

ALPHA

DER KADERMARKT DER SCHWEIZ

TEL. 044 248 40 30 / INSERATE@TAGES-ANZEIGER.CH / WEITERE KADERSTELLEN: WWW.ALPHA.CH

«Ein Burnout ist das Gesundeste, was Menschen passieren kann»

Arbeit und Leben – für viele sind das getrennte Welten. Alfried Längle, Begründer der Existenzanalyse, möchte dazu beitragen, dass das anders wird und wir auch in der Arbeit erfülltes Leben finden. Aber so gross dieses Bedürfnis ist, so gross ist auch das Unvermögen vieler Führungskräfte.

Interview: Daniel Fleischmann

Eine Berufsberaterin hat mir erzählt, dass Themen wie der «Sinn der Arbeit» ein Renner in der Laufbahnberatung sind. Sehen Sie das auch so?

Ja – nicht nur in der Laufbahnberatung, auch in Coachings oder schulischen Kontexten. Immer mehr Menschen beschäftigen sich mit der Frage, wie sie ein gutes Leben führen können. Dem steht oft entgegen, was sie bei der Arbeit erleben. Hier sind Produktivität, Effizienz, Leistung gefragt; die Schweiz hat das höchste Arbeitstempo und den grössten Termindruck in Europa. Das entfremdet die Menschen. Jeder von uns möchte sich selber sein können, auch im Beruf.

Hat die Belastung gegenüber früher zugenommen?

Zugenommen hat die Zahl der Menschen, deren Gesundheit leidet. Etwa jede vierte Person in der Schweiz fühlt sich burnout-gefährdet, jede siebte Person hat bereits ein Burnout erlebt ...

... und jede vierte Firma ist stark oder eher stark von Langzeitabwesenheiten aufgrund psychischer Erkrankungen betroffen.

Die Krankenstände haben in den letzten zwanzig Jahren deutlich zugenommen. Burnout-Raten sind dort besonders hoch, wo Menschen Dinge tun, zu

denen sie gezwungen oder in denen sie verstrickt sind. Dieses Gefühl der Entfremdung ist die hauptsächlichste Quelle von Burnout. Die Menschen möchten Dinge tun, zu denen sie ja sagen können. Das ist nicht immer leicht umzusetzen; hier spielen Ängste hinein, soziale und ökonomische Zwänge. Darum ist ein Burnout das Gesundeste, was Menschen passieren kann. Er macht sie darauf aufmerksam, dass sie nicht so leben, wie es für sie stimmt.

Sie betrachten diese Themen mit Hilfe der Existenzanalyse. Was ist das?

Die Existenzanalyse möchte die Menschen stärken, ihr Leben mit innerer Zustimmung zu führen – ein Leben, das mir etwas gibt, für das es sich lohnt, auch Mühen zu tragen. Die Existenzanalyse bildet die Basis von psychotherapeutischen Behandlungen, von Beratungen, von Coachings.

Was brauchen Menschen, um bei der Arbeit gesund zu bleiben?

Arbeit muss so gestaltet sein, dass wir darin Leben erfahren. Aus Sicht der Existenzanalyse sind vier Faktoren wichtig:

1. Wir müssen bei der Arbeit einen gewissen Schutz und Halt erleben; der Arbeitsplatz soll sicher sein und unsere Vorgesetzten hinter uns stehen.



«Best Places to Work sind immer Firmen mit einem kooperativen Führungsstil», sagt Alfried Längle. Er ist Begründer der Existenzanalyse und Gastprofessor an der Universität St. Gallen.

2. Man soll den Wert der Arbeit und der Beziehungen am Arbeitsplatz sehen.
3. Wir möchten als eigenständige Personen respektiert werden und auch Entscheide treffen können.
4. Die Tätigkeit soll Sinn haben.

Alle vier Faktoren sind vielleicht nicht immer erfüllt. Sind Kompromisse sinnvoll?

Ja. Es ist möglich, dass mich die Arbeit oder ihr Produkt nicht zufrieden machen; aber weil ich mein Team mag, bleibe ich. Wir müssen immer wieder neu bestimmen, wie sich solche Spannungen anfühlen. In Coachings erlebe ich nicht selten Vorgesetzte, die mit der Unternehmensführung nicht einverstanden sind. Aber weil sie ihre Leute schützen möchten, machen sie weiter und versuchen, Veränderungen in der Firma anzustossen.

Man soll sich nicht quälen – aber man soll auch nicht vorzeitig den einfacheren Weg gehen.

Läuft die Existenzanalyse nicht Gefahr, eine Philosophie der Gebildeten zu sein?

Natürlich haben Gebildete bessere Möglichkeiten, eine Auszeit zu finanzieren oder eine neue Anstellung zu finden. Aber wenn der Arbeitsplatz so toxisch ist, dass sie krank werden, ist Arbeitslosigkeit selbst für weniger Qualifizierte der bessere Weg.

Was belastet die Menschen am meisten?

Wenn Druck auf sie ausgeübt wird und sie sich ausgepresst fühlen – verbunden mit der Angst, die Arbeit zu verlieren, wenn sie sich auflehnen. Zudem belastet es die Menschen, wenn sie keine Anerkennung erhalten. Auch innere Zwänge können bedrückend sein – etwa aus der Erfahrung in der Kindheit, nicht als faul gelten zu wollen.

Wieviele Leute sind innerlich auf dem Absprung?

Diese Zahlen sind sehr abhängig von der Höhe des Einkommens und den Berufsparten. Etwa 30–50% der Menschen spüren Zweifel und sind unsicher, ob sie noch am richtigen Ort sind, mehr als ein Drittel von ihnen haben innerlich bereits gekündigt.

Das ist volkswirtschaftlich verheerend.

Natürlich. An der Universität St. Gallen zeige ich angehenden Führungskräften, wie sie Mitarbeitende so motivieren können, dass sie innerlich präsent sind und ja sagen können zu dem, was sie tun. Das ist existenzielle Leadership. Sie setzt beim einzelnen Menschen an. Führungskräfte müssen den Mitarbeitenden mit Respekt begegnen. Jeder Mensch

hat eine Würde. Die Mitarbeitenden sollen in Gesprächen spüren, dass man sich wirklich für sie interessiert. Man sollte ihre Autonomie stärken und sie auch auf Dinge ansprechen, die sie belasten. Eine grosse Zürcher Bank hat Seminare gestartet, in denen die Leute sagen können, was ihnen Bauchweh macht.

Über gute Führung spricht man schon lange. Was hindert Führungskräfte, es besser zu machen?

Viele Systeme haben einen Spirit, in dem ein Ausenseiter ist, wer mit den Mitarbeitenden wertschätzend umgeht. Auch Arbeitsdruck oder Rivalitäten können schlechte Führung begünstigen. Dazu kommen innere Dinge: Wenn Führungskräfte nicht den Mut haben, menschlich statt funktional zu führen.

Für viele bedeutet Führung Durchsetzungsfähigkeit.

Leider ja. Aber die Zukunft der Unternehmensführung geht in eine andere Richtung. In Österreich beklagen sich viele Firmen über Arbeitskräftemangel, während bei Konkurrenzunternehmen Bewerbende in der Warteschlange stehen. Best Places to Work sind immer Firmen mit einem kooperativen Führungsstil.

Sie sind 73 Jahre alt, eigentlich in Rente. Aber Ihnen macht die Arbeit noch immer Spass.

Mehr noch: Freude. Ich bin dankbar für meine Arbeit, sie ermöglicht mir, mitten im Leben zu stehen.

*Buchhinweis: Alfried Längle, Ingeborg Künz (2016): *Leben in der Arbeit?* Facultas, Wien.*