

Wo bleibt der Mensch?

Warum Umstrukturierungskonzepte so oft scheitern (2. Teil)

■ **Im 1. Teil** hat der Autor aufgezeigt, daß Umstrukturierungsprozesse in der Wirtschaft auch deshalb scheitern oder weniger erfolgreich sein können, weil Sozial- und Selbstkompetenz der Mitarbeiter zu wenig Beachtung finden. Im heutigen Artikel wird aufgezeigt, wie bedeutsam ein „Warum“ zur Arbeit ist, denn nur wer Sinn in der Arbeit findet, ist auch fähig, Umstrukturierungsmaßnahmen motiviert durchzuführen.

Viktor Frankl, Begründer der Logotherapie und Existenzanalyse, geht davon aus, daß der Mensch primär weder durch das Lustprinzip (S. Freud) noch durch das Machtprinzip (A. Adler), sondern vielmehr durch das Sinnprinzip motiviert wird.

Dabei gibt es drei Wertekategorien, durch die Menschen Sinn erfahren, ja entdecken können:

1. Kreative/produktive Werte (d. s. schöpferische Werte: Der Mensch schafft im weitesten Sinn etwas)
2. Soziale Erlebniswerte (z. B. Solidarität, Kollegialität, Gemeinschafts-sinn, Akzeptanz)
3. Ideelle Werte (Einstellungswerte, z. B. wie ich einer Situation begegne)

Bei Umstrukturierungen werden gerade diese Wertekategorien „existentiell“ bedroht; d. h. berufliche Überforderung, Verlustangst, Angst vor drohenden Niederlagen, konstante Meinungsverschiedenheiten, Erwartung von schwierigen Situationen etc. sind bei solchen Prozessen oft Alltag. Daß dann die Frage nach Sinn im Leben und somit nach Sinn in der Arbeit zwangsläufig aufkommt, kann auch der psychotherapeutische Laie rasch erkennen.



Mag. Helmut Graf
(h.graf@aon.at)

Sinn. Die Statistik ist nüchtern: Etwa 20% aller Depressionen entstehen durch Sinnkrisen. Psychosomatische Beschwerden, die auch durch ein Sinnlosigkeitsgefühl hervorgerufen werden, machen mittlerweile somit einen Großteil der Krankenstandstage aus. Wir dürfen aber nicht psychologisieren und behaupten, daß Sinnlosigkeitsgefühle allein auf die gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Bedingungen zurückzuführen sind. Sie können das Hineinfallen in eine existentielle Frustration eventuell „erleichtern“. Veränderungsmanagement berücksichtigt somit, daß jene Bereiche, in denen der Mensch Sinn entdecken kann, durch Personalentwicklungsmaßnahmen gefördert werden.

Rahmenbedingungen, die hingegen demotivierend sind, dürfen und müssen geändert werden.

Keine Umstrukturierung ohne psychischer Krisenprävention.

Dabei geht es primär um Fragen, wie sich die neue Organisation auf den jeweiligen Arbeitsplatz auswirken wird, es geht darum, wo und wie Mitarbeiter in Zukunft ihre soziale Umwelt gestalten können. Es geht aber auch darum, daß organisatorische Rahmenbedingungen neue Einstellungswerte erfordern. Veränderungsprozesse in der Wirtschaft sind also nicht zu trennen von der Frage nach Sinn, Sinnentfaltung und Neuentdeckung von Aufga-

ben, die für die jeweiligen Mitarbeiter auch Sinn erzeugen.

Selbstfindung und perfektes Organisationsmanagement

Wer also Umstrukturierungsmaßnahmen allein mit betriebswirtschaftlicher Fachkompetenz bewältigen will, wird kläglich scheitern. Auch wer nur auf die Sozial- und Selbstkompetenz setzt, wird ebenfalls scheitern. Veränderungsmanagement verlangt ein ökosoziales und interdisziplinär vernetztes Arbeiten und Denken.

Friedrich Nietzsche hat einmal gesagt: Wer ein „Warum“ zum Leben hat, erträgt fast jedes Wie. Ich möchte es ein wenig abändern: Wer ein Warum zur

Arbeit hat, erträgt fast jede Umstrukturierung.

Wer hingegen ohne tiefgegründetem „Warum“ zur Arbeit geht, läuft Gefahr, in Zeiten der Umstrukturierungen nicht nur organisa-

torisch, sondern vor allem psychohygienisch „übrig zu bleiben“!

„Veränderungsprozesse nicht von der Sinnfrage trennen.“

Mag. Helmut Graf

„In jedem Betrieb sollte es Ansprechstellen geben.“

Mag. Helmut Graf

advantage-INFO

Mag. Helmut Graf

Helmut Graf, Managementberater und Psychotherapeut, berät schon seit vielen Jahren Unternehmen und Institutionen bei diesem brisanten Thema. Er kennt somit die Problematik nicht nur von der Organisationsberatung, sondern arbeitet in seiner psychotherapeutischen Praxis mit Mobbing-Opfern. Er ist im Weltverband für Psychotherapie (WVP) und im Kärntner Landesverband für Psychotherapie (KLP) für den Themenbereich Psychotherapie für Wirtschaft und Management zuständig.