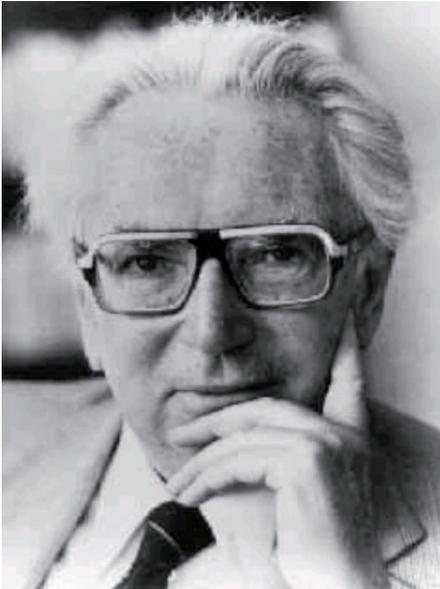


Neue Reihe:

Denker, die man kennen sollte. Heute: **Viktor Frankl**



### Warum gerade ihn?

**Fall 1.** Der Chef ist so ein richtiges Ekel. Er schikaniert einen bis aufs Blut. Eigentlich müsste man dem mal so richtig vor allen Kollegen den Marsch blasen, aber das wäre dann wohl das Ende. Wer kann sich das leisten in diesen Zeiten der allgemeinen Unsicherheit. Man muss doch schon froh sein, wenn man überhaupt einen Job hat. Also hält man den Mund und schluckt die Kröten.

**Fall 2.** Da tritt man tagaus, tagein in die Arbeit, zum Beispiel als Programmierer. Eigentlich hätte man ja was ganz anderes werden wollen. Als man sich aber an der Filmhochschule bewerben wollte, meinten die Eltern, dass sie dieses Studium nicht finanzieren würden. Man solle einen Beruf mit Zukunft ergreifen, etwas Anständiges lernen.

**Fall 3.** Reg' dich doch nicht auf! Was machst du dir denn für unnötige Gedanken? Weißt du denn nicht, dass die moderne Gehirnforschung herausgefunden hat, dass dein Gehirn bereits für dich entschieden hat, bevor du dir der Entscheidung überhaupt bewusst geworden bist?

In solchen Fällen ist es nützlich, die Gedanken Viktor Frankls zu kennen.

### Wer war Viktor Frankl?

„Viktor Emil Frankl (\* 26. März 1905 in Wien; † 2. September 1997 ebenda) war ein österreichischer Psychiater. Seit 1924 war Frankl Obmann der Sozialistischen Mittelschüler Österreichs. 1928 gründete er Jugendberatungsstellen in Wien; 1930 organisierte er eine Sonderaktion zur Zeit der Zeugnisausgabe, woraufhin in Wien keine einzige Selbsttötung von Schülern zu verzeichnen war. Auch im Ausland wurde man auf ihn aufmerksam,

so dass er eine Einladung von Wilhelm Reich nach Berlin erhielt.

Als Juden wurden er, seine Frau und seine Eltern am 25. September 1942 ins Ghetto Theresienstadt deportiert. Sein Vater starb dort 1943, seine Mutter wurde in Auschwitz ermordet, seine Frau starb im KZ Bergen Belsen. Am 27. April 1945 wurde er in Türkheim von der US-Armee befreit. Seine Eindrücke und Erfahrungen in den Konzentrationslagern verarbeitete er in dem Buch „...trotzdem Ja zum Leben

sagen“ (*Ein Psychologe erlebt das Konzentrationslager*). Schon kurz nach Ende des Krieges vertrat er die Ansicht, dass vor allem Versöhnung einen sinnvollen Ausweg aus den Katastrophen des Weltkriegs und des Holocaust weisen könne. 1946 wurde er zum Vorstand der Wiener Neurologischen Poliklinik berufen und war dies bis 1971. Er begründete die österreichische Ärztegesellschaft für Psychotherapie und wurde deren erster und einziger Präsident.

(weiter auf Seite 2)

1947 heiratete Viktor Frankl in zweiter Ehe Eleonore Katharina Schwindt, die über 50 Jahre nicht nur seine Lebensgefährtin war, sondern ihn auch wissenschaftlich unterstützte.

1955 erhielt er den Professorentitel für Neurologie und Psychiatrie an der Universität Wien, Gastprofessuren führten ihn in die USA (Harvard University, Dallas und Pittsburgh). Er galt als einer der größten Fachleute auf seinem Gebiet. Frankl verfasste 32 Bücher (viele in 10 bis 20 Sprachen übersetzt) und erhielt weltweit 29 Ehrendokorate.

Viktor Frankl war begeisterter Bergsteiger und Alpinist; die Raxalpe war sein Lieblingsrevier. Mit 67 Jahren machte er auch den Pilotenschein.“ (gekürztes Zitat aus Wikipedia)

Im Gedankengebäude Frankls spielt der Begriff „Geist“ eine zentrale Rolle. Er geht davon aus, dass der Mensch aus einer seelischen (psychischen) und einer körperlichen (physischen) und einer dritten, über den beiden ersten Momenten stehenden geistigen Dimension besteht. Diese geistige Dimension befähigt den Menschen zum Überdenken seiner seelischen und körperlichen

Vorgänge und befähigt ihn, trotz aller Widrigkeiten, die ihm die beiden bereiten, „sich von ihnen nicht alles gefallen zu lassen“. Frankl spricht deshalb auch von der „Trotzkraft des Geistes“.

Freiheit ist das, was nach Frankl eigentlich die individuelle Persönlichkeit und Würde eines Menschen ausmacht. Nur als freier ist der Mensch mehr als ein sich abreagierendes Wesen (wie es die Psychoanalyse begreift) oder ein bloß reagierendes (im Sinne der Verhaltenstheorie).

Zwei weitere Begriffe sind wichtig für das Verständnis Frankls: Existenz und Sinn. „Der Mensch ist aufgrund seiner geistig-personalen Verfasstheit nicht vorrangig

glücks- oder lustorientiert, sondern intendiert in seinem existenziellen Handeln Sinn.“ „Den Sinn findet der Mensch durch Verwirklichung seiner personalen Werte<sup>1)</sup>, durch die Verwirklichung dessen, was ihm wesentlich ist, seinem Wesen entspricht.“

(Schlieper-Damrich, Netzwerk CoachPro (Hrsg.): Wertecoaching in Krisen. Aus erschütternden Situationen

*Wollte man den Menschen definieren, dann müßte man ihn bestimmen als jenes Wesen, das sich je auch schon frei macht von dem, wodurch es bestimmt ist.*

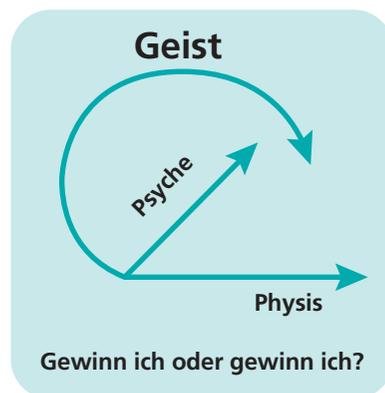
Viktor Frankl

sinnvoll aufbrechen. Verlag manager-Seminare. Bonn 2011. S. 24)

Damit ist auch klar, dass jeder seinen Sinn suchen muss. Wie bei einem Schachspiel gibt es keinen „besten“ Zug. Auch gibt es keine allgemein gültige Moral. Wichtig ist nur, dass man sich darum bemüht, seinen Sinn zu suchen und zu finden. Wer dies nicht tut, vergeudet sein Leben.

Aber mit diesen Ausführungen ist der Begriff „Sinn“ noch nicht sehr viel klarer geworden. Ein religiöses Verständnis, wie es Schlieper-Damrich und Kollegen haben, ist sicher möglich. Frankl verwendet auch das altgriechische Wort λογος. Und wer bibelfest ist, erinnert sich an den Beginn des Johannes-Evangeliums, wo es heißt: και ο λογος σαρξ εγενετο (kai ho logos sarx egeneto). Logos steht dort für Gott, auch wenn es in neuhochdeutscher Übersetzung heißt: „Und das Wort ward Fleisch“.

(weiter auf Seite 3)



Wer den religiösen Verständnisansatz nicht teilen will, braucht deswegen den Begriff nicht zu verwerfen. Logos ist ein mehrdeutiger Begriff. Er bildet den Stamm für den Begriff Logik oder ist Wurzel für das Anhängsel „-logie“, also für die Bezeichnung von Wissenschaften, etwa der Bio-logie. Der Begriff „Sinn“ macht auch im profanen Verständnis Sinn.

In den Führungsleitlinien und Führungsgrundsätzen eines meiner Kunden ist von „Führen mit Sinn“ die Rede. Man denkt dabei sogleich an die Geschichte, in der zwei Steinmetze gefragt werden, was sie da täten. Der erste antwortet, er behauete Steine zu Quadern, der zweite antwortet auf die gleiche Frage, er wirke mit an einer Kathedrale. Nun könnte man die Geschichte so deuten, dass der eine vor sich hin wurstelt, während die Arbeit für den Zweiten einen Sinn hat. Ich meine vor allem, dass der Zweite zunächst ein Ziel hat und seine Arbeit einen Zweck. Führen mit Sinn ist aber mehr als das Führen mit Zielen oder das Orientieren an Zwecken. Wenn Führungskräfte zum „Führen mit Sinn“ angehalten werden, dann ist das auch eine Stellungnahme gegen jene Art des Arbeitens, bei der der Mensch in seiner Arbeit von seinen geistigen Poten-

zen getrennt wird. Sinn ist damit mehr als etwas, das den Menschen geistige Orientierung gibt, das geistige Ordnung stiftet, etwa in der Logik. Sinn ist, wenn es um Arbeit mit Sinn geht, das, was Arbeit überhaupt erst menschlich macht. Trennt man den Menschen in der Arbeit von seinen geistigen Potenzen, nimmt man ihm also den Sinn, so wird Arbeit stumpfsinnig = ohne Sinn = unmenschlich.

Frankls „Sinn“ geht über den Sinn von Arbeit hinaus, hat aber mit ihm gemeinsam, dass er Menschsein erst bewirkt. Eben durch Sinn „existiert“ der Mensch als Mensch. Existieren wird im lateinischen Wortsinn verstanden: existere = hervortreten. Existieren meint nicht nur das Dasein, sondern das Dasein in einer bestimmten Qualität.

Durch das Überwinden eines Zustandes, den man lediglich Vegetieren nennen könnte, bekommt er als Mensch sein Da- und Sosein. Nur wer sich also auf den Weg zur Realisierung seines höchst persönlichen Sinns (= seiner Werte) macht, entfaltet seine besondere Qualität als Mensch, als jemand mit Geist. Er verschafft sich eben Existenz.

Nun, das war jetzt keine leichte Kost. Was hilft uns das in den oben angerissenen Fällen? Soll man seinen Arbeitsplatz riskieren, indem man sich den Wert der Authentizität wählt und ihm Realität zu verschaffen sucht? Hiergegen erhebt sich doch sogleich der Widerspruch: Ein ausgeschalteter Freiheitsheld ist kein Meilenstein auf dem Weg zur Verwirklichung der Werte. Aber es gibt ja noch andere Möglichkeiten, seinen Weg zu gehen, ohne deswegen auch gleich zum Opfer zu

*„Der „Roman“, den einer gelebt hat, ist noch immer eine unvergleichlich größere schöpferische Leistung als der, den jemand geschrieben hat.“*

Viktor Frankl

werden. Zunächst wäre zu klären, was ich eigentlich wirklich will. Worum geht es mir im Fall des sadistischen Chefs? Geht es mir hier darum, ihm einmal so richtig die Meinung gesagt zu haben? Oder geht es mir vielmehr darum, ein nicht nur in finanzieller Hinsicht einträgliches Arbeitsleben zu haben? Geht es mir um Letzteres, so habe ich eine ganze Palette von Mög-

lichkeiten. Ich kann versuchen, diesen Chef zu bekehren, genau so respektabel wäre es aber auch, sich einen neuen Chef/Job zu suchen. Dann aber muss ich mich aufmachen, es zu tun. Ein „eigentlich sollte, könnte, müsste man ...“ genügt nicht!

Im zweiten Fall (Brotberuf oder Künstlerdasein) ist die Sache noch etwas schwieriger. Finanzielle Beschränkungen sind nicht so leicht zu überwinden. Aber auch hier gilt ein Gedanke Frankls: Der Mensch ist nicht frei von Bedingungen, aber er ist frei in der Art, wie er sich ihnen gegenüber verhalten will. Wenn jemand z. B. sich nur dann bei sich weiß, wenn er seine Überzeugungen im Film ausdrücken kann, dann wird er sich über einen Brotberuf das Geld, das er zum Filmstudium benötigt, verschaffen, oder er wird Menschen finden, die ihn fördern, weil er so viel Begeisterung ausstrahlt.

Die Bedingungen werden dabei in ihrer Widrigkeit sehr ernst genommen. Frankl<sup>2)</sup> lehrt kein „positives Denken“ im Sinne von Umwertung: Freu dich über jeden Dreck, setz dich über alles weg. Die Ungeheuerlichkeit des Faschismus z. B. hat keinen Sinn, genau so wenig wie ein sadistischer Vorgesetzter. Derjenige aber

findet seinen Sinn, der so etwas überwindet.<sup>3)</sup>

Gerade bei beruflichen Rück- und Tief-schlägen sind etliche Fragen zu beantworten: Worum geht es mir wirklich? Welche Wege bieten sich an? Welche Mittel muss ich mir schaffen? Welche Widerstände muss ich überwinden? Gerade bei der Selbstklärung kann es manchmal gut sein, einen Coach zur Seite zu haben, der einem hilft, Fragen zu stellen und bei der Beantwortung die erforderliche Beharrlichkeit und Genauigkeit einzufordern. Gerne bin ich auch hierfür Ihr Coach. Rufen Sie mich an! (0 91 71/8 82 15)

Ach ja: Und dann gibt es noch Denker, die einem so etwas ausreden wollen, siehe eingangs Pkt. 3. Über die möchte ich in meinem nächsten Quartalsrundschreiben nachdenken.

1. Siehe hierzu unser Quartalsrundschreiben Mai 2010 mit dem Interview mit Professor Hermann Glaser zum Thema Werte. Sie finden dieses Interview unter: <http://www.management-service-rohrbach.de/infoflash-archiv/MS-Rohrbach-Fruhjehrsrundschreiben-2010.pdf>
2. Wer mehr von Viktor Frankl hören möchte, den verweise ich an das Auditorium Netzwerk: <http://www.auditorium-netzwerk.de/AutorInnen/D-E-F/Frankl-Viktor/Frankl-Viktor-Von-der-Trotzmacht-des-Geistes::168.html>
3. Dieses Konzept erinnert mich mit seiner Grundhaltung „trotz alledem“ stark an Schillers Theorie des Erhabenen. Wer hierzu erste Informationen sucht, dem empfehle ich meine Audio-CD „Schiller für die Arbeit“. Zu bestellen bei mir.



**MS Management-Service  
Dr. Rohrbach**

Waldstr. 45  
91154 Roth

Tel. 0 91 71/ 8 82 15  
Fax. 0 91 71/ 8 83 17

E-Mail:  
MSRohrbach@t-online.de

*Wir möchten dieses Rundschreiben dazu nutzen, den Dialog mit Ihnen aufzunehmen, bzw. auszubauen. Wir freuen uns auf Ihre Fragen und Anregungen unter [info@management-service-rohrbach.de](mailto:info@management-service-rohrbach.de) !*

*Ihr  
**MS Management-Service  
Dr. Rohrbach***

*Gerdt und  
Susanne  
Rohrbach*



*Haben Sie Kollegen/Freunde, die sich auch für unsere Themen interessieren? Einfach auf Weiterleiten klicken.*

[www.management-service-rohrbach.de](http://www.management-service-rohrbach.de)