

2

Rehumanisierung der Arbeitswelt: Eine Provokation. Ohne Paradigmenwechsel geht es nicht.

Frankl

Die Welt ist nicht heil, aber sie ist heilbar.¹

Wenn die Menschheit in diesen kritischen Jahrzehnten überleben soll, dann wird sie das nur tun können, wenn sie früher oder später geeinigt ist durch einen gemeinsamen Willen zu einem gemeinsamen Sinn, d. h. vorstößt zu gemeinsamen Aufgaben. Ob das nun ökologische Aufgaben sind oder ob das Aufgaben sind, mit denen die UNO sie konfrontiert, bitte, das ist ein anderes Blatt.²

FRAGEN WEGE AUS DER SINNKRISE

- Was ist mit Rehumanisierung der Arbeitswelt gemeint?
- Wie hängen Motivation und Rehumanisierung zusammen?
- Warum darf psychotherapeutisches Know-how nicht mehr länger im Human Resource Management tabuisiert werden?
- Weshalb ist ein sinn- und wertorientiertes Menschenbild unverzichtbar für die Grundlage eines zukunftsorientierten Human Resource Managements?
- Welche fünf Aspekte der Existenzanalyse und Logotherapie bringen neue Elemente in das Human Resource Management?

2.1 Motivation durch Rehumanisierung



DVD 02 / 01

Rehumanisierung ist eine Provokation. Damit meine ich nicht, dass der Kündigungsschutz zugunsten der Arbeitgeber gelockert werden soll oder die Rechte der PersonalvertreterInnen um ein Vielfaches verstärkt werden müssen. Darum geht es überhaupt nicht und das ist vor allem auch nicht Gegenstand dieses Buches, obwohl m. E. kaum daran zu rütteln ist, dass nur eine faire Sozialpartnerschaft mit einer tragbaren Risikoverteilung, nur ein vernünftiges und verantwortbares Miteinander der Share- und Stakeholder und ein radikales Abdrehen der nihilistischen Ansätze der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen sowie eine Neudefinition von Wirtschaft im Sinne einer ökosozialen Marktwirtschaft die einzige Chance bieten, den Dummheiten einer teilweise entarteten Wirtschaftsphilosophie entgegenzutreten, um somit auch die psychosozialen Arbeitsbedingungen zu verbessern.

*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.³*

Rehumanisierung trägt der Erkenntnis Rechnung, dass Menschen an einen Sinn glauben, somit das Bedürfnis empfinden, eine persönlich ansprechende Aufgabe zu erfüllen. Aber durch die oben beschriebenen depersonalisierenden und dehumanisierenden Trends, die allenthalben überhand nehmen, wird der Wille zum Sinn systematisch unterlaufen, er wird „genommen“, es entsteht ein existenzielles Vakuum,⁴ das wiederum eine Motivationsschwäche⁵ 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!

Die mancherorts sinkenden Produktivitätszahlen, die steigenden Dropout-Raten, die alarmierende Zunahme von Burnout und die Anzahl jener, die innerlich gekündigt haben, müssen endlich einmal auch aus dem Blickwinkel betrachtet werden, dass das Bedürfnis, eine persönlich ansprechende Aufgabe zu haben, sträflich unterschätzt wird. Frankl hat 1971 in einem Vortrag, gehalten vor der polnischen Gesellschaft für Psychiatrie, im Zusammenhang mit dem existenziellen Vakuum bzw. dem Sinnlosigkeitsgefühl, den Physiker Einstein zitiert:

*Wer sein eigenes Leben als sinnlos empfindet, der ist nicht nur unglücklich, sondern kaum lebensfähig.*⁶

Und kaum lebens- und arbeitsfähig heißt aus der Sicht einer langjährigen psychotherapeutischen Beratungserfahrung: Der Mensch ist dann auch kaum leistungsfähig, er kann in der Regel den Arbeitsanforderungen, die an ihn gestellt werden, nicht genügen. Sinn in der Arbeit finden und diesen Sinn ausleben können - das verbürgt Überleben. Es stellt einen Wert dar, der zum Überleben in der Arbeitswelt befähigt. Die gängige Personal- und Organisationsentwicklung sowie die Managementansätze werden diesem Sinnbedürfnis des Menschen kaum gerecht, weil sie von einem reduktionistischen Menschenbild ausgehen (siehe dazu Kapitel 3).



Rehumanisierung der Arbeitswelt, wie sie aus dem Gedankengut von Frankl ableitbar ist, heißt, den demotivierenden Tendenzen entgegenzuwirken, indem professionell versucht wird, das Bedürfnis, einen Sinn zu finden, in der Arbeitswelt zu befriedigen. MitarbeiterInnen müssen aufgerufen und auch in die Verantwortung genommen werden, auf drei Dimensionen („Sinnwegen“) Sinn und damit Motivation zu entdecken. Dass dabei Führungspersonen eine Vorbildwirkung ausüben, begleiten und auch hinführen müssen, braucht nicht eigens hervorgehoben zu werden. Wie, so müssen wir uns fragen, wollen die Führungspersonen mit einer nachweisbaren Sinnkrise (siehe Kap. 03) dafür sorgen, dass sich ihre



MitarbeiterInnen entfalten können, wenn sie selber demotiviert sind, das heißt, ihre eigenen Fähigkeiten und Talente nicht voll ausleben können?

Rehumanisierung erfolgt operativ durch drei Sinn- und Wertedimensionen (in Anlehnung an Frankl):

- 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 Führungsgarnitur 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 verweisen - mit allen Konsequenzen, auch mit Kündigung. Die Folgen einer solchen Geisteshaltung werden im Management sträflich vernachlässigt, leider oft wohl deswegen, weil viele von der Führungsgarnitur 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. Er hat zum Ziel, Menschen zu befähigen, mit verbesserter innerer Zustimmung zum eigenen Handeln und Dasein leben zu können:

- (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 Handels 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.

2.2 Der erste Paradigmenwechsel:

Psychotherapeutisches Know-how darf nicht länger ein Tabuthema sein.

Frankl

Jede Zeit hat ‚ihre‘ Neurose – und jede Zeit braucht ‚ihre‘ Psychotherapie. Jetzt wissen wir mehr: Nur eine rehumanisierte Psychotherapie kann die Zeichen der Zeit verstehen – und sich den Nöten der Zeit stellen. Mit den depersonalisierenden und dehumanisierenden Trends, die allenthalben überhand nehmen, wird es nur die rehumanisierte Psychotherapie aufnehmen können.⁷

Die Psychotherapie wird heute genau so, wie sie es immer tun musste, die Zeichen der Zeit verstehen müssen und sich den Nöten der Zeit stellen.⁸

Das Thema lautet: Der Mensch ist ein Wesen auf der Suche nach einem Sinn, nach dem Logos, und dem Menschen Beistand zu leisten in der Sinnfindung ist eine Aufgabe der Psychotherapie – ist die Aufgabe einer Logotherapie.⁹

Können Menschen in der Arbeitswelt ein psychotherapeutisches Angebot überhaupt gebrauchen? Und wenn es eine Klientin „Wirtschaft“ gibt: Kann die Psychotherapie* für ManagerInnen, für Personalverantwortliche und UnternehmerInnen überhaupt nützlich sein?



DVD 02 / 04

Dass die beiden Fragen mit einem klaren Ja zu beantworten sind, hängt nicht nur damit zusammen, dass es in diesem Abschnitt aufzuzeigen gilt, wie Psychotherapie im Allgemeinen und die LTEA im Speziellen dazu beitragen können, dass

lebensdienliche Grundsätze mit wohldefinierten Zielen im wirtschaftlichen Diskurs

* Psychotherapie hat in Österreich, in Deutschland und in der Schweiz verschieden akzentuierte gesetzliche Grundlagen, die nicht nur die staatliche Anerkennung der verschiedenen psychotherapeutischen Schulen, sondern auch deren Zugangsbestimmungen zu den Gesundheitssystemen bzw. Ausbildungsstandards regeln. Darauf wird in diesem Buch nicht ausdrücklich eingegangen. Generell geht der Autor von folgender Zieldefinition der Psychotherapie aus: Verbesserung der Selbsterkenntnis, sei es nur im Verständnis der eigenen Lebensgeschichte, der Beziehungskonstellationen, des Verhältnisses von Körperlichkeit mit allen psychosomatischen Problemen, der Analyse der Lebensziele und anderer Aspekte der Persönlichkeit in ihrem psychosozialen Kontext. (Vgl. dazu Pritz, 1996, Seite 3).

mehr an Bedeutung gewinnen, ohne dabei einem Sozialutopismus das Wort zu reden. Das Ja lässt sich auch empirisch belegen, wie ich dies mit meinem Co-Autor Grote in einer Studie für den Fonds Gesundes Österreich 2003 belegen konnte, denn etwa 20 Prozent der untersuchten Führungspersonen weisen (sehr) kritische Werte bei Beschwerden und psychosozialen Belastungen auf, sodass die Qualität der Arbeit nachweislich darunter leidet. Sie sind körperlich und geistig erschöpft; in schwierigen Entscheidungsphasen fühlen sie sich orientierungs- und hilflos.

Vorerst müssen aber die Berührungängste seitens der Wirtschaft gegenüber der Psychotherapie abgebaut werden, denn diese sind Legion. Fragt man EntscheidungsträgerInnen im Personalmanagement nach ihren Vorstellungen und Fantasien in puncto Psychotherapie, erhält man verschiedene Bilder. Eines haben sie jedoch gemeinsam: die Vorurteile und Mythen, die Ablehnung und Desinformation seitens der EntscheidungsträgerInnen in der Wirtschaft. Sie verhindern - zumindest bis jetzt - ein fruchtbares, interdisziplinäres Miteinander.

In oben erwähnter Studie, die sich auch mit Wirtschafts- und Arbeitspsychotherapie (diese Bezeichnung wurde von mir erstmals 2003 in die Literatur eingeführt)¹⁰ auseinander gesetzt hat, zeigt sich deutlich, dass Führungspersonen Psychotherapie vor allem mit Krankheit, psychischer Überforderung, privaten Konflikten, Alkoholabhängigkeit, Stress und Mobbing in Verbindung bringen und dass das Grundwort „Psycho“ negativ besetzt ist.¹¹ Auch die Akquisitions- und Diskussionserfahrungen sowie Rückmeldungen nach Vorträgen bestätigen diese Sichtweise.

Die Studie wie auch die Praxis bestätigen aber auch etwas anderes: Wer Praxiserfahrung mit der Psychotherapie gemacht hat, sieht deren Dienstleistungen sehr positiv und schätzt den inhaltlichen Unterschied zu Aus- und Weiterbildungsangeboten, die von psychologisch-psychotherapeutischen Nichtfachleuten gehalten werden.

Das Human Resource Management kann es sich nicht mehr leisten, auf wesentliche Erkenntnisse und Interventionsansätze der Psychotherapie zu verzichten, weil dort konsequent daran gearbeitet wird, wie die Sozial- und

Selbstkompetenz gefördert werden kann. Das Human Resource Management muss aufhören zu glauben, dass psychische Reife und seelische Gesundheit von Führungspersonen automatisch in jener Qualität mitgebracht werden, die eigentlich erforderlich wäre. Nirgends werden Realitätsverweigerung und Schönrederei so „ausgelebt“ wie hier. Je höher die Positionen angesiedelt sind, desto weniger traut „man“ sich nachzufragen, ob die notwendige Selbst- und Sozialkompetenz vorhanden ist – von deren Einforderung ganz zu schweigen. Ethik und Verantwortung sind dieser Kompetenz zuzuordnen. Korruption, Steuerhinterziehung und Bestechung geschehen nicht von unsichtbarer Hand, auch wenn die CEO`s beim Aufdecken dieser kriminellen Handlungen der Öffentlichkeit glaubhaft machen wollen, dass sie von all dem nichts gewusst haben. Wenn sie tatsächlich vom Verschwinden der oft hunderten Millionen in ihren Konzernen nichts ahnten, dann sind sie schon deswegen zur Verantwortung zu ziehen, weil sie das Mindestmaß ihrer Aufgabe nicht erfüllt haben.

Zur Inanspruchnahme psychotherapeutischen Know-hows ein paar Überlegungen:

- Etwa 50.000 Menschen sind letztes Jahr in der BRD wegen psychischer Probleme aus ihrem Beruf vorzeitig ausgestiegen. Dass z. B. Stress, psychische Erkrankungen oder somatoforme Störungen in der EU nachweislich zunehmen, ist schon in der Einleitung kurz angedeutet worden. Dass die Produktivität darunter leidet, ist nicht nur eine logische Schlussfolgerung, sondern mittlerweile schon lästige Binsenweisheit.
 - Wissen Sie, wie sich ADHS¹² bei MitarbeiterInnen am Arbeitsplatz auswirken kann?
 - Wissen Sie, wie es manchmal Frauen ergeht, die in einem völlig „normalen“ Vorgesetzten- oder Kollegenverhältnis stehen, aber einen Missbrauch in ihrer Kindheit erlebt haben, der von ihnen nur dumpf erahnt wird, aber noch nicht ausgesprochen, geschweige denn bearbeitet worden ist?

- Wissen Sie, wie ManagerInnen fühlen, wenn sie von Versagensängsten geplagt werden und sich schämen, darüber zu sprechen?

Sollten Sie keine der Fragen spontan beantworten können, ist das keine Bildungslücke. Sie gehören einfach zu jenen Führungspersonen, die bei solchen schwierigen Fragen alleine gelassen werden. Es kann aber auch sein, dass Sie zur „geistigen Elite“ gehören, die meint, solche Tabuthemen würden sich schon irgendwie lösen. Daher gilt folgende Faustregel: Offener oder verdeckter Widerstand bei EntscheidungsträgerInnen gegen diesen Themenkomplex ist eher ein Zeichen der psychosozialen Überforderung und ein Mangel an ganzheitlicher Führungskompetenz.

- Psychotherapie beschäftigt sich nicht nur mit Krankenbehandlung einschließlich Diagnostik, sondern auch mit Beratung und Betreuung unter Anwendung wissenschaftlich-psychotherapeutischer Methoden (z.B. Berufs- und Organisationsberatung), mit Maßnahmen der Persönlichkeitsentwicklung (z.B. Vermittlung von Selbsterfahrung, Coaching, Supervision) und mit Maßnahmen der Gesundheitsförderung, Prävention und Rehabilitation. Diesen Gesundheitsberuf nur psychisch Kranken zuzuordnen strotzt vor Unwissenheit und ist genauso naiv wie die Behauptung, dass sich die WTO, der IWF oder die Globalisierung nur negativ auf die Gesellschaft auswirken würden. Die eigentliche Grundlage einer solchen Fehldeutung ist nicht der „epistemische Chauvinismus“¹³ (Meine Art, die Welt zu erkennen, ist die einzig richtige), sondern nährt sich vom tiefer liegenden Problem, dass wir bis heute nicht gelernt haben, interdisziplinär (geistes- und naturwissenschaftlich) zu denken oder zusammenzuarbeiten. Wir brauchen von beiden Richtungen nicht nur die Kritik, sondern vor allem deren Lösungspotenziale.
- Die Wirtschafts- und Arbeitspsychotherapie hat zum Ziel, psychosoziale oder innerseelische (inter- und intrapsychische) Fragestellungen in und aus dem Wirtschafts- und Arbeitsleben zu besprechen und darüber zu beraten. Dabei sollen bereits bestehende Symptome, belastende Leidenszustände, nicht hilfreiche Verhaltensweisen und Einstellungen gemildert oder beseitigt werden, um Entwicklung, Reifung, Gesundheit sowie Sozial- und

Selbstkompetenz des Individuums wiederherzustellen, zu erhalten oder zu fördern, damit den Anforderungen der sich stets ändernden Rahmenbedingungen in der Wirtschafts- und Arbeitswelt besser Rechnung getragen wird. Diese Tätigkeit umfasst präventive, kurative, emanzipatorische, entwicklungs- und gesundheitsfördernde Interventionen und Behandlungen mit wissenschaftlich-psychotherapeutischen Methoden.¹⁴

- Die Reduktion von psychosozialen Belastungen hat nicht nur einen heilenden (kurativen) Aspekt, sondern vor allem einen emanzipatorischen. Ein ethisches Ziel der Psychotherapie liegt u. a. darin, die Entfaltung der Lebens- und Arbeitsmöglichkeiten des Einzelnen zu unterstützen und Selbstbestimmtheit und Anpassungsfähigkeit in ein dynamisches Gleichgewicht (Life-Balance) zu bringen,¹⁵ denn Selbstverantwortlichkeit schließt Umwelt-Verantwortlichkeit mit ein und Selbst-Gewahrsein ist, genau gesehen, identisch mit Umwelt-Bewusstsein. Später werden wir auch noch durch Frankl die Sinnwahrnehmung (Motivation) mit Verantwortlichkeit in Verbindung bringen können.
- Den meisten HR-ManagerInnen ist nicht bekannt, dass die psychotherapeutische Definition von Krise¹⁶ - die Einschätzung der Krisenhaftigkeit erfolgt nach einer fünfstufigen Skala - bereits im zweiten Schweregrad erhebliche Störungen mit vermehrten Krisenanzeichen beschreibt wie z.B. auffällige Verhaltensweisen und/oder Auftreten körperlicher Symptome, vermehrtes Suchtverhalten, erhebliche Einschränkungen der Handlungsfähigkeit und der Flexibilität (!). Dennoch sind solche Menschen in der Lage, soziale Funktionen aufrechtzuerhalten und zur Arbeit zu gehen, wenn auch mit deutlichen Anstrengungen. Kennzeichen dafür sind: vermehrter Krankenstand und Infragestellung zentraler Lebensbeziehungen und der Lebens- und Arbeitsbedingungen.
- Führungspersonen, von denen erwartet wird, dass sie Eigenschaften wie Handlungs-, Kommunikations-, Denk-, Präsentations- und Kooperationsfähigkeit sowie Verantwortungsbewusstsein, Belastbarkeit, Entwicklungsfähigkeit, Durchsetzungsvermögen und

Gesellschaftsbewusstsein besitzen, müssen über eine ausgeprägte seelische Gesundheit verfügen, denn sie ist die Grundvoraussetzung für die Stabilität der Selbst- und Sozialkompetenz. Diese beeinflusst und bestimmt Reflexionsfähigkeit, Flexibilität, Eigenständigkeit, Leistungsbereitschaft, Beziehungs-, Kommunikations-, Organisations- und Integrationsfähigkeit sowie Verantwortlichkeit, Wahrnehmung und Teamfähigkeit. Auch Rolle und

Rollenverständnis - somit auch die Frage nach der Identität - können dem Bereich seelischer Gesundheit zugeordnet werden.

Diese Themen sind für das Human Resource Management nicht völlig neu, werden sie doch in der Aus- und Weiterbildung von TrainerInnen zuhauf angeboten. Das muss mit großer Sorgfalt beobachtet werden, denn dieses Betätigungsfeld wird von immer mehr selbst ernannten „TherapeutInnen“ besetzt, die über die Schiene des Kommunikations-, Mental- und Softskill-Trainings oder der Mediation „psychologisch-psychotherapeutisch“ arbeiten, ohne dass sie aufgrund ihrer Ausbildung oder des Gesetzes dazu berechtigt wären. Die Gefahr, dass psychisch instabilen Menschen durch kompetent wirkende und rhetorisch gut geschulte, aber eben nicht fachlich ausgebildete „TherapeutInnen“ noch zusätzliches Leid zugefügt wird, ist zu groß und kann nicht verantwortet werden.

Diese Gefahr wird unterschätzt, zumal viele PersonalentwicklerInnen in die Falle tappen: Ihnen wird klar gemacht, dass die KollegInnen doch keine VertreterInnen aus der „Psychoszene“ benötigen, denn sie sind ja nicht psychisch krank. Deshalb weichen diese dann auf jenen Anbieterkreis aus, der eher „neutral“, aber dafür umso oberflächlicher mit psychologisch-pseudowissenschaftlichen Phrasen arbeitet und vorgibt, auf Persönlichkeitsprobleme eingehen zu können. Man bekommt nur schwammige Antworten von vielen TrainerInnen und Personalcoachs, wenn sie gefragt werden, aufgrund welcher Kompetenz sie über Belastungsstörungen wie etwa akute Belastungsreaktionen, posttraumatische Belastungsstörungen oder ein Erschöpfungssyndrom (Neurasthenie) sprechen können. Wie können sie die ihnen geschilderten Symptome von einer somatoformen Störung unterscheiden? Schnell wird dann darauf hingewiesen, dass ja nur über Stress geredet werde. Burnout wird dann wohlweislich weggelassen. Gerade letztgenannter Bereich ist

zu komplex, als dass ihm mit noch mehr und noch besserem Zeitmanagement und Lebe-deine-Träume-Fantasien zu begegnen wäre. Wenn dann noch irgendwelche Interventionen oder Trainingsansätze, versehen mit einem ©, verkauft werden, die schon Jahrzehnte zuvor im psychologisch-psychotherapeutischen Diskurs abgehandelt wurden, kann man nur mehr darüber staunen, mit welchem Unwissen in manchen Personalentwicklungsetagen gearbeitet wird. Niemals würden diese EntscheidungsträgerInnen den Blinddarm ihrer Kinder von einem Zahnarzt operieren lassen, weil sie eben nur Fachleuten vertrauen. Bei psychosozialen Fragen wird erst sehr spät, wenn überhaupt, nach fachlicher Kompetenz gerufen. Dies ist nur eine der vielen Widersprüchlichkeiten, die wir in der Personalentwicklungsszene beobachten können. Daher wäre es wichtig, dass TrainerInnen und Personalcoachs dort eingesetzt werden, wofür sie ausgebildet wurden, denn da leisten sie in der Regel gute Arbeit. Wo allerdings psychologisches und psychotherapeutisches Wissen erforderlich ist, müssen die Grenzen beachtet werden.

Tatsache ist, dass schon sehr viel psychotherapeutisches Wissen in das Human Resource Management eingeflossen ist, ohne dass dies besonders bemerkt wurde (z.B. Freud, Bion, Adler, Frankl, Moreno, Lewin, Watzlawick, Satir, Cohn, Berne, Perls). Das Pro einer Psychotherapie in der Arbeitswelt lässt sich problemlos historisch,¹⁷ legistisch und standes- und berufspolitisch ableiten, wie ich es 2003 zu belegen versucht habe.¹⁸

Immer wieder wird gerade von betriebswirtschaftlicher Seite das Argument eingeworfen, dass solche Maßnahmen kaum evaluierbar sind und obendrein wenig bringen. Dieser Einwand ist fachlich einfach nicht haltbar, weil es genug seriöse Evaluierungsinstrumente gibt, um auch psychosoziale und psychotherapeutische Interventionen einer Überprüfung zu unterziehen. An drei Fallbeispielen sei dies kurz aufgezeigt:

Fallbeispiel Nr. 1:

In einer 2002 durchgeführten Benchmarking-Studie (das Testtool hatte über 300 Einzelitems) für ein Industrieunternehmen, bei dem in einem Dreijahresprogramm neben Coachingmaßnahmen

auch psychotherapeutische Interventionseinheiten (Logotherapie und Existenzanalyse, Systemische Therapie) durchgeführt wurden, hat sich gezeigt, dass sich dieses Unternehmen bei nicht weniger als 23 Einzelitems (hoch) signifikant positiv von den anderen Unternehmen unterscheidet.

Besonders bemerkenswert war, dass die allgemeine Beurteilung von Fakten, auf die sie keinen Einfluss hatten, deutlich besser ausgefallen ist als bei den parallel untersuchten Unternehmen (N = 21): Einschätzung der Ertragskraft, Gesamtbetrachtung der wirtschaftlichen Lage, Mitarbeitergespräch, Zusammenarbeit, Weiterbildung, psychisches Wohlbefinden.

Das Fallbeispiel wurde deswegen herangezogen, weil gerade die Bedeutung der Kommunikation - wie nämlich im Unternehmen über das Erlebte und die durchgeführten Maßnahmen gesprochen wird - für das allgemeine Motivationsniveau und Betriebsklima von großer Bedeutung ist.

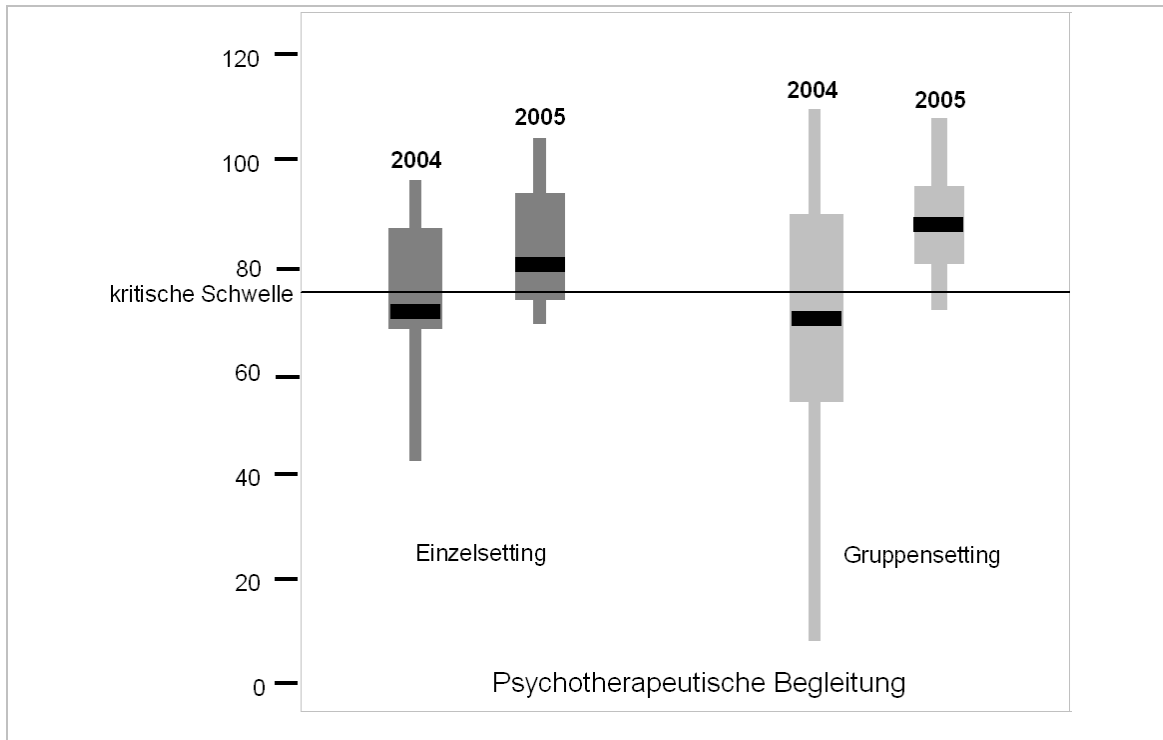
Fallbeispiel Nr. 2:

In einem Elektronik-Industrieunternehmen wurden ebenfalls in einem Projekt der Betrieblichen Gesundheitsförderung 2004 und 2005 psychotherapeutische Begleitungen in Einzel- bzw. Gruppensettings (Logotherapie und Existenzanalyse, Systemische Therapie) durchgeführt.

Neben psychologischen Fragebogenmethoden wurden auch naturwissenschaftliche Messverfahren auf körperlicher Ebene durchgeführt. Dazu wurde das „AutoChrono Bild“ (ACB - Heart Man, entwickelt von Univ. Prof. Dr. Moser, Universität Graz) verwendet. Das ACB ist ein Diagnoseinstrument und macht die Aktivierung des autonomen Nervensystems sichtbar. Die Beurteilung des ACB erfolgte anhand eines standardisierten Befundungsblattes durch Ärzte und PsychologInnen. Somit konnte objektiv gemessen werden, wie der Körper auf stressbelastete Veränderungen, aber auch auf Erholung reagiert. Jene MitarbeiterInnen, die eine psychotherapeutische Betreuung (N = 27) bekommen hatten, wurden vor, während und nach der Betreuung mittels ACB gemessen. Verbesserungen in der Erholungsfähigkeit, Schlafqualität und Regulationsfähigkeit konnten nachgewiesen werden.

In der Grafik Nr. 01 werden Verbesserungen global durch die ACB-Befundungen dargestellt. Der Vergleich mit 2004 zeigt, dass sowohl durch das Einzel- wie auch Gruppensetting deutliche Verbesserungen erzielt wurden. Es konnten nicht nur Verbesserungen bei Einzelnen erreicht werden. Auch innerhalb der jeweiligen Interventionsgruppe verbesserte sich das Kollektiv als Ganzes. Der Median (dicker Strich im Boxplot) liegt bei beiden Interventionsgruppen im Jahr 2005 über der kritischen Schwelle (gekennzeichnet durch den Strich bei Wert 77.0).





Grafik 01: Prä- und Postevaluierung durch ACB-Befundung 2004 und 2005, Interventionsgruppe Psychotherapie. Verbesserungen in den Bereichen Erholungsfähigkeit, Schlafqualität, Regulationsfähigkeit ($N_{\text{Einzelsetting}} = 47$, $N_{\text{Gruppensetting}} = 27$).

Fallbeispiel Nr. 3:

In einem Handelsunternehmen wurden 21 Führungspersonen psychotherapeutisch (Logotherapie und Existenzanalyse, Systemische Therapie) betreut. Die Betreuung erfolgte in Einzelsettings, die Interventionsdauer betrug 8 Monate, wobei monatlich eine Interventionseinheit vorgesehen war. Die Postevaluierung des naturwissenschaftlichen Stressmessverfahrens (Beschreibung siehe Fallbeispiel Nr. 1) hat folgende Verbesserungen festgestellt:

Die Entspannungsfähigkeit (Low Frequency LF – Sympathikusaktivität) hat sich leicht verbessert. Lt. Pearson Korrelationskoeffizient war zwar keine signifikante Veränderung festzustellen, jedoch kann von einer leichten absoluten Verbesserung gegenüber der 1. Messung die Rede sein.

Die Erholungsfähigkeit (High Frequency HF – Vagusaktivität) hat sich stark verbessert. Lt. Pearson Korrelationskoeffizient (0.05 Niveau) kam es zu einer signifikanten Verbesserung gegenüber der 1. Messung.

Der Ruhepuls (Herzfrequenzvariabilität) hat sich sehr stark verbessert. Lt. Pearson Korrelationskoeffizient (95 %-Niveau) gab es eine hoch signifikante Verbesserung gegenüber der 1. Messung.

*Mit Hilfe des psychologischen Testverfahrens Meaningful Occupation Assessment (MOA) wurde in der Postevaluierung bei folgenden Persönlichkeitsvariablen eine hoch- bzw. signifikante Verbesserung (95 %-Niveau) nachgewiesen: (1) Reduzierung der Belastung durch die Arbeitstätigkeit ($p = 0.00^{**}$), (2) individuelles Belastungsniveau ($p = 0.00^{**}$), (3) Manageability Arbeit ($p = 0.041^*$), (4) Salutogenese - Kohärenzgefühl Arbeit ($p = 0.050^*$), (5) Kollektive Neurose - Fanatismus ($p = 0.00^{**}$) und (6) Stressfördernde Einstellungswerte ($p = 0.049^*$).*

* signifikant * - hoch signifikant: **

Abschließend seien exemplarisch Anwendungsgebiete für die Psychotherapie im Allgemeinen genannt, die jedoch jeweils in der Frankl'schen Diktion gedacht werden müssen, denn nur so sprechen sie die „Nöte der Zeit“ (existenzielles Vakuum) an, wirken den „depersonalisierenden und dehumanisierenden“ Trends entgegen und fördern die Fähigkeit zur Selbst-Transzendenz und Selbst-Distanzierung. So können neue Qualitäten in die Personalentwicklung hineingetragen werden:

- Gezielte Prävention und Gesundheitsförderung in der Wirtschaft darf die psychische und soziale Seite des Miteinanders am Arbeitsplatz nicht ausblenden.
- Human Resource Management: Arbeit wird auch als Quelle der Sinnfindung im Leben definiert. Das allorts negativ belastete Bild von Arbeit muss lebensdienlicher besetzt werden.
- Personalentwicklung: Arbeit darf auch an Grenzen führen (Selbst-Distanzierung). Es ist ein Irrtum zu glauben, dass Menschen immer nur entlastet werden müssen, was sowieso in der Realität nicht stattfindet. Wenn die „Last“ ein Warum erkennen lässt, wird fast jedes Wie ertragen.
- Betriebliche Gesundheitsförderung: Die humanen Ressourcen werden in ihrer Ganzheit gesehen. Die körperlichen, psychischen, aber vor allem geistigen (Sinn)Bedürfnisse (Selbst-Transzendenz) werden beachtet.
- Persönlichkeitscoaching (psychische Belastung): In die Vergangenheit wird nur so weit geblickt, wie es für einen ressourcenorientierten Neubeginn notwendig ist. Nicht alle Probleme sind durch Kindheitstraumata verursacht.
- Krisenintervention, z.B. Burnout: Es gibt wohl kaum ein Phänomen, das durch Frankls Ansätze besser gelindert und beseitigt werden kann als das „Ausbrennen“, bedingt durch ein Sinnvakuum, eine existenzielle Frustration.
- Betriebsübergaben, Betriebsübernahmen: Menschen übergeben einen Betrieb, aber nicht einen Lebensinhalt. Das Unternehmen war in der Regel aber eine Quelle der Sinnfindung. BetriebsübergeberInnen wie auch BetriebsübernehmerInnen stehen vor der Herausforderung, einen neuen Lebensabschnitt zu bestimmen, mit hoffentlich neuen Sinnmöglichkeiten.
- Alkohol- und Suchtprävention: Jegliche Suchtproblematik ist auch eine Sinnkrise.
- Integration von Teammitgliedern nach längerer Abwesenheit, bedingt durch Arbeitsunfälle: Gerade die Logotherapie verschließt nicht die Augen vor der Frage des Über-Sinns, die bei den Themen Schuld, Tod und Krankheit nicht zu umgehen ist, ohne Gefahr zu laufen, oberflächlich oder gar konfessionell zu sein.

Dass die oben erwähnten Leistungsangebote durch die Psychotherapie im Allgemeinen und die LTEA im Besonderen in der Wirtschaft und Arbeit nicht schon seit Jahren eingeführt sind, ist höchstwahrscheinlich auch auf die Tatsache zurückzuführen, dass die Mehrheit der PsychotherapeutInnen in einem nicht ökonomischen Umfeld arbeitet und durch ihre Quellenberufe in der Regel keine betriebs- und volkswirtschaftlichen Fundamente besitzt, somit in dieses Marktsegment gar nicht erst hineingeht. Es ist aber auch eine unrealistische Einschätzung, wenn man glaubt, dass mit vermehrtem Einsatz von psychotherapeutischen Angeboten und Interventionen alle intersozialen und interkommunikativen Probleme auf der Mikro- und Makroebene im Management gelöst wären und Konflikte in der Wirtschaft gar nicht erst aufkommen könnten. Das gilt auch für die LTEA, ist sie doch „keine universelle Antwort und kein Allheilmittel.“¹⁹

Es gibt aber auch Grenzbereiche, die nicht wegdiskutiert werden können. Beispielsweise stellt für viele der Gedanke, psychotherapeutisches Gedankengut in die Personalentwicklung zu integrieren, eine Überforderung dar. Diese besteht, wie bereits erwähnt, nicht nur darin, dass kaum interdisziplinär gedacht und gearbeitet wird, sondern ist auch durch ein menschliches Phänomen erklärbar, auf das schon Freud hingewiesen hat: Der Mensch „löst“ seine psychischen Konflikte und seine unvereinbaren inneren Forderungen dadurch, dass er Abwehrmechanismen wie Spaltung, Projektion, Verdrängung, Regression, Verleugnung oder Sublimierung „einsetzt“. Das Manko auf geistiger Ebene, in der Sinndimension, „verarbeitet“ er durch eine kollektive „Neurose“ (Frankl). Wer will den Wirtschaftstreibenden einen Vorwurf machen? In der Ausbildung gibt es keinen Platz für diese Themen und ihre Psyche tappt in die Falle der Abwehrmechanismen.

Damit ein fruchtbares Miteinander leichter möglich ist, muss die „Psychosprache“ auf ein erträgliches und verständliches Maß zurückgeschraubt werden. Dies geschieht, indem...

- ... beide Systeme Berührungängste abbauen.
- ... die Psychotherapieszene der Wirtschaft positive Signale der Anerkennung sendet und aufhört, alles in der Wirtschaft zu „dämonisieren“.
- ... kein „innerer“ Auftrag gegeben wird, die Wirtschaft, die Menschen, zu „diagnostizieren“ und zu „heilen“. Man darf nicht glauben, dass alles, was dieser Seite des Miteinanders noch fehlt, „Diagnose“ sowie „Katharsis und Selbsterfahrung“ sei.
- ... die Sprache der Wirtschaft in einem vernünftigen Maß aufgenommen wird und die Fachsprache der Psychotherapie nur dort eingesetzt wird, wo es wichtig ist. Dabei dürfen Identität und fachliche Korrektheit nicht aufgegeben werden. „Psychophrasen“ sind nur am Anfang in betriebswirtschaftlichen Systemen „interessant“, später werden sie zum Sinnbild für die Distanz zu Kunden in der Wirtschaft.
- ... fundierte betriebswirtschaftliche, organisatorische und personalwirtschaftliche Grundkenntnisse bei PsychotherapeutInnen nachweislich vorhanden sind.
- ... eine respektvolle Grundhaltung seitens der Psychotherapie gelebt wird, die davon ausgeht, dass psychotherapeutisches Know-how nur ein Teilgebiet der interdisziplinären Interventionsvielfalt darstellt. Diese Haltung rechtfertigt zwar einerseits ein kompetentes Auftreten, begegnet aber andererseits der Vielfalt der Problematik in diesem Arbeitsfeld mit aller gebotenen Demut.
- ... der Leistungskatalog der PsychotherapeutInnen transparent gestaltet und der Kundennutzen in der psychotherapeutischen Arbeit aufgezeigt wird.

Weder das allgemeine psychotherapeutische Know-how noch die LTEA ist der Lehrmeister der Ökonomie, Betriebswirtschaft oder des Human Resource Managements. 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 braucht die LTEA in der Wirtschaft eigentlich nur dort zum Einsatz zu kommen, wo diese Sinnwahrnehmung wieder bewusst gemacht werden muss. Frankl im Originalton:



Die Funktion der Sinnwahrnehmung ist ja im Großen und Ganzen unbewusst und muss nur bewusst gemacht werden – dort, wo es hapert, wo der Mensch in eine Krise hineinschlittert, wo er dann sagt, weil sein Wille zum Sinn frustriert ist, dass das Leben keinen Sinn mehr hat; wo er des Sinnes nicht gewahr wird, der auch auf ihn wartet, denn der lässt ihn ja nicht los. Es lässt sich nachweisen, dass ein Sinn nicht nur in der Arbeit gefunden werden kann durch eine Tat, die wir setzen, durch etwas, was wir in die Welt hineinsetzen, durch ein Werk, das wir schaffen. Und ferner im Erleben, dadurch dass wir etwas aus der Welt in uns aufnehmen durch die Natur, durch die Kultur oder weiß Gott was. Sondern auch dadurch, dass wir nicht etwas, sondern jemanden erleben. Jemanden in seiner ganzen Besonderheit erleben heißt, ihn gern haben. Also, in der Liebe, in der Arbeit erfüllen wir uns selbst und erfüllen wir einen Sinn. Aber auch dort, wo wir eine Situation nicht mehr ändern können. Bis zum letzten Augenblick besteht die Möglichkeit, wo man nichts mehr äußerlich ändern kann, uns selbst und d.h. unsere eigene Einstellung zu ändern, und indem wir das tun, noch innerlich wachsen und über uns hinauswachsen und innerlich reifen, sodass bis zum letzten Atemzug – und das lässt sich sogar empirisch verifizieren – das Leben einen Sinn hat.²⁰

2.3 Der zweite Paradigmenwechsel:

Ein sinn- und werteorientiertes Menschenbild soll die Grundlage wirtschaftlichen Denkens bilden.

Dass die Begriffe Kosten-, Nutzen- und Gewinnmaximierung die ökonomischen Leitmotive sind, ist in den letzten Jahrzehnten zum allgemeinen Gedankengut geworden. Dass sich immer mehr Stimmen, auch von ehemaligen Vertretern²¹ dieser Ideologie, dagegen aussprechen, ist für die KritikerInnen des ungebremsen Turbokapitalismus ermutigend, für die Anhänger hingegen irritierend. Tatsache ist allerdings, dass die mancherorts existenzvernichtenden Tendenzen und Auswüchse nicht von der viel beschworenen unsichtbaren Hand bewirkt werden, sondern Folge von menschlichen Einzelentscheidungen sind, die, so scheint es fast, nicht mehr rückgängig gemacht werden können. Dieser Pessimismus darf nicht überhand nehmen!²²

Was sind nun die Eckpfeiler von Frankls Ansätzen, welche die Grundlage für das Menschenbild im Human Resource Management bilden können?

- (1) Der einzigartige Motivationsansatz: Der unbedingte Wille zum Sinn. Der Mensch ist ein sinnzentriertes Wesen. Er strebt nach einem Wert- und Sinnzusammenhang.
- (2) Der andere Blick auf Selbstverwirklichung: Der Mensch ist ein Wesen, das nur dann ganz Mensch sein kann, wenn es sich auf etwas transzendiert (auf

etwas hinzubewegt), was es nicht selber ist, sei es ein Mensch, sei es eine Aufgabe.

- (3) Die Herausforderung zur Entscheidungsfreiheit: Der Mensch lebt zwar in wirtschaftlichen Abhängigkeiten, ist jedoch frei, wie er sich zu diesen verhält, wie er sich entscheidet.
- (4) Der Appell zur Verantwortung: Managen heißt verantwortlich sein.

2.3.1 Ein einzigartiger Motivationsansatz: Der unbedingte Wille zum Sinn.

Frankl

Die Idee eines Willens zum Sinn darf nicht im Sinne eines Appells an den Willen missdeutet werden. Glaube, Liebe, Hoffnung lassen sich nicht manipulieren und fabrizieren. Niemand kann sie befehlen. Selbst dem Zugriff des eigenen Willens entziehen sie sich. Ich kann nicht glauben wollen, ich kann nicht lieben wollen, ich kann nicht hoffen wollen – und vor allem kann ich nicht wollen wollen. Darum ist es müßig, einen Menschen aufzufordern, ‚den Sinn zu wollen‘. An den Willen zum Sinn appellieren heißt vielmehr, den Sinn selbst aufleuchten zu lassen – und dem Willen zu überlassen, ihn zu wollen.²³

Sollte Sinn machbar sein? ... Sinn geben würde auf Moralisieren hinauslaufen. Sinn kann nicht gegeben, sondern muss gefunden werden ... (und) kann nicht erzeugt werden. Was sich erzeugen lässt, ist entweder subjektiver Sinn, ein bloßes Sinngefühl oder – Unsinn.²⁴

Der Mensch glaubt an einen Sinn, solange er atmet.²⁵

Berufliche Arbeit repräsentiert nicht die einzige Chance, das Leben sinnvoll zu gestalten ...²⁶

Schon früh hat sich Frankl von seinen ursprünglichen Mentoren Freud und Adler distanziert. Ersterer sieht ja den Menschen als primär trieborientiert. Triebe, so Freud, steuern den Menschen ein Leben lang, wenn traumatisch erfahrene Kindheitserlebnisse nicht verarbeitet wurden. Auf die Gefahr einer nicht zulässigen Reduzierung hin bedeutet dies: Der Mensch ist tendenziell lustzentriert.

Adlers Motivationsansatz zeigt auf, dass die Überwindung tief sitzender Minderwertigkeitsgefühle die wesentlichste Motivationsquelle des Menschen ist. Auch hier, trotz Gefahr einer nicht statthaften Einschränkung, heißt das: Der Mensch ist machtzentriert.



DVD 02 / 06

Beide Größen und Begründer der ersten bzw. zweiten Wiener Psychotherapieschule haben wohl recht. Der Weiterdenker Frankl sieht aber den Menschen nicht nur auf seine körperliche (somatische) und seelische (psychische) Ebene reduziert, sondern definiert den Menschen vordergründig aus seiner existenziellen, seiner geistigen Dimension, jener Dimension, die er als die eigentliche, die spezifisch humane, die geistige (noetische) bezeichnet, der zufolge der Mensch ein Wesen ist, das bedingungslos nach Sinn sucht, solange es atmet. Nur wenn der Wille zum Sinn frustriert wird, sind das Lustprinzip (wir machen nur das, was notwendig ist, mehr nicht) und das Machtprinzip (wer hat hier eigentlich das Sagen?) die vorherrschenden Motivationsquellen. Dass die Auswirkungen von lust- und machtzentrierten Grabenkämpfen - nicht nur verursacht durch die unteren Ebenen, sondern vor allem durch die Entscheidungsebenen in Politik und Wirtschaft - die Unternehmen EU Milliarden kosten, braucht wohl nicht eigens betont zu werden. Das wäre ja noch auszuhalten! Das seelische Leid, das dadurch verursacht wird, ist hingegen nicht mehr verantwortbar.

Frankl hat schon in jungen Jahren das Wechselspiel zwischen der menschlichen Psyche und dem Sinnbedürfnis in der wirtschaftlichen Lage erkannt. Am Beispiel der Arbeitslosigkeit unter Jugendlichen hat er dies in den von ihm ins Leben gerufenen Beratungsstellen hautnah miterlebt. Er war hier Praktiker, nicht Theoretiker. Trotz der bitteren Not der Dreißigerjahre hat er sich nicht verführen lassen, die Wirtschaft (in diesem Fall die Arbeitslosigkeit) für das verpfuschte Dasein verantwortlich zu machen. Ohne die demotivierende Wucht, Macht und Bedeutung der damaligen (wie auch heute) verheerenden Tendenzen aus dem Auge zu verlieren und ohne den Versuch, den Menschen einzureden, wie es mancherorts zynisch geschieht, dass alle, die arbeiten wollen, auch Arbeit finden, hat er in wohltdosierter Art und Weise der Arbeit jenen Stellenwert eingeräumt, der ihr zusteht. Er konnte nicht die wirtschaftliche Not lindern, aber zumindest die Einstellung dazu beeinflussen. Der Blick für das stets anders (Denk-)Mögliche muss heute wieder ins rechte, verantwortbare Lot gebracht werden: von den renditebetäubten Hedgefonds-Managern genauso wie von denen, die brutal „an die Luft gesetzt“ wurden, denn „berufliche Arbeit repräsentiert nicht die einzige Chance, das Leben sinnvoll zu gestalten.“ (Frankl)

2.3.2 Der andere Blick auf die Selbstverwirklichung

Frankl

Ganz Mensch ist der Mensch eigentlich nur dort, wo er ganz aufgeht in einer Sache, ganz hingegeben ist an eine andere Person. Und ganz er selbst wird er, wo er sich selbst – übersieht und vergisst.²⁷

Eine humane, eine humanisierte, eine rehumanisierte Psychotherapie setzt also voraus, dass wir die Selbst-Transzendenz in den Blick und die Selbst-Distanzierung in den Griff bekommen.²⁸

Kein Vorstand, keine Geschäftsführung, kein Abteilungsleiter wird nur „gemacht“. Jeder kann und muss aus sich etwas machen, vorausgesetzt, es werden faire Chancen eingeräumt. Durch eine gesunde – nicht gespielte – Selbstdistanzierung in Form von Humor, durch Mut oder Fantasie, um schwierigen Situationen zu begegnen, erhöht sich massiv die Chance, lebens- und arbeitsbeengenden Geschichten neue Wendungen zu geben. Wenn diese gesunde Selbstdistanzierung von einer ehrlich gelebten Selbsttranszendenz genährt wird - gemeint ist hier die Fähigkeit, über sich hinauszudenken, auf Menschen hin, auf eine Sache (Arbeitsinhalt) hin, dann sind die wesentlichsten Grundpfeiler für eine nachhaltige Psychohygiene und Motivation geschaffen. Ein solches Menschenbild, das auch den Blick für andere und anderes in der Selbstverwirklichung mit einschließt, benötigen wir in den Führungsetagen.

2.3.3 Der freie Wille: Die Herausforderung zur Entscheidungsfreiheit.

Frankl

Der Mensch will den Sinn; aber es gibt nicht nur den einen Sinn, sondern auch die Freiheit des Menschen, ihn zu erfüllen.²⁹

Menschliches Verhalten wird nicht von Bedingungen diktiert, die der Mensch antrifft, sondern von Entscheidungen, die er selbst trifft.³⁰

Zwar ist der Mensch im wirtschaftlichen Umfeld nicht frei von Bedingungen (z.B. Markt-, Kosten- oder Informationsstruktur), er hat aber aufgrund seiner geistigen Ebene die Möglichkeit, Stellung zu beziehen. Und dabei kommt es weniger auf die Bedingungen (Faktenlage) als vielmehr darauf an, wie jemand Stellung bezieht. Diese Möglichkeit zur Freiheit in der Entscheidung trägt allerdings den klaren Appell zur Verantwortung in sich. Das Wissen und Ausleben einer Entscheidungsfreiheit, also wie ich eine Situation bewerte, ob lösungs- oder defizitorientiert, verbunden mit einer lebensdienlichen gelebten Verantwortung,

verbürgt den Erfolg von Führungspersönlichkeiten. Das muss auf den oberen Ebenen heute gelebt werden, aber „alles, was hervorragend ist, ist ebenso selten vorzufinden, wie es schwer ist, es zu tun.“(Frankl)

2.3.4 Der Appell für Verantwortung: Managen heißt verantwortlich sein

Frankl

Menschsein heißt Bewusst-sein und Verantwortlich-sein.³¹

Holen wir zu einer Rückbesinnung auf die ursprüngliche Struktur des Welterlebens aus, dann müssen wir der Frage nach dem Sinn des Lebens eine kopernikanische Wendung geben: Das Leben selbst ist es, das dem Menschen Fragen stellt. Er hat nicht zu fragen, er ist vielmehr der vom Leben her Befragte, der dem Leben zu antworten – das Leben zu ver-antworten hat.³²

Unter der Pathologie des Zeitgeistes versteht Frankl im Allgemeinen das negative Zeitgeistdenken. Dieses Denken nennt er u. a. auch kollektive Neurosen, die zwar keine Neurosen im klinischen Sinn darstellen, den Menschen aber in seinem Lebensentwurf, in seiner Sinnsuche nicht nur einengen, sondern die psychosoziale Gesundheit und das Wohlfühlen am Arbeitsplatz beeinträchtigen. Die Antwort auf diese Pathologie ist nicht die Haltung, irgendetwas anzuklagen und Lebenslagen zu hinterfragen, sondern der Wille, den Herausforderungen und Anforderungen zu antworten, sie zu ver-antwort-en. Die kopernikanische Wende liegt somit im Verantwortungsbewusstsein.³³

Wie an unserer Zeit erkennbar, ist jede Frage und jedes Problem auf Menschen, auf einzelne Glieder in der langen Kette der Entscheidungen zurückzuführen. Es sind nicht geblendete, religiöse Fanatiker, Weltuntergangsbeschwörer oder Tagträumer, die von einer drohenden Apokalypse³⁴ sprechen. Vermehrt sind es ernsthafte Naturwissenschaftler, Philosophen, Soziologen, Politologen, Wirtschaftsfachleute und interdisziplinär denkende Wissenschaftler, die eine Kehrtwendung im gesellschaftlichen Denken fordern.

Wir brauchen jetzt Menschen als Entscheidungsträger, die ihr Tun verantworten können, die es verantworten müssen. Jeder darf sie dazu auffordern. Der betagte Frankl hat in den 90er-Jahren den zentralen Nerv der Entscheidungsträger getroffen: Mensch – kannst du es verantworten, was du denkst, was du tust?

Die Krankheit unserer Zeit besteht darin, dass im Namen der von Mächtigen definierten Freiheit so ziemlich alles geopfert wird, wenn es nur zum Machterhalt dient. Egal, ob die Beweggründe wirtschaftlich, religiös, kulturell oder politisch gefärbt sind, werden Menschenrechte genauso mit den Füßen getreten wie die demokratischen Grundrechte. Ich erspare den LeserInnen einzelne Beispiele, weil sie eben Legion und täglich in den Medien zu verfolgen sind. Nichtsdestotrotz sind sie ein Verbrechen, widerlich, unappetitlich und bis zum Letzten zu verurteilen, denn sie sind Wegbereiter des allorts sich einnistenden Nihilismus: Die Täter sind nicht die kleinen Gauner auf der Straße, sie sitzen an den Schaltstellen der Macht – feinstens gekleidet.

2.4 Die erste Zwischenbilanz:

Fünf Gründe, warum die Existenzanalyse und Logotherapie für ein Umdenken im Human Resource Management so bedeutsam sind.

Frankls Frage nach dem Sinn ist zentral, doch diese nur allein zu sehen, würde die Dimension und den Weitblick seines Ansatzes unterbelichten. Frankls fünf Aspekte zur LTEA³⁵ können auch für HRM-Konzepte fruchtbar gemacht werden, wobei berücksichtigt werden muss, dass der historische Bezugsrahmen natürlich jener der Psychotherapie bzw. des ärztlichen Heilberufes war. Aber gerade das macht ihn für die Personalentwicklung so interessant, weil ja ein ethisches Ziel darin liegt, die Entfaltung der Lebens- und Arbeitsmöglichkeiten des Einzelnen zu gewährleisten. Die Ansätze bringen neue Elemente sowohl theoretischer als auch praktischer Natur ein.

- Aspekt Nr. 1: Die Existenzanalyse als Grundlage für (Menschen-)Leitbilder.
- Aspekt Nr. 2: Die Existenzanalyse als Hilfestellung bei der Überwindung eines negativen Zeitgeistes oder Betriebsklimas (kollektive Neurosen).
- Aspekt Nr. 3: Die Existenzanalyse bzw. Logotherapie und die ethische Haltung des Managements: Die Notwendigkeit, Vorbild zu sein.

- Aspekt Nr. 4: Existenzanalyse bzw. Logotherapie als besondere Hilfestellung im Human Resource Management bei Sinn- und Motivationskrisen.
- Aspekt Nr. 5: Existenzanalyse bzw. Logotherapie als Anwendung bei besonderen psychischen Herausforderungen und Belastungen.

Diese fünf Aspekte im HRM umzusetzen ist lohnenswert, denn es lassen sich spezifische und wirksame Konzepte und Interventionen für die Notwendigkeiten des heutigen Personalmanagements ableiten. Frankl hat mit seinen Ansätzen wertvolle Impulse mitgegeben, denn er setzt dort an, wo in der Regel die gängige Managementliteratur aufhört, wo Ansätze der Motivationstheorien zu kurz treten, weil sie von einem reduktionistischen Menschenbild ausgehen. So ist sein Entwurf des Menschenbildes vom unbedingten Sinn geprägt, von der Sinnfrage, die der Mensch bis zu seinem letzten Atemzug stellt. Frankls Menschenbild ist nicht blind für die im Menschen schlummernde Selbstgestaltungskraft, die in Form der Selbstdistanzierung und Selbsttranszendenz in Erscheinung tritt, denn der Mensch ist im Grunde auf einen Menschen ausgerichtet, auf ein Du – und das auch am Arbeitsplatz.

Frankls Ansatz beachtet auch die realistische Wechselwirkung zwischen Wirtschaft und Psyche und weiß um die Bedeutung einer Erwerbsarbeit, sieht aber auch die Grenze: Der Mensch in der modernen Wirtschaft benötigt, damit er jene Leistung bringen kann, die von ihm gefordert wird, noch andere Sinnquellen, die außerhalb des Berufes liegen. Frankl weiß, welche Haltung im Management gerade heute notwendiger denn je ist: Mitarbeiter müssen den Mut aufbringen, die Wahrheit zu sagen, und Führungspersonen müssen über die Weisheit verfügen, solche Mitarbeiter anzuhören, denn sie sind auf diese angewiesen.

Dennoch: Dass diese Gedanken in der Managementwelt nicht leicht zu verankern sind, ist verständlich, ist diese doch gewohnt, rasche und den Erfolg verbürgende „Methoden“ zu verwenden, oder besser gesagt, sie steht unter Druck, nur solche einzusetzen. Logotherapeutisches Gedankengut kann und wird hier nicht sofort Abhilfe schaffen, ganz im Gegenteil: Logotherapeutisch-orientierte Intervention ist an sich auf Mittelfristigkeit angelegt. Paradoxerweise

liegt darin ihre Stärke, weil sie das Primärbedürfnis des Menschen, den Willen zum Sinn, nachhaltig und dauernd zu stillen versucht und somit Motivation als Nebenprodukt „entstehen“ lässt. Die Ausrichtung auf Werte, die ja Sinnuniversalien, somit Leitlinien auf der Suche nach Sinn und grundlegende Orientierungsmaßstäbe für Handlungen sind, wird durch „kollektive Neurosen“ irritiert. Deren demotivierende Auswirkungen sollen im Kapitel 5 noch beschrieben werden. Für Frankl sind die Flucht in die Arbeit, das hohe Tempo in der Wirtschaft und das Dogma „Die Schnellen werden die Langsamen besiegen“ nichts anderes als der Ausdruck des Gefühls einer existenziellen Leere, einer Frustration (Vakuum).³⁶

Dem wollen – nein müssen – wir begegnen. Aber ohne Paradigmenwechsel geht es nicht!

Einfach zum Nachdenken

Fragen zur sinnorientierten Führung

- Rehumanisierung, wie sie aus dem Gedankengut von Frankl ableitbar ist, heißt, Sinnmöglichkeiten in der Arbeitswelt zu vermehren. Was könnte ich tun, damit mein Anteil an dieser Rehumanisierung größer wird? Wo habe ich bei diesem Ansatz meine Grenzen?
- Welche Vorstellungen verbinden mich mit der Psychotherapie? Welche Blickwinkel entsprechen davon der Realität, welche Bilder beruhen auf reinen Vorurteilen? Was kann ich veranlassen, damit psychotherapeutisches Wissen in die Personalentwicklung einfließt?
- Von welchem Menschenbild werde ich innerlich geleitet? Wie wird Motivation darin erklärt?
- Woran merken meine MitarbeiterInnen, dass die Sinnfrage in meinem Führungsansatz eine vordergründige Bedeutung hat?
- Abgesehen von den betriebswirtschaftlichen und organisatorischen Aufgaben, die ich zu erfüllen habe: Worin sehe ich meine eigentliche Aufgabe in meiner Position, in meinem Leben, die mich auch wirklich anspricht? Wie gut kann ich mich dabei auf meiner professionellen Bühne entwickeln?
- Nehmen Sie an, die Bilder/Szenen hinter dieser spezifischen Aufgabe wären verfilmt worden: Was könnten andere daraus für ihr Leben als hilfreich übernehmen?
- An welchen inneren Bildern orientiere ich mich bei meiner psychosozialen Kompetenz? Wie hoch ist der budgetäre Anteil in der Aus- und Weiterbildung für diese Kompetenz im Vergleich zur Fachkompetenz?

Literaturverzeichnis

- ¹ Frankl (1993a), Seite IX.
- ² Frankl, Nachtstudio, ORF 1980, Gespräch mit Franz Kreuzer, Viktor-Frankl-Archiv.
- ³ Frankl (1993a), Seite 154.
- ⁴ Frankl (1992a), Seite 290 – 298.
- ⁵ Frankl (1973), Seite 11.
- ⁶ Frankl (1973), Seite 21.
- ⁷ Frankl (1993a), Seite 154.
- ⁸ Frankl, Der Wille zum Sinn: Grenzen der Motivation, Littera-Film 1972, Viktor-Frankl-Archiv.
- ⁹ Frankl (1993a), Seite 196.
- ¹⁰ Siehe Graf (2003).
- ¹¹ Graf, Grote (2003), Seite 70 bis 78.
- ¹² ADHS (Aufmerksamkeitsdefizit-Hyperaktivitätsstörung), klinische Diagnose: Hyperkinetische Störung (nach ICD 10). Menschen mit einer ADHS-Störung können folgende Symptome aufweisen: Aufmerksamkeitsdefizite, innere Unruhe, Vergesslichkeit, Desorganisiertheit, Impulsivität, hinter den Möglichkeiten bleiben, Probleme mit Routine und Disziplin. Auf der Ressourcenseite sind Energie, Neugier, Risikobereitschaft, Kreativität, Fantasie, rasche Auffassungsgabe oder Anpassungsfähigkeit zu vermerken. Mögliche Konsequenzen: Häufigere Arbeitslosigkeit, mehr Fehlzeiten am Arbeitsplatz.
- ¹³ Kuhl (2005), Seite 130.
- ¹⁴ Graf (2003), Seite 50.
- ¹⁵ Vgl. dazu Schweizer Charta der Psychotherapie, Psychotherapieforum Vol. 13, Nr. 2, Supplement, Seite 58, 2005.
- ¹⁶ Siehe dazu Psychotherapie Forum, Supplement, Vol. 13, Nr. 3, 2005, Seite 82 – 98.
- ¹⁷ Die wenigsten in der Wirtschaft wissen, dass Freud der Erste war, der Gruppenprozesse psychoanalytisch erforschte und sie im theoretischen Rahmen der Ich-Psychologie erklärte. Ausgehend von der Psychoanalyse, hat Bion in den 40er- und 50erjahren regressive Gruppenprozesse beschrieben (Grundannahmen, Abhängigkeit, Kampf-Flucht, Paarbildung, Führerschaft, Gruppenmentalität, Gruppenkultur). Über diese epochalen Beiträge haben die Gruppendynamiker Beiträge zum Mit- und Gegeneinander in Organisationen geliefert. Der Begründer der Individualpsychologie, A. Adler, hat stärker als S. Freud die sozialen Aspekte herausgearbeitet. Vor dem Hintergrund der Kriegsergebnisse und des psychischen Leides des Bürgertums konzentrierte er sich auf Beratung und die Alltagsprobleme der Arbeiterbewegung. Einer seiner ersten Werke war ein Gesundheitsbuch für das Schneidergewerbe (1898). Wenn man es so deuten darf, war das einer der ersten Beiträge zu einer betrieblichen Gesundheitsvorsorge. So hat auch die zweite Wiener psychotherapeutische Schule einen starken Bezug zu Beruf, Arbeit, Wirtschaft und Gemeinschaft. K. Lewin hat mit seinen feldtheoretischen und gruppendynamischen Konzepten, die er im Verbund mit dem britischen Tavistock Institute durchgeführt hat, die Human-Relations-orientierten Modelle in den Organisationstheorien wesentlich beeinflusst. Er gründete 1945 am Massachusetts Institute of Technology ein Forschungszentrum für Gruppendynamik und erforschte Auswirkungen (Lebensraum) von autoritären und demokratischen Führungsstilen. P. Watzlawick, Mitbegründer der systemischen (Familien-)Therapie, ist in Kommunikationsseminaren für Wirtschaft und Arbeit zum Standard geworden. Bereits 1976 verweist er in seiner Interpretation des Konstruktivismus darauf, Wirklichkeit von Wahrnehmung und Sinnzuschreibung zu unterscheiden, und verwendet in diesem Zusammenhang die Termini Wirklichkeit erster bzw. zweiter Ordnung. (Kybernetik erster und zweiter Ordnung). Die erste bezieht sich auf rein physische Vorgänge, mit denen „weitgehend objektiv feststellbare“ Eigenschaften gemeint sind. Die zweite beruht ausschließlich auf der Zuschreibung von Sinn und Wert dieser Dinge und somit auf Kommunikation. Somit ist es im Bereich der Wirklichkeit zweiter Ordnung nicht möglich zu sagen, was „wirklich“ wirklich ist. Sein Verdienst für die Wirtschaft und für das Management besteht darin, dass er mit seinem Ansatz aufgezeigt hat, dass es in der Wirklichkeit zweiter Ordnung (soziales, kommunikatives Miteinander) keine „wirkliche“ Wirklichkeit gibt, es somit nicht möglich ist, Beziehungen, Interpretationen und Gefühle als normierbar darzustellen. Er relativiert somit einerseits Commitments, Unternehmensleitbilder oder Führungsgrundsätze, schreibt ihnen aber andererseits eine enorme Bedeutung zu, da eine Entscheidung des Auslebens je Situation, je Person die Unterscheidung von intersozialen Prozessen der Wirklichkeit in erster und zweiter Ordnung so lebensdienlich macht.
- ¹⁸ Graf (2003), Seite 34.

-
- ¹⁹ Frankl (2006), Seite 84.
- ²⁰ Frankl, Nachtstudio, ORF 1980, Gespräch mit Franz Kreuzer, Viktor-Frankl-Archiv.
- ²¹ Vgl. dazu Soros (1998 und 2001), vgl. dazu Stiglitz (2006).
- ²² Vgl. dazu Felber (2006).
- ²³ Frankl, (1993 a), Seite 224.
- ²⁴ Frankl (1993 a), Seite 154, 154.
- ²⁵ Frankl (1993a), Seite 236.
- ²⁶ Frankl (2005a), Seite 127.
- ²⁷ Frankl (1992a), Seite 201.
- ²⁸ Frankl (1991b), Seite 34.
- ²⁹ Frankl (1992a), Seite 309.
- ³⁰ Lukas (1983), Seite 170.
- ³¹ Frankl (1992a), Seite 83.
- ³² Frankl (1992a), Seite 96.
- ³³ Frankl (1950), Seite 51. Frankl hat sich schon sehr früh mit Verantwortung auseinandergesetzt. Ein wichtiger Aufsatz erschien 1938, als er dieses Thema im Zusammenhang weltanschaulicher, wertender Stellungnahmen in der Psychotherapie erörterte. Frankl hat sich im hohen Lebensalter in öffentlichen Vorträgen vermehrt diesem Thema zugewendet. Wie bereits erwähnt, 1990 im Haus der Industrie (Wien) und 1992, also im Alter von 87 Jahren, auf dem 9. Alpenländischen Psychiatrie-Symposium in Seefeld (Tirol). Mit der Metapher von Vakantwucherungen (krankhafte Fettgewebewucherungen), die in das existenzielle Vakuum (vertieftes Sinnlosigkeitsgefühl) hineinwachsen, kommt er wieder auf die Pathologie des Zeitgeistes zu sprechen und zwar mit einer neuen, sehr tief gehenden Akzentuierung. Von welchem „Organ“ ist hier bildlich die Rede? Vom Sinn-Organ Gewissen. Frankl holt weiter aus und hält fest: Freiheit ... ist nicht alles, ist nicht die ganz Story, ist nur die halbe Wahrheit, ist nur die eine Seite der Medaille – ihre Rückseite ist: Verantwortung. Denn Freiheit droht auszuarten, sofern sie nicht von Verantwortung gesteuert wird (Siehe dazu: Journal des Viktor-Frankl-Instituts (1 / 1994), Seite 42).
- ³⁴ Vgl. dazu Stürmer, 2006.
- ³⁵ Frankl (1987), Seite 57 – 185.
- ³⁶ Frankl (1993c), Seite 136 f.