

WIRTSCHAFTS NACHRICHTEN SÜD

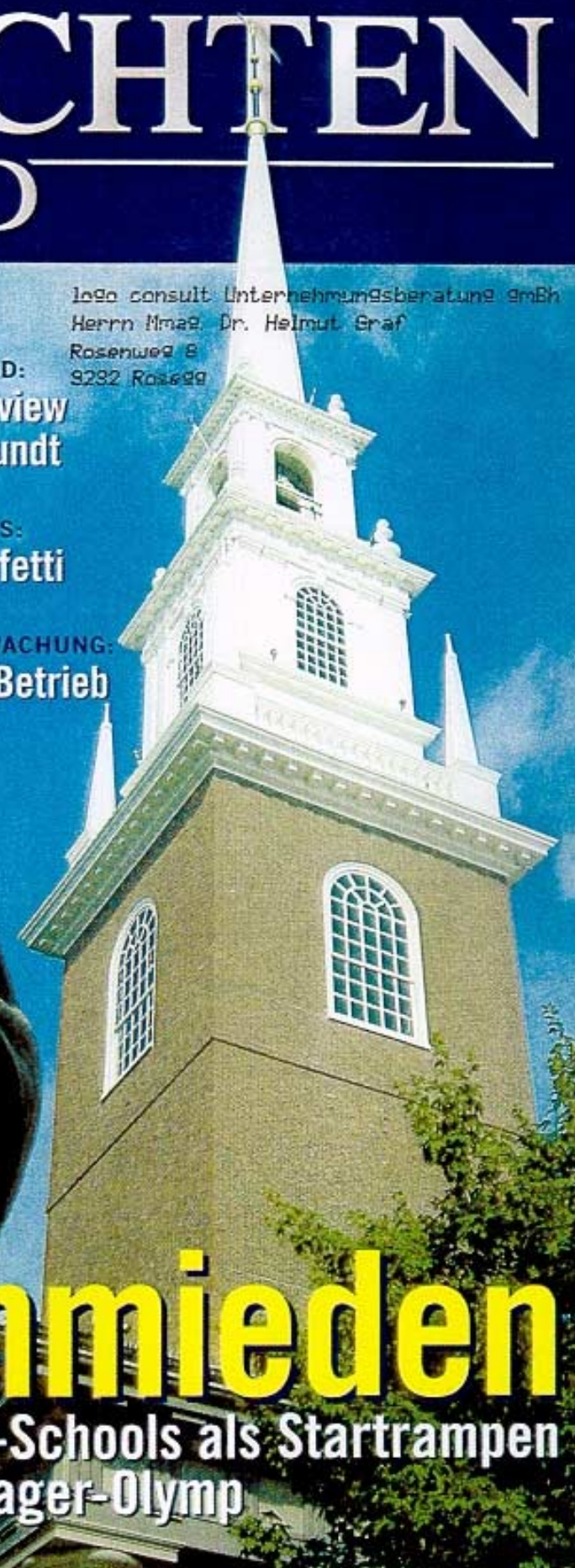


DEUTSCHLAND:
**Exklusivinterview
mit Dieter Hundt**

HEDGE-FONDS:
Geld wie Konfetti

MITARBEITERÜBERWACHUNG:
Big Brother im Betrieb

Logo consult Unternehmensberatung GmbH
Herrn Mag. Dr. Helmut Graf
Rosenweg 8
9282 Rosegg



ELITESchmieden

Business-Schools als Startrampen
zum Manager-Olymp

9 007 097 000013 06

Helmut Graf, Psychologe und Autor:
 »Die Sinnfrage ist auch wesentlicher
 Motivator in der Wirtschaft und Arbeitswelt.«

Weil Dringlichkeit zu Sinn und Sinnlichkeit besteht

Schon Viktor Emil Frankl sagte: »Der Mensch hat einen unleugbaren Drang in sich, sich selbst zu überschreiten, sein Leben einem Sinn zu weihen.« Wenn daher der Arbeitgeber lenkt und der Mensch denkt, dass er eigentlich überflüssig ist, dann schadet das nicht nur der Motivation des Mitarbeiters und seiner Arbeitsmoral, sondern letztlich auch dem Unternehmen.

Von Barbara Standfest

Je länger der Tag, desto länger auch die Gesichter der Mitarbeiter und umso kürzer die Dauer der Einsatzbereitschaft. Hinzu kommen schlechte Arbeitsbedingungen, mieses Betriebsklima und unpersönliche Unternehmensführung. Anstatt aber ein entsprechendes Motivationsprogramm zu erstellen, fordert der Arbeitgeber zu noch mehr Disziplin und Einsatz auf und bedauert kopfschüttelnd die Arbeitsmoral der heutigen Arbeitsgesellschaft, die zwar immer mehr verdienen, zugleich aber immer weniger dafür tun will. Nach außen hin wird seitens der Unternehmer zwar stets großes Interesse und Investitionsbereitschaft in die betriebliche Gesundheitsförderung vorgegaukelt. Tatsache ist aber, dass die dafür vorgesehenen Maßnahmen mangelhaft sind. Mitarbeitermotivation sollte aber nicht bloßes Lippenbekenntnis sein.

DER SINN DES SINNS

Während die Unternehmer in einer Welt des Erfolgsdrucks und der Gewinn gier ihre Mitarbeiter mit kleinen Belohnungen abspesen, versucht die Wissenschaft von der Brisanz der Sinnfindung als Motivationsfaktor zu überzeugen. Denn bereits in den 40-er Jahren stellte der Psychiater und Neurologe Viktor

Emil Frankl fest: »Es gibt nichts auf der Welt, das einen Menschen so sehr befähigt, äußere Schwierigkeiten oder innere Beschwerden zu überwinden, als das Bewusstsein, eine Aufgabe im Leben zu haben.« Frankl, der heuer 100 Jahre alt geworden wäre, gilt als Begründer der Logotherapie, die heute einen wesentlichen Beitrag zur Motivationstheorie leistet, mit der wiederum effektive Strategien in der Unternehmensführung verfolgt werden können. Denn auch im Arbeitsleben werden nicht nur die Philosophen unter uns von der Sinnfrage gefangen genommen.

Mit der Beschreibung der Logotherapie und Existenzanalyse setzte Frankl in den 30-er Jahren einen maßgebenden Schritt: Grundsätzlich zwar auf der Psychoanalyse Sigmund Freuds und der Individualpsychologie Alfred Adlers basierend, geht allerdings die Logotherapie vom menschlichen Bedürfnis nach Sinnggebung aus. Denn dem Menschen steht es auf Grund seiner geistigen Fähigkeiten im Rahmen der Gegebenheiten frei, zu den wesentlichen Dingen im Leben Stellung zu nehmen und diese für sich selbst zu hinterfragen. Die Missachtung dieser Freiheit führt zu Minderwertigkeitskomplexen, die sich wiederum in Form von Depressionen, Aggres-



sionen und Krankheiten äußern. Die Existenzanalyse soll dazu dienen, das erzwungene Verhalten zu erkennen und durch gewolltes Verhalten zu ersetzen.

MIT SINN UND WERTEN FÜHREN

Den Einfluss der Sinnfrage auf die Wirtschaftswelt hat Frankl in seinen Thesen nicht berücksichtigt. Der österreichische Psychologe Helmut Graf und Vincent Gote, Autoren des erst kürzlich erschienenen Buches »Mit Sinn und Werten führen«, haben die Grundsätze der Logotherapie von Frankl daher aufgenommen und unter dem Titel »Meaningful Occupation Assessment« ein eigenes Testverfahren für die Wirtschaft konstruiert. Die Basis dafür bildet die Annahme, dass sinnorientierte Arbeit psychosozialen, gesundheitserhaltenden und -fördernden Charakter hat und die Leistungsbereitschaft erhöht. Hauptziel dieser Testmethode ist es, einen geeigneten Managementansatz zu finden, der sinnorientiert und daher selbst sinnvoll ist. »Die Weiterführung der Thesen Frankls besteht darin, dass die Sinnfrage, die mit der Motivationsfrage gleichzusetzen ist, auch als wesentlicher Motivator in der Wirtschaft gesehen wird. Wir wollen dieses Gedankengut für Manager aufbereiten und die Arbeitswelt so rehumanisieren«, erklärt Graf seine Untersuchungen. Denn in der heutigen Wirtschaftswelt stehen rationales Denken und möglichst ökonomisches Agieren in der Rangordnung ganz vorne und lassen für Emotionalität keinen Platz. Nun arbeitet der Psychologe daran, den Grundgedanken Frankls in der Wirtschaft populär zu machen und dessen Wichtigkeit in der Arbeitswelt vor Augen zu führen.

Den Ergebnissen von Graf liegt eine Untersuchung zu Grunde, die auf die überdurchschnittlichen Belastungen in der Arbeitswelt und so auch auf die dadurch entstehenden Gefahren der Demotivation hinweist. Die Palette der statistisch belegten, negativ beeinflussenden Faktoren ist umfangreich und macht einen Handlungsbedarf deutlich: So beginnt psychosoziale Demotivation bei Belastungen wie unausgeglichem Betriebsklima, schlecht organisiertem Management, mangelhafter Führung und Mobbing. Im psychosomatischen Bereich sind es vor allem Beschwerden, wie Rückenschmerzen, mangelnde Konzentration und Müdigkeit, die die Leistungsbereitschaft beeinflussen.

MOTIVIERENDE MASSNAHMEN

»Tätigkeitsfelder für Unternehmer gibt es in Hülle und Fülle. Aber nur zehn bis 15 Prozent haben tatsächlich eine seriöse betriebliche Gesundheitsförderung«, so Graf zum Handlungsbedarf in der Wirtschaft. Der reine homo oeconomicus hat zwar nicht ausgedient, doch muss er sich der sinngerichteten Orientierung der Menschheit fügen, um die angestrebten Erfolge auch erzielen zu können. Motivation und Sinn können aber nicht oktroyiert werden, sondern müssen vom Betroffenen im Rahmen eines Prozesses selbst entdeckt werden. »Die geistige Dimension des Menschen, die nach dem Sinn der Arbeit fragt, umfasst mehr als die Zufriedenheit mit dem Gehalt oder netten Arbeitsbedingungen«, warnt Graf Manager vor halbherzigen Aktionen. Denn er unterscheidet die Frage nach dem Warum der Tätigkeit, deren Antwort meist im finanziellen Bereich zu finden ist, und die Frage nach dem

► Viktor Emil Frankl

Der Neurologe und Psychiater Viktor Emil Frankl wurde am 26. März 1905 in Wien geboren. Bereits im Rahmen seines Abiturs und in weiterer Folge seines Medizin- und Philosophiestudiums richtete er seine Aufmerksamkeit vermehrt auf die Behandlung von Depressionen und des Suizids. Ab 1936 arbeitete er als Facharzt für Neurologie und Psychiatrie in Wien, die Jahre 1942 bis 1945 verbrachte er in Konzentrationslagern – drei Jahre, die ihn stark geprägt haben und die ihn letztlich dazu veranlassten, die Logotherapie und Existenzanalyse zu formulieren. Auf Grund seiner großartigen Leistungen war er ab 1955 nicht nur Professor an der Universität Wien, sondern hatte zwischendurch auch eine Gastprofessur an der Harvard University inne. Er verstarb am 2. September 1997 in Wien.

Im erst kürzlich herausgegebenen Buch von Helmut Graf »Mit Sinn und Werten führen«, werden die Thesen und Erkenntnisse Frankls wirtschaftsbezogen untersucht.





Vor allem beim Fliegen wird Stress hervorgerufen. Dadurch sollen die Teilnehmer lernen, damit umzugehen und diesen abzubauen. Foto: DUGallery

Wozu, die die eigentliche Sinnfrage darstellt. Arbeit trägt nämlich nicht nur wesentlich zur finanziellen Sicherheit, sondern auch zum Erkennen der eigenen Identität bei, sofern die Gegebenheiten am Arbeitsplatz eine Persönlichkeitsentwicklung überhaupt zulassen. »Motivationsgurus glauben, sie können ihre Produkte verkaufen wie Äpfel. Sinnfindung ist aber eine Arbeit an sich selbst, man kann nur die Grundlagen dafür schaffen«, so der kritische Sinnexperte Graf.

Für die Führungsebene des Unternehmens bedeutet das, sich folgenden Aufgaben zu stellen: Die meiste Förderungsarbeit ist im Bereich der Personal- und Organisationsplanung anzusiedeln. Dazu zählen etwa das Unternehmensleitbild selbst, Führungsgrundsätze, aber auch intensive Mitarbeitergespräche. Im Stressbereich ist vor allem auf zeitvernünftige Rahmenbedingungen zu achten, die den Stress reduzieren. Darüber hinaus müssen Unternehmer den Mut haben, ihre Angestellten zur Arbeit an sich selbst aufzufordern.

Um eine Sinnfindung zu ermöglichen, ist der Arbeitgeber darüber hinaus dazu angehalten, ausreichende Gestaltungsmöglichkeiten und Erlebniswerte einzuräumen. »Bloß einmalige Aktionen, wie etwa Massageangebote oder Seminare zum Thema 'Gesunde Ernährung' sind bloße Belohnungen«, kritisiert Graf die lockere Handhabung der betrieblichen Gesundheit.

Rein betriebswirtschaftliche Ansätze, die zeigen, ob sich jeder Euro rechnet, betrachtet Graf kritisch: »Seriös gesagt, kann man Motivation und Sinn aber nicht berechnen, da gewisse Werte nicht in Zahlen ausgedrückt werden können.« Leute werden aber jedenfalls resistenter durch die Sinnfindung, sind länger anwesend und können mit Konflikten besser umgehen.

SINNVOLLE ALTERNATIVEN

Zwar nicht ausgehend von den Thesen Franks, aber dennoch alternative Managementstrategien verfolgend, präsentiert die Firma x-ways training & event Gmbh ein vielseitiges Angebot an ungewöhnlichen Motivations- und Managementprogrammen. Qualifizierte Fachleute und ein kompetentes Trainernetzwerk nehmen den Unternehmern und ihren Mitarbeitern die gefürchtete Seminarverpflichtung: Denn im Vordergrund stehen keine unendlich langen Vorträge mehr, die meist ohnehin nur in Monologform abgehalten werden, sondern Action ist gefragt, egal ob es um die Bereiche Motivation, Fortbildung oder Förderung der Leistungsfähigkeit geht. Die vielfältigen Probleme in Firmen bestehen hauptsächlich durch große Diskrepanzen zwischen neuen und altingesessenen Mitarbeitern oder sogar ganzen Abteilungen – man kommuniziert einfach nicht miteinander. In einem Spezialtraining von x-ways werden derartige Kontrastgruppen gezielt zu Teams zusammengeschlossen, die einen Tag lang gemeinsame Aufgaben zu bewältigen haben, wie etwa einen Orientierungslauf im Gelände. An zweiter Stelle rangiert der nicht organisierte Umgang mit Stress – das Spezialgebiet von Geschäftsführer und Trainer Harry Gruber, der sich selbst viel mit diesem Thema, vor allem im Zusammenhang mit der Verkaufspsychologie, beschäftigt hat. Gruber war selbst 18 Jahre lang Prokurist in der Reisebürobranche, hat durch seine Trainertätigkeit einiges an Erfahrungen in den einzelnen Problemereichen sammeln können und eine umfangreiche Ausbildung absolviert. Mittlerweile ist



Mit seinem etwas anderen Motivationsprogramm will Harry Gruber, Geschäftsführer der x-ways training & event Gmbh, frischen Wind in die etwas trockene Welt der Seminare bringen.

er hauptsächlich damit beschäftigt, Trainings durchzuführen, Veranstaltungen zu organisieren und neue Produkte zu entwickeln, die zur internen und so auch externen Leistungsfähigkeit der Unternehmen beitragen können. Je nach Wunsch an Intensität, werden die Betroffenen so etwa auf eine Kart-Rennstrecke geschickt, in einen Klettergarten verfrachtet oder in ein Sportflugzeug gesetzt. Gruber begründet diese auf den ersten Blick waghalsigen Unternehmungen so: »Vor allem im Bereich des Stressmanagements ist es von Bedeutung, letztlich auch tatsächlich unter Stress gesetzt zu werden, um die zuvor theoretisch erlernte Technik anwenden zu können.« Durch die individuelle Ausarbeitung der einzelnen Programme kann das Training optimiert auf die konkreten Problemfelder abgestimmt und entsprechend ausgestaltet werden. Die bisherigen Erfahrungen Grubers sind durchwegs positiver Natur: »Durch die spielerische Art, theoretische Dinge zu erklären bleiben diese leichter Gedächtnis, und man lebt besser damit umzugehen als wenn man in trockenen Seminaren darüber berich-

Man ist emotional einfach anders gefangen. Auch der Experte Graf hält derartige Alternativen nicht für sinnlos, genießt diese mit Vorsicht: »Ein kurzfristiger Effekt jedenfalls vorhanden, für Nachhaltigkeit bedarf es aber einer Änderung in der Organisation.«