

# Wirtschafts- psychologie aktuell

Themenschwerpunkt

## Psychologie des Verkaufens



4/2007

- *Weshalb Zielgruppen-Modelle überholt sind*
- *Warum attraktive Verkäufer erfolgreicher sind*
- *Wie psychologische Viren Kunden anstecken*
- *Was der Blick ins Gehirn bringt*

### Forum

- *Wie man Potenziale von Problemgruppen erkennt*
- *Warum Sinn die Motivation steigert*

Sektion Wirtschafts-  
psychologie im  
Berufsverband  
Deutscher  
Psychologinnen  
und Psychologen



wirtschaftspsychologie  
VERBAND ZUR FÖRDERUNG DER  
WIRTSCHAFTSPSYCHOLOGIE E. V.



Deutscher  
Psychologen  
Verlag GmbH

# Am Anfang steht der Sinn: Paradigmenwechsel in der Motivationsfrage

**Viktor E. Frankl führte mit seiner Frage nach dem Sinn im Leben einen Paradigmenwechsel bei der Motivationsfrage herbei. Die Neuorientierung lautet: Wozu – nicht warum! – arbeite ich? Sinnorientierte Arbeit hat nicht nur gesundheitsfördernden Charakter. Sinn erhöht auch die Leistungsbereitschaft und -fähigkeit und ist so Grundlage für betriebswirtschaftlichen Erfolg.**

Ausgehend von der Psychoanalyse Sigmund Freuds und der Individualpsychologie Alfred Adlers entwickelte Viktor Frankl in den frühen 30er-Jahren einen eigenständigen Entwurf von den Dimensionen des Lebens, der als „Logotherapie und Existenzanalyse“ bekannt wurde. Die Existenzanalyse beschreibt das zugrunde liegende Menschenbild: Der Mensch ist ein sinnorientiertes Wesen. Die Logotherapie (unter „Logos“ versteht Viktor Frankl „Sinn“) ist die fachliche Anwendung bei psychosozialen Beeinträchtigungen. Auf Human-Resource-Management übertragen, bedeutet das: Die Existenzanalyse ist die Grundlage des Motivationskonzepts, und die logotherapeutischen Erkenntnisse sind brauchbare Werkzeuge in der Prävention und Beratung, wenn stressbedingte, motivationsvermindernde Verhaltensmuster oder negative Einstellungen eine teamorientierte Zusammenarbeit behindern. Viktor Frankl sprach von einem sinnzentrierten Motivationskonzept, das nicht nur eine leistungsfördernde Komponente, sondern vor allem auch den für die Psychohygiene wichtigen Faktor Arbeitszufriedenheit mit einschließt. Damit eröffnete er auch für die Personalentwicklung neue Perspektiven:

- **Der andere Blick auf Selbstverwirklichung** Der Mensch ist nur dann ganz Mensch, wenn er sich auf etwas zubewegt – auf einen Menschen oder

eine Aufgabe. Selbstverwirklichung erzielt man nicht – sie erfolgt. In der Arbeit gelingt sie nur dort, wo jemand seine Fachkompetenz ausleben kann und genug Freiraum hat, um seine Arbeit zu gestalten. Sie findet statt, wenn jemand seine Sozial- und Selbstkompetenz (pro-)aktiv ausleben kann und sich sozial wohl und angenommen fühlt. Selbstverwirklichung wird zur Sinnfindung, wenn man sich in einer Situation befindet, in der nichts mehr zu verändern ist, man das Problem aber durch die eigene innere Einstellung bewältigt, ohne sich zu verkaufen.

- **Die Herausforderung zur Entscheidungsfreiheit** Der Mensch lebt zwar in wirtschaftlichen Abhängigkeiten, ist jedoch frei, wie er sich zu diesen verhält – wie er sich entscheidet.
- **Der Appell zur Verantwortung** Viktor Frankl: „Das Verantwortlichsein ist der Sinn des menschlichen Seins.“ Managen heißt verantwortlich sein – für die Verwirklichung von Werten.

## Sinnkrise im Management

Unser gegenwärtiger Entwurf des Wirtschaftens fordert seinen Preis: Krankheiten und Fehlzeiten kosten die Europäische Union mindestens 20 Milliarden Euro jährlich. 50 bis 60 Prozent der Fehlzeiten werden mit Stress am Arbeitsplatz in Verbindung gebracht, der sich negativ auf die Motivation auswirkt. Eine Studie, die der Autor 2007 mit 139 österreichischen Führungskräften durchführte, belegt, dass der Sinnfindungsprozess in der Arbeit bei einem Viertel der Führungspersonen durch stressfördernde Denkweisen, Haltungen und Einstellungen – Frankl spricht von kollektiven Neurosen und meint damit eine existenzielle Fehlhaltung – nachweislich irritiert ist. Kollektive Neurosen sind zwar keine Krankheiten oder Störungen im klinischen Sinn, doch die Betroffenen zeigen stressfördernde Symptome, die belegbar das existenzielle Dasein („meine Arbeit und ich“), das Wozu im Arbeitsleben („was ist mein Auftrag, meine Mission?“) sowie die Rollenidentität am Arbeitsplatz beeinflussen. Das geschieht durch eine unkritische Übernahme von Denkweisen, Haltungen und Einstellungen. Die Ursachen dafür sieht Frankl im Konformismus (nur wollen, was die anderen tun), im Totalitarismus (nur tun, was die anderen wollen) und im Reduktionismus (nur denken, als ob es nichts anderes gäbe). Ein Fünftel der Führungspersonen kennt so etwas wie Entfremdung und kann die psychosozialen Ansprüche und Herausforderungen in ihrer Arbeit nur mehr einge-



*MMag. Dr. Helmut Graf,  
Arbeitspsychologe und Psycho-  
therapeut, seit 1995 geschäfts-  
führende Gesellschafter der  
Firma logo consult  
Unternehmensberatung,  
Rosegg, Österreich  
helmut.graf@logoconsult.at*

schränkt erkennen. Vorgesetzte nehmen dann vieles verzerrt oder nur partiell wahr, was Folge einer sogenannten „noetiven (geistigen) Dissonanz“ ist. Dazu kommt es, wenn jemand eine Aufgabe oder ein Ziel als sinnvoll erkennt, aber bei der Zielerfüllung behindert wird. Die Folgen sind innere Kündigung oder Dienst nach Vorschrift. Laut der Studie des Autors ist die „noetive Dissonanz“ bei 21 Prozent der Führungskräfte als „kritisch“, bei sechs Prozent sogar als „sehr kritisch“ zu bewerten und so stark, dass die Arbeitsqualität darunter leidet. Weitere Ergebnisse:

- Je stärker negativer Zeitgeist (kollektive Neurosen) und Stressdynamiken sind, desto geringer sind die Motivation und das Sinnerleben.
- Die kollektiven Neurosen verringern die Motivation um ein Fünftel.
- Durch Demotivation, kollektive Neurosen und individuelle Stressdynamiken wird die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen, um bis zu einem Drittel herabgesetzt.

Gefordert ist eine Rehumanisierung der Arbeitswelt durch drei Dimensionen:

### **Sinndimension 1**

Menschen erleben Arbeit als sinnvoll, wenn sie ihr Fachwissen anwenden und ihre Fähigkeiten entfalten können. Führungspersonen müssen das fördern und das selbstständige Entscheiden bei der übertragenen Arbeit verbessern und organisatorische Demotivatoren beseitigen.

### **Sinndimension 2**

Soziale Anerkennung, produktive Teamarbeit und das Gefühl, für ein gemeinsames Ziel zu arbeiten, verleihen unserer Tätigkeit Sinn. Führungspersonen müssen soziale Anerkennung proaktiv praktizieren, Mitarbeiter müssen diese ausleben. Das soziale Für- und Miteinander (Betriebsklima) wird dann ständig verbessert, und Mitarbeiter sind auch motiviert, wenn sie auf ein „Du“ (Kunden, Kollegen) ausgerichtet sein können und das auch wollen. Das „Betriebsklima“ sind alle. Es ist nicht egal, wie über das Unter-

## **Was ist Sinn?**

*Nach Viktor Frankl (1905–1997) hat jeder Mensch – ausgehend von der Freiheit des Willens – auch einen Willen zum Sinn. Der Sinnfindungsprozess ist mit einem Aha-Erlebnis vergleichbar. Wer so ein Erlebnis hatte, dem muss es nicht erklärt werden.*

- *Sinn ist das, was in Lebens- und Arbeitssituationen als gehaltvoll, wesentlich und wichtig betrachtet wird.*
- *Sinn ist das, wofür Menschen leben und arbeiten wollen.*
- *Sinn bezieht den oder die anderen mit ein, hat Verantwortungscharakter.*
- *Sinn kann nur je Person und Situation gefunden und beschrieben werden.*
- *Sinn kann man nicht verordnen, das wäre Moralisieren.*

nehmen gesprochen wird. Führungspersonen sollten Mitarbeiter, die alles schlecht reden, in die Schranken weisen.

### **Sinndimension 3**

Unveränderlichen (Arbeits-)Situationen muss mit lebensdienlichen Geisteshaltungen (Werten) und lösungsorientierten Einstellungen begegnet werden. Wie sinnvoll eine Arbeit erscheint und wie man eine Krise bewältigt, hängt nicht nur von äußeren Faktoren ab, sondern auch von der inneren Einstellung. Wenn eine Arbeitssituation nicht veränderbar ist, kann nur die persönliche Einstellung geändert werden. Das wird in Zukunft die tragende Rolle spielen, denn von oben diktierte, vom Markt vorgegebene, unveränderliche Situationen werden zunehmen.

### **Wege aus der Sinnkrise**

Frankls Ansatz hilft auch, eine Zeitbombe zu entschärfen: den drohenden Werteverlust mit stressfördernden Gewissenskonflikten. Grundlegende Kennzeichen sind:

- Am Anfang steht ein verändertes Menschenbild. Nicht das Lust- und Machtprinzip sind dominante Motivatoren, sondern der Wille zum Sinn.
- Werte und Sinn werden mit den Mitarbeitern gemeinsam gesucht, bestimmt und ausgelebt.
- Führungspersonen kennen eine konkrete Aufgabe und eine Mission: Nicht warum gibt es unser Unternehmen, sondern wozu?

- Die Grenzen des Denkens werden ausgedehnt. Verantwortung, die von einer verinnerlichten und überlegten Ethik geleitet wird, erfährt im persönlichen, unternehmerischen Leben und Denken stärkere Betonung.
- Sowohl-als-auch-Denken tritt anstelle von Entweder-oder-Denken.
- Das Denken ist interdisziplinär und mehrdimensional.

Durch eine sinnorientierte Managementgrundhaltung kann die Arbeit wieder ihre ursprüngliche Bedeutung erlangen. Arbeit ist Identitätsstiftung und -gewinnung und bietet Chancen zur Sinnentfaltung.

### **Weiterführende Literatur**

Bathyan, A., Biller, K. & Fizzotti, E. (Hrsg.). (2006). *Gesammelte Werke – Viktor E. Frankl, Band 2: Psychologie des Konzentrationslagers, Synchronisation in Birkenwald und ausgewählte Briefe 1945–1993*. Wien: Böhlau.

Frankl, V. E. (1973). *Der Mensch auf der Suche nach Sinn: Zur Rehumanisierung der Psychotherapie* (2. Aufl.). Freiburg: Herder.

Frankl, V. E. (1987). *Logotherapie und Existenzanalyse: Texte aus 5 Jahrzehnten*. München: Piper.

Frankl, V. E. (1992). *Ärztliche Seelsorge: Grundlagen der Logotherapie und Existenzanalyse* (4. Aufl.). Frankfurt am Main: Fischer.

Graf, H. (2007) *Die kollektiven Neurosen im Management. Viktor Frankl. Wege aus der Sinnkrise in der Chefetage*. Wien: Linde International.



## Kurzvita: Helmut Graf

Jahrgang 1954, Mag. Mag. phil., Dr. phil., Pädagogik und Psychologie. Psychotherapeut, Arbeits- und Gesundheitspsychologe, Klinischer Psychologe und Geschäftsführer der logo consult GmbH.

Schwerpunkttätigkeiten sind:

- HR-Management | Betriebliches Gesundheitsmanagement  
Unternehmens- und Potential-Analysen
- Evaluierung psychischer Gefährdung am Arbeitsplatz (ASchG | ArbSchG)
- Arbeitspsychologisches Persönlichkeitscoaching von Führungspersonen in Sinnkrisen
- Stress- und Burnout-Prävention bzw. psychotherapeutische Begleitung von Burnout-Patient(inn)en

Der Sachbuchautor ist Entwickler von psychometrischen Testverfahren, die u.a. in der Stress- und Burnout-Prävention (REHA-Kliniken), im Betrieblichen Gesundheitsmanagement und Sportbereich eingesetzt werden.

Sachbücher:

- Psychotherapie in der Arbeitswelt (2003, Springer Verlag).
- Betriebliche Gesundheitsförderung als Personal- und Organisationsentwicklung. (2003, Fonds Gesundes Österreich).
- Mit Sinn und Werten führen (Hrsg., 2005, LIT-Verlag).
- Die kollektiven Neurosen im Management – Viktor E. Frankl. Wege aus der Sinnkrise in der Chefetage. (2007, Linde-Verlag).