

Lust, Macht und Sinn: die kollektiven Neurosen im Management

Viktor Frankl. Der berühmte Wiener Psychotherapeut hat sich sehr stark mit der Sinnfindung in Arbeit und Leben auseinandergesetzt. Zum 10. Todestag durchleuchtet der Unternehmensberater und Arbeitspsychologe Dr. Helmut Graf Frankls Werk in Bezug auf wichtige Weichenstellungen im Management.

CHEFINFO: Herr Doktor Graf, Viktor Frankl sagte, dass jeder, der seine Arbeit grundsätzlich sinnvoll findet, motiviert ist. Selbst dann, wenn die eine oder andere Aufgabe nicht nach seinem Geschmack ist. Nun zeigen aber zahlreiche Studien, dass es vor allem in Führungspositionen massive Sinnkrisen gibt. Jede zweite Führungskraft ist demnach von einem Sinnvakuum bedroht. Frankl bezeichnete das als kollektive Neurose. Der Ausdruck klingt massiv nach psychischer Krankheit. Ist es das?

Graf: Eine kollektive Neurose ist nicht eine klinische Neurose, sondern es ist der herrschende Zeitgeist, den Frankl so bezeichnet. Wenn die Menschen zum Beispiel klagen: Ach, alles wirkt so intensiv und stark, die Globalisierung, der Chef, die Umstände, die

Unsicherheiten am Arbeitsmarkt – und ich bin so klein und schwach, und ich kann da eben nichts machen etc. das sind die kollektiven Neurosen. Es geht darum, keine Ausreden zu suchen, sondern Ver-

„Die fehlende Handschlagqualität ist der größte Motivationskiller.“

antwortung für das eigene Leben zu übernehmen, auch wenn die äußeren Bedingungen schwierig sind. Das kann natürlich manchmal fürchterlich unbequem sein, aber wer sich fallen lässt, der wird nur noch frustrierter. Wer Sinn in

seiner Arbeit findet, mobilisiert damit ungeahnte Kraftressourcen. Wichtig ist: Ich muss nicht nur wissen, warum ich arbeite, sondern auch, wozu ich arbeite, dann geht man mit unangenehmen Situationen ganz anders um. Beim Warum (weil ich Geld brauche, weil ich dieses Haus abbezahlen muss, weil meine Kinder studieren ...) bin ich rasch im Klagen drinnen, das Wozu (ich sehe die Situation in zehn Jahren, ich sehe meine Kinder mit einer fertigen Ausbildung als zufriedene, junge Menschen ...) ist zukunftsorientiert und gibt die Möglichkeit, sich ein Stück zu erweitern.

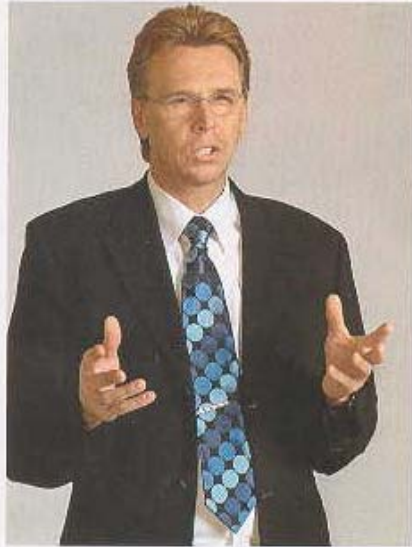
CHEFINFO: Eine Befragung unter Managern der 500 größten österreichischen Unternehmen zeigt, dass die Sinnfrage mit 83 % Zustimmung rein theoretisch in Führungskreisen eine hohe Bedeutung hat. Tatsächlich aber wenden nur 3 % der Befragten dies auch in der

Führungsarbeit an. Was sind die Gründe dieser Diskrepanz?

Graf: Die Problematik besteht darin, dass Manager meist einen viel zu komplizierten Zugang zur Sinnfrage haben. In jedem von uns ist so etwas drinnen wie ein Gefühl für das, was sinnvoll ist. Nach diesem Gefühl muss man aber auch handeln. Was aber passiert in der Praxis? Wenn das Gefühl sagt, so wäre es gut, dann überlegen wir noch hin und her, ob das wirklich richtig ist. Wozu haben wir denn dieses Sinngefühl, wenn wir ihm nicht vertrauen und den Sinn dauernd infrage stellen?

CHEFINFO: Sie sind Unternehmensberater, Arbeitspsychologe und Therapeut, entsprechend groß ist Ihre Erfahrung in Sachen Mitarbeiterproblematik. Frankl sagt, Sinn ist der stärkste Motor. Was sagen Sie? Was motiviert einen Menschen (noch) zur Arbeit?

* Das Interview führte Luzia Kruckenhauser



Graf: Ich möchte diese Frage ein wenig umformulieren und sagen: Welche besonderen Stärken gibt es im Bereich der Motivation. Wir haben drei Wiener Schulen. Freud sagte, das Lustprinzip ist ein starker Motivator – ich mache alles nur aus Spaß. Adler sagte: Auch das Machtprinzip ist ein starker Motivator – wenn ich mich nach oben arbeite, habe ich einen Vorteil. Frankl sagte: Das ist beides korrekt, doch sowohl das Lustprinzip als auch das Machtprinzip kommen nur dann stark zur Geltung, wenn das eigentliche

Sinnprinzip verloren gegangen ist. Anders formuliert: Sobald der Mensch sein unbewusstes Bedürfnis, in der Arbeit Sinn zu entdecken, nicht mehr lebt, fällt er zurück auf das Macht- und auf das Lustprinzip. Deshalb ist es so wichtig, dem Sinn nachzuspüren beziehungsweise den Mitarbeitern die Möglichkeit zu geben, Sinn in ihrer Arbeit zu sehen und sie entsprechend zu unterstützen.

CHEFINFO: Und wie fördert man diese Sinnfindung am Arbeitsplatz?

Graf: Warum leisten Menschen so viel an freiwilligen Diensten, z. B. beim Roten Kreuz? Weil sie wissen, wofür sie diese Arbeit leisten. Die Arbeit mag oftmals hart sein, aber sie macht ihnen Spaß. Sie haben Anerkennung und soziale Erlebnisse. In einem durchschnittlichen Unternehmen geht ein gutes Drittel der Arbeitszeit mit internem Kram verloren. Das ist es, was die Leute müde macht. Es sind die sozialen Erlebniswerte, die Freude bringen. Man muss sich angenommen fühlen, man muss wissen, ich habe jeman-

den, auf den ich mich zubewegen kann. Natürlich ist das eine Herausforderung für Führungskräfte, aber es ist ihre wichtigste Aufgabe dafür zu sorgen, dass die Mitarbeiter gute Voraussetzungen haben für ihre Tätigkeit. Z. B. auch, dass sie ausreichend fachliche Unterstützung bekommen, damit sie selbst sich auf das konzentrieren können, wo sie gut sind. Das Allerwichtigste aber scheint die gute Kommunikation zu sein. Es geht um Achtung und Anerkennung der Leistung, nicht um Lobhudelei zur Weihnachtsfeier – das können die Mitarbeiter nicht mehr hören. Richtig ist, positive Meldungen im ständigen Wechselspiel zu geben. Das kann auch nonverbal geschehen. Die Leute wollen die Dinge nicht hören, sondern spüren. Aber ich kann als Führungskraft meine Mitarbeiter diese Dinge nur spüren lassen, wenn ich selber genug Selbstwert habe.

CHEFINFO: Manchmal werden die Umstände der Arbeit massiv von außen vorgegeben. Wie finde ich Sinn in mei-

VIKTOR FRANKL

Die Sinnfrage stellen

Der große Humanist wurde 1905 in Wien geboren und hat sich als Mediziner, Psychologe, Psychotherapeut und Wissenschaftler besonders mit Selbstmord-Patienten befasst. Er, der Freud und Adler noch persönlich gekannt hat, entwickelte auf Grundlage derer Lehren (Freud: Lustprinzip, Adler: Machtprinzip) die dritte Wiener Schule der Psychotherapie. Die von ihm begründete Logotherapie (aus

dem Griechischen: Sinn) und die Existenzanalyse ist eine sinnzentrierte Psychotherapie. „Wer ein Wozu im Leben hat, erträgt jedes Wie“, war sein Credo – und er war stets versucht, das Erkennen dieses Wozu im Leben seiner Patienten zu fördern. Freiheit des Willens, der Wille zum Sinn und Sinn im Leben waren die drei zentralen Punkte seiner Lehre, die auch im Arbeitsleben zu ungeahnten Ergebnissen führen können.

ner Arbeit, wenn ich nur mehr leisten muss und keinen Spielraum mehr habe?

Graf: Ein Teil davon ist auch wieder Kommunikation. Wenn diese in einer Abteilung stimmt, dann kann der Chef zu seinen Mitarbeitern in solchen Zeiten sagen: Ich weiß, es ist mies, aber darf ich Sie bitten, loyal zum Unternehmen und auch loyal zu mir als Führungskraft zu stehen. Für die Führungskraft kann in so einem Fall der Sinn ihrer Arbeit eben darin liegen, ungeachtet dessen, wie mies es draußen ist, in der eigenen Abteilung

Haus im Grünen hätte. Man muss sich natürlich fragen, ob man selbst das tatsächlich will. Es sind kleine Mosaiksteine und es ist, wie schon gesagt, hilfreich, sich Dinge in der Zukunft vorzustellen.

CHEFINFO: Die Logotherapie von Viktor Frankl nimmt an, dass der Mensch grundsätzlich befähigt ist, zu allen Bedingungen eigenverantwortlich Stellung zu nehmen. Ist das nicht manchmal graue Theorie, wenn man sieht, wie jemandem aufgrund der wirtschaftlichen Umstände diese Freiheiten genommen werden?

CHEFINFO: Frankl macht auch den Willen zum Sinn zu einem Teil seiner therapeutischen Sicht. Was, wenn dieser Wille aufgrund z. B. von Burn-out nicht mehr vorhanden ist?

Graf: Prinzipiell hat der Mensch einen Willen zum Sinn, aber der kann natürlich gestört werden. Es geht dann darum zu schauen, wo für den Einzelnen Sinn wieder zu entdecken ist. Der Therapeut erhellt dabei den Weg ein wenig, aber finden muss der Patient ihn selber. Das ist, wie wenn ich jemandem einen bestimmten Berg zeigen möchte oder ein Haus, das in

Graf: Das Schlimmste für die Mitarbeiter ist die so genannte provisorische Daseinshaltung. Wenn in der nächsten Woche schon nicht mehr gilt, was jetzt vereinbart wurde, wenn man dem Wort des Chefs nicht 100 Prozent trauen kann. Dann sind Mitarbeiter in einem permanenten Provisorium drinnen. Die fehlende Handschlagqualität ist der größte Motivationskiller. Zweitwichtigster Punkt ist das Zwischenmenschliche und der Bereich Kommunikation. Am meisten knicken die Leute zusammen bei einem unmenschlichen Miteinander. ■

„Es gibt nichts auf der Welt, das einen Menschen so sehr befähigt, äußere Schwierigkeiten oder innere Beschwerden zu überwinden als das Bewusstsein, eine Aufgabe im Leben zu haben.“

VIKTOR FRANKL IM GHETTO THERESIENSTADT 1942

ein funktionierendes Klima zu haben, in dem jeder gerne arbeitet. Ansonsten ist in schweren Situationen oft wirklich mit ganz kleinen Fragen zu beginnen: Wozu ist denn dieses Produkt gut? Wie wichtig bin ich als Glied in einer funktionierenden Kette? Wichtig auch die Frage an sich selbst: Was passiert, wenn ich auslasse? Meist findet man schon allein durch die Beantwortung dieser Frage einen Sinn in der persönlichen Arbeit. Sinn kann man auch woanders finden: Ich arbeite, weil ich meinen Kindern ein Studium ermöglichen möchte. Oder ich arbeite, weil ich gerne ein

Graf: Also, klar ist, mit Schlechtreden wird in solchen Situationen alles noch schlechter. Zum sinnorientierten Handeln kommt natürlich noch die Selbstverantwortung: Wie möchte ich mich denn sehen. Sehe ich mich als Opfer oder als Steuermann meines Lebens? Eine Situation ist oftmals nicht änderbar. Aber ich kann die Sichtweise ändern. Nicht durch Verharmlosung, wie uns viele Techniken zum positiven Denken suggerieren, sondern wirklich in mir die Sichtweise ändern. Ich bestimme, wie ich eine Situation sehen will, ob mit Ausweg oder ohne.

der Landschaft steht. Wenn der andere das nicht sieht, dann werde ich seine Augen führen und werde sagen, siehst du dort diesen rotgestreiften Telegrafmasten, ja? Und links daneben diese Baumgruppe? Ja, und genau dahinter, dort siehst du dieses Haus. Ich führe also den Blick des Menschen, und wenn er dieses Haus einmal gesehen hat, wird er es immer wieder entdecken. Aber sehen muss er es selbst.

CHEFINFO: Abschließend gefragt: Was sind Ihrer Meinung nach die größten Motivationskiller im Job?



ZUR PERSON

Dr. Helmut Graf

Der Kärntner Unternehmensberater, Arbeitspsychologe und Psychotherapeut hat sich intensiv mit den Lehren Viktor Frankls auseinandergesetzt und auf das moderne Management und die aktuellen Situationen in der Arbeitswelt übertragen. Sein neues Buch mit zahlreichen Fallbeispielen „Die kollektiven Neurosen im Management“ erscheint pünktlich zum 10. Todestag des großen Wiener Humanisten am 2. September.