

Warum der Blick auf sinnorientiertes Management sich in Zeiten wie diesen lohnen könnte.

... trotzdem sinn-voll führen

Sinn-volle Angebote

ICG plant ab Herbst ein spezielles Angebot für Führungskräfte zum Thema „**Führen mit Sinn**“. Es soll ein Prozess der Sinnfindung und Sinn(wieder)entdeckung angestoßen werden. Wenn Sie individuell an diesem Thema arbeiten wollen, empfehlen wir den Einstieg über ein „**Sinnorientiertes Coaching**“.

Falls Sie grundsätzliches Interesse haben oder einen Termin vereinbaren möchten, freuen wir uns auf Ihre Rückmeldung an:

karin.krammer@ICG.eu.com



Karin Krammer ist Konsultantin der ICG mit dem Schwerpunkt Führungskräfteentwicklung und

sinnorientiertes Coaching. Sie ist eine erfahrene Organisationsberaterin und war viele Jahre in der Wirtschaft tätig.



Literaturtipp

... trotzdem Ja zum Leben sagen

Ein Psychologe erlebt das Konzentrationslager
Von Viktor E. Frankl, Deutscher Taschenbuchverlag, 29. Auflage, Juni 2008

Sinnzentrierte Unternehmensführung

Von Werner Berschneider, Orthaus Verlag, 21. Auflage, Mai 2008

Die kollektiven Neurosen im Management

Von Helmut Graf, Linde Verlag, 2007

Viel wird momentan zum Thema „Krisenmanagement“ oder „Führen in der Krise“ neu angedacht, um Unternehmen Orientierung und Halt zu geben. Hier soll eine ganz spezielle Dimension – die Sinnorientierung – beleuchtet werden, und wir erlauben uns, dafür Anleihe von einem großen Denker des vorigen Jahrhunderts zu nehmen, bei Viktor E. Frankl.

Glaubt man den Experten, dann befinden wir uns in einer schwerwiegenden Finanz- und Wirtschaftskrise. Aber greift das nicht zu kurz? Befinden wir uns nicht auch in einer Sinnkrise?

Und jetzt, wo Börsenkurse und Umsätze einbrechen, zeigen sich nicht nur leere Kassen, sondern wir erleben auch eine gewisse Sinnleere.

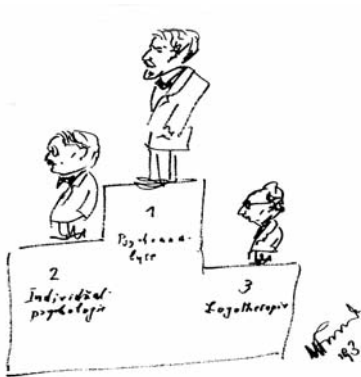
Sinnlehre gegen Sinnleere

Viktor Emil Frankl, Wiener Psychiater und Neurologe (1905 bis 1997) ist Begründer der „Logotherapie“ (abgeleitet vom griechischen logos = der Sinn). Frankls berufliches Wirken wurde stark durch sein eigenes erschütterndes Schicksal während des 2. Weltkriegs geprägt. Ein Großteil seiner Angehörigen ist in Konzentrationslagern ums Leben gekommen und er selbst verbrachte fast drei Jahre in verschiedenen KZ.

Traumatisiert von diesen Erlebnissen beschrieb er sein damaliges Gefühl so: „*Entweder geht man angesichts dieser Umstände hin, nimmt einen Strick und hängt sich auf oder aber es gibt irgendwelche Ressourcen in einem, die einen davon abhalten. Und das war mein bedingungsloser Glaube an einen letzten Sinn, der uns zwar verborgen sein mag, aber da ist.*“ Frankl arbeitete schwerpunktmäßig im klinischen und im

Erfolg ist was er-folgt

So manche Manager* haben in den vergangenen Jahren ihre Unternehmen hauptsächlich auf Gewinnmaximierung ausgerichtet, um dadurch Eigentümer und Aktionäre zufriedenzustellen – mit Erfolg. Erfolg ist immer das, was er-folgt – ein Ergebnis menschlicher Haltungen und Handlungen. Ist derzeit viel von Profitgier und Machtstreben die Rede, sehen wir uns nun konfrontiert mit Konsequenzen die daraus er-folgt sind. Wenn die Finanzkrise auch eine Sinnkrise ist, was ist dabei in die Krise geraten? Welche Werte und Haltungen haben zu jenen Handlungen geführt, aus denen diese entstanden ist? Vermutlich wurden da und dort Unternehmensziele mit Sinn verwechselt, langjährige Strategien erscheinen nun absurd und das Vertrauen in Führungsentcheidungen ist verletzt.



*Ich habe den Sinn mei-
nes Lebens darin gesehen,
anderen zu helfen, in
ihrem Leben einen Sinn
zu sehen.*

© Originalnotiz von Viktor E. Frankl aus dem
Privatarchiv von Gerhard Leiner, Weinitzen

psychotherapeutischen Bereich. Die Übertragung seiner Thesen in die Wirtschaft gewinnen in den letzten Jahren immer mehr an Bedeutung und Beratungsansätze mit dem Fokus „Sinnorientierung“ sind auf dem Vormarsch.

Verantwortlich sein

Menschenbilder prägen unser Handeln und Erleben in der Gesellschaft sowie in den Unternehmen. Sie sind eine entscheidende Orientierungsgröße. Das logotherapeutische Menschenbild stützt sich – stark verkürzt – auf die Eckpfeiler *Freiheit und Verantwortung*.

Wie Frankls Ansätze im Human Resource Management wirken, beschreibt Helmut Graf, Arbeitspsychologe und sinnorientierter Unternehmensberater, in seinem Buch „Die kollektiven Neurosen im Management“ u. a. wie folgt: Auch wenn der Mensch im wirtschaftlichen Umfeld natürlich nicht frei ist von Bedingungen, hat er immer die Möglichkeit, persönlich Stellung zu beziehen und daraus Entscheidungen abzuleiten. Dies ist allerdings gepaart mit einem klaren Appell zur Verantwortung.

Zum Begriff Verantwortung formulierte Frankl: „*Das Leben selbst ist es, das dem Menschen Fragen stellt. Er hat nicht zu fragen, er ist vielmehr der vom Leben her Befragte, der dem Leben zu antworten – das Leben zu ver-antworten hat.*“

Entscheidungsträger, die ihr Tun verantworten können, ja sogar müssen, werden jetzt gebraucht – denn managen heißt verantwortlich sein!

Der Wille zum Sinn

Menschen wollen Sinn erfahren und verwirklichen, privat und beruflich. Das wird jedoch in vielen Unternehmen zu wenig beachtet.

„*Sollte Sinn machbar sein? ... Sinn geben würde auf Moralisieren hinauslaufen. Sinn kann nicht gegeben ... nicht erzeugt, sondern muss gefunden werden ...*“ schreibt Frankl in „Der Mensch vor der Frage nach dem Sinn“. Sinn lässt sich nicht durch schön formulierte Unternehmensleitbilder generieren. Auch ausgefeilte Motivationskonzepte können den Mitarbeitern keinen Sinn überstülpen. Führungskräfte können daher auch keinen Sinn geben. Sie können jedoch dabei unterstützen, ihn zu finden. Voraussetzung dafür ist, dass Führungskräfte eine Vorbildwirkung ausüben. Laut Graf müssen sie Entfaltungsmöglichkeiten in der Arbeit fördern, soziale Anerkennung praktizieren, eine produktive Teamarbeit ermöglichen und authentisch das Gefühl vermitteln, für ein gemeinsames Ziel zu arbeiten. Unveränderlichen Situationen muss mit lebensdienlichen Werten und lösungsorientierten Einstellungen begegnet werden. Das heißt, wie wir eine Krise bewältigen, hängt nicht nur von äußeren Faktoren ab, sondern auch von der inneren Einstellung.

Trotzdem!

Was aber hilft uns dieses Wissen, wenn wir mit dem Rücken zur Wand stehen, konfrontiert mit massiven Umsatzeinbrüchen, drohenden Firmenschließungen, Arbeitslosigkeit, Ängs-

ten und Verzweiflung? Eine wirksame Strategie ist hier die „*Trotzmacht des Geistes*“ – ein von Frankl geprägter Begriff. Bei seinen Arbeiten hat er demonstriert, dass es ein Potenzial im Menschen gibt, das trotz schwerster Beeinträchtigungen nicht ausgelöscht wird. Es vermag sämtlichen Widerstand gegen Angst, Wut, Leid und Verstrickung in sich zu vereinen. Diese kraftvolle Ressource – dieses „Trotzdem!“ – gilt es, in sich und in der Wirtschaft zu beleben – in Form eines sinnvollen Zukunftsbildes, an dem man sich aufrichten kann.

Die Welt ist heilbar

Der Schweizer Wirtschaftsberater Werner Berschneider schreibt im Nachwort seines Buches „Sinnzentrierte Unternehmensführung“: „Die Welt befindet sich fortwährend im Wandel, zur Zeit aber ganz besonders. Eine Krise markiert immer einen Wendepunkt. Vielleicht steht die Menschheit auf unserem Globus unmittelbar vor existenziellen Entscheidungen: hin zu noch mehr Gewinnsucht, weiterer Ausbeutung von Ressourcen, gnadenlosem Umgang mit Menschen – auch Humankapital genannt. Wir können uns aber auch in eine völlig andere Richtung bewegen und als ausschlaggebenden Maßstab all unserer Entscheidungen die Frage stellen: Ist das, was wir beabsichtigen, sinnvoll? Deutliche Anzeichen stützen die Meinung, dass die Orientierung am Sinn zunehmen wird – denn wir haben für unsere Welt eine Vision mit Strahlkraft, die Vision einer lebenswerten Zukunft. Im Zentrum dieser Vision leuchtet unverkennbar – *der Sinn.*“

* Zur leichteren Lesbarkeit wird auf geschlechtsspezifische Formulierungen verzichtet. Selbstverständlich sind jeweils beide Geschlechter gemeint.