EUROPÄISCHE AKADEMIE FÜR
LOGOTHERAPIE –
UNIVERSITÄR

Diplomarbeit

Sinnorientierte Unternehmensführung im digitalen Zeitalter

Dr. Doris Posch

Verfasst im Mai 2025

PSB Wien 2023 SS

Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung....4
1.1 Entstehung des Interesses am Thema....5
1.2 Präzisierung der Fragestellung und Zielsetzung....6
2 Theoretische Grundlagen....7
2.1 Begriffserklärung Sinn und Sinnorientierung....7
2.2 Sinnkriterien im Unternehmenskontext....11
2.3 Der Sinn-Kompass – Unternehmensversion....13
3 Das "Sinnorientierte Führungsmodell"....16
3.1 Grundprinzipien....16
3.2 Führungsethik und Kultur....19
3.2.1 Führungsethik....20
3.2.2 Kultur....21
3.3 Kommunikation und Entscheidungslogik....22
3.4 Sinnorientierung als Steuerungselement....24
4 Methoden und Anwendungsbeispiele in der Beratungspraxis....26
4.1 „Find your WHY“ – Workshop....26
4.2 Aufbau eines Wertesystems....31
4.3 Individuelle Beratungsgespräche auf den drei Hauptstraßen zum Sinn....35
5 Reflexion und Zusammenfassung....42
5.1 Persönliche Reflexion über das Gelernte....43
5.2 Herausforderungen im Schreibprozess....44
5.3 Zukünftige Anwendungsbereiche in der Beratungspraxis....45
6 Literaturverzeichnis....47
7 Abbildungsverzeichnis....49
8 Tabellenverzeichnis....49
9 Eidesstattliche Erklärung....50

Gender Erklärung:

Zur besseren Lesbarkeit wird in dieser Diplomarbeit das generische Maskulin verwendet. Die in dieser Arbeit verwendeten Personenbezeichnungen beziehen sich – sofern nicht anders kenntlich gemacht – auf alle Geschlechter.

1 Einleitung

Die Arbeitswelt befindet sich heute in einem stetigen und tiefgreifenden Wandel, der nicht selten disruptiven Charakter trägt. Haupttreiber dieser Entwicklung sind die fortschreitende Digitalisierung, insbesondere die rasante Entwicklung der Künstlichen Intelligenz, sowie die zunehmende Globalisierung, die auch den Arbeitsmarkt nachhaltig verändert. In diesem dynamischen Umfeld gewinnt der Begriff „New Work“ zunehmend an Bedeutung. Er steht für einen grundlegenden Wandel in der Arbeitswelt hin zu mehr Sinnorientierung, Flexibilität und Selbstbestimmung (vgl. Fontaine, 2025, https://www.wirtschaftswissen.de/personalmanagement/mitarbeiterfuehrung/new-work/).

In der Praxis jedoch bleibt „New Work“ oftmals ein Idealbild, das nur punktuell umgesetzt wird. Gerade in Zeiten dezentraler Arbeitsformen, sei es im Homeoffice, an verschiedenen Standorten oder gar über Zeitzonen hinweg, wird die Sinnfrage zunehmend drängender. Der Wunsch nach einer sinnstiftenden Tätigkeit wächst, je mehr traditionelle Strukturen und soziale Bindungen im Arbeitsalltag aufweichen.

Gleichzeitig sehen sich viele Unternehmen angesichts wirtschaftlicher Unsicherheiten, steigender Kosten und wachsendem globalen Wettbewerb unter hohem Druck. Tätigkeiten werden automatisiert oder in Länder mit geringeren Lohnkosten verlagert. Die zunehmende Leistungsfähigkeit Künstlicher Intelligenz übernimmt mehr und mehr standardisierte Aufgaben. Der Verlust langjähriger Kollegen, die Streichung von Anreizen und der anhaltende Erwartungsdruck, gewohnte Leistungen dennoch zu erbringen, führen bei vielen Beschäftigten zu Frustration und Sinnkrisen. Es stellen sich viele die Fragen nach dem Wozu und finden darauf oft keine zufriedenstellende Antwort. Die Frustration steigt, Motivation und Leistungsbereitschaft sinken, und ein negativer Kreislauf beginnt.

An genau diesem Punkt setzt die vorliegende Arbeit an. Die Logotherapie, als sinnzentrierter Ansatz nach Viktor Frankl, bietet auch im digitalen Zeitalter wertvolle Impulse, um die grundlegenden Sinnfragen im beruflichen Kontext zu beleuchten. Sie kann einen wertvollen Beitrag dazu leisten, dem Streben nach Sinnorientierung und Selbstwirksamkeit im beruflichen Kontext wieder mehr Raum zu geben und damit die Abwärtsspirale steigender Frustration und sinkender Motivation zu durchbrechen.

1.1 Entstehung des Interesses am Thema

Als promovierte Betriebswirtin war ich selbst mehrere Jahre Führungskraft in einem internationalen Konzern und habe in einer großen Unternehmensberatung gearbeitet. Das Thema Unternehmensführung beschäftigt mich also schon sehr lange. Diesen Bereich möchte ich auch in meiner Beratungspraxis für Unternehmen und Einzelpersonen anbieten.

In der Praxis habe ich die Erfahrung gemacht, wie wichtig es ist, dass Menschen den Sinn ihres Tuns insbesondere in der Arbeit kennen und für sich finden. Leider wird dies von der Unternehmensführung oft nicht unterstützt, ja zum Teil sogar konterkariert. Es wird von „Headcounts“ anstatt von Menschen gesprochen, die Ziele sind jedes Jahr aufs Neue „Umsatz steigern“ und „Kosten senken“, oder dass man „Marktführer“ sein möchte. Aufgrund von Nachhaltigkeitsrichtlinien wird dann bestenfalls noch ergänzt, dass der Mensch doch irgendwie wichtig ist, mehr Frauen in die Führung kommen sollen oder man versucht, Strom zu sparen. Eine sinnstiftende Zukunftsvision mit einem würdevollen Menschenbild und Werten als Basis der Unternehmenskultur habe ich oft vermisst.

In dieser Arbeit ist es mir wichtig zu zeigen, wie wertvoll sinnorientierte Unternehmensführung für die Menschen in einer Organisation ist und sich dies auch positiv auf das Unternehmensergebnis auswirkt. Ich bin der Überzeugung, dass gerade im digitalen Zeitalter diese Form der Unternehmensführung nachhaltig ist und

Unternehmen hilft, auch Krisenzeiten gut zu meistern und einen Mehrwert für die Kunden, die Gesellschaft und die Umwelt zu schaffen.

1.2 Präzisierung der Fragestellung und Zielsetzung

Vor diesem Hintergrund stellt sich die zentrale Fragestellung dieser Arbeit:
Wie kann eine sinnorientierte Unternehmensführung nach den Prinzipien der Logotherapie von Viktor Frankl dazu beitragen, die Resilienz und Motivation von Mitarbeitern zu fördern und gleichzeitig die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen unter herausfordernden Marktbedingungen zu sichern?

Die zunehmende Technologisierung und Globalisierung erfordern eine neue Form der Unternehmensführung, die den Menschen und seinen Sinn in der Arbeit wieder ins Zentrum rückt. Der wirtschaftliche Erfolg stellt sich dann als Ergebnis davon ein.

Ziel dieser Arbeit ist es, aufzuzeigen, wie Unternehmen mithilfe der Grundprinzipien der Logotherapie eine sinnorientierte Unternehmenskultur etablieren können. Dabei soll herausgearbeitet werden, wie sinnorientierte Führung positive Auswirkungen auf Motivation, Leistungsfähigkeit, Resilienz und Unternehmenserfolg hat.

Im Kapitel 2 der Arbeit werden die Grundlagen der sinnorientierten Unternehmensführung basierend auf Viktor Frankl beschrieben. Im Anschluss in Kapitel 3 wird daraus ein „sinnorientiertes Führungsmodell“ entwickelt, das als Leitbild für Führungsverhalten dient. Im darauffolgenden Kapitel 4 werden Methoden und Möglichkeiten vorgestellt, wie man die theoretischen Grundlagen in der Praxis umsetzen kann. Zum Schluss werden die Ergebnisse in einer Zusammenfassung erörtert.

2 Theoretische Grundlagen

2.1 Begriffserklärung Sinn und Sinnorientierung

In der Logotherapie und Existenzanalyse spielt der Begriff Sinn eine zentrale Rolle. Die Definition von Sinn ist eng mit der Vorstellung Frankls vom „Willen zum Sinn“ verknüpft. „Sinn ist etwas, das nicht vom Menschen erfunden, sondern vom Menschen entdeckt wird.“ (Frankl, 2005, S. 35)

Zudem beantwortet Frankl (1982, S. 124) die Fragestellung nach dem Sinn des Lebens so, „dass es eigentlich nie und nimmer darauf ankommt, was wir vom Leben noch zu erwarten haben, vielmehr lediglich darauf: was das Leben von uns erwartet!“ Den „Willen zum Sinn“ betrachtet Frankl als zentrale Motivation des Menschen. Sinn ist aber auch situativ zu betrachten. Die Sinnantwort ist individuell, von Mensch zu Mensch, von Situation zu Situation unterschiedlich. Dies bedeutet, dass es laut Frankl nicht den einen Lebenssinn gibt, sondern der Sinn je nach Fragestellung des Lebens neu gefunden werden muss.

Die Logotherapie spricht auch von den drei Hauptstraßen zum Sinn (vgl. Frankl, 2004, S. 80), also von drei Wegen, wie die Menschen Sinn verwirklichen können. Es handelt sich dabei um die folgenden:

- **Schöpferische Werte**: durch Arbeit, Kreativität, Leistung
- **Erlebniswerte**: durch Liebe, Natur, Kunst, Begegnung
- **Einstellungswerte**: durch Haltung zu Leid, Schuld, Tod – besonders in Situationen, die sich nicht ändern lassen

Sinn zu finden liegt in unserer Verantwortung. Wir antworten also auf die Fragestellungen des Lebens. Das bedeutet auch, dass Sinn einem Menschen nicht von anderen gegeben werden kann, sondern selbst für sich entdeckt werden muss. Im Unternehmenskontext heißt dies, dass Führungskräfte nicht die Antwort auf die

Frage nach dem Sinn vorgeben können. Sie können aber Rahmenbedingungen schaffen, die es den Mitarbeitern ermöglichen, die Sinnantwort für sich zu entdecken und auch in der Arbeit zu leben. Um je nach Situation die richtigen Antworten zu finden, hilft uns unser Sinnorgan, das Gewissen (vgl. Lukas, 2002, S. 31f).

Elisabeth Lukas (2011, S. 18) hat dazu Kriterien formuliert, nach denen Handeln als sinnvoll betrachtet werden kann. Sinnvoll ist demnach:

- Was eine überragende Chance hat, Gutes zu bewirken.
- Was das Wohl aller Beteiligten betrachtet.
- Was frei von selbstsüchtiger Motivation ist.
- Was im Hier und Jetzt äußerst konkret ist.
- Was nicht über- und nicht unterfordert.
- Was mit erfahrenen Menschen konsensfähig ist.
- Was einem die Kraft, es zu wollen, zufließen lässt.

Grundsätzlich können Handlungen als sinnvoll, nicht sinnvoll oder sinnwidrig kategorisiert werden. Sinnvolles Handeln wurde bereits definiert. Sinnwidrig ist Handeln dann, wenn es entgegen den erkannten Sinn gerichtet ist. Unter nicht sinnvollem Handeln versteht man Handeln, das zwar nicht als sinnwidrig bezeichnet werden kann, doch nicht als sinnvoll erscheint. (vgl. Berschneider 2003, S. 47)

Sinnvolles Handeln wäre das Einbeziehen von Umweltkriterien beim Einsatz von chemischen Stoffen in der Produktion von Gütern. Sinnwidrig wäre es aufgrund von Kostenaspekten Stoffe nicht sachgerecht und dafür billiger zu entsorgen und so der Umwelt zu schaden. Nicht sinnvoll erscheint es, chemische Stoffe in der Produktion einzusetzen, die man in der Folge nur unter großem Aufwand und verbunden mit hohen Kosten umweltgerecht entsorgen kann, wenn es auch umweltschonende und günstigere Alternativen gäbe.

Unter **Sinnorientierung** verstehe ich in diesem Kontext eine grundlegende Lebenshaltung, in der ich mich nach dem Sinn ausrichte. Es geht dabei nicht um

egoistische Motive, wie ich möglichst rasch erfolgreich werde, sondern welchen Beitrag ich leisten kann, um die Welt ein Stückchen besser zu machen.

Als **Unternehmer** kann ich mir beispielsweise die folgende Fragen stellen und in Bezug auf Sinnorientierung beantworten, um danach zu handeln:

- Was treibt mich wirklich an (abseits von Profit)?
- Welche Werte sind mir im unternehmerischen Handeln wichtig?
- Wofür möchte ich am Ende meiner unternehmerischen Tätigkeit stehen?
- Welche Spuren will ich hinterlassen – in meinem Team, bei Kunden, in der Gesellschaft?

Im Hinblick auf **Mitarbeiter**:

- Wie kann ich ein Arbeitsumfeld schaffen, in dem Menschen Sinn in ihrer Arbeit finden?
- Welche Möglichkeiten biete ich meinen Mitarbeitenden, sich persönlich weiterzuentwickeln?
- Wie kann ich Vertrauen, Mitverantwortung und Selbstwirksamkeit fördern?
- Sehen meine Mitarbeiter ihre Tätigkeit als wertvoll für ein größeres Ganzes? Wenn nicht, was fehlt? Was kann ich tun, um das zu ändern?

Zur Wirkung auf die **Gesellschaft und Umwelt**:

- Inwiefern trägt mein Unternehmen zu einem nachhaltigen, fairen Wirtschaftssystem bei?
- Wie gehen wir mit Ressourcen um?
- In welchen Bereichen kann mein Unternehmen gesellschaftlichen Mehrwert schaffen?
- Was tue ich konkret, um kommende Generationen nicht zu belasten, sondern zu unterstützen?

In Bezug auf **Kunden**:

- Welche Bedürfnisse meiner Kunden löse ich – nicht nur funktional, sondern emotional und gesellschaftlich?
- Welche Auswirkungen hat mein Produkt oder meine Dienstleistung langfristig auf das Leben meiner Kunden?
- Wie kann ich Kunden auf Augenhöhe begegnen, statt sie nur als Absatzmarkt zu sehen?

Im ethischen und werteorientierten Rahmen:

- Was ist das ethisch und moralisch Richtige, auch wenn es wirtschaftlich nicht das Einfachste ist?
- Wo verlaufen für mich und mein Unternehmen die moralischen Grenzen und wie werden diese im Alltag gelebt?

Statt **Sinnorientierung** wird auch oft der Begriff **Sinnzentrierung** verwendet. Ich habe mich für den Begriff Sinnorientierung entschieden, da dieser meiner Ansicht nach für Unternehmen in der Beratung zumeist passender und in der Praxis besser umzusetzen ist.

Sinnorientierung im Unternehmenskontext bedeutet für mich, dass ein Unternehmen seine Aktivitäten, Entscheidungen und Strategien an einem übergeordneten Sinn ausrichtet. Sinn ist ein wichtiger Bezugspunkt, aber nicht der einzige. Sinn dient als Kompass. Unternehmen, die sinnorientiert handeln, suchen nach einer Balance zwischen wirtschaftlichem Erfolg und gesellschaftlichem Beitrag.
Sinnzentrierung geht für mich noch einen Schritt weiter. Hier steht der Sinn im absoluten Zentrum aller Unternehmensaktivitäten. Alles wird diesem konsequent und kompromisslos untergeordnet.

2.2 Sinnkriterien im Unternehmenskontext

Die zuvor beschriebenen Sinnkriterien nach Elisabeth Lukas lassen sich so adaptieren, um unternehmerisches Handeln zu reflektieren und sinnorientiert auszurichten. Daraus entsteht ein Sinnkompass, den man in Unternehmen als Hilfe in Entscheidungssituation heranziehen kann. Im Folgenden werden die Kriterien in Bezug auf einen Unternehmenskontext beschrieben.

1. **Hat eine überragende Chance, Gutes zu bewirken.**
   Handlungen sollen einen positiven, konkreten Beitrag leisten – sei es für Mitarbeitende, Kunden, Gesellschaft oder Umwelt.

2. **Betrachtet das Wohl aller Beteiligten.**
   Entscheidungen sind nicht nur egozentrisch (Shareholder), sondern berücksichtigen alle Stakeholder. Eine ganzheitliche Perspektive ist wichtig anstatt den Tunnelblick auf nur einen Teil der Beteiligten zu werden (z. B. in Lieferketten, HR oder Produktentwicklung).

3. **Ist frei von selbstsüchtiger Motivation.**
   Führung wird aus Verantwortung und echter Überzeugung ausgeübt, nicht aus Macht- oder Geltungsbedürfnis. Es wird von Authentizität und Demut als Führungsprinzip ausgegangen, die Führenden nehmen eine dienende Grundhaltung ein. Dies wird auf Englisch auch als „servant leadership“ bezeichnet. (vgl. Wikipedia 2022)

4. **Ist im Hier und Jetzt äußerst konkret.**
   Sinn ist nicht abstrakt oder unrealistisch, sondern zeigt sich in konkretem Verhalten und Entscheidungen im Alltag. Dazu zählen zB die Antworten auf folgende Fragen*:* Wie wird heute im Team geführt? Wie wird ein Konflikt gelöst? Wie eine E-Mail formuliert?

5. **Über- und unterfordert nicht.**

   Die Aufgabe entspricht den Fähigkeiten, fordert Wachstum, aber keine Überforderung. Dadurch ist gewährleistet, dass Menschen in Organisationen die Gelegenheit haben, durch fordernde Aufgabenstellungen zu wachsen, jedoch nicht durch unrealistische Erwartungshaltung der Führungskraft überfordert zu werden. Idealerweise bekommen die Menschen Aufgaben, die ihren Stärken entsprechen und denen sie sich auch gewachsen fühlen. Auf der anderen Seite kann auch eine permanente Unterforderung der Menschen zu Frustration führen. Das rechte Maß in Dialog zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden zu finden, ist hier wichtig. Gelingt dies, wird zur Gesundheit der Menschen, aber auch zu außerordentlichen Leistungen beigetragen.

6. **Ist mit erfahrenen Menschen konsensfähig.**

   Im Austausch mit erfahrenen Menschen erscheinen die Entscheidungen stimmig und passend. Dies impliziert aber auch, dass man die Meinungen anderer einholt und einbezieht. In der Praxis bedeutet dies, dass die Führungskräfte auch auf die Meinungen von Experten hören und entsprechend der gegebenen Rahmenbedingungen Entscheidungen treffen.

7. **Gibt einem die Kraft, es zu wollen.**

   Echte Sinnhandlungen motivieren intrinsisch. Menschen, die den Sinn ihrer Aufgabe verstehen, denen auch ihr eigenen Wozu im beruflichen Kontext bewusst ist, beziehen daraus eine Quelle der Kraft und Inspiration, die sie zu außerordentlichen Leistungen motiviert. Es werden Herausforderungen und Krisen besser gemeistert. Zudem steigt die Bindung der Mitarbeitenden, wovon auch die Kunden profitieren.

2.3 Der Sinn-Kompass – Unternehmensversion

In diesem Abschnitt werden anhand der zuvor beschriebenen Sinnkriterien von Elisabeth Lukas Reflexionsfragen beschrieben und stellen den sogenannten Sinn-Kompass dar. Der Sinn-Kompass dient als Unterstützung im Führungsalltag, um Entscheidungen als sinnvoll oder nicht-sinnvoll, bzw. sinnwidrig beurteilen zu können und dementsprechend auch zu treffen. Des weiteren könnten diese Fragen auch in Team-Meetings in Bezug auf anstehende Projekte, oder die Erstellung von Managementpräsentation verwendet werden. Zudem kann der Sinn-Kompass in der Beratungspraxis zu beruflichen Fragestellungen verwendet werden.

Hier der **Sinn-Kompass für Unternehmen** mit den entsprechenden Reflexionsfragen zu den Sinnkriterien von Lukas:

1. **Hat die Handlung eine überragende Chance, Gutes zu bewirken?**

- Welchen konkreten, positiven Beitrag leisten wir mit dieser Entscheidung – für Kunden, Menschen in der Organisation, Umwelt, Gesellschaft, Lieferanten?
- Welche positive Wirkung wollen wir langfristig erzielen?
- Welche unbeabsichtigten Konsequenzen könnten auftreten?
- Würde man unsere Entscheidung auch dann befürworten, wenn sie öffentlich gemacht wird?

2. Betrachtet die Handlung das Wohl aller Beteiligten?

- Wer ist direkt und indirekt von unserer Handlung betroffen?
- Wessen Interessen werden berücksichtigt und wessen übergangen?
- Gibt es blinde Flecken oder Zielgruppen, die wir übersehen?
- Wie sieht unser Handeln aus der Perspektive der Betroffenen aus?
- Welche Konsequenzen hat unsere Handlung auf die Betroffenen?

3. Ist die Motivation hinter der Handlung frei von Egoismus?

- Tun wir das aus echtem Verantwortungsbewusstsein – oder aus Eigeninteresse?
- Gibt es ein „Wozu“, das über Profit, Macht oder Anerkennung hinausgeht?
- Wie lässt sich dieses „Wozu“ beschreiben?
- Was wäre die Entscheidung, wenn wir unseren eigenen Vorteil ausklammern?
- Spiegelt unser Handeln die Werte wider, für die wir stehen?

4. Ist die Handlung im Hier und Jetzt konkret?

- Was genau tun wir in der jetzigen Situation, um Sinn zu stiften?
- Wie übersetzen wir unseren Sinn in den konkreten Arbeitsalltag?
- Welche Entscheidung, Kommunikation oder Handlung können wir heute schon setzen?
- Ist unser Sinn gelebte Realität oder nur leeres Gerede aus unserer Werbung?

5. Über- oder unterfordert die Handlung die Beteiligten?

- Ist das, was wir von Mitarbeitern oder Partnern erwarten, realistisch und erfüllbar?
- Fördern wir Entwicklung, oder verursachen wir eher Überforderung bei den Beteiligten?
- Wo könnten wir Aufgaben anders gestalten, bzw. aufteilen, um die Stärken unserer Mitarbeiter bestmöglich zu berücksichtigen?
- Wie können wir unseren Mitarbeitern den Rahmen geben, den sie benötigen, um ihre Aufgaben bestmöglich zu erfüllen?
- Welche Hindernisse können wir aus dem Weg räumen?

6. Ist die Handlung mit erfahrenen Menschen konsensfähig?

- Würden erfahrene Führungskräfte und Experten unsere Entscheidung mittragen?
- Entspricht unser Handeln unserem gesunden Menschenverstand?
- Würden wir dieselbe Entscheidung treffen, wenn wir sie gegenüber Menschen mit viel Erfahrung zu diesem Thema begründen müssten?

- Was sagt unser innerer „Rat der Weisen“ dazu?

7. Gibt die Handlung die Kraft, sie zu wollen?

- Spüren wir innere Motivation und Auftrieb bei dieser Handlung?
- Wie können wir den beteiligten Personen den Sinn dieser Handlung aus unserer Sicht vermitteln?
- Welchen Sinn könnten die Beteiligten für sich daraus finden?
- Könnte diese Handlung zu einer Geschichte werden, auf die wir stolz zurückblicken?

3 Das "Sinnorientierte Führungsmodell"

Um ein Unternehmen in Bezug auf Sinnorientierung beraten zu können, habe ich das „sinnorientierte Führungsmodell“ entworfen. Dieses untergliedert sich folgendermaßen:

- Grundprinzipien (Menschenbild, Freiheit - Verantwortung, Haltung)
- Führungsethik und Kultur
- Kommunikation und Entscheidungslogik
- Sinnorientierung als Steuerungselement

3.1 Grundprinzipien

Zu den Grundprinzipien zähle ich das **Menschenbild** der Logotherapie, das als Basis für gelingende Führung dient. Das Menschenbild, das Führungskräfte haben, wirkt sich sehr stark auf deren Führungsstil und damit auf deren Mitarbeiter und Kollegen aus.

In der Logotherapie sprechen wir von drei Ebenen, dem Konzept der Dimensionalontologie. Die somatische Ebene umfasst den Körper des Menschen, die Physis. Zur psychischen Ebene gehören Stimmung, Gefühle, Instinkte, Begierden und Affekte. Diese beiden Ebenen werden auch als das Psychophysikum bezeichnet. In der geistigen Ebene kann der Mensch frei dazu Stellung nehmen, wie er mit dem Psychophysikum umgeht. (vgl. Lukas 2002, S. 20ff)

Es ist des Menschen freie Willensentscheidung, wie er zB mit einem Gefühl von Wut umgeht. Eine Führungskraft kann sagen, er sei eben ein Choleriker, weshalb er einen Mitarbeiter anschreit. Alternativ kann er auch entscheiden, dass es vielleicht besser ist, einmal kurz durchzuatmen und ruhig zu fragen, was die Gründe sind, warum etwas nicht rechtzeitig geliefert wurde.

Zudem sprechen wir im Menschenbild der Logotherapie von drei Säulen: Freiheit des Willens, Wille zum Sinn und Sinn des Lebens. Jeder Mensch hat grundsätzlich eine Willensfreiheit. Der Wille zum Sinn bedeutet, dass jeder Mensch nach Sinn strebt und sich nach Sinn sehnt. Sinn des Lebens bezieht sich auf die logotherapeutische Überzeugung, dass jedes Leben einen bedingungslosen Sinn hat – egal unter welchen Umständen. Zusammenfassend bezieht sich die Logotherapie auf ein positives, würdevolles Menschenbild. (vgl. Lukas 2002, S. 16ff)

Übertragen auf Unternehmen ist davon auszugehen, dass jeder Mitarbeiter danach strebt, Sinn in seiner Arbeit zu erkennen und von diesem auch in schwierigen Phasen getragen wird. Die Aufgabe des Unternehmens und der Führungskräfte ist es nun, selbst Sinnantworten zu finden und einen Raum zu schaffen, in dem Mitarbeiter für sich den Sinn in ihrer Arbeit finden und leben können. Wesentlich ist dabei die Frage nach dem „Wozu?“ bzw. „Warum?“

Ostberg (Lukas/Ostberg, 2022, S. 13ff) nennt sehr anschaulich Beispiele, in der die Frage „Wofür sollte dies alles gut sein?“ einfach nicht gestellt wurde. Warum werden im Unternehmen Vorgaben zum Kostensparen gemacht? Warum müssen x Headcounts eingespart und damit Mitarbeiter gekündigt werden? Die Antwort: „Damit die Kosten sinken und die Gewinne steigen.“ ist nicht zufriedenstellend. Führungskräfte werden dadurch zu Erfüllungsgehilfen degradiert und entsprechend frustriert. Abgesehen davon ist es für betroffene Mitarbeiter herabwürdigend, diese als Headcount, bzw. Kostenfaktor zu betrachten und ihnen nicht ausreichend begründen zu können, warum ihre Stelle abgebaut wird. Auf Dauer wird ein ungesundes System generiert, in dem es wenig verwunderlich ist, dass die Motivation der verbleibenden Mitarbeiter sinkt, krankheitsbedingte Ausfälle steigen, oder hochkarätige Experten freiwillig kündigen. Schlussendlich macht sich dies wiederum im Unternehmensergebnis bemerkbar. Die Qualität der Leistungen sinkt wie auch die Zufriedenheit der Kunden, sodass erst recht der Umsatz zurück geht.

Dies zeigt, dass die Fokussierung auf reine Umsatz und Kostenziele wenig erfolgversprechend sind. Erfolg wird in der Logotherapie als Nebeneffekt vom Streben nach Sinn betrachtet (vgl. Lukas/Ostberg, 2022, S. 32ff). Wenn ich ein klares Wozu habe, dann überwinde ich zahlreiche Herausforderungen, um dies zu erreichen. Dies führt dann als Nebenprodukt zu Erfolg. Unternehmen sind deshalb gut beraten, ihre Ziele nicht rein auf Zahlen auszurichten, sondern vor allem in Richtung Sinn. Umgekehrt kann dann anhand der Zahlen gemessen werden, wie erfolgreich die sinnorientierte Unternehmensführung ist.

Betrachtet man nun auf der einen Seite die Freiheit des Menschen, darf nicht vergessen werden, dass damit auch Verantwortung mit einhergeht. Frankl forderte als Gegenstück zur Freiheitsstatue im Osten der USA eine Verantwortungsstatue an der Westküste. (vgl. Berschneider 2003, S. 24)

Übertragen auf Unternehmen hat dieses zB die Freiheit, mit Produkten auf den Markt zu gehen und diese zu bewerben. Verantwortung trägt es aber auch, unter welchen Bedingungen die Produkte hergestellt, wie die Mitarbeiter behandelt, in welchem Maße Sicherheitskriterien eingehalten werden, oder die Umwelt durch fachgerechte Entsorgung von Chemikalien berücksichtigt wird. Die Antworten darauf müssen immer je nach Situationen gefunden werden. Hilfreich ist dabei der zuvor definierte Sinn-Kompass in Kapitel 2.3.

Wo Freiheit besteht, besteht auch Verantwortung. Sinnorientierte Führung ist keine Machtausübung, sondern eine bewusst übernommene Verpflichtung, das Richtige zum Wohle aller zu tun. Führung ist damit ein verantwortungsbewusster Dienst an Mitarbeitenden, Kunden, Gesellschaft, Umwelt und der Zukunft. Die Langzeitwirkung (ethisch, kulturell, ökologisch) wird mitgedacht.

Essentiell für sinnorientierte Führung ist die **innere Haltung der Führungskraft, bzw. deren Menschenbild.** Sinnorientierte Führungskräfte können meiner Ansicht nach folgendermaßen beschrieben werden:

- sind reflektiert,
- begeben sich bei Konflikten auf die Geistige Ebene,
- nehmen auch einen Perspektivenwechsel vor,
- sind verantwortungsbewusst,
- verstehen ihr eigenes Wozu, sowie das des Unternehmens und
- können auch anderen erklären, welcher Sinn hinter Aufgaben und Entscheidungen steht.
- haben ein positives Menschenbild, in dem sie davon ausgehen, dass ihre Mitarbeiter nach Sinn streben.
- behandeln andere Menschen respektvoll, auf Augenhöhe und achten darauf, deren Würde zu wahren.
- stehen auch in schwierigen Situationen zu ihren Werten und sind sich dessen auch bewusst.
- setzen aber auch bewusst Grenzen und halten diese konsequent ein.
- auch unangenehme Entscheidungen werden wohlüberlegt getroffen und verantwortungs- und respektvoll kommuniziert.
- sie sind sich ihrer Vorbildfunktion bewusst und folgen ihrem Sinn-Organ Gewissen.

Dazu passt folgendes Zitat von Frankl: *„Die unmittelbare Wirkung des Seins, des Vorbildseins, ist immer eine größere als die der Sprache.“* (Frankl, 1992, S. 130)

3.2 Führungsethik und Kultur

Die Führungsethik und Kultur basiert auf dem zuvor beschriebenen Menschenbild der Logotherapie, dass der Mensch frei und gleichzeitig zur Verantwortung mit Unterstützung des Sinn-Organs Gewissen fähig ist. In diesem Zusammenhang bedeutet Führungsethik, dass aus einem inneren Werte- und Sinnbezug heraus gehandelt und Entscheidungen entsprechend getroffen werden.

Führung impliziert dabei nicht Machtausübung oder lediglich ein Mittel zur Effizienzsteigerung, sondern dienende Verantwortung gegenüber den Mitarbeitern, dem Unternehmen, der Gesellschaft, und der Umwelt. (vgl. „Servant Leadership“, Wikipedia, 2022)

3.2.1 Führungsethik

Diese ethische Haltung bezieht sich auf folgende Dimensionen:

- **Individuell:** Die Führungskraft fragt sich unter anderem: Wozu bin ich hier? Welche Wirkung möchte ich hinterlassen? Wie kann ich meine Mitarbeiter bei ihren Aufgaben bestmöglich unterstützen? Unter welchen Rahmenbedingungen können diese am besten arbeiten? Wie kann ich mein Team dabei unterstützen, den Sinn ihres Tuns für sich zu erkennen, ihr eigenes Wozu in der Arbeit zu finden? Wie kann ich ihnen Sicherheit vermitteln, dass sie den Weg, wie sie Ergebnisse erreichen, frei wählen können? Wie schaffe ich Klarheit über die Rahmenbedingungen und deren Hintergründe?

  Sehr stark werden hier auch die schöpferischen Werte angesprochen, indem Ergebnisse erreicht werden und man in die Selbstwirksamkeit geht. Zu bestehenden Rahmenbedingungen, die oft nicht veränderbar sind, reagiert der Mensch mit Einstellungswerten. Wenn Mitarbeiter ihr Wozu kennen, nehmen diese auch schwierige Rahmenbedingungen in Kauf und finden oft kreative Lösungswege, die schlussendlich als Ergebnis zum Erfolg führen.

- **Relational:** Beziehungen werden nicht instrumentalisiert, sondern auf Vertrauen, Würde und Ehrlichkeit aufgebaut. Durch gute Beziehungen im Team bzw. unter Kollegen werden Erlebniswerte in der Arbeit angesprochen. Wie wichtig die Qualität menschlicher Begegnungen auch in der Arbeit sind, beschreibt beispielsweise Berschneider (2003, S. 210ff).

- **Systemisch:** Entscheidungen werden unter Einbeziehung des in Kapitel 2.3 definierten Sinn-Kompass getroffen. Das Unternehmen ist in sich ein System, das sich anhand von Werten und Sinnkriterien in seinen Handlungen gegenüber Menschen, der Gesellschaft und der Umwelt orientiert.

3.2.2 Kultur

Folgendes Zitat finde ich sehr passend:

„Eine Kultur, die Menschen aufbaut, erfolgreich machen soll, braucht Klarheit und basiert auf Werten und klaren Regeln, die von oben nach unten gelebt werden müssen.“ (Pircher-Friedrich, 2019, S. 161)

Was bedeutet dies nun in der Praxis? Die Unternehmenskultur ist für mich jenes Element, das das Verhalten der Menschen und in der Folge auch deren Zufriedenheit in Organisationen stark beeinflusst. Es ist den Menschen oft nicht bewusst, welche Werte aktuell eigentlich gelebt werden, bzw. was konkret geändert werden sollte, um das Miteinander zu verbessern. Leider wird dies in den Unternehmen meiner Ansicht nach viel zu wenig reflektiert. Eine Reorganisation folgt der anderen, das Wozu wird oft nur durch Effizienzsteigerung begründet, über Werte wird erst gar nicht gesprochen. Zumindest kenne ich dies aus aus meiner eigenen Erfahrung. Ich nenne dies eine „Reorganisations-Kultur“. Kaum wurde eine Reorganisation halbwegs verdaut, kommt schon wieder die nächste. Es erstaunt wenig, dass die Menschen in diesen Organisationen „veränderungsmüde“ werden und versuchen, sich an alten Prozessen und Strukturen festzuhalten. Dies gibt ihnen einen Rest von Sicherheit – ein Wert, der für viele Menschen von Bedeutung ist.

Wie viel schöner wäre ein Unternehmen, in dem

- der Kulturwandel bewusst begleitet und unterstützt wird,
- Werte klar ausgearbeitet und dann auch gelebt werden,

- die Regeln klar definiert und auf allen Führungsebenen eingehalten werden,
- das Wozu bzw. die Sinnorientierung als Wegweiser und Quelle der Motivation dient.

Genau hier möchte ich in meiner Arbeit als Beraterin ansetzen und Organisationen dabei unterstützen, eine sinnorientierte Vertrauenskultur aufzubauen und zu leben. Ich vertrete die These, dass ein stabiles, nachhaltiges Wertesystem die Grundlage dafür bildet, zukünftige Veränderungen wirksam und resilient zu gestalten

Führungsethik und Unternehmenskultur sind dabei keine „weichen Themen“, sondern die entscheidenden Hebel für nachhaltige Transformation, Mitarbeiterbindung, Innovationskraft und gesellschaftliche Relevanz. **Sinn ist keine Option, sondern eine Notwendigkeit.**

3.3 Kommunikation und Entscheidungslogik

Eine gelungene, wertschätzende Kommunikation auf Augenhöhe ist im sinnorientierten Unternehmen meiner Ansicht nach von großer Bedeutung. Um Menschen zu verstehen, ist es auch wichtig aktiv zuhören zu können. Führungskräfte sind deshalb gut beraten, auf Empfang zu gehen und einfach einmal zuzuhören, was ihnen Mitarbeiter und Kollegen sagen wollen. Empfehlenswert ist meiner Erfahrung nach auch, Gesprächspausen zuzulassen und zu warten, bis das Gegenüber weiter spricht. Insbesondere nach solchen Pausen erfährt man oft gerade jene Dinge, die dem Gegenüber wirklich am Herzen liegen und wofür er Zeit braucht, die richtigen Worte zu finden. Um das Gesagte dann zusammenzufassen, bzw. sicher zu gehen, es richtig verstanden zu haben, ist das Paraphrasieren eine gute Wahl. Der Empfänger einer Botschaft wiederholt dabei in eigenen Worten, was er gehört hat, ohne es zu werten. Gerade bei komplexen Sachverhalten, oder konfliktbehafteten Situationen oder auch in Krisen ist Kommunikation umso wichtiger. Trotz Termindruck und unerledigter Aufgaben lohnt es sich, sich dafür Zeit zu nehmen.

Ostberg (vgl. Lukas/Ostberg, 2022, S. 82f) fasst fünf Phasen der Kommunikation zusammen, die bei wichtigen Gesprächen, insbesondere bei Konflikten, am besten von den Gesprächspartnern gemeinsam durchlaufen werden:

Tabelle 1: Fünf Phasen der Kommunikation

Phase 1: Das Wahrnehmen des Gesprächspartners Geduldig zuhören und hinhören. Sich auf den anderen im Augenblick der Kommunikation konzentrieren (möglichst keine Ablenkung durch Telefonate, SMS und Whatsapp). Interesse zeigen.
Phase 2: Das Verstehen des Gesprächspartners Nachfragen, wofür sein Vorschlag gut sein soll oder welcher Gründe es für seine Ablehnung gibt, u.Ä. mehr. Versuchen zu begreifen, was der Kern seines Anliegens ist. Den anderen nicht ver- und beurteilen. Dem anderen nicht die eigene Meinung (als Dekret) aufzwingen. Respekt zeigen.
Phase 3: Das Bejahen des Gesprächspartners Erkennen, worum es ihm geht. Eventuell Wertfragen im Zusammenhang mit dem Unternehmensleitbild (falls vorhanden) erörtern. Akzeptanz der Andersartigkeit des anderen. Bei Differenzen sachliche Auseinandersetzung und Klärung. Bejahung klar aussprechen, z.B. „Ich bin dafür“, „Ich glaube daran“.
Phase 4: Sich eine wirklichkeitsnahes Urteil bilden Unterscheiden zwischen Fakten und Meinungen, zwischen Gefühltem und Konkretem. Abwägen von Werten und Nutzen. Peter Kern, Pädagogik-Professor in Freiburg, sagte einmal, wir sollten uns öfters fragen: „Was wäre in der Zukunft wert, verwirklicht zu werden?“ Mit Frankl können wir auch sagen: „Wertvoll ist, was Zukunft hat.“
Phase 5: Handeln und helfen Nach einem Konsens machbare Lösungen suchen. Unterstützung anbieten. Entscheidungen inklusive aller Details schriftlich festhalten: Was soll bis wann und in welchen Zwischenschritten, durch wen und mit welchen Mitteln realisiert werden? Wie wird die Kontrolle und Ergebnisanalyse stattfinden?

Quelle: Lukas/Ostberg, 2022, S. 82f

Auf die Entscheidungslogik wurde bereits im Kapitel 2.3 im Rahmen des Sinn-Kompass für Unternehmen eingegangen. Bevor man aber die Entscheidung treffen kann, lohnt sich gerade bei komplexen Situationen alle Alternativen transparent zu machen.

Dazu kann das Konzept von Schicksal – Freiheit nach Lukas angewendet werden. Im schicksalshaften Bereich steht alles, bei dem es jetzt keine Wahlmöglichkeit gibt. Der Freiraum enthält die Antworten auf den schicksalshaften Bereich. Hier kommt man in den Gestalter und hat die Freiheit, jene Antwort zu wählen, die in der aktuellen Situation am stimmigsten ist. Diese Entscheidungsmöglichkeiten werden als Sterne dargestellt – als Sternenhimmel der Möglichkeiten und der hellste Stern am Himmel soll es sein. Der Entscheider trägt die volle Verantwortung auch für alle Konsequenzen – denn jede Entscheidung hat auch eine Kehrseite. Wenn man sich für etwas entscheidet, entscheidet man sich gleichzeitig auch gegen etwas. Welcher Schmerz soll nun getragen werden? Was ist sinnvoll? Was sagt der Sinn-Kompass dazu? (vgl. Schechner / Zürner, 2020, S. 95ff)

3.4 Sinnorientierung als Steuerungselement

In einer zunehmend komplexen, dynamischen und digitalen Arbeitswelt wird Sinnorientierung zu einem zentralen Steuerungselement moderner Unternehmensführung. Sie transformiert die Ausrichtung von klassischen Strukturen und Prozessen vom bloßen Erreichen von Zielen hin zu einem tiefen Verständnis des Wozu. Sinnorientierung dient dabei nicht nur der Motivation, sondern steuert Verhalten, Entscheidungen und Kultur.

Sinnorientierung meint die bewusste Ausrichtung des Handelns auf einen übergeordneten Beitrag, der über wirtschaftliche Zielsetzungen hinausgeht – z. B. gesellschaftlicher Nutzen, Beitrag zum Gemeinwohl, persönliche Entwicklung oder

Nachhaltigkeit. (vgl. Pircher-Friedrich, 2022, S. 135) Dabei wirken folgende Ebenen zusammen:

- **Individueller Sinn:** persönliche Antwort auf das eigene Wozu und innere Motivation der Menschen in der Organisation.
- **Organisationaler Sinn:** Leitbild, Vision, „Purpose“ – also der übergeordnete Daseinszweck des Unternehmens. (vgl. Laloux, 2015, S. 41ff).
- **Makroökonomischer Sinn:** gesamtwirtschaftliche Wirkung des Unternehmens zB in Bezug auf Bruttoinlandsprodukt, Beschäftigungsquote, Arbeitslosigkeit, Investitionen, Konsum, Standort, Inflation.
- **Gesellschaftlicher bzw. gesellschaftspolitischer Sinn:** das Unternehmen hat die Chance, durch sein Vorbild auf die Gesellschaft positiv zu wirken, indem die Mitarbeiter entsprechend würdevoll behandelt, Diskriminierungen vermieden, Menschen ausgebildet und gefördert werden.

Sinn übernimmt zentrale Steuerungsfunktionen in Unternehmen:

- **Orientierung:** Sinn fungiert als Kompass, anhand dessen Handlungen und Entscheidungen ausgerichtet werden können. Mitarbeiter fragen nicht nur Was soll ich tun?, sondern Wozu tue ich es?
- **Verhaltenssteuerung:** Wo Regeln nicht ausreichen oder zu starr wären, bietet Sinn einen inneren Kompass. Er ermöglicht selbstverantwortliches Handeln mit Unterstützung des Sinn-Organs Gewissen, insbesondere in agilen und dezentralen Kontexten.
- **Prioritätensetzung:** In Zeiten knapper Ressourcen hilft Sinn, Prioritäten wertebasiert zu setzen. Was zahlt auf den übergeordneten Zweck ein, was nicht?
- **Zusammenarbeit, Kooperation:** Sinn verbindet Menschen, unterschiedliche Abteilungen und Unternehmensbereiche über ein gemeinsames „Wozu“ und fördert die Zusammenarbeit und Kooperation.

4 Methoden und Anwendungsbeispiele in der Beratungspraxis

In diesem Kapitel werden ausgewählte Methoden und Anwendungsbeispiele vorgestellt, die in der Beratungspraxis zur sinnorientierten Unternehmensführung eingesetzt werden können. Die dargestellten Ansätze verstehen sich als exemplarische Möglichkeiten. Je nach Kontext und Zielsetzung lassen sich zahlreiche weitere Formate entwickeln. Eine umfassende Darstellung aller Varianten würde jedoch den Rahmen dieser Diplomarbeit sprengen, weshalb der Fokus bewusst auf einige ausgewählte Beispiele gelegt wurde.

4.1 „Find your WHY“ – Workshop

Simon Sinek (2011, S. 37ff) wurde durch seinen Bestseller „Start with the Why“ bekannt.

Er entwickelte das Modell des „Golden Circle“:

Abbildung 1: Golden Circle Modell nach Sinek

Quelle: Sinek 2025, https://simonsinek.com/golden-circle/

WHAT: Was tun wir? (Produkte, Dienstleistungen)

Jedes Unternehmen und jeder Mitarbeiter weiß, WAS sie tun. Es ist für jeden einzelnen in der Organisation leicht möglich zu beschreiben, welche Produkte oder Dienstleistungen angeboten werden.

HOW: Wie tun wir es? (Werte / Alleinstellungsmerkmale / Prozesse)

Einige Unternehmen bzw. Mitarbeiter wissen, WIE sie das tun, WAS sie tun. Das WIE wird oft verwendet, um zu erklären, warum man sich von der Konkurrenz differenziert.

WHY: Warum tun wir es? (Sinn, Unternehmenszweck)

Nur sehr wenige Unternehmen bzw. Mitarbeiter wissen, WARUM sie das tun, WAS sie tun. Darunter versteht Sinek den Unternehmenszweck („Purpose“) und die Vision. Ich bezeichne dies auch als Sinn des Unternehmens.

Ich habe dieses Modell als Beispiel gewählt, da es mittlerweile große Bekanntheit in der betriebswirtschaftlichen Praxis erlangt hat und zusätzlich einen starken logotherapeutischen Bezug aufweist. Basierend auch auf der Annahme der Logotherapie, dass Sinn immer da ist und nur darauf wartet, entdeckt zu werden, habe ich im Folgenden ein mögliches **Workshopdesign** zur Ausarbeitung des WHY zusammengestellt.

Zielgruppe: Geschäftsführung und oberes Management (6–12 Personen)

Dauer: 1,5 - 2 Tage

Leitung: Externe Beraterin

Ablaufplan im Überblick

Tag 1: Sinn entdecken

1. Einstieg & Orientierung (Dauer: 45 min)

- Begrüßung & Zielklärung
- Impuls: *Warum überhaupt ein WHY?* (mit Beispielen aus Unternehmen)
- Vorstellung des Golden Circle-Modells (Why – How – What)

➡ **Ziel:** Kognitiver & emotionaler Einstieg ins Thema

2. Biografische Spurensuche (Golden Circle rückwärts)

(Dauer: 2,5 Std inkl. Pause)

- Reflexion in Duos:
    - *Wann habe ich erlebt, dass unsere Organisation einen echten Unterschied gemacht hat?*
    - *Was war mein persönlicher Beitrag, auf den ich stolz bin?*
    - *Warum gibt es uns eigentlich – über Profit hinaus?*
- Plenum: Gruppierung der Geschichten auf Pinnwänden

➡ **Ziel:** Emotionale Verdichtung und erste Sinn-Muster erkennbar machen

3. WHY-Prototypen entwickeln

(Dauer: 1,5 Std)

- Gruppenarbeit: Aus den Mustern entstehen erste WHY-Sätze (nach dem Muster: *„Wir existieren, um … damit …“*)
- 3–4 Varianten entstehen
- Feedbackrunde im Plenum: Jeder Satz wird intensiv diskutiert in Bezug auf
    - Authentizität
    - Relevanz für Kunden/Stakeholder
    - Langfristige Bedeutung

➡ **Ziel:** Iteration von 2–3 WHY-Sätzen

4. Integration mit HOW und WHAT

(Dauer: 1 Std)

- Wie spiegelt sich unser Why in unserem *How* (Werte, Prinzipien)?
- Wie sollte es unser *What* (Produkte, Services, Prozesse) verändern?
- Visualisierung in einem unternehmenseigenen Golden Circle Plakat

➡ **Ziel:** Verbindung von Sinn, Kultur und Strategie

Tag 2: Sinn in Steuerung und Kommunikation bringen

5. Entscheidungsmatrix & „Sinn-Kompass“

(Dauer: 1 Std)

- Einführung des „Sinn-Kompass“ (siehe Kapitel 2.3) für strategische Entscheidungen

- Übung in Kleingruppen: Zwei reale Managemententscheidungen durch die „Why-Brille“ mit Hilfe des „Sinn-Kompass“ betrachten und reflektieren
- Ergebnispräsentation im Plenum

➡ **Ziel:** WHY als Entscheidungshilfe erlebbar machen

6. Kommunikation & Narrative

(Dauer: 1,5 Std)

- Wie erzählen wir unser WHY nach innen und außen?
- Entwicklung einer einprägsamen, sinnstiftenden Botschaft bzw. Geschichte
- Führungskräfte als Kommunikatoren der WHY Botschaft

➡ **Ziel:** Erste kommunikative Verankerung

7. Nächste Schritte & Roadmap

(Dauer: 45 min)

- WHY-Vorschlag finalisieren oder Vertiefung bis zum nächsten Termin festlegen
- Roadmap definieren:
    - Wer kommuniziert was, wann, wie?
    - Welche Quick Wins setzen wir jetzt um?
    - Welche Führungselemente ändern wir?

Nach diesem Workshop ist es essentiell, auch die weiteren Führungsebenen und Mitarbeiter zu involvieren. Idealerweise finden auch mit diesen Workshops satt. Zusätzlich empfiehlt es sich, das unternehmenseigene Wertesystem zu reflektieren und in der Unternehmenskultur zu verankern. Wie das Wertesystem erarbeitet werden kann, wird im folgenden Kapitel beschrieben.

4.2 Aufbau eines Wertesystems

Meiner Kenntnis nach gibt es leider wenige Unternehmen, die sich bewusst mit ihren Werten auseinander setzen. Manchmal werden diese Werte unbewusst gelebt, oder es gibt Werte, die im Hintergrund miteinander in Spannung stehen. Hinter vielen Konflikten steht ein Wertekonflikt, der den handelnden Personen nicht bewusst ist. Manchmal werden Werte zwar auf ein Plakat geschrieben, doch nicht durchgängig gelebt.

Werteorientierung wirkt sich positiv auf die Mitarbeiter aus. Sind Werte klar identifiziert, schaffen sie einen guten Rahmen, anhand dessen sich die Menschen orientieren können. Ist Ehrlichkeit ein wichtiger Wert, wird man dementsprechend auch mit Kunden und Lieferanten fair und korrekt umgehen. Die Wertorientierung wird also nicht nur von den Mitarbeitern im Innen des Unternehmens erlebt, sondern auch im Außen von Kunden. (vgl. Berschneider, 2003, S. 71)

Werte sind damit Teil der Unternehmenskultur und sollten stimmig in Bezug auf Vision und Ziele sein. Anhand eines Workshops lassen sich die Unternehmenswerte sehr gut erarbeiten. Die Zeit dafür ist jedenfalls lohnenswert. Dazu stelle ich einmal eine Liste mit möglichen Unternehmenswerten zusammen. Dies erleichtert es den Workshopteilnehmern, sich in die Wertediskussion einzulassen.

Folgende Liste hier als Beispiel (Hegemann, 2023):

Tabelle 2: Beispiele für Unternehmenswerte

- Innovation
- Nachhaltigkeit
- Respekt
- Integrität
- Ehrlichkeit
- Sicherheit
- Qualität
- Verantwortung
- Authentizität
- Wertschätzung
- Vielfalt
- Gemeinschaft
- Verlässlichkeit
- Produktivität
- Ehrgeiz
- Fairness

- Transparenz
- Verlässlichkeit
- Optimismus
- Leidenschaft
- Höchstleistung
- Kundenfokus
- Eigenverantwortung
- Offenheit
- Mut
- Neugierde
- Inklusion
- Freiheit
- Zusammenhalt
- Kreativität
- Intuition
- Präzision
- Exzellenz
- Achtsamkeit

Nach einer Einleitung und Erklärung, wozu Werte im Unternehmen dienen, gebe ich jedem Teilnehmer die Liste, mit der Frage: „Welche Werte werden aktuell im Unternehmen gelebt? Wie zeigt sich das im Unternehmensalltag?“

Die Teilnehmer sollen ihre ausgewählten Werte dann auf Postits schreiben. Gerne können sie auch andere Werte ergänzen, die nicht in der Beispielliste enthalten sind.

Im Plenum stellt dann jeder Teilnehmer seine Werteliste vor. Die Postits werden auf eine Wand geklebt und übereinstimmende zusammen gruppiert. So kann man erkennen, welche Werte am häufigsten genannt werden.

Im nächsten Schritt geht es darum zu überlegen, ob die aktuell gelebten Werte stimmig sind, oder ob etwas geändert werden sollte. Vielleicht gehört ein Wert stärker gelebt, oder einer ergänzt, ein anderer passt eventuell aufgrund von geänderten Umwelten nicht mehr. Dazu frage ich auch nach der Unternehmensvision und den Zielen. Wie gut passen diese zu den Werten? Inwieweit benötigt man andere Werte, oder sind die zuvor erkannten Werte weiterhin stimmig?

Dementsprechend kann man Schritt für Schritt ein Wertesystem erarbeiten. Im Anschluss wird vereinbart, wie dieses Wertesystem im Unternehmen kommuniziert und verankert werden soll.

Ein gutes Beispiel für eine gelungenes Wertesystem ist Netflix. Hier ein Auszug aus deren Website:

Tabelle 3: Wertesystem Netflix

Netflix-Kultur - Die beste Arbeit unseres Lebens

Unser Ziel bei Netflix ist es, die Welt zu unterhalten und unser Publikum zu begeistern. Um das zu erreichen, haben wir eine außergewöhnliche Unternehmenskultur aufgebaut. Sie ist auf Spitzenleistung ausgerichtet und bietet ein Umfeld, in dem talentierte Menschen sich erfolgreich entfalten können. So können wir uns selbst übertreffen und miteinander für unser Publikum Neues schaffen. Dieses Memo beschreibt diese Kultur, die auf vier Grundprinzipien basiert:

1. **Das Dream-Team:** Bei Netflix arbeiten wir mit Menschen, die außergewöhnlich gut in dem sind, was sie tun, und noch besser darin, miteinander zusammenzuarbeiten.
2. **Menschen vor Prozessen:** Wenn Mitarbeitende die Informationen und die Freiheit haben, eigenständig Entscheidungen zu treffen, erzielen sie bessere Ergebnisse. Wir stellen Menschen ein, die überdurchschnittlich verantwortungsbewusst sind und für die dieser Grad an Offenheit und Freiheit eine Motivation ist.
3. **Unbequem spannend:** Um die Welt zu unterhalten, müssen wir mutig und ambitioniert sein. Das heißt, dass wir das, was als Nächstes kommt, spannend finden – auch wenn es unbequem ist.
4. **Großartig und immer besser:** Wir sagen oft, dass das Netflix von heute schlecht ist im Vergleich zum Netflix von morgen. Wir brauchen diese Selbstwahrnehmung, um zu verstehen, was verbessert werden muss, und wir brauchen die Disziplin und das Durchhaltevermögen, um diese Verbesserungen durchzusetzen.

….

Diese Werte sind uns wichtig:

- **Selbstlosigkeit:** Auf der Suche nach den besten Ideen bleibst du uneigennützig. Du strebst das Beste für Netflix an, nicht das Beste für dich

selbst oder dein Team. Du nimmst dir Zeit, um anderen Menschen zum Erfolg zu verhelfen.

- **Urteilsvermögen:** Du belässt es nicht bei kurzfristigen Lösungen, wenn etwas langfristig richtig gemacht werden kann. Du triffst trotz Unklarheiten kluge Entscheidungen. Du nutzt Daten, um deine Intuition zu untermauern.
- **Offenheit:** Du begrüßt Feedback von anderen und bist auch bereit, Feedback zu geben. Du sprichst offen an, was funktioniert und was verbessert werden muss. Du stehst zu Fehlern und teilst die gewonnenen Erkenntnisse mit allen.
- **Kreativität:** Du stehst neuen Ideen aufgeschlossen gegenüber. Du suchst leidenschaftlich und konsequent nach innovativeren Lösungen. Du schätzt künstlerische Freiheit.
- **Mut:** Du nimmst es in Kauf, bei der Suche nach der Wahrheit angreifbar zu sein. Du gehst Risiken ein, nimmst dabei mögliche Misserfolge in Kauf und hinterfragst in deinem Streben nach Spitzenleistungen den Status quo.
- **Inklusion:** Du bist dir bewusst, dass wir alle Vorurteile haben, und arbeitest daran, ihnen entgegenzuwirken. Du trägst dazu bei, dass alle bei Netflix Bestleistungen zeigen können – unabhängig von Kultur, Identität und Herkunft.
- **Neugier:** Du lernst schnell und gerne. Die Ideen anderer Menschen interessieren dich mehr als deine eigenen. Du bist bescheiden und gehst offen damit um, wenn du etwas nicht weißt.
- **Flexibilität:** Du passt dich schnell an veränderte Umstände an. Du fällst schwierige Entscheidungen ohne langes Kopfzerbrechen oder Aufschieben. Du stellst dich schwierigen Herausforderungen.

Quelle: Netflix 2025, https://jobs.netflix.com/culture?lang=Deutsch

4.3 Individuelle Beratungsgespräche auf den drei Hauptstraßen zum Sinn

Ergänzend zu Workshops auf Team- und Gruppenebene sind individuelle Beratungsgespräche empfehlenswert, sowohl für Führungskräfte als auch für Mitarbeiter. Ziel ist es, den persönlichen Beitrag zum großen Ganzen sichtbar zu machen und das individuelle Wozu, also den Sinn der eigenen Tätigkeit, zu erkennen und im beruflichen Alltag zu verankern. Dabei spielt auch die Reflexion der eigenen Werte eine zentrale Rolle, ebenso wie deren Abgleich mit der gelebten Unternehmenspraxis. Ein weiterer wichtiger Aspekt ist das Menschenbild, insbesondere jenes, das Führungskräfte in ihrer Rolle prägt. Auch dieses sollte bewusst reflektiert werden.

Hier ein Fallbeispiel aus meiner Beratungspraxis zu diesem Thema:

Anamnese:

Markus ist ein Mann Mitte 30, verheiratet, und hat einen 2-Jährigen Sohn. Mit seiner Frau hat er ein schönes Haus gekauft, wo er gerne lebt. Er arbeitet seit einigen Jahren in einem großen Konzern, hat ein technisches Studium und verdient sehr gut. Seine Fähigkeiten sind am Arbeitsmarkt sehr gefragt. Seine Frau ist ebenfalls berufstätig. Er übernimmt genauso Betreuungsaufgaben für seinen Sohn wie auch seine Frau. Die Großeltern leben etwas weiter entfernt, sodass diese bei der Kinderbetreuung zB in Krankheitsfällen leider nicht spontan unterstützen können. Sein Arbeitgeber ermöglicht es Markus, an drei Tagen pro Woche von zu Hause aus zu arbeiten. Seine Führungskraft ist sehr entgegenkommend, wenn er aufgrund von Betreuungsengpässen öfter von zu Hause aus arbeitet, oder tagsüber kurzfristig einen Termin mit seinem Sohn wahrnehmen muss. Er muss nicht unbedingt Überstunden machen und kann sich seine Zeit gut einteilen. Die Zusammenarbeit im Team ist angenehm. Er arbeitet sehr gerne mit seinen Kollegen zusammen und hat mit einigen auch eine freundschaftliche Beziehung. Wenn er sich weiterbilden möchte, gibt es zumeist die Möglichkeit dazu.

Dennoch fühlt Markus seit geraumer Zeit eine große Unzufriedenheit in seinem Job. Er will „Karriere machen“ und hat das Gefühl, dass er nicht weiter kommt. Er sieht auch nicht wirklich immer einen Sinn bei den Aufgaben, die er macht. Die Prozesse im Konzern empfindet er als lähmend. Er meint, er sei nur ein kleines Rädchen in dem großen Ganzen und hätte kaum einen Einfluss. Er stellt sich die Frage, wie es beruflich weitergehen soll und wünscht sich mehr Klarheit. Er fragt sich, ob er in Richtung Führung gehen soll und wenn ja, was genau soll es sein?

Auftrag und Ziel:

Daraus ergibt sich folgender Auftrag an mich als Beraterin: „Bitte unterstützen Sie mich, mehr Klarheit über meinen weiteren beruflichen Weg zu bekommen.“

Implizit geht es auch darum, dass Markus wieder einen Sinn findet in dem, was er beruflich tut. Trotz objektiv guter Rahmenbedingungen zeigt er Anzeichen einer existentiellen Frustration. Diese beschreibt ein Gefühl von Sinnlosigkeit der eigenen Existenz. (vgl. Frankl, 2021, S. 81) Zudem befindet sich Markus in einem Wertekonflikt. Auf der einen Seite hat er den Wert Sicherheit, der durch seine aktuelle Anstellung abgedeckt wird. Andererseits geht es ihm um Wachstum, wo er sich im Moment eingeschränkt fühlt. Deshalb sehe ich hier auch den impliziten Auftrag, ihm zu helfen, diesen Wertekonflikt zu erkennen, sich seiner eigenen Werte bewusst zu werden und zu entscheiden, welchen Weg er beruflich weiter gehen möchte.

Ablauf der Beratung mit Hilfe von logotherapeutischen Ansätzen:

Markus kam insgesamt sechs Mal zu mir in die Beratung. Beim 1. Termin ging es vor allem einmal darum, zu verstehen, was sein Thema und Auftrag an mich als Beraterin ist.

Als er davon erzählte, „er wolle Karriere machen“, habe ich nachgefragt: „Was verstehen Sie unter „Karriere machen“?“

Markus meinte: „Ich will irgendetwas in Richtung Führung machen.“

Ich: „Welche Möglichkeiten sehen Sie für sich in Richtung Führung?“

Markus: „Ich glaube, ich will mehr in Richtung fachliche Führung. Nur disziplinäre Führung will ich nicht. Aber aktuell gibt es da keine Position, die mich interessiert.“

Ich: „Was gefällt Ihnen denn an ihrer jetzigen Arbeit?“

Markus: „Die Zusammenarbeit mit dem Team, zum Teil die Inhalte, zum Teil ist aber alles sehr lähmend und langsam. Ich muss mich dauernd mit allen abstimmen und habe das Gefühl, es geht nichts voran. Zudem mache ich oft Dinge, die nicht meinen Qualifikationen entsprechen. Ich sehe auch wenig die Ergebnisse meiner Arbeit. Es frustriert mich. Ich weiß auch oft nicht, was es bringt. Manchmal überlege ich, ob ich kündigen soll. Aber ich mag meine Kollegen und momentan würde ein neuer Job mehr Stress bedeuten. Ich brauche aber auch Zeit für meine Familie.“

Ich: „Ich verstehe – auf der einen Seite fühlen sie sich in ihrer aktuellen Position unterfordert und sehen für sich keine Weiterentwicklung. Auf der anderen Seite bietet ihr Job Sicherheit und genug Freiraum, Zeit für ihre Familie zu haben.“

Markus: „Ja, so kann man das sagen.“

Ich: „Ich würde gerne in unserem nächsten Termin mit Ihnen genauer anschauen, welche Optionen sie beruflich haben und in der Folge entscheiden, welche der Optionen für sie aktuell die sinnvollste ist. Was meinen Sie dazu?“

Markus: „Ja, das klingt gut.“

Ich: „Bitte überlegen sie sich als Vorbereitung für unseren nächsten Termin schon einmal jene Optionen, die sie für sich sehen. Wir ergänzen ihre Liste dann beim nächsten Mal gemeinsam.“

Im Laufe der weiteren Beratungstermine habe ich dann mit Markus anhand von Schicksal – Freiraum reflektiert, welche Wahl er in Bezug auf seine berufliche Situation treffen will. Im schicksalshaften Bereich steht alles, bei dem ich jetzt keine Wahlmöglichkeit habe. Der persönliche Freiraum enthält die Antworten auf den schicksalshaften Bereich. Hier komme ich in den Gestalter und habe die Freiheit, jene Antwort zu wählen, die für mich in der aktuellen Situation am stimmigsten ist. Ich trage die volle Verantwortung auch für alle Konsequenzen – denn jede Entscheidung hat auch eine Kehrseite. Wenn ich mich für etwas entscheide, entscheide ich mich

gleichzeitig gegen etwas. Welchen Schmerz will ich nun tragen? Was macht für mich Sinn? (Schechner / Zürner, 2020, S. 95ff)

Bei Markus hat dies dann folgendermaßen ausgesehen:

Tabelle 4: Beispiel „Schicksalshafter Bereich“ und „Persönlicher Freiraum“

Schicksalshafter Bereich	Persönlicher Freiraum

• Verheiratet, Mitte 30
• 2-Jähriger Sohn, geht in den Kindergarten
• Finanzielle Verpflichtungen – Kreditraten für das Haus
• Geteilte Kinderbetreuung mit Ehefrau
• Großeltern wohnen zu weit weg, um kurzfristig bei Betreuungsengpässen einspringen zu können
• Sehr gute technische Ausbildung
	• Aktueller Job wird beibehalten – Einstellungsänderung dazu möglich
	• Job wird innerhalb des Unternehmens gewechselt
	  ○ Bewerbung für eine fachliche Führungsposition
	  ○ Bewerbung für eine disziplinäre Führungsposition
	  ○ Bewerbung für eine Job ohne Führungsverantwortung aber mit anderen Inhalten
	• Einfach kündigen, ohne einen neuen Job zu haben
	• Job in einem ganz neuen Unternehmen suchen und erst bei Jobzusage kündigen
	• Anfragen, ob alter Arbeitgeber Markus wieder einstellen möchte und bei deren Zusage kündigen

Es hat sich herausgestellt, dass Markus gerade in seiner aktuellen Situation mit dem 2-Jährigen Sohn die Werte Familie und Sicherheit sehr wichtig sind. Einfach zu kündigen, ohne einen neuen Job zu haben, kam also nicht in Frage. Der Wert Wachstum ist für Markus jedoch auch relevant. In Anbetracht der Tatsache, dass er in einem neuen Unternehmen nicht sicher sein kann, ob es dort wirklich besser ist und er im ersten halben Jahr wahrscheinlich viel Energie und Zeit in die Einarbeitung investieren muss, schied die Option, in ein neues Unternehmen zu wechseln auch aus. Mit dem alten Arbeitgeber ist Markus noch in Kontakt – doch hatte er seine Gründe, dort zu kündigen und glaubt nicht, dass es seine Situation verbessern würde. Also schied auch diese Option aus. Er entschied also einmal beim aktuellen Arbeitgeber zu bleiben.

In der weiteren Arbeit haben wir uns also darauf konzentriert, wie seine Möglichkeiten beim aktuellen Arbeitgeber aussehen. Da sich eine neue Position nicht unmittelbar aufgetan hat, haben wir uns seine Möglichkeiten in der aktuellen Position angeschaut. Wie sich zeigte, hatte Markus mehr Freiraum als er zuerst gesehen hatte. Der Wert Wachstum konnte insofern angesprochen werden, da er die Option sah, sich proaktiv um ein neues Thema zu bemühen. Er bekam hier auch die Möglichkeit vom Arbeitgeber und durfte seine Ergebnisse sogar auf einer namhaften Konferenz im benachbarten Ausland präsentieren. Dies gab ihm Auftrieb.

Im Laufe des Beratungsprozesses fand eine Reorganisation statt. Im Zuge dessen wurden auch Führungspositionen ausgeschrieben. Wieder analysierten wir gemeinsam, welche der Positionen für ihn interessant wäre. Auf die Frage, was er unter sinnvoller Arbeit versteht, antwortete Markus: „Ich möchte in den Gestalter gehen können und einen Mehrwert durch meine Arbeit generieren.“ Das Thema Führung war gar nicht mehr so im Vordergrund – es hatte sich auch im Laufe der Beratung herausgestellt, dass sein Bild von Karriere nicht unbedingt sein eigenes, sondern ein übernommenes war. Er erwartete sich durch eine Führungsposition mehr Anerkennung und vielleicht auch Bestätigung durch seine Eltern und Freunde. Trotzdem wollte er sich für zwei der ausgeschriebenen Positionen bewerben.

Als Hausaufgabe bat ich ihn, sich zu den beiden Positionen folgende Fragen zu stellen und die Antworten zu notieren:

- Wie stellen Sie sich die Position vor?
- Was reizt Sie daran?
- Was könnten die Herausforderungen dabei sein?
- Wie würden Sie diese angehen?
- Was ist Ihnen wichtig?
- Mit wem werden Sie zusammen arbeiten? Wer sind die zukünftigen Mitarbeiter? Wie stellen Sie sich die Zusammenarbeit vor?
- Wer ist die zukünftige Führungskraft? Wie stellen Sie sich die Zusammenarbeit mit dieser vor?
- Wie fühlen Sie sich dabei, wenn Sie sich vorstellen, dass Sie eine Zusage für die Position bekommen haben?

Darauf aufbauend sollte er das Motivationsschreiben für die Bewerbung verfassen.
Dies gingen wir dann im darauffolgenden Termin durch, bevor er die Bewerbung abschickte. Die Bewerbungsgespräche im Anschluss verliefen sehr gut. Er bekam sehr positives Feedback und freute sich darüber. Leider wurden aber andere Kollegen für die Positionen ausgewählt.

Zielerreichung:
Im Abschlussgespräch meinte Markus, dass er für sich nun auch in der aktuellen Position mehr Gestaltungsspielraum sieht und es für sich akzeptiert hat, diesen vorerst einmal weiter zu machen. Es war ihm klar geworden, dass er mit seinem aktuellen Job durchaus zufrieden sein kann und er auch dort etwas zum Positiven bewegen kann. Er ging also heraus aus der Opfer- in die Gestalterrolle.

Zudem sah er den großen Vorteil, dass er genug Zeit mit der Familie hat und sich auch um seinen Sohn kümmern kann, wenn er kurzfristig einmal aufgrund von Krankheit vom Kindergarten zu Hause bleiben muss. In einer neuen Führungsposition hätte er wohl in den nächsten Monaten viel mehr Zeit und Energie

investieren müssen. Er zog für sich das Resümee, dass er mit der aktuellen Situation zufrieden ist.

5 Reflexion und Zusammenfassung

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit der Frage, wie sinnorientierte Unternehmensführung auf Basis der Logotherapie nach Viktor Frankl in der heutigen, durch Digitalisierung und Globalisierung geprägten Arbeitswelt umgesetzt werden kann. Dabei wurde herausgearbeitet, dass der „Wille zum Sinn“ als zentrale menschliche Motivation einen bedeutsamen Hebel für Resilienz, Motivation und langfristigen Unternehmenserfolg darstellt.

Ausgehend von den theoretischen Grundlagen der Logotherapie wurden die zentralen Begriffe Sinn und Sinnorientierung definiert und in den wirtschaftlichen Kontext übertragen. Es wurde ein sinnorientiertes Führungsmodell entwickelt, das auf einem positiven Menschenbild, ethischer Führung, gelebten Werten und reflektierter Kommunikation basiert. Der sogenannte Sinn-Kompass nach Elisabeth Lukas diente dabei als praktisches Instrument zur Entscheidungsfindung.

Anhand konkreter Methoden wie zum Beispiel dem „Find your WHY“-Workshop, dem Aufbau eines unternehmensweiten Wertesystems und der Arbeit mit individuellen Beratungsgesprächen wurde aufgezeigt, wie Sinnorientierung in der Praxis implementiert werden kann. Ziel ist es, Rahmenbedingungen zu schaffen, in denen Menschen Sinn in ihrer Arbeit finden und leben können. Dies dient dem Wohle des Einzelnen, der Organisation, als auch der Gesellschaft als Ganzes.

5.1 Persönliche Reflexion über das Gelernte

Im Verlauf dieser Arbeit wurde mir noch deutlicher bewusst, welche tiefgreifende und transformative Kraft das Thema Sinn im unternehmerischen Kontext entfalten kann. Die intensive Auseinandersetzung mit der Logotherapie nach Viktor Frankl hat mir nicht nur theoretisches Wissen vermittelt, sondern auch neue Perspektiven auf meine Rolle als Beraterin sowie auf mein persönliches Führungsverständnis eröffnet.

Insbesondere die Grundannahme, dass jeder Mensch auch in komplexen oder schwierigen beruflichen Situationen nach Sinn strebt und diesen individuell finden kann, hat mein eigenes Denken und Handeln nachhaltig geprägt. Die logotherapeutische Sichtweise fördert einen respektvollen, wertschätzenden Umgang mit Menschen und sieht Führung als eine verantwortungsvolle, dienende Aufgabe. Diese Haltung deckt sich stark mit meinen eigenen Überzeugungen und hat sie zugleich geschärft und vertieft.

Durch die theoretische Vertiefung, das Entwickeln eines eigenen Führungsmodells und die Reflexion praxisnaher Methoden wurde mein innerer Kompass als Beraterin weiterentwickelt. Ich habe erkannt, wie wichtig es ist, in der Arbeit mit Führungskräften und Organisationen nicht nur auf Zahlen und Fakten zu fokussieren, sondern die Sinnfrage bewusst und methodisch fundiert in den Mittelpunkt zu stellen.

Die Arbeit hat mich darin bestärkt, künftig noch konsequenter eine sinnorientierte Perspektive in meine Beratung einzubringen. Sie hat meine Überzeugung gestärkt, dass Sinn kein „weiches Thema“, sondern ein wesentlicher Erfolgsfaktor für nachhaltige und vor allem menschliche Unternehmensentwicklung ist.

5.2 Herausforderungen im Schreibprozess

Die erste Herausforderung im Schreibprozess bestand für mich darin, ein passendes Thema zu finden. Von Anfang an war es mein Ziel, ein Thema zu wählen, das sowohl eine persönliche Relevanz besitzt als auch in meiner zukünftigen Tätigkeit als Beraterin unmittelbar anwendbar ist. Nach intensiver Literaturrecherche stieß ich schließlich auf das Konzept der sinnzentrierten Unternehmensführung, das mich aufgrund seiner Verbindung von Philosophie, Psychologie und Wirtschaft sofort faszinierte.

Bevor ich jedoch die konkrete Forschungsfrage formulieren konnte, sichtete ich zunächst eine Vielzahl an Literatur. Erst nach dem vertieften Studium grundlegender Werke entwickelte ich eine erste inhaltliche Struktur und entwarf das vorläufige Inhaltsverzeichnis. Dieses erwies sich im weiteren Schreibprozess als dynamisch. Immer wieder musste ich es anpassen, um der wachsenden inhaltlichen Tiefe und dem roten Faden gerecht zu werden.

Eine weitere zentrale Herausforderung war es, eine stimmige Brücke zwischen dem philosophisch geprägten Menschenbild der Logotherapie und der betriebswirtschaftlichen Realität zu schlagen. Mir war es ein Anliegen, die theoretischen Konzepte nicht nur korrekt und fundiert darzustellen, sondern sie auch in die Sprache unternehmerischer Praxis zu übersetzen.

Nicht zuletzt stellte die Auswahl und Einordnung der zahlreichen praxisnahen Methoden und Instrumente, die ich im Laufe meiner beruflichen Tätigkeit kennengelernt und zum Teil bereits angewendet habe, eine anspruchsvolle Aufgabe dar. Hier galt es, eine sinnvolle Auswahl zu treffen, den Fokus zu bewahren und dennoch die Vielfalt der praktischen Umsetzungsmöglichkeiten erkennbar zu machen.

5.3 Zukünftige Anwendungsbereiche in der Beratungspraxis

Die in dieser Arbeit entwickelten Konzepte und Instrumente werde ich gezielt in meiner Beratungspraxis sowohl in der Arbeit mit Führungskräften als auch im Rahmen ganzheitlicher Organisationsentwicklungsprozesse einsetzen. Der „Sinn-Kompass“ wird dabei als zentrales Werkzeug zur ethisch reflektierten Entscheidungsfindung und wertebasierten Ausrichtung dienen. Er eignet sich insbesondere zur strategischen Planung, zur Klärung von Führungsfragen und als Instrument in Veränderungsprozessen.

Workshops zur Entwicklung eines organisationalen „Wozu“, zur Ausarbeitung und Verankerung eines gelebten Wertesystems, sowie Einzelcoachings zur individuellen Sinnfindung im beruflichen Kontext bilden künftig wesentliche Bestandteile meines Beratungsangebots. Diese Formate sollen nicht nur Klarheit und Orientierung bieten, sondern auch die Selbstwirksamkeit von Führungskräften und Mitarbeitern fördern.

Darüber hinaus sehe ich große Potenziale in der Anwendung sinnzentrierter Ansätze bei Themen wie Kulturwandel, Führungskräfteentwicklung, Teamdynamik oder wertorientierter Kommunikation. Auch in herausfordernden Phasen wie beispielsweise bei Reorganisationen, Konflikten oder Sinnkrisen kann die Sinnorientierung als stabilisierender und motivierender Faktor wirksam eingesetzt werden.

Abschließend lässt sich festhalten, dass sinnorientierte Unternehmensführung kein kurzfristiger Trend ist, sondern ein zukunftsweisendes Verständnis von Führung mit Verantwortung. Sie stärkt nicht nur die innere Stabilität von Mitarbeiter, sondern auch die Widerstandskraft und Authentizität von Organisationen im Wandel. Wer langfristig wirksam, menschlich und wirtschaftlich erfolgreich sein möchte, kommt an der Frage nach dem Sinn auch im Unternehmenskontext nicht vorbei.

6 Literaturverzeichnis

Berschneider, W., „Sinnzentrierte Unternehmensführung – Was Viktor E. Frankl den Führungskräften der Wirtschaft zu sagen hat.“, Orthaus Verlag, Lindau, 2003

Fontaine, F., „New Work: Definition, Chancen und Risiken – das müssen Sie wissen“, https://www.wirtschaftswissen.de/personalmanagement/mitarbeiterfuehrung/new-work/, 2024

Frankl, V. E., „...trotzdem Ja zum Leben sagen. – Ein Psychologe erlebt das Konzentrationslager“, 11. Aufl., dtv Sachbuch, München, 1992

Frankl, V. E., „Der Wille zum Sinn: Grundlagen der Logotherapie“, Beltz Verlag, München, 2004

Frankl, V. E., „Der Mensch vor der Sinnfrage: Eine Auswahl aus dem Gesamtwerk“, 4. Aufl., Piper. München, 2005

Frank, V.E., „Das Leiden am sinnlosen Leben – Psychotherapie für heute“, Verlag Herder, Freiburg, 2021

Hegemann, D., „Werte im Unternehmen erarbeiten – Liste & Beispiele“, https://betterbusinessacademy.de/werte-unternehmen-erarbeiten-liste-beispiele/, 2023

Laloux, F., „Reinventing Organizations: Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit“, Vahlen, München, 2015

Lukas, E. „Lebensstil und Wohlbefinden: Seelisch gesund bleiben – Anregungen aus der Logotherapie“, 3. Aufl., Profil Verlag, München, 2011

Lukas, E., „Lehrbuch der Logotherapie“, 2. Aufl., Profil Verlag, München, 2002

Lukas, E./Ostberg P.M., „Arbeit heute – Last oder Freude? – Strategien sinnzentrierter Unternehmenskultur“, Profil Verlag, München, 2022

Netflix, „Netflix-Kultur - Die beste Arbeit unseres Lebens“, https://jobs.netflix.com/culture?lang=Deutsch, 2025

Pircher-Friedrich, A. M., „Mit Sinn zum nachhaltigen Erfolg – Anleitung zur werte- und wertorientierten Führung“, 4. Aufl., Erich Schmidt Verlag, Berlin, 2019

Schechner, J./Zürner, H., „Krisen bewältigen – Viktor E. Frankls 10 Thesen in der Praxis“, 5. Aufl., Braumüller, Wien, 2020

Sinek, S., „Start with Why – how great leaders inspire everyone to take action“, Penguin Random House UK, London, 2011

Sinek, S., „Golden Circle“, https://simonsinek.com/golden-circle/, 2025

Wikipedia, „Servant Leadership“, https://de.wikipedia.org/wiki/Servant_Leadership, 2022

7 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Golden Circle Modell nach Sinek.....26

8 Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Fünf Phasen der Kommunikation.....23
Tabelle 2: Beispiele für Unternehmenswerte.....31
Tabelle 3: Wertesystem Netflix.....33
Tabelle 4: Beispiel „Schicksalshafter Bereich“ und „Persönlicher Freiraum“.....38

9 Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre eidesstattlich, dass ich die Arbeit selbständig angefertigt habe. Es wurden keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel benutzt. Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Formulierungen und Gedanken sind als solche kenntlich gemacht. Diese schriftliche Arbeit wurde noch an keiner Stelle vorgelegt.

Rennersdorf, 16.6.2025