

# Führung und die Frage nach dem Sinn

von Dr. Helmut Graf

Mit Beiträgen renommierter Referenten, die auf dem Enkelmann-Jubiläums-Kongress vom 25. bis 27. Februar 2011 auftreten werden, möchten wir Sie in diesem sowie im nächsten Magazin, das im Januar erscheinen wird, ein wenig auf dieses Ereignis einstimmen. Der österreichische Psychologe und Philosoph Dr. Helmut Graf, spezialisiert auf Logotherapie, beschreibt in seinem hier folgenden Beitrag, wie die Logotherapie von Viktor Frankl auf das moderne Management übertragen werden kann.



Victor Frankl

Viktor Frankl hat schon in jungen Jahren das Wechselspiel zwischen der menschlichen Psyche und dem Sinnbedürfnis in der wirtschaftlichen Lage erkannt. Am Beispiel der Arbeitslosigkeit unter Jugendlichen hat er dies in den von ihm ins Leben gerufenen Beratungsstellen hautnah miterlebt. Er war hier Praktiker, nicht Theoretiker. Trotz der bitteren Not

der Dreißigerjahre hat er sich nicht verführen lassen, die Wirtschaft (in diesem Fall die Arbeitslosigkeit) für das verpfuschte Dasein verantwortlich zu machen. Ohne die demotivierende Wucht, Macht und Bedeutung der damaligen (wie auch heute) verheerenden Tendenzen aus dem Auge zu verlieren und ohne den Versuch, den Menschen einzureden, wie es mancherorts zynisch geschieht, dass alle, die arbeiten wollen, auch Arbeit finden, hat er in wohltdosierter Art und Weise der Arbeit jenen Stellenwert eingeräumt, der ihr zusteht. Er konnte nicht die wirtschaftliche Not lindern, aber zumindest die Einstellung dazu beeinflussen. Der Blick für das stets anders (Denk-)Mögliche muss heute wieder ins rechte, verantwortbare Lot gebracht →

## Der andere Blick auf die Selbstverwirklichung

*„Ganz Mensch ist der Mensch eigentlich nur dort, wo er ganz aufgeht in einer Sache, ganz hingeeben ist an eine andere Person. Und ganz er selbst wird er, wo er sich selbst – übersieht und vergisst.“*

*„Eine humane, eine humanisierte, eine rehumanisierte Psychotherapie setzt also voraus, dass wir die Selbst-Transzendenz in den Blick und die Selbst-Distanzierung in den Griff bekommen.“*

Frankl



## Der freie Wille: die Herausforderung zur Entscheidungsfreiheit.

*Der Mensch will den Sinn; aber es gibt nicht nur den einen Sinn, sondern auch die Freiheit des Menschen, ihn zu erfüllen."*

*„Menschliches Verhalten wird nicht von Bedingungen diktiert, die der Mensch antrifft, sondern von Entscheidungen, die er selbst trifft."*

**Frankl**

→ werden: Von den renditebetäubten Hedgefonds-Managern genauso wie von denen, die brutal „an die Luft gesetzt“ wurden, denn „berufliche Arbeit repräsentiert nicht die einzige Chance, das Leben sinnvoll zu gestalten.“ (Frankl)

**..... Kein Chef wird nur „gemacht“ .....**

Kein Vorstand, keine Geschäftsführung, kein Abteilungsleiter wird nur „gemacht“. Jeder kann und muss aus sich etwas machen, vorausgesetzt, es werden faire Chancen eingeräumt. Durch eine gesunde – nicht gespielte – Selbstdistanzierung in Form von Humor, durch Mut oder Fantasie, um schwierigen Situationen zu begegnen, erhöht sich massiv die Chance, lebens- und arbeitsbeengenden Geschichten neue Wendungen zu geben. Wenn diese gesunde Selbstdistanzierung von einer ehrlich gelebten Selbsttranszendenz genährt wird – gemeint ist hier die Fähigkeit, über sich hinaus-

zudenken, auf Menschen hin, auf eine Sache (Arbeitsinhalt) hin, dann sind die wesentlichsten Grundpfeiler für eine nachhaltige Psychohygiene und Motivation geschaffen. Ein solches Menschenbild, das auch den Blick für andere und anderes in der Selbstverwirklichung mit einschließt, benötigen wir in den Führungsetagen.

Zwar ist der Mensch im wirtschaftlichen Umfeld nicht frei von Bedingungen (z.B. Markt-, Kosten- oder Informationsstruktur), er hat aber aufgrund seiner geistigen Ebene die Möglichkeit, Stellung zu beziehen. Und dabei kommt es weniger auf die Bedingungen (Faktenlage) als vielmehr darauf an, wie jemand Stellung bezieht. Diese Möglichkeit zur Freiheit in der Entscheidung trägt allerdings den klaren Appell zur Verantwortung in sich. Das Wissen und Ausleben einer Entscheidungsfreiheit, also wie ich eine Situation bewerte, ob lösungs- oder defizitorientiert, verbunden mit einer lebensdienlichen gelebten Ver-



*„Erleben Sie Dr. Helmut Graf live auf dem großen Jubiläumskongress 2011“*

antwortung, verbürgt den Erfolg von Führungspersönlichkeiten. Das muss auf den oberen Ebenen heute gelebt werden, aber „alles, was hervorragend ist, ist ebenso selten vorzufinden, wie es schwer ist, es zu tun.“ (Frankl)

Unter der Pathologie des Zeitgeistes versteht Frankl im Allgemeinen das negative Zeitgeistdenken. Dieses Denken nennt er u. a. auch kollektive Neurosen, die zwar keine Neurosen im klinischen Sinn darstellen, den Menschen aber in seinem Lebensentwurf, in seiner Sinnsuche nicht nur einengen, sondern die psychosoziale Gesundheit und das Wohlfühlen am Arbeitsplatz beeinträchtigen. Die Antwort auf diese Pathologie ist nicht die Haltung, irgendetwas anzuklagen und Lebenslagen zu hinterfragen, sondern der Wille, den Herausforderungen und Anforderungen zu antworten, sie zu ver-antworten. Die kopernikanische Wende liegt somit im Verantwortungsbewusstsein.

Wie an unserer Zeit erkennbar, ist jede Frage und jedes Problem auf Menschen, auf einzelne Glieder in der langen Kette der Entscheidungen zurückzuführen. Es sind nicht gebildete, religiöse Fanatiker, Weltuntergangsbewerter oder Tagträumer, die von einer drohenden Apokalypse sprechen. Vermehrt sind es ernsthafte Naturwissenschaftler, Philo- →

## Der Appell für Verantwortung: managen heißt verantwortlich sein

*„Menschsein heißt Bewusst-sein und Verantwortlich-sein.“*

*„Holen wir zu einer Rückbesinnung auf die ursprüngliche Struktur des Welterlebens aus, dann müssen wir der Frage nach dem Sinn des Lebens eine kopernikanische Wendung geben: 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.“*

**Frankl**



→ sophen, Soziologen, Politologen, Wirtschaftsfachleute und interdisziplinär denkende Wissenschaftler, die eine Kehrtwendung im gesellschaftlichen Denken fordern.

### ..... Wir brauchen Menschen als Entscheidungsträger.....

Wir brauchen jetzt Menschen als Entscheidungsträger, die ihr Tun verantworten können, die es verantworten müssen. Jeder darf sie dazu auffordern. Der betagte Frankl hat in den 90er-Jahren den zentralen Nerv der Entscheidungsträger getroffen: Mensch – kannst du es verantworten, was du denkst, was du tust?

Die Krankheit unserer Zeit besteht darin, dass im Namen der von Mächtigen definierten Freiheit so ziemlich alles geopfert wird, wenn es nur zum Machterhalt dient. Egal, ob die Beweggründe wirtschaftlich, religiös, kulturell oder politisch gefärbt sind, werden Menschenrechte genauso mit den Füßen getreten wie die demokratischen Grundrechte. Ich erspare den LeserInnen einzelne Beispiele, weil sie eben Legion und täglich in den Medien zu verfolgen sind. Nichtsdestotrotz sind sie ein Verbrechen, widerlich, unappetitlich und bis zum Letzten zu verurteilen, denn sie sind Wegbereiter des allorts sich einnistenden Nihilismus: Die Täter sind nicht die kleinen Gauner auf der Straße, sie sitzen an den Schaltstellen der Macht – im Nadelstreif.

### ..... Die Beschäftigung mit der Sinnfrage .....

Wir können davon ausgehen, dass anfangs MitarbeiterInnen ihr Bestes geben wollen. Gewiss, es gibt Ausnahmen, aber die Erfahrung zeigt doch, dass der größte Teil recht freudig und einsatzbereit an eine Sa-



*Die Täter sitzen im Nadelstreifen-Anzug an den Schaltstellen der Macht*

che herangeht; schließlich wissen sie auch, dass Flexibilität angesagt ist, denn das Arbeitsleben „verlangt vom Menschen diesbezüglich eine ausgesprochene Elastizität, eine elastische Anpassung an die Chancen, die es ihm gibt.“ Und die kommen nicht so rasch wieder. Um das zu wissen, muss man kein Experte in Sachen Arbeitsmarktpolitik sein.

Zunächst das Wichtigste: In einer dynamischen und komplexen Arbeitswelt, wo alles rasch machbar sein muss, müssen Personalverantwortliche wohl oder übel erkennen, dass Sinn und somit Motivation nicht „erzeugt“, nicht angeordnet, nicht „gegeben“ werden kann, denn was sich erzeugen lässt, ist „entweder subjektiver Sinn, ein bloßes Sinngefühl oder – Unsinn“. Diese bittere Lektion muss einmal gelernt werden, bringt aber auf der anderen Seite eine wohlthuende Befreiung.

Der immer andere Sinn muss von der jeweiligen Person der konkreten

Situation entnommen werden. Daher ist Sinn (Motivation) immer nur Denkmöglichkeit, aber nie Denknötwendigkeit, weil die Menschen auf allen Hierarchie-Ebenen im Sinnfindungsprozess zwar von deren Rahmenbedingungen und Wahlmöglichkeiten abhängig sind, sie sich aber für Handlungen und Haltungen entscheiden können, die – psychohygienisch betrachtet – entweder gesundheitserhaltend und konfliktmindernd oder aber gesundheitsschädlich und konfliktfördernd sind.

Unternehmensleitbilder, Mission Statements oder eine Corporate Social Responsibility (CSR) können also Sinn nicht verschreiben, wie ein Arzt ein Rezept vorgibt. Wohl aber müssen Manager Sinn beschreiben, indem sie über ihre Wert- und Zielvorstellungen sprechen, indem sie zum Ausdruck bringen, was sie unter Ethik verstehen, was sie mit Qualität im zwischenmenschlichen Miteinander meinen, und indem sie für →





## Was Frankl unter Sinn versteht

- Der Sinnfindungsprozess ist mit dem Erkennen einer Figur oder einem Aha-Erlebnis vergleichbar. Wer einmal ein solches Erlebnis hatte, dem muss das Aha nicht erklärt werden. Wenn jemand eine Figur erkannt hat, dem muss nicht erklärt werden, wie er die Figur erkennt und was die Figur für ihn bedeutet. Er weiß Bescheid.
- Sinn ist aber etwas Einmaliges und Einzigartiges, etwas, was entdeckt werden muss. Wenn Sinn gefunden worden ist, wird die Lebens- und Arbeitssituation als gehaltvoll, wesentlich und wichtig erlebt, und niemand muss das einem sagen. Jeder weiß darum Bescheid.
- Sinn kann erfahren werden, indem Werte verwirklicht und umgesetzt werden. Werte sind Orientierungsmaßstäbe für Handlungen, sind Leitlinien auf der Suche nach Sinn im Arbeitsleben, sind Gründe für ein sinnvolles Arbeitsleben.
- Dort, wo ein Sinn ist, besteht auch der Wille, Ziele zu verfolgen. Nicht Ziele per se, sondern der Sinn dahinter wird angestrebt. Ziele ohne Sinnhorizont werden Mittel zum Zweck.
- Auch wenn durch Werteverwirklichung Sinn entdeckt werden kann, gibt es keinen Spielraum für Starrheit und kein Pochen auf ein „So war es bei uns immer schon und so soll es auch bleiben“. Sinn lässt sich nicht überliefern, denn wie soll Einmaliges, Einzigartiges, wie soll die Tradition eines Unternehmens wissen, was die jetzige konkrete Situation erfordert? Sinnfindung ist im Wesentlichen unabhängig von der Tradition. Sinn konzentriert sich auf das Hier und Jetzt, auf die Zukunft, auf das, was voranbringt, was zu Lösungen führt, was den Keim der Hoffnung in sich trägt, was Kunden, was Menschen benötigen und was deren Bedürfnisse sind.
- Somit ist das Sinnerleben subjektiv und relativ, will heißen: Sinn „steht in einer Relation zur Person und zur Situation, in die ebendiese Person verwickelt und hineingestellt ist“. Er ändert sich von Mensch zu Mensch und er muss einer Situation abgerungen, abgewonnen werden. Ein 50-Euro-Schein kann übertragen werden, nicht aber ein bestimmter Sinn, er ist an den Träger gebunden.

So unterliegt Sinn nicht der bloßen Befriedigung (Hedonismus, Egozentrismus) des Menschen oder gar nur dem subjektiven Urteil. In Frankls Sinnverständnis kann das Sinnvolle zwar auch das fälschlicherweise und nur rein subjektiv für sinnvoll Gehaltene umfassen. Aber spätestens in einer Krisensituation, wenn das Dasein absurd wird, wenn Leid nicht mehr erklärbar ist, gelingt diese „fälschlicherweise“ Sinngebung nicht mehr, das sinnvoll Gehaltene bricht wie ein Kartenhaus zusammen. So ist der Wille zum Sinn (subjektives Empfinden der Raumtemperatur) ein „subjektiv Geistiges“, aber der Sinn selbst ein „objektiv Geistiges“ (objektiv gemessene Raumtemperatur), zumindest insofern objektiv, als es ja darum geht, ihn zu „finden“ und keineswegs ihn zu „geben“.

- Auf der Suche nach Sinn wird der Mensch vom Gewissen geleitet, es ist quasi das „Sinn-Organ“. Trotz der Deutung ist Sinn nicht Mittel zum Zweck, kann nicht von sinnlos in sinnvoll umgewandelt werden, sondern ist ausgerichtet auf andere (Menschen) oder anderes, denn Sinn erfüllt sich „erst in der Gemeinschaft“. So steht die Sinnentnahme im Leben auf einer höheren Entwicklungsstufe als eine so genannte „Sinngebung“. Trotz aller Subjektivität, die einer solchen Deutung jetzt anhaftet, kann Sinn ein Minimum an Transsubjektivität (über ... hinaus) zugesprochen werden. Niemand leugnet, dass der Mensch einen Sinn unter Umständen nicht verstehen kann, sondern deuten muss. Das heißt noch lange nicht, dass solches Deuten willkürlich vor sich geht, denn neben der Freiheit zu irgendeiner Deutung trägt der Mensch auch die Verantwortung für seine jeweilige Deutung.

→ jene Rahmenbedingungen sorgen, die Sinn- und Wertemöglichkeiten überhaupt erleben lassen können. Vor allem geht es nicht um großartige Worthülsen, sondern um die Echtheit (Authentizität) der Führungspersonen. Das ganze Management-Dasein ist die Antwort auf die Sinnfrage:

*„Wir antworten nicht in Worten, sondern unser ganzes Dasein ist die Antwort. Das ist eine existenzielle Antwort. Es gibt natürlich auch eine autoritäre Antwort: Der eine drängt dem anderen Sinn und Werte auf. Aber das Menschsein kann nur in dem Maß wieder erreicht werden, in dem es als Verantwortlichkeit gegenüber einer Aufgabe, gegenüber der Erfüllung eines Sinns verstanden wird. Wenn wir dieses Gefühl der Verantwortlichkeit des Menschen für einen Sinn, für seinen Sinn fördern, dann haben wir damit den entscheidenden Schritt zur Überwindung des existentiellen Vakuums getan.“*

### ..... Trotzdem Ja zum (Arbeits-)Leben .....

Findet der Mensch einen Sinn, ist er motiviert, „dann ist er, wenn es nötig sein sollte, auch bereit, Verzicht zu leisten“. Sinn als Lebens- und Daseinssinn kann dazu beitragen, dass der Mensch „trotzdem Ja zum (Arbeits-)Leben sagen“ kann, weil der Mensch in letzter Konsequenz immer mitentscheidet, wie er auf eine Lebenslage reagiert. So wird ein Berater in einem logotherapeutisch orientierten Sinnfindungsprozess nicht die Funktion eines „Malers“ ausüben, sondern die eines „Augenarztes“, denn er hilft mit, dass Sinn „gesehen“ werden kann.

Personalverantwortliche müssen aber eines bedenken: Sinn kann →



→ auch „genommen“ werden, wenn die MitarbeiterInnen in ihren Arbeitsbedingungen und in ihrem Miteinander Irritationen erfahren. Wenn Bankenchefs hunderttausende Euro an Bilanzgeldern und Prämien einstreichen und im selben Jahr tausende MitarbeiterInnen mit ach so sozialen Kündigungsplänen auf die Straße gesetzt oder in die Frühpension geschickt werden, dann kann niemand erwarten, dass solche Ackermanns glaubwürdig sind und bei MitarbeiterInnen als Vorbild gelten. Sie werden nur kraft ihres Amtes, ihrer Macht, aber nicht kraft ihrer Persönlichkeit akzeptiert. Genauso ist den verbliebenen Angestellten der Bayerischen Landesbank auch der Sinn „genommen“ worden, als KollegInnen in Scharen gekündigt wurden, als Folge von kriminellen Asien-geschäften und der Kirch-Pleite. Den Schaden von etwa 3 Mrd. EUR hatten diese auszubaden, nicht die Vorstände und schon gar nicht die politisch Mitverantwortlichen.

Sinnfinden ist „grundsätzlich unabhängig von der Geschlechtszugehörigkeit eines Menschen und von seinem Alter, von seinem Intelligenzquotienten und von seinem Bildungsgrad, von seiner Charakterstruktur und von seiner Umgebung“, aber dieser Prozess kann von inneren seelischen, persönlichkeitsbedingten Eigenschaften erschwert, ja manchmal auch verhindert werden.


Die oft aufgeworfene Frage, ob Sinn „gestiftet, gegeben, angeordnet“ oder „gefunden, entdeckt“ wird, ist von Frankl beantwortet worden, wie die oben angeführten Textstellen belegen. Er spricht aber auch davon, dass wir „tätig ... dem

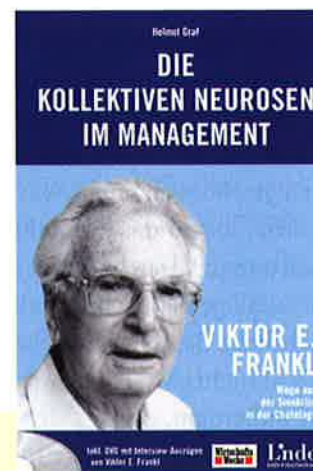
## Sinn im Arbeitsleben

- Sinn ist das, was in Lebens- und Arbeitssituationen als gehaltvoll, wesentlich und wichtig betrachtet wird.
- Sinn ist das, wofür Menschen leben und arbeiten wollen. Es ist das, wofür zu leben es sich lohnt.
- Sinn ist das jeweils Hauptsächliche in einer Lebenslage und im Arbeitsleben.
- Sinn bezieht den oder die anderen mit ein, hat Verantwortungscharakter.
- Sinn kann nur je Person und je Situation gefunden, entdeckt und somit von dieser Person beschrieben werden. Sinn ist somit immer individuell und situativ.
- Sinn kann aber nicht verordnet werden. Sinn geben wollen wäre Moralisieren.
- Sinnfindung hat nichts mit egomanen Selbstverwirklichungstrips zu tun. Dabei geht es nicht um die Verwirklichung aller Potenzialitäten, nur um die Verwirklichung des Gewollten, des Angenehmen („Das will ich jetzt und brauche ich jetzt, weil ich es mir ja wert bin“), sondern um die „Verwirklichung des Gesollten“, um das, was „Not tut“, um das, was je Situation und je Person das „Gesollte“ ist.

Leben Sinn“ geben können, „aber auch liebend – und schließlich leidend“. Er stellt die Frage, ob wir dem existenziell frustrierten Menschen von heute „einen Sinn geben“ können. Diese Textabschnitte sind nur auf den ersten Blick ein Widerspruch. Tätig geben wir dem Leben Sinn, sagt er, wenn „wir ... konkrete Fragen verantwortungsbewusst beantworten“ – wenn wir also unsere Antworten in Taten umsetzen.

Somit können Möglichkeiten zur Sinn- und Werteverwirklichung „gegeben“ und „angeboten“ werden. Sie blitzen allerdings erst dann als Sinn auf, wenn jemand das Angebot für sich als Sinnmöglichkeit entdeckt. Falsch und nicht nur demotivierend, sondern auch überfordernd ist der Ansatz, dass alle Motivationsprobleme gelöst werden könnten, wenn den MitarbeiterInnen Sinn gegeben würde. Führungspersonen sollen sich daher auf die Frage konzentrieren, wie das Arbeitsumfeld und das soziale Miteinander gestaltet werden

kann, damit die MitarbeiterInnen möglichst viele Gelegenheiten vorfinden, sinnstiftende Werte zu entdecken oder auszuleben. Nur muss dies in aller Regel „tätig“ geschehen. 



### Buchtip

Dieser Beitrag ist ein Auszug aus dem Buch von Helmut Graf:

### Die kollektiven Neurosen im Management

Viktor E. Frankl – Wege aus der Sinnkrise in der Chefetage

Verlag Linde international

Bestellung über den Bestellbogen oder telefonisch unter 06174-20320