

EUROPÄISCHE AKADEMIE FÜR LOGOTHERAPIE UND PSYCHOLOGIE

Diplomarbeit

Das logotherapeutische Menschenbild als Grundlage für Veränderung in Leadership und Management

Marion Rainer-Umfahrer, MBA, MLS (WU)
Bahnhofplatz 2/15
9500 Villach

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit bestätige ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel benutzt habe. Die Stellen der Arbeit, die dem Wortlaut oder dem Sinn nach anderen Werken (dazu zählen auch Internetquellen) entnommen sind, wurden unter Angabe der Quelle kenntlich gemacht.

Villach, am 05.01.2020

Marion Reiner-Ulmfaher

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	I	
Abbildungs- und Tabellenverzeichnis	III	
1	Einleitung	1
1.1	Problemstellung und Zielsetzung	1
1.2	Forschungsfrage	4
1.3	Aufbau der Arbeit und Inhalte	4
2	Theoretische Grundlagen	5
2.1	Leadership und Management	5
2.1.1	Eigenschaftstheorien der Führung	5
2.1.2	Führungsstiltheorien	6
2.1.3	Situationstheorien der Führung	7
2.1.4	Leadership-Forschung seit den 1980er Jahren	7
2.1.5	Zur Abgrenzung zwischen Leadership und Management	8
2.1.6	Resümee	8
2.2	Führung und Menschenbilder	9
2.2.1	Menschenbilder als konstituierende Elemente menschlichen Denkens und Handelns	9
2.2.2	Das logotherapeutische Menschenbild	11
2.3	Zusammenfassung und Bezugsrahmen	13
3	Wie sich sinnzentrierte Führung auswirken kann	14
3.1	Einleitung	14
3.2	Frankls Hauptstraßen zum Sinn – Gelungenes und Grenzen	14
3.2.1	Schöpferische Werte verwirklichen	14
3.2.2	Erlebniswerte verwirklichen	17
3.2.3	Einstellungswerte verwirklichen	19

4	Leben in Balance	22
4.1	Die Balance des Menschen aus logotherapeutischer Sicht	22
4.2	Die Balance des Menschen im Beruf	24
4.3	Die eigene Balance gestalten	25
4.4	Fazit	26

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1	Der Prozess der selbsterfüllenden Prophezeiung	11
Abbildung 2	Mensch in Balance	20
Abbildung 3	Sinn-Zweck-Diagramm nach Schechner / Zürner	21

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1	Abgrenzung zwischen Leadership und Management	8
Tabelle 2	Gegenüberstellung psychische und geistige Dimension	16

Einleitung

1.1 Problemstellung und Zielsetzung

Mitarbeiter_innenführung ist in allen Unternehmen ein relevantes Thema. Sie nimmt viel Zeit in Anspruch und bedarf eines gewissen Know-hows. Macht man es richtig, ergeben sich zahlreiche positive Effekte. Begeht man Fehler, können die eigenen Mitarbeiter_innen schnell zu Kontrahent_innen werden, und Misserfolge entstehen.

Der Begriff „Mitarbeiter_innenführung“ ist zunächst einmal selbsterklärend. Er beschreibt die Führung aller Mitarbeiter_innen durch eine Führungskraft. Dahinter stecken allerdings verschiedene Aspekte und Zielsetzungen. Durch das Verhalten der Führungskraft soll das Verhalten der Mitarbeiter_innen gesteuert werden, sie nimmt also eine Vorbildfunktion ein. Besonders im Hinblick auf die Verinnerlichung und Auslebung der Unternehmenswerte sollte die Führungskraft Vorbild sein. Um den Unternehmenserfolg zu sichern, sind Unterstützung und Motivation wichtige Aspekte der Mitarbeiter_innenführung. Ziel ist es, ein angenehmes Betriebsklima zu begünstigen und Mitarbeiter_innen optimal zu fördern. Dazu sind auch soziale Kompetenzen gefragt, denn jede_jeder Mitarbeiter_in hat entsprechend ihrer_seiner Persönlichkeit andere Wünsche, Bedürfnisse und Ängste. Diese gilt es beim Umgang mit dem Team zu berücksichtigen.¹

Beschäftigt man sich mit den unterschiedlichen Management by-Konzepten² oder schaut sich die vielen Führungsstile an, die in der Literatur beschrieben werden, so kann leicht der Eindruck entstehen, dass die Fragestellung, auf welche Weise Mitarbeiter_innen zu führen sind, hinreichend erforscht und die Erkenntnisse für prosperierende Unternehmen zu einer Selbstverständlichkeit geworden sind. Dieser Eindruck täuscht: Das Thema „gute Führung“ wird nach wie vor intensiv diskutiert und als „conditio sine qua non erfolgreichen Unternehmertums“³ angesehen.

¹ Siehe Rosenstiel 1995, S. 75f

² Näher dazu bspw. Riedmann 1979

³ Achouri 2015, S. 215

Doch woran liegt es, dass das Rätsel der guten Führung noch immer nicht gelöst ist? Ist es möglich, dass all die Führungskonzepte und -stile zwar auf hinreichenden Analysen aufbauen, jedoch den wichtigsten Baustein zu wenig berücksichtigen: Den Menschen.

Wenn ich auf meine langjährigen Erfahrungen in zwei großen österreichischen Konzernen zurückblicke, kann ich das unwidersprochen bejahen. Primär wurde in beiden Unternehmen der Fokus auf Zahlen, Wachstum und materielle Werte gerichtet. Dabei sind gerade die Zahlen nur das Ergebnis menschlicher Haltungen und Handlungen. Der Preis, den wir für derartige Fehlentwicklungen generell zahlen, zeigt sich vor allem in einer weit verbreiteten Sinnleere in der Wirtschaft und im Management mit Zunahme und Verbreitung destruktiver Faktoren und chronischer Stressbelastung.

Dies habe ich am eigenen Leib erfahren: Als Teamleiterin mit einem überdurchschnittlich hohen Gehalt begann ich allmählich zu spüren, dass ich in meinem Aufgabenfeld zusehends keinen Sinn mehr finden konnte. Für zahlreiche Projekte wurden Unsummen in die Vorbereitung gesteckt und personelle Ressourcen verheizt. Allerdings kam ein Großteil der Vorhaben nie zur Umsetzung, weil sich gesetzliche Hürden auftaten oder Anrainer_innen die Realisierung zu verhindern wussten. Auch das Arbeitsklima hatte sich nach diversen Reorganisationsprojekten massiv verschlechtert. Die Einhaltung der vorgegebenen Termine und das Erreichen der von der Unternehmensleitung aufoktroierten Zahlen wurden zusehends schwieriger. Unter diesen Bedingungen litten auch die mir direkt unterstellten Mitarbeiter_innen. Ich habe das Unternehmen 2015 verlassen und lange keine neue Stelle gefunden.

Im Oktober 2017 konnte ich dann im Krankenhausbereich Fuß fassen und begann in einer chirurgischen Ambulanz. Obwohl aus Sicht meiner Kolleg_innen „überqualifiziert“, machten mir die Tätigkeiten dort, vor allem die Begegnung mit den Patient_innen und die Auseinandersetzung mit deren unterschiedlichen Schicksalen, viel Freude.

Nach nicht einmal einem halben Jahr wurde mir dann die Position der „Leitenden Abteilungssekretärin“ in einer anderen Abteilung angeboten. Ohne lange zu überlegen, habe ich zugesagt. Meine Aufgabe dort bestand darin, einerseits zehn Mitarbeiterinnen zu führen, andererseits dem Abteilungsvorstand, der als schwierig galt, zuzuarbeiten. Meine Vorgängerin hatte nach knapp drei Monaten ihre Funktion wieder zurückgelegt. Der Grund dafür interessierte mich damals kaum.

Ich war jedenfalls guter Dinge und nahm mir vor, mein bisheriges Führungsverhalten kritisch zu überdenken, hatte ich doch im September 2017 eine Ausbildung in „Psychologischer Beratung“ nach den Lehren des Wiener Neurologen und Psychiaters Viktor Frankl begonnen. Dadurch wurde mir erstmals so richtig bewusst, dass es jedem Menschen freisteht, Fehlhaltungen zu überwinden.

Frankls Konzepte haben nicht nur in der Psychotherapie ihren berechtigten Platz, sondern können auch im Berufsleben und in der Führungsarbeit eine wertvolle Orientierung sein, stehen wir doch in der Arbeit immer wieder vor Aufgaben, die uns herausfordern und keinerlei Sinnhaftigkeit erkennen lassen. Durch das von Frankl entwickelte Menschenbild⁴ und die von ihm beschriebenen „Hauptstraßen zum Sinn“⁵ können wir wieder zur_zum Gestalter_in unseres Lebens werden und trotz Belastung, Stress und permanenten Veränderungsdrucks Sinn erleben und verwirklichen.

Ziel meiner Diplomarbeit ist es daher, anhand von Beispielen aus meinem beruflichen Alltag Wege aufzuzeigen, wie eine Führungskraft Mitarbeiter_innen wertschätzend behandeln kann und gerade deswegen erfolgreich ist. Es gilt zu erkennen, dass wir keine Statist_innen unseres Lebens sind, sondern es an uns liegt, unsere Zukunft zu gestalten.

⁴ Siehe Abschnitt 2.2.2, S. 11f

⁵ Vgl. Abschnitt 3, S. 13ff

1.2 Forschungsfrage

Aus den unter 1.1 dargestellten Gründen werde ich mich im Rahmen dieser Diplomarbeit mit der Anwendung der Lehren Frankls in Leadership und Management befassen, aber auch aufzeigen, dass sich nur dann ein Erfolg einstellen kann, wenn die Ideen von den Mitarbeiter_innen aufgegriffen werden und sie selbst auch veränderungsbereit sind.

Inwieweit kann das Menschenbild von Prof. Dr. Viktor Frankl als Basis für Veränderung in Leadership und Personalmanagement dienen und wo liegen dessen Grenzen?

1.3 Aufbau der Arbeit und Inhalte

Die Arbeit gliedert sich in vier Kapitel. Neben der Einleitung (Kapitel 1) besteht der Grobaufriß aus einem Grundlagenteil (Kapitel 2), einem Hauptteil (Kapitel 3) und einem Schlussteil (Kapitel 4).

Im Anschluss an das einleitende erste Kapitel werden im zweiten Kapitel zunächst die für die Arbeit bedeutsamen theoretischen Grundlagen abgegrenzt und wichtige Begrifflichkeiten definiert, die für die weiteren Ausführungen von zentraler Bedeutung sind. Neben den dazu relevanten Aspekten zu Leadership und Management wird auf die Bedeutung von Menschenbildern in der Arbeitswelt eingegangen.

Im dritten Kapitel werden, auf den Grundlagenteil aufbauend, anhand von Beispielen die positiven Auswirkungen der Anwendung des logotherapeutischen Menschenbildes im Führungskontext, aber auch dessen Grenzen aufgezeigt.

Sodann wird im vierten Kapitel auf den Stellenwert der Balance im Leben eingegangen und die gewonnenen Erkenntnisse kurz zusammengefasst.

2 Theoretische Grundlagen

In diesem Kapitel werden relevante Begrifflichkeiten aus den Bereichen Leadership und Management definiert sowie deren enger Zusammenhang mit dem Menschenbild dargestellt. Abschließend werden die Inhalte zusammengefasst und der Bezugsrahmen für die Arbeit auf Basis der gemachten Ausführungen gespannt.

2.1 Leadership und Management

Unter „Leadership“ bzw. „Führung“ wird im Allgemeinen – wie bereits weiter oben kurz ausgeführt⁶ – ein sozialer Beeinflussungsprozess verstanden, bei dem eine Person, die Führungskraft, versucht, andere Personen – die Geführten – zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben und Erreichung gemeinsamer Ziele zu veranlassen. Dadurch wird impliziert, dass es in Organisationen jeweils Führende und Geführte gibt, die in einer hierarchischen Über- oder Unterordnung zueinander stehen, wobei die Geführten sozial beeinflusst werden müssen, damit es insgesamt zu einer adäquaten Zielerreichung kommt.⁷ Zur Beantwortung der Frage, wie der Beeinflussungsprozess durch Führung erfolgreich gestaltet werden kann, wurden zahlreiche Führungserfolgsmodelle⁸ entwickelt.

Entwicklungsgeschichtlich lässt sich die Führungsforschung in vier Phasen unterteilen, die vier verschiedene Forschungsrichtungen darstellen. Bis in die späteren vierziger Jahre des vergangenen Jahrhunderts dominierten die Eigenschaftstheorien der Führung. Es folgten bis zum Ende der sechziger Jahre die Führungsstiltheorien und in den siebziger und achtziger Jahren die Situationstheorien. Seit Anfang der achtziger Jahre gibt es die Leadership-Forschung.⁹

2.1.1 Eigenschaftstheorien der Führung

Die Eigenschaftstheorien der Führung konzentrieren sich primär auf die angeborenen Eigenschaften des Menschen. Darunter sind jene Ansätze zu verstehen, die der Persönlichkeit

⁶ Siehe Kapitel 1.1, S. 1

⁷ Vgl. Steyrer, S. 159

⁸ Steyrer, S. 161ff

⁹ Näher dazu Brymann 1996, S. 276ff

des Führens ausschlaggebende Bedeutung beimessen, z.B. Problemlösungsfähigkeit, Durchsetzungsstärke, Selbstvertrauen etc.¹⁰

Allerdings kann der universelle Anspruch, wonach bestimmte Eigenschaften in allen Situationen zum Erfolg führen, nicht aufrechterhalten werden. In der Literatur finden sich zahlreiche Kritikpunkte.¹¹ In Anbetracht der sich verändernden Rahmenbedingungen sind Persönlichkeitsmerkmale meines Erachtens von nicht zu unterschätzender Bedeutung. Dennoch sind sie nur als einer von mehreren Erfolgsfaktoren zu betrachten.

2.1.2 Führungsstiltheorien

Die Diskussion über Führungsstile hat ihre Wurzeln in Laborexperimenten, die in den späten dreißiger Jahren des vorigen Jahrhunderts von Lewin¹² an der Iowa University durchgeführt wurden. Ziel der Forschungen war es, die Auswirkungen unterschiedlicher Führungsverhaltensweisen – autoritär, demokratisch und „laissez-faire“ – auf aggressives und feindseliges Verhalten von Jugendlichen zu untersuchen. Mit dieser Methode wurde erstmalig eine dezidierte Trennung zwischen der Persönlichkeit der Führungskraft und ihrem Führungsstil vorgenommen, was für die weitere Führungsforschung richtungweisend wurde.¹³

Die daraus abgeleitete Folgerung bestand darin, dass eine demokratische und aufgabenorientierte Führung sich eher positiv auswirkte und irgendeine Führungsaktivität in der Regel besser ist als gar keine.¹⁴ Da sich reales Führungsverhalten aber aus der Interaktion zwischen Person und Situation ergibt – was ja in den Führungsstilexperimenten ausgeschlossen wurde – muss wohl, so meine ich, vor einer Generalisierung der experimentellen Befunde auf Führungssituationen in Organisationen gewarnt werden. Denn es dürfte wohl kaum Führungskräfte geben, die sich immer – ohne Rücksicht auf die Situation – autoritär oder kooperativ verhalten.

¹⁰ Siehe Rosenstiel 1998, S. 339f

¹¹ Näher dazu bspw. Neuberger, S 64ff

¹² Kurt Lewin (1890-1947) gilt als Begründer der Sozialpsychologie.

¹³ Steyrer, S. 177

¹⁴ Steyrer, S. 178

2.1.3 Situationstheorien der Führung

Die Situationstheorien der Führung gehen davon aus, dass Führungserfolg nicht eine Funktion bestimmter Führungseigenschaften ist, sondern nur in Abhängigkeit von einem situativen Kontext, in dem Führende und Geführte interagieren, zu sehen ist. Demzufolge hängt die Effektivität der Führung von Ausmaß ab, in dem die Führungskraft ihren Führungsstil den konkreten Anforderungen einer gegebenen Situation anpassen kann.¹⁵

Ein situativer Führungsansatz erscheint mir in Kombination mit anderen Orientierungen als sinnvoll.

2.1.4 Leadership-Forschung seit den 1980er Jahren

Im Vergleich zu den zuvor beschriebenen Führungstheorien versuchen die seit den 1980er Jahren entwickelten neueren Führungstheorien organisationsstrukturelle Aspekte zu berücksichtigen und vermehrt der individuellen Perspektive von Mitarbeiter_innen Rechnung zu tragen. Dabei wird die Führungskraft als zugehöriger Teil eines Systems verstanden. Sie „*wirkt und bewirkt, beeinflusst und wird beeinflusst*“.¹⁶ Dadurch wird versucht, nicht nur die Führungskraft und ihr Verhalten, sondern die Organisation selbst als System zu erfassen. Darunter lassen sich der systemische¹⁷ und der symbolische¹⁸ Ansatz der Führung subsumieren.

Das Kompetenz-Konzept begreift Führung als Summe von Einzelementen, die eine erfolgreiche Gestaltung der Führung kennzeichnen. Demzufolge gründet erfolgreiche Führung auf dem Vorhandensein von Persönlichkeits-, Sozial-, Führungs- und Fachkompetenz.¹⁹

¹⁵ Vgl. dazu Steyrer, S. 191ff

¹⁶ Mahlmann, S. 94

¹⁷ Details dazu bspw. Malik 2006

¹⁸ Näher dazu bspw. Neuberger

¹⁹ Näher dazu Köster / Kruse, S. 102ff

2.1.5 Zur Abgrenzung zwischen Leadership und Management

In Theorie und Praxis werden die Begriffe Leadership und Management sehr unterschiedlich definiert.²⁰ Kotter hat 1990 eine klare Unterscheidung getroffen, die in folgender Tabelle zusammengefasst ist:²¹

Management	Leadership
Kernprozesse	
<ul style="list-style-type: none"> • Planen und Budgetieren • Organisieren und Stellen besetzen • Controlling und Probleme lösen 	<ul style="list-style-type: none"> • Die Richtung vorgeben • Mitarbeiter danach ausrichten • Motivation und Inspiration
Ergebnis	
<ul style="list-style-type: none"> • Erzeugung von Ordnung und Konstanz. 	<ul style="list-style-type: none"> • Erzeugt Wandel und Bewegung.

Tabelle 1: Gegenüberstellung Management und Leadership²²

2.1.6 Resümee

Trotz aller Versuche ist es bisher nicht gelungen, die Komplexität der Führungswirklichkeit in einer einzigen Führungstheorie umfassend abzubilden. Fast alle Führungstheorien besitzen Elemente oder Ansätze, die in oder für bestimmte Führungssituationen hilfreich sind. Es gibt jedoch keine Führungstheorie, die immer zum Erfolg führt.

Es erscheint zweckmäßig, unter dem Begriff Führung sowohl Leadership als auch Management zusammenzufassen, dies deshalb, weil eine Führungskraft in der Regel beide Bereiche abdecken muss.

²⁰ Vgl. bspw. Beatty, S. 122; Malik 2000, S. 31, Kotter 1990, S. 7ff

²¹ Kotter 1990, S. 4ff

²² Eigene Darstellung nach Kotter 1990 S. 4ff

2.2 Führung und Menschenbilder

2.2.1 Menschenbilder als konstituierende Elemente menschlichen Denkens und Handelns

Jeder Mensch versucht regelmäßig, das Verhalten anderer Personen zu erklären und zu beeinflussen. Dabei verlassen sich Menschen mehr oder weniger bewusst auf ihre inneren Überzeugungen andere Menschen betreffend, also ihre Menschenbilder. Diese üben einen ganz zentralen Einfluss auf das Verhalten anderen gegenüber aus. Das gilt auch für Führungskräfte. Menschenbilder sind ein Schlüssel für erfolgreiche Führung, aber nur, sofern das jeweilige Bild mit der Wirklichkeit übereinstimmt. Und genau dort liegt das Problem: Viele Personen haben hartnäckige Überzeugungen über ihre Mitmenschen gewonnen und an diesen halten sie fest, egal was die Fakten sind. Nietzsche hat einmal treffend bemerkt: „*Überzeugungen sind gefährlichere Feinde der Wahrheit als Lügen.*“²³ Die Bedeutung von Menschenbildern kann also gar nicht hoch genug eingeschätzt werden.²⁴

Rein beruflich müssen sich Führungskräfte intensiv mit der Vorhersage und Beeinflussung des Verhaltens anderer Menschen befassen. Nicht zuletzt bezahlt man sie dafür. Führungskräfte verhalten sich dabei nicht einfach willkürlich ihren Mitarbeiter_innen gegenüber. Sie lassen sich von ihren Menschenbildern leiten und verwenden dabei, oft wenig bewusst, Annahmen, die auf den ersten Blick auch vernünftig erscheinen.²⁵

Zwei Beispiele mögen dies verdeutlichen: „Glückliche Kühe (d.h. Mitarbeiter_innen) geben mehr Milch!“ „Mehr Gehalt führt zu mehr Leistung!“ In der Wissenschaft bezeichnet man das als laienpsychologische Annahmen. Auffällig ist, dass sich solche intuitiven Annahmen oft widersprechen. So mag die eine Führungskraft annehmen: „Freiraum führt zu mehr Leistung, man muss die Mitarbeiter_innen atmen lassen!“ Eine andere Führungskraft dagegen hat vielleicht das Prinzip: „Freiraum führt zu Faulheit, man muss Mitarbeiter_innen eng führen und kontrollieren!“ Vielleicht sind sogar beide Führungskräfte erfolgreich in ihrem Bereich, was bei beiden das Menschenbild noch weiter festigen wird. Auch sämtliche sozialen Stereotype bzw. Vorurteile gehören zu den alltagspsychologischen Annahmen: Frauen und mathematische Kompetenzen, Südländer und Arbeitsmotivation usw.²⁶

²³ Nietzsche, S. 693

²⁴ Siehe Brandstätter, S. 213ff

²⁵ Vgl. Rosenstiel 2000, S. 124 ff

²⁶ Näher dazu Comelli / Rosenstiel, S. 110 ff

Allen diesen Beispielen ist gemeinsam, dass Verhalten gegenüber anderen Menschen gezeigt wird – auf Basis von mehr oder minder bewussten, vollkommen unbewiesenen Annahmen über diese Personen.

Bei Menschenbildern gibt es einen interessanten Effekt: Sie führen oft dazu, dass sie sich selbst bestätigen. Dieses Phänomen hat man mit etlichen Begriffen beispielsweise als Rosenthal-Effekt, Pygmalion-Effekt oder auch selbsterfüllende Prophezeiung bezeichnet.²⁷

Wie funktioniert das konkret? Angenommen eine Führungskraft hat die Überzeugung entwickelt: „Meine Mitarbeiter_innen sind unfähige Idiot_innen, man sollte mir Schmerzensgeld zahlen, damit ich ihnen beim Arbeiten zusehe, lieber mache ich es selbst, dann habe ich weniger Arbeit!“. Diese Führungskraft wird am Ende alle ihre Mitarbeiter_innen tatsächlich zu unselbständigen Idiot_innen entwickelt haben – nicht zuletzt auch weil die kompetenteren Mitarbeiter_innen gegangen sind.

Aus wissenschaftlicher Sicht laufen folgende Schritte in diesem Prozess ab:

1. Menschenbild der Person A

Person A hat Überzeugungen über Person B entwickelt.

2. Verhalten der Person A

Entsprechend diesem Menschenbild verhält sich Person A gegenüber Person B.

3. Selbstbild und Eigenschaften der Person B

Dieses Verhalten beeinflusst bei Person B das Selbstbild und die Eigenschaften, häufig in Richtung der Erwartungen von Person A.

4. Verhalten der Person B

Person B verändert ihr Verhalten in Richtung der Überzeugungen von Person A.

Und hier schließt sich der Kreis: Person A nimmt das Verhalten wahr und interpretiert es wieder in Richtung ihres Menschenbildes. Ihr Bild über Person B festigt sich. Und so geht es immer weiter. Es sei denn, die inneren Menschenbilder und ihre Auswirkungen werden der Person A bewusst, und sie ändert Einstellung und Verhalten.

²⁷ Vgl. bspw. Rosenthal / Jacobson, S. 216; Watzlawick, S. 97

Es handelt sich also um einen sich selbst stabilisierenden Kreislauf, der dazu führt, dass Menschen sich tatsächlich in die Richtung entwickeln, wie sie von anderen wahrgenommen werden. Das kann in eine positive oder in eine negative Richtung gehen. Diesen Effekt hat man unter anderem bei Schulkindern, Patient_innen, Mitarbeiter_innen, Sportler_innen – und sogar bei Liebesbeziehungen gefunden. Man bekommt, was man erwartet.

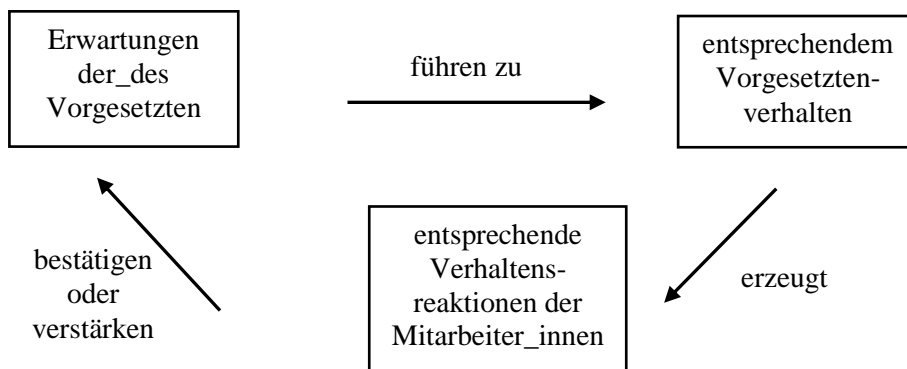


Abb. 1: Der Prozess der selbsterfüllenden Prophezeiung²⁸

2.2.2 Das logotherapeutische Menschenbild

Viktor E. Frankl, ein Wiener Neurologe und Psychiater, hat in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts festgestellt, dass Menschen primär nach einem Sinn im Leben streben. Und dieses Sinn-Streben hat er als zentralen Motivationsfaktor erkannt, der nicht nur beeindruckende Leistungen ermöglicht, sondern auch eine hohe Belastbarkeit und Widerstandskraft begründet. Die sogenannte Logotherapie und Existenzanalyse hat Frankl ursprünglich für den medizinischen und psychotherapeutischen Bereich entwickelt, wenn die Ärztin_der Arzt auf existenzielle Fragen der Patient_innen keine medizinische Antwort mehr geben kann.²⁹ Walter Böckmann, ein Schüler Frankls, hat Anfang der 1980er Jahre begonnen, die Lehre auf Wirtschaft und Unternehmensführung anzuwenden. Seitdem sind zahlreiche Autor_innen diesem Beispiel gefolgt.³⁰

²⁸ Eigene Abbildung nach Comelli / Rosenstiel, S. 111

²⁹ Näher dazu Frankl, S. 66ff

³⁰ Siehe Pichler 2017, S. 16

Der Arzt Viktor E. Frankl war auch promovierter Philosoph und hat sich daher sowohl praktisch als auch theoretisch mit der Frage nach dem Mensch-Sein beschäftigt, als Mediziner vor allem unter dem Gesichtspunkt: „*Was lässt Menschen selbst unter schwierigsten Bedingungen gesund bleiben?*“, und als Philosoph mit der zentralen Frage: „*Was ist das spezifisch Humane am Menschen?*“³¹

Er entwickelte ein Menschenbild, das auf drei Säulen beruht:³²

1. Die Freiheit des Willens: Der Mensch ist potentiell willensfrei. Gemeint ist frei **zu** etwas und nicht frei von etwas. Als geistige Person soll und kann er jederzeit zu seinen Anlagen und zu dem, was ihm seine Erziehung mit auf den Weg gegeben hat, Stellung beziehen.
2. Der Wille zum Sinn: Zum Menschenbild in der Logotherapie gehört die Gewissheit, dass der Mensch mit einem Willen zum Sinn ausgestattet ist. Menschen wollen für etwas gut sein und brauchen etwas, wofür sie leben können. Diese Urmotivationskraft wurde mittlerweile experimentalpsychologisch nachgewiesen und gilt sowohl für das Privat- wie auch das Arbeitsleben. Führungskräfte schenken dem noch zu wenig Beachtung.
3. Der Sinn des Lebens: Im Weltbild der Logotherapie ist die Überzeugung verankert, dass das Leben eines Menschen Sinn hat und dass dieser Sinn an keine Bedingungen geknüpft ist. Dabei gibt es nicht **den** Sinn des Lebens und schon gar nicht **einen** Sinn des Lebens, der für alle Menschen gleich ist. Es existieren vielmehr unterschiedliche Sinnforderungen an den einzelnen Menschen in seiner jeweils spezifischen Lebenssituation. Der Mensch kann so den Sinn des Lebens darin erblicken, den vielen Sinnanforderungen gerecht zu werden, auch in der Arbeitswelt.

³¹ Siehe Schechner / Zürner, S. 15ff

³² Vgl. Lukas, S. 12ff

2.3 Zusammenfassung und Bezugsrahmen

Das vorliegende zweite Kapitel diene einerseits der Darstellung theoretischer Grundlagen zu Leadership und Management. Andererseits wurde der Einfluss des individuellen Menschenbildes und dessen Auswirkung auf das Verhalten von Personen erläutert.

Ausgehend von den Überlegungen im Kapitel 1, wonach ein tiefgreifender Wandel in der Mitarbeiter_innenführung längst notwendig ist, sollen im folgenden Kapitel 3 anhand von Beispielen Möglichkeiten und Grenzen des logotherapeutischen Menschenbildes in der Führungsarbeit dargestellt werden.

3 Wie sich sinnzentrierte Führung auswirken kann

3.1 Einleitung

Der Sinn der Arbeit ist mit dem Sinn des Lebens eng verbunden. Somit sollte eine Führungskraft die Sinnhaftigkeit ihres Tuns und Handelns erkennen sowie Verantwortung für sich selbst und andere übernehmen.³³

Laut Frankl erfolgt Sinnerfüllung durch die Verwirklichung von Werten. Er beschreibt drei Hauptstraßen zum Sinn, die sich auch im Berufsleben anwenden lassen.³⁴ Anhand von mehreren Beispielen aus meinem beruflichen Alltag in einem Krankenhaus möchte ich nun Möglichkeiten und Grenzen dieses Ansatzes darstellen.

3.2 Frankls Hauptstraßen zum Sinn – Gelungenes und Grenzen

3.2.1 Schöpferische Werte verwirklichen

Nachdem ich im Frühjahr 2018 die Leitung eines Abteilungssekretariats mit zehn Mitarbeiterinnen übernommen hatte, versuchte ich mir zunächst ein Bild zu machen. Die Abteilung im Gesamten zeichnete sich durch eine hohe Personalfuktuationsrate bei allen Berufsgruppen aus. Die Position der „Leitenden Abteilungssekretärin“, die ich nun innehatte, wollte sonst niemand übernehmen. Meine Vorgängerin hatte ihr Amt zurückgelegt.

In der Folge führte ich mit meinen Mitarbeiterinnen ausführliche Einzelgespräche und begann bereits, erste Inputs aus meiner Ausbildung anzuwenden. Von einem Team, das gemeinsame Ziele verfolgt, war hier nichts zu merken. Ich ortete sofort die Splittung der unterschiedlichen Sekretariatsbereiche (Ambulanz, Station, Chefsekretariat, Studiensekretariat) in Gruppen mit divergierenden Interessen und Zielen. Auch konnte ich bei keiner meiner Kolleginnen Freude an der Arbeit und das Erkennen von deren Sinnhaftigkeit wahrnehmen, ganz zu schweigen von zumindest ein wenig Dankbarkeit für die vielen Vorteile, die ein Job im Krankenhaus mit sich bringt: Unkündbarkeit, Vergünstigungen über den Betriebsrat, Gleitzeit, Elternteilzeit, vergünstigter Kindergarten, um nur einige zu nennen. Kein leichter Start.

³³ Näher dazu Berschneider, S. 12ff

³⁴ Riedel, S. 83ff

In Anlehnung an das logotherapeutische Menschenbild, habe ich Fragen wie folgt gestellt:

- „Was würde der Welt, dem Krankenhaus fehlen, wenn es dich nicht gäbe?“
- „Worin liegt dein Beitrag?“
- „Wie kannst du Werte für andere Menschen schaffen?“
- „Wie möchtest du selbst im Krankenhaus behandelt werden?“
- „Hast du einen Beitrag zur Linderung von Leid leisten können?“

Dadurch versuchte ich, das Bewusstsein zu wecken, dass jede meiner Kolleginnen einen wichtigen Beitrag zum großen Ganzen liefert. Denn auch die Arbeit des nichtmedizinischen Personals im Krankenhaus ist von eminenter Bedeutung:

- In der Ambulanz ist die_der Sekretär_in erste_erster Ansprechpartner_in für Patient_innen und kann dem Gegenüber die so notwendige Zuwendung zuteilwerden lassen. Jeder Mensch, der mit Freundlichkeit empfangen wird, fühlt sich gleich besser. Wenn das Wohl des Menschen im Mittelpunkt steht, trägt das auch zu einer schnelleren Gesundung bei.
- Das Schreiben medizinischer Dokumente ist aus zweierlei Gründen wichtig: Die genaue Dokumentation dient einerseits dem Wohl der Patient_innen, andererseits der Absicherung des medizinischen Personals.

Damit Leistung jedoch zustande kommen kann, müssen folgende Voraussetzungen erfüllt sein:³⁵

1. Es besteht eine Leistungsanforderung.
2. Die_der Mitarbeiter_in verfügt über die erforderliche Leistungsfähigkeit.
3. Sie_er bringt Leistungsbereitschaft ein, d.h. verfügt über ausreichende Motivation.
4. Die äußeren Umstände ermöglichen die erwünschte Leistung.

Eine Führungskraft kann zwar für eine angemessene Leistungsanforderung sorgen und die äußeren Bedingungen bestmöglich gestalten. Sie kann auch die Leistungsfähigkeit zutreffend beurteilen. Die Leistungsbereitschaft muss jedoch die_der Mitarbeiter_in selbst einbringen.

³⁵ Vgl. Comelli / Rosenstiel, S. 42ff

Ich stellte mir sehr bald die Frage nach den Gründen für die von mir wahrgenommene mangelnde Leistungsbereitschaft. Möglicherweise liegt es daran, dass ein Teil meiner Mitarbeiterinnen – und zwar jene, die beruflich nur das bequeme Krankenhausumfeld kennen – über eine äußerst geringe Fähigkeit verfügen, etwas auszuhalten. Denn ein Drittel meiner Mitarbeiterinnen war wegen Burnouts etliche Monate im Krankenstand. Auch darüber habe ich viel nachgedacht.

Letztendlich musste ich lernen, meine Möglichkeiten als Führungskraft im System Krankenhaus etwas bescheidener zu beurteilen, als es mir lieb war. Dennoch glaube ich, dass ich nicht ganz ohne Einfluss war.

Folgend einige Lösungsansätze, wie die Motivation aufrechterhalten und gefördert werden kann.³⁶

- Wichtig sind permanente Gespräche mit den Mitarbeiter_innen, wobei auch stets der Sinn einer Aufgabe bzw. eines Ziels kommuniziert werden soll. Die_der Mitarbeiter_in soll um die Bedeutung ihres_seines Handelns wissen, denn Motivation lässt sich leichter erhalten, wenn jemand um die Gesamtzusammenhänge weiß.
- Günstig ist es jedenfalls, den Fokus vorerst auf die Stärken der Mitarbeiter_innen zu richten.
- Ein weiterer Beitrag ist das Interesse an der Persönlichkeit der Mitarbeiterin_des Mitarbeiters vor dem Interesse an der Funktion, die sie_er gerade ausfüllt. Die Begegnungen sollten von Wertschätzung geprägt sein.
- Aufgaben sollten sorgfältig delegiert werden, sodass das gesamte Können einer Mitarbeiterin_eines Mitarbeiters mobilisiert wird. Und sie_er sollte wissen, dass sie_er die Verantwortung für das Gelingen trägt (im Sinne von zutrauen).
- Es ist von Vorteil, das Wertesystem der Mitarbeiter_innen zu kennen und es zu respektieren.

Leistung ist immer eine individuelle Leistung und erfordert den aktiven Beitrag der Person, was sich beispielsweise in einem hohen Interesse, in voller Konzentration und in einem außergewöhnlichen Einsatz ausdrücken kann. Eine Führungskraft kann eine_n Mitarbeiter_in zwar zur Arbeit zwingen, niemals aber zu einer Spitzenleistung. Eine tragfähige und dauerhafte Motivation kann nur vom Menschen selbst und aus seiner Geistigkeit resultieren, die laut Frankl eine zentrale Stelle einnimmt.³⁷

³⁶ Näher dazu Comelli / Rosenstiel, S. 42ff

³⁷ Siehe Schechner / Zürner, S. 129

Die nachstehende Gegenüberstellung soll den Unterschied zwischen psychischer und geistiger Dimension verdeutlichen:

Motive aus der	
psychischen Dimension	geistigen Dimension
• Luststreben	• Streben nach Werteverwirklichung
• Vermeiden von Unlust	• Intentionalität: JA zu einer Aufgabe
• Eigennutz	• Selbsttranszendenz: Loslassen vom Eigennutz

Tabelle 2: Gegenüberstellung psychische und geistige Dimension³⁸

Frankl dazu: „*Der Mensch hat nicht zu fragen, er ist vielmehr der vom Leben Befragte, der dem Leben zu antworten – das Leben zu ver-antworten hat.*“³⁹ Diese Botschaft Frankls bringt zum Ausdruck, dass unser Leben, Handeln und Unterlassen verantwortetes Leben, Handeln und Unterlassen darstellt, wenn es sinnvoll sein soll.

3.2.2 Erlebniswerte verwirklichen

Im Sekretariat, dessen Leitung ich – wie oben beschrieben – übernommen hatte, waren sehr unterschiedliche Persönlichkeiten vereint. Andere Menschen in ihrer Einmaligkeit und Einzigartigkeit wertzuschätzen und in ihrer persönlichen Entwicklung zu unterstützen, zähle ich zu den schönsten und wichtigsten Führungsaufgaben. Viktor Frankl hat in diesem Zusammenhang gerne Goethe zitiert: „*Wer den Menschen so nimmt, wie er ist, macht ihn schlechter. Wer den Menschen so sieht, wie er sein soll, macht ihn zu dem, der er sein kann.*“⁴⁰

³⁸ Eigene Tabelle nach Berschneider, S. 96

³⁹ <https://www.aphorismen.de/zitat/64349> (25.11.2019)

⁴⁰ Frankl, S. 33

Beispiel 1:

Eine Mitarbeiterin hatte vor etlichen Jahren – ihren Schilderungen zufolge – einen nervlichen Zusammenbruch erlitten, war lange Zeit wegen Burnouts außer Gefecht und leidet seither immer wieder unter Depressionen. Sie geht auch nach wie vor zu einer Psychotherapeutin und nimmt Psychopharmaka. Nach mehreren Versetzungen innerhalb des Krankenhauses arbeitet sie nun seit drei Jahren im Sekretariat der Abteilung. Immer wieder wird sie von Kolleginnen, die sich der Ernsthaftigkeit ihrer Krankheit nicht bewusst sind, wegen ihrer eingeschränkten Arbeitsleistung angefeindet. Erst kürzlich ist sie wieder einmal von einem Krankenstand im Ausmaß von knapp drei Monaten zurückgekommen. Ich stand vor der Herausforderung, sie so einzusetzen, dass sie sich einerseits nicht überfordert fühlt und andererseits im Nahbereich von Kolleginnen arbeiten kann, die ihr zumindest neutral und nicht negativ begegnen.

In einem ersten Schritt habe ich mit ihr ein ausführliches Gespräch geführt, ihr vor allem zugehört und signalisiert, dass ich ihre Ängste ernst nehme. In weiterer Folge habe ich sie so eingesetzt, dass ihre Verwendung auch ihren Kompetenzen bestmöglich entspricht. Außerdem habe ich ihr versichert, dass ich ihr die übertragenen Aufgaben auch zutraue und sie sich bei Bedarf jederzeit bei mir melden kann. Zusätzlich dazu habe ich es für erforderlich erachtet, sie ein wenig zu begleiten, indem ich sie am Arbeitsplatz besucht habe, mit der Begrüßung: „Ich freue mich, dass dir die Arbeit so gut gelingt.“ Dadurch fühlte sie sich in der Lage, die Herausforderung anzunehmen und zu meistern.

Die Kolleginnen habe ich dahingehend sensibilisiert, mehr Verständnis für sie zu entwickeln und nicht gleich wieder ein Verhalten ihr gegenüber einzunehmen, dass im Sinne einer selbsterfüllenden Prophezeiung neuerlich zu einem Ausfall führt.⁴¹ Das ist auch lange Zeit gelungen.

⁴¹ Vgl. Abschnitt 2.2.1, S. 9

Beispiel 2:

Einer sehr erfahrenen und bei Patientinnen aufgrund ihrer einfühlsamen und wertschätzenden Art überaus beliebte Ärztin wurde vom Medizinischen Direktor die Leitung der Abteilung unter ausgesprochen widrigen Umständen übertragen, nachdem der Abteilungsleiter, unter dem sie selbst viel erdulden musste, fristlos entlassen worden war und sich in weiterer Folge das Leben genommen hatte. Für diese zusätzliche Funktion hat sie keinerlei finanzielle Abgeltung bekommen, lediglich mehr Verantwortung wurde ihr aufgebürdet, und über ein Jahr hatte sie zwei Vollzeit-Stellen inne. Das bedeutete, dass sie beinahe rund um die Uhr erreichbar zu sein hatte und auch ihren Urlaub nicht konsumieren konnte.

Für den vorherigen Abteilungsleiter hat sie nichtsdestotrotz eine Andacht in der Krankenhauskapelle organisiert und niemals etwas Negatives über ihn verbreitet, im Gegensatz zum Großteil ihrer Kolleg_innen. Sie ist ein Paradebeispiel, was wertschätzenden Umgang anbelangt.

Beispiel 3:

Zu meinem Aufgabenbereich gehörte auch die Durchführung von Mitarbeiter_innen-Gesprächen, und zwar einmal jährlich. Ich erachte es als besonders wichtig, jedes Gespräch positiv zu beginnen, indem ich zunächst jeder Mitarbeiterin_jedem Mitarbeiter signalisiere, was ich an ihr_ihm besonders schätze. Im Wesentlichen gelten dazu die bereits im Abschnitt 3.2.1 niedergeschriebenen Ausführungen zum Umgang Führungskraft – Mitarbeiter_in.⁴²

3.2.3 Einstellungswerte verwirklichen

Selbst wenn uns die äußeren Umstände massiv einschränken oder gar einengen und uns scheinbar kein Ausweg bleibt, gibt es eine letzte Freiheit, die uns laut Frankl niemand nehmen kann: Die Entscheidung für die Wahl unserer inneren Haltung zu den unabänderlichen äußerlichen Bedingungen.⁴³

⁴² Siehe Abschnitt 3.2.1, S. 16

⁴³ Näher dazu Noyon, S. 172ff

Beispiel 1:

Eine der Sekretärinnen ist seit etlichen Jahren allein für die Station zuständig. Sie verfügt über eine umfangreiche Expertise und wird von Ärzt_innen gleichermaßen geschätzt wie von den Mitarbeiter_innen des Pflegebereichs. Ihre Kolleginnen im Sekretariat meiden allerdings näheren Kontakt mit ihr, da sie immer wieder deren Fehler aufzeigt. Auch ich habe mir anfangs etwas schwer getan, mit ihrer Art umzugehen.

Nach einiger Zeit begann ich allerdings zu erkennen, wie wichtig mir ihre Unterstützung war. Sie arbeitet nahezu fehlerfrei und selbständig, braucht kaum einmal etwas, ich konnte mich zu 100 % auf sie verlassen. Das war insbesondere in den ersten Monaten meiner Tätigkeit eine wesentliche Entlastung.

Indem ich meine Einstellung ihr gegenüber änderte, wurde auch sie mir gegenüber offener und zugänglicher und ist zu einer wesentlichen Stütze geworden.

Beispiel 2:

Wie eingangs erwähnt, sind im Sekretariat etliche Teilzeitkräfte beschäftigt, die zusätzlich dazu auch nur an bestimmten Tagen anwesend sein mussten. Eine Mitarbeiterin beispielsweise arbeitet eine Woche am Montag und Dienstag ab 7:30 h, in der Folgewoche am Montag, Dienstag und Mittwoch. Das deckt sich leider nicht mit den Arbeitsspitzen im Sekretariat. Aus diesem Grund sowie aus der Tatsache, dass sie durch geschickte Urlaubsarithmetik und wiederholte Kurzzeitkrankenstände überdurchschnittlich lange Abwesenheiten vom Job zu verzeichnen hat, wird oftmals der Unmut anderer Kolleginnen, insbesondere der Vollzeitkräfte, laut.

Ein weiterer Sondervertrag regelt die Arbeitszeiten einer Mitarbeiterin, die von Montag bis Donnerstag zwischen 6:00 h und 13:30 h anwesend ist, freitags also immer frei hat.

Zunächst habe ich recherchiert, ob es rechtlich möglich ist, diese Privilegien abzuschaffen, was naturgemäß nicht gut angekommen ist. Da ich die Rahmenbedingungen nicht ändern konnte und es verschwendete Energie war, dagegen anzukämpfen, begann ich nach anderen Lösungsmöglichkeiten zu suchen. Im Rahmen einer Teambesprechung habe ich dann alle Kolleginnen um Inputs gebeten, wie wir die Tätigkeiten so verteilen können, dass niemand seine gewohnten Dienstzeiten verlieren muss. Tatsächlich kamen konstruktive Vorschläge, und niemand hat sich dagegen gestellt.

Es ging somit im Kern um die Frage, wie ich mit Dingen umgehe, die ich nicht ändern kann. Eine Führungskraft steht immer im Spannungsfeld zwischen den Vorgaben von oben und den begrenzten Möglichkeiten im Team. Dazu kommen auch oft noch Machtspiele, Bürokratie und ineffiziente Abläufe. Da kann man entweder in die Jammerrolle flüchten und zynisch werden oder sich fragen. Wozu fordert mich das heraus. Welchen Gestaltungsspielraum habe ich und wozu nutze ich ihn? Diese Frage wollte ich nicht nur für mich selbst beantworten, sondern auch für mein Team. Eine zentrale Führungsaufgabe ist, die verschiedenen Persönlichkeitstypen und damit verbundenen Sinn- und Wertekonzepte zu verstehen und miteinander ins Gespräch zu bringen.

4 Leben in Balance

4.1 Die Balance des Menschen aus logotherapeutischer Sicht

Geht man von Frankls Erkenntnissen aus⁴⁴, so kann man das logotherapeutische Menschenbild mit einem Säulenmodell vergleichen, bei dem die Freiheit des Willens und der Wille zum Sinn Fundamente bilden, wohingegen der Sinn des Lebens den Querbalken darstellt. Fundament und Querbalken werden durch drei tragfähige Säulen verbunden, die drei Hauptstraßen zum Sinn.⁴⁵

Die Verwirklichung von schöpferischen Werten, von Erlebnis- und Einstellungswerten bildet die Basis für eine sinnvolle Lebensgestaltung. Aus den drei erwähnten Hauptstraßen zum Sinn lassen sich die Leistungs-, die Liebes- und die Leidensfähigkeit ableiten. Gelingt es dem Menschen diese drei Fähigkeiten gleich gut auszuprägen, dann wird er eher in Balance bleiben können als Personen, welche eine Säule mehr stärken als eine andere und dann die notwendige Stimmigkeit, in der sich der Mensch als Individuum entfalten kann, verhindern.

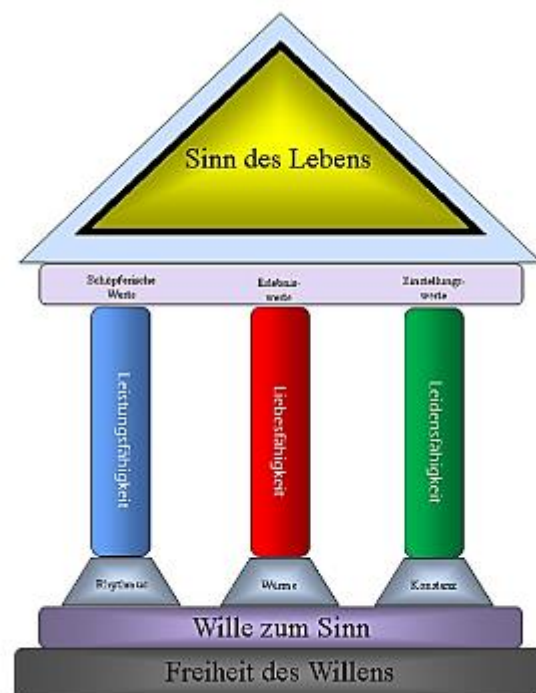


Abb. 2: Mensch in Balance⁴⁶

⁴⁴ Vgl. Abschnitt 2.2.2, S. 11ff

⁴⁵ Vgl. Abschnitt 3, S. 14

⁴⁶ Pfatschbacher, S. 2

In der Logotherapie werden Glück, Erfolg, Macht, Prestige, Geld usw. als Nebenprodukte von Sinnerfüllung gesehen. Die Sinnerfüllung erlebt der Mensch, wenn er etwas Sinnvolles tut, egal ob es sich um die Erfüllung schöpferischer Werte, Erlebniswerte oder Einstellungswerte handelt. Als Früchte sinnvollen Tuns können beispielsweise Zufriedenheit, Glück und Erfolg geerntet werden.

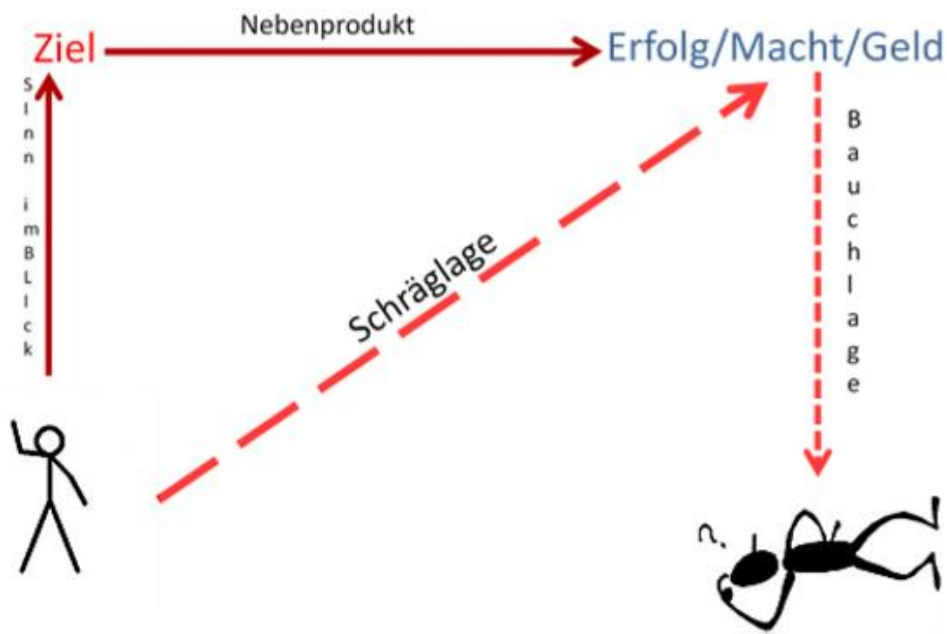


Abb. 3: Sinn-Zweck-Diagramm nach Schechner / Zürner⁴⁷

Dies bedeutet aber, dass es zwischen dem, was die Person ist – dem Sein – und der zu erfüllenden Aufgabe – dem Sollen – einen gesunden Spannungsbogen geben soll. Diese Art von Spannung, glaubt Frankl, fördert das Gesund-Sein und ist keinesfalls psychisch gesundheitsschädlich, da der Mensch auf den Sinn hin ausgerichtet ist. Genaugenommen geht es um die Sinnfindung im Konkreten, um den Sinn des Augenblicks.⁴⁸

Versucht man jedoch die in der Logotherapie als Nebenprodukte bezeichneten Zustände direkt zu erzielen, so kann man leicht in die sogenannte „Bauchlage oder Schräglage“ geraten. *„Sinnvolles Tun kann schwer sein und auch ohne Anerkennung bleiben. ... In der heutigen Konsumgesellschaft wird der Mensch in Versuchung geführt, den Erfolg, das Glück oder die Lust direkt anzustreben. ... Mit aller Gewalt und mit allen Mitteln will er seine egoistischen Ziele*

⁴⁷ Vgl. Schechner / Zürner, S. 93

⁴⁸ Schechner / Zürner, S. 65

durchsetzen. ... Er verliert die aufrechte, souveräne Haltung und kippt in eine „Schräglage“, die er nicht lange durchhalten kann.“⁴⁹

In der Sinnstrebung ist man auch bei Misserfolgen vom Nebeneffekt unabhängig und zerbricht nicht am Scheitern oder Versagen. Die einzige Möglichkeit, das Leben zu ertragen, ist immer eine Aufgabe zu haben und diese sinnvoll zu erfüllen.

4.2 Die Balance des Menschen im Beruf

Die drei Hauptstraßen zum Sinn sind – wie im Abschnitt 3 anhand von Beispielen dargestellt – auch im Berufsleben von entscheidender Bedeutung:

- So trägt eine sinnerfüllte Aufgabe zur Stärkung der Leistungsfähigkeit bei.
- Die positiven Aspekte im Arbeitsleben in Dankbarkeit wertzuschätzen, festigt die Liebesfähigkeit.
- Und die Arbeit an persönlichen Beziehungen ist der dritte Weg, um Sinn im Beruf zu verwirklichen. Gerade dann, wenn die eigentliche Aufgabe im Moment nicht besonders sinnvoll erscheint oder der eigene persönliche Beitrag zum Gesamterfolg nicht erkennbar ist, können die Gestaltung und die Pflege der Beziehungen am Arbeitsplatz ein wichtiges Sinnmotiv sein.⁵⁰ Jede Begegnung mit anderen Menschen lädt dazu ein, wertschätzend, respektvoll und ermutigend miteinander umzugehen, insbesondere auch deswegen, weil unser Verhalten anderen gegenüber auch uns selbst prägt. Mangelnde Anerkennung und zu wenig Lob können damit zumindest teilweise kompensiert werden. Diese Haltungsänderung wirkt also einerseits auf unsere Mitmenschen und bereichert andererseits uns selbst.

⁴⁹ Schechner / Zürner, S. 90

⁵⁰ Näher dazu Pichler 2018, S. 114ff

4.3 Die eigene Balance gestalten

Die Wege zum Sinn im Beruf sind vielfältig, individuell und situativ unterschiedlich: So kann es in einer Situation oder für eine Person sinnvoll sein, eine begrenzte Zeit lang, Belastungen auszuhalten, und in einer anderen Situation oder für eine andere Person, sich für eine Veränderung einzusetzen oder gar, sich von den belastenden Umständen zu trennen.

Beispiel:

Als im Sommer 2019 endlich die Stelle der Abteilungsleitung öffentlich ausgeschrieben wurde, hat die Erste Oberärztin, die als interimistische Leiterin eingesetzt worden war, eingehende Überlegungen angestellt, ob sie sich überhaupt bewerben soll. Seit einigen Jahren scheint es Usus zu sein, externe Bewerber_innen vorzuziehen, um „frischen Wind“ ins Krankenhaus zu bringen. Trotzdem hat sie sich zu diesem Schritt entschieden. Es gab lediglich einen weiteren Bewerber. Ergebnis des Hearings war nicht ganz unerwartet, dass diesem der Job zugesprochen wurde. Sie war natürlich enttäuscht. Es gab von Seiten des Vorstands nicht einmal ein Dankeschön für die über ein Jahr dauernde anspruchsvolle Doppelrolle als Erste Oberärztin und interimistische Abteilungsleiterin, sodass sie sogar mit dem Gedanken spielte, zu kündigen.

Nach etlichen Gesprächen habe ich angeregt, dass sie daheim in aller Ruhe Vor- und Nachteile des Ergebnisses auflisten sollte, und tatsächlich konnte sie ihre Opferrolle bald aufgeben und allerlei interessante neue Perspektiven für ihre berufliche und private Zukunft erkennen:

- So ist nun geplant, dass sie in ein anderes Krankenhaus wechselt und dort zusätzliche Expertise in der Onkologie erwirbt.
- Außerdem betreibt sie eine Privatordination und arbeitet an wissenschaftlichen Studien mit, wofür nun mehr Zeit bleibt.
- Nicht zu vergessen: Auch ihrer Familie und ihrem Freundeskreis kann sie wieder den gebührenden Raum widmen.
- Letztendlich lässt sich „Rang 2“ in einer Bewerbung um ein Primariat in ihrem Curriculum vitae vorteilhaft darstellen.

Wesentlich für die Balance im Beruf ist es, Regie für das eigene Leben zu übernehmen und der Flucht vor der Verantwortung einen Riegel vorzuschieben.

4.4 Fazit

Arbeit kann einerseits eine Quelle von Sinnerfahrung sein, unseren Selbstwert stärken und zu unserer Weiterentwicklung beitragen, andererseits aber auch zu Frustration und Enttäuschung führen und unsere Gesundheit bedrohen. Das auf bloßen Eigennutz ausgestaltete derzeitige politische und wirtschaftliche Geschehen wird den vor uns liegenden Anforderungen nicht gerecht werden können. Es braucht also vermehrter Kooperation.

Kooperation ist allerdings nichts Neues, denn Zusammenarbeit unter Menschen hat es schon immer gegeben. Der wesentliche Unterschied liegt in Ziel und Zweck der Zusammenarbeit. Häufig liegen diese in ausschließlichem Eigeninteresse und dienen nicht einem übergeordneten Ganzen. Dadurch entstehen Gewinner und Verlierer. Daher ist es meines Erachtens an der Zeit, eine sinnorientierte Form der Kooperation zu entwickeln mit einem über die bloß eigenen Bedürfnisse hinausgehenden Blick auf das gemeinsam zu erreichende Ziel.

Im Abschnitt 2.2 der vorliegenden Arbeit ist die Bedeutung der Menschenbilder für ein gelingendes Miteinander im Berufsleben dargestellt.⁵¹ Unter Zugrundelegung eines Menschenbildes, das dem Wesen des Menschseins nicht oder nur teilweise entspricht, fühlen sich Mitarbeiter_innen nicht respektiert und ernst genommen. Fehlende Motivation und Loyalität sind mögliche Folgen.⁵²

Frankls Logotherapie steht unter dem Leitstern eines würdigen Menschenbildes. Die in der Managementlehre zurecht geforderten Konstrukte wie Selbstverantwortung, Vertrauenskultur, Kooperationsbereitschaft etc. könnten bei Verinnerlichung dieses Gedankengutes mit Leben erfüllt werden. Dazu ist die Korrektur des Fokus vom eigenen Vorteil hin zu einem gemeinsamen Ziel vonnöten, sowohl von Seiten der Führungskräfte als auch der Mitarbeiter_innen.

⁵¹ Siehe Abschnitt 2.2, S. 9ff

⁵² Vgl. Pircher-Friedrich, S. 77

Literaturverzeichnis

Achouri, Cyrus: Human Resources Management. Eine praxisbasierte Einführung, 2. Auflage, Wiesbaden 2015. S. 215

Beatty, Jack: Die Welt des Peter Drucker. Frankfurt am Main 1998. S. 122

Berschneider, Werner: Sinnzentrierte Unternehmensführung – Was Viktor E. Frankl den Führungskräften der Wirtschaft zu sagen hat, Lindau am Bodensee 2003. S. 12-19, S. 96

Brandstätter, Hermann: Persönliche Verhaltens- und Leistungsbedingungen. In: *Schuler, Heinz (Hrsg.):* Lehrbuch Organisationspsychologie. Göttingen. Nachdruck 1998 der 2. korrigierten Auflage 1995. S. 213-215

Bryman, Alan: Leadership in Organizations. In: *Clegg, Stewart R. et al. (Hrsg.):* Handbook of Organization Studies, London 2002. S. 276-292

Comelli, Gerhard / Rosenstiel, Lutz von: Führung durch Motivation. Mitarbeiter für Organisationsziele gewinnen. 2., überarbeitete Auflage. München 2001. S. 42-45; S. 110-115

Frankl, Viktor: Ärztliche Seelsorge – Grundlagen der Logotherapie und Existenzanalyse, München 2014. S. 33, S. 66-129

Köster, Heinz / Kruse, Claudia: Systemkompetentes Handeln in Unternehmen, Bochum 2012. S. 102-115

Kotter, John P.: A Force for Change – How Leadership differs from Management. New York 1990. S. 4-6.

Kotter, John P.: Chaos. Wandel. Führung. Leading Change, 2. Auflage. Düsseldorf – München 1998. S. 44

Lukas, Elisabeth: Lehrbuch der Logotherapie – Menschenbild und Methoden. München 2014, S. 12-15

- Mahlmann, Regina:* Führungsstile gezielt einsetzen. – Mitarbeiterorientiert, situativ und authentisch, Weinheim, Basel 2011. S. 94.
- Malik, Fredmund:* Management oder Leadership – Teil 2. Frankfurt am Main 2000. S. 66
- Malik, Fredmund:* Führen. Leisten. Leben. – Wirksames Management für eine neue Zeit, Frankfurt am Main 2006.
- Neuberger, Oswald:* Führen und geführt werden, 5. Auflage, Stuttgart 1995.
- Nietzsche, Friedrich:* Werke in 3 Bänden. Band 1, Hrsg.: Schlechta, Karl, München 1954. S. 693
- Noyon, Alexander:* Methoden der Logotherapie. In : *Riedel, Christoph / Deckart, Renate / Noyon, Alexander:* Existenzanalyse und Logotherapie. Ein Handbuch für Studium und Praxis. 2., durchgesehene Auflage. Darmstadt 2008. S. 172-174
- Pfatschbacher, Birgit:* Die Arbeitswelt – Sinnorientierung am Arbeitsplatz. Präsentation im Rahmen des Lehrganges Psychologische Beratung / Lebens- und Sozialberatung der Europäischen Akademie für Psychologie und Logotherapie. Klagenfurt 2018. S. 2
- Pichler, Harald:* SINN-ERFÜLLT arbeiten. ERFOLGREICH führen. Tulln 2017. S. 16
- Pichler, Harald:* Arbeit – Sinn und Motivation. Wien 2018. S. 114-149
- Pircher-Friedrich, Anna Maria:* Mit Sinn zum nachhaltigen Erfolg. Anleitung zur werte- und wertorientierten Führung. 3., neu bearbeitete Auflage. Berlin 2011. S. 77
- Riedel, Christoph:* Existenzanalyse als Grundlagentheorie der Logotherapie. In: *Riedel, Christoph / Deckart, Renate / Noyon, Alexander:* Existenzanalyse und Logotherapie. Ein Handbuch für Studium und Praxis. 2. Durchgesehene Auflage. Darmstadt 2008. S. 83-85
- Riedmann, Wolfgang:* Führen durch Management by München 1979.

- Rosenstiel, Lutz von:* Führung durch Motivation in Zeiten sich wandelnder Wertorientierungen. In: *Kasper, Helmut (Hrsg.): Post-Graduate-Management-Wissen.* Wien 1995. S. 75-76
- Rosenstiel, Lutz von:* Kommunikation und Führung in Arbeitsgruppen. In: *Schuler, Heinz (Hrsg.): Lehrbuch Organisationspsychologie.* Göttingen. Nachdruck 1998 der 2. korrigierten Auflage 1995. S. 339-340
- Rosenstiel, Lutz von:* Grundlagen der Organisationspsychologie. 4. Auflage. Stuttgart 2000. S. 124-127
- Rosenthal, Robert / Jacobson, Lenore:* Pygmalion in the Classroom: Teacher Expectation and Pupils' Intellectual Development. Holt, Rinehart & Winston, New York 1968; deutsch: Pygmalion im Unterricht. Lehrererwartungen und Intelligenzentwicklung der Schüler (übersetzt von Ingeborg Brinkmann [u. a.]), Beltz, Weinheim an der Bergstraße / Berlin / Basel 1983. S 216-218
- Rühli, Edwin:* Anforderungen an eine realitätsnahe Lehre des Strategischen Managements. In: *Hinterhuber, Hans H. et alii: Das Neue Strategische Management,* 2. Auflage, Wiesbaden 2000. S. 82, S. 129
- Schechner, Johanna / Zürner, Heidemarie:* Krisen bewältigen – Viktor E. Frankls 10 Thesen in der Praxis, Wien 2016. S. 15-17, S. 65, S. 90, S. 93, S. 129
- Steyrer, Johannes:* Theorien der Führung. In: *Kasper, Helmut / Mayrhofer, Wolfgang (Hrsg.): Personalmanagement – Führung – Organisation.* 3., völlig neu bearbeitete Auflage. Wien 2002. S. 159, S. 161-178, S. 191-194
- Watzlawick, Paul (Hrsg.):* Die erfundene Wirklichkeit. Wie wissen wir, was wir zu wissen glauben. Beiträge über Konstruktivismus. Piper, München / Zürich 2010 (Erstausgabe 1981). S. 97