

UNTERNEHMEN - 1

Der Mensch gilt in vielen Unternehmen als *der* „Erfolgsfaktor“ schlechthin. Wenn aber Veränderungen in der Arbeitswelt eine Vielzahl von Menschen derart konditionieren, dass sie sich ungebraucht, wertlos, ohne Nutzen, sinnentleert fühlen, dann wäre es grundfalsch, dieses Empfinden zu bagatellisieren. Vielmehr heißt es, den Sinngehalt dessen, was wir Arbeit nennen, im Einklang mit der gesellschaftlichen und ökonomischen Entwicklung neu zu justieren.

Natürlich ist ein Mensch nicht frei von Bedingtheiten, aber er ist immer frei, Stellung zu beziehen – innerhalb und außerhalb eines organisationalen Umfelds. Innerhalb einer Organisation kann dies gefördert werden durch eine Führung, die die Verwirklichung individueller Werte entwickeln hilft und dadurch dem einzelnen Mitarbeiter einen größeren Raum eröffnet, Sinn in seiner Arbeit zu finden.

Außerhalb einer Organisation kann dies durch eine wertedifferenzierte Selbstführung geschehen, in der der Mensch Stellung zu seinem Wertekanon bezieht und vielleicht mit einem sanften Perspektivenwechsel seine Werte in neue sinn-volle Kontexte stellt. Dass Menschen mit einer starken Arbeitswert-Prägung mit einem solchen Perspektivenwechsel ihre Schwierigkeiten haben, ist völlig natürlich und uns bekannt.

An dieser Stelle konzentrieren wir uns auf die „Wertedifferenzierte Führung“ in Organisationen und postulieren, dass zielgerichtete Steuerung, Innovation und Kreativität ohne die Leistung von Menschen im Unternehmen nicht denkbar sind und die Arbeitsleistung eines Menschen dabei in großem Maße davon abhängt, wie der Mensch zu seiner Arbeit steht, ob er in dem, was er tut, einen persönlichen Sinn finden kann. Den Sinn finden kann er dabei nur dann, wenn er seine Werte verwirklicht.

Im Kontext des „Normativen Managements“ wird die Bedeutung des Sinns schon seit langem herausgestellt: hier geht es darum, den Zielen, Entscheidungen und Maßnahmen der Unternehmensführung und damit dem Unternehmen selbst einen Sinn zu geben, der das gegenwärtige und künftige Handeln begründet. Diese Perspektive leitet unseres Erachtens in die Irre, denn der Sinn wird hier vorrangig als Mittel zum Zweck einer Legitimation von Zielen und Handlungen verstanden.

Wir folgen in systemisch sinnzentrierter Therapie und Coaching einer anderen Annahme. Der Sinn ist bereits vorhanden – es gilt, ihn zu finden. Die Suche gestaltet sich erfolgreich, wenn die Werte der Systemelemente (Führungskräfte, Mitarbeiter und die mit Produkten, Dienstleistungen, gesellschaftlichen Erwartungen usw. verknüpften Werte) sich größtmöglich decken oder sich bei schwacher Übereinstimmung (resp. eines latenten Wertekonfliktes) die Gesprächspartner in ihrer Haltung zueinander Glaubwürdigkeit und die Beachtung systemischer Gesetzmäßigkeiten bewahren.

Die Vereinbarung von Zielen wird auf diese Weise durch eine Vereinbarung des Sinns fundiert. Geschieht dies nicht, bleiben Ziele in einem unklaren Sinnraum und die Zielerreichung unterliegt einer ungezügelten Willkür. Dies merken wir in Unternehmen zum Beispiel dann, wenn Mitarbeiter vereinbarten Zielen im Laufe des Arbeitsprozesses andere Themen gegenüberstellen und diesen dann recht spontan höhere Prioritäten einräumen [sollen]. Zuweilen nennt sich das dann auch ‚Change Management‘.

„Change Management entfaltet sich zum Sinn-Killer“ – so eine Aussage eines unserer Beratungskunden. Wir sind davon überzeugt, dass Change Management ein Abbild eines recht „normalen“

Wunsches nach Entwicklung darstellt. Die Veränderungen, die ein kleines Kind bis zum Erwachsenen durchmacht, und in denen es durch Energiezufuhr in Form von Kommunikation, Wissenstransfer, Ermöglichungsräumen und der Versorgung der Grundbedürfnisse unterstützt wird, entspricht in analoger Weise dem, was wir auch bei Mitarbeitern als „Zutaten“ benötigen, um ihnen die Sinnfindung trotz dynamischen Change zu erleichtern. So, wie das Kind Fragen über „gut und böse“, über Ängste und Hoffnungen, über eigene Vorstellungen und Ansichten stellt, so fragen auch Menschen in Organisationen nach der „Richtigkeit“, „den Zukunftsaussichten“, „den eigenen Möglichkeiten“, „der Gewissenhaftigkeit“ – Fragen, auf die Führungskräfte mit klarem Wertesystem und Vermittlungskompetenz ihre Antworten geben können sollten.

Das Makro-Wertesystem eines Unternehmens und das Mikro-Wertesystem seiner Repräsentanten, der Führungskräfte, sollte daher Antworten auf diese Fragen finden helfen. Die Aufgabe der Sinnförderung ist im Organisationskontext fraglos eine Aufgabe der Führung. Führungskräfte – auch dafür haben sie ihre Rolle – müssen sich als Interpreten eines übergeordneten Wertesystems verstehen, damit Mitarbeiter das, was in Unternehmen durch Veränderung entwickelt werden soll, als akzeptanzfähig und nicht lediglich als ideologische Führungsdoktrin ansehen. Unglaublich wird die Führungskraft hingegen, wenn sie sich einzig nach ihrem eigenen Wertesystem ausrichtet und erwartet, dass diesem von Mitarbeitern entsprochen wird – es sei denn, die Organisation begreift sich als eine von ‚Söldnern‘ zu führende Institution. Ebenso unglaublich ist das Gegenteil – Führungskräfte, die in Unkenntnis oder mangelnder Reflektion ihrer eigenen Werte derart in die Fremdbestimmung des Unternehmenswertesystems geraten, so dass sie sich bereits bei leichten Veränderungsprozessen opportunistisch von der einen auf die andere Seite schlagen.

Sind Entscheidungen und Handlungen von Führungskräften wahrnehmbar und nachvollziehbar im Einklang an den unternehmerischen und den eigenen Werten orientiert und helfen Führungskräfte ihren Mitarbeitern dabei, die verschiedenen Werteverständnisse zu ergründen, dann ist damit begonnen, was wir eine ‚Sinnvereinbarung‘ nennen. Eine Vereinbarung, die keinen Bedarf an Basisdemokratie, an einem Unterminieren des Führungs- und Leitungsanspruches oder an einer Auflösung systemischer Grundgesetze hat. Im Gegenteil, es ist eine Vereinbarung, die mit relativ einfachen kommunikativen Mitteln erzielt werden kann. Wertedifferenzierte Führungsfähigkeit lebt im Kern von einer gut ausgeprägten Vermittlungskompetenz, und sie bereichert alle: Mitarbeiter und Führungskräfte.

Die Entwicklung der „Wertedifferenzierten Führungsfähigkeit“ braucht also einen An Schub durch die Führungskraft – das eigene Wertesystem muss klar sein. Warum? Ist eine umfassende Übereinstimmung zwischen Wertesystemen (eigene Werte und die Werte meines Lebenspartners, meines Unternehmens, meiner Mitarbeiter, meiner Freunde ...) gegeben, dann sprechen wir vom „Sinnsystem“. In einem Sinnsystem ist es sinnvoll, mit einem Menschen zusammen zu arbeiten, ist es sinnvoll, in einem Unternehmen zu bleiben. Sinnarbeit heißt also, Wertesysteme (und zuerst eben das eigene) zu erkennen, sie zu reflektieren und abzugleichen, die Basis des gemeinsamen Sinns zu erfassen und Sinnvereinbarungen zu treffen. .

Das Wertesystem eines Unternehmens kann nur dann gehaltvoll wirken, wenn die Mitglieder des Unternehmens dieses nicht mit Zwang verbinden, sondern ihm mit einem Gefühl der „Selbstverpflichtung“ nachkommen. Es kann nur dann einen Beitrag zur Sinnfindung leisten, wenn es als allgemein akzeptierter Maßstab für Verhalten und Entscheidungen der Organisationsmitglieder angenommen wird. Werte und Normen müssen daher begründbar sein. Stehen die Normen in keinem Bezug zu den Werten, so verlieren diese ihren „Wert“ und werden von den Mitarbeitern nur schwer akzeptiert. Allen Organisationsmitgliedern muss deutlich sein, welche Werte aus welchen

Gründen wesentlich sind und was diese implizieren. Werte gelten folglich nur in dem Maße, in dem die Organisationsmitglieder von ihrer Ausrichtung auf einen Sinn hin überzeugt sind. Muss sich die Unternehmenskultur Veränderungen anpassen (z.B. durch Eröffnung internationaler Märkte, Fusionen mit anderen Unternehmen, Einsatz neuer Technologien usw) und kann in diesen Veränderungen ein Sinn [kein Zweck] durch die Beteiligten gefunden werden, dann ist dies mit einer Reflexion der bestehenden Werte und ihrer den neuen Bedingungen entsprechenden Wertentwicklung zu begleiten. Ein solches Vorgehen ist zusätzliche Arbeit, natürlich. Aber es ist auch der beste präventive Schutz vor Krisen, die oft genau deswegen entstehen, weil Veränderung als Zweck verstanden wird, ihr Sinn aber nicht gesehen wurde.

UNTERNEHMEN - 2

In seinem bekanntesten Buch *Man's Search for Meaning*, das von der amerikanischen Kongressbibliothek als eines der zehn einflussreichsten Bücher eingestuft wurde, schlägt Viktor Frankl vor, der Freiheitsstatue an der Ostküste eine Verantwortungsstatue an der Westküste ‚zur Seite zu stellen‘ [in der KrisenPraxis berichteten wir darüber, dass dieses Projekt zwischenzeitlich begonnen und sein Fortgang im Web auch nachzulesen ist]. Warum ist Frankl diese Symbolik so wichtig?

Für Frankl stellt Freiheit ohne Verantwortung das Risiko der Selbstzerstörung dar, unabhängig davon, ob diese Freiheit als eine individuelle, organisationale, politische, als eine Freiheit des Denkens, Wollens oder Handelns interpretiert wird. Eine Organisation zum Beispiel, die aufgrund ihrer Marktmacht die mit ihr verbundenen Freiheitsgrade nicht mit Verantwortung flankiert, wähnt sich womöglich eines Tages mit grenzenlosen Möglichkeiten ausgestattet und muss achtsam der Versuchung widerstehen, in die Hemmungslosigkeit zu verfallen. Beispiele dafür finden sich reichlich in den verschiedensten Systemen und Kulturen und endeten entweder im Untergang der Organisation oder des Systems oder in einer von extern initiierten ‚Regulierung‘.

Auf den Mikrokosmos bezogen kann die individuell empfundene Freiheit zu einer Form der Selbstausbeutung mutieren – sei es, dass dem Körper Stoffe zugeführt werden, um dessen Leistungsreserven völlig auszuschöpfen, oder dass ihm die für ihn erforderliche Ruhe entzogen wird. Zeigen sich aufgrund dieses Verhaltens entsprechende Symptome, muss zum Teil ebenso energisch interveniert werden wie es sich analog im Makrokosmos der Ökonomie dann zeigt, wenn Organisationen alle zwar legalen, in ihrer konsequenten Anwendung jedoch systemschädigenden Möglichkeiten ausnutzen.

Welchen Grad diese Formen der Überdehnung des Wertes ‚Freiheit‘ eingenommen haben, zeigt sich in der Summe der offenkundig erforderlichen ‚Erinnerungen an die Verantwortung‘ wie sie von psychologischer und medizinischer Seite tagtäglich Tausenden von Menschen vermittelt werden, der unzähligen politischen Neuregelungen bei Überschreiten gesellschaftlich akzeptabler Grenzen durch Unternehmen, der Anzahl der Gerichtsverfahren aufgrund ethisch fragwürdigen Verhaltens bis hin zu einem nicht zu überhörendem Hilferuf flüchtender Menschen, deren Lebensumstände in gewissem Maße und mit langem zeitlichen Verzug ein zügelloses Verhalten früherer und gegenwärtiger Generationen widerspiegeln, die mit unzureichender Weitsicht die ihnen verfügbaren Freiheiten ausnutzten.

Frei zur Verantwortung zu sein, deutet auf ein hohes Gut moderner wie intelligenter Systeme hin. Ein solches System sucht nach Wegen, die eigene Existenz zu sichern, innovative Potenziale auszuschöpfen und dabei alle anderen Systeme nicht zu schädigen. Wer ein solches System führt, hat kein Problem damit, sich sichtbar zu machen, hinsichtlich seiner Entscheidungen und Handlungen transparent zu sein und hinsichtlich seiner Verbindungen zu anderen Systemen gleiche Ansprüche geltend zu machen. Anonymität, undurchsichtige Strukturen oder Versuche, Verantwortung von handelnden Personen zu entkoppeln und den Ausgleich realer negativer Wirkungen von Verantwortungslosigkeiten über externe Instanzen aushandeln zu lassen, zeigen im Kern eine fundamentale Schwäche des jeweiligen Systems an. Diese Schwächen werden versucht mit Formen des Machtstrebens zu kaschieren anstatt in konsequenter Weise die Sinnhaftigkeit des bisherigen Vorgehens, des Lebens- oder Geschäftsmodells, der internen und externen Beziehungen, der Güte von Produkten und Dienstleistungen zu überprüfen. Dauerhaft sind diese Versuche jedoch nicht erfolgversprechend.

Es lohnt zu schauen, ob Menschen, die nachweislich ihrer Verantwortung gerecht werden, ein weiterer Zugang zu Freiheiten zu ermöglichen ist, um die Chance zu ergreifen, dass sich deren Grundhaltung auch auf andere Personen überträgt. Ebenso gilt es zu prüfen, ob Menschen mit einem bedeutenden Maß an Freiheit eine mit ihr verbundene adäquate Verantwortung in ihrem Handeln zeigen. Aus beiden Perspektiven ergibt sich, dass das individuelle ‚Konto‘ von Freiheit und Verantwortung nie völlig balanciert sein kann. Will eine Person Verantwortung übernehmen, so bedingt dies ein hinreichend großes Maß an Freiheit, will sie Freiheit beanspruchen, bedingt dies einen hinreichenden Grad an Verantwortung. Treten beide in einen jeweiligen Diskurs miteinander ein, so können wir dies mit dem Begriff ‚Kontrolle‘ beschreiben. Kontrolle, in seiner französischen Wortherkunft verstanden als *contre* ‚gegen‘ und *rôle* ‚Rolle‘, ‚Register‘, was zusammen ein „Gegenregister zur Nachprüfung von Angaben eines Originalregisters“ meint und in unserem Kontext symbolisch als ein Vieraugenprinzip zwischen Freiheit und Verantwortung angesehen werden kann.

Dass das Konto ‚Freiheit‘ und ‚Verantwortung‘ deutlich unausgeglichen sein kann, zeigt sich für uns oft im Krisenkontext. Die Freiheitsgrade zum einen stark begrenzt, hat der Mensch doch stets dieses Maß an Freiheit, sich so [verantwortungsstark] oder so [verantwortungsgeschwächt den gegebenen Bedingungen zu stellen. Im verantwortungsgeschwächten Modus ‚gibt er sich ab‘, empfindet Formen von ‚-losigkeit‘ oder nimmt für einen Teil seines Lebens seine ‚Unterschrift‘ zurück [re-signare]. Im verantwortungsstarken Modus folgt er Frankls Gedanken, ‚dass man sich von sich selbst ja auch nicht alles gefallen lassen muss‘. Im ersten Fall treffen wir unsere Patienten in der Logotherapie, im zweiten unsere Klienten im Logocoaching.

Der Mensch ist ein entscheidendes Wesen. Stets entscheidet es, wer es im nächsten Moment sein will. Selbstbestimmung und Wahlfreiheit statt Reduktionismus und Determinismus – unter anderem diese Aspekte zeichnet das Menschenbild aus, das Viktor Frankl seiner Arbeit mit Menschen zugrunde legt. Einen der Gründe für diese dem Menschen zugewandte Haltung findet sich im Studium der Erfahrungen, die Frankl als Insasse in Konzentrationslagern machte und die ihn erkennen ließen, dass sich dort neben Menschen, die sich widerwärtig verhielten, immer auch welche fanden, die sich als human und im Vergleich zur Mehrheit fast wie ‚Heilige‘ zeigten. Frankl leitet daraus ab: Ein Mensch ist nicht festgelegt. Sein Verhalten ist nicht einfach kausallogisch, trieblogisch oder minderwertigkeitsbasiert.

Auch im Business wird wohl jeder für längere Zeit berufstätige Mensch auf Personen stoßen, die eher dem einen, dem anderen ‚Lager‘ oder in ihrem Verhalten irgendwo dazwischen eingestuft werden können – redliches und ehrbares Verhalten hier, vergiftendes und unseriöses Verhalten dort. Je nach dem, ob mehr nach Zielerreichung, Sieg und persönlichem Vorteil getrachtet oder eher nach Sinnfindung, Gewinn für ein größeres Ganze und Werteorientierung gestrebt wird, zeigt sich ein der Richtung entsprechendes Verhalten. Die Möglichkeit, sich *so oder so* zu verhalten, bildet den Raum. Wer in diesem Raum als Führungskraft egozentriert wirkt, hinterlässt Verhaltensspuren bei seinen Mitarbeitern und je nach der individuell gefestigten, inneren, selbstbestimmten Haltung eines Mitarbeiters finden Übertragungen statt oder ein Sich-Dagegen-Stemmen. Egozentriertes Verhalten wird meist so lange als unproblematisch empfunden, solange ‚die Zahlen stimmen‘, die Ziele erreicht werden oder es in einem Arbeitsbereich ‚fluppt‘. Werden die Bedingungen enger und ernster und agiert die Führung weiterhin ich-verliebt, dann entstehen schnell Situationen, deren Auswirkungen weit über das aktuelle Geschehen hinausreichen können. Man denke beispielsweise an erforderliche Stellenstreichungen und die Form der mit ihnen verbundenen Trennungsgespräche. Wer hier als Führungskraft auf sein eigenes Wohl, Fortkommen oder seine Stressbefreiheit den Schwerpunkt legt, der wird womöglich zur Kündigung per e-Mail grei-

fen. Wer sich selbst hingegen zurückstellt, der wird erlebt als Person, die sich Zeit nimmt für Aufklärung, Mithilfe und Minderung systemisch negativer Auswirkungen.

Sieht man auf der Geschäftsleitungsebene, dass der Grad an Verrohung des Anstands und des Konformismus in Belastungssituationen zunimmt [um dies herauszufinden, hat sich bewährt, einige Monate nach der Kündigung eines Mitarbeiters diesen einmal anzurufen, um seine Empfehlungen hinsichtlich der Entwicklung der Organisation einzuholen], ist ein kurzfristiges Gegensteuern nur durch Veränderungen in der Personalauswahl [wir setzen dabei in entsprechenden Aufträgen im Rahmen des Auswahlprozesses das Verfahren profilingvalues ein] und in der Sensibilisierung der Führungskräfte in den Themenfeldern Menschenkunde und Verhaltensethik auf mittlere und lange Sicht zu bewirken.

„Wenn's mal wieder schnell gehen muss' ... das Gefühl, getrieben zu werden, ist für viele Menschen zu einem alltäglichen Erleben geworden. Und irgendwann, so berichten mir Klienten oft, kippt dieses Empfinden um in ein ‚ich treibe mich selbst dazu an, um in immer weniger Zeit immer mehr unterzubringen‘. Zuweilen hat es den Eindruck, als wolle der Mensch seine Lebenszeit dadurch verlängern, indem er seine Aktivität verdoppelt und durch seine Tage surft als wäre dies die Lösung für ein Mehr an Lebensfreude. Der Preis dieser Haltung, die an die ersten Weltreisetickeets von PAN AM an die junge Generation erinnert, mit denen sie in 10 Tagen in acht Ländern ‚strandeten‘, ist der Verlust der Kraft eigener Lebensziele. Geschürt von einer falsch verstandenen Formel ‚der Weg ist das Ziel‘, versuchen Menschen, viele Wege gleichzeitig zu gehen, denn dann – so der Glaube – wäre man auch gleichermaßen gleichzeitig an vielen Zielen.“

Die menschliche Psyche derart austricksen zu wollen, führt auf Dauer in die Neurose. Sicher ist der Mensch im Grunde auf die Zukunft ausgerichtet, schöpferisch, erlebnishungrig und sinnstrebend. Vermag er sich selbst zu steuern, dann lenkt er sich hin zu den Aufgaben, die das Leben ihm stellt, ist aufgeschlossen für Ziele und frei zu inneren Haltungen. Schwierig wird es erst dann, wenn er den Spieß umdreht und meint, er könne seinerseits dem Leben die Aufgabe stellen, ihm möglichst viel Spaß, Lust oder Erfolg zu bereiten. Diese Idee – so schön sie vielleicht sein mag – führt den Menschen dazu, nach und nach immer mehr um sich selbst zu kreisen, auf der Suche nach dem nächsten Kick.

„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 verantworten hat.“

„Es kommt nie und nimmer darauf an, was wir vom Leben zu erwarten haben, vielmehr lediglich darauf: was das Leben von uns erwartet.“

Viktor E. Frankl

Gleiches gilt für Unternehmen. Erlebt man sie als überorganisiert oder dauernd in der Umorganisation, auf reine Renditemaximierung bedacht und-oder von einzelnen Personen überbestimmt, dann sieht man irgendwann nur noch eine Organisation mit einem schweren Rahmen, aber ohne Bild. Selbst sehr große Systeme, denen man an sich eine riesige Portion Managementqualität unterstellt, können so auf einmal ins Trudeln geraten und exorbitant an materiellem und ideellem Marktwert verlieren. Ihn wiedergewinnen zu wollen, bedeutet oft, erst einmal wieder den Kompass neu ausrichten zu müssen und sich dabei nicht von den Marktpartnern irritieren zu lassen, die das alte Spiel gerne fortsetzen möchten.

Ein Hoch auf die Führungskräfte, die an dieser Stelle wissen, dass es nun wirklich um Führung geht und nicht um ein flaches Visionsgerede, Appelle an nachhaltiges Management oder gar um ein Jammern über die, die sich im Markt zwischenzeitlich gegen die Organisation aufgestellt haben. Loyalität plus Innovation kann hingegen die Wertebasis sein, von der aus der Prozess der Gesundung einer Organisation eingeleitet werden kann. Ähnlich ist es beim Einzelnen. Sich selbst in schwieriger Zeit loyal zu bleiben, bedingt, dass man sich der eigenen Werte bewusst ist, dass man weiß, *wie* man seine Gedanken denkt und dass man erkennt, Sinn nur dann finden zu können, wenn man Abstand zu sich selbst gewinnt. In einer krisenbefreiten Zeit ist dies mit präventivem Lernen für den Umgang mit härteren Lebensmomenten möglich, in der Krise hingegen meist nur durch einen ordnenden, wohlwollenden Blick von Außen.

Die Grenze unserer Sprache ist die Grenze unserer Welt, wusste schon der Philosoph Wittgenstein. Wird die Sprache so eng, dass ein Mensch die Unterschiede zwischen Sinn und Zweck, Spaß und Freude, Grund und Ursache, Sieg und Gewinn, Niederlage und Verlust, Lob und Anerkennung, Tadel und Kritik usw. nicht mehr kennt, dann wird auch die Welt eng. Sprachanalytiker wissen um das Phänomen, dass heutzutage immer mehr Menschen immer weniger Worte einsetzen, um ‚ihre‘ Welt zu erklären. Manchen reichen die Twittermeldungen, um sich orientiert zu fühlen, anderen reichen fünf Sätze täglich, um zu glauben, dass man mit seinem Partner oder seiner Partnerin ein dauerhaft glückliches Leben führen kann. Ob dies jemals wieder anders wird, wird sich zeigen. Bis dahin bleibt der Anspruch sportlich, mit Menschen darüber in den Diskurs darüber zu gehen, dass Sinn nur dann gefunden werden kann, wenn der Mensch sich dabei ‚selbst vergisst‘, dass er ihn nur dann findet, wenn er bereit ist, einen Dienst an einer Sache, ein Streben nach guter Leistung oder eine Hingabe an einen Menschen zu zeigen, wenn dies nicht aus dem Zweck heraus geschieht, Geld zu verdienen, Ermächtigung zu erhalten, einen Orden umgehängt zu bekommen oder anderweitig eine Gegenwährung zu erwarten. Zweckvolles Handeln hat natürlich ihren Platz und es ist wichtig, dass Menschen sich für Zwecke einsetzen. Doch jeder dieser Zwecke ist im Kern verzichtbar, weil austauschbar. Sinnvolles Handeln hingegen ist unverzichtbar, soll sich in seiner Wirkung ein Gefühl von Glück, Zufriedenheit und gelingendem Leben einstellen.

Die Aufgaben des Lebens erfüllen einen Menschen mit Sinn. Die Aufgaben in Unternehmen erfüllen einen Zweck. Es ist hilfreich, dies voneinander unterscheiden zu können, denn beides braucht es. Führungskräfte führen sinnfördernd dann, wenn sie ihren Mitarbeitern die Rahmenbedingungen schaffen, damit diese in ihrer Arbeit Sinn finden können. Damit dies besser gelingt, lohnt die Auseinandersetzung mit dem Gedankengut Viktor Frankls, von dem Fredmund Malik sagt: „Es ist das Beste, was je zur Frage von Motivation gesagt wurde. Ja, ich halte Frankls Sinn-Theorie für die richtige Motivationslehre schlechthin.“

Zweckdienlich zeigen sich Unternehmen dann, wenn Kunden durch sie Nutzen erhalten. Den Nutzen, den die Kunden ihnen stiften, zeigt sich in der Bezahlung für das Einhalten des Nutzenversprechens der Organisation. Dieser Nutzen ist für Menschen dann von Wert, wenn eigene Werte durch den erfahrenen Nutzen verwirklicht werden können. Über den Prozess von Geben und Nehmen entsteht das, was mit dem Verb ‚rendere‘ gemeint ist: *ergreifen*. Durch den vom Unternehmen erbrachten Zwecknutzen erhält der Kunde seine ‚Rendite‘, um mit einem Produkt oder einer Dienstleistungen die Basis dafür zu legen, etwas Sinnerfüllendes bewirken zu können. Die Rendite eines erworbenen Bleistifts ermöglicht so zum Beispiel, durch das Schreiben mit ihm etwas in die Welt schaffen zu können, das den Schreibenden mit Sinn erfüllt. Der Bleistift als solcher *macht* daher keinen Sinn, sondern er ermöglicht, die bereits beantwortete Frage: ‚wofür ist es gut, dass ich das jetzt schreibe?‘ zu einer sinnvollen Handlung werden zu lassen. Mit dem Er-

greifen des Bleistifts ermöglicht sich der Schreibende die Verwirklichung eigener Werte und damit die Erfüllung eines Sinns.

Und mit dem Kauf des Kunden erzielt das Unternehmen 'seine' Rendite und könnte sich so ermöglichen, die sich bereits beantwortete Frage: ‚wofür ist es gut, dass wir dieses oder jedes Produkt oder diese oder jene Dienstleistung entwickeln‘ zu einer sinnvollen Handlung zu führen. In vielen Organisationen fehlt jedoch die Erkenntnis darüber, wie Kunden etwas Sinnerfüllendes durch Einsatz von Produkten oder Dienstleistungen realisieren. Dies führt mancherorts zum Empfinden bei Mitarbeitern, mit ihren Leistungen nichts Sinnvolles ihrerseits zu tun. Zurück bleibt das Gefühl, ‚nur einem Zweck der Organisation zu dienen‘ [wengleich eben vollends nicht ausgeschlossen werden kann, dass sehr wohl Sinnvolles auf Kundenseite realisiert wird]. Um dieses Dilemma aufzulösen, suchen Mitarbeiter zumindest den Sinn in der Arbeit für sich selbst. Da Sinn in der Arbeit zu finden bedingt, die eigenen Werte zu kennen, die sich durch ihre Verwirklichung als sinnerfüllend anfühlen, haben viele berufstätige Menschen gleich zwei Probleme: Sie können den Sinn in ihrer Arbeit nicht finden und haben zudem keine Vorstellung davon, in welcher Weise ihre Leistung dazu beiträgt, dass andere Menschen durch sie Werte verwirklichen können. Dieses Gefühl einer Sinnleere konstruktiv zu bearbeiten, braucht ‚gute Führung‘, die einen Beitrag zur Selbstmotivation leistet – wobei wir wieder an die Aussage von Fredmund Malik anknüpfen können.

Das Gespräch in Organisation darüber, dass sich die Sinnhaftigkeit von Arbeit nicht in seiner Entlohnung erschöpft und Arbeit ihrerseits trotz Entlohnung als überflüssig empfunden werden kann, ist als Thema der Führungskräfteentwicklung aus unserer Sicht überfällig. Sinnleere entwertet und entwürdigt den Menschen – nie und nimmer kann ein solcher Zustand einen Menschen dazu führen, bereit zu sein, Teil einer Leistungskultur zu sein, wenn eine einseitig auf Gewinn fixierte Ergebnisorientierung als Handlungsmaxime gilt. Nicht ohne Grund ist in diesem Kontext wohl auch die überbordende Anzahl von Ratgebern zur ‚sinnstiftenden Führung‘ zu sehen, die allzu oft von Führungskräften Heldentaten abverlangen, die von ihnen allein nicht erbracht werden können, sondern vielmehr nur als ‚Auseinandersetzung‘ auf geeigneten Kommunikationsplattformen zwischen Führungskräften und Mitarbeitern stattfinden kann. Die Unternehmen, die sich einer solchen Auseinandersetzung entziehen und meinen, mit Appellen ans Commitment, an eine reine Ziel- und Ergebnisorientierung, einer Esel-Möhre-Incentivierung oder eines auf der Oberfläche konzipierten Gesundheitsmanagements a la Fitnessstudio und Salatbuffet in der Kantine die Zukunft gestalten zu können, werden ernten, was sie säten: Passivität, Lethargie, psychische Erkrankungen und vieles mehr.

„Der Mensch will nicht einfach glücklich sein – er will einen Grund zum Glücklich-Sein.“
Viktor E. Frankl

Glück stellt sich ein, wenn ein Mensch Sinnvolles tut. Sinnvolles tut er, wenn er im Einklang mit seinen Werten handelt und damit innerlich dem zustimmt, wofür er sich aufgerufen fühlt. Vielfach sind das ganz kleine Dinge im Leben, manchmal aber auch eine große Sache. Sich aufgerufen fühlen zu können setzt seinerseits voraus,

- dass man einen ‚Sinnanruf‘ nicht überhört,
- dass man offen ist für die Fragen, die das Leben einem stellt und
- dass man erkennt, dass die Beantwortung dieser Fragen ohne Auseinandersetzung mit

dem, was in der Welt nottut, was es zu klären, heilen, verbessern, entwickeln ... gilt, nicht möglich ist.

Unternehmen brauchen Menschen mit solchen Sinnantennen. Über sie entstehen Ideen, die in Kooperation und kollektiver Intelligenz ihren Beitrag dafür leisten können, die Welt ein weiteres Stück besser werden zu lassen. Hingegen: Strukturen, die darauf ausgerichtet sind, dass einzig der Individualisierung Vorschub geleistet wird, verfehlen die Möglichkeit, dass Menschen einen Grund zum Glücklichein finden. Wollen Führungskräfte dieser Entwicklung entgegentreten, dann führen sie so, dass jeder Mitarbeiter lernt, Verantwortung für Getanes zu übernehmen. Das klingt leichter als gesagt, und sollten Sie selbst Menschen führen, dann fragen Sie sich doch einmal, wie Sie in den letzten sieben Tagen einem Mitarbeiter diese Form der Verantwortung-Verantwortlichkeit vermittelt haben [vielleicht auch, wie Sie dies in den kommenden 72 Stunden einmal tun könnten]?

Wer Verantwortung für Getanes übernimmt, der sollte als nächstes begründen können, was es heißt, eine Aufgabe nicht nur zu erledigen, sondern sie möglichst gut zu machen. Sollte *möglichst gut* nicht gut genug sein, dann kommt wieder die Verantwortung ins Spiel zu begründen, unter welchen Bedingungen ein ‚besser‘ möglich wäre.

Wer Verantwortung für ein ‚besser‘ übernimmt, der soll begründen können, was für ihn ‚schlechter‘ ist. Sollte dabei begründete Kritik an unsinnigen oder doppelten Arbeiten, an Bürokratie oder Regelwahn geäußert werden, dann gilt es, diese Kritik ernst zu nehmen, um den Möglichkeitsraum für Verbesserungen nicht von vornherein zu verkleinern. Den geschaffenen ‚Freiraum‘ dafür zu nutzen, um über den Sinn der Arbeit im Gespräch zu bleiben, führt zu weiterer Verantwortungsübernahme, dann steht der *Sinn* [das Wofür und Wozu] auf Augenhöhe zu den *Zwecken* [die Warrants] einer Organisation in Form von Zielen, Wachstum, Zinsen und Veränderungen. Bei allem sollte immer wieder einmal reflektiert werden: wer etwas maximieren will, der nimmt in Kauf, dass etwas anderes gemindert wird. Managementkonzepte, die einseitig einer maximalen Größe huldigen, sind obsolet.

Viktor Frankl schätzte sehr die Erkenntnis von Johann Wolfgang Goethe: „*Wenn wir den Menschen so nehmen, wie er ist, dann machen wir ihn schlechter. Wenn wir ihn aber so nehmen, wie er sein soll, dann machen wir ihn zu dem, der er werden kann*“. Dieser Satz stellt klar, dass Erwartungen an den Einzelnen und die Ansprüche an sich selbst hoch angesetzt werden sollen. Unternehmen sollen diesem Anspruch nicht im Wege stehen und darauf Wert legen, dass sich jeder Mitarbeiter um ein sinnerfülltes Leben bemüht und dabei seinen Beitrag dafür leistet, besser und für andere wertvoll zu werden.

UNTERNEHMEN - 3

Organisationen werden von Menschen gemacht. Sind Menschen auch noch Inhaber ihrer Organisation, dann ist naheliegend anzunehmen, dass ihre eigenen Persönlichkeitsmerkmale über die Wege der Kommunikation und Führung auf das Organisationsklima ‚durchschlagen‘. Gerade also in kleinen und mittleren Unternehmen lohnt sich der Blick auf die Kultur und die sie treibenden Führungs-Kräfte.

Die depressive Organisationskultur zeichnet sich durch Zurückgezogenheit, Mangel an Vertrauen und Zuversicht und Passivität aus. Eher ziellos ist in ihr ein fehlendes Interesse an dem, was auf den Märkten los ist, zu beobachten. Vielmehr befasst sich diese Organisation mit sich selbst und hyperreflektiert, warum man nicht weiterkommt, um dann im übertragenen Sinne ‚weh-leidig‘ mit sich intern umzugehen. Eine Strategie, die neue Wege ebnet, findet man nicht. Mitarbeitern, die Ideen in neue Richtungen entwickeln, werden daran ‚erinnert‘, dass das doch wegen so vieler Hindernisse alles nicht möglich sei. Veränderungsinitiativen werden im Keim erstickt. Am Ende eines solchen Weges vernichtet sich die Organisation selbst.

In der zwanghaften Organisation finden sich allerlei Rituale, sich wiederholende Prozesse, engmaschige Kontrollen, Symbole für Ordnung, gründliche Prüfungen, der Drang nach Vollständigkeit und detaillierter Information. Strategien haben weniger den Markt oder die Kunden im Fokus, vielmehr wird dem Innenleben der Organisation die Aufmerksamkeit geschenkt. Mitarbeiter mit einer Affinität zur Veränderung laufen hier regelmäßig gegen dicke Wände. Ohne Geduld und Ausdauer sind diese Bretter kaum zu bohren.

Noch mehr Kontrolle als in der zwanghaften Organisation wird in einer paranoiden angeboten. Hier wird man schnell verdächtigt und misstrauisch beäugt, wenn man Gedanken oder Handlungen äußert oder tätigt, die außerhalb der strengen Vorgaben liegen. Mehrstufige Budgetrunden mit exzessiven Absicherungsprozessen, ein bis ins Kleinste strukturiertes Meldesystem – sei es hinsichtlich des Personals, der Kosten, der Projektplanung usw. – sind Kennzeichen dieser Organisation. Sicherheit und eher noch Angst vor Unsicherheit führen Diskussionen schnell in einen Bereich, wo Menschen, die dem System nicht angehören vermuten, gleich würde ein kapitaler Angriff auf diese Organisation bevorstehen, Innovation ist ein Antibegriff, lieber reagiert das System und rettet sich in Distanz, Tradition und Konvention.

Wer es spannender mag, der findet in der dramatischen Organisation eine hektische Umtriebigkeit, Hyperaktivität, Spontaneität, Verlust der Impulskontrolle, Hemmungslosigkeit. Jenseits der Realität flüchtet man sich in dieser Organisation in Verdächtigungen und Fantasien. Wer hier im Rampenlicht steht, der versucht, diesen Platz zu erhalten, mit Macht und allerlei psychologischen Spielchen. Wer sich diese Organisation mit wachem Blick von außen anschaut, der erkennt schnell die Energievergeudung, die darin besteht, dass sich diese Organisation ihr eigenes System schaffen will – immer im Irrglauben, das würde nicht erkannt und entlarvt. Narzisstisch werden Wachstumsparenolen verkündet, wobei in der ‚Tüte‘ der Organisation meist so wenig Substanz gefunden wird, dass man sich irgendwann nicht mehr darüber wundert, dass hier mehr auf Risiko gespielt und man hier Nachhaltigkeit oder Seriosität eher vergeblich findet.

Die schizoide Organisation zeigt sich durch Nicht-Führung. Irgendwie hat man das Gefühl, die Leitungsebene ist überhaupt nicht anwesend und auch nicht daran interessiert, was und wie es in ihrer Organisation zugeht. Schaut man hinter die Kulissen, dann findet sich die Sorge, dass Kooperation in welcher Form auch immer mehr Probleme als Fortschritt erbringen könnte. Also geht

man nicht in die Offensive, übt sich in Understatement, Liebe zur Distanz und der Entschleunigung von Veränderungsinitiativen. Wer den Willen zum Wandel mitbringt, der fühlt sich eigenartig ausgebremsst und kommunikativ im Regen stehen gelassen. Wer dagegen vorgeht, entwickelt irgendwann *psycho*-logisch eher die Angewohnheit, mehr an sich selbst als an die Organisation zu denken. Eigene Pfründe sichern lautet dann die Parole.

Sind diese ‚Überzeichnungen‘ nicht wahrnehmbar, dann balanciert sich die Organisation offenbar günstig aus und vermag leichter, den differenzierten Erwartungen aller relevanten Bezugsgruppen zu entsprechen. Wer sich über die neurotischen Auswüchse von Organisationen noch mehr informieren möchte, dem sei die Forschung von Kets de Vries & Coll. empfohlen.