Motivation in der sinnzentrierten Selbst-, Mitarbeiter- und Unternehmensführung

Motivation als Lebens- und Arbeitshaltung im Unternehmen
(und darüber hinaus)

Diplomarbeit
im Rahmen des Aufbaulehrganges PSB Linz 3
im WS 2017/18

vorgelegt von
Dipl.Ing. Dr. Edgar Falkner-Groier

Für meine verstorbene Tochter Lilli,
die mich täglich auf dem Weg
vom homo patiens zum homo credens begleitet.

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung 7

2. Motivation am Arbeitsplatz: die aktuelle Situation 10

3. Das logotherapeutische Menschen- und Weltbild Viktor E. Frankls und seine Bedeutung für Motivation 14

3.1. Freiheit des Willens 14

3.2. Wille zum Sinn 17

3.2.1. Definition von Sinn und Wert 18

3.2.1.1. verschiedene Sinnbegriffe 18

3.2.1.2. Sinnerfüllung = Werteverwirklichung 18

3.2.2. Sinnstrebigkeit vs. Lust-/Unlust-Orientierung 20

3.2.3. Das Gewissen: Wegweiser zum Sinn 23

3.2.4. Wirkmechanismus der Motivation: Das intentionale Phänomen 24

3.2.5. Störungen des intentionalen Phänomens und der Motivation 26

3.3. Sinn des Lebens 28

4. Zur Motivation und deren verschiedener historischer Konzepte 31

4.1. Motiv und Motivator, die beiden Grundelemente der Motivation 31

4.2. Unterscheidung zwischen Motivation und Motivierung 31

4.3. Kritik historischer Motivationstheorien und –konzepte 33

4.3.1. Bedürfnishierarchie von Maslow 34

4.3.2. Dissonanztheorie von Leon Festinger 37

4.3.3. Weg-Ziel-Theorie von Georgopoulos 37

4.3.4. Valenz-Instrumentalitäts-Erwartungs-Theorie von Victor Harold Vroom 37

4.3.5. Gerechtigkeitstheorie von John Stacey Adams 38

4.3.6. Leistungsmotivation von John William Atkinson 38

4.3.7. Motivator-Hygienefaktor-Theorie von Frederick Herzberg 39
4.3.8. ERG-Theorie von Clayton Paul Alderfer 40
4.3.9. Theorie der gelernten Bedürfnisse von McClellands 42
4.3.10. zusammenfassende Betrachtungen 42

4.4. Fehler in den gängigen Motivationskonzepten 43

4.5. Motivationsstörungen und deren Ursachen 44

5. Die „Motivationszange“ als umfassendes Motivationskonzept 49

5.1. Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten für gelingende Motivation 49

5.2. Ein Ausflug in erkenntnistheoretische Überlegungen 50

5.3. Die „Motivationszange“ 51

5.4. Hygienefaktoren 53

6. Praktische Anwendungen der Motivationszange im Arbeitskontext 54

6.1. sinnerfüllungsrelevante Fragestellungen in der sinnzentrierten Selbstführung 54

6.2. vier sinnerlebensfördernde Kriterien in der sinnzentrierten MitarbeiterInnenführung 56

6.2.1. Definition der vier sinnerlebensrelevanten Prädikatoren für den Arbeitsplatz 57

6.2.2. Beispiele für sinnerlebensrelevante Situationen aus dem Führungsalltag 61

6.3. Einsatzorte für die „Motivationszange“ 66

6.3.1. Ausbildungs- und Berufswahl 66

6.3.2. Bewerbungsgespräch 69

6.3.3. Mitarbeitergespräch 70

6.3.4. Austrittsgespräch 72

6.4. Haltung und Einstellung der Führungskraft gegenüber der/dem MitarbeiterIn 73
6.4.1. Ziele setzen und vereinbaren 73
6.4.2. Delegieren 74
6.4.3. Feedback 75
6.4.4. Führungskraft als Vorbild 76
6.4.5. Ein weiterer Akt der Wertschätzung: kein Oktroi! 76
6.4.6. Nochmals: Freiheit und Verantwortung 77

7. Motivation und seine Bedeutung für die Leistungsfähigkeit und deren Erhalt bzw. Zusammenbruch 78

7.1. Voraussetzungen für das Zustandekommen von Leistung 78

7.2. Intrinsische Motivation als Burnout-Prophylaxe 80

7.3. Motivation und Resilienz 83

8. Einblicke in eine verantwortungsvolle, sinnzentrierte Unternehmenshaltung 87

9. Wechselwirkungen zwischen gesellschaftspolitischen Rahmenbedingungen und Unternehmenshaltung bzw. Motivation dessen MitarbeiterInnen 91

10. Wechselwirkungen zwischen sinnwidriger Unternehmenshaltung und egozentrierter Ausrichtung der MitarbeiterInnen und die Auswirkungen auf deren Motivation und Gesundheit (Fallbeispiel) 103

10.1. Ausgangssituation 103

10.2. Analyse der Situation am Arbeitsplatz und Verlauf der Vorbereitungen für den Wiedereinstieg in den Arbeitsprozess 104
10.2.1. Drucksituation am Arbeitsplatz 104
10.2.2. Drucksituationen im Verlauf der Wiedereinstiegsvorbereitungen 106

10.3. Diagnosen und deren Entwicklung im Verlaufe des Beratungsprozesses 108

10.3.1. Mangel an Sinnorientierung Herrn M.s in der Abgrenzung zur zweckorientierten Gestaltung der Provisionszielvereinbarungen des Finanzinstitutes 108

10.3.2. egozentrierte Unlustvermeidung 109

10.4. Interventionen im Verlauf des Beratungsprozesses 113

10.5. Wiedereinstieg in den Arbeitsprozess 119

11. Zusammenfassung 122

12. Literaturverzeichnis 132

1. Einleitung

Motivation als Thema rückte mit der Entwicklung der Lohnarbeit im Zuge der Industrialisierung verstärkt ins Zentrum des Interesses. In einer arbeitsteiligen Gesellschaft verrichten Menschen Arbeit für andere Menschen. Sie liefern das Ergebnis, das sie nicht unmittelbar selbst betrifft, ab und werden dafür entlohnt. Es liegt im Interesse des Arbeitgebers, für den bezahlten Lohn eine möglichst hohe Leistung vom Arbeitnehmer zu erhalten. Verständlich, dass die Psychologie, die sich zeitgleich als vergleichsweise junge Wissenschaft entwickelte, sich dieses Themas annahm und Theorien und Konzepte über Motivation hervorbrachte.

Ausgangspunkt der vorliegenden Arbeit waren die allgemein bekannten Tatsachen, dass sowohl Motivation in der beruflichen Arbeit der/des durchschnittlichen Mitarbeiter/in/s und deren/dessen emotionale Bindung an das Unternehmen (Gallup, 2017) zu denken geben, als auch die Zahl der von Burnout Betroffenen oder Gefährdeten in den letzten Jahren und Jahrzehnten stetig zugenommen hat (Bruckmann, 2012).

Parallel dazu haben sich in dieser Zeit aber auch zahlreiche Beratungs- und Unterstützungsformate in Beruf und Wirtschaft entwickelt. Die Aufwendungen der Unternehmen, ihre MitarbeiterInnen in der Bewältigung ihrer Arbeitsabläufe zu unterstützen, sind ebenso gestiegen, doch anscheinend ohne nachhaltig Wirkung zu zeigen. Krankenstände und vorzeitiges Ausscheiden aus dem Arbeitsprozess aus psychischen Gründen haben zugenommen (Czypionka, 2017).

Zugleich finden sich in der einschlägigen Literatur zahlreiche Publikationen, die sich mit den Themen Motivation und Leistung am Arbeitsplatz auseinandersetzen und zum Ziel haben, diese zu unterstützen und zu fördern.

Da drängt sich ganz zwangsläufig die Frage auf, weshalb trotz dieser Anstrengungen keine nachhaltig positiven Auswirkungen auf Motivation und Freude am Arbeitsplatz erkennbar sind. Es lag also nahe, nach möglichen Gründen für das Auseinanderklaffen von Aufwand und Wirkung zu suchen.

Bei näherer Beschäftigung mit dem Thema Motivation wird deutlich, dass das Menschenbild, mit dem man bewusst oder unbewusst in diesem Thema operiert, von eminent wichtiger Bedeutung sein muss. Betreffen doch die Annahmen darüber, wie „Mensch funktioniert“ auch seine Entscheidungen, die er täglich, stündlich und minütlich

trifft. Entscheidung – ein Wesensmerkmal des Menschen schlechthin – erfordert Motive, für die er sich entscheidet und Motivatoren, die ihn zu den Motiven führen, ihm die nötige Energie dafür verleihen.

In die Auseinandersetzung mit Menschenbildern war Viktor E. Frankl (1905 -1997) besonders involviert. Er hat das im 20. Jahrhundert in Medizin, Psychologie, Psychiatrie und Psychotherapie vorwiegend angewandte Menschenbild um einen enorm wichtigen Aspekt erweitert und ergänzt. Er hat dem vorwiegend in physischen und psychischen Kategorien operierenden Menschenbild eine geistige hinzugefügt (Frankl, 2010) und für die Behandlung seiner Patienten erfolgreich nutzbar gemacht. Diese Erweiterung, obwohl mittlerweile schon fast ein Jahrhundert zurückliegend, hat in der gegenwärtigen Psychologie leider noch immer keinen selbstverständlichen Platz eingenommen.

Es bot sich daher an, das Phänomen der Motivation – und hier speziell am Arbeitsplatz – unter dem Gesichtspunkt des durch Viktor E. Frankl vervollständigten Menschenbildes näher zu beleuchten. Mögliche Auswirkungen desselben auf die Wirkung motivatorischer Maßnahmen in Unternehmen sollen hier diskutiert werden.

Es soll in dieser Arbeit daher zunächst ein Eindruck von der gegenwärtigen Motivations-Situation am Arbeitsplatz vermittelt werden (Kapitel 2.).

Anschließend soll das Menschenbild Frankls in seinen für das Thema Motivation wichtigsten Aspekten kurz und überblicksmäßig skizziert werden (Kapitel 3.),

um damit anschließend in eine Beurteilung und Kritik diverser Motivationskonzepte des vergangenen Jahrhunderts gehen zu können (Kapitel 4.).

Den Kern der vorliegenden Arbeit bildet dann die Definition eines umfassenden Motivationskonzeptes (Kapitel 5.), das mit dem Menschenbild Viktor E. Frankls gekoppelt mit neueren Erkenntnissen aus der Sinnforschung operiert und Defizite alter Konzepte auszugleichen helfen soll.

In einem nächsten Schritt soll das in dieser Arbeit vorgestellte Motivationskonzept in den Unternehmensalltag integriert werden (Kapitel 6.),

um anschließend dessen Bedeutung für die Burnout-Prophylaxe und das Thema Resilienz aufzuzeigen (Kapitel 7.).

Ein kurzer Ausflug in ein neues, dem Menschenbild Viktor E. Frankls analogen Unternehmensbild (Kapitel 8.) soll dann überleiten in eine Projektion des Motivationsthemas in übergeordnete gesellschafts- und wirtschaftspolitische Bereiche

(Kapitel 9.). Unhinterfragte Dogmen sollen vor dem Hintergrund des Menschenbildes Viktor E. Frankls kritisch durchleuchtet werden.

Ein Fallbeispiel aus der eigenen Beratungspraxis (Kapitel 10.), soll die Auswirkungen einer sinnwidrigen Unternehmenshaltung auf einen seiner Mitarbeiter aufzeigen. Dieses Beispiel soll aber auch zusätzlich demonstrieren, wie eine Wiedereingliederung in den Arbeitsprozess über die Entwicklung einer tragfähigen Einstellung bzw. Stellungnahme zur sinnwidrigen Unternehmenshaltung gelingen kann.

Zur Abrundung der vorliegenden Arbeit soll dann noch in zusammenfassenden Zeilen der Charakter des vorgestellten Motivationskonzeptes hervorgehoben werden (Kapitel 11.), der über den einer reinen Technik weit hinausgeht.

2. <u>Motivation am Arbeitsplatz</u>: die aktuelle Situation

(ist nicht nur Teil eines Sittenbildes der aktuellen Berufswelt sondern auch der Umfrage-Institute)

Abb. 1

Umfrageergebnisse des Gallup-Instituts (Gallup, 2016), das seit 2001 jährlich Zahlen zur Mitarbeiterzufriedenheit bzgl. Arbeitsplatz, Führungskraft, Unternehmen und deren Engagement für ihre Arbeit erhebt, zeigen ein deprimierendes Bild. Demnach wiesen in Deutschland (für Österreich werden die Werte vermutlich vergleichbar sein) für 2016 nur 15% der Beschäftigten eine hohe emotionale Bindung an ihr Unternehmen auf. 70% der Beschäftigten zeigten eine geringe und 15% gar keine emotionale Bindung zu ihrem Unternehmen. Ein Vergleich mit den Ergebnissen seit Beginn der Studien zeigt, dass sich an den Zahlen in den vergangenen 15 Jahren nichts merklich verbessert hat. Die Studie versucht Zusammenhänge mit der Führungsqualität der Vorgesetzten der befragten MitarbeiterInnen herzustellen und kommt zu dem wenig überraschenden Schluss, dass diese für die emotionale Bindung und der daraus folgenden Konsequenzen verantwortlich sei. So haben nur 3% der emotional hoch Gebundenen im vergangenen

Jahr daran gedacht, das Unternehmen wegen ihres Vorgesetzten zu verlassen, dagegen 15% der emotional wenig und 45% der gar nicht Gebundenen schon. Ähnlich unüberraschend fällt demnach das Resultat für jene aus, die ihre Gedanken auch wirklich in die Tat umsetzen wollen. 1%, 4% bzw. 18% der emotioal hoch, gering bzw. gar nicht gebundenen MitarbeiterInnen sind aktuell auf der Suche nach einem neuen Arbeitsplatz.

Leicht nachvollziehbar sind auch die Ergebnisse, wenn die emotionale Bindung an das Unternehmen mit Produktivität und Leistung in Zusammenhang gebracht wird. 71% der emotional hoch an das Unternehmen gebundenen MitarbeiterInnen haben demnach auch stark das Gefühl, vom Arbeitsumfeld in ihrer Produktivität unterstützt zu werden, dagegen nur 23% der gering und 4% der gar nicht gebundenen. Parallel dazu verlaufen die Zahlen für das Gefühl, vom Vorgesetzten dabei motiviert zu werden, hervorragende Arbeit zu leisten (66%, 15%, 3%).

Ebenso wenig überraschend fallen auch die Ergebnisse für das Erleben von Spaß bei der Arbeit aus, wenn man sie in Beziehung zur emotionalen Gebundenheit an das Unternehmen setzt, nämlich 81%, 37%, 10% der emotional hoch, gering, bzw. gar nicht an das Unternehmen gebundenen MitarbeiterInnen. Keinen Bezug zur Arbeit und zum Unternehmen zu haben, ist halt auch ein Spaßverderber.

Verkehrt herum liegen die Zusammenhänge mit dem Gefühl, aufgrund von Stress ausgebrannt zu sein (17%, 32%, 53%), bzw. diesen Frust auch der Umwelt (Familie, Freunde) spüren zu lassen (17%, 25%, 35%). Hier wird deutlich, dass eine emotional hohe Bindung an das Unternehmen einen reslilienzfördernden Effekt hat, was in der Umfrage aber so nicht aus dem Ergebnis geschlossen wurde, sondern bloß die Reichweite der Folgen schlechter Führung aufgezeigt werden sollte. In Kapitel 7. wird der hier sichtbare Aspekt noch ausführlicher betrachtet werden.

Zuletzt berechnete Gallup noch die Kosten, die der deutschen Wirtschaft durch innere Kündigung der MitarbeiterInnen entstehen auf 80 bis 105 Mrd. Euro jährlich. Wie diese Berechnung erfolgt, ist laut Hr. Nink von Gallup Betriebsgeheimnis.

Parallel dazu gibt es aber auch andere Studien, die ein optimistischeres Bild zeigen. Der hier vorliegende Forschungsbericht (Hauser, 2016) differenziert 4 Typen an MitarbeiterInnen. Demnach sind 31% aktiv engagiert, 37% passiv zufrieden, 18% akut unzufrieden und 14% desinteressiert. Der Prozentsatz der Desinteressierten deckt sich ziemlich genau mit dem der emotional gar nicht gebundenen MitarbeiterInnen aus der

Gallup-Studie. Der Anteil aktiv Engagierter liegt jedoch doppelt so hoch wie jener der emotional hoch Gebundenen bei der Gallup-Umfrage. Nimmt man die gestellten Fragen in diesem Forschungsbericht genauer unter die Lupe, so fällt auf, dass sie wesentlich stärker auf Eigeninitiative der Mitarbeiter abzielen und weniger auf den „Sündenbock" Führung, auf den man leicht alle Schuld an der eigenen Unzufriedenheit abwälzen kann.

In der folgenden Tabelle sind die Fragen der beiden Studien einander gegenübergestellt.

Gallup GmbH	**Forschungsbericht BM für Arbeit und Soziales**
„Haben Sie innerhalb der vergangenen 12 Monate aufgrund Ihres/Ihrer direkten Vorgesetzten daran gedacht, Ihr derzeitiges Unternehmen zu verlassen?"	„Wunsch, noch mindestens 5 Jahre in der Organisation zu arbeiten?"
„Inwiefern sind Sie derzeit auf der Suche nach einem neuen Arbeitsplatz?"	„Sichtweise des Berufs als Mittel, Geld zu verdienen – nicht mehr?"
„Ich habe das Gefühl, dass das Arbeitsumfeld in meiner Firma mir hilft, produktiv zu sein."	„Bereitschaft, zusätzlichen Einsatz zu leisten, um die Arbeit zu erledigen?"
„Die Führung, die ich bei der Arbeit erlebe, motiviert mich, hervorragende Arbeit zu leisten."	„Suche nach möglichst vielen Gelegenheiten, die Arbeit mit Freude erledigen zu können?"
„Während der letzten Woche hatte ich Spaß bei der Arbeit."	„Wunsch berufstätig zu sein, auch wenn man das Geld nicht bräuchte?"
„Haben Sie während der letzten 30 Tage drei oder mehr Tage gehabt, an welchen der Arbeitsstress dazu geführt hat, dass Sie sich schlecht gegenüber Ihrer Familie oder Ihren Freunden verhalten haben?"	„Eigener Wunsch, das berufsbezogene Wissen und die Fähigkeiten ständig auf dem Laufenden zu halten?"
„Hatten Sie in den letzten 30 Tagen das Gefühl, auf Grund von Arbeitsstress innerlich ausgebrannt zu sein?"	„Gelassenheit bei Schwierigkeiten in der Arbeit, da man den eigenen Fähigkeiten vertraut?"

Tab. 1: Auszug aus den und Vergleich der Fragestellungen der Gallup-Studie und des Forschungsberichtes des BM für Arbeit und Soziales

Vergleicht man die Fragen im Forschungsbericht des BM für Arbeit und Soziales mit jenen der Gallup-Studie, so fällt auf, dass sie weniger auf Erwartung an den Vorgesetzten

und das Unternehmen fokussieren als vielmehr auf die eigene Haltung zur Arbeit und zu den damit verbundenen Umständen. Lenkt man dagegen die Aufmerksamkeit der Befragten auf Erwartungen an ihr Umfeld, so bekommt man all jenes in den Blick, was nicht erfüllt wird. Sind die Fragen jedoch stärker an Herausforderungen statt an Erwartungen orientiert, so wird in den Antworten mehr die intrinsische Leistungsbereitschaft der Befragten sichtbar. Dieser Aspekt wird in den Kapiteln 4. und 5. noch sehr ausführlich beleuchtet werden.

Ursprünglich war vorgesehen, Studien über die aktuelle Motivationssituation am Arbeitsplatz als Ausgangsbasis für die vorliegende Arbeit heranzuziehen. Dass sich deren Einsetzbarkeit für diesen Zweck so rasch in Frage stellen und die Studien zum Gegenstand erster Kritik würden, überrascht nachträglich jedoch nicht wirklich, wenn man bedenkt, dass Fragestellung und Ergebnis in Bezug auf die dahinterliegenden Annahmen nicht voneinander zu trennen sind. In unserem Fall handelt es sich bei den Annahmen um das Menschenbild, das der Fragestellung zugrunde liegt. Und dieser Effekt setzt sich weiter fort. Aus den in den Studien erhaltenen Antworten werden dann Motivationstheorien und –konzepte geformt, die nachfolgend zur Professionalisierung der Arbeitsprozesse im praktischen Unternehmensalltag zur Anwendung kommen. Deren gibt es viele, und sie wurden im Laufe der Zeit oftmals korrigiert, revidiert, ausgeweitet, ergänzt. Dies soll uns dann in den Kapiteln 4. und 5. noch gründlicher interessieren.

Bei aller Relativierung der vorliegenden Studienergebnisse bleibt gemeinsam mit den Zahlen aus den Statistiken über die psychischen Ursachen für temporäres oder endgültiges Ausscheiden aus dem Arbeitsprozess dennoch ausreichend Grundlage zu behaupten, dass das Thema Motivation am Arbeitsplatz noch lange nicht erschöpfend ausgearbeitet worden ist. Die vorliegende Arbeit soll einen Beitrag dazu leisten, womit ins nächste Kapitel übergeleitet werden soll. Dieses soll sich speziell mit den für unser vorliegendes Motivationsthema relevanten anthropologischen Grundannahmen, die ein Menschenbild begründen, auseinandersetzen.

3. Das logotherapeutische Menschen- und Weltbild Viktor E. Frankls und seine Bedeutung für Motivation

Anthropologie als Voraussetzung für ein umfassendes Motivationsverständnis

Einleitend soll hier festgehalten werden, dass das Ziel an dieser Stelle nicht sein soll, eine umfassende Grundlage Viktor E. Frankls Logotherapie und Existenzanalyse (LT&EA) wiederzugeben. Diese ist in seinen umfangreichen Schriften ausführlich und wiederholt zu finden. Hier soll vorwiegend auf jene Aspekte fokussiert werden, die für das Verständnis der vorliegenden Ausführungen zum Thema „Motivation in der sinnzentrierten MitarbeiterInnen-Führung" relevant sind. Ich werde also bei der Beschreibung der grundlegenden Aspekte des logotherapeutischen Menschen- und Weltbildes Viktor E. Frankls immer wieder Bezug nehmen auf das dieser Arbeit grundgelegte Motivationsthema.

Viktor E. Frankl hat im Zuge der Entwicklung seiner LT&EA, die neben der Psychoanalyse Sigmund Freuds und der Individualpsychologie Viktor Adlers als 3. Wiener Richtung in das Feld der Psychotherapien Eingang gefunden hat, drei Säulen definiert, auf denen sie fußt, nämlich:

- Freiheit des Willens
- Wille zum Sinn und
- Sinn des Lebens.

3.1. Freiheit des Willens

Deren erste lautet, dass der Mensch über einen freien Willen verfügt, womit der erste wichtige Aspekt des „Bildes vom Menschen", von dem die LT&EA ausgeht, begründet ist. Viktor E. Frankl hat auf eine Deutlichmachung des hinter seinem logotherapeutischen Konzept stehenden Modells des Menschen explizit großen Wert gelegt. Denn ohne ein solches Modell kann keine psychotherapeutische Richtung operieren. Jede therapeutische Handlung geht bewusst oder unbewusst von einer Grundannahme über das Behandelte aus. Und wenn ein Menschenbild ohnehin zwingendermaßen impliziert ist, dann ist eine bewusste Offenlegung und Diskussion desselben sehr vernünftig.

Im Falle des logotherapeutischen Menschenbildes handelt sich um ein Axiom, d.h. die Aussage, der Mensch verfüge über einen freien Willen entzieht sich der empirischen

Beweisbarkeit. Es gab verschiedene Versuche, die Willensfreiheit des Menschen zu beweisen bzw. zu widerlegen. Meiner Ansicht nach sind solche Versuche schon im Ansatz falsch, denn mit empirischen Mitteln, die nach kausalen Zusammenhängen und damit Abhängigkeiten suchen, wird man keine Freiheiten finden können. Tatsache ist, dass der Mensch sich im gemeinschaftlichen Zusammenleben de facto von seiner Willensfreiheit ausgeht, denn ansonsten könnte er nicht zugleich von Verantwortung sprechen. Willensunfreiheit und Verantwortung schließen einander aus genauso wie Willensunfreiheit und Motivation. Motivation setzt einen freien Willen voraus, ansonsten man von Motivierung sprechen müsste (siehe Kapitel 4.2.).

Mit der Frage, auf welchem Wege dem Menschen Willensfreiheit zukommt, hat sich Viktor E. Frankl in seiner Dimensionalontologie ausführlich und exakt auseinander gesetzt.

Am Menschen sind phänomenologisch drei Dimensionen beobachtbar (siehe Abb. 2):

1. eine physisch-körperliche, zu der alle biologischen, mechanischen, (bio)chemischen und physikalischen Prozesse und Vorgänge zählen,
2. eine psychische Dimension, zu der alle emotionalen und kognitiven Vorgänge gerechnet werden können und
3. eine noëtische oder geistige Dimension, in der spezifisch menschliche Phänomene subsummiert werden, wie eigenständige Willensentscheidung, freie Stellungnahme zu Leiblichkeit und Befindlichkeit (Psychophysikum), die Wertesensibilität und Sinnstrebigkeit des Menschen, seine Religiosität und Spiritualität, Humor, Interesse, Kreativität und ethisches Empfinden bzw. Gewissen.

Wie in Abb. 2 erkennbar, liegt in dieser dritten, der geistigen Dimension die Freiheit des Menschen begründet, eine Freiheit nicht von physischen und psychischen Bedingungen sondern eine Freiheit zu verantwortlichem Tun, welche auch jeder Motivation zugrunde liegt. Motivation setzt Interesse voraus. Sie benötigt die Fähigkeit, Werte zu erkennen, die verwirklichungswürdig sind. Sie erfordert immer wieder verantwortungsorientierte Stellungnahme zur aktuellen Befindlichkeit, wenn es gilt, Hindernisse zu überwinden. Auch Ethik und Gewissen sind starke Motivationsfaktoren.

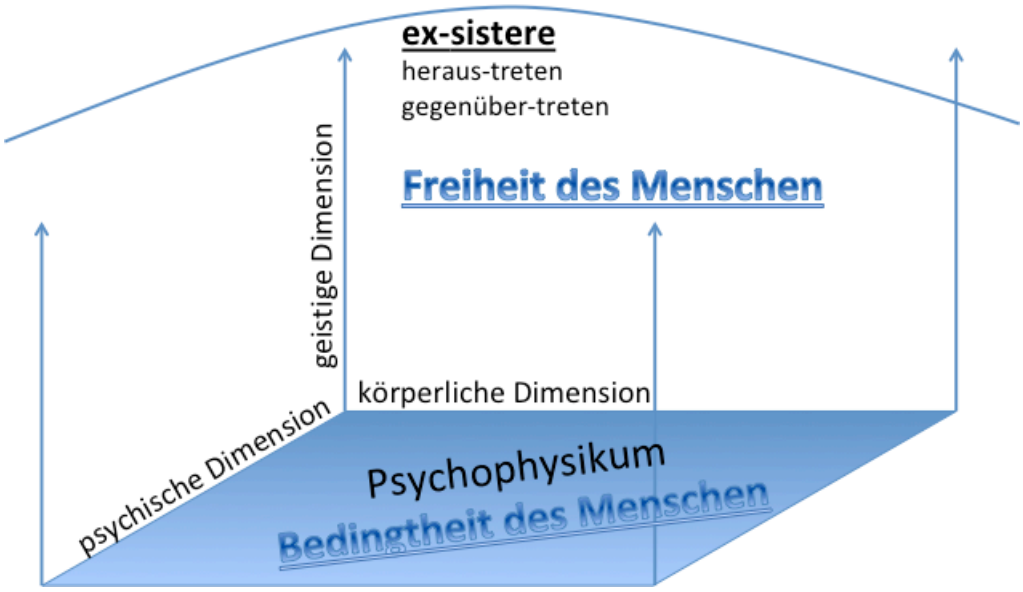

Abb. 2: Konzept der Dimensionalontologie
(Quelle: Lehrgang Logopädagogik; Viktor Frankl Zentrum Wien)

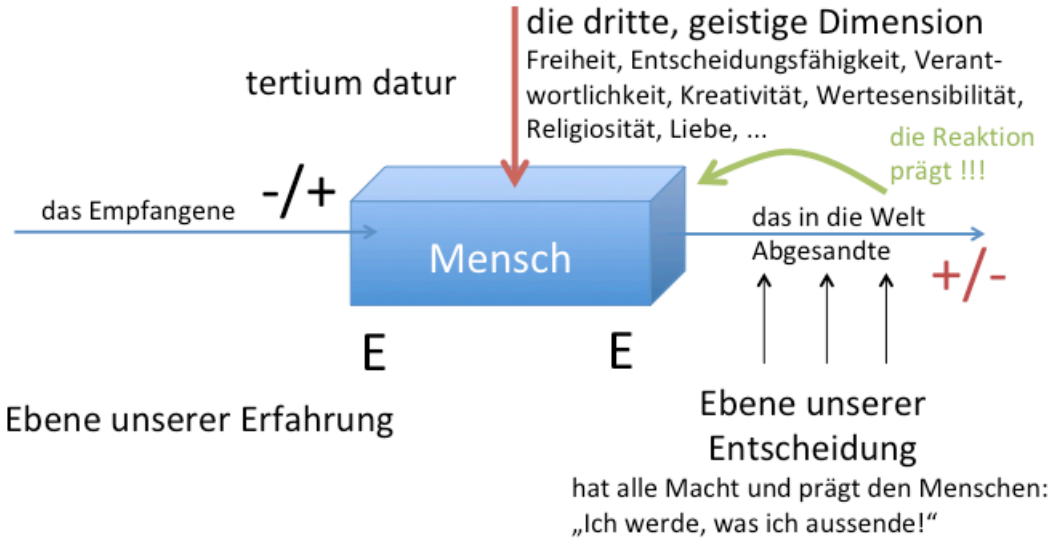

Abb. 3: „Ich-hafte“ Selbstbestimmung
(Quelle: Lehrgang Logopädagogik; Viktor Frankl Zentrum Wien)

Wie in Abb. 3 dargestellt, kommt dieser dritten, geistigen Dimension eine modulierende Funktion zu. Das aus der Umwelt auf den Menschen Einströmende wird nicht einfach charakterlich ungefiltert durch den Menschen hindurch wieder an die Außenwelt abgegeben. Das wäre simples Abreagieren bzw. Reagieren, oder anders formuliert, handelte es sich dabei um eine sog. „Es-hafte“ Fremdbestimmung. Diese dritte, noëtische Kraft (lat.: tertium datur: Es gibt ein Drittes) dagegen verarbeitet das

Eingehende in frei entscheidender Form und wirkt damit agierend in die Umwelt hinein, womit man dann nicht mehr von „Es-hafter“ Fremd- sondern von „Ich-hafter“ Selbstbestimmung sprechen kann.

Motivation ist mit „Es-hafter“ Fremdbestimmung nicht kompatibel sondern höchstens mit Motivierung (siehe Kapitel 4.2.). Motivation und „Ich-hafte“ Selbstbestimmung dagegen sind in ihrer Bedeutung mehr oder weniger ident. Motivation ist ohne dieses logotherapeutische Menschenbild mit seiner darin verankerten dritten, geistigen Kraft eigentlich gar nicht erklärbar.

3.2. Wille zum Sinn

Die zweite Säule und damit der zweite wesentliche Aspekt des Menschenbildes der LT&EA definiert sich darüber, dass sie den Menschen als ein sinnstrebiges Wesen betrachtet, das nach Verwirklichung von Werten bzw. Erfüllung von Sinn strebt. Dieser Umstand ist im Gegensatz zur Willensfreiheit des Menschen empirisch belegt. Die logotherapeutisch orientierte Forschung hat in zahlreichen Studien diese Sehnsucht nach Sinn nachgewiesen. Zu nennen wären hier der Logo-Test, entwickelt von E. Lukas (beschrieben in Frankl, 2012a) oder neuere Ergebnisse aus der Sinnforschung (Schnell, 2016). Dass es sich bei der Sinnstrebigkeit des Menschen um DIE Seinsweise des Menschen schlechthin handelt, soll in Kapitel 3.2.2. noch näher ausgeführt werden. Um die Wichtigkeit und Bedeutung der menschlichen Sinnstrebigkeit auch für das vorliegende Motivationsthema zu betonen, soll hier hervorgehoben werden, dass es sich bei dieser Sinnstrebigkeit nicht um ein „nice to have“ sondern um ein „must“ handelt.

Wie schon im Falle der menschlichen Willensfreiheit, so ist Motivation ohne Sinnstrebigkeit des Menschen nicht denkbar. Motivation heißt ja, ausgerichtet sein auf etwas. Im Falle des Menschen ist diese Ausrichtung eine auf Werte hin orientierte, auf Werteverwirklichung bzw. Sinnerfüllung.

Was unter Werteverwirklichung bzw. Sinnerfüllung konkreter zu verstehen ist, und welche Sinnbegriffe im Zusammenhang mit Motivation in der sinnzentrierten MitarbeiterInnen-Führung zu differenzieren sind, soll im Folgenden erläutert werden.

3.2.1. Definition von Sinn und Wert

3.2.1.1. verschiedene Sinnbegriffe

- Vom „Sinn des Augenblicks“ kann gesprochen werden, wenn man sich auf eine bestimmte, mehr oder weniger eng begrenzte Zeitspanne und eine bestimmte Situation bezieht, innerhalb der ein bestimmter Mensch nach einer sinnvollen Entscheidung sucht. Was ist das „Gebot der Stunde“, das meiner Motivation zugrunde liegt/liegen soll? Welche Werte gilt es dabei zu berücksichtigen, auf die meine Motivation abzielt? Die Sinnfrage verbleibt hier innerhalb meines Lebens und berücksichtigt bei ihrer Beantwortung mich selbst und alle anderen Beteiligten oder davon Betroffenen gleichermaßen.

Mit dieser Form des Sinnbegriffes haben wir es im beruflichen Kontext weitestgehend zu tun. Es sind täglich, wöchentlich, monatlich und jährlich wertorientierte Entscheidungen zu fällen und sinnorientierte Handlungen zu setzen, die jeweils Motivation erfordern. Das betroffene und beteiligte Umfeld ist mehr oder weniger überblickbar, die Folgen abschätzbar und deshalb zu berücksichtigen.

- Davon abzugrenzen ist der „Sinn meines Lebens“. Dieser erschließt sich mir, wenn überhaupt, erst am oder nahe am Lebensende und stellt eine Art roten Faden dar, der sich durch mein Leben zieht. Dauerhafte Motivation für ein Lebenswerk, auch beruflicher Natur, fällt hier darunter, wird aber in den zahlreichen und alltäglichen beruflichen Situationen eine eher hintergründigere Rolle spielen und eher bei Karriereplanungen in den Blick rücken.
- Davon wiederum zu unterscheiden ist der „Sinn des Lebens insgesamt“ bzw. der „Übersinn des Lebens“. Bei dieser Sinnfrage wird der Betrachtungsgegenstand auf das große Ganze ausgeweitet, wodurch sich eine rationale Unbeantwortbarkeit dieser Frage ergibt. Sie ist Gegenstand verschiedener philosophischer Denkrichtungen und berührt den beruflichen Kontext am ehesten in Entscheidungssituationen in Beruf und Wirtschaft, in denen eine ethisch motivierte Verantwortung gegenüber der Schöpfung sichtbar wird.

3.2.1.2. Sinnerfüllung = Werteverwirklichung

Von Sinnerfüllung kann gesprochen werden, wenn objektive Werte verwirklicht werden. Viktor E. Frankl hat drei Kategorien von Werten definiert:

- schöpferische Werte
- Erlebniswerte
- Einstellungswerte

- Bei der Verwirklichung „schöpferischer Werte“ setze ich von mir Geschaffenes in die Welt hinein.

Im beruflichen Kontext steht vorwiegend diese Werte-Kategorie im Vordergrund. Durch mein berufliches Tun setze ich sinnvolle Inhalte in die Welt, die für mich und andere Werte darstellen und dadurch bei mir die Motivation für deren Verwirklichung entfachen.

- Im Falle der „Erlebniswerte“ läuft die Richtung umgekehrt. Ich öffne mich und nehme Werte aus der Umwelt in mich auf, womit es sich um einen rezeptiven Vorgang handelt.

„Erlebniswerte“ spielen im beruflichen Kontext ebenfalls eine Rolle für die Schaffung eines breit gefächerten und ausgewogenen Wertespektrums. Sie tragen damit zur Vermeidung steiler und damit krisenanfälliger Wertepyramiden bei. In diesen gibt es nur einen höchsten Wert, der sich von allen anderen stark abhebt. Bricht dieser weg, so bleiben kaum zugkräftige Werte übrig, wodurch die Motivation massiv kollabieren kann. Deshalb werden im Unternehmenskontext Möglichkeiten geschaffen, dass sich MitarbeiterInnen in begrenztem Ausmaß auch im privaten Rahmen begegnen können oder gemeinsame außerberufliche Events veranstaltet werden, um hier eine breitere Motivationsbasis zu schaffen. Sie stellen wichtige Begleitmaßnahmen dar.

- Mit der dritten Wertekategorie, den „Einstellungswerten“, hat Viktor E. Frankl die bedingungslose Wert- und Sinnhaftigkeit menschlichen Lebens begründet. Wenn die Verwirklichung „schöpferischer oder Erlebniswerte“ aufgrund hinderlicher Umstände nicht mehr möglich ist, so bleibt immer noch, eine tragfähige Einstellung zu diesen Umständen zu entwickeln und damit eine höchstmögliche Leistung im Leben zu entfalten, woraus Viktor E. Frankl sein Konzept des „tragischen Optimismus“ ableitete (Frankl, 2005a) und damit dem menschlichen Leben bedingungslosen Sinn zuerkannte.

Diese dritte Wertekategorie der „Einstellungswerte“ spielt in Bezug auf Motivation im unternehmerischen Kontext eine höchst bedeutende Rolle. Sie wird dann relevant, wenn Misserfolge ins Spiel kommen, wenn trotz größter Bemühungen und Anstrengungen der Erfolg ausgeblieben ist. Waren diese Bemühungen am Sinn orientiert, so kann sich bei tragfähiger Einstellung zu dieser Misserfolgssituation die Motivation erhalten. Das Bewusstsein, sinnvollen Anliegen und Zielen zu folgen, verleiht Frustrationstoleranz und Resilienz und schützt vor Hader und Motivationsverlust, wie wir in Kapitel 7.3. noch näher sehen werden.

3.2.2. Sinnstrebigkeit vs. Lust-/Unlust-Orientierung

Dass Sinnstrebigkeit die charakteristische Seinsweise menschlichen Lebens ist, soll im Folgenden gerafft aber deutlich ausgeführt werden, um dem Eindruck vorzubeugen, Sinnerfüllung sei bloß eine von mehreren Lebensausrichtungsmöglichkeiten und heute einfach nur modern geworden.

- Wenn man davon ausgeht, dass Leben Bewegung in verschiedener Ausprägung ist, dann kann man innerhalb der Evolution auf der Ebene der Pflanzen erstmals Bewegung beobachten. Das erscheint auf den ersten Blick seltsam, denn Pflanzen können nicht laufen. Doch in Form ihres unaufhörlichen Wachstums entwickeln sie erstmals in der Evolution Bewegung, und zwar Bewegung in Raum und Zeit. Das Essenzmaximum dieser pflanzlichen Dimension ist physische Bewegung, und sie ist charakteristisch für diese Dimension. Pflanzen wachsen ihr ganzes Leben hindurch, bis sie absterben.
- In die folgende tierische Dimension geht diese physische Bewegung als Essenzminimum ein. Tiere bewegen sich in Raum und Zeit oder auch nicht, je nachdem, wie sie es für nötig halten. D.h., das Essenzminimum physische Bewegung steht im Dienste der Entwicklung des Essenzmaximums dieser Dimension. Und dies ist auf der tierischen Ebene eine weitere Bewegungsform, diesmal eine auf der psychischen Ebene. Emotionen, Triebe und Instinkte sind das Essenzmaximum der tierischen Dimension und für sie charakteristisch, quasi die Errungenschaft dieser Dimension. Sie werden ein Leben lang ausgeführt, so wie das Wachstum der Pflanzen. Tiere verwirklichen ein Leben lang ihre Triebe und Instinkte.
- Das Essenzmaximum der tierischen Dimension, die Bewegung im Psychischen geht nun in die nächsthöhere Ebene, die menschliche ein als deren Essenzminimum. Der Mensch verfügt ebenso wie die Tiere über Triebe und Instinkte. Nur im Unterschied zu den Tieren, werden sie in den Dienst gestellt für die Entwicklung einer weiteren Bewegungsform. Der Mensch folgt also nicht permanent Trieben und Instinkten, sondern setzt sie ein oder widersteht ihnen, je nachdem, wie er sie für die Entwicklung dieser nächsthöheren Bewegungsform benötigt, vorausgesetzt, er lebt menschlich und nicht tierisch. Diese Bewegungsform ist nun nicht eine im Physischen, wie bei den Pflanzen – diese steht dem Menschen natürlich schon längst ebenso zur Verfügung – und auch nicht eine im Psychischen – diese steht ihm als Essenzminimum, wie bereits erwähnt, ebenfalls zur Verfügung, sondern eine Bewegung im Geistigen. Diese Bewegungsform, sich konstituierend aus Selbstdistanzierung und Selbsttranszendenz, stellt das Essenzmaximum der menschlichen Dimension dar. Wie wir aus den Vorstufen

bereits wissen, ist das Essenzmaximum dasjenige, was für diese Dimension charakteristisch ist und lebenslang ausgeführt wird. Damit wäre der Beweis erbracht, dass menschliches Sein im Wesentlichen eines ist, das sich durch Bewegung im Geistigen auszeichnet, was nichts anderes bedeutet als ein Sein in Freiheit (Selbstdistanzierung) und Verantwortung (Selbsttranszendenz) zum Zwecke der Sinnerfüllung. Diese beiden „Urformen der Bewegung im Geistigen" sind damit nicht irgendwelche Charakteristika menschlichen Seins sondern DIE wesentlichen Eigenschaften zum Zwecke der Sinnerfüllung schlechthin, Sinnerfüllung als Essenzmaximum der menschlichen Dimension.

- Man kann den nächsten Schritt jetzt analog den vorhergehenden in die nächsthöhere Dimension fortsetzen und schließen, dass Sinnerfüllung in diese „Überdimension" als deren Essenzminimum einfließt. Das bedeutet, dass sie den höheren Zwecken dieser Dimension, deren Essenzmaximum, das mit rationalen Mitteln nicht fassbar ist, zu Diensten ist, sowohl in irdischen Kategorien Sinnvolles als auch Sinnwidriges. So lässt sich menschliches Schicksal erklären, in dem der Mensch sowohl Sinnvolles als auch Sinnwidriges in Form von positivem oder eben negativem Schicksal erfährt.

Rumi, ein persischer Sufi-Mystiker (1207 – 1273) drückte dies im folgenden Text schon vor fast 800 Jahren aus:

Ich starb als Mineral und wurde Pflanze.
Ich starb als Pflanze und stieg auf zum Tier.
Ich starb auch als Tier,
*Um ein Mensch zu werden.**
Warum sollte ich mich fürchten vor dem Tod,
Wenn ich noch nie durch ihn etwas verlor,
Doch einiges dadurch gewann?
Auch als Mensch werde ich sterben, um zu schweben
Mit heiligen Engeln.
Selbst aus der Gemeinschaft der Engel
Muss ich scheiden.
Alles außer Gott vergeht.
Wenn ich meine Engelseele geopfert habe,
Werde ich zu dem werden, was noch nie ein Verstand erfasst.

Der Mensch verfügt allerdings auch über die Freiheit, auf Bewegung im Geistigen zu verzichten oder davor zu fliehen, was zu den von Viktor E. Frankl definierten vier Pathologien des Zeitgeistes führt. Nicht mehr Sinn motiviert sein Handeln, sondern eine zweckgerichtete Ausrichtung auf Lust- und Unlusterleben werden zu Orientierungsmaßstäben, wie dies in Abb. 4 dargestellt ist.

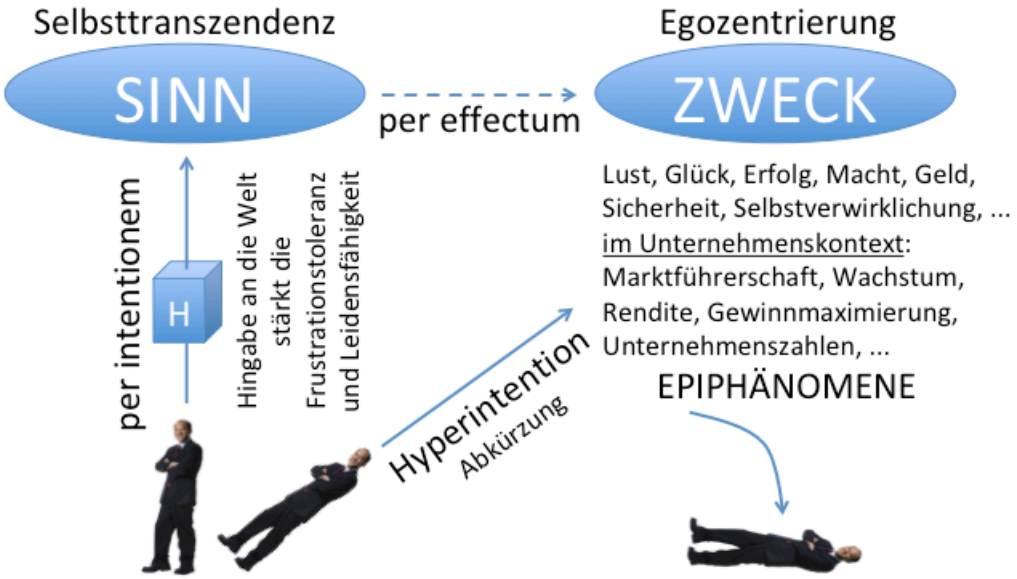

Abb. 4: Sinn- und Zweckorientierung im privaten, wie im beruflichen Kontext
(Quelle: Lehrgang Logopädagogik; Viktor Frankl Zentrum Wien)

In dieser Haltung fokussiert der Mensch nicht mehr nach sinnvoller Verwirklichung von Werten sondern zielt gleich direkt ab auf angenehme Effekte im Psychischen, welche bei sinnorientierter Ausrichtung Resultat sein können (aber nicht unbedingt müssen). Nicht die Inhalte sinnvoller Handlungen stehen im Zentrum der Aufmerksamkeit sondern deren Folgewirkungen im Psychischen. Das Fatale dieser „Hyperintention" ist neben dem Ignorieren sinnvoller Ziele, die aus einer selbsttranszendenten Lebenshaltung heraus angepeilt werden sollten, eine psychische Instabilität und eine Abhängigkeit vom Gelingen des Erwarteten, im Falle des Misslingens die Motivation jedoch komplett zusammenbricht. Auch steht in dieser defizienten Lebensausrichtung kaum Motivation zur Verfügung, um Hindernisse auf dem Weg zum Ziel überwinden zu können.

Auf persönlicher Ebene sind diese „defizienten" und egozentrierten Ziele Lust, Glück, Erfolg, Macht, Geld, welche maximal eine Folge sinnvollen Handelns sein können, jedoch nicht zum Selbstzweck werden dürfen. Man spricht in diesem Zusammenhang von sog. Epiphänomenen, also von Folgephänomenen, die nicht „gemacht" werden können sondern erfolgen müssen.

Im Unternehmenskontext findet man ebenso derartige Folgeaspekte sinnorientierter Unternehmensführung, wie z.B. Marktführerschaft, Wachstum, Rendite, Gewinnmaximierung, div. Unternehmenskennzahlen. Gute Zahlen dürfen die Folge sinngerichteter Unternehmensführung und –entscheidungen sein, jedoch nicht das Ergebnis zweckgesteuerter Maßnahmen, um diese Zahlen zu „polieren", wie es in der Praxis leider immer wieder zu beobachten ist, wenn Umstrukturierungen in

Unternehmen nach Kriterien dieser Kennzahlen vorgenommen werden und sich nicht Maßstäben sinnvoller und nachhaltiger Ziele unterordnen. Ein prominentes Beispiel stellt hier der VW-Abgas-Skandal dar. Eine zutiefst sinnwidrige Entscheidung und Vorgangsweise sollte einen Marktvorteil – eigentlich das Ergebnis sinnorientierten Handelns eines Konzerns – einbringen. Man wählte nicht den sinnvollen Weg über die Überwindung technischer Schwierigkeiten bei der Senkung schädlicher Autoabgase (in Abb. 4 das Hindernis) sondern den bequemen Weg über eine Software, die bei der Abgasprüfung gute Werte vortäuschte. Dem Volksmund liegt oft viel Weisheit zugrunde und so auch hier, wenn man sagt, „dass Lügen kurze Beine haben".

Ein weiteres, häufiger zu beobachtendes Beispiel ist die Kündigung von MitarbeiterInnen, und zwar nicht mit dem Ziel einer sinnorientierten Strukturkorrektur, sondern zum Zwecke der „Optimierung" von Unternehmenskennzahlen, um den Aktionären zu schmeicheln und den Aktienkurs zu heben. Eine Folge solcher sinnwidriger, zutiefst epiphänomenal ausgerichteter Handlungen ist eine Destabilisierung des Unternehmens durch unbedachte Zerstörung bewährter Strukturen und Prozesse und häufig auch eine Überforderung der zurückbleibenden MitarbeiterInnen, als Preis für kurzfristige und sinnwidrige Kennzahlenkosmetik.

Damit sollte die Bedeutung dieser, menschlicher Seinsweise nicht adäquaten epiphänomenalen Lebens- und Unternehmenshaltung und deren krisenträchtiges Potenzial in Bezug auf die Motivation klar geworden sein. Somit zeigt sich einmal mehr, dass echte und stabile Motivation nur im sinnorientierten Kontext denkbar ist.

3.2.3. Das Gewissen: Wegweiser zum Sinn

Motivation setzt also Sinn voraus. Da erhebt sich die Frage, wie Sinn definiert ist und wie der Weg dorthin gefunden werden kann. Denn nur eine gelungene Sinnfindung resultiert in Motivation, das Objekt unserer Betrachtungen.

Wie in Kapitel 3.2.1.2. bereits erwähnt, bedeutet Sinnerfüllung die Verwirklichung von Werten. Was nun einen Wert darstellt, ist objektiv gegeben:

- Wenn das Ergebnis der Wertverwirklichung gut ist für mich und alle Beteiligten, dann kann von Sinnerfüllung gesprochen werden. Das wären z.B. typische win-win-win-Situationen. Treten solche Lösungen ins Gesichtsfeld, so führen sie zu einem Motivationsschub zur Umsetzung.

- Wenn ich Klage führe, dann ist es ein Zeichen, dass ein Wert verletzt wird. Wer, wenn nicht ich, wäre gerufen, meine Fähigkeiten und Kompetenzen einzusetzen, um diesem Wert zu dessen Verwirklichung zu verhelfen? Ein positiver, gelungener Umgang mit Klage resultiert somit in Motivation, aktiv zu werden und eine sinnerfüllte Handlungsrichtung einzuschlagen.
- Das intuitive Aufleuchten eines Wertes am Sinnhorizont motiviert zu dessen Verwirklichung und somit Sinnerfüllung. Das Wahre, Gute und Schöne stellt im aristotelischen Sinne das mannigfaltige Reich der Werte dar, die individuell ihrer Verwirklichung harren.

Dies führt jetzt automatisch zur Frage der Erkennung von Werten. Viktor E. Frankl sagt, dass dem Menschen eine Wertesensibilität kraft seiner geistigen Dimension zukommt. Dabei handelt es sich um eine intuitive Fähigkeit, die im geistig Unbewussten (Frankl V. E., 2012b) beheimatet ist., das Gewissen. Viktor E. Frankl bezeichnet es als prämoralisches Werteverständnis, weil es der Moral vorgängig ist, d.h dem Menschen angeboren ist. Es unterscheidet sich dadurch von Moral und Über-Ich, welche im Laufe des Lebens vermittels des Sozialisationsprozesses erworben werden. Das Gewissen kann daher als ein Wertekompass bzw. als Sinnorgan bezeichnet werden, das dem Menschen den Weg zur Sinnerfüllung weist. Es existieren verschiedene Bezeichnungen für das Gewissen: innere Stimme, Herzensweisheit, höchste innere Instanz im Menschen, das Gewisseste oder in theologischem Sinne die Stimme Gottes. Das Gewissen spricht von Güte, Achtung, Barmherzigkeit, Respekt, Frieden, Freundschaft, Teilen, sinnvoller Toleranz und vom Ethischen und Sittlichen. Die Stimme des Gewissens ist ein objektives Angerufensein aus der Transzendenz.

Wie im folgenden Kapitel dargelegt, spielt das Gewissen für das Zustandekommen von Motivation eine essenzielle Rolle.

3.2.4. Wirkmechanismus der Motivation: Das intentionale Phänomen

„Motivation“ und „intentionales Phänomen“ sind Synonyme. Dies soll anhand des dem intentionalen Phänomen zugrundeliegenden Mechanismus’ expliziert werden:

Wird der Mensch eines objektiven Wertes ansichtig, leuchtet am Sinnhorizont ein solcher Wert auf, dann erkennt er seine Verantwortung für die Verwirklichung dieses erkannten Wertes. Sein Wille zum Sinn, seine ureigenste Seinsweise wird entfacht. Seine Freiheit des Willens wird in den Dienst dieser Sinnerfüllung gestellt. Aus einem

verantwortungsvollen Sollen wird ein freies Wollen, ein überzeugtes „Ja“ zur Verwirklichung des erkannten Wertes. Besser kann Motivation nicht definiert werden!

Die Zentralaussage lautet: Motivation entsteht erst dann, wenn etwas Wertvolles in den Fokus rückt, etwas, das seiner Verwirklichung würdig und nötig ist. Vor allem die Notwendigkeit spielt eine große Rolle, weist sie doch auf eine Lücke hin, die ihrer Schließung harrt. Der wesensgemäß auf Sinnerfüllung ausgerichtete Mensch erkennt seine Verantwortung, hört seinen Ruf des Gewissens und entwickelt Motivation zur Schließung dieser Lücke, zur Verwirklichung des fehlenden Wertes. Wie wir weiter unten noch sehen werden, ist dies der wichtigste Aspekt in der Selbstmotivation, und dies nicht nur am Arbeitsplatz. Dass diese Phänomene allesamt der geistigen Dimension im logotherapeutischen Menschenbild zugeordnet sind, dürfte damit zweifelsfrei geworden sein.

Ein ähnlicher Motivationsmechanismus, allerdings mit verkehrten Vorzeichen, lässt sich in der psychischen Dimension feststellen. Einer Sinnstrebigkeit vermittels der Geistbegabung des Menschen steht seine Triebhaftigkeit aus seiner psychischen Dimension gegenüber. Triebhaftes Wollen steht hier aber am Anfang der Ereigniskette. Der Trieb ist Motivator für die Suche nach dem Triebobjekt zur Verwirklichung des Triebziels. Auf geistiger Ebene dagegen ist das Sichtbarwerden des Wertobjektes der Auslöser für die Motivation zur Sinnverwirklichung. Dieser vektorielle Unterschied drückt sich auch im Empfinden und im Sprachlichen aus. Der Mensch fühlt sich aus seinem Psychischen heraus von Triebhaftem *getrieben (push)*, während er sich aus seiner geistigen Dimension heraus von Werthaftem *gezogen (pull)* fühlt.

Daraus wird auch deutlich, dass die in Kapitel 3.2.2. behandelte Sinnstrebigkeit vs. Lust-/Unlust-Orientierung diesen Motivationsmechanismen zugeordnet werden kann. Menschen, die einer lust-/unlustorientierten Zweckgerichtetheit aus dem Psychischen folgen, fühlen sich *getrieben*, nicht zuletzt auch deshalb, weil sie ängstlich auf Erfolg angewiesen sind, andernfalls die Motivation komplett zusammenbricht. Sinnorientierte Menschen dagegen fühlen sich in ihrer geistigen Orientiertheit zu den als verwirklichungswürdig erkannten Werten vertrauensvoll *hingezogen*. Ein mögliches Ausbleiben des Erfolges wird ihrer Motivation nicht viel Abbruch tun, erwächst sie doch einem angstfreien und hoffnungsvollen Vertrauen, das Richtige, das Gesollte, das Gemeinte, das Notwendige im Blick zu haben und das über das Beeinflussbare Hinausgehende vertrauensvoll dem Schicksal zu überantworten. Daraus resultiert eine

resiliente Lebenshaltung. Am besten lässt sich dies mit einem Zitat von Vaclav Havel, dem ehemaligen tschechischen Staatspräsidenten ausdrücken:

„Hoffnung ist nicht die Überzeugung, dass etwas gut ausgeht, sondern die Gewissheit, dass etwas Sinn hat, egal, wie es ausgeht."

Im nächsten Kapitel wollen wir uns nun mit einigen Störungen des intentionalen Phänomens, also der Motivation auseinandersetzen.

3.2.5. Störungen des intentionalen Phänomens und der Motivation

Aus dem vorhin Ausgeführten geht zwingend hervor, dass Motivation dann zusammenbrechen muss, wenn – aus welchen Gründen auch immer – der verwirklichungswürdige Wert aus dem Blick gerät oder erst gar nicht entdeckt wird. Verlust oder Fehlen dieser Motivation drückt sich in gleichgültiger oder depressiver Stimmung aus, denn es werden ja keine Kräfte aktiviert. Wofür auch, denn ein „Wofür", obzwar prinzipiell vorhanden, ist in dieser Situation für den betreffenden Menschen nicht erkennbar. Da hier das Grundbedürfnis des Menschen nach Sinnerfüllung verletzt ist, kann eine Störung des intentionalen Phänomens und damit der Motivation als Basisstörung eingestuft werden.

In der Praxis kann sich eine solche Störung auf vier unterschiedliche Arten ausprägen, die sich durch inadäquaten Umgang mit den beiden geistigen Existenzialien des Menschen, „Freiheit" und „Verantwortung" (siehe Kapitel 3.1. und 3.2.2.) ergeben. Viktor E. Frankl hat diese gestörten Lebenshaltungen – und damit auch gestörter Motivation – in seiner „Pathologie des Zeitgeistes" beschrieben. Diese Benennung soll ausdrücken, dass diese Haltungen so weit verbreitet sind, dass sie Normalitätscharakter aufweisen und so auch als Normopathien bezeichnet werden können. Sie unterliegen gesamtgesellschaftlichen Veränderungs- und Entwicklungsprozessen und zeigen aufgrund ihrer ubiquitären Ausbreitung natürlich auch im beruflichen Kontext ihre krisenhaften Auswirkungen auf die Motivation. Deshalb sollen sie hier kurz vorgestellt werden. Deren spezifische Ausprägungen im beruflichen Alltag werden dann in Kapitel 4.5. näher diskutiert.

In Abb. 5. sind diese kritischen Haltungen symbolisch dargestellt und veranschaulichen den problematischen Umgang mit „Freiheit" und „Verantwortung".

- Eine *fatalistische Lebenseinstellung* resultiert aus einem freiwilligen *Verzicht auf „Freiheit"*. Freiheit wird einfach nicht gelebt, was sich in der häufigen Äußerung „Ich kann nicht!" zeigt. Folglich überwiegen die psychischen Kräfte den Willen zum Sinn,

sodass Unlustvermeidung stärker wird als die Ausrichtung auf Sinnerfüllung. Motivation ist nicht erkennbar.

- Die *kollektivistische Haltung* dagegen ist charakterisiert durch eine *Flucht vor der „Freiheit"*. Diese erfolgt aus Angst und Unsicherheit heraus, sich in der Gemeinschaft zu exponieren und zu deklarieren. Stattdessen werden lieber die Meinungen und Handlungen der anderen übernommen, der/die Betreffende geht in der Masse unter. Auch hier überwiegen die psychischen Kräfte den Willen zum Sinn, sodass die Unlustvermeidung – in diesem Fall die Angst – gegenüber dem Willen zum Sinn Übergewicht erhält. Motivation, die diesen Namen verdient, ist nicht erkennbar, weil nicht Sinn sondern Angst das bewegende Motiv ist.

Abb. 5: schematische Darstellung der vier „Pathologien des Zeitgeistes"
(Quelle: www.pixabay.com bzw. google-Suche nach Aussichtstürmen)

- Aber nicht nur auf/vor „Freiheit" kann verzichtet/geflüchtet werden, auch auf/vor „Verantwortung". Wird *auf „Verantwortung" verzichtet*, so resultiert daraus die sog. *provisorische Daseinshaltung*. Der/die Betreffende nimmt sich zwar beliebig Freiheit heraus, knüpft sie aber an keine Verantwortung. Er/sie findet das schlichtweg nicht nötig. Sinnerkenntnis und Sinnausrichtung sind gegenüber den psychischen Funktionen im Hintergrund. Die Folge ist eine Lustorientierung aus dem Augenblick, jedoch keine Sinnorientierung aus der Verantwortung heraus, weshalb die Bezeichnung Motivation für die aus dieser Haltung resultierenden Handlungen nicht gestattet ist.

• Schließlich gibt es noch eine *Flucht vor der „Verantwortung“*, wenn aus zweckorientierter und *fanatischer Haltung* auf ein Ziel gestürmt wird und die dafür nötigen Mittel zwar frei aber verantwortungslos eingesetzt werden. Auch hier dominieren die psychischen Funktionen die Sinnerkenntnis, wenn der Zweck die Mittel heiligt. Wiederum kann nicht von Motivation gesprochen werden, wenn Handlungen nicht sinn- sondern zweckgerichtet erfolgen, wie in Kapitel 4.2. näher erläutert werden soll.

Da sich die hier kurz beschriebenen Verwerfungen im Umgang mit den beiden Existenzialien des Menschen „Freiheit“ und „Verantwortung“ ebenso im beruflichen Alltag finden lassen, soll bei der Diskussion der Motivationsstörungen und deren Ursachen in Kapitel 4.5. nochmals spezifischer darauf eingegangen werden.

3.3. Sinn des Lebens

Als dritte Säule der Logotherapie hat Viktor E. Frankl den „Sinn des Lebens“ und damit das logotherapeutische Weltbild definiert. In Kapitel 3.2.1.1. sind die verschiedenen Sinnbegriffe bereits definiert worden. An dieser Stelle soll vorwiegend Viktor E. Frankls Postulat interessieren, dass Leben einen bedingungslosen Sinn hat und nicht von günstigen oder ungünstigen Rahmenbedingungen abhängt. Diese axiomatische Annahme hat nicht nur im menschlichen Leben generell eine große Bedeutung sondern ist auch nicht minder relevant in Bezug auf Motivation im beruflichen Kontext. In Kapitel 3.2.1.2. wurden drei Kategorien von Werten beschrieben: die schöpferischen Werte, die Erlebniswerte und die Einstellungswerte. Im unternehmerischen und beruflichen Kontext stehen vorwiegend die schöpferischen Werte im Mittelpunkt, da durch sie Werte verwirklicht werden, die aus dem Unternehmen hinaus für die Gesellschaft von Bedeutung sind. Aber auch die Erlebniswerte dürfen, wie erwähnt, im unternehmerischen Rahmen nicht vernachlässigt werden, um Balance in den Wertekategorien zu wahren.

Weniger offensichtlich dürfte die Relevanz der dritten Wertekategorie, der Einstellungswerte sein. Wie in Kapitel 3.2.1.2. beschrieben, kommen sie dann zum Tragen, wenn Sinnerfüllung über die Verwirklichung schöpferischer Werte oder Erlebniswerte nicht mehr möglich ist, wenn äußere oder innere Begrenzungen nur mehr die Einnahme einer tragfähigen Haltung und Einstellung zu einer unabänderlichen Situation erlauben, die einfach akzeptiert werden muss. Das verlangt vom betroffenen

Menschen eine enorme Motivation zu dieser Leistung. Viktor E. Frankl hat ihr deshalb auch den höchsten Wert zuerkannt (Superiorität), den beiden anderen Wertkategorien hingegen die höchste Dringlichkeit (Priorität). Das bedeutet, solange schöpferisch und erlebnisorientiert Sinn erfüllt werden kann, soll dies auch vorrangig auf diese beiden Weisen geschehen. Sind diese beiden Schienen jedoch aus bestimmten Gründen verwehrt, so haben Leben und damit auch Beruf trotzdem noch Sinn durch die Einnahme einer tragfähigen Einstellung unabhängig von den Bedingungen.

Im beruflichen Alltag stößt man immer wieder an solche Grenzsituationen, in denen trotz Ausschöpfung aller Handlungsoptionen das angestrebte Ziel nicht erreicht werden konnte. Da braucht es dann eine solide Motivationsbasis, um Resignation und Hader zu vermeiden und in einen resilienten Modus zu gelangen. Dies ist jedoch ausschließlich nur dann möglich, wenn zuvor Motivation an einen Sinn geknüpft war, der durch den Misserfolg nicht zunichte gemacht werden kann. Das intentionale Phänomen bleibt erhalten, weil trotz Misserfolg der erkannte Wert weiterhin im Blick ist und die Orientierung am Sinn durch den Misserfolg nicht einfach ausgelöscht werden kann. Resilienz heißt, dass Motivation aufrecht bleibt, auch wenn Schwierigkeiten und Hindernisse auf dem Weg zur Sinnerfüllung einen Erfolg vereitelt haben. So kann auf eine neue Chance gewartet oder der Misserfolg tapfer hingenommen und der Blick auf darüber hinaus erhalten gebliebene Möglichkeiten der Werteverwirklichung gelenkt werden, an denen sich die Motivation wieder erneuern kann. Derartige Situationen verlangen MitarbeiterInnen höchste Beharrlichkeit und Selbstmotivationsfähigkeit ab. Oft stellen solche Situationen Bruchstellen in beruflichen und auch privaten Karrieren dar, wenn eine tragfähige Stellungnahme zur unabänderlichen Situation nicht gelingt.

Aber nicht nur inhaltliche Misserfolge, die hingenommen werden müssen, weil eine aktive äußere Gestaltung nicht mehr möglich ist, sind Momente der Verwirklichungserfordernis von Einstellungswerten sondern auch schwierige soziale Umstände in Arbeitsgruppen und Teams. Ein schlechtes Arbeitsklima kann eine große Herausforderung für betroffene KollegInnen am Arbeitsplatz sein, Motivation aufrecht zu erhalten. Da braucht es dann eine gehörige Portion Frustrationstoleranz, die sich nur durch Fokussierung auf die Verwirklichung sinnvoller Arbeitsinhalte erhalten lässt, wodurch das intentionale Phänomen bzw. die Motivation in Schwung gehalten werden.

Aus diesen Überlegungen lässt sich ableiten, dass in jeder Situation eine Sinnverwirklichungsmöglichkeit gefunden werden kann und sei es durch eine

souveräne Haltung zum gegebenen Umstand, falls dessen Beeinflussung nicht oder nicht mehr möglich sein sollte.

4. Zur Motivation und deren verschiedener historischer Konzepte

4.1. Motiv und Motivator, die beiden Grundelemente der Motivation

Über Motivation und deren Zustandekommen wurde nun bereits ausführlich diskutiert, sodass an dieser Stelle systematisch zusammengefasst werden kann:

Soll Motivation zustande kommen, so braucht es einerseits ein Motiv und andererseits einen Motivator. Bewegen wir uns in der psychischen Dimension, so sind deren Motive Lust und Unlust, die entweder angepeilt oder gemieden werden. Auf geistiger Ebene sind Motive verwirklichungswürdige Werte, die am Sinnhorizont aufleuchten und an denen sich Motivation entfacht.

Doch Motive alleine bringen noch keine Bewegung in die Welt. Es braucht noch eine bewegende Kraft, einen Motor, einen Motivator. Dieser sind auf psychischer Ebene die Triebe, die zur Lustverwirklichung bzw. zur Unlustvermeidung antreiben. In der geistigen Dimension kommt uns der Motivator in Form der Sinnstrebigkeit des Menschen entgegen, die ihn zur Sinnerfüllung zieht.

Mit Motiv (Lust / Wert) und Motivator (Trieb / Sinn) ist der komplette Mechanismus gelingender Motivation sowohl in der psychischen als auch geistigen Dimensionen ausreichend beschrieben.

4.2. Unterscheidung zwischen Motivation und Motivierung

Bevor wir im nächsten Kapitel in die Kritik diverser, in der Vergangenheit entwickelter Motivationstheorien gehen, soll an dieser Stelle noch eine Differenzierung in Bezug auf den Ursprung bzw. Ausgangspunkt der Motivation vorgenommen werden.

Entspringt sie dem „Inneren des Menschen“, so spricht man von intrinsischer Motivation. Motivation kann aber auch von außen angestoßen werden, getriggert werden. In diesem Fall spricht man von extrinsischer Motivation.

Bei näherer Betrachtung dieser beiden Motivationsformen werden noch weitere unterschiedliche und charakteristische Merkmale von Motivation sichtbar:

Motivation ist Folge einer Sinnerkenntnis. Sie ist final auf einen Wert ausgerichtet. Wird ein verwirklichungswürdiger Wert und damit die entsprechende Sinnerfüllungsmöglichkeit erkannt, so wird, wie bereits in Kapitel 3.2.4. beschrieben, das intentionale Phänomen = Motivation entfacht. Der sog. noodynamische

Spannungsbogen wird aufgebaut. Es braucht zusätzlich keine weiteren äußeren Anstöße mehr, im Gegenteil, diese Motivation kann die für die Überwindung von Hindernissen nötige Energie leicht intern mobilisieren. Als verwirklichungswürdige Werte kommen z.B. in Frage: Übernahme von Verantwortung für sinnvolle Anliegen und Ziele, Entscheidungsfreiheit, persönliche Entwicklung oder interessante Arbeitsinhalte. Die Basis für diesen Motivationsmechanismus liegt in der geistigen Dimension des Menschen, die für Werterkenntnisfähigkeit und Sinnstrebigkeit verantwortlich zeichnet.

In einer anderen Form der Motivation, die korrekterweise als Motivierung benannt werden muss, ist dagegen nicht Sinn- sondern Bedürfniserfüllung im Spiel! Nicht der noodynamische Spannungsbogen sondern das homöostatische Prinzip des inneren Spannungsabbaus wird aktiviert. Sie ist kausal auf Lust und Unlust gerichtet. Im Falle Hindernisse auftreten, kann dies leicht zu Frust und Enttäuschung führen. Beispiele für motivierende Bedürfnisse sind: Gehaltserhöhung, Belobigung, Beförderung aber auch „getriebene" Vermeidungen wie Bestrafung und Gehaltsreduktion. Die Basis für diesen Motivierungsmechanismus liegt in der psychischen Dimension, die dem homöostatischen Prinzip folgt. Auf dieser Ebene sollte dann aber – wie soeben schon betont – nicht von Motivation gesprochen werden sondern von Motivierung. Motivation wird von Sinn und Werten gezogen. Das *handelnde Subjekt* steht im Zentrum der Betrachtungen. Motivierung dagegen wird von Lust und Unlust getrieben. Das *behandelte Objekt* steht im Zentrum der Betrachtungen. Daraus ergibt sich aber auch ganz automatisch, dass Motivation niemals von außen gegeben werden kann. Sie muss im Innen gefunden werden und fußt auf Selbststeuerung. Motivierung dagegen hat im Außen ihren Ursprung und wirkt durch Fremdsteuerung, auch wenn sie im Laufe des Lebens irgendwann einmal verinnerlicht worden sein sollte. Die gesamte Werbebranche verdankt ihre Wirkung diesem Umstand.

Diese grundlegende Unterscheidung der beiden Formen Motivation und Motivierung wird uns bei der nun folgenden Kritik verschiedener Motivationstheorien und -konzepte noch intensiv beschäftigen und später bei der Entwicklung eines umfassenden, sinnorientierten Motivationsansatzes (siehe Kapitel 5.) im beruflichen Kontext eine zentrale Rolle spielen. Umfangreich thematisiert wurde dieses Thema auch schon von Reinhard K. Sprenger (Sprenger, 2014).

4.3. Kritik historischer Motivationstheorien und -konzepte anhand des logotherapeutischen Menschenbildes Viktor E. Frankls

Motivation ist so alt wie der Mensch selbst. Sie kann quasi als Ursprung der phylogenetischen Menschwerdung gesehen werden, ist doch Motivation die dem Menschen gemäße Bewegungsform im Geistigen. Sie stand anfänglich zwar nicht im Zentrum umfangreicher Reflexionen, spielte aber im Hintergrund selbstverständlich die zentrale Rolle in menschlicher Lebensgestaltung. Das spielt sie heute noch genauso, doch mit der Entwicklung immer komplexer werdender gesellschaftlicher Strukturen rückte sie auch mehr und mehr in den reflektorischen Fokus. Spätestens als Menschen im sozialen Verband für andere Menschen tätig wurden, sich also arbeitsteilige Gesellschaften entwickelten, wurde Motivation Gegenstand von Optimierungsbestrebungen und Professionalisierung. Ganz deutlich zeigte dies die Industrialisierung im 19. Jahrhundert, ab dann sich auch Motivationstheorien entwickelten, die sich hauptsächlich mit der Frage beschäftigten, welche Rahmenbedingungen es braucht, um die Masse an arbeitenden Menschen zu mehr Leistung zu bewegen. Eine wichtige Rolle spielte natürlich auch der sich parallel entwickelnde Kapitalismus mit seinem Konkurrenzprinzip als motivatorischem Konzept. Um wettbewerbsfähig bleiben zu können, erhebt sich ganz automatisch die Frage nach höherer Motivation und wie man sie erreichen kann, wobei es sich dabei, wie wir gleich sehen werden, vorwiegend – wie oben beschrieben – um Motivierungsbestrebungen handelte und auch heute überwiegend immer noch handelt.

Diese Ansätze geraten heute aber zunehmend an ihre Grenzen und damit in die Krise, vor allem, wenn zusätzlich zur Produktivität auch Kreativität wichtig wird. Letztere kann nur intrinsischer, sinnorientierter Motivation entspringen und nicht durch extrinsische Motivierung erzwungen werden. Die moderne Hirnforschung zeigt zudem auch, dass Kreativität und Konkurrenz nicht kompatibel sind (Leibovici-Mühlberger, 2016). Kreativität kann sich nur unter Bedingungen von Kooperation entwickeln. Darauf werden wir in Kapitel 9. noch zurückkommen. Deshalb wollen wir zunächst verschiedene historische Motivationskonzepte auf Motivation vs. Motivierung hin untersuchen, ob sie der Geistbegabung und der daraus resultierenden Sinnstrebigkeit des Menschen gerecht werden, oder ob ihnen das Bild eines auf Bedürfnisbefriedigung gerichteten Menschen zugrunde liegt.

Die Industrialisierung verleitete dazu, den Menschen als Wesen zu sehen, das funktioniert wie die Maschinen in den Fabrikshallen. Der Taylorismus vertrat ein sehr mechanistisches, maschinistisches Menschenbild. Als Gegenbewegung entwickelten sich in den 1930er-Jahren erste motivationstheoretische Ansätze, die humanistischere Vorstellungen vertraten und den Menschen als sozial motiviertes Gruppenwesen begriffen. Intensivere Forschungen in den 1950er- bis 1970er-Jahren ergaben mehrere Modelle nebeneinander ohne eine universale, allgemein gültige Motivationstheorie (Bartnik, 2008). Sie sind entweder inhaltlich ausgerichtet (Welche Bedürfnisse steuern das Verhalten eines Menschen?), prozessorientiert (Wie wird das Verhalten eines Menschen gesteuert?) oder verhaltensbiologisch angesetzt.

Da bislang keine allgemeingültige Motivationstheorie entwickelt wurde, findet man in der Literatur umfangreiche Kritik an den zahlreichen Modellen (Sprenger, 2014; Kamar, 2007), wobei es natürlich hoch interessant wäre, mit welchem Menschenbild im Hintergrund diese Kritiken jeweils operieren. Dies würde aber den Rahmen dieser Arbeit sprengen. Im Folgenden wollen wir nun deshalb chronologisch im Einzelnen verschiedene Theorien und Modelle und die ihnen zugrundeliegenden gedanklichen Annahmen und Konzepte auf Vergleichbarkeit und Kompatibilität speziell und ausschließlich mit dem sinnorientierten und auf Selbsttranszendenz ausgerichteten Menschenbild der Logotherapie hin untersuchen.

4.3.1. Bedürfnishierarchie von Maslow (1943)

Die Maslow'sche Bedürfnishierarchie ist die bekannteste unter den Motivationstheorien und wurde in den 1940er-Jahren entwickelt. Sie umfasste zunächst fünf aufeinander aufbauende Bedürfniskategorien und besagt, dass zunächst die Bedürfnisse der niedrigeren Kategorien erfüllt sein müssen, bevor jene der nächsthöheren wirksam werden können. Die hierarchische Anordnung der Bedürfniskategorien ist in Abb. 6 dargestellt. Daraus ist ersichtlich, dass „physiologische Grundbedürfnisse" wie Nahrung, Schlaf, Kleidung usw. die höchste Priorität besitzen. Bleiben sie unerfüllt, so treten Bedürfnisse der nächsthöheren Kategorie „Sicherheit" und Geborgenheit erst gar nicht in Erscheinung. Solange diese wiederum nicht abgedeckt sind, bleiben die „Sozialen Bedürfnisse" nach Zugehörigkeit im Hintergrund. Die Erfüllung dieser ist dann wieder Voraussetzung dafür, dass sich der Mensch um seine „Ich-Bedürfnisse" wie Macht und Status kümmert. Als letztes und superiores jedoch nicht prioritäres Bedürfnis steht die „Selbstverwirklichung" als einziges

Wachstumsbedürfnis an der Spitze der pyramidalen Bedürfnishierarchie. Bei allen darunterliegenden Bedürfnissen handelt es sich um Defizitbedürfnisse.

Abb. 6: Bedürfnishierarchie nach A. Maslow (1943)
(Quelle: Wikipedia)

Abgesehen von anderen Kritikansätzen dieser Theorie (Bartnik, 2008) soll hier das logotherapeutische Menschenbild als Maßstab für eine kritische Auseinandersetzung dienen. Wie soeben erwähnt, handelt es sich bei den unteren vier Kategorien um Defizitbedürfnisse, was Abhängigkeit von der Umwelt bedeutet, ob diese die Erfüllung dieser Bedürfnisse zulässt. Wenn nicht, so ist der betreffende Mensch quasi Opfer der Umstände geworden. Darüber sind sie egozentrisch orientiert und klammern selbsttranszendente Ziele aus. Dies steht in krassem Widerspruch zum logotherapeutischen Menschenbild, das nicht bei Abhängigkeiten von Umständen stehen bleibt, sondern nach Freiheiten der Stellungnahme zu eben diesen Umständen sucht. Einzig in der obersten Bedürfniskategorie, der „Selbstverwirklichung" als Wachstumsbedürfnis tauchen Aspekte wie Gerechtigkeit, Selbstlosigkeit und „den anderen etwas geben" auf, die über den eigenen Horizont in die Umwelt hinaus orientiert sind. Zwischen Viktor E. Frankl und A. Maslow gab es diesbezüglich Diskussionen, die Maslow dann um 1970 auch zu einer Erweiterung seiner Bedürfnispyramide veranlasste, in der dann „Transzendenz" als höchste Bedürfnisstufe aufscheint (Abb. 7). Über diese Kategorie wird ein Wechsel von (kleinkindhaften)

Defizitbedürfnissen zu (erwachsenen) Gestaltungs“bedürfnissen“, vom „Haben-wollen“ zum „Sein-sollen“, von Abhängigkeit zu Freiheit vollzogen, welche nicht Egozentrisches sondern Selbsttranszendentes im Blick haben.

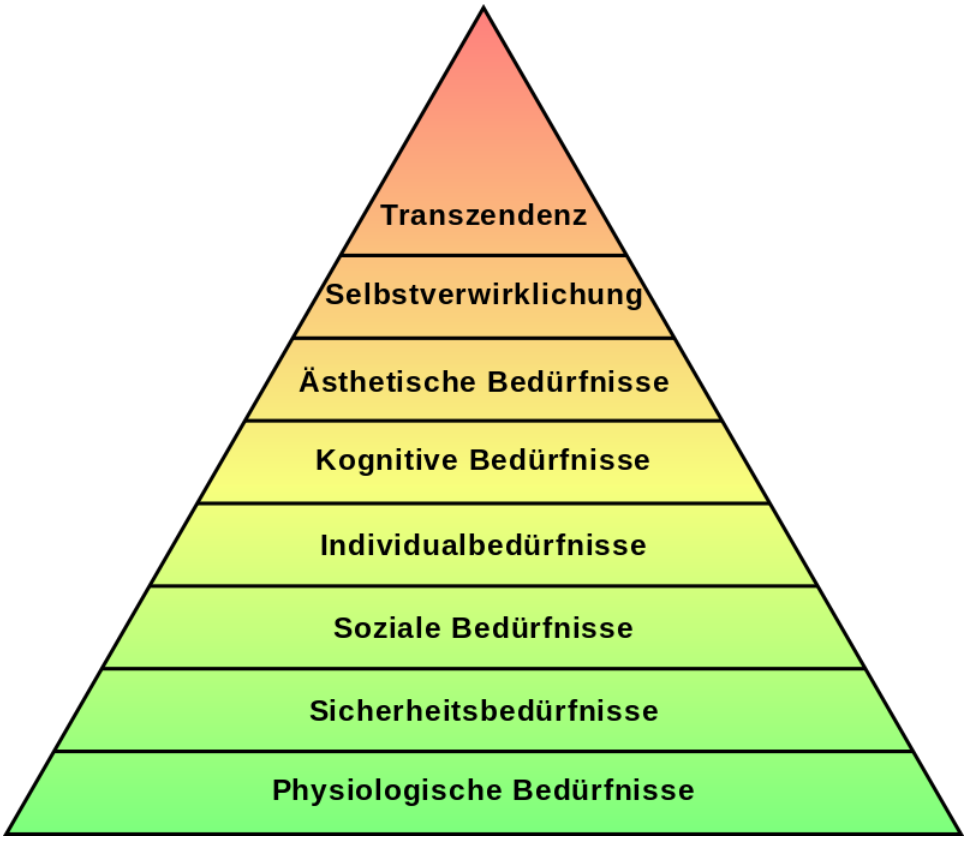

Abb. 7: erweiterte Bedürfnispyramide nach A. Maslow (1970)
(Quelle: Wikipedia)

Aber nicht nur das Fehlen selbsttranszendenter Ausrichtung war Viktor E. Frankls Kritik an Maslows Theorie sondern auch deren hierarchische Strukturierung, die ihrerseits wiederum ihren Ursprung in der Defizitausrichtung hat. Orientiere ich mich in die Welt hinaus, so benötige ich keine Reihenfolgen, um erst dann aktiv werden zu können, wo es nötig ist. Viktor E. Frankl konnte dies während seiner Zeit in verschiedenen Konzentrationslagern selbst beobachten, wenn z.B. ein Mithäftling sein Stück Brot mit einem anderen teilte. Da waren so gut wie alle niedrigeren Bedürfnisse aus der gesamten Hierarchie unerfüllt und trotzdem gelang die Verwirklichung dieser höchsten Stufe.

Aus dieser Diskussion sollte klar geworden sein, dass der Begriff „Bedürfnis“ im Zusammenhang mit Motivation kritisch zu betrachten ist, weil die Gefahr besteht, dass durch den egozentrischen Fokus nicht nur Abhängigkeitstendenzen verstärkt werden,

und folglich eigentlich nicht mehr von intrinsischer Motivation sondern extrinsischer Motivierung gesprochen werden muss.

4.3.2. Dissonanztheorie von Leon Festinger (1957)

Diese Theorie besagt, dass diskrepante Kognitionen psychische Spannungen verursachen, die als unangenehm empfunden werden und Handlungen auslösen, die diese Spannungen reduzieren.

Hier wird sofort klar, dass es sich bei diesem Modell um ein rein innerpsychisch, auf homöostatischen Spannungsausgleich gegründetes Konzept handelt. Selbsttranszendente Momente, die im logotherapeutischen Sinne auf einen objektiven, verwirklichungswürdigen Wert zielen, sind nicht erkennbar. Im Gegenteil, die Bewegung findet im rein Psychischen statt und weist einen im Inneren triebhaften Charakter auf. Sie zählt damit nicht zur Kategorie der Motivation sondern der Motivierung.

4.3.3. Weg-Ziel-Theorie von Georgopoulos (1957)

Diese Theorie geht von der Annahme aus, dass ein bestimmter Weg nur dann gewählt wird, wenn er zum gewünschten Ziel führt, Motivation also nur dann stattfindet, wenn ein Nutzen daraus gezogen werden kann. Stehen mehrere Optionen zur Auswahl, so wird jene gewählt, die entweder den größten Nutzen verspricht oder am realisierbarsten erscheint.

Zweifelsohne lässt sich hier eine ausgeprägte Zweckorientierung erkennen. Nicht eine sinnorientierte Wertgebung, sondern der Nutzwert des Ziels stehen im Mittelpunkt aller Überlegungen. Im Endeffekt steht der Nutzwert und nicht die Würde des betreffenden Individuums im Zentrum eines taktischen und epiphänomenal ausgerichteten Vorgehens. Auch hier kann nicht von intrinsischer, auf Sinnerkenntnis basierender Motivation gesprochen werden.

4.3.4. Valenz-Instrumentalitäts-Erwartungs-Theorie von Victor Harold Vroom (1964)

Die Valenz-Instrumentalitäts-Erwartungs-Theorie hat die Weg-Ziel-Theorie zur Grundlage und zählt zur Kategorie der Prozess-Theorien, d. h. sie umschreibt nicht die inhaltlichen Aspekte, wie die diversen Bedürfnisbefriedigungen im Maslow'schen Modell, sondern betrachtet die Dynamik der Motivation: Wie kommt Motivation zustande? Welchen Regeln folgen motivationale Prozesse? Gemäß dieser Theorie setzt Motivation demnach dann ein, wenn ein/e MitarbeiterIn große Chancen sieht, dass der

persönliche Einsatz an hoher Arbeitsleistung zum gewünschten Ergebnis führt und dieses Ergebnis als attraktiv empfunden wird und daher einen hohen Wert besitzt.

Auch in dieser Theorie findet sich eine hohe Erwartungshaltung in Bezug auf den Erfolg der Bemühungen. Betreffend Wertigkeit und Attraktivität der Handlungsergebnisse für die MitarbeiterInnen ist die Führungskraft gefordert, diese in Gesprächen zu ermitteln, um durch deren gezielte Beeinflussung die Leistungsbereitschaft der MitarbeiterInnen zu beeinflussen. Da vor dem Hintergrund eines logotherapeutischen Menschenbildes dieses Modell in den hier relevanten Aspekten dem vorangegangenen Weg-Ziel-Modell sehr ähnlich ist, kann schwerlich von Motivation im echten Sinn gesprochen werden, sondern wiederum nur von Motivierung durch die Führungskraft, wenngleich die Motivierungsfaktoren zuvor im Gespräch mit den MitarbeiterInnen erhoben werden.

4.3.5. Gerechtigkeitstheorie von John Stacey Adams (1965)

Sie zählt ebenfalls zu den Prozesstheorien und besagt, dass Menschen in sozialen Beziehungen darauf bedacht sind, für ihren Einsatz faire Gegenleistungen zu erhalten. Fairness bemisst sich dabei am Verhältnis zwischen erbrachtem Einsatz und erhaltener Belohnung. Wird eine Person, die weniger leistet höher belohnt als eine andere Person, die mehr leistet, so ist letztere unterbelohnt, was bei dieser zu negativen Emotionen führt und zur Wiederherstellung der Fairness motiviert.

Das Kriterium „Fairness“ wird in diesem Modell auf die Relation Ergebnis zu Aufwand und damit auf eine zweckorientierte Erwartungshaltung angewendet. Der Aufwand stellt einen zuständlichen Aspekt dar und keinen inhaltlich-gegenständlichen Wert. Einzig der Radius der Betrachtungen wird über den eigenen Horizont ausgedehnt, wenn aus loyaler Haltung dem Wert „Fairness“ gegenüber versucht wird, über Vergleiche mit anderen, diesen für alle gleichermaßen zu verwirklichen. In diesem Fall steht der verwirklichungswürdige Wert „Gerechtigkeit“ im Fokus einer sinnorientierten Haltung, die den eigenen Horizont übersteigt und die Mitwelt miteinbezieht. Hier sind erstmals Ansätze intrinsischer Motivation erkennbar, wenn aus loyaler Haltung dem Wert „Fairness“ gegenüber dieser versucht wird, für alle gleichermaßen zu verwirklichen.

4.3.6. Leistungsmotivation von John William Atkinson (1966)

Dieser Theorie zufolge entsteht leistungsorientiertes Handeln hauptsächlich anhand intrinsischer Motivation aufgrund des Bedürfnisses nach Leistung und Bewältigung von

Aufgaben, die als Herausforderung erlebt werden. Die erbrachte Leistung wird dabei von einem subjektiven Gefühl, einer Emotion, einem Affekt begleitet. Die Auswahl der Aufgaben erfolgt durch die Tendenz, Erfolg anzustreben bzw. Misserfolg zu vermeiden, wobei ersteres sich zusammensetzt aus a) der Fähigkeit, Stolz nach Erfolg zu empfinden, b) der Erfolgserwartung und c) dem Erfolgsanreiz, der umso größer ist je schwieriger die erfolgreiche Aufgabenbearbeitung ist. Leistungshandeln wird allerdings auch noch zusätzlich durch extrinsische Motivationen beeinflusst, wie z.B. Belohnung und Zwang.

Legt man hier das logotherapeutische Menschenbild Viktor E. Frankls als Maßstab an, so stechen in diesem Modell Erwartungshaltung (Erfolg), zuständliche Orientierung (Emotionen, Gefühle und Affekte, wie z.B. Stolz) und fehlende Selbsttranszendenz (Leistung nicht um eines inhaltlichen Wertes sondern um seiner selbst willen) und Motivierungsfaktoren (Belohnung, Zwang) hervor, die mit einem Motivationsbegriff im logotherapeutischen Sinne nicht kompatibel sind. Eine intrinsische Motivation mit inhaltlich-sinnorientierter Ausrichtung sucht man in diesem Modell vergeblich.

4.3.7. Motivator-Hygienefaktor-Theorie von Frederick Herzberg (1968)

Diese Theorie unterscheidet a) in Faktoren, die Zufriedenheit erzeugen und b) in Faktoren, die Unzufriedenheit auslösen können. Erstere können individuelle Bedürfnisse befriedigen, sind Motivatoren und führen zu Leistungssteigerung, bei zweiteren handelt es sich um Hygienefaktoren, die Leistungsminderung bewirken können, deren Abwesenheit aber noch keine Motivation bewirkt. Unter Motivatoren fallen auch Bedürfnisse „höherer Ordnung“, wie geistig-seelisches Wachstum. Grundbedürfnisse einer „gesunden“ Arbeitswelt können unter Hygienefaktoren eingereiht werden. Eine Ähnlichkeit zum Maslow’schen Modell ist erkennbar. Zu den intrinsischen Motivatoren zählen beispielsweise Glücksgefühl über die eigene Leistung, Anerkennung, die Arbeit selbst, Verantwortung, persönliche und berufliche Entwicklung, Selbstverwirklichung, Fortschritt und Wachstum. Unter den extrinsisch wirkenden Hygienefaktoren finden sich die Unternehmenspolitik, Führungsstil, Kontrolle und Überwachung, Arbeitsatmosphäre, Arbeitsbedingungen, Entlohnung, Status und Sicherheit.

Motivierungsarbeit durch das Unternehmen setzt nun sowohl an den intrinsisch wirkenden Motivatoren als auch an den extrinsisch wirkenden Hygienefaktoren an. Arbeitsinhalte, Ziele und deren Vereinbarungen und Personalentwicklung können als Instrumente der intrinsischen Motivationssteigerung eingesetzt werden. Beachtung der

extrinsisch bedeutsamen Hygienefaktoren Führungsvorbild, Führungsstil, Aspekte des Umfeldes, Arbeitsmittel, materielle Rahmenbedingungen, Betriebsklima, Unternehmenskultur und das Privatleben der Mitarbeiter können helfen, Demotivation zu vermeiden.

Stellt man das sinnorientierte, auf das logotherapeutische Menschenbild bezogene, intrinsische Motivationsverständnis gegenüber, so kann man, ähnlich wie beim Maslow'schen Modell, am ehesten noch auf Seite der Motivatoren solche finden, die damit kompatibel sind. Begriffe, wie eigene Leistung, die Arbeit selbst, Verantwortung, persönliche und berufliche Entwicklung, Selbstverwirklichung, Fortschritt und Wachstum laufen zwar Gefahr, sich in einen selbstbezüglichen, egozentrischen Kreisbezug zu verstricken, sind aber doch zumindest anschlussfähig an eine selbsttranszendente Ausrichtung im logotherapeutischen Sinne, sofern sie an ein den eigenen Horizont überschreitendes „Wofür" angebunden werden. Die extrinsisch wirkenden Hygienefaktoren sind von Herzberg ohnehin in die Kategorie Motivierung und nicht Motivation eingereiht. In Abb. 4 würden sie sich in die Hindernisse auf dem Weg zur Sinnerfüllung einordnen lassen. Deren sorgfältige Berücksichtigung im Rahmen der Mitarbeiterführung würde diesen erleichtern, in einer in der geistigen Dimension verankerten sinnorientierten Arbeitshaltung zu verbleiben und sich weniger leicht auf emotionale, in der psychischen Dimension wirkende Störfaktoren „hinunterziehen" zu lassen. Detaillierter dazu werden wir im gesamten Kapitel 5. darüber diskutieren.

4.3.8. ERG-Theorie von Clayton Paul Alderfer (1969)

ERG-Theorie steht für existence, relatedness and growth und stellt eine Weiterentwicklung der Maslow'schen Bedürfnis"hierarchie" dar. Die Darstellung in Abb. 8. zeigt die Gegenüberstellung der beiden Modelle. Die Bedürfnisse sind auf drei Kategorien zusammengefasst:

- In der ersten befinden sich die grundlegenden Existenzbedürfnisse. Im beruflichen Kontext fallen z.B. Arbeitsbedingungen und Belohnung darunter.
- In der zweiten Kategorie finden wir Beziehungsbedürfnisse, wie z.B. Wertschätzung, Achtung, Verständnis, Akzeptanz oder Anerkennung.
- Der dritten Dimension schließlich sind Wachstumsbedürfnisse, wie Selbstverwirklichung, Selbständigkeit und Leistung zugeordnet.

Was bei dieser Kategorisierung sofort ins Auge springt, ist eine Ähnlichkeit mit Viktor E. Frankls Dimensionalontologie des dreidimensionalen Menschenbildes. Dessen

physische Dimension entspräche hier den Existenzbedürfnissen, die psychische Dimension den Beziehungsbedürfnissen und die geistige, noëtische Dimension den Wachstumsbedürfnissen.

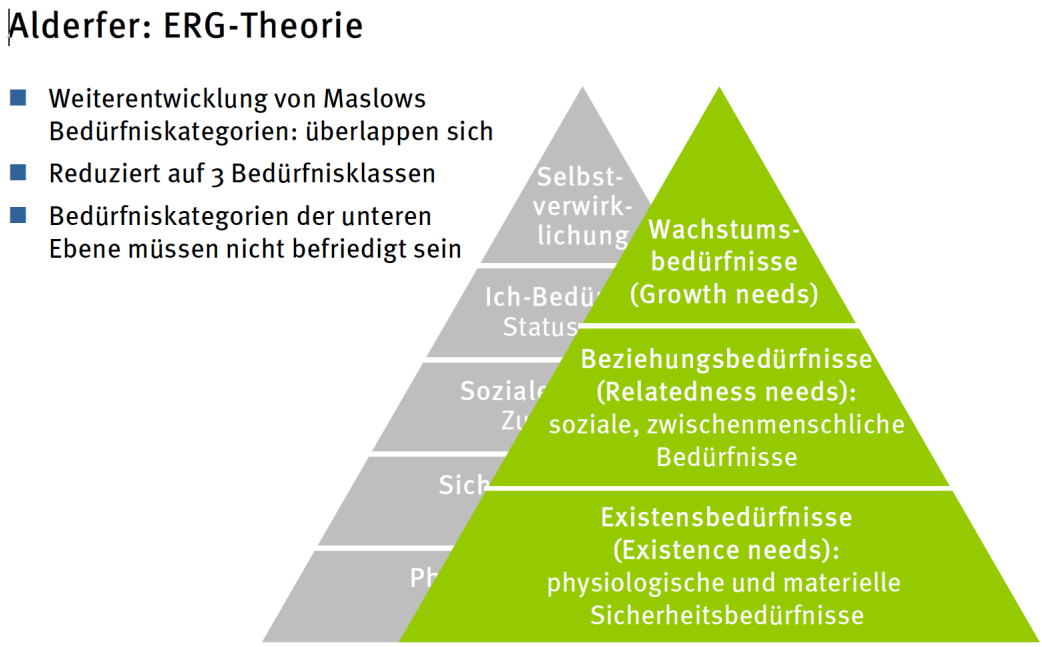

Abb. 8: Vergleich ERG-Theorie – Maslow'sche Bedürfnispyramide
(Quelle: Bartnik, 2008)

Existenz- und Beziehungsbedürfnisse des ERG-Modells sind vollständig kompatibel mit dem Bedürfnis- und Bedingungscharakter des Psychophysikums und dessen Faktizität. Die Wachstumsbedürfniskategorie Alderfers deckt sich mit der noëtischen Dimension des logotherapeutischen Menschenbildes nur, wenn es sich nicht um egozentrierte Bedürfnisse mit Abhängigkeitscharakter handelt sondern um sinnzentrierte Strebungen mit Betonung auf deren Freiheitscharakter. Zugeordnete Begriffe, wie Selbstverwirklichung, Selbständigkeit und Leistung verlangen hier zwingend ein selbsttranszendentes „Wofür", soll Kompatibilität mit dem logotherapeutischen Menschenbild gegeben und von intrinsischer Motivation die Rede sein. Existenz- und Beziehungsbedürfnisse wären dann Gegenstand von Motivierung bzw. Vermeidung von Demotivierung. Darüber soll im Kapitel 5. noch ausführlich diskutiert werden.

Darüber hinaus ist weitere Kompatibilität dadurch gegeben, dass in der ERG-Theorie kein hierarchischer Bezug der drei Ebenen, wie sie das Maslow'sche Modell postuliert, vorgesehen ist. Die oberen Bedürfnisse können wirksam sein, auch wenn die unteren nicht erfüllt sind, was sich exakt mit Viktor E. Frankls Erfahrung im Konzentrationslager

deckt. Auch sind wechselseitige Substitutionen möglich, d.h., wenn Bedürfnisse in einer Ebene unerfüllt bleiben, können Bedürfnisse aus anderen kompensierend wirken.

Unbestritten ist jedenfalls, dass dieses Modell von allen bisher vorgestellten die größte Übereinstimmung mit Viktor E. Frankls Menschenbild aufweist und erkennen lässt, dass ausgehend von rein mechanistischen Ansätzen am Ende des 19. Jahrhunderts zunehmend auch Geistiges in Motivationstheorien eingeflossen ist.

4.3.9. Theorie der gelernten Bedürfnisse von McClellands (1985)

Diese Theorie geht von der Beobachtung aus, dass Verhaltensweisen, die belohnt werden, am meisten gezeigt werden. Dahinter stehen drei menscheneigene Bedürfnisse (Trias der Motive):Leistungsbedürfnis, Machtbedürfnis und Anschlussbedürfnis.

- Hinter dem Leistungsbedürfnis steht besser sein zu wollen als die Konkurrenz, komplexe Probleme lösen und schwierige Ziele erreichen zu wollen.
- Im Machtbedürfnis finden sich Bestrebungen wie z.B. Menschen und Dinge kontrollieren wollen, Andere beeinflussen wollen, Autoritätsperson gegenüber anderen verkörpern wollen und Informationen und Ressourcen kontrollieren wollen.
- Unter dem Anschlussbedürfnis lassen sich Wünsche wie akzeptiert sein und gemocht werden wollen, harmonische Beziehungen zu anderen führen wollen und an angenehmen gesellschaftlichen Aktivitäten teilnehmen wollen, zusammenfassen.

Wie in den anderen oben diskutierten Inhaltstheorien stehen auch hier wiederum selbstbezügliche Bedürfnisse, wie extrinsisch oder intrinsisch sie auch stimuliert sie sein mögen, im Mittelpunkt. Es ist kein selbsttranszendentes Moment im Sinne des sinnorientierten, logotherapeutischen Ansatzes erkennbar. Alles fokussiert auf das bedürftige Objekt Mensch und übersieht das dynamische Subjekt Mensch.

4.3.10. zusammenfassende Betrachtungen zu den kritischen Stellungnahmen

Aus den obigen kritischen Betrachtungen diverser Motivationstheorien sollte klar hervorgegangen sein, dass bei der Verwendung des Begriffes „Motivation“ größte Sorgfalt erforderlich ist, wenn dieser im Sinne des logotherapeutischen Menschenbildes Viktor E. Frankls verwendet und verstanden werden soll. Motivation muss in diesem Sinne zwei entscheidende Kriterien erfüllen: Sie besitzt erstens intentionalen und intrinsischen Charakter und wird zweitens nicht durch Bedürfnisanreize sondern durch Sinnanrufe stimuliert. Alles andere muss als Motivierung bezeichnet werden, unabhängig ob intrinsisch oder extrinsisch initiiert.

Von Motivation im logotherapeutischen Sinne, von Motivation, die der Geistbegabung und damit der Würde des Menschen gerecht wird, die im Hintergrund auf selbsttranszendenter Sinnorientierung fußt, von solcher Motivation kann nur dann gesprochen werden, wenn es gelingt, vom Bedürfnisdenken Abstand zu nehmen und vom „ein Bedürfnis haben“ auf „es ist mir ein Anliegen“ kopernikanisch zu wenden, also ein Wechsel vom Modus des HABENS in den des SEINS vollzogen werden kann. Andernfalls handelte es sich um eine reduktionistische Sichtweise, die „echter“ Motivation nicht gerecht würde, und zwar auch dann, wenn diese intrinsisch stimuliert ist und z.B. Selbstverwirklichung heißt. Denn ein im Motivationsgeschehen fehlender selbsttranszendenter Bezug zur Umwelt verhindert Begegnung im Sinne Martin Bubers („Das Ich wird zum Ich erst am Du“, wobei unter einem „Du“ sowohl ein Mensch als auch eine Sache verstanden werden kann) und wäre eine egozentrierte, selbstbezügliche „Schleife“, ein Bumerang, eine Monade. Selbstverwirklichung wäre dann um ihrer selbst willen angepeilt und nicht das Ergebnis eines selbsttranszendenten Sinnbezugs. Viktor E. Frankl formuliert diesen scheinbar paradoxen Sachverhalt sehr treffend, wenn er sagt: Selbstverwirklichung geschieht nur, wenn der Mensch sich selbst übersieht und vergisst und erst dadurch ganz er selbst wird (Frankl, 2011).

Insofern liefern alle bisher entwickelten Motivationstheorien und -modelle ein Sittenbild menschlichen Selbstverständnisses, wie Mensch sich selbst sieht. Ob als ein Wesen, das Bedürfnisse befriedigen muss, um zu leben oder lebt, um Sinn zu verwirklichen.

4.4. Fehler in den gängigen Motivationskonzepten

Die Absicht hinter der Entwicklung von Motivationskonzepten ist, Vorhersagbarkeit menschlichen Verhaltens zu erlangen, denn nur dann, wenn wesentliche Prädiktoren bekannt sind, lässt sich dieses auch beeinflussen und steuern, was letztlich das angestrebte Ziel ist. Die Erfahrung in der Praxis hat aber ergeben, dass sich bislang kein allgemeingültiges Konzept entwickeln konnte, was schließen lässt, dass alle mit einem Menschenbild operieren, die den Menschen nicht adäquat oder nur unvollständig beschreiben. Die obige Kritik der wesentlichsten Motivationskonzepte der vergangenen achtzig Jahre hat gezeigt, dass praktisch ausnahmslos in allen Theorien Bedürfnisse des Menschen als Basis für die Vorhersage menschlichen Verhaltens dienen. „Lücken“ und „Defizite“ stellen die Grundlage dar für die Erklärung und das Verständnis menschlichen

Handelns. Aufgrund eines Bedürfnisses folgt zwingend und kausal ein Verhalten, das dieses Bedürfnis beseitigen und befriedigen soll. Dann kehrt sozusagen „wohlige Ruhe“ ein. Dieses Konzept entspricht dem Homöostase-Prinzip, das besagt, dass Bewegung nur dann erfolgt, wenn das innere Gleichgewicht gestört ist, und diese Bewegung dann der Wiederherstellung des gestörten Gleichgewichts dient. Ein dynamischer Entschluss zu einer Handlung, zu der ich mich entschließe, weil ich Wertelücken in der Welt auffüllen möchte und nicht bloß psychische Defizite in mir, ist in den oben diskutierten Motivationskonzepten schlicht nicht denkmöglich. Doch das logotherapeutisch-existenzanalytische Menschenbild Viktor E. Frankls geht nicht nur von dieser Möglichkeit aus, sondern definiert sie als die ureigenste Seinsweise des Menschen schlechthin, als *die* spezifisch menschliche Möglichkeit. Damit wird klar, dass alle beschriebenen Konzepte dem Menschen nicht gerecht werden, solange sie sich über egozentrierte Bedürfnisbefriedigung in dessen psychischer Dimension und nicht über selbsttranszendente Sinnorientierung aus seiner noëtischen Dimension, aus seiner Geistbegabung heraus definieren. Solange die oberste Maxime Lustmaximierung bzw. Unlustvermeidung sind und Konkurrenz die „höchste Tugend“, und solange Gemeinschaftssinn, Nächstenliebe und Wille zur Kooperation negiert werden, solange wird die Würde des Menschen missachtet. Selbstverständlich hat der Mensch auch Bedürfnisse, die nach Möglichkeit bedient werden dürfen, aber seine Identität leitet er daraus nicht ab. Denn Identität entwickelt sich nur über menschliches Tun, das durch echte intrinsische, sinnorientierte Motivation zustande gekommen ist. Alles andere reduziert den Menschen auf ein bloß psychisch reagierendes Wesen.

Diese Lücke soll in der vorliegenden Arbeit geschlossen werden, womit wir uns in Kapitel 5. sehr ausführlich auseinandersetzen wollen.

4.5. Motivationsstörungen und deren Ursachen

Im Rahmen der Beschreibung der verschiedenen Störungen des Intentionalen Phänomens und damit auch der Motivation in Kapitel 3.2.5. sind die grundlegenden Aspekte dieser Störungen bereits diskutiert worden. An dieser Stelle soll deshalb spezifischer auf deren Ausprägungen im beruflichen Kontext fokussiert werden.

Wie dort bereits beschrieben, können mehrere Gründe zum Schwinden der Motivation führen. Dieses Schwinden ist dann vorwiegend dort zu finden, wo die beiden

geistigen Existenzialien „Freiheit“ und „Verantwortung“ (siehe Kapitel 3.1. und 3.2.2.) im Zusammenspiel von Führungskraft und MitarbeiterIn unzulässig voneinander getrennt werden. Synonym kann man dafür auch die beiden Begriffe „Rechte“ und „Pflichten“ verwenden, die im hierarchischen Kontext nicht zu trennen sind. Hat im Unternehmen jemand Rechte, so sind damit zwingend auch Pflichten verknüpft und umgekehrt. Es ist z.B. unverantwortlich, wenn sich eine Führungskraft bloß alle Rechte herausnimmt, die Verantwortung dafür aber ihren MitarbeiterInnen umhängt. Geschieht dasselbe in umgekehrter Konstellation, dass sich ein/e MitarbeiterIn alle Gestaltungsrechte nimmt, obwohl ihr/ihm aufgrund ihrer/seiner hierarchischen Position dafür keine Verantwortung zukommt, ist dies eine Kompetenzüberschreitung, die vermutlich schnell geahndet werden wird.

Diese krisenträchtige Trennung von Rechten und Pflichten soll anhand folgender Beispiele praktisch veranschaulicht werden:

- Wenn beispielsweise im Unternehmenskontext bloß Pflicht zur Aufgabenausführung gegeben und nicht auch Gestaltungsrecht mitübergeben wird, dann spricht man von einer Direktive oder einem *Befehl*. Die Ausführung muss dem Befehlsinhalt folgen, die Verantwortung verbleibt aber beim Befehlsgeber. Da beim Befehlsempfänger meist keine Auseinandersetzung mit dem Sinn des Befehlsinhaltes erfolgt, bleibt demnach das intentionale Phänomen aus und damit die Motivation auf der Strecke. Der Befehl wird nicht aus einer Sinnerkenntnis heraus ausgeführt, sondern aus Angst vor Strafe, weshalb man nicht von Motivation sondern von reiner Motivierung aus Unlustvermeidung aus der psychischen Dimension der/des Mitarbeiter/in/s heraus sprechen darf/muss. Eine Folge kann die Annahme einer provisorischen Einstellung zu dieser Situation durch die/den MitarbeiterIn sein, wenn eine Sinnausrichtung seitens des Befehlsgebers gar nicht gewünscht wird. In solchen Strukturen entwickelt sich statt einer Ausrichtung auf den Sinn eine solche auf die Sinne, was in derartigen befehlsorientierten Strukturen mitunter auch sehr exzessiv in Erscheinung treten kann.
- Dieselbe Art der Trennung von Rechten und Pflichten erfolgt, wenn wiederum bloß Pflichten für die Erreichung eines bestimmten Ziels ohne die dafür nötigen Rechte und Befugnisse in der Gestaltung übergeben werden. Dies passiert sehr häufig, wenn Führungskräfte Aufgaben delegieren, sich jedoch weigern, Gestaltungsfreiheit mit dazuzugeben. Die/der MitarbeiterIn wäre zwar motiviert, kann in den Aufgaben auch Sinn erkennen, findet sich aber in einer unfreien Situation wieder, weil die Führungskraft sich entweder alle Rechte auf dem Weg der Aufgabenerfüllung durch

die/den MitarbeiterIn vorbehalten möchte oder der/dem MitarbeiterIn die Verfügung über essenzielle Ressourcen zur Aufgabenerfüllung verweigert. Dies führt bei der/dem betroffenen MitarbeiterIn, solange die Motivation noch aufrecht ist, zur Überforderung und in weiterer Folge zu Demotivation und Resignation, weil es sich von vornherein um eine *mission impossible* gehandelt hat. Die/der MitarbeiterIn findet sich in einer typischen Ohnmachtssituation wieder. Resignation in fatalistischer Einstellung zur Situation ist häufig das Endergebnis. Das weitere Schicksal einer/s dieserart betroffenen Mitarbeiter/in/s hängt davon ab, ob sie/er im Hintergrund noch andere Werte im beruflichen Kontext oder darüber hinaus im Leben und damit Sinnerfüllungsmöglichkeiten verfolgt und dadurch ihr/sein Sinnerleben nur punktuell beeinträchtigt ist, oder ob der einzige Wert durch diese strukturelle Unverwirklichbarkeit weggebrochen ist. Letzteres ist in der Praxis viel häufiger der Fall, weil eine solche Ohnmachtssituation nur dann bis zur Erschöpfung aufrechterhalten wird, wenn keine anderen Sinnmöglichkeiten zur Verfügung stehen. In diesem Fall wird die Frustration leider eine höchst existenzielle sein.

Eine andere Variante dieser krisenerzeugenden Trennung von Freiheit und Verantwortung kommt dann zum Vorschein, wenn vom Unternehmen Pflichten zur bzw. Verantwortung für Erreichen eines bestimmten Ziels vorgegeben werden, die dafür nötigen Gestaltungsfreiheiten aufgrund unternehmensexterner Gründe jedoch nicht gegeben sind. MitarbeiterInnen, die im Verkauf tätig sind, finden sich sehr häufig in dieser Situation. Die Umsatzzahlen werden vom Unternehmen vorgegeben unabhängig davon, ob das Marktpotenzial auch gegeben ist. Eine überfordernde Situation, wie das Fallbeispiel aus der Praxis (Kapitel 10.) noch deutlich zeigen wird.

- Aber nicht nur die Übergabe von Rechten und Pflichten kann gestört sein sondern auch das Nehmen und Beanspruchen. Werden Rechte ohne die zwingend damit verknüpften Verpflichtungen genommen, so resultiert daraus *Willkür*, was einem egozentrischen, meist auch soziopathischen Führungscharakter aus einer häufig narzisstischen Persönlichkeitsstruktur der Führungskraft heraus entspricht. Das Ergebnis auf Seite der betroffenen MitarbeiterInnen und deren Motivationslage ist überwiegend dasselbe wie in der davor besprochenen Variante, denn wenn Willkür heißt, dass sich die Führungskraft alle Rechte nimmt, dann bleiben für die MitarbeiterInnen keine mehr übrig mit den vorhin beschriebenen Folgen für deren Motivation.

- Schließlich gibt es noch eine letzte Möglichkeit, wie Rechte und Pflichten krisenerzeugend voneinander getrennt werden, wenn nämlich ein/e MitarbeiterIn begeistert oder auch fanatisch einseitig ohne Absparache Verantwortung an sich reißt, ohne sich darum zu kümmern, ob ihr/ihm die dafür nötigen Rechte und Befugnisse zur Umsetzung und Durchführung überhaupt zur Verfügung stehen. Eine solche Situation führt bei/m der MitarbeiterIn zu selbstverursachter Überforderung mit zunächst hoher Motivationslage aber nachfolgendem kompletten Zusammenbruch. Bei der dahinterliegenden Haltung handelt es sich um *fanatischen Größenwahn*, denn die „Rechnung wurde ohne den Wirt gemacht". Der Wirt kann im Falle eine/r/s Mitarbeiter/in/s die Führungskraft oder das Unternehmen sein oder ganz allgemein auch das Schicksal. Dieses Phänomen ist häufig dann zu beobachten, wenn die Führungskraft schwach ist, also wenig Verantwortung übernimmt und irgendein/e MitarbeiterIn in diese Lücke einspringt. Solche Menschen sind zunächst hoch motiviert, weil sie verwirklichungswürdige Werte erkannt haben, doch sie lassen dabei außer Acht, ob es ihnen in der gegebenen Situation auch gestattet ist, diese Werte der Verwirklichung zuzuführen. Sie prüfen nicht, ob ihr Ansinnen z.B. mit übergeordneten Zielen und Plänen im Unternehmen kompatibel ist, oder ob sie in ihrer Position überhaupt befugt sind, bestimmte Entscheidungen zu treffen, z.B. dann, wenn diese eigentlich die Führungskraft treffen sollte. Im Falle einer derartigen unzulässigen Kompetenzüberschreitung, versuchen sie zunächst noch weiterhin voll Motivation, „mit dem Kopf durch die Wand" zu gelangen, bis ihre Kräfte erschöpft sind und die Motivation, begleitet von Hader mit Führungskraft, Gott und der Welt, zusammenbricht. Eine derartige Entwicklung trifft oft MitarbeiterInnen mit Einwertorientierung. Das fanatisch angestrebte Ziel ist relativ einsam das einzige und darf nicht gefährdet werden, weshalb sie versuchen, die Situation lange aufrecht zu erhalten. Parallel dazu trägt die schwache Führungskraft durch sinnwidrige Abgabe ihrer Verantwortung an die/den MitarbeiterIn zur Stabilisierung der kritischen Lage bei. Von echter Motivation seitens der/des Mitarbeiter/in/s kann nicht gesprochen werden, weil das überfordernde Engagement der Verschleierung eines dahinterliegenden Selbstwertmangels dient. Hier braucht es ein Stück Demut als Gegengewicht zum Größenwahn, damit Verantwortung wieder dorthin gelangt, wo sie hingehört – nämlich zur Führungskraft – , und die Motivation der/des Mitarbeiter/in/s auch wieder in sinnvolle Bahnen gelenkt werden kann.

Allen vier konfliktauslösenden Imbalancen in der Zuordnung von „Freiheit“ und „Verantwortung“ gemeinsam ist ein Übergang der Handlungskontrolle aus der geistigen, selbsttranszendenten und sinnorientierten in die psychische, egozentrierte und zuständliche lust-/unlustorientierte Dimension des Menschen. Wie wir jedoch wissen, ist dies nicht der dem Menschen adäquate sondern ein defizienter Seinsmodus, der einer intrinsischen, selbsttranszendent ausgerichteten Motivation im eigentlichen Sinne nicht gerecht wird, sondern als Motivierung gelten muss. Nicht Sinn-Motive sondern zuständliche Motive leiten Entscheidungen und Handlungen. Aber nicht nur in hierarchischen Beziehung im beruflichen Kontext zwischen Führungskraft und MitarbeiterInnen, wie oben beschrieben, lassen sich diese motivationalen Phänomene identifizieren, auch im Umgang mit schicksalhaften Gegebenheiten sind sie beobachtbar. Oft werden Entscheidungen aus Angst gefällt oder folgen einem Contra-Motiv, wenn versucht wird, Schwierigkeiten auszuweichen oder Wege des geringsten Widerstands zu gehen. Auch das sich selbst abhängig machen von Bedingungen folgt diesem reduktionistischen Muster, wofür zwar der Begriff Motivierung aber nicht der einer selbsttranszendenten, intentionalen, inhaltlich und sinnorientierten Motivation angemessen ist. Da die dahinterliegende Lebenshaltung dem Menschsein nicht gerecht wird, erfährt letztlich auch die Menschenwürde eine grobe Missachtung.

Damit wollen wir unsere theoretischen und analytischen Überlegungen zum Motivationsbegriff und bezüglich Motivationsstörungen und deren Ursachen abschließen und uns der Entwicklung eines umfassenden Motivationskonzeptes zuwenden, das die vorangegangenen Aspekte berücksichtigt und damit im beruflichen Kontext dazu führen soll, dass sich bei den MitarbeiterInnen eine stabile, sinnzentrierte intrinsische Motivation entwickeln kann, die durch – ganz wichtig! – sinnorientiertes Führungsverhalten der Führungskraft noch gestützt und gefördert wird.

5. Die „Motivationszange“ als umfassendes Motivationskonzept

5.1. Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten für gelingende Motivation

Wir wollen uns nun der zentralen Frage zuwenden, wer denn im beruflichen, hierarchischen Kontext in der Zusammenarbeit zwischen Führungskraft und MitarbeiterIn dafür sorgen muss, dass Motivation im Arbeitsprozess entstehen kann. Aus dem bisher Besprochenen sollte hervorgegangen sein, dass echte Motivation, also eine, die sich in selbsttranszendenter Ausrichtung nach Sinnerfüllung orientiert, nur von der/vom MitarbeiterIn selbst entwickelt werden kann. Ein kräftiges und entschlossenes „Ja“ zur Erfüllung einer beruflichen Aufgabe kann nur von Seite der/des Mitarbeiter/in/s kommen, und dafür trägt sie/er auch die volle Verantwortung, die ihr/ihm niemand abnehmen kann. Das steht auf den ersten Blick im Widerspruch mit allen in der Vergangenheit entwickelten Motivationskonzepten, wie wir sie in Kapitel 4.3. analysiert haben. Aber dieser Widerspruch ist nur ein scheinbarer, haben wir doch festgestellt, dass hinter all diesen Motivationstheorien nicht Motivation sondern bloß Motivierung steht. Eine solche kann zwar von außen auch beschränkt leistungsaktivierend auf die/den MitarbeiterIn einwirken. Jedoch werden eben bloß psychische Faktoren adressiert und nicht Sinnbezüge hergestellt.

Da stellt sich unmittelbar die Frage, was denn dann noch seitens der Führungskraft zur Entwicklung echter Motivation der/des Mitarbeiter/in/s beigesteuert werden kann, wenn dafür ohnehin die/der MitarbeiterIn selbst zuständig ist. Nun, eine ganze Menge. Allerdings wird dieser Beitrag nicht egozentrische, aus der psychischen Dimension stammende zuständliche Motive ansprechen, sondern die/den MitarbeiterIn in ihrem/seinem Prozess der intrinsischen, im beruflichen Kontext auf Wertverwirklichung ausgerichteten, selbsttranszendenten Sinnerfüllung tatkräftig unterstützen. Die Führungskraft hält der/dem MitarbeiterIn nicht die sprichwörtliche Karotte vor die Nase, sondern hilft bei der Entwicklung des Sinnerlebens der/des Mitarbeiter/in/s. Auf den Punkt gebracht, sorgt die Führungskraft einerseits unterstützend in der eigenverantwortlichen Motivationsentwicklung der/des Mitarbeiter/in/s, andererseits ist sie damit aber auch hauptsächlich verantwortlich dafür, dass sie durch gedanken- und empathieloses Verhalten im Umgang mit der/dem MitarbeiterIn nicht das exakte Gegenteil be- und damit demotivierend wirkt. Tatsächlich bestätigt die Beratungspraxis immer wieder, dass schon eine starke Verbesserung der

Motivationslage erreicht werden könnte, wenn die Führungskraft demotivierendes Verhalten einstellte.

Somit sollten die Verantwortlichkeiten für einen Beitrag zur Entwicklung einer hohen Motivationslage klar herausgearbeitet sein. Die/der MitarbeiterIn hat für ihre Motivation selbst zu sorgen, die Führungskraft unterstützt sie dabei und achtet darüber hinaus hauptsächlich auf Vermeidung demotivierenden Verhaltens. Das bedeutet, dass Motivation dann optimal gelingt, wenn beide Ansätze verfolgt werden, wenn einerseits die/der MitarbeiterIn konsequent auf die Entwicklung einer sinnorientierten Arbeitshaltung achtet, und andererseits die Führungskraft sie/ihn darin unterstützt und die dafür nötigen Rahmenbedingungen bereitstellt. Wir haben es also mit zwei Prozessen zu tun, mit denen wir uns im Folgenden noch näher auseinandersetzen wollen.

5.2. Ein Ausflug in erkenntnistheoretische Überlegungen

Betrachtet man den Motivationsprozess auf Seite der/des Mitarbeiter/in/s, so wird es schwierig nach Bedingungen zu fragen, wie dieser begünstigt und gefördert werden kann. Die Entscheidung für ein bestimmtes Verhalten und Handeln liegt intentional bei der/dem MitarbeiterIn selbst, ist also im Grunde von keinen äußeren Bedingungen abhängig, außer, dass Sinnerfüllungsmöglichkeiten vorliegen müssen und diese liegen immer vor, wie wir in Kapitel 3.3.erfahren haben. Die Entscheidung selbst, das „Ja“ das der Motivation zugrunde liegt, ist kein kausales sondern ein final ausgerichtetes, auf die Verwirklichung eines verwirklichungswürdigen Wertes orientiertes „Ja“. Die Verwirklichungswürdigkeit unterliegt keiner Kausalität sondern einer existenziellen Inentionalität. Das bedeutet aber, dass sie nicht mit empirischen Mitteln erforschbar ist. Was als verwirklichungswürdig ausgewählt und einem motivierten „Ja“ zugeführt wird, entzieht sich notwendigerweise der Empirie, andernfalls das menschliche Verhalten als vorhersagbar und mechanistisch zu verstehen wäre, was es aber nicht ist. Wenn wir davon ausgehen, dass der Mensch über einen freien Willen verfügt (siehe Kapitel 3.1.), dann können wir gar nicht danach fragen, wovon dieser determiniert und beeinflusst wird, wollen wir nicht in eine Antinomie schlittern. Wenn wir nach Freiheiten fragen, dann können wir dies nicht mit Mitteln tun, die Kausalitäten, also Abhängigkeiten zutage fördern. Empirie ist eine Methode, die kausale Zusammenhänge und damit Abhängigkeiten aufweisen soll. Wenn wir empirisch nach Abhängigkeiten suchen,

werden wir keine Freiheiten finden. Wir können uns einer sinnorientierten Motivation daher nur phänomenologisch nähern. Und da stellen wir in philosophischen Überlegungen fest, dass die ureigenste Seinsweise des Menschen eine sinnorientierte ist, der Mensch also sein Leben lang nach Sinnerfüllung strebt, dass Sinnerfüllung seine ihm gemäße Motivation ist (Kapitel 3.2.) und es empirisch belegt ist, dass er in eine Krise gerät, wenn diese Sinnerfüllung aus welchen Gründen auch immer nicht gelingt. Wir können also davon ausgehen, dass Motivation bei/m der/dem MitarbeiterIn dann vorliegt, wenn auch die Ausrichtung auf Sinnerfüllung geglückt ist, wenn verwirklichungswürdige Werte im Fokus des Arbeitsprozesses stehen. In Kapitel 6.1. wollen wir uns diesem Teil praktisch nähern und uns damit auseinandersetzen, wie die/der MitarbeiterIn Sinnerfüllung in ihrem/seinem beruflichen Tun konkret finden kann und welches methodisches Vorgehen ihr/ihm dabei helfen können.

Ganz anders dagegen zeigt sich derjenige Teil im Motivationsprozess, für den die Führungskraft verantwortlich zeichnet. Hier kann sehr wohl gefragt werden, von welchen äußeren Umständen, also von welchem Verhalten der Führungskraft es abhängt, ob die/der MitarbeiterIn in ihrer/seiner Motivation unterstützt oder behindert wird. Die empirische Sinnforschung (Institut für Sinnforschung, Universität Innsbruck) (Schnell, 2016) hat sich damit intensiv auseinandergesetzt und tatsächlich verschiedene Faktoren identifiziert, die die/den MitarbeiterIn in ihrem/seinem Sinnerleben im beruflichen Kontext unterstützen. Mit diesen Faktoren und ihren praktischen Bedeutungen für Sinnerleben in der Arbeit werden wir uns in Kapitel 6.2. näher beschäftigen.

5.3. Die „Motivationszange“

Was liegt also näher, als diesen Synergismus der beiden Zugänge, des final ausgerichteten, intrinsischen der/des Mitarbeiter/in/s einerseits und des kausal extrinsisch unterstützenden durch die Führungskraft andererseits zu nutzen und diese beiden Zugänge zu kombinieren und Motivation quasi „in die Zange“ zu nehmen. Dieser Zugang bedeutet für beide Seiten ein Umdenken in ihren Orientierungen.

Die/der MitarbeiterIn muss sich von verschiedenen Erwartungshaltungen an das Unternehmen lösen, allen voran, dass die Höhe des Lohns oder diverse andere Incentives für Sinnerleben am Arbeitsplatz ausreichend sind. Das sind maximal

Hygienefaktoren, wie wir in Kapitel 5.4. sehen werden. Für die/den MitarbeiterIn bedeutet dies eine Umorientierung, weg von arbeitsumständlichen Zielen und hin zu vorwiegend arbeitsinhaltlichen Werten. Nicht egozentrische Bedürfnisbefriedigung sondern selbsttranszendent ausgerichtete Sinnerfüllung stehen im Mittelpunkt des Interesses. Mit welcher Fragenmethodik der Zugang zur Sinnerfüllung – und hier speziell am Arbeitsplatz – gefunden werden kann, werden wir in Kapitel 6.1. noch näher erörtern.

Die Führungskraft steht dagegen sogar vor einer noch größeren Haltungsänderung. Ist eine sinnorientierte Arbeitshaltung bei MitarbeiterInnen zwar nicht die Regel (siehe Kapitel 2.) aber durchaus beobachtbar, so dürfte der sinnerlebensunterstützende Ansatz seitens der Führungskraft noch ungewöhnlicher sein, reden doch praktisch alle in Führungskreisen kolportierten Motivationsstrategien nicht von sinnorientierter Motivation sondern von bedürfnisorientierter Motivierung, wie wir in Kapitel 4.3. gesehen haben. Sie kreisen um Lustbefriedigung bzw. Unlustvermeidung. Beides hat mit Sinnerfüllung und Sinnerleben nicht das geringste zu tun, außer dass es eine Folge aber niemals die Ursache von Sinnerfüllung und Sinnerleben sein kann, wie in Kapitel 3.2.2. gezeigt. Das bedeutet, dass Führungskräfte sich nicht verleiten lassen dürfen, ihren MitarbeiterInnen die sprichwörtliche Karotte vor die Nase zu halten. Das mag kurzfristig motivierend wirken, begründet aber langfristig keine stabile Motivation. Auf bereits hoch motivierte MitarbeiterInnen wirkt dies sogar demotivierend, weil sie sich als Mensch nicht ernst genommen und damit in ihrer Menschenwürde verletzt fühlen. Auf Starkdeutsch könnte man sagen, sie fühlen sich verarscht, wenn man sie auf die banale Ebene führen möchte. Hier erfordert es von den Führungskräften ein kräftiges Umdenken und eine Wende in ihrem Führungsverhalten. Wie sie anhand der von der Sinnforschung ermittelten sinnrelevanten Faktoren in der Führungspraxis die MitarbeiterInnen in deren Sinnfindung unterstützen können, wird uns in Kapitel 6.2. noch detaillierter beschäftigen.

Klar soll hier nochmals betont werden, dass es sich bei beiden Zangenarmen um Zugänge zur geistigen Dimension des Menschen handelt, sowohl die intrinsische Motivation des Mitarbeiters selbst als auch das auf die intrinsische Motivation unterstützend wirkende extrinsische Moment durch die Führungskraft.

5.4. Hygienefaktoren

Damit hier kein Missverständnis entsteht. Die historischen Motivationsversuche, die wir hier als Motivierungsansätze entlarvt haben, sollen keinesfalls verteufelt werden. Bedürfnisse der MitarbeiterInnen dürfen beachtet und erfüllt werden. Man sollte sich nur davon keine Effekte auf die arbeitsinhaltliche Motivation der MitarbeiterInnen erwarten. Diese Ansätze können das Wohlbefinden am Arbeitsplatz erhöhen aber nicht die Motivation. Sie leisten als Hygienefaktoren durchaus gute Dienste. Sie sollten allerdings wohlbedacht und gut überlegt eingesetzt werden.

Wenn Erfolge erzielt wurden, dann darf gefeiert werden. Wenn ein/e MitarbeiterIn gute Leistung erbracht hat, dann darf und soll das eine Anerkennung wert sein. Eine verantwortungsvollere Position darf auch mit einem höheren Gehalt verknüpft sein. Es darf auch Boni geben, die die MitarbeiterInnen am Unternehmenserfolg teilhaben lassen. Es darf Incentives geben, die den MitarbeiterInnen anderweitige Lebensannehmlichkeiten ermöglichen sollen. Aber das alles muss in einem authentischen und angemessenen Rahmen bleiben, der die Verhältnismäßigkeit nicht sprengt und die Mitarbeiter nicht u.U. sogar auf den bedürfnisbefriedigenden Pfad verführt und damit den eigentlichen Sinn aus den Augen verlieren lässt. Wenn Unternehmen zu Boniauszahlungen vermerken müssen, dass daraus kein Recht auf zukünftigen Bezug abgeleitet werden kann, dann ist irgendwo etwas falsch gelaufen, sei es auf Seiten der einseitig bedürfnisorientierten MitarbeiterInnen oder seitens der Verführungen und Verlockungen durch das Unternehmen. Wahrscheinlicher ist, dass beides zusammenwirkt, sich gegenseitig verstärkt und damit seine korrumpierende Wirkung entfaltet. Mitunter entsteht der Eindruck, Unternehmen stehen untereinander im Wettbewerb, wer mehr bieten kann und mehr Annehmlichkeiten bedienen kann. Wenn dies der Fall ist, dann ist aus einem authentischen Zugang zur Lebens- und Arbeitsfreude ein Weg geworden, der starke Ähnlichkeiten mit dem Phänomen der Wohlstandsverwahrlosung aufweist, wenn Kindern in wohlhabenden Elternhäusern jeglicher Wunsch bedingungslos erfüllt wird und sie dadurch von ihrer Sinnausrichtung im Leben abgelenkt werden. Endstation ist im einen wie im anderen Fall ein Absinken der Motivation bis hin zum veritablen Sinnlosigkeitsgefühl.

6. Praktische Anwendung der Motivationszange im Arbeitskontext

Wir wollen nun einen weiteren Schritt in Richtung praktischer Anwendung der „Motivationszange“ unternehmen. Wir haben gesehen, wie die beiden Arme der Motivationszange, die intrinsische Selbstmotivation der/des Mitarbeiter/in/s einerseits und die extrinsisch ansetzende Motivationsunterstützung durch die Führungskraft andererseits einander optimal in der Aktivierung der auf Sinnerfüllung ausgerichteten geistigen Kräfte ergänzen. Die Frage, die sich jetzt aufdrängt, ist, wie konkret denn die/der MitarbeiterIn bzw. die unterstützende Führungskraft vorgehen kann, um Motivation entstehen zu lassen oder zu fördern. Wir wollen diese Fragen zunächst für die Selbstmotivation der/des Mitarbeiter/in/s zu beantworten versuchen, um dann ebenso Antworten für den unterstützenden Zugang seitens der Führungskraft zu finden.

6.1. sinnerfüllungsrelevante Fragestellungen in der sinnzentrierten Selbstführung

Der Zugang zur Entwicklung einer tragfähigen Selbstmotivation ist grundsätzlich ein fragender. Selbstbefragung in Bezug auf Sinnerfüllungsmöglichkeiten in der konkreten, unmittelbaren Situation, in der sich die/der MitarbeiterIn gerade befindet, führt auf den geeigneten Weg zur Sinnfindung. Da es im beruflichen Kontext vorwiegend um die Verwirklichung schöpferischer Werte geht, welche über den eigenen Horizont hinaus von Bedeutung für andere Menschen und die Gesellschaft sind, wird ein selbsttranszendenter Blick in die Welt hinaus mit ihren vielfältigen Bedürfnissen von großer Bedeutung sein. Gerade die vielfältigen Bedürfnisse, zu denen ich meist über meine eigene Unzufriedenheit und meine Klagen Zugang finde, sind Sinnappell pur. Ich erkenne auf diese Weise unverwirklichte oder auch verletzte Werte um mich herum.

Der folgende Fragenkatalog kann eine wertvolle Hilfestellung in der Entwicklung einer selbsttranszendenten, sinnorientierten intrinsischen Motivation sein:

- Wer, wenn nicht ich, sollte aufgerufen sein, zur Tat zu schreiten, um diese als noch ausständig erkannten Werte der Verwirklichung zuzuführen?
- Und wann, wenn nicht jetzt, sollte dies geschehen?
- Möchte ich einen besseren Ort aus der vorfindlichen Welt machen?
- Wie möchte ich sie hinterlassen?
- Welchen Beitrag möchte ich leisten?

- Was ist mir wichtig, dass es in bzw. auf die Welt gebracht und verwirklicht bzw. umgesetzt wird?
- Was ist mir ein besonderes Anliegen, dass ich mich aktiv dafür einsetzen möchte?
- Wofür möchte ich meine Kräfte investieren?
- Was muss ich tun, um eines Tages sagen zu können, ich habe das Meinige getan und es war gut, dass es mich gegeben hat?
- In welchem Zustand möchte ich die Welt eines Tages an meine Kinder übergeben können?
- Was soll einmal über mich sprechen?

Alle diese Fragen adressieren den Willen bzw. die Motivation zur Verwirklichung schöpferischer Werte.

Noch konkreter auf den beruflichen Kontext zugeschnitten wären dann Fragen, die sich auf die unmittelbaren Arbeits- und Aufgabeninhalte beziehen:

- Welchen Beitrag zur Entwicklung des vorliegenden Projekts möchte ich leisten?
- Was muss ich tun, um die Unternehmensziele erreichen zu helfen?
- Was kann speziell ich dazu tun, weil ich z.B. über die dafür nötigen Kompetenzen verfüge?
- Wo braucht es meine Fähigkeiten, an welchem Ort kann ich sie gut einbringen?
- Welcher Teil in diesem Prozess kommt speziell mir zu?
- Wo in diesem Prozess bin ich aufgrund meiner Kompetenzen unersetzlich?
- Wie kann ich meine berufliche Arbeit gestalten, dass ich dadurch meine Handschrift, meinen Fingerabdruck hinzufüge?
- Was macht mich unersetzlich?
- Wie muss ich meine berufliche Situation ausgestalten, dass sie über die bloße Stellenbeschreibung hinausreicht und ein gutes Dienstzeugnis daraus wird?
- Wie muss ich meine Position ausgestalten, dass es nicht egal ist, ob ich sie innehatte oder jemand anderer?
- Wie kann ich den bearbeiteten Projekten meinen Stempel aufdrücken, nicht aus egozentrischer Selbstdarstellung sondern aus einer Haltung einer inhaltlichen Sinnausrichtung heraus?
- Habe ich Verantwortung über die Unternehmensziele hinaus für die Folgen und Auswirkungen meines beruflichen Tuns und wie möchte ich sie wahrnehmen?
- Passe ich mit meinen Wertvorstellungen in dieses Unternehmen?

- Welchen Beitrag möchte ich zu einer guten und kooperativen Zusammenarbeit leisten?
- Welchen Mehrwert soll mein berufliches Handeln für die Gesellschaft haben?
- Wofür möchte ich mich im Unternehmen engagieren und Verantwortung übernehmen?
- Was muss ich tun, um andere in ihrer Arbeit zu unterstützen?

An dieser Stelle sei ein Zitat von Aristoteles genannt: „Wo meine Talente mit den Bedürfnissen der Welt sich kreuzen, dort liegt meine Berufung."

Diese beispielhaft genannten Fragen können immer und jederzeit gestellt werden, egal in welcher Situation und in welchem Beruf ich mich befinde. Sinn kann immer und jederzeit gefunden werden. Es gibt kaum sinnlose Berufe, denn diese würden nicht lange existieren. Um Sinn in meiner beruflichen Tätigkeit zu finden, muss ich nicht unbedingt den Job wechseln, sondern vorwiegend meine Haltung und Einstellung dazu verändern. *„Es liegt nicht am konkreten Beruf als solchem, sondern jeweils an uns, ob jenes Persönliche und Spezifische, das die Einzigartigkeit unserer Existenz ausmacht, in der Arbeit zur Geltung kommt und so das Leben sinnvoll macht oder nicht.*" (Viktor E. Frankl)

Diese Fragen entstehen aus einer Haltung des Gebens und Beitragenwollens und nicht der des Nehmens. Ein gutes Beispiel dafür liefert die Inaugurationsrede J. F. Kennedys im Jahr 1961, als er sagte: *„Ask not, what the country can do for you, ask, what you can do for your country."* Darin drückt sich der charakteristische Gestaltungswille aus, der dieser selbsttranszendent ausgerichteten, auf Werteverwiklichung hin angelegten Sinnorientierung zugrunde liegt, welche das Herzstück intrinsischer Motivation verkörpert. Dabei dürfte deutlich geworden sein, dass es sich hier um eine Lebens- und Arbeitshaltung handelt, aus der heraus Sinn in jeglicher Situation entdeckt werden kann, und nicht um ein Patentrezept, das bloß nur noch auf seine Anwendung wartet. Es sind Fragen, die sehr individuell auf die momentane Situation und auf die betreffende Person zugeschnitten und konkretisiert werden müssen und nicht aus einem Lehrbuch oder einer „Betriebsanleitung für Sinn" entnommen werden können.

6.2. vier sinnerlebensfördernde Kriterien in der sinnzentrierten MitarbeiterInnenführung

Im nächsten Schritt wollen wir uns der Frage widmen, welche Faktoren es sind, die für die MitarbeiterInnen in ihrer Sinnfindung und Motivationsbildung förderlich sind.

Dabei handelt es sich nun tatsächlich um Prädikatoren beruflicher Sinnerfüllung, die auf empirischem Weg ermittelbar sind. Das Institut für Sinnforschung der Universität Innsbruck unter der Leitung von Frau Prof. Dr. Tatjana Schnell hat sich der Identifizierung solcher sinnerlebensrelevanter Kriterien am Arbeitsplatz gewidmet und diese in vier Kategorien zusammengefasst (Schnell, 2016), die im Folgenden nun auf ihre Bedeutung hin besprochen werden sollen. Bei diesen Kriterien handelt es sich um *Kohärenzgefühl*, *Bedeutsamkeit*, *Orientierung* und *Zugehörigkeitsgefühl*. Das sind zentrale Aspekte, die es der/dem MitarbeiterIn erleichtern in der Entwicklung einer stabilen intrinsischen Motivation erfolgreich zu sein bzw. bei ungünstigen anderen Rahmenbedingungen sich gegen Demotivation zu wappnen.

6.2.1. Definition der vier sinnerlebensrelevanten Prädikatoren für den Arbeitsplatz

- Unter dem *Kohärenzgefühl* versteht man die Passung zwischen mir und dem Job bzw. dem Unternehmen:
  - Passe ich mit meiner Ausbildung, meinen Fähigkeiten, meiner Persönlichkeit, meinen Interessen und meinem Werteverständnis hier ins Unternehmen oder gibt es möglicherweise Unvereinbarkeiten?
  - Passt diese berufliche Tätigkeit zu mir und meinem Lebensentwurf?
  - Kann ich hier ich selbst sein und meine Fähigkeiten gut nutzen?

Die Konsequenzen schlechter Job-Passung können sowohl Über- als auch Unterforderung sein. In weiterer Folge können sich sowohl körperliche als auch psychische Symptome entwickeln, wie muskuläre Verspannungen, Müdigkeit, Erschöpfung, Schlafstörungen, Nervosität, Reizbarkeit, Niedergeschlagenheit bis hin zu Depressionen. Das permanente Gefühl, dass Teile von mir hier nicht angesprochen werden oder umgekehrt, von mir etwas erwartet wird, das nicht ich bin, erschwert die Aufrechterhaltung der Motivation, geschweige denn, dass sie sich an diesem Ort entzünden könnte.

Für die Führungskraft bedeutet dies, dass sie sich intensiv mit der/dem MitarbeiterIn auseinandersetzt, um sie/ihn in ihrer/seiner Persönlichkeit gut zu erfassen und zu erkennen. Denn erst dann ist es ihr möglich, die passendsten Aufgaben und Verantwortungen entsprechend den individuellen Stärken zu übertragen. Wichtig ist dabei, dass die Aufgaben incl. Verantwortung delegiert werden und nicht nur die Aufgaben alleine. Kohärenzgefühl kann nur dann entstehen, wenn MitarbeiterInnen auch Verantwortung erhalten.

Auch die Erinnerung an die ursprüngliche berufliche Ausrichtung und deren Entwicklung kann immer wieder hilfreich sein, entweder diesen Aspekt der Passung wieder bewusst werden zu lassen bzw. nötige Korrekturen vorzunehmen, um diese wieder herzustellen.

- *Bedeutsamkeit* meint das „warum" der unmittelbaren beruflichen Tätigkeit und zählt zu den stärksten Prädiktoren für Sinnerleben am Arbeitsplatz. Vielen Berufseinsteigern ist dieser Aspekt anfänglich bewusst. Er spielt bei der Entscheidung für einen bestimmten Beruf eine große Rolle. Doch im täglichen Arbeitsstress kann dieser Aspekt leicht in den Hintergrund rücken. Dabei wäre dies ein Wert, der einfach immer wieder nur ins Bewusstsein gebracht werden müsste, indem die Bedeutung einer bestimmten Tätigkeit, entweder für andere vor Ort im Unternehmen oder darüber hinaus für die Gesellschaft, einfach nur offengelegt wird, am besten durch die Führungskraft, von der man den dafür nötigen Überblick erwarten darf. Dass bei klarem Bewusstsein über die Bedeutung meiner Tätigkeit meine Motivation einen Zuwachs erfährt, ist wohl selbstredend, denn dann ist mir auch bewusst, dass es einen Unterschied macht, wie ich mich in meiner Arbeit engagiere und welche Folgen dies für das Umfeld hat. Ein Zusammenhang zwischen Wissen um die Bedeutung der eigenen Arbeit und Leistung konnte sogar empirisch nachgewiesen werden (Grant, 2008). Mitarbeiter in einem Callcenter, die Spendenwerbung für Stipendien betrieben, wurden ohne deren Wissen in drei Gruppen geteilt. Eine Gruppe erhielt Briefe von zwei ehemaligen ArbeitskollegInnen, die die positiven Auswirkungen ihrer Callcentertätigkeit auf die eigene Entwicklung hervorkehrten. Die zweite Gruppe erhielt ebenfalls fingierte Briefe von Begünstigten der eingetriebenen Spenden, die deren positive Auswirkungen auf ihre Studienmöglichkeiten betonten. Die dritte Gruppe arbeitete weiter wie bisher. Die Leistungen und Ergebnisse der ersten und dritten Gruppe blieben gleich, jene der zweiten Gruppe stieg um mehr als das doppelte. Sie erfuhren, welche Bedeutung ihr Engagement im Spendensammeln hatte, was entsprechend positive Folgen für ihre Motivation zeigte. Dass die erste Gruppe keinen Leistungszuwachs erfuhr, zeigt einmal mehr, dass selbstbezügliche, egozentrierte Motive nicht jene Motivationswirkung haben wie selbsttranszendente, in diesem Fall die Vorteile für die Spendenempfänger. Die dritte Gruppe verblieb in ihren Leistungen ebenfalls auf gleichem Niveau.

Für die Führungskraft ergibt sich daraus die Aufgabe, die MitarbeiterInnen umfangreich in Bezug auf Auswirkungen und Bedeutung ihrer Tätigkeiten zu informieren, Vernetzungen mit der Umwelt aufzuzeigen und Zusammenhänge zu

vermitteln, sodass es den MitarbeiterInnen gelingt, sich in diesem Bedeutungsnetzwerk gut einordnen und wiederfinden zu können. Informationen, die bloß die unmittelbare Aufgabe beträfen und für deren bloße Erledigung auch ausreichten, würden für das Erkennen der Bedeutsamkeit nicht genügen und Motivation deshalb hinter ihren Möglichkeiten zurück lassen.

- *Orientierung* ist als sinnerlebensrelevanter Faktor leicht erklärbar. Wenn jemand nicht weiß, wohin die Reise gehen soll, wird er keine Energien für einen Aufbruch in Bewegung setzen können. Im Zusammenhang mit Sinnerleben am Arbeitsplatz deckt Orientierung zweierlei ab. Zum einen die Orientierung innerhalb der unternehmerischen Prozesse, damit effizient auf Ziele hingearbeitet werden kann und zum anderen Orientierung über die Unternehmensgrenzen hinaus in die Gesellschaft hinein. Ersteres ist unverzichtbar, damit alle im Unternehmen an einem Strang ziehen und kooperieren können, und der für die Motivation so wichtige selbsttranszendente Blick über den unmittelbaren Tellerrand des eigenen Arbeitsbereiches hinaus gelingt. Dafür müssen die Unternehmensziele immer wieder in Erinnerung gerufen werden.

Für die Motivation der MitarbeiterInnen von mindestens gleicher Bedeutung aber ist die Ausrichtung des Unternehmens als ganzes, ob der selbsttranszendente Blick des gesamten Unternehmens hinaus in die Gesellschaft gelingt und nicht nur bei egozentrierten Motiven, wie Rendite und Umsatzzahlen verbleibt (siehe Kapitel 8.). Wollen MitarbeiterInnen sich mit ihrem Arbeitsplatz identifizieren und in Folge sich für ihre Aufgaben motivieren, dann müssen sie sich auch über die Unternehmensgrenzen hinweg in der Gesellschaft verorten können. Corporate Social Responsibility ist der dafür relevante Begriff. Da besteht Bringschuld des Unternehmens bzgl. Kommunikation seinen MitarbeiterInnen gegenüber.

Dass Orientierung auch eine Schnittstelle zur Bedeutsamkeit aufweist, sollte aus dem soeben Aufgezeigten spürbar geworden sein.

Für die Führungskraft bedeutet dies unmittelbar, dass sie in regelmäßigen Jour fixes mit ihren MitarbeiterInnen nicht nur wiederholt die unmittelbare operative Ausrichtung im eigenen Arbeitsbereich aktualisiert, sondern darüber hinaus auch die gesamten Unternehmensziele und die Verortung des Unternehmens innerhalb der Gesellschaft thematisiert. Gelingt dies gut, dann werden Kooperation, Engagement und Motivation möglich und die MitarbeiterInnen in ihrem Sinnerleben am Arbeitsplatz unterstützt.

- Für den Faktor *Zugehörigkeit* ist die Gestaltung von Entscheidungsprozessen wesentlich. Ein autoritärer Führungsstil und Entscheidungen von „oben nach unten“

verhindern, dass die MitarbeiterInnen sich emotional dem Unternehmen verbunden fühlen mit entsprechenden Folgen für deren Motivation bei der Arbeit. Werden sie dagegen in Entscheidungsprozesse eingebunden und erhalten auch Verantwortung übertragen, so erhöht sich automatisch auch das Engagement. Ein Organisationsklima, in dem Mitbestimmung, Wertschätzung, Gleichwertigkeit und Konfliktbereitschaft herrschen, wirkt motivierend und damit auch leistungsfördernd. Auch die Fehlerkultur wirkt sich auf das Zugehörigkeitsgefühl unmittelbar aus. Ein offener und respektvoller Umgang mit Fehlern hilft Ausgrenzung zu vermeiden, was Solidarität und Hilfsbereitschaft am Arbeitsplatz entwickeln und erhalten hilft. Dies wiederum lässt eine partizipative und kooperative Arbeitsatmosphäre entstehen, welche die Motivation maßgeblich fördert.

Die Führungskraft ist bei diesem sinnerlebensrelevanten Faktor gefordert, einen sehr bewussten Umgang mit Rechten und Pflichten in ihrem Führungsverhalten zu pflegen, vor allem in dem Sinne, wie wir es in Kapitel 4.5. besprochen haben. Aufgaben sollen nur mit dazugehöriger Verantwortung an die MitarbeiterInnen delegiert werden. Es gibt keine Rechte ohne Pflichten und keine Pflichten ohne Rechte. Bei wichtigen Entscheidungen sollen MitarbeiterInnen miteinbezogen werden, sodass sie das Gefühl entwickeln können, an wesentlichen Ergebnissen mitgewirkt zu haben und mitbeteiligt gewesen zu sein, was Motivation wiederum fördert. Erfahrungsgemäß begehen Führungskräfte in der Praxis bei diesem Faktor die größten Fehler, was sehr schnell zu innerer Kündigung der MitarbeiterInnen als Ergebnis vorangegangener demotivierender Erfahrungen führen kann.

- Zwischen *Kohärenz*, *Bedeutsamkeit*, *Orientierung* und *Zugehörigkeit* bestehen nun auch zahlreiche Quereinflüsse. Ein/e MitarbeiterIn mit hohem Kohärenzgefühl, die/der das Gefühl hat, mit Fähigkeiten und Werteverständnis ins Unternehmen zu passen, wird sich auch zugehöriger fühlen können. Ein/e MitarbeiterIn, die/der wiederum Orientierung erfährt, wird auch die Bedeutsamkeit ihrer/seiner Tätigkeit besser erfassen und sich wiederum leichter zugehörig fühlen können.

Im nun folgenden Kapitel sollen beispielhaft Situationen aus dem Führungsalltag auf ihre Relevanz für die vier diskutierten sinnerlebensbeeinflussenden Faktoren hin untersucht werden, um das praktische Verständnis dafür zu vertiefen.

6.2.2. Beispiele für sinnerlebensrelevante Situationen aus dem Führungsalltag

- „Die einzige Konstante in der Arbeitswelt ist die Veränderung“, sagt ein geflügeltes Wort. Umstrukturierungen, Neugestaltungen und Anpassungen an äußere, sich verändernde Gegebenheiten verlangen von allen Beteiligten Flexibilität und Veränderungsbereitschaft. Das kostet Kraft und Energie, die nur dann bereitgestellt werden können, wenn auch die nötige Motivation dafür vorhanden ist. Diese wiederum lässt sich nur dann aktivieren, wenn bei den Betroffenen auch das Verständnis dafür besteht. Umfassende Informationen und Erklärungen über die Zusammenhänge und Motive der Veränderungsprozesse sind dabei unabdingbar. Nur wer die Gründe für den Wandel nachvollziehen kann, wird auch die nötige Motivation und Kooperationsbereitschaft aufbringen können. *Zugehörigkeitsgefühl*, *Orientierung* und *Kohärenzgefühl* sind die sinnerlebensrelevanten Faktoren, die in solchen Situationen tangiert werden. Nur wer die Zusammenhänge nachvollziehen kann, dem gelingt eine loyale und unterstützende Haltung und fühlt sich als Teil dieses Ganzen und damit zugehörig. Nur wer die Inhalte versteht, kann Kohärenz, also seine Passung zum Geschehen erleben und nur wer den Überblick hat, kann sich darin orientieren und daraus seine eigene Richtung ableiten. Logisch, dass sich unter solchen optimalen Umständen auch Motivation entwickeln kann. D.h., Führungskräfte sind hier gefordert, ihren MitarbeiterInnen möglichst umfangreiche Hintergrundinformationen und Erklärungen zu geben, um ihnen einerseits den nötigen Überblick zu ermöglichen und andererseits deren Angstpegel vor den Veränderungen zu senken.
- In einer Welt, die kontinuierlich arbeitsteiliger und somit laufend komplexer wird, ist es für MitarbeiterInnen mitunter schwierig, sowohl ihren Stellenwert, also den Wert der Stelle, den sie gerade einnehmen, und damit auch ihre *Bedeutsamkeit* zu erkennen, als auch die *Orientierung* zu behalten. Überblicksinformationen über den eigenen Arbeitsbereich hinaus ermöglichen es den MitarbeiterInnen, nicht nur die Bedeutung ihres Engagements innerhalb des Unternehmens zu erfassen sondern bei entsprechend weitreichender Information auch über die Unternehmensgrenzen hinaus in die Umwelt. Wenn MitarbeiterInnen bewusst ist, wo sich Sorgfalt und Gewissenhaftigkeit in der Erfüllung ihrer Aufgaben auswirken, und wer davon betroffen ist, dann wird ihnen auch bewusst werden, wofür sie arbeiten. Infolge dieses Bewusstseins wird sich bei den MitarbeiterInnen sehr wahrscheinlich nicht nur Motivation sondern auch Selbstwertgefühl entwickeln. Wiederum sind Führungskräfte auch in diesen Situationen gefordert, nachvollziehbar und möglichst umfangreich zu informieren und die

Bedeutsamkeit der Arbeitsergebnisse gemeinsam mit den MitarbeiterInnen zu erarbeiten.

- Entscheidungen sind das tägliche Geschäft von Führungskräften, denn die Führungsfunktion ist im Wesentlichen eine entscheidende, im Gegensatz zur Funktion der MitarbeiterInnen, die im Wesentlichen eine operative ist. Das bedeutet aber nicht, dass MitarbeiterInnen bei Entscheidungen nicht beteiligt sein sollen, ganz im Gegenteil. Die Expertise und die praktische Erfahrung machen es unverzichtbar, dass sie in Entscheidungsprozesse miteinbezogen werden. Aber je mehr MitarbeiterInnen dabei beteiligt sind, umso eher wird es auch differierende Ansichten geben, die sich dann in den gefällten Letztentscheidungen, welche alleine der Führungskraft zustehen, u.U. nicht wiederfinden werden. In diesen Situationen ist die Führungskraft gefordert, die Gründe für ihre Entscheidung gerade jenen ihrer MitarbeiterInnen verständlich und nachvollziehbar zu machen, die gegenteiliger Ansichten waren., u.U. sogar mit der Bitte, die Entscheidung mitzutragen, wenn sie sich darin gar nicht wiederfinden können. Auf diese Weise erfahren diese MitarbeiterInnen wichtige Wertschätzung, sodass sie sich in Hinkunft nicht aus Entscheidungen von vornherein heraushalten. Nicht heraushalten heißt aber, sich *zugehörig* fühlen. Die Führungskraft signalisiert damit Interesse an den Meinungen ihrer MitarbeiterInnen, unabhängig davon, ob sich diese Meinungen mit ihrer eigenen deckt oder nicht. Nur so kann Motivation auch dann aufrechterhalten werden, wenn Entscheidungen gegen die Meinungen einzelner MitarbeiterInnen ausfallen sollten, was immer wieder der Fall sein wird. Die Führungskraft muss sich in solchen Situationen wertschätzend mit den Gegenargumenten ihrer MitarbeiterInnen intensiv auseinandersetzen, ihnen die Gründe für die gefällten Entscheidungen nahebringen und um Verständnis bitten. Auf diese Weise gelingt es, unabhängig von differierenden Meinungen im Hintergrund, alle betroffenen MitarbeiterInnen möglichst motiviert „im Boot“ zu halten. Von diesen verlangt eine solche Situation aber auch eine gute Portion organisationales Verständnis über Sinn und Zweck von Hierarchie, was wiederum dann am wahrscheinlichsten ermöglicht wird, wenn allen MitarbeiterInnen die nötige Wertschätzung von der Führungskraft entgegengebracht wird. Solidarität trotz Meinungsdifferenzen ist gelebte *Zugehörigkeit*. Dass nachvollziehbare Entscheidungen auch die *Orientierung* begünstigen, dürfte ebenso verständlich sein.
- Was ebenso zum täglichen Geschehen in der Arbeitswelt gehört, ist neben der Erreichung der Ziele auch immer wieder deren Nichterreichen. Trotz höchster Bemühungen und Sorgfalt aller Beteiligten ist Misserfolg nicht auszuschließen. Solche

Situationen erfordern dann einen sehr sorgsamen Umgang mit „Freiheit“ und „Verantwortung“ in der Analyse der Hintergründe. Werden hier vorschnell Schuldige benannt, hat dies katastrophale Auswirkungen auf die Motivation der Betroffenen. Gerade im Sinne der in Kapitel 4.5. beschriebenen Trennung der beiden Existenzialien ist hier höchstes Bewusstsein gefordert., denn nicht immer ist die Ursache für ein Scheitern dort, wo es als erstes sichtbar wird. Von vornherein unbewältigbare Timelines, unzureichende Ressourcen und fehlende Unterstützung können eine Aufgabe schon prinzipiell zu einer mission impossible werden lassen. Wenn ein/e MitarbeiterIn in einer derartigen Situation bei der Führungskraft auf Unverständnis stößt, dann ist die Kränkung perfekt. Dass dann Motivation verloren geht, ist leicht nachvollziehbar. Meist führt dies unmittelbar in die innere Kündigung, was den Totalverlust des *Zugehörigkeitsgefühls* bedeutet. Darüber hinaus sind auch Beeinträchtigungen des *Kohärenzgefühls* zu erwarten, nicht wegen Zweifel an fachlicher Passung sondern viel eher wegen ethisch-moralischer Inkompatibilitäten zwischen Führungskraft und MitarbeiterInnen in solchen Situationen. Wenn Führungskräfte in ihrem Führungsverhalten Todsünden begehen können, dann ist dies zweifelsfrei eine davon. Die volle Zuteilung von Verantwortung, begleitet von essenzieller Beschränkung der Handlungsfreiheiten durch die Führungskraft in einem bestimmten Arbeitsprozess, kann nicht ohne Folgen für das gegenseitige Vertrauen, das für eine gute und erfolgreiche Zusammenarbeit erforderlich ist, bleiben. Sollen Loyalität, Motivation, Kooperations- und Leistungsbereitschaft im Team einer Führungskraft erhalten bleiben, so wird sie gut beraten sein, wenn sie sich gemeinsam mit ihren MitarbeiterInnen wertschätzend auf die Suche nach einer Lösung für das aufgetretene Problem begibt, statt vorschnell Schuldzuweisungen zu verhängen.

- Eine für die Führungskraft nicht minder herausfordernde Situation ergibt sich bei auftretenden Konflikten zwischen MitarbeiterInnen im Team. Sehr häufig führt dies zum Rückzug und „Heraushalten“ der Führungskraft, da sie der Meinung ist, sie habe damit nichts zu tun und der Konflikt sei auf Unvereinbarkeiten der Charaktere der im Konflikt verwickelten MitarbeiterInnen zurückzuführen. Dies kann einerseits zutreffen, viel öfter aber liegt die Ursache in einer fehlenden Entscheidung der Führungskraft, ohne die die MitarbeiterInnen jedoch nicht weiter erfolgreich zusammenarbeiten können und sich stattdessen im Ringen um eine gute Zusammenarbeit in Konflikte verstricken, weil ihnen aufgrund der ausstehenden wichtigen Entscheidung die *Orientierung* im gemeinsamen Arbeitsprozess fehlt. In beiden Fällen besteht für die Führungskraft

akuter Handlungsbedarf. Sind wirklich charakterliche Unverträglichkeiten gegeben, dann muss die Führungskraft je nach konkreter Situation strukturelle Korrekturen vornehmen und Distanzen zwischen den Kontrahenten schaffen. Liegt die Ursache in einer ausständigen, wichtigen Entscheidung, dann ist volle Bewusstheit in der Erfassung der Situation gefordert, soll der Konflikt nachhaltig gelöst werden können. Dass davon die Motivation der MitarbeiterInnen und deren *Zugehörigkeitsgefühl*, aber auch deren *Kohärenzgefühl* und *Orientierung* im Zusammenarbeitsprozess abhängen, versteht sich von selbst. Dabei ist es unbedeutend, ob die Führungskraft über ausreichend Information für eine Entscheidung verfügt oder nicht. Besser eine Entscheidung, die sich hinterher als falsch herausstellt als gar keine. Werden solche Situationen nicht einer nachhaltigen Lösung zugeführt, dann verhärten sich die Fronten, was sich langfristig katastrophal auf Motivation und Leistungsfähigkeit solcher Teams auswirkt. Leider sind von ihren Führungskräften mit ihren offenen Fragen alleine gelassene MitarbeiterInnen und Teams gar nicht so selten. „Alleine gelassen" steht dabei synonym für Zweifel in der Passung und der Zugehörigkeit und fehlende Orientierung, was bedeutet, dass hier vieles nicht mehr stimmt.

- Führungskräfte nehmen ihren eigenen Vorgesetzten gegenüber selbst ebenfalls eine MitarbeiterInnen-Rolle ein. Sie befinden sich quasi in einer Sandwich-Position. Ziele des Unternehmens werden Stufe für Stufe an die unteren hierarchischen Ebenen weitergegeben und adaptiert. Dabei werden zunächst abstrakte Ziele Schritt für Schritt immer mehr in Richtung Realisierung gebracht. Jede hierarchische Stufe ist hier gefordert, ihren Beitrag zum Spannungsabbau zwischen unternehmerischen Träumen und realer Umsetzung zu leisten, was jeweils das Aushalten von Spannungen zwischen unternehmerischem Wunsch und operativer Realität erfordert. Diesem Erfordernis kann die Führungskraft nur dann erfolgreich gerecht werden, wenn sie diesen Schritt der Umsetzung von Wunsch in Richtung Realität mit ihren MitarbeiterInnen gemeinsam erarbeitet und das Ergebnis in loyaler Haltung ihnen gegenüber nach oben hin vertritt, was – wie schon beschrieben – wiederum dort zu Spannungen führen kann. Ist die Führungskraft nach oben hin zu sehr auf Spannungsvermeidung ausgerichtet, so kommt es zu verstärkter Verlagerung dieser in die Beziehung zu ihren eigenen MitarbeiterInnen mit der Gefahr deren Überforderung. Die Führungskraft adaptiert mit ihren Teammitgliedern die ihr vorgegebenen Ziele dann nicht mehr in Richtung bessere Umsetzbarkeit sondern leitet diese eins zu eins wie ein Briefträger an sie weiter. Die Führungskraft wird von ihren MitarbeiterInnen nicht mehr als loyal und unterstützend

erlebt, was weitreichende Folgen für *Kohärenz- und Zugehörigkeitsgefühl* und damit auch die Motivation der betroffenen MitarbeiterInnen nach sich zieht. Führungskräfte, die sich wie bloße Erfüllungsgehilfen des Unternehmens verhalten und die, in ihrem eigenen Rahmen mögliche Gestaltungshoheit brach liegen lassen, sparen sich vielleicht Spannung nach oben, provozieren sie aber in ihren eigenen Reihen mit den soeben beschriebenen Folgen für die Motivation ihrer MitarbeiterInnen.

- Trotz bester Bemühungen kann es in der Zusammenarbeit zwischen Führungskräften und MitarbeiterInnen zu Enttäuschungen bei ersteren kommen, wenn die an die MitarbeiterInnen gestellten Erwartungen aus welchen Gründen auch immer nicht erfüllt werden. Dies erfordert seitens der Führungskraft eine ehrliche Kritik an der Leistung der betroffenen MitarbeiterInnen, worauf diese auch ein Anrecht haben. Dieser Schritt der Kritik an der Sache erfordert daher höchsten Respekt und höchste Wertschätzung der Person gegenüber. Außerdem verlangt dies ein Gespräch unter vier Augen und nicht vor allen KollegInnen und die Erarbeitung von nachvollziehbaren Zwischenzielen, um der/dem betroffenen MitarbeiterIn die Gelegenheit zur Selbstkontrolle zu ermöglichen, ob sie/er sich auf dem richtigen Weg befindet. Eine öffentliche Kritik würde das *Zugehörigkeitsgefühl* nachhaltig beschädigen, eine fehlende Einschätzungsmöglichkeit des Korrekturkurses *Orientierung* verunmöglichen. Wie sich an dieser Stelle leicht nachvollziehen lässt, ist Kritik unter Beibehaltung der Motivation der/des Kritisierten eine hohe Kunst. Gelingt sie, dann kann die Arbeitsbeziehung zwischen Führungskraft und betroffene/r/m MitarbeiterIn und damit auch deren/dessen Zugehörigkeitsgefühl ungemein gestärkt aus dieser Situation hervorgehen.
- Eine hohe Kunst ist auch der richtige Einsatz der MitarbeiterInnen an der richtigen Stelle. Die Führungskraft steht vor der wichtigen Aufgabe, Stärken und Schwächen ihrer MitarbeiterInnen gut zu erkennen, um ihnen dann entsprechend die individuell passenden Aufgaben zu überantworten. Dabei hat Förderung der Stärken Priorität vor mühsamer Beseitigung der Schwächen. Gelingt dies, so hat dies positive Auswirkungen auf *Zugehörigkeits- und Kohärenzgefühl*, also das Gefühl der MitarbeiterInnen, sowohl ein wichtiges Mitglied im Team zu sein als auch auf den unmittelbaren Arbeitsplatz zu passen, was beides in höchstem Maße fördernd auf die Motivation wirkt.

Darüber hinaus ist es nicht nur von großer Wichtigkeit, MitarbeiterInnen gemäß ihrer Stärken in fachlicher und sozialer Kompetenz im Aufgabenprozess richtig zu positionieren, sondern sich auch mit deren Entwicklungspotenzial auseinanderzusetzen und sie darin zu fördern. Damit erhalten sie Perspektiven für die Zukunft, und

zumindest kurz- bis mittelfristige Karrierepläne können dadurch gemeinsam zwischen Führungskraft und jeweiligen MitarbeiterInnen erstellt werden. Damit kommen *Orientierung und Bedeutsamkeit* als zusätzliche motivationsfördernde Komponenten hinzu.

In beiden Fällen, sowohl der Sorge um die richtige Positionierung als auch entsprechender Potenzialförderung der MitarbeiterInnen, kommt es bei deren Gelingen zu intensiver zwischenmenschlicher Begegnung zwischen ihnen und der Führungskraft mit entsprechend motivierendem Effekt auf deren Leistungsbereitschaft. Nicht zuletzt handelt es sich dabei auch um gelebte höchste Wertschätzung.

6.3. Einsatzorte für die „Motivationszange“

In diesem Kapitel wollen wir der Frage nachgehen, in welchen Situationen im Arbeitsprozess die „Motivationszange“ sinnvoll und hilfreich angewendet werden kann. Wo sind die Orte, an denen sie als ein wichtiges Motivationsinstrument wertvolle Dienste leisten kann? Deren Stationen gibt es viele im Laufe eines (Arbeits-)Lebens. Doch Motivation im beruflichen Kontext spielt schon lange vor einer ersten Berufstätigkeit eine wichtige Rolle, beispielsweise in der Wahl der Ausbildung und des Berufes, wobei hier vorwiegend der eine Zangenarm der sinnzentrierten Selbstführung relevant ist. Später beim Einstieg in die Berufstätigkeit kommt erstmals die gesamte Zange mit ihren beiden Armen im Bewerbungsgespräch zum Einsatz. Im darauffolgenden Arbeitsprozess ist sie wichtiger und unverzichtbarer Bestandteil der regelmäßigen Mitarbeitergespräche. Dazwischen kann sie auch in regelmäßigen Arbeitsbesprechungen wertvolle Dienste leisten, falls dies nötig erscheint.

Im Folgenden wollen wir uns mit den einzelnen Stationen, ihren Einsatzmöglichkeiten für die „Motivationszange“ und deren Auswirkungen auf die vier sinnerlebensrelevanten Prädiktoren näher beschäftigen, um Erkenntnisse für die praktische Umsetzung daraus gewinnen zu können.

6.3.1. Ausbildungs- und Berufswahl

Wichtige Entscheidungen für den beruflichen Weg werden schon relativ früh im Leben gefällt. Vorentscheidungen fallen mit 10 Jahren, ob die weitere Schulbildung in der Neuen Mittelschule oder im Gymnasium erfolgt. Fachliche Aspekte spielen dabei noch eine eher untergeordnete Rolle. Mit 14 Jahren werden erste fachlich-inhaltliche

Weichen gestellt, wenn entweder eine berufsbildende Reife oder die Matura in einer Allgemeinbildenden Höheren Schule, in einem Gymnasium angestrebt wird. Diese Entscheidungen fallen meist auf Grundlage der bis dorthin sichtbar gewordenen Talente und Begabungen. Aspekte einer sinnzentrierten Selbstführung, wie sie in Kapitel 6.1. beschrieben sind, stehen leider schon hier oft stark im Hintergrund. Stattdessen treten erste egozentrische Motive in Erscheinung, wie z.B. finanzielle Aussichten, Bequemlichkeiten oder Status, die mit dem angepeilten Beruf verknüpft sind. Spätestens nach der Matura stellt sich auch für AHS-Absolventen die Frage nach der Berufswahl, entweder gleich direkt oder meist in Form der anstehenden Entscheidung für ein bestimmtes Studienfach. Auch hier stehen Fragestellungen im Sinne der sinnzentrierten Selbstführung oft eher am Rande, und aufgrund näher rückender anderweitiger Lebensplanungen, wie z.B. Familiengründung, „ganz praktische Überlegungen" (Einkommen, logistische Aspekte, usw.) mehr im Vordergrund. Wenn sich bis dahin kein spezielles Interesse für ein bestimmtes Studienfach herauskristallisiert hat, dann werden oft Studienrichtungen gewählt, die „Werkzeugcharakter" haben. Ein oft gehörter Rat lautet dann: „Wenn du nicht weißt, was du studieren sollst, dann studiere halt Jus. Damit kannst du später alles machen!" Im Klartext heißt das, dass Motivation für ein bestimmtes Fachinteresse nicht erspürt und deshalb versucht wird, die Entscheidung aufzuschieben. Diese Motivationsprobleme tauchen dann später im Beruf wieder auf. Sehr oft betrifft es dann Menschen mit juristischem oder allgemein wirtschaftlichem Ausbildungshintergrund, die dann eine Beratung zu beruflichen Fragestellungen aufsuchen.

Wichtig schon in diesen frühen (Vor-)Entscheidungssituationen wäre eine langsame Heranführung an die Denkweise einer sinnzentrierten Selbstführung, die neben der Berücksichtigung vorhandener Talente und Begabungen auch die „wofür"-Frage fokussiert. Wofür möchte ich meine Fähigkeiten einsetzen. Nicht nur „Was kann ich?" sondern auch „Was will ich?" bzw. im logotherapeutisch-übergeordneten Sinne einer Anbindung dieser Frage an das Gewissen, „Was soll ich?". Wo fühle ich mich verantwortlich, dass ich meine Talente einsetzen soll? Wenn jemand an dieser Frage angelangt ist, dann schlägt Beruf in Berufung um, womit eine enorme Energiequelle für eine nachhaltige und stabile Motivation erschlossen ist, die dann auch durch schwierige und anstrengende Zeiten hindurchträgt. Diverse Berufsberatungen treten meist in diesen unentschlossenen Momenten auf den Plan. Viele Betroffene meinen, sie wüssten nicht um ihre Stärken und Schwächen, weshalb sie sich sog. Potenzialanalysen

unterziehen möchten. Doch meist geht es gar nicht um die Frage: „Was kann ich?“ sondern „Was will ich?“. Was sie können, wissen sie oft ganz gut, was sie wollen dagegen gar nicht. Leider helfen hier viele Potenzialanalysen auch nicht viel weiter. Vorwiegend stehen Fähigkeiten und Begabungen im Zentrum der Analysen, vielleicht auch noch Interessen aber keine Motive für einen Beruf, und wenn, dann auch oft nur im Rahmen sehr egozentriert ausgerichteter Fragestellungen nach dem Spaßfaktor einer beruflichen Tätigkeit. Eine selbsttranszendent ausgerichtete Motivationsanalyse, sprich Sinnfindung, die neben dem subjektiven Spaßfaktor, der mit einem bestimmten Beruf verbunden ist, auch die objektive Verantwortung der menschlichen Gemeinschaft gegenüber ins Auge fasst, findet im Rahmen solcher Analysen leider nicht statt. Doch wären dies gerade jene Aspekte, die den stärksten Motivationseffekt aufwiesen. Diesbezüglich erinnern solche Potenzialanalysen im Rahmen von Berufsberatungen für Jugendliche an die Umfrage-Institute mit ihren einseitig auf Bedürfnisse ausgerichteten Fragestellungen (siehe Kapitel 2.) zur emotionalen Bindung von MitarbeiterInnen an ihr Unternehmen. Diese Potenzialanalysen müssten dringend mit einer Motivationsanalyse ergänzt werden, die praktisch einer Sinnfindung entspricht. Das kombinierte Wissen um das eigene Können einerseits und das eigene Wollen andererseits ist dann eine gute Voraussetzung, den passenden Berufsweg einschlagen zu können. Junge Menschen sind Fragestellungen zu intrinsisch motivierter Lebens- und Arbeitshaltung oft sehr aufgeschlossen gegenüber. Später mischen sich dann häufig andere „Notwendigkeiten des Lebens“ hinzu, die von einer sinnzentrierten Lebens- und Arbeitsausrichtung ablenken und später in Sinnkrisen münden können.

In der Praxis bedeutet dies, dass selbsttranszendente, sinnorientierte Fragestellungen als Lebenshaltung und -einstellung, wie wir sie in Kapitel 6.1. kennengelernt haben, schon möglichst früh sowohl in Familie als auch Schule eingeübt werden müssen, um einem einseitig egozentrierten lust-/unlustgesteuerten Berufsorientierungsdenken entgegenzusteuern. Nicht konsumistische Bedürfniserfüllung soll im Mittelpunkt der Überlegungen stehen, sondern Gestaltungswille, nicht Ertrag in Form von Geld und Status sondern Beitrag in Form meines Engagements für sinnvolle Inhalte, nicht ein persönlich optimierter Profit sondern Dienst an einer über meine Grenzen hinaus relevanten Sache. Diese Denkungsart ist heute in einer materiell übersättigten Gesellschaft nicht mehr selbstverständlich und muss bewusst aktiviert werden. Sie ist nicht bloß anwendbares Wissen sondern lebbare Haltung, die auch Zeit für ihre Entwicklung benötigt. Auch Unternehmen können hier einen Beitrag zu ihrer Förderung

leisten, wenn sie PR für ihr Unternehmen betreiben. Nicht nur die verlockenden und verführenden Incentives, die sie für aktuelle und potenzielle MitarbeiterInnen bieten, sollen im Vordergrund ihrer Selbstdarstellungen stehen, sondern auch ihre Mehrwerte für die Gesellschaft. Damit sprechen sie das Sinnbedürfnis Jobsuchender an. Diese wollen abschätzen, ob sie zur angebotenen Stelle *passen* könnten, ob diese mit ihrer eigenen Lebens- und Berufs*orientierung* konform geht und sie deshalb dieser Arbeitsgemeinschaft *zugehören* wollen, um dabei mitzuwirken, gesellschaftlich *bedeutende* Werte zu schaffen. Wie man sieht, können Unternehmen die vier sinnerlebensrelevanten Faktoren, die sie in ihrer „Sozialpolitik" berücksichtigen müssen, auch schon weit im Vorfeld wirksam werden lassen. In Zukunft werden jene Unternehmen im Vorteil sein, die Sinn bieten, wenn sie engagierte und motivierte MitarbeiterInnen suchen, Stichwort: Generation Y. „Sinnarbeit" der Unternehmen geht also weit über deren Grenzen hinaus in die Gesellschaft hinein und ist auch Bestandteil einer Corporate Social Responsibility. An dieser sollten nicht zuletzt die Unternehmen selbst Interesse haben, wenn es ihnen dadurch gelingt, von der inhaltlichen Ausrichtung betrachtet, besser zu ihnen passende und damit auch motiviertere MitarbeiterInnen an sich zu binden. Fluktuationen aufgrund falscher Orientierung in Berufs- oder Jobwahl könnten dadurch reduziert werden.

6.3.2. Bewerbungsgespräch

In Bewerbungsgesprächen kommt die motivationsrelevante Sinnthematik schon deutlich näher an die Unternehmen heran. Die Eignung der/des Bewerber/in/s steht im Mittelpunkt der Überlegungen. Schließlich sind hohe Kosten mit einer Position verbunden. Da soll das Risiko einer Fehlbesetzung so gering wie möglich gehalten werden. Dass BewerberInnen intensiv auf ihre fachlichen Qualifikationen geprüft werden, ist in jedem Bewerbungsprozess üblich. Doch darüber hinaus sind das persönliche Wertesystem, die Interessen und das Bewerbungsmotiv der/des Kandidat/in/en von mindestens gleicher Bedeutung.

Wenn das Wertesystem der/des Berwerber/in/s sich mit dem des Unternehmens im Wesentlichen deckt, dann wird man damit dem sinnerlebensrelevanten Faktor *Kohärenz* gerecht. Die/der zukünftige MitarbeiterIn wird sich zum Unternehmen passend empfinden, was sich positiv auf ihre/seine Motivation auswirken wird.

Wird im Bewerbungsgespräch auch Augenmerk auf die persönlichen Interessen der/des Bewerber/in/s gelegt, und werden diese mitberücksichtigt und auf

Verwirklichungsmöglichkeit in der zukünftigen Position geprüft, so steigen die Chancen, dass sich die/der BewerberIn später bei ihren/seinen Aufgaben mit diesen Interessen als *zugehörig* und *bedeutsam* erlebt, beides Faktoren mit positivem Einfluss auf das Sinnerleben am bevorstehenden Arbeitsplatz.

Nicht zuletzt spielt das Bewerbungsmotiv eine wichtige Rolle. Hier muss erhoben werden, was die/den BewerberIn veranlasst, gerade in diesem Unternehmen um eine Stelle anzufragen. Liegt der Fokus auf Gehalt, Karrierechancen, Status und andere „Begleitmusik" oder richtet sich das Interesse hauptsächlich auf die inhaltlich-sachlichen Ziele des Unternehmens? Möchte die/der BewerberIn ihre/seine Fähigkeiten für die Sache des Unternehmens einsetzen und damit diese Sache auch zur ihren/seinen machen, oder will sie/er vorwiegend persönliche Profite ernten? Auch die Vorgeschichte ihrer/seiner Bewerbung ist nicht uninteressant. Hier zeigen sich oft Contra-Motive. Wenn ein/e BewerberIn von der letzten Stelle geflüchtet ist, stellt dies noch lange kein Pro-Motiv für die gegenständliche Position dar. Ein solches zeigt sich praktisch ausschließlich am inhaltlichen Interesse für die mit der zur Besetzung anstehenden Position verbundenen Aufgaben. Im Zuge einer Bewerbung ist es daher auch schon seit längerem gängige Praxis, den üblichen Bewerbungsunterlagen, wie Bewerbungsschreiben und Lebenslauf, auch ein Motivationsschreiben hinzuzufügen. Auf diese Weise können schon am Beginn wichtige Weichenstellungen gesetzt werden, wenn es um die zukünftige Motivationslage der/des potenziellen Mitarbeiter/in/s geht.

Der Satz Viktor E. Frankls: „Wer Leistung ernten will, muss Sinn bieten!" zeigt deutlich, dass Motivation das Ergebnis einer gelungenen Begegnung ist, und damit weder einseitig in der Verantwortung des zu intrinsischer Selbstmotivation aufgerufenen Stellenbewerbers liegt, noch andererseits alleinige Angelegenheit der sich zur Motivationsunterstützung verpflichtet fühlenden Führungskraft ist. Und spätestens im Augenblick der Bewerbung beginnt die Entwicklung dieses Begegnungsprozesses. Ob er gelingt, wird von beiden Seiten bestimmt.

6.3.3. Mitarbeitergespräch

Dient das Bewerbungsgespräch der grundlegenden Überprüfung der Eignung eine/r/s Bewerber/in/s, so erfordert nach positivem Bescheid die darauffolgende Zusammenarbeit zwischen Führungskraft und MitarbeiterIn einen regelmäßigen Austausch, um Arbeitsprozesse bzgl. der angestrebten Ziele zu steuern, zu koordinieren und zu strukturieren. Dazu dient das periodische Mitarbeitergespräch, in dem einerseits

im Rückblick auf den abgelaufenen Zeitraum eine Bewertung der erzielten Ergebnisse erfolgt und andererseits grundlegende Ausrichtungen der bevorstehenden Aufgaben besprochen werden. Gelingt dies, dann erleichtert und fördert dies in detaillierterem Rahmen auch alle weiteren Arbeitsbesprechungen und Sitzungen. Ein gelungenes Mitarbeitergespräch hat eine gelungene Begegnung zwischen Führungskraft und MitarbeiterIn als Basis, die über eine intensive Auseinandersetzung mit den gegenseitigen Positionen, Interessen und Motiven ermöglicht wird.

Zielvereinbarungen nehmen im Mitarbeitergespräch einen zentralen Stellenwert ein. Die gängige Managementpraxis definiert minimale Standards für Ziele. So sollen diese „smart" sein. „Smart" steht für spezifisch, messbar, erreichbar (achievable), realistisch und terminiert.

- Spezifisch bedeutet, dass Ziele so eindeutig und präzise wie möglich definiert sein sollen.
- Die Messbarkeit verhindert unterschiedliche Einschätzungen des Grades der Zielerreichung zwischen Führungskraft und MitarbeiterIn.
- Erreichbarkeit der vereinbarten Ziele ist ebenso wesentlich für ein als gelungen zu bezeichnendes Mitarbeitergespräch. Die dafür nötigen Ressourcen müssen zur Verfügung stehen.
- Realistische Ziele sind grundsätzlich möglich und realisierbar und keine Utopien.
- Für die Selbstorganisation der/des Mitarbeiter/in/s ist noch eine möglichst exakte Terminierung der vereinbarten Ziele nötig.

Soweit die aktuelle Zielvereinbarungspraxis, die damit wesentliche Voraussetzungen für eine hohe Zielerreichungswahrscheinlichkeit schafft.

Dass diese „smart"-Kriterien Demotivation vermeiden helfen, ist unschwer nachvollziehbar. Was allerdings in diesen Zielkriterien fehlt ist ein Sinnbezug. Ziele müssen auch sinnvoll sein (Berschneider, 2003), und diese Sinnhaftigkeit muss von der Führungskraft im Mitarbeitergespräch vermittelt werden. Nur so ist es möglich, nicht nur demotivierende Rahmenbedingungen zu vermeiden, sondern auch die intrinsische Selbstmotivation bei der/beim MitarbeiterIn zu entfachen. Hilfestellung und Anleitung darin geben wieder sowohl der in Kapitel 6.1. beschriebene sinnerlebensrelevante Fragenkatalog im Hinblick auf die intrinsische Selbstmotivation der/des Mitarbeiter/in/s und die in Kapitel 6.2. diskutierten vier sinnerlebensrelevanten Kategorien zu deren Unterstützung durch die Führungskraft. Somit ist das Mitarbeitergespräch der wesentliche Ort der Anwendung der in Kapitel 5.3.

vorgestellten „Motivationszange“. Auch hier bewahrheitet sich Viktor E. Frankls Satz, dass, wer Leistung ernten will, Sinn bieten muss. Voraussetzung für ein gelungenes Mitarbeitergespräch ist wie auch schon beim Bewerbungsgespräch wiederum eine gelungene Begegnung beider Seiten, die nur dann möglich ist, wenn eine intensive Auseinandersetzung mit der gegenüberstehenden Person, der Führungskraft oder der/des Mitarbeiter/in/s, erfolgt. Diese gelungene Begegnung fördert maßgeblich die Motivation nicht nur der/des Mitarbeiter/in/s sondern beider Seiten, denn ein/e motivierte/r MitarbeiterIn wirkt positiv auf die gesamte Atmosphäre.

6.3.4. Austrittsgespräch

Je nach Ursache der Beendigung eines Arbeitsverhältnisses verlangen Respekt und Achtung der Menschenwürde auch ein Gespräch zu diesem Anlass. Wird die Zusammenarbeit auf Wunsch der Führungskraft beendet, so stellt dies meist eine Kränkung und ein Misserfolgserlebnis für die/den Gekündigte/n dar, die/das sich auf die Selbstmotivation vorwiegend für darauffolgende Arbeitsbeziehungen negativ auswirken kann. Eine sorgfältige Analyse der zur Trennung führenden Entwicklungen mit Aufzeigen der wesentlichen Differenzen, vielleicht bzgl. der Wertesysteme oder der Interessen, erleichtern der/dem Gekündigten eine klare, selbstgewählte Stellungnahme zum Geschehenen mit darauffolgenden klaren Entscheidungen für die Zukunft. Liegen die Gründe für die Beendigung des Arbeitsverhältnisses nicht in der Leistung der/des Mitarbeiter/in/s, so ist eine detaillierte Information über diese Gründe unabdingbar nötig, damit die/der Gekündigte sie nicht irrtümlich auf sich bezieht. Dieser Schritt ist aus psychohygienischen Gründen sehr wichtig. Emotional negative Nachwirkungen beeinträchtigen einen klaren Blick in die Zukunft und damit auch ein positives Auftreten in zukünftigen Bewerbungsprozessen. Hader und Groll über den Jobverlust sind keine guten Begleiter auf diesem Weg und wirken stark dämpfend auf die Selbstmotivation. Für eine neue Sinnausrichtung ist dies der ideale Zeitpunkt. Gelingt diese, so ermöglicht sie einen klaren Blick in die Zukunft mit erhobenem Haupt, unabhängig von den vergangenen Ereignissen. Unterstützend für diese neue Sinnausrichtung und Sinnfindung stehen uns wieder die sinnorientierten Fragestellungen zur Entwicklung einer tragfähigen Selbstmotivation aus Kapitel 6.1. zur Verfügung.

6.4. Haltung und Einstellung der Führungskraft gegenüber der/dem MitarbeiterIn

In Kapitel 6.2.2. haben wir bereits Beispiele für sinnerlebensrelevante Situationen aus dem Führungsalltag erfahren. Diese sollen an dieser Stelle noch um weitere Beispiele ergänzt werden, in denen die Haltung und Einstellung zum Ausdruck kommt, mit der die Führungskraft der/dem MitarbeiterIn gegenübertritt und begegnet. In Haltung und Einstellung spiegelt sich die Wertschätzung wider, die die Führungskraft der Persönlichkeit ihre/r/s Mitarbeiter/in/s entgegenbringt. Sie drückt sich in Sprache, Verhalten, Handlungen und Entscheidungen der Führungskraft aus, wird von der/vom MitarbeiterIn wahrgenommen und hat unmittelbare Auswirkung auf die Motivationslage der/des Mitarbeiter/in/s. Sensible Momente dafür sind, wenn Ziele von der Führungskraft entweder gesetzt oder mit der/dem MitarbeiterIn vereinbart werden müssen und wenn Aufgaben und Verantwortung delegiert werden sollen. Einen sensiblen Umgang erfordert auch Feedback an die/den MitarbeiterIn, speziell dann, wenn es außer positiver Rückmeldung auch etwas zu kritisieren und korrigieren gibt. In diesen genannten Situationen kann es bei „Ungeschicklichkeit" der Führungskraft demotivierende Wirkung auf die/den MitarbeiterIn geben, indem die vier Aspekte, die Einfluss auf das Sinnerleben der/des Mitarbeiter/in/s haben (siehe Kapitel 6.2.1.), beschädigt werden. Wir wollen diese Situationen im Folgenden etwas näher beleuchten.

6.4.1. Ziele setzen und vereinbaren

Müssen Ziele gesetzt werden, weil es keine freie Wahl dahinter gibt (z.B. Unternehmensvorgaben oder gesetzliche Rahmenbedingungen), dann erfordert eine respektvolle und wertschätzende Haltung der Führungskraft der/dem MitarbeiterIn gegenüber, dass sie/er über Sinn und Zweck dieser Ziele informiert wird. Die Zeit dafür muss vorhanden sein.

Können Ziele zwischen Führungskraft und MitarbeiterIn vereinbart werden, so verlangen Respekt und Wertschätzung von der Führungskraft, dass vorhandene zeitliche und inhaltliche Ressourcen und Fähigkeiten der/des Mitarbeiter/in/s bei der Zielfestlegung mitberücksichtigt werden. Eine angepasste Anforderung an die/den MitarbeiterIn drückt diese Wertschätzung aus, ebenso, wenn das Entwicklungspotenzial der/des Mitarbeiter/in/s in die Überlegungen miteinfließt. Die Mitwirkung der/des Mitarbeiter/in/s bei der Zieldefinition berücksichtigt deren/dessen fachliche

Kompetenzen. Die/der MitarbeiterIn fühlt sich so in ihrer/seiner Persönlichkeit wahrgenommen, was sich unmittelbar positiv auf *Kohärenz*- und *Zugehörigkeitsgefühl* auswirkt, zwei wichtige sinnerlebensrelevante Faktoren, die der/dem MitarbeiterIn Unterstützung in ihrer/seiner intrinsischen Selbstmotivation geben. Nichts wirkt auf eine/n MitarbeiterIn demotivierender als eine Führungskraft, die sie/ihn in ihren/seinen inhaltlichen und viel häufiger zeitlichen Kapazitäten einfach nicht ernst nimmt. In solchen Momenten kann man eigentlich nur sagen, dass die Führungskraft die innere Kündigung ihre/r/s Mitarbeiter/in/s zu Recht verdient hat. Begegnung hat hier nie stattgefunden. Gelingt diese jedoch, so hat dies eindeutig positive Auswirkungen auf die Motivationslage der/des Mitarbeiter/in/s.

6.4.2. Delegieren

Das Delegieren von Aufgaben und Verantwortung gehört zum Führungsalltag und verlangt höchste Sinnorientierung. Diese ist z.B. dann gegeben, wenn durch das Delegieren die Führungskraft mehr Kapazitäten für strategische Prozesse gewinnt, während der/dem MitarbeiterIn durch die übertragene Verantwortung von der Führungskraft Entwicklungspotenzial zuerkannt wird und damit Wertschätzung erfährt. Delegieren verlangt von der Führungskraft Vertrauen in die/den MitarbeiterIn. Gelingt dieses Vertrauen, so erfährt die/der MitarbeiterIn ein Gefühl von *Kohärenz*, *Bedeutsamkeit* und *Zugehörigkeit*. Sie/er kann erkennen, dass sie/er gut ins Unternehmen bzw. Team passt, dass mit der übertragenen Verantwortung auch Aufgaben mit Bedeutung übergeben wurden und dass sich dadurch auch die emotionale Bindung ans Unternehmen bzw. zum Team festigt. Dass unter solchen Voraussetzungen die/der MitarbeiterIn in ihrer/seiner Selbstmotivation stark unterstützt wird, steht außer Zweifel. Es gibt nichts Motivierenderes für eine/n MitarbeiterIn als eine Führungskraft, die an sie/ihn glaubt.

Wichtig im Zuge des Delegierens ist die Angemessenheit für die/den MitarbeiterIn. Sie/er soll weder über- noch unterfordert werden und die übertragene Aufgabe soll nach Möglichkeit ihren/seinen Interessen und Fähigkeiten entsprechen, kann daher durchaus auch eine angemessene Herausforderung darstellen. Transparenz in Bezug auf Sinnzusammenhänge und Bedeutung der Aufgabe ist selbstredend, ebenso das Angebot von Unterstützung durch die Führungskraft. Gerade letzteres erhöht durch die Loyalitätserfahrung bei der/dem MitarbeiterIn das Gefühl der *Zugehörigkeit*. Regelmäßige Überprüfungen des Fortschrittes der übertragenen Aufgaben werden

ebenso vereinbart. Sie drücken nicht Misstrauen der Führungskraft ihre/r/m MitarbeiterIn gegenüber aus, sondern dienen der *Orientierung*, damit für beide Seiten jederzeit klar ist, ob die gerade eingeschlagene Richtung auch passt oder notfalls Korrekturen angebracht werden müssen. Demotivierend dagegen wäre, wenn durch eine versäumte Überprüfung ein irrtümlich falscher Weg zu spät erkannt würde und dadurch viel Mühe umsonst gewesen wäre. Wie wir bereits wissen, wirkt eine klare Orientierung im Arbeitsprozess unterstützend in der Selbstmotivation.

6.4.3. Feedback

Regelmäßiges Feedback der Führungskraft an ihre MitarbeiterInnen drückt Interesse und Wertschätzung aus. Wichtig zu wissen, dass dies sowohl für positives als auch negatives Feedback gilt, welches trotz bewusster Betonung dessen, was gut läuft, hin und wieder nicht zu vermeiden ist und dann auch nicht vermieden werden soll. Dass positives und bestätigendes Feedback der Selbstmotivation der/des Mitarbeiter/in/s einen Schub verleiht, versteht sich von selbst. Doch auch negatives Feedback kann erstaunlicherweise diese Wirkung haben, wenn es wohlüberlegt und respektvoll mit der angebrachten Sensibilität gegeben wird. Einmal mehr spielt die Vermittlung der Sinnzusammenhänge, die das negative Feedback erforderlich gemacht haben, eine ganz wichtige Rolle. Die/der kritisierte MitarbeiterIn muss den Sinn der Kritik verstehen und nachvollziehen können. Zuvor klar vereinbarte Ziele machen sich jetzt an dieser Stelle bezahlt. Die Kritik zielt nicht auf die Persönlichkeit der/des Mitarbeiter/in/s sondern auf ihre/dessen Leistung und nicht erfüllte Erwartungen. Sowohl Erklärungen als auch Vorschläge zur Korrektur der Situation muss/soll die/der MitarbeiterIn selbst übernehmen. Darin spiegeln sich wiederum Vertrauen und Wertschätzung der Persönlichkeit der/des Mitarbeiter/in/s gegenüber wieder. Die Führungskraft traut ihr/ihm zu, die Lage selbst zu korrigieren, was sich auf die Motivation dafür positiv auswirkt. Dies wird dadurch ermöglicht, dass sowohl die Persönlichkeit der/des kritisierten Mitarbeiter/in/s als auch die korrigierte Sache selbst ernst genommen und nicht einfach ignoriert werden. Sowohl die Person als auch die Sache sind es Wert, beachtet und notfalls sachlich korrigiert zu werden, wodurch aus der Kritik Motivation erwächst. Nichtbeachtung der in die falsche Richtung laufenden Situation würde Missachtung und Entwürdigung der Persönlichkeit der/des Mitarbeiter/in/s bedeuten und Entwertung der an sie/ihn delegierten Aufgabe und Verantwortung. Ein Gefühl der *Bedeutung*slosigkeit und Nicht*zugehörigkeit* entstünden bei ihr/ihm mit den schon

bekannten Auswirkungen auf die intrinsische Selbstmotivation. Die Einstellung und Haltung, mit der die Führungskraft ihren MitarbieterInnen gegenübertritt, spielt im Falle einer notwendig gewordenen Kritik eine ganz zentrale und entscheidende Rolle.

6.4.4. Führungskraft als Vorbild

Soll dieses motivierende Zusammenspiel von Führungskraft und MitarbeiterInnen gelingen, so setzt dies von der Führungskraft voraus, dass sie im Umgang mit ihnen nicht nur die sinnerlebensrelevanten Faktoren berücksichtigt, sondern auch selbst beispielhaft sinnorientierte intrinsische Selbstmotivation vorlebt. MitarbeiterInnen erfassen penibel und punktgenau, ob ihre Führungskraft sich als Opfer der Umstände fühlt oder als deren mutiger und sinnzentrierter Gestalter auftritt. Am deutlichsten wird dies, wenn von außen sinnwidrige Erwartungen an das Team herangetragen werden. Es macht einen wesentlichen Unterschied, ob die Führungskraft die Sinnwidrigkeit einfach an ihre MitarbeiterInnen weiterreicht oder ob sie sich schützend vor sie stellt und mit ihnen gemeinsam versucht, das beste aus der Situation zu machen. Im zweiten Fall hat die Führungskraft motivierte Mitstreiter gewonnen, von denen sie aufgrund der gezeigten Loyalität im Gegenzug aber auch Leistung ernten wird. Der dadurch entfachte Teamgeist und das damit verknüpfte *Zugehörigkeitsgefühl* entwickeln ihre motivierende Wirkung.

Auch die Haltung der Führungskraft zu Themen wie Geld und Status hat Ausstrahlung auf ihre MitarbeiterInnen. Stehen Karriereziele und weniger Sinninhalte im Vordergrund, dann wird sie ihren MitarbeiterInnen nur schwer eine werte- und sinnzentrierte Ausrichtung vermitteln können, mit entsprechenden Folgen für deren intrinsische Motivationsbemühungen.

Wie man sieht, spielt die Haltung und Einstellung der Führungskraft über deren Vorbildwirkung eine wesentliche Rolle.

6.4.5. Ein weiterer Akt der Wertschätzung: kein Oktroi!

Respekt und Wertschätzung der/dem MitarbeiterIn gegenüber verbietet der Führungskraft, im Rahmen der Unterstützung intrinsischer Motivationsbestrebungen ihr/ihm eigene Wertvorstellungen überzustülpen. Wie wir von Viktor E. Frankl wissen, kann Sinn nicht gegeben werden, er muss gefunden werden, in diesem Fall von der/vom MitarbeiterIn. Das bedeutet, dass sie/er Sinn selbst finden muss, um eine stabile Selbstmotivation zu erlangen. Störeinflüsse würden diese empfindlich destabilisieren.

D.h., von der Führungskraft ist eine respektvolle Haltung und Einstellung fremden Wertgebungen gegenüber gefordert, was darüber hinaus auch bei auftretenden Wertedifferenzen Gültigkeit besitzt. In solchen Fällen ist zu prüfen, ob die Zusammenarbeit zwischen Führungskraft und MitarbeiterIn trotz dieser Differenzen weiterhin möglich ist oder ob es Unvereinbarkeiten gibt. Im Falle der Fortsetzung der Zusammenarbeit, wenn also die/der MitarbeiterIn die Wertedifferenz durchträgt, ist die Führungskraft gefordert, die Leistung, die die/der betreffende MitarbeiterIn dadurch erbringt, anzuerkennen. Im Unvereinbarkeits-Fall ist respektvolle und wertschätzende Haltung im Trennungsprozess gefordert. Gelingt diese, so kann eine negative Auswirkung auf die Motivationslage möglichst gering gehalten werden bzw. im Idealfall Identitäten beiderseits sogar gefestigt werden. Denn klar zu erkennen, dass ich irgendwo nicht hinpasse, kann das Selbstwertgefühl ebenso stärken.

6.4.6. Nochmals: Freiheit und Verantwortung

Über die Unmöglichkeit der Trennung von Freiheit und Verantwortung, wollen wir nicht in eine Motivationsstörung schlittern, haben wir in Kapitel 4.5. bereits ausführlich erfahren. Es soll an dieser Stelle darauf hingewiesen werden, dass hinter einseitiger Abschiebung oder Festhaltung von/an Freiheit oder Verantwortung im Prozess der Zusammenarbeit zwischen Führungskraft und MitarbeiterInnen eine wechselseitig respektlose Haltung und Einstellung zueinander steht. Verantwortungsloses Herauspicken der Rosinen aus dem Kuchen zeugt nicht gerade von wertschätzender Haltung. Von der desaströsen Wirkung auf die Selbstmotivation der MitarbeiterInnen haben wird ebenfalls bereits gehört.

Im gesamten Kapitel 6. haben wir uns nun sehr ausführlich mit den praktischen Aspekten der Motivation im Alltag des Zusammenarbeitens zwischen Führungskraft und MitarbeiterIn beschäftigt. Im folgenden Kapitel wollen wir uns nun noch mit dem Einfluss der Motivation auf den Erhalt von Leistungsfähigkeit bzw. deren Zusammenbruch auseinandersetzen.

7. Motivation und seine Bedeutung für die Leistungsfähigkeit und deren Erhalt bzw. Zusammenbruch

Aus dem bisher Dargelegten dürfte klar sein, dass zwischen Motivation und Leistungsfähigkeit ein direkter Zusammenhang besteht, dass Leistung nicht wirklich zustande kommen kann, wenn dahinter keine Motivation besteht.

Im nächsten Kapitel soll deshalb dieser Zusammenhang in den in Kapitel 6. diskutierten praktischen Aspekten nochmals zusammengefasst werden.

7.1. Voraussetzungen für das Zustandekommen von Leistung

Damit Leistung möglich wird, braucht es im Wesentlichen die folgenden vier Faktoren, wie sie in Tab. 2 dargestellt sind:

1. Auftragsklarheit	→	SOLLEN
2. Kompetenz	→	inneres KÖNNEN
3. Ressourcen	→	äußeres KÖNNEN
4. Motivation	→	MÜSSEN → WOLLEN

Tab. 2: Voraussetzungen für Leistung

- *Auftragsklarheit* entsteht vorwiegend über inhaltliche Information und Kommunikation der angestrebten Ziele. Den MitarbeiterInnen muss bewusst sein, wohin die Reise gehen soll, wenn sie um ihren Beitrag zur Zielerreichung gefragt werden. Je genauer und exakter die Ziele bekannt sind, umso geringer ist die Wahrscheinlichkeit von Missverständnissen. Sorgfalt in der Besprechung und die Aufwendung der dafür nötigen Zeit drücken Wertschätzung den MitarbeiterInnen gegenüber aus. Besprechungen zwischen Tür und Angel, die eine Menge Unklarheiten hinterlassen und bei den MitarbeiterInnen das Gefühl bewirken, mit ihren Fragen der Führungskraft lästig zu fallen, wirken entmutigend. Für Erklärungen sollte daher ausreichend Zeit eingeplant werden. Klarheit im SOLLEN wirkt *orientierend* und damit positiv auf die Motivation.
- Dass beim Delegieren von Aufgaben und Verantwortung die Berücksichtigung der Fähigkeiten und Begabungen der/des Mitarbeiter/in/s ein Akt der Wertschätzung ist

und deren/dessen *Kohärenz-* und *Zugehörigkeitsgefühl* und damit auch Motivation fördert, ist in Kapitel 6.4.2. bereits klar geworden. Die/der MitarbeiterIn muss auch innerlich in der Lage sein, das angestrebte Ziel erreichen zu können. Zur Klarheit des SOLLENS muss auch ein inneres KÖNNEN hinzutreten, damit die Erfolgsaussichten günstig stehen. Ständige Zweifel, ob die eigenen *Kompetenzen* zur Aufgabenerfüllung ausreichen, wirken nicht gerade motivationsfördernd.

- Zusätzlich zum inneren KÖNNEN braucht es noch ein äußeres KÖNNEN. Dabei handelt es sich um sowohl zeitliche als auch materielle *Ressourcen* und Gestaltungsfreiheiten in Form von Rechten und Befugnissen. Hier werden von Führungskräften oft gravierende Versäumnisse begangen. Ehrgeizige Timelines werden häufig ohne Mitsprache der davon betroffenen MitarbeiterInnen festgesetzt und ohne Überlegungen, ob diese auch realistisch sind (siehe Kriterien der Zielvereinbarung, Kapitel 6.3.3.). Diese geraten dann in Bedrängnis, wenn sie merken, dass sich das alles hinten und vorne nicht ausgeht, und sowohl zu wenig Zeit als auch zu wenig personelle Unterstützung vorhanden ist. Wenn dann noch das Verständnis der Führungskraft ausbleibt und die MitarbeiterInnen mit dem Druck alleine gelassen werden, dann ist der demotivierende Giftcocktail perfekt: Mangel an Wertschätzung, Vertrauen und Loyalität der Führungskraft führt zu einer Minderung sowohl des *Zugehörigkeits-* als auch des *Kohärenzgefühls* und damit zu einer gravierenden Beeinträchtigung in den Selbstmotivationsbestrebungen der davon betroffenen MitarbeiterInnen.
- Der letzte Faktor *Motivation* in dieser Kette ist wohl der bedeutendste. Die inhaltliche Auftragsklarheit resultiert zunächst in einem MÜSSEN der/des Mitarbeiter/in/s. Sie/er weiß dann, was sie/er umsetzen MUSS. Gelingt es zusätzlich zur inhaltlichen Auftragsklarheit auch noch sinnrelevante Aspekte in den Delegationsprozess zu integrieren und dessen Sinnhaftigkeit plausibel zu machen, dann kann die/der MitarbeiterIn die von der Führungskraft übernommene Aufgabe zu ihrer/seiner eigenen machen. Durch Überzeugung vom Sinn der übernommenen Aufgabe gelingt es der/dem MitarbeiterIn, aus einem anfänglichen MÜSSEN ein überzeugtes WOLLEN zu formen. Denn zur *Orientierung* aufgrund der Auftragsklarheit kommt noch *Bedeutsamkeit* durch den in der Aufgabe enthaltenen Sinn hinzu. Das Bewusstsein um die Bedeutsamkeit und Sinnhaftigkeit einer Aufgabe, wie wir bereits wissen, hat stark fördernde und unterstützende Wirkung auf die intrinsische Selbstmotivation der/des Mitarbeiter/in/s. Einmal mehr bewahrheitet sich Vitor E. Frankls Satz: „Wer Leistung ernten will, muss Sinn bieten!“

7.2. Intrinsische Motivation als Burnout-Prophylaxe

Burnout als Begriff ist schon länger bekannt. Er wurde etwa Mitte des vergangenen Jahrhunderts erstmals im sozialberuflichen Kontext verwendet, um einen Zustand der totalen Erschöpfung und Gefühle der Leere und Antriebslosigkeit zu beschreiben, der häufig auch von körperlichen Symptomen wie Schlaflosigkeit u.a. begleitet sein kann. Was man darunter versteht, hat sich im Laufe der Zeit gewandelt. Die heutige Medizin spricht von Erschöpfungsdepression. Laienhaft wird der Begriff leider sehr inflationär und auch oft schon für Ermüdungs- und Erschöpfungszustände verwendet, die nach stärkeren Belastungen sich noch im normalen Rahmen bewegen. Ein tatsächliches Burnout, also eine Erschöpfungsdepression, ist dagegen eine ernsthafte Krise, kommt es doch zu einem totalen Zusammenbruch körperlicher und seelischer Leistungsfähigkeit in Form von körperlichen, krankheitswertigen Symptomen und psychischer Antriebslosigkeit, also einem Totalausfall der Motivation. Dieser Zustand erfordert sowohl medizinische als auch psychotherapeutische Interventionen, die sich in schweren Fällen über einen längeren Zeitraum von mehreren Monaten oder sogar Jahren erstrecken. Nicht selten sind auch Langzeitfolgen beobachtbar, von denen sich die Betroffenen kaum oder nur mehr sehr schwer erholen. Aufgrund zunehmender Anforderungen in beruflichen und wirtschaftlichen Bereichen haben solche krisenhafte Erschöpfungszustände mittlerweile ein Ausmaß angenommen, sodass die Gesundheitspolitik mit vielfältigen ambulanten oder auch stationären Angeboten zur Rehabilitierung Betroffener reagiert hat. Diese umfassen sowohl körperliche Maßnahmen (Sport, Ernährung, Schlaf, usw.) als auch psychotherapeutische Ansätze (Körperwahrnehmung, Abgrenzung, usw.). Die volkswirtschaftlichen Schäden sind enorm und gehen sicher in die Milliarden.

Die Beobachtung und Verfolgung des Burnout-Phänomens im Verlaufe der letzten Jahrzehnte seit seiner ersten Erwähnung zeigt, dass entgegen früherer Beobachtungen, die Burnout mit der Belastungsmenge in Zusammenhang brachten, Burnout also als quantitatives Problem betrachteten, diese Sichtweise nicht aufrechterhalten werden kann. Burnout kann auch schon bei relativ geringer quantitativer Belastung auftreten bzw. umgekehrt lässt sich oft eine erstaunliche Belastungsfähigkeit bei sehr hohem Workload beobachten, ohne dass Erschöpfungssymptome einträten. Wie lassen sich diese scheinbaren Widersprüche erklären?

Einmal mehr kommt uns intrinsische Motivation und ihre sinnzentrierte Basis für einen Erklärungsansatz entgegen. Unter Berücksichtigung dieses Gedankenansatzes hat sich gezeigt, dass Burnout auf zwei wesentliche Sinnwidrigkeiten zurückgeführt werden kann. Diese sind einerseits das *„nicht sinnvolle Maß"* und andererseits der *"nicht sinnvolle Inhalt"*.

Das „nicht sinnvolle Maß" spielte in den Anfängen der mittlerweile jahrzehntelangen „Karriere" des Burnout-Begriffes die größere Rolle. Das Phänomen wurde anfänglich im Bereich der Krankenbetreuung bei hochmotiviertem, idealistisch eingestelltem Personal beobachtet. Der Sinn dieser Arbeit ist offensichtlich und entfacht die intrinsische Motivation in einem Ausmaß, dass Gefahr besteht, eigene physische und psychische Grenzen zu ignorieren und zu missachten. Diese Missachtung der eigenen Grenzen ist jedoch oft die Folge einer neurotischen Disposition (z.B. Selbstwertmangel) und hat den Begriff „Helfersyndrom" hervorgebracht. Dieser Begriff darf jedoch nur im Zusammenhang mit dieser sinnwidrigen Selbstausbeutung verwendet werden, denn sinnvolles Helfen an sich und für sich ist keine Krankheit. Im Gegenteil, helfen wollen ist Zeichen einer gesunden selbsttranszendenten Ausrichtung, solange es nicht neurotisch für Kompensationen verschiedener anderer Mängel im Persönlichkeitsbereich herhalten muss, was dann mit selbsttranszendenter Haltung ganz und gar nicht mehr zu vereinbaren ist. Dass das „nicht sinnvolle Maß" dann letztlich auch den „sinnvollsten Inhalt" beschädigt, weil er nach dem Zusammenbruch zur Gänze auf der Strecke bleibt, wird dann meist erst erkannt, wenn es schon zu spät ist. Diese Tatsache wird gerade in Unternehmen sträflich ignoriert. Ein Burnout-Fall kostet mehr an Zeit und Geld als eine rechtzeitige und vernünftige Korrektur. Lieber fährt man mit Vollgas an die Wand, als rechtzeitig zu bremsen.

Die zweite Sinnwidrigkeit, „der nicht sinnvolle Inhalt", hat im Zuge der Veränderungen im wirtschaftlichen und beruflichen Kontext der letzten Jahrzehnte an Bedeutung zugewonnen. Komplexer und unübersichtlicher werdende Arbeitsprozesse und zentralistischer werdende Strukturen haben negative Auswirkungen auf die uns bereits gut bekannten sinnerlebensrelevanten Faktoren, *Orientierung*, *Kohärenz* und *Bedeutsamkeit*. In der Hochkomplexität kann sowohl die Orientierung leiden als auch das Gefühl der Bedeutsamkeit. Wo wirkt sich was aus? Wer ist betroffen? Diese Antworten sind für die einzelnen MitarbeiterInnen oft nur mehr schwer oder gar nicht beantwortbar. Und wenn bei zunehmend zentralistischen Strukturen das Gefühl der Nichtbeeinflussbarkeit wächst bzw. das der eigenen Wirksamkeit sinkt, und zusätzlich

durch Rationalisierungsmaßnahmen auch noch kontinuierlich der Umfang der Arbeitsbelastung steigt, und dann zuletzt auch noch Unterstützung in der intrinsischen Selbstmotivation der/des Mitarbeiter/in/s durch die Führungskraft ausbleibt, dann kann schon verstärkt die Frage Platz greifen, ob ich überhaupt noch hierher auf diesen Arbeitsplatz passe. Die so wichtige intrinsische Selbstmotivation wird dadurch erschwert. Gelingt sie nicht stabil genug, erfolgen komplette Resignation und Zusammenbruch. Der zweite Aspekt im Burnout-Geschehen zeigt deutlich, dass eine Störung in der Motivation eine entscheidende Rolle spielt. Das in Kapitel 10. dargestellte Fallbeispiel eines Klienten, der nicht so sehr wegen quantitativer Arbeitsüberlastung, sondern aufgrund einer sinnwidrigen Ausrichtung von Arbeitsprozessen, denen er dann aus unzureichender psychischer Konstitution heraus nicht ausreichend gegenhalten konnte, in eine mehrmonatige Krise der Erschöpfung schlitterte, zeigt den enorm wichtigen Stellenwert des Sinnerlebens in der Arbeit. Leider wird dieser Aspekt in den gängigen Rehabilitierungsprogrammen zu wenig beachtet, und vorwiegend auf den quantitativen Aspekt Bezug genommen. Physische Maßnahmen und Training im Nein-Sagen sind zwar wichtige Bestandteile eines regenerierenden Programms, reichen aber nicht. Wenn die Zeit der Rehabilitation nicht genützt wird, um nach konkreten Gründen für die krisenhafte Entwicklung zu suchen, um daraus sinnorientierte Haltungs- und Einstellungskorrekturen abzuleiten und dann auch umzusetzen, war das ganze Regenerationsprogramm umsonst. Die/der betroffene MitarbeiterIn wird zwar erholt wieder in den Arbeitsprozess einsteigen, doch die Gefahr ist relativ groß, dass nach mehr oder weniger kurzer Zeit die alte Erschöpfungssituation wiederkehrt. Ich halte Schonung in der Auseinandersetzung mit der Frage der Sinnhaftigkeit der äußeren Umstände am Arbeitsplatz und der inneren Haltung und Einstellung zur konkreten Arbeitssituation während des Rehabilitationsprogrammes für höchst kontraproduktiv. Ich bin dagegen überzeugt, dass eine konsequente Nutzung der Regenerationszeit für die Ausarbeitung äußerer Korrekturmöglichkeiten am Arbeitsplatz (Umstrukturierung, Entlastung, usw.) und innerer Korrekturen im Hinblick auf eine sinnzentrierte Haltung und Einstellung zum Arbeitsplatz sogar die Regenerationszeit entscheidend verkürzen kann. Denn die erschöpften MitarbeiterInnen sollen nach den Regenerationsmaßnahmen nicht nur erholt sondern auch mit neuen Perspektiven und einer neuen Motivationsbasis wieder in den Arbeitsprozess eingegliedert werden können. Denn nur diese können einen Rückfall verhindern helfen. Erholung alleine ist zu wenig. Auch Nein-Sagen können reicht nicht. Contra-Motive, also zu wissen, was ich

nicht will und es auch umsetzen können, haben noch keine motivierende Wirkung. Erst sinnorientierte Pro-Motive entfachen die intrinsische Selbstmotivation. Diese können dann ein Kraftreservoir beachtlichen Ausmaßes aufbauen, welches höchste krisenpräventive Wirkung entfaltet.

Wir haben also gesehen, dass Burnout in erster Linie ein qualitatives und erst in weiterer Folge ein quantitatives Problem ist. Sinnerleben hat Burnout-prophylaktische Wirkung, schützt also in hohem Ausmaß vor Burnout. Wenn die sinnorientierte WOFÜR-Frage in einer stark belasteten Arbeitssituation nicht oder nur unzureichend beantwortet und der Sinn für den enormen Kraftauswand nicht erkannt werden kann, dann schwinden Motivation und damit die Kräfte. Erschöpfung der Kräfte begleitet von Sinnlosigkeitsgefühlen mündet dann direkt in die Erschöpfungsdepression. Eine intensive Auseinandersetzung mit wichtigen Sinnfragen am Arbeitsplatz dagegen ist das Rüstzeug für die Aufrechterhaltung einer stabilen Leistungsfähigkeit.

7.3. Motivation und Resilienz

Resilienz ist ein Begriff, der ursprünglich ganz allgemein psychische Widerstandsfähigkeit in schwierigen Situationen bezeichnete. Man stellte beispielsweise fest, dass manche Menschen trotz schwierigster Bedingungen in der Kindheit (z.B. Armut oder Flüchtlingssituation) im Erwachsenenalter psychisch unauffällig blieben bzw. daraus sogar gestärkt hervorgingen, wo andere an diesen Umständen zerbrochen waren. In diesem Sinne ist der Begriff verwandt mit dem der Salutogenese. Mit der Zeit floss der Begriff auch in den Arbeitskontext ein. Als resilient gelten dort Menschen, denen es gelingt, unter stark belastenden Bedingungen am Arbeitsplatz nicht nur ihre psychische Gesundheit zu erhalten, sondern darin sogar erhöhte Widerstandskraft zu entwickeln. Viktor E. Frankl bezeichnete diese Eigenschaft als Leidensfähigkeit. Heute würde man auch Frustrationstoleranz dazu sagen. Eine nachfolgend erhöhte Widerstandskraft ist auch bekannt im Zusammenhang mit dem sog. posttraumatischen Wachstum.

Nach dem, was wir bis hierher über Motivation kennen gelernt haben, vermuten wir zu Recht, dass Motivation bei Resilienz eine wichtige Rolle spielt. Wir haben die Bedeutung von Motivation bei der Wiedergewinnung der Leistungsfähigkeit nach deren Zusammenbruch im Burnout-Geschehen kennen gelernt. Da liegt es nahe, dass ihr auch

bei der Aufrechterhaltung der Leistungsfähigkeit unter schwierigen Verhältnissen, wie der Überwindung von Hindernissen oder Bewältigung von Misserfolgen in der beruflichen Arbeit eine wichtige positive Funktion zukommt. Leistungsfähigkeit setzt, wie wir gesehen haben, Motivation voraus und Motivation ist beim Menschen als wesentlich am Sinn orientiertem Wesen an diesen geknüpft. Resilienz ist damit die Folge einer konsequenten Ausrichtung am Sinn in schwierigen Zeiten, und bedeutet damit Stabilität der Motivation unter diesen schwierigen Umständen. Wieder zeigt sich, dass eine gut funktionierende „Motivationszange" günstige Voraussetzungen schafft, dass große Herausforderungen durch Hindernisse, Misserfolge und Rückschläge im Arbeitsprozess unbeschadet überstanden werden können.

Die folgenden Überlegungen sollen zeigen, welche Aspekte des Seins hier eine Rolle spielen. Der beruflich arbeitende Mensch denkt für gewöhnlich in Kategorien von Erfolg und Misserfolg. Erfolg strebt er an, Misserfolg möchte er vermeiden. Ist er erfolgreich, ist er auch glücklich, ist er nicht erfolgreich, widerfährt ihm also ein Misserfolg, so droht er, je nach Ausmaß, darunter zu zerbrechen oder seine Ambitionen aufzugeben. Resilienten Menschen gelingt es aber, hier stabil zu bleiben, weil sie an einer konsequenten Sinnausrichtung festhalten. Der am Sinn orientierte Mensch bewegt sich aber nicht zwischen den Polen Erfolg und Misserfolg sondern Erfüllung und Verzweiflung. Abb. 9 soll diese Zusammenhänge veranschaulichen.
Daraus wird deutlich, dass sich zusätzlich zur Dimension des Habens (Erfolg *haben*, Misserfolg *haben*) eine Dimension des Seins hinzutritt (erfüllt *sein*, verzweifelt *sein*). Dass es sich tatsächlich um zwei unterschiedliche Dimensionen und damit um ein dialektisches Verhältnis handelt und nicht um bloße Dualität, erweist sich aus der Beobachtung, dass sich daraus vier verschiedene Seinszustände ergeben. Erfolg ist also nicht zwingend mit Erfüllung gekoppelt und Misserfolg nicht zwingend mit Verzweiflung, wie man auf den ersten Blick vielleicht vermuten möchte. Diese beiden, zunächst „vordergründigen" Kombinationen sind leicht nachvollziehbar.

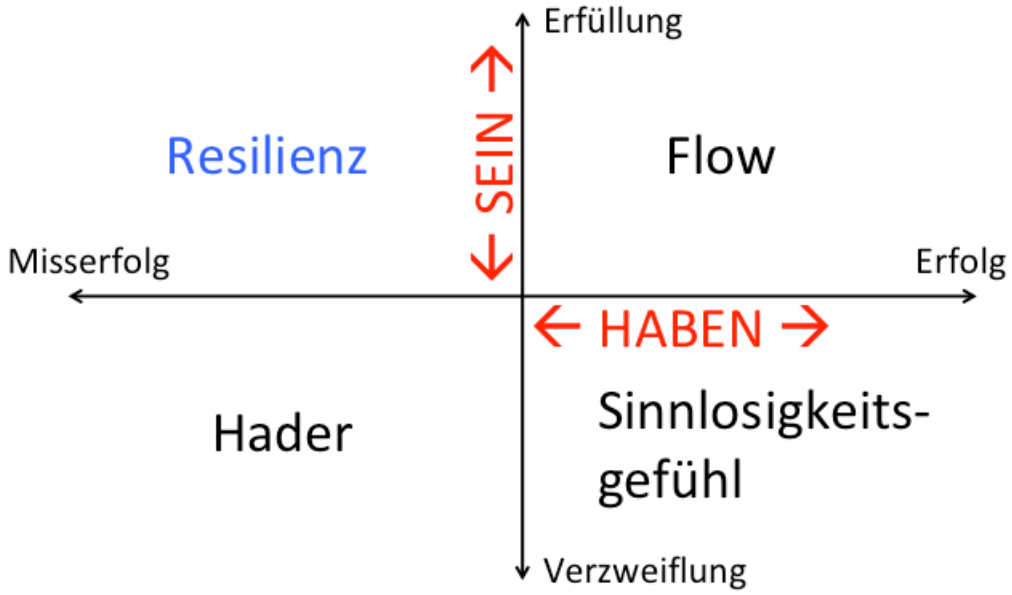

Abb. 9: Dialektik von Sein und Haben
(Quelle: Viktor E. Frankl; Ärztliche Seelsorge und eigene Erweiterungen)

- Doch gibt es auch erfolgreiche und dennoch verzweifelte Menschen. Viktor E. Frankl hat diese als existenziell verzweifelt oder existenziell frustriert bezeichnet und festgestellt, dass diese um keinen Sinn in ihrem Leben wissen. Sie sind verzweifelt, weil sie, trotzdem sie alles haben, keinen Sinn in ihrem Leben erkennen können. Sie leiden an einem Sinnlosigkeitsgefühl.
- Gleichermaßen ist auch das jeweilige Gegenteil möglich, Menschen, die trotz Misserfolge in ihrem Leben nicht verzweifeln. Voraussetzung dafür ist jedoch eine konsequente sinnorientierte Lebensausrichtung. Das Bewusstsein, sich für eine sinnvolle Sache einzusetzen, immunisiert quasi gegen Verzweiflung. Damit hätten wir das Prinzip der Resilienz im Rahmen der Dialektik von Sein und Haben verortet.
- Tritt Verzweiflung im Gefolge von Misserfolg auf, so kann davon ausgegangen werden, dass keine Sinnorientierung vorgelegen hat. Das ist vorwiegend dann der Fall, wenn stattdessen ein Zweck verfolgt wurde, wie dies in Abb. 4 dargestellt ist. Der Zweck wurde verfehlt, und darüber hinaus gab es nichts weiter Motivierendes, sodass Verzweiflung und Hader einkehren.
- Dass Sinnausrichtung sogar bei Erfolg noch einen Zusatzfaktor darstellt, zeigt die Tatsache, dass die Kombination erfolgreiches und sinnorientiertes Arbeiten zu einem außergewöhnlichen Glückserleben führen kann, das in der einschlägigen Literatur als „Flow“ bekannt ist.

Wie aus der Grafik in Abb. 9 ersichtlich, hat Sinnorientierung im Arbeitsprozess gerade in Misserfolgssituationen enorm psychohygienische Wirkung. Motivation kann trotz schwieriger Umstände und hinderlicher Bedingungen aufrechterhalten werden, eine typische Fähigkeit von sog. „Stehaufmännchen". Die Wahrscheinlichkeit steigt, dass neue Anläufe gefunden werden, die dann vielleicht doch noch zum Erfolg führen, bzw. sollte das dennoch nicht mehr gelingen, eine tapfere Haltung gelebt und Energie für neue Projekte mobilisiert werden kann. Auf jeden Fall schützt Sinn vor Verzweiflung, weil dieser Motivation aufrechterhalten lässt.

Die Situationen im Arbeitsalltag, in denen Resilienz eine Rolle spielt, sind zahlreich. Hier habe ich z.B. trotz höchster Anstrengungen ein bestimmtes Arbeitsergebnis nicht wie gewünscht erreicht, dort bin ich bei meiner Führungskraft in meinem Anliegen nicht auf Verständnis gestoßen und wieder woanders haben sich plötzlich unbeeinflussbare Umstände zu meinem Nachteil entwickelt. Das sind punktuelle Misserfolge und Hindernisse, an denen ich nicht zerbrechen werde, wenn ich diese Ereignisse in einen übergeordneten Sinn-Rahmen stellen kann, der die Grundmotivation aufrechterhalten lässt. Ich überwinde diese Schwierigkeiten oder verzichte auf Teilerfolge, um die Verwirklichung des darüberstehenden Wertes nicht zu gefährden. Voraussetzung ist nur, dass es diesen auch wirklich gibt und dass er sich für mich als tragfähig genug erweist. Intrinsische Selbstmotivation unterstützt von extrinsischer Motivation durch die Führungskraft durch Beachtung der vier sinnerlebensrelevanten Faktoren *Kohärenz*, *Bedeutsamkeit*, *Orientierung* und *Zugehörigkeit* können im Rahmen der „Motivationszange" helfen, eine solche Tragfähigkeit herzustellen.

8. Einblicke in eine verantwortungsvolle, sinnzentrierte Unternehmenshaltung

Obwohl sich die vorliegende Arbeit vorwiegend mit der Arbeitsbeziehung zwischen Führungskraft und MitarbeiterInnen beschäftigt, soll auch ein Blick über diese Grenzen hinaus auf übergeordnete Strukturen vorgenommen werden. Die Führungskraft steht ihrerseits in Beziehung zur Unternehmensführung. In dieser Positionierung gilt für sie das bisher über die intrinsische Selbstmotivation der MitarbeiterInnen Gesagte (Kapitel 5.1. und 6.1.), hat sie doch gegenüber der Unternehmensführung ihrerseits Mitarbeiter-Funktion. Folglich muss dann die Unternehmensführung im nach innen gerichteten Blick und Verhalten jene selbstmotivationsunterstützenden, sinnerlebensrelevanten Faktoren beachten, die wir oben als Verhaltensleitlinien für die Führungskraft definiert haben (Kapitel 5.1. und 6.2.). Klar wird an dieser Stelle, dass im hierarchischen Zusammenspiel eine sinnerlebensunterstützende Haltung nach unten nur dann wirkungsvoll gelingen kann, wenn als Voraussetzung die selbsttranszendent ausgerichtete, sinnorientierte Selbstmotivation als Arbeitshaltung vorhanden ist und auch gelebt wird.

Ein Unternehmen, das nach innen die in vorliegender Arbeit vorgestellten motivatorischen Prinzipien umsetzen möchte, muss daher seinerseits ein Unternehmensbild entwickeln, das sich am logotherapeutischen Menschenbild Viktor E. Frankls als Grundlage für das Gelingen selbsttranszendenter, sinnzentrierter, intrinsischer Selbstmotivation, wie wir es in Kapitel 3. vorgestellt haben, orientiert. Analog dazu können wir das in Abb. 10 dargestellt sinnzentrierte Unternehmensbild zeichnen.
Der körperlichen Dimension im logotherapeutischen Menschenbild entspricht im sinnzentrierten Unternehmensbild die Summe aller fachlichen Kompetenzen. Analog zur psychischen Dimension im logotherapeutischen Menschenbild können wir auf der Ebene des Unternehmens dieser Dimension alle sozialen Kompetenzen zuordnen. Beide zusammen vereinen alle vorhandenen Ressourcen als Instrument des „unternehmerischen Ausdrucks“, so wie das Psychophysikum des Menschen als Instrument für den Ausdruck des Geistigen in ihm dient. Sowohl die fachlichen als auch die sozialen Kompetenzen sind das vorgegebene Material, also die Bedingungen, auf denen das Unternehmen fußt.

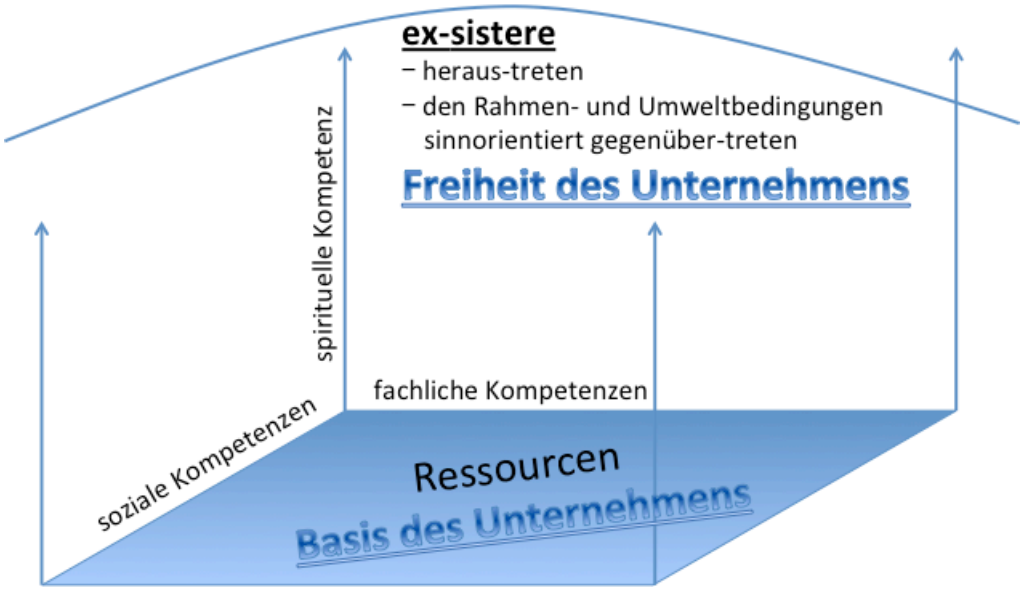

Abb. 10: sinnzentriertes Unternehmensbild
(Quelle: Lehrgang Logopädagogik; Viktor Frankl Zentrum Wien und eigene Modifizierung)

Hinzu tritt nun eine dritte Komponente, die im logotherapeutischen Menschenbild das Geistige im Menschen repräsentiert, aus dem heraus Freiheit und Verantwortung und die Fähigkeit zur freien Stellungnahme des Menschen resultieren. Im Unternehmen entspricht dies der „spirituellen Kompetenz", welche analog zum Geistigen im Menschen dem Unternehmen *Freiheit im unternehmerischen Agieren* verleiht und damit ebenso *Verantwortung der Gesellschaft gegenüber* auferlegt. Diese Verantwortung ist im Unternehmenskontext in der Corporate Social Responsibility festgeschrieben. In Mission und Vision des Unternehmens tritt zur Verantwortung noch zusätzlich die freie Stellungnahme zutage. Auf Basis der vorliegenden gesellschaftlichen Rahmenbedingungen formuliert das Unternehmen Vision und Mission. Das daraus sich ableitende unternehmerische Agieren schließlich zeigt sich dann in den Unternehmenszielen.

Wie aus dem sinnzentrieten Unternehmensbild erkennbar, ist es die spirituelle Kompetenz, die auf unternehmenstranszendente Weise zu den gesellschaftlichen Rahmen- und Umweltbedingungen sinnorientiert Stellung nimmt, daraus seine Unternehmensziele ableitet und die Motivation zu deren Umsetzung generiert.

Ähnlich wie auch beim einzelnen individuellen Menschen (Kapitel 3.2.5.) kann es im Unternehmenskontext zu analogen egozentrierten Verzerrungen in der Zielausrichtung kommen. Nicht mehr die Orientierung am Wert der unternehmerischen Tätigkeit für die Gesellschaft sondern an der unternehmenseigenen Befindlichkeit rückt dann in den

Mittelpunkt. Unternehmerische Befindlichkeit bedeutet aber nichts anderes als die sog. Unternehmenskennzahlen, die den wirtschaftlichen Zustand des Unternehmens zum Ausdruck bringen. Sehr häufig ist dann nur mehr von diesen Zahlen die Rede und das Unternehmensinhaltliche tritt in den Hintergrund. Statt Folge und Ausdruck einer gelungenen Sinnerfüllung des Unternehmens zu sein, werden diese Zahlen nunmehr selbst zum Ziel der Optimierungen erklärt, wie dies in Abb. 4 veranschaulicht ist. Dies führt dann in schweren Fällen dazu, dass unternehmerisches Handeln, das sich nur mehr an diesen Zahlen orientiert, sinnwidrig und sinnlos darstellt. Als Beispiel für eine derartige Sinnverfehlung sei der relativ häufig zu beobachtende, bloße Abbau eines bestimmten Prozentsatzes an MitarbeiterInnen genannt, nur um einen „positiven" Effekt auf Unternehmenskennzahlen zu bewirken und ohne die Auswirkungen dieser Maßnahme auf das eigentliche inhaltliche Unternehmensziel zu beachten. Nicht selten erweisen sich diese Schritte alles andere als nachhaltig. Gut funktionierende Arbeitsbereiche werden zerschlagen, mit desaströsen Auswirkungen auf die Effektivität dieser Arbeitseinheiten und die Motivation deren MitarbeiterInnen. Hyperintention und Hyperreflexion auf das Epiphänomen führen nicht nur in der Sexualität zu Impotenz, wie Viktor E. Frankl immer wieder betonte, sondern auch im unternehmerischen Kontext zur betriebswirtschaftlichen Katastrophe. Eine Steigerung erfährt diese sinnverfehlende Ausrichtung noch, wenn sogar kriminelle Handlungen gesetzt werden, um Unternehmenskennzahlen zu optimieren. Als berühmtestes Beispiel sei hier der VW-Abgasskandal genannt, in dem in betrügerischer Absicht sinnwidrig gehandelt wurde, um einen Wettbewerbsvorteil zu erzielen. Dieser orientierte sich an verschiedenen Unternehmenskennzahlen, die wiederum die Aktienanleger beeindrucken sollten. Aber auch im „normalen" Arbeitsbetrieb ist dieses Phänomen häufig zu beobachten. In manchen Bereichen ist dies sogar der Arbeitsalltag. Verkäufer sind täglich damit konfrontiert, wenn ihre Ziele quantitativ nach Anzahl der Kundenkontakte oder Umsatzzahlen definiert werden und nicht nach Qualität der Kundengespräche, in denen es sinnvollerweise ausschließlich um Kundenbedürfnisse geht. So gesehen kann dann auch ein Gespräch ohne geschäftlichen Abschluss als gelungen oder erfüllend bezeichnet werden, weil es Vertrauen erzeugt und damit langfristig vielleicht doch auch einen Erfolg nach zieht und nicht nur kurzfristig Kunden etwas aufschwatzt, was diese nicht brauchen.

Ebenso wie Glück und Lust auf individueller Ebene Ausdruck von Sinnerfüllung sein können, sollten gute Unternehmenskennzahlen das Ergebnis eines sinnerfüllten Wirtschaftens sein und nicht zum Selbstzweck missbraucht werden. Und dann dürfen die Kennzahlen schon auch einmal nicht so optimal aussehen, wenn im Gegenzug konsequent und verantwortungsvoll der Sinn des unternehmerischen Handelns im Blick bleibt. Schließlich ist auch auf individueller Ebene bei konsequent sinnorientiertem Handeln nicht immer durchgängig Lust, Spaß und Freude aufrechtzuerhalten. Doch wir wissen bereits, dass bei konsequenter selbsttranszendenter Sinnausrichtung Motivation deswegen keinen Schaden nehmen muss. Im Gegenteil, eine vorbildhafte Unternehmenshaltung entfacht nicht selten Motivation bei den MitarbeiterInnen. Es wäre sicher nicht das erste Mal, dass ein Unternehmen aufgrund einer solcherart unterstützten Motivation von seinen MitarbeiterInnen durch eine schwierige Zeit hindurchgetragen wird.

9. Wechselwirkungen zwischen gesellschaftspolitischen Rahmenbedingungen und Unternehmenshaltung bzw. Motivation dessen MitarbeiterInnen

Seltsam! Was soll die Motivation von MitarbeiterInnen mit gesellschaftspolitischen Rahmenbedingungen zu tun haben? Wir werden sehen, dass es hier sehr wohl feste Zusammenhänge gibt. Diese haben zwar keinen zwingenden Charakter, denn für intrinsische Motivation ist primär jeder selbst verantwortlich, wie wir kennen gelernt haben, aber beeinflussende Verbindungen gibt es dennoch. Diese sind allerdings so selbstverständlich vorhanden, dass sie uns gar nicht bewusst sind.

Aber kümmern wir uns zunächst um einen Begriff, der in Wirtschaft und Politik beheimatet ist und der ebenso selbstverständlichen Charakter hat, sodass wir uns üblicherweise kaum näher mit ihm auseinandersetzen. Es ist dies „Konkurrenz" bzw. die viel beschworene Konkurrenzfähigkeit. Es vergeht kaum ein Medienbericht aus der Wirtschaft, in dem er nicht enthalten wäre. Wir nehmen ihn auch als eine selbstverständliche Gegebenheit, als Naturkonstante wahr, so wie die Erdbeschleunigung oder die Zahl π. Tatsächlich hat Konkurrenz auch einen solchen Stellenwert, aber sie ist nicht die einzige Naturkonstante, wie wir noch sehen werden. In Wirtschaft und Politik hat sie jedoch Fetisch-Charakter erhalten. Unsere größte Sorge gilt unserer Konkurrenzfähigkeit. Geht sie verloren, geht auch die Welt unter. Könnte sie leiden, dann hat alles andere Nachrang, sogar so hohe Werte wie Ökologie und Gesundheit werden ihr geopfert. Sie hat den Stellenwert eines politischen und wirtschaftlichen Imperativs erklommen: certo, ergo sum. Und der mantraartige Gebrauch des Konkurrenzfähigkeitsbegriffes festigt mit jeder Wiederholung seine weitgehend unhinterfragte Position. Bevor wir uns mit den Auswirkungen dieses Umstandes auf andere gesellschaftliche Bereiche wie z.B. auch die Berufswelt befassen, soll hier kurz auf Funktion und Bedeutung von Konkurrenz generell eingegangen werden.

Konkurrenz nimmt im Evolutionsgeschehen eine wichtige Stellung ein. Sie ist Bestandteil eines Prozesses, der Veränderung und Entwicklung von Leben ermöglicht. Dieser Prozess beginnt zunächst mit der Ermöglichung von Vielfalt. Auf biologischer Ebene ist dies die Fähigkeit zu genetischer Veränderung durch Mutation.

Veränderungen im Erbgut erzeugen vorerst prinzipiell andere Organismen unabhängig von deren Funktionsfähigkeit. Für letztere sorgt dann die Selektion nach Kriterien der Lebensfähigkeit in der gegebenen Umgebung. Diese Selektion erfolgt nach dem Konkurrenzprinzip „survival of the fittest" und soll aus der geschaffenen Vielfalt das Brauchbare selektieren. Doch mit diesen beiden Schritten, Erschaffung von Vielfalt (Mutation) einerseits und Selektion durch Konkurrenz andererseits, ist das Evolutionsgeschehen noch nicht hinreichend beschrieben. Das wäre eine komplett ungerichtete und willkürliche Entwicklung, die diese Bezeichnung eigentlich nicht wirklich verdiente, sondern bloß Veränderung um der Veränderung willen. Entwicklung setzt ein Ziel voraus, hat teleologischen Charakter. Da dieses Ziel notwendigerweise dem eigentlichen Geschehen dimensional übergeordnet sein muss, ist es mit wissenschaftlicher Methodik nicht erfassbar, wie Viktor E. Frankl immer wieder betont hat (Frankl, 2005b, 2012c). Entwicklung wird also erst durch ein drittes Prinzip möglich und zwar durch zielorientierte Kooperation (Nowak M. A., 2017). Wesentlich dabei ist, dass Kooperation Konkurrenz nicht aufhebt, d.h. Kooperation und Konkurrenz stehen nicht in einem dualistischen Verhältnis zueinander. Nicht Kooperation oder Konkurrenz lautet die Frage sondern Kooperation trotz Konkurrenz ist die Antwort. Das Verhältnis beider Prinzipien ist ein dialektisches, das durch die jeweilige dimensionale Verschiedenheit der beiden ermöglicht wird. Kooperation tritt als richtungsgebendes Prinzip hinzu. In der menschlichen Dimension ist zielgerichtete Kooperation eine sinnzentrierte, weil Sinnorientierung die dem Menschen gemäße Seinsweise ist, wie Viktor E. Frankl immer wieder betont hat.

Bei aufmerksamer Betrachtung fällt hier eine Analogie zum logotherapeutischen Menschenbild Viktor E. Frankls auf. Die körperliche und die psychische Dimension bilden zusammen das Psychophysikum als Basis des Menschen. Die wesentliche Komponente, die über die Sinnorientierung richtungsgebend wirkt, ist die geistige Dimension. So auch bei diesem Evolutionsmodell. Mutation und Selektion per Konkurrenz sind die Basis, damit Evolution überhaupt ermöglicht werden kann. Richtungsgebend braucht es dann aber noch die Kooperation. Leider hört man in Politik und Gesellschaft davon kaum bis gar nicht. Aber dazu später. Wir wollen uns vorher noch die Wirkungen von Konkurrenz und Kooperation auf den Menschen ansehen.

Dass es einen Zusammenhang zwischen Konkurrenz und Motivation gibt, lässt sich zunächst durchaus erahnen. Bei näherem Hinsehen jedoch entpuppt sich dieser

Zusammenhang anders, als auf den ersten Blick vermutet bzw. als er gemeinhin kolportiert wird. Konkurrenz und die vielbesungene Konkurrenzfähigkeit sollen der Motivation angeblich zu ungeahnten Höhenflügen verhelfen. Leider ist das genaue Gegenteil der Fall. Das Konkurrenzprinzip unseres derzeitigen Wirtschaftens schlägt durch bis auf die Ebene Führungskraft – MitarbeiterIn und erzeugt dort eine ebensolche Konkurrenz-Dynamik, die sowohl der Motivation als auch der viel beschworenen Kreativität ziemlichen Schaden zufügt, was sogar mittlerweile die moderne Hirnforschung belegen kann.

Konkurrenz geht grundsätzlich von einem Mangel aus, von einem Zuwenig, um das gekämpft werden muss. Dieses Mangelbewusstsein erzeugt in den Konkurrenten Angst in welcher Form auch immer. Diese Angst verstärkt wiederum das Konkurrenzverhalten auf beiden Seiten, was in Folge auch die Angst erhöht. Auf diese Weise entsteht ein sich selbst verstärkender Kreislauf, in dem nur mehr das egozentrierte Motiv im Fokus steht. Übergeordnete Sinnaspekte geraten in den Hintergrund. Umgelegt auf die Beziehung zwischen MitarbeiterIn und Führungskraft bedeutet dies einen Kampf um die Leistung der/des Mitarbeiter/in/s mittels der damit verknüpften Entlohnung. Mittels Lohnanreize versucht die Führungskraft soviel Leistung wie möglich von der/vom MitarbeiterIn zu erkämpfen. Es entsteht ein gegenseitiges Gezerre um die Nutzwerte Leistung und Lohn, in dem sinnorientierte Aspekte drohen, aus dem Blick zu geraten. Die Dynamik erhält den Charakter einer wechselseitigen Manipulation. Abb. 11 zeigt diesen angstgetriebenen, sich selbst verstärkenden Kreisprozess.

Abb. 11: angstgetriebener, sich selbst verstärkender Kreisprozess egozentrierter Motivierung

Die Ausrichtung der/des Mitarbeiter/in/s ist rein egozentriert und zweckorientiert. Das Verhalten der Führungskraft hat korrumpierenden Charakter. Ähnlichkeiten mit einer Dressur im Zirkus sind unübersehbar. Auf Sinn hin orientierte Motivation ist weit und

breit nicht sichtkennbar. Auch Kreativität bleibt unter solchen motivationalen Umständen hinter ihren Möglichkeiten zurück.

Kooperation dagegen heißt von seiner Grundbedeutung her Einbezug und Bedeutung des Einzelnen für das Gesamte und nicht Ausschluss. Die Anstrengungen des Einzelnen gelten nicht seinem eigenen Überleben sondern dem der Gemeinschaft, die somit auf den Einzelnen angewiesen ist. Der Ausweg aus diesem egozentrierten Motivations-Dilemma liegt daher in einer beidseitigen Korrektur der Fokussierung auf übergeordnete, sinnorientierte Ziele, im unternehmerischen Kontext jene des Unternehmens. Abb. 12 zeigt diesen Schritt.

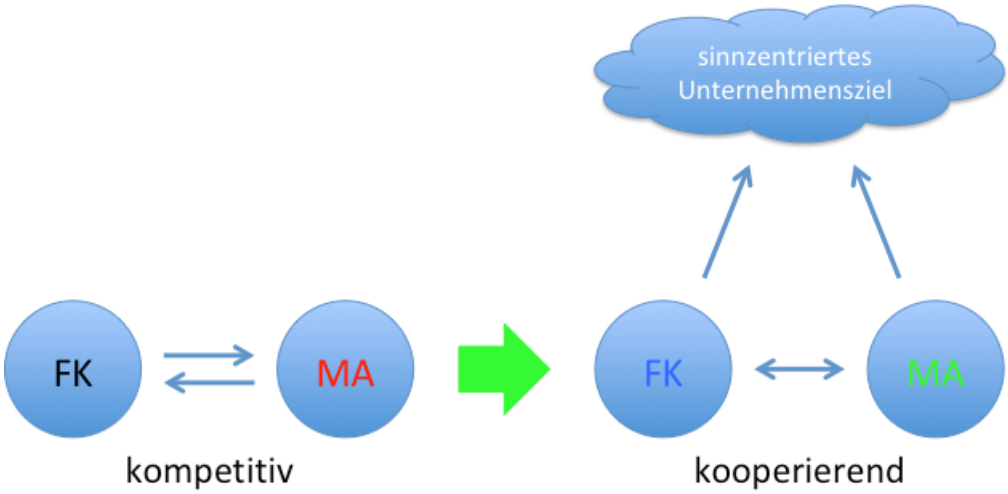

Abb. 12: Wechsel von kompetitiver, egozentrierter auf kooperierende, selbsttranszendente und sinnorientierte Ausrichtung

Im egozentrierten, kompetitiven Modus ist der Fokus ein gegenseitiger. Ein Blick auf ein gemeinsames sinnorientiertes Unternehmensziel ist dadurch unmöglich. Gelingt diese Fokuskorrektur, so entwickelt sich automatisch eine kooperierende Atmosphäre und ein Wechsel in einen sich selbst stabilisierenden Kreisprozess sinnzentrierter Motivation wird möglich, wie in Abb. 13 dargestellt. Auf psychischer Ebene reagiert der Mensch darauf mit Vertrauen, das wiederum die Kooperationsbereitschaft erhöht. Es entsteht hier also ebenfalls ein sich selbst verstärkender Kreisprozess, aber in eine bzgl. selbsttranszendenter, sinnorientierter Selbstmotivation positive Richtung.

Abb. 13: vertrauensgestützter, sich selbst stabilisierender Kreisprozess selbsttranszendenter, sinnzentrierter Motivation

Mittels der in vorliegender Arbeit entwickelten Methode der „Motivationszange“ gelingt diese Fokuskorrektur auf ein übergeordnetes, sinnorientiertes Unternehmensziel sowohl auf Seite der MitarbeiterInnen als auch der Führungskraft. Eine beiderseitig kooperierende Haltung wird dadurch ermöglicht. Dadurch gelingt auch ein Wechsel von einer Atmosphäre der Angst hin zu einer Atmosphäre des Vertrauens.

Abb. 14: Wechsel vom sich selbst verstärkenden, angstgetriebenen Kreislauf egozentrierter Motivierung hin zu einem sich selbst stabilisierenden, vertrauensgestützten Kreislauf selbsttranszendenter, sinnorientierter Motivation

Beide Seiten konzentrieren sich nicht mehr auf ein gegenseitiges voneinander Haben-Wollen sondern auf beiderseitiges Geben- und Beitrag-leisten-Wollen, was Vertrauen

schafft. Unter solchen Umständen gelingt sinnorientierte, intrinsische Motivation als Ausgangsbasis für die Entfaltung von Kreativität. In Abb. 14 ist dieser Wechsel vom Modus des HABENS in jenen des SEINS nochmals zusammengefasst.

Die Folge einer egozentrierten Ausrichtung im Verhältnis Führungskraft und MitarbeiterIn ist, dass sie nicht nur den übergeordneten Sinn der Unternehmensziele aus den Augen verliert, sondern auch Verlierer produziert. Das kann anhand der historischen Entwicklungen am Arbeitsmarkt seit dem zweiten Weltkrieg sehr gut beobachtet werden. Zu Beginn des Wiederaufbaues herrschte Arbeitskräftemangel, was der Seite der MitarbeiterInnen eine dem Unternehmen gegenüber machtvollere Position bescherte. Die Unternehmen sahen sich starken Gewerkschaften gegenüber. Im Laufe der letzten Jahrzehnte drehte sich mit zunehmendem Arbeitskräfte-Überschuss am Arbeitsmarkt dieses Verhältnis um, und die Seite der MitarbeiterInnen geriet zunehmend unter Druck.

Nur ein gemeinsamer Wechsel auf eine selbsttranszendent ausgerichtete Orientierung an sinnstiftenden Unternehmenszielen ermöglicht eine angstfreie, vertrauensbasierte Atmosphäre der Kooperation, in der sich Motivation und Kreativität entwickeln können. Nur unter diesen Voraussetzungen ist wahre Begegnung und Beziehung zwischen Führungskraft und MitarbeiterInnen und auch zwischen den MitarbeiterInnen untereinander möglich, wodurch die Menschenwürde aller gewahrt bleibt. Einseitige Konkurrenzverhältnisse zerstören sie. Diese Haltung sollte in alle Unternehmensleitlinien als Grundsatzmanifest Eingang finden!

Um einem Missverständnis vorzubeugen soll hier klar gestellt sein, dass es nicht darum geht, Konkurrenz gänzlich auszuschalten. Konkurrenz hat optimierende Funktion. Sie muss nur unter die Führung einer zielgerichteten, sinnorientierten Kraft gestellt werden, will sie nicht zum Selbstzweck verkommen. Kooperation und Konkurrenz stehen nicht in einem dualistischen sondern einem dialektischen Verhältnis zueinander. Nicht Kooperation oder Konkurrenz ist die Frage, sondern Kooperation trotz Konkurrenz ist die Antwort. Leider jedoch führt Kooperation sowohl im wirtschaftlichen als auch im übergeordneten gesellschaftspolitischen und globalen Kontext ein kümmerliches Dasein. Die Auswirkungen sind ebenso global, und zwischen den im Steigen begriffenen Burnout-Erkrankungen der MitarbeiterInnen in den wirtschaftlich entwickelten Ländern und dem wirtschaftlichen Burnout unterentwickelter Länder und ihren Wirtschaftsflüchtlingen wird plötzlich ein Zusammenhang erkennbar, der nach dringenden Antworten ruft, welche nur über eine

Stärkung sinnzentrierten, kooperierenden Zusammenwirkens zu finden sind. Gewinner wären alle Beteiligten, genauso, wie jetzt alle Verlierer sind. Das in dieser Arbeit vorgestellte Praxisbeispiel zeigt dies auf sehr deutliche Weise.

Unterstützt wird diese Sichtweise durch die Evolutionsforschung, die Kooperation neben Mutation und Selektion als drittes Prinzip definiert (Nowak M. A. et al., 2011) (Nowak M. A. et al., 2013) und Evolution damit eine Richtung bzw. eine teleologische Qualität ermöglicht. Da an diesem Punkt kausal ausgerichtete Empirie notwendigerweise versagen muss, hat unsere evidenzbasierte Wissenschaft damit ihre liebe Not, wie auch Viktor E. Frankl (Frankl V. E., 2005b) immer wieder betont hat.

Die Voraussetzungen dafür, dass ein solcher Paradigmenwechsel möglich ist, sind in der grundlegenden menschlichen Fähigkeit zur geistigen Beweglichkeit gegeben, die es dem Menschen erlauben, den Blick von egozentrierter Selbstbezüglichkeit auf selbsttranszendente Weise über sich selbst hinaus in die Welt der Werte und Sinnerfüllungsmöglichkeiten zu wenden. Dieser Wende müssen unser aller Anstrengungen gelten.

Von Kreativität war schon mehrfach die Rede. Wie wirken sich nun Angst und Vertrauen auf Kreativität aus? Die moderne Hirnforschung zeigt, dass Kreativität sich unter einer Atmosphäre der Angst nicht entfalten kann. Der permanente Alarmzustand Angst (Leibovici-Mühlberger M., 2016) schränkt sie empfindlich ein, während Vertrauen die nötige Entspannung für das Zustandekommen von Kreativität bewirkt. Der Mensch ist ein auf Kooperation angelegtes Wesen. Ständige Sorge ums eigene Überleben zieht alle Ressourcen von selbsttranszendenter Aktivität, wie wahre Kreativität sie darstellt, ab. Das bedeutet, dass es zu einer dimensionalen Reduktion der Ziele kommt, von selbsttranszendenter zu egozentrierter Orientierung. Nicht intrinsische, sinngerichtete Motivation sondern egozentrierter Selbsterhalt über Unlustvermeidung stehen im Mittelpunkt, nicht ein Hingezogen-Sein zu Sinn und Werten sondern ein Getrieben-Sein zum Überleben.

Im beruflichen Kontext wirkt sich Angst katastrophal auf die inhaltlich-schöpferische Ressourcenverfügbarkeit aus. Angst um den eigenen Arbeitsplatz induziert unternehmensinterne Konkurrenz, die wiederum Angst schürt, ein Teufelskreis, der große Energiemengen vernichtet, die dann für kreatives Gestalten fehlen. Eine kooperative Atmosphäre dagegen schafft das nötige Vertrauen und damit ein Sicherheitsgefühl, sodass alle energetischen Ressourcen und alle Motivation für sinnzentriertes, schöpferisches Gestalten zur Verfügung stehen können. Wer wofür

verantwortlich ist, haben wir in Kapitel 5.1. bereits festgestellt. Für eine selbsttranszendente, sinnorientierte Ausrichtung sind es die MitarbeiterInnen selbst, für eine tatkräftige Unterstützung der MitarbeiterInnen in diesen Bestrebungen sind es die Führungskräfte.

Spannend werden diese Betrachtungen, wenn wir sie auf gesellschaftspolitisches Geschehen anwenden – wenn hier ein Ausflug in diesen Bereich gestattet sei. Auch hier induziert Angst um die eigene Existenz Konkurrenzverhalten innerhalb der Gesellschaft durch Ausgrenzungsbestrebungen und schafft so Sündenböcke. Solche hat es in der Geschichte ja immer wieder gegeben. Diese ausgrenzende Konkurrenz, die die eigene Existenz eigentlich absichern und ein Gefühl der Sicherheit schaffen soll, erzeugt aber erst recht wieder Angst (vor einem möglichen selbst ausgegrenzt werden) und den Ruf nach einem starken Mann, der das fehlende Sicherheitsgefühl kompensieren soll. Wir haben es wieder mit diesem negativen Teufelskreis zu tun. Auch auf gesellschaftlicher Ebene würde eine Atmosphäre des Vertrauens das Sicherheitsgefühl auf individueller Ebene unterstützen und fördern helfen. Die Verantwortlichkeitsverteilungen sind auch hier analog zu anderen Arbeits- und Handlungsgemeinschaften. Der Einzelne ist gefordert, über eine selbsttranszendente, auf Sinnerfüllung für die Gemeinschaft hin ausgerichtete Lebenshaltung vertrauensschädigendes Ausgrenzungsverhalten zu vermeiden und sich nicht von eigenen Ängsten leiten zu lassen. Die politisch Verantwortlichen haben alle Anstrengungen zu unternehmen, sinnorientierte, vertrauensfördernde und damit sicherheitsvermittelnde Kooperation zu fördern. Eine sinnzentrierte Politk bestünde darin, Angst durch vertrauensfördernde Kooperation zu reduzieren und nicht durch populistische Angstbedienung in ihrer Ausweitungstendenz noch zu unterstützen. Eine egozentrierte, auf populistischen Machterhalt ausgerichtete Politik fördert Angst, da sie ihr nichts Sinnorientiertes entgegenhält.

Eine politische Bestandsaufnahme zeigt jedoch, dass gegenwärtige Politik genau dieses vertrauensfördernde Verhalten massiv vernachlässigt. Im Gegenteil, Politik sorgt sich vorwiegend um den Erhalt nationaler Konkurrenzfähigkeit und nicht um transnationale Kooperation. Erstere vermittelt Scheinsicherheit, zweitere würde über vertrauensfördernde Maßnahmen nicht nur ein stabileres Sicherheitsgefühl vermitteln, sondern tatsächlich ein höheres Ausmaß an Sicherheit generieren. Gegenwärtige Politik wird somit ihrer Verantwortung nicht gerecht. Sie macht sich zum Fürsprecher wirtschaftlicher Konkurrenzinteressen, sollte aber sinnorientierte Rahmenbedingungen

schaffen, um Konkurrenz in ungefährliche, existenzerhaltende, integrierende Bahnen zu lenken. Dieses Phänomen ist täglich in den Medien zu beobachten. Kaum eine Nachricht, in der nicht ein Politiker vom Erhalt der Konkurrenzfähigkeit spricht.

Dass wir hier auch von demokratieerhaltungsrelevanten Aspekten reden, dürfte inzwischen deutlich geworden sein. Ein vorwiegend auf die eigene Existenz- oder Machtsicherung ausgerichtetes politisches Handeln führt zu Ausgrenzung, Misstrauen und Förderung von Angst. Letztere ruft nach Sicherheit und dem sog. starken Mann.

Die Folgen der Vernachlässigung kooperierenden Handelns auf transnationaler Ebene sind deutlich sichtbar. Innerhalb der Europäischen Union, deren Gründungsidee eine kooperierende war, ist es z.B. heute unmöglich, Belastungen durch die in den letzten Jahren stark angestiegenen Flüchtlingsströme sinnvoll gemeinsam zu tragen. Stattdessen werden Landesgrenzen dicht gemacht. Wirtschaftliche Kooperation versagt, wenn reiche EU-Mitglieder freiwillig die Gemeinschaft verlassen, weil sie sich in egozentrierter Ausrichtung Vorteile davon versprechen, anstatt ihrem Reichtum zu vollem Wert für die Gemeinschaft zu verhelfen. Am anderen Rand der EU drohen Mitglieder ausgeschlossen zu werden, weil die Gemeinschaft wiederum in egozentrierter Ausrichtung deren Mitglieder ihre wirtschaftliche Unterstützung nicht mittragen will. So führt EU-interne Konkurrenz zu immer engerer Grenzziehung und in weiterer Folge zu Gedanken zu interner Differenzierung in einen inneren und einen äußeren Mitgliederkreis und damit zu einer Verwässerung des Solidaritätsgedankens. Politik hätte aber die Aufgabe, genau diesen zu fördern und nicht zu sabotieren, wie sie es derzeit tut. Sie muss in transnationalen Kooperationsbestrebungen Rahmenbedingungen schaffen, die zerstörerische Konkurrenzfolgen verhindern helfen, wie z.B. Sozialabbau durch Konkurrenz um wirtschaftliche Standorte.

Wenn wir nach diesem Ausflug in gesellschaftspolitische Gefilde wieder zurückkehren in den unternehmerischen Kontext, so wären hier die Auswirkungen des schon lange diskutierten Gedankens eines Grundeinkommens ohne Arbeit auf Motivation und Kreativität von MitarbeiterInnen zu analysieren. Existenzsicherung würde dabei von Arbeit abgekoppelt werden und den Arbeitsbereich von unmittelbarer Angst um die eigene Existenz befreien. Angstreduktion wirkt sich motivations-, kreativitäts- und kooperationsfördernd aus, wie wir gesehen haben, was den Interessen der Unternehmen eigentlich nur entgegenkommen könnte. Wiederholt vorgebrachte Bedenken, dass die Motivation der MitarbeiterInnen litte, weil sich dann alle in die

sprichwörtliche „Hängematte“ legen würden, sind einem reduktionistischen Menschenbild geschuldet, das suggeriert, der Mensch wäre von Grund auf ein faules Wesen, das nur aktiv wird, wenn es um die eigene Existenz geht, oder er umgekehrt mit egozentrierten Motivierungsmaßnahmen geködert werden müsste, um in die Gänge zu kommen. Dass der Mensch, wie Vitor E. Frank voraussetzt, ein unter noodynamischer Spannung stehendes Wesen ist, das nach Sinnerfüllung strebt und nicht nach homöostatischem Spannungsausgleich in der Hängematte, hat sich vermutlich allgemein noch nicht herumgesprochen. Dort würde ihm nämlich ziemlich schnell sehr langweilig werden. Ein Grundeinkommen ohne Arbeit wäre nach diesen Überlegungen daher eine schon längst überfällige wirtschaftliche und gesellschaftspolitische Maßnahme, von der alle profitieren könnten, MitarbeiterInnen genauso wie die Unternehmen und die gesamte Volkswirtschaft. Darüber hinaus sind auch positive Auswirkungen auf die politische Befindlichkeit eines Landes denkbar, wenn eine angstfreiere Gesellschaft an der Wahlurne seine politische Haltung zum Ausdruck bringt, die vermutlich wesentlich demokratieförderlicher wäre, als dies zur Zeit der Fall ist.

Das oberste Prinzip, das hinter aller Kooperation steht, ist letztlich die Liebe. Es beginnt bei der/beim MitarbeiterIn am Arbeitsplatz mit der Liebe zu einer Sache, zu einer Arbeit, zu einem Projekt, zu einem sinnvollen Unternehmensziel, die über den eigenen, egozentrierten, ängstlichen Tellerrand hinausblickt. Die Führungskraft unterstützt in kooperativer Haltung dabei.

Es setzt sich fort mit der Liebe des Unternehmens zum Kunden. Kundenzufriedenheit ist das sinnvolle Unternehmensziel und nicht egozentrierter Gewinn. Der Kunde unterstützt das Unternehmen mit sinnvollen Konsumentscheidungen, ein Potenzial, das heute komplett dem egozentrierten Blick auf das Billigste zum Opfer fällt. Der Kunde verzichtet hier komplett auf seine sinnorientierte Führungsfunktion für die Wirtschaft.

Noch einen Schritt weiter geht es um die Liebe zu den Mitmenschen, auch über die nationalen Grenzen hinaus, die nicht in egozentrierter Ängstlichkeit um Arbeitsplatz und Wohlstand untergehen darf. Politik nimmt an dieser Stelle seine kooperative Funktion wahr und unterstützt Bürger in ihren selbsttranszendent, auf das Gemeinwohl hin ausgerichteten Bestrebungen. Sie bleibt nicht in ängstlicher und egozentrierter Sorge um die eigene Wiederwahl stecken.

In einer weiteren Stufe konzentriert sich ein Land auf seine Möglichkeiten sinnvoller Aufgabenerfüllung in Liebe zur Welt und zum Wohl ihrer Menschen. Auch hier übt eine

transnationale Politik unterstützende Funktion aus in einem gemeinsamen und kooperierenden Blick hinaus auf sinnzentrierte globale Aufgaben und Ziele.

In letzter Konsequenz landen wir dann bei der Liebe zur Schöpfung, ihrem Schöpfer und einem Übersinn. Glaube wäre dann eine kooperierende Haltung zu ihr und „Ihm" und nicht egozentrierter Hader mit „negativem" Schicksal aus einer konkurrierenden Haltung dem Schöpfer gegenüber. So betrachtet gibt es negatives Schicksal eigentlich gar nicht. Da wir hier unsere menschliche Dimension übersteigen, braucht es noch unser Urvertrauen in die „Sinnhaftigkeit des Übersinns", den wir nicht in einem Mitarbeitergespräch direkt erfahren sondern in Zwiesprache mit Gott nur erahnen können. Auch hier zeigt sich die positive Auswirkung einer selbsttranszendenten, kooperierenden Haltung auf Motivation – hier an dieser Stelle auf Lebensmotivation. Motivation ist dann das Ergebnis gelungener Kooperation.

Nach diesen Zeilen kristallisiert sich einmal mehr der universelle Vorteil eines „zangentechnischen" Motivations-Ansatzes heraus, der nicht auf den Unternehmenskontext beschränkt ist. Dieser appelliert sowohl an die selbsttranszendente, intrinsische Selbstmotivation durch Sinnorientierung der hierarchisch tieferstehenden Ebene des Individuums (z.B. MitarbeiterIn), setzt also an dessen geistiger Dimension an, als auch an die sinnerlebensunterstützende Haltung der übergeordneten Ebene (z.B. Führungskraft), was an der psychischen Dimension des Individuums (z.B. MitarbeiterIn) andockt und dort stützend auf diese wirkt. Daraus lässt sich die folgende Gegenüberstellung von Interaktionspaaren formulieren, welche aber nicht auf die angeführten beschränkt ist. Sie kann auf jegliche Form der Interaktion ausgedehnt werden. In Klammer sind jene heute in der Krise befindlichen Bereiche angeführt, die bei sinnzentrierter, kooperierender Ausrichtung innerhalb der Kooperationspaare eine Verbesserung in ihrem Zustand erfahren könnten:

- MitarbeiterInnen – Unternehmen (Motivation und Kreativität)
- Unternehmen – Kunden (Ökologie)
- Wirtschaft – Staat (Sozialpolitik)
- Schüler – Schule (Bildung)
- Bürger – Politik (Demokratie)
- Land – globale Gemeinschaft (Frieden)

Gelingt dieser „zangentechnische" Ansatz selbsttranszendenter, sinnorientierter Motivation, werden aus bloßen Interaktionspaaren Kooperationspaare.

Mit diesen Gedanken möchte ich den gesellschaftspolitischen Ausflug beschließen. Das nächste Kapitel zeigt anhand eines konkreten Falles auf, wie sich mangelnde Sinnorientierung eines Unternehmens negativ auf Motivation und damit die energetisch-motivationale Befindlichkeit und in weiterer Folge auf die Gesundheit von MitarbeiterInnen auswirken kann. Vor allem dann, wenn auch deren Sinnausrichtung instabil ist, sie dadurch der sinnwidrigen Unternehmensausrichtung nichts entgegenzusetzen haben und sich auf diese Weise sinnorientierte Motivation und Kooperation reduzieren auf egozentrierte Motivierung und Konkurrenz.

10. Wechselwirkungen zwischen sinnwidriger Unternehmenshaltung und egozentrierter Ausrichtung der MitarbeiterInnen und die Auswirkungen auf deren Motivation und Gesundheit (Fallbeispiel)

Das vorliegende Beispiel aus meiner Beratungspraxis soll zeigen, welche fatalen Auswirkungen mangelnde selbsttranszendente, sinnorientierte Ausrichtung auf Seite des Mitarbeiters aufgrund fatalistischer, egozentrierter Unlustvermeidung einerseits und grob mangelhafte Unternehmenshaltung sowohl bzgl. einer sinnorientierten Führung seiner MitarbeiterInnen als auch seines Unternehmensverständnisses andererseits auf die Motivation des Mitarbeiters haben und zum Zusammenbruch der Leistungsfähigkeit führen kann. Ein auf verstärkte Sinnorientierung ausgerichteter, zangenartiger und damit beidseitiger Korrekturansatz, wie er in dieser Arbeit vorgestellt wurde, könnte hier effektive Abhilfe schaffen, bzw. hätte im Vorfeld diese kritische Entwicklung verhindern können. Im gegenständlichen Beratungsprozess war jedoch nur eine Seite, und zwar der Mitarbeiter anwesend, sodass es die Aufgabe war, diese Seite in ihrer Sinnausrichtung zu stärken, eine tragfähige Haltung und Einstellung gegenüber den sinnwidrigen Strukturen im Unternehmen zu entwickeln und dadurch Motivation und Leistungsfähigkeit wieder aufleben zu lassen.

10.1. Ausgangssituation

Herr M., 54 Jahre, ist seit 34 Jahren bei einem Finanzunternehmen beschäftigt. Seit mehreren Jahren ist er Privatkundenbetreuer für Anleger im finanziell gehobeneren Bereich und wird zusätzlich zur Grundbetreuung durch die/den jeweilige/n MitarbeiterIn der Bankfiliale hinzugezogen. Als er in die Beratung kommt, ist er schon einige Wochen im Krankenstand wegen einer Burnout-Diagnose. Herr M. rutschte vor ca. 2 Jahren schon einmal ins Burnout und erhielt von der Psychiaterin wegen Depressionen und Schlafstörungen Medikamente. Außerdem startete er eine Psychotherapie, die er wegen Zeitdruck und wegen „Vertrauensbruchs“ durch die Psychotherapeutin nach etwa 10 Sitzungen wieder beendete. Der „Vertrauensbruch“ kam durch die Frage der Psychotherapeutin zustande, ob er manchmal an Selbstmord denke, was er ehrlicherweise mit ja beantwortete, worauf die Psychotherapeutin „sehr

besorgt“ war. In der darauffolgenden Zeit passte er ohne ärztliche Begleitung seine Medikamente seinen Bedürfnissen an, was zuletzt zu extremen Dosierungen bei Angstlösern und Schlafmitteln und schließlich in die gegenwärtige Krise führte. Diese hatte letztlich auch Auswirkungen auf sein Privatleben. Sein Gefühlsleben war inzwischen so sehr abgeflacht, dass er sich nicht einmal mehr über die bestandene Matura seiner Tochter freuen konnte. Aufgrund parallel dazu sich entwickelnder anderer gesundheitlicher Probleme (Übergewicht, Blutfettwerte) beschloss er daraufhin, wieder zum Psychiater zu gehen, um von den Medikamenten loszukommen und sich entspannen zu lernen. Zu Beratungsbeginn ist er auf unbestimmte Zeit krank geschrieben. Die psychiatrische Betreuung unterstützt ihn dabei, die Dosierung der Medikamente langfristig langsam auf Null zu reduzieren und einen natürlichen Schlafrhythmus wiederherzustellen. Parallel dazu wird er auch wieder psychotherapeutische Unterstützung in Anspruch nehmen. Die Beratung sucht er parallel dazu auf, um seine berufliche Situation auf Veränderungsmöglichkeiten zu untersuchen. Seine Bank hat diesbezüglich einen Vertrag mit dem hiesigen Beratungsinstitut, wodurch ihm eine kostenlose Beratung ermöglicht wird. Das Ziel der Beratung ist der Wiedereinstieg in den Arbeitsprozess. In welchen, ist zunächst noch nicht klar.

10.2. Analyse der Situation am Arbeitsplatz und Verlauf der Vorbereitungen für den Wiedereinstieg in den Arbeitsprozess

10.2.1. Drucksituation am Arbeitsplatz

Wie bereits erwähnt, ist Herr M. als zusätzlicher Zweitbetreuer für finanziell höhergestellte Bankkunden tätig, wenn es um Finanzprodukte geht. Er wird in diesem Fall vom Mitarbeiter jener Filiale hinzugezogen, in die der Kunde kommt. Die Grundbetreuung erfolgt durch die/den FilialmitarbeiterIn, die speziellen Beratungsaspekte übernimmt Herr M..

Er erhält ein fixes Einkommen. Sein Erfolg wird anhand einer Provision bemessen, die einen bestimmten Zahlenwert darstellt, jedoch nicht Gehaltsbestandteil ist. Diese Provision wird in jährlichen Zielvereinbarungsgesprächen fixiert und orientiert sich an den Vorjahresergebnissen. Dazwischen gibt es regelmäßige Kontrollgespräche, in denen die Ergebnisentwicklung überprüft wird. Dafür gibt es eine sog. Ampelsystem. Verläuft die Provisionsentwicklung wie vorgesehen, steht die Ampel auf grün, droht sie hinter

dem vereinbarten Kurs zurückzubleiben, springt sie auf gelb, was Gespräche nach sich zieht, wie eine Korrektur aussehen könnte. Bleibt die Entwicklung noch weiter hinter dem Soll zurück, dann schaltet die Ampel auf rot, was Schulungsmaßnahmen für die/den betroffene/n BankmitarbeiterIn nach sich ziehen kann.

Herr M. gerät durch diese mittlerweile bereits wöchentlich stattfindenden Kontrollgespräche stark unter Druck:

1) Da sich die Provisionsziele für das Folgejahr am Vorjahresergebnis orientieren und dann einfach um einen bestimmten Prozentsatz erhöht werden, was u.U. zu unrealistischen Zielen führen kann, sieht sich Herr M. sogar gezwungen, zu taktieren und seine Ziele, auch wenn es möglich wäre, nicht zu überschreiten, da er sich damit die Latte für das Folgejahr möglicherweise unrealistisch hoch legt.

2) Immer wieder stößt er bei Kunden an natürliche Grenzen, indem alle Möglichkeiten ausgeschöpft sind. Um hier noch weitere Ergebnissteigerungen zu erzielen, müsste er – so wie er sich ausdrückt – Methoden anwenden, die er für unethisch hält bzw. die sich im rechtlichen Graubereich bewegen. Im Gegensatz zu seinen anderen ArbeitskollegInnen möchte er nicht zu solchen Methoden greifen.

3) Sog. Bestandskunden, also Kunden, die sich schon längere Zeit in seiner Betreuung befinden, verursachen Betreuungsaufwand ohne nennenswerte Ergebnisse, was sich negativ auf seine Provisionsentwicklung niederschlägt. Diese Kunden machen aber einen immer größer werdenden Anteil seines Kundenstockes aus.

4) Ein weiteres provisionsrelevantes Druckmoment kommt erst spät im Beratungsprozess zum Vorschein. Dabei handelt es sich um eine Konkurrenzsituation zwischen den FilialmitarbeiterInnen und ihm als Co-Berater für finanzkräftigere Kunden. Die Provision, die sich durch die Betreuung eines Kunden ergibt, wird zwischen FilialmitarbeiterIn und ihm in beiderseitigem Einvernehmen aufgeteilt. Normalerweise funktioniert das einigermaßen zufriedenstellend, doch bei sehr ehrgeizigen FilialmitarbeiterInnen kann das zu Spannungen führen. Herr M. hat sich dabei bisher um des Erhalts einer guten Atmosphäre willen eher zurückgehalten. Doch bei überehrgeizigen FilialmitabeiterInnen, die Provisionsanteile nicht nur zwecks Erreichung ihrer eigenen Ziele an sich ziehen, sondern diese damit sogar mehr als übererreichen wollen, und er dadurch auf einem Minus sitzen bleibt, kommt er zusätzlich unter Druck, was Ärger und Groll erzeugt.

Was konkret den Druck in diesen verschiedenen Situationen ausmacht, ist nicht so sehr ein drohendes Gespräch mit seinem Vorgesetzten, sondern das Gefühl der

Machtlosigkeit, in diesen Situationen nicht wirklich etwas unternehmen zu können. Da reicht auch schon ein „Grün ohne Polster nach unten“, dass Panik aufkommt. Dann wird die Verlockung groß, diese mit Medikamenten zu bekämpfen. Außerdem lässt ihn diese Situation nicht zur Ruhe kommen. Er meint, immer und überall online sein zu müssen, um eingreifen zu können, wenn etwas aus dem Ruder läuft. Urlaubsvertretungen kann er deshalb kein Vertrauen entgegenbringen.

Interessant dabei ist das Ergebnis meiner Nachfrage, wie oft in seiner langen Karriere er schon tatsächlich in der Situation einer gelben oder roten Ampel war. Er hat sich bisher immer im grünen Bereich bewegt und bzgl. seiner erreichten Ziele war er bislang immer in vorderster Reihe.

Im Zuge des Kontakthaltens mit seinem Finanzunternehmen während seines Krankenstandes treten ebenfalls Befürchtungen auf, die großteils auf Vermutungen und Spekulationen fußen. Er erfährt, dass seine Aufgaben inzwischen eine Kollegin übernimmt, die nächstes Jahr in Pension gehen wird. Für diese soll dann ein Ersatz gesucht werden, wodurch Herr M. unter Druck gerät, ob es dann bei seiner Rückkehr möglicherweise keinen Platz mehr für ihn geben wird. Auf meine Nachfrage, weshalb er diese druckerzeugenden Spekulationen nicht durch Einholung von konkreten personalstrategischen Informationen bei seinem Vorgesetzten beruhigen möchte, begründet er dies mit seiner Ungewissheit, ob er überhaupt an seinen alten Arbeitsplatz zurückkehren möchte.

10.2.2. Drucksituationen im Verlauf der Wiedereinstiegsvorbereitungen

Anfänglich möchte Herr M. seine Ruhe haben und sich nicht regelmäßig bei seinem Finanzunternehmen melden. Er fürchtet aber, dass ihm dies als Desinteresse an seinem Arbeitsplatz ausgelegt wird.

Während seiner längeren Abwesenheit durch seinen Krankenstand ergeben sich am Arbeitsplatz Veränderungen bzw. notwendige Wiedereinstiegsmaßnahmen:

1) Eine sich entwickelnde Informationslücke muss bei Wiederbeginn zunächst geschlossen werden, bevor er seine übliche Tätigkeit wieder aufnehmen kann. Wie er zu diesen Informationen kommt, bereitet ihm Kopfzerbrechen.

2) Inzwischen haben sich auch Veränderungen im Bereich der rechtlichen Voraussetzungen für den Umgang mit Kunden ergeben, die für alle MitarbeiterInnen gelten und eine Schulung incl. Prüfung erforderlich machen. Seine KollegInnen werden diese Maßnahme während seiner Abwesenheit absolvieren. Er wird dies nach seiner

Rückkehr nachholen müssen. Auch das eröffnet einige Unsicherheiten, die bei ihm Druck erzeugen.

3) Eine weitere zunächst offene Frage ist die Rückübernahme von Kunden, die inzwischen eine andere Kollegin betreut. Bekommt er sie zurück? Wenn ja, wie viele und welche? Wie lässt sich das mit seinen vorgegebenen Ergebniszielen vereinbaren?

4) Die Planung und spätere Durchführung von Wiedereinstiegsgesprächen sowohl mit HR als auch mit seinem Vorgesetzten sind ebenfalls Quellen diverser Befürchtungen, welche bei Herrn M. zu Druckerleben führen. Wie viel Belastung kann er sich anfänglich zutrauen? Wie gelingt ihm die Aneignung des Lernstoffes, da er in seinem Alter nicht mehr über die Merkfähigkeit seiner Jugendzeit verfügt.

Im Zuge der erfolgenden Wiedereinstiegsgespräche beruhigt sich die Drucksituation durch Konkretisierung der Wiedereinstiegsszenarien einerseits aber auch durch die langsam greifenden Interventionen andererseits. Der Termin wird in Absprache mit seinem Psychiater und der parallel eingeschalteten Institution fit2work konkret fixiert (er wird dann etwa 6 Monate im Krankenstand gewesen sein), ebenso das Ausmaß der anfänglichen Arbeitszeit von 25 Stunden pro Woche für einen Zeitraum der ersten 6 Monate mit zweimaliger Adaptierungsmöglichkeit auf seine Bedürfnisse. Seinen angestammten Einsatzort incl. seines Kundenstockes hat man ihm entgegen seiner ursprünglichen Befürchtungen reserviert gehalten. Er darf sich 60% seiner Kunden aussuchen, die er betreuen möchte, was er zum Anlass nehmen wird, eine „Bereinigung“ seines Kundenbestandes vorzunehmen. Wie dann die Aufstockung auf 100% seiner Arbeitszeit nach 6 Monaten erfolgen wird, wird geklärt werden, wenn es soweit sein wird. Mit den Vorbereitungen auf seine Prüfung beginnt Herr M. schon vor seinem festgelegten Wiedereinstiegsdatum. Die Ablegung der Prüfung bereitet ihm zunächst noch Kopfzerbrechen, weil diese zwar unter Zuhilfenahme des Skriptums erfolgen darf, jedoch Gerüchte umlaufen, die Fragen wären „tricky“. Das löst bei Herrn M. Verunsicherung aus. Seine KollegInnen durften die Prüfung zu fünft gemeinsam absolvieren, er wäre dann alleine, sodass man ihm als Ausgleich einen Kollegen als „Prüfungsbegleiter“ angeboten hat. Bei Herrn M. löst dies die Befürchtung aus, dass es zu Gerüchten kommt, dass er die Prüfung nicht alleine geschafft sondern Hilfe gebraucht hätte. Das will Herr M. vermeiden, sodass er sich mutig entschließt, dieses Hilfsangebot nicht anzunehmen und stattdessen die Prüfung alleine vor dem Computer zu absolvieren.

Im folgenden Abschnitt sollen Diagnosen und deren Situationen, aus denen sie abgeleitet werden können, besprochen werden. Auch die Entwicklung der Symptomatik im Verlaufe des Beratungsprozesses soll dargestellt werden.

10.3. Diagnosen und deren Entwicklung im Verlaufe des Beratungsprozesses

Aus dem soeben Geschilderten lässt sich aus logotherapeutischer Sicht die folgende grundlegende Diagnostik ableiten und zusammenfassen:

1) mangelnde Sinnausrichtung, um
   a) sich gegen die ihrerseits sinnwidrige, zweckorientierte Haltung des Finanzunternehmens im Rahmen der Gestaltung seiner Provisionsziele abgrenzen zu können,
   b) die strukturelle Dysfunktionalität der Provisionsaufteilung zwischen GrundberaterIn und Hern. M. als Zweitberater aktiv zu thematisieren
2) fatalistische Einstellung Herrn M.s zu seinen Umweltrahmenbedingungen aufgrund seiner egozentrierten Unlustvermeidung (Ängste, Zwänge) und deren Bekämpfung mit Medikamenten statt mit logotherapeutischer Trotzmacht
3) Mangel an Urvertrauen und Vertrauen und daraus sich ergebende ängstliche und zwängliche Disposition mit daraus folgendem Drang nach Kontrollierbarkeit

Anhand der im Folgenden angeführten Beispiele soll diese Diagnostik untermauert werden.

10.3.1. Mangel an Sinnorientierung Herrn M.s in der Abgrenzung zur zweckorientierten Gestaltung seiner Provisionszielvereinbarung durch das Finanzunternehmen

Herr M. gerät in Panik, wenn er im Vergleich zu seinen KollegInnen nicht der erste im Zielerreichungsranking ist. Es zeugt von einem Mangel an Sinnorientierung, wenn Herr M. seinen Arbeitsplatz zur Wettkampfarena macht, anstatt sich auf die Zufriedenheit seiner Kunden zu konzentrieren.

Er verabsäumt, einen sinnorientierten Umgang mit seinem Altkundenbestand zu thematisieren. Stattdessen verharrt er in Ängstlichkeit um die Erreichung seiner vorgegebenen Provisionsziele.

Auch hat er der zweck- statt sinnorientierten Provisionszielgestaltung des Finanzunternehmens nichts entgegenzuhalten, weil er diese Zweckorientierung selbst in seiner Konkurrenz mit KollegInnen anwendet. Würde Herr M. das Ausmaß dieser

Sinnwidrigkeit voll erfassen, hätte er ausreichend Kraft und Argumente, sich auf ein entsprechendes Gespräch mit seinem Vorgesetzten einzulassen, um ihm klarzumachen, dass er sich in erster Priorität um die Zufriedenheit seiner Kunden kümmern möchte und erst in zweiter Linie um Vertragsabschlüsse und den daraus resultierenden Provisionen.

In weiterer Folge würde eine stärkere Sinnfokussierung Herrn M. ermöglichen, auch die vom sinnorientierten Arbeiten ablenkende, interne Konkurrenz im Rahmen der Provisionsaufteilungen seinem Vorgesetzten gegenüber zu kritisieren und um eine klare Regelung zu bitten, um würdelose und hemdsärmelige „Schulhofraufereien" zu unterbinden.

10.3.2. egozentrierte Unlustvermeidung

Eine Folge mangelnder selbsttranszendenter Sinnausrichtung in Herrn M.s Arbeitsgestaltung ist eine egozentrierte, um die eigene Befindlichkeit kreisende Lebens- und Arbeitshaltung, die verhindert, dass er den auftretenden Unlustzuständen mit sinnorientierter Trotzmacht begegnen kann. Die Folge ist eine Kapitulation vor diesen inneren negativen Befindlichkeiten und daraus resultierenden Ohnmachtsgefühlen, die sich dann in einer fatalistischen Haltung den Umweltbedingungen gegenüber äußert. Dieser Zusammenhang ist bei Herrn M. in verschiedenen Situationen zu beobachten, von denen im Folgenden die Rede sein soll.

Gleich vorweg zeigt das Thema der oben bereits erwähnten Provisionsaufteilung, welches im Verlaufe des Beratungsprozesses erst sehr spät zur Sprache gekommen ist, dass das Thema stark angstbesetzt ist. Andernfalls hätte Herr M. viel früher davon berichtet. Deshalb ist es auch nachvollziehbar, dass dieser Umstand ein idealer Kristallisationspunkt für Panik, Schlafstörungen und Depressionen sein konnte.

Eine überschießende Ängstlichkeit ist in mehreren Situationen zu beobachten, allen voran die Imagination von Schreckensszenarien, wenn er sich nach wie vor im grünen Bereich befindet, aber der Polster zum gelben kleiner wird. Er sieht schon Kündigungsgespräche am Horizont heraufdämmern, und dies, obwohl er in seiner 34-jährigen Berufslaufbahn an diesem Finanzunternehmen den grünen Bereich noch kein einziges mal verlassen, im Gegenteil, seine Ziele meist übererfüllt hat.

Auch getraut er sich nicht, unrealistische und nicht auf die Situation abgestimmte Zielvorgaben zu hinterfragen, wie sich dies z.B. bei einem mit der Zeit akkumulierenden Altkundenbestand ergibt.

Seine fatalistische Ängstlichkeit ist auch im Rahmen seiner Wiedereinstiegsvorbereitungen zu bemerken. Bei fit2work wurde ihm der oben beschriebene 6-monatige Teilzeiteinstieg geraten. Das verursachte bei ihm Bauchschmerzen, denn er war unsicher, wie sein Arbeitgeber dazu stehen würde. Dazu muss man wissen, dass dieser seine Expertise erklärterweise schätzt und damit an seinem Wiedereinstieg sehr interessiert ist.

Weitere deutliche Ängste und Unsicherheiten traten zutage, als es um die Gestaltung der Prüfung über die geänderten rechtlichen Rahmenbedingungen für die Arbeit mit Finanzkunden ging. Herr M. zweifelte seine Merkfähigkeiten im fortgeschrittenen Alter an. Zudem waren Gerüchte, die Prüfungsfragen wären „tricky", für Herrn M. wie Öl ins Feuer. Gott sei Dank trafen ihn diese Aussagen von ArbeitskollegInnen schon etwas später im fortgeschrittenen Beratungsprozess, sodass er sie ohne große Probleme seiner zu diesem Zeitpunkt schon erkannten Überängstlichkeit zuordnen und damit relativieren konnte und relativ selbstsicher auch die angebotene Hilfe bei der Prüfung sich abzulehnen getraute. „Ja, ich sehe die Dinge immer dramatischer, als sie letztlich sind", meinte Herr M. und entschloss sich, die Prüfung tapfer ohne Begleiter zu absolvieren.

Unsicherheiten darüber, wieviel Belastung er sich anfänglich zutrauen kann, gab es ebenso, wobei Herr M. auch diese Frage im späteren Beratungsverlauf selbstgestaltend lösen konnte, indem er im Gespräch mit HR die oben beschriebene 60%-Regelung vereinbarte.

Nicht nur im beruflichen Kontext konnte diese Überängstlichkeit beobachtet werden sondern auch in privaten und familiären Situationen. Herr M. schilderte im Rahmen einer Sitzung seine Mithilfe beim Umzug seiner Tochter. Dabei war ein Kasten über eine Stiege zu tragen, was sich schwieriger gestaltete als erwartet. Und anschließend war er gezwungen mit seinem Anhänger verkehrt wieder durch eine Hauseinfahrt hinauszuschieben, weil er im Hof mit Anhänger nicht wenden konnte. Herr M. schilderte, dass während der Situation seine Nerven blank waren, worüber er sich dann nach erfolgreicher Bewältigung wunderte, dass er derart in Panik geraten konnte.

Fluchttendenzen vor der Angst zeigte Herr M. ebenso. Er war sich anfänglich gar nicht sicher, ob er wieder an den alten Arbeitsplatz zurückkehren möchte. Erst als klar wurde, dass Herr M. seine Arbeit an sich gerne macht, weil er gerne Kundenkontakt pflegt und 34 Jahre Erfahrung in seiner Tätigkeit besitzt, ihn jedoch die Drucksituation am Arbeitsplatz von einer Rückkehr abhält, war es offensichtlich, dass an einem Abbau

seiner Ängste gearbeitet werden musste und nicht an der Suche nach einer neuen Aufgabe oder gar einem neuen Arbeitsplatz. Den Ängsten aus dem Weg zu gehen und dadurch oft in Unklarheiten und Spekulation zu verharren, waren beliebte Verhaltensweisen, u.a. auch in seiner Frage bzgl. seiner Kollegin, die während seines Krankenstandes seine Aufgaben kurz vor ihrer Pensionierung übernommen hatte, bevor eine Nachfolgerin für sie zu suchen geplant war und Herr M. sich um seinen Platz nach seiner Rückkehr sorgte. Sich zu erkundigen und Informationen über die Personalplanung einzuholen, davor scheute er zurück. Diese „Kopf in den Sand"-Strategie war auch anfänglich ein Grund, sich nicht im Finanzunternehmen zu melden, um nicht mit Informationen in Berührung zu kommen, die er „nicht hören wollte". Sich nicht zu melden, verursachte ihm andererseits genauso Sorge, sodass er zwischen zwei Angstpolen gefangen war. Erst die Idee, die Situation offensiv zu lösen, indem er zu seinem Erholungswunsch steht, diesen seinem Chef mitteilt und dadurch dort klar seine Bedürfnisse artikuliert und damit Spekulationen unterbindet, brachte wieder Bewegung in seine Erstarrung.

Die Panik vor der Machtlosigkeit, nach Ausschöpfung aller legalen und ethisch vertretbaren Möglichkeiten zur Steigerung seiner Provisionen nichts mehr beitragen zu können, ist ebenso der Kategorie egozentrierter Unlustvermeidung zuzurechnen. In diesem Fall versuchte Herr M. diesen Gefühlen durch unverantwortliche Dosissteigerung seiner Medikamente ohne ärztliche Begleitung davonzulaufen. Der Preis dafür war eine Abflachung seines Gefühlserlebens mit der Folge, dass er über die bestandene Matura seiner Tochter keine Freude mehr empfinden konnte. Die Erkenntnis, dass er ähnliche Machtlosigkeitsgefühle in seinen Kinderjahren in Streitsituationen seiner Eltern erlebt hatte, halfen ihm zwar, seine Befindlichkeiten einzuordnen, doch ihnen mutig entgegenzutreten, blieb ihm dadurch nicht erspart.

Ebenso konnte Herr M. beobachten, dass solches Ohnmachtserleben nicht auf bestimmte Inhalte und Situationen beschränkt blieb, sondern in beliebigem Rahmen auftrat. Waren es zu Zeiten, als er sich noch im Arbeitsprozess befunden hatte, vorwiegend berufliche Situationen, die ihn massiv aus dem Gleichgewicht brachten, wenn sie nicht nach seinen Vorstellungen verliefen, so waren es während seines Krankenstandes Situationen zuhause, die ihn störten, oft auch Lappalien.

Glücklicherweise gelang es Herrn M. mit fortschreitendem Beratungsprozess immer mehr Gestaltungswillen zu entwickeln und selbstgestaltender, aktiver und souveräner

auf Herausforderungen des Augenblicks zu reagieren. Diese Verbesserungen sollen anhand folgender Situationen nachvollziehbar gemacht werden.

Aus den Schilderungen Herrn M.s über sein Gespräch mit HR ließ sich ein mittlerweile deutlich gestiegener Gestaltungswille erkennen. Er merkte auch, dass er ruhiger war als sonst in solchen Gesprächen. Er verhielt sich nicht ängstlich erwartend sondern aktiv gestaltend nach seinen Bedürfnissen bzgl. eines sinnvollen Wiedereinstiegsszenarios. Herr M. artikulierte sehr detailliert und deutlich seine Vorstellungen über den Ablauf des Wiedereinstiegs in seine berufliche Tätigkeit. Das Update seines Informationsstandes wollte er gründlich wie eine Einschulung eine/r/s neuen Mitarbeiter/in/s abwickeln und nicht nebenbei zwischen Tür und Angel von eine/r/m Kolleg/in/en, die/der davon genervt ist, weil sie/er selbst im Stress steht. Auch entschloss er sich, sich mit den Lerninhalten für das Zertifikat schon vor Wiederaufnahme seiner beruflichen Tätigkeit auseinanderzusetzen, was er anfänglich entschieden ablehnte.

Dieser aktive Gestaltungswille war auch im Zuge des darauffolgenden Gesprächs Herrn M.s mit seinem Vorgesetzten sichtbar geworden. Nach einem kurzen Aufflammen seines Misstrauens gegenüber seinem Vorgesetzten in Bezug auf die Provisionszielvorgaben für die Zeit nach Aufstockung seiner Arbeitszeit auf 100 Prozent erkannte Herr M. sehr rasch, dass ihn ein altes Gedankenmuster wieder eingeholt hatte. Dies veranlasste ihn zu einer umgehenden Haltungskorrektur, die ihn in weiterer Folge auch erkennen ließ, dass er seinem Vorgesetzten im selben Atemzug damit eigentlich eine ziemlich dumme und gemeine Absicht unterstellen würde, wenn dieser trotz eines Kundenbestandes Herrn M.s von 60 Prozent 100 Prozent Ergebnis einforderte.

Schließlich fühlte sich Herr M. unmittelbar vor seinem Wiedereinstieg sehr zuversichtlich. Vor allem ein Zuwachs an Urvertrauen war zu erkennen. Zum momentanen Zeitpunkt nicht Lösbares machte er nicht mehr wie früher zum Gegenstand umfangreicher und belastender Spekulationen, sondern ließ es gelassen auf sich zukommen, im Vertrauen, es zum gegebenen Zeitpunkt meistern zu können.

Für den Fall, dass es in Zukunft mit eine/r/m überehrgeizigen FilialmitarbeiterIn wieder zu einem Provisionsgezerre kommen sollte, nahm Herr M. sich vor, diesen Unsinn im Rahmen eines Jahresgesprächs mit seinem Vorgesetzten mutig ansprechen und Nachteile nicht mehr weiterhin auf seine Kappe nehmen zu wollen. Worte aus dem Munde Herrn M.s, die früher so nicht möglich gewesen wären.

Abschließend lässt sich die Entwicklung Herrn M.s bis zu seinem Wiedereinstieg in seine berufliche Tätigkeit folgendermaßen zusammenfassen:

- Herr M. zeigte sich gut gerüstet für den Umgang mit sowohl sinnwidriger Setzung seiner Provisionsziele als auch ebenso sinnwidrigem internem Konkurrenzverhalten.
- Er gestaltete sein Wiedereinstiegsszenario aktiv und souverän und nicht passiv und ängstlich abwartend.
- Er zeigte mehr Vertrauen in seine Gestaltungsfähigkeiten und damit Widerstandsfähigkeit gegenüber strukturell dysfunktionalen und sinnwidrigen Gegebenheiten innerhalb seines Unternehmens, wie z.B. Erfolg geht vor Kundenzufriedenheit, automatische Provisionssteigerung im Folgejahr ohne Rücksicht auf die Rahmenbedingungen oder hemdsärmelige Provisionsaufteilung unter KollegInnen. Dadurch verbesserte sich seine Selbstachtung und sein Selbstwertgefühl, was wiederum nachfolgend mutiges Handeln erleichterte und damit eine positive Spirale in Gang setzte.
- Nicht zuletzt stabilisierte sich das Urvertrauen Herrn M.s, wodurch ihm ein gelassenerer Blick in die Zukunft möglich wurde.
- Dass alle diese Entwicklungen letztlich eine Wiederherstellung der Motivation ermöglichten, lässt sich daran erkennen, dass Herr M. sich schon vor seinem Wiedereinstiegsdatum mit den Lerninhalten für die Prüfung zum Zertifikat auseinandersetzte, was er anfangs noch kategorisch abgelehnt hatte.

Welche Interventionen diese vorgenannten positiven Entwicklungen ermöglichten, soll im folgenden Abschnitt veranschaulicht werden.

10.4. Interventionen im Verlauf des Beratungsprozesses

Gleich zu Beginn war eine Abgrenzung gegenüber anderen therapeutischen Unterstützungen nötig, die Herr M. erhielt. Die psychiatrische Behandlung kümmerte sich um eine kontrollierte Korrektur der Medikation, die Herr M. zuvor in Eigenregie in extreme Ausmaße getrieben hatte. Die Psychotherapie, die Herrn M. parallel dazu begann, verfolgte einen tiefenpsychologischen Ansatz und fokussierte vorwiegend auf Kindheitserfahrungen und Beziehungen. Da in der Beratung vorwiegend die berufliche Situation beleuchtet werden und der Zugang logotherapeutisch orientiert sein sollte, war keine Gefahr gegeben, dass sich zwischen den verschiedenen Behandlungsansätzen Konflikte oder Interferenzen entwickeln könnten.

Sehr auffällig waren die Tendenzen Herrn M.s, vor Gefühlen der Unlust zu fliehen. Anfänglich sah Herr M. keinen Sinn darin, Angstgefühlen entgegentreten zu lernen, da er spekulierte, nicht mehr an seinen Arbeitsplatz zurückzukehren. Er wollte sich der Drucksituation am Arbeitsplatz nicht mehr aussetzen. Da sich jedoch herausstellte, dass ihm die Arbeit an sich Freude bereitete, und es schade wäre, wenn er sich wegen seiner Ängste dieser Freude versagte, wurde Herrn M. klar, dass es sinnvoller war, einen besseren Umgang mit der Drucksituation zu entwickeln, anstatt davor zu fliehen. Gelänge dies, so würde die Freude am Job übrig bleiben – eine verlockende Perspektive! Dafür lohnte es sich, den ohnehin großteils als irrational erkannten Ängsten und Befürchtungen und dem hauptsächlich selbst gemachten Druck mit Trotzmacht zu begegnen und innere Hürden zu überwinden. Zu diesen Fluchtversuchen zählte z.T. auch Herrn M.s Wunsch, sich in nächster Zeit nicht im Unternehmen zu melden, um unangenehmen Nachrichten entgehen zu können. Eine daraus sich ergebende Folgeangst, dass ihm sein Nichtmelden als Desinteresse am Job ausgelegt werden könnte, brachte Herrn M. in einen Angstkonflikt, den er nur dadurch bewältigen konnte, indem Herr M. beherzt zum Hörer griff und seinem Chef ganz einfach den Grund für sein Nichtmelden – nämlich Regeneration – zu nennen und damit keinen Anlass für Spekulationen und Vermutungen zu geben. In allen diesen Situationen gelang es, Herrn M. klar zu machen, dass Angstvermeidung die Angst nicht lindert, sondern im Gegenteil, erst recht erhöht, weil damit kein Problem gelöst ist. Ab diesem Zeitpunkt war Wechsel seines Arbeitsplatzes kein Thema mehr!

Relativ bald im Verlaufe des Beratungsprozesses war klar, dass Herr M. sich auf ein mögliches Gespräch mit seinem Vorgesetzten wegen Nichterreichen vorgegebener Provisionsziele vorbereiten musste. Obwohl es in der Vergangenheit bisher nicht den geringsten Anlass dafür gegeben hatte, so konnte nicht kategorisch ausgeschlossen werden, dass es nicht doch eines Tages dazu kommen könnte. Dafür musste Herr M. sich detailliert vorbereiten, um diese schwarze Wolke über ihm ein wenig aufzuhellen und dem Wiedereinstieg ein wenig gelassener entgegengehen zu können. Dafür sollte Herr M. in einer Beratungssitzung in einem monodramatischen Rollenspiel wichtige Gesprächssequenzen mit seinem Vorgesetzten durchspielen und anschließend auf „Brauchbarkeit“ prüfen. Vorteil dabei war, dass dieses fiktive Gespräch sooft wiederholt werden konnte, bis es „brauchbar“ war. In diesen Gesprächsversuchen rechtfertigte Herr M. sein Nichterreichen der Provisionsziele mit überdurchschnittlichen Ergebnissen

aus den Vorjahren und seiner speziellen Situation bzgl. seines Kundenstockes. Weiters wies Herr M. zunächst auf seinen vorsichtigen Charakter und seine Befürchtungen hin, dass risikoreiches Vorgehen rechtliche Konsequenzen für ihn haben könnte. In einem an dieses fiktive Gespräch anschließenden Feedback meinerseits an Herrn M. wurden die Gefahren seines Verweises auf seinen Charakter und seine Befürchtungen hervorgehoben, dass damit das Problem seiner Person zugeschrieben werden würde, er sich dadurch als zu schwach für seine Aufgabe präsentierte und der Vorgesetzte zum Schluss kommen könnte, Herr M. sei für diesen Job nicht mehr leistungsfähig genug. Stattdessen wäre eine Argumentation seines Handelns im Job mit der Verantwortung für die Kundenzufriedenheit wesentlich besser. Er würde damit auf den Sinn seiner Aufgaben hinweisen und damit seinen Vorgesetzten auch auf dessen Verantwortung. Denn Kundenzufriedenheit konnte auch dem Vorgesetzten nicht egal sein, ein ängstlicher Mitarbeiter aber vielleicht schon. Herr M. konnte diesen Gedanken- und Argumentationsansatz gut und nachhaltig nachvollziehen. Damit war klar, dass der Sinn eines Unternehmens nicht in erster Linie der erzielte Gewinn ist sondern die Kundenzufriedenheit, denn letztere sichert den Gewinn. Damit war Herr M. mit stärkenden, weil sinnorientierten Argumenten für ein mögliches Gespräch mit seinem Vorgesetzten zu diesem Thema gerüstet, was maßgeblich zur Angstreduktion beitrug.

Eine Einstellungsänderung nicht nur zur sinnwidrigen Haltung seines Unternehmens sondern auch zu seiner eigenen verkrampften und verbissenen Provisionszielverfolgung war im Zuge einer weiteren Stärkung seines Sinnbewusstseins vonnöten. Herrn M. musste klargemacht werden, dass er durch sein extremes Engagement zwar vordergründig sinnorientiert gehandelt hat, in zweiter Linie aber genau diesen Sinn letztlich massiv verraten hat. Denn sein Ausfall von insgesamt etwa ½ Jahr brachte letztlich mehr Schaden für das Finanzunternehmen, als er durch seinen übermäßigen und letztlich krankmachenden Einsatz verhindern hätte wollen. Damit hat Herr M. sinnwidrig gehandelt.

Ein weiterer angsterzeugender Komplex war Herrn M.s Panik vor Machtlosigkeitsgefühlen, in denen er sich massiv davor fürchtete, die Kontrolle über die Situation zu verlieren, vorwiegend dann, wenn alle Handlungsmöglichkeiten in Bezug auf Erreichung der Provisionsziele ausgeschöpft schienen. Da es sich auch hier hauptsächlich um irrationale Ängste handelte – Herr M. hatte seine Ziele bisher ja noch nie verfehlt – begegneten wir ihnen in drei Ansätzen:

1) Im ersten Ansatz spielte Humor die zentrale Rolle. Im Sinne einer paradoxen Intention wurde Herr M. zunächst über diesen Zugang aufgeklärt und dann gebeten, sich diesen Zustand der Machtlosigkeit sehnlichst herbeizuwünschen, denn es gäbe nichts Schöneres als Machtlosigkeit, weil in diesem Zustand einfach nichts mehr zu machen wäre, es in diesem Zustand einfach nichts mehr zu machen gäbe, was genau genommen eigentlich der reinste Urlaub wäre. Herr M. nahm diese Sichtweise zunächst etwas verdutzt wahr, doch im Laufe der Beratungssitzung war zu beobachten, wie der „Witz sickerte". Herr M. gab dieser Machtlosigkeit dann noch den Namen „Hohlkopf", was den Horizont des Humors noch erweiterte. Aus dieser Beratungssitzung ging Herr M. mit einem Schmunzeln im Gesicht nach Hause. Die Wende von: „Ich kann nichts mehr tun und davor fürchte ich mich!" zu „Es gibt nichts mehr zu tun und das ist wunderbar und ich freue mich darauf!" war gelungen. Herr M. erinnerte sich im Anschluss an diese Intervention an den Zynismus seiner ArbeitskollegInnen, wenn es zu Gesprächen zu diesem Thema kam. Dieser ging ihm immer wieder auf die Nerven. Eine Kollegin hat ihn sogar auf seine Ernsthaftigkeit hin angesprochen. Doch Herr M. meinte damals, ihm sei das Lachen vergangen. Doch jetzt konnte er anders darüber denken und den Galgenhumor seiner ArbeitskollegInnen aus einem anderen Blickwinkel betrachten.
2) Eine weitere Unterstützung in der Bewältigung seiner Machtlosigkeitsgefühle erfuhr Herr M. durch seine Frau. Er bat sie, ihm sein Firmenmobiltelefon zeitweise wegzunehmen, um am ständigen Nachschau halten gehindert zu sein. Dies gab ihm die Gelegenheit, seine Trotzmacht gegen die Machtlosigkeitsgefühle diszipliniert zu stärken, anstatt sich ihnen in Ohnmacht zu ergeben.
3) Parallel dazu war eine Umlenkung seiner Aufmerksamkeit in einem dereflektorischen Akt auf andere Werte als nur jene der Provisionszielerreichung anzustreben und eine flachere Wertepyramide in seinem Leben zu entwickeln. Schlagzeug spielen, Sport und Gartenarbeit waren frühere Betätigungen, denen er gerne nachgegangen war und jetzt die Freude daran verloren hatte. Diese wurden nun wieder reaktiviert, was sehr gut gelang, und er langsam wieder Freude daran entwickeln konnte. Zusätzlich kam Lesen dazu, was früher für ihn keine Freizeitbeschäftigung war.

Ein weiteres wichtiges Ziel für Herrn M. war die Entwicklung einer Strategie zur Stärkung seines Selbstvertrauens in beruflich wie privat herausfordernden Stresssituationen (Kastentransport oder rückwärtsgerichtetes Hinausschieben eines Anhängers durch eine enge Hauseinfahrt bzw. spontan schwierige Arbeitssituationen).

Die in solchen Momenten auftauchende Panik erschwerte rationales Denken, was gerade in diesen Situationen aber erforderlich gewesen wäre. In solchen Situationen galt es bewusst innezuhalten, um dann die Lösung selbstvertrauensvoll „kommen zu lassen". Außerhalb solcher Zustände sollte er sich sinnvoll auf solche Momente vorbereiten, indem er möglichst frühes Innehalten imaginierte, um sich gleich von Beginn an nicht von seiner Panik überwältigen zu lassen. Als Bild dazu diente: „Wer geht mit wem Gassi, der Hund mit dem Herrl oder der Herr mit dem Hund?" Auch bei Panik vor einem möglichen negativen Zielerreichungsgespräch mit seinem Vorgesetzten sollte er sich darauf besinnen, dass es eine erarbeitete Lösung bereits gab. Seine Ängste sollten nicht Macht über ihn gewinnen, was aber vorab diszipliniert geübt werden musste, um gut vorbereitet zu sein.

Ein weiterer wichtiger Themenkomplex war souveränes, aktives Gestalten seiner Umstände und diverser erforderlicher Schritte statt ängstliches Abwarten und Erwarten. Herr M. neigte zur Kopf-in-den-Sand-Politik und zu Ausweichverhalten. Deshalb musste er angehalten werden, sich auf seine Ideen bzgl. des Wiedereinstiegsszenarios nach seinem Krankenstand zu konzentrieren und nicht so sehr darauf, wie das Finanzunternehmen auf seinen Wiedereinstieg und seine diesbezüglichen Bedürfnisse reagieren würde. Er konnte davon ausgehen, dass seine Expertisen im Unternehmen geschätzt werden und dass die Wiederaufnahme seiner Tätigkeiten dort erwünscht war. Darauf konnte er Vertrauen aufbauen, dass das Unternehmen seinen Vorstellungen entgegenkommen würde, dass er es dort mit vernünftigen und entgegenkommenden Menschen zu tun hat, diese Menschen ihm vermutlich wohlgesonnener sind als er vielleicht glaubt und er deshalb souverän Vorschläge unterbreiten kann. Das tat Herr M. auch. Er plante zunächst Gesprächstermine mit HR und seinem Vorgesetzten und dann sein Vorgehen innerhalb dieser Gespräche (6-monatiger Teilzeiteinstieg mit 25 Wochenstunden an 4 Tagen; Aktualisierung seines Informationsstandes hat anfänglich Priorität; Gestaltung des Erwerbes des Zertifikats inkl. Prüfung darüber; anfänglich nur 60% der Kunden zur Betreuung; Arbeitsort gleichbleibend). Die Gestaltung dieser Prozesse gelang Herrn M. sehr gut, was eine Aufwärtsspirale bzgl. seines Selbstvertrauens in Gang setzte, die mit fortlaufendem Beratungsprozess immer deutlicher erkennbar wurde.

Nicht zuletzt erfuhr Herr M. auch eine Stärkung seines Urvertrauens anhand der Auseinandersetzung mit der Krebserkrankung seiner Ex-Schwägerin, die ihn sehr

nachdenklich stimmte. Was trägt, wenn nichts mehr trägt? Eine intensive Konfrontation mit diesem existenziellen Thema trug dazu bei, die vielen kleinen oder größeren irrationalen Ängste Herrn M.s zu relativieren. Eine Dankbarkeitsübung, in der er sich täglich am Abend vor dem Einschlafen an drei Dinge des abgelaufenen Tages erinnern sollte, für die er dankbar war, kam bei ihm gut an und unterstützte ihn zusätzlich in der Revitalisierung seines Urvertrauens.

Was zusammenfassend für Herrn M. den wichtigsten Aspekt darstellte und was er sich sozusagen über sein Bett hängen sollte, war eine Fokussierung auf eine klare Unterscheidung von Änderbarem und Unabänderlichem, also von Schicksal und Freiheit, in jeder Lebens- und Arbeitssituation. Erst diese klare Trennung erlaubt nachfolgend eine souveräne Gestaltung des Änderbaren und ein tapferes Akzeptieren des Unabänderlichen mit Entwicklung einer tragfähigen Haltung dazu. Genau dies war im Verlaufe seines Beratungsprozesses immer deutlicher zu beobachten, sodass Herr M. zuletzt nicht mehr mit ängstlichen Fragen, wie er etwas überstehen kann sondern mit selbständig entwickelten Antworten, wie er etwas gestalten und umsetzen wird, in die Beratungsstunden kam. Noch nicht Gestaltbares, weil zu weit in der Zukunft liegend, konnte er einfach gelassen ruhen und voll Selbstvertrauen auf sich zukommen lassen und verfiel nicht mehr in ängstliche Grübeleien.

Auf der körperlichen Ebene konnte Herr M. parallel dazu sowohl Schlaf- als auch Beruhigungsmittel absetzen. Er schlief gut und viel, wachte erholt auf und bewegte sich auch viel im Freien.

Eine Aussage Herrn M.s in Bezug auf seine tiefenpsychologische Betreuung ist bemerkenswert: „Wer mir am meisten geholfen hat, sind meine Frau und Sie. In der Psychotherapie konnte ich noch nie Antworten finden. Dort geht es jedes Mal um etwas anderes.“ Das zeigt, wie wichtig Sinnanbindung in der Beratung für deren Erfolg ist. Die Aufklärung der Herkunft von Ängsten und Machtlosigkeitsgefühlen beruhigt vielleicht den Verstand, was auch durchaus seine Berechtigung besitzt, bringt aber per se noch keine Perspektiven zu deren Bewältigung.

Dieser Fall zeigt aber auch sehr deutlich, wie sich eine mangelhafte Sinnausrichtung des Unternehmens über den Weg des Motivationsverlustes seiner MitarbeiterInnen sogar bis auf deren Gesundheit auswirken kann, wenn diese ihrerseits darin nicht

ausreichend stabil und gefestigt sind, um diesen Sinnwidrigkeiten seitens des Unternehmens mutig, souverän und konsequent entgegentreten zu können.

10.5. Wiedereinstieg in den Arbeitsprozess

Der Wiedereinstieg in den Arbeitsprozess gestaltete sich besser und problemloser als zuvor befürchtet. Herr A. fand sich in die Arbeitsabläufe wieder gut ein, auch in jene, die sich in der Zeit seiner Abwesenheit inzwischen verändert hatten. Er meinte, er hätte das Gefühl, wie wenn er nie weggewesen wäre – aber im positiven Sinne. Diese Erfahrung trug zusätzlich zur Stabilisierung seiner in der Vorbereitungszeit entwickelten Gelassenheit zukünftig Unbekanntem gegenüber und seiner Fähigkeit, dieses zu bewältigen, bei. Herr A. hat damit den angstfördernden Charakter von Spekulationen erkannt und wird sie in Zukunft vermeiden.

Zum Thema „Provisionsgezerre“ zwischen BeraterInnen und ihm als Co-Berater hat Herr A. schon vor dem Wiedereinstieg sich vorgenommen, falls er aufgrund überehrgeiziger Berater-KollegInnen selbst ins Provisions-Minus rutschen sollte, diesen „Provisions-Unsinn“ anzusprechen. Allerdings stellt sich nach Wiedereinstieg heraus, dass sich dieses Problem von selbst gelöst hatte, weil aufgrund geänderter interner Regelungen die GrundberaterInnen keine Betreuungsberechtigung mehr haben und solche „Premium“-Kunden nur mehr ihm alleine zugeteilt werden. Damit hat er ein potenzielles Spannungselement weniger, wofür er gerne die dadurch hinzugekommenen Grundbetreuungsaufgaben in Kauf nimmt.

In einem Akt der Selbstgestaltung hat Herr A. nach Wiederaufnahme seiner Arbeit im Ausmaß von 60% der ursprünglichen Vollarbeitszeit 65% seines alten Kundenbestandes wieder übernommen und dabei auch eine „Bereinigung der Kundenlandschaft“ vorgenommen. Sowohl „alte“ Kunden, die keine großartigen Geschäftsabschlüsse mehr erwarten ließen, als auch Kunden, für deren Besuch Herr A. einen längeren Anfahrtsweg in Kauf nehmen musste, gab Herr A. ab. Damit konnte Herr A. organisatorischen Stress abbauen.

Was die druckerzeugende Liste, welche die Erfolge aller Kundenbetreuer-KollegInnen ausweist, betrifft, so befindet sich Her A. in einem ambivalenten Verhältnis dazu. Einerseits möchte er seine guten Erfolge, die sich nach Wiedereinstieg eingestellt haben,

sichtbar machen und damit seine volle Leistungsfähigkeit nach seiner Rehabilitationszeit unter Beweis stellen, andererseits merkt Herr A. aber auch, dass genau diese Liste auch Druck erzeugt. Er weiß genau, dass seine anfänglichen Erfolge auf einer „Bereinigung der Kundenlandschaft" basieren, und diese Erfolgsserie nicht in dieser Qualität fortsetzbar ist. Hier war es geboten, nochmals auf die in der Beratung erarbeitete Haltung zu diesem „Provisionswettkampf" und dessen Un-/Sinnhaftigkeit angesichts der Kundenzufriedenheit als dem eigentlichen Unternehmensziel zurückzukommen. Der Verlockung, als Ranking-Sieger diese Liste anführen zu wollen muss konsequent deren Sinnwidrigkeit bzgl. des eigentlichen Unternehmenszieles gegenübergestellt werden. Schließlich liegt seine Aufgabe als Kundenbetreuer nicht darin, irgendwelche internen Wettkämpfe zu gewinnen, sondern Kunden in ihren Finanzanlagen zu deren bester Zufriedenheit zu betreuen. Und das muss nicht unbedingt mit irgendeinem internen Listenranking konform gehen. Nur so ist es möglich, dass sich Herr A. nicht wieder in die ungesunde Dynamik, welche diese Liste auslöst, hinziehen lässt.
Im Zeitraum seines Wiedereinstieges mit 60% Wochenarbeitszeit und reduziertem Kundenvolumen wird Herr A. zwar auf der Liste geführt jedoch ohne Provisionsziele. Dies kommt Herrn A. momentan sehr entgegen, weil seine Ergebnisse zwar sichtbar und damit auch für ihn nachvollziehbar sind, er aber auf diese Weise mit KollegInnen nicht vergleichbar ist. Die Umstände „schonen" Herrn A. derzeit noch. Doch wenn er später wieder als vollwertiger Mitarbeiter und Kundenberater in Vollzeit arbeiten wird, muss ihm die immer wieder als „geistiger Haltegriff" dienende und im Laufe des Beratungsprozesses erarbeitete, sinnvollere Einstellung und Haltung zu diesem internen Rankingsystem in Erinnerung gerufen werden – zunächst noch in der begleitenden Beratung und später in Akten der Selbstdisziplin.

Auch bezüglich anderer organisatorischer Erfordernisse zeigt Herr A. deutlich selbstgestalterisches Handeln. Seine bevorstehende Berechtigungsprüfung könnte er aufgrund seines Wissensstandes, den er sich mittlerweile erarbeitet hat, unverzüglich ablegen. Er sorgt dafür, dass dieser Termin möglichst bald stattfinden wird, damit er diesen „Ballast der Wissenskonservierung", die ihm wöchentlich Zeit kostet, nicht unnötig lange mit sich herumtragen muss.
Auch in Bezug auf die Wiederaufstockung seiner Arbeitszeit auf 100%, die nach 6 Monaten nach Wiedereinstieg geplant ist, denkt Herr A. bereits nach. Er möchte die

Möglichkeit einer Verlängerung der Teilzeit um weitere 3 Monate in Anspruch nehmen. Er hat inzwischen den Wert der arbeitsfreien Tage für sich erfahren. Für die dann hinzukommenden 40% Arbeitszeit kann sich Herr A. gut vorstellen, auch andere Arbeit zu übernehmen, wenn eine Ausweitung seiner Kundenbetreuungstätigkeit aufgrund von Kundenmangel nicht möglich sein sollte. Er geht auf diese Frage proaktiv zu und wartet nicht angsterfüllt ab, was die Zukunft diesbezüglich bringen wird.

Aber nicht nur im beruflichen Bereich kann bei Herrn A. ein Mehr an selbstgestalterischem Handeln festgestellt werden.
Die arbeitsfreien Tage gestaltet Herr A. durch aktives Engagement im häuslichen Bereich und im Garten.
Er nimmt keine Arbeit mehr mit nach Hause. Außerdem übt er sich in dieser Zeit in Selbstdisziplin und wirft keinen Blick auf sein Diensthandy, um nachzusehen, ob eventuell ein Kunde angerufen hat. Auch vermeidet er eisern, Kundentermine in seinen freien Tagen einzuschieben. Herr A. weiß genau, dass dies wieder der Anfang vom Ende wäre. Klar ist ihm auch, dass diese Disziplin auch in der näheren und ferneren Zukunft weiter von ihm gefordert sein wird.
Herr A. benötigt inzwischen keine medikamentösen Einschlafhilfen mehr und merkt, dass sein Gefühlsleben, das ihm zuvor abhanden gekommen war, wieder vorhanden ist. Er kann sich an Dingen des täglichen Lebens sowohl innerhalb als auch außerhalb seiner Familie wie auch jeder andere Mensch erfreuen.

Insgesamt kann bei Herrn A. eine signifikante Zunahme an Zuversicht und Vertrauen gegenüber zukünftigen, in der Gegenwart noch weitgehend unbekannten und unabschätzbaren Herausforderungen beobachtet werden. Er wartet nicht angsterfüllt das mögliche Unwetter ab, sondern geht aktiv gestaltend auf das bevorstehende Thema zu. Diese Zunahme an Souveränität wird ihn vor der psychohygienisch höchst problematischen, angsterfüllten Opferhaltung bewahren und ihn auch einen positiveren Blick in die Zukunft werfen lassen, als ängstlich „das Gras wachsen zu hören“.

11. Zusammenfassung

Ausgangspunkt der vorliegenden Arbeit waren nachdenklich stimmende Ergebnisse aus Umfragen unter der Mitarbeiterschaft verschiedener Unternehmen Deutschlands in Bezug auf deren Engagement am Arbeitsplatz bzw. deren emotionale Bindung ans Unternehmen. Dabei zeigten sich je nach Studie deutlich abweichende Umfragewerte in der hoch engagierten Mitarbeitergruppe. Eine Erklärung dafür fand sich in den unterschiedlich gestalteten Fragestellungen in den beiden Studien, die just den in der vorliegenden Arbeit diskutierten zentralen Aspekt der motivationsbegründenden, selbsttranszendenten Sinnausrichtung der MitarbeiterInnen betrafen. Zielten die Fragen auf egozentrische Bedürfnisbefriedigung und individuelle Befindlichkeiten der MitarbeiterInnen am Arbeitsplatz ab, ergaben sich niedrigere Engagement-Werte als bei Fragestellungen, die auf übergeordnete, sinnorientierte inhaltliche Aspekte der Arbeit fokussierten. Nicht nur das Menschenbild der befragten MitarbeiterInnen bestimmt deren Motivationslage, wie die vorliegende Arbeit immer wieder betont, sondern auch das implizite Menschenbild der Fragesteller bestimmt die Umfrageergebnisse. Diese Erkenntnis stellte erst recht eine erhöhte Rechtfertigung für die Auseinandersetzung mit motivationsrelevanten Faktoren am Arbeitsplatz dar.

Als Grundlage für den Zugang zum Thema „Motivation am Arbeitsplatz“ diente das logotherapeutische Menschen- und Weltbild Viktor E. Frankls. Dieses definiert das Menschsein in drei Dimensionen, der körperlichen, der psychischen und der noëtischen.

Letztere ermöglicht den freien Willen des Menschen und die daraus folgende Selbstgestaltungsmöglichkeit. Motivation ist also nur aus der noëtischen Dimension heraus verstehbar und stellt eine aus dem freien Willen heraus ermöglichte Entscheidung dar.

Ebenso ist auch der Wille des Menschen zur Sinnerfüllung in seinem Dasein in der noëtischen Dimension begründet. Nicht der Wille zu egozentrierter Bedürfnisbefriedigung aus der psychischen Dimension heraus begründet Motivation sondern das Bedürfnis nach selbsttranszendenter Sinnausrichtung, die dem Menschen in die Wiege gelegt ist. Eine Ausrichtung auf egozentrierte Bedürfnisse und Befindlichkeiten gibt es auch, doch die Antriebskräfte dafür werden dem Motivationsbegriff nicht gerecht. Hier handelt es sich um Motivierung und nicht um Motivation, was im Falle ausbleibenden Erfolgs häufig auch krisenhafte Auswirkungen

zeigt. Als Wegweiser zur Sinnerkenntnis dient dem Menschen das Gewissen, eine angeborene Instanz, die ihn zur Erkennung von Werten und deren Verwirklichungsmöglichkeit befähigt. Glückt dieser Erkennungsprozess, so werden Kräfte zur Verwirklichung entwickelt, entsprechend dem sog. intentionalen Phänomen, das sich damit als Synonym für Motivation herausstellt. Störungen des intentionalen Phänomens bzw. der Motivation stellen eine Basisstörung des Menschen dar und haben ihre Ursache in einem inadäquaten Umgang mit den beiden Existenzialien Freiheit und Verantwortung, die dem Menschen aufgrund seiner Geistbegabung zukommen. Wir können sowohl einen Verzicht auf als auch eine Flucht vor Freiheit oder Verantwortung feststellen. Viktor E. Frankl hat daraus die vier Pathologien des Zeitgeistes definiert, die wir in verschiedenen Ausprägungen u.a. auch sehr häufig am Arbeitsplatz antreffen können und dort nicht nur die Motivation empfindlich stören sondern auch zu Konflikten und gesundheitlich bedrohlichen Situationen führen.

Der Sinn des Lebens, die dritte, ebenfalls aus der Geistbegabung des Menschen ableitbare Säule der Logotherapie hat am Arbeitsplatz ebenso wichtige Bedeutung. Gerade bei schicksalhaften Misserfolgen ist das Bewusstsein, sinnorientiert zu handeln bzw. gehandelt zu haben, von großer Wichtigkeit, um Motivation aufrechterhalten zu können und nicht in Verzweiflung oder Hader zu verfallen. Hier bekommt Motivation resilienten Charakter und ermöglicht Durchhaltevermögen.

In der näheren Auseinandersetzung mit Motivation am Arbeitsplatz definierten wir Werte und Sinn als Motive und Motivator im Prozess der Motivation. Auf psychischer Ebene lassen sich entsprechende Pendants feststellen, nämlich Lust als Motiv und Triebe als Motivatoren. Hubert Rohracher hat in seinem Aktivierungsgesetz die dahinterliegende Dynamik erforscht. Darauf aufbauend lässt sich eine klare Unterscheidung zwischen Motivation und Motivierung vornehmen.

Motivation springt durch das Ansichtig-Werden von Werten an. Ein potenzielles Ziel in Form von Werten entfacht die Sinnstrebigkeit des Menschen, baut den noo-dynamischen Spannungsbogen auf, worauf er sich zur Werteverwirklichung hingezogen fühlt. Wesentlich dabei ist, dass es sich um selbsttranszendente Werte handelt, die über den eigenen Rand hinausgelegen sind, z.B. in der Liebe zu einem anderen Menschen oder zu einer verwirklichungswürdigen Sache.

Motivierung hingegen entspringt einer Fokussierung auf selbstbezügliche „Werte“, die dem psychischen Spannungsausgleich, der Homöostase dient. Diese Werte

orientieren sich an Lust und Unlust, zu der der Mensch sich hin- bzw. davon weggetrieben fühlt. Solche Antreiber gibt es intrinsischer oder extrinsischer Natur. Intrinsische Antreiber am Arbeitsplatz sind z.B. Karrierestreben, Geld oder Macht, extrinsische Antreiber sind vom Unternehmen gebotene Incentives, Remunerationen oder andere Belohnungen bzw. umgekehrt auch Sanktionen. Im Zentrum steht nicht Sinnerfüllung sondern Lustgewinn oder Unlustvermeidung. Tab. 3 zeigt in einer Gegenüberstellung diese und weitere mit Motivation bzw. Motivierung verknüpften Aspekte.

	Motivierung	Motivation
Orientierung	Zweck egozentrisch zuständlich	Sinn selbsttranszendent gegenständlich
Energetik	kausal getrieben	final gezogen
Dynamik	statisches Gleichgewicht Homöostase	Fließgleichgewicht Noodynamik
Ziel	Nutzen Erfolg	Würde Erfüllung
Forschungsrichtung	Psychologie	intrinsisch: Noologie extrinsisch: Psychologie
Forschungsmethodik	Empirie	intrinsisch: Phänomenologie extrinsisch: Empirie

Tab. 3: Gegenüberstellung verschiedener Attribute von Motivation und Motivierung

Interessant sind auch die unterschiedlichen Forschungsansätze zu den beiden Aktivierungsformen Motivation und Motivierung. Motivierung ist zur Gänze über die empirisch arbeitende, kausal ausgerichtete Psychologie zugänglich, während sich der intrinsische Teil der Motivation aufgrund seines nicht-kausalen, final ausgerichteten Charakters einer empirischen Forschungsmethodik entzieht und der Zugang nur über eine beschreibende Phänomenologie möglich ist.

In weiterer Folge waren verschiedene „Motivations"-Konzepte, die im Verlaufe des letzten Jahrhunderts entwickelt wurden, Gegenstand unseres Interesses. Dabei wurde

deutlich, dass sie beinahe ausschließlich egozentrische Bedürfnisbefriedigung als zentrales Anreiz-Motiv betrachten, sodass nach unserer Auffassung die Bezeichnung Motivationskonzept gar nicht gerechtfertigt ist, sondern vielmehr von Motivierungskonzepten die Rede sein müsste.

Im Anschluss daran waren Motivationsstörungen Ziel weiterer Betrachtungen. Es stellte sich heraus, dass sie auf inadäquaten Umgang mit den beiden geistigen Existenzialien Freiheit und Verantwortung zustande kommen. Dabei zeigten sich in ihrem Wesen nach vier verschiedene Typen, die durch unterschiedlichen Umgang mit Freiheit und Verantwortung charakterisiert sind. Synonym für diese beiden Begriffe kann man am Arbeitsplatz von Rechten und Pflichten sprechen, die in einer Person immer vereint bleiben müssen. Einseitiges Herauslösen von Rechten oder Pflichten aus dem Beziehungsgefüge zwischen Führungskraft und MitarbeiterIn mit Zurückweisung des jeweiligen anderen Aspekts führt zu krisenhaften Entwicklungen am Arbeitsplatz, die sich auf die betroffenen Personen motivationsstörend auswirken. Als häufigste Störungsform tritt in der Praxis die Aufgabe von Freiheit bzw. Rechten seitens der/des Mitarbeiter/in/s bei Aufrechterhaltung seiner Verantwortung bzw. seiner Pflichten, was relativ rasch zu einer Überforderungssituation mit nachfolgendem Motivationsverlust führt. Auf Seite der Führungskraft entspricht diese Situation einer Vernachlässigung von Verantwortung bzw. nicht wahrgenommener Pflichten, die darin liegen müssten, die MitarbeiterInnen in ihren Aufgaben handlungsfähig zu erhalten und sie darin zu unterstützen. Stattdessen betont die Führungskraft auf narzisstisch gestörte Weise einseitig ihre Rechte, welche dann automatisch bei den MitarbeiterInnen fehlen, mit der schon beschriebenen Auswirkung auf deren Motivationslage.

Ausgehend von der Erkenntnis, dass aufgrund der Definitionen von Motivation und Motivierung und deren Voraussetzungen für deren Zustandekommen die/der MitarbeiterIn für intrinsische Motivation vorwiegend selbst verantwortlich zeichnet, während für deren extrinsische Unterstützung die Führungskraft zuständig ist, ist es in vorliegender Arbeit gelungen, ein darauf aufbauendes Motivationskonzept zu entwickeln, das sich dem Phänomen Motivation mit einer Art Zange nähert. Die/der MitarbeiterIn muss sich auf selbsttranszendente Weise sinnorientierte Fragen stellen und für sich beantworten und bildet damit den einen Kraftarm der Zange. Der Führungskraft kommt darin die Aufgabe zu, diese Fragen der/des Mitarbeiter/s/in wach

zu halten und so für die Aufrechterhaltung der Motivation zu sorgen. Sie stellt somit den anderen Zangenarm dar. Das Wesentliche dieses Wirkansatzes ist, dass beide Zangenarme eine selbsttranszendente, sinnorientierte und über egozentrierte Bedürfnisse hinausgehende Zielsetzung verfolgen. Die/der MitarbeiterIn agiert eigenverantwortlich in dieser Ziel- und Sinnfindung, und die Führungskraft sorgt, dass diese mit Sinnerfüllung gekoppelten epiphänomenalen Befindlichkeitsmomente, wie Kohärenz, Bedeutsamkeit, Orientierung und Zugehörigkeit ermöglicht werden und damit die intrinsische Motivation der/des Mitarbeiter/in/s extrinsisch unterstützt wird.

Allzu leicht passieren hier in der beruflichen Praxis massive Fehler, welche dann zu Demotivation führen. Die Seite der Motivierung erscheint unter diesem Gesichtspunkt sehr fragwürdig, sowohl die intrinsische, die vorwiegend egozentrierte Ziele verfolgt, als auch die extrinsische, die aufgrund ihrer korrumpierenden Wirkung sogar demotivierend wirkt. Unter diesem Gesichtspunkt lässt sich im folgenden Diagramm die Wirkung von intrinsischer/extrinsischer Motivation/Motivierung übersichtlich darstellen.

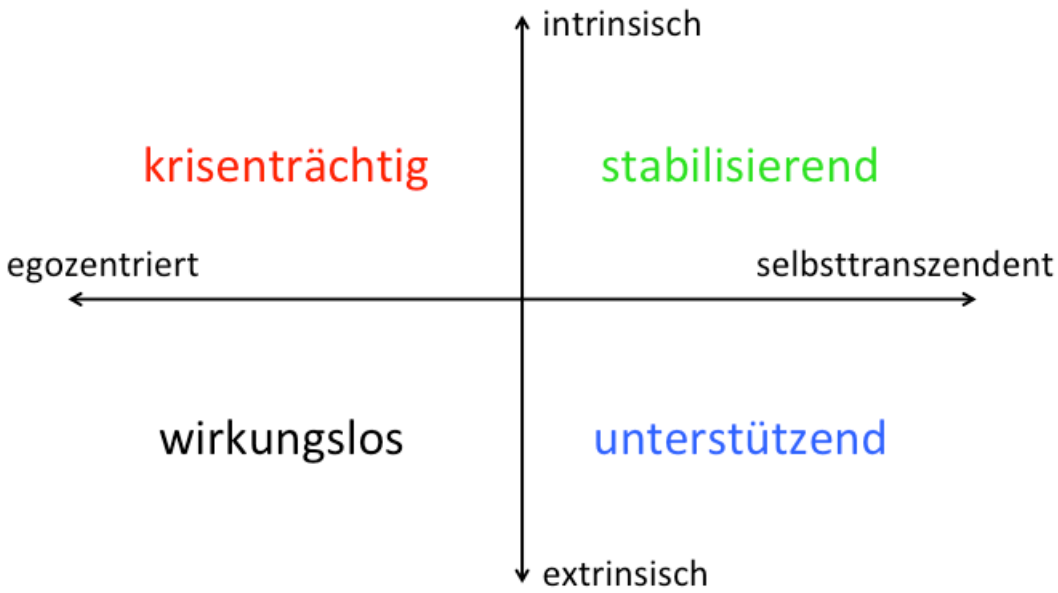

Abb. 15: Wirkung von Herkunft und Ausrichtung der Anreize auf Motivation

Dabei zeigt sich, dass intrinsische Herkunft der Anreize gepaart mit selbsttranszendenter Ausrichtung, also die „wahre“ Motivation stabilisierende Wirkung auf die Motivationslage besitzt. Extrinsischer, wohlgemerkt sinnorientierter Anreiz durch die Führungskraft wirkt unterstützend, während die gesamte egozentrisch

orientierte linke Seite des Diagramms entweder krisenträchtig im Sinne einer epiphänomenalen Ausrichtung (Abb. 4) im Falle intrinsischen Ursprungs oder überhaupt wirkungslos bis destruktiv ist, wenn sie von außen im Sinne einer Verlockung herangetragen wird. Letzteres trifft auf viele, der im vergangenen Jahrhundert entwickelten „Motivations"-Konzepte zu. Nicht heißen soll dies, dass es Belohnungen nicht geben darf. An passender Stelle haben sie volle Berechtigung und entfalten ihren hygienischen Effekt. Nur sollte man sich von ihnen keine motivationssteigernde Wirkung erwarten. Im Gegenteil, zum falschen Zeitpunkt eingesetzt, geht der Schuss nach hinten los, weil die gängelnde Absicht dahinter erkannt wird, was kränkt.

Als methodisches Werkzeug der beiden Arme der Motivationszange im Arbeitsalltag definierten wir für die Seite der/des Mitarbeiter/in/s spezielle und spezifische Fragestellungen, die sich konsequent an der eigenen sinnerfüllenden Selbstgestaltung und Identitätsbildung orientieren. Für den zweiten Arm der extrinsischen und ebenfalls sinnzentrierten Unterstützung durch die Führungskraft griffen wir auf Ergebnisse der empirischen Sinnforschung zurück, die für den beruflichen Kontext vier wesentliche Prädiktoren für gelingendes Sinnerleben am Arbeitsplatz erkannt hat. Diese sind das *Kohärenzgefühl*, also die ideelle Passung zum Arbeitsplatz, das Gefühl der *Bedeutsamkeit* der eigenen Arbeit, eine gelingende *Orientierung* in der Zusammenarbeit und darüber hinaus und das Gefühl der *Zugehörigkeit* zu einem größeren Ganzen. Sie unterstützen das Sinnerleben der/des Mitarbeiter/in/s im Job und tragen dadurch zu einer stabilen Motivationslage aller Beteiligter bei.

Der Frage nach den geeigneten Momenten, in denen die Motivationszange Wirksamkeits-Relevanz besitzt, stellten wir uns ebenso.

Diese Momente beginnen schon lange vor dem Arbeitsverhältnis bei der Wahl des Ausbildungsweges. An dieser Stelle ist der junge Mensch gefordert, in aller Ehrlichkeit zu sich selbst Fragen zur beruflichen Selbstgestaltung zu beantworten, die auf ein erfüllendes Sinnerleben im Beruf gerichtet sind. Ein Satz von Aristoteles kann hier Orientierung geben, der lautet: „Wo meine Talente mit den Bedürfnissen der Welt sich kreuzen, dort liegt meine Berufung." Alle wesentlichen Faktoren für sinnerfülltes Arbeiten sind in diesem Satz enthalten, die Einmaligkeit und Einzigartigkeit der Person und der Situation und die sinnorientierte und selbsttranszendente Ausrichtung der/des Fragesteller/in/s. Unterstützung darin sollte der junge Mensch im Rahmen seiner

Schulbildung erfahren, die ihm Orientierungshilfe in sinnzentrierter Berufs- und Ausbildungswahl vermittelt. Schule und Ausbildung im Sinne des zweiten Armes der Motivationszange wären hier in die Pflicht zu nehmen. Nicht nur Wissensvermittlung sondern auch Gewissensschulung zählen zu einem umfassenden Bildungsauftrag.

In weiterer Folge ist das Bewerbungsgespräch ein Ort, an dem diese Thematik eine wichtige Rolle spielt. Hier zunächst, um die Motivationslage der/des Bewerber/in/s abzutasten aber in weiterer Folge auch durch Fokussierung auf sinnrelevante Themen seitens des Unternehmens die Motivation der/des Bewerber/in/s im Gespräch erst richtig zum Vorschein zu bringen, bzw. aber auch u.U. zur gegenteiligen Erkenntnis zu kommen, dass eine Passung nicht gegeben ist. Erst dann kann man von einem gelungenen Bewerbungsgespräch sprechen, auch dann, wenn wie man wie im zweiten Fall von einer Zusage absieht und sich damit beiderseitige „Ehrenrunden" erspart hat.

Einen ganz zentralen Ort für motivationszangentechnisches Agieren stellt das MitarbeiterInnengespräch dar. Dieses bildet sozusagen jenen Moment, für den dieser zangenartige Zugang zur Motivation aller Beteiligten im Arbeitsprozess prädestiniert ist. Die/der MitarbeiterIn reflektiert vor dem Gespräch ihre/seine sinnzentrierte Motivationslage und gleicht dann mit der Führungskraft, die im Gespräch ebenso im Rahmen der Unternehmensziele Sinnerfüllungsmöglichkeiten anbietet, ab. Ein gelungenes MitarbeiterInnengespräch endet mit einer stabileren Motivationslage sowohl seitens der/des Mitarbeiter/in/s als auch der Führungskraft.

Darüber hinaus kommt dieser zangentechnische Motivationsmechanismus auch in der alltäglichen Zusammenarbeit zum Zug, hier oft ganz unbemerkt und unterschwellig. Wir haben gesehen, dass hier vor allem eine generell respektvolle Haltung der Führungskraft ein wesentliches Moment des zweiten Armes der Motivationszange bildet. Bei alltäglichen Prozessen, wie Ziele setzen, delegieren, kontrollieren, Feedback geben, usw. spielen Respekt, die/den MitarbeiterIn ernst nehmen und damit wahre Begegnungsfähigkeit eine zentrale Rolle, wenn es um Auswirkungen auf die Selbstmotivation geht. Nicht zuletzt wirkt sich das gelebte Vorbild der Führungskraft im Umgang mit ihrer eigenen sinnorientierten und selbsttranszendenten Ausrichtung beeinflussend auf jene der/des Mitarbeiter/in/s und damit deren/dessen Motivationslage aus.

Der Zusammenhang zwischen Motivation und Erhalt bzw. Zusammenbruch der Leistungsfähigkeit war ebenfalls Gegenstand unserer Überlegungen.

Neben Klarheit bzgl. der angestrebten Ziele und der Verfügbarkeit sowohl innerer als auch äußerer Ressourcen erkannten wir auch Motivation als einen unverzichtbaren Bestandteil von Leistungsfähigkeit. Gerade im Zusammenhang mit Leistungserbringung wird der Stellenwert einer sinnorientierten intrinsischen Motivation sichtbar. Gelingt letztere nicht, bleibt Motivation auf der Stufe extrinsischer Motivierung über Belohnung bzw. Bestrafung auf dem Niveau des MÜSSENS. Gelingt sie hingegen, wird aus einem extrinsisch angestoßenen MÜSSEN ein intrinsisch motiviertes WOLLEN.

Daraus ergibt sich im Falle eines Zusammenbruchs der Leistungsfähigkeit, z.B. bei Burnout, ganz logisch auch ein Zusammenhang zur Motivationslage der/des Betroffenen. Zwei sinnwidrige Aspekte konnten wir im Zusammenhang mit Burnout identifizieren, den nicht sinnvollen Inhalt und das nicht sinnvolle Maß. Dabei wurde deutlich, dass der Inhalt einen wesentlichen Einfluss auf die Leistungsfähigkeit besitzt und diese schon bei relativ geringen Belastungen zusammenbrechen kann, wenn der Inhalt als nicht sinnvoll erlebt wird. Dagegen sind erstaunliche Belastungstoleranzen zu beobachten, wenn eine hohe intrinsische, inhaltlich sinnorientierte Ausrichtung vorliegt.

Da überrascht es nicht, dass selbsttranszendente Sinnorientierung auch stabilisierende Wirkung auf die Motivationslage und damit Aufrechterhaltung der Leistungsfähigkeit besitzt. Vor allem in hindernisreichen Zeiten und bei ausbleibenden Erfolgen spielt das Bewusstsein, sinnorientiert gelagert zu sein, eine große Rolle bei der Aufrechterhaltung der Motivation. Dieser Effekt ist als Resilienz allgemein bekannt. Auch Frustrationstoleranz zählt dazu, und Viktor E. Frankl sprach in diesem Zusammenhang von Leidensfähigkeit als eine spezielle Form von Leistung. Bei der Auseinandersetzung mit diesen Zusammenhängen stießen wir auf den dialektischen Charakter zwischen selbsttranszendenter Motivation und egozentrierter Motivierung. Erstere ist in der Dimension des Seins gelegen und bleibt unter schwierigen Bedingungen erhalten, zweitere ist der Dimension des Habens zuzuordnen und bricht in hindernisreichen Zeiten zusammen. Dass ein optimaler Einsatz der zangentechnischen Unterstützung der Motivation in schwierigen Situationen hilfreich sein kann, um durch sie hindurch zu tragen, steht nach unseren Überlegungen nicht mehr in Frage.

Wir haben auch versucht, das in der vorliegenden Arbeit entwickelte ganzheitlich sinnorientierte Motivationskonzept auch über die Unternehmensgrenzen hinaus zu extrapolieren. Wenn wir das tun, so stoßen wir automatisch auf ein dem logotherapeutischen Menschenbild analoges Unternehmensbild. Ein Unternehmen ist

also ebenso wie die/der einzelne MitarbeiterIn gefordert, eine über sich und seine Grenzen hinausgehende sinnzentrierte Haltung seiner übergeordneten Umwelt gegenüber und in die Gesellschaft hinein einzunehmen. Leider konnten wir feststellen, dass in der heutigen Form des Wirtschaftens die Mehrzahl der Unternehmen gravierende Mängel in Bezug auf die hier beschriebene erforderliche Haltung aufweisen. Eine krisenträchtige epiphänomenale Fokussierung auf Unternehmenskennzahlen durch die Unternehmensführung ist gängige akademische Lehrmeinung und wird vermutlich noch weitere Generationen von Studienabsolventen verbrauchen, bis eine Korrektur erfolgt. Dass Auswirkungen dieser sinnwidrigen und egozentrierten Fehlhaltung sich bis auf die Gesundheit der eigenen MitarbeiterInnen durchschlagen können, beweisen die im Steigen begriffenen Zahlen bei Burnout-Erkrankungen und nicht zuletzt auch das in dieser Arbeit vorgestellte Praxisbeispiel.

Als Ausweg aus diesem Dilemma erkannten wir eine Fokuskorrektur von egozentriertem, auf gegenseitige Gewinnmaximierung ausgerichtetem und von Angst getriebenem Konkurrenzverhalten, hin zu einer vertrauensbasierten, selbsttranszendenten Orientierung auf sinnzentrierte Unternehmensziele, welche eine Atmosphäre weitgehend angstfreier Kooperation auf diese gemeinsamen Ziele hin entstehen lässt. Dies bedeutet einen dimensionalen Wechsel vom Modus des korrumpierenden und zweckorientierten HABENS in den Modus der Inspiration, der Kreativität und des SEINS. Dass ein solcher bis dato nicht gelungen ist, zeigen die historischen Entwicklungen in der Arbeitswelt seit dem Ende des zweiten Weltkrieges. Die Konkurrenzebene wurde seither nie verlassen und brachte bloß wechselnde Gewinner und Verlierer hervor. Parallel dazu verblieb auch die Rolle der/des Mitarbeiter/in/s auf der Ebene des reinen Nutzwertes und erreichte nie jene der Menschenwürde, was die Qualität der gegenseitigen Begegnungen zwischen Führungskräften und deren MitarbeiterInnen und den MitarbeiterInnen untereinander empfindlich reduziert.

Allerdings muss unbedingt darauf hingewiesen werden, dass Kooperation und Konkurrenz zueinander nicht in einem dualistischen sondern einem dialektischen Verhältnis stehen. Kooperation trotz Konkurrenz – nicht Kooperation oder Konkurrenz. Denn die Evolutionsforschung zeigt, dass sowohl Konkurrenz als auch Kooperation wesentliche Eckpfeiler der Evolution darstellen. Der Kooperation kommt darin allerdings teleologische Funktion zu.

Wir stellten fest, dass kooperative Haltungen und Einstellungen in allen wirtschaftlichen und politischen Bereichen unserer Gesellschaft sich gegenwärtig viel zu stark im Hintergrund halten. Die Auswirkungen dieses Defizits sind global feststellbar, sei es an steigenden Zahlen der Burnout-Erkrankungen oder an den nicht vorankommenden ökonomischen Entwicklungen div. Länder in anderen Kontinenten oder auch an den schwierigen politischen und wirtschaftlichen Entwicklungen innerhalb der Staatengemeinschaft der Europäischen Union.

Als umfassenden, ganzheitlichen, weil sowohl an der geistigen als auch psychischen Dimension des Menschen ansetzenden Korrekturansatz lernten wir als zentrales Thema die in vorliegender Arbeit entwickelte „Motivationszange“ kennen. Sie kann einen wertvollen Beitrag zum in allen gesellschaftlichen Bereichen erforderlichen Paradigmenwechsel leisten. Die humanistischen Qualitäten dafür kommen dem Menschen aus seiner Geistbegabung zu, aus seiner Fähigkeit zur Selbstdistanzierung einerseits und Selbsttranszendenz andererseits, aus seiner Fähigkeit zu Freiheit und Verantwortung und damit aus seiner Fähigkeit, über sich selbst, seine Angst und seine konkurrenzerzeugende Egozentriertheit hinaus zu sein, hingerichtet zu sein auf übergeordnete gemeinsame Werte in einer vertrauensfördernden Kooperation, aus der sich wahre Motivation, Inspiration und Kreativität speisen.

Im Zuge der Ausführungen dürfte aber auch klar geworden sein, dass es sich bei diesem Zugang weniger um eine Methode oder ein Werkzeug handelt, als vielmehr um eine Lebenshaltung. Den Werkzeugcharakter verliert sie schon alleine deshalb, weil nicht ausschließlich empirische Faktizität im Zusammenhang mit extrinsischer Motivationsunterstützung seitens der Führungskraft, sondern auch phänomenologisch Fakultatives im Zuge der intrinsischen Selbstmotivation der/des Mitarbeiter/in/s enthalten ist, das der Freiheit des Menschen entspringt und sich keinen Kausalitäten unterordnen lässt. Diese Haltung besteht deshalb nicht ausschließlich aus kognitivem Wissen sondern zusätzlich auch aus geschultem Gewissen.

12. Literaturverzeichnis

Bartnik M. (2008); „Was Mitarbeiter antreibt“, Ansätze der Motivationstheorien; http://michael-bartnik.de/dateien/Michael_Bartnik-Motivationstheorien.pdf (Stand

Berschneider, W. (2003). „Sinnzentrierte Unternehmensführung“, Was Viktor E. Frankl den Führungskräften der Wirtschaft zu sagen hat; Orthaus Verlag; S. 184

Bruckmann B. (2012); „Die Wahrheit über Burnout?“; http://www.qiquadrat.at/uploads/Masterarbeit_BURNOUT_Bernd_Bruckmann_121112.pdf (Stand

Czypionka T. et al. (2016); „Invaliditätspension aufgrund psychischer Erkrankungen“; https://www.ihs.ac.at/fileadmin/public/media_corner/user_upload/Praesentation_IPensionen_Czypionka.pdf (Stand

Deutsche Akademie für Management; Glossar Managementtheorien, Equity-Theorie; https://www.akademie-management.de/fernstudium-management/glossar-managementtheorien/equity-theorie (Stand

Frankl V. E. (2005a); „Der leidende Mensch“, Anthropologische Grundlagen der Psychotherapie; Verlag Hans Huber, Bern; S. 51-63

Frankl V. E. (2005b); „Der leidende Mensch“, Anthropologische Grundlagen der Psychotherapie; Verlag Hans Huber, Bern; S. 14

Frankl V. E. (2010); „Logotherapie und Existenzanalyse“, Texte aus sechs Jahrzehnten; Beltz Verlag, Weinheim und Basel; S. 63ff

Frankl V. E. (2011); „Der Mensch vor der Frage nach dem Sinn“; Piper Verlag GmbH München

Frankl V. E. (2012a); „Der Wille zum Sinn“; Verlag Hans Huber, Bern; S. 248ff

Frankl V. E. (2012b); „Der unbewusste Gott“, Psychotherapie und Religion; Deutscher Taschenbuch Verlag

Frankl V. E. (2012c); „Der Wille zum Sinn“; Verlag Hans Huber Bern; S. 134

Gallup GmbH, Nink M. (2017); „Engagement Index Deutschland 2016“; http://www.gallup.de/183104/engagement-index-deutschland.aspx (Stand

Grant, A. M. (2008). The significance of task significance: Job performance effects, relational mechanisms, and boundary conditions. *Journal of Applied Psychology, 93*(1), 108

Hauser F. et al. (2016); Abschlussbericht Forschungsprojekt „Unternehmenskultur, Arbeitsqualität, und Mitarbeiterengagement in den Unternehmen in Deutschland“, psychonomics AG; http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/forschungsbericht-f371.pdf;jsessionid=B2AE67249A41CD048C068214BD22833F?__blob=publicationFile&v=2 (Stand

Kamar U. (2007); „Motivationstheorien“, Eine kritische Betrachtung, Seminararbeit; GRIN

Leibovici-Mühlberger M. (2016); „Die Burnout-Lüge“, Volkskrankheit oder Geschäftsmodell?; Verlag Herder

Nowak M. A., Highfield R. (2011); „Super Cooperators“; Verlag Simon + Schuster

Nowak M. A., Highfield R. (2013); „Kooperative Intelligenz“, Das Erfolgsgeheimnis der Evolution; Verlag C. H. Beck

Nowak M. A. (2017); „Kooperation statt Technologie“, Interview; Heureka 06/17, Beilage zur Stadtzeitung Falter 46/17

Schnell T. (2016); „Psychologie des Lebenssinns“; Springer-Verlag, Berlin Heidelberg; S. 158ff

Sprenger R. K. (2014); „Mythos Motivation“, Wege aus einer Sackgasse; Campus Verlag