

## Rezension von Bärbel Schwertfeger in „Psychologie heute“ (Februar 2008)

Helmut Graf

Bärbel Schwertfeger hat zu meinem Buch „Die kollektiven Neurosen im Management“ (Linde Verlag 2007) eine Rezension geschrieben, in der Aussagen und Behauptungen vorkommen, zu denen ich gerne Stellung beziehen möchte.

Rezensionen sind nicht nur wichtig, sondern auch notwendig, sowohl für Interessierte als auch für Autor/inn/en, bekommen doch Letztgenannte Rückmeldung darüber, wo eventuelle Korrekturen angebracht wären. Wenn dabei persönlich gefärbte Meinungen in die Buchkritik einfließen, ist dies legitim. Leser/innen sollten jedoch die Chance bekommen, die persönliche Meinung der Rezensent/inn/en von der Position der kritisierten Autor/inn/en klar auseinanderhalten zu können, ohne dass sie das besprochene Buch lesen müssen. Ob dies Bärbel Schwertfeger gelungen ist, dieses Urteil überlasse ich den Lesern und Leserinnen. Die Rezension ist im Original am Ende hinzugefügt.

### **Eine nicht uninteressante Vorgeschichte**

Bärbel Schwertfeger, die auch Chefredakteurin der Zeitschrift „Wirtschaftspsychologie aktuell“ ist, hat mich im August 2007 gebeten, nachdem sie mein Buch vom Linde-Verlag erhalten hatte, einen Artikel für die genannte Zeitschrift zu schreiben. Gerne bin ich der Bitte nachgekommen. Der Artikel bezieht sich ausschließlich auf mein letztes Buch, d.h. ich nehme darin – auch nicht tendenziell – keine andere Position ein als in meinem Buch. Dieser Artikel ist in der Ausgabe 4/2007 unter dem Titel „Am Anfang steht der Sinn: Paradigmenwechsel in der Motivationsfrage“ erschienen, den Frau Schwertfeger „gut findet“ (E-Mail an Autor vom 17.09.2007).

### **Diskussionspunkt 1: Die Negativspirale**

Die Rezensentin meint, dass sich der Autor in der Negativspirale „verheddert“ habe, und schreibt in der Einleitung: „Die Welt ist schlecht. Überall herrscht ein ruinöser Standortwettbewerb, aberwitziger Kostendruck und ein steter Abbau von Arbeitsplätzen. Die Führungskräfte sind verantwortungslos, angepasst und selbstsüchtig. Das Szenario, das Helmut Graf in seinem Buch gebetsmühlenartig beschreibt, ist durch und durch negativ.“

Wäre ich nicht davon so beseelt, den mancherorts fatalistischen und z.T. nihilistischen Tendenzen in unserer (Wirtschafts-)Gesellschaft stets ein „Dennoch zum Positiven“ (Sinnmöglichkeiten) entgegenzusetzen, hätte mich obige Interpretation überhaupt nicht berührt. Es ist korrekt, dass ich mich in der Einleitung („Von der Pathologie der Zeit“ bzw. „Vom Wirtschaftssystem, das enorme Folgeschäden verursacht“) mit den Rahmenbedingungen der Wirtschaft, „die immer ungleicher werden“<sup>1</sup>, auseinandergesetzt habe. Pauschalierende Aussagen wie „Die Welt ist schlecht“, „Führungskräfte sind verantwortungslos, angepasst und selbstsüchtig“ kommen expressis verbis im gesamten Buch aber gar nie vor. Die Aussage „Die Welt liegt im Argen“ ist ein Frankl-Zitat, dem aber ein „Die Welt ist nicht heil, aber sie ist heilbar“ (Frankl) entgegengehalten wird. Zudem endet das besagte Kapitel mit der Forderung: „Wir brauchen Menschen in der Wirtschaft, die ein Wozu im Leben und in ihrer Arbeit gefunden und Sinn für sich entdeckt haben. Dazu bedarf es aber mehr! Dazu ist es notwendig, dass nicht nur Vorstände, sondern auch Mitarbeiter diese Fragen beantworten können: Wozu gibt es unser Unternehmen? Wozu gibt es mich im Unternehmen?“ Ich habe die Rezensentin schriftlich gefragt, auf welche Stellen sie sich konkret bezieht. Sie konnte keine nennen und meinte nur, dass „ich die Stellen erst wieder heraussuchen“<sup>2</sup> müsste. Wenn jemand meint, dass ein Szenario „gebetsmühlenartig“ „durch und durch“ negativ beschrieben wird, müsste man doch in der Lage sein, ohne großes Nachdenken sofort Stellen zu nennen.

## **Diskussionspunkt 2: Keine konkreten Lösungsansätze zur postulierten Rehumanisierung der Arbeitswelt**

Was verstehe ich unter Rehumanisierung? „Rehumanisierung trägt der Erkenntnis Rechnung, dass Menschen an einen Sinn glauben, somit das Bedürfnis empfinden, eine persönlich ansprechende Aufgabe zu erfüllen“<sup>3</sup>. Und: „Rehumanisierung der Arbeitswelt, wie sie aus dem Gedankengut von Frankl ableitbar ist, heißt, den demotivierenden Tendenzen entgegenzuwirken, indem professionell versucht wird, das Bedürfnis, einen Sinn zu finden, in der Arbeitswelt zu befriedigen.“<sup>4</sup> Im Konkreten werden Lösungsansätze in Kapitel 2 und 9 beschrieben, im Allgemeinen handelt jedoch das gesamte Buch davon. Zudem sind etwa 20 Fallbeispiele angeführt, und jedes Kapitel endet mit einer Zwischenbilanz bzw. mit „Fragen zur sinnorientierten Führung“ - Fragen, die zu Denkanstößen und individuellen Lösungen führen sollen bzw. auffordern, sich auf die Suche nach Sinnmöglichkeiten zu begeben. Eine solche Übernahme von Verantwortung lässt allerdings keine verallgemeinernden, einfach funktionierenden (Schein-)Lösungen zu, denn Sinn ist stets nur eine Denk-Möglichkeit, nie eine Denk-Notwendigkeit.

### **Diskussionspunkt 3: Der Autor blendet jegliche positive Entwicklung schlicht aus**

Konkret spricht die Rezensentin eine Stelle im Buch an, wo ich mit „allen Konsequenzen“ auch für eine „Kündigung“ eintrete,<sup>5</sup> wenn Mitarbeiter/innen „überall alles nur schlechtreden“. Dies ist zwar korrekt zitiert, daraus aber gleich zu folgern, dass der Autor „jegliche positive Entwicklung“ ausschließt, ist an den Haaren herbeigezogen. Wenn man den Zusammenhang genau beachtet, geht es eigentlich um die Haltung der Führungspersonen, denn diese übersehen manchmal sträflich, dass „Betriebsklima“ „erzeugt“, „erzählt“ und „erlebt“ wird. Und: „Es ist nicht einerlei, wie über die Arbeit und das Unternehmen gesprochen wird.“ „Die Folgen einer solchen Geisteshaltung werden im Management sträflich vernachlässigt, leider oft wohl deswegen, weil viele vom Topmanagement selbst von diesem Bazillus befallen sind“.<sup>6</sup> Das ist der richtige Kontext. Tatsache ist, dass besonders im Abschlusskapitel (Die sinnorientierte Managementgrundhaltung: Umsetzung in die Praxis) davon gesprochen wird, dass dem Sowohl-als-auch-Denken ein „Immer-auch-anders-werden-Können“<sup>7</sup> entgegengehalten wird. Eine solche Haltung appelliert allerdings an die Verantwortung, und Leben zu verantworten „kann manchmal furchtbar unbequem sein“, wie ich im Schlusssatz meines Buches anführe.

### **Diskussionspunkt 4: Fehlender Quellenhinweis**

„Dass bei einigen der zitierten Studien jeglicher Quellenhinweis fehlt, ist ärgerlich“, meint Bärbel Schwertfeger. In der Tat wäre es das. Auch zu diesem Punkt habe ich sie gefragt, um welche Stellen es sich handelt. Eine konkrete Antwort bekam ich leider nicht. Tatsache ist, dass die mehrmals zitierte Hauptstudie bereits mit einer Fußnote in der Einleitung beschrieben wird. Ausführlich wird sie in Kapitel 3, 6 und 7 beschrieben. In ca. 20 weiteren Fußnoten werden andere zit. Studien näher ausgeführt. Es ist jedoch richtig, dass beim Darüberlesen die Quellen nicht sofort erkannt werden. Daraus die Behauptung abzuleiten, dass „jeglicher“ Quellenhinweis fehle, ist die persönliche Interpretation der Rezensentin, sie kann aber nicht von den angeführten Quellen im Buch abgeleitet werden.

---

<sup>1</sup> Die kollektiven Neurosen im Management. Viktor E. Frankl – Wege aus der Sinnkrise in der Chefetage, Linde Verlag, 2007, Seite 17.

<sup>2</sup> E-Mail an Autor vom 23. 1. 2008.

<sup>3</sup> Die kollektiven Neurosen im Management. Viktor E. Frankl – Wege aus der Sinnkrise in der Chefetage, Linde Verlag, 2007, Seite 57.

<sup>4</sup> Ebenda, Seite 58.

<sup>5</sup> Ebenda, Seite 59.

<sup>6</sup> Ebenda, Seite 59.

<sup>7</sup> Ebenda, Seite 255.

## Die Suche nach dem Wozu

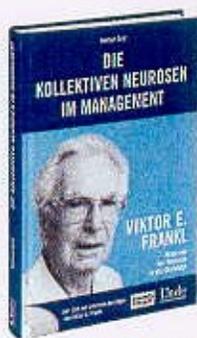
Helmut Graf beleuchtet die Bedeutung des sinnorientierten Motivationskonzepts von Viktor E. Frankl für Führungskräfte – und verheddert sich dabei in der Negativspirale

Die Welt ist schlecht. Überall herrscht ein ruinöser Standortwettbewerb, aberwitziger Kostendruck und ein steter Abbau von Arbeitsplätzen. Die Führungskräfte sind verantwortungslos, angepasst und selbstsüchtig. Das Szenario, das Helmut Graf in seinem Buch gebetsmühlenartig beschreibt, ist durch und durch negativ.

So leidet laut einer Umfrage des Autors bei knapp 140 österreichischen Managern ein Viertel der Führungskräfte unter „kollektiven Neurosen“ und damit unter einer „existenziellen Fehlhaltung“, die den „Sinnfindungsprozess in der Arbeit nachweislich irritiert“. Dazu gehört die fatalistische Daseinshaltung, bei der Meinungen und Erkenntnisse unkritisch übernommen werden, wie etwa das Dogma der freien Marktwirtschaft oder das kollektivistische Denken, bei dem die Identifizierung mit der Gruppe oder einzelnen Personen eine größere Rolle spielt als die eigene Meinung.

Einen Ausweg aus der Sinnkrise sieht der Arbeitspsychologe in der Anwendung des sinnorientierten Motivationskonzepts von Viktor E. Frankl. Wer seine Arbeit grundsätzlich sinnvoll findet, ist auch motiviert. Die entscheidende Frage lautet daher: Wozu – nicht warum – arbeite ich? Sinn erhöhe die Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit, reduziere psychosoziale Belastungen und sei daher die Grundlage für betriebswirtschaftlichen Erfolg.

Bereits in den 1930er Jahren entwickelte Frankl, Facharzt für Neurologie und Psychiatrie, mit der Existenzanalyse und der Logotherapie einen „eigenständigen Entwurf von den Dimensio-



Helmut Graf: Die kollektiven Neurosen im Management, Viktor E. Frankl – Wege aus der Sinnkrise in der Chefetage. Linde international, Wien 2007, 288 Seiten, € 29,90

nen des Lebens“. Geprägt wurde Frankls Konzept dann durch seine eigenen Erfahrungen im KZ. Um bei seinen alten Eltern in Wien zu bleiben, lässt er sein Einreisevisum in die USA verfallen und landet in Theresienstadt, wo er seine erste Frau, seine Eltern, seinen Bruder, seine Schwägerin und seine Schwiegermutter verliert. „Ich bereue in keiner Weise, mich so entschieden zu haben. Es war für mich schlicht eine Frage der Verantwortung“, schreibt Frankl nach seiner Befreiung 1945.

Verantwortung, getragen von einem „gemeinsamen Willen zu einem gemeinsamen Sinn“, fordert Graf auch von den Managern: „Wirtschaften heißt ab sofort und radikal zu Ende gedacht: Verantwortung!“ Um Sinn zu bieten, müssten Führungskräfte die Entfaltungsmöglichkeiten in der Arbeit fördern, damit Menschen ihre Arbeit als sinnvoll erleben. Sie müssten soziale Anerkennung proaktiv praktizieren und auf ein „Du“ ausrichten. Und sie müssten unveränderlichen Arbeitssituationen mit lebensdienlichen Geisteshaltungen begegnen. Mitarbeiter, die immer und

überall alles nur schlechtreden, sollten „entschieden in die Schranken“ verwiesen werden „mit allen Konsequenzen, auch mit Kündigung“, fordert der Unternehmensberater. Damit schießt der Autor über sein Ziel hinaus und blendet jegliche positive Entwicklung schlicht aus. Schließlich ermöglichen Globalisierung und technologischer Fortschritt auch, dass sich Menschen heute einfacher selbständig machen und ihre Jobwünsche verwirklichen können.

Unermüdlich plädiert er für den Einsatz von psychotherapeutischem Know-how in den Unternehmen. Dass Führungskräfte dagegen offen oder verdeckt Widerstand zeigen, sei vor allem ein Zeichen „der psychosozialen Überforderung und ein Mangel an ganzheitlicher Führungskompetenz“. Doch so wünschenswert mehr psychotherapeutisches Wissen in den Chefetagen oftmals wä-

re, Aufgabe eines Managers ist, ein Unternehmen profitabel zu führen, und nicht, sich um die frühkindlichen Traumata seiner Mitarbeiter zu kümmern.

Trotz vieler durchaus treffender Analysen der heutigen Sinnkrise fällt das Weiterlesen oftmals schwer. Vor allem die ständigen Wiederholungen sind äußerst ermüdend, zumal man immer wieder vergeblich versucht, endlich konkrete Lösungsansätze zur postulierten Rehumanisierung der Arbeitswelt zu finden. Dass bei einigen der zitierten Studien jeglicher Quellenhinweis fehlt, ist ärgerlich. Gut gemeint, aber wenigleserfreundlich ist die dem Buch beiliegende DVD mit bisher unveröffentlichten Interviewauszügen von Frankl. Zwar wird im Buch auf die jeweils relevanten Passagen hingewiesen, doch wer setzt sich schon alle paar Seiten vor den Computer?

■ BÄRBEL SCHWERTFEGER