

Serie · LOGOTHERAPEUTEN

Psychotherapeut Unternehmensberater Arbeitspsychologe

MMag. Dr.
Helmut Gr

Meine Vision ist die
Rehumanisierung der Arbeitswelt.
Meine Beratertätigkeit hat zum Ziel,
Menschen und Organisationen auf der
Suche nach Sinn zu begleiten.

forschend

af

no:os: Herr Graf, Sie sagen, dass „Rehumanisierung der Arbeitswelt“ Ihre Vision sei. Das klingt doch nach naivem Sozialutopismus, wenn man die Spielregeln des ökonomischen Liberalismus betrachtet.

GRAF: Unter Rehumanisierung verstehe ich ja nicht, dass noch mehr überzogene Sozialgesetze geschaffen werden sollen, die nur polarisieren. Rehumanisierung trägt der Erkenntnis Rechnung, dass Menschen an einen Sinn glauben, somit das Bedürfnis empfinden, eine persönlich anspruchsvolle Aufgabe zu erfüllen. Die Herausforderung für das Management lautet heute: Entfaltungsmöglichkeiten in der Arbeit fördern! Soziale Anerkennung auch bei Konflikten proaktiv vorleben! Und schließlich bei unveränderlichen Situationen am Arbeitsplatz über lebensdienliche, lösungs- und ressourcenorientierte Einstellungen verfügen. Dieser erforderliche Paradigmenwechsel ist doch kein Sozialutopismus, sondern ein Gebot der Stunde, wenn wir an den Nöten und Herausforderungen unserer Welt nicht vorbeischaublen wollen. Die Arbeit trägt doch zu einem wichtigen Teil zu unserer Persönlichkeitsentwicklung bei und muss wieder als Quelle der Sinnfindung entdeckt werden. Aber wenn die einzige Verantwortung des Managements nur mehr darin besteht, wie es einer der Galionsfiguren des ökonomischen Liberalismus, Milton Friedman, fordert, den Gewinn für die Shareholder zu maximieren, dann dürfen wir uns nicht wundern, dass durch diesen reduktionistischen Managementansatz die Menschen immer weniger nach Sinn fragen und existenziell frustriert sind.

no:os: Managen muss also mehr sein, als nur Gewinne zu maximieren?

GRAF: Durch die globalisierten Handels-, Kapital- und Informationsströme sind wir unentrinnbar miteinander vernetzt. Dabei kann sich die Wirtschaft nicht jenseits der furchtbaren Nöte der Menschheit bewegen. Sie muss wieder den Platz im Diesseits einnehmen. Wirtschaften darf nicht mehr länger dem Diktat der Gewinnmaximierung unterliegen. Dort ist nicht die Lösung der globalen Probleme zu suchen. Wirtschaften – aus dem Wissen um die Erderwärmung und die daraus absehbaren Auseinandersetzungen um Wasser, Lebensraum, Rohstoffe oder Energie – heißt ab sofort und radikal zu Ende gedacht: Verantwortung! Verantwortung für gemeinsame Aufgaben, getragen von einem „gemeinsamen Willen, zu einem gemeinsamen Sinn“, wie es Frankl formulierte. Und da ist jeder kraft seiner Möglichkeiten herausgefordert, das Seine dazu beizutragen.

no:os: Frankl hat doch seinen Ansatz nicht im Zusammenhang mit der Welt des Managements gesehen.

GRAF: Wenn Frankl vor Managern sprach, leitete er sich meistens damit ein, dass er die Anzahl der Dilettanten nicht erhöhen wolle. Er wusste um seine Grenzen, wenn es um operative, strategische Perspektiven des Managements ging. Aber Frankl war der Fachmann, wenn Fragen des Menschenbildes im Management zur Sprache kamen. Und dort war er dem Denken des Human Resource Managements seiner Zeit um Jahrzehnte voraus: Z. B. gab es für Frankl kein wertefreies Managen. Erst Jahrzehnte später hat man sich intensiver mit Werte- und Ethikfragen auseinander gesetzt. Frankl steht der Leistung positiv gegenüber. Er sieht die seelische Gesundheit und das Erlebnis von Zufriedenheit in der Arbeit im Zusammenhang mit „vollbrachter Leistung“. Das daraus ableitbare Flow-Erlebnis, beschrieben durch den amerikanischen Psychologen Csikszentmihalyi, wurde erst 30 bis 40 Jahre später diskutiert. Zu guter Letzt ist der Gedanke der „Work Life Balance“ schon in den Dreißigerjahren von ihm formuliert worden, zwar nicht *expressis verbis*, aber doch inhaltlich. Selbst durch eine „spärliche Freizeit“ könne das Leben mit „persönlichem, menschlichem Sinn“ erfüllt werden, sonst drohe das Leben nichts anderes zu sein als Gelderwerb. Eigentlich ist ihm der Gedanke einer Life-Balance näher, denn die Trennung von Arbeit und Privat ist ihm eher fremd. Erst 50 Jahre später wurde dieses Thema in das Human Resource Management aufgenommen.

no:os: Aber Frankl ist in der Wirtschaft doch eher unbekannt.

GRAF: So möchte ich das nicht unterschreiben. Ich habe eine Umfrage bei Vorständen unter den 500 größten österreichischen Unternehmen gemacht. Über 80 % der Vorstände kennen Frankl, jeder zweite hat bereits ein Buch von ihm gelesen. Aber nur 17 % kennen seine Motivationslehre und lediglich 3 % glauben, diese in der Praxis auch anzuwenden. In der Umsetzung, in der praktischen Anwendung ist Frankl eher unbekannt. Die ersten Aufsätze zum Thema Arbeit hat Frankl bereits in den Dreißigerjahren verfasst und besonders in den Siebzigerjahren hat er sehr oft vor Managern gesprochen, sei es bei VW, Neckermann, IBM, 3M, dem Österreichischen Gewerkschaftsbund, der Industriellenvereinigung oder der Wirtschaftskammer. Sein letztes Auftreten hatte er 85-jährig im Haus der Industrie in Wien. Sein Thema war: Die Pathologie des Zeitgeistes.

no:os: Was sind nun die Eckpfeiler von Frankls Ansätzen, welche die Grundlage für das Menschenbild im Human Resource Management bilden können?

GRAF: Ich darf vier nennen: (1) Der einzigartige Motivationsansatz: Der unbedingte Wille zum Sinn. Der Mensch ist ein sinnzentriertes Wesen. Er strebt nach einem Wert und Sinnzusammenhang. (2) Der andere Blick auf Selbstverwirklichung: Der Mensch ist ein Wesen, das nur dann ganz Mensch sein kann, also dann stark motiviert ist, wenn es sich auf etwas transzendiert (auf etwas zu bewegt), was es nicht selber ist, sei es ein Mensch, sei es eine Aufgabe. (3) Die Herausforderung zur Entscheidungsfreiheit: Der Mensch lebt zwar in wirtschaftlichen Abhängigkeiten, ist jedoch frei, wie er sich zu diesen verhält, wie er sich entscheidet. (4) Der Appell zur Verantwortung: Managen heißt verantwortlich sein.

no:os: Sie haben den Motivationsansatz von Frankl an die erste Stelle gesetzt. Warum?

GRAF: Die Sinnfrage wird immer mehr gestellt. Fälschlicherweise wird in den Managementzeitschriften von „Sinn-Managern“, von „Sinn-Machern“ und von „Sinn-Fabriken“ gesprochen. Manager müssen die bittere Lektion lernen, dass sie hier nichts anordnen können, aber sie können dafür sorgen, dass die Rahmenbedingungen so beschaffen sind, dass Menschen Sinn entdecken können. Und das ist notwendiger denn je. Mit dem Testverfahren „Meaningful Occupation Assessment“ testen wir laufend Führungspersonen. Beinahe jede zweite Führungsperson ist in der Sinnwahrnehmung stark irritiert. Bei rund 25 % sind existenzielle Fehlhaltungen und negatives Zeitgedenken (kollektive Neurosen) (sehr) kritisch dimensioniert. Bei einem Drittel der Befragten sind die interpersonalen Stressdynamiken (Stress Marke „Eigenbar“) massiv ausgeprägt. Und etwa 20 % der befragten Führungspersonen weisen (sehr) kritische Werte bei Beschwerden und psychosozialen Belastungen auf. Dadurch leidet die Qualität ihrer Arbeit.

no:os: Jede vierte Führungsperson hat eine existenzielle Fehlhaltung, eine kollektive Neurose?

GRAF: Bei diesen kollektiven Neurosen handelt es sich nicht um eine Krankheit im klinischen Sinn. So krank ist man in den Führungsebenen sicherlich nicht. Es lassen sich aber krankmachende Symptome erkennen, die belegbar das existenzielle Dasein (meine Arbeit und ich), das Wozu im Arbeitsleben (was ist meine innere Aufgabe, mein Auftrag?) sowie die Rollenidentität am Arbeitsplatz beeinflussen und dazu führen, dass die Sinnfrage und das Werteempfinden am Arbeitsplatz nachhaltig gestört werden. Diese existenziellen Fehlhaltungen und ihr Einfluss auf das Denken nähren das Gefühl der inneren Leere, da der existenzielle Sinn, d. h. die Erfüllung in der Arbeit, das schöpferische Gestalten, die Selbstgestaltung der Arbeitsabläufe und das zwischenmenschliche Miteinander oft verloren gegangen sind. Führungspersonen, bei denen solche kollektiven Neurosen stark ausgeprägt sind, wirken auf andere vorerst völlig unauffällig. Ihr Verhalten und Führen ist aber stress- und konfliktfördernd. Unbewusst vermitteln sie Inaktivität, Hoffnungslosigkeit, leiden an einer Identitätsschwäche und sind orientierungslos, oder sie ignorieren die Persönlichkeit und das Denken der anderen und verabsolutieren ihre eigene Meinung. All das sind die Spielfor-

men der vier existenziellen Fehlhaltungen, die wir durch das Testverfahren auch nachweisen können und die Frankl beschrieben hat. Konkret spricht er von einer provisorischen Daseinshaltung, vom Fatalismus, vom kollektivistischen Denken und vom Fanatismus.

no:os: Verantwortung leben und übernehmen gehört zu den Eckpfeilern des Menschenbildes von Frankl. Welchen Einfluss haben diese kollektiven Neurosen auf die Verantwortung?

GRAF: Mittels Regressionsanalysen haben mein Kollege Grote und ich Folgendes herausgefunden: Innerweltliche Stressmuster (Stras-Märke „Eigenbau“) verringern die Sinnwahrnehmung um etwa 18%. Die kollektiven Neurosen bewirken eine ca. 20-%ige Sinnreduktion. Wenn kollektive Neurosen und Stras-Antriebe bei Führungspersonen oder MitarbeiterInnen stark ausgeprägt sind, kann man davon ausgehen, dass die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen, um ca. 30 % sinkt. Wenn wir also mancherorts eine Krise im Management erleben, lässt sie sich auf eine Kurzformel bringen: Wer keine Freiheit bei seinen Entscheidungen in Anspruch nimmt, wird sich schwer tun, Sinn im Leben zu entdecken. Wer keinen Sinn im Leben entdeckt, kann kaum authentisch sein. Und wer nicht echt ist, wird kaum Verantwortung übernehmen. Keine Verantwortung übernehmen (wollen) – daran krankt vielfach das Management.

no:os: Was wären die Hauptkennzeichen einer sinnorientierten Führung?

GRAF: Am Anfang steht ein Paradigmenwechsel im Menschenbild. Nicht die Luststrebigkeit, die Triebdeterminiertheit und das Geltungstreben sind die dominanten Motivatoren, sondern der Wille zum Sinn. Werte und Sinn werden mit den MitarbeiterInnen gemeinsam gesucht, bestimmt und ausgelebt. Führungspersonen wie auch Mitarbeiter kennen eine konkrete Aufgabe und wissen um eine Mission: Nicht – warum gibt es unser Unternehmen, sondern wozu? Die Grenzen des Denkens werden ausgedehnt. Verantwortung, die von einer verinnerlichten und überlegten Ethik geleitet und begleitet wird, erfährt im persönlichen, unternehmerischen Leben und Denken eine stärkere Betonung. Das Sowohl-als-auch-Denken tritt an die Stelle des Entweder-oder-Denkens und ist interdisziplinär und mehrdimensional. Sinnorientiertes Managen ist eine Grundhaltung und hat weniger mit Managementtechniken zu tun.

no:os: Sie haben Ihr letztes Buch Viktor Frankl anlässlich des 10. Todestages gewidmet. Aus Respekt und Dankbarkeit, wie Sie

sagen. Wie kamen Sie eigentlich zu Frankl?

GRAF: Ich habe in meinem zweiten Bildungsweg Psychologie studiert. Daneben absolvierte ich an der Universität Klagenfurt das Psychotherapeutische Propädeutikum. Ich stand vor der Frage, welche fachspezifische Richtung ich innerhalb der Psychotherapie einschlagen sollte. Ich war mir unschlüssig. 1992 schenkte mir meine Schwester zu Weihnachten ein Büchlein – von einem gewissen Frankl, Titel: Der unbewusste Gott. Da ich auch Theologie studiert hatte, glaubte sie, dass mich das interessieren würde. Ursprünglich wollte sie mir ein Buch von Eugen Drewermann schenken, den ich auch sehr schätze, aber in der Buchhandlung waren all seine Bücher ausverkauft. Am 25. Dezember hatte ich das Buch ausgeliehen. So bin ich auf Frankl gestoßen und seit damals habe ich Schritt für Schritt sein Gedankengut für das Management adaptiert.

no:os: Sie sind Unternehmensberater, Psychotherapeut, Arbeitspsychologe und arbeiten hauptsächlich in der Wirtschaft. Was sind Sie nun eher

GRAF: Das kommt auf die Aufgabenstellung an und hängt von den Fragen ab, die für den Kunden vordergründig sind. Unternehmensberater bin ich hauptsächlich dann, wenn es um strukturelle Probleme im Human Resource Management geht. Darunter fällt auch die konzeptionelle Beratung und Durchführung von Projekten. Wenn der Status quo des Personals auch noch mit Testverfahren gemessen werden soll, bin ich Arbeitspsychologe. Arbeits-, Gesundheits- und organisationspsychologische Beratung zähle ich auch dazu, genauso wie die betriebliche Gesundheitsförderung oder die Wirtschaftsmediation. Wenn es um die Selbst- und Sozialkompetenz des humanen Kapitals geht, bin ich Psychotherapeut. Meine logotherapeutischen Ansätze ergänze ich mit systemischen Interventionstechniken, weil ich auch eine Systemische Psychotherapieausbildung habe. Es ist unheimlich bereichernd, interdisziplinär denken zu können, was die Kunden auch schätzen.

no:os: Und welchen Schwerpunkt haben Sie in Ihrer psychotherapeutischen Praxis?

GRAF: Die Begleitung von Führungspersonen bei extremer beruflicher Belastung, wie etwa Burnout. Die Behandlung von psychosomatischen Nebenwirkungen, die durch Konflikte wie etwa Mobbing hervorgerufen werden. Vor allem geht es aber um die Stundfindung am Arbeitsplatz bis hin zur Begleitung bei neuogenen Depressionen.

no:os: Sehr geehrter Hr. Dr. Graf, danke für dieses Interview.

GRAF: Privat

Dr. Helmut Graf (geb. 1954, Studium der Theologie, Pädagogik und Psychologie) ist Arbeitspsychologe und Psychotherapeut.

Er arbeitete in führenden Positionen in der Industrie und im Bankwesen und seit 1995 geschäftsführender Gesellschafter der Firma logo consult Unternehmensberatung.

Bisberige Publikationen:

- *Möglichkeiten und Grenzen des psychotherapeutischen Angebots in der Wirtschaft.* In: Pritz, A. Wenzel, Th. (Hrsg.), *Die Welt der Psychotherapie – Mythos, Traum, Wirklichkeit.* Seite 267 – 286. Wien: WUV Facultas. (2002).
- *Betriebliche Gesundheitsförderung als Personal- und Organisationsentwicklung in Klein- und Mittelbetrieben aus der Sicht von Führungspersonen.* Fonds Gesundes Österreich, Wien. www.fgoe.org oder www.logoconsult.at. (2003).
- *Psychotherapie in der Arbeitswelt.* Wien, New York: Springer. (2003).
- *Mit Sinn und Werten Führen. Was Viktor E. Frankl Managern zu sagen hat.* Wien: LIT-Verlag. (2005).
- *WILD. Gesunder Vorsprung. Betriebliche Gesundheitsförderung – Endbericht.* Wien: Fonds Gesundes Österreich, oder www.logoconsult.at. (2006).



helmut.graf@logoconsult.at