

# Motivation abschaffen – Sinn ermöglichen!

Von Prof. Fredmund Malik, MZSG Management Zentrum St. Gallen



"Total **Quality** Management ist wichtig, aber Total **Management** Quality ist zehnmal so wichtig"

"Was ist **richtiges** und **gutes** Management?"

## Vorwort

Über Motivation ist schon sehr viel geschrieben worden. Die meisten Führungskräfte halten das für eines der wichtigsten Themen und vor allem für eine ihrer wichtigsten Aufgaben. So mag es auch sein. Die Kenntnisse über Motivation sind im Management aber im Vergleich zur akzeptierten Bedeutung eher dürftig.

Besonders bemerkenswert finde ich, dass die meines Erachtens wichtigste Motivationslehre, die Sinnlehre von Viktor Frankl, bei Führungskräften fast unbekannt ist. Daher verwende ich diese Ausgabe für eine knappe Darstellung der Hauptideen von Frankl. Meine in diesem Zusammenhang geäußerte Kritik an gewissen Richtungen der Psychologie möge man mir nachsehen. Wer sich dadurch direkt betroffen fühlt, wird sie ohnehin als irrelevant abtun.

St. Gallen, Prof. Dr. F. Malik

## 1. Das Beste wurde übersehen

Kaum ein anderes Thema hat die Managementwelt in den letzten 40 Jahren so sehr beschäftigt, wie die Motivation von Menschen. Es sind Hunderte von Büchern und Tausende von Artikeln darüber geschrieben worden. Es gab und gibt keine Führungsausbildung ohne dieses Thema. Auf die Frage, *was die wichtigste Aufgabe von Führungskräften in Zusammenhang mit Menschen sei*, antworten über 90 % aller Manager *"ihre Motivation"*, und aufgefordert, eine Liste der wichtigsten Aufgaben zusammenzustellen, kann man sicher sein, dass 100 % aller Führungskräfte "Motivation" aufführen.

Dass Motivation also wichtig ist, weiß heute jeder. Geht man dann aber einen Schritt weiter, um zu fragen, was denn die Menschen motiviert, dann wird die "Luft schon erheblich dünner". Die inhaltlichen Kenntnisse sind sehr lückenhaft.

Besonders bemerkenswert ist aber, dass eine Richtung vom Management praktisch vollkommen übersehen oder ignoriert wurde. Es ist die Lehre des Österreichers *Viktor Frankl*. Ich verwende die Grundgedanken Frankls seit Jahren in meinen Seminaren. Dabei kann ich feststellen, dass keine fünf Prozent der Führungskräfte auch nur den Namen Frankls kennen und es gab keine fünf Teilnehmer, die seine Auffassungen einigermaßen kannten.

Mit Ausnahme von Abraham Maslow, der in den 50er Jahren eine Kontroverse mit Frankl austrug, gibt es auch bei den bekannten Motivationstheoretikern keinen Hinweis auf Frankl, weder bei McClelland, nicht bei Herzberg, McGregor oder Gellerman. Auch im Hauptwerk meines von mir sehr geschätzten akademischen Lehrers, Charles Lattmann, den ich ob seines breiten humanistischen Ansatzes sehr bewunderte, findet sich nichts. Ich habe in meinem Studium den Namen Frankl nie gehört und war daher schon in etwas fortgeschrittenem Alter, als ich seine Theorie kennen lernte.

# Motivation abschaffen – Sinn ermöglichen!

Von Prof. Fredmund Malik, MZSG Management Zentrum St. Gallen



Ich halte die Theorie Frankls für das Beste, was je über Motivation gesagt wurde. Meiner Auffassung nach muss man seine Lehre zumindest kennen. Ob man sie dann in allen Teilen akzeptieren will, mag eine andere Sache sein.

Kurz gefasst sagt Viktor Frankl, dass der Mensch motiviert wird durch Sinn. Seine Lehre und die darauf aufbauende Therapie bezeichnet er als "Logotherapie". Diese Richtung wird gelegentlich auch als die dritte Österreichische Schule der Psychotherapie bezeichnet (die erste ist jene von *Sigmund Freud* und die zweite jene von *Alfred Adler*).

Der Mensch ist also nach Frankl motiviert durch Sinn und durch die Suche nach Sinn. Er zitiert gelegentlich

**Friedrich Nietzsche: "Wer ein Warum zu leben hat, erträgt fast jedes Wie."**

Wenn der Mensch Sinn gefunden hat, wenn und so lange er einen Sinn in etwas zu erblicken vermag, ist er zu absoluten Höchstleistungen bereit und fähig, sogar zu solchen, die als übermenschlich angesehen werden, und er ist bereit und fähig, Opfer zu bringen und Verzicht zu leisten. Man kann das immer wieder bestätigt bekommen durch Menschen, die schwierigste Lebenslagen bewältigt haben. Und wenn der Mensch keinen Sinn mehr in seinem Leben zu sehen vermag, dann ist er nicht nur nicht mehr leistungsbereit und leistungsfähig, sondern er ist dann sogar bereit, sein Leben wegzwerfen; dann gibt er sich auf, und nicht selten beendet er dann sein Leben selbst.

Viktor Frankl geht an die tiefsten Wurzeln menschlicher Existenz, und er sieht den Menschen als ein Ganzes, was man nicht von allen psychologischen Richtungen sagen kann. Daher ist für Führungskräfte und ihre Berufsausübung nicht alles an seiner Lehre bedeutsam. Für diesen Kontext sind zwei oder drei Gedanken von Frankl wesentlich, dies aber in höchstem Masse. Für die Führungskraft als Menschen aber, und vor allem für jene Menschen, für die man als Führungskraft Verantwortung hat, ist seine ganze Lehre von Bedeutung.

## 2. Besondere Glaubwürdigkeit

Frankl war und ist für mich, seit ich seine Auffassungen kenne, schon deshalb besonders wichtig, weil er für mich aufgrund seines eigenen Lebens und seiner Erfahrungen besonders glaubwürdig war. Obwohl ich mir keine umfassende Kenntnis der Psychologie anmaße, so glaube ich doch, über eine gewisse Vertrautheit mit den wesentlichsten Hauptströmungen zu verfügen. Daher erlaube ich mir – wenn auch als Nicht-Fachmann – einige kritische Anmerkungen, dies nicht zuletzt deshalb, weil ich weiß, dass ernsthafte Psychologen ähnlich kritisch denken. Vieles in der Psychologie – nicht alles selbstverständlich – halte ich für Moden, für Konzessionen an den Zeitgeist und manches sogar für seine Ursachen; vieles ist das, was ich eine Wohlstandspsychologie nennen möchte, und teilweise findet sich eine Art von Sozialschwärmerei darunter, die schwer erträglich ist. Eine gar nicht so kleine Zahl von Psychologen kommt mir vor wie Leute, die aus der Gemütlichkeit ihrer Studierstube heraus, am wohligen Feuer sitzend, anderen, die draußen im Schneesturm stecken, gute Ratschläge über ihr Verhalten erteilen – ohne selbst jemals einen Schneesturm erlebt zu haben. Bei Frankl ist das ganz anders.

Als österreichischer Jude wurde er von den Nazis ins Konzentrationslager geschleppt, wo er seine gesamte Familie verlor. Er überlebte Auschwitz, und nach seiner Befreiung publizierte er ein Büchlein: *"Trotzdem ja zum Leben sagen – ein Arzt erlebt das KZ"* - eines der erschütterndsten,

# Motivation abschaffen – Sinn ermöglichen!

Von Prof. Fredmund Malik, MZSG Management Zentrum St. Gallen



aber gleichzeitig auch eines der menschlichsten und optimistischsten Dokumente menschlicher Leidens- und Leistungsfähigkeit. Es wurde in Dutzende von Sprachen übersetzt und hat allein in den USA eine Gesamtauflage von über fünf Millionen erreicht.

Nicht nur, dass Frankl selbst ein schweres Schicksal zu meistern hatte und daher aus eigener Erfahrung sprechen kann, er hat es auch Zeit seines Lebens als Arzt und Psychiater mit Menschen zu tun gehabt, die schwerste Schicksalsschläge durchzustehen hatten – mit körperlich und seelisch durch Unfälle und Krankheiten schwerst geschädigten Menschen, mit Kriminellen, Drogensüchtigen, Depressiven und solchen, die Selbstmordversuche verübt hatten. Jemand, der solche Erfahrungen hat, und dann darüber berichtet, wann und wodurch Menschen motiviert werden, nicht nur das gewöhnliche Leben zu meistern, sondern auch außergewöhnliche, ja extreme Situationen und Lebenslagen zu bewältigen, sollte gehört werden. Bemerkenswert ist vielleicht auch noch, dass Frankl keineswegs durch oder wegen seiner persönlichen Erfahrung zu seiner Sinnlehre kam. Er hat sie vielmehr bereits in den Zwanzigerjahren in Auseinandersetzung mit den Theorien Sigmund Freuds und Alfred Adlers entwickelt, sie dann aber, wie mir scheint, überzeugend bestätigt, eben durch seine Erfahrungen.

## 3. Das Wesentliche

Seine Kernauffassungen können etwa wie folgt zusammengefasst werden:

Der Mensch ist ein Wesen auf der Suche nach Sinn. Die Sinnsuche ist die bewegende Kraft schlechthin. Sinn kann aber von niemandem gegeben werden. Jeder muss ihn selbst suchen.

Man kann Menschen allerdings ihren Sinn nehmen; man kann ihr Streben nach Sinn frustrieren und damit ihre wichtigste Kraftquelle und ihre Lebensgrundlage zerstören. Dies nicht zu tun, sondern vielmehr die Möglichkeiten zu schaffen, dass jeder Sinn finden kann – ist wohl eine der vornehmsten Aufgaben von Führungskräften. Dies ist, wie ich meine, letztlich das einzige, was man zur Motivation von Menschen wirklich tun kann, aber auch tun muss. Relativ dazu sind alle anderen Motivationsmethoden unwesentlich, denn ohne Sinn sind sie günstigstenfalls unwirksam und schlimmstenfalls zynisch; – und wenn Sinn gesehen wird, sind sie nicht mehr nötig.

Frankl geht aber weiter: Er sagt nicht nur, dass jeder durch die Suche nach Sinn motiviert wird, dass er ihn allerdings selbst suchen muss, sondern er sagt auch, dass ihn jeder finden kann, dass es für jeden Menschen einen Sinn in seinem Leben gibt. Er begnügt sich also keineswegs, wie das so viele andere, besonders Philosophen und darunter in erster Linie die Existenzphilosophen tun, mit dem Aufwerfen einer großen Fragestellung, sondern er gibt Antworten – und zwar bodenständige, einfache und verständliche. Er zeigt, als Ergebnis zahlreicher und umfassender Forschungsprojekte, die international oder – wie das heute üblicherweise modisch ausgedrückt wird – multikulturell durchgeführt wurden, auf welchen Wegen die Menschen Sinn in ihrem Leben finden.

Sie tun es auf drei Hauptwegen, wobei für Management der erste wichtig ist, der zweite eher für das Privatleben Bedeutung hat und der dritte sich auf die menschlichen Grenzsituationen bezieht.

**Menschen finden Sinn:**

# Motivation abschaffen – Sinn ermöglichen!

Von Prof. Fredmund Malik, MZSG Management Zentrum St. Gallen



1. Im Dienst an einer Sache: – durch die Erfüllung einer Aufgabe, durch die Erbringung einer Leistung, durch die Schaffung eines Werkes oder auch dadurch, dass man etwas erlebt. Dass darin der Schlüssel zur Motivation in Zusammenhang mit Management liegt, braucht kaum betont zu werden.

2. Im Dienst an einer Person: – oder natürlich auch an mehreren Personen, etwa in der Hingabe an seine Familie, an Freunde, aber auch an Menschen, die auf Hilfe angewiesen sind. Dieser Weg zu Sinn kann im Berufsleben vorkommen, in Form von Erfahrungen besonderer Kollegialität und Hilfsbereitschaft, ist aber schwerpunktmäßig doch eher eine Sache des Privatlebens, der Lebenspartnerschaft und der persönlichen, zwischenmenschlichen Beziehungen.

3. Frankl zeigt noch einen dritten Weg auf: – der Mensch findet Sinn dadurch, dass er ein Leiden in eine Leistung verwandelt, dadurch, dass er Zeugnis ablegt von der wohl menschlichsten aller menschlichen Leistungen, nämlich ein schweres Schicksal zu meistern, eine ausweglose Situation, an der nichts geändert werden kann, wie Krankheit oder Gefangenschaft in Würde zu ertragen.

## 4. Selbstverwirklichung, wodurch?

Etwas vom Wichtigsten an Frankls Lehre ist, dass er überzeugend darstellt, dass die Suche nach und das Finden von Sinn mit Selbsttranszendenz zusammenhängen, damit, dass der Mensch über sich selbst hinauslangt, sich selbst zurückstellt und in den Dienst von etwas Anderem, Wichtigerem, tritt. Er steht damit in diametralem Gegensatz zu den Selbstverwirklichungslehren, die so weit verbreitet sind, und deren Ursprung wohl in der Motivationstheorie von Abraham Maslow zu finden ist – vielleicht auch nur in ihren Fehlinterpretationen. Nicht, dass Frankl gegen Selbstverwirklichung wäre. Ganz im Gegenteil. Das Finden von Sinn ist ja die höchste Form der Selbstverwirklichung. Nur, der Weg dazu ist bei Frankl ein gänzlich anderer.

Während die Selbstverwirklichungslehren – zumindest so, wie sie üblicherweise verstanden werden – zu Egozentrismus führen, dazu, dass der Mensch sich selbst in den Mittelpunkt seines eigenen Interesses stellt, ist die Situation bei Frankl genau umgekehrt. Der Mensch vergisst sich selbst auf seiner Suche nach Sinn und ist ganz seiner Aufgabe oder seinem Werk hingegeben.

Frankl vergleicht das an einer Stelle sehr schön mit der Funktionsfähigkeit des menschlichen Auges. Das gesunde Auge sieht nichts von sich selbst. Und wenn es etwas von sich selbst bemerkt, ist es krank – dann leidet es entweder an einem grauen oder an einem grünen Star; es sieht Wolken oder einen Lichthof und bemerkt damit seine eigene Funktionsstörung.

Und genau diese Art von Selbstlosigkeit und Selbstvergessenheit finden wir auch bei echten Führern: Eine Woche nach der erfolgreichen Landung der Alliierten in der Normandie inspizierte der Stabschef der amerikanischen Armee, General Marshall, zusammen mit den beiden obersten Verantwortlichen der Navy und der Air Force, Admiral King und General "Hap" Arnold, die Front. Während des Mittagessens, auf Munitionskisten sitzend, drehte sich Marshall zu Eisenhower und sagte sinngemäß: *"Eisenhower, Sie haben alle diese wunderbaren Kommandanten ausgewählt, die diese grosse Aufgabe vollbracht haben – oder Sie haben jene akzeptiert, die ich Ihnen vorgeschlagen habe. Was ist die Haupteigenschaft, auf die Sie bei der Auswahl von Menschen achten?"* Eisenhower sagte, fast ohne nachzudenken: **"Selbstlosigkeit"**.

# Motivation abschaffen – Sinn ermöglichen!

Von Prof. Fredmund Malik, MZSG Management Zentrum St. Gallen



Ich weiß aus Erfahrung, dass das für manche ein wenig pathetisch klingt, und gar nicht so wenige finden das altmodisch. Dennoch schlage ich vor, ein bisschen darüber nachzudenken.

So empfindet übrigens auch der einfache Mensch, der "Mann oder die Frau von der Strasse". Frankl weist gelegentlich in diesem Zusammenhang auf Umfragen hin, die zum Thema durchgeführt wurden, vor wem die Menschen den größten Respekt, die größte Achtung empfinden. Immer wieder hat sich gezeigt, dass das nicht die Berühmtheiten unserer Zeit sind, die Medienstars, die Sportler, Politiker, Künstler usw., sondern dass es Menschen sind, die in selbstloser Weise anderen Menschen helfen oder solche, die ein schweres Schicksal mit Würde meistern.

Das Streben nach Selbstverwirklichung und das Streben nach Sinn stehen also bezüglich Motivation durchaus in einem Zusammenhang. Nur, was das ist und wie man es erreicht, darüber gehen die Meinungen bei Maslow und bei Frankl stark auseinander. Selbstverwirklichung durch Sinnfindung im Sinne Frankls und Selbstverwirklichung durch Egozentrismus sind doch sehr verschieden.

## 5. Was ist Sinn?

Es fehlt noch ein kleiner, aber wichtiger Baustein zur Sinnfrage. Die Wege, auf denen Sinn gefunden wird, sind klar und – was besonders erfreulich ist – es sind Wege, die für jeden offen stehen. Es sind keine großen, abstrakten, philosophischen Entwürfe, sondern bodenständige, praktische Wege.

Was aber ist Sinn? Frankl vergleicht die Sinnfindung mit dem Prozess der Gestaltwahrnehmung. Bei der Gestaltwahrnehmung springt uns eine Figur vor einem Hintergrund in die Augen. Bei der Sinnfindung, so Frankl, geschieht etwas Ähnliches: *Wir erkennen eine Möglichkeit vor dem Hintergrund der Wirklichkeit – eine Möglichkeit, hier und jetzt etwas zu tun, die Situation zu verändern, etwas zu machen.*

Ist das nicht genau das, was den Wesenskern der Tätigkeit von Führungskräften und Unternehmern ausmacht? – etwas zu tun, die Möglichkeit vor dem Hintergrund der Wirklichkeit zu ergreifen und die Situation, so wie sie sich hier und jetzt stellt, zu ändern, zu nutzen und zu gestalten?

## 6. Selbstverantwortung

Frankls Sinnlehre hat zur logischen Konsequenz die individuelle Selbstverantwortung des Menschen. Wer soll es tun, wenn nicht ich selbst? Und wann soll ich es tun, wenn nicht jetzt?

Frankl wird in all seinen Schriften und Vorträgen nicht müde, gegen die weitverbreiteten "Entschuldigungsphilosophien" anzukämpfen. Damit ist die in den letzten vielleicht 30 Jahren entstandene Haltung gemeint, die Gründe für alles, vor allem für Fehler und Versagen, nicht bei sich selbst, sondern bei den Umständen zu suchen. Die Verantwortung wird weggeschoben. Eigenes Verhalten wird nicht selbst verantwortet, sondern Ursachen und Schuld werden der Gesellschaft zugeschrieben, einer unglücklichen Kindheit, schlechten Lehrern, den Organisationsstrukturen, inkompetenten Chefs, bösen Kollegen oder was immer es sonst an Umständen geben mag.

# Motivation abschaffen – Sinn ermöglichen!

Von Prof. Fredmund Malik, MZSG Management Zentrum St. Gallen



Ist nicht auch das, nämlich das Akzeptieren der eigenen Verantwortung und der Verzicht auf Ausreden und Alibis eine der Haltungen, die wir mit Recht von Führungskräften erwarten und verlangen?

Dieses Element der Selbstverantwortung ist meines Erachtens auch die Basis für echten Humanismus im Gegensatz zum Scheinhumanismus der Wehleidigkeit, Ausreden, Alibis und Fluchtwege.

## 7. Konsequenz für die Führung

Motivationsmethoden, Psychotechniken, Incentive-Systeme, Belohnungsstrategien und dergleichen werden deswegen nicht gänzlich aus der Welt der Organisationen verschwinden. Aber von vielen dieser Dinge wissen wir, dass sie fragwürdig sind – nicht nur moralisch, sondern auch bezüglich ihrer Wirkung. *Reinhard Sprengers* Buch über den *"Mythos Motivation"* hat zu Recht große Beachtung gefunden. Aber auch er erwähnt Frankl bemerkenswerterweise mit keinem Wort. Auf viele der von ihm mit guten Gründen aufgeworfenen Fragen könnte er bei Frankl überzeugende Antworten finden.

Das Hauptproblem der tayloristischen Arbeitsformen, die man praktisch überall zu überwinden bemüht ist, ist nicht so sehr die Monotonie, sondern es ist der Umstand, dass die Menschen in den daraus resultierenden Arbeiten keinen Sinn mehr zu erblicken vermögen. Und statt des Begriffes der "Entfremdung der Arbeit" hätte man wohl besser "Sinnleere" gesagt. Die Lösungen wären dann auf der Hand gelegen.

Wenn man will, dass Menschen in ihrer Arbeit Sinn sehen und Sinn finden können, so muss man ihnen wohl auch gelegentlich erklären, welchen Sinn eine Arbeit für das Gesamtunternehmen hat, und vor allem welchen Sinn eine Arbeit für den Kunden hat. Selbst weniger angenehme und durchaus belastende Arbeiten könnten dadurch, wenn schon nicht leichter, so doch sinnvoller werden und sie könnten somit erträglicher sein. Man erinnere sich: *"Wer ein Warum zu leben hat..."*.

Die Befassung mit Frankls Sinnlehre ist für Manager aber noch aus anderen Gründen als jenen der Mitarbeiterführung wichtig. Ich sehe zwei zusätzliche, wichtige Gründe dafür:

1. Woher bekommt man selbst die Kraft, jeden Morgen neu aufzustehen und sich immer wieder den Anforderungen der Realität zu stellen? Dass Manager Mitarbeiter motivieren sollen, ist akzeptiert. Wer aber motiviert den Manager selbst? Die Frage ist so wohl falsch gestellt. Nicht wer, sondern was motiviert ihn?, wäre wohl zu fragen. Man kann es sich leicht machen und sagen, das Geld, oder das, was er sich dafür kaufen kann. **Nicht, dass Geld unwichtig wäre**. Ich fand die diesbezüglichen Argumente niemals überzeugend. Aber ich habe in all den vielen Jahren keine Führungskraft, außer ein paar pathologischen Fällen, kennengelernt, die ihre innere Kraft aus ihrem Einkommen geschöpft hätte.

Manche schöpfen sie aus der Religion, aus ihrem **Glauben**. – Ja, auch wenn es manchen gar nicht in unsere Zeit zu passen scheint, es gibt erstaunlich viele religiöse, ja tiefgläubige Menschen unter den Führungskräften und gerade in den obersten Etagen. Sie reden nicht darüber, und daher weiß man sehr wenig davon. Dies ist eine Quelle von Kraft. Für viele andere ist es ihre **Familie**. Auch darüber wird wenig gesprochen. Fast alle sagen mir aber mit diesen oder ähnli-

# Motivation abschaffen – Sinn ermöglichen!

Von Prof. Fredmund Malik, MZSG Management Zentrum St. Gallen



chen Worten: *Ich habe das große Privileg, eine sinnvolle Aufgabe zu haben.* Ich habe oft genug, um es ernst zu nehmen, erlebt, wie Manager gegen Ende ihrer Laufbahn vor einem Sinnproblem stehen. Sich gerade vom ersten Herzinfarkt erholend, beginnen sie über ihr Leben nachzudenken. Und dann schleicht sie die Frage an:

*War's das jetzt, mein Leben? Ich bin jetzt 56. Meine Ehe? Na, ja. Die Kinder? Erwachsen und von zuhause weggezogen. Sie kommen nur noch selten, weil es auch nicht immer so lustig war, und der Vater nie Zeit und auch nicht so viel Interesse hatte. Konnte es jetzt der Sinn meines Lebens gewesen sein, dafür zu sorgen, dass Pfefferminzkaugummi in Oberbayern 3 Prozentpunkte Marktanteil mehr hat als in Niederbayern?*

Wer diese Frage mit "ja" beantworten muss, ist in höchstem Grade suizidgefährdet. Diese Antwort ist nicht auszuhalten.

2. Aber es gibt noch einen zweiten Grund, der die Sinnfrage wichtig und aktuell für Management macht: Nur wenigen Führungskräften bleibt es erspart, Arbeitsplätze abzubauen und Menschen in die Arbeitslosigkeit schicken zu müssen. Keinem fällt das leicht, außer einigen wenigen Sadisten. Die meisten leiden darunter, ohne es zugeben zu dürfen. Die größte Angst haben viele vor der Frage dieser Menschen:

*"Was hat das jetzt alles eigentlich für einen Sinn gehabt? Ich habe 25 Jahre für diese Firma gearbeitet und ich habe alles gegeben. Und jetzt entlassen Sie mich....!?"*

Die früheren, sinnvermittelnden Organisationen haben weitgehend ihre Glaubwürdigkeit verloren, die Kirchen, die Schulen und die Familie. Ich fürchte, dass es Führungskräften nicht erspart bleibt, gelegentlich zur Sinnfrage, die die Menschen haben, Stellung zu beziehen. Ich betone ausdrücklich, dass ich das keineswegs begrüße. Wenn schon die früheren, teilweise gezielt für diesen Zweck etablierten Organisationen die Sinnfrage nicht mehr glaubwürdig beantworten können, wie kann man es von den anderen Organisationen erwarten? Das wird nie ein Gebiet sein, auf dem Führungskräfte besonders gut sein werden. Aber es wird ihnen auch nicht erspart bleiben.

In diesem Zusammenhang mag von Interesse sein, dass die Sinnfrage völlig unabhängig vom Lebensalter ist. Sie wird von jungen Menschen ebenso gestellt, wie von älteren. Sie wird nur in verschiedenen Altersphasen verschieden beantwortet.

Die Lehre von Viktor Frankl ist kein Wundermittel, mit dem man alle Situationen dieser Art bewältigen kann. Aber sie ist etwas, was oft auch dann noch helfen kann, wenn alle anderen Mittel versagen. Man sollte sie kennen.

## PS.

Für eine intensivere Befassung empfehle ich für den Anfang Viktor Frankls Buch "Der Mensch vor der Frage nach dem Sinn", München 1979. Dort findet sich auch ein Verzeichnis weiterer Werke von Frankl.

Quelle: Prof. Fredmund Malik, MZSG Management Zentrum St. Gallen