



DIPLOMARBEIT

„Sinnstiftung als Führungskompetenz“

Sinnstiftung als Führungskompetenz der Führungskraft als BildnerIn

Verfasserin

Sonja Korenzhan

angestrebter akademischer Grad

Magistra der Philosophie (Mag. phil.)

Wien, Februar 2011

Studienkennzahl lt. Studienblatt:

A 297

Studienrichtung lt. Studienblatt:

Diplomstudium Pädagogik

Betreuerin / Betreuer:

Dr. Wolfgang Knopf

Inhalt

1	Einleitung	6
1.1	Einführung in das Thema.....	7
1.1.1	Kompetenz – Führung – Bildung	7
1.1.2	Die Logotherapie und Existenzanalyse Frankls	11
1.1.2.1	Das Menschenbild der Logotherapie	11
1.1.2.2	Sinnstiftung in der Führung.....	12
2	Frankl, die Logotherapie und der Sinn.....	14
2.1	Viktor Emil Frankl.....	14
2.2	Logotherapie und Existenzanalyse	16
2.2.1	Das Personale.....	18
2.2.2	Die Freiheit.....	20
2.2.3	Die Verantwortung.....	21
2.2.4	Werte.....	22
2.2.5	Vom Sein zum Sinn.....	23
2.2.6	Der Wille zum Sinn.....	24
2.2.7	Sinn	25
2.2.7.1	Möglichkeiten Sinn zu verstehen – ein Exkurs.....	25
2.2.7.2	Sinnfindung.....	28
2.2.7.3	Sinnmerkmale.....	29
2.3	Das Menschenbild der Logotherapie	34

2.4	Einige Weiterentwicklungen der Logotherapie Franks	35
2.4.1	Elisabeth Lukas	35
2.4.2	Uwe Böschemeyer	36
2.4.3	Alfred Längle	36
2.4.4	Walter Böckmann	37
3	Warum über Führung nachdenken?	39
3.1	Führung	42
3.1.1	Versuch einer Definition	42
3.1.2	Führen, leiten oder managen?	43
3.1.3	Führungsstile.....	44
3.1.4	Führungskompetenz.....	48
4	Mensch und Organisation	50
4.1	Die Organisation	50
4.2	Der Mensch als Teil der Organisation.....	51
4.2.1	„Homo oeconomicus - Der rational ökonomische Mensch“ .	52
4.2.1.1	Bedeutung die Führung	54
4.2.2	Der „social man“	55
4.2.2.1	Bedeutung für die Führung	58
4.2.3	Der „self-actualizing man“	58
4.2.3.1	Bedeutung für die Führung	63
4.2.4	Der „complex man“	63
4.2.4.1	Bedeutung für die Führung	66

4.2.5	Der „postmodern man“ und der „Wissensarbeiter“	66
4.2.5.1	Bedeutung für die Führung	67
4.2.6	Der „homo faber“	67
5	Sinnstiftung in der Führung.....	68
5.1	Die Freiheit	68
5.2	Die Verantwortung	69
5.3	Die „Selbstdistanzierung“ und Selbsttranszendenz	69
5.4	Die drei Wertkategorien Frankls	70
5.4.1	Das Personale.....	72
5.5	Konsequenzen für die Führung.....	73
5.5.1	Führung fängt bei sich selbst an.....	73
5.5.2	MitarbeiterInnen führen	73
6	Führung - Sinn - Bildung.....	76
6.1	Der Mensch in der Erwachsenenbildung	76
6.1.1	Große Pädagogen.....	78
6.2	Bildung.....	80
6.2.1	Bildung und Organisation - Betriebliche Bildungsarbeit/ Betriebspädagogik	80
6.3	Die Führungskraft als Bildner/in	82
6.3.1	BildnerInnen und Führungskräfte	82
6.3.2	Die Führungskraft als Bildner/In stiftet Sinn	84
7	Zusammenfassung und Schlussbemerkungen	86

8	Abbildungen.....	88
9	Literatur.....	89
9.1	Internetquellen	97
10	Anhang.....	98
10.1	Abstract	98
10.2	Lebenslauf der Verfasserin.....	99
10.2.1	Bildungsweg.....	99
10.2.2	Berufserfahrungen	100
10.2.3	Sonstige Qualifikationen:	100

1 Einleitung

Die vorliegende Diplomarbeit widmet sich dem Thema Sinnstiftung in der Führung. Es wird dargestellt ob und in welcher Form das Stiften von Sinn zum Kompetenzbereich einer Führungskraft gehört, also zu den erforderlichen Fähigkeiten, ihren Aufgaben und in ihren Verantwortungsbereich fällt. Hier ist die Abgrenzung zu den Begriffen Leiten und Management wesentlich, die vielfach ident verwendet werden. Ausgehend von der Idee, dass Führungskräften auch eine vermittelnde, informierende und resultierend daraus bildende Funktion zukommt, stellt sich die Frage wie der Konnex aus Sinnstiftung, Führung und Rolle eines/r BildnerIn aussehen kann. Als wissenschaftliche Grundlage für das Thema Sinn und Sinnstiftung wurden die Erkenntnisse Viktor Emil Frankls herangezogen, dem Begründer der Logotherapie und Existenzanalyse. Die in dieser Diplomarbeit präsentierten Inhalte wurden im Rahmen einer Literaturrecherche gewonnen und bearbeitet.

Da diese Arbeit wie bereits erwähnt auf Frankls Thesen zu Sinn- und Wertorientierung aufbaut, widmet sich das erste Kapitel Viktor Emil Frankl, der Logotherapie und Existenzanalyse und den für den weiteren Gang der Arbeit wichtigen Schlagworten daraus. Basierend auf dem Werk Frankls, wird der theoretische Hintergrund und das Menschenbild erläutert, die bei der Bearbeitung der Forschungsfrage grundlegend waren. Der zweite Abschnitt der Arbeit ist dem Führen gewidmet. Dabei wird besonderes Augenmerk auf Menschenbilder in der Geschichte der Führung gelegt und letztlich hingeführt zum Menschenbild der Logotherapie und Existenzanalyse und dem was Führung aus ihm lernen kann in Hinblick auf sinn- und -wertorientiertes Führen in Anlehnung an Frankls Theorien. Die Führungskraft als BildnerIn steht im Mittelpunkt des dritten Kapitels. Hier soll eine Verbindung zwischen der Sinnstiftung als Führungskompetenz und einer bildenden Funktion der Führungskraft gegenüber dem Individuum hergestellt werden.

1.1 Einführung in das Thema

1.1.1 Kompetenz – Führung – Bildung

Der Kompetenzbegriff ist in vielfältigen Definitionen und mannigfachen Verwendungen in wissenschaftlicher-, aber auch Ratgeberliteratur zu finden. (Strauch, Jütten, Mania, 2009, S. 11ff) Der ursprünglich aus der Sprache der JuristInnen entlehnte Begriff, der heute vorwiegend als „Sachverstand, Fähigkeit oder Zuständigkeit“ Verwendung findet, war bereits im „18. Jahrhundert allgemein gebräuchlich.“ (Duden, Bd.7, 2007, S. 432) Unterschiedliche Disziplinen wie Psychologie, Pädagogik, Wirtschaftswissenschaft oder Sprachwissenschaft bedienen sich des Kompetenzbegriffs aus ihrem jeweiligen Verständnis heraus. (Strauch, Jütten, Mania, 2009, S. 11ff) Nach dem Linguisten Chomsky ist unter Kompetenz eine „angeborene Fähigkeit“ zu verstehen. Aus einem anderen Blickwinkel bedeutet Kompetenz „Zuständigkeit“ resultierend aus zuvor erworbenem Wissen. (Böhm, 2005, S.368; Fröhlich, 1998, S. 244) Kompetenz wird aber auch als „Leistungsfähigkeit“ und in Zusammenhang mit einem speziellen Einsatzgebiet –„z.B. Führungskompetenz“-verstanden. (Häcker, Stapf – Dorsch, 2009, S. 527)

Führung gehört zu den Themengebieten, die in ihren vielfältigen Konzepten und ihrem Handlungsverständnis an Grenzen stoßen. Ein Prozess des Hinterfragens und Neu-Überdenkens hat eingesetzt und birgt neue Herausforderungen für Führungskräfte. (Rosenstiel, Regnet, Domsch, 2009, S. 1) Um diesen Herausforderungen gerecht werden zu können, sind Veränderungen im Aus- und Weiterbildungssektor, der Unternehmenskultur und den Zielsetzungen der Unternehmen zu erwarten. (Vesely, 2005, S. 5)

"Ziele" ist ein bedeutendes Schlagwort in der Ökonomie. Vorgaben müssen erfüllt werden und ein Nichterreichen, hat unter Umständen weitreichende Folgen für das Unternehmen und die zuständigen Führungskräfte. Guttman (2005) distanziert sich davon, den Zielbegriff aus Sicht der Ökonomie in Frage zu stellen, er regt vielmehr dazu an,

darüber nachzudenken ob Unternehmen darüber hinaus nicht auch noch andere Ziele anstreben sollten. (Guttmann, 2005, S.7)

So birgt beispielsweise „Arbeit als Identitätsstiftung und -gewinnung“ eine Chance zur „Sinnfindung und Sinnentfaltung. Sinnorientierte Arbeit hat psychosozialen, gesundheitserhaltenden und gesundheitsfördernden Charakter.“ MitarbeiterInnen, die nach diesem Prinzip arbeiten können, werden vermutlich belastbarer sein und eine verstärkte Leistungsbereitschaft zeigen. Eine sinn- und werteorientierte Unternehmenskultur ist längerfristig gewinnsteigernd. Sie ist nicht nur langlebiger, sondern ermöglicht Ressourcengewinnung. (Graf, 2005, S. 9)

Gemeinsame Werte schaffen ein Gefühl der Zugehörigkeit, machen Identifikation möglich und regen zur aktiven Teilnahme an. MitarbeiterInnen haben ein Bedürfnis nach Antworten auf die Fragen nach dem „Warum“ und „Wozu“ ihrer Arbeit. (Regnet, 2009, S. 41) Werte eignen sich um MitarbeiterInnen einen Orientierungsrahmen für ihr Wirken zu bieten. Kobi (2008, S. 67) bezeichnet Fragen zu Sinn und Werten sogar als „inneren Kompass des Unternehmens“. Die Unternehmenskultur wird gemeinsam gestaltet und von der Möglichkeit der Identifikation seitens der Akteure getragen. Führung bedeutet dann „optimale Leistungsbedingungen für und mit Menschen im Unternehmen zu schaffen.“ (Rosche, 2005, S. 89)

Dabei ist die Einstellung der Führungskraft sich selbst gegenüber und gegenüber den MitarbeiterInnen entscheidend. Dies führt zu einer genaueren Betrachtung ihres Menschenbildes. Hat eine Person ein bestimmtes Menschenbild, so reichen die Konsequenzen von der eigenen Lebensgestaltung bis zum Umgang mit anderen Menschen. Ähnlich verhält es sich bei Führungspersönlichkeiten und ihrem Umgang mit den Angestellten des Unternehmens, kurz ihrem Führungsverhalten. (Berschneider, 2003, S. 21)

Menschenbilder unterliegen immer auch Wandel und Entwicklung. So auch beispielsweise jenes des „homo oeconomicus“. (Vesely, 2005, S. 5) „Der Homo oeconomicus ist als rein wirtschaftlich denkender, und zu

uneingeschränkt rationalem Verhalten fähiger Mensch zu sehen. Ziel seines Handelns ist den Nutzen für KonsumentInnen und den Gewinn für ProduzentInnen zu maximieren. Sein Handeln folgt einer Logik, die das Abwägen von alternativen Entscheidungen und den daraus resultierenden Konsequenzen einschließt.“¹

Nun kann er scheinbar seiner zentralen Rolle, wie er sie innerhalb der Managementtheorien innehatte, nicht mehr gerecht werden. Diese Entwicklung zeichnet sich innerhalb der letzten Jahrzehnte ab und geht mit den ständigen Entwicklungen und dem Wandel in der Realität der Wirtschaft einher. Dem folgen auch Prozesse des Umdenkens in der Führungsebene. (Vesely, 2005, S. 5) Es wird notwendig sein, nicht nur Führungsverhalten, sondern auch den Erwerb erforderlicher Fähigkeiten in diesem Sektor näher zu betrachten und zu überdenken.

Ein Menschenbild, das Werte, Sinn und Sinnstiftung fokussiert, findet sich in der Logotherapie und Existenzanalyse Viktor Emil Frankls.

Ein im Sinne der Logotherapie geprägtes Menschenbild, kann Führungskräften dazu verhelfen, Werte für ihre MitarbeiterInnen zu schaffen. Dadurch verbessert sich die Unternehmenskultur, die Zufriedenheit der MitarbeiterInnen, die Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft und damit die ökonomische Wertsteigerung. (Pircher-Friedrich, 2005, S. 61)

Führungskräfte die sinn- und wertorientiert führen, bauen daher systematisch an einem „Sinn-Gerüst“, indem sie sinnvolle Ziele erklären und vereinbaren, für alle verständlich Entscheidungen treffen, Beteiligung an Entscheidungsprozessen ermöglichen und gemeinsame Ziele verdeutlichen, feste Wertvorstellungen aufzuzeigen und Werte vorleben. Sie sind durch „gelebte Kompetenz und Integrität glaubwürdig und führen durch einen offenen Dialog“. (Rosche, 2005, S. 90)

¹ (<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/homo-oeconomicus.html#head0>
04.03.2010, 10:20)

Erfolg wird an der Erfüllung des „Wozu“ gemessen. Die Antwort auf die Frage nach dem „Wozu“, sollte den MitarbeiterInnen aller Ebenen bekannt sein. (Graf, 2005, S. 10) Um sie dabei zu unterstützen und zu fördern, braucht es eine/n BegleiterIn und VermittlerIn, eine/n BildnerIn auf dem Weg zu Wissen, Werten und Haltungen.

Der Bildungsbegriff wurde im 18. Jahrhundert in den pädagogischen Diskurs aufgenommen und spiegelt das menschliche Selbstverständnis bzw. das Verhältnis seitens des Menschen gegenüber der Welt. (Böhm, 2005, S. 90)

Hieraus kann man bereits schließen, dass Wandel und Entwicklung diesen Begriff in seiner Entstehung prägen und er immer wieder neue Facetten hervorbringt. Diese Vielfalt macht den Begriff einerseits interessant, andererseits aber auch wenig präzise. (Tenorth, 2000, S. 22) Die Individualität des Menschen ist eine Kernaussage des Bildungsbegriffs. Er beschäftigt sich mit der ihn umgebenden Kultur und den vorhandenen Werten. Daneben liegen dem Bildungsprozess auch noch Sinnverständnis und Sinnstruktur zugrunde. Darin besteht Bildung, die eine „wertvolle und unverwechselbare Persönlichkeit hervorbringt“, (Kron, 2008, S. 67) welche die ihr innewohnenden Möglichkeiten verwirklichen kann. (Burkard/ Weiß, 2008, S. 25)

Entwicklung und Wandel hat auch mit Lernen zu tun. „Lebenslanges Lernen, Persönlichkeitsentwicklung und lernende Organisation werden vielmehr zur Zuständigkeit von allen. Dabei sehen sich insbesondere die Führungskräfte vor das Problem gestellt, ihre Aufgabe weniger im Sinne von Machtausübung als vielmehr im Sinne der Förderung eines ständigen Lern- und Entwicklungsprozesses <ihrer> Abteilung wahrzunehmen.“ Ausgehend vom Gedanken der Förderung der MitarbeiterInnen kommt einer Führungskraft auch eine Bildungsfunktion zu. (Arnold, 2004, S. 497f) „Aus diesem Grund ist eine Beschäftigung mit dem Betrieb als Lernort nicht nur für (zukünftige) pädagogische Professionals von Interesse, sondern auch für diejenigen, die als (spätere) Führungskräfte Funktionen

anstreben, in denen sie für den Wandel und das Lernen des Betriebs als Organisation zuständig sein werden.“ (Arnold , 2004, S. 497f)

Wie bereits erwähnt, haben Veränderung in der Haltung und dem Handeln einer Führungskraft bzw. der Kultur eines Unternehmens nicht nur Auswirkungen auf die MitarbeiterInnen, sondern auch auf den Bedarf an Aus- und Weiterbildung. Es fällt in den Aufgabenbereich der GestalterInnen und VeranstalterInnen entsprechender Bildungsmaßnahmen, Curricula derart zu verfassen, dass sie eine wertorientierte, sinn- und identitätsstiftende Führungshaltung vermitteln. Anknüpfungspunkte gibt es beispielsweise auch für die Bildungs- oder Unternehmensberatung.

1.1.2 Die Logotherapie und Existenzanalyse Frankls

„Die existentialistische Sicht der Persönlichkeit gründet auf den Ideen europäischer Existenzphilosophen: Sören Kierkegaard (1813-1855), Karl Jaspers (1883-1969), Edmund Husserl (1859-1938), Martin Heidegger (1889-1980), Jean-Paul Sartre (1905-1980). Nach diesen definiert der Mensch sein Dasein durch Handlungen und der Sinn der einzelnen Existenz liegt in solchen Definitionsbemühungen. Viktor Frankl verbindet dieses Prinzip mit der psychoanalytischen Therapie. (...) Der unerfüllte oder falsch verstandene Sinn (die existenzielle Frustration bei Frankl) ist dabei der Ansatz zur Therapie (Logotherapie).“

(Häcker, Stapf – Dorsch, 2009, S. 296)

1.1.2.1 Das Menschenbild der Logotherapie

Das menschliche Wesen vereint Körper, Psyche und Geist. (Anker 2005, S. 47) Die Logotherapie vertritt den Standpunkt, dass Letzterer den Menschen zur Freiheit befähigt, „dazu zu sich Stellung zu beziehen, über sich nachzudenken, zu lernen und zu wachsen.“ Die Eckpfeiler des logotherapeutischen und existenzanalytischen Menschenbildes sind demzufolge Freiheit aber auch Verantwortung. Der Mensch erhält durch die Freiheit die Möglichkeit der Gestaltung. "Hier geht es um die Frage des

transsubjektiven Sinnes, der die Werte in der Welt erhält und vermehrt - und zwar nicht um des Eigennutzes willen auf Kosten anderer."(Pircher-Friedrich, 2005, S. 76)

Der Mensch darf zu seinem "inneren und äußeren Milieu Stellung beziehen", sich dafür entscheiden oder davon Abstand nehmen. Er orientiert sich an „Werten, Sinn und den damit verbundenen Aufgaben“. Sein Handeln ist durch den „Willen zum Sinn“ motiviert. Die angesprochene Freiheit entbindet aber nicht davon Verantwortung übernehmen zu müssen. Der Mensch ist gegenüber „Sinn und Werten“ verantwortlich. Das Gewissen wird bei Frankl zum „Sinnorgan“ des Menschen. (Anker, 2005, S. 43)

1.1.2.2 Sinnstiftung in der Führung

Verschiedene wissenschaftliche Disziplinen befassen sich mit menschlichem Handeln. Svetlova (2008) setzt menschliches Handeln mit sinnhaftem Handeln gleich und macht darauf aufmerksam, dass es aus diesem Blickwinkel bislang kaum ein Thema der ÖkonomInnen sei. (Svetlova, 2008, S. 9) Grenzen des in der Ökonomik vorherrschenden rationalen Denkens und Handelns werden dort bemerkbar, wo Situationen von einer Anzahl unbestimmter Größen gekennzeichnet sind. Das Handeln und die dazugehörigen Konsequenzen können nicht in herkömmlicher Weise vorhergesagt werden. Svetlova nennt als Beispiel Innovationen, insbesondere neue Produkte. (ebd., S. 14) Die Antwort auf Probleme des rationalen Handelns in derartigen Situationen, sieht Svetlova in der Sinnstiftung. (ebd., S. 67)

Kobi (2008, S. 67) geht noch einen Schritt weiter, indem er Sinn als Antwort „auf das Warum unternehmerischen Tuns und Lassens“ bezeichnet, den es ohne Unternehmenswerte nicht gebe.

Heute sieht ein Großteil der Bevölkerung den Beruf nicht länger als Pflicht - der "Absolutheitsanspruch der Arbeitsethik hat sich überlebt". (Regnet, 2009, S. 40) Im Gegenzug dehnt sich der Wunsch nach sinnvoller Beschäftigung und Selbstverwirklichung von der Freizeit auf die Arbeit aus.

Vom Berufsleben wird eine höhere Qualität erwartet und Sinnloses angezweifelt. (ebd., S. 40)

Entscheidend ist, dass Sinn nach Frankl nicht Bedürfnisbefriedigung allein ist oder durch Selbstverwirklichung entsteht, sondern entdeckt werden muss. Er basiert auf der Erfüllung von Werten. Frankl rückt drei Werte in den Mittelpunkt: schöpferische oder kreative Werte, Erlebniswerte und Einstellungswerte. Er schlägt hier einen anderen Weg ein, als die klassischen Motivationstheorien. Es geht darum etwas beizutragen um Erfolge zu erzielen und nicht darum vom Unternehmen etwas geboten zu bekommen. (Pircher-Friedrich, 2005 S. 76f) Das folgende Zitat unterstützt diese These und dient der Verdeutlichung.

„In der Zeit, als in Chartres die Kathedrale gebaut wurde, kam ein Wanderer des Weges und sah einen Mann am Straßenrand sitzen und einen Stein behauen. Er blieb stehen, schaute ihm eine Weile zu und fragte ihn dann, was er da mache? – „Siehst du es nicht? Ich behaue Steine!“ – Verständnislos ging der Mann weiter. Da stieß er nach einer Weile wieder auf einen Mann, der dasselbe tat. Auch ihn fragte er, was er da mache. – „Ich mache Ecksteine.“ – Verwundert setzte er seinen Weg fort. Als er nach einigen Schritten erneut auf einen Mann traf, der auch im Staube saß und so wie die anderen Steine behaute, fragte er achselzuckend: „Machst du vielleicht auch Ecksteine?“ – Da blickte der Mann auf, wischte sich den Schweiß von der Stirne und sagte: „Ich baue an einer Kathedrale“. (Quelle unbekannt: in Längle, 2007, S. 15)

Was das Motivationskonzept der Logotherapie von anderen Konzepten unterscheidet, ist gleichzeitig ihre Kritik an ihnen. Abgelehnt wird die Intention, Menschen zu etwas zu bewegen, das sie eigentlich nicht gewillt sind zu tun. Nicht Verantwortung zu übernehmen sondern Lustgewinn wird als Motor menschlichen Handelns angenommen. Die Logotherapie setzt dem die „Orientierung ... am Sinn" und das Streben nach Werten entgegen. (Berschneider, 2005 S. 109f)

2 Frankl, die Logotherapie und der Sinn

2.1 Viktor Emil Frankl

Viktor Emil Frankl wurde am 26.03.1905 in Wien geboren. Für seine Eltern Gabriel und Elsa Frankl war Viktor das zweite von insgesamt drei Kindern. Familie Frankl durchlebte den ersten Weltkrieg und wie viele andere in dieser Zeit, litten sie unter Armut und Hunger. In jungen Jahren war das Geld im Hause Frankl knapp. Gabriel Frankl musste aus diesem Grund sein Medizinstudium abbrechen, brachte es später jedoch bis zum „Direktor im Ministerium für soziale Verwaltung in Wien.“ Er war Mitbegründer der „Kinderschutz und Jugendfürsorge.“ Elsa Frankl stammte aus einer jüdischen Familie aus Prag, deren Vorfahre der bekannte „Hohe Rabbi Löw“ war. Viktor verehrte seine Mutter sehr. (Riemeyer, 2007, S. 21,)² Jahre nach dem ersten Weltkrieg sollte der zweite Weltkrieg die Familie Frankl schwer erschüttern. Viktor, dem in diesen Tagen ein Visum zur Ausreise aus Österreich und einem Aufenthalt in Amerika verhelfen sollte, entschied sich zu Beginn des Krieges dieses verfallen zu lassen. Er blieb bei seiner Familie in Wien. 1942 wurde er, wie auch seine Eltern und seine erste Frau deportiert. Nur seine Schwester konnte nach Australien entkommen. (<http://www.viktorfrankl.org/d/chronik.html>, 20.06.2010, 16:00) Ihr und Viktor war es möglich zu überleben. Viktors Eltern und seine erste Frau kamen im Konzentrationslager um. Viktor Frankl starb am 2. September 1997 in Wien.

Viktor Frankl führte bereits während seiner Schulzeit einen regen fachlichen, schriftlichen Austausch mit Sigmund Freud (Biller/Stiegeler,

² <http://www.viktorfrankl.org/d/chronik.html>/ <http://www.viktorfrankl.org/d/person.html>, 19.06.2010, 14:12)

2008, S. 7f). Sein Wissen erwarb Frankl bei den Schülern Freuds, Eduard Hitschmann und Paul Schilder. Beide waren Mediziner und Psychoanalytiker. (Frankl, 1995, S. 29) Frankl war also mit Freuds Psychoanalyse vertraut und verfolgte ihre Entwicklung mit regem Interesse (Längle/Holzhey - Kunz, 2008, S. 73). Freud reichte sogar ein Manuskript, das er von Viktor Frankl in einem Brief erhalten hatte, an die „Internationale Zeitschrift für Psychoanalyse“ weiter, die es 1924 auch veröffentlichte. Eine persönliche Begegnung fand erst zu einem Zeitpunkt statt, als Frankl bereits Medizinstudent und unter den Einfluss Adlers geraten war. Auch er reichte eine Arbeit von Frankl zur Veröffentlichung ein. Dieses Mal konnte man Frankl in der „Internationalen Zeitschrift für Individualpsychologie“ nachlesen. (Frankl, 1995, S. 30f) Er trat dem Verein für Individualpsychologie bei und absolvierte eine Ausbildung in der Individualpsychologie. Oswald Schwarz und Rudolf Allers waren nicht nur seine Lehrer, sondern weckten auch Frankls Interesse an der „Psychosomatik und insbesondere an der philosophischen Anthropologie und Phänomenologie Max Schellers“ (Längle/Holzhey - Kunz, 2008, S. 73). Schließlich trennten sich aber 1927 die Wege Adlers und Frankls, wegen unüberwindbarer Meinungsverschiedenheiten was Theorie und Praxis anbelangte. (Biller/Stiegeler, 2008, S. 7f) Er selbst schlug am Beginn der dreißiger Jahre einen anderen Weg in der Psychotherapie ein und gab ihm den Namen „Logotherapie und Existenzanalyse“ – die dritte psychotherapeutische Schule neben jenen Freuds und Adlers. Frankl machte Interessierten sein Wissen in zahlreichen Publikationen zugänglich. Er veröffentlichte 39 Bücher die in 35 Sprachen übersetzt wurden und vermittelte die Ergebnisse seiner Arbeit bis ins 91. Lebensjahr in Vorträgen und Lehrveranstaltungen. Die Themen die im Zentrum seiner Forschung standen und die auch in seinen zahlreichen Schriften behandelt wurden, stammten aus verschiedenen Wissensgebieten und deren Schnittstellen. Dabei handelt es sich um „Psychotherapie, Religion

und Philosophie“, immer mit dem besonderen Augenmerk auf die „Sinn und Wertproblematik“. (ebd., S. 7f und ³)

Als Mediziner, Neurologe und Psychiater reichte das Wirken des Wiener Viktor Frankl, weit über die Grenzen Österreichs hinaus. Seine Vortragstätigkeit führte ihn weltweit an 209 Universitäten wie - z.B. in „London, Holland und Argentinien“ - und schließlich auch an verschiedene Universitäten in den USA.⁴ Frankl wurde für sein Werk vielfach geehrt und ausgezeichnet.

Der Beschreibung der Person Viktor Frankl, soll nun eine Darstellung der Logotherapie und Existenzanalyse Frankls folgen.

Frankl entwickelte seine Theorie mit Intuition und Induktion. Seine Beobachtungen zog er als Bestätigung seiner Thesen heran. Er glaubte daran auf diesem Weg seine Theorie verifizieren zu können. Frankl war in seiner Arbeit einer phänomenologischen⁵ Zugangsweise nicht abgeneigt. (Riemeyer, 2007, S. 80f)

2.2 Logotherapie und Existenzanalyse

Die Logotherapie zählt zu den Therapieverfahren und wurde von Frankl eingeführt. Ziel ist eine Selbst- und Sinnfindung, die auf den Grundlagen der Existenzanalyse basiert. Das Verfahren selbst appelliert an die Einsicht des/der KlientenIn. Diese/r wird in Gesprächen dazu hingeführt „über die existentielle Bedeutung seiner bisherigen Lebenserfahrungen, Handlungen und Symptome nachzudenken.“ (Fröhlich nach Frankl

³ <http://www.viktorfrankl.org/d/person.html> 19.06.2010, 14:12

⁴ <http://www.viktorfrankl.org/d/chronik.html>, <http://www.viktorfrankl.org/d/person.html> 19.06.2010 14:12

⁵ Die Vorgaben phänomenologischer Systematik beziehen sich auf den Prozess des Suchens und sind nicht inhaltlicher Natur, geben also nicht vor, was zu finden ist. Die Systematik naturwissenschaftlichen Vorgehens ist sowohl prozess- als auch inhaltsbezogen, wodurch der Blick für das Nicht-Gesetzmäßige, eben für das Freie verloren geht. (Längle/Holzhey-Kunz, 2008, S. 89)

1951/59/79; S. 268) Die Frage nach dem Sinn der Existenz hat besondere Bedeutung. Frankl ging davon aus, dass Menschen generell eine Tendenz dazu haben ihr „Denken und Handeln“ danach auszurichten und entwickelte seine Theorie nach diesem Grundsatz. Das therapeutische Verfahren hat zum Ziel den „Lebenssinn neu zu formulieren“ und Erfahrungen ebenso wie Handlungen neu zu bewerten. Zu den typischen Anwendungsgebieten gehören „Existenzängste und depressive Neurosen im Gefolge einschneidender Lebensereignisse.“ (Fröhlich nach Frankl 1951/59/79; S. 268)

Betrachtet man die Logotherapie und Existenzanalyse von ihrer begrifflichen Seite, so sind Logos und Existenz namengebend. „Logos (Sinn) ist der objektive Aspekt und Existenz (das spezifisch Humane) der subjektive Aspekt der Geistigkeit.“ Dabei ist das Geistige als auf den Logos - den Sinn - ausgerichtet zu verstehen. Frankl dachte dabei auch an Ziel- oder Zweckgerichtetheit und greift zum Begriff der Intentionalität, den zuvor Scheler bereits von Brentano übernommen hatte. In der Logotherapie und Existenzanalyse Frankls gibt es aus dem menschlichen Dasein heraus, eine Entsprechung zwischen eben dieser Intentionalität und der Selbsttranszendenz. Neben der „Selbsttranszendenz“ gehört die „Selbsttranszendierung“ - die als Fähigkeit angesehen wird - zu den wichtigsten Eckpfeilern der „logotherapeutischen Theorie.“ Darin ist es ein fester Grundsatz, „dass der Mensch in seinem Sein immer auf eine Sache oder jemanden - außerhalb seiner Person - hindeutet.“ (Riemeyer, 2007, S. 108)

Unter den Einflüssen, die Frankl stark prägten, findet sich vor allem die Gestaltpsychologie, vorrangig jene Max Wertheimers. Er ging davon aus, dass der Mensch danach trachtet bei Dingen, die ihm nicht klar zu sein scheinen oder fehlenden Zusammenhängen, bereits bestehende Erklärungssysteme zur Orientierung heranzuziehen. Auf diese Weise solle Sinn entstehen. Derartige Absichten zur Verordnung von Sinn betreffen sowohl Alltags-, als auch existentielle Situationen. Frankl baute unter

anderem auf Thesen der „Gestaltpsychologie“ auf. Zu ihren Vertretern gehören „Max Wertheimer, Kurt Lewin, Wolfgang Köhler und Kurt Koffka“. Frankl entdeckte bei ihnen die Idee, dass der Mensch, über die Wirklichkeit, immer wieder Situationen erlebt die „Aufforderungscharakter bzw. Sinn“ haben (Riemeyer, 2007, S. 188f)

Auf die der von Frankl gegründeten Logotherapie und Existenzanalyse zugrunde liegende Theorie, soll nun näher eingegangen werden. Das theoretische Gerüst stützt sich im Wesentlichen auf drei Säulen, „das Geistig-Personale, das Ausgerichtetsein auf Sinn und Werte, und die Verantwortlichkeit aus der Freiheit des Menschen“. (Biller/Stiegeler, 2008, S. 8) Daraus lassen sich einerseits Angaben anthropologischer Natur ableiten, ebenso wie Theoretisches zu Beratung und Therapie. Nicht zu vergessen ist die „methodisch strukturierte Praxis in Ergänzung zur herkömmlichen Psychotherapie.“ (ebd., S. 8)

Aufgrund ihrer Bedeutung für die Logotherapie und Existenzanalyse, werden die genannten Säulen nun näher beleuchtet.

Der Mensch ist im Sinne der Existenzanalyse - verstanden als anthropologische Grundlage der Logotherapie - als Einheit zu sehen. Er vereint körperliche, psychische und geistige Anteile, die ohne in einer Werthierarchie zu stehen ineinanderfließen (Längle/Holzhey-Kunz, 2008, S. 65). Für Letztere wird der Begriff noetisch verwendet, der Aspekte der „Freiheit, der Verantwortlichkeit, des Willens zum Sinn, des Wertzusammenhangs des Lebens, des Gewissens als Sinnwahrnehmungsfähigkeit, des geistig Unbewussten und der Würde des Menschen und seines Lebens“ beinhaltet. (Biller/Stiegeler, 2008, S. 9f)

2.2.1 Das Personale

„Das Personale“ gehört zu den zentralen Aspekten der Logotherapie. Hierzu werden nun die 10 Thesen zur Person zusammengefasst vorgestellt. Sie sind ein bedeutender Bestandteil des anthropologischen

Gerüsts von Frankls Logotherapie und stellen „seinen Personalismus dar, dem die personale Geistigkeit der dritten Daseinsdimension zugrunde liegt.“ Im Mittelpunkt steht die Einzigartigkeit des Menschen, der Person. (Riemeyer, 2007, S. 124 u. 127) Die Person ist „Individuum“ und „Ganzheit“ zugleich und als solches eine Einheit. Frankl ging davon aus, dass die Person als Einheit und Ganzheit nicht im Rahmen eines Klassifikationsschemas in einer höheren Einheit (z.B. Gruppe) aufgehen kann. Aus diesem Grund sah er von Gruppentherapien ab. (ebd., S. 124f) Frankl ging davon aus, dass die Person jene „leiblich-seelisch-geistige Einheit und Ganzheit stiftet“, die das Wesen „Mensch“ darstellt. Leib, Seele und Geist treffen und kreuzen einander im Menschen. (ebd., S. 126; Frankl, 2007, S. 337) Neben der Person in ihrer Ganzheit, betont Frankl vor allem ihre „Einzigartigkeit“ als „absolute Existenz (Novum)“. (ebd., S. 125) Nach ihrer Existenz spricht Frankl die wesentliche Rolle der Geistigkeit der Person an. Aus ihr heraus sei die Entstehung von Würde möglich, die von einem reinen Nutzwert zu unterscheiden ist. (ebd., S. 125) In Würde und vor allem als existentielles Wesen, ist dem Menschen die Fähigkeit zuzuschreiben sich einerseits zu entscheiden und andererseits in Verantwortung für die Entscheidungen und deren Konsequenzen zu leben. (ebd., S. 125; Frankl, 2007, S. 335) „Die Person ist dynamisch“. Für Frankl steht dahinter die Idee des ständig in Beziehung Seins, gestaltet durch die Konfrontation mit „psycho-physischen Gegebenheiten“. (Riemeyer, 2007, S. 126) Personen seien „ich- und nicht eshaft“ heißt es in einer weiteren These Frankls. Sobald es um „Es, Ich und Überich“ geht, widerspricht Frankl Freud. Er versteht das „Ich“ in Verbindung mit der Person einerseits und dem „geistig Unbewussten“ andererseits. (ebd., S. 126) In der Logotherapie und Existenzanalyse wird dem Menschen die Fähigkeit zur Transzendenz zugesprochen. (ebd., S. 126) Sein „Sein“ ist auf Sinn hin ausgerichtet. In dieser letzten These spricht Frankl den Glauben, des Menschen an eine Art „Über-Welt“, die er ähnlich wie Tiere die unsere nicht wirklich verstehen -ja höchstens erahnen- kann, an. (ebd., S. 127) Viktor Frankl

betrachtet den Menschen auf besondere Weise. Er hält daran fest, dass eine sinnorientierte Sichtweise am besten geeignet ist, um das komplexe Wesen Mensch zu verstehen, das durch den unbeirrbaren Willen zum Sinn geprägt ist. (ebd., S. 127)

Wie bereits erwähnt spielen neben dem Geistig-Personalen und dem Willen zum Sinn auch Freiheit und Verantwortung eine wesentliche Rolle, die im nächsten Abschnitt erklärt wird.

2.2.2 Die Freiheit

Freiheit gehört bei Frankl zum bewussten Tun des Menschen und bedeutet eine Entscheidung für oder gegen etwas. Grundsätzlich auf das Geistige bezogen, schließt Frankl aber Abhängigkeiten nicht aus. Der Mensch ist nicht frei von Bedingungen. Dazu gehören biologische Anlagen, die Psyche und soziale Umstände (Riemeyer, 2007, S. 273). Es steht ihm frei sich seinem Schicksal zu ergeben oder sich ihm entgegen zu stellen. Die Fülle der Wahlmöglichkeiten stellt das Ausmaß der Freiheit dar. Selbst wenn nur eine Möglichkeit vorhanden ist, steht es dem Individuum frei zu entscheiden wie es zu ihr steht. (ebd., S. 272) Die Freiheit zu Entscheiden und Stellung zu beziehen ist dem Menschen zwar nicht zu nehmen, aber durch seine Körperlichkeit - durch die sie sich offenbart - beeinflusst. Die beschriebene Freiheit erlaubt keine Willkür, sondern verlangt vielmehr Verantwortung gegenüber den Konsequenzen der getroffenen Entscheidungen. (Biller/Stiegeler, 2008, S. 91) Verantwortung für vor einer Person oder für etwas. „Sie kann durch die Flucht in ein Kollektiv verloren werden, aber (...) durch die Übernahme von Aufgaben wiedergewonnen werden.“ (ebd., S. 500)

Kritiker kreiden Frankl an, die Freiheit zu sehr zu betonen und die Bedeutung mancher Bedingtheit aus den Augen zu verlieren. Dem kann man entgegen halten, dass es der Logotherapie und Existenzanalyse darum geht, die geistige Existenz als menschliche Dimension zu betrachten und in ihr verborgene Ressourcen zu aktivieren. Zudem wird

der Freiheit die Verantwortung an die Seite gestellt. Die Vielzahl an bereits erwähnten Möglichkeiten beinhaltet auch Sinnmöglichkeiten und persönliche Verhaltensweisen. Der Mensch hat - quasi als Aufgabe - die Orientierungshilfen für seine Entscheidungen zu finden, um sich den besten Weg zu erschließen. (Riemeyer, 2007, S. 277) Damit wären wir nun bei der Verantwortung angelangt.

2.2.3 Die Verantwortung

Die Existenzanalyse sieht im Verantwortlichsein einen wichtigen Wesenszug menschlichen Seins. Aus der Verantwortung für das Handeln und in eben diesem Handeln, ließen sich die Fragen des Lebens beantworten. Diese Verantwortung ist konkret für eine bestimmte Person und eine individuelle Situation. Die Existenzanalyse will nicht wie die Psychoanalyse Triebhaftes sichtbar machen, sondern Geistiges. Das Verantwortlichsein ist geistige Existenz und verweist auf das Ich. (Frankl, 2009, S. 12f) „Eigentliches Menschsein ist also erst dort gegeben, wo nicht ein Es den Menschen treibt, sondern wo ein Ich sich entscheidet.“ (ebd., S. 17) Die Möglichkeiten die uns jede Minute unseres Daseins bietet – seien sie auch noch so klein - verlangen Entscheidungen für oder gegen sie. Für diese Entscheidungen sind wir verantwortlich. Dahinter steht, dass manches nicht sein wird, weil wir uns für etwas anderes entschieden haben, oder die vielleicht die einmalige Chance etwas aus dem Verborgenen in die Realität zu holen, dass ohne unsere Entscheidung nicht sichtbar geworden wäre. (Frankl, 2009, S. 77) Verantwortung ist aus Sicht der Logotherapie und Existenzanalyse nicht mit Gesetzen oder Vorschriften gleichzusetzen. Sie ist ein Beziehungsbegriff und drückt somit das Verbunden sein mit Menschen, Visionen oder Dingen aus. Es geht um Hingabe und eine Verpflichtung die auf freiwilliger Basis gewählt wurde. Eben diese Hingabe und das Über-sich-hinaus-Sein quasi im Dienst einer Sache, dienen der Überwindung einer Diskrepanz zwischen Sein und Sollen. Verantwortung kommt im Gegensatz zu Pflicht von innen heraus und ist eng mit den eigenen Werten verwoben.

(Riemeyer, 2007, S. 279f) Aus dem bisher gesagten, dürfte nachvollziehbar sein, dass Frankl von Eigen-, Mit- und Fremdverantwortung ersterer, die meiste Bedeutung beimisst. (ebd., S. 280)

2.2.4 Werte

Der oben genannte Wertebegriff hat in der Logotherapie eine besondere Bedeutung. Frankl bezeichnet Werte als „Sinnuniversalien“ auf dem Weg zu einem „sinnerfüllten Leben.“ Sie bilden einen Rahmen, innerhalb dessen sich der Mensch im Leben orientieren kann. Werte dienen als Grundlage für Entscheidungen können aber auch Konflikte aufwerfen, wenn sie sich auf verschiedene Inhalte beziehen. Frankl sieht sie als etwas Positives und unterteilt sie in drei Kategorien. (Biller/Stiegeler, 2008, S. 518) Die „schöpferischen Werte“ betreffen Bereiche in denen der Mensch durch seine Anstrengung, sein Schaffen bzw. seine Leistung ihm gestellte Aufgaben erfüllt. „Erlebniswerte“ sieht Frankl sowohl in Beschaulichkeit, Leidenschaft, Begeisterung und Vertiefung als auch in der Gefühlsbetontheit. Bleibt es dem Menschen aber versagt Werte durch sein Schaffen oder im Erleben zu verwirklichen und so Sinn zu finden, erfährt er also eine Beschränkung im Leben, so bleibt ihm immer noch die Entscheidung, wie er zu dieser Situation steht. Frankl spricht hier von „Einstellungswerten“ die verwirklicht werden können. (Frankl, 2009, S.91ff) Das Entdecken der Werte in einer Situation, der Konnex mit den Erfordernissen derselben, aber auch die Entscheidung über deren Realisierung, lägen beim Menschen selbst. (Biller/Stiegeler, 2008, S. 518)

Der bereits angesprochenen Würde kommt als Wert eine besondere Bedeutung zu. In der Logotherapie gilt die Auffassung die „Würde“ (A) erfasse im Sinne des allgemeinen Grundverständnisses das „Menschliche des Menschen“, (B) definiere somit die humane oder geistige Dimension und (C) ermögliche den Blick auf die (geistige) Person. Würde ist daher kein potenzieller Nutzwert des Menschen für einen anderen, sondern ein

bereits realisierter und deshalb unverlierbarer, personaler Wert. (...)“ (Biller/Stiegeler, 2008, S. 544)

Sobald es einem Menschen aber in seinem Tun nur noch um einen möglichen Nutzen für sich selbst geht und er einen anderen Mensch dadurch zum Objekt macht bzw. zur Sache degradiert, ist er nach Frankl „würdeblind“. (Frankl, 1985, S. 241) Ein derart handelnder Mensch nimmt sein Gegenüber in dieser Situation nicht mehr als „geistig personales Wesen“ wahr, sondern sieht nur noch einen Nutzwert. (Biller/Stiegeler, 2008, S. 544f)

2.2.5 Vom Sein zum Sinn

In der Logotherapie führt der Weg zum Sein über den Sinn. Eine Situation verbessern zu wollen, das Streben nach der wertvollsten Möglichkeit - dem Optimum - einer Situation macht es möglich ihn zu finden. Frankl greift den Sinnbegriff 1946 erstmalig in seinem Werk „Ärztliche Seelsorge“ auf und gibt dem für ihn ursprünglichsten und innersten Motiv zu handeln einen Namen. Der Sinnbegriff beeinflusst so Gestalten, Erleben, Einstellung und Wahrnehmung des Menschen, der willens ist nach ihm zu fragen und ihn zu entdecken. (Biller/Stiegeler, 2008, S. 403) Frankl geht noch einen Schritt weiter und stellt der Suche nach dem Sinn das Gewissen als - wie er es nennt - „Sinnorgan“ zur Seite, das ihn leitet und hilft „Sinngestalten“ zu erkennen. Dem Gewissen und dem Tun zu dem es ihn führt ist der Mensch verantwortlich. (ebd., S. 115; Frankl, 2005, S. 24) Es ist die höchste Instanz der Person und eng verbunden mit der Achtung vor deren Einmaligkeit und Würde. Frankl schreibt dem Gewissen eine „Instinkthaftigkeit“ zu, die einer Weisheit des Herzens auf der Suche nach Sinn gleich kommt. (Raskop, 2005, S. 180f) Was bedeutet es aber nun Sinn zu wollen, oder willens zu sein, Sinn zu finden?

2.2.6 Der Wille zum Sinn

Trachtet man zunächst danach die Idee des Willens zum Sinn zu interpretieren, so eröffnen sich unterschiedliche Möglichkeiten. Zum einen kann sie in Verbindung mit einem Prozess verstanden werden, oder aber als Streben nach etwas – „das Wollen“ - in einer bestimmten Situation. Eine weitere Möglichkeit ist, die Bedeutung in Verbindung mit dem Begriff der Freiwilligkeit zu sehen. (Biller/Stiegeler, 2008, S. 530)

Die Logotherapie hebt die „Energie“ hervor, die den Menschen auf dem Weg zum Ziel voran bringt. Dies geschieht durch die Entscheidung für Werte die umgesetzt werden sollen. Zwang bringt keinen Willen hervor, dennoch ist eine Beeinflussung durch bestimmte Umstände möglich. (ebd., S. 531) Aus logotherapeutischer Sicht ist der „freie Wille zum Sinn“ das gewichtigste menschliche Charakteristikum. Daraus leitet sich auch die Motivationstheorie der Logotherapie ab. Als einer ihrer Vorzüge kann die These betrachtet werden, dass eine derartige Motivation, Missverhältnisse zwischen „Sein und Soll“ (ebd., S. 532) überbrücken kann. Der Sinnwille stagniert eigentlich nicht. Im Gegenteil nährt er sich durch ein immer wehrendes „Verlangen“. Dadurch und in Verbindung mit einem „Hinauslangen über sich selbst“, wird die „Selbsttranszendenz gestärkt“. (ebd., 532) Der Wille zum Sinn kann aber auch frustriert werden. Langweilt sich der Mensch, empfindet er Eintönigkeit, Abstumpfung und Überdruß, kann der Wille zum Sinn beeinträchtigt werden. Die Konsequenz daraus ist ein Gefühl der Sinnlosigkeit. (ebd., 532)

Der Glaube an den Sinnwillen begründet eine „Motivationstheorie, weil er das menschliche Sein durchdringt. Der Wille zum Sinn als Motivationstheorie besagt, dass immer dann, wenn jemand seinen Sinn findet, er auch bereit ist zu verzichten und etwas zu „erleiden“, also Opfer zu bringen“. (ebd., S. 533f)

2.2.7 Sinn

Weil Logotherapie vom Sinnbegriff geprägt ist wie keine andere, soll die Herkunft des Wortes an dieser Stelle näher und zunächst sprachwissenschaftlich beleuchtet werden. Dieser schon in der Alltagssprache vielseitig verwendete Begriff, hat Geschichte und in seiner Entstehung immer wieder Wandlungen erfahren. Bereits im Althochdeutschen wurde Sinn auf „Verstand und Wahrnehmung bezogen. Im „Althochdeutschen“ fand das Wort „sinnan“ Verwendung. Es stand für verschiedene Arten der Fortbewegung wie „reisen, gehen, fahren“ aber auch „senden“ oder „streben“. (Duden, Herkunftswörterbuch, 2007, S. 770) Zu sinnen beinhaltete bereits damals eine Handlungs- und eine geistige Komponente. Im Mittelalter unterschied man zwischen „Sinn“ auf der Verstandesebene und „sint“ um damit „Weg oder Richtung“ zu bezeichnen. (Biller in Kurz/-Sedlak, 1995, S. 99)

2.2.7.1 Möglichkeiten Sinn zu verstehen – ein Exkurs

Hermeneutisch und dabei in Anlehnung an Husserls „Lebenswelt“ oder Heideggers „In-der-Welt-Sein“ kann unter Sinn eine „vom Subjekt intendierte Bedeutungssetzung“ verstanden werden. Im Sinne der Selbsttranszendenz richtet sich der Mensch damit über sich hinaus auf die Welt aus. (Hauser, 2004, S. 53) Aus systemtheoretischer Sicht wirkt Sinn, sofern an eine Struktur heran getragen, verbindend. Die einzelnen Strukturteile werden zu einem Ganzen vereint, das in seiner Funktion zweckorientiert ist. Der Zweck wird vom Menschen gewählt und erfüllt. (ebd., S. 73) Menschen haben ein individuelles Referenzsystem, eine Ordnung, in welche sie Lebensereignisse einordnen. Des Menschen Existenz ist geprägt von wechselseitigen Abhängigkeiten. In seiner persönlichen Ordnung besteht in der Theorie der Autopoiesis⁶ der

⁶ Der Begriff Autopoiesis wurde zunächst in der Biologie gebraucht und später auch auf soziale Systeme angewendet. Er stammt aus dem Griechischen und bedeutet „Selbsterstellung“. (Böhm, 2005, S. 54)

Sinn. Sie unterliegt nicht der Willkür und hat dennoch keinen fixen Anknüpfungspunkt. (ebd., S. 85)

Sinn ist bis heute in unserem alltäglichen Sprachgebrauch und in der Wissenschaft in verschiedenen Definitionen in Verwendung. Allgemein kann man sagen, dass Sinn nur wahrnehmbar wird, wenn der Mensch auch dazu fähig ist. Wie „Sinn“ aufgefasst und verstanden wird - ob als „Sinnesinhalt, als Bedeutung, als Zweck bzw. Funktion und als Wert“ - (ebd., S. 101) ist verschieden. Als „Sinn“ im körperlichen Sinn verstanden, handelt es sich um eine Fähigkeit des Menschen, die ihm aus seiner Biologie heraus gegeben ist. Sie dient der Wahrnehmung seiner selbst wie auch der Umwelt und der Erhaltung ebenso wie der Entfaltung. In Verbindung mit „Sinn“ wird vielfach der Begriff Bedeutung gesehen. Der Sinn liegt in diesem Verständnis zwischen Vorstellung und Bedeutung z.B. eines Wortes. „Diese Auffassung hat die moderne Linguistik beeinflusst, in der man von Sinn als Designat (Bedeutung) spricht.“ (ebd., S. 101) Husserls Verständnis von Sinn war ein solches. Er sprach von der immer individuellen „Lebenswelt“, in der es nur Bedeutungen gäbe, die subjektiv gesehen und auf „Werten und Wollen“ aufbauend, Sinn darstellen. Der Mensch entscheidet sich nach der Bedeutung für ihn zu fragen. (ebd., S. 102) Er begibt sich auf die Suche nach dem subjektiven Sinn.

Versteht man „Sinn“ als Zweck, ist er dann gegeben, wenn er der Erfüllung des Zweckes dient, oder sie erwarten lässt. Dilthey verstand Sinn auf diese Weise. Hinter dem Zweck steht allerdings die Intention, anders als hinter dem Sinn, der sich in der Logotherapie und Existenzanalyse zeigt, wenn man nach ihm sucht. (ebd., S. 102f) Betrachtet man Werte, erfüllen sie meist mehr als Subjektivität. Sie sollen für mehr als einen Menschen gelten. Deutet man nun Wert als „Sinn“, überschreitet man die Grenze einer subjektiven Sichtweise. Werte werden vom Menschen bestimmt und somit auch Sinn. Als Vertreter dieses Sinnverständnisses kann Eduard Spranger genannt werden. (ebd., S. 103f)

Ein anderes Sinnverständnis findet sich bei Heidegger. Er verbindet „Sinn“ nicht mit Werten, sondern mit „verstehendem Erschließen“. Heidegger versteht Sinn als „Artikulation des Verstandenen“. Eine gegensätzliche Möglichkeit Sinn zu verstehen, sieht beispielsweise Marquard „Sinn als Ergebnis von Erfahrung“. Er dient dazu über die Werthaftigkeit einer Handlung zu entscheiden. (ebd., S. 106) „Sinn“ kann aber auch als gesetzt verstanden werden, wenn Handlungen gezielt gewählt und geplant werden. Darin sind Wertung und Regulierung eingeschlossen. Wenn Sinn als „Übergang bzw. Beziehung“ verstanden wird, so sind positive Situationen ebenso wie Momente eingeschlossen, in denen Sinn zwischen „Subjekt und Welt“ nicht mehr existieren kann. Das daraus entstehende Unwohlsein, drängt den Menschen dazu diesen Mangel wieder auszugleichen. (ebd., S. 107f)

In der Logotherapie bedeutet „Sinn“ „Lebens- und Daseinssinn“. Viktor Emil Frankl ist ihr Begründer. Der Sinn des Lebens im Allgemeinen, aber auch der persönliche Lebenssinn kann gesehen, angestrebt, gesucht und muss letztlich erfüllt werden. Der Mensch muss „aktiv auf die Welt zugehen (...), will er sinnvoll leben“. Dennoch könnten „Lebens- und Daseinssinn“ erst postum - im Rückblick - definitiv erfahren werden. (ebd., S. 104f) Fischer geht ebenfalls davon aus, dass der Mensch seinen „Sinn“ zu erfüllen hat. Er sieht ihn vor der Wirklichkeit liegend. Der Mensch hat sich so zu verhalten, „dass die Wirklichkeit sich zeigen kann, wie sie wirklich ist“. (ebd., S. 105)

Die genannten Möglichkeiten Sinn aufzufassen und sinnvoll zu leben, verbinden das Erfüllen von Ambitionen und Werten ebenso, wie Bedeutung, Funktion und Zweck wahrzunehmen. Sie befassen sich mit dem Erkennen und Umsetzen von „Möglichkeiten für Beglückendes, Erhebendes und Bedeutendes“ und vernachlässigen die Kreativität und spielerische Momente nicht. (ebd., S.108) „Sinn“ ist fester Bestandteil des menschlichen Lebensalltags, wenngleich er vom Menschen oft nicht bemerkt wird. (ebd., S. 110) „Bedeutung, Zweck, Funktion, Ziel und Wert“,

werden „häufig“ mit dem Wort Sinn gleichgesetzt. In diesem Zusammenhang ist gleichzeitig Vorsicht und genaueres Unterscheiden angebracht. Riemeyer sieht die Intention hinter dem Zweck und unterscheidet ihn an dieser Stelle klar vom Sinn, der sich als Konsequenz von Bemühungen ergebe. Auf dem Weg zu Ziel und Zweck liegt worin der Sinn verborgen ist. Sinn unterstützt das Treffen von Entscheidungen. Des Menschen Suche nach Sinn ist begleitet von einer Suche nach Zusammenhängen. Mit einem entsprechenden Verständnis des Sinnbegriffes, wird ein Umgehen mit dem Sinn ermöglicht. Daraus können Wege abgeleitet werden wie Menschen zur Sinnsuche und Sinnfindung angestiftet werden können. Neben der Suche und dem Finden von Sinn spielt also auch die Vermittlung eine Rolle. (Riemeyer, 2007, S. 173f)

Eine Möglichkeit der Bezugnahme von Sinn ist jene auf den Menschen. Eine weitere Option ist das bezogen Sein auf ein Objekt. *Mit anderen Worten:* Der Begriff „Sinn umfasst die subjektive und die objektive Welt.“ (ebd., S. 175) Zwischen beiden findet ein Austausch statt, innerhalb dessen Sinn möglich ist und existieren kann, sofern Übereinstimmung besteht. (ebd., S. 175)

2.2.7.2 Sinnfindung

Wenn nun also Sinn nicht gegeben, sondern nur gefunden werden kann, liegt die Frage nach der „Sinnfindung“ nahe. Gefunden kann unter anderem werden, was gesucht wird. Dazu ist ein entsprechender Wille notwendig. Gesucht werden, mitunter unter Anstrengungen, wie es Frankl nennt „verwirklichungswürdige Werte weil sie wertvolle Sinnmöglichkeiten“

(Biller/Stiegeler, 2008, S. 432f) ind. Der Weg zum Sinn ist wie bereits erwähnt von Werten begleitet. Dabei kann man nicht grundsätzlich davon ausgehen, dass der Sinn sich verlässlich und offensichtlich herausbildet. Oftmals liegt es am Suchenden nicht aufzugeben und selbst aus misslichen Situationen heraus noch Sinn zu entdecken. Einander widersprechende Werte können die Sinnfindung ebenso erschweren. Dennoch gilt, dass der Sinn irgendwann überraschend zu entdecken ist

und als Möglichkeit zu verstehen ist, die Realität zu verändern. Aus dem Festhalten an dem Bemühen um Sinn entsteht ein Vermögen nicht verfrüht aufzugeben, das im Wissen begründet ist, dass „selbst sein Scheitern in eine Leistung münden kann.“ Es geht um die Art und Weise, in der der Mensch Stellung zu seiner Lage einnimmt, für welche Haltung er sich entscheidet. Daraus ergibt sich ein Sinn, der als Leistung aus dem Leiden heraus hilft. (Biller/-Stiegeler, 2008, S. 432f)

2.2.7.3 Sinnmerkmale

Wie erkennt man aber nun den Sinn, welche sind seine Merkmale? Viktor Frankl hat seinen Zugang zum Thema Sinn, also sein Sinnverständnis vielfach vorgetragen und be- bzw. niedergeschrieben.

- „Konkretheit im Hinblick auf einen Menschen und eine Situation,
- Objektivität,
- Subjektbezogenheit,
- Gegebenheit bzw. Aufgegebenheit (Transsubjektivität),
- Relationalität,
- biologische Fundiertheit,
- Einmaligkeit und Einzigartigkeit (Unikathaftigkeit),
- Allgegenwärtigkeit (Ubiquität),
- Ahnbarkeit oder intuitive Erkennbarkeit (Transzendentalität) als Erkenntnisart vor aller Erfahrung und Unvermittelbarkeit.“

Darüber hinaus, gibt es bei Frankl auch ein alltagsgeprägtes Bild von Sinn. Dazu gehören dann:

- „Bedeutung,
- Zweck,
- Funktion und Wert.“ (Biller/-Stiegeler, 2008, S. 445)

Abschließend stellt sich das Konkrete, als den Sinn in der Logotherapie auszeichnend heraus. Das gilt sowohl in Bezug auf die Situation, als auch auf die Person die sie erlebt. Das versteckte Potential des Sinns muss erst *aktualisiert* werden. Befähigt wird eine Person dazu, durch ihren Willen den Sinn zu entdecken (ebd., S. 445)

Die Beantwortung der Frage nach Kriterien oder Merkmalen des Sinns, führt dazu den Blick auch in Richtung Empirie zu richten. Ob sich ein Sinn im Leben oder kurz ein Lebenssinn empirisch belegen lässt, haben verschiedene Wissenschaftler zu beantworten versucht. Um dem/r LeserIn einen Einblick zu ermöglichen, werden im Folgenden einige Testinstrumente exemplarisch dargestellt:

„Der Purpose-in-Life-Test (PIL)“

Die Wissenschaftler Crumbaugh, J.C. und Maholik, L.T., orientierten sich stark an der Theorie Frankls und veröffentlichten 1964 die Ergebnisse ihrer Studie. Frankl war der Ansicht, dass Langeweile und fehlende Perspektiven aus einer „Frustration des ‚Willens zum Sinn‘ “ resultieren. Diese könnte so Frankl zum Nichterkennen eines „Lebenszwecks“ und in Folge bis zu Pathologien, wie z.B. zur noogenen Neurose, führen. Der PIL sollte es möglich machen das erkannte Syndrom zu operationalisieren. Er hat sowohl die logotherapeutische Theorie im Hintergrund, als auch Ansätze der Gestaltpsychologie. (Hauser, 2004, S. 543) Der Selbsteinschätzungsfragebogen, soll den Lebenszweck erfassen. (ebd., S. 544) Zunächst sei erwähnt, dass das Forscherteam mit einer Stichprobengröße von 225 ProbandInnen arbeitete. Crumbaugh und Maholick bestätigten Frankl in seiner These, die noogene Psychose sei ein „eigenständiges Syndrom“. Dennoch wurde Kritik an der Untersuchung laut. Zunächst an der Verwendung der Begriffe Lebenszweck und Sinn, aber auch Inhaltlich wegen der Heterogenität der erhobenen Inhalte. (ebd., S. 545f)

„Der Logo-Test“

Eine Schülerin Frankls, Elisabeth Lukas, widmete sich in ihrer Forschungsarbeit dem „Willen zum Sinn“. 1969 wurden in Wien und Umgebung 1000 Passanten per Zufall ausgewählt, angesprochen und befragt. Einzige Einschränkung war der Ausschluss von Personen die jünger als siebzehn und älter als siebzig waren. Tag, Zeit und Ort

variierten innerhalb der Stichprobe. (Lukas in Frankl, 2005, S. 233)
Dadurch sollten Selektionseffekte vermieden werden. Die Probanden wurden gefragt, ob es in ihrem „Leben etwas so Wertvolles gebe, dass sie es als sinngebend bezeichnen würden.“ Im Falle einer positiven Antwort, sollten die Befragten auch noch schildern, worum es sich handle.

- 1) „Eigenes Wohlergehen (Glück): (Besitz, angenehmes Leben, Essen-Trinken)
- 2) Selbstverwirklichung: (Selbsterziehung, Aussehen, Erfolg)
- 3) Familie: (Familie, Kinder, Heim, eigene Existenz gründen)
- 4) Hauptbeschäftigung (Beruf): (Arbeit, Studium, Beruf, Arbeit)
- 5) Sozietät: (Liebe, Sozialkontakt, soziale Aufgabe)
- 6) Interesse: (Wissen(schaft), Hobby, Sport, Reisen)
- 7) Erlebnis: (etwas erleben wollen, Natur, Kunst)
- 8) Dienst an Überzeugung: (Religion, Politik, Reform)
- 9) Vitale Not: (Gesundheit, Selbsterhaltung bei Not)
- 10) Fraglich: ...“

(Hauser, 2004, S. 546 und Lukas in Frankl, 2005, S. 233f)

Bei den hier angeführten Kategorien handelt es sich um das zusammengefasste Ergebnis der Befragung mittels des Selbsteinschätzungsfragebogens. Es handelt sich um Bereiche des Lebens und Aufgaben die sinngebend sind. Lukas konnte Frankls Theorie in einigen Punkten belegen. Darunter die These der Hinwendung zum Vergnügen um der Sinnleere zu entfliehen. Auch die bereits beschriebenen Wertkategorien Frankls, gegliedert in „schöpferische Werte, Erlebniswerte und Einstellungswerte“, sah Lukas durch die Ergebnisse ihrer Arbeit bestätigt. (Hauser, 2004, S. 547f) Lukas hob hervor, dass vor allem die jungen

Befragten einer noogene Gefährdung ausgesetzt waren und richtete sich damit im Sinne der Prävention an PädagogInnen und PsychologInnen.

Obwohl man laut Lukas versucht hat Selektionseffekte zu vermeiden, kritisiert Hauser (2004) genau dieses Problem an den Ergebnissen. Die Standorte an denen die ProbandInnen gewählt worden waren, seien so Hauser zu spezifisch gewesen. Ein weiterer Kritikpunkt erfasst den Aufwand der notwendig gewesen war um die erhobenen Daten derart zusammenzufassen und auszuwerten, dass sie als Beleg für Frankls Thesen dienen konnten. (ebd., S. 551)

„Die Existenzskala (ESK)“

Die Existenzskala ist ein weiterer Selbsteinschätzungsfragebogen, mit dem Ziel „die geistige Wirklichkeit des Menschen zu erfassen.“ (A. Längle, C. Orgler und M. Kundi, 2000, S.522) Als Grundlage dienen „A. Längle, C. Orgler und M. Kundi (2000)“ anthropologische Aussagen Frankls. Die Stichprobengröße betrug 1028 Personen. Man ging davon aus, dass aus existentieller Sicht die Gestaltung des Lebens ein Prozess ist. Dieser sei von immer wiederkehrenden Abläufen geprägt, beginnend mit dem „Erkennen (Wahrnehmung) der Situation“, gefolgt vom Erfassen der Werte. Erst danach werden Entscheidungen getroffen und verantwortungsbewusst Handlungen gesetzt. (ebd., S. 552) Dies gilt sowohl in Bezug auf die eigene Person, als auch in Bezug auf die Welt. Die vier Subskalen der ESK lauten „Selbst-Distanzierung, Selbst-Transzendenz, Freiheit und Verantwortung und stehen für die Bereiche „Personalität“ und „Existentialität“. Die Erfüllung der Existenz bezieht sich den Ergebnissen der ESK zufolge, mehr auf den „Einsatz personaler Fähigkeiten im Umgang mit sich selbst und der Welt“, als auf das Erleben von Sinn. (ebd., S. 577)

„Das Personal Meaning Profile (PMP)“

Auch hier handelt es sich um einen Selbsteinschätzungsfragebogen, mit dem Ziel „den Grad der Annäherung des eigenen Sinnerlebens an eine

ideale prototypische Sinnstruktur“ (Hauser, 2004, S. 565, 578) abzubilden. Für ersteres wurden die folgenden Dimensionen erhoben, die bereits aus ihrer Formulierung heraus empirische Untersuchbarkeit vermuten lassen: „Zielerreichung, Beziehung, Religion, Selbsttranszendenz, Selbstakzeptanz, Intimität und gerechte Behandlung.“ (ebd., S. 565, 578) Wong selbst räumt aber ein, dass das PMP kulturabhängig ist und mit einer eingeschränkten Itemanzahl funktioniert. (ebd., S. 565, 578)

„Das Life Attitude Profile (LAP)“

Reker, G.T. und E.J. Peacock entwickelten das LAP 1981 als siebendimensionalen Selbsteinschätzungsfragebogen mit 56 Items. Der theoretische Hintergrund liegt in der „Logotherapie, Gestaltpsychologie und Existenzphilosophie“. (Hauser, 2004, S. 578) 60 ProbandInnen im Alter zwischen 16 und 75+ wurden befragt, mit dem Ziel sich dem Lebenssinn in den einzelnen Lebensspannen zu widmen (ebd., S. 563).

Gemessen wurden:

- die „erlebte Lebensfülle“,
- ein mögliches „existentielles Vakuum“,
- „die Freiheit, Lebensentscheidungen zu treffen, persönliche Verantwortung wahrzunehmen und die Kontrollüberzeugung über Lebensereignisse“,
- eine fehlende Angst zu sterben,
- das Streben nach einem „konkreten Sinn (...), Idealen, Werten und positive“ Lebenseinschätzung für die Zukunft,
- das Verlangen „Ziele zu erreichen“, nach „neuen Erfahrungen“ und „in Bewegung zu bleiben“
- „Erfüllung“ in der Zukunft bezogen auf die Vermutung von „Möglichkeiten“ und „Erwartungen“

(ebd., S. 560f)

Reker und Peacock konnten ihre Thesen bestätigen und empfehlen das LAP unter anderem um die Arbeitszufriedenheit zu erheben. (ebd., S. 565)

2.3 Das Menschenbild der Logotherapie

An dieser Stelle soll das Menschenbild der Logotherapie und Existenzanalyse Frankls zusammenfassend dargestellt werden. Die bereits behandelten Begriffe „Sinn, Werte, Geist, Person, Freiheit, Verantwortung und Gewissen sind von ethischer Relevanz“ und gehören wie „Menschlichkeit und Übersinn“ zum zentralen Kern der Logotherapie. Sie gestalten ein Menschenbild, das in besonderem Ausmaß „von humaner Gesinnung getragen ist.“ (Riemeyer, 2007, S. 281)

Viktor E. Frankl stützte sich - im Gegensatz zu beispielsweise Freud und Adler, die ein reduktionistisches Bild vom Menschen vertraten - in der Entwicklung der Logotherapie stets auf ein dreidimensionales Menschenbild. (ebd., S. 256)

Das Konzept der Logotherapie ist ein ganzheitliches und trägt somit den „wesentlichen Dimensionen des Menschseins, also der leib-seelisch-geistigen Ganzheit, Rechnung.“ (Raskop, 2005, S. 1) Leib, Seele und Geist sind also Aspekte des Menschseins im Menschenbild der Existenzanalyse. Anstelle einer alleinigen Trennung zwischen dem Materiellen -dem Körper- und dem Immateriellen -der Psyche-, unterscheidet die Existenzanalyse zweiteres auch noch nach psychisch und geistig. (Längle/Holzhey-Kunz, 2008, S. 64)

Frankl sieht den Menschen in seiner Beziehung zur Welt. (Pircher-Friedrich, 2007, S. 98) Der ganzheitliche Mensch ist primär motiviert durch seinen Willen zum Sinn. Als ganzheitliches Wesen aus Körper, Seele und Geist ist er fähig zu wachsen und sich zu entwickeln. Auf seinem Lebensweg ist er Gestalter und geleitet durch Gewissen und Werte. Die Freiheit zu entscheiden zieht die Verantwortung im Handeln nach sich. Frankl bespricht auch das menschliche Potential der Beziehungsfähigkeit,

die Fähigkeit eine Aufgabe als Berufung zu erleben und in Selbsttranszendenz und Selbstdistanzierung zu agieren. (Pircher-Friedrich, 2007, S. 105)

Die menschliche Existenz ist eng mit Wachstum, Entwicklung, Erziehung und Bildung verbunden. Frankl formulierte seine Erwartungen an eine „ethische Erziehung“ derart, dass sie den Menschen für seine „Sinnorientiertheit zu öffnen habe“. Seine Aufgaben wären dann „Sinnsuche und Sinnerfahrung“ die hin zu einer „sinnvollen Lebensführung“ gelangen sollen. Erziehung habe den Auftrag, „dem Menschen dazu verhelfen, dass sein Leben gelingt“. Unerlässlich sind dafür wiederum Freiheit, Verantwortung und die Ausrichtung auf Sinn hin. „Die Logotherapie geht davon aus, dass nur derjenige zur Wesentlichkeit seiner selbst kommt, der sich auf der Basis der Selbsttranszendenz einer Aufgabe hingibt und gerade in der Hingabe zu sich selbst findet.“ (Riemeyer, 2007, S. 281)

2.4 Einige Weiterentwicklungen der Logotherapie Frankls

2.4.1 Elisabeth Lukas

Elisabeth Lukas war Schülerin bei Viktor Frankl und später selbst eine führende Vertreterin der ursprünglichen Logotherapie Frankls. Weiterentwicklungen die aus ihrer Arbeit hervorgingen waren mehr erweiternder als verändernder Natur. Sie war offen für neue Einsatzgebiete der Logotherapie und führte die Logotherapie auch in Richtung einer sinnzentrierten Familientherapie. Lukas hob sich unter anderem in ihrer Zustimmung für Selbsterfahrung von Frankl ab. In ihrer Arbeit wählte sie auch Kombinationen aus Logotherapie und zum Beispiel „Bibliotherapie, Verhaltenstherapie und nondirektiver Gesprächstherapie von Rogers.“

Lukas leitete geraume Zeit ein Institut für Logotherapie in Süddeutschland und widmete sich zahlreichen Publikationen beziehungsweise der Vortragstätigkeit die sie um die Welt führte. (Riemeyer, 2007, S. 303f)

2.4.2 Uwe Böschemeyer

Böschemeyer gründete – als Logotherapeut der ersten Stunde - das „Hamburger Institut für Existenzanalyse und Logotherapie“. Für ihn war ein „tiefenpsychologischer und lebensgeschichtlicher“ Zugang unerlässlich. Im Gegensatz zu Längle und Lukas, die aus dem Anspruch der Logotherapie heraus eine Methodensammlung „praktisch-therapeutischer“ Natur entwickelten, zog Böschemeyer eine Auswahl aus dem „allgemeinen psychotherapeutischen Methodenschatz“ vor. (Raskop, 2005, S. 78f)

Böschemeyer entwickelte unter anderem die Technik der „wertorientierten Imagination, die die Existenzerschließung, die Motivation und Sinnfindung auf nicht kognitiver Ebene und den Zugang zum Unbewussten ermöglicht.“ (Riemeyer, 2007, S. 333)

2.4.3 Alfred Längle

Längle hat nicht nur bei Frankl studiert, sondern wurde auch zu einem seiner engsten Mitarbeiter und Vorsitzender der Gesellschaft für Logotherapie und Existenzanalyse in Wien. (Riemeyer, 2007, S. 378) In seiner Auffassung der Existenzanalyse löst er den Sinn aus dem transzendentalen Umfeld und betrachtet ihn als Handlungsdimension. Die Sinnfrage rückte bei Längle, im Gegensatz zur Logotherapie Frankls, aus dem Zentrum der Theorie der Existenzanalyse. Hier wurde eher eine Abspaltung, denn eine Erweiterung vollzogen. „Lebenseinstellungen und Haltungen, das Bearbeiten lebensbehindernder Ereignisse, Erlebnisse und Erfahrungen, Selbstfindung und der Zugang zu sich selbst“ sind Themen auf dem Weg zur Sinnfindung bei Längle. Neben „Grundmotivationen (können, mögen, dürfen, sollen), der

Willensstärkungsmethode, und dem Perspektivenshifting entwickelte Längle die Sinnerfassungsmethode.“ Sie folgt einem vier stufigen Schema, das über „das Wahrnehmen, Werten und Wählen zum Wirken“ führt. (ebd., S. 403f)

2.4.4 Walter Böckmann

Eine weitere Entwicklung ging von Walter Böckmann –selbst Soziologe und Logotherapeut- aus. Er widmete sich in den 1970er Jahren den Einsatzmöglichkeiten für Logotherapie als Unternehmensberater. Seine Schwerpunkte als Berater lagen auf der Mitarbeitermotivation und Führungspraxis (Riemeyer, 2007, S. 336; Raskop, 2005, S. 80). Böckmann wählte nicht eine „abstrakte“ oder „philosophische“ Zugangsweise, sondern suchte nach „konkreten Handlungsanweisungen“ für „Sinn“ und „Werte in der Arbeitswelt“. Wie Frankl glaubt Böckmann daran, dass die Motivation sich aus dem Sinn ergibt und die Suche danach, die primäre Motivation des Menschen ist. Arbeit ist ein logotherapeutisch und sinntheoretisch maßgeblicher Begriff. Böckmanns Werk wird von Paul M. Osterberg fortgeführt, der innerhalb der Deutschen Gesellschaft für Logotherapie und Existenzanalyse den Bereich „Logotherapie in Wirtschaft und Gesellschaft“ ins Leben gerufen hat. (Riemeyer, 2007, S. 336f)

Abschließend sei darauf hingewiesen, dass die Logotherapie ein breites Spektrum an Themengebieten abdeckt. Ebenso wie sie sich mit dem Vergänglichen menschlichen Daseins beschäftigt - mit Sterben, dem Tod und der Trauer - greift sie auch die Fülle des Lebens auf. Sie streckt ihre Fühler nach mehreren Disziplinen gleichzeitig aus und berührt dabei nicht nur „Psychotherapie, Medizin, Pädagogik, und Seelsorge, sondern auch (...) die Arbeitswelt, das Management und bestimmte Teilgebiete der Wirtschaft.“ (ebd., S. 192)

In diesen Bereich führt nun auch der weitere Verlauf der Arbeit. Vor den Überlegungen zu Sinn und Sinnstiftung im Führungsgeschehen, werden

allgemeine Überlegungen zu Führung, begrifflichen Abgrenzungen, Führungsstilen und Führungskompetenzen angestellt. Über die Betrachtung verschiedener Menschenbilder in Organisationen soll eine Verbindung zu Frankls Bild vom Menschen und dem seiner SchülerInnen hergestellt werden, um in weiterer Folge zu Sinn und Sinnstiftung in der Führung zu gelangen.

3 Warum über Führung nachdenken?

Weil sicher ist, dass die Welt sich um ihre eigene Achse dreht und ebenso sicher ist, dass sie und somit wir alle und - in dieser Linie von Konsequenzen weiter gedacht - auch Führung von Wandel und Entwicklung betroffen ist. Über Führung wurde und wird viel geschrieben und mindestens ebenso viel diskutiert. Zwischen Emotion und nüchterner Betrachtung, Vereinfachung und hoher Komplexität, Zukunftsvision und Verteufelung entsteht eine große Bandbreite an Möglichkeiten Führung zu betrachten, zu verstehen und einzuordnen. Warum sich also mit einem ohnehin schon so viel diskutierten Begriff auseinandersetzen? Weil Entwicklung und Wandel immer auch neue Betrachtungen fordern, aber auch zum Überblick, zur Abgrenzung und zur Klärung als Grundlage für das weitere Vorgehen in dieser Arbeit. (Neuberger, 2002, S. 2)

Die Konsequenzen die drohen können, wenn man – ob freiwillig oder nicht - ohne Arbeit ist, haben sich verändert und es gibt inzwischen zahlreiche Einrichtungen die arbeitenden Menschen beistehen wie „etwa Betriebsrat, Gewerkschaften und Arbeitsgerichte“.⁷

Menschen im Beruf – ob MitarbeiterIn oder Führungsperson - stellen sich täglich Herausforderungen, die sich über Generationen verändert haben. Sie erfüllen ihre Aufgaben und Ziele in einem Umfeld, das ebenfalls Veränderung unterliegt und würden ihre Haltung gegenüber ihrem Leben und ihrer Arbeit heute vermutlich auch auf andere Art beschreiben und anders in Beziehung setzen. (Pinnow, 2009, S. 20)

Etwas nicht unter Zwang sondern freiwillig zu tun, bekommt im Bereich der Arbeit immer mehr Bedeutung und tangiert somit auch Führungskräfte in der Umsetzung ihrer Aufgabe. Die Gewinnung von MitarbeiterInnen die

7

(<http://www.simon-kucher.com/Internetdatabase/publication.nsf/0a988350ba8d6626c125670100539865/3140079a3a632ab3c1256b910050a02d?OpenDocument> (05.04.2010, 10:16)

voller Begeisterung und Motivation die Organisationsziele unterstützen wird gewünscht. Die Führungsstrategien dafür haben eine lange Entwicklung hinter sich, die noch nicht zu Ende zu sein scheint und die MitarbeiterInnen entwickeln sich in Richtung „Eigenverantwortung, Selbstverpflichtung und Einsatz“⁸. Prozesse von Entwicklung und Erneuerung laufen in immer kürzeren Abständen ab und der zeitliche Rahmen der zur Verfügung steht, um mit beispielsweise neuen Produkten zu reagieren wird immer kleiner. Moderne Technologien, Vernetzung und internationale Zusammenarbeit, lassen Prozesse in der Arbeitswelt komplexer, dynamischer werden - ja teilweise auch parallel ablaufen. (Pinnow, 2009, S. 23) In einer Zeit, wo Grenzen zwischen Abteilungen mit einem Mausklick überwunden werden können, Arbeitsplätze sprichwörtlich in einen Rollcontainer passen und mühelos verlegt werden können und Hierarchiekonstrukte ins Wanken geraten (ebd., S. 25), ist die Führungskraft dahingehend gefordert, den MitarbeiterInnen ein Arbeitsumfeld zu bieten, das Innovationen und Kreativität Raum gibt und sie möglich macht. (ebd., S. 23) „Geborgenheit, Beständigkeit und Sicherheit sind traditionelle Quellen der Bindung und Identifikation für die Mitarbeiter.“ (ebd., S. 25)

Menschen die andere führen, sind mit unterschiedlichen Aufgaben betraut. Dazu gehören Aspekte des fachlichen Bereichs ebenso wie Fragen „menschlicher Natur“. Sie sind „Vorbild, (...) Berater bei fachlichen und zwischenmenschlichen Fragestellungen, als derjenige, der Aufgaben für die Entwicklung eines jeden Einzelnen in seiner Gruppe erfüllt oder jener der sich für die zwischenmenschlichen Beziehungen verantwortlich weiß.“ (Rosenstiel/Regnet/Domsch, 2009, S. V) „Motivation und Qualifikation“ der

8

<http://www.simon-kucher.com/Internetdatabase/publication.nsf/0a988350ba8d6626c125670100539865/3140079a3a632ab3c1256b910050a02d?OpenDocument> (05.04.2010, 10:16)

Menschen die in der Organisation wirken werden immer mehr in der Organisationsstruktur verankert und zum Verantwortungsbereich der Führungskräfte. Dabei erfolgreich zu sein ist schwer, denn man muss immer wieder auf „wirtschaftliche und gesellschaftliche Änderungen“ mit Anpassungsfähigkeit und Beweglichkeit reagieren können, so beispielsweise auch „auf eine sich verkürzende Halbwertszeit des Wissens, auf sich rasch weiter entwickelnde neue Informationstechniken, auf komplexe und funktionsübergreifende Aufgaben, auf neue Organisationsformen in Unternehmen, auf nachhaltige Tendenzen der Internationalisierung und der interkulturellen Zusammenarbeit, steigende Akademisierung unter den qualifizierten Mitarbeitern sowie den Wandel der Wertorientierungen und der Lebensstile in der Gesellschaft.“ (Rosenstiel/Regnet/Domsch, 2009, S. V) Die Stellenbeschreibung für die Führungskraft der Zukunft würde demnach nicht vor allem Kontrolle und Befehlsabgabe enthalten, sondern „vorbildliches Verhalten, authentischen Umgang mit anderen und kommunikative Kompetenz“. Es geht auch darum speziell ausgebildete MitarbeiterInnen untereinander abzustimmen, ihnen Möglichkeiten zu bieten ihre Potentiale zu entwickeln und einzusetzen und sie somit zu motivieren und auch zu qualifizieren. (ebd., S. V)

Führung beeinflusst den Erfolg eines Unternehmens. Das Aufgabengebiet einer Führungskraft ist komplex und hat sich wie bereits erwähnt in den letzten Jahrzehnten gewandelt. Eine Herausforderung für Führende ergibt sich aus technischen Neuerungen, modernen Arbeitsformen und aus der Tatsache, dass MitarbeiterInnen/ Angestellte immer öfter über sehr spezielles Wissen in ihrem Arbeitsbereich verfügen, Fachmänner/ Fachfrauen auf ihrem Gebiet sind. Es wird nur schwer möglich sein, ebenso über all dieses Fachwissen zu verfügen. Auch die „Arbeitsformen“ haben sich verändert. (Rosenstiel/Regnet/Domsch, 2009, S. V)

In der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts hat ein „fundamentaler Wertewandel“ begonnen. Dadurch kam es auch zu einer fortwährenden Verschiebung der „Erwartungen und Ansprüche an die Arbeitswelt“. Im

Bereich der Arbeit haben althergebrachte Tugenden wie „Fleiß, Ordnung und Pflichterfüllung“ etwas ihres Einflusses eingebüßt. Stattdessen stehen „Selbständigkeit, Spaß an und Sinn in der Arbeit“ als Werte im Vordergrund. (Wunderer, 2009, S. 176)

3.1 Führung

3.1.1 Versuch einer Definition

Führung ist kein Phänomen, das nur in der Wirtschaft zu finden ist. Sie kann überall dort ihr Wirkungsfeld finden, wo Menschen zusammenkommen und eine Gemeinschaft bilden. Fasst man den Begriff extrem weit, gibt es Führung auch im Tierreich. (Wunderer, 2009, S. 4) Aufgrund der vielfältigen Anwendungen des Begriffes, wird auch nachvollziehbar, dass es ebenso mannigfaltige Definitionen bzw. Definitionsversuche gibt. (Kirchler, 2008, S. 411)

Neuberger (1995) bemüht sich um eine Annäherung an den Führungsbegriff. Er betrachtet die Entstehung von Führungstheorien chronologisch, beginnend mit dem Anfang des 20. Jahrhunderts und kann bereits 1980 von „30 - 40“ Definitionen sprechen. Dennoch scheint es auch damals keine allein gültige Definition gegeben zu haben. Zu viele verschiedene Faktoren beeinflussen das Bild jener, die Führung unter einem bestimmten Focus definieren und prägen. In einigen Fällen müsste man weit in die Geschichte zurückblicken, um an den Ursprung der Modelle und Definitionen zu gelangen. Dabei wird deutlich, dass jede Epoche geprägt von ihrem Menschenbild und ihrer philosophischen Ausrichtung andere Führungsverständnisse hervorbringt. Grundsätzliches verbindet die verschiedenen Denkansätze. Theoriekonstrukte werden abgewandelt, verändert oder weitergesponnen und an die Anforderungen der Lebenswelt angepasst. (Neuberger, 1995, S. 3)

Neuberger versucht als eine der offenstehenden Möglichkeiten einen sprachwissenschaftlichen Weg, die Satzanalyse, um sich der unzähligen Definitionen von Führung anzunehmen. Er orientiert sich dabei an der

Beschreibung der handelnden Person, dem „Gegenstand“ des Handelns und dem Umstand „wie und wo“ etwas gesehen wird. Die dazugehörigen „Theorien, Bezugssysteme, Modelle, Rahmen, Konzeptionen, usw.“, machen die Definitionen oder vielmehr Ab- und Eingrenzungen eines Themas erst nachvollziehbar. (Neuberger, 1995, S. 6f)

Rosenstiel, Regnet und Domsch (2009) definieren Führung als „Einflussnahme“. Sie gehen aber nicht nur vom Führen durch Personen aus, sondern beziehen auch die Struktur des Unternehmens mit ein. Nicht optimales Verhalten oder Persönlichkeit machen erfolgreiche Führung aus, die Situation in der sie wirken soll, muss miteinbezogen werden. Das AutorInnenteam gibt an, diesen Ansatz in modernen und praxistauglichen Theorien über Führung entdeckt zu haben, denen meist ein „Konzept der Rationalität“ zugrunde liege. (Rosenstiel/ Regnet/ Domsch, 2009, S. 26)

3.1.2 Führen, leiten oder managen?

Die Begriffe Führung und Management werden in der Literatur unterschiedlich eingesetzt. Einerseits als Synonym für das jeweils andere, aber auch als Begriffe die getrennt voneinander gesehen, je eigene Bedeutungen haben. In dieser Arbeit soll zwischen den beiden Begriffen wie folgt unterschieden werden. Führung hat den Menschen im Fokus und die „Möglichkeit“ Einfluss ausüben zu können. Davon hebt sich Management ab, weil es „die Sache beziehungsweise die Organisation“ im Mittelpunkt des Interesses hat. (Hettl, 2008, S. 37)

Böckmann trifft 1980 eine der Betriebssoziologie zuzuordnende Unterscheidung der Begriffe „Führung“ und „Leitung“. Er trennt - zwar beides als Form der „Steuerung“ verstehend - die soziale von der sachlichen Dimension. (Böckmann, 1980, S. 6) Führung umfasst aus Böckmanns Sicht sämtliche Hinwendungen und gesetzten Schritte die am „Unternehmenszweck“ orientiert sind und darauf hinaus laufen die Bereitschaft der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zur Leistung zu wecken. (ebd., S. 6f) Neben Leitung und Führung behandelt Böckmann auch Motivation und Leistung.

In Verbindung mit dem Führen vertritt er folgende Thesen:

- 1) „Führen heißt optimale Motivationsbedingungen schaffen.
- 2) Motivieren heißt optimale Leistungsbedingungen schaffen.
- 3) Leisten heißt Selbstverwirklichung und Sinnerfüllung in der Arbeit finden.“ (ebd., S. 13)

3.1.3 Führungsstile

Den Begriff „Führungsstil“ kann man so Wunderer (2009) mit verschiedenen (Teil-)Aspekten in Verbindung bringen. Dazu gehören das Verhalten, das immer wieder zu beobachten ist, eine Philosophie, die in Werthaltungen und Einstellungen ihren Ausdruck findet, die Atmosphäre, die zwischen den Menschen in der Organisation vorherrschend ist, Modelle für und das Vorgehen und die darin enthaltene Systematik, zeitlich überdauernde Bedürfnisstruktur der Führungskraft und Techniken die sie anwendet um Wirkung zu erzielen. Aus den genannten Teilaspekten werden gepaart mit Führungsaufgaben „zunehmend Grundsätze formuliert“. (Wunderer 2009, S. 204, zitiert Wunderer, 1980)

Der Begriff Führungsstil steht letztlich auch für den Umgang der unter den Mitgliedern einer Organisation gepflegt wird. Er kann ebenso am Beginn seiner Entwicklung stehen wie auch tradiert sein und aus einer über viele Jahre andauernden Organisationskultur erwachsen sein. Kann sich die Führungskraft damit identifizieren und lebt sie das vor, werden Ziele und Inhalte gleichsam einer Botschaft an die MitarbeiterInnen heran getragen. Konsequenz ist die Identifikation mehrerer Individuen mit einem gemeinsamen Ziel. (Rosenstiel/Regnet/Domsch, 2009, S. 11)

Eine Zuordnung von Führungsstilen von der vielfach Gebrauch gemacht wird geht auf Max Weber ⁹ zurück. Er unterscheidet zunächst den

⁹ Maximilian Karl Emil Weber (1864-1920) war „Soziologe und Nationalökonom“

Patriarchen unter den Führenden, der den Dank der MitarbeiterInnen, ihre „Loyalität, Treue und ihren Gehorsam“ als Zoll für seine „Treue und Fürsorge“ ihnen gegenüber voraussetzt. Charisma ist prägend für einen weiteren Führungsstil der auf Individualität der Führungsperson setzt. Ihr wird die Fähigkeit zugesprochen allein durch ihren Auftritt zu überzeugen. Mit etwas weniger persönlichem Kontakt als bei den beiden vorherigen Varianten funktioniert Führung auf autokratischer Basis. Stattdessen gibt es Willkür und einen großen Führungsapparat, der gegebenenfalls Entscheidungen durchsetzt. Im vierten dem „bürokratischen Führungsstil“ vollzieht sich ein weiterer Schritt der „Entpersönlichung“ von Führung, der sich in einer deutlichen Dominanz von Struktur und Regeln äußert. Die Autorität der Führungskraft in der Hierarchie wird über ihr „Sachwissen“ gerechtfertigt und nicht wie die des Autokraten über die Willkür. (Staehele, 1994, S. 314ff)

Eine Auswahl weiterer Typologien sei für einen umfassenderen Überblick in nachstehender Tabelle aufgelistet:

Typologie nach	Dimension	Führungsstile
Lewin et al.	Nicht explizit bekannt	• Autoritär • Demokratisch • Laissez faire
Likert/Katz/ Kahn	Aufgabenorientierung vs. MitarbeiterInnenorientierung	• aufgabenorientiert („production centered“) • mitarbeiterorientiert („employee centered“)
Tannenbaum/ Schmidt	Entscheidungspartizipation	• autoritär • patriarchalisch

		• informierend • beratend • kooperativ • delegativ • autonom
Fleischman/ Hemphill („Ohio- Studien“)	- Aufgabenorientierung (Initiating Structur) - MitarbeiterInnenorientierung (Consideration)	• aufgabenorientiert • mitarbeiterInnenorientiert
Blake/ Mouton	- Aufgabenorientierung - MitarbeiterInnenorientierung	• „laissez-faire pflegen“ • „über Leichen gehen“ • „ausgeglichene Kombinationen suchen“ • „exzellente Führung“ • „geselliges Beisammensein“
Hersey/ Blanchard	- Aufgabenorientierung - MitarbeiterInnenorientierung - Reifegrad der MitarbeiterInnen	• unterweisen („telling“) • delegieren („delegating“) • verkaufen („selling“) • partizipieren („participating“)
Wunderer	- Entscheidungspartizipation (Teilhabe) - wechselseitige Kooperation (Teilnahme)	• autoritär • patriarchalisch • konsultativ

		• kooperativ • delegativ • teil-autonom
Bass	- ziel-/ ergebnisorientiert - werte-/ zielverändernd	• transaktional • transforamational

Abb.1 „Führungsstiltypologien“ (Wunderer, 2009, S. 208)

Bislang fehlt bei all der Vielfalt an Führungstheorien der Beweis für den Zusammenhang zum Erfolg oder Misserfolg von Führung. (Wunderer, 2009, S. 211) Für die Wirksamkeit eines Führungsstils ist immer auch der „Reifegrad der MitarbeiterIn“ entscheidend. Was sich wie die Güteklasse von Obst und Gemüse anhört, ist keineswegs darauf oder den Charakter bezogen, sondern Ausdruck der „Fähigkeit und Willigkeit“ der Person eine „spezifische Aufgabe zu erfüllen“. (Hettl, 2008, S. 97) An dieser Stelle schließt sich der Kreislauf aus MitarbeiterIn, Führung und Menschenbild, von dem ausgehend die Führungskraft durch ihren Führungsstil Fähigkeiten fördert und Willigkeit den Weg ebnet.

Auf die angesprochenen Menschenbilder beziehungsweise das Bild des Menschen in Organisationen soll noch näher eingegangen werden, um schließlich zu jenen Ideen zu führen, die der Führung aus Sicht der Logotherapie und Existenzanalyse Franks – vorgestellt am Beginn der Arbeit - mitgegeben werden können. Dem vorangestellt sei aber noch die Klärung der Bedeutung des Kompetenzbegriffs in diesem Zusammenhang. Ob nun als Zuständigkeit, Qualifikation oder Fähigkeit verstanden, ist er aus dem Umfeld von Führung, Führungsstilen und der Sichtweise des, beziehungsweise dem Umgang mit MitarbeiterInnen kaum wegzudenken.

3.1.4 Führungskompetenz

Kompetenz ist einer jener Begriffe die heute äußerst vielfältige, ja sogar fast inflationäre Verwendung finden. Darunter verschwimmen oft die Abgrenzungen zu Begriffen wie zum Beispiel Qualifikation, der die Fähigkeit beispielsweise eine bestimmte Aufgabe zu erfüllen meint und so auf einem verwendungspraktischen Ansatz aufbaut. Arnold (2010) definiert Kompetenz hingegen als „Handlungsvermögen der Person“ und bleibt dabei am Subjekt orientiert. Darunter seien Inhalt beziehungsweise Fachliches ebenso einzureihen, wie auch Außer- oder Überfachliches. Gegen Ende des 20. Jahrhunderts begann man damit, viele als erwünschten Bildungsaspekt betrachteten Wissensfelder, zu Kompetenzen zu machen. Als Beispiele nennt Arnold unter anderem die „Medienkompetenz und die Demokratiekompetenz“. Hervorzuheben ist die Bedeutung von „Aneignung (...) von Orientierungsmaßstäben und die Weiterentwicklung der Persönlichkeit“. Beides ist nicht durch den reinen Erwerb von Wissen zu erlangen. Davon ausgehend kann angenommen werden, dass es sich beim Kompetenzerwerb auch um einen Prozess handelt, der von Entwicklung und Erweiterung geprägt ist und „im Lebensvollzug“ aus dem Lernen aus Erfahrungen heraus geschieht. „Selbstgesteuertes Lernen (...) am Arbeitsplatz“ hat nach Arnold einen großen Anteil daran. (Arnold in Arnold/Nolda/Nuissl, 2010, S. 172f)

Wie eine Führungskraft mit ihren MitarbeiterInnen interagiert ist entscheidend für ihren Führungserfolg. (Hettl, 2008, S. 9) Zum Thema erforderliche Eigenschaften einer Führungskraft sind schon unzählige Thesen aufgestellt worden. „Eigenschaften, (...) Fähigkeiten, Persönlichkeitsmerkmale, Charakterzüge und Qualitäten“ werden hierzu je nach gesellschaftlicher Aktualität aufgelistet und immer wieder abgewandelt oder erweitert. Hettl greift 2008 aus dieser Vielfalt fünf für ihn grundlegende Ansprüche an eine Führungskraft heraus. Diese sind:

- „Verlässlichkeit“,

- „Integrität“,
- „Mut zeigen“,
- „Visionen entwickeln“ und
- „Konsequenz im Handeln“

(Hettl, 2008, S. 11, S. 36)

Kompetenzen bauen bei Hettl auf der Persönlichkeit auf. Die Persönlichkeitskompetenz stellt dann das tragende Element für Kompetenzen im Bereich Soziales, Methoden und Fachliches - den „Handlungskompetenzen“ - dar. (ebd., S. 19ff)

Weinert (1998) geht auf die Veränderungen von Führung ausgehend von der „Industriegesellschaft“ ein und folgert daraus Merkmale „erfolgreicher Führung im 21. Jahrhundert“. Die Kompetenzen die das Bild der Führungskraft dann vervollständigen, würden nach Weinert den Verwaltungsbereich ebenso wie soziale beziehungsweise zwischenmenschliche Kontakte, aber auch kognitive Aspekte umfassen. Motivation wird in zweierlei Hinsicht zur Kompetenz, weil eine Führungskraft, so Weinert, sich selbst aber auch die MitarbeiterInnen motivieren sollte. Eine stabile Persönlichkeit und Copingstrategien runden Weinerts Bild der Führungskraft ab, die „Visionen“ schafft, „den Sinn und die Bedeutung“ aufzeigt, die für das Leben und Arbeiten innerhalb der Organisation prägend sind. (Weinert, 1998, S. 504ff)

Welcher Führungsstil gerade propagiert oder von einer Führungskraft ausgeübt wird und welche Kompetenzen als notwendig gelten um ihn ausführen zu können, hängt wie im folgenden Abschnitt gezeigt werden soll, eng mit dem vorherrschenden Menschenbild zusammen.

4 Mensch und Organisation

Bevor im folgenden Abschnitt eine Rückschau auf die Entwicklung von Menschenbildern und Verständnissen von Führung gegeben wird, sei der Begriff Organisation als solches geklärt.

4.1 Die Organisation

Schein (1980) nimmt beim ersten Versuch einer Definition von Organisation zunächst die Gesellschaft als größte Organisation an und bricht diese Definition schrittweise bis auf kleine Größen wie die Abteilung einer Firma oder den Kirchenchor der Gemeinde herunter. In der Gesellschaft, etc. kann Bedürfnisbefriedigung gelingen, weil eine Vielzahl an Ressourcen aufeinander treffen und zu diesem Zweck koordiniert und gebündelt werden können. Durch gemeinsame Ziele geben bei bestehender Einigkeit Orientierung darüber, wie Handlungen koordiniert werden sollen. Ein gemeinsames Konzept macht dann auch die Aufteilung einzelner Aufgaben möglich. Koordination bei gleichzeitiger Aufgabenverteilung verlangt nach Schein nach einer Form von Autorität von - außen oder von innen her -, welche die Erreichung der Ziele im Auge behält. (Schein, 1980, S. 18f) Etwas konkreter heißt es bei Schein später, Organisationen seien „als offene Systeme“ zu verstehen sind, die bestehendem Austausch etwas beziehen um es dann als „Produkt oder Dienstleistung“ wieder abzugeben. Sie seien von einer Vielfalt an „Zwecken, Funktionen“ und „Interaktionen“ mit ihrem Umfeld geprägt und bestünden in der Regel aus einigen „Subsystemen“, welche in dynamischer Weise interagieren. Wollte man das Verhalten einer Organisation analysieren, müsse zuerst das Verhalten der Subsysteme genauer betrachtet werden und es sei zu beachten, dass es in der Regel auch zu einer wechselseitigen Beeinflussung komme. Ebenso verhielte es sich mit dem Umfeld einer Organisation aus dem heraus sie nicht isoliert verstanden werden sollte. (Schein, 1980, S. 151f)

Die Betriebswirtschaftslehre versteht unter Organisation „das formale Regelwerk eines arbeitsteiligen Systems (...).“ Verstanden wird die Organisation aus diesem Blickwinkel als Prozess in dem Arbeitsteilung vorherrscht, mehrere Individuen an demselben Ziel festhalten und stetig an der Bewältigung der daraus erwachsenden notwendigerweise zu erfüllenden „Aufgaben arbeiten“. Jede Person übernimmt in ihrer Arbeit also einen Anteil auf dem Weg zur Zielerreichung. Daher ist eine Abstimmung der Handlungen notwendig und steht auch für die gemeinschaftliche Ausrichtung „auf das (...) Ziel. Es sind dies(e) Merkmale, die Unternehmen, Vereine, Verbände, etc. als Organisationen von anderen Menschenansammlungen, wie der Warteschlange an der Bushaltestelle unterscheiden.“¹⁰

4.2 Der Mensch als Teil der Organisation

Führungskräfte entscheiden, gestalten - und in diesem Sinne bilden - in einem Umfeld zwischen „Einsamkeit“ und Öffentlichkeit im Rahmen beispielsweise der Organisation. (Pinnow, 2009, S. 8) Ihre Aufgabe ist nach Pinnow mit Kunst gleichzusetzen, der Kunst anderen „eine Welt zu gestalten“, zu der sie gerne gehören wollen. Dieses Prinzip vor Augen, rät er zu „Wertschätzung, Vertrauen und Netzwerkbildung“. (ebd., S. 8) Das Verständnis von Führung als Kunst betrachtet Malik (2000) genauer. (Malik, 2000, S. 386) Wobei er nicht von Führung, sondern Management spricht, das über den Wirtschaftssektor „hinaus in alle Bereiche der Gesellschaft“ reicht. (ebd., S. 8) Er setzt dem aber das Argument des Fortschritts und seiner Umsetzung entgegen. Eine Weiterentwicklung, ein Wandlungsprozess kann aus Maliks Sicht nur in Gang kommen, wenn

¹⁰ Gabler Verlag (Herausgeber), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Organisation, online im Internet: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/72059/organisation-sachgebietstext-v6.html> (11.12.2010, 16:48)

nicht nur einige wenige „Künstler“ die Fähigkeit zu führen besitzen sondern aus der Kunst ein erlernbarer Beruf für viele wird. (ebd., S. 386)

4.2.1 „Homo oeconomicus - Der rational ökonomische Mensch“

In der Einleitung wurde die Bedeutung des Menschenbildes einer Person bereits erwähnt. Menschenbilder sind auch immer Begleiter des gesellschaftlichen Zusammenlebens bzw. einer wissenschaftlichen Denkströmung. Sie werden entwickelt und anerkannt, aber nach unbestimmter Zeit auch wieder kritisiert, überarbeitet oder verworfen. Sie sind Grundlage für „Bewertungsstandards“ und unter anderem deshalb relevant, wenn es um Führung geht. (Kirchler, 2008, S. 18) Menschenbilder haben nun bereits mehrere Wandlungen erfahren. Das schon erwähnte Bild des „Homo oeconomicus“ wurde etwa um 1906 geprägt. (Meifert/ -Sattler/ -Förster/ -Saller/ -Studer, 2010, S. 16) Schein (1980) spricht hier vom „economic man“. Ihm lässt er den „social man“, den „self-actualizing man“ und den „complex man“ folgen, auf die später näher eingegangen wird. (Schein, 1980, S. 52ff) Scheins „Typologie“ ist wohl seit langem, die am meisten verbreitete. (Staehle, 1994, S. 179) Der „Homo oeconomicus“ ist ein rational denkender Mensch im Sinne der Zweckorientiertheit, der stets danach trachtet seinen persönlichen Nutzen und Gewinn zu steigern. Wenn man die damalige Knappheit von Ressourcen betrachtet, so ist ein derartiges Menschenbild nachvollziehbar. Zu den Fähigkeiten des „Homo oeconomicus“ gehört auch den Überblick über den Markt, die Handlungsmöglichkeiten bzw. Alternativen dazu zu haben und bei der Entscheidung immer nach dem Optimum zu streben. Klarheit und Stabilität helfen die Entscheidungen zu tragen. Obwohl die besten Tage des „Homo oeconomicus“ bereits vorüber sind, reicht sein Einfluss immer noch in „viele Bereiche der Wirtschaftswissenschaften, aktuelle Organisationstheorien und Praktiken“. Der Ansatz des völligen Überblicks über alle Handlungs- und Entscheidungsmöglichkeiten, sowie Informationen ist heute einer von

vielen Kritikpunkten, weil er wohl in Überforderung enden würde. (Kirchler, 2008, S. 28f)

Frederick Winslow Taylor (1856 - 1915) - einer der wohl bekanntesten Vertreter dieser Zeit - entwickelte die „Theorie des Scientific Management“ und somit die These, dass jegliche(r) MitarbeiterIn einer Organisation nur durch Geld -sprich Lohn- zu motivieren sei. (Weinert, 1998, S. 204; Meifert/ -Sattler/ -Förster/ -Saller/ -Studer, 2010, S. 16) Der Ingenieur war bemüht Arbeit nach rationalen und ökonomischen Gesichtspunkten und mit „wissenschaftlichen Methoden“ zu optimieren. In diesem Sinne wurden die Arbeitskräfte unter Berücksichtigung ihrer körperlichen Eignung ausgewählt und eingesetzt. (Kirchler, 2008, S. 29ff) Kritisiert wird der Taylorismus heute nicht zuletzt wegen dieser Sichtweise, sondern beispielweise auch für seine strikten Vorgaben für Abläufe und Methodik. Ziele die MitarbeiterInnen zu erreichen hätten, ließen im Taylorismus oft Transparenz im Zusammenhang zu den Zielen des Unternehmens vermissen. (Meifert/ -Sattler/ -Förster/ -Saller/ -Studer, 2010, S. 17) Der Mitarbeiter beziehungsweise die Mitarbeiterin als Mensch und Individuum mit Persönlichkeit, findet bei Taylor keine Beachtung. (Weinert, 1998, S. 574) Sie werden wie Maschinen gesehen, deren Wirkkraft im Vordergrund steht und die danach ausgesucht werden, ob sie zu einer Beschäftigung passen. (Kirchler, 2008, S. 45) Motivation aber auch Manipulation und Kontrolle werden nicht zuletzt möglich, weil dem Menschen Passivität zugeschrieben wird. Man nahm damals an, die Gefühle der Menschen könnten den rational geprägten Interessen der Organisation zuwider laufen, da sie kaum vernünftig seien. Daraus resultierte ein höheres Maß an Kontrolle. (Schein, 1980, S. 78)

Hugo Münsterberg (1863 – 1916) wird als „Vater der Wirtschaftspsychologie“ bezeichnet. Er erforschte wie sich Arbeit auf den/ die Arbeitenden/ Arbeitende auswirkt. Die Überlegungen zum Empfinden von Monotonie bei der Arbeit, seien nun besonders hervorgehoben, weil hier erstmals daran gedacht wurde, dass das Empfinden von Monotonie nicht unbedingt mit der Tätigkeit zu tun haben muss, sondern mit dem

Wesen des arbeitenden „Individuums“ verbunden sein könnte. Taylors Ideen wurden auch von Münsterberg - der vor allem im Rahmen der Psychotechnik forschte - zwar anerkannt, aber in ihrer Umsetzung nicht unterstützt. Das Prinzip Psychologie in allen „Lebensbereichen“ anzuwenden, wie es die Psychotechnik verfolgt, brachte erste Schritte in Richtung Eignungsdiagnostik mit sich, für die es aber bald vermehrte Kritik gab. Die Psychotechnik wurde letztlich von „der Human-Relations-Bewegung“ abgelöst. (Kirchler, 2008, S. 34ff)

Einer der Gründerväter der Sozialpsychologie Kurt Lewin (1890 – 1947) kritisierte Taylors Arbeit als menschenentwürdigend. ArbeiterInnen würden „als Maschinen behandelt“ ohne Bedacht auf deren „Seele“. (Kirchler, 2008, S. 38) Bei Lewin gibt es zwei Sichtweisen von Arbeit. Zum einen sieht er „Mühe und Anstrengung“ erkennt aber auch ihren Beitrag zur „Entwicklung des Menschen“ und ihren sinnstiftenden Charakter. Eine entsprechende Entlohnung, soll über sinnfreie, monotone Tätigkeiten hinwegtrösten, die Lewin nicht ausschließt. (ebd., S. 39f)

Ein weiterer Kritiker des Taylorismus war Willy Hellpach (1877 – 1955). Seine Überlegungen schlossen nicht nur die einzelnen MitarbeiterInnen mit ein, sondern konzentrierten sich auf Gruppen von ArbeitnehmerInnen. Im Produktionsprozess sollten dann Teile „von einer Arbeitsgruppe hergestellt werden“. Hellpach wollte den MitarbeiterInnen gewisse Freiheiten in Durch- und Ausführung ermöglichen und vertrat damit auch die Ansicht, dieses Konzept würde ihnen mehr entsprechen als strikten und klar definierten Arbeitsschritten zu folgen. Alle Maschinen die für einen Produktionsteil benötigt wurden, standen in einem Raum und nicht wie früher üblich nach Typ angeordnet. Das verkürzte Wege und sparte dadurch Zeit. Es war sein Ziel, dass die Bedeutung des Produktionsschrittes klar würde und das über die gesamte Produktionskette hinweg. (ebd., S. 40ff)

4.2.1.1 Bedeutung die Führung

Resümierend kann bei diesem Menschenbild in Hinblick auf das Führen von Menschen festgehalten werden, dass hier „Arbeitskraft und

Gehorsam“ durch materielle Belohnungen erkaufte werden. Durch Autorität und Kontrolle werden Einblicke in eventuell vernunftwidrige Anteile der Organisation verhindert. Jegliche Autorität bleibt bestimmten Ebenen vorbehalten, ebenso wie MitarbeiterInnen Gehorsam zu leisten haben. (Schein, 1980, S. 79)

4.2.2 Der „social man“

Nachdem man sich vom „economic man“ abgewendet hatte kam es quasi zur Geburtsstunde des „social man“. Basierend auf diesem Menschenbild wird Organisation nun als soziales System verstanden. (Ulich, 2001, S. 61) Es wurde erstmals verstanden, dass „Menschen soziale Bedürfnisse“ haben, die sich auch im Arbeitsumfeld zeigen. Es kam zur Erkenntnis, dass sie im „industriellen Leben“ keinen Sinn in ihrer Arbeit erkennen konnten und somit eines der bedeutendsten menschlichen Bedürfnisse nicht erfüllt war und ihre Arbeitsidentität verloren ging. (Weinert, 1998, S. 542) Weinert stellt die Motivation aus dem Verlangen nach der Erfüllung sozialer Bedürfnisse, über jene basierend auf „materiellen“ Anreizen. „Beziehungen“ zu MitarbeiterInnen gelten für Weinert als Nährboden für das „Zugehörigkeitsgefühl, (ihr) sein Gefühl der Identität, (ihre) seine Bereitschaft und (ihren) seinen Willen zur Integration in die Organisation“. (Weinert, 1998, S. 543) Regeln und Abläufe die typischer Weise in Gruppen erkennbar sind würden mehr Reaktionen hervorrufen können, als materialistisch geprägte „Be- und Entlohnungs- und Kontrollsysteme“. Je nachdem wie MitarbeiterInnen ihre Bedürfnisse innerhalb der Organisation berücksichtigen sehen, wird ihre Reaktion auf Erwartungshaltungen der Vorgesetzten aussehen. ArbeitnehmerInnen müssten sich so Weinert bemühen „Bedürfnisse in den sozialen Beziehungen am Arbeitsplatz“ zurück zu erobern. (Weinert, 1998, S. 543) Funktionierende Kommunikationsabläufe, menschliche Beziehungen und Teilhabe an der Entscheidungsfindung sind Motivationsquellen außerhalb materieller Anreize. Die Entlohnung wird an der Leistung der Gruppe gemessen um

zu vermeiden, dass unter den MitarbeiterInnen ungewollte Konkurrenzsituationen entstehen.

Für die Führungskräfte bedeutete die Wende zum Menschenbild des „social man“ ein Umdenken in ihrer Rolle. Der Mensch mit seinen Bedürfnissen rückte in den Mittelpunkt, nachdem in den „Hawthorne-Studien“ (1927 – 1932) der positive Zusammenhang zwischen „sozialem Austausch am Arbeitsplatz und Leistung“ belegt werden konnte. Wenngleich die Auswirkungen der verlautbarten Ergebnisse unbestritten sind, muss hier auch - ohne näher darauf einzugehen - erwähnt werden, dass bald Kritiker zu diesen Studien laut wurden, die aufzeigten, dass die Testbedingungen keineswegs den veröffentlichten Tatsachen entsprachen und die TeilnehmerInnen beeinflusst worden waren. (Kirchler, 2008, S. 63ff)

Zu dieser aber auch noch zur Zeit des „self-actualizing man“ (Kirchler, 2008, S. 67), interessiert man sich erstmals für „Human Relations“. (Ulich, 2001, S. 61) War Taylor noch der Ansicht, dass MitarbeiterInnen stets durch finanzielle Anreize motiviert sind und sich so ohnehin den rationellen Anforderungen der Organisation anpassen, wird nun das Gegenteil angenommen. Die Erfüllung sozialer Bedürfnisse am Arbeitsplatz muss durch die Organisation ermöglicht werden, was wiederum zur Steigerung ihrer Effizienz führt. (Steinmann/ Schreyögg, 1993, S. 58) Führungskräfte müssen über die entsprechenden sozialen Fähigkeiten im Umgang mit den MitarbeiterInnen verfügen. (Staehle, 1994, S. 33) Nach der „Human Relations Bewegung“ wurde das Kapitel „Human Resources“ aufgeschlagen. Einzelne MitarbeiterInnen rücken im Vergleich zur Gruppe wieder mehr in den Fokus. (Staehle, 1994, S. 38) Man bemerkte ein Spannungsverhältnis zwischen tradierten Strukturen in Organisationen und dem Wunsch der MitarbeiterInnen nach Entfaltung. Der Wunsch sich am Arbeitsplatz zu verwirklichen wird nun in die theoretischen Überlegungen einbezogen. MitarbeiterInnen sollen an Entscheidungen beteiligt sein, „Vertrauen“ haben können, von vielseitigen

„Informationsflüssen“ profitieren und nicht Fremd- sondern vielfach Selbstkontrolle erleben. (Steinmann/ -Schreyögg, 1993, S. 59f)

Zur Zeit des „social man“ vertrat der Wissenschaftler Rensis Likert (1903 – 1981) eine Theorie mit partizipativem Charakter. MitarbeiterInnen werden von „rein ausführenden Maschinen zu mitentscheidenden Individuen“. Eine Voraussetzung für Likerts Konzept ist die Fähigkeit der MitarbeiterInnen in Teams zu agieren. Es gelang ihm interne Kommunikationsstrukturen verbessern, indem er auf „Gruppenstrukturen und überlappende Arbeitsgruppen“ baute. (Kirchler, 2008, S. 68ff)

Der aus der Praxis kommende Chester Barnard (1886 – 1961) glaubte an die Organisationen als „soziale“ und „kooperative Systeme“. Das Zusammenwirken der MitarbeiterInnen wirkt strukturbildend- und erhaltend. Es kommt zu Zusammenhängen und „Abhängigkeiten“ und innere und äußere Systeme greifen ineinander. Entscheidend ist hier, dass Barnard nicht davon ausgeht, dass MitarbeiterInnen Bereitschaft zum Übernehmen von Verantwortung zeigen. Deshalb empfiehlt er „engere Kontrollspannen und hohe Hierarchie“. (Kirchler, 2008, S. 76ff)

Robert Kahn (*1918) denkt bei Organisationen ebenfalls an Systeme. Er unterteilt sie aber noch in weitere Systeme mit bestimmten Schwerpunktaufgaben wie Produktion, Erhaltung, Optimierung und Anpassung an neue Bedingungen. Der Mensch erhält darin eine neue Position. Das Individuum wird ArbeitnehmerIn und nimmt eine auf die Arbeit bezogene Rolle ein, in der er/ sie „mit der Organisation als System verbunden ist“. Da die Rolle auf eine Tätigkeit bezogen ist, ist es möglich nicht nur eine einzunehmen. Der Aspekt des Individuums, bringt noch eine weitere Facette des Konzepts von Kahn zum Vorschein. Ein Mensch füllt eine Rolle nicht so aus wie ein anderer. (Kirchler, 2008, S. 80f) Die Erfüllung der Rollenaufgabe wird über „Macht und Autorität“ bewacht. Die „Kontrollspannen“ sind zwar nicht engmaschig, aber durch Autorität die von Gleichrangigen MitarbeiterInnen ausgeübt wird ergänzt. (ebd., 2008, S. 84f)

4.2.2.1 Bedeutung für die Führung

Nicht nur die gestellte Aufgabe hat die Führungsperson zu beschäftigen, sondern auch die „Bedürfnisse“ der Menschen - MitarbeiterInnen – die an der Erfüllung der Aufgabe arbeiten. Gefühle der Akzeptanz, Zugehörigkeit und „Identität“ werden von Führungskräften reflektiert. Anreize für die Gruppe zu setzen hat gegenüber dem Individuum Vorrang. Die Führungskraft macht nicht nur das Arbeiten sondern auch die motivierende Aspekte darin sichtbar. Die Bindung zwischen MitarbeiterInnen und Organisation wird unter moralischen Gesichtspunkten erreicht. Mitglieder der Führungsebene delegieren ein Stück ihrer Autorität auf die Gruppe, indem sie dieser die Teilschritte bis zum Erreichen des Ziels in weiten Zügen frei stellt. (Kirchler, 2008, S. 62ff)

4.2.3 Der „self-actualizing man“

Mit den Forschungen der „Tavistock – Gruppe“ rückte ein neues Postulat in den Mittelpunkt des Interesses. Man nahm an, „technische und soziale Systeme“ seien voneinander abhängig. „Zwischen den späten 1950ern und 1970“ wandten sich Forscher und Praktiker dem Bild des „self-actualizing man“ zu. Man richtete den Fokus wieder vermehrt auf den einzelnen Menschen, allerdings mit Bedacht auf dessen Fähigkeiten und Bedürfnisse. MitarbeiterInnen wollen bei der Arbeit einsetzen was sie können und dadurch zu Selbstverwirklichung finden. Sie sollen in der Arbeit ihre Erfüllung finden (Kirchler, 2008, S. 95) Ulich (2001) meint dazu der Mensch strebe in seinem Arbeitsablauf nach „Selbstverwirklichung, Autonomie und Selbstkontrolle“ (Ulich, 2001, S. 53) unabhängig vom Grad der Bildung oder dem Ausmaß der Qualifikation. (Weinert, 1998, S. 261f) Diese drei Aspekte dienen der Motivation im Arbeitsumfeld. Auch das Bedürfnis zu wissen etwas geleistet zu haben, müsse so Weinert (1998) befriedigt werden, wodurch aus Arbeit Sinnstiftung im Leben erwachsen könne. Führungskräfte mussten nun umdenken. (Kirchler, 2008, S. 96) Nicht mehr die Kontrolle der MitarbeiterInnen stand im Vordergrund, sondern Wege ihnen Anregungen zu geben, ihnen

Unterstützung zu teil werden zu lassen und darüber hinaus noch auf Förderung zu achten. Neben verschiedensten strukturellen Veränderungen sollte es für die MitarbeiterInnen „Möglichkeiten der Mitbestimmung am Arbeitsplatz“ geben. (Ulich, 2001, S. 53) MitarbeiterInnen erfüllen „vollständige Aufgaben“, das beinhaltet „Planung, Durchführung und Abschluss einer Tätigkeit“. Für den einzelnen Menschen entstehen so Sinnhaftigkeit und die Möglichkeit der Identifikation mit dem Produkt. Motivation ist in diesem Fall intrinsischer Natur. (Kirchler, 2008, S. 97) Weinert (1998) hält in seinen wissenschaftlichen Überlegungen an folgender Idee fest. Die „Selbstaktualisierung“ des Individuums und der Wunsch nach Effektivität der Leistung innerhalb einer Organisation stünden einander nach Weinert nicht entgegen, würden also nicht notwendiger Weise ein Konfliktpotential darstellen, widersprüchlich erscheinen müssen, oder in Widersprüchen enden. Weinert erwartet sogar, dass MitarbeiterInnen von sich aus versuchen würden ihre „Ziele mit denen der Organisation zu integrieren“ gebe man ihnen nur die Möglichkeit dazu. (Weinert, 1998, S. 562)

Abraham Maslow (1908 – 1970) forschte unter anderem mit dem Wunsch nach der „Humanisierung der Arbeit“. Er legte ein Motivationskonzept auf Basis einer Bedürfnispyramide vor, dass vielfach zitiert wird. Sie umfasst den Körper, die Sicherheit und soziales. (Kirchler, 2008, S. 99ff) Bis hier hin handelt es sich um „Defizitmotive“, die sich als Mangel ausdrücken können, wenn sie nicht befriedigt werden. „Ego – Bedürfnisse“ und an der Spitze die „Selbstverwirklichung“ stehen in der Maslowschen Bedürfnispyramide für Wachstum. Können sie erfüllt werden, reift und vervollständigt sich die Persönlichkeit des Menschen. Die Motivation zur Befriedigung dieser Bedürfnisse erfolgt aber nicht willkürlich, sondern beginnt mit der Basis und erreicht die nächste Ebene immer erst, wenn jene davor ein bestimmtes Ausmaß an Bedürfnisbefriedigung ergeben hat. (Ulich, 2001, S. 46) Weinert kritisiert 1998, dass das Ausmaß der nötigen Befriedigung wohl von Mensch zu Mensch verschieden sein dürfte. Außerdem könnten Bedürfnisse in einer anderen Hierarchie angeordnet

sein bzw. Überschneidungen zwischen den Ebenen vorkommen. Verzicht wird von Maslow nicht näher beleuchtet, ebenso wenig der Einfluss der „realen oder subjektiven Möglichkeiten“ der Bedürfnisbefriedigung. Als letzten Kritikpunkt nennt Weinert den Einfluss von „Werten, Zielen und Normen“ innerhalb einer Berufsgruppe im Unterschied zu anderen. (Weinert, 1998, S. 145f) Im Jahre 1972 widmet sich C.P. Alderfer Maslows Pyramide und reduziert sie auf die „ERG- Theorie“ mit drei Ebenen bzw. Klassen:

- „Daseins- und Existenzbedürfnis (existence)“
- „Beziehungsbedürfnis (relatedness)“
- „Ich-Motive und Bedürfnis nach Selbsterfüllung (growth)“

Ein wesentlicher Unterschied zu Maslows Konzept liegt darin, dass nun „Motive“ nicht ausschließlich die nächst höhere Ebene der Bedürfnispyramide beeinflussen, sondern auch die direkt darunter befindliche Bedürfnisklasse betroffen sein könnte. Sollte ein Bedürfnis aber nicht zur Befriedigung gelangen so könnte es demnach auch Einfluss auf Ebenen darüber und darunter ausüben. (Kirchler, 2008, S. 103f)

Mit „Zufriedenheit und Unzufriedenheit in der Arbeit“ beschäftigten sich Herzberg Mausner und Snyderman 1959. (Ulich, 2001, S. 47) Zwei Faktoren – daher auch der Name „Zwei-Faktoren-Theorie“ – welche die Zufriedenheit der MitarbeiterInnen am Arbeitsplatz beeinflussen, konnten herausgearbeitet werden. „Hygiene – Bedürfnisse“ beleuchten die Arbeitsumwelt physiologisch und psychisch. Dementsprechend betrachtet man zum Beispiel „Mitarbeiter(Innen), Vorgesetzte, (und) Arbeitsbedingungen. Ihre Nichterfüllung hat Unzufriedenheit zur Folge und liegt nicht im Gegensatz zur Erfüllung die ein Gefühl der Neutralität hervorbringt. Den zweiten Faktor bilden die „Motivations- Bedürfnisse“. Sie beinhalten Überlegungen zur „Arbeit selbst“ wie zum Beispiel „Gefordertsein durch die Arbeit, Stimulation des Interesses, (und) Verantwortung, die von der Arbeit herrührt“. Erst sie bringen bei Erfüllung die Zufriedenheit in der Arbeit. Sollten sie aber nicht erfüllt werden können, so kommt es wieder zu einem „neutralen Zustand“ und nicht zur

Unzufriedenheit. (Weinert, 1998, S. 208f) Da Motivation nach Herzberg aber nicht dadurch entsteht Unzufriedenheit bringende Aspekte auszumerzen, empfiehlt er Hinführung zu „produktiver Aktivität, zu Initiative, Selbstkontrolle und Selbstverantwortung“ durch „Job Enrichment“¹¹. (ebd., S. 150f) Herzberg wurde für seine Thesen zur Entstehung von Zufriedenheit und Unzufriedenheit zwar kritisiert, es blieb aber sein unbestrittener Verdienst, dass er die „Arbeitstätigkeit“ über die Betrachtung ihres Inhalts in den Mittelpunkt der Diskussion gerückt hat. (Ulich, 2001, S. 48)

Der Psychologe Douglas McGregor (1906 – 1964) ging davon aus, dass es die Aufgaben des Managements wären, „zu leiten, zu motivieren, und zu kontrollieren sowie ihr Verhalten zu lenken“, um die Erreichung der Ziele der Organisation sicher zu stellen. „Leitung“ und Führung können MitarbeiterInnen durch ihr Einwirken aus der ihnen zugeordneten passiven Rolle verhelfen. Das Menschenbild, welches die Führungskräfte haben, prägt dabei ihren Stil und ihr Verhalten. McGregor benennt „die Theorie X und die Theorie Y“ und schreibt ihnen jeweils ein Bild vom arbeitenden Menschen zu. (Kirchler, 2008, S. 109) Die Theorie X besagt, dass entgegen der „Selbstüberschätzung“ der Führungskräfte die MitarbeiterInnen „unterschätzt“ werden. Sie seien an Belohnung orientiert und kaum durch Inhalte motiviert. Mit diesem Menschenbild werden MitarbeiterInnen als faul und verantwortungsscheu bewertet. Das erinnert unweigerlich an den bereits beschriebenen Taylorismus und das Bild vom rational ökonomisch denkenden Menschen. (Staehele, 1994, S. 312; Greenberg/ -Baron, 2008, S. 8) Im Gegensatz dazu glauben Führungskräfte in der Theorie Y nicht an eine grundsätzliche Faulheit der

¹¹ **Job-Enrichment** = Arbeitsbereicherung; Maßnahme der Arbeitsgestaltung, die durch eine Erweiterung des Entscheidungs- und Kontrollspielraums auf eine Verminderung der Arbeitsteilung abzielt. Verbindet sich häufig mit der Förderung der Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit. Vgl. auch Arbeitsgestaltung, Jobenlargement. Gabler Verlag (Herausgeber), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Jobenrichment, (<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/77734/jobenrichment-v4.html>, 08.12.2010, 19:30)

MitarbeiterInnen, sondern deren Willen hart zu arbeiten, wenn die Arbeitsbedingungen entsprechend gestaltet sind. Es wird von einem Bedürfnis zu arbeiten ausgegangen und von einer Ausrichtung auf Leistung, Produktivität und Verantwortung. (Greenberg/ -Baron, 2008, S. 8) In ihrem gewonnenen „Handlungsspielraum“ und in „Selbstkontrolle“ zeigen MitarbeiterInnen Einsatzbereitschaft, Tatkraft und wollen Verantwortung tragen. Ein Kreislauf entsteht indem jede Theorie durch ihre Konsequenzen gleichzeitig wieder bestärkt wird. (Ulich, 2001, S. 435 nach Ulich/ -Baitsch und -Alioth, 1987)

Chris Argyris (*1923) ging von einem Widerspruch zwischen den Zielen der Organisation einerseits und den persönlichen Anliegen der MitarbeiterInnen. Er vermisste einen Zuwachs an „Möglichkeiten für psychologischen Erfolg und Autonomie“. Die Folge davon sah er in frustrierten MitarbeiterInnen, Kontroversen und Fehlschlägen (Kirchler, 2008, S. 112ff) weil Argyris die Motivation in der Arbeit, die Fähigkeit Probleme zu lösen und die „psychische Gesundheit“ durch ein „Selbstwertgefühl“ bestärkt wähnte, dass auf „psychologischen Erfolg“ aufbaut. „Eine wichtige Voraussetzung für den Erfolg ist die Möglichkeit, die eigenen Ziele nach eigenen Bedürfnissen und Werten zu bestimmen und Ziele und Mittel eigenverantwortlich zu kontrollieren.“ (Ulich, 2001, S. 48f)

Wenn James March (*1928), Richard Cyert (1921 – 1998) und Herbert Simon (1916 – 2001) von Organisation sprachen, meinten sie ein System gebildet von Entscheidungen treffenden Menschen. (Kirchler, 2008, S. 118) In ihrem Konzept stehen Entscheidungsprozesse und Situationen im Vordergrund. (ebd., S. 125) Diese Entscheidungen sind nötig und gehören zu „Entscheidungsprozessen“ die einer Kontinuität folgen. (Weinert, 1998, S. 551) Aus diesen Entscheidungen leitet sich Verhalten ab. Gemeinschaften haben keine eigenen Ziele, sondern übernehmen jene der Individuen. Die Ziele des „Leiters“, werden vom „Unternehmen“ übernommen, er selbst versucht MitarbeiterInnen durch finanzielle Anreize, „Interesse“ beziehungsweise „Zuneigung“ für die Erreichung

seiner Ziele einzunehmen. Wesentliche Entscheidungen sind einerseits die im Unternehmen zu bleiben oder nicht und andererseits jene die Erwartungen zu erfüllen und Leistungsanforderungen zu erfüllen oder nicht. (Kirchler, 2008, S. 118) Die Untersuchungen des Forscherteams beruhen auf Beobachtungen ohne Fundierung mittels psychologischer Prinzipien und wurden deshalb selten aufgenommen. (ebd., S. 125)

4.2.3.1 Bedeutung für die Führung

Grundsätzlich ähneln sich die Strategien der Führungskräfte zur Zeit des „social man“ und des „self actualizing man“. Ein Unterschied besteht aber vor allem darin, dass nun die Frage nach dem Sinn in der Arbeit gestellt wird aus dem „Stolz und Selbstachtung“ erwachsen können. Hier entsteht die Motivation, welche MitarbeiterInnen in den Dienst der Organisationsziele stellen, sofern sie seitens der Führung die Möglichkeit dazu erhalten. (Schein, 1980, S. 90f)

4.2.4 Der „complex man“

Mit den bislang beschriebenen Menschenbildern wurde eine Brücke geschlagen vom „nutzenmaximierenden Individuum“, zum Individuum eingebunden in ein soziales System, hin zu dem nach Selbstverwirklichung und intrinsisch motivierter Arbeit strebenden Menschen bis zum letzten Menschenbild in der Typologie Scheins, dem „complex man“. (Kirchler, 2008, S. 127)

Individuen vereinen Komplexität und Variabilität. Ihre Motivationen sind mannigfaltig, aber nicht in unveränderlichen Hierarchien geordnet. Sie variieren mit Situation und Zeit und interagieren miteinander. Anfängliche Anliegen und Motivationen die aus Erfahrungen in der Organisation resultieren verbinden sich in Mustern und im „psychologischen Vertrag“ zwischen MitarbeiterIn und Organisation. Zu berücksichtigen sind bei der Analyse die Art der Organisation und die Vielfalt in der die Bereiche ausfallen und damit auch unterschiedliche Motive hervorrufen. Diese werden von der Eigenart der „Aufgabe, von Fähigkeiten und Erfahrungen“

aber auch vom Wesen der weiteren Individuen in der Organisation geprägt. Dementsprechend gibt es auch für Führungskräfte keine für alle Zeit gültigen Strategien. (Schein, 1980, S. 94f) Mit dem „complex man“ sollten alle bisher beschriebenen Bilder des arbeitenden Menschen eingegliedert werden. Führungskräfte standen hierbei vor einer besonderen Herausforderung. Sie sollten nicht nur erkennen können, welche Bedürfnisse Menschen an ihrem Arbeitsplatz haben, sondern auch in der Situation erkennen, welches Bedürfnis gerade vorherrscht und möglicherweise das Handeln der Person(en) motiviert. Verhaltensweisen einer Führungskraft können aber nicht in der Weise gefolgert werden, dass sie auch verallgemeinert werden könnten. Neuberger (1995) merkt kritisch an, dass das Menschenbild „complex man“ „die Verteidigung eines Menschen dar(stellt), der zum gefügigen Produkt seiner Umwelt wurde: Er ist (nun) so, wie sie ihn braucht“, nämlich „flexibel, plastisch, lern- und wandlungsfähig“ und anpassungsfähig. (Neuberger, 1995, S. 26)

Beginnend mit den 1970er Jahren, prägten - psychologischer Sicht - drei verschiedene Lehrmeinungen die Forschungsarbeit im Arbeitssektor. Trist und Bamforth befassten sich bereits 1951 mit der Verbesserung des „sozialen Systems“ in Verbindung mit dem „technischen System“ und sprachen vom „soziotechnischen System“, das Grundsätzlich auf die Auffindung und Erforschung sozialer Bedürfnisse ausgerichtet ist. Hackman und Oldham konzentrierten sich 1976 in ihren Forschungen auf die „Aufgabengestaltung“ und wollten herausfinden, wie Arbeit auszusehen hat, damit MitarbeiterInnen „intrinsisch“ motiviert sind. „Das Konzept der persönlichkeitsförderlichen Arbeitsgestaltung“ geht auf Hacker zurück der 1978 zwei Vorgänge voneinander getrennt betrachtete. „Die Motivation zur Arbeit“ und die Handlungen während der Arbeit. Sein Hauptaugenmerk lag auf den regulativen Prozessen – das bewusste Setzen von Zielen - die dabei abliefen und nahm sie als Basis für sein Konzept an. (Kirchler, 2008, S. 128f)

Jay Galbraith (*1939) verstand Organisationen als „informationsverarbeitendes System“. Im Idealfall würden Organisationen

nach größtmöglicher „Effizienz“ streben. Die Menge an Zielen die eine Organisationseinheit zu erfüllen hat wird reduziert, indem mehrere kleinere Arbeitseinheiten jeweils ein Ziel im Auge behalten. Es gehört zu den Leistungen von Führung, bei den MitarbeiterInnen ein Gefühl von Zugehörigkeit sowohl zur kleineren Arbeitseinheit beziehungsweise Gruppe zu erreichen, als auch zur gesamten Organisation. (Kirchler, 2008, S. 134ff) Das höchste Ziel ist es den Grad dessen, das nicht gewiss ist oder als sicher gelten kann, vor Entscheidungen die getroffen werden müssen zu verringern. (Weinert, 1998, S. 577) Galbraith sieht eine bestimmte Aufgabe gepaart mit einem speziellen und erwünschten Verhalten. MitarbeiterInnen sollen mit Belohnung und Bestrafung dazu angehalten werden. Die Motivation zum Handeln ist dann allerdings extrinscher Natur. Das beschriebene Konzept lässt aber noch Fragen offen, wie zum Beispiel jene nach „Macht und Kontrolle“. (Kirchler, 2008, S. 137ff) Um das Thema „Machtbeziehungen in Organisationen“ geht es bei dem 1939 geborenen Henry Mintzberg. Er definiert 1983 Macht als „Ressourcen, technische Fertigkeiten und Wissen“ die direkt oder indirekt - über Kontakte – eingesetzt werden. Wichtig ist dabei, dass sie für die Organisation von großer Relevanz sind. Ein Jahrzehnt nach der Entstehung dieses Konzepts postuliert Mintzberg sieben Motive die - sind sie innerhalb der Organisation ausbalanciert - zu Effektivität führen können:

- Richtung
- Effizienz
- Leistung
- Fertigkeiten
- Innovation
- Kooperation
- Konzentration (Kirchler, 2008, S. 148)

Für den Psychologen Karl Weick (*1936) stand weniger die Organisation selbst sondern die Handlung - das Organisieren - im Mittelpunkt des

Interesses. In seinem Konzept scheinen die Begriffe Sinn und Bedeutung auf. Auf dem Weg dorthin liegt als erstes die gesetzte Handlung. Ihr wird erst danach eine „Bedeutung“ zugeschrieben und Erfahrungen werden abgespeichert. (Kirchler, 2008, S. 150f)

Edgar Schein (*1928) baut auf der Theorie Weicks auf und befasst sich mit der Kultur von Organisationen. Sie besteht seiner Ansicht nach in einem Erbe von Annahmen, die aus Erfahrungen mit der Bearbeitung und Lösung von Problemen resultieren. Das Wissen wird an die MitarbeiterInnen vermittelt und wirkt sich auf das „Organisationsverhalten“ aus und zeigt sich in Werten und Normen die untereinander verbunden sind. (Kirchler, 2008, S. 156ff) Die „Organisationskultur“ gehört zu den Führungsaufgaben. Sie erreicht ihre Stabilität unter anderem über die Auswahl der MitarbeiterInnen und ihre Sozialisation „am Arbeitsplatz“. (Kirchler, 2008, S. 162) Scheins „Kulturtheorie“ reiht sich in der Nähe der Theorie der „lernenden Organisation“¹² ein.

4.2.4.1 Bedeutung für die Führung

So vielfältig wie die Individuen, die in einer Organisation beschäftigt werden, sind auch ihre Bedürfnisse und ihre Motivationen. Sie zu erkennen erfordert hohes Geschick und Empathie seitens der Führung. Es geht darum dieser Vielfalt würdevoll zu begegnen. Das Verlangt nicht nur ein hohes Maß an Flexibilität, sondern auch eine „große Variationsbreite des eigenen Verhaltens“. (Schein, 1980, S. 95f)

4.2.5 Der „postmodern man“ und der „Wissensarbeiter“

Der „postmodern man“ reiht sich in Scheins Typologie ein. Seine Vorstellung von Werten orientiert sich an postmodernen Maßstäben. Er will in seinem Arbeitsumfeld das Bedürfnis nach „Freiheit, Kreativität und

¹² Die „lernende Organisation“ ist „eine Organisationsform, bei der die Organisation auf externe Veränderungen reagiert, diese antizipiert und sie aus eigener Initiative steuert.“ (Kirchler, 2008, S. 598)

Selbstverantwortung“ befriedigen. (Kirchler, 2008, S. 603) Der Mensch als Wissensquelle verweist auf das Schlagwort „Humankapital“, das in den letzten Jahren bedeutungsvoll für die „Wissensökonomie“ geworden ist. (ebd., S. 171) Das Wissen ist im Falle der „WissensarbeiterInnen“ speziell und wird gezielt geworben. Die willkürliche Austauschbarkeit von MitarbeiterInnen ist dadurch kaum mehr gegeben. (ebd., S. 612).

4.2.5.1 Bedeutung für die Führung

Visionen zu schaffen und der Arbeit nicht nur Bedeutung sondern auch Sinn zu geben gehört hier zu den Führungsaufgaben, wie auch Innovation beziehungsweise „Veränderungen“ aktiv zu gestalten und der Einsatz von neuen „Informationstechnologien“ wie es in „Lernenden“- und „virtuellen“ Organisationen der Fall ist. (Kirchler, 2008, S. 176)

4.2.6 Der „homo faber“

Den vorgestellten Menschenbildern soll nun ein letztes hinzugefügt werden, jenes des „homo faber“ als sinnorientiertes Wesen. Er ist nicht nur der „Produktion“ verschrieben, sondern vor allem an Sinn und Werten orientiert und somit auch ein „homo noeticus“¹³. (Schechner/ Zsok, 2007, S. 18) Die Bedeutung die sich aus dieser besonderen Hinsicht auf den Menschen ergibt, soll im Folgenden Abschnitt dargelegt werden.

¹³ (noetisch – s. 2. Kapitel, S. 13)

5 Sinnstiftung in der Führung

Am Beginn dieser Arbeit wurde der Sinnbegriff bereits näher beleuchtet und vor dem Hintergrund der Logotherapie und Existenzanalyse Viktor Emil Frankls erläutert. An dieser Stelle kann also bereits einerseits vom Wissen um den Zusammenhang mit Werten, und andererseits von der Tatsache, dass Sinn nicht vorgegeben sondern nur vom Individuum selbst entdeckt werden kann ausgegangen werden.

Wenn die Ziele und Werte der Organisation nicht mit der gelebten Realität zusammen passen, also Soll- und Istzustand nicht übereinstimmen kommt es zu Folgen wie „Unzufriedenheit, Demotivation, Frustration, Resignation, mangelnde Leistungsbereitschaft und fehlende Loyalität“. Da reichen auch finanzielle Anreize nicht aus um Sinn zu stiften. Nimmt man nun die Möglichkeit an, dass Führungskräfte MitarbeiterInnen Möglichkeiten anbieten können, um Sinn zu entdecken und sich darüber - wie der Steinmetz im Zitat am Beginn dieser Arbeit - mit der Tätigkeit und der Organisation insgesamt zu identifizieren, ist auch das Gegenteil möglich. (Pinnow, 2009, S. 223f)

Auf dem gedanklichen Weg in Richtung Sinn und Sinnstiftung durch die Führungskraft, werden nun im Sinne der Nachvollziehbarkeit jene Begriffe und Schwerpunkte der Logotherapie und Existenzanalyse mit Führung in Verbindung gebracht, die auch schon am Beginn der Arbeit in ihren ursprünglichen Bedeutungen beziehungsweise Zusammenhängen vorgestellt wurden.

5.1 Die Freiheit

Echtheit wird immer wieder gefordert, wenn es um Charakteristika einer erfolgreichen Führungskraft geht. Die Freiheit im Sinne der Logotherapie und Existenzanalyse (s. 2.2.2) bietet eine Grundlage für eben diese „Authentizität“ aber auch zur Selbstgestaltung. Der Raum zwischen „So-Sein“ und „Anders-werden“ bietet ständig neue Herausforderungen für die Art und Weise in der sich die Führungskraft selbst führt und gestaltet, aber

auch dafür die versteckten „Potentiale“ - eigene, wie auch die der MitarbeiterInnen - zu nutzen. Aus der Freiheit heraus kann der Mensch sich für etwas entscheiden und mit dem zuvor angesprochenen Wissen um sein Potential vielleicht im „Beruf“ seine „Be-Rufung“ erkennen. Ebenso kann der Mensch sich gegen „negative, destruktive und nicht förderliche Gefühle“ entscheiden und etwas Positives zur Gemeinschaft und den Prozessen im Unternehmen beitragen. Darüber zu reflektieren wird nicht zuletzt durch die „Freiheit Stellung zu beziehen“ ermöglicht. (Pircher-Friedrich, 2007, S. 107f)

Freiheit ist aber immer gepaart mit der Verantwortung, wie bereits am Beginn der Arbeit festgestellt wurde. Darum ist ihr der folgende Abschnitt gewidmet.

5.2 Die Verantwortung

Wenn MitarbeiterInnen und Führungskräfte innerhalb der Organisation gerne Verantwortung übernehmen, sagen sie auch innerlich ja zu Werten und Zielen. Die Entscheidung ist selbst getroffen und fördert Authentizität und Vertrauen. Sie bedeutet gleichzeitig etwas für andere zu tun, das sinnvoll ist. Ein gemeinsames Interesse wird verfolgt. Die Verantwortung für etwas zu tragen, würde dann aber auch bedeuten sein „Bestes“ zu geben. Im sozialen Miteinander – in führen und geführt werden - bedeutet Verantwortung Menschlichkeit und Respekt. So können Konflikte konstruktiv gelöst werden und verschiedene Meinungen Gehör finden. Selbstgestaltung, Weiterentwicklung und Freisetzen von Potentialen können aus dem Übernehmen von Verantwortung resultieren. (Pircher-Friedrich, 2007, S. 108f)

5.3 Die „Selbstdistanzierung“ und Selbsttranszendenz

Selbstdistanzierung verlangt zunächst einmal Selbsterkenntnis, die unerlässlich ist um an der eigenen Entwicklung zu arbeiten. Sich selber

anschauen und andere anschauen können führt Führungskräfte zur Empathie im Umgang mit MitarbeiterInnen. Die „Qualität der Zusammenarbeit“ würde durch „Synergieeffekte“ bereichert. Ebenfalls die Zusammenarbeit mit den MitarbeiterInnen betreffend schafft die „Selbstdistanzierung“ eine Basis auf der die Führungskraft Menschen „im Sinne des Unternehmens und der Persönlichkeit der Individuen „fördert und fordert“. Die Führungskraft bewegt sich zwischen Balance und Spannung und initiiert Wachstum. (Pircher-Friedrich, 2007, S. 109) Im Sinne der Selbsttranszendenz wäre „authentische Dienstleistungskultur“ ebenso möglich, wie „Begeisterung (...), Hingabe (...), (ein) Sich ein (zu) lassen (...), Lebensqualität, Servicequalität (und) Beziehungen. (ebd., S. 109f)

Woran aber orientieren sich MitarbeiterInnen und Führungskräfte in der Organisation? Hier können, wie im nächsten Abschnitt beschrieben, Werte die Antwort sein.

5.4 Die drei Wertkategorien Frankls

Werte bilden eine Basis auf der Organisationen ein sprichwörtliches Gerüst zur Orientierung für ihre MitarbeiterInnen aufbauen können. (Schechner, 2005, S. 138) Sie gelten als Quell des Vertrauens, „bündeln Energien“, vermitteln ein Gefühl der „Sicherheit“ und helfen dabei sich innerhalb der „Wahlmöglichkeiten“ zu orientieren. Werte stehen für „Verlässlichkeit“ und fördern somit auch die Eigenständigkeit der MitarbeiterInnen. Dadurch werden Abläufe dynamischer. (Kobi, 2008, S. 66) Aus Sicht der Logotherapie und Existenzanalyse handelt es sich dabei um „transsubjektive Werte“. Sie sind wie im ersten Abschnitt der Arbeit bereits erwähnt in der Welt vorhanden und werden nicht vom Menschen erschaffen, weil er sie gerade als wertvoll empfindet. (Berschneider, 2005, S. 128) Der Sinn an sich ist an eine konkrete Situation geknüpft, während „Werte die Sinnmöglichkeiten auf viele, sich wiederholende Situationen dar(stellen)“. (Schechner, 2005, S. 138)

Zu den drei Wertkategorien Frankls zählen wie bereits in Abschnitt 2.2.4 näher ausgeführt schöpferische Werte, Erlebnis- und Einstellungswerte. Böckmann (1980) strebt an zwei Stellen aber noch eine weitere Veränderung an. Zunächst trennt er die „Erlebniswerte“ in sozial Gebundene und sozial Ungebundene um auf diesem Weg ihre Komplexität zu reduzieren. Als nächstes fügt er den bekannten Kategorien zum einen noch die „materiellen und zum anderen die psychophysischen Aspekte der Arbeit“ hinzu. Wir sprechen also nun von sechs Kategorien, die im Innersten miteinander verbunden sind, bei „Wertentscheidungen und Sinnfindung“ aber unabhängig sind. (Böckmann, 1980, S.86ff)

Sinn ist wie bereits beschrieben etwas Individuelles und deshalb nicht allgemeingültig und eindeutig zu definieren. Er ergibt sich aus der situationsspezifischen Verwirklichung von Werten die der Persönlichkeitsstruktur des Menschen entsprechen müssen. (Böckmann, 1980, S. 92)

„Schöpferische Werte“ verlangen für ihre Erfüllung die Ausschöpfung der vorhandenen kreativen Möglichkeiten. Dadurch kann Einfluss auf „Planung und Gestaltung von Arbeitsinhalten“ und auch Arbeitsabläufen ausgeübt werden. Die „sozialgebundenen Erlebniswerte“ sind für den Arbeitsprozess von größerer Bedeutung als die „sozialungebundenen“, weil sobald Arbeitsteilung vorherrscht soziale Kontakte im Allgemeinen unausweichlich sind. Die Beziehung zu den Kollegen aber auch zum Vorgesetzten gehört ebenso zu dieser Kategorie, wie das „Ansehen“ und Aspekte der „Verantwortung“. Besondere Bedeutung kommt den „Einstellungswerten“ zu. Der Grund sind die beiden Pole der individuellen „Idealen“ beziehungsweise allgemeinen „Grundeinstellungen“ und jenen die in der Organisationskultur gelebt werden. Stimmen sie nicht überein, werden die „Sinnerwartungen“ enttäuscht und die Leistungsbereitschaft sinkt. MitarbeiterInnen haben ein Anrecht auf Einhaltung der Tarife die für ihren Lohn, eventuelle Prämien etc. festgelegt wurden. Die Forderung nach gerechten- oder angemessenen Löhnen ist hier nicht gemeint.

Zuletzt sind es noch die psychophysischen Arbeitsbedingungen, die berücksichtigt werden müssen. Hier betrachtet man die An- oder Unangemessenheit von „Belastungen“ die vom „Arbeitsort beziehungsweise Arbeitsplatz“ ausgehen. Böckmann widerspricht bezüglich der letzten beiden Kategorien Herzberg (s. S. 54), der ihnen lediglich „extrinsische Motivation“ zuschreibt. (Böckmann, 1980, S. 92f) Wo Herzberg nach dem was ArbeiterInnen leisten können und sollen fragt, interessiert Böckmann das „Warum und Wozu“. (ebd., S. 103)

Es ist in Anbetracht der Größe einer Organisation naheliegend, dass Führungskräfte daran interessiert sind über eine Auswahl an „Sinn-Kriterien (...) zu verfügen“ die nicht nur von einer Person, sondern von großen Teilen der MitarbeiterInnen akzeptiert wird wie zum Beispiel „Aufgabencharakter, (...) Herausforderung der Kreativität (...) (und) soziale Kontakte. (Böckmann, 1980, S. 108ff)

5.4.1 Das Personale

Unter Abschnitt 2.2.1 wurden die Ausführungen Frankls zur Person als Individuum und Ganzheit bereits zusammenfassend dargestellt. Hier sei aber noch hinzugefügt, dass der Mensch beziehungsweise die Person mit ihrer Individualität die größte „Wertreserve“ der Organisation ist. Führung die zu Freiheit und Verantwortung hinführt und eine vertrauensvolle Atmosphäre schaffen kann, das Potential das in dieser „Wertreserve“ steckt nicht nur ausschöpfen sondern fördern und entwickeln helfen. (Sprenger, 2001, S. 290)

5.5 Konsequenzen für die Führung

5.5.1 Führung fängt bei sich selbst an

Menschen zu führen verlangt auch nach der Fähigkeit sich selbst führen zu können. Das bedeutet sich selbst „psychisch und körperlich gesund“ zu erhalten und in Würde zu sich zu stehen. Wichtig sind demnach:

- „Wertschätzung“,
- „eigene Würde“
- „Selbsterkenntnis“,
- „realistische Selbsteinschätzung“,
- respektvoller Umgang,
- Vertrauen
- „sinnorientiert handeln“,
- „Interesse an der eigenen Weiterentwicklung“
- das Menschenbild
- „Selbsttranszendenz“
- „fundiertes Wertesystem“

(Berschneider, 2003, S. 133ff)

5.5.2 MitarbeiterInnen führen

MitarbeiterInnen können sich verändern und treffen für ihr Leben im privaten wie auch im beruflichen Umfeld immer wieder Entscheidungen. Nicht jeder Mensch sieht seine Zukunft in einer Karriere. (Berschneider, 2003, S. 94) Führungskräfte müssen ihn als sich entwickelndes Individuum im Blick behalten und nicht in eine beliebige Kategorie

einordnen. (ebd., S. 41) So bleiben einerseits die Stärken der Mitarbeitenden nicht unentdeckt und können entsprechend gefördert werden und andererseits wird das Interesse der Führungskraft am Individuum deutlich. (ebd., S. 94) Dann erkennen sie auch die Erwartungen der Menschen mit denen sie arbeiten und können sie nicht nur als „verantwortliches“ Wesen wahrnehmen, sondern ihnen auch Verantwortung übertragen. Mit dem Wissen um den „Willen zum Sinn“ kann Führung Sinnmöglichkeiten in der Arbeit bieten. (ebd., S. 41) Dazu muss ein Verstehen der Aufgabe, des Ziels und der Prozesse ermöglicht werden. Nur dann kann Sinn entdeckt werden und Identifikation erfolgen. (ebd., S. 94)

In der Zusammenarbeit mit den MitarbeiterInnen geben Werte wie Achtung und Respekt vor der Würde des Menschen die Leitlinien vor. So vermeidet Führung in der Praxis Fehler wie „Dressur“, Konditionierung oder das „Kaufen“ der MitarbeiterInnen. (Berschneider, 2003, S. 41) Dennoch muss klar sein, dass sich auch aus Sicht der Logotherapie und Existenzanalyse klare Anforderungen an die MitarbeiterInnen und Führungskräfte ergeben:

- „Leistung erbringen,
- Aufgaben erfüllen,
- Selbständig entscheiden und
- Verantwortung übernehmen.“

„Sinn vermitteln heißt, Zusammenhänge und Abhängigkeiten aufzuzeigen und die widersprüchliche Wirklichkeit des eigenen Handelns zu erklären und zu bewerten. Vielen Mitarbeitenden fehlt der Bezug ihrer Arbeit zum Gesamtergebnis. Sie wissen zu wenig, wozu ihr Beitrag dient. Unternehmen fällt es schwer, das Warum und Wieso zu erklären und damit den Mitarbeitenden die Möglichkeit zu geben, Dinge

nachzuvollziehen und den dahinter liegenden Sinn zu sehen. Dieser sinnstiftende Horizont wird in wesentlichem Ausmaß durch die Kultur eines Unternehmens verkörpert.“ (Kobi, 2008, S. 67)

6 Führung - Sinn - Bildung

Bislang hat sich diese Arbeit einerseits mit Frankl und der Logotherapie und Existenzanalyse beziehungsweise dem Thema Führung beschäftigt, aber auch um eine Verknüpfung der beiden Schwerpunkte bemüht. Menschenbildern wurde dabei eine große Bedeutung beigemessen, weil sie Spiegel des Wandels und der Entwicklungen unserer Gesellschaft und unserem Denken und Handeln grundgelegt sind. Das gilt auch im Bereich der Bildung und für den Versuch nun darzustellen inwiefern der Führungskraft, die im Umgang mit den Geführten auf die Orientierung an Werten und das Stiften von Sinn fokussiert ist, auch eine bildende Rolle zukommt.

6.1 Der Mensch in der Erwachsenenbildung

Von der Bildung Erwachsener wird hier deshalb gesprochen, weil sie im Kontext mit Führung innerhalb der Organisation für diese Arbeit die Zielgruppe darstellen.

Die Bildung Erwachsener findet heute als Weiter- beziehungsweise Fortbildung aber beispielsweise auch in Umschulungsmaßnahmen statt. Die Themen können aus Bereichen wie Politik, Religion, Kultur und „Grund – und Allgemeinbildung“,...stammen. (Nuissl, Ekkehard in Arnold/ - Nolda/ -Nuissl, 2010, S. 80)

Aus wissenschaftlicher Sicht erforscht die „Erwachsenenbildung-/ Weiterbildungsforschung“ den Menschen im Erwachsenenalter dessen Fähigkeit zu lernen und den Bedingungen unter denen dieses Lernen stattfindet - auch unter Einbeziehung ihrer begünstigenden und ihrer hemmenden Wirkung - . Menschen werden aus dieser Sicht als „biologisches System“ gesehen und es besteht die Annahme, dass über sie verallgemeinerbare Aussagen getroffen werden können. Damit sind „die Lerngeschwindigkeit (...), die Gedächtnisleistung (...)“, aber auch als berufstätiger, arbeitender Mensch „Leistung“ und „Loyalität“ gemeint.

(Dieckmann, Bernhard in Arnold/ -Nolda/ -Nuisl, 2010, S. 85) Betrachtet man den Menschen aber eingebettet in sein kulturelles Umfeld und die „Zivilisation“, so ist er Individuum und „Gestalter“ integriert in die Prozesse dieses Daseins und betroffen von ihrem „Wandel“. In der Erwachsenenbildungs- und Weiterbildungsforschung stellt man aus diesem Blickwinkel den Zusammenhang zu „Bildungs- (...), Lehr- und Lernprozessen dar. (Dieckmann, Bernhard in Arnold/ -Nolda/ -Nuisl, 2010, S. 85)

Erwachsenenbildung will ihre Prozesse möglichst nah an der Realität darstellen und orientiert sich dabei gesellschaftlich, empirisch und handlungstheoretisch. (Schweikert, 2007, S. 35) Zu den Leitideen zählt vor allem das „lebenslange Lernen“¹⁴, und darunter das „selbstgesteuerte Lernen“ beziehungsweise das „informelle Lernen“. (Dehnbostel, Peter, in Arnold/ -Nolda/ -Nuisl, 2010, S. 193) Der „Homo discens – der lernende Mensch“ lernt sein Leben lang und ersetzt damit fehlende Instinkte. Lernen hat dem Menschen Anpassung an die Umwelt ermöglicht und ihn so bis heute überleben lassen. Durch die ablaufenden Prozesse wird das Individuum zum Gestalter der Welt. (Siebert/ -Jäger, 2006, S.13) Mit der Idee diese Lernprozesse auch auf professionelle Weise zu begleiten, wurde auch erstmals Kritik an diesem Konzept geübt. Ob Erziehungsideen dahinter stehen „im Sinne eines ökonomischen Nutzenkalküls oder“ einer „Ausrichtung von Individuen auf politisch begründete, gesellschaftliche Zielvorstellungen“ ist noch nicht vollständig geklärt. Ob Menschen durch

¹⁴ „Lebenslanges Lernen“ meint allgemein betrachtet und wie der Name schon sagt, dass ein Leben lang gelernt wird aber auch, dass der Prozess selbst durch die Pädagogik als wissenschaftliche Disziplin reflektiert werden kann. Verstanden wird „Lebenslanges Lernen“ biographisch aber auch bildungspolitisch. (Pätzold in Arnold/ -Nolda/ -Nuisl, 2010, S. 183)

die Entwicklungen in der Bildung und in der Berufswelt förmlich gezwungen sind lebenslang zu lernen wird ebenso von kritischen Stimmen gefragt. (Pätzold in Arnold/ -Nolda/ -Nuissl, 2010, S. 183)

6.1.1 Große Pädagogen

Die Geburtsstunde der Diskurse um „Ausbildung und Erziehung“ war nicht erst kürzlich, sondern liegt Jahrhunderte zurück und so manche „Modeerscheinung“ hinterließ ihre Spuren oder trat mit leichten Korrekturen wieder auf. Bewährtes kann durchaus einen ebenso langen Zeitraum überdauern und erlaubt uns heute Anleihen daran zu nehmen. (Barthel, 1995, S. 7) Einer dieser Pädagogen ist Johann Amos Comenius 1592 – 1670) der als „Wegbereiter der Didaktik“ gilt. Seine Haltung gegenüber dem der anderen Bildung angedeihen lassen will, ist klar am Individuum mit seinen Besonderheiten orientiert. Vom Einfachen zum Schweren ist ein Grundsatz der auch heute noch von Bedeutung ist. „Anschaulichkeit“ und „Anwendbarkeit“ des Wissens sind für Comenius wichtige Leitlinien für Bildungsprozesse. Die Vorbildwirkung zieht sich dabei durch alle Bildungsebenen hindurch und beinhaltet gleichzeitig eine große Verantwortung des Bildners. (ebd., S. 9ff)

Rousseau (1712 – 1778) war die Hinwendung zur Natur des Menschen ein großes Anliegen. Das wäre heute ohne Abstriche machen zu müssen aber kaum möglich. Barthel meint dazu, dass „das Vorbild der Natürlichkeit (...) vor allem in einem solchen Menschen verwirklicht (sei), der aus einem gesunden und ungezwungenen Wesen heraus sein Leben führt, der sich von Einseitigkeiten im intellektuellen und praktischen Bereich fernhält, der seiner unverbildeten Wahrnehmung und seinem gesunden Menschenverstand traut, der sich seinen aufrechten Charakter bewahrt hat und verträglich ist.“ Auch Rousseau sieht die Eigenart eines Menschen und sein Potential, dass sich nur auf seine individuelle Weise entwickeln und entfalten kann. Vertrauen liegt in der Annahme des Guten im Menschen verborgen, endet aber dort wo ein anderer es durch sein

Einwirken verdirbt. Darum sei dem Lernen aus der eigenen Erfahrung heraus ein besonders hoher Stellenwert beizumessen und vor allem Raum zu geben, was eine Form von Freiheit bedeutet. (Barthel, 1995, S. 21ff)

Auch Pestalozzi zählt zu den Klassikern unter den Pädagogen. Auch er hat des Menschen Potential im Blick und das Ziel es zu entfalten und besteht dabei auf „Anschaulichkeit“ und schrittweise Erweiterung. Die Umsetzung des Anschaulichen in Sprache vermittelt Sinn, vor allem wenn Neues vermittelt werden soll, aber auch Auswahl und Reihung der Schritte. Die „Kräfte des menschlichen Wesens (würden so) (...) in Kopf, Herz und Hand ihren Ausdruck finden.“ Rousseau spricht auch von jener „Kraft“ des Menschen, „sich zu veredeln“ (Barthel, 1995, S. 33ff), die an die Selbsttranszendenz – das über sich hinaus Wachsen – erinnert und darin mündet Gutes zu tun¹⁵.

Die Arbeit als dem Menschen grundsätzlich bestimmt zu sehen, geht auf Friedrich Fröbel (1782 – 1852) zurück. Er beschreibt dazu ein inneres Verlangen des Menschen und begegnet ihm mit Bildung. (Barthel, 1995, S. 65ff) Das erinnert an den bereits zu einem früheren Zeitpunkt beschriebenen Willen zum Sinn, dem durch das Schaffen von Sinnmöglichkeiten begegnet werden soll. (s. z.B. 2.2.6)

Bei Diesterweg (1790 – 1866) beispielsweise stößt man auf die Frage „Wodurch (...) Unterricht interessant“ wird. (Barthel, 1995, S. 73) In Bezug auf die Welt der Arbeit sei hier an Böckmann erinnert, der Mitgliedern einer Organisation das Warum und Wozu näher bringen will. Überlegungen zu Diesterwegs „Wodurch“ könnten darauf eine Antwort geben.

¹⁵ Handeln ohne ausschließlich an den eigenen Nutzen zu denken (s. 1.1.2.1, S. 7)

6.2 Bildung

Bildung gehört ebenso wie Erziehung zu dem Wissensfeld, dass die Pädagogik als Wissenschaft bearbeitet, lehrt und theoretisch untermauert. Adressaten sind dabei neben Kindern, seit dem Vorstoßen der Pädagogik in diverse Bereiche unserer Gesellschaft, auch die Erwachsenen. Mit Pädagogik wird oft „Schule“ in Verbindung gebracht. Zu den Arbeitsfeldern der Pädagogik zählen aber auch „Familie, (...) Freizeit und Beruf“. Bildung kann in Zusammenhang mit „Lernprozessen“ gesehen werden und ermöglicht Entwicklung beziehungsweise Erweiterung der „Persönlichkeit“, der „Kompetenzen“ und der „Autonomie“. Bei Humboldt (1769 – 1959) findet sich aus dem Neuhumanismus heraus die Idee einer allgemeinen Menschenbildung¹⁶. An der Basis von Bildung finden wir „Ethik“ und Handeln aus der „Verantwortung“ heraus. (Siebert/ Jäger, 2006, S. 61) „Klassische Bildungstheorien“ ordnen die Intention und Ausbildung menschlicher Kräfte, der Entfaltung und der Verwirklichung des Selbst der Bildung zu. Diese Prozesse geschehen im sich Auseinandersetzen des Menschen mit der Umwelt. (Erhard Schlutz in Arnold/ -Nolda/ -Nussli, 2010, S. 41)

6.2.1 Bildung und Organisation - Betriebliche Bildungsarbeit/ Betriebspädagogik

Bildung als Prozess kommt in Organisationen in diversen Ausprägungen vor. Unter dem Begriff „betriebliche Bildung“ wird versucht diese Vielfalt zusammenzufassen. Der Ort, die Art, sowie die Zeit, die didaktischen Prinzipien und die Ziele dahinter werden unter dem Begriff subsumiert. Zusätzlich werden noch die „informellen Lernprozesse“ miteingeschlossen. Sie erfolgen im Arbeitsumfeld und werden zumeist nicht geplant oder pädagogische intendiert. Möglich sind aber „technische

¹⁶ (http://erwachsenenbildung.at/magazin/09-7u8/meb09-7u8_03_siebert.pdf)

und soziale Gestaltung des Arbeitsprozesses“ oder das Lernen aus „Erfahrung“. Je näher am Bezug zur Lebensumwelt gelernt wird, desto eher und schneller kann – sofern der Prozess des Lernens bewusst gemacht wird - das Neue in bestehende Referenzsysteme integriert werden. Die Grundlage für die Entwicklung von Kompetenzen wird ebenfalls dem „informellen Lernen“ zugeschrieben. (Wolfgang Wittwer, 2010, in Arnold/ -Nolda/ -Nuissl, S. 39)

„Betriebspädagogik“ als eine wissenschaftliche Disziplin befasst sich mit der „Bildungsarbeit“ im Betrieb. Allerdings stehen die Menschen innerhalb der Organisation, die Mitarbeiter und MitarbeiterInnen, im Mittelpunkt des Interesses und nicht Zusammenhänge und Abläufe innerhalb der Organisation. Im Detail geht die Betriebspädagogik davon aus, dass Individuen „in (ihren) seinen Möglichkeiten zu entwickelnde und zu bildende Subjekt(e)“ sind. Zusammenhänge im Bereich Funktion und Organisation, können Prozesse der Bildung initiieren, voran bringen oder hemmen. (Arnold, 1997, S. 23)

Der Begriff der Organisation wurde bereits erläutert. Im Bereich der Weiterbildung bekommt die Organisation immer stärkeres Gewicht. Dieser Entwicklungsprozess geschieht aus zwei Richtungen. Wandel in der eigenen Struktur, Druck von außen in Richtung Veränderung und Mangel an Ressourcen weisen in die eine Richtung, die Lernzusammenhänge der Zielgruppe in die andere. Dort sind es praxisnahe „Qualifizierung“ und „bewusste Lebensführung“ die zu einem Aspekt von Wandel geworden sind. Daraus ergibt sich vielfach eine Verbindung zur „Personalentwicklung“ und Entwicklung der Organisation. (Ortfried Schöffter in Arnold/ -Nolda/ -Nuissl, 2010, S. 228) Hier ergeben sich Ansatzpunkte für Überlegungen seitens der Führung zum Thema Lernen innerhalb der Organisation, aber auch zu Werten, Identifikation mit der Organisation und Sinnstiftung.

Die Frage nach den erforderlichen Qualifikationen die eine derart orientierte Führung von Führungskräften abverlangt, aber auch wie

Menschen sich diese aneignen können, sucht nach einer Antwort. Führungskräfte die ihre MitarbeiterInnen in ihrer Ganzheitlichkeit betrachten – hier sei auf die Einheit von Körper, Seele und Geist bei Frankl verwiesen (s. z.B. 1.1.2.1, 2.2) – und sich der Kultur bewusst sind, verfügen über „methodische und soziale Kompetenzen deren professionelles Profil an das von Pädagogen“ erinnert. Rationales und ausschließlich am Zweck orientiertes Wissen um entsprechende Zusammenhänge und Theorien reicht nicht mehr aus und werden um die Führung der eigenen Person und dabei die Reflexion über sich selbst erweitert. „Hierfür ist eine „Arbeit“ an der eigenen Subjektivität (gemeint: der Führungskräfte) erforderlich.“ (Arnold, 1997, S. 95)

6.3 Die Führungskraft als Bildner/in

6.3.1 BildnerInnen und Führungskräfte

In diesem Abschnitt soll nun geklärt werden, ob die „Handlungsbereiche“ von ErwachsenenbildnerInnen und Führungskräften Überschneidungen aufweisen. Die untenstehende Abbildung stellt eine Zusammenschau der Aufgaben von ErwachsenenbildnerInnen dar.

Weiterbildungsbedarf klären	
Rahmenbedingungen sichern Beratung, Organisation und Planung	• Institutionelle, räumliche, finanzielle und personale Voraussetzungen klären • Teilnehmervoraussetzungen klären • Zeitrahmen festlegen
Durchführung gewährleisten	• Lernziele setzen/ aushandeln • Lehrinhalte auswählen • Methoden/ Medien festlegen • Partizipation und Revision

	ermöglichen
Transfer ermöglichen	
Wirksamkeit evaluieren	

Abb. 2: Faulstich/ -Zeuner, 2008, S. 18

Wenngleich diese Abbildung von Faulstich/ Zeuner eigentlich der Erwachsenenbildung zuzuordnen ist, gibt es doch einige Parallelen zur Führung. Bedarfsklärung ist auch für Führungskräfte ein Thema, wie auch „Transfer“ von Plänen, Konzepten oder Strategien,...etc. in die Praxis und die Evaluation. Dazwischen liegen – mit Entsprechungen in beiden Berufsgruppen - beispielsweise wieder die „Rahmenbedingungen“ mit sämtlichen Voraussetzung der Organisation und der Menschen die ihr angehören, das Organisieren, Planen, Beraten, Fördern und die „Durchführung“ (Faulstich/ Zeuner, 2008, S. 18; Lehner, 2001, S. 12ff) aber auch „wahrnehmen“, Analyse, Reflexion, Informationsfluss, Kommunikation und konsultative Momente, Motivation, Identifikation, Werte, Ziele, Ressourcen, Qualifikationen, Leistung und Prozess der Leistung, Umgang mit Ergebnissen, Entscheidungen, Koordination, Partizipation, Aufgabenverteilung/ -abgabe und Entwicklung. (Wunderer, 2009, S. 4ff) Eine mögliche Überschneidung ist auch darin zu sehen, dass es für Führungskräfte wie auch Bildner im Erwachsenenbereich wünschenswerte Fähigkeiten gibt. Auch Inhaltlich sind Parallelen erkennbar. Andere zu bilden oder zu führen verlangt recht allgemein betrachtet, nach Methoden, Planung und Beratung. (Faulstich/ Zeuner, 2008, S. 22 nach Zeuner, 2008) Darunter fallen auch Maßnahmen die sich auf die Organisation, die Abteilung, die Aufgabe oder die Personen beziehen. (Jeserich, 1989, S. 196) Beide Berufsbilder brauchen eine persönliche Standortbestimmung und müssen diese auch reflektieren können. Fachliches Wissen alleine wäre nicht ausreichend und wird daher zum einen neben Fachwissen und Wissen zu Methoden eingereiht und erhält zum anderen einen Ausgleich durch soziale und „reflexive“ Aspekte.

„Handeln“ braucht in der Erwachsenenbildung wie auch in der Führung „Entscheidungen“ zu Werten aber auch Zielen. (Faulstich/ Zeuner, 2008, S. 22 nach Zeuner, 2008)

Björn Appelmann (2009) erfasst Aufgaben von Führungskräften aus systemischer Sicht. Umwelt und Organisation betrachtet er als Systeme und stellt deren Komplexität jeweils einander gegenüber. Kommunikation bekommt einen wichtigen Stellenwert und wird Grundlage für Gestaltung. Gestaltet werden auch „Kontexte“ die als sinngebend empfunden werden können. Ziele und Visionen werden in diesem Sinn nicht vorgegeben sondern gemeinsam entwickelt und verfolgt. Um das zu ermöglichen ist für Klarheit durch verständliche Vermittlung zu sorgen. Ob etwas verstanden wird oder nicht ist auch personenabhängig und verlangt dadurch das Interesse am Individuum. Darauf aufbauend und mit der entsprechenden Unterstützung können Potentiale entdeckt und gefördert werden. Freiräume werden gewonnen indem „innere Kontrolle“ zugelassen wird. Hier sei an die Bindung von Freiheit und Verantwortung bei Frankl erinnert. Appelmann benennt Vertrauen als Schlüssel in einer Beziehung. Er spricht von Führung und dennoch könnten seine genannten Aufgaben auch jene von ErwachsenenbildnerInnen sein. (Appelmann, 2009, S.170)

Jeserich sieht bereits 1989 eine Trendwende in der Führung in Richtung der Führungskraft als „Moderator, Trainer, Förderer“ der MitarbeiterInnen. (Jeserich, 1989, S. 148)

6.3.2 Die Führungskraft als Bildner/In stiftet Sinn

Sinnorientierung in der Führung rückt einige neue Aspekte von Führungszielen und Führungsverhalten ins Zentrum der Überlegungen. Gelingt es der Führungskraft Integration und Identifikation bei den MitarbeiterInnen zu erwecken beziehungsweise erleben diese das Gefühl nicht nur für die Organisation zu arbeiten, sondern ein Teil von ihr zu sein, ist der Grundstein dafür gelegt, dass sie den Sinn in ihrer Aufgabe oder ihrer Tätigkeit sehen oder entdecken können. Viele Organisationen setzen

Metaphern - zum Beispiel in ihren Leitbildern – ein. Für die Dimensionen des Sinns sind es vielmehr Anregung und Ansporn. Die Orientierung an Werten ist typisch auf der Suche nach Sinn und Widersprüche sind für Führungskräfte dort zu beobachten, wo das Individuum Teilaspekte einer Situation noch nicht als persönlich adäquat einstufen kann. Davon könnten grob gedacht die Organisationsphilosophie und Grundsätze der Führung betroffen sein. Es können aber auch Widerstände hervorgerufen werden, wenn Menschen nicht mit den Interaktionsabläufen oder Kommunikationsstrukturen zurechtkommen. Innerhalb der Organisation ist das Individuum auch Teil eines Ganzen. Neben den Mechanismen der Selbststeuerung der Organisation, beteiligt es sich mit seiner Leistung, Entscheidungen bejahender oder ablehnender Natur und ist einerseits fähig und bereit selbständig zu handeln aber andererseits kooperationsbereit. „Die Qualität der Konfiguration bei Sinnorientierung ergibt sich aus der Qualität der kognitiv sinnhaften Landkarten in den Köpfen der“ MitarbeiterInnen aber auch aus dem daraus entstehenden „Zusammenwirken“. Fühlen sich die MitarbeiterInnen als Teil der Organisation, gibt es eine funktionierende Orientierung an Werten beziehungsweise daraus resultierende Identifikation und gelangen die MitarbeiterInnen zur Sinnerfüllung, können vielleicht bislang notwendige Regulative deutlich reduziert werden. Daraus erwächst ein Mehr an Flexibilität im Umgang mit „situativen Herausforderungen“. (Meyer-Faje, 1999, S. 221ff)

7 Zusammenfassung und Schlussbemerkungen

Sinn beziehungsweise Sinnstiftung kann durchaus mit Führung in Verbindung gebracht und als eine der vielen Aufgaben der Führungskraft eingestuft werden. Führung die von Sinn und Werten getragen ist, berührt Mitglieder von Organisationen in einem sehr grundlegenden Moment, der Identifikation mit der Organisation, dem Gefühl ein Teil von ihr zu sein und einen sinnvollen Beitrag zur Zielerreichung im Dienst einer Sache oder anderer zu leisten. Einstellungen und Werte spiegeln ein Bild vom Menschen, daher auch die immer wiederkehrenden Bezüge dazu in diesem Text. So auch am Beginn der Diplomarbeit im Kapitel über Frankl und die Logotherapie und Existenzanalyse die als wesentliche Schwerpunkte Sinn und Werte pflegt. Auf der Suche nach Sinn geht es hier nicht um beispielsweise eine Bedeutung, sondern hier fragt der Mensch nach dem „Warum und Wozu“ und richtet sein Denken und Handeln nach der Antwort aus. Setzt man hier den Anknüpfungspunkt zur Führung, gelangt man nicht nur zur Identifikation, sondern zu Lernprozessen am Arbeitsplatz, die nicht zuletzt aus Erfahrung stattfinden. Die Führungskraft mit all ihren unterschiedlichen Aufgaben und Zuständigkeiten kann Initiator sein. Das Interesse daran die Persönlichkeit von MitarbeiterInnen als Gesamtheit von Körper, Seele und Geist zu sehen ermöglicht die Wahrnehmung von Reife, Lernkontexten, Einstellungen, Bedürfnissen und eventuellen Widersprüchen zwischen Sollsituation und Istzustand,...etc. Sie führt zu Entwicklung und Förderung, zweier der wichtigen Aspekte in der Bildung, die mit einigen anderen, mit ihren Überschneidungen zur Führung ebenfalls dargestellt wurden.

Frankls Theoriekonstrukt weist eine große Dichtheit an Information auf, die noch lange nicht erschöpfend dargestellt wurde. Ähnlich verhält es sich mit dem Themengebiet Führung, wo Begriffe teils sehr unterschiedlich verwandt werden und Führungskonzepte Bücherregale füllen könnten. Die Beschränkung auf Organisationen, die Abgrenzung des Führungsbegriffes

von Leitung und Management, das Aussparen von gruppensdynamischen Aspekten, die Beschränkung auf ein Sinnkonzept, die Bezugnahme auf jene SchülerInnen Franks, die keine massiven Veränderung an Theorie und Praxis vorgenommen haben und der Bezug auf Menschenbilder als Leitlinie und Orientierungshilfe lassen auf die Komplexität des Themas und die unzähligen Möglichkeiten der Erweiterung oder veränderten Schwerpunktsetzung schließen.

8 Abbildungen

1) Abb.1: Wunderer, Rolf, „Führung und Zusammenarbeit“ – Eine unternehmerische Führungslehre, Wolters 8. Aktualisierte und erweiterte Auflage, Luchterhand - Kluwer Deutschland GmbH., Köln, 2009. ISBN 978-3-472-07607-0

2) Abb.2: Faulstich, Peter/ Zeuner, Christine, „Erwachsenenbildung“ – Eine handlungsorientierte Einführung in Theorie, Didaktik und Adressaten, 3. Aktualisierte Auflage, Juventa Verlag, Weinheim und München 2008.

ISBN: 978-3-7799-1541-6

9 Literatur

- 1) **Anker, Heinrich**, Titel? In: Graf Helmut (Hrsg.), „Mit Sinn und Werten führen“- was Viktor E. Frankl Managern zu sagen hat - , zum 100.Geburtstag von V. E. Frankl, Personal und Organisationsband 22, Lit Verlag, Wien, 2005. ISBN: 3-8258-8373-6
- 2) **Appelmann, Björn**, „Führen mit emotionaler Kompetenz“ – Ein betriebspädagogisches Konzept, W. Bertelsmann Verlag, Bielefeld, 2009. ISBN: 978-3-7639- 3693-9
- 3) **Arnold, Rolf**, Betriebspädagogik, 2. Überarbeitete und erweiterte Auflage, in Ausbildung/ Fortbildung/ Personalentwicklung/ Bd. 31, Münch, Joachim Dr. (Hrsg.)/ Dörschel, Alfons Dr. (Hrsg.), Erich Schmidt Verlag, 1997. ISBN: 3 503 04018 8
- 4) **Arnold, Rolf in Lenzen Dieter (Hg.)**, „Erziehungswissenschaft“ – ein Grundkurs, Rowohlt Taschenbuchverlag, Reinbek bei Hamburg, 6. Auflage 2004, ISBN:3-499-55531-X
- 5) **Arnold, Rolf (Hrsg.)/ Nolda, Sigfrid (Hrsg.)/ Nuissl, Ekkehard (Hrsg.)**, „Wörterbuch Erwachsenenbildung“, 2. Überarbeitete Auflage, Julius Klinkhardt, Bad Heilbrunn, 2010. ISBN: 3-8252-8425-5
- 6) **Barthel, Karl Wolfgang**, „Fördern durch Fordern“ – Große Pädagogen und die betriebliche Ausbildung, Kölner Universitätsverlag GmbH, 1995. ISBN: 3-87427-057-2
- 7) **Biller, Karlheinz/ Stiegeler, Maria de Lourdes**, „Wörterbuch der Logotherapie und Existenzanalyse von Viktor Emil Frankl“, Böhlau Verlag, Wien/Köln/Weimar, 2008. ISBN: 978-3-205-77755-7
- 8) **Berschneider, Werner**, „Sinnzentrierte Unternehmensführung“ – Was Viktor E. Frankl den Führungskräften der Wirtschaft zu sagen hat, Orthaus Verlag, Lindau im Bodensee, 2003. ISBN: 3-83114858-9

- 9) Berschneider, Werner** in Graf, Helmut (Hrsg.) „Mit Sinn und Werten führen“ – Was Viktor E. Frankl Managern zu sagen hat, zum 100. Geburtstag von V.E. Frankl, in Personal und Organisation, Band 22, LIT Verlag, Wien, 2005.
ISBN: 3-8258-8373-6
- 10) Böckmann, Walter**, „Sinnorientierte Leistungsmotivation und Mitarbeiterführung“ – Ein Beitrag der Humanistischen Psychologie, insbesondere der Logotherapie nach Viktor E. Frankl zum Sinn-Problem der Arbeit, Ferdinand Enke Verlag, Stuttgart, 1980.
ISBN: 3-432-91371-0
- 11) Böhm, Winfried**, „Wörterbuch der Pädagogik“, 16. überarbeitete Auflage, Kröner Verlag, Stuttgart, 2005. ISBN: 3-520-09416-9
- 12) Burkard, Franz-Peter; Weiß, Axel**, „dtV-Atlas Pädagogik“, Deutscher Taschenbuch Verlag, München, 2008. ISBN: 978-3-423-03327-5
- 13) Duden Band 7**, „Das Herkunftswörterbuch“, Etymologie der deutschen Sprache, Dudenverlag, Mannheim, 2007. ISBN: 978-3-411-04074-2
- 14) Faulstich, Peter/ Zeuner, Christine**, „Erwachsenenbildung“ – Eine handlungsorientierte Einführung in Theorie, Didaktik und Adressaten, 3. Aktualisierte Auflage, Juventa Verlag, Weinheim und München, 2008. ISBN: 978-3-7799-1541-6
- 15) Frankl, Viktor E.**, „Ärztliche Seelsorge“, Grundlagen der Logotherapie und Existenzanalyse, Deutscher Taschenbuch Verlag, München, 2. Auflage, 2009. ISBN: 978-3-423-34427-2
- 16) Frankl, Viktor E.**, „Der unbewusste Gott“, Psychotherapie und Religion, Deutscher Taschenbuch Verlag, München, 9. Auflage, 2009. ISBN: 978-3-423-35058-7
- 17) Frankl, Viktor E.**, „Der Wille zum Sinn“, Verlag Hans Huber, Hogrefe AG, Bern, 5. erw. Auflage, 2005. ISBN: 3-456-84173-6
- 18) Frankl, Viktor E.**, „Was nicht in meinen Büchern steht“, MMV Medizin Verlag GmbH, München, 1995. ISBN: 3-86128-274-7

- 19) Fröhlich, Werner D.**, „Wörterbuch der Psychologie“, Deutscher Taschenbuch Verlag , München, 22. Auflage, 1998. ISBN: 3-423-32514-3
- 20) Greenberg, Jerald/ Baron, Robert A.**, „Behavior in Organisations“, 9th edition, Pearson Prentice Hall Pearson Education, Inc, Upper Saddle River, New Jersey, 2008.
ISBN 13: 978-0-13-154284-6, ISBN 10: 0-13-154284-2
- 21) Guttman, Giselher**, In Graf, Helmut (Hrsg.), „Mit Sinn und Werten führen“- was Viktor E. Frankl Managern zu sagen hat - , zum 100. Geburtstag von V.E. Frankl, Personal und Organisationsband 22, LIT VERLAG Wien, 2005. ISBN: 3-8258-8373-6
- 22) Häcker, Hartmut, Stapf, Kurt(Hrsg.)**, „Dorsch – Psychologisches Wörterbuch“, 15. überarbeitete und erweiterte Auflage, Verlag Hans Huber, Bern, 2009. ISBN: 978-3-456-84684-2
- 23) Hettl, Mathias K.**, „Richtig führen ist einfach“ – Der Führungskompass zur wirksamen Mitarbeiterführung“, Bussines Village GmbH, Göttingen, 2008. ISBN: 978-3-934424-96-8
- 24) Jeserich, Wolfgang**, „Top-Aufgabe“ – Die Entwicklung von Organisationen und menschlichen Ressourcen mit Literaturhinweisen, in Handbuch der Weiterbildung für die Praxis in Wirtschaft und Verwaltung 8, Carl Hanser Verlag, München, Wien, 1989. ISBN: 3-446-13402-6
- 25) Kirchler, Erich (Hrsg.)**, „Arbeits- und Organisationspsychologie“, 2. korrigierte Auflage, Facultas Verlags- und Buchhandels AG, Wien, 2008. ISBN 978-3-8252-2659-6
- 26) Kobi, Jean-Marcel**, „Die Balance im Management“ –Werte, Sinn und Effizienz in ein Gleichgewicht bringen, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler/ GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden, 2008. ISBN: 978-3-8349-0583-3

- 27) Kron, Friedrich W.**, „Grundwissen Didaktik“, Ernst Reinhardt, GmbH & Co KG Verlag, 5. Überarbeitete Auflage, München, 2008. ISBN: 978-3-8252-8073-4
- 28) Kurz, Wolfram/ Sedlak, Franz (Hrsg.)** „Kompendium der Logotherapie und Existenzanalyse“, Bewährte Grundlagen neue Perspektiven, Verlag Lebenskunst, Tübingen, 1995. ISBN: 3-9803664-1-3
- 29) Längle, Alfred**, „Sinnvoll leben“ – Eine praktische Anleitung der Logotherapie, Residenz Verlag, St. Pölten - Salzburg, 2007. ISBN: 13 978 3 7017 3041 4
- 30) Längle, Alfred/ Holzhey-Kunz, Alice** „Existenzanalyse und Daseinsanalyse“, Facultas Verlags- und Buchhandels AG/ facultas.wuv Universitätsverlag, Wien, 2008. ISBN: 978-3-8252-2966-4
- 31) Lehner, Martin**, „Pädagogik der Mitarbeiterführung“ – Differenzorientierte Bildung und subjektive Führungsstandards, Arnold, Rolf Prof.Dr., „Grundlagen der Berufs- und Erwachsenenbildung“, Band 26, Schneider Verlag Hohengehren GmbH, 2001. ISBN: 3-89676-439-X
- 32) Meyer-Faje, Arnold, Prof.Dr.**, „Grundlagen des Identitätsorientierten Managements“, R. Oldenburg Verlag, München, 1999. ISBN: 3-486-24994-0
- 33) Meifert, Matthias T. (Hrsg.)/ Sattler, Johannes/ Förster, Lars/ Studer, Thomas**, „Führen“ – Die erfolgreichsten Instrumente und Techniken, Haufe-Lexware GmbH Co. KG, Freiburg, 2010. ISBN: 978-3-448-10112-6
- 34) Neuberger, Oswald**, „Führen und geführt werden“, 5. Auflage, Ferdinand Enke Verlag. Stuttgart, 1995. ISBN: 3-432-94055-6
- 35) Neuberger, Oswald**, „Führen und führen lassen“ – Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung, 6. völlig neu

bearbeitete und erweiterte Auflage, Lucius & Lucius Verlagsgesellschaft mbH, Stuttgart 2002. ISBN: 3-8282-0173-3

36) Pinnow, Daniel F., „Führen“ – Worauf es wirklich ankommt, 4. Auflage, Gabler/ GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden, 2009.

ISBN: 978-3-8349-1753-9

37) Pircher-Friedrich, Anna Maria, „Mit Sinn zum nachhaltigen Erfolg“- Anleitung zur werte- und wertorientierten Führung, 2. Neu bearbeitete Auflage, Erich Schmidt Verlag, Berlin, 2007.

ISBN: 978-3-503-10395-9

38) Pircher-Friedrich, Anna Maria, In Graf, Helmut (Hrsg.), „Mit Sinn und Werten führen“- was Viktor E. Frankl Managern zu sagen hat-, zum 100.Geburtstag von V.E.Frankl, Personal und Organisationsband 22, LIT VERLAG, Wien, 2005. ISBN: 3-8258-8373-6

39) Raskop, Hedwig „Die Logotherapie und Existenzanalyse Viktor Frankls - systematisch und kritisch“, Springer, Wien, 2005. ISBN 3-211-21192-6

40) Regnet, Erika, Titel, In: Rosenstiel Lutz, Regnet Erika, Domsch E. Michel (Hrsg.), „Führung von Mitarbeitern“ – Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement, Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart, 2009. ISBN: 978-3-7910-2829-3

41) Riemeyer, Jörg, „Die Logotherapie Viktor Frankls und ihre Weiterentwicklungen“, Eine Einführung in die sinnorientierte Psychotherapie, Verlag Hans Huber, Hogrefe AG, Bern, 2007. ISBN: 978-3-456-84448-0

42) Rosche, Günther, In Graf, Helmut (Hrsg.), „Mit Sinn und Werten führen“- was Viktor E. Frankl Managern zu sagen hat- , zum 100.Geburtstag von V.E.Frankl, Personal und Organisationsband 22, LIT VERLAG, Wien, 2005. ISBN: 3-8258-8373-6

43) Rosenstiel, Lutz; Regnet, Erika; Domsch, E. Michel (Hrsg.), „Führung von Mitarbeitern“ – Handbuch für erfolgreiches

Personalmanagement, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 2009. ISBN: 978-3-7910-2829-3

44) Schechner, Erich in Graf, Helmut (Hrsg.) „Mit Sinn und Werten führen“ – Was Viktor E. Frankl Managern zu sagen hat, zum 100. Geburtstag von V.E. Frankl, in Personal und Organisation, Band 22, LIT Verlag, Wien, 2005. ISBN: 3-8258-8373-6

45) Schein, Edgar H., Lazarus, Richard S. (Editor), „Organizational Psychology“, 3. Auflage, Prentice-Hall Foundations of Modern Psychology Series, USA, 1980.

ISBN: 0-13-641340-4, ISBN: 0-13-641332-3

46) Schein, Edgar H.; Hofmann, Michael Prof. Dr. (Hrsg.), „Organisationspsychologie“, in Führung – Strategie – Organisation, Schriftenreihe des interdisziplinären Instituts für Unternehmensführung an der Wirtschaftsuniversität Wien, Serie 3, Band 4, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden, 1980. ISBN: 3-409-96601-3

47) Siebert, Horst/ Jäger, Christiane, „Lernmotivation und Bildungsbeteiligung“, W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co.KG, Bielefeld, 2006. ISBN: 3-7639-1931-7

48) Sprenger, Reinhard K., „Aufstand des Individuums“ – Warum wir Führung komplett neu denken müssen, 2. Auflage, Campus Verlag, Frankfurt, 2001. ISBN: 3-593-36560-X

49) Staehle, Wolfgang, H., Dr., „Management“ – Eine wissenschaftliche Perspektive, 7. Überarbeitete Auflage, Verlag Franz Vahlen GmbH, München, 1994. ISBN: 3-8006-1892-3

50) Steinmann, Horst/ Schreyögg, Georg, „Management“ – Grundlagen der Unternehmensführung, Konzepte – Funktionen – Fallstudien, 3. Überarbeitete und erweiterte Auflage, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden, 1993. ISBN: 3-409-33312-6

- 51) Strauch, Anne; Jütten, Stefanie; Mania, Ewelina;**
 „Kompetenzerfassung in der Weiterbildung“ – Instrumente
 Methoden situativ anwenden, Bertelsmann Verlag GmbH&CO.KG,
 Bielefeld, 2009. ISBN-10: 3763919732, ISBN-13: 9783763919734
- 52) Svetlova, Ekaterina,** „Sinnstiftung in der Ökonomik“ –
 wirtschaftliches Handeln aus sozialphilosophischer Sicht, transcript
 Verlag, Bielefeld, 2008. ISBN: 978-3-89942-869-8
- 53) Schweikert, Thomas,** „Erwachsenenbildung weiterdenken“ –
 Theorien der Erwachsenenbildung und ihre Kritik, Peter Lang
 GmbH Europäischer Verlag der Wissenschaften, Frankfurt, 2007.
 ISBN: 10: 3-631-55918-6, ISBN: 13: 978-3-631-55918-5
- 54) Tenorth, Heinz-Elmar,** „Geschichte der Erziehung“ – Einführung
 in die Grundzüge ihrer neuzeitlichen Entwicklung; Grundlagentexte
 Pädagogik, Juventa Verlag, Weinheim und München, 3.völlig
 überarbeitete und erweiterte Auflage, 2000. ISBN: 3-7799-1517-0
- 55) Ulich, Eberhard,** „Arbeitspsychologie“, 5. Vollständig überarbeitete
 und erweiterte Auflage, vdf Hochschulverlag AG an der ETH Zürich
 und Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft*Steuern*Recht GmbH
 Buchhandels, Stuttgart, 2001. ISBN: 3-7281-2800-7 / 3-7910-
 1835-3
- 56) Vesely, Franz,** In Graf, Helmut (Hrsg.), „Mit Sinn und Werten
 führen“- was Viktor E. Frankl Managern zu sagen hat- , zum
 100.Geburtstag von V.E.Frankl, Personal und Organisationsband
 22, LIT VERLAG Wien, 2005. ISBN: 3-8258-8373-6
- 57) Weinert, Ansfried B.,** „Organisationspsychologie“ – ein Lehrbuch,
 4. Vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Beltz
 Psychologie Verlags Union, Weinheim, 1998. ISBN: 3-621-27399-9
- 58) Wunderer, Rolf,** „Führung und Zusammenarbeit“ – Eine
 unternehmerische Führungslehre, Wolters 8. Aktualisierte und
 erweiterte Auflage, Luchterhand - Kluwer Deutschland GmbH.,
 Köln, 2009. ISBN: 978-3-472-07607-0

59)Schechner, Erich/ Zsok, Otto, „SINN-FUNKEN“ – Ein neues Menschenbild für die Wirtschaft, 1. Auflage, EOS Verlag, St. Ottilien, 2007. ISBN: 978-3-8306-7289-0

60)Zeuner, Christine, „Verantwortung als Inhalt des Studiums der Erwachsenenpädagogik“, In: Pätzold, Henning (Hrsg.) Verantwortungsdidaktik, Baltmannsweiler Schneider Verlag, Hohengehren, 2008. S. 212-233
ISBN: 978-3-8340-0480-2, ISBN: 3-8340-0480-4

9.1 Internetquellen

- 1) <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/homo-oeconomicus.html#head0> (04.03.2010, 10:20)
- 2) <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/72059/organisation-sachgebietstext-v6.html> (11.12.2010, 16:48)
- 3) <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/77734/jobenrichment-v4.html>, 08.12.2010, 19:30
- 4) <http://www.viktorfrankl.org/d/person.html> (19.06.2010, 14:12)
- 5) Prof.Dr. Simon, Hermann, publiziert in: Mohn, Reinhard: Unternehmer Stifter Bürger. Verlag Bertelsmannstiftung, Gütersloh 2001, S. 105-115 und 04.04.2002, <http://www.simon-kucher.com/Internetdatabase/publication.nsf/0a988350ba8d6626c125670100539865/3140079a3a632ab3c1256b910050a02d?OpenDocument> (05.04.2010, 10:16)

10 Anhang

10.1 Abstract

Die vorliegende Arbeit widmet sich im Groben der Verbindung dreier - für sich bereits sehr umfangreicher - Themengebiete. Basierend auf einer Literaturrecherche wird der Bogen von Schwerpunkten und Kernaussagen der Logotherapie und Existenzanalyse Viktor Frankls -und hier vor allem dem von Frankl postulierten Willen zum Sinn- hin zum Thema Führung und Führungskompetenzen gespannt. Die Verflechtung der Suche und des Verlangens nach Sinn mit den Aufgaben der Führungskraft in der Weise, dass sie Sinn stiftend und initiierend wirken kann, führt hin zur Rolle des Bildners. An diesem Punkt werden die Überschneidungen der beiden Funktionen herausgearbeitet und dargestellt. Wenngleich ein Weg gefunden werden konnte, Sinnstiftung als Führungskompetenz der Führungskraft in Bezug auf eine Facette dieser Aufgabe - der Bildungsfunktion - darzustellen, muss gleichzeitig wieder auf die Breite des Forschungsfeldes hingewiesen werden, das noch eine Vielfalt an Forschungsmöglichkeiten bietet.

10.2 Lebenslauf der Verfasserin

Verfasserin: Sonja Korenzhana

Geboren: am 17. September. 1975 in Wien

10.2.1 Bildungsweg

1981 - 1985	Volksschule, Knöllgasse; 1100 Wien
1985 - 1989	AHS, Laaerbergstraße; 1100 Wien
1989 - 1994	BAKIP, Patrizigasse; 1210 Wien
1996 - 1998	Diplom für Sondersozialpädagogik, BISOP - Baden
Seit 1999	Studium der Psychologie mit dem Wahlfach Psychiatrie
02.2004 – 07.2005	Ausbildung zum Coach
2005 - 2011	Studium der Pädagogik Schwerpunkte: Psychoanalytische Pädagogik, Aus- und Weiterbildungsforschung
08.2005	NLP – Practitioner
05.07. - 07.07.2006	Kindercoaching (Aufbaumodul)
2007	Tutorium am Institut für Bildungswissenschaft, Universität Wien
Seit 12.2010	NLP-Master-Practitioner

10.2.2 Berufserfahrungen

Ab 09.1994 Krippen-/ Kindergartenpädagogin im
 Regel-/ und Integrationsbereich

Ab 08.1998 Sonderhortpädagogin

Seit 01.2009 Sonderhortpädagogin (mobile
 Entwicklungsförderung der MA10)

Seit WS 2010/11 Trainerin Bfi Wien

10.2.3 Sonstige Qualifikationen:

Sprachen: Deutsch, Englisch

EDV-Kenntnisse: MS Office, SPSS (Grundkenntnisse)