

Graf, Helmut: Die kollektiven Neurosen im Management

Viktor E. Frankl - Wege aus der Sinnkrise in der Chefetage. Inkl. DVD mit bisher unveröffentlichten Interview-Auszügen von Viktor E. Frankl. Wien: Linde international 2007, 288 S., 29,90 €, ISBN 978-3-7093-0149-4

Prof. Dr. Dr. Viktor E. Frankl (1905 – 1997) gehört zu den großen Denkern des vergangenen Jahrhunderts. Er war Arzt für Neurologie und Psychiatrie, begründete die Logotherapie und die Existenzanalyse und lehrte als Professor an der Universität Wien. In den Mittelpunkt seiner Überlegungen, seines Forschens und therapeutischen Handelns stellte er die Sinnmotivation, die Freiheit, die Würde und die Verantwortung des Menschen. Seine These, dass das Leben unter allen Bedingungen sinnvoll ist, lehrte er nicht nur in den Hörsälen der Universität, sondern durchlitt sie in Konzentrationslagern, in denen er als Jude während der Nazidiktatur drei Jahre interniert war. Viktor E. Frankl gilt als einer der größten Fachleute auf seinem Gebiet. Er verfasste 32 Bücher, hat sich aber nicht so ausdrücklich zu Fragen des Managements geäußert, wie das die Einbandgestaltung des Buches vermuten lässt.

Der Autor des vorliegenden Buches, Dr. Helmut Graf, ist Arbeitspsychologe, Psychotherapeut und geschäftsführender Gesellschafter der Beratungsfirma logo consult, Klagenfurt (www.logoconsult.at). Er konstatiert, dass der „*gegenwärtige Entwurf des Wirtschaftens*“ einen hohen Preis fordere: Viele Manager seien „*vom negativen Zeitgeist*“ so stark beeinflusst, dass man bei ihnen krankmachende Symptome, „*kollektive Neurosen*“, erkennen könne und „*die Sinnfrage und das Werteempfinden am Arbeitsplatz nachhaltig gestört*“ wären. Hier müsse gegengesteuert werden. Dazu will Dr. Graf die Wertemodelle und Denkansätze von Viktor E. Frankl für Führungskräfte erschließen und vor allem die Frage nach dem Sinn stärker ins Zentrum von Motivation und Personalarbeit rücken. Im Frankl'schen Sinne will er dazu beitragen, „*neben dem Willen zur Freiheit auch ein Muss zu mehr Verantwortung einzufordern: Denn Managen heißt verantwortlich sein!*“

Zunächst stellt der Autor Viktor E. Frankl vor, zeigt, wie dieser seine Denkansätze und Erkenntnisse erarbeitet und selbst gelebt hat und wie aktuell seine Grundüberlegungen sind (Einleitung, Kapitel 1): Für Viktor E. Frankl gab es „*kein wertfreies Managen und somit auch keinen Markt, der von 'unsichtbarer Hand' geführt wird*“. Er sah das Spannungsfeld, das entstehe, „*wenn Manager/innen bewusst Stellung beziehen und dabei Gefahr laufen, anderen etwas aufzuzwingen*“. Er habe zur Ethik gemahnt, „*denn wir wissen, 'wie sinnlos Fressen ohne Moral' ist und wie katastrophal sich das daraus folgende Sinnlosigkeitsgefühl auf das seelische Wohlbefinden auswirkt*“. Seelische Gesundheit, so stellte er schon in den dreißiger Jahren fest, hänge mit dem „*Erlebnis vollbrachter Leistung*“ zusammen, die allerdings eine „*erfüllende*“ sein müsse. Einer Wirtschaftsordnung, die im Menschen nur ein „*Mittel zum Zweck*“ sehe, habe er wenig abgewinnen können. Er betonte die Einzigartigkeit des Individuums und dessen Möglichkeit, aus dem Beruf, der Position „*etwas zu machen*“.

Warum ein „*sinn- und werteorientiertes Menschenbild*“ die Grundlage wirtschaftlichen Denkens bilden muss und es ohne Paradigmenwechsel nicht abgehen werde, wenn man „*dehumanisierenden Trends*“ entgegenwirken will, „*die allenthalben überhandnehmen*“, zeigt der Autor in Kapitel 2. Im Sinne einer solchen „*Rehumanisierung der Arbeitswelt*“ müssten Führungskräfte „*über sich hinausdenken, auf den Menschen hin, auf eine Sache (Arbeitsinhalt) hin*“. Sie müssten

- „*Entfaltungsmöglichkeiten in der Arbeit fördern*“ und die „*Mitarbeiter/innen müssen diese für sich entdecken*“;
- „*Führungskräfte müssen soziale Anerkennung proaktiv praktizieren, auch Mitarbeiter/innen müssen diese ausleben*“;
- „*Unveränderlichen (Arbeits-)Situationen muss mit lebensdienlichen Geisteshaltungen (Werten) und lösungsorientierten Einstellungen begegnet werden*“.

Graf, Helmut: Die kollektiven Neurosen im Management

Wenn man bedenke, wie viel Menschen heute wegen psychischer Probleme vorzeitig aus ihrem Beruf ausstiegen und wenn man sehe, wie viele Führungspersonen „(sehr) kritische Werte bei Beschwerden und psychosozialen Belastungen“ aufwiesen (in Österreich 20 Prozent), so dürfe bei der Gestaltung der Arbeitswelt und in der Personalarbeit auch „psychotherapeutisches Know-how (...) nicht länger ein Tabuthema sein“.

Wie „Sinnkrisen die Führungsetagen erschüttern – und wie man sie vermeiden kann“, wird in Kapitel 3 dargestellt. Der Autor berichtet unter anderem von Untersuchungen aus dem Jahre 2006:

„22,3 % der getesteten Personen wiesen einen kritischen und 17,8 % einen sehr kritischen Gesamtsinnquotienten auf, d. h. bei 40 % der untersuchten Belegschaft stellten wir Irritationen fest, die auf mangelnde Sinnerfüllung am Arbeitsplatz zurückzuführen waren.“

Der Autor beschreibt drei Wege zur Sinnfindung in der Arbeitswelt: die Sinnfindung durch die Arbeit selbst, durch menschliches Miteinander und durch eine Veränderung der Einstellungen. Manager müssten lernen, dass Sinn nicht angeordnet, nicht „gemanagt“ und auch nicht von außen – etwa in Form vorgefertigter Unternehmensleitbilder – übernommen werden kann. „Die Aufgabe, von 'Sinn-Fabriken' erzeugte Sinn-Gefühle, auch wenn sie werbemäßig noch so brillant vermarktet werden, vom tatsächlichen Sinn zu unterscheiden, wird Führungspersonen nicht erspart bleiben, auch wenn es manchmal mühselig ist.“

Viktor E. Frankl habe vehement vor dem folgenschweren Irrtum gewarnt, „dass von außen die Lösung kommt“. Jeder selbst müsse in der Sinnkrise auf eine Wende hinarbeiten. Davon ausgehend, zeigt der Autor in Kapitel 4 auf, wie man die „Pathologie des Zeitgeistes“ (den Konformismus – „wollen, was die anderen tun“, den Totalitarismus – „tun, was die anderen wollen“, den Reduktionismus – „denken, als ob es nichts anderes gäbe“) überwinden kann. „Auch wenn wir ob der täglichen demotivierenden Einflüsse manchmal pessimistisch gefärbt, also ernüchtert sind, müssen wir uns zu einem Aktionismus durchringen“, der nicht von konformistischen, totalitaristischen und ökonomisch-reduktionistischen Einstellungen geprägt ist. Führungskräfte müssten sich für ein Menschenbild entscheiden, dessen Kern die Würde des Einzelnen ist. Wenn Wirtschaften mit nichts als Gewinnmaximierung gleichgesetzt werde und man dem Mensch täglich verdeutliche, dass er nur ein Kostenverursacher sei, dass Arbeitskräfte anderswo um ein Vielfaches billiger und viel dynamischer seien, dann werde er zwar nach außen durchaus loyal zum Unternehmen stehen, „doch keinen inneren Auftrag mehr haben, Sinn zu entdecken. Die durch die Pathologie des Zeitgeistes existenziell Frustrierten fragen nicht nach der kopernikanischen Wende, sondern suchen die Schuld bei anderen und erwarten sich Lösungen durch andere.“

„Kollektive Neurosen im Management“ und deren demotivierende Wirkungen werden ausführlicher in Kapitel 5 behandelt. Die „kollektiven Neurosen“ könnten sich (nach Viktor E. Frankl) in vier Symptomen manifestieren, die in der Wirtschaft viel weiter verbreitet seien, als man auf den ersten Blick vermuten würde:

▪ Eine „provisorische Daseinshaltung“

Augenblickliche oder kurzfristige Bedürfnisse würden längerfristigen, vor allem „lebensdienlichen“, vorgezogen. Es werde eher reagiert als agiert, eher kurzfristig als langfristig geplant.

Eine solche Daseinshaltung sei bei 12,9 Prozent der Führungskräfte „stark“, bei 18,0 Prozent „sehr stark“ ausgeprägt. Obwohl von ihnen ökonomische und ökologische Nachhaltigkeit verkündet werde, orientierten sie in der Praxis auf kurzfristige Effekte und Erfolge. Quartalszahlen und Bilanzen würden werbegerecht und börsenfreundlich dargestellt. Schein sei ihnen wichtiger als Sein, als immaterielle Werte. Existenzielle Herausforderungen nähmen diese Führungskräfte „eher nicht an“.

Graf, Helmut: Die kollektiven Neurosen im Management

Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung sei bei ihnen nicht stark ausgeprägt. Sie legten sich nicht fest. Oftmaliges Hin und Herr, das Nichtwissen dessen, was man eigentlich will, führe letztendlich zu einer „Sinnentleerung, denn die Lebensgrundspannung geht langsam zurück“.

- Eine „fatalistische Lebenseinstellung“

Ein „übermächtiges Schicksal“ werde an die Wand gemalt. Autoritätsabhängig und –gläubig würden Meinungen und „wissenschaftliche“ Erkenntnisse unkritisch übernommen und fast tabuisiert („wie z. B. die Aussage: Wenn es der Wirtschaft gut geht, geht es auch den Menschen gut. Oder das Dogma der freien Marktwirtschaft. Oder: Die Globalisierung folgt einem Ökonomiegesetz.“)

Bezogen auf eine solche Lebenseinstellung bewegten sich 18,7 Prozent der Führungskräfte in einem „kritischen“ und 20,9 Prozent in einem „sehr kritischen“ Bereich. Sie glaubten, dass sie nur sehr wenig gestalten könnten. Entscheidungsverantwortung würden sie auf andere Führungspersonen, aber auch bestimmte „Strukturen“ und „anonyme Instanzen“ (bestimmte „Mächte“, Marktkräfte, Globalisierung, die EU u. a.) abschieben. Diese „Strukturen“ und „anonymen Instanzen“ würden sie als gegeben, unvermeidbar und nicht hinterfragbar hinnehmen. Sie fühlten sich für nichts schuldig, seien gehemmt. Sie wüssten allerdings immer genau, „wer bei Misslingen von Projekten die Schuld trägt“.

- „Kollektivistisches Denken“

Der Einzelne übernehme die Orientierung für sein Leben von anderen. Die Identifizierung mit dem Team oder mit Personen von großem Einfluss spiele eine bedeutendere Rolle als die eigene Meinung. Schlagwörter, Meinungen und Urteile der Gruppe würden unreflektiert übernommen.

Für „kollektivistisches Denken“ seien 22,3 Prozent der Führungskräfte „stark“ und 12,2 Prozent „sehr stark“ anfällig. Sie seien in der Regel bei der Belegschaft beliebt, zeigten aber in Konfliktsituationen zu wenig Profil. Sie neigten dazu, es allen recht machen zu wollen. Sie meinten, es sei gefährlich, eine eigene Meinung zu haben. Sie gerieten in Gewissenskonflikte, wenn das Team anders denke als sie selbst.

- „Fanatismus“

Der Mensch ignoriert nicht die eigene Persönlichkeit, sondern die Persönlichkeit des anderen, des Andersdenkenden.

„Fanatismus“ habe man bei fast 60 Prozent der Führungskräfte angetroffen, die in die Untersuchung einbezogen waren. Diese Haltung bewege sich bei 17,3 Prozent der Führungskräfte im „kritischen“, bei 41,7 Prozent im „sehr kritischen“ Bereich. Für sie zähle nur ihre Meinung. Der „fanatische“ Manager „ist sehr stark Über-Ich-bezogen. Arroganz und ‚identitätsstiftende‘ Anmaßung, bewusste Täuschungen (Lügen) sowie egozentrisches Lobbying werden eingesetzt, um Standpunkte durchzuboxen.“ Diese Führungskräfte würden ihre Ziele kennen, sich überdurchschnittlich dafür einsetzen und seien somit motiviert. Zur Verwirklichung ihrer Ziele, Vorstellungen und Werte setzen sie auch ihre Macht und die Autorität ihrer Stellung ein. Verantwortung und Solidarität trete bei ihnen in den Hintergrund. Menschen mit „hohen fanatischen Persönlichkeitsanteilen“ hätten ein erhöhtes Stressniveau. Im entscheidenden Moment fehle ihnen die Fähigkeit zum Dialog.

Bei dem Bestreben, sich zu solchen „kollektiven Neurosen“ selbst zu befragen und sie dann auch zu überwinden, sollten sich Führungskräfte nicht scheuen, „Supervision in Anspruch zu nehmen“. Sie müssten aber auch wissen, „dass das Feilen an solchen Persönlichkeitseigenschaften Knochenarbeit ist“. Diese mache sich aber bezahlt.

Graf, Helmut: Die kollektiven Neurosen im Management

In Kapitel 6 wird recht detailliert gezeigt, wie „Stress Marke 'Eigenbau' ein Sinn- und Wertevakuum im Management noch verschärft“. Einige der in der Kindheit angenommenen Verhaltensmaxime entsprechen auch im Erwachsenenleben wichtigen, weit verbreiteten Anforderungen. Sie wirkten aber stressfördernd, wenn sie von Führungskräften als „verbindliche Maximalforderungen“ verstanden und gelebt würden:

„Stark sein, keine Schwächen zeigen, immer durchhalten, sich ja nicht so geben, wie man sich gerade innerlich fühlt (...). Perfekt sein müssen, übergenu sein müssen, das Maß aller Dinge sein müssen (...). Gefällig sein müssen um jeden Preis, nicht aufzufallen und zu punkten (...). Sich beeilen müssen, sich ständig unter Druck fühlen, viele Dinge auf einmal erledigen – und das immer und jederzeit (...). Sich anstrengen müssen (...). Ohne Fleiß kein Preis, auch dann, wenn es einmal leichter hätte gehen können.“ (S. 172, S. 174)

Untersuchungsergebnisse belegten, dass jeder zweite Manager „kritische bzw. sehr kritische innere Stressdynamiken“ aufweise, die solchen Forderungen entsprängen. Im täglichen Miteinander und in der Führungsarbeit werde ihr Selbstwertgefühl durch notwendige Rückmeldungen und angebrachte Kritiken leicht verletzt. Diese Führungskräfte glitten in der Kommunikation schnell von der fachlichen auf die persönliche Ebene ab. „Verletzte Gefühle, verstärkt durch die Stressmuster, verhindern ein hilfreiches, lösungsorientiertes Gespräch.“ Je ausgeprägter diese Stressmuster seien, umso geringer sei die Motivation der Führungskräfte, ihre „Sindimension“. Wollte man aber solche „innerseelischen Ungleichgewichte“ in vollem Umfang erfassen, müsse – wie schon betont – auf psychotherapeutisches Know-how, auf diagnostische Analysen und kuratives Wissen zurückgegriffen werden. Änderungen im Verhalten, das von jahrzehntealten Mustern getragen wird, erforderten „die Neukonstruktion von alternativen Sichtweisen, die dann Schritt für Schritt zu neuen Handlungsweisen“ geführt werden könnten. Das sei recht kompliziert, erfordere viel Fingerspitzengefühl der Personalverantwortlichen und auch Beratungsdienste, die über die notwendige fachliche Erfahrung verfügen müssten.

Wie Führungskräfte sich selbst finden können, wie sie lernen können, sich zu verantworten bevor sie andere führen und wie sie dann eine „sinnorientierte Managementgrundlage“ in die Praxis umsetzen können, behandelt der Autor in den Kapiteln 7 bis 9. Dabei hagelt es zunächst kritische Worte über die „unüberlegten und abgehobenen Ansprüche“ vieler „Excellent Speakers“ in „Top-Event-Seminaren“, mit denen die Führungskräfte fit gemacht werden sollen, und über „Hochglanz-Jetsetter in Politik und Wirtschaft“, über peinliche Auftritte und unappetitliche Machenschaften „der Marke-Ich orientierten Politiker und Wirtschaftsbosse“. Der Lust- und Machtgedanke sei wohl deswegen in der Wirtschaft so allgegenwärtig, „weil eine Marke-Ich-Gesellschaft die Selbstverwirklichung überbetont, und je intensiver, gekonnter und brillanter sie dies verfolgt, desto weiter ist sie von innerer Sinnerfüllung entfernt“.

Echte Selbstfindung beginne „mit dem Blick auf das Du“. Nicht zu egozentrischer Selbstverwirklichung solle in Arbeitswelt und Management motiviert werden, sondern zur „Sinn-Verwirklichung“. Manager täten gut daran, von Mitarbeiter/inne/n und von sich selbst „bezüglich Persönlichkeitsveränderung“ mehr abzuverlangen. „Ein Nun-einmal-so-und-nicht-anders-sein-Müssen“ (...) steht einem Immer-auch-anders-werden-Können (...) gegenüber.“

Viktor E. Frankl habe nachdrücklich die Übernahme von Verantwortung angemahnt. Verantwortung leben heiße Werte umsetzen, die von einer gemeinsamen Ethik stammten, Werte, die „nichts Überzogenes, Abstruses oder Spitzfindiges brauchen, um gerechtfertigt zu werden“. Alle müssten sich gegenseitig ermutigen, mehr Verantwortung einzufordern und selber zu leben. Sinnorientiertes Führen sei weniger eine Technik als vielmehr eine Grundhaltung.

Graf, Helmut: Die kollektiven Neurosen im Management

Damit diese Grundhaltung gelebt werden könne, müssten „operative Rahmenbedingungen geschaffen werden, die bewirken, dass Mitarbeiter/innen ihre Sinnpotenziale nicht nur verwirklichen können, sondern vor allem in einer ständigen positiven Spannung und gesunden Herausforderung leben, um diese Potenziale vermehren zu können“. Die Chance für eine effektive Umsetzung „sinnorientierter Grundhaltungen“ (die der Autor recht ausführlich charakterisiert) wachse dann enorm, „wenn es eine Top-down-Einführung gibt und die Geschäftsführung mit ihrem ‚Management-Dasein‘ ein überzeugendes Beispiel vorlebt“.

Der Autor wertet die Ergebnisse empirischer Untersuchungen aus, führt Fallbeispiele an, setzt sich mit zahlreichen Einwänden auseinander und gibt dem Leser Dutzende von Fragen zum Nachdenken mit auf den Weg. Immer wieder kommt er auf die Erkenntnisse von Viktor E. Frankl, insbesondere auf dessen sinnzentriertes Motivationskonzept zurück. Er erschließt dem Leser dessen Gedanken und übersetzt sie gekonnt in die betriebswirtschaftliche Gegenwart. Der Autor stellt dem Negativen, das er beobachtet und mit dem er recht scharf ins Gericht geht, viele positive Lösungsansätze entgegen. Die Lektüre des Buches dürfte manchen ermuntern, den einen oder anderen Schritt auf einem Weg zu wagen, der gewiß recht steinig ist.

Dem Buch, das Viktor E. Frankl „Aus Respekt. Aus Dankbarkeit.“ gewidmet ist, liegt eine DVD bei, die uns diesen Menschen und Wissenschaftler in Bild und Wort nahe bringt: Überzeugend formuliert er sein Ja zum Leben. Prägnant trägt er seine Erkenntnisse und Einsichten vor. Vermutlich wird allein diese Zugabe zum Buch einige Leser schon nachhaltig beeindruckten.

Impressum

Herausgeber: BANK FÜR SOZIALWIRTSCHAFT AG
Wörthstraße 15-17, 50668 Köln
Telefon 0221 / 97356-210
Telefax 0221 / 97356-477

Redaktion: Stephanie Rüth (v.i.S.d.P.),
E-Mail: s.rueth@sozialbank.de
Winfried Morgenstern
E-Mail: w.morgenstern@sozialbank.de

Verlag/Vertrieb: BFS SERVICE GMBH
Im Mediapark 8, 50670 Köln
Telefon 0221 / 97356-160
Telefax 0221 / 97356-164
E-Mail: bfs-service@sozialbank.de

ISSN: 1436-0187

Erscheinungsweise: monatlich

Jahresbezugspreis: € 52,- zzgl. MWSt. und Portokosten