

Wenn Arbeit keinen Sinn mehr gibt

Jeder zweite Manager leidet unter dem negativen Zeitgeist. Wie Führungskräfte aus Motivationskrisen wieder herauskommen.

JULIA LEENDERTSE

Bayern 1945. Im eiskalten Winter muss ein Trupp KZ-Häftlinge in ihren offenen, ausgetretenen Schuhen über die vereisten Wege zur Zwangsarbeit gehen. Nur der Gedanke an die heiße Suppe am Abend lässt die ausgemergelten Menschen in der hoffnungslosen Situation durchhalten – und ein psychologischer Kniff: „Ich stellte mir vor, ich stünde in einem gut beheizten Saal und würde dem Publikum dies schildern“, erinnert sich der Neurologe und Psychiater Viktor Frankl aus Wien nach seiner Befreiung. So schaffte er – einer der bedeutendsten Vordenker der modernen Psychologie und späterer Harvardprofessor – es, damals die Lage objektiv zu analysieren und Abstand zu gewinnen. Solche Fähigkeiten befördern Durchhaltevermögen.

„Nicht nur in Extremsituationen, auch in der Arbeitswelt brauchen Führungskräfte die Fähigkeit, sich geistig von den eigenen Ängsten und Zwängen zu befreien“, meint der österreichische Arbeitspsychologe Helmut Graf, „Menschen, die nicht

veränderbare Situationen im Beruf in etwas Annehmbares verwandeln, haben nachweislich mehr Erfolg“, urteilt Autor Graf („Die kollektiven Neurosen im Management“, Lindner-Verlag) und zeigt auf, wie Manager Frankls Motivationskonzept nutzen können, um sich und ihre Mitarbeiter zu motivieren.

Frankl: Der Mensch sucht vor allem eins – Sinn. „Wir Menschen sind bewusst und unbewusst so sehr auf ein Sinnerlebnis ausgerichtet, dass wir etwas nicht wollen, wenn wir darin keinen Sinn sehen. Sinn ist etwas so Tiefstehendes, dass er zum Problem wird, wenn er verlorengelht“, erläutert er. Folge: Menschen müssen bewegt, manipuliert, motiviert oder gezwungen werden, damit sie ihr Soll erfüllen. Doch sie sehen keinen Sinn mehr in ihrer Arbeit, wenn Fähigkeiten, Talente oder Ideen trotz Mühe und Einsatz verkümmern.

Genau das Problem haben viele Manager. Die täglichen Meldungen von Arbeitskräften in China oder Indien, die per se jede Arbeit billiger und künftig vielleicht sogar noch besser erledigen können, und das Ohn-

machtsgefühl, im globalisierten Markt kaum noch etwas steuern zu können, führt auch in den Chefetagen schon zu einer kollektiven Sinnkrise. „Fast jeder zweite Manager leidet unter negativem Zeitgeistedenken“, fand Graf bei einer Befragung von 160 Managern heraus. „Ein Viertel ist durch ein existenzielles Vakuum so stark beeinflusst, dass deren Arbeitsqualität nachweislich leidet. Zudem: Der selbst gemachte Stress ist bei fast jedem zweiten Manager so stark, dass die Bereitschaft für Verantwortung eingeschränkt ist.“

Auch Manager sind eben keine Übermenschen

Grafs Erfolgsrezept gegen die Motivationskrise: Sich selbst immer wieder klarzumachen, dass man sich die Arbeitssituation, in der man steckt, vielleicht nicht aussuchen kann, aber stets die Entscheidungsfreiheit hat, dem eigenen Tun einen Sinn zu geben. Manager sollten überprüfen, ob und in welchen Situationen sie sich von negativen Grundeinstellungen leiten lassen. Vier sogenannte kollektive Neurosen, die jede Motivation

im Keim ersticken, hat Graf ausgemacht:

1. Den Manager mit provisorischer Lebenseinstellung. Nach dem Motto „Wir wissen ja nicht, wie sich das alles bei uns entwickelt“ plant er kurzfristig und legt lieber keine klaren Rahmenbedingungen für eine unvorhersehbare Zukunft fest. Genau das aber ist das Kerngeschäft von Managern: Den Mut und die Verantwortung dafür aufzubringen, sich für eine Richtung zu entscheiden, um das Handeln der Firma in eine Richtung zu lenken. Manager mit provisorischer Einstellung glauben: Vor der Umstrukturierung war alles besser. Statt zu entscheiden, entfallen sie Scheinaktivitäten und Aktionismus – um sich nicht festzulegen.

2. Daneben gibt es die große Gruppe der Manager mit einer fatalistischen Einstellung. Sie glauben, dass sie ohnehin nur wenig gestalten können, und schieben die Entscheidungsverantwortung auf Führungspersonen, Strukturen, Mächte, Marktkräfte oder Verhältnisse. Selbst wenn sie autonom entscheiden, denken sie so. Damit geben sie Autoritäten mehr

Raum als nötig und wissen immer, wer bei Misslingen von Projekten die Schuld trägt – statt nach vorne zu gehen und Lösungen anzubieten.

3. Manager mit kollektivistischen Neigungen schwimmen mit dem Strom und sind stark abhängig von der Meinung ihres Teams. Sie nähren ihr Selbstwertgefühl, indem sie lauffeind Rückmeldung darüber bekommen, wie wichtig sie fürs Team seien. Innerlich aber müssen sie die Spannungen ertragen, wenn das Team anders denkt als sie selbst.

4. Die größte Gruppe sind die fanatisch ausgerichteten Entscheidungsträger, die ohne Empfinden für andere vorgehen. Graf bezeichnet sie als die Arroganten, Anmaßenden, Täuschenden oder Lügner. Deren Vorteil: Sie wissen selbst immer, wo es langgeht, und können sich gut selbst motivieren. Aber: Sie demotivieren dafür alle anderen. „Manager sind keine Übermenschen, die Zusammensetzung der Persönlichkeiten entspricht der der Normalbevölkerung. Aber Egomane ist in diesem Beruf besonders gefährlich“, urteilt Personalberater Klaus Lecliejewski aus Köln. Das Problem dieser Gruppe: Auch sie leiden unter Stress, weil sie ständig ihre eigene Position verteidigen müssen – um ihr Selbstwertgefühl abzusichern.

Aus diesem Teufelskreis führen nur Fragen wie: Wann kommt es vor, dass ich eine fatalistische Einstellung habe? Wie gut kann ich mich gegen kollektivistisches Denken abgrenzen? Und: Wie gut gelingt es mir, aus Machtspielen auszusteigen, ohne dass ich mich dadurch als Verlierer fühle? „Das Teilen an der eigenen Persönlichkeit ist Knochenarbeit“, betont Graf. Aber es lohnt sich. Nicht nur wegen des besseren Arbeitsklimas und weniger Stress für sich selbst. Sinn in der Arbeit ist nicht nur der stärkste Motivator, sondern auch die Grundlage für betriebswirtschaftlichen Erfolg.