

# Die kollektiven Neurosen im Management

Viktor Frankl  
Wege aus der Sinnkrise in der Chefetage

Helmut Graf

## Kurzüberblick

Viktor E. Frankl, Begründer der Logotherapie und Existenzanalyse, hat mit seiner Frage nach dem Sinn im Leben einen Paradigmenwechsel in der Motivationsfrage herbeigeführt. Sein Todestag jährt sich am 2. September 2007 zum zehnten Mal.

*Sinn in der Arbeit ist nicht nur der stärkste Motivator, sondern auch Grundlage für betriebswirtschaftlichen Erfolg und psychosoziale Gesundheit.*

Studienergebnisse unter Führungspersonen (N = 139, 2007) lassen jedoch aufhorchen:

- Beinahe jede zweite Führungsperson ist in der Sinnwahrnehmung stark irritiert.
- Bei rund 25 % sind existenzielle Fehlhaltungen und negatives Zeitgedenken (kollektive Neurosen) (sehr)kritisch dimensioniert.
- Bei einem Drittel der Befragten sind die interpersonalen Stressdynamiken (Stress Marke „Eigenbau“) massiv ausgeprägt.
- Etwa 20 % der befragten Führungspersonen weisen (sehr) kritische Werte bei Beschwerden und psychosozialen Belastungen auf. Dadurch leidet die Qualität ihrer Arbeit.

## Viktor Frankl – Motivation durch Sinn

Viktor Frankl (1905 – 1997), Begründer der Logotherapie und Existenzanalyse, gehört zu den großen Denkern des letzten Jahrhunderts. Ausgehend von der Psychoanalyse Sigmund Freuds und der Individualpsychologie Alfred Adlers entwickelte der Psychiater und Neurologe in den frühen Dreißigerjahren einen eigenständigen Entwurf von den Dimensionen des Lebens, bei dem die Sinnorientierung menschlichen Daseins, die Willensfreiheit und die Übernahme von Verantwortung einen zentralen Stellenwert einnehmen. **Er legte somit das Fundament für ein epochales Motivationskonzept, das vor allem dem modernen Human Resource Management neue Perspektiven eröffnet.**

Wie jedoch eine Befragung unter den Vorständen der 500 größten österreichischen Unternehmen zeigte, hat die Sinnfrage rein theoretisch eine hohe Bedeutung (83 % Zustimmung), doch nur 3 Prozent wenden diese in der Führungsarbeit auch tatsächlich an.

## Sinnkrise im Management

Studien zeigen: Sinn ist nicht nur der stärkste Motivator, Sinn hat vor allem auch psychosozialen und gesundheitsfördernden Charakter. Unser gegenwärtiger Entwurf des Wirtschaftens fordert aber seinen Preis: Fehlzeiten und Krankheiten kosten die Europäische Union mindestens 20 Mrd. EUR: 50 bis 60 % der Fehlzeiten werden mit Stress am Arbeitsplatz in Verbindung gebracht. Stress wirkt sich negativ auf die Motivation aus. **Kein Wunder also, dass fast jede zweite Führungsperson von einem existenziellen Sinnvakuum bedroht ist, das Frankl auch als kollektive Neurose bezeichnet.**

Kollektive Neurosen sind zwar nicht Krankheiten oder Störungen im klinischen Sinn, doch die Betroffenen sind vom negativen Zeitgeist so stark beeinflusst, dass sich krankmachende Symptome erkennen lassen, 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. Sie führen dazu, dass die Sinnfrage und das Werteempfinden am Arbeitsplatz nachhaltig gestört werden. Dies geschieht durch eine unkritische Übernahme von Denkweisen, Haltungen und Einstellungen, die von der Pathologie des Zeitgeistes stark geprägt werden. Die Folge: **Bei einem Viertel des Managements ist die Sinnkrise so stark, dass die Arbeitsqualität nachweislich darunter leidet. Aber es geht noch weiter: Die innere Stressdynamik ist fast bei jeder zweiten Führungsperson so massiv vorhanden, dass deren Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen, eingeschränkt ist.** Dementsprechend sind die Flucht in die Arbeit bzw. das hohe Tempo in der Wirtschaft nichts anderes als der Ausdruck des Gefühls einer existenziellen Frustration. Das heißt für die Praxis:

- Je stärker negativer Zeitgeist (kollektive Neurosen) und Stressdynamiken vorhanden sind, desto geringer ist die Motivation, desto geringer ist das Sinnerleben in der Arbeit.
- Die kollektiven Neurosen verringern die Motivation um 21 %. Der Stress Marke „Eigenbau“ reduziert sie um 18 %.
- Durch Demotivation, kollektive Neurosen und individuelle Stressdynamiken wird die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen, um bis zu 30 % herabgesetzt.

### **Rehumanisierung der Arbeitswelt: eine Herausforderung**

Seelische Gesundheit ist die Voraussetzung dafür, dass die Anforderungen des Marktes überhaupt erfüllt werden können. Arbeit muss wieder jene Bedeutung bekommen, die sie ursprünglich besaß: **Arbeit ist Identitätsstiftung und –gewinnung. Arbeit bietet Chancen zur Sinnfindung und zur Sinnentfaltung. Dazu ist ein Paradigmenwechsel im Human Resource Management nötig!**

Die Herausforderung lautet: Rehumanisieren wir die Arbeitswelt! Fördern wir Entfaltungsmöglichkeiten in der Arbeit! Leben wir soziale Anerkennung proaktiv! Erwerben wir uns lebensdienliche Einstellungen bei unveränderlichen Arbeitssituationen!

### **Wege aus der Sinnkrise**

Frankls Ansatz ist eine enorme Bereicherung für eine Managementwelt, die nicht nur die Herausforderungen der wirtschaftlichen Dynamik mit den sich ständig ändernden Rahmenbedingungen zu bewältigen hat, sondern vor allem eine tickende Zeitbombe entschärfen muss: den drohenden Werteverlust mit den einhergehenden stressfördernden Gewissenskonflikten. **Kennzeichen der sinnorientierten Managementgrundhaltung 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 MitarbeiterInnen gemeinsam gesucht, bestimmt und ausgelebt.
- Führungspersonen kennen eine konkrete Aufgabe und wissen um 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 und begleitet wird, erfährt im persönlichen, unternehmerischen Leben und Denken eine stärkere Betonung.
- Sowohl-als-auch-Denken tritt anstelle von Entweder-oder-Denken.
- Das Denken ist interdisziplinär und mehrdimensional.

## **Der Nutzen für Unternehmer, Führungskräfte, Personalentwickler, HR-Manager und Trainer.**

### **Das Buch beantwortet Fragen:**

- Neuorientierung Motivation: Wozu – nicht warum! – arbeite ich? Wozu gibt es unser Unternehmen?
- Wie können Sinnkrisen vermieden werden?
- Wie kann Sinn Mitarbeiter dazu motivieren, mehr Verantwortung zu übernehmen?
- Wie können stressfördernde Denkweisen, Haltungen und Einstellungen verändert werden?

### **Das Buch gibt Antworten:**

- So entsteht nachhaltige Motivation: Von der Selbstverwirklichung zur Selbstfindung.
- Praxis vor Theorie: Rund 20 Fallbeispiele ermöglichen einen raschen Praxisbezug.
- DVD mit Interview-Auszügen von V. Frankl zu den jeweils spezifischen Sachthemen, die in der Personalarbeit und in Seminaren eingesetzt werden können.

### **Der Autor:**



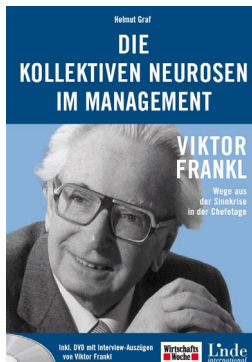
Dr. Helmut Graf (geb. 1954, Studium der Theologie, Pädagogik und Psychologie) ist Arbeitspsychologe und Psychotherapeut. Er arbeitete in führenden Positionen in der Industrie und im Bankwesen und seit 1995 geschäftsführender Gesellschafter der Firma logo consult Unternehmensberatung.

Sie erreichen den Autor unter:

E-Mail: [helmut.graf@logoconsult.at](mailto:helmut.graf@logoconsult.at). Homepage: [www.logoconsult.at](http://www.logoconsult.at)

Bisherige Publikationen:

- Möglichkeiten und Grenzen des psychotherapeutischen Angebots in der Wirtschaft. In: Pritz, A. Wenzel, Th. (Hrsg.). Die Welt der Psychotherapie – Mythos, Traum, Wirklichkeit. Seite 267 – 286. Wien: WUV Facultas. (2002).
- Betriebliche Gesundheitsförderung als Personal- und Organisationsentwicklung in Klein- und Mittelbetrieben aus der Sicht von Führungspersonen. Fonds Gesundes Österreich, Wien. [www.fgoe.org](http://www.fgoe.org) oder [www.logoconsult.at](http://www.logoconsult.at). (2003).
- Psychotherapie in der Arbeitswelt. Wien, New York: Springer. (2003).
- Mit Sinn und Werten Führen. Was Viktor E. Frankl Managern zu sagen hat. Wien: LIT-Verlag. (2005).
- WILD. Gesunder Vorsprung. Betriebliche Gesundheitsförderung – Endbericht. Wien: Fonds Gesundes Österreich, oder [www.logoconsult.at](http://www.logoconsult.at). (2006).



Linde international

1. Auflage 2007 inkl. DVD  
Ca. 230 Seiten, geb.  
ISBN 978-3-7093-0149-4  
EUR(D) 29,90 / EUR(A) 30,80