

Interview

„Das Materielle wurde relativiert“

Viktor Frankl hat es mit Managern schwer: 80 Prozent der Führungskräfte lehnen die Suche nach dem Sinn ab.

de relativiert, denn die dadurch mögliche Motivation erfährt Grenzen. In Coachings ist eine Sinnkonsonanz immer mehr spürbar, bis in die Vorstandsebenen.

Das heißt, die Manager spüren: Etwas stimmt nicht?

Oft wissen und fühlen Führungskräfte, was das Unternehmen brauchen würde. Aber alte Strukturen und die eigene Persönlichkeit verhindern, dass das Fühlen umgesetzt wird. Sie tun dann nicht das, was Sinn macht, sondern erfüllen einen Zweck. Das bedeutet Dienst nach Vorschrift, Anpassung und Kreativitätsverlust.

Die Frage nach dem Sinn ist eine existenzielle. Beschäftigen sich Manager damit?

80 Prozent finden die Frage zu philosophisch. Nur ein geringer Prozentsatz setzt sich mit Wertefragen auseinander, leider. Denn die Sinnfrage kann nicht alle Management-Fragen klären, aber sie gibt ein Fundament, das trägt.

Hat Sinnsuche mit Bildung zu tun?

Mit Herzensbildung und Offenheit. Vor der Frage nach dem Sinn kann man sich aber wunderbar drücken: Durch viel Arbeit, noch mehr Nebenprojekte und selbst auferlegten Freizeitstress.

Ein Weg, der als jener der Erfolgreichen gilt. Wird sich das ändern?

Die Krise könnte eine Chance sein. Aber in den österreichischen Managementstrukturen fehlen mir noch die Zeichen, dass Veränderungen gesetzt werden. Es bräuchte den Mut, alte Bahnen zu verlassen und Neues zu tun. Es wäre eine große Chance, die Kundenorientierung ganz neu zu definieren.

Was profitabler wäre?

Man soll zwar nach Gewinn streben, aber sich nicht von Gewinn-Maximierung blenden lassen. Stellt man sich der Herausforderung der Verantwortung schafft man im Unternehmen ein gemeinsames Wertesystem. Und zwar keines, das der Chef im Werbebüro eingekauft, sondern ein



Arbeitspsychologe Helmut Graf weiß, dass die Frage nach dem „Wozu“ Manager mehr quält, als sie zugeben

Wertesystem, das man mit Schlüsselpersonen geschaffen hat. Das ist der Sinnhintergrund, den man braucht.

Ist Sinn im Management in der Ausbildung jemals ein Thema?

An den Unis ist weiterhin

der neoliberale Ansatz Mainstream. Die Frage nach dem ‚Wozu‘ wird zu selten gestellt, denn sie ist unangenehm. Heute ist alles vorgekaut, es muss immer schnell gehen. Das geht bei der Frage nach dem Sinn nicht. Hier muss man Stellung beziehen.

Die Forderung: Freie Entscheidung

Helmut Graf ist Arbeitspsychologe, Psychotherapeut und Unternehmensberater. Im Fokus seiner Arbeit steht der Ansatz, psychosoziale Faktoren in den Arbeitsalltag mit einzubeziehen.

Managen definiert Graf als „Verantworten“. Um dazu fähig zu sein, müssen Führungskräfte den Sinn hinter ihrem Tun erkennen und die Herausforderung der Entscheidungsfreiheit annehmen.

Mit meinem Chef stimmt was nicht.“ Gedacht haben sich diesen Satz schon viele. Gesagt wohl auch. Aber wirklich reflektiert? Das nicht. Doch die Seele der Manager leidet öfter als erwartet: Bei 25 Prozent der Führungskräfte sind die kollektiven Neurosen so ausgeprägt, dass sie externe psychologische Hilfe bräuchten, sagt Arbeitspsychologe Helmut Graf. Was Führungskräften zu schaffen macht: Der fehlende Sinn hinter ihrem täglichen Tun.

KURIER: Vor fast drei Jahren diagnostizierten Sie die kollektiven Neurosen im Management. Wie hat sich nun die Krise auf die Manager-Seele ausgewirkt?

Helmut Graf: Die Frage nach dem ‚Wozu‘ ist radikal aufgebrochen. Das Materielle wur-

► Info

Seelische Sinnlehre nach Viktor Frankl

Sinnlehre gegen Sinnleere, das war der Ansatz des Wiener Psychiaters Viktor Frankl, der gestern seinen 105. Geburtstag gefeiert hätte. Stark geprägt wurde Frankls Arbeit vom eigenen KZ-Schicksal.

Die Thesen von Frankls „Logotherapie“ übersetzt Arbeitspsychologe Helmut Graf in ein Motivationskonzept für Manager. Trotz widriger Umstände einen lebensdienlichen Sinn in der Arbeit zu finden ist nicht nur stärkster Motivator, sondern auch gesundheitsförderlich.