

Die Existenzanalyse im Kontext des Change Managements

Maren Lange

Was hat die Existenzanalyse – im Ursprung entwickelt von Viktor Frankl – mit Change Management zu tun? Jede Menge: Es geht dabei um die menschlichen Bedingungen für eine gelingende Existenz und damit um die Bedeutung unserer Wert-erfahrungen. Der Beitrag zeigt, was genau darunter zu verstehen ist und wie die Erkenntnisse und Grundmotivationen für eine erfolgreiche Gestaltung von Veränderungsprozessen genutzt werden können.



Prof. Dr.
Maren Lange

Professorin für Organisationspsychologie & Change Management an der Hochschule Fresenius – University of Applied Sciences, Hamburg, international zertifizierte Wirtschaftsmediatorin, Executive Coach und Unternehmensberaterin

Kontakt:
mail@dr-maren-lange.de

Organisationsentwicklung und Change Management sind untrennbar miteinander verbunden. Führungs- und Fachkräfte genauso wie Berater*innen wissen um die Bedeutung der passgenauen Gestaltung von Veränderungsprozessen. Es geht darum, Veränderungen so zu gestalten und umzusetzen, dass sie die Organisation voranbringen und ihren Mitgliedern eine Zustimmung zum Neuen ermöglichen.

Genauso bekannt ist jedoch, dass dies alles andere als einfach ist. Regelmäßig zeigen Studienergebnisse, dass die Erfolge weit hinter den Erwartungen zurückbleiben und Mitarbeiter*innen insbesondere die Menschlichkeit in Veränderungsprozessen vermissen (Mutaree, 2021).

Change Management bleibt also eine anspruchsvolle und komplexe Aufgabe. Es soll in diesem Beitrag allerdings nicht darum gehen, neue Ansätze des Change Managements zu entwickeln. Dieser Text wurde vielmehr durch die Idee inspiriert, existenzanalytische Erkenntnisse auf das Thema zu beziehen und für die konkrete Gestaltung von Veränderungsprozessen anhand von Praxisbeispielen nutzbar zu machen.

Die Existenzanalyse: Eine kleine Einordnung

Die Existenzanalyse steht in engem Zusammenhang mit der Logotherapie. Beide Ansätze gehören zur humanistischen Psycho-

logie und gehen auf ihren Begründer Prof. Dr. Viktor Frankl (1905 bis 1997) zurück. Nach Psychoanalyse und Individualpsychologie gelten sie als *Dritte Wiener Schule* der Psychotherapie.

Frankl wurde 1905 als Sohn jüdischer Eltern in Wien geboren und stand in engem Kontakt mit Freud und Adler. Unter der nationalsozialistischen Gewaltherrschaft wurde Frankl nach Auschwitz deportiert und überlebte das Konzentrationslager, während seine Frau und seine Familie umkamen. Nach seiner Befreiung kehrte Frankl 1945 nach Wien zurück und diktierte innerhalb von neun Tagen sein Buch «Trotzdem JA zum Leben sagen. Ein Psychologe erlebt das Konzentrationslager.»

Im Mittelpunkt der Arbeit Frankls steht die Annahme, dass es dem Menschen *um etwas geht*. Er strebt nach Sinn, indem er Werte verwirklicht. Der *Wille zum Sinn* wird auf diese Weise zur zentralen Motivationskraft des Menschen. Damit entstand auch eine Art Gegenentwurf, zumindest aber eine Ergänzung zur Psychoanalyse Freuds, in der Frankl eine Reduktion des Menschen auf seine Triebe sah (Frankl, 1946).

Die Existenzanalyse im heutigen Sinne wurde weiterentwickelt durch Prof. Dr. Alfried Längle. Ihm geht es um die Analyse der Bedingungen für ein wertfühlendes, selbstgestaltetes und eigenverantwortliches Leben. Hierfür reicht aus seiner Sicht das Streben nach dem Sinn als einziges Element nicht aus. Vielmehr geht es ihm darum, den Menschen im Rahmen seines konkreten Kontextes und seiner individuellen Umstände zu verstehen (Längle, 2013).

Folgende Perspektiven bilden die Grundlage seines Ansatzes:

- Akzeptanz der Bedingungen
- Zuwendung zu Werten
- Achtung vor sich selbst
- Einverständnis zum persönlichen, als sinnvoll empfundenen Handeln

Im Fokus des heutigen existenziellen Verständnisses stehen damit zwei Aspekte, die für jeden Menschen in einer konkreten Situation – also auch im Kontext einer Veränderung – wesentlich sind: Bedeutsamkeit und Beteiligung. Das heißt konkret: Hat das, was im Augenblick ist, überhaupt eine Bedeutung für den in dieser Situation befindlichen Menschen? Und wenn ja, welche Bedeutung hat es konkret? (Kolbe, 2016). Diese Fragen lassen sich mit der generellen Sinnhaftigkeit einer Veränderung nicht abschließend beantworten. Vielmehr spielen weitere Wert Erfahrungen und Bedürfnisse eine zentrale Rolle.

Existenzanalyse und Change Management treffen sich

Warum können die Erkenntnisse der Existenzanalyse für die Gestaltung von Veränderungsprozessen so hilfreich sein?

In einem ersten Schritt treffen sich beide Perspektiven im *Why* oder dem im Change Management so bekannten *Need of Urgency* (Kotter, 1996 und 2015). Genau wie Kotter nicht umsonst die Verdeutlichung des Sinnes der Veränderung in seinem ers-

ten Modell als erstes Erfolgskriterium benennt, spricht Frankl bereits viele Jahre vorher darüber, dass es dem Menschen *um etwas geht* (Frankl, 1946). Der *Wille zum Sinn* ist damit *Motivationskraft, gleichzeitig aber auch Notwendigkeit: Warum sollte ich mich verändern, wenn es um nichts geht bzw. für mich um nichts geht?*

Die bereits angesprochene Weiterentwicklung der Existenzanalyse durch Längle bringt in einem zweiten Schritt wesentliche Perspektiven hinzu. So wird unter Existenz ein sinnvolles, in Freiheit und Verantwortung gestaltetes Leben verstanden, das der Mensch als eigenes und mitgestaltetes erlebt (Längle, 2013). Für die Gestaltung von Veränderungsprozessen bedeutet dies, dass alle Beteiligten aus *freien Stücken* mitgestalten und sich die Veränderungen zu eigen machen können. Nur so haben die Veränderungen *wirklich mit ihnen zu tun*. Dies wird nur dann gelingen, wenn ihre Werte und auch Bedürfnisse Berücksichtigung finden.

Im Unterschied zu Frankl sieht Längle also die Sinnebene als wichtig und notwendig, allein aber nicht ausreichend an (Längle, 2020). Vielmehr müssen aus seiner Sicht weitere Bedingungen erfüllt sein, um einer Veränderung verbindlich zustimmen und sie realisieren zu können.

«Es geht darum, alle Perspektiven zu beachten und möglichst in Einklang zu bringen.»

Genau an diesem Punkt wird es für das Change Management spannend – auch vor dem Hintergrund der heutigen (wichtigen und richtigen) Purpose-Diskussion: So kann eine Veränderung durchaus *sinnvoll* sein (z. B. die Entwicklung einer transformationalen Leadership-Kultur), aber aufgrund nicht erfüllter weiterer existenzieller Bedingungen trotzdem nicht gelingen. Längle bezeichnet diese existenziellen Bedingungen als *Grundmotivationen*, die in engem Zusammenhang mit den Wert Erfahrungen eines Menschen stehen. Insgesamt beschreibt Längle vier Grundmotivationen und stellt damit der Sinn-Perspektive nach Frankl drei weitere zur Seite:

- Die Perspektive der Bedingungen und Möglichkeiten
- Die Perspektive der Beziehungen und Gefühle
- Die Perspektive der Begegnung und Authentizität

Aus seiner Sicht müssen alle vier Perspektiven erfüllt sein, um aus existenzieller Sicht ein *gutes Leben*, im Sinne eines sinnvollen, freien und selbst verantworteten Lebens, führen zu können. Auf diese Weise stehen wir im Leben – und damit genauso in Veränderungsprozessen – immer auch vor einer Abwägung zwischen den Perspektiven.

Sie wollen den Artikel gerne weiterlesen?

[Hier](#) können Sie die komplette Ausgabe als ePaper lesen.