanford und hatte einen Lehrstuhl für Logotherapie an der US International University in San Diego inne. Neben zahlreichen internationalen Ehrungen wurden ihm auch 29 Ehrendokorate verliehen. Spät, aber doch hat ihn auch das offizielle Österreich mit dem Großen Goldenen Ehrenzeichen mit dem Stern für Verdienste (1995) geehrt. Im selben Jahr tat dies auch die Österreichische Ärztekammer. Die Ehrenmitgliedschaft der Österreichischen Akademie der Wissenschaften rundet das Bild ab. Sie ist bislang nur einer einzigen weiteren Person, nämlich Kardinal König, verliehen worden. Alle Auszeichnungen können jedoch nicht über die Tatsache hinwegtäuschen, dass Frankl zwar im Topmanagement wahrlich kein Unbekannter ist, aber die praktische Umsetzung der Logotherapie und Existenzanalyse (LTEA) in der Wirtschaft fast keine Rolle spielt.

Frankl ist, wie Freud (Psychoanalyse) und Adler (Individualpsychologie), Begründer einer weltweit anerkannten Psychotherapieschule, nämlich der Logotherapie und Existenzanalyse. Mit dieser Doppelbezeichnung werden zwei Aspekte ein und desselben Systems beschrieben. Die Existenzanalyse ist das zugrunde liegende Menschenbild, es ist die Anthropologie: Der Mensch ist ein sinnorientiertes Wesen und bedarf einer sinnzentrierten Psychotherapie. Die Logotherapie (unter logos versteht Frankl „Sinn“) ist die klinische Anwendung auf seelisches Kranksein. Auf das Human Resource Management übertragen, bedeutet das: Die Existenzanalyse wird für uns die Grundlage des Motivationskonzeptes bilden und die logotherapeutischen Erkenntnisse werden uns brauchbare Werkzeuge in der Beratung und Prävention liefern, wenn wir uns auf stressbedingte und motivationsreduzierende Verhaltensmuster bzw. negative Einstellungen (kollektive Neurosen) oder auf das existenzielle Vakuum im Management konzentrieren werden.

Frankl spricht 1926 in einem akademischen Vortrag vor Ärzten und Psychotherapeuten erstmals von Logotherapie. Etwa 50 Jahre später wird er auch darüber vor Topmanagern in der Wirtschaft sprechen. Knappe sieben Jahre später wird er den Begriff Existenzanalyse einführen: Der Psychoanalyse nach Freud folgte somit eine Existenzanalyse, „jenseits des bloßen Getriebenseins“, eine Analyse „des Menschseins auf Verantwortlichsein hin.“¹²

Frankl war dem Denken seiner Zeit voraus: „In den 30er-Jahren hat er das seelische Elend einer Überflusgesellschaft vorausgeahnt, zu einer Zeit, als sich jeder in der Illusion wiegte, dass Wohlstand und Luxus seelische Zufriedenheit verbürgen könnten. Er hat in den 40er-Jahren den engen Zusammenhang zwischen Wertverlust und Schwächung des Immunsystems vorausgesagt, zu einer Zeit, als die Psychosomatikforschung in den Kinderschuhen steckte. Er hat in den 50er-Jahren betont, dass Selbstbeschränkung und freiwilliger Verzicht lebensnotwendige Fähigkeiten zur Erhaltung innerer und äußerer Ressourcen sind, zu einer Zeit, als man an Wirtschaftswunder und unbegrenztes Wachstum glaubte.“¹³ Und bereits in den 20er-Jahren hat er von einem sinnzentrierten Motivationskonzept gesprochen, das nicht nur eine leistungsfördernde Komponente, sondern vor allem den für die Psychohygiene so wichtigen Faktor Arbeitszufriedenheit mit einschließt. Darüber hat man sich erst so richtig zwei Jahrzehnte später zögernd in der Human Resource Bewegung auseinander gesetzt.

Natürlich hat sich Frankl zeitlebens mit Fragen der Psychotherapie beschäftigt. Aber gerade sein Entwurf vom Menschen (Anthropologie) und die daraus abgeleiteten und zu Ende gedachten Folgen für den Lebens- und Arbeitsalltag eröffnen gewaltige Perspektiven für ein Human Resource Management, das immerhin heute mit der Frage konfrontiert ist, dass etwa ein Fünftel der Führungspersonen¹⁴ so etwas wie Entfremdung kennt. Sich fremd sein, sich nicht mehr spüren bedeutet, die psychosozialen Ansprüche und Herausforderungen in der Führungsarbeit nur mehr eingeschränkt wahrnehmen zu können. Vorgesetzte nehmen dann vieles verzerrt wahr, sie nehmen nur mehr partiell wahr, was Folge einer so genannten „noetiven Dissonanz“¹⁵ ist. Zu einer solchen Dissonanz kommt es, wenn jemand eine Aufgabe als sinnvoll erkennt, ein sinnvolles Ziel vor Augen hat,

6

aber gleichzeitig bei der Zielerfüllung behindert wird. Ich habe bis heute keine Führungspersonen kennen gelernt, die aus Jux und Tollerei, quasi per se, demotiviert waren, aber viele, die aufgrund einer noetiven Dissonanz zwar brav Dienst nach Vorschrift machen, aber mehr auch nicht. Und wie wollen solche, so müssen wir uns fragen, andere führen? Vom Vorleben proaktiver Einstellungswerte, wie es von Unternehmensleitbildern oder Führungsgrundsätzen verlangt wird, ganz zu schweigen.

1.1 Frankl sucht und findet seinen Weg (1905 bis 1938)

Frankl wurde am 26. März 1905 in Wien geboren. Ausgehend von der Psychoanalyse (Freud) und Individualpsychologie (Adler) hat Frankl in den Zwanziger- und Dreißigerjahren des letzten Jahrhunderts eine Denk- und Therapieschule entwickelt, welche die Sinnfrage als zentrale Motivationsquelle des Menschen in den Mittelpunkt rückt. Wozu – nicht warum – lebe oder arbeite ich? Zentraler und provokanter kann man das Thema Motivation gar nicht mehr angehen.

Als er 19 Jahre alt war, erschien bereits sein erster wissenschaftlicher Artikel.¹⁶ 1928 organisierte er Jugendberatungsstellen in Wien und war auf diesem Gebiet Vorreiter in Europa. Durch eine intensive Betreuung und Sonderaktion zur Zeit der Zeugnisverteilung (1929, 1930) kam es erstmals seit vielen Jahren zu keinem Selbstmord unter den Schülern. Abgesehen von diesem Erfolg, sind zwei Gesichtspunkte auch für das heutige Management beachtenswert: Frankl, der 1930 sein Medizinstudium abschloss und dann die Facharztausbildung für Neurologie und Psychiatrie absolvierte, hat in den Jugendberatungsstellen interdisziplinär gearbeitet - für die damaligen Verhältnisse eher ein Novum: Ärzte, Psychologen, Pädagogen, Juristen, Fürsorger, aber auch Priester arbeiteten zusammen.

Und noch etwas ist beachtenswert: Das wirtschaftliche Elend (Arbeitslosigkeit, Armut, Bildungsnotstand) war allgegenwärtig. Obwohl er wusste, dass die ökonomische Lage „mit der menschlichen Psyche in einem Wechselspiel“¹⁷ steht, ließ er sich durch diese materielle Armut nicht fesseln, nicht den Blick trüben. Er konnte mit seinem Ansatz, dass es jenseits von Arbeit auch Möglichkeiten gibt, Lebenssinn und Lebenshalt zu finden, zwar nicht die materielle Not der Menschen

lindern, aber mit diesem Credo ist es oft gelungen, neue Einstellungen zur Not zu gewinnen, denn nichts „vermag einen Menschen fähiger zu machen zur Überwindung von Schwierigkeiten als die Überzeugung, eine Aufgabe zu haben, und das Bewusstsein, Verantwortung zu tragen¹⁸ - trotz unsagbarer Not, trotz Arbeitslosigkeit. Frankl hat aber auch erkannt, dass gesunde, arbeitsfähige Menschen gestörte Lebensbezüge, neurotische Lebenshaltungen (später wird er von der Pathologie des Zeitgeistes sprechen) entwickeln können, ohne dass diese Menschen klinisch krank werden, ohne dass sich dies durch gehäufte Krankenstandstage bemerkbar macht. Diese Einstellungen üben aber einen krankmachenden Einfluss auf das Leben aus, wirken konfliktfördernd und demotivierend, wie wir in Kapitel 4 noch sehen werden.

Die wesentlichen Eckpfeiler der Logotherapie und Existenzanalyse (Sinn- und Werteorientierung, Verantwortung, Freiheit) sind schon dem jungen Frankl bekannt, wie z. B. die Verantwortlichkeit, die zum „anthropologischen Zentralbegriff“ wird, der aber auch gleichzeitig ein ethischer Grenzbegriff ist, denn wenn Verantwortlichkeit ein tragender Grund der Managementexistenz wäre, würde aus der Verantwortung heraus eine „Wertrangordnung“ aufgestellt werden, die sich aber der beratenden (ärztlichen) Einflussnahme zu entziehen hat.¹⁹ Dieser Denkansatz und diese Grundhaltung der Beratung und Begleitung gewinnen noch mehr an Bedeutung, wenn man das Erscheinungsjahr des Artikels kennt: Es war 1938 - das Jahr der Machtergreifung der Nazis in Österreich, als das Denken auch in der akademisch-medizinischen Welt von vielen im vorauseilenden Gehorsam regimetreu angepasst wurde.

Diesen Appell zur Verantwortlichkeit finden wir aber schon beim 19-jährigen Frankl, als er „weltfremde Studenten“²⁰ auffordert, zu den Arbeitern zu gehen, um eine „großzügige Weltanschauung“ zu erlernen, denn die „heutige Mittelschule ist keineswegs dazu angetan, aus ihren Besuchern Menschen zu machen, die ihr Wissen im Leben anwenden, unmittelbar oder mittelbar, technisch oder in ihrer Weltanschauung.“

Dass er nicht nur dazu aufgefordert, sondern diese auch gelebt hat, sehen wir in seiner jahrelangen, ehrenamtlichen Tätigkeit für arbeitslose Jugendliche in den Jugendberatungsstellen, aber auch in der ärztlichen Praxis, die er 1930 eröffnete.

Verantwortung leben wird Ende 1941 für ihn zur Nagelprobe.

1.2 Der „echte“ Frankl: Krisenjahre und Krisenmanagement (1938 bis 1945)



DVD 01 / 02

Mit dem Anschluss an Hitler-Deutschland beginnt das schwärzeste Kapitel in Frankls Leben. Seine Privatpraxis musste er 1938 als Jude aufgeben, er bekommt aber wegen des akuten Ärztemangels 1940 die Leitung der neurologischen Station am Rothschild-Spital angeboten, wo nur jüdische PatientInnen betreut werden. Er und seine engste Familie stehen zunächst noch unter Deportationsschutz. Im Wissen aber, er könne, wenn er in Wien bleibe, seine Eltern noch eine Zeit lang vor einer drohenden Abschiebung ins KZ bewahren, lässt er ein amerikanisches Einreisevisum (ca. November) 1941 verfallen, auf das er so sehnsüchtig gewartet hatte. Er hatte anfangs noch gemeint, dass es in den USA leichter sei, die Logotherapie und Existenzanalyse voranzutreiben. Zwei Drittel der ca. 180.000 in Wien lebenden Juden hatten zu diesem Zeitpunkt der Stadt bereits den Rücken gekehrt bzw. wurden bereits seit Februar 1941 in die Ghettos und Vernichtungslager deportiert. Frankl entschied sich aber, bei den alten Eltern in Wien auszuharren.

Im September 1942 ist es aber so weit. Er, seine Frau und seine Eltern werden in das KZ Theresienstadt verfrachtet. 1944 kommt er über Auschwitz nach Kaufering und Türkheim, in ein Nebenlager von Dachau, aus dem er im April 1945 befreit wurde. Frankl verliert in den Konzentrationslagern seine Eltern, seine erste Frau, seinen Bruder, seine Schwägerin, seine Schwiegermutter. Selbst unmittelbar nach der Befreiung aus dem KZ, im Juni 1945, schreibt er an den Leiter des Krankenhauses der Alliierten: Ich bereue in keiner Weise, mich so entschieden zu haben. Es war für mich schlicht eine Frage der Verantwortung.²¹

Begleiten wir Frankl im Jahr 1945, unmittelbar nach der Befreiung aus dem Türkheimer Konzentrationslager, an einem Frühlingsabend in jenes Wäldchen, das sich nicht unweit vom Lager befand. Dort waren seine Kameraden verscharrt worden. Die „Besten waren es, die nicht zurückgekehrt sind“,²² wird er ein Jahr später sagen, im März und April 1946, in Vorträgen an der Volkshochschule in Wien. Und ihn plagten, traumatisiert vom KZ-Erleben, extreme Schuldgefühle. Als er dort im Wäldchen war, durfte er noch wenigstens hoffen, seine Frau und seine Mutter in die Arme schließen zu können. Seinen Vater hatte er ja schon im Februar 1943 im Lager Theresienstadt verloren. Im Juni 1945 bringt er gegenüber seinem Freund Wilhelm

Börner die Hoffnung zum Ausdruck, dass noch „alle am Leben“ sind. Gleichzeitig fürchtet er den Augenblick der Gewissheit ... „wenn man heimkommt.“²³

Bevor Frankl auf halbwegs legalem Weg nach Wien zurückkehren konnte, musste er ein paar Wochen in München zuwarten. 1994 gab er an der Stelle, an der er die Stunde Null erlebt hatte, ein Interview für eine ORF-Dokumentation:



DVD 01 / 03

... ich erinnere mich, dass ich das Gefühl hatte, jetzt ist ein großes Ende qualvoller Jahre, aber zugleich ein großer Anfang von etwas, was kaum vorhersehbar war. Denn wenn ich daran gedacht habe, was mich in Wien, sobald ich zurückkommen kann, erwartet, hat mich natürlich eine gewisse Beklemmung erfasst. Ich wusste ja nicht, wer überhaupt auf mich noch warten wird. Und es hat tatsächlich niemand auf mich gewartet. Und ich hab' ein Gefühl gehabt: Entweder geht man angesichts dieser Umstände hin und nimmt einen Strick und hängt sich auf oder aber es gibt irgendwelche Ressourcen in einem, die einen davon abhalten, und das war mein bedingungsloser Glaube an einen letzten Sinn, der uns zwar verborgen sein mag, aber da ist.²⁴

Dieser „Sinn“ war für ihn noch ein knappes Jahr verborgen, und die Ressourcen waren (noch) nicht vorhanden, um an eine weltweite Karriere zu denken. Im Oktober 1945 schrieb er in einem Brief an seinen Freund Rudolf Stenger, dass ihn nichts freue und er glaube, dass er nicht „lange leben werde“, sondern das Gefühl hege, „nichts zu suchen zu haben“. Er „hätte nie gedacht, dass ein Mensch so einsam und allein sein kann, ohne einfach sterben zu müssen.“ Er schließt diesen Brief, den er übrigens erst im Mai 1946 mit einem anderen Brief aufgab, mit den Worten: „Ich brauche dich. Versprich mir, Geduld mit mir zu haben. Ich verspreche Dir wie dem toten Hubert,²⁵ mir Mühe zu geben, eines Freundes wert zu sein.“²⁶

Seiner Schwester Stella Bondy, die nach Australien hatte flüchten können, schrieb er am 17. November 1945, dass er nur schwer beschreiben könne, was er in den Konzentrationslagern mitgemacht habe. Aufrecht gehalten habe ihn die Hoffnung, seine Mutter und seine Frau wieder zu sehen. Nicht einmal sein „geistiges Kind“, das Buchmanuskript „Ärztliche Seelsorge“, das er in Auschwitz wegschmeißen musste und an dem er so gehangen war, dass er es mittlerweile wieder rekonstruierte und als Habilitationsschrift zur Erlangung der Dozentur an der Wiener Universität einreichte, schenkte ihm in diesen düsteren Herbst- und Wintermonaten Freude. Den Brief schließt er mit der Bitte: „Behaltet mich lieb und vergesst mich nicht, ich bin sehr arm geworden.“²⁷ Die KZ-Zeit²⁸ und der Kahlschlag in seiner Familie haben tiefe Spuren hinterlassen. Er flüchtet in die Arbeit, hält Vorträge – ist ein Zerrissener: „Kein Glück ist mir in diesem Leben geblieben seit den Martyrien meiner Mutter und meiner

10

jungen Frau. Nichts ist geblieben – außer der Verantwortung gegenüber dem geistigen Werk, das ich zu erfüllen habe – immer noch und trotz, oder: vielleicht auch gerade, weil ich so zu leiden habe.“²⁹

Als er seine Autobiografie „ ... trotzdem Ja zum Leben sagen. Ein Psychologe erlebt das Konzentrationslager“ in nur 10 Tagen diktieren musste, muss er oftmals abbrechen, von Weinkrämpfen geschüttelt. Diese bittere KZ-Erfahrung hätte er sich mit großer Wahrscheinlichkeit ersparen können, wenn er das Visum in die USA nicht hätte verfallen lassen. Die Verantwortung gegenüber den Eltern war aber zu groß gewesen. Nach langen Gewissenskonflikten hatte er bekanntlich beschlossen „in Wien zu bleiben, und hab am nächsten Morgen das Visum verfallen lassen.“³⁰ Für Frankl war dies gelebte Verantwortung. Das macht Frankl in seinen Aussagen und Forderungen authentisch, eben „echt“.

1.3 Frankl überwindet die Krise (1946)

Im Jänner 1946 konnte er, seitdem er in Wien war, zum ersten Mal wieder Freude verspüren. Nach einem Radiovortrag – er sprach übrigens über Selbstmord – hatte er viele Zuschriften erhalten. Zahlreiche Briefe aus dem privaten Nachlass Frankls³¹ bestätigen, wie sehr er Menschen aus der resignativen Haltung herauszuholen vermochte, Menschen, die mit der Frage von Leid, Schuld und Tod vielfach alleine gelassen wurden. Dazu trug aber eine junge Frau aus Kaisermühlen, Elly Schwindt, bei, die er im Frühjahr 1946 kennen gelernt und im Sommer 1947 geheiratet hatte. Bei ihr konnte er in der ersten Krisenzeit sein Herz ausschütten: drei Wochen lang. Später war der Kummer kaum ein Thema innerhalb der vier Wände.³² Jahrzehnte später wird er in sein Buch „Homo Patiens“ aus dem Jahr 1950 eine Widmung schreiben: Für Elly, der es gelungen ist, den seinerzeitigen „homo patiens“ (leidenden) in einen „homo amans“ (liebenden) zu verwandeln. Frankl hat dies als betagter Mann geschrieben, in unregelmäßiger Schrift – es waren Zeilen eines fast Erblindeten.³³

Wären wir im März oder April desselben Jahres in seinen Vorträgen der Volkshochschule gesessen, hätten wir wohl nur teilweise die unendliche Einsamkeit und Trauer dieses Mannes erkannt. Denn bei seinen Reden „Vom Sinn und Wert des Lebens“, einschließlich der Euthanasiefrage, sowie über die „Psychologie des Konzentrationslagers“ erleben wir einen anderen: Wir hören, wie er einen „nüchternen Aktivismus“ dem „Fatalismus“³⁴ (den er später der kollektiven Neurose zuordnen wird) unerschrocken entgegensetzt, ja entgegnet, und wir hören ihn sagen, dass die Existenz „nichts als Entscheidung“ ist und alles am „einzelnen Menschen liegt.“³⁵ Nicht anklagend, aber doch mahnend sehen wir ihn, als er den damals nur allzu leicht ausgesprochenen Satz „Wir haben nichts gewusst“ (z.B. von Gaskammern, Anm. Autor) präzise diagnostiziert mit: Flucht vor der Verantwortung. Den allerorts gehörten Ruf der Kollektivschuld und der Kollektivverantwortung lehnt



DVD 01 / 04

er aber kategorisch ab. Legendär seine Rede zum 50. Jahrestag des Hitler-Einmarsches am 10. März 1988 auf dem Wiener Rathausplatz: Obwohl er seine Familie im KZ verloren hat, bittet er um Verständnis, „kein Wort des Hasses“ zu erwarten. Vielmehr appelliert er an die über 38.000 ZuhörerInnen, die guten Willens sind, „einander die Hände entgegenzustrecken, hinweg über alle Gräber und hinweg über alle Gräben.“³⁶ An jenem Abend war ihm der Applaus sicher. Nicht wenige Anfeindungen musste er allerdings wegen dieser Haltung erleiden. Auf das Übelste beschimpft, war er so manchem unbequem und verhasst und doch von anderen, der Mehrheit, hoch geschätzt.

Frankl wusste um die Leere, die in ein Leben hereinbrechen kann. Wer konnte diesem Mann die Leere, die Einsamkeit, die Verzweiflung, die Trauer um seine Lieben, auch manchmal den Wunsch zu sterben, im Jahr 1945 übel nehmen, wenn noch dazu rings herum im Nachkriegs-Wien außer Trümmern und enttäuschten Menschen nichts vorzufinden war? Wohl niemand. Beim näheren Hinschauen entdecken wir nur, dass gerade das Thema, das Frankl weltberühmt gemacht hat, nämlich der unbedingte Glaube an den Sinn im Leben, den er mit einer unheimlichen intellektuellen Schärfe publizierte und in Hunderten von Vorträgen in der ganzen Welt verbreitete – schwer erkämpft, ja eigentlich „erlitten“ werden musste. Das macht ihn glaubwürdig.

1.4 Der erfolgreiche Frankl: Es geht wieder aufwärts (1947 bis 1997)

1946 wird ihm die Primarstelle an der Wiener Neurologischen Poliklinik angeboten, die er dann über 25 Jahre - bis 1970 - leitet. Bruno Pittermann, der spätere Vizekanzler von Österreich, hilft ihm dabei. 1948 erhält er sein zweites Doktorat (Philosophie, Thema: Der unbewusste Gott). 1950 gründet Frankl die Österreichische Ärzte-Gesellschaft für Psychotherapie und wird deren erster und einziger Präsident. Mitte der 50er-Jahre erfolgen die ersten Einladungen ins Ausland. An mehr als 200 Universitäten auf allen 5 Erdteilen wird er Vorträge halten, 34 Bücher wird er schreiben, die in über 30 Sprachen übersetzt werden. Die beiden letzten Bücher werden posthum verlegt. Buch Nr. 33: „Gottessuche und Sinnfrage“ (2004), ein Gespräch mit dem jüdischen Theologen Pinchas Lapide aus dem Jahr 1984. Das Manuskript wurde erst 2004 im Nachlass entdeckt. Beim Buch Nr. 34 handelt es sich um eine kommentierte Anthologie der frühen Schriften Viktor Frankls aus den Jahren 1923 bis 1942, die von der Tochter - Gabriele Vesely-Frankl - herausgegeben wurden.³⁷

Seine Bücher werden deswegen zu Bestsellern, weil sie zentrale Fragen des Lebens beantworten: Wozu lebe ich? Was ist mein Lebensinhalt? Wie gewinne ich neuen Lebensmut? Das auflagenstärkste Buch, fast 12 Millionen Exemplare, ist „Man`s Search for Meaning“ (... trotzdem Ja zum Leben. Ein Psychologe erlebt das KZ), das von der Kongress-Bibliothek in Washington zu den zehn einflussreichsten Büchern in den USA gezählt wird. Frankl war ein anerkannter Gesprächspartner von Größen seiner Zeit, der noch persönlichen Umgang mit S. Freud und A. Adler pflegte wie auch mit R. Allers, G. Allport, M. Buber, R. Cohn, J. Eccles, A. Maslow, I. Moreno, F. Perls, K. Rahner, C. Rogers, R. Schwarz, P. Watzlawick. Diese Liste von bedeutenden Namen aus der Psychotherapie oder Psychologie erhebt nicht den Anspruch der Vollständigkeit. Auch hatte er zu Philosophen wie M. Heidegger, K. Jaspers, L. Binswanger oder G. Marcel Kontakt, wobei die Diskussionen mit Heidegger die „kostbarsten“ waren. Befreundet war er u.a. mit dem Literaten Hans Weigel oder mit Heinz von Förster, einem Pionier der Kybernetik und bedeutenden Vertreter des Konstruktivismus. Frankl hat 1948, übrigens gegen die Bedenken von Werner Heisenberg, beim Verlag Deuticke für Förster interveniert, sodass dort die erste große Publikation von ihm erscheinen konnte. Im Hause Frankl verkehrte auch

die Schriftstellerin Ingeborg Bachmann, eine Charlotte Bühler, mit der er seinerzeit die Jugendberatungsstellen aufbaute, ein Wilhelm Börner, der weltweit die erste Selbstmordverhütungsstelle in Wien einrichtete, oder eine Kübler-Ross, die in der Sterbebegleitung neue Maßstäbe setzte (Bestseller: Interviews mit Sterbenden), oder der schon genannte Pinchas Lapide.

Frankl war ein gern gesehener Diskutant, ein scharfer Denker, der andere Größen beeinflusst hat. A. Antonovsky, der Begründer der Salutogenese, eines Konzepts, das sich mit der Frage, was gesund erhält bzw. wie Gesundheit gefördert werden kann, beschäftigt, beruft sich ausdrücklich auf Frankl. Konrad Lorenz, der mit Frankl korrespondierte und für das Buch „Der Mensch vor der Frage nach dem Sinn“ 1979 das Vorwort verfasst hat, lässt das mittlerweile legendär gewordene Gespräch mit Sir Karl Popper – das Altenberger Gespräch vom 21. 2. 1983 – mit den Worten ausklingen: „Eine der Hauptgefahren ist, wie Karl Popper es richtig sagt, die Sinnentleerung der Welt für die Jugendlichen. Was auch Viktor Frankl sehr richtig sieht und sehr richtig bekämpft, ist der Sinnverlust.“³⁸ In seinen weiteren Gedanken ist Frankls Wertekategorie zur Sinnfindung deutlich zu erkennen. Zu seinem 80. Geburtstag hat ihn Lorenz willkommen geheißen - „in der Schar der geistig lebendigen Achtziger.“³⁹

Frankl war aber nicht nur ein Versöhner, sondern auch ein Unbequemer, ein Mahner, besonders dann, wenn er von der Verantwortung – vom verantworteten Leben - sprach. Vielleicht ist deswegen die Anerkennung seiner Person und der Logotherapie im wissenschaftlichen Ausland leichter und rascher erfolgt. Seine letzte Vorlesung hielt Frankl übrigens mit 91 Jahren am 21. Oktober 1996 an der Universitätsklinik in Wien.

Frankl starb am 2. September 1997.

1.5 Frankls Logotherapie und Existenzanalyse in der Arbeitswelt – Wie alles begann.

Es ist richtig, dass sich Frankl zeit seines Lebens mit Psychotherapie beschäftigte. Es ist allerdings weniger bekannt, dass er sich in Vorträgen und Seminaren vor ManagerInnen mit Fragen auseinandergesetzt hat, die selbst noch heute wichtige Erkenntnisse für das Human Resource Management liefern. Sein erster bedeutender Aufsatz zu diesem Thema stammt aus dem Jahr 1933,⁴⁰ Frankl war 28 Jahre alt.

Leider hat die Managementwelt zum Teil ein völlig verzerrtes, ja reduktionistisches Bild von Psychotherapie, das auch noch von Vorurteilen verstärkt wird. Auch die LTEA ist dieser Strömung ausgesetzt. Viele glauben nämlich, dass nur bei psychischen Erkrankungen, etwa bei Depressionen oder Psychosen, eine solche zum Einsatz kommt, was jedoch nur einen Teil der Indikationen ausmacht. Man muss aber nicht seelisch krank sein, um logotherapeutisches Know-how in Anspruch zu nehmen. Ganz im Gegenteil! Die LTEA kann schon gesunden Menschen, gerade in der Arbeitswelt, wertvolle Tipps geben, die das Führen und das Miteinander erleichtern. Sie will zwar keine Allheilmittel verteilen, gibt auch keine universellen Antworten,⁴¹ dafür will sie aber die „Not der Zeit“ ansprechen. Als Erstes will sie Menschen erreichen, die unter einer Sinnproblematik leiden. Das sind Menschen, denen ein tragender Sinn verloren gegangen ist und die unter einer Orientierungslosigkeit leiden. Zu diesem Themenbereich gehören auch jene Fragen des Managements, die sich mit der Motivations- und Sinnproblematik beschäftigen und auf die psychosoziale Gesundheit einen (hoch)signifikanten Einfluss ausüben, wie ich es mit Studienergebnissen deutlich belegen werde. Darin liegt der zweite große Einsatzbereich der Logotherapie, der als der präventiv-prophylaktische beschrieben werden kann, besser bekannt als betriebliche Gesundheitsförderung.

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. Dort lernte er auch Walter Böckmann⁴² kennen, der dann als Erster das Gedankengut von Frankl im Wirtschaftskontext systematisch umgesetzt hat. Nach seinen Schilderungen war der

6. Oktober 1977 sozusagen die Geburtsstunde der „Logotherapie in der Arbeitswelt“ und Frankl ihr wichtigster Geburtshelfer. Frankl war nämlich von der (damals) staatseigenen Erdölindustrie ÖIAG gebeten worden, für das Topmanagement ein Seminar am Semmering (Österreich) zu halten. Dazu lud Frankl auch Böckmann ein. Mit gutem Erfolg, denn immerhin folgten andere gemeinsame Seminare in den Siebziger- und Achtzigerjahren, wie z.B. beim Österreichischen Wirtschaftsbund, bei der Raiffeisenakademie, der Österreichischen Industriellenvereinigung oder beim Österreichischen Gewerkschaftsbund. Hauptsächlich wurden die Anwendungsmöglichkeiten logotherapeutischer Erkenntnisse auf die betriebliche Praxis erörtert. Immer nach dem gleichen Schema: Frankl hielt eine begeisterte Einführungsrede, während Böckmann den wirtschaftlichen Themenbezug ausbaute. Nach einer persönlichen Mitteilung von Böckmann an den Autor haben die beiden etwa ein Dutzend Mal zusammen in Österreich, Deutschland und der Schweiz Seminare veranstaltet.

Frankl hat aber auch eigenständig vor ManagerInnen Vorträge gehalten, so im August 1969. Er sprach in Zürich zum Thema „Der Wille zum Sinn und seine Frustration durch die moderne Industriegesellschaft“. 1972 gab Frankl für VW und Neckermann Filminterviews (Der Wille zum Sinn) und im März 1976 referierte er vor Industriemanagern zum Thema „Das Leiden am sinnlos gewordenen Leben. Zur Phänomenologie der extrinsischen Frustration der Industriegesellschaft.“ Für Boehringer Mannheim (heute Roche Diagnostics) war er 1980 tätig. Im selben Jahr sprach er in Graz auf einem internationalen Chemiesymposium. 1986 lud ihn IBM zum Thema „Die Industriegesellschaft in der Sinnkrise“ ein. Zwei Jahre später sprach er vor der österreichischen pharmazeutischen Gesellschaft und im selben Jahr referierte er im Palais Ferstl (Wien) über das Thema „Die Wirtschaft in der Sinnkrise“. Lt. Viktor-Frankl-Archivunterlagen dürfte er 1990, immerhin 85-jährig, im Haus der Industrie (Wien) zum Thema „Pathologie des Zeitgeistes“ sein letztes Auftreten vor ManagerInnen gehabt haben.

Besonders erwähnenswert ist ein Interview aus dem Jahr 1972, das Frankl für 3M gab. Das Thema lautete: Die Grenzen der Motivation. Wichtige Passagen sind in der beiliegenden DVD bzw. im Text dieses Buches verarbeitet, wie auch der folgende

Abschnitt, der einen guten Einblick in Frankls Führungsverhalten gewährt, denn immerhin war er über 25 Jahre lang Primar an der Wiener Neurologischen Poliklinik:



DVD 01 / 05 + 06

Aber vielleicht darf ich da, wenn Sie mir erlauben, eine Bemerkung machen: Immerhin waren es jetzt 25 Jahre, die ich die Neurologische Poliklinik in Wien geleitet habe, und wenn Sie mich fragen, sozusagen als Dilettanten apostrophieren, wie ich es gehalten hab in meinem Umgang mit meinen Mitarbeitern, dann muss ich rückblickend sagen, ich habe zwei Prinzipien mir angeeignet, mir zurechtgelegt: Erstens einmal, ich habe meine Mitarbeiter immer fühlen zu lassen versucht, dass sie genauso auf ihrem Gebiet Spezialisten sind wie ich auf meinem engeren Fachgebiet und dass es quasi ein bloßer Zufall ist, dass ich der Chef bin und nicht sie. Es hätte genauso umgekehrt sein können. Und zweitens, ich hab ihnen beizeiten beigebracht, dass es eigentlich nur eines gibt, womit sie mir wirklich imponieren können, nur eines gibt, womit sie bei mir wirklich einen Stein im Brett haben können, dadurch, dass sie es immer und jederzeit wagen, mir ins Gesicht die kritische Wahrheit zu sagen, mir ihre Kritik nicht vorzuenthalten, weil ich ja schließlich darauf angewiesen bin.⁴³

Frankl hat sich schon sehr früh mit dem Thema Motivation auseinander gesetzt - auch in Bezug auf Arbeit und im Zusammenhang mit den unmittelbaren Auswirkungen der Weltwirtschaftskrise (1929 – 1933) und deren Nachwehen. In „Blätter für Krankenpflege und Fürsorge“ (1936) kommentiert er die Motivationsproblematik arbeitsloser Jugendlicher. In dieselbe Zeit fällt einer seiner Hauptaufsätze: „Vom Sinn der Arbeit“. Leider wurde dieser Aufsatz erst im Jahr 1946 veröffentlicht, er war nämlich für sein Buch „Ärztliche Seelsorge“ bestimmt, das bekanntlich erst nach dem 2. Weltkrieg verlegt wurde. Im März desselben Jahres nahm er – im Kontext der unmittelbaren Nachkriegszeit - in einer Vortragsreihe an der Volkshochschule Wien-Ottakring dazu Stellung. Frankls Kommentare haben, bedingt durch die schwierigen politischen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, deswegen so hohen Stellenwert, weil sie die Motivationsfrage in Krisenzeiten beleuchten.

1.6 Frankl ist den Managementansätzen seiner Zeit weit voraus

Es wurde schon erwähnt, dass Frankl dem sozial-medizinischen und dem psychosozialen Denken seiner Zeit voraus war. Wenn man sich auch die Managementansätze⁴⁴ der damaligen Zeit vor Augen führt, wird man sehr rasch erkennen, dass Frankl auch diesem Denken weit voraus war. Das gilt im Besonderen

für sein Motivationskonzept, dem in Kapitel 3 noch breiter Raum gewidmet wird. Werfen wir aber vorerst einen Blick auf sein allgemeines Verständnis von Arbeit. Es lässt sich nahtlos ins heutige moderne Management übertragen:

- (1) Für Frankl gibt es kein wertfreies Managen und somit auch keinen Markt, der von „unsichtbarer Hand“ geführt wird. Er sieht das Spannungsfeld, das entsteht, wenn ManagerInnen bewusst Stellung beziehen (Wertehaltung, Authentizität, Integrität) und dabei Gefahr laufen, anderen etwas aufzuzwingen. Er befürwortet das Erste und lehnt das Zweite kategorisch ab, weil das menschliche Dasein durch Verantwortlich-sein begründet ist. Und eben diese Verantwortlichkeit „zwingt“ den Menschen zu (be)werten, ohne anderen etwas aufzuzwingen, was natürlich eine Spannung erzeugt. Verantwortlichkeit und wertende Stellungnahme sind erst 50 Jahre später in der Wirtschaftsethik, in der Diskussion über Corporate Governance und über die neuerdings aufkommende Idee des Reputationsmanagements, ein zentrales, spannungsbesetztes Thema.
- (2) Die Macht und der Einfluss des Arbeitsmarktes auf das Individuum ist für Frankl nichts Unbekanntes. Der soziologische und ökonomische Einfluss darf nicht unterschätzt werden. Obwohl wir uns nichts vormachen dürfen, dass „zuerst das Fressen und dann die Moral“⁴⁵ kommt, mahnt er zur Ethik, denn wir wissen, „wie sinnlos Fressen ohne Moral“ ist und wie katastrophal sich das daraus folgende Sinnlosigkeitsgefühl auf das seelische Wohlbefinden auswirkt. Er will damit sagen, dass es auf die Haltung ankommt, wie man einer schwierigen Lebenslage, im konkreten Fall der Arbeitslosigkeit, begegnet. In einen Arbeitsablauf eingebettet zu sein ist für die seelische Ausgeglichenheit wichtig. Das ist aber nicht allein ausschlaggebend: Eine generelle „positive weltanschauliche Stellungnahme“ kann den Menschen befähigen, mit dieser misslichen Lage besser umzugehen. Wie stark die seelischen Auswirkungen einer materiellen Notlage sein können, hängt davon ab, welche „Stellungnahme“⁴⁶ der Betroffene einnimmt. Die daraus konzeptionell ableitbaren Erkenntnisse hat Antonovsky (Salutogenese) etwa 30 Jahre später umgesetzt, wobei er sich ausdrücklich auf Frankl beruft.

- (3) Frankl steht Leistung positiv gegenüber. Seelische Gesundheit, sagt er, hängt mit dem „Erlebnis vollbrachter Leistung“⁴⁷ zusammen, die allerdings eine „erfüllende“ sein soll. Diese wird als Herausforderung, nicht als Überforderung erlebt. Sie schließt vor allem Fähigkeiten und Ressourcen mit ein. Dass seelische Gesundheit im Zusammenhang mit „vollbrachter Leistung“, einem „Erlebnis“ oder der Arbeitsplatzzufriedenheit gesehen wird, wird erst 30 bis 40 Jahre später ernsthaft diskutiert. U. a. war es der Psychologe Csikszentmihalyi (Flow-Phänomen), der sich in seinen bekanntesten Büchern⁴⁸ auf Frankl bezieht.
- (4) Einer Wirtschaftsordnung, die den Menschen nur als „Mittel zum Zweck“⁴⁹ sieht, kann Frankl wenig abgewinnen. Er ermahnt aber gleichzeitig den Menschen zur Erfüllung seiner persönlichen Aufgabe, nämlich seiner „Mission“.⁵⁰ „Mission Statements“ bzw. „Commitments“ hat man erst etwa 40 Jahre später im Management eingeführt.
- (5) Frankl spricht von der Einzigartigkeit eines Individuums und dessen Möglichkeiten, aus dem „Beruf“ (der Position) etwas zu machen. In jedem Beruf könne Erfüllung gefunden werden, kein Beruf mache an sich allein selig. Er verweist auf den Irrtum, dass, wenn jemand nur einen anderen Beruf hätte, er erfüllter wäre.⁵¹ Der Praxistransfer: Einerseits kann darüber nachgedacht werden, dass es der gegenwärtigen, von der Wirtschaft beherrschten Haltung gegenüber so genannten Orchideenberufen (und -studien) gut täte, dem interdisziplinären Dialog mit mehr Respekt entgegenzutreten, denn jedes Know-how wird benötigt. Andererseits sollten sich die Marke-Ich-Fetischisten in ihrem Performance-Denken auch einmal kritisch hinterfragen, ob nicht die Talente und das Interesse für eine gewisse Tätigkeit oder Position doch mehr zur Lebens- und Arbeitszufriedenheit beitragen als der Wunsch nach einer raschen und steilen Karriere.
- (6) Frankl wird ja fast verdächtigt, „neoliberal“ zu denken, wenn er einmahnt, dass so etwas wie Arbeitsplatzsicherheit jenseits des vom Beruf „Geregelten“, jenseits der „Grenzen beruflicher Vorschriften“ liegt. Dazu gibt jeder Beruf eine Chance, „sofern nur die Arbeit in ihm richtig aufgefasst wird“, denn die „Unersetzlichkeit und Unvertretbarkeit, das Einmalige und Einzigartige liegt jeweils am

Menschen“,⁵² was allerdings damals wie heute voraussetzt, faire arbeitsrechtliche Rahmenbedingungen vorzufinden. Leider werden diese heute mancherorts mit Füßen getreten. Die Ackermanns, Hartzens und Konsorten dürfen daraus aber keine Berechtigung Ihrer Sichtweise nach Gewinnmaximierung mit den verhängnisvollen Auswirkungen auf die Arbeitsplätze ableiten. Das hat Frankl sicherlich nicht gemeint.

(7) Zu guter Letzt ist der Gedanke der „Work Life Balance“ schon in den Dreißigerjahren von ihm formuliert worden, nicht expressis verbis, doch inhaltlich. Selbst durch eine „spärliche Freizeit“ könne das Leben mit „persönlichem, menschlichem Sinn“ erfüllt werden,⁵³ sonst drohe das Leben nichts anderes zu sein als Gelderwerb. Diese Menschen hätten durch das Geld vielleicht noch ein Wofür, aber kein Wozu mehr. Eigentlich ist ihm der Gedanke einer Life-Balance näher, denn die Trennung von Arbeit und Privat ist ihm eher fremd. 50 Jahre später wird dieses Thema in das Human Resource Management aufgenommen werden.

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 gut durchdachtes Menschenbild (Anthropologie), das in jene Personalentwicklungsstrategien hineinpasst, die nicht manipulativ und reduktionistisch sind oder gar einen nihilistischen Kern aufweisen, sondern einem ganzheitlichen, sinn- und werteorientierten Denkansatz den Vorzug geben. Darum geht es in diesem Buch.

1.7 Frankl: Er spricht nicht nur von Sinn, sondern auch von Verantwortung.

Frankl erzählte 1972 in einer Vorlesung an der Universität Wien folgende Begebenheit. Ein US-Amerikaner kommt nach Wien, sucht Frankl auf und bittet ihn, in einem Satz den Unterschied zwischen Psychoanalyse und Logotherapie zu erklären. „Das mache ich“, sagt Frankl, „wenn Sie mir vorher in einem Satz erklären,

was die Psychoanalyse ist.“ Daraufhin sagt der US-Amerikaner: „Well, bei der Psychoanalyse liegt man auf einer Couch und muss Dinge sagen, die unangenehm sind.“ Wie aus der Pistole geschossen antwortet Frankl: „Sehen Sie, bei der Logotherapie können Sie aufrecht sitzen bleiben, aber Sie müssen sich des Öfteren Sachen anhören, die manchmal unangenehm sind“. Kaum zu glauben, die scherzhafte Definition von Frankl ist tatsächlich, zumindest kurzzeitig, in die US-Literatur eingegangen.

Ein wenig Wahrheit steckt durchaus in der karikierten Begriffsbestimmung. Es ist nicht Ziel der Logotherapie - und das kann auch nicht von der Existenzanalyse abgeleitet werden -, Menschen unangenehme Dinge zu sagen, gleichsam mit erhobenem Zeigefinger, als Moralist, so als ob es möglich wäre, Sinn und Werte jemandem zu diktieren. Logotherapeutisches Handeln und existenzanalytisches Denken werden sich aber andererseits an unangenehmen Fragen, die das Leben stellt oder die sich aus reduktionistischen Irrtümern des neoliberalen Denkansatzes ergeben, nicht vorbeischieben. Das können Fragen sein wie die nach dem Maß von Leid, Schuld oder gar Tod, das durch unser Wirtschaftssystem verursacht wird. So kann auch die Sinnfrage, die Frage nach Verantwortung, „unangenehm“ sein, vor allem dann, wenn eine Entscheidung Konsequenzen erfordert, die einem vieles abverlangen.

Die biographische Skizze von Frankl ist doch recht ausführlich geworden, wohl auch um aufzuzeigen, dass die Säulen der Existenzanalyse (bedingungsloser Glaube an die Sinnhaftigkeit im Leben sowie Geistigkeit, Freiheit und Verantwortung als die Existenzialien des Menschseins) von Frankl nicht nur theoretisch beschrieben, sondern von ihm auch gelebt wurden. Dies muss gesagt werden, selbst auf die Gefahr des Vorwurfes hin, als Autor nicht mehr den nötigen Abstand zu seiner Menschlichkeit zu wahren.



DVD 01 / 07

1945 hatte tatsächlich niemand nach dem KZ auf ihn gewartet. Der Gedanke an den Strick und das Aufhängen war da. Aber in jenem Augenblick war noch die Fähigkeit vorhanden, anderes und andere zu sehen. Dem allgemeinen Fatalismus tritt er mit der Herausforderung entgegen, dass das Leben nicht etwas ist, das bloß geschieht,

sondern immer Gelegenheit zu etwas bietet, also gestaltet und verantwortet werden muss. Es waren dann die Briefe einer verzweifelten und sinnsuchenden Radiohörerschaft, die ihm nach den Erlebnissen im KZ erste Freude schenkten. Sein Appell, dass das Leben, die Existenz, „nichts als Entscheidung ist“ und dass „alles am einzelnen Menschen liegt,⁵⁴ hat viele aus dem damals verständlichen Fatalismus herausgerissen. Gewiss, er hätte 1941 in die USA emigrieren können, aber seine Verantwortung sah er darin, in Wien bei seinen Eltern zu bleiben, und das hatte seine Glaubwürdigkeit zur Folge. Er hat die Eltern nicht vor dem Tod im KZ retten können, aber er hat das Seinige getan, blieb authentisch und stand zu seiner Verantwortung nach bestem Gewissen.

Wenn wir mancherorts eine Krise im Management erleben, lässt sie sich auf eine Kurzformel bringen: Wer keine Freiheit bei seinen Entscheidungen in Anspruch nimmt, wird sich schwer tun, Sinn im Leben zu entdecken. Wer keinen Sinn im Leben entdeckt, kann kaum authentisch sein. Und wer nicht echt ist, wird kaum Verantwortung übernehmen. Keine Verantwortung übernehmen (wollen) - daran krankt vielfach das Management.

Einfach zum Nachdenken

Fragen zur sinnorientierten Führung

- Ich blicke auf mein Leben zurück: Was erzählen mir die Bilder über mein Leben? Welches Gefühl habe ich dabei? Welche Gefühle sind stimmig? Welche Bilder erzeugen eine Unstimmigkeit?
- Wenn ich ein zweites Mal leben könnte, was würde ich genauso wieder machen? Was würde ich anders machen?
- Wenn ich einen Vortrag über mein Leben halten müsste, was würde ich sagen, wenn das Thema „Sinn im Leben“ anzusprechen wäre?
- Wie beschreibe ich das Wozu in meinem Leben?
- Welche Leitmotive prägen mein Leben? Mit welchen kann ich mich voll identifizieren? Welche Leitmotive sind übernommen, weil meine Mutter oder mein Vater es so wollten?

- Gab es oder gibt es Abschnitte in meinem Leben, in denen ich eigentlich nicht selbst war oder bin? Was kann ich tun, damit ich in solchen Phasen authentischer werde? Mit welcher Rolle in meinem Leben kann ich gut umgehen? Welche Rolle fällt mir am schwersten?
- Welche Entscheidungen waren die wichtigsten in meinem Leben? Welche dieser Entscheidungen würde ich wieder so treffen? Welche Entscheidungen würde ich ganz sicher anders fällen? Kann ich mir verzeihen, dass ich sie so getroffen habe, wie ich es getan habe?
- Bei welcher wichtigen Entscheidung habe ich nicht jene Verantwortung übernommen, die ich hätte übernehmen sollen?
- Welche Zeit, welchen Lebensabschnitt würde ich als Krise bezeichnen? Was habe ich durch diese schwierige Zeit über mich erfahren? Was kann ich davon gut annehmen, was weniger?
- Wenn ich in zehn Jahren auf mein Leben zurückblicke: Woran werde ich merken, dass ich in diesen Jahren ein Leben geführt habe, von dem ich sagen kann, dass es wert war, gelebt zu werden?

Literaturverzeichnis

¹ Viktor-Frankl-Archiv, Trotzdem ja zum Leben sagen, Film von Rose Kern. ORF 1994.

² Frankl (1946), Seite 9.

³ Frankl (1946), Seite 12.

⁴ Frankl (1946), Seite 13.

⁵ Frankl (1946), Seite 34.

⁶ Frankl (1946), Seite 62.

⁷ Siehe Frankl, Kreuzer (1991d), Seite 7 bzw. Nachtstudio vom 11.1.1980, ORF.

⁸ Malik (2006), Seite 156.

⁹ Schriftliche Befragung, April 2007, Zielgruppe waren die Vorstände der 500 größten Unternehmen in Österreich. Ausgesandte Fragebögen: 450 (100 %). Retournierte Fragebögen: 90 (20.0 %).

¹⁰ Siehe Graf, Grote (2003), Seite 27f.

¹¹ Vgl. dazu die Diskussion, die Frankl mit Maslow geführt hat. Maslow ging mit seinem Regressionsprinzip davon aus, dass der Mensch auf jene Stufe der Bedürfnisse zurückfällt, die nicht befriedigt ist. Für Frankl ist Selbstaktualisierung nicht die letzte Bestimmung des Menschen, ja nicht einmal seine grundsätzliche Intention. Selbstaktualisierung widerspricht, wenn sie sich nur auf sich selbst bezieht, geradezu der Selbsttranszendenz. 1966 stimmt Maslow Frankl zu: „I agree entirely with Frankl that man's primary concern is his will to meaning.“ Maslow, A. (1966). Comments on Dr. Frankl's paper. In: Journal of Humanistic Psychology, Band 107, 1966, Seite 107 – 112.

¹² Frankl (1947b), Seite 34.

¹³ Fabry, Lukas (1995), Seite 165.

¹⁴ Siehe dazu Graf, Grote (2003), Seite 102 – 106.

¹⁵ Lukas (1994), Seite 144: Die existenzielle Frustration, die viele Menschen unserer Kultur erfasst hat, wird, wie wir wissen, durch Unausgefülltheit, Langeweile, innere Leere, Missmut und Apathie gekennzeichnet; es fehlt die Wahrnehmung eines adäquaten Zieles im Leben und es fehlt die Motivationskraft, sich für dieses Ziel zu engagieren. Nun kann aber auch der Fall eintreten, dass

beides vorhanden ist, sowohl die Zielvorstellung als auch die intensive Bereitschaft, auf dieses Ziel hinzuarbeiten, dennoch machen äußere Umstände das Vorhaben zunichte. Während bei der „kognitiven Dissonanz“ eine Wahl getroffen wird, die später rückblickend in Frage gestellt werden muss, wird bei der „noetiven Dissonanz“ eine Wahl getroffen, die sich plötzlich vorausblickend als undurchführbar erweist.

¹⁶ „Zur mimischen Bejahung und Verneinung“ In: Internationale Zeitschrift für Psychoanalyse 1924, 10, 437 / 438.

¹⁷ Frankl (2005a), Seite 125.

¹⁸ Frankl (2005a), Seite 137.

¹⁹ Siehe Frankl (2005a), Seite 169.

²⁰ Frankl (2005a), Seite 33.

²¹ Frankl (2005b), Juni 1945, Seite 122.

²² Frankl (1946), Seite 85.

²³ Frankl (2005b), Brief vom 15. Juni 1945, Seite 180.

²⁴ Viktor-Frankl-Archiv (1994), Trotzdem ja zum Leben sagen, Film von Rose Kern.

²⁵ Hubert Gsur, vor und während des Krieges Kletterkamerad und einer der engsten Freunde von Viktor Frankl, war im Widerstand Wiens tätig. Im Dezember 1944 wurde er wegen Vorbereitung zum Hochverrat, wegen Landesverrat und Wehrkraftzersetzung durch das Fallbeil hingerichtet. Die Frankls blieben zeitlebens in freundschaftlichem Kontakt mit der Witwe Erna Rappaport-Gsur. Siehe dazu Frankl (2005b), Seite 135.

²⁶ Frankl (2005b), Brief vom 10. Mai 1946, Seite 135.

²⁷ Frankl (2005b), Brief vom 17. November 1946, Seite 141.

²⁸ Frankl wurde mit seiner Familie und seiner ersten Frau am 23. September 1942 von Wien nach Theresienstadt deportiert. Dort war er bis 19. Oktober 1944 interniert. Danach war er von ca. 20. oder 21. Oktober 1944 bis 24. Oktober 1944 in Auschwitz-Birkenau, von ca. 26. Oktober 1944 bis 8. März 1945 im Dachauer Außen- und Filiallager Kaufering III und ab ungefähr 10. März 1945 im Dachauer Außenlager Türkheim inhaftiert. Das KZ Türkheim wurde am 27. April 1945 von amerikanischen Truppen befreit. Im August 1945 kehrte Frankl als einzig Überlebender seiner unmittelbaren Familie nach Wien zurück. Seine Schwester Stella konnte nach Australien auswandern und überlebte. Siehe Frankl (2005b), Seite 12.

²⁹ Frankl (2005a), Seite 19.

³⁰ Viktor-Frankl-Archiv (1994), Trotzdem ja zum Leben sagen, Film von Rose Kern. ORF 1994.

³¹ Siehe dazu Frankl (2006), Seite 21.

³² E. Frankl, Batthyany, Czernin, Pezold, Vesely (2005), Seite 46.

³³ E. Frankl, Batthyany, Czernin, Pezold, Vesely (2005), Seite 58.

³⁴ Frankl (1946), Seite 10.

³⁵ Frankl (1946), Seite 13.

³⁶ Frankl (2006), Gedenkrede vom 10. März 1988, Seite 217.

³⁷ Frankl (2005a).

³⁸ Popper, Lorenz (1985), Seite 43.

³⁹ Brief Lorenz, 27. 3. 1985, Konrad Lorenz Archiv - KLI Altenberg.

⁴⁰ Sozialärztliche Rundschau, 4 (1933), Nr. 3, Seite 43 – 46 in: Frankl (2005a), Seite 124f.

⁴¹ Frankl (2006), 18. Jänner 1978, Kurzvortrag und Diskussion in Berkeley (Kalifornien), Seite 84.

⁴² U.a. „Sinn in Arbeit, Wirtschaft und Gesellschaft“, „Vom Heil und Heilen“, „Wer Leistung fordert, muss Sinn bieten“, „Vom Sinn zum Gewinn“, „Sinn-orientierte Führung als Kunst der Motivation“, „Sinn und Selbst“, „Sinn-orientierte Leistungsmotivation und Mitarbeiterführung“. Alle Titel sind bei Litera, Bielefeld, erhältlich.

⁴³ Viktor-Frankl-Archiv, 3M-Kongress – Die Grenzen der Motivation, 1972.

⁴⁴ Siehe dazu Walter-Busch (1996), Seite 93 – 191.

⁴⁵ Frankl (2006), Seite 165.

⁴⁶ Frankl (2005a), Seite 133.

⁴⁷ Frankl (2005a), Seite 138.

⁴⁸ Csikzentmihalyi (1992), (2003).

⁴⁹ Frankl (2006), Seite 155.

⁵⁰ Frankl (1992a), Seite 155.

⁵¹ Frankl (1992a), Seite 155.

⁵² Frankl (1992a), Seite 159.

⁵³ Frankl (2006), Seite 164.

⁵⁴ Frankl (1946), Seite 13.