

# Sinnkrise in der Chefetage

**Wozu arbeiten wir? Wozu ist unser Unternehmen gut? Jede zweite Führungskraft ist von einem Sinnvakuum bedroht. Das bremst die Motivation und macht krank.**

KARIN ZAUNER

## INTERVIEW

Die Frage nach dem Sinn beschäftigt viele im Job. Dabei wäre Sinn in der Arbeit der stärkste Motivator, sagt Arbeitspsychologe Helmut Graf und beschreibt „Wege aus der Sinnkrise“. Viktor Frankl, Begründer der Logotherapie und der Existenzanalyse, hätte es als „kollektive Neurose“ bezeichnet: Fast jede zweite Führungskraft fragt sich, wozu sie ihren Job macht, und findet darauf keine sinnvolle Antwort auf einer tieferen Ebene. Die SN sprachen mit Graf über die Sinnkrise in den Führungsetagen.

**SN:** Eine Umfrage zeigt, dass 83 Prozent der Vorstände der 500 größten österreichischen Unternehmen meinen, die Sinnfrage habe eine hohe Bedeutung. Aber nur drei Prozent widmen sich dem Thema in ihrer Führungsarbeit. Woher kommt diese Diskrepanz?

**Graf:** Sinn ist etwas in uns, das wir unbewusst anstreben. Wir suchen erst dann nach dem Sinn, wenn wir Sinnlosigkeit erfahren. Auch in anderen Bereichen klaffen Wunsch und Realität auseinander. Das Betriebsklima etwa hat einen hohen sozialen Wert bei Führungskräften. Wenn es aber darum geht, etwas im Bereich Gesundheitsförderung zu tun, sind nur 15 bis 20 Prozent dazu bereit. Und wenn ein Manager etwas von Sinn hört, dann glaubt er, das ist etwas Philosophisches. Die Brücke zur Praxis fehlt oft.

**SN:** Wie kann diese Brücke geschlossen werden?

**Graf:** Nach Viktor Frankl können wir Sinn auf drei Wegen entdecken. Erstens durch schöpferische Werte. Übersetzt auf die Arbeit heißt das, wenn ich meine Fähigkeiten, Ressourcen und Möglichkeiten einsetzen kann, dann habe ich den Sinn entdeckt. Zweitens erfahren Menschen Sinn, indem sie auf das Du ausgerichtet sind. Im Betrieb können sie sich als Mensch einbringen und erfahren andererseits, dass ihnen geholfen wird. Das stiftet Sinn.



„Sinn fördert die Leistungsfähigkeit“, sagt Arbeitspsychologe Helmut Graf. Bild: SN

Drittens gibt es Situationen, in denen wir nichts mehr verändern können. Auf Grund unserer inneren Einstellung können wir aber noch etwas Akzeptables daraus machen. Das heißt nicht, zu allem Ja und Amen zu sagen, sondern dort etwas zu verändern, wo ich es verändern kann. Dort, wo ich nichts mehr ändern kann, muss ich es ruhen lassen können. Es geht darum, bewusst Dinge anzunehmen. Wir sind alle abhängig, aber haben auch einen Freiraum, zu reagieren.

*„Wenn der Sinn fehlt, kann das bis zum Burnout führen“*

**SN:** Was passiert, wenn Managern der Sinn abhanden kommt?

**Graf:** Viktor Frankl sagt, erst wenn der Mensch in seiner Existenz frustriert wird, keinen Sinn mehr sieht, dann weicht er auf Lust und Macht aus. Wenn wir nicht wissen, wozu wir arbeiten – nicht, warum wir arbeiten – dann fallen wir in die Bereiche Lust und Macht zurück. Dann werden wir unersättlich. 25 Prozent

der Manager haben eine Sinneinschränkung. Das erzeugt großen Druck und führt bis zum Burnout. Sinn ist eine der stärksten Präventionen gegen Burnout.

**SN:** Hat es einen Einfluss auf die Arbeitsleistung, wenn der Sinn fehlt?

**Graf:** Wenn der Sinn fehlt, ist die Lust schwächer. Je höher der Sinnpegel ist, desto geringer sind psychosoziale Belastungen und Beschwerden. Das messen wir in psychologischen Testverfahren. Jeder hat innere Stressmuster, diese beeinflussen das Sinnempfinden negativ, wie etwa auch kollektive Neurosen. Das sind keine klinischen Neurosen, sondern Lebenseinstellungen oder Zeitgeistdenken. Im Management wäre das etwa die fatalistische Lebenshaltung nach dem Motto, „wir im Mittelbau sind so arm, die da oben entscheiden alles, wie sie wollen“. Das schränkt den Handlungsspielraum ein.

Eine andere Neurose ist der Fanatismus. Im Wirtschaftsbereich wäre das die enorme Betonung der betriebswirtschaftlichen und ökonomischen Sicht, alles in Zahlen belegen und messbar zu machen. Betriebswirtschaftliches Denken ist natürlich ein Muss, aber das heißt

nicht, dass ich alles kurzfristig optimieren kann.

**SN:** Hat Sinn auch Einfluss auf wirtschaftliche Kennzahlen?

**Graf:** Bei der Firma Infineon hat ein einfacher Mitarbeiter ein Problem bei einer Maschine entdeckt, das nur er sehen konnte, und damit einen Schaden von 35.000 Euro abgewendet. Ihm wäre nichts passiert, wenn er das Problem nicht gemeldet hätte. Ein Mitarbeiter, der sich nicht einbringen kann, lässt die Dinge einfach laufen. Sinnorientierte Arbeit fördert die Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit von Mitarbeitern, da sie Belastungen und Beschwerden reduziert und die Zufriedenheit und Motivation der Mitarbeiter fördert.

*„Es geht nicht darum, dass AGs karitative Gesellschaften werden“*

**SN:** Was hat Sie zu Ihrem Buch „Die kollektiven Neurosen im Management“ motiviert?

**Graf:** Ein Anlass war der 10. Todestag von Viktor Frankl (im September 2007, Anm.). Andererseits haben wir sehr viele Daten von Unternehmen, die mich dazu veranlassen, ganz bewusst auf die Sinn- und Verantwortungsdimension hinzuweisen. Es geht nicht darum, dass Aktiengesellschaften karitative Gesellschaften werden, sondern darum, dass wir bewusst hinterfragen, wie Mitarbeiter und Vorstand Rahmenbedingungen umgestalten können, die krank machen. Ich möchte ermutigen, die Sinnfrage intensiver zu stellen: Wozu bin ich? Dadurch werden nicht alle Probleme im Wirtschaftsleben schlagartig aus der Welt geschafft werden, aber der erste Schritt aus oder gegen eine Sinnkrise wurde unternommen.

**SN:** Haben Sie dafür Tipps?

**Graf:** Aus der Sicht des Managers heißt das, er darf sich entlasten. Er ist der große Motivator, der die Aufgabe hat, dafür zu sorgen, dass Rahmenbedingungen so sind, dass seine Mitarbeiter Sinnpotenziale entdecken können. Jeder Mitarbeiter ist verpflichtet, sich positiv einzubringen. Führungskräfte müssen eigene Verhaltensmuster, Stressförderndes Verhalten hinterfragen. Manager müssen den Mut haben, zu fragen, „wozu arbeiten wir, wozu ist unser Unternehmen gut?“

## DER STANDPUNKT

### Das alte Spiel zum neuen Jahr

RICHARD WIENS

Jahreswechsel – wie immer eine Hochzeit für die Astrologen. Viele Menschen würden halt zu gern wissen, was sie in der Zukunft erwartet, und sind am Ende doch froh, dass sie es vorher nicht gewusst haben. Auch die Sterndeuter der Ökonomie, die Prognostiker in den Wirtschaftsforschungsinstituten und die Analysten in den Banken überschütten uns zum Ausklang des alten Jahres mit ihren Expertisen. Sie stellen punktgenaue Vorhersagen für Aktienindizes und auf die Kommatte exakte Prognosen für das Wirtschaftswachstum.

Daher kann sich auch für das Jahr 2008 wieder jeder aus dem Potpourri der wirtschaftlichen Vorhersagen genau die herausuchen, die ihm am besten gefällt. Die Bandbreite reicht von recht erfreulichen Ausblicken bis hin zu den düstersten Szenarien. Und wem nützt das?

Nein, es soll nicht das ernsthafte Bemühen all dieser professionellen Auguren um höchstmögliche Präzision in Zweifel gezogen werden. Tatsache ist, dass die Wirtschaft und erst recht die Börse, an der ja vor allem mit Erwartungen gehandelt wird, ohne Prognosen gar nicht auskommen. Aber manchmal wird man das Gefühl nicht los, dass der ständige Versuch, die Zukunft zu deuten, die Menschen von Wichtigerem ablenkt. Davon, die Probleme der Gegenwart anzupacken, aber auch die Chancen zu erkennen, die sie bietet.

Niemand kann mit Gewissheit sagen, ob die Wirtschaft in den USA in die Rezession schlittern wird. Keiner weiß, wo die Kurse bestimmter Währungen in sechs oder zwölf Monaten stehen werden, oder welche Aktienkurse fallen oder steigen.

Dass wir es dennoch ständig versuchen, hat mit dem Wunsch zu tun, einen Zipfel der Decke zu lüften, unter der die uns quälende Ungewissheit schlummert. Wir täten aber gut daran, genau so viel Energie darauf zu verwenden, die Gegenwart so gut zu bewältigen, dass uns das, was auf uns zukommt, nicht aus der Bahn werfen kann. Sonst könnte das Schicksal blühen, das schon der große Volksdichter Johann Nestroy so formuliert hat: „Warum soll die Gegenwart dem ihre Blicke schenken, der immer mit der Zukunft kokettiert?“

## MELDUNG DES TAGES

### Amerikaner kaufen zu wenig – Macy's sperrt zu

Der US-Kaufhauskonzern Macy's streicht 900 Stellen und schließt neun Filialen. Als Grund nannte die zweitgrößte US-Kaufhauskette sinkende Umsätze. Die Filialen gehören zu den mehr als 400 Geschäften, die Macy's mit dem Kauf der Kaufhauskette May 2005 übernahm. Seit Jänner 2006 waren bereits 78 May- und Macy's-Geschäfte geschlossen und 73 Filialen verkauft worden. Macy's betreibt landesweit mehr als 850 Filialen. Zum Konzern gehört auch das Traditionskaufhaus Bloomingdale's. 2007 eröffnete Macy's zehn neue Läden und ein Möbelhaus. 2008 sollen fünf neue Geschäfte hinzukommen.

## HÖHENFLUG



Mit einem rasanten Endsprint krönt die Apple-Aktie ihren Höhenflug im Jahr 2007. Angetrieben von der Euphorie um das iPhone und Berichten über kommende neue Geräte übersprang der Kurs im Dezember mehrmals die Marke von 200 Dollar. Seit Jahresbeginn stieg der Börsenwert von Apple um fast 140 Prozent auf 175 Mrd. Dollar (119 Mrd. Euro). Im Durchschnitt sehen Analysten das Kursziel laut Thomson Financial bei 210 Dollar. Apple zählt mittlerweile zu den wertvollsten Technologie-Aktien noch vor Cisco und Intel. Das Erfolgsrezept: Moderne Technik, leichte Bedienbarkeit und ansprechendes Design gepaart mit einem ausgeklügelten Marketing – und der Leitfigur Steve Jobs, des Gründers von Apple.

## Unsicherer Blick ins Jahr 2008

Industrie warnt vor falschen Ausgaben – Optimismus in Deutschland

WIEN, LONDON, HAMBURG (SN, APA, dpa, AP). Die österreichische Industrie rechnet im nächsten Jahr mit Bremspuren in der Konjunktur. 2008 werde die reale Sachgüterproduktion statt wie heuer um sieben nur um drei Prozent wachsen, sagt Markus Beyrer, Generalsekretär der Industriellenvereinigung (IV). Für die Gesamtwirtschaft rechnet die IV mit weniger starken Wachstums einbußen: Das Wachstum des (realen) Bruttoinlandsprodukts (BIP) wird von 3,4 Prozent auf 2,5 Prozent 2008 fallen.

„Das ist aber kein Grund zur Panik. Jeder Zyklus neigt sich irgendwann einmal seinem Ende zu. Die Frage ist nur, wie man damit umgeht“, sagte Beyrer der APA. 2007 sei wirtschaftlich außerordentlich gut gewesen „und wir haben im Land jetzt deshalb eine Hochstimmung und eine Leichtigkeit im Zugang zu gewissen Dingen, was natürlich nicht ungefährlich ist.“

Die IV sei besorgt, dass „Geld erstens zum falschen Zeitpunkt und zweitens für Dinge ausgegeben wird, die strukturell falsch sind“. „Die für 2010 geplante Steuerreform könnte zum richtigen Zeitpunkt kommen, weil dann ein Konjunkturimpuls nötig sein könnte. Da darf man das Geld aber nicht vorher versickern lassen“, sagte Beyrer.

Ein Grund für die geringeren Erwartungen sei die Schwäche des US-Dollars. Schon mit dem gegenwärtigen Niveau des Euro von 1,47 Dollar sei für viele Exporteure der Punkt erreicht, „an dem es deutlich drückt“. Andererseits gebe es auch Faktoren, gegen die Österreich selbst etwas unternehmen könne, etwa den Fachkräftemangel.

In Deutschland blickt die Mehrzahl der Konjunkturexperten zuversichtlich ins Jahr 2008. Das Wirtschaftswachstum sollte sich laut Prognose des DIW (Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung) nur

leicht abschwächen. Andere Institute nehmen ihre Prognosen etwas stärker zurück. Erwartet wird auch, dass die Arbeitslosigkeit weiter sinkt, in Richtung drei Millionen Arbeitsloser. Auch die Inflation sollte 2008 wieder zurückgehen.

Der britische Premierminister Gordon Brown stellt seine Landsleute hingegen auf ein „Jahr des ersten und schwierigen Wandels“ ein. Die von den USA ausgehende Kreditkrise sei eine Herausforderung für jede Volkswirtschaft. Seine Regierung werde mit niedrigen Zinsen reagieren und einen Kurs der Stabilität fahren, sagte Brown.

### SN-Debatte

Was erwarten Sie in wirtschaftlicher Hinsicht von 2008? Höhere Löhne? Oder auch höhere Preise und höhere Arbeitslosigkeit? Schreiben Sie uns: [blogs.salzburg.com/debatte](http://blogs.salzburg.com/debatte)