



BILD: SN/ROBERT KNESCHKE - FOTOLIA

Wozu arbeiten wir?

Führungskräfte müssen sich ihrer Grenzen bewusst sein, erst dann können sie andere gesund führen. Und das wiederum ist für den Erfolg eines Unternehmens wichtig, sagt Arbeitspsychologe Helmut Graf.

KARIN ZAUNER

Warum wir arbeiten, wissen wir. Weil wir morgen eine Rechnung zu bezahlen haben. Aber es geht vor allem um die Frage, wozu arbeiten wir. Ohne Sinn bleibe die Leistung auf der Strecke, sagt der Psychotherapeut, Arbeitspsychologe und Unternehmensberater Helmut Graf.

SN: Fachliteratur über „richtiges Führen“ gibt es in Hülle und Fülle. Doch gutes Führen ist angesichts des wirtschaftlichen Drucks noch schwieriger geworden. Gibt es Patentrezepte?

Graf: Einfache Lösungen gibt es nur bei Systemen, die man berechnen kann und bei denen keine Menschen involviert sind. Patentrezepte nähren den Gedanken, dass eine Führungskraft nur gut genug ausgebildet sein muss, dann kann sie mit den Fingern schnippen und die Mitarbeiter sind gesund, motiviert und leistungsstark.

SN: Woran können sich Chefs aber orientieren?

Ein wesentlicher Faktor ist zu erkennen, dass nicht alles machbar ist und wir Grenzen haben dürfen. Das erzeugt auf der anderen Seite sehr viel Freiraum, etwa für einen nötigen Paradigmenwechsel. Und der lautet, dass neben der fachlichen Qualität die soziale und die Selbst-Qualifikation gleichrangig und gleichwertig werden muss. Nur wenn ich mich selbst gesund führen kann, kann ich Mitarbeiter annähernd gesund führen. Wenn sich eine Führungsperson eingesteht, dass

sie selbst Grenzen haben darf und ihr eigenes Leben gut reflektiert, kann sie auf den anderen zugehen. Das ist gesundes Führen.

SN: Was passiert, wenn sich eine Führungskraft nicht eingehend mit sich selbst auseinandersetzt?

Viele führen nach dem von Sigmund Freud beschriebenen Lustprinzip. Da wird man aber schnell merken, dass vieles in der Arbeit Anstrengung ist und das Lustprinzip an seine Grenzen stößt. Der zweite Ansatz nach Alfred Adler ist Führen nach Macht. Dahinter steht



„Lust und Macht sind zu wenig“, sagt Helmut Graf.
BILD: SNAK

die Meinung, nur wenn Mitarbeiter Macht haben, sind sie motiviert. Viktor Frankl, Gründer der dritten Wiener psychotherapeutischen Schule, der Logotherapie, hat aufgezeigt, dass es aber der Sinn der Arbeit ist, der die Menschen am meisten bewegt.

SN: Wie gelingt es den Chefs, dass ihre Mitarbeiter Sinn in der Arbeit finden?

Das passiert auf drei Ebenen. Die Führungskraft schaut zuerst, ob die Mitarbeiter für das, was sie machen, qualifiziert sind, ob sie das machen, was ihnen Freude bereitet, wo sie ihre Fähigkeiten verwirklicht se-

hen. Auch einfache Mitarbeiter können das sehr gut beschreiben. Führungskräfte müssen dann nur schauen, wie sie dies umsetzen können. Zweitens muss man dem Mitarbeiter signalisieren, dass er als Mensch in Ordnung ist, so wie er ist. Ich muss nicht alles gutheißen, aber das Spiel, dass nur die Tüchtigsten, die Schnellsten weiterkommen, zerstört die Sinnebene.

Die dritte Ebene wird künftig noch mehr Bedeutung haben und betrifft den Umgang mit unabhängigen Situationen. Es geht darum, in der Lage zu sein, etwas stehen zu lassen, wie es ist, ohne dass man es gutheißen muss. Auf diesen drei Ebenen kann man arbeiten.

SN: Alles stehen lassen, wie es ist, das klingt doch ein wenig nach Jasagern.

Was die Menschen müde macht, ist das Grundgefühl, dass man nichts ändern kann. In einem Ministerium sagten Mitarbeiter zum Chef, sie könnten machen, was sie wollten, weil er sie ohnehin nicht rauswerfen könne. Damit schützen sie sich gewissermaßen aber selbst, weil Dinge, die sie mit Engagement vorangetrieben haben, nicht machbar sind.

SN: Wie hoch ist das Interesse am gesunden Führen seitens der Unternehmen?

Bei Menschen, die bewusst unter-schwellig nach dem Machtprinzip arbeiten, gibt es Grenzen. Aber mehr und mehr Jüngere in Führungsebenen wollen nicht mehr zehn bis zwölf Stunden am Tag ar-

beiten, um Karriere zu machen. Die setzen sich selbst Grenzen. Und um diese Menschen in Unternehmen zu bekommen oder um sie zu behalten, muss ich mehr bieten als Geld, eben auch Sinn.

SN: Sie sagen, Unternehmen könnten nur erfolgreich sein, wenn die Mitarbeiter Sinn in ihrer Arbeit finden. Es gibt aber genug Beispiele, wo dies nicht der Fall ist.

Man kann auch nach dem neoliberalen Ansatz führen: Sie haben 500 Mitarbeiter, Kennzahlen, die sie erreichen müssen, völlig egal, ob das mit dem einen oder anderen Mitarbeiter geschieht. Wer nicht mehr kann, wird ausgewechselt. Aber ein Mitarbeiter, der einige Jahre im Unternehmen ist, hat ein unglaubliches Know-how. Wenn ich schon glaube, dass das Wissen ersetzt werden kann, stellt sich die Frage, wie wirkt sich das auf das Team der Mitarbeiter aus. Nur wer von der menschlichen Psyche nichts versteht, glaubt, dass das Umfeld innerlich ja zu einem solchen Führungsverhalten sagt und motiviert bleibt. Aber das innere Engagement ist für mehr Leistung nötig, und das kann ich nur auf der Sinnebene erreichen.

SN: Sind betriebswirtschaftliches Denken und gesundes Führen nicht ein Widerspruch?

Fachkompetenz, zu dem auch das betriebswirtschaftliche Denken gehört, bedingt Selbstkompetenz sowie Sozialkompetenz und umgekehrt.

SN: Was können Führungskräfte tun, wenn der Karren im Betrieb völlig verfahren ist?

Es gibt Führungskräfte, die sagen, es geht nichts, es funktioniert nichts, es ist ein furchtbares Klima. Aber jeder hat die Freiheit, weiterzuarbeiten oder sein Glück woanders zu suchen. Aber es gibt keine Freiheit ohne Verantwortung. Jeder muss auf seiner Ebene Verantwortung übernehmen, das gilt für Chefs und Mitarbeiter. Es gibt Entscheidungen, die dazu führen, dass vorher zehn Mitarbeiter da waren und dann sind es nur mehr sieben. Hier muss erarbeitet werden, wie man Verantwortung leben kann.

Die Debatte zulassen

Gute Arbeit durch gesundes Führen. Unter diesem Titel lud die Arbeiterkammer Salzburg (AK) am Montag zu einer Vortrags- und Diskussionsrunde ein. AK-Arbeitspsychologin Karin Hagenauer sagt, dass es beim Führen darum gehe, einen Ausgleich zwischen Gewinnoptimierung und den Bedürfnissen der Belegschaft zu finden. „Das muss Führung leisten.“ Es sei falsch, dass wirtschaftlich orientiertes Führen und gesundes Führen nicht zusammenpasse. Dies zusammenzubringen bedeute aber viel Arbeit. „Man muss es zulassen und sich diesem Diskurs stellen. Damit wird auch Innovation gefördert.“