



Foto: Graf

Autor
Helmut Graf

Psychotherapeut, Arbeitspsychologe,
Geschäftsführender Gesellschafter der
logo consult Unternehmensberatung

helmut.graf@logoconsult.at

Studie zeigt Sinnkrise in den Führungsetagen

Was motiviert den Menschen zur Arbeit? Viktor E. Frankl, Begründer der Logotherapie und Existenzanalyse, gab folgende Antwort: Wer seine Arbeit grundsätzlich sinnvoll findet, ist motiviert, selbst wenn die eine oder andere Aufgabe nicht nach seinem Geschmack ist. Doch längst nicht alle Menschen sehen Sinn in ihrer Arbeit, wie eine aktuelle Studie des Beratungsunternehmens logo consult zeigt. Danach durchlebt ein Viertel der befragten Führungskräfte eine akute Sinnkrise.

Sinn lässt sich in Anlehnung an Frankl als das definieren, was Menschen als gehaltvoll, wesentlich und wichtig betrachten, wofür sie leben und arbeiten wollen. Sinn lässt sich nicht verordnen, sondern nur finden. Was wir sinnvoll finden, hängt von unseren Wertvorstellungen und der jeweiligen Situation ab. Motivieren kann die anspruchsvolle Aufgabe, das nette Team oder ein Lob des Kunden. Arbeit hat viele Facetten – und ebenso vielfältig sind die Quellen der Sinnfindung. Frankl unterscheidet drei Sinndimensionen.

Drei Sinndimensionen

1. Leistungs- und Gestaltungsmöglichkeiten der Arbeit: Mitarbeiter erleben Arbeit als sinnvoll, wenn sie ihre Fähigkeiten im Beruf voll entfalten und ihr Fachwissen anwenden können.

2. Ausdruck der Persönlichkeit und soziales Für- und Miteinander:

Soziale Anerkennung, eine produktive Teamarbeit und das Gefühl, für ein gemeinsames Ziel zu arbeiten, geben unserer Tätigkeit Sinn.

3. Einstellung zur Arbeitssituation:

Wie sinnvoll eine Arbeit erscheint, hängt nicht

nur von äußeren Faktoren ab, sondern auch von unserer Haltung. Wer seine Tätigkeit als sinnlos und seine Arbeitsverhältnisse als unveränderbar betrachtet, ist zwangsläufig unmotiviert. Doch jede Arbeitssituation lässt sich verbessern, indem wir unsere Sichtweise darauf verändern und verdeckte Chancen erkennen.

Stress und Sinnfindung

Stress ist nicht nur einer der Hauptverursacher für psychisch bedingte Erkrankungen, sondern auch ein Motivationskiller. Wer ständig unter Stress steht und von einer Aufgabe zur nächsten hetzt, erkennt irgendwann den Sinn der eigenen Arbeit nicht mehr. Stress beeinflusst unsere Leistungsmöglichkeiten, unsere Bereitschaft zur Teamarbeit und unsere Einstellung zur Arbeit.

Sinnkrise im Management

Eine aktuelle Studie der Unternehmensberatung logo consult zeigt, dass viele Führungskräfte in der eigenen Arbeit keinen Sinn mehr erkennen können – und unter hausgemachtem Stress leiden. Das Unternehmen befragte

139 Führungskräfte der oberen und mittleren Ebene aus Industrie, Gewerbe, Handel und Gesundheitswesen. Die Teilnehmer bearbeiteten das eigens entwickelte „Meaningful Occupation Assessment“, ein internetgestütztes psychologisches Testverfahren, das 160 Fragen zum Sinn- und Stresserleben am Arbeitsplatz stellt. Das Assessment gab Rückmeldungen zu folgenden Fragestellungen:

- ▶ Wie gut ist Ihr Bedürfnis nach sinnvoller Arbeit gedeckt? Und wie stark trägt Ihre Selbstmotivation zu Ihrem seelischen Wohlbefinden bei?
- ▶ Wie stark ist Ihr subjektives Stressempfinden? Und wie stark ist der Stress durch organisatorische oder individuelle Belastungen am Arbeitsplatz bedingt?
- ▶ Inwiefern rufen Ihre inneren Einstellungen und Verhaltensmuster Stress hervor?
- ▶ Wie stark sind Ihre gesundheitserhaltenden (salutogenen) Potenziale ausgeprägt und wie gut setzen Sie sie ein?
- ▶ Haben Sie Beschwerden, die keine oder keine hinreichenden organischen Ursachen haben?

Das Meaningful Occupation Assessment analysiert, wie sinnvoll die Befragten ihre Arbeit bezogen auf die drei Sinndimensionen – Gestaltungsmöglichkeiten der Arbeit, soziales Miteinander und Einstellung zur Arbeit – erleben. Die sinnorientierten Motivatoren ermittelt es aus 36 Items mit einer vierstufigen Antwortskala, die mit 0 bis 3 Punkten kodiert wurden. Wenn Teilnehmer einen Mittelwert von weniger als 1,69 Punkten erreichen, kann von einer Sinnkrise ausgegangen werden. Zwei zentrale Ergebnisse der Studie: Jede zweite der befragten Führungskräfte leidet unter hausgemachtem Stress – in einem Ausmaß, das sich als „kritisch“ beziehungsweise „sehr kritisch“ bezeichnen lässt. 25 Prozent der Befragten erleben eine Sinnkrise am Arbeitsplatz.

Die Ergebnisse im Einzelnen:

Knapp 30 Prozent der Führungskräfte weisen kritische oder sehr kritische Werte in der Sinndimension „Leistungsfähigkeit und Gestaltungsmöglichkeit der Arbeit“ auf.

- ▶ Sie können ihre Fachkompetenzen (Leistungsfähigkeit, Potenziale) nicht proaktiv ausleben.
- ▶ Sie können Ihre Talente nicht entfalten.
- ▶ Die Arbeit hält keine kreativen Herausforderungen für sie bereit, sie können ihre Arbeitswelt nicht gestalten.

- ▶ Sie können auf der Arbeit keine eigenständigen Leistungen erbringen.
- ▶ Sie können für andere Menschen nichts bewirken.

23 Prozent der Führungskräfte sind demotiviert, weil sie ihre Persönlichkeit im Beruf nicht entfalten können und das soziale Miteinander zu wünschen übrig lässt. Zwischenmenschliche Konflikte wirken sich negativ auf ihr Leistungsbereitschaft aus, die Sinn dimension „Ausdruck der Persönlichkeit und soziales Für- und Miteinander“ ist betroffen.

- ▶ Sie können ihre Sozialkompetenz nicht proaktiv ausleben.
- ▶ Die sozialen Kontakte und die Kommunikation im Unternehmen sind nicht zufriedenstellend.
- ▶ Sie können Kollegialität nicht ausleben (bezogen auf Aspekte wie Solidarität, Zuneigung, aktives Zuhören, Hilfsbereitschaft, Mitempfinden).
- ▶ Sie haben den Eindruck, dass sie keinen Einfluss auf das soziale Miteinander am Arbeitsplatz haben.

- ▶ Machtstrukturen und Vorgesetzte demotivieren sie.
- ▶ Rollenbild und Rollenerwartung engen die Sinnsuche ein.
- ▶ Sie haben zu geringe Handlungsspielräume und Möglichkeiten, Verantwortung zu übernehmen.

Rund ein Drittel der Führungspersonen leidet darunter, dass sich bestimmte Arbeitsbedingungen nicht ändern lassen. Dieses Gefühl der Machtlosigkeit demotiviert sie so stark, dass es für das Unternehmen „kritisch“ beziehungsweise „sehr kritisch“ ist. Sie sind nicht in der Lage, die Arbeitsbedingungen proaktiv zu verändern. Stattdessen verharren sie in Passivität und sind nicht in der Lage

- ▶ Konflikte zu lösen,
- ▶ ihr Verhältnis zu Kollegen und Vorgesetzten zu verbessern,
- ▶ ihre Einstellung zur Arbeit zu verändern und
- ▶ die eigene Rolle und Funktion im Unternehmen weiterzuentwickeln.

Der Studie zufolge sieht rund ein Viertel der Führungskräfte keinen Sinn in der eigenen Arbeit – ein Wert, der bedenklich stimmt, da es sich um Vorgesetzte mit einer gewissen Vorbildfunktion handelt.

Kollektive Neurosen

Ähnlich bedenkliche Zahlen ermittelte die Studie im Bereich der „kollektiven Neurosen“. Darunter versteht Frankl Denkmuster, die Sinnfindung erschweren und den Menschen von seiner optimalen Entfaltung entfernen. Ein Viertel der befragten Führungskräfte leidet der Studie zufolge kollektive Neurosen und unterminiert damit die eigene Motivation. Frankl unterscheidet vier kollektive Neurosen: die provisorische Daseinshaltung, die fatalistische Lebenseinstellung, kollektivistisches Denken und Fanatismus.

Die **provisorische Daseinshaltung** entspricht einem Leben nach dem Zufallsprinzip: Entscheidungen werden auf die lange Bank geschoben, existenzielle Herausforderungen nicht angenommen. Wer provisorisch lebt, empfindet mit der Zeit ein Gefühl der inneren

Was haben



und



gemeinsam?

www.dpw.at

Leere, die Lebensgrundspannung geht zurück. Außerdem steigt das Stressniveau, weil das Gefühl, sich nicht entscheiden zu können, Unzufriedenheit und Spannung erzeugt.

Menschen, die zu einer **fatalistische Lebenseinstellung neigen**, glauben, dass sie ihr Leben nicht selbst in der Hand haben. Sie überlassen die Entscheidungen lieber den anderen – dem Vorgesetzten, dem Kollegen, dem Ehepartner. Fatalismus führt zu Gleichgültigkeit und einem Einbruch der Lebensgrundspannung (Sinnfindung, Motivation). Auch das Stressniveau steigt, denn das Gefühl ein fremdbestimmtes Leben zu führen, belastet.

Kollektivistisches Denken kann ebenfalls demotivieren. Menschen, die sich kollektiver Trends überlassen, berauben sich ihrer persönlichen Sinnmöglichkeiten. Sie übernehmen Schlagwörter, Meinungen und Urteile der Gruppe unhinterfragt und verlieren zunehmend die Fähigkeit, Sinnangebote wahrzunehmen. Zwar sind sie in Teams häufig beliebt, weil sie sich der Meinung der Gruppe anschließen, doch in ihrem Inneren (intrapyschisch) müssen sie Spannungen „ausbalancieren“, die sich aus der eigenen Position und der Gruppenmeinung ergeben. Tendenziell verleugnen sie ihre Gefühle, ihre Wünsche, ihr Denken – kurzum, ihre Persönlichkeit.

Fanatiker sind in der Regel motiviert – sie kennen ihre Ziele, setzen sich überdurchschnittlich dafür ein und wollen andere überzeugen. Wenn sie ihre Ziele nicht erreichen, versuchen sie diesen mit Druck näher zu kommen. Das Problem: Fanatiker reduzieren die Vielzahl der Entscheidungsmöglichkeiten auf eine einzige und schränken somit ihren Gestaltungsspielraum ein. Außerdem leben sie unter dem Druck, andere überzeugen zu müssen. Ihr Stressniveau steigt häufig, weil sie ihre Meinungen so teamorientiert darstellen müssen, dass sie sich durchsetzen lassen.

Sinnstiftung fördern

Was können Führungskräfte nun dazu beitragen, dass Mitarbeiter motiviert sind und ihre Arbeit als sinnvoll erleben? Wie können sie gegen kollektive Neurosen vorgehen und Stress vorbeugen? Sinn lässt sich nicht verordnen. Doch Führungskräfte können jedoch Bedingungen schaffen, die es Mitarbeitern erlauben, mehr Sinnmöglichkeiten wahrzunehmen.

Sinndimension 1: Führungskräfte können Entwicklungsperspektiven bieten, indem sie ihren Mitarbeitern Aufgaben geben, die Entscheidungsspielräume lassen und lösungsorientiertes Denken anregen. Sie können die Beschäftigten unterstützen, indem sie organisatorische Hindernisse aus dem Weg räumen. Allerdings sollte diese Fürsorge nicht so weit gehen, dass sie die Eigeninitiative im Keim erstickt.

Sinndimension 2: Vorgesetzte können die Leistungen ihrer Mitarbeiter anerkennen und ein soziales Für- und Miteinander fördern. Motivation und Betriebsklima sind meist dann besonders gut, wenn die Mitarbeiter bei ihrer Arbeit nicht die eigene Selbstverwirklichung

Organisationen systematisch. Sie erzeugen ein existenzielles Vakuum, das die Motivation der Mitarbeiter schwächt. Neben den extrinsischen Demotivatoren, so zeigt die Studie, beeinflussen biographisch bedingte Lebenseinstellungen (kollektive Neurosen) und Verhaltensmuster (Stress der Marke „Eigenbau“) die Motivation.

Gefragt ist eine Rehumanisierung der Arbeitswelt. Unternehmen sollten im eigenen Interesse Arbeitsbedingungen schaffen, die Sinnfindung ermöglichen. Sinnorientierte (motivierende) Arbeit hat einen gesundheits-erhaltenden und gesundheitsfördernden (salutogenen) Charakter. Sie erhöht die Leistungsbereitschaft und -fähigkeit von Men-

Logotherapie und Existenzanalyse

Ausgehend von der Psychoanalyse Sigmund Freuds und der Individualpsychologie Alfred Adlers entwickelte der Wiener Psychiater und Neurologe Viktor E. Frankl (1905–1997) in den frühen 1930er Jahren einen eigenständigen sinnzentrierten Psychotherapieansatz, für den er den Doppelbegriff „Logotherapie und Existenzanalyse“ prägte. Frankls Konzept leitet sich aus drei philosophischen und psychologischen Grundgedanken ab: (1) Freiheit des Willens, (2) Wille zum Sinn, und (3) Sinn im Leben. Ausgehend von diesem Menschenbild kann das Human Resource Management wertvolle Impulse für eine sinnorientierte Motivation ableiten.

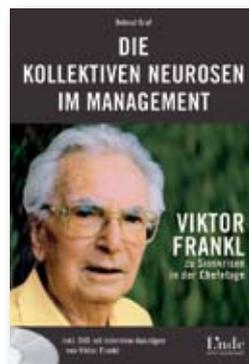
im Blick haben, sondern sich an Kollegen und Kunden ausrichten können, dürfen und dies auch wollen.

Sinndimension 3: Bestimmte Arbeitsbedingungen lassen sich nicht ohne weiteres verändern oder verbessern. Doch Führungskräfte können ihre Mitarbeiter dabei unterstützen, die eigene Einstellung zur Situation zu verändern. Sie können Lernchancen aufzeigen und Perspektiven beschreiben, die Sinn stiften und der Arbeit eine neue Ausrichtung geben.

Rehumanisierung der Arbeitswelt

Menschen sind motiviert, wenn sie eine Arbeit haben, bei der sie ihre Fähigkeiten und Ideen ausleben können, eine Arbeit, die in ein soziales Umfeld eingebettet ist, in dem sie sich wohl fühlen und das ihnen das Gefühl gibt, gebraucht zu werden. „Ob er es will oder nicht, ob er es wahr hat oder nicht – der Mensch glaubt an den Sinn, solange er atmet“, schreibt Frankl. Aber diesen Willen zum Sinn unterlaufen viele

schen, vermindert psychosoziale Belastungen und steigert die Zufriedenheit der Beschäftigten. Sinnorientierung motiviert und bindet Mitarbeiter in einer Zeit, in der die Hierarchien flacher und die Entscheidungsspielräume des Einzelnen größer werden. Qualifizierte Wissensarbeiter können Unternehmen auf Dauer nur dann gewinnen, wenn sie ihnen eine sinnorientierte Arbeit bieten können. Das Motivationskonzept von Viktor E. Frankl wird daher aller Voraussicht nach in Zukunft eine größere Bedeutung erlangen.



LITERATURTIPP:

Die kollektiven Neurosen im Management: Viktor Frankl zu Sinnkrisen in den Chefetagen. Inklusive DVD mit Interview-Aussagen von Viktor Frankl.

Von Helmut Graf. Linde 2007.