



Grenzen akzeptieren

Die Zahl der Burnout-Erkrankten nimmt zu, immer mehr Menschen fühlen sich dauerhaft am Arbeitsplatz überfordert. Die Ursachen für diese Entwicklung liegen vor allem in einem gesellschaftsweiten Trugschluss, sagen die Autoren dieses Beitrags: Dem Glauben an den Maximierungsmythos, der grenzenloses Wachstum als Notwendigkeit propagiert und sich über menschliche Bedürfnisse stellt.

Die Deckung des menschlichen Bedarfs an Gütern und Dienstleistungen – darum geht es in der „Wirtschaft“, wenn wir gängigen Definitionen des Begriffs folgen. Die Spannung zwischen Bedarf und Deckung motiviert zu Leistung. Die Leistungsbereitschaft des Menschen hat dazu geführt, dass es ihm seit den Anfängen der Zivilisation gelungen ist, seinen Wohlstand immer weiter zu vergrößern. Eine Erfolgsstory, die heute volkswirtschaftlich durch das Bruttoinlandsprodukt, betriebswirtschaftlich etwa durch Gewinn, ROI oder Shareholder Value und individuell zum Beispiel im Jahreseinkommen erfasst wird, sich zutreffender noch in den Wachstumsraten dieser Kennzahlen widerspiegelt. Gleichzeitig stellt das Erfordernis, Leistung zu erbringen, aber auch eine potenzielle Gefährdung unserer menschlichen Bedürfnisse dar. Dabei hat es deutliche Fortschritte in der Einschränkung körperlicher Gefährdungen durch den Arbeitsschutz gegeben. Bemühungen, seelischen Bedürfnissen in der Gestaltung von Arbeitsprozessen Rechnung zu tragen, reichen mindestens bis in die 1930er Jahre zurück und führten zu substanziellen Verbesserungen. Heute erscheint uns allerdings gerade die Berücksichtigung psychi-

scher Grundbedürfnisse (wieder) zunehmend gefährdet. Dies hängt mit einem immer noch oftmals unhinterfragten Maximierungsmythos zusammen: der Ideologie der Grenzenlosigkeit.

Das Unbehagen im Erfolg

Etwas läuft schief. Das Spannungsverhältnis zwischen Effizienz und Humanität wurde immer schon thematisiert, natürlich primär mit Blick auf diejenigen, die am Erfolg nicht angemessen zu partizipieren schienen. Heute hat dieses Spannungsverhältnis jedoch eine neue Qualität erreicht: Die Erfolgreichen, „Eliten“ und „Leistungsträger“ thematisieren es als ihr Problem. Führungskräfte konfrontieren uns als Berater und Führungstrainer mit der Frage, wie mit dem „steigenden Druck“ umzugehen sei, wie er ausgehalten werden könne. Dieser bestehe in überambitionierten Zielen, einer immer höheren Arbeitsmenge, steigender Komplexität, Anforderungen an Flexibilität, Mobilität, Innovation, Veränderungstempo, Entscheidungstempo. Dies alles sei ja selbstverständlich notwendig um des wirtschaftlichen Erfolges willen, der gegen die internationale Konkurrenz erkämpft werden müsse. Beispielhaft für diese Entwick-

lung sind Umstrukturierungsmaßnahmen. Vor circa 20 Jahren dachten die Menschen über Umstrukturierungen in Unternehmen nach als eine Maßnahme zur Anpassung an neue Erfordernisse. Sie erlebten, dass nach der Anpassung eine Phase eintritt, in der sich eine Organisation wieder ausrichten, festigen und sortieren kann. Eine Phase, in der sie aber auch den wirtschaftlichen Erfolg der Anpassungsmaßnahme bewerten konnten, in der sie an und durch die Anpassung mehr verdienen oder umsetzen konnten. Heute sind Umstrukturierungsmaßnahmen oftmals noch nicht abgeschlossen, ehe eine neue Welle schon durch das Unternehmen rauscht.

Der Maximierungsmythos, oder: Es gibt keine Grenzen

Bemerkenswerterweise wird von den „Leidtragenden“ in der Regel nach individuellen Anpassungsstrategien, nach „Psycho-Tools“ zum Selbstmanagement, zur Delegation, zur work life balance, zum Stress-Management und so weiter gefragt, wogegen die Tatsache steigender Anforderungen fraglos hingenommen wird – wie ein Quasi-Naturgesetz, obwohl dem tatsächlich ideologische, einer Realitätsüberprüfung nicht

„ Ich kann es mir kaum vorstellen, dass es einen Trainer gibt, der ... einer der großen Trainer werden kann und viel Geld verdienen, viel, viel Geld verdienen kann. Und dass dieser Mensch sagt: Es gibt private und persönliche Dinge, die für mich wichtiger sind. Das ist eine Aussage, die ich nie für möglich gehalten hätte.

Wolfgang Overath am 19. April 2011 über den zurückgetretenen Fußballtrainer Frank Schäfer (und über Prioritätensetzung)

standhaltende Grundannahmen unterliegen:

1. Unbegrenzttes Wachstum: Die Maximierung des wirtschaftlichen (etwa nach den oben genannten Kennwerten bemessenen) Erfolgs hat oberste Priorität, denn mehr Wohlstand erzeugt mehr Wohlbefinden. Aus diesem Grund wollen wir nicht nur immer mehr, sondern auch immer schneller immer mehr.

2. Unbegrenzte Anpassungsfähigkeit: Menschen können sich diesen „Erfordernissen“ (etwa nach Flexibilität, Mobilität, Bewältigung von Unübersichtlichkeit, Unsicherheit) anpassen, ohne zu erkranken. Beide Annahmen scheitern an einer empirischen Überprüfung.

Zu 1. Ein extrem robuster Befund, der sich in Dutzenden Untersuchungen bestätigte, besagt, dass mehr Wohlstand nur dann zu mehr Zufriedenheit führt, wenn es darum geht, der Armut zu entkommen. Ist ein gewisses Niveau erreicht, verschwindet der Zusammenhang (abnehmender Grenznutzen). Das zeigt sich beispielsweise im Querschnittsvergleich zwischen Ländern (Iren sind im Mittel halb so reich wie Amerikaner, aber genau so glücklich), genau so aber auch im Längsschnittvergleich innerhalb von Ländern (eine Vervierfachung des Wohlstandes in Japan in x Jahrzehnten hat nicht zu mehr Zufriedenheit geführt).

Zu 2. Deutlich steigende Erkrankungsraten besonders im Bereich von Depressionen, Angststörungen und Sucht, werden von Fachleuten eindeutig in Zusammenhang mit psychischer Überforderung am Arbeitsplatz gebracht und spiegeln wider, dass Belastungsgrenzen negiert werden. Gleichzeitig zeigt sich daran, dass das Beklagen zunehmenden Drucks nicht lediglich auf eine Neigung zum Jammern, eine nostalgische Verklärung früherer Zustände oder ähnliche Verzerrungen zurückgeht, sondern reale Entwicklungen abbildet. In Führungssemi-

naren drücken sich solche Befindlichkeiten in Äußerungen wie beispielsweise „Abends fehlt mir die Motivation für einen Ausgleich“ oder „Ich bin froh, wenn ich nach der Arbeit vor dem Einschlafen das Sofa erreiche“ aus.

Bedarf und Bedürfnisse

Worauf sollten wir uns besinnen, um die beschriebene Schiefelage zu überwinden, was kann Orientierung bieten jenseits der Fixierung auf wirtschaftliche Kennzahlen? Wir meinen: Es geht um die konsequente Berücksichtigung menschlicher Grundbedürfnisse, die Anerkennung, dass mit diesen eine anthropologische Konstante gegeben ist, die nicht negiert werden kann, es sei denn um den Preis von körperlicher oder seelischer Gesundheit. Menschliche Grundbedürfnisse begrenzen die Leistungs- und Anpassungsfähigkeit. Den Stress, den eine Verletzung von Bedürfnissen mit sich bringt, können wir zwar ohne weiteres verkraften, wenn es sich um punktuelle Herausforderungen handelt. Eine chronische Überforderung, eine permanente Frustration von Bedürfnissen, egal ob von physischen oder psychischen, macht krank, physisch oder psychisch.

Kann es sein, dass in Jahrzehnten arbeitsmedizinischer und arbeitspsychologischer Forschung und Praxis immer noch nicht erreicht wurde, dass grundlegende Bedürfnisse in der Arbeitswelt berücksichtigt werden? In der Tat hat es hier Verbesserungen gegeben, man denke nur an den Schutz physischer Bedürfnisse durch Arbeitsschutzbestimmungen. Das Wissen um und die Anerkennung und konsequente Berücksichtigung von psychischen Grundbedürfnissen (und das Wissen um die Konsequenzen der Nichtbeachtung) sind aber noch überraschend wenig verbreitet. Dieser „weiche“ Bereich wird eher als nice to have gehandhabt nach dem Motto: Wenn es um Wichtiges (ums Geld) geht, kann man die-

ses Gedöns vernachlässigen. Auch lässt sich beobachten: Um Leistungsanforderungen zu erfüllen wird im Bereich physischer Bedürfnisse zunehmend das Schlafen geopfert. Es ist nachgewiesenermaßen ein moderner Trend, dass Menschen, die viel arbeiten, wenig schlafen – und damit ihr Erkrankungs- und Sterblichkeitsrisiko erhöhen.

Psychische Grundbedürfnisse

Psychische Grundbedürfnisse, die bei allen Menschen vorhanden sind und deren Verletzung oder dauerhafte Frustration krank macht oder zumindest das Wohlergehen erheblich einschränkt, sind:

- Lustgewinn und Unlustvermeidung: Lust wird angestrebt (das Spektrum reicht vom körpernahen Lusterleben (Essen, Sexualität und so weiter) bis zum „Flow“, dem lustvollen selbstvergessenen Aufgehen in einer spannenden Tätigkeit), Unlust wird vermieden
- Bindung: Wir suchen die Nähe von Menschen, möchten eine positive emotionale Beziehung zu ihnen aufbauen und (wechselseitige) Unterstützung erfahren.
- Orientierung und Kontrolle: Wir wollen den Überblick haben, verstehen, was läuft, um so die Dinge unter Kontrolle zu bekommen und zielgerichtet eingreifen zu können.
- Selbstwertschutz und Selbstwerterhöhung. Wir möchten gut sein, kompetent, wertvoll, liebenswert, uns vor Abwertung schützen und uns möglichst verbessern.

Dieses Modell der vier Grundbedürfnisse geht zurück auf den Psychologen Seymour Epstein von der University of Massachusetts. Es ist ausdrücklich nicht hierarchisch – im Gegensatz zu dem in der Managementliteratur weit verbreiteten Pyramiden-Modell nach Maslow, dessen Annahme, höhere Bedürfnisse setzen die Befriedigung niederer voraus, sich empirisch nicht gut bewährt hat.

Auf dieser allgemeinen Ebene treffen diese Bedürfnisse für uns alle zu. Aber natürlich unterscheiden sich die Menschen extrem in ihrem Verhalten und ihren Vorlieben. Als Beispiel möge ein Mitarbeiter dienen, der sich um die Leitung eines Projekts bemüht hat. Involviert ist das Bedürfnis nach Orientierung und Kontrolle (Interesse an der Thematik, diese tiefer verstehen, beherrschen wollen, das Einkommen, den Arbeitsplatz sichern), Selbstwert (Anerkennung, Status), möglicherweise auch Bindung (der gemeinsame Erfolg verbindet). Wird das Projektziel erreicht, ist es wahrscheinlich, dass die genannten Bedürfnisse befriedigt werden konnten, und möglicherweise gab es sogar intensive Arbeitsphasen, die lustvoll als „Flow“ erlebt wurden.

Ein negatives Beispiel: Jemand verausgabt sich, eventuell über lange Zeiträume, aber die erwartete Belohnung bleibt aus, etwa die Anerkennung, die Beförderung - oder sogar die Sicherheit des Arbeitsplatzes, wenn man arbeitslos wird. Solche „Gratifikationskrisen“ stellen extreme Verletzungen des Bedürfnisses etwa nach Kontrolle (ich erlebe mich hilflos, was ich auch tue, bringt nichts) oder Selbstwert dar und wurden von dem Medizinsoziologen Johannes Siegrist intensiv untersucht. Für koronare Herzkrankheiten (akuter Herzinfarkt, plötzlicher Herztod, subklinische koronare Herzkrankheit) wurde eine dreieinhalb- bis viereinhalbfach erhöhtes Erkrankungsrisiko bei Gratifikationskrisen festgestellt. Es gibt eine deutliche Beziehung auch zu diversen anderen körperlichen Erkrankungen (Diabetes, Depression, Muskel- und Skeletterkrankungen).

Die Balance muss stimmen...

Auf die häufig gestellte Frage nach dem Umgang mit dem erlebten zunehmenden Druck können wir keine Tricks anbieten, die diesen Druck quasi neutralisieren. Wenn Druck bedeutet, dass Grundbedürfnisse nicht lediglich punktuell, sondern chronisch verletzt werden, muss der Druck selbst in Frage gestellt werden. Nach unseren Beobachtungen und Erfahrungen scheinen wir an dem Punkt angelangt zu sein, wo die Maxime „Immer mehr Leistung in

immer kürzerer Zeit.“ und die Begründungen „Erfolg des Unternehmens“ und „Bestehen am Markt“ nicht mehr ausreichen, um den Druck ertragbar zu machen. Die Ideologie der Grenzenlosigkeit und die damit verbundene Ansicht, Veränderungen und Fortschritt in immer kürzeren Zeitsequenzen umzusetzen, scheinen einen Grad der Unmenschlichkeit erreicht zu haben, der den Bedürfnissen entgegensteht.

Im Bereich der psychischen Bedürfnisse muss genau so wie im physischen Bereich eine Balance hergestellt werden, die auf Dauer ein Gleichgewicht aller Bedürfnis-Aspekte ermöglicht. Natürlich ist dafür jeder im Rahmen seiner Lebensführung und Prioritätensetzung selbst verantwortlich. Aber auch in unternehmerische und Führungsentscheidungen sollte das Wissen über Grundbedürfnisse mit einfließen. Zwar ist natürlich das Unternehmen nicht für eine Allroundversorgung bezüglich aller Bedürfnisse zuständig, aber die Anforderungen sollten nicht so ausgeprägt sein, dass für die Befriedigung wichtiger Bedürfnisse außerhalb der Arbeit kein Raum bleibt oder dass in der Arbeit gravierende Verletzungen von Grundbedürfnissen vorkommen.

... und das ist sogar ökonomisch

Nehmen wir beispielhaft wieder das Thema Change, welches vor allem das Grundbedürfnis nach der Orientierung und Kontrolle berührt beziehungsweise das Gegenteil von Kontrollier- und Beherrschbarkeit: Undurchschaubarkeit, Ungewissheit, Unsicherheit. Diese sind mit jedem Veränderungsprozess verbunden. Die Toleranz hierfür ist aufgrund von Lernerfahrungen bei jedem unterschiedlich, entscheidend ist, ob die Hoffnung besteht, nach einer Phase der Transformation wieder Orientierung, Kompetenz und Kontrollerleben gewinnen zu können. Das heutige Tempo überfordert die meisten. Es hat keinen Sinn zu fordern, die Leute müssten flexibel sein, wenn die Grenzen überschritten werden. Eine Beachtung humaner Grenzen, eine Entschleunigung in diesem Bereich würde nicht nur die genannten Risiken für Wohlbefinden und Gesundheit minimieren, sie würde nicht nur

unproduktive Nebeneffekte wie Widerstand und Absicherungsverhalten begrenzen. Sie würde auch ökonomische Erfolgskontrollen wieder ermöglichen. Denn wenn die nächste Maßnahme erst dann erfolgt, wenn der Effekt der vorhergehenden erfasst werden konnte, ist die ökonomische Sinnhaftigkeit von Veränderungsprozessen wieder bewertbar, was heute oftmals nicht nachvollziehbar ist.

Menschen und Unternehmen zusammenbringen

Menschliche Grundbedürfnisse und wirtschaftliche Notwendigkeiten zu thematisieren und im Gleichgewicht zu halten, ist eine Anforderung an jeden Einzelnen, an Führungskräfte in Unternehmen, an politische Entscheidungsträger. Das Ziel muss dabei sein, wirtschaftlichen Erfolg und menschliche Bedürfnisse auszubalancieren. Bedürfnisse wie Sicherheit, Stabilität, Kontrollmöglichkeit, Einflussnahme müssen stärker in die Führung von Unternehmen und in das Bewusstsein der Führungskräfte gelangen. Es wird darum gehen, das urmenschliche Streben nach der Überwindung von Grenzen mit der Anerkennung der Grenzen, die nicht schadlos negiert werden können, zu harmonisieren. Langfristig dürfte damit der Erfolg nicht geschmälert, sondern gesteigert beziehungsweise nachhaltig ermöglicht werden. Es wird darum gehen, den Menschen und die Unternehmen und Organisationen stärker zueinander zu bringen. Auf diese Weise können nachhaltige Entwicklungen verfolgt werden. Menschlichkeit rückt stärker in den Fokus des wirtschaftlichen Handelns und die Dauerhaftigkeit von Erfolgen.

Autoren

Marcus Schmitz,
Diplom-Kaufmann, Geschäftsführer
IGS Organisationsberatung GmbH,
marcus.schmitz@igs-beratung.de

Dr. Herwig Hinnermann,
Diplom-Psychologe, Psychotherapeutische
Praxis, Bonn, mail@hinnermann.com

Paul Hinnermann,
cand. psych., Schwerpunkte:
Konfliktmanagement, Affektive Störungen,
paul@hinnermann.com