

Management-Neurosen

Sinnkrise in der Chefetage?

Außen hart und innen leer – warum gerade erfolgreiche Manager in ihrer Arbeit keinen Sinn mehr finden.

VON TERESA RICHTER-TRUMMER

Höher, schneller, weiter" – Topmanager zeichnen sich dadurch aus, ihre Erfolge immer wieder zu toppen. Nach innen aber macht sich trotz ständiger Betriebsamkeit ein Gefühl der Leere und Sinnlosigkeit breit. Eine „kollektive Neurose“, nennt Helmut Graf Krisen dieser Art anlehnend an Victor E. Frankl sinnorientiertes Motivationskonzept. Mit dem KURIER sprach der Unternehmensberater und Arbeitspsychologe Graf über die Sinnkrise in der Chefetage.



Helmut Graf hilft Managern auf Sinnsuche

KURIER: Wie neurotisch sind Österreicher Manager?

Helmut Graf: Studien zufolge sind bei rund 25 Prozent der Führungskräfte die kollektiven Neurosen so ausgeprägt, dass sie externe psychologische Hilfe in Anspruch nehmen sollten. Das heißt nicht, dass sie psychisch krank sind oder Versager, aber sie brauchen Hilfe, um aus der Krise zu kommen. Es gibt keine Hierarchieebene, auf der so viel verdrängt, verleugnet

und schöngefärbt wird wie im oberen Management.

Was verstehen Sie unter kollektiven Neurosen?

Neurose ist nicht als psychische Krankheit zu verstehen. Es sind aber krankmachende Symptome erkennbar, die das existenzielle Dasein, also meine Arbeit und mich, das „Wozu“ im Arbeitsleben und die Rollenidentität beeinflussen. Sinnfrage und Werte-Empfinden sind gestört, es entsteht ein Gefühl der inneren Leere. Die Erfüllung in der Arbeit ist verloren gegangen und einer verantwortungslosen Ego-manie gewichen.

Und dies beeinflusst das Führungsverhalten?

Die inneren Einstellungswerte wirken sich kritisch auf das Führungsverhalten aus: Das Selbstwertgefühl ist angegriffen, es gibt zwischenmenschliche Konflikte. Manager mit kollektiven Neurosen wickeln vorerst oft unauffällig. Ihr Führen ist aber stress- und konfliktfördernd. Unbewusst vermitteln sie Initiative- und Hoffungslosigkeit, Identitätsschwäche sowie Orientierungs- und Verantwortungslosigkeit.

Ohne Sinn auch keine Motivation?

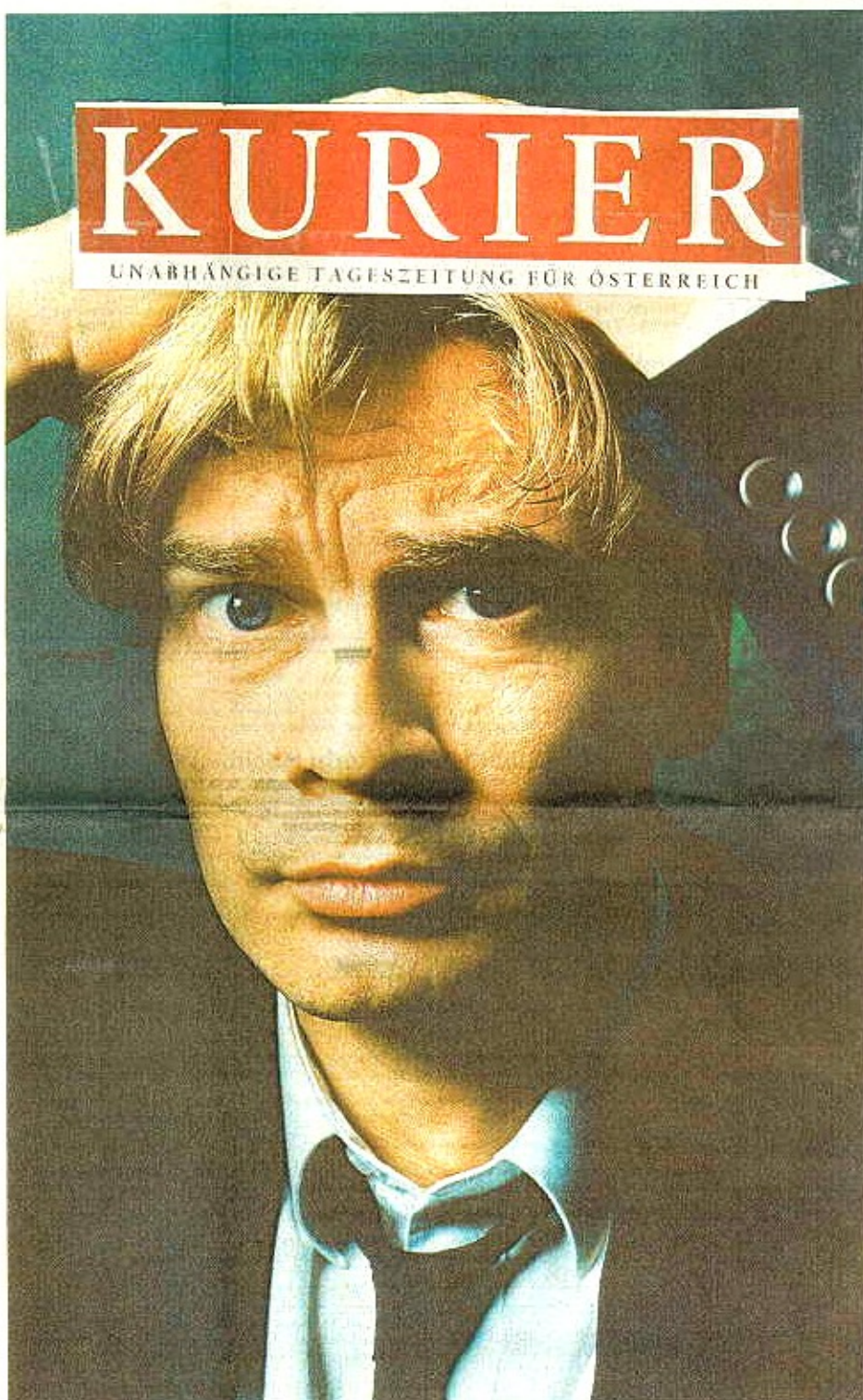
Neurosen reduzieren die Eigenmotivation um ein Fünftel. Wer selbst durch neurotische, negative Denkmuster beeinflusst ist tut sich natürlich schwer, Mitarbeiter zu motivieren, ihnen Vorbild zu sein. Hand in Hand mit den kollektiven Neurosen geht Stress.

Bleibt der Mensch im Manager auf der Strecke?

Manchmal müssen einem Top-Manager wirklich leidtun. Sie werden genau beobachtet, wehe sie zeigen Schwäche. Immer müssen sie Ergebnisse überbieten. Ich erlebe das oft in Coaching-Prozessen: Je brillanter jemand nach außen ist, desto mehr ist er innerlich verunsichert. Durch Beschleunigung, Freizeitaktivitäten oder ständigen Partnernaustausch versucht man, die Sinn-Leere zu kompensieren. Eigentlich ist das ein Hilferuf.

Wie könnte man wieder Sinn entdecken?

Es muss auch Zeit geben, um zu hinterfragen: Was ist das Gewollte, was ist das Gesollte? Frankl sagt: Ich verwerfliche mich dann, wenn ich ausgerichtet bin auf andere. Manager hören es nicht gerne, doch manchmal haben sie auch die Funktion des Dieners. Manager müssen in den Bereich der Psychologie hineinhorchen, aber das tun sie nicht, denn das ist ja für die „Kranken“.



Wozu der Stress? Wenn Manager seinen Sinn mehr in ihrem Tun entdecken, leidet nicht nur ihre Motivation, sondern auch die der Mitarbeiter

Frankl für Führungskräfte



Sinn als Motivator Vor zehn Jahren starb der Psychiater und Neurologe Viktor E. Frankl. In seiner Logotherapie und Existenzanalyse kommt der Sinnorientierung ein zentraler Stellenwert zu. Frankls Ansätze sind für den Arbeitspsychologen Helmut Graf ein Motivationskonzept, das dem modernen Human Resource Management neue Perspektiven öffnen könnte. Denn Sinn ist nicht nur der stärkste Motivator, Sinn hat auch gesundheitsfördernden Charakter.

Management Ratgeber In seinem neuen Buch – inklusive DVD mit Interview-Auszügen von Viktor E. Frankl – adaptiert Graf Frankls Motivationskonzept als Ratgeber für Manager.

Buchtipps

Die kollektiven Neurosen im Management von Helmut Graf. Linde International, 29,90 €.

► Rehumanisierung

Seelische Gesundheit als Karrieremotor

Nur wer seelisch gesund ist, kann die Anforderungen des Arbeitsmarkts voll erfüllen. Damit ist es auch für das Human Resource Management wichtig, psychosoziale Faktoren in den Arbeitsalltag mit einzubeziehen.

Rehumanisierung in der Arbeitswelt bedeutet laut Unternehmensberater Hel-

mut Graf, anzuerkennen, dass der gesunde Mensch an einen Sinn glauben und eine persönlich ansprechende Aufgabe erfüllen will.

Vier Eckpfeiler Helmut Graf definiert vier Eckpfeiler des sinnorientierten Managements nach Viktor E. Frankl: **– Der unbedingte Wille zu**

Sinn Der Mensch ist ein sinnzentriertes Wesen, er strebt nach einem Wert- und Sinnzusammenhang.

– Der andere Blick auf Selbstverwirklichung Der Mensch ist ein Wesen, das nur dann ganz Mensch sein kann, wenn er sich auf etwas zubewegt, das er nicht selber ist: Das kann ein Mensch oder eine Aufgabe sein.

– Die Herausforderung zur Entscheidungsfreiheit Der Mensch lebt zwar in wirtschaftlichen Abhängigkeiten, ist jedoch frei, wie er sich zu diesen verhält und in seinen Entscheidungen.

– Der Appell zur Verantwortung Managen heißt, verantwortlich zu sein. Dazu muss man Sinn in Leben und Arbeit entdecken.