

**Zeitschrift:** Schweizer Monatshefte : Zeitschrift für Politik, Wirtschaft, Kultur  
**Herausgeber:** Gesellschaft Schweizer Monatshefte  
**Band:** 49 (1969-1970)  
**Heft:** 12

**Artikel:** Frustration im Unternehmen  
**Autor:** Menzi, Karl / Huber, Georg  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-162393>

#### Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

#### Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

#### Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 13.02.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# Frustration im Unternehmen

KARL MENZI UND GEORG HUBER

Die Frustration im modernen Industriebetrieb unseres Zeitalters der «Technostruktur» ist ausserordentlich verbreitet. Das ist an sich verwunderlich, wenn man bedenkt, dass die Arbeitsbedingungen – Salarierung, Freizeit, Ferien, Klima am Arbeitsplatz – sich in den letzten Jahrzehnten fast überall stark verbessert haben. Da die Frustration für den betroffenen Mitarbeiter unangenehm und für das Unternehmen schädlich ist, lohnt es sich, ihre Ursachen aufzuspüren.

## *Zentralbegriff «Enttäuschung»*

Unter Frustration sei die durch Enttäuschung verursachte Niedergeschlagenheit verstanden. Unsere Untersuchung muss sich deshalb auf das Wesen der Enttäuschung konzentrieren. «Ent-Täuschung» heisst eigentlich: Man war getäuscht, und die Täuschung wurde behoben. Durch die Behebung der Täuschung findet eine Begegnung mit der Wirklichkeit statt. Warum aber – diese Frage stellt sich zwangsläufig – wird die Erfahrung der Wirklichkeit so leidvoll empfunden? Weil jede derartige Erfahrung – um in der Sprache des Autors von «Sein und Zeit», Martin Heidegger, zu sprechen – den Menschen aus dem Uneigentlichen in das Eigentliche ruft, ihn auf sich selbst zurückwirft. Anders gesagt: Die Erfahrung der Wirklichkeit durch die Ent-Täuschung legt etwas vom Wesen unserer eigentlichen Existenz frei. Damit stellt sich sofort eine weitere Frage: Worin besteht die Freilegung des Wesens unserer eigentlichen Existenz bei der Ent-Täuschung? Hier ist eine prinzipielle Überlegung unerlässlich.

Heidegger bezeichnet in «Sein und Zeit» den Tod als Horizont unseres Daseins. Unser Leben ist immer ein Schreiten auf diesen Horizont zu. Jeder Schritt ist unwiederholbares Geschehen, jede Sekunde unseres Daseins ist unwiederholbarer Teil unserer einmaligen persönlichen Geschichte. Der Mensch hält den Gedanken, dass er ständig auf den Tod zuschreitet, nur schwer aus. Er flieht vor der Erfahrung der Geschichtlichkeit seiner Existenz, vor der Sicht auf den Horizont seines Daseins, in das ihn selbst nicht betreffende Uneigentliche. Er weiss, dass seinem Leben ein Ende gesetzt ist, will aber diese Tatsache nicht sehen; er weiss um die Einmaligkeit jedes

Augenblicks und vertrödelt trotzdem seine Zeit. Ein ganzer Industriezweig, ein bedeutender Teil unseres Informationswesens, lebt davon, dem Menschen Träume zu verschaffen, Träume, die ihn zerstreuen, ihm einen Vorhang vor dem Horizont seines Daseins liefern, ihm den Blick in den Abgrund der Existenz ersparen.

Nun ist es aber gerade die Ent-Täuschung, die den Menschen aus den Träumen reisst, ihn auf sich selbst zurückwirft und den Vorhang vor dem Horizont des Daseins wegriesst. In der Ent-Täuschung erlebt er die Brüchigkeit des Daseins: Wertvorstellungen brechen zusammen, Ziele verschwinden; auf das Träumen erfolgt das Erwachen! Es reut den Menschen, dass er einer Täuschung erlegen ist und während einer Zeitspanne seiner persönlichen Geschichte nicht bessere Möglichkeiten der Erfüllung seines Daseins gelebt hat. Das Gefühl des «Verpasst-habens» zeigt ihm den irreversiblen Charakter der Zeit und die Geschichtlichkeit seines Daseins.

### *Enttäuschung im Unternehmen*

Nach diesen Überlegungen über das Wesen der Ent-Täuschung im allgemeinen müssen wir die spezielle Form der Ent-Täuschung im modernen Industriebetrieb untersuchen. Weil die Ent-Täuschung nicht nur ein intellektueller Vorgang ist, sondern durch das Freilegen des Wesens der eigentlichen Existenz ebensosehr ein emotionaler, müssen wir nach den emotionalen Triebkräften der modernen «Technostruktur» fragen. Was hält die äusserst wirksame und erfolgreiche Maschinerie der «Technostruktur» in Gang? In seinem Buch «The New Industrial State» gibt J. K. Galbraith auf diese Frage die Antwort: die Identifikation und Adaptation der Mitarbeiter. Identifikation bedeutet, dass der Mitarbeiter sich mit Zweck und Ziel des Unternehmens identifiziert, Adaptation, dass er Zweck und Ziel des Unternehmens in seinem eigenen Bereich mit seinen eigenen Teilzwecken und Teilzielen in Übereinstimmung bringt. Die psychische Energie des Mitarbeiters konzentriert sich auf das Unternehmen. Dieses liefert ihm einen Vorhang von Zwecken und Zielen, die er anstreben und auf die hin er arbeiten kann, ohne dass er im zeitlichen Ablauf das Schreiten auf den Horizont seines Daseins, auf den Tod, existentiell erlebt. Das Unternehmen hat ihm mit den gegebenen Zwecken und Zielen einen Vorhang vor die Wirklichkeit des Daseins geliefert, und er hat den Ersatzhorizont durch Identifikation und Adaptation gerne angenommen.

Was findet nun statt, wenn der im Sinne des Unternehmens identifizierte und adaptierte Mensch eine wesentliche Ent-Täuschung erfährt, das heisst wenn seine Arbeit nicht die erwartete Anerkennung findet, wenn Zweck und Ziel seiner Arbeit ihm plötzlich unerreichbar erscheinen? Sein Ersatzhorizont verschwindet, der Vorhang der Zwecke und Ziele zerreißt und gibt

den Blick frei auf den Tod als Horizont des Daseins. Die Identifikation und Adaptation lösen sich; der umsorgte und sorgende Mensch verliert den Boden unter den Füßen, büssst das Gefühl der Sicherheit ein; er wird auf sich selbst zurückgeworfen. Das Wesen seiner eigentlichen Existenz wird freigelegt. Der Verlust der Zwecke und Ziele ist leidvoll, weil der schützende Vorhang der Zwecke und Ziele nicht mehr vor dem Horizont des Daseins, dem sichern Tod, liegt und weil die Frage nach dem Sinn des Daseins nicht mehr länger durch die Frage nach dem Sinn der Arbeit ersetzt werden kann. Die Welt der Ziele und Zwecke ist zusammengebrochen; Wirklichkeit wurde durch Ent-Täuschung erfahren und hat Wesen und Wahrheit der Existenz freigelegt. Das bedeutet Chance und Gefahr zugleich – eine Chance, weil der Weg zu existentiellen Fragestellungen jetzt offen und der Mensch zum Nachdenken, zum Philosophieren, aufgerufen ist, eine Gefahr, weil unbewältigte Ent-Täuschung jetzt, wo der Blick auf den Horizont des Daseins freigeworden ist, sich leicht in dauernde Niedergeschlagenheit, in Frustration verwandeln kann.

Eugen Boehler hat oft davor gewarnt, die Welt der Zwecke und Ziele für die ganze Wirklichkeit zu halten. Für den, der diese Warnung beherzigt, besteht eine viel geringere Gefahr, dass Ent-Täuschung zu Frustration wird. Er ist sich des provisorischen Charakters der Welt der Zwecke und Ziele bewusst; er weiß, dass sie im Grunde nur die wahre Wirklichkeit verschleiert.

### *Von der Relativität der unternehmerischen Zwecke und Ziele*

Jedes Unternehmen muss seinen Mitarbeitern also einen Horizont von Zwecken und Zielen liefern, die sie zu ihren eigenen machen können. Dadurch wird die Übereinstimmung des Strebens der Mitarbeiter mit dem Streben des Unternehmens erreicht. Diese Übereinstimmung gibt dem Unternehmen die für das Wachstum und das Gedeihen unentbehrliche treibende Kraft. So erstrebenswert eine möglichst weitgehende Identifikation des Mitarbeiters für das Unternehmen auch ist, sie birgt die Gefahr der Frustration. Je stärker nämlich die Fixierung auf den Zweck- und Zielhorizont des Unternehmens ist, desto grösser ist die Ent-Täuschung beim Verbllassen dieses Ersatzhorizontes, beim Freiwerden des eigentlichen Horizontes des Daseins. Für den Mitarbeiter ist es wichtig, die unternehmerische Welt der Zwecke und Ziele in ihrem wahren Wesen zu erkennen, das heißt ihren provisorischen Charakter zu sehen und gleichzeitig zu bejahen, sie als gedankliche Vorstellung neben andere Vorstellungen im privaten und öffentlichen Bereich zu stellen.

Für Unternehmer und Mitarbeiter sind Zwecke und Ziele unumgänglich notwendig, sie sind aber – wie Boehler sagt – nicht die ganze Wirklichkeit.