



Die kollektiven Neurosen im Management

Viktor E. Frankl. Wege aus der Sinnkrise in der Chefetage
Von Helmut Graf
Linde © 2007, 286 Seiten

Fokus

Führung & Management
Strategie
Marketing & Verkauf
Finanzen
Personalwesen
IT, Produktion & Logistik
► **Selbstmanagement**
KMU
Wirtschaft & Politik
Branchen
Interkulturelles Mgt.
Verwandte Themen

Take-Aways

- Das Management steckt in einer Sinnkrise, aus der es die von Viktor Frankl begründete Logotherapie und Existenzanalyse herausführen kann.
- Führungskräfte leiden häufig unter geistiger und körperlicher Erschöpfung, greifen aber kaum auf psychotherapeutische Hilfe zurück.
- Menschen müssen in ihrem Leben und in ihrer Arbeit einen Sinn sehen.
- Manager sind keine Sinnstifter, und Sinn kann auch nicht angeordnet werden. Jeder muss ihn für sich selbst finden.
- Die Arbeitsplätze müssen rehumanisiert werden, mit dem Ziel, dass jeder seine Fähigkeiten entfalten kann.
- Wer seine Fachkompetenz einbringen kann, in einem angenehmen Betriebsklima arbeitet und eine positive Einstellung mitbringt, empfindet seine Arbeit als sinnvoll.
- Provisorische Daseinshaltung, fatalistische Lebenseinstellung, kollektivistisches Denken und Fanatismus bedeuten ein Leben ohne Verantwortung und ohne Sinn.
- Wer ständig stark, perfekt und gefällig sein will und sich zu Eile und Höchstleistung antreibt, erreicht genau das Gegenteil, nämlich Demotivation.
- Selbstverwirklichung ist heute oft nichts anderes als Nabelschau und weit entfernt von wahrer Selbstfindung, die auf Sozial- und Selbstkompetenz baut.
- Jeder Mensch hat die Freiheit, nach seinem Gewissen zu handeln, und die Möglichkeit, Verantwortung für sein Handeln zu übernehmen.

Rating (bester Wert: 10)

Gesamt-Rating	Umsetzbarkeit	Innovationsgrad	Stil
7	5	7	8

Relevanz

Das lernen Sie

Nach der Lektüre dieses Abstracts kennen Sie: 1) die Grundgedanken der Lehre Viktor E. Frankls, 2) die drei Sinndimensionen und 3) Möglichkeiten zur Sinnfindung in Arbeit und Privatleben.

Empfehlung

Manager mit Burnout und Mitarbeiter, die innerlich gekündigt haben – kein Horrorszenario, sondern Alltag in den Unternehmen. Nach Viktor E. Frankl, dem Begründer der Logotherapie und Existenzanalyse, fehlt es ihnen an etwas Grundsätzlichem: dem Lebenssinn. Mit einem „sinnorientierten Motivationskonzept“ versuchte Frankl, der zunehmenden Antriebslosigkeit beizukommen. Der Arbeitspsychologe Helmut Graf nimmt Frankls Werk als Basis für sein Buch und zeigt, in steter Anlehnung an sein verstorbene Vorbild, woran man Sinnkrisen erkennt, was man dagegen tun kann, warum Verantwortungsbewusstsein und Entscheidungsfreiheit so wichtig sind und weshalb Selbstverwirklichung meist nur Nabelschau ist, die man zugunsten einer echten Selbstfindung besser sein lässt. *getAbstract* empfiehlt das angenehm locker und praxisnah geschriebene Buch allen Führungskräften, die die wahre Erfüllung im Arbeitsalltag vermissen und ihrem Leben mehr Sinn geben wollen.

Abstract

„Wozu – nicht warum – lebe oder arbeite ich? Zentraler und provokanter kann man das Thema Motivation gar nicht mehr angehen.“

„Wer keine Freiheit bei seinen Entscheidungen in Anspruch nimmt, wird sich schwer tun, Sinn im Leben zu entdecken.“

Die Erkenntnisse Viktor E. Frankls

Stress gehört bekanntlich zum Managementalltag. Nur leider wirkt er sich nicht gerade motivierend auf das Verhalten aus. Nicht selten entstehen Neurosen, weil einem alles über den Kopf wächst und man in eine handfeste Sinnkrise schlittert. Die von Viktor E. Frankl begründete Schule der Psychotherapie, die Logotherapie und Existenzanalyse, bietet Hilfestellung. Sie ist weltweit anerkannt und hat Frankl zu zahlreichen Ehrentiteln verholfen, im Management ist sie aber nie angekommen, und wenn doch, dann nur theoretisch. Dabei ist es genau das, was Menschen – als sinnorientierte Wesen – in einer Krise brauchen: eine Psychotherapie, die den Sinn fokussiert, und eine Logotherapie (Logos = Sinn), die weiß, wo und wie man ansetzen muss.

Für den 1905 geborenen Viktor Frankl stand immer die Frage im Mittelpunkt, wozu und nicht warum ein Mensch lebt und arbeitet. In den 20ern und 30ern des vergangenen Jahrhunderts war das nicht unbedingt selbstverständlich. Ebenso ungewöhnlich war, dass Frankl die damals allgegenwärtige wirtschaftliche Not nicht als Erklärung für fehlenden Lebenssinn gelten ließ. Er betonte immer wieder, wie wichtig es sei, bewusst Verantwortung zu tragen und darin, egal in welchem Elend man auch lebt, den Sinn für seine Existenz zu sehen.

Das Recht auf eine sinnvolle Aufgabe

Die Arbeitswelt muss rehumanisiert werden. Das bedeutet nichts weniger, als den Menschen in all seinen Facetten zu sehen, auch mit dem Unbequemen, mit dem, was ihn krank macht, was ihn demotiviert und ihm den Sinn nimmt. Sie können einen Menschen

„Rehumanisierung trägt der Erkenntnis Rechnung, dass Menschen an einen Sinn glauben, somit das Bedürfnis empfinden, eine persönlich ansprechende Aufgabe zu erfüllen.“

„Die gängige Personal- und Organisationsentwicklung sowie die Managementansätze werden dem Sinnbedürfnis des Menschen kaum gerecht, weil sie von einem reduktionistischen Menschenbild ausgehen.“

„Das Nichtveränderbare in etwas Annehmbares zu verwandeln, ohne dass jemand dabei zum seelischen Krüppel wird, ist psychische Schwerarbeit.“

nur motivieren, wenn Sie ihm eine Aufgabe zugestehen, die ihn ausfüllt, die ihn persönlich anspricht. So einfach kann man Burnout und innerlicher Kündigung entgegenreten. Ein Mensch, der in seinem Leben und in seinem Beruf keinen Sinn sieht, wird am Arbeitsplatz vielleicht gerade noch Dienst nach Vorschrift machen, aber ganz bestimmt nicht mehr. Und wenn ein solcher Mensch im Management tätig ist, stellt sich natürlich die Frage, wie eine sinnkrisengeschüttelte Führungskraft ihrerseits die Mitarbeiter noch zu irgendwas motivieren soll. Für die Rehumanisierung sind drei Sinndimensionen wichtig:

1. Manager und Mitarbeiter müssen am Arbeitsplatz ihre Fähigkeiten entfalten können. Dazu zählt auch ein gewisses Maß an Entscheidungsfreiheit im Rahmen des zugewiesenen Aufgabengebietes.
2. Manager und Mitarbeiter brauchen soziale Anerkennung und ein positives Betriebsklima, um sich gegenseitig für das gemeinsame Ziel zu motivieren.
3. Wenn sich die Arbeitssituation schon nicht ändern lässt, kann doch jeder seine innere Einstellung zur Arbeit ändern. Sie entscheidet darüber, ob wir in unseren Aufgaben Sinn sehen, und hilft uns, Krisen zu meistern.

Die Psychotherapie hat in den Chefetagen der Wirtschaft bis heute nicht gerade einen guten Ruf, man verbindet damit zu viele negative Aspekte. Dabei kommt man im Personalmanagement ohne psychotherapeutisches Know-how kaum mehr aus, und zwar gerade in Bezug auf Führungskräfte, denen man oft viel zu selbstverständlich jede Menge Sozial- und Selbstkompetenz zuschreibt. Studien stellen die Situation etwas anders dar: In Österreich z. B. wird die Qualität der Arbeit von immerhin 20% der Manager, Personalverantwortlichen und Unternehmer durch geistige und körperliche Erschöpfung beeinträchtigt.

Manager zwischen Sinn und Unsinn

Manager als Sinnmacher, so sieht die Öffentlichkeit sie gerne und die Manager sich selber auch. So einfach ist es leider nicht. Wer glaubt, Sinn lasse sich auf Knopfdruck erzeugen, wird mit dem Ergebnis kaum zufrieden sein. Sinn kann man nicht verordnen, Sinn muss man finden, jeder für sich, in seinem täglichen Leben, auch bei der Arbeit. Manager können immerhin zu dieser Sinnfindung beitragen, indem sie beispielsweise Ethik vorleben, zwischenmenschliche Beziehungen ernst nehmen und für ein Umfeld sorgen, in dem Werte erlebbar sind, weil sie auch verwirklicht werden. Analog zu den drei Sinndimensionen gibt es drei Wege, die Ihnen dabei helfen, Sinn in Ihrer täglichen Arbeit zu finden:

1. Der erste Weg besteht darin, etwas zu schaffen, Taten zu vollbringen. Dazu müssen Sie Ihre Fachkompetenz und Ihre Leistungspotenziale ausleben können, Ideen vorbringen dürfen und Ihre Arbeit auch zum Wohle anderer tun.
2. Der zweite Weg ist das menschliche Miteinander, das nur in einem wirklich offenen Klima gedeihen kann. Da aber liegt in vielen Unternehmen der Hase im Pfeffer, denn vielfach herrscht eher Disharmonie und die nach außen geforderte Meinungsfreiheit ist intern nur Makulatur.
3. Der dritte Weg zur Sinnfindung ist die eigene Einstellung. Manchmal kann man weder Taten vollbringen noch mit den Kollegen eine herzliche Verbindung eingehen,

„Die kollektiven Neurosen, diese existenziellen Fehlhaltungen, und ihr Einfluss auf das Denken nähren das Gefühl der inneren Leere, da existenzieller Sinn, d. h. die Erfüllung in der Arbeit oft verloren gegangen ist.“

„Jede zweite Führungsperson ist im Sinnwahrnehmungsprozess existenziell irritiert.“

„Sobald die Leistungen und die Anforderungen der Kunden nicht mehr vorrangig sind, wenn das Wir und das Verteidigen von Pfründen wichtiger geworden sind als die Marktorientierung, wird das Macht- und Luststreben sichtbar.“

„Der negative Zeitgeist ist in der Wirtschaft weiter verbreitet, als man auf den ersten Blick vermuten würde.“

aber man kann sich mit der Situation arrangieren, ohne innerlich zu kündigen oder sich in der Rolle des Opferlammes zu demotivieren.

Eine Studie hat gezeigt, dass nahezu 30 % der Führungskräfte der mittleren und oberen Ebene Punkt 1 als kritisch bezeichnen; bei Punkt 2 empfinden 23 % so, und bei Punkt 3 sind es 34 %. Wenn die Sinnkrise des Managements ein mit solchen Prozentzahlen beschriebenes Ausmaß erreicht hat, ist es eigentlich schon fünf vor zwölf für das gesamte System. Symptome wie Rückenschmerzen, Schlafstörungen, Depressionen und Burnout als Anzeichen typischer Managerkrankheiten sind ja bekannt. Mit solchen Beschwerden tut man sich nicht nur schwer, einen Sinn im nervenzehrenden Berufsalltag zu finden, sondern kann auch keine Mitarbeiter motivieren.

Wenn Führungskräften der Sinn abhandengekommen ist, verfallen sie dem Lust- und Machtprinzip: Man arbeitet nur noch, wie man Lust hat, oder man geht über Leichen. Hauptsache, man bekommt Recht und demonstriert Macht. Umso dringlicher ist es gerade für Manager, dass sie in ihrem Tun einen Sinn sehen. Sie sind dann ja auch in der glücklichen Lage, viel bewirken zu können, z. B. indem sie Rahmenbedingungen schaffen, die es ihnen selbst und ihren Mitarbeitern ermöglichen, ihre Arbeit als etwas für sie persönlich Sinnvolles zu erleben.

Die vier Symptome der kollektiven Neurose

Der Zeitgeist ist heutzutage nicht gerade sinnfördernd; es scheint geradezu im Trend zu sein, Verantwortung wegzuschieben und vor der eigenen Freiheit die Flucht zu ergreifen. Während die Führer weltweit agierender Konzerne dies erfolgreich vorleben, wähnen sich die Manager kleinerer Unternehmen auf der sicheren Seite und handeln ebenso. Was dabei herauskommt, sind kollektive Neurosen. Sie äußern sich vor allem in den folgenden vier Symptomen:

1. Provisorische Daseinshaltung: Ich kümmere mich um das, was mir im Augenblick guttut, das Morgen interessiert mich nicht.
2. Fatalistische Lebenseinstellung: Ich unterwerfe mich dem globalen Schicksal und glaube fest an das, was mir Autoritäten vorkauen.
3. Kollektivistisches Denken: Ich lasse denken, und zwar vom Team, übernehme dessen Glaubensrichtung und verpasse meiner Persönlichkeit einen Maulkorb.
4. Fanatismus: Die Persönlichkeit von Menschen, die anders denken als ich, wird von mir bewusst ignoriert.

Davon betroffene Manager – und das sind immerhin rund 25 % – sind zwar nicht unbedingt ein Fall für den Psychiater. Dennoch leidet das Arbeitsleben unter diesen Symptomen, weil man in Wirklichkeit nicht glücklich ist, wenn man die Verantwortung auf fremde Schultern lädt. Man gibt damit gleichzeitig auch den Sinn für das eigene Leben und Arbeiten ab. Genau das muss auf den heutigen Führungsebenen erkannt werden. Nur wer ein deutliches Ja zur Verantwortung sagt und seine Freiheit auch nutzt, hat eine Chance, dem negativen Zeitgeist die Stirn zu bieten.

Ein Anfang wäre es, den selbst verschuldeten Stress zu erkennen und abzubauen. Gerade auf der Managementebene sind Workaholics, die behaupten, alles im Griff zu haben und

„Selbstverwirklichung wird zur Sinnfindung, wenn ich mich in Situationen befinde, in denen nichts mehr zu verändern ist, ich aber durch meine innere Einstellung das Problem bewältige, ohne dass ich mich dabei verkaufe.“

„Verantwortung ist die gelebte Antwort des Einzelnen. Somit trägt die Wirtschaft so viel Verantwortung, wie der Einzelne zu tragen bereit ist.“

„Verantwortung leben heißt Werte umsetzen – Werte, die von einer gemeinsamen Ethik stammen und nichts Überzogenes, Abstruses oder Spitzfindiges brauchen, um gerechtfertigt zu werden.“

die täglichen Herausforderungen zu lieben, keine Ausnahmeerscheinung. Tatsächlich liegt oft der Flachmann griffbreit in der Schublade und Psychopharmaka ersetzen das Frühstück. Viele Manager, die ständig unter Strom stehen, fühlen sich in Wahrheit ziemlich leer und spüren den existenziellen Sinn ihrer Arbeit nicht. Das geht auf Kosten der Motivation, die von zu hohen Belastungen einfach an die Wand gedrückt wird. Wenn Sie sich oder andere ständig unter Druck setzen mit Erwartungen wie „sei stark“, „sei perfekt“, „sei gefällig“, „beeil dich“ und „streng dich an“, dürfen Sie sich als erfolgreicher Killer auf die Schulter klopfen: Die Motivation ist tot.

Sich selbst finden, frei entscheiden und Verantwortung übernehmen

Nach Viktor E. Frankl ist die heute überall gefeierte Selbstverwirklichung nichts weiter als eine Ersatzbefriedigung unerfüllter Sinnsuche. Viel wichtiger, als sich selbst zu verwirklichen, ist es, sich selbst zu finden. Das gelingt Ihnen, wenn Sie Ihre Fähigkeiten im Beruf voll ausleben und Ideen realisieren. Viele Manager aber sind so in machtorientierte Scharmützel verwickelt, dass sie gar nicht zu dieser Art von Selbstfindung kommen. Wenn schon Selbstverwirklichung, dann muss sie nach außen gerichtet sein, müssen Sozial- und Selbstkompetenz einen positiven Stellenwert haben. Die traurige Realität ist, dass nur jede zweite Führungskraft für das Unternehmen auch tatsächlich das leisten darf, wozu sie fähig ist. Der Rest arbeitet mit angezogener Handbremse.

Das müsste nicht so sein. Sie müssen sich beispielsweise nicht in einen Grabenkrieg zwingen lassen, Ihre Konflikte nicht bis zum obersten Gerichtshof durchfechten, Sie müssen Unternehmensgelder nicht in die eigene Tasche lenken und Mobbing nicht tatenlos mit ansehen. Sie haben immer auch die Freiheit, anders zu handeln und anders zu sein. Und Sie können Verantwortung für Ihr Handeln übernehmen. Das sollte aber keine leere Worthülse sein, wie in so vielen Reden von Managern, sondern sich in Taten manifestieren. Wo Führungskräfte Verantwortung tatsächlich vorleben, werden sie von ihrem Team imitiert, und mit der Zeit setzt sich dieses Verantwortungsbewusstsein in der Unternehmenskultur fest, bis es jedem Mitarbeiter in Fleisch und Blut übergegangen ist.

Manager sind also dazu angehalten, ihre Mitarbeiter sinnorientiert auf der Basis von inneren Werten zu führen. Es hat keinen Zweck, das anzuordnen – es muss vorgelebt werden und allmählich bis in die untersten Hierarchiestufen durchsickern. Die dazu notwendige sinnorientierte Grundhaltung zeigt sich dann, wenn das Management gemeinsam mit den Mitarbeitern den Sinn dessen, wofür man täglich kämpft, erkennt und sich dabei der konkreten Aufgabe bewusst ist, Menschen zu Verantwortungsbewusstsein anzuleiten. Die sinnorientierte Grundhaltung zeigt sich u. a. dann, wenn der Boss mal über den Tellerrand schaut und sich anhört, was „die da unten“ zu sagen haben, wenn er flexibles Sowohl-als-auch-Denken beherrscht und vor allem: wenn er nicht nur schöne Reden über Verantwortung hält, sondern auch verantwortlich handelt.

Über den Autor

Dr. Helmut Graf ist Psychotherapeut, Arbeitspsychologe und geschäftsführender Gesellschafter der Firma logo consult Unternehmensberatung. Einblick in die Welt des Managements erhielt er durch seine Arbeit in führenden Positionen in der Industrie und im Bankwesen.