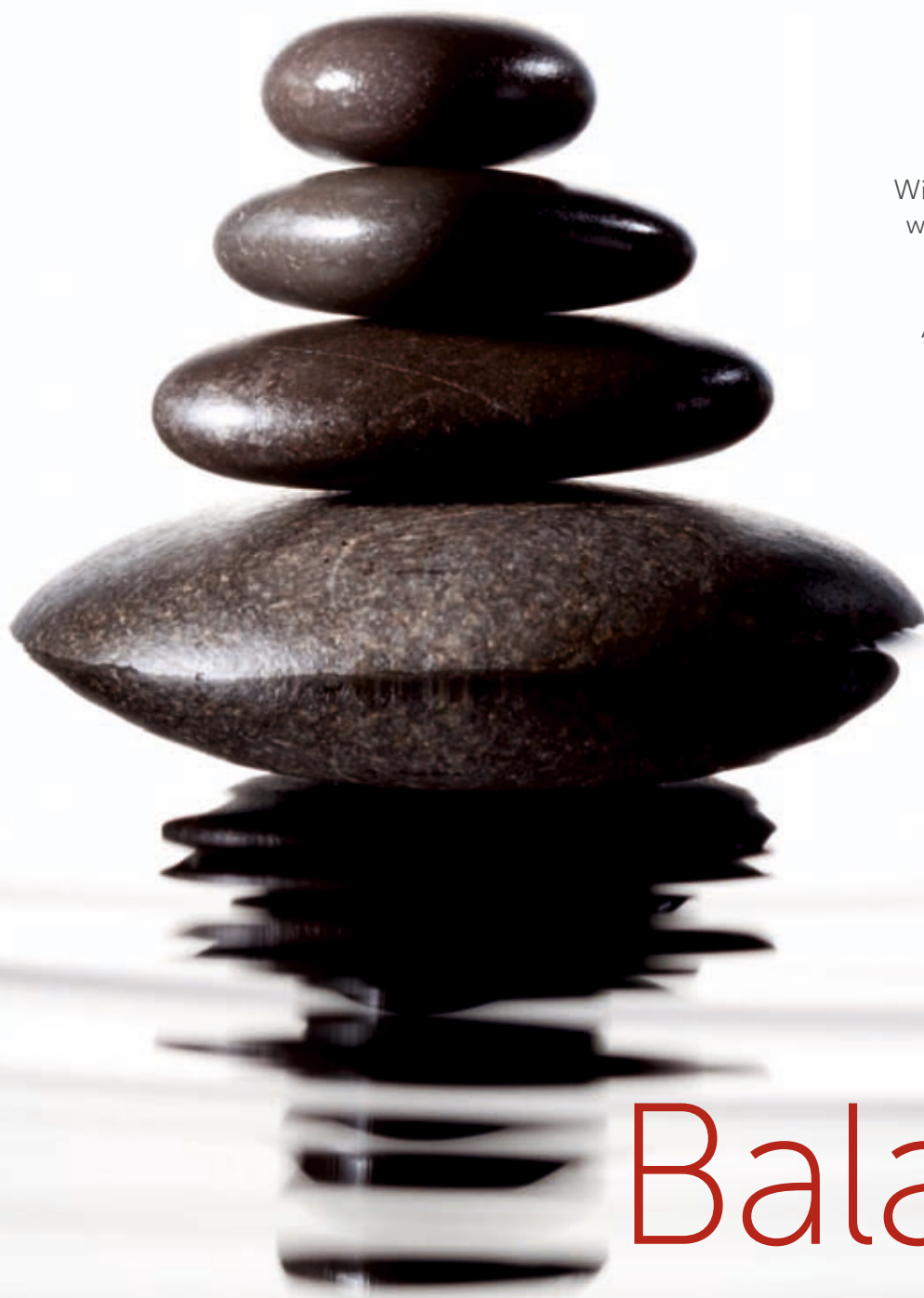


# M:PROFILE

DAS MAGAZIN FÜR MACHER MARKEN MÄRKTE

Juli-August 2012  
Ausgabe 03/2012  
Preis D+A+CH: 9,50 €  
www.m-profile.de



#### **Gut ausbalanciert**

Wie Hemdennäher Seidensticker wieder auf Kurs gebracht wurde

#### **Die Geldverbesserer**

Auch Öko-Banken handeln mit Geld, nur nicht um jeden Preis

#### **Nachhaltigkeit**

Leipziger Messe setzt Maßstäbe für die Branche

#### **Personalführung**

Was Mitarbeiter wirklich brauchen

#### **Marketing-Special**

Wie man Kunden versteht und dauerhaft begeistert

SCHWERPUNKT

# Balance



**Prof. Dr. Frank Schwab** (Jahrgang 1963) ist Inhaber des Lehrstuhls Medienpsychologie an der renommierten Julius-Maximilians-Universität Würzburg und geschäftsführender Vorstand des dort angesiedelten Instituts „Mensch Computer Medien“. Der Diplom-Psychologe unterrichtet im Studiengang Medienkommunikation und forscht zur Evolutionären Medienpsychologie. Zudem arbeitet Schwab für verschiedenste Unternehmen im Bereich Human Resources, Organisationskommunikation und Teamcoaching. [www.mcm.uni-wuerzburg.de](http://www.mcm.uni-wuerzburg.de)

MODERNE ARBEITSWELT

# Raus auf den Friedhof!

Interview: Bijan Peymani

Organisationspsychologe Frank Schwab über den menschlichen Drang nach Anerkennung und die Frage, was „Terror-Management“ mit Work-Life-Balance zu tun hat. Schwab, der sich als einer der Wenigen hierzulande auch mit der Evolutionspsychologie befasst, sagt, die heutigen Arbeitsstrukturen seien in Teilen unserer Psyche abträglich: „Unser Steinzeithirn ist nicht daran angepasst.“

Es gibt Menschen, die äußern im Brustton der Überzeugung, dass sie sich aufs Büro freuen. Muss man solche Zeitgenossen beneiden oder eher skeptisch beäugen?

**Schwab:** Das hängt ganz von den Gegebenheiten ab. Wer sich mit seinen Kollegen versteht, Freiräume und eine entsprechende Position hat, um

sich optimal selbst zu verwirklichen – vielleicht sogar besser als in der häuslichen Struktur mit dem Partner –, bei dem ist durchaus vorstellbar, dass er sich ehrlich aufs Büro freut. Mit so jemandem sollten wir uns mitfreuen, denn ihm bietet seine Tätigkeit offenbar eine größtmögliche Identifikationsfläche ...

... was wiederum ein zweischneidiges Schwert ist; was bleibt, wenn sich Rahmenbedingungen ändern oder der Job weg ist?

**Schwab:** Dann wird es für den Betroffenen in der Tat schwierig. Obwohl immer denkbar ist, dass man seinen Arbeitsplatz verliert und auch zur Arbeitswirklichkeit gehört, dass Menschen irgendwann in Rente gehen, sind die Wenigsten wirklich darauf

vorbereitet. Sie fallen dann in ein Loch und kommen privat – ohne ihren Job – oft nicht mehr zurecht, so wie es Lorient ganz wunderbar in seinem Film „Pappa Ante Portas“ dargestellt hat. Als Konsequenz beginnen die Unternehmen, ihre Mitarbeiter etwa auf den nahenden Ruhestand vorzubereiten und ihnen zu helfen, ohne größere Identitätsverluste und nicht ganz so ruppig wieder im Alltag zu landen.

Lebt nicht zufriedener oder mindestens stressfreier, wer den Beruf nur als Mittel zum Zweck definiert – ohne Karriereambitionen und Kämpfe auf dem Affenfelsen?

**Schwab:** Als Evolutionspsychologe würde ich vermuten, dass es in der menschlichen Psyche einen freien Slot gibt, eine Art Steckplatz, der ➔

„Im heutigen Berufsalltag bleibt ein Bedürfnis unbefriedigt, das wir als sozial lebendes Säugetier psychologisch dringend brauchen, nämlich Anerkennung“

für Leistung, Aufstieg und Dominanz innerhalb einer Gruppe reserviert ist. Wer sich dem komplett verweigert und diesen Steckplatz nicht besetzt, den kann das auch ein bisschen zwicken. Ich behaupte, dass jemand dann Erfolg und Anerkennung durch ein Engagement etwa im Verein oder in einem Ehrenamt anstreben wird. Wir sind dafür gebaut, in einer Gruppe möglichst unter Gleichgesinnten zu agieren, und wir haben dabei – ob beruflich oder privat – die Erwartung von Geben und Nehmen: Ich setze mich für die Gruppe ein, dafür erwarte ich sozialen Aufstieg, Dominanz und Ansehen.

Statt auf dem Job-Olymp landen in der Praxis aber viele in einer Tretmühle. Wie bringt man sich und seine beruflichen Aufgaben in Balance?

**Schwab:** Zur Beantwortung dieser Frage kann ein Blick auf die Sozialpsychologie lohnen. Hier wird derzeit intensiv die sogenannte „Terror-Management“-Theorie diskutiert. Es geht darum, Menschen mit ihrer eigenen Vergänglichkeit zu konfrontieren. Dazu geht man mit ihnen auf einen Friedhof. Das führt dazu, dass

sie ihr bestehendes Wertesystem rekapitulieren. Hinsichtlich der Work-Life-Balance sollte man sich fragen: Ist mir das, was ich im Moment beruflich mache, wirklich wichtig? Sollte das tatsächlich ganz oben auf meiner Prioritätenliste stehen? Verfolge ich die richtigen Ziele? Also, ich rate Ihnen, doch mal auf den Friedhof zu gehen und sich ein paar Gedanken über die Gestaltung Ihres Lebens zu machen und über die Zeit, die Ihnen noch gegeben ist.

Work-Life-Balance scheint dennoch eine Utopie – die Zahl psychischer Erkrankungen durch den Job hierzulande steigt. Macht uns die moderne Arbeitswelt kaputt?

**Schwab:** Tatsächlich muss man konstatieren, dass berufsbedingte Burn-out-Fälle zunehmen, und das ist sehr bedenklich. Burn-outs sind eng verwandt mit Depressionen, diese wiederum gekoppelt an den Selbstwert. Und der wird offenbar bei einer steigenden Zahl von Menschen angegriffen durch wiederholte Misserfolge, ungenügende Würdigung oder gar Herabsetzung in der Gruppe. Das hat viel mit der Struktur der modernen Arbeitswelt zu tun.

Geben Sie dafür doch mal ein konkretes Beispiel.

**Schwab:** Früher haben Sie vielleicht im Team mit zehn Leuten gearbeitet – und konkurriert. Heute finden Sie Teams von 100 Leuten vor. Die Wahrscheinlichkeit, dass Sie in solch großen, längst multinationalen Einheiten schlecht abschneiden, nimmt deutlich zu. Weil es zwangsläufig anonym zugeht und die Mitglieder einer Gruppe vielfach nur noch per E-Mail kommunizieren, kann der Einzelne nicht mehr das Ansehen aus einer Tätigkeit ziehen, das eigentlich in dieser stecken könnte. Damit bleibt ein Bedürfnis unbefriedigt, das wir als sozial lebendes Säugetier psychologisch dringend brauchen, nämlich Anerkennung.

Aber doch mal Hand aufs Herz: Ohne den persönlichen wirtschaftlichen Druck würde wohl kaum einer freiwillig arbeiten – oder allenfalls von zuhause in Teilzeit ...

**Schwab:** Da muss ich als Evolutionspsychologe widersprechen. Der Mensch ist kein Faultier, er hat schon immer – teilweise extrem – für sich und die Gruppe geschuftet. Biologisch gesehen immer zu dem Endzweck des Überlebens und der Reproduktion.

Wozu er allerdings nicht geboren ist, ist die Form der Arbeit, wie wir sie heute vorfinden, mit einer extrem hohen Arbeitsteilung, monotonen Abläufen und dem Zwang zu höchster Konzentrationsfähigkeit über einen längeren Zeitraum hinweg. Dadurch knirscht es in unserer evolvierten mentalen Architektur gewaltig, weil unser Steinzeithirn eben nicht daran angepasst ist. Zudem, und das ist für einen evolutionär denkenden Forscher besonders auffällig, kollidieren moderne Karriereentwürfe zunehmend mit der „Ultima Ratio“ Darwins – der Fortpflanzung.

Ausgebrannte Manager,  
Jobaussteiger, Rufe nach  
bedingungslosem Grundeinkommen  
– kann uns Menschen die Arbeit am  
Ende wirklich glücklich machen?

**Schwab:** Leider nicht jeden! Die meisten Menschen, die ein Burn-out haben, haben oft auch ein Bored-out. Sie sind ausgebrannt und gelangweilt zugleich, haben also eine Arbeitswelt, die sie sehr belastet, die sie gleichermaßen extrem fordert und extrem langweilt. Aber bei entsprechender Würdigung einer Tätigkeit, die zudem Sinn stiftet, abwechslungsreich ist und kreative Freiräume lässt, kann uns Arbeit durchaus glücklich machen. ■

” Moderne Karriereentwürfe kollidieren zunehmend mit der ‚Ultima Ratio‘ Darwins – der Fortpflanzung“