

Manager im Spannungsfeld von Wertschöpfung und Wertschätzung

Der kürzlich verstorbene vormalige Bundespräsident Johannes Rau sagte einmal treffend: „Heute kennen wir von allem den Preis und von nichts mehr den Wert.“

Der ambivalente Wandel

Der alte Aphorismus, wonach nichts beständiger sei als der Wandel, hat eine neue Akzentuierung erfahren: Der Wandel ist immer schneller, radikaler und unaufhaltsamer geworden! Richtig: Der Wandel schafft neue Möglichkeiten, neue Chancen und befriedigt den ursprünglichen Wunsch auf das Neue, noch Unentdeckte. Neugierde ist eine elementare Motivation des Kindes, das in die Welt hinausgeht, um Neues zu entdecken und dabei seinen Platz und seine Identität zu finden. Im Laufe der Zeit scheint uns dieser Wunsch abhanden zu kommen. Oder besser: Er ist so oft befriedigt, aber auch enttäuscht worden, dass der Wunsch nach Ruhe und Beständigkeit zunimmt. Aber weiterhin glorifizieren wir den Wandel. Begriffe wie Innovation oder Flexibilität sind noch positiv besetzt. Reform dagegen ist bestenfalls ambivalent, wenn nicht bereits negativ akzentuiert.

Offensichtlich beginnen wir – oder zumindest mehr und mehr Menschen –, unter den Entwicklungen und Beschleunigungen zu leiden, weil uns die Luft zum Atmen, die Muße und Beschaulichkeit fehlt, die wir – wenn überhaupt – nur noch mit schlechtem Gewissen genießen können. Und dennoch wird das Heil oftmals nur darin gesehen, noch weiter aufs Gaspedal zu treten. Mir scheint, es ist nicht der Rausch der Veränderung, der uns hier treibt, sondern die Sorge, zurückzufallen oder schlimmer noch: übergangen, überrannt und überwältigt zu werden. Die externen Veränderungskräfte erscheinen so dominant, dass der eigentlich innovative Versuch, sich ihnen entgegenzustellen, fast kindisch illusionär erscheint und man dann wohl bestenfalls als ignorant belächelt, schlimmstenfalls als Bremser verachtet würde, dessen Widerstand bekämpft und gebrochen werden muss. Und doch mischen sich in letzter Zeit kritische Stimmen in die Glorifizierung des Veränderungs- und Entwicklungsausches.

Es kommt hinzu, dass bei den hohen Geschwindigkeiten der Wunsch, auf der Straße zu bleiben, wichtiger wird als die Hoffnung auf die Zielerreichung. Die Geschwindigkeit allein fordert unsere Aufmerksamkeit und unsere Kräfte so weit, dass sich die Vorstellung vom Ziel ins Gegenteil

verkehrt: **Es geht gar nicht mehr ums Ankommen, sondern nur noch um die Verhinderung des Ausscheidens.** Das kann der alte Konfuzius – wenn er es denn war, dem dies Zitat zugeschrieben wird – nicht gemeint haben, als er sagte, der Weg sei das Ziel.

Manager als Getriebene

Mehr und mehr Menschen empfinden sich als Opfer, nicht mehr als Gestalter ihres Lebenslaufs. Auch der Manager ist nicht mehr das, was er mal war. Die Lichtgestalten von einst, die strategisch denkend und kraftvoll handelnd den Fortschritt gestalteten und zu neuen Ufern aufbrachen, sind inzwischen selbst Getriebene innerhalb eines Systems, das nicht mehr das ihre zu sein scheint. Sogar die „Managerkrankheit“ zeigt sich in neuer Erscheinung: Nicht mehr als physische Schwächung durch Überarbeitung, sondern als psychischer Selbstzweifel durch Verunsicherung. Es sind jetzt 17 Jahre her, dass ein Doktorand von mir eine Arbeit mit dem Titel „Führung und Angst“ geschrieben hat [1]. Es ging nicht um die Angst vor den Führungskräften, sondern um die Angst der Führungskräfte vor der Führungsaufgabe. Die ausgewählten Führungskräfte hatten sich erst nach einer langen „Aufwärmphase“ in sensiblen Interviews geöffnet und von ihren Verlust- und Versagensängsten berichtet. Von Ängsten, die sehr an ihrem Selbstverständnis rütteln, da eine Führungskraft oder ein Manager doch jemand ist, der kraftvoll und angstfrei nach vorne geht.

Inzwischen hat das Thema, das damals noch ungewöhnlich war, etwas mehr Konjunktur erhalten. Auch aus den Kreisen der therapeutischen Zunft hört man, dass Manager vermehrt bereit sind, sich „auf die Couch zu legen“. Wo kommt die Unsicherheit her in einer Zeit, in der die Managementaufgabe so eindeutig – wie selten zuvor – formuliert wurde?

*Prof. Dr. Gerd Wiendieck,
Institut für Psychologie,
FernUniversität Hagen
gerd.wiendieck@fernuni-
hagen.de*

