

Neue Rosen fürs Management

Der Preis unserer Art zu wirtschaften sind kollektive Neurosen – ein Gespräch mit Helmut Graf.

Von Anja Dilk

Arbeit macht krank. Immer mehr und immer öfter. Burn-out, Hetze und Motivationsverlust sind Ausdruck einer existenziellen Frustration. Sagt ein Arbeitspsychologe und Psychotherapeut. Fatalismus und Fanatismus, Mainstreamdenken und eine provisorische Daseinshaltung sind für ihn Ausdruck einer Sinnkrise, die vor allem in Managementkreisen grassiert. Dahinter steckt ein fundamentaler Sinnverlust, eine tiefe Entfremdung gegenüber dem eigenen Tun. Was tun? Das, was immer mehr Menschen versuchen: Der täglichen Arbeit wieder Sinn geben, sie mit Freude tun und gemeinsam mit Menschen, die sich schätzen. Sozialutopie? Nein, die Zukunft.

Helmut Graf ist Arbeitspsychologe und Psychotherapeut. Er hat in führenden Positionen in der Industrie und im Bankwesen gearbeitet und ist seit 1995 geschäftsführender Gesellschafter der Firma logo consult Unternehmensberatung in Klagenfurt.

Herr Graf, Burn-out ist ein Schlagwort der letzten Jahre. Sie sagen, gegenwärtiges Wirtschaften hat den Preis der kollektiven Neurosen: Was heißt das?

Zunächst will ich definieren, was wir unter Neurosen in der Wirtschaft genau verstehen. Es geht nicht um das klinische Krankheitsbild, das viele Manager natürlich empört von sich weisen. Der Psychiater und Neurologe Viktor Frankl, auf dem unsere Arbeit beruht, versteht unter Neurosen im Management vielmehr eine existenzielle Fehlhaltung. Menschen mit einer solchen Fehlhaltung sind nicht krank, aber ihre Einstellungen können sie krank machen.

Um welche Fehlhaltung, welche Einstellungen geht es dabei?

Es gibt vier Symptome dieser Fehlhaltung, die eines gemeinsam haben: Sie drosseln die Motivation und machen es schwerer, einen Sinn in der Arbeit zu finden. Erstens eine provisorische Daseinshaltung. Wir finden sie heute auf den Finanzmärkten, in Hedgefonds oder in Kapitalgesellschaften beispielsweise. Kurzfristiges Denken dominiert: Schnell in eine Situation rein, schnell wieder raus, niemand muss sich längerfristig engagieren. Seine Entsprechung im persönlichen Bereich hat diese provisorische Haltung in Phänomenen wie Speeddating oder dem Konstrukt von Lebensabschnittsbegleitern. Diese provisorischen Einstellungen führen zu einem erhöhten Stresspegel. Die Menschen reagieren eher als zu agieren, schieben Entscheidungen auf, wanken hin und her. Nachhaltigkeit ist daher sowohl in der Wirtschaft als auch sonst im Leben vielfach längst zu einem frommen Wunsch geworden. Zweitens eine fatalistische Lebenseinstellung ...



... nennen Sie uns dafür bitte ein Beispiel ...

Nehmen wir einen Abteilungsleiter in der Industrie, der 100 Leute zu führen hat. Eines Tages bekommt er vom Vorstand die Auflage, fünf Leute zu entlassen, um der Abteilung Geld zu sparen. Der Abteilungsleiter will diese Leute unbedingt halten, er legt dem Vorstand ein Konzept vor, wie sich auf andere Weise dasselbe Geld sparen ließe, ohne Mitarbeiter entlassen zu müssen. Der Vorstand besteht trotzdem auf den Entlassungen. Der Abteilungsleiter hat sich also mit ganzer Kraft für eine Aufgabe eingesetzt, die ihm sinnvoll erschien, und nun wird dieses Engagement ohne Argumente allein kraft Autorität zunichtegemacht. Wenn er solche Erfahrungen fünf-, sechsmal gemacht hat, wird er sich fragen: Was soll's, die Oberen sind eh stärker, die haben die Macht, also macht ich eben, was die wollen, und habe meine Ruhe. So etwas erzeugt enormen seelischen Stress.

Das dritte Symptom der existenziellen Fehlhaltung ist kollektivistisches Denken. Das spielt vor allem bei Führungskräften, die in einer Sandwichposition sind, eine Rolle. Wenn sie zu den Menschen gehören, die es sowohl ihrem Team als auch ihren Chefs recht machen wollen, geraten sie unweigerlich in einen Konflikt, der Stress erzeugt. Wer versucht, stets allen Normen gerecht zu werden, sich jedem Mainstreamdenken anzupassen, gerät irgendwann in starken seelischen Stress. Bleibt noch das vierte Symptom: Fanatismus. Manche Manager legen sich zwar ungeheuer engagiert ins Zeug und motivieren ihre Mitarbeiter, aber nur, solange alle ihren Weg mitgehen. Bei Widerstand fahren sie einfach über ihre Leute drüber. Da sind Konflikte vorprogrammiert. Und diese erzeugen Stress.

Sie sprechen in Ihrem Buch davon, dass wir es in der Arbeitswelt oft mit selbst gemachtem Stress zu tun haben. Inwiefern?

Dass wir so gerne hausgemachten Stress produzieren, hängt mit unserer biographischen Prägung zusammen. Durch die Primärfamilie, in der wir aufwachsen, haben wir viele Verhaltensmuster unbewusst verinnerlicht. Zum Beispiel die innere Sei-stark-Dynamik. Viele von uns lernen von Kindheit an, ja keine Schwäche nach außen zu zeigen. Als Manager sagen solche Menschen dann: „Probleme gibt es in meiner Abteilung nicht, nur Herausforderungen“ – die sie in Wahrheit überfordern. Aber Grenzen nach außen zu zeigen, haben sie nicht gelernt. Wer sagt: „Hier kann ich nicht weiter“, gilt als schwach. Ein anderes Muster ist die überzogene Perfektionsdynamik. Dabei geht es nicht um – unverzichtbares – Qualitätsmanagement, sondern darum, dass alles genau so gemacht wird, wie ich es mir vorstelle. Aber Mitarbeiter brauchen eigene Spielräume, haben ebenfalls berechnete Vorstellungen. Ebenfalls verbreitet ist die Sei-gefällig-Dynamik, der Wunsch, Everybody's Darling sein zu wollen, die Beeile-dich-Dynamik, ich fühle mich unter Druck, selbst wenn ich noch Zeit habe. Oder die Streng-dich-an-Dynamik, die Besessenheit, immer nur das Allerbeste geben zu müssen – wie ein Mensch, der im Fitnessstudio immer so lange trainieren muss, bis er kollabiert.

Gibt es bestimmte Managertypen, die für kollektive Neurosen anfälliger sind?

Ja, es gibt besonders anfällige Personen. Zum Beispiel jene, die kein Wozu in der Arbeit erkennen können, nur ein Warum.

Was heißt das?

Warum arbeite ich? Weil ich meine Rechnungen bezahlen, Essen kaufen, Kleider und Wohnung finanzieren muss. Wozu arbeite ich? Das fragt nach dem Sinn der Arbeit: Wozu braucht man diese Arbeit überhaupt, was bringt sie, was gibt sie mir? Dieser Sinn kann für jeden ganz unterschiedlich aussehen, man kann ihn nicht verordnen. Sei es, dass ich an der Entwicklung

von Geräten mitarbeite, die Menschen in Notsituationen brauchen. Sei es, dass ich Mitarbeiter in einer persönlich schwierigen Situation am Arbeitsplatz begleite. Wirtschaften ist eben mehr als bloßes Gewinnmachen. Auch und gerade in Zeiten des Neoliberalismus brauchen wir Manager mit sozialer Verantwortung. Das hat mit Sozialutopismus nichts zu tun, sondern ist eine Notwendigkeit, ohne die wir auf Dauer nicht werden bestehen können.

Viele Manager glauben, dafür keine Spielräume zu haben, und verweisen auf die Sachzwänge und den Druck des Marktes. Liegen sie falsch?

Sachzwänge gibt es sicher, aber die Frage ist, wie wir damit umgehen. Wir können sehr unterschiedlich auf Situationen reagieren und wir müssen uns immer fragen, welchen Preis es hat, wenn wir zu allem Ja sagen. Ein Weg zu mehr Verantwortung wäre zu sagen: Unter den und den Bedingungen können wir eine Arbeit leisten. Nicht aber unter beliebigen Bedingungen. Ein anderer ist, ein gutes Betriebsklima herzustellen. Wo die Kollegen angenehm miteinander umgehen, sich austauschen und helfen, fällt es den Mitarbeitern leichter, für sich einen Sinn in der Arbeit zu entdecken. Wieder ein anderer wäre, mit Entscheidungen, die wir nicht ändern können, anders umzugehen ...

... zum Beispiel?

... nehmen wir noch mal den Abteilungsleiter, der fünf Leute entlassen muss, obwohl er auch auf andere Art und Weise Einsparungen erreichen kann. Er könnte nach der Entscheidung seines Vorstandes seinen Hut nehmen. Sicher, eine radikale Lösung. Er könnte aber auch zum Vorstand gehen und sagen: Lieber Vorstand, wenn Sie die Entscheidung fällen, müssen Sie aber auch den Mitarbeitern gegenüber dafür geradestehen und dürfen nicht mir die Verantwortung zuschieben. Er könnte zumindest sich selbst klarmachen, dass er sich bemüht hat und dieses Bemühen nicht umsonst war, weil er seinen Mitarbeitern so authentisch gegenüber treten kann. Es ist manchmal unheimlich schwer, Spielräume zu nutzen, aber wenn wir flexibel genug reagieren und es wollen, ist es möglich.

Wie viele Manager sind denn unter dem Strich von den kollektiven Neurosen betroffen?

Wir haben 140 Manager aus Industrie, Handel und Gesundheitswesen in Österreich, die bis zu 250 Mitarbeiter führen, befragt. Bei einem Viertel bis einem Fünftel der Führungskräfte ist eine der vier Einstellungen so stark ausgeprägt, dass die Arbeitsqualität nachweislich leidet, das Wahrnehmen von Sinn kaum noch gelingt und die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen, leidet.

Kaum überraschend, dass in vielen Unternehmen die Unzufriedenheit um sich greift, dass Mitarbeiter und Bosse ausgelaugt, demotiviert, überfordert sind und manchmal nur noch verzweifelt im Hamsterrad mitlaufen. Sie plädieren für eine „Rehumanisierung der Arbeitswelt“. Was meinen Sie damit?

Wir müssen endlich begreifen, dass die Wirtschaft mehr ist als Gewinnmaximierung. Gewinnmaximierung ist immer nur von einem bestimmten Punkt aus betrachtet ein Maximum. Wer dabei etwa das menschliche Potenzial und Know-how nicht einbezieht, der wird auch der betriebswirtschaftlichen Rechnung nicht gerecht. Wir brauchen in der Wirtschaft Menschen, die interdisziplinär denken, die mehr Verantwortung übernehmen – für ihre Mitarbeiter, die Kunden, auch für die Gesellschafter – und zwischen diesen Interessen den Ausgleich versuchen. Wir brauchen wieder Sinn in der Arbeit. Dieser Sinn ist zentral, um unsere Arbeits- und Wirtschaftswelt, uns selbst

dauerhaft gesund zu halten. Seelische Gesundheit ist die Voraussetzung dafür, dass die Anforderungen und die Flexibilität, die vom Markt gefordert werden, überhaupt erfüllt werden können. So muss Arbeit wieder jene Bedeutung bekommen, die sie ursprünglich besaß: Arbeit ist Identitätsstiftung und -gewinnung, bietet Chancen zur Sinnfindung und Sinnentfaltung. Das verstehe ich unter Rehumanisierung. Dazu bedarf es eines Paradigmenwechsels in der Personalarbeit. Die Arbeit braucht faire, menschenwürdige Rahmenbedingungen, die Verantwortung gegenüber allen Beteiligten einschließen. Dazu brauchen wir einen Paradigmenwechsel in der Finanz- und Kapitalwirtschaft.

Welche Art von Führung bräuchten wir, damit sich die Situation ändert?

Das ist recht einfach. Führungskräfte haben die Aufgabe, zu schauen, dass sich jeder Mitarbeiter mit seinen Fähigkeiten und Talenten in das Unternehmen einbringen kann. Damit diese Fähigkeiten sich einen Weg bahnen können. Wer in einem Team arbeitet, in dem seine Fähigkeiten gefragt sind, wird in seiner Arbeit einen Sinn finden. Führungskräfte müssen Entfaltungsmöglichkeiten in der Arbeit fördern und soziale Anerkennung leben.

Wie lernen die Führungskräfte das?

Führungskräfte sollten sich selbst kennen und sich erfahren haben. Selbstfindung heißt dabei, nicht nur sich selbst zu sehen, sondern auch den anderen wahrzunehmen. Sich also selber zu hinterfragen, zu reflektieren und gegebenenfalls den Mut zu haben, sich professionell dabei begleiten zu lassen, psychologisch beziehungsweise psychotherapeutisch. Für das Viertel der Führungskräfte, die nach unserer Untersuchung tatsächlich gefährdet sind, wäre das hilfreich. Nur dann haben wir die Chance, dass eine sinnorientierte Managementgrundhaltung, wie wir es nennen, in den Unternehmen an Bedeutung gewinnt. Natürlich haben Manager die Aufgabe, Kosten zu minimieren. Doch gleichzeitig muss das Denken darüber hinausgehen. Wir müssen endlich erkennen: Die Flucht in die Arbeit, das hohe Tempo in der Wirtschaft ist nichts anderes als der Ausdruck des Gefühls einer existenziellen Frustration. Ob wir wieder mehr Sinn im Wirtschaftsleben realisieren können, wird eine der zentralen Fragen sein, die über unsere Zukunft bestimmen.

Anja Dilk ist Autorin und Korrespondentin für changeX.



Helmut Graf:

Die kollektiven Neurosen im Management.

Viktor E. Frankl. Wege aus der Sinnkrise in der Chefetage.

Linde Verlag, Wien 2007,

286 Seiten, 29.90 Euro.

ISBN 978-7093-3-0149-4

www.lindeverlag.at