

Vorwort

Viktor Frankl (1905–1997) 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 der Sinnorientierung menschlichen Daseins ein zentraler Stellenwert zukommt. Er nennt das „Logotherapie und Existenzanalyse“ und legt somit das Fundament für ein epochales Motivationskonzept, das vor allem dem modernen Human Resource Management neue Perspektiven eröffnet, aber leider noch viel zu wenig Beachtung findet, obwohl über 80 % der befragten Vorstände von Österreichs größten Unternehmen angeben, dass die Sinnfrage auf ihr Führungsverhalten einen starken Einfluss ausübt.

Sinn ist nicht nur der stärkste Motivator, Sinn hat vor allem psychosozialen und gesundheitsfördernden Charakter. Die Frage nach dem generellen Sinn in der Arbeit ist jedoch zu vage, wenn damit nicht konkret „je meine“ Existenz gemeint ist. Genauso wie es nur für eine bestimmte Figurenkonstellation beim Schach den besten Zug gibt, gibt es für eine konkrete Arbeits- oder Lebenssituation den konkreten Sinn: je Person – im Hier und Jetzt.

Frankl hat dieser Motivationsfrage eine kopernikanische Wende verliehen. Das Leben selbst ist es, das dem Menschen Fragen stellt. Wir haben nicht selbst zu fragen. Wir sind vielmehr von der konkreten Arbeitssituation her die Befragten, die jetzt aufgerufen sind, zu antworten, ja noch mehr, die das Leben, die Entscheidungen zu verantworten haben.

Unser gegenwärtiger Entwurf des Wirtschaftens fordert seinen Preis: die kollektiven Neurosen. Nach Frankl sind das 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 und dazu führen, dass die Sinnfrage und das Werteempfinden am Arbeitsplatz nachhaltig gestört werden.

Dabei handelt es sich um eine unkritische Übernahme von Denkweisen, Haltungen und Einstellungen, die von der Pathologie des Zeitgeistes stark geprägt werden: um den Mythos, dass die Globalisierung an allem schuld sei, oder um die Killerphrase: „Das funktioniert bei uns nicht.“ Ein Viertel des Managements, so die Studie, ist durch ihr „existenzielles Vakuum“ so stark beeinflusst, dass ihre Arbeitsqualität nachweislich darunter leidet. Aber noch mehr: Der Stress Marke „Eigenbau“ – die innerseelische Stressdynamik – ist fast bei jeder zweiten Führungsperson so massiv ausgeprägt, dass deren Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen, eingeschränkt ist. Das heißt in der Praxis: Je stärker dieser negative Zeitgeist (kollektive Neurosen) und Stressdynamiken vorhanden sind, desto geringer ist die Motivation, desto geringer das Sinnerleben in der Arbeit.

Der Neurosenbegriff hat sich im Laufe der Zeit geändert. Heute spricht man eher von Störung im Sinne einer anhaltenden Beeinträchtigung. Diese kann auch als „Behinderung“ oder „Handikap“ gesehen werden. In diesem Buch werden Frankls „kollektive Neurosen“ als eine existenzielle Fehlhaltung verstanden, die von stressfördernden Einstellungen, Denkweisen oder Haltungen gekennzeichnet sind. Weder der Begriff „Störung“ noch die anderen Ausdrucksweisen sind exakt. Sie alle sind nur eines: *eine* Möglichkeit, den Menschen in seiner sozialen Umwelt zu einem bestimmten Zeitpunkt so zu sehen.

Dabei ist Vorsicht ist geboten! Nicht alle zwischenmenschlichen Probleme, mit denen die Chefetagen konfrontiert werden, sind auf ein existenzielles Vakuum zurückzuführen. Nicht jede Sinnkrise wird pathogen. Schon gar nicht führt die zugegebenermaßen stark ansteigende psychosoziale Belastung am Arbeitsplatz zu einem kollektiven Burnout. Aber seelische Gesundheit ist die Voraussetzung dafür, dass die Anforderungen und die Flexibilität, die vom Markt gefordert werden, überhaupt erfüllt werden können. So muss Arbeit wieder jene Bedeutung bekommen, die sie ursprünglich besaß: Arbeit ist Identitätsstiftung und -gewinnung, bietet Chancen zur Sinnfindung und Sinnentfaltung. Dazu bedarf es eines Paradigmenwechsels im Human Resource Management! Die Arbeit braucht aber faire und menschenwürdige Rahmenbedingungen, die Verantwortung gegenüber allen und allem einschließen. Dazu ist ein Paradigmenwechsel der Finanz- und Kapitalwirtschaft vonnöten!

Die Herausforderung lautet: Rehumanisierung der Arbeitswelt! Das bedeutet: Entfaltungsmöglichkeiten in der Arbeit fördern, soziale Anerken-

nung proaktiv leben und über lebensdienliche Einstellungen in unveränderlichen Situationen verfügen. Das ist übersetzt die Sinnfrage in der Welt des Managements.

Dabei darf weder das für das Management eingeforderte psychotherapeutische Know-how noch das Gedankengut von Frankl als Allheilmittel oder Patentrezept angesehen werden, und schon gar nicht darf man Frankl als Lehrmeister der Ökonomie auftreten lassen. Aber 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 Gewissenskonflikten. Denn gerade die Ausrichtung auf Werte, die ja Sinnuniversalien, Leitlinien auf der Suche nach Sinn und grundlegende Orientierungsmaßstäbe für Handlungen sind, wird mehr und mehr durch „kollektive Neurosen“ irritiert. So ist die Flucht in die Arbeit, ist das hohe Tempo in der Wirtschaft nichts anderes als der Ausdruck des Gefühls einer existenziellen Frustration.

Am 2. September 2007 jährte sich der Todestag von Viktor Frankl zum zehnten Mal. In der beiliegenden DVD spricht er über seine wichtigsten Lehrsätze. Man lernt ihn aber auch als Menschen kennen, der selber in seiner Krisenzeit, nach dem KZ-Erleben, verzweifelt nach seinem konkreten Sinn hat ringen müssen.

Alle Kapitel, außer dem ersten, sind einheitlich aufgebaut. Sie beginnen mit Zitaten von Frankl, die im Fließtext einmal direkt, manchmal indirekt eingebaut werden. Vertieft werden sie durch die auf den Text abgestimmten Aussagen auf der DVD. Die Einleitungsfragen „Wege aus der Sinnkrise“ dienen dazu, die Leser/innen darauf einzustimmen, mit welchen Grundthemen sich das Kapitel beschäftigen wird. Am Ende folgt in jedem Kapitel eine Zwischenbilanz.

Ich war bemüht, Frankls Ansätze auch durch empirisches Datenmaterial zu belegen. So ist es gelungen, den negativen Einfluss der existenziellen Fehlhaltungen (kollektive Neurosen) auf den Sinnfindungsprozess nachzuweisen und aufzuzeigen, wie stark diese gemeinsam mit den individuellen Stressdynamiken die Menschen daran hindern, Verantwortung zu übernehmen. Dabei wurden die statistischen Qualitätsansprüche eingehalten. Nichtsdestoweniger sind mir die Grenzen solcher Berechnungen bewusst, auch die offenen Fragen, die noch zu beantworten wären. Es gilt auch hier

der Satz von Karl R. Popper: „Was ist Wahrheit? Wir kennen sie nicht. Wir raten nur!“ Der Praxisbezug sollte im Vordergrund stehen, daher sind fast 20 Fallbeispiele angeführt. Am Ende der Kapitel werden Fragen zur sinnorientierten Führung gestellt, die vor allem eines bewirken sollen: sie mögen zum Nachdenken anregen. Nicht für die große, weite Welt wurden diese Gedanken aufgezeichnet, sondern für das Kleine, das Konkrete im Hier und Jetzt, dort wo Menschen einander begegnen, wo der eine oder die andere vom Leben befragt wird.

So mögen die Gedanken von Frankl, die so weit wie möglich in die Welt des Managements hineingetragen wurden, für den einen oder anderen einen Gedankenanstoß in zweierlei Hinsicht bilden: Sie sollen ermutigen, sich intensiver der Sinnfrage zu stellen: Wozu bin ich? Wohl wissend, dass dadurch nicht alle Probleme im Wirtschaftsleben schlagartig aus der Welt geschafft werden, aber wissend, den ersten Schritt aus oder gegen eine Sinnkrise getan zu haben.

Zum anderen mögen Frankls Gedanken im bescheidenen Rahmen mit-helfen, neben dem Willen zur Freiheit auch ein Muss zu mehr Verantwortung einzufordern: Denn Managen heißt verantwortlich sein!

Helmut Graf
August 2007

Ich war bemüht, die Frage der geschlechtsbezogenen Sprachregelung sehr ernst zu nehmen. Dort, wo mir die Betonung beider Geschlechter besonders wichtig erschien, wurde sowohl die weibliche als auch die männliche Form des Substantivs gewählt. Sonst wurde die männliche Form bevorzugt. Ich darf die weibliche Leserschaft dafür um Verständnis bitten.

10 *Vorwort*