

## Psychologie

# Motivation durch Sinn!

Viktor E. Frankl, Begründer der Logotherapie und Existenzanalyse, hat mit seiner Frage nach dem Sinn im Leben einen Paradigmenwechsel in der Motivationsfrage herbeigeführt. Arbeitspsychologe und Buchautor Helmut Graf sagt Ihnen in diesem Beitrag wie Sie das soziale Miteinander und das Arbeitsumfeld so gestalten können, damit Ihre Mitarbeiter möglichst viele Gelegenheiten vorfinden, sinnstiftende Werte zu entdecken oder auszuleben.



**MMag. Dr. Helmut Graf** ist Arbeitspsychologe und Psychotherapeut. Nach Führungspositionen in der Industrie und im Bankwesen ist er geschäftsführender Gesellschafter der Firma *logo consult Unternehmensberatung*.  
[www.logoconsult.at](http://www.logoconsult.at)

Sinnorientierte (motivierende) Arbeit hat psychosozialen, gesundheitserhaltenden und gesundheitsfördernden Charakter. Sinn erhöht die Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit und reduziert psychosoziale Belastungen. Somit ist Sinn auch die Grundlage für betriebswirtschaftlichen Erfolg. Studien, die kürzlich im Buch „Die kollektiven Neurosen im Management“ veröffentlicht wurden, belegen aber, dass bei einem Viertel der Führungspersonen durch stressfördernde Denkweisen, Haltungen und Einstellungen – Frankl spricht von kollektiven Neurosen und meint damit eine existenzielle Fehlhaltung – der Sinnfindungsprozess in der Arbeit nachweislich irritiert ist. Dies wirkt sich nachteilig auf die Motivation, Selbstverwirklichung, das Vertrauen und vor allem auf das Führungsverhalten aus. Aber wie können Sinnkrisen vermieden werden? Wie gelingt nachhaltige Motivation? Was sind Kennzeichen einer sinnorientierten Grundhaltung?

### SINNZENTRIERTES MOTIVATIONSKONZEPT

Bereits in den 20er-Jahren hat Frankl von einem sinnzentrierten Motivationskonzept gesprochen, das nicht nur eine leistungsfördernde Komponente, sondern vor allem den für die Psychohygiene so wichtigen Faktor Arbeitszufriedenheit mit einschließt. Er legte somit das Fundament für ein epochales Motivationskonzept. Ausgehend von der Freiheit des Willens, also von der Entscheidungsfreiheit, hat der Mensch auch einen Willen zum Sinn.

Sinn ist das, was in Lebens- und Arbeitssituationen als gehaltvoll, wesentlich und wichtig betrachtet wird. Sinn ist das, wofür Menschen leben und arbeiten wollen. Es ist das, wofür es sich zu leben lohnt. Sinn ist das jeweils Hauptsächliche in einer Lebenslage und im Arbeitsleben und bezieht den oder die anderen mit ein, hat Verantwortungscharakter. Sinn kann nur je Person und je Situation gefunden, entdeckt und somit von dieser Person beschrieben werden. Sinn ist somit immer individuell und situativ. Sinn kann aber nicht verordnet werden. Sinn geben zu wollen wäre Moralisieren. So gibt es keine „Sinn-Manager“, keine „Sinn-Macher“ und schon gar nicht „Sinn-Fabriken“. Was jedoch nur erzeugt werden kann, ist entweder subjektiver Sinn, ein bloßes Sinngefühl oder schlicht

und einfach Un-Sinn. Führungspersonen sollen sich daher auf die Frage konzentrieren, wie das Arbeitsumfeld und das soziale Miteinander gestaltet werden können, damit die Mitarbeiter/innen möglichst viele Gelegenheiten vorfinden, sinnstiftende Werte zu entdecken oder auszuleben. Frankl spricht aber nicht nur über Sinn. Andere Eckpfeiler seines Denkens eröffnen der Personalentwicklung neue Perspektiven.

### ANDERER BLICK AUF SELBSTVERWIRKLICHUNG

Selbstverwirklichung kann man nicht erzielen – sie muss erfolgen. Manche meinen, dies mit Abkürzungen erreichen zu können – und die Marke-Ich-Profilierungssucht ist eine solche Abkürzung. In der Arbeit gelingt Selbstfindung nur dort, wo jemand seine Fachkompetenz ausleben kann, wo er seine Leistungsfähigkeit entfaltet und genug Freiraum und Möglichkeiten bekommt, um seine Arbeit zu gestalten. Sie findet dort statt, wo jemand auch seine Sozial- und Selbstkompetenz (pro-)aktiv ausleben kann und sich dadurch sozial wohl und angenommen fühlt. Die Vorstellung, dass Mitarbeiter nur Kostenfaktoren darstellen, ist wohl fehl am Platz, ist auch betriebswirtschaftlich ungenau, da in der Regel eine Leistung, ein Mehrwert dahinter steht. 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.

### HERAUSFORDERUNG ENTSCHEIDUNGSFREIHEIT

Der Mensch lebt zwar in wirtschaftlichen Abhängigkeiten, ist jedoch frei, wie er sich zu diesen verhält, wie er sich entscheidet, denn das Verhalten wird nicht von Bedingungen diktiert, die er antrifft, sondern von Entscheidungen, die er trifft. Nicht die Abhängigkeiten entscheiden also über die Sinnerfahrung und die Arbeitsplatzzufriedenheit, sondern die Tatsache, wie intensiv jemand seinen Gestaltungsfreiraum ausnützen kann und vor allem will.

Managen heißt verantwortlich sein. Viktor Frankl: „Das Verantwortlichsein ist der Sinn des menschlichen Seins“ und „Dieses Verantwortlichsein ist jeweils ein Verantwortlichsein für die Verwirklichung von Wer-

## ETWA EIN FÜNFTTEL DER FÜHRUNGSPERSONEN KENNT SO ETWAS WIE ENTFREMDUNG

ten.“ Nachhaltige Motivation durch Sinnfindung, Selbstfindung statt narzisstischer Egomane oder Selbstverwirklichungstrip, das Wissen um die Freiheit des Willens sowie gelebte Verantwortung sind die vier Eckpfeiler des sinnorientierten Managens nach Viktor Frankl. Darüber muss in den Chefetagen einmal laut nachgedacht werden!

### SINNKRISE IM MANAGEMENT

Die obere Führungsebene muss sich heute mit der Tatsache auseinandersetzen, dass etwa ein Fünftel der Führungspersonen so etwas wie Entfremdung kennt. Sich fremd sein, sich nicht mehr spüren bedeutet, die psychosozialen Ansprüche und Herausforderungen in der Führungsarbeit nur mehr eingeschränkt wahrnehmen zu können. Vorgesetzte nehmen dann vieles verzerrt oder nur mehr partiell wahr, was Folge einer so genannten „noetiven (geistigen) Dissonanz“ ist. Zu einer solchen kommt es, wenn jemand eine Aufgabe als sinnvoll erkennt, ein sinnvolles Ziel vor Augen hat, aber gleichzeitig bei der Zielerfüllung behindert wird. Viele kündigen innerlich und machen Dienst nach Vorschrift. Und wie wollen solche Manager/innen andere führen? Vom Vorleben proaktiver Einstellungswerte, wie es von Unternehmensleitbildern oder Führungsgrundsätzen verlangt wird, ganz zu schweigen.

Kollektive Neurosen sind zwar nicht Krankheiten oder Störungen im klinischen Sinn, doch die Betroffenen sind vom negativen Zeitgeist so stark beeinflusst, dass sich stressfördernde 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 und endet in einer existenziellen Fehlhaltung, die von der Pathologie des Zeitgeistes stark geprägt wird.

Die Ursachen dafür sieht Viktor Frankl im Konformismus, Totalitarismus und Reduktionismus: Konformismus heißt: Nur wollen, was die anderen tun. Totalitarismus heißt: Nur tun, was die anderen wollen, und

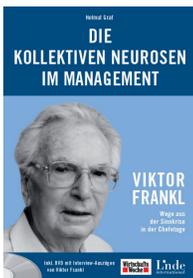
Reduktionismus heißt: Nur denken, als ob es nichts anderes gäbe. Die Folge: Bei einem Viertel des Managements ist laut Studie die noetive Dissonanz als „kritisch“ (21 Prozent) beziehungsweise „sehr kritisch“ (sechs Prozent) zu bezeichnen und so stark, dass die Arbeitsqualität nachweislich darunter leidet. Weitere Schlussfolgerungen und Erkenntnisse:

- 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 ein Fünftel.
- Durch Demotivation, kollektive Neurosen und individuelle Stressdynamiken wird die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen, um bis zu einem Drittel herabgesetzt.

### MOTIVATION DURCH REHUMANISIERUNG

Rehumanisierung heißt hier nicht, den Kündigungsschutz zugunsten der Arbeitgeber lockern oder die Rechte der PersonalvertreterInnen um ein Vielfaches verstärken. Rehumanisierung trägt vielmehr der Erkenntnis Rechnung, dass Menschen an einen Sinn glauben, somit das Bedürfnis empfinden, eine persönlich ansprechende Aufgabe zu erfüllen. Eine solche erfolgt im Arbeitsalltag durch drei Sinn- und Wertedimensionen:

- Sinndimension eins: Führungspersonen müssen Entfaltungsmöglichkeiten in der Arbeit fördern, Mitarbeiter müssen diese für sich entdecken. Das heißt für die Praxis: Menschen erleben Arbeit als sinnvoll, wenn sie ihre Fähigkeiten voll entfalten und ihr Fachwissen anwenden können. Die Gestaltungsmöglichkeit und das selbstständige Entscheiden bei der übertragenen Arbeit müssen daher verbessert und verbürgt werden. Ziel ist es, dass die fachlichen Fähigkeiten und Ressourcen des humanen Kapitals ausgelebt werden können und dürfen. Organisatorische Demotivatoren werden konsequent beseitigt, selbst dann, wenn sie Liebkinder der obersten Führungsebene sind.
- Sinndimension zwei: Führungspersonen müssen so-



**Buchtipp:**  
Helmut Graf, *Die kollektiven Neurosen im Management*; Viktor E. Frankl, *Wege aus der Sinnkrise*, Linde international, 2007

DAS BETRIEBSKLIMA SIND ALLE:  
ES WIRD ERZEUGT, ES WIRD ERZÄHLT,  
ES WIRD ERLEBT



ziale Anerkennung pro aktiv praktizieren, auch Mitarbeiter müssen diese ausleben. Das heißt für die Praxis: Soziale Anerkennung, eine produktive Teamarbeit und das Gefühl, für ein gemeinsames Ziel zu arbeiten, verleihen unserer Tätigkeit Sinn. Das soziale Für- und Miteinander (Betriebsklima) wird dann ständig verbessert, und Mitarbeiter sind auch richtig motiviert, wenn sie auf ein Du (Kunden, KollegInnen) ausgerichtet sein können, sein dürfen, aber das auch wollen. Das „Betriebsklima“ sind alle. Es wird „erzeugt“, es wird „erzählt“, es wird „erlebt“. Es ist nicht einerlei, wie über die Arbeit und das Unternehmen gesprochen wird. Führungspersonen tun gut daran, MitarbeiterInnen, die immer und überall alles nur schlechtreden, entschieden in die Schranken zu weisen - mit allen Konsequenzen, auch mit Kündigung. Die Folgen einer solchen Geisteshaltung werden im Management sträflich vernachlässigt, leider oft wohl deswegen, weil viele von den Spitzenkräften selber von diesem Bazillus befallen sind.

■ Sinndimension drei: Unveränderlichen (Arbeits)Situationsituationen muss mit lebensdienlichen Geisteshaltungen (Werten) und lösungsorientierten Einstellungen begegnet werden. Das heißt für die Praxis: Wie sinnvoll eine Arbeit erscheint und wie wir eine Krise bewältigen, hängt nicht nur von äußeren Faktoren ab, sondern auch von der inneren Einstellung. Wenn eine Lebens- oder Arbeitssituation nicht mehr veränderbar ist, kann nur mehr die persönliche Einstellung dazu geändert werden. Die letztgenannte Sinndimension wird in Zukunft die tragende Rolle spielen, denn von oben diktierte, vom Markt vorgegebene unveränderliche Situationen werden überhand nehmen.

#### WEGE AUS DER SINNKRISE

Ein Paradigmenwechsel ist daher notwendig: Die psychosoziale Kompetenz muss gegenüber der Fachkompetenz gleichrangig und gleichwertig sein. Seelische Gesundheit ist nicht die Folge, sondern die Voraussetzung dafür, dass die Anforderungen und die Flexibilität, die vom Markt gefordert werden, überhaupt erfüllt werden können. Viktor Frankls Ansatz stellt sich nicht nur der Herausforderung, die wirtschaftliche Dynamik mit den sich ständig ändernden Rahmenbedingungen zu bewältigen, sondern hilft vor

allem, eine tickende Zeitbombe zu entschärfen: den drohenden Werteverlust mit den einhergehenden stressfördernden Gewissenskonflikten. Die grundlegenden Kennzeichen sind:

■ Am Anfang steht ein verändertes Menschenbild. Nicht das Lust- und Machtprinzip sind nachhaltige Motivatoren - es ist der Wille zum Sinn. Der Mensch ist ein Wesen, das nur dann ganz Mensch sein kann, nur dann voll motiviert ist, wenn es sich auf etwas hinbewegt (transzendiert), was es nicht selber ist, sei es ein Mensch, sei es eine Aufgabe. Nicht das Lust- und Machtprinzip sind also nachhaltige Motivatoren - es ist der Wille zum Sinn.

■ Werte und Sinn werden mit den Mitarbeiter/innen 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.

Ein Kennzeichen ist ihnen gemeinsam: Sie sind Persönlichkeitseigenschaften von Menschen, die für eine Sache, für andere Personen ganz hingegeben sind, sich dabei übersehen - ohne dabei selber Schaden zu nehmen, ganz im Gegenteil: sich selbst finden und verwirklichen.

Durch eine sinnorientierte Managementgrundhaltung kann die Arbeit wieder jene Bedeutung erlangen, die sie ursprünglich besaß. Arbeit ist Identitätsstiftung und -gewinnung, bietet Chancen zur Sinnentfaltung. Die Arbeit braucht aber faire und menschenwürdige Rahmenbedingungen, die Verantwortung gegenüber allen und allem einschließen. Das bedeutet: Entfaltungsmöglichkeiten in der Arbeit fördern, soziale Anerkennung proaktiv leben und über lebensdienliche Einstellungen in unveränderlichen Situationen verfügen. Das ist übersetzt die Sinnfrage in der Welt des Managements.