

**FERNUNIVERSITÄT
GESAMTHOCHSCHULE
IN HAGEN
FACHBEREICH WIRTSCHAFTSWISSENSCHAFT**

Diplomarbeit

– im wirtschaftswissenschaftlichen Diplomstudiengang

Bearbeitungszeit 18 Wochen als Teilzeitstudierender

im Fach : Psychologie für Wirtschaftswissenschaftler:
 Soziale Prozesse

über das Thema : Die Bedeutung von Sinn für Individuum und
 Organisation – Eine vergleichende Betrachtung
 von Logotherapie und Managementlehre

Eingereicht bei : Prof. Dr. Helmut Lück

von : Markus Classen

Matrikel–Nr. : 3765741

Kontaktmöglichkeit:

Anschrift : Lühnstiege 8, 48151 Münster mclassen@muenster.de

Telefon : ~~02-51/52 69 63~~ oder 0172/972 45 54

Abgabedatum : 15. September 1999

"Wer sein eigenes Leben als sinnlos
empfindet, der ist nicht nur unglücklich,
sondern auch kaum lebensfähig."

Albert Einstein

Kurzfassung

Die vorliegende Arbeit befaßt sich vor dem Problemhorizont der inneren Kündigung mit der Bedeutung von Sinn für Individuum und Organisation und vergleicht eine sinnzentrierte Psychotherapierichtung, die **Logotherapie**, mit einer Managementlehre, die an der Hochschule **St. Gallen** entwickelt wurde. Damit ist sie interdisziplinär zwischen Psychologie und Organisationslehre angesiedelt. Es soll untersucht werden, inwieweit die beiden Konzepte geeignet sind, unter Einbeziehung des Faktors Sinn, dem Problem der inneren Kündigung zu begegnen. Aus den beiden zu vergleichenden Konzepten wird ein Menschenbild und ein Organisationskonzept entwickelt bzw. vorgestellt. Im weiteren wird auf der Grundlage des Menschenbildes ein **Führungskonzept** diskutiert und auf dem Hintergrund des Organisationsverständnisses ein **Organisationskulturmodell** erörtert. Die vergleichende Betrachtung vollzieht sich anhand bestimmter Kriterien, die im Laufe der Arbeit entwickelt werden. Durch den **Vergleich** wird sich herausstellen, daß die von beiden Konzepten verwendeten Begriffe, wie z.B. Sinn und Werte, unterschiedlich verstanden und in der Arbeitssituation umgesetzt werden. Als Fazit läßt sich die Logotherapie schlagwortartig mit 'Management als Sinnfindung möglich machen' und der St. Galler Ansatz mit 'Management als Sinnvermittlung' kennzeichnen. Beide Konzepte stoßen auf unterschiedliche Grenzen. Als Ausblick aus der Arbeit wird deshalb versucht, die beiden Konzepte zu verknüpfen, um so ein **neues Modell** zu entwerfen.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	VI
Tabellenverzeichnis.....	VI
I	
1 Einleitung.....	1
2 Die Bedeutung von Sinn.....	4
2.1 Warum Sinn für die Arbeitswelt eine Bedeutung hat.....	4
2.1.1 Wertewandel und Orientierungskrise.....	4
2.1.2 Die Frage nach dem Sinn der Motivation.....	5
2.2 Welche Bedeutung das Wort Sinn hat.....	6
2.2.1 Der Sinn–Begriff für das Individuum: die Logotherapie.....	7
2.2.1.1 Das Menschenbild der Logotherapie.....	10
2.2.1.2 Das Weltbild der Logotherapie.....	11
2.2.1.3 Das Motivationskonzept der Logotherapie.....	13
2.2.1.4 Übertragung auf die Arbeitswelt.....	15
2.2.2 Der Sinn–Begriff für die Organisation: der St. Galler Ansatz.....	18
2.2.2.1 Objekt– und Problembereich des St. Galler Ansatzes.....	18
2.2.2.2 Mehrebenenbetrachtung sozialer Systeme – die Ausein–	
andersetzung mit der Humanebene.....	19
2.2.2.3 Sinn als Charakteristikum der Humanebene.....	21
3 Die Bedeutung von Sinn für das Individuum – Logotherapie....	24
3.1 Charakteristika der Sinn–Kategorisierung.....	25
3.1.1 Leistung.....	25
3.1.2 Selbsttranszendenz.....	26
3.1.3 Selbstdistanzierung.....	27
3.2 Mitarbeiter, Vorgesetzter, Organisation.....	28
3.2.1 Das Zustandekommen des individuellen Sinn–Konzeptes: Mit–	
arbeiter.....	28
3.2.2 Die Konsequenzen für die Führung: Vorgesetzter.....	29
3.2.3 Die Organisation sinnvoller Arbeit: Organisation.....	31

3.3 Kritik am Konzept der Logotherapie.....	35
4 Die Bedeutung von Sinn für die Organisation – Management– lehre.....	42
4.1 Management als Sinnvermittlung.....	43
4.2 Kritik am Konzept der Sinnvermittlung.....	46
5 Vergleichende Betrachtung von Logotherapie und Manage– mentlehre.....	56
6 Zusammenfassung, Fazit, Ausblick.....	66
7 Literaturverzeichnis.....	75

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Aufbau der Arbeit.....	3
Abbildung 2:	Frankls Karikatur der drei Wiener Schulen der Psychotherapie.....	8
Abbildung 3:	Die Logotherapie Viktor Frankls.....	9
Abbildung 4:	Dimensionalontologie.....	10
Abbildung 5:	Der Mensch als offenes System.....	12
Abbildung 6:	Systemarten und Problemebenen nach H. Ulrich.....	20
Abbildung 7:	Kriterien für den Vergleich der beiden Konzepte aus Kapitel 2.....	23
Abbildung 8:	Ex-sistenz des Menschen.....	27
Abbildung 9:	Kriterien für den Vergleich der beiden Konzepte aus Kapitel 3.....	41
Abbildung 10:	Kriterien für den Vergleich der beiden Konzepte aus Kapitel 4.....	55
Abbildung 11:	Kriterienkatalog für die vergleichende Betrachtung.....	56

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Das Spannungsfeld von Kultur und Unternehmung.....	53
Tabelle 2: Zusammenfassung der vergleichenden Betrachtung.....	65

1 Einleitung

Ein in jüngster Zeit häufig diskutiertes Phänomen ist die innere Kündigung von Mitarbeitern in ihren Organisationen. Innere Kündigung "bezeichnet einen persönlichen Zustand, der durch ein innerliches Abrücken von der Arbeitsumgebung und eine Verweigerung der Eigeninitiative gekennzeichnet ist" (Krenz–Maes 1998, S. 48). Ein Erklärungsansatz für innere Kündigung ist Arbeitsunzufriedenheit, denn die "für die Arbeitszufriedenheit relevanten Bereiche Einkommen, eigene Entwicklung, Führungsstil der Vorgesetzten, Unternehmenskultur und eigenes Tätigkeitsspektrum gehen [...] negativ mit innerer Kündigung einher" (Krenz–Maes 1998, S. 49). Dies hat die Psychologin Krenz–Maes in einer Studie herausgefunden (vgl. a.a.O.). "Die Folgen für ein Unternehmen können beispielsweise eine verringerte Innovationsbereitschaft sein, oder aber eine Erhöhung der Bearbeitungszeiten, eine Verschlechterung der Qualität, eine geringe Beteiligung am Vorschlagswesen, eine Überschreitung der Pausenzeiten, ein Anstieg von Arbeitsunfällen, eine geringe Kundenorientierung sowie eine geringe Bereitschaft, Überstunden zu leisten" (Krenz–Maes 1998, S. 49). Diese Aufzählung macht die Notwendigkeit deutlich, einer solchen Entwicklung entgegenzutreten.

Innere Kündigung als Entfremdung von der Arbeit deutet letztlich auf eine "sinnlose Arbeit" (vgl. Böckmann 1999, S. 78) hin. Die vorliegende Arbeit befaßt sich mit der Bedeutung von Sinn für Individuum und Organisation. Die hier diskutierten Konzepte werden daraufhin untersucht, ob sie durch ihre Beschäftigung mit dem Faktor 'Sinn' Lösungsansätze anbieten können, wie dem Phänomen 'innere Kündigung' und seinen Konsequenzen für die betriebliche Praxis begegnet werden kann. Es handelt sich dabei um eine interdisziplinäre Arbeit, die zwischen Psychologie und Organisationslehre angesiedelt ist. Aus dem ersten Wissenschaftszweig stammt die Logotherapie, die eine sinnzentrierte Psychotherapierichtung ist. Zum Vergleich mit ihr wurde eine bestimmte Managementlehre ausgewählt: der St. Galler Ansatz. Da sich die Themenstellung an der Betrachtung von *Individuum und Organisation* orientiert, erschien der St. Galler Ansatz am besten geeignet, weil in St. Gallen ein (explizit auf den Faktor Sinn konzentriertes)

Organisationsverständnis entwickelt wurde. Es gibt zwar noch weitere Konzepte aus der Organisationslehre, die sich mit der Sinnproblematik in Organisationen beschäftigt haben, im Mittelpunkt ihrer Betrachtungen steht aber eher ein Unternehmenskulturmodell und nicht die Entwicklung eines Organisationsverständnisses. Außerdem beziehen sich viele Veröffentlichungen aus St. Gallen auf die Logotherapie. Aus diesen Gründen erscheint die Vergleichbarkeit des St. Galler Konzeptes mit der Logotherapie höher als bei den anderen Sinn-Konzepten. Im Laufe der Arbeit sollen die verschiedenen Verknüpfungspunkte zwischen beiden Konzepten herausgearbeitet werden.

Die Logotherapie geht vom Individuum aus und wurde als *Führungskonzept* in die Arbeitswelt übertragen. Der St. Galler Ansatz ist ein bestimmtes Organisationsverständnis, auf dem ein *Unternehmenskulturmodell* aufbaut. Von den oben genannten Bereichen, die für das Phänomen innere Kündigung relevant sind, werden diese beiden in der vorliegenden Arbeit näher beleuchtet.

Die Vorgehensweise in der vorliegenden Arbeit orientiert sich an der getrennten Betrachtung von Individuum und Organisation und damit auch von Führung und Unternehmenskultur.

Zunächst wird die Bedeutung von Sinn für die Arbeitswelt diskutiert, und der Begriff Sinn näher erläutert. Anschließend wird die Bedeutung von Sinn für das Individuum (anhand der Logotherapie) und die Bedeutung von Sinn für die Organisation (anhand der St. Galler Managementlehre) dargestellt und bewertet. Am Schluß steht die vergleichende Betrachtung der beiden Konzepte mittels ausgewählter Kriterien. Diese Kriterien sollen im Verlauf der Arbeit entwickelt werden und werden jeweils am Ende der einzelnen Kapitel aufgezählt.

Folgende Abbildung soll die Vorgehensweise verdeutlichen:

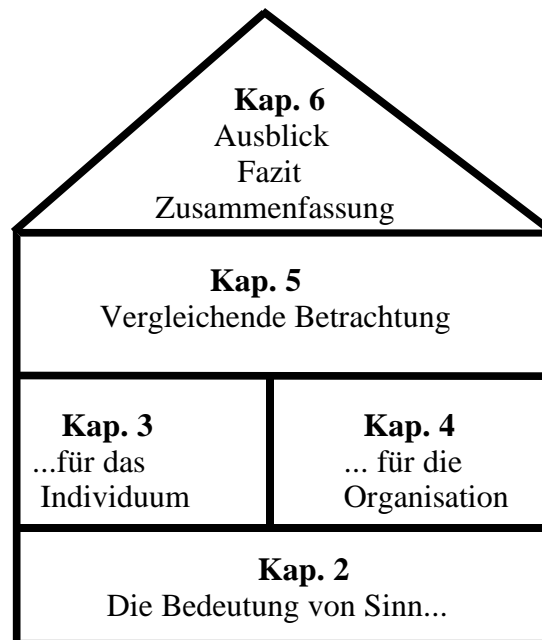


Abbildung 1: Aufbau der Arbeit

Ziel der Arbeit ist es, aufzuzeigen, daß Sinn für die Arbeitswelt eine Bedeutung hat und welches Verständnis die beiden Ansätze von dem Wort 'Sinn' haben. Wenn es in den Kapiteln 3 und 4 um die Darstellung der beiden Konzepte geht, soll überprüft werden, ob sie durch Einbeziehung des Faktors 'Sinn' geeignet sind, dem Phänomen 'innere Kündigung' zu begegnen. Im weiteren soll untersucht werden, inwiefern die theoretische Trennung der Betrachtungsebenen Individuum und Organisation aufgehoben werden kann, so daß die beiden Ansätze nebeneinander Verwendung finden können. Dazu muß geklärt werden, in welchem Verhältnis die beiden zueinander stehen. Abschließend wird versucht, anhand der Logotherapie ein neues Modell in Bezug auf die Organisation zu skizzieren.

2 Die Bedeutung von Sinn

Um sich mit der Sinnproblematik für Individuum und Organisation auseinandersetzen zu können, muß zunächst die Bedeutung von Sinn erläutert werden. Dabei geht es darum,

- warum Sinn für die Arbeitswelt eine Bedeutung hat (Kap. 2.1) und
- welche Bedeutung das Wort 'Sinn' im Kontext der dargestellten Ansätze hat (Kap. 2.2).

2.1 Warum Sinn für die Arbeitswelt eine Bedeutung hat

Um die Frage zu beantworten, warum Sinn für die Arbeitswelt eine Bedeutung hat, wird als erstes auf die Situation in der heutigen Gesellschaft eingegangen und in einem zweiten Schritt die Bedeutung des Sinns für das Problemfeld Motivation erläutert.

2.1.1 Wertewandel und Orientierungskrise

Zunächst geht es um die Orientierungskrise und ihre Entstehung: Im Verlauf dieses Jahrhunderts entstanden im Zuge der Modernisierungsprozesse in den staatlichen und wirtschaftlichen Organisationen der westlichen Gesellschaften immer komplexere und umfassendere Handlungssysteme. Waren diese anfangs noch einigermaßen überschaubar, so ist es heute unmöglich, sie rational zu durchdringen und in ihren Entwicklungen vollständig zu erfassen. Die Verarbeitungskapazitäten der Organisationsmitglieder reichen bei weitem nicht mehr aus. Dies verursacht die Orientierungskrise.

Hinzu kommt ein Verfall der Werte und Traditionen in Staat und Gesellschaft, der die Menschen zunehmend verunsichert. Eine Entwicklung, die Viktor Frankl früh in ihrer Bedeutung erkannt hat: "Weder sagt dem Menschen wie dem Tier ein Instinkt, was er muß, noch sagen ihm heute die Traditionen, was er soll, und es ist zu fürchten, daß er eines Tages nicht mehr wissen wird, was er will" (Frankl 1996a, S. 139). Frankl sprach in diesem Zusammenhang von einem existentiellen Vakuum, das Erlebnis

einer inneren Leere, dem Gefühl einer abgründigen Sinnlosigkeit (vgl. a.a.O).

Zur Vertiefung dieser Problematik sei z.B. auf Bußkamp (1995), Kroker & Dechamps (1990) und Zihlmann (1980) verwiesen, die sich intensiv mit den Problemen des Wertewandels und des Sinnverlustes in einer versachlichten Welt befaßt haben. Die vorigen Ausführungen sollten das Thema des Wertewandels und der Orientierungskrise nur skizzieren, damit deutlich wird, daß Sinn für die Arbeitswelt eine Bedeutung hat. In diesem Zusammenhang stellt sich dann auch die Frage nach dem Sinn der Motivation.

2.1.2 Die Frage nach dem Sinn der Motivation

Sievers vertritt die These, daß "Motivation [...] erst dann zu einem Problem wurde, als der Sinn der Arbeit entweder verschwunden oder verloren gegangen war. Dieser Sinnverlust der Arbeit steht in unmittelbarem Zusammenhang mit der Zunahme von Differenzierung und Fragmentierung" (1984, S. 1) der Arbeit.

Als Beispiel sinnvoller Tätigkeit sei hier ein Bauer genannt, der im letzten Jahrhundert seine Felder bestellt und Tiere hält, um seine Frau und die Kinder, sowie seine Eltern ernähren zu können. Arbeitsteilung war kaum ausgeprägt, im Einklang mit der Natur und den Jahreszeiten mußte die ganze Familie für die unmittelbare, eigene Ernährung und das Wohl der Tiere sorgen.

In einer solchen Situation war die Sinnhaftigkeit der Tätigkeit wohl nicht in Frage gestellt. 'Wir müssen doch etwas zu essen haben und die Tiere müssen versorgt werden', könnte der Bauer auf die Frage nach dem 'Warum' seines Tuns geantwortet haben.

Heute ist die Situation anders: "Der einzelne handelt nicht mehr, um zu überleben, sondern er verrichtet eine pragmatisch sinnlose Tätigkeit, um vor allem über den Lohn- oder Gehaltsempfang diesen Aufwand gegen etwas Sinnvolles, z.B. in der Freizeit, einzutauschen.

Vordergründig betrachtet, tritt dann das Motivationsproblem [...] auf. Der Hebel der Beeinflussung des Leistungsverhaltens setzt dabei an verschiede-

nen Faktoren an, ändert aber grundsätzlich an den bestehenden Bedingungen nichts" (Sander 1991, S. 3). Insofern ist die These von Sievers (1987) plausibel, daß das Motivationsproblem erst mit dem Verschwinden des Sinns in der Arbeit aufgetaucht ist.

Somit plädiert Sievers dafür, nicht die einzelnen Ansätze der Motivation zu diskutieren, sondern die Motivation selbst zu hinterfragen (1984, S. 1). Denn die Absicht, Mitarbeiter z.B. durch verschiedenste Belohnungssysteme zu motivieren, beruht schlicht auf Mißtrauen (vgl. Wittenzellner 1994). Wer den Mitarbeiter zu mehr Leistung bringen will, unterstellt ihm ja, daß er nicht von sich aus die volle Leistung erbringt. Dabei hat er ja vielleicht genau dazu einen guten Grund (vgl. Romanos–Hofer 1994 bzw. Sprenger 1997). Er hat 'keine Lust dazu' bzw. er sieht keinen Sinn darin, mehr zu leisten. Im Gegensatz dazu konnte der Bauer leicht einen Sinnbezug in seiner Tätigkeit herstellen, zumal er ganzheitlich am Leistungsprozeß auf seinem Bauernhof, z.B. vom Füttern über das Melken bis zur Käseherstellung, beteiligt ist. Das "umfassende Tätigkeitsspektrum" (Krenz–Maes 1998, S. 49) schützte ihn vor Arbeitsunzufriedenheit und damit vor der inneren Kündigung.

Die im weiteren zu diskutierenden Sinnansätze haben das Problem des Sinndefizits der Arbeit zur Grundlage und versuchen, das Motivationsproblem bzw. das Problem der inneren Kündigung durch Ansetzen auf der Sinnenebene zu beheben.

Sinnkonzepte sind also geeignet, dem Wertewandel und der Orientierungskrise in der heutigen Gesellschaft entgegenzutreten; zuletzt wurde die Frage aufgeworfen, ob das in der Managementlehre häufig diskutierte Problemfeld der Motivation bzw. der inneren Kündigung ebenfalls mit Sinnkonzepten bearbeitet werden kann. Eine Antwort darauf soll in Kapitel 3 und 4 gefunden werden.

2.2 Welche Bedeutung das Wort Sinn hat

Das Wort 'Sinn' wird im alltäglichen Gespräch häufig verwendet. Man spricht von 'sinnvollem Tun', einem 'sinnlosen Unterfangen' oder 'völlig-

gem Unsinn'. Für die weiteren Ausführungen im Rahmen dieser Arbeit ist es wichtig, den Begriff zu präzisieren.

Das 'Herkunftswörterbuch der deutschen Sprache' (Duden) bezeichnet 'Sinn' als auf "Verstand und Wahrnehmung" bezogen und gibt die Grundbedeutung "Gang, Reise, Weg" (Duden 1989, S. 675) an.

Im 'Brockhaus' (1998, S. 254–256) heißt es, 'Sinn' sei "ein durch zahlreiche Bedeutungen gekennzeichneten Begriff". Es werden vier Verwendungsweisen unterschieden:

1. Sinn "ist die Fähigkeit des Organismus, Reize der Außenwelt oder des Körperinnern wahrzunehmen" (a.a.O.).
2. Sinn "heißt [...] die Bedeutung, die Worten, Sätzen, Kunstwerken, Ereignissen und überhaupt Zeichen zukommt hinsichtlich ihres hinweisenden Bezuges auf das Bezeichnete und dessen Interpretation" (a.a.O.).
3. Sinn "bezeichnet den Zweck, die Endabsicht, das Ziel" (a.a.O.).
4. Sinn "wird die Bedeutung und der Gehalt genannt, den eine Sache, eine Handlung, ein Erlebnis (etwa eine Begegnung) für einen Menschen in einer bestimmten Situation hat" (a.a.O.).

In den nächsten Kapiteln wird der Sinn-Begriff der Logotherapie und des St. Galler Ansatzes näher präzisiert, dabei soll überprüft werden, ob das jeweilige Verständnis einer der oben genannten Verwendungsweisen zugeordnet werden kann.

2.2.1 Der Sinn-Begriff für das Individuum: die Logotherapie

In diesem Kapitel wird die Logotherapie vorgestellt. In den nächsten Absätzen geht es um den Begründer und die Entstehung der Logotherapie.

Begründer der Logotherapie ist Viktor Emil Frankl, ein Wiener Neurologe und Psychiater. Schon während seiner Gymnasialzeit Anfang diesen Jahrhunderts korrespondierte er mit Sigmund Freud. Als Student der Medizin veröffentlichte er Artikel in der 'Internationalen Zeitschrift für Psychoanalyse' und der 'Internationalen Zeitschrift für Individualpsychologie'.

Nachdem er mit dem Menschenbild Freuds immer unzufriedener wurde und sich von ihm getrennt hatte, löste er später auch seine Bindung an Alfred Adler, um seine eigene therapeutische Richtung zu begründen. Mit der Veröffentlichung seiner "Ärztlichen Seelsorge" im Jahre 1946 legte er der psychologischen Fachwelt die "Grundlagen der Logotherapie und Existenzanalyse" (Frankl 1982), so der Untertitel des Werkes, vor.

Die Logotherapie wird in amerikanischen Klassifizierungen häufig als dritte Wiener Schule der Psychotherapie nach der Psychoanalyse Sigmund Freuds und der Individualpsychologie Alfred Adlers genannt. Die nachfolgende Karikatur hat Viktor Frankl im Alter von 91 Jahren gezeichnet. Sie ist in diese Arbeit aufgenommen worden, weil sie einen guten Einblick in die humorvolle Persönlichkeit Viktor Frankls gibt.

(die Grafik mußte leider der Möglichkeit zum Download zum Opfer fallen)

Abbildung 2: Frankls Karikatur der drei Wiener Schulen der Psychotherapie (Frankl 1998, S. 324)

Sigmund Freud und Alfred Adler entwickelten aufgrund von Untersuchungen mit Neurotikern ihr Bild vom Menschen. Freud konstatierte einen 'Willen zur Lust' und Adler einen 'Willen zur Macht' als primäre Motivation des Menschen. In beiden Vorstellungen handelte es sich um eine

‘geschlossene’ Sichtweise, die nur den Menschen und seine innerpsychischen Impulse betrachtete.

Frankl war der erste, der sich von der Beschäftigung mit kranken Menschen löste und nach Bedingungen fragte, die den Menschen gesund erhalten. Er entwickelte somit nicht nur eine Psychotherapierichtung, sondern auch ein Verständnis vom Menschen und seiner Beziehungen zur (Um-)Welt. Die Logotherapie umfaßt also neben der Motivationstheorie ein Menschenbild und ein Weltbild (vgl. Abb. 3). Für die vorliegenden Ausführungen über die Bedeutung von Sinn für Individuum und Organisation steht das Motivationskonzept im Mittelpunkt; es wird ergänzt durch die Philosophie und Anthropologie Frankls.

Dies wird auch anhand der folgenden Abbildung deutlich; sie weist zugleich auf die Reihenfolge hin, in der die Logotherapie in den folgenden Kapiteln vorgestellt wird.

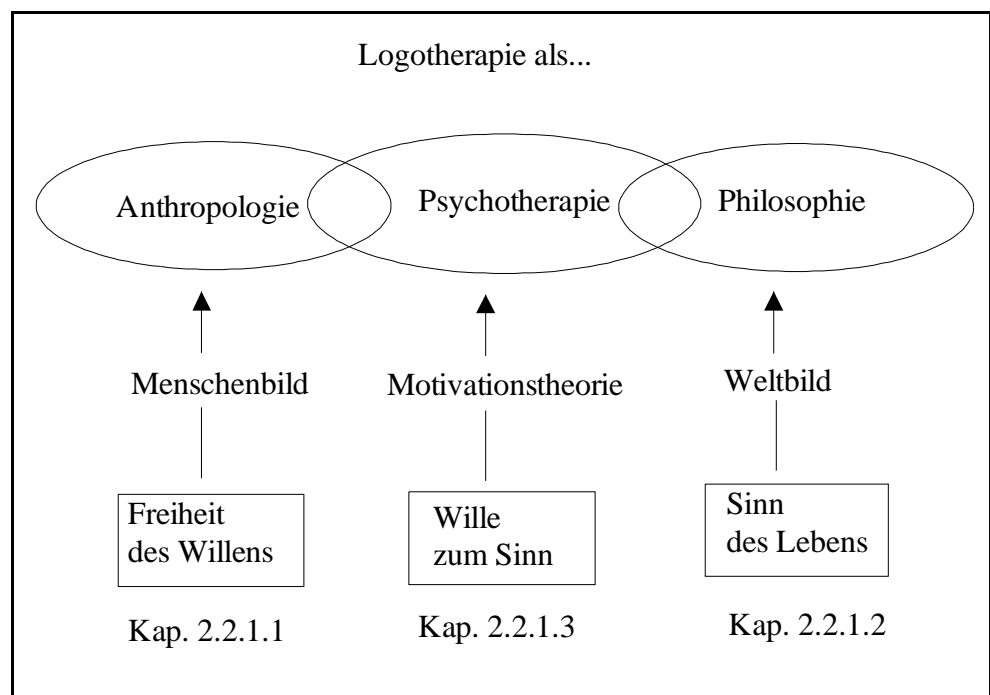


Abbildung 3: Die Logotherapie Viktor Frankls (vgl. Lukas 1998, S. 18)

2.2.1.1 Das Menschenbild der Logotherapie

Bei der Beschäftigung mit dem gesunden Menschen entdeckte Frankl die geistige Dimension des Menschen. Zusammen mit der psychischen und somatischen Dimension bildet sie das 'Konzept der Dimensionalontologie'.

Zur Verdeutlichung dient folgende Abbildung:

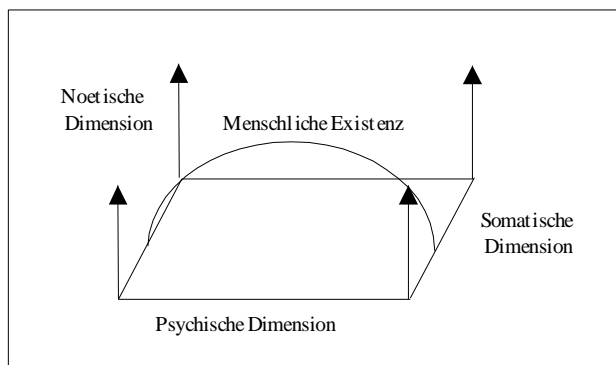


Abbildung 4 : Dimensionalontologie (vgl. Lukas 1998, S. 21)

Anhand der Darstellung zeigt sich, daß Frankl sich nicht wie Freud (Über-Ich, Ich, Es) ein 3-Schichten-Modell vorgestellt hat, sondern daß sich die drei Ebenen des Mensch-Seins seiner Meinung nach vollständig durchdringen.

Die *somatische* Dimension umfaßt die Leiblichkeit des Menschen, das Zellgeschehen und alle chemischen und physikalischen Prozesse.

Die *psychische* Dimension ist die Sphäre seiner Gefühle, Empfindungen und Instinkte. Hierzu gehören auch die sozialen Prägungen und erworbenen Verhaltensmuster.

Die *geistige* Ebene schließlich verkörpert das 'Urmenschliche'. "Eigenständige Willensentscheidungen ('Intentionalität'), sachliches und künstlerisches Interesse, schöpferisches Gestalten, Religiosität und ethisches Empfinden ('Gewissen'), Wertverständnis und Liebe sind in der Geistigkeit des Menschen anzusiedeln" (Lukas 1998, S. 20). In der geistigen Ebene erhebt sich der Mensch sozusagen über sich selber, er schwingt sich auf, in die Transzendenz seines Seins (siehe in der Abbildung 'Menschliche Existenz'). Hier erst kann der Mensch ganz er selbst werden.

Das Modell der Dimensionalontologie erfaßt neben dem Menschen auch alle anderen Lebewesen der Erde. Sie lassen sich nach ihrer Teilhaftigkeit an den verschiedenen Seinsdimensionen gliedern.

- Pflanzen, Tiere und Menschen -> Leib
- Tiere und Menschen -> Leib, Psyche
- Menschen -> Leib, Psyche, Geist

(vgl. Lukas 1998, S. 21)

An anderer Stelle setzt Frankl sein Menschenbild in Bezug zu dem anderer humanwissenschaftlicher Richtungen: "Vielfach sind die Humanwissenschaften an das eigentliche Humanum noch gar nicht herangekommen. Sie sind nicht humanistisch, sondern homunkulistisch. Sie handeln von einem Artefakt, einem Kunstprodukt. Was ihnen zugrundeliegt, ist nicht ein Bild vom wirklichen Menschen, [...] sondern [...] das Bild vom Menschen in einem geschlossenen System. Der Mensch wird hingestellt als ein Wesen, das entweder nur auf Reize reagiert (das behavioristische Modell) oder nur Triebe abreagiert (das psychodynamische Modell)" (Frankl 1980, S. 32).

Im Gegensatz dazu sieht Frankl den Menschen mit einer Freiheit des Willens, die auf die Welt ausgerichtet ist. Dort trifft der Mensch auf den Sinn des Lebens, den Frankl seinem Weltbild zugrundelegt.

2.2.1.2 *Das Weltbild der Logotherapie*

Frankl hat sich also einem Bild vom Menschen als geschlossenes System verweigert und ihn stattdessen als in-Beziehung-zur-Welt-stehend aufgefaßt.

Die Welt ist für Frankl voller Sinn, jede Situation hat einen Aufforderungscharakter, dem sich der Mensch stellen soll. Frankl sieht Menschsein als In-Frage-Stehen und Leben als Antwort-Sein. Auf jeden Menschen wartet jemand oder etwas in dieser Welt. Soll Leben "gelingen, so kommt es ganz darauf an, sich auf das, was auf einen wartet, einzulassen und erkennend und liebend 'Antwort' zu 'sein' " (Längle 1988, S. 10). Die Suche nach der

Antwort ist für Frankl die Suche nach Sinn.

"Auf der Suche nach Sinn leitet den Menschen das Gewissen. Mit einem Wort das Gewissen ist ein Sinn-Organ. Es ließe sich definieren als die Fähigkeit, Sinngestalten in konkreten Lebenssituationen zu perzipieren" (Frankl 1996a, S. 26).

In seiner Geisthaftigkeit kann er mit seinem "Sinn-Organ" die Aufforderung der Situation erspüren und damit den Sinn erkennen. Dies ist das logotherapeutische Postulat von der 'Sinnhaftigkeit des Lebens' (vgl. Lukas 1998, S. 17). Lukas schließt ihre Ausführungen dazu mit der Folgerung: "Die Logotherapie ist eine positive Weltanschauung" (Lukas 1998, S. 17).

Die folgende Abbildung soll die Beziehung des Menschen zur Welt noch einmal verdeutlichen:

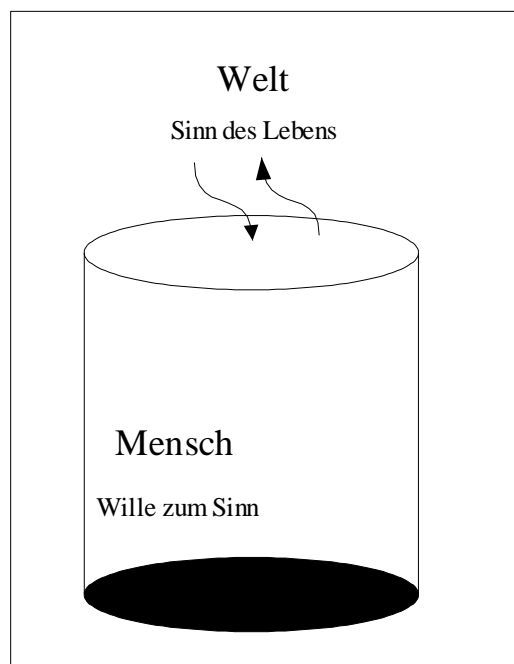


Abbildung 5: Der Mensch als offenes System

Auch in dieser Abbildung wird die Notwendigkeit der Dreidimensionalität deutlich. Betrachtet man den Menschen zweidimensional, schaut also nur auf Länge und Breite des Zylinders in der Abbildung, dann wird der Mensch wieder zu einem geschlossenen System, nämlich einem Rechteck (vgl. Frankl 1996a, S. 154).

Der Sinnhaftigkeit des Lebens und jeder seiner Situationen wird der Mensch gerecht, indem er jeweils das Sinnvollste erspürt und verwirklicht. Diese Verwirklichung nennt die Logotherapie 'individuelle Sinnerfüllung'. Böckmann schreibt dazu: "Sinn ist [...] kein eindeutiger Begriff, sondern schließt – als Werteverwirklichung in einer Situation – immer die Vielfalt der Möglichkeiten ein. Sinn ist somit individuelle Werteverwirklichung in einer konkreten Situation." (Böckmann 1980, S. 92) Hieraus wird deutlich, daß Sinn eigentlich nicht direkt definiert werden kann. Alles, was in einer konkreten Situation eines individuellen Menschen Werte verwirklicht, ist 'sinnvoll'.

"Die Logotherapie begreift deshalb Sinn als eine situative Einschätzung, als eine vom Individuum nach seinem ganz persönlichen Sinn-Maßstab zu treffende, auf die jeweilige Situation bezogene Entscheidung" (Böckmann 1980, S. 85). Diese Definition deckt sich mit der vierten Verwendungsweise des Brockhaus (vgl. S. 254). Am Ende eines Lebens summieren sich die sinnvollen Momente zum 'Sinn des Lebens' für diesen Menschen.

2.2.1.3 *Das Motivationskonzept der Logotherapie*

Das primäre Motiv des Menschen ist also der 'Wille zum Sinn'. Das ist es, was den Menschen zutiefst berührt und antreibt. Für Frankl ergeben sich drei Möglichkeiten, "dem Dasein Sinn zu geben: indem man schöpferische Werte verwirklicht – indem man Erlebniswerte verwirklicht – und indem man Einstellungswerte verwirklicht. Die Erfüllung und Verwirklichung solcher Sinn- und Wertmöglichkeiten ist es, was einem abverlangt und aufgetragen ist." (Frankl 1998, S.131)

Schöpferische Werte verwirklichen sich durch Kreativität und Tun, indem der Mensch einen bleibenden Wert schafft, so z.B. ein Bild malt, die Wohnung renoviert oder – übertragen auf eine Arbeitssituation – eine Heizung montiert.

Erlebniswerte ergeben sich z.B. durch einen Konzertbesuch oder – am

Arbeitsplatz – durch Kollegialität und Solidarität zwischen Kollegen.

Die dritte Gruppe von Werten, die Einstellungswerte, bezeichnet Frankl als die wichtigsten überhaupt: die Einstellungswerte. Sieht sich der Mensch in einer Situation, in der er nicht mehr handeln kann, so kann er sich noch zu ihr einstellen. So z.B. ein Sterbender, der den nahenden Tod innerlich abwehren oder sich vertrauensvoll in ihn hineinbegeben kann. Daß auch diese Wertekategorie eine Bedeutung für die Arbeitswelt hat, soll im Kapitel über die Anwendung der Logotherapie auf das Individuum deutlich werden.

Die Logotherapie geht davon aus, daß der Mensch zwischen den einzelnen Wertekategorien kompensieren kann. Ist ihm die Verwirklichung von Werten einer bestimmten Kategorie verwehrt, z.B. der Erlebniswerte, so heißt es nicht, daß der Mensch dadurch seelischen Schaden erleidet, er kann seinem Mensch-Sein genauso gerecht werden, in dem er auf die anderen beiden Kategorien ausweicht und dort Werte verwirklicht. "Kompensation heißt Ausgleich *ohne* Werteverlust" (Böckmann 1999, S. 85).

An dieser Stelle zeigt sich ein großer Unterschied der Franklschen Motivationslehre gegenüber anderen Motivationstheorien. Besonders in der Managementlehre wird noch oft die Bedürfnispyramide von Abraham Maslow als Motivationstheorie proklamiert. Maslow ging mit seinem Regressionsprinzip davon aus, daß der Mensch auf die Stufe der Bedürfnisse zurückfällt, die nicht befriedigt ist. Wer Hunger hat, verfolgt nicht eher wieder seine sozialen Bedürfnisse, eher er satt ist. Nicht nur Ärzte und Helfer in Katastrophenfällen, die über 10 Stunden ununterbrochen Menschen versorgen und damit Leben retten, sind ein widerlegendes Beispiel. Maslow hat den 'Willen zum Sinn' als primäre Motivation später anerkannt (1966, S. 107).

Wichtig erscheint es, noch einmal darauf hinzuweisen, daß Sinnerfüllung für Viktor Frankl *individuelle* Sinnerfüllung bedeutet. Für jeden Menschen, in jeder Situation ergibt sich ein anderer Sinn. Zwei verschiedene Menschen können sich in der gleichen Situation verschieden verhalten und trotzdem das je sinnvollste tun. Frankl führt hier als Beispiel seine eigene Situation

als Arzt mit einem zu behandelnden Patienten an. Beide befinden sich in einem Raum zur gleichen Zeit. Für den Patienten liegt der Sinnanruf der Situation darin, sein Leiden zu beschreiben, dann kann ihm geholfen werden, für ihn als Arzt ist es Sinnerfüllung, zuzuhören, dann kann er helfen (vgl. Frankl 1998).

"Bei der Sinnerfüllung treffen zwei Entsprechungen aufeinander: ein 'innerer' Anteil, eben dieses Streben und Sehnen des Menschen, sowie ein 'äußerer Anteil', das Sinnangebot der Situation" (Lukas 1998, S. 17). Dieser 'innere' Anteil ist bei jedem Menschen aufgrund der individuellen Biographie verschieden.

2.2.1.4 Übertragung auf die Arbeitswelt

Das Konzept der Logotherapie wird seit ca. 30 Jahren von verschiedenen Autoren auf die Arbeitswelt übertragen und vielfach in der Praxis verwertet. In diesem Kapitel sollen verschiedene Ansätze und Umsetzungen vorgestellt werden.

Renommiertester Vertreter der Logotherapie für die Arbeitswelt ist Walter Böckmann. Er hat die Franklschen Wertekategorien für die Arbeitswelt umbenannt, eine Kategorie untergliedert und einen Faktor hinzugefügt. Somit kommt er auf fünf in der Praxis für sinnerfülltes Arbeiten wichtige Wertekategorien (Böckmann 1999, S. 123); in Klammern stehen jeweils die ursprünglichen Kategorien von Frankl:

- innovative und/oder (re)produktive Werte (kreative Werte)
- sozial gebundene Erlebniswerte, die nur mit anderen zusammen verwirklicht werden können (Erlebniswerte)
- sozial ungebundene Erlebniswerte, die man für sich allein verwirklichen kann (Erlebniswerte)
- ideelle Werte (Einstellungswerte)
- Werte der Persönlichkeitsentwicklung; unter der Voraussetzung akzeptabler materieller, ergonomischer sowie arbeitsökologischer Bedingungen

Böckmann hat auch einen Sinnerfüllungs- und -erwartungstest entwickelt. Seine Veröffentlichungen beziehen sich vornehmlich auf industrielle Arbeit. Böckmann hat seinen Ausführungen ein Systemverständnis zugrundegelegt und damit nicht nur über die Situation des Individuums geschrieben, sondern für dessen Betrachtung einen Hintergrund geschaffen. Dabei ist zu beachten, daß es sich lediglich um einen Hintergrund handelt, Böckmann hat keinen eigenständigen Organisationsansatz geschaffen, wie es der St. Galler Ansatz darstellt. Seine Ausführungen zur Organisation sollen näher erläutert werden, wenn es in Kapitel 5 um den Vergleich mit der Managementlehre geht.

Anfang der 70er Jahre betreute Viktor Frankl selbst eine Doktorarbeit, als er an der United States International University in San Diego eine Professur innehatte: "Motivation and Meaning: Frankl's Logotherapy in the work situation" von George Andrew Sargent. "The problem of this study is whether work motivation can be seen as one manifestation of man's 'will to meaning' as defined in Viktor Frankl's logotherapy" (Sargent 1973, S. 1). Mit seiner Magisterarbeit zwei Jahre zuvor war er der Erste, der einen "explicit test of Dr. Viktor Frankl's will to meaning theory in the work situation" (Sargent 1971, S. I) durchführte. Sargent konstatierte einen Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und Frankls Willen zum Sinn und stellte zwei Hypothesen auf: Zum einen vermutete er einen direkten, signifikanten Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und Sinnerfüllung (purpose in life) und zum anderen, daß steigendes Engagement in der Arbeit (job involvement) die Korrelation von Arbeitszufriedenheit und Sinnerfüllung erhöhen würde (vgl. Sargent 1971, S. 46). Zentrales Ergebnis der durchgeführten Tests war, daß Arbeiter mit 'high purpose in life orientation' eine allgemein hohe Arbeitszufriedenheit angaben und ihre Arbeit als sehr wichtigen Teil ihres Lebens betrachteten. Umgekehrtes galt für Arbeiter ohne einen hohen Grad an Sinnorientierung. In der Promotion verfolgte Sargent ähnliche Fragestellungen, die hier nicht weiter von Interesse sind. Wichtig für diese Arbeit ist vielmehr, aufzuzeigen, daß Frankls Konzept in der Arbeitswelt Beachtung findet und seine Aussagen über den Menschen auch in der Arbeitssituation Bestätigung finden.

Eine Diplomarbeit am Institut für Wirtschafts- und Verwaltungsführung sowie Wirtschaftspädagogik in Wien hat sich mit Anwendungen der Logotherapie auf das Management beschäftigt. Die Ergebnisse der Arbeit werden in Kapitel 4 und 5 noch erläutert.

Romanos-Hofer bezieht das Weltbild der Logotherapie auf die Arbeitswelt, indem er schreibt: "Wer einen Beruf hat, so heißt es, wird von seinem Leben zu einer Aufgabe berufen" (1994, S. 28).

Am Managementzentrum St. Gallen arbeitet Fredmund Malik mit der Logotherapie. Er hält die "Theorie Frankls für das Beste, was je über Motivation gesagt wurde" (Malik 1997, S. 36).

Probst (1987) vom Institut für Betriebswirtschaft an der Hochschule St. Gallen bezieht sich in seinem Konzept zur "Selbst-Organisation" ebenfalls auf Viktor Frankl. Er betrachtet "Ordnungsprozesse in sozialen Systemen aus ganzheitlicher Sicht" und geht dabei auch auf den Faktor 'Sinn' ein. In seinen Ausführungen zum symbolischen Organisieren geht er auch auf die Frage der Sinnfindung bzw. Sinnvermittlung ein, wie sie von Viktor Frankl und dem weiter unten diskutierten Ansatz von Dyllick diskutiert wurden (vgl. S. 108–112).

Auch Hartfelder (1989) und Sander (1991) haben sich in ihren Dissertationen an der Hochschule St. Gallen mit den Gedanken Frankls auseinandergesetzt.

Es gibt also zahlreiche Verbindungen zwischen der Logotherapie und der St. Galler Managementlehre.

In der Zeitschrift ManagerSeminare (1998) zeigt Susanne Motamedi die Bedeutung der Logotherapie für Manager anhand der paradoxen Intention auf. Diese Technik der Logotherapie dient dem humorvollen Umgang mit Ängsten: "Im Management-Training kann die Logotherapie in allen Situationen hilfreich eingesetzt werden, in denen jemand in einem bestimmten Kontext – zum Beispiel bei einer Rede vor Publikum – Angst verspürt" (Motamedi 1998, S. 29). Ein weiterer Kontext zur Angstbewältigung wird

in Kapitel 3.2.3 anhand eines Beispiels diskutiert.

2.2.2 Der Sinn-Begriff für die Organisation: der St. Galler Ansatz

Nachdem in den vorhergehenden Kapiteln der Sinnbegriff für die Anwendung auf das Individuum erläutert wurde, geht es hier um den Sinnbegriff für die Organisation. Damit wechselt die Betrachtungsebene, das Erkenntnisziel für dieses Kapitel ist ein Organisationsverständnis, dessen Kennzeichen das Kriterium 'Sinn' ist.

Grundlage der Ausführungen über die Organisation ist die St. Galler Managementlehre. Sie ist aus der Systemorientierten Managementlehre hervorgegangen, die von Hans Ulrich an der Hochschule St. Gallen entwickelt wurde. Der St. Galler Ansatz wurde ausgewählt, weil er sich von seinem Ansatz her und in seinen bisherigen Veröffentlichungen, intensiv mit der Sinnfrage auseinandergesetzt hat.

Zu der Bezeichnung 'St. Galler Ansatz' sei darauf hingewiesen, daß sich das Institut für Betriebswirtschaft an der Hochschule St. Gallen seit Jahrzehnten mit Organisationskonzepten beschäftigt. Dabei wurden die jeweils entwickelten Ansätze stets bewußt offen konzipiert. Neben Hans Ulrich haben noch andere Professoren Ansätze zum Verständnis der Organisation entwickelt, die ebenfalls unter dem Namen 'St. Galler Ansatz' diskutiert werden. Um ein Organisationsverständnis zu entwickeln, wird der Begriff 'St. Galler Ansatz' für den Ansatz von Hans Ulrich verwendet.

In den nächsten Unterkapiteln geht es um den Objekt- und Problembereich sowie die Auseinandersetzung mit der Humanebene sozialer Systeme.

2.2.2.1 Objekt- und Problembereich des St. Galler Ansatzes

Die St. Galler Managementlehre fußt auf der systemorientierten Managementlehre, die die "betrieblichen Erkenntnisobjekte als Systeme" (Gabler 1997, S. 3699) interpretiert. Diese kurze Definition soll genügen; für die

weitere Betrachtung des St. Galler Ansatzes sind vor allem der Objektbereich, die zu managenden Objekte, und der Problembereich wichtig.

Der **Objektbereich** wird bewußt weit gefaßt: Er umfaßt "alle zweckgerichteten Institutionen der menschlichen Gesellschaft" (Ulrich 1984a, S.1). In diesem Sinne ist auch der Begriff Organisation zu verstehen, wie er hier verwendet wird. Im Gegensatz zur Unternehmung muß die Organisation nicht auf Gewinnerzielung ausgerichtet sein; eine Zweckgerichtetheit reicht aus.

Der **Problembereich** der Systemorientierten Managementlehre ist das "Gestalten, Lenken und Entwickeln gesellschaftlicher Institutionen" (Ulrich 1984a, S. 5).

Gestalten meint dabei, daß die Institution überhaupt erst geschaffen werden muß und als zweckgerichtete, handlungsfähige Ganzheit aufrechterhalten bleibt. Dies weist daraufhin, daß soziale Systeme von sich aus in der Natur nicht vorkommen.

Unter *Lenken* wird das "Bestimmen von Zielen und das Festlegen, Auslösen und Kontrollieren zielgerichteter Aktivitäten des Systems, bzw. seiner Komponenten und Elemente" (Ulrich 1984a, S. 8) verstanden.

"*Entwickeln* schließlich bedeutet, die gestalterischen Voraussetzungen dafür zu schaffen, dass sich selbstlenkende, zweckorientierte soziale Systeme weiter entwickeln können und damit in die Lage versetzt werden, sich verändernden Umweltbedingungen [...] anzupassen" (Hartfelder 1989, S. 54).

Somit sind Lenken, Gestalten und Entwickeln Teilfunktionen des Managements, "die sich in erster Linie durch eine unterschiedliche zeitliche und inhaltliche Reichweite der damit beabsichtigten Wirkungen unterscheiden" (Ulrich 1984a, S. 15).

2.2.2.2 Mehrebenenbetrachtung sozialer Systeme – die Auseinandersetzung mit der Humanebene

Eine Organisation soll hier als soziales System aufgefaßt werden, also eine Gruppe von Menschen, die in der zweckgerichteten Institution zusammen leben und bzw. oder arbeiten. Dies kann eine Familie sein, ein Sportverein

oder eine Unternehmung. Letztere ist für diese Arbeit am meisten von Bedeutung.

Für die Betrachtung von Systemen ist es wichtig, daß sie in ihrer Komplexität und ihren Verhaltensmöglichkeiten vollständig erfaßt werden. Häufig werden sie auf zu niedrigem Niveau untersucht und damit in ihrem Wesen nicht verstanden (vgl. Boulding 1984; zit. n. Hartfelder 1989, S. 55). Dies gilt gerade auch für das Management sozialer Systeme und deren Probleme. Lange standen regel- und steuerungstechnische Überlegungen im Vordergrund der Organisationsforschung und Unternehmensführung. Die St. Galler Managementlehre versucht, diesen Mangel mit ihrem Ansatz zu beheben.

Die folgende Abbildung stellt die Systemarten und Problemebenen nach Hans Ulrich vor, auf dessen Grundlage soziale Systeme betrachtet werden sollen:

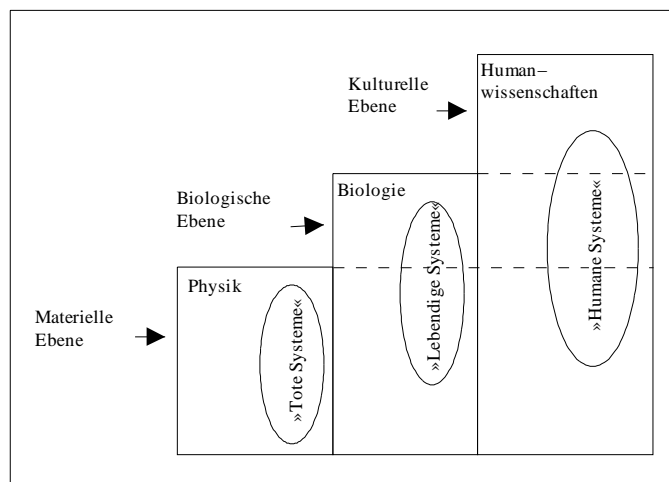


Abbildung 6: Systemarten und Problemebenen nach H. Ulrich (1984b)¹

Das Regelkreismodell der Kybernetik aus der Physik (siehe linken Block in der Abbildung) reicht aus, um 'Tote Systeme' zu erfassen (z.B. eine Heizungsanlage). Zur Erfassung biologischer Systeme (mittlerer Block) wurden Gedanken aus dem Bereich der Biologie zu Evolution und Lebensphasen hinzugenommen, so daß auch Phänomene wie Wachstum und Sterben bei den 'Lebendigen Systemen' erklärt werden konnten (z.B. der Organismus

¹ Eine genauere Darstellung findet sich bei Probst & Ulrich (1988).

Mensch). Vor allem unter dem Titel 'evolutionäres Management' wurde versucht, diese Eigenschaften von lebendigen Systemen auf humane Systeme zu übertragen.

Zur Erfassung 'Humaner Systeme' (rechter Block) reicht dies jedoch nicht aus. Zwar sind lebendige und humane Systeme zielbewußte Systeme, d.h. der Organismus und die Organisation sind auf ein Ziel ausgerichtet (z.B. Überleben), jedoch nur die Organisation enthält zielbewußte Elemente. Ein Beispiel soll dies verdeutlichen: Der Organismus Mensch enthält z.B. Herz und Nieren, die beide eine Aufgabe erfüllen. In der industriellen Organisation arbeiten der Personalchef und der Mechaniker, die auch beide eine Aufgabe erfüllen. Das Herz und die Nieren im Organismus 'wissen' nichts von der Existenz des anderen und könnten auch ihre Funktionen nicht tauschen (wollen). In der Organisation, im Beispiel der Personalchef und der Mechaniker, hingegen, wissen sehr wohl um die Existenz, die Aufgaben und Fähigkeiten des anderen. "In einem Organismus kann nur das Ganze einen Willen zeigen, aber keines seiner Teile" (Ackhoff & Emery 1975, S. 231). Soziale Systeme weisen eine teleologische Struktur auf, d.h. in ihnen kommen Absichten, Motive und Ziele bewußt handelnder Menschen vor. Dieser Tatbestand wird mit der herkömmlichen Sichtweise nicht hinreichend erfaßt.

Für die weitere Betrachtung ist es wichtig, das spezifisch Humane in sozialen Systemen zu erfassen (vgl. den rechten Block in Abbildung 6).

2.2.2.3 *Sinn als Charakteristikum der Humanebene*

Was ist das spezifisch Humane in sozialen Systemen? Im obigen Kapitel wurde deutlich, daß sich soziale Systeme durch zielbewußte Elemente von anderen Systemen unterscheiden. Diese zielbewußten Elemente sind Menschen. Was kennzeichnet den Menschen?

Dieter Hartfelder, damals ein Assistent von Hans Ulrich an der Hochschule St. Gallen, versucht in seinem Aufsatz 'Management als Sinnvermittlung?' darauf aus der Anthropologie, Psychologie und Soziologie eine Antwort zu finden. Interessanterweise kommt er dazu, Viktor Frankl zu zitieren: "Viel-

fach sind die Humanwissenschaften an das eigentliche Humanum noch gar nicht herangekommen. Sie sind nicht humanistisch, sondern homunkulistisch. Sie handeln von einem Artefakt, einem Kunstprodukt." (Frankl 1980; zit. n. Hartfelder 1984, S. 376). Er kommt zu dem Schluß, daß "dem Ansatz Frankls zugestanden werden [muß], dass er von einem Menschenbild ausgeht, das der Realität sicher eher entspricht, als die von ihm kritisierten Ansätze. Zudem scheint seine Argumentation zumindest plausibel, wenn man an jene Menschen denkt, die bereit waren oder sind, für politische oder religiöse Ideen ihre biologische Existenz zu riskieren" (Hartfelder 1984, S. 377). Dies trifft auch für Gruppen von Menschen zu, wie z.B. Kreuzzüge belegen. Hartfelder resümiert: "Sinn tritt also nicht nur als individuelles Phänomen in Erscheinung, sondern erklärt auch das Verhalten von Kollektiven (sic!), von sozialen Systemen" (1984, S. 377). Hartfelder überträgt also seine aus der Logotherapie übernommene Argumentation auf das soziale System.

Damit in Kapitel 4 die Bedeutung von Sinn für die Organisation diskutiert werden kann, soll also im Einklang mit der St. Galler Managementlehre davon ausgegangen werden, daß die Frage nach dem Sinn die Humanebene und damit soziale Systeme kennzeichnet.

Durch diese Ausführungen ist aber noch nicht herausgearbeitet, was in St. Gallen konkret unter dem *Begriff* 'Sinn' verstanden wird.

Hartfelder sieht das Ergebnis seines Versuchs, den Sinnbegriff und seine Verwendung in verschiedenen human- und geisteswissenschaftlichen Disziplinen zu klären, als "weitgehend unbefriedigend, denn weder über den gesamten Fächerkanon [der Anthropologie, Psychologie und Soziologie] hinweg noch innerhalb einzelner Disziplinen ist man bisher zu einer allgemein akzeptierten Definition des Sinnbegriffs gelangt" (1989, S. 141). Er resümiert, daß "es zumindest derzeit unmöglich erscheint, Sinn 'sprachlich zu begreifen' " (a.a.O.). Im folgenden arbeitet er Facetten des Sinnbegriffs heraus, die ihm für die weitere Beschäftigung mit Sinn wichtig erscheinen: den Orientierungsaspekt, den Aspekt der Komplexitätsbewältigung und den Wertaspekt, um nur einige zu nennen. "Inhaltlich betrachtet rückt der

Aspekt der Komplexitätsbewältigung den Verweisungsaspekt von Sinn in den Vordergrund, die spezifische Eigenschaft von Sinn, über einen gegebenen Zusammenhang hinauszuweisen und damit auf einen Kontext hinzuweisen" (a.a.O., S. 144–145). Dieser Aspekt erinnert an den "hinweisenden Bezug" (1998, S. 254), der im Brockhaus als eine Verwendungsweise angegeben ist. Hartfelder sieht diesen hinweisenden Bezug im Zusammenhang mit der von "Frankl herausgearbeiteten Eigenschaft von Sinn [...], über sich hinauszuweisen, sich selbst zu transzendieren" (1989, S. 145).

Er schließt seine Ausführungen damit, auf die Notwendigkeit einer Prozessbetrachtung von Sinn hinzuweisen, so daß Sinn nicht mehr als etwas Gegebenes, Festes, sondern als flüchtiges Ergebnis von Sinnbildungsprozessen erscheint (vgl. 1989, S. 143–146).

Eine konkrete Definition liefert Hartfelder somit nicht, seine Ausführungen sollen aber als eine Art Arbeitshypothese ausreichen (vgl. Hartfelder 1984, S. 377), um in Kapitel 4 die Bedeutung von Sinn für die Organisation diskutieren zu können.

Die beiden von den Konzepten verwendeten Sinn-Begriffe decken sich also mit zwei der angeführten Verwendungsweisen aus der Brockhaus-Enzyklopädie.

Für den späteren Vergleich der beiden Konzepte sollen aus der Analyse in diesem Kapitel einige Begriffe herangezogen werden. Die folgende Abbildung faßt sie zusammen:

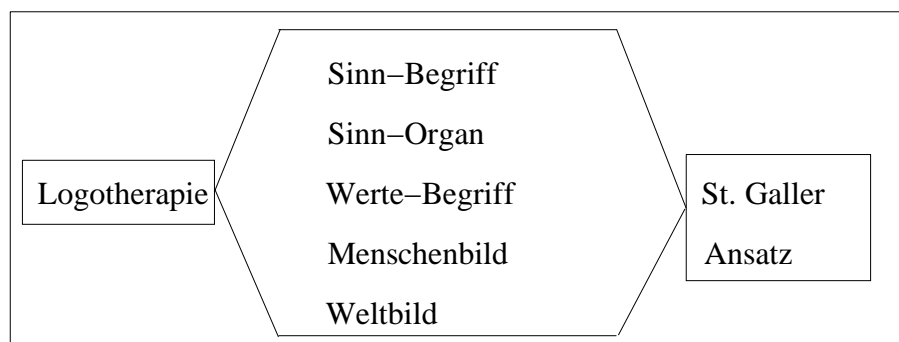


Abbildung 7: Kriterien für den Vergleich der beiden Konzepte aus Kapitel 2

3 Die Bedeutung von Sinn für das Individuum – Logotherapie

In diesem Kapitel geht es um die Bedeutung von Sinn für das Individuum; diese soll herausgearbeitet werden, indem die Logotherapie auf Führung und Motivation angewandt wird.

Dazu soll als erstes darauf hingewiesen werden, daß der Begriff der Motivation, wie er von den Vertretern der Logotherapie verwendet wird, nicht mit dem Begriff aus dem vorigen Kapitel identisch ist. Die Verwendung des Begriffes in diesem Kapitel steht im Einklang mit der Aussage, daß der Motivationsbegriff zumindest fragwürdig ist, denn hier geht es nicht um eine Beeinflussung oder Fremdsteuerung des Mitarbeiters, sondern um Rahmenbedingungen der Arbeitssituation, die eine Motivation im Sinne des vorigen Kapitel unnötig machen. Böckmann definiert nämlich wie folgt: "Motivieren heißt, optimale Leistungsbedingungen schaffen" (Böckmann 1980, S. 13). Dies wird im weiteren zu zeigen sein.

In der Managementlehre werden häufig Führungsinstrumente, z.B. in Form von 'Management by...'-Techniken für die Praxis vorgeschlagen (vgl. Staehle 1994, S. 581–586). Das Wort 'Instrument' erinnert an ein Werkzeug, welches benutzt wird, um an einer Maschine eine bestimmte Veränderung vorzunehmen, z.B. um die Funktionseigenschaft zu verbessern. Dies ist beispielsweise mit einem Schraubenzieher an einem Motor möglich.

Für die Logotherapie ist der Mensch ein freies Wesen, das sich zu jeder Situation des Lebens irgendwie (zumindest innerlich) einstellen kann. Seine 'Antwort' auf die Sinn-Anfrage der Situation ist nicht vorhersehbar. Zudem gilt, daß der Mensch als geistiges Wesen in seiner Ganzheit nicht erfaßt werden kann. Nach logotherapeutischem Verständnis können im Umgang mit Menschen keine Instrumente eingesetzt werden.

Die optimalen Leistungsbedingungen und der individuelle Umgang mit jedem Mitarbeiter sind die Voraussetzungen für Sinnerfüllung am Arbeitsplatz. Inzwischen ist deutlich geworden, daß Sinn nicht gegeben werden

kann, interessant ist jedoch, darauf hinzuweisen, daß Sinn genommen werden kann. Man kann Menschen ihr Streben nach Sinn frustrieren und damit ihre wichtigste Kraftquelle und ihre Lebensgrundlage zerstören (vgl. Malik 1997, S. 40). Wie das zumindest tendenziell auch in der Arbeitssituation geschehen kann, wird im weiteren Verlauf noch deutlich.

Das folgende Zitat faßt die Logotherapie noch einmal zusammen und bietet einen Ausblick, um sie hier auf die Arbeitssituation zu übertragen:

"Sinn ist zwar nicht 'lieferbar', aber 'machbar': Ein jeder kann ihn (nur) für sich selbst finden und in die Tat umsetzen.

Frankl hat diese Sinn-Findung und Sinn-Erfüllung ganz richtig als Werte-verwirklichung erkannt. Seine herausragende Leistung ist nicht zuletzt darin zu sehen, daß er es mit dem Begriff 'Werte' nicht philosophisch hat auf sich beruhen lassen, sondern daß er aufgrund einer lebenslangen Erfahrung als Arzt mit sinn-frustrierten Menschen zu einer 'Operationalisierung' des Sinns – zu einer Umsetzung von Sinn in konkrete Handlungen (lat. Opera) gekommen ist.

Ausgehend von den Franklschen Kategorien einer spezifisch logotherapeutischen Sinn-Kategorisierung [...] vollzieht sich ein – weniger therapeutisches als arbeitspraktisches – In-die-Tat-umsetzen von Werten etwa in den Kategorien:

Produktive Werte	Werkschaffen
Soziale Erlebniswerte	Solidarität, Kollegialität, Gemeinsinn
Ideelle Werte	Ideologische, religiöse, ästhetische Werte

Charakteristikum sind das Element der Leistung, das Über-sich-selbst-Hinauswachsen und das Sich-selbst-aus-dem-Auge-Verlieren (Selbst-transzendenz und Selbstdistanzierung)" (Böckmann 1984, S.197).

Aus diesem Zitat läßt sich eine Vorgehensweise für dieses Kapitel ableiten: Die charakteristischen Elemente sollen im folgenden noch einmal erläutert werden, ein Kapitel über die Konsequenzen für Mitarbeiter, Vorgesetzten und die Organisation schließt sich daran an. Die Besprechung der sinn-orientierten Motivation endet mit der Kritik und den Grenzen des Modells.

3.1 Charakteristika der Sinn-Kategorisierung

3.1.1 Leistung

Für die Anwendung der Logotherapie auf die Arbeitswelt ist Leistung ein wichtiger Begriff. In diesem Kapitel soll er erläutert und abgegrenzt werden.

"Leistung ist eine individuelle – und situationsgebundene – Hervorbringung

und richtet sich nach der 'Beschaffenheit' des Leistenden" (Böckmann 1987, S. 43). Leistung wird als etwas Subjektives angesehen.

Böckmann unterscheidet aus führungs- und motivationspsychologischen Gesichtspunkten zwischen Wettbewerb und Konkurrenz. Leistung wird durch Wettbewerb gefördert, aber durch Konkurrenz behindert. Dabei bezeichnet Wettbewerb das Messen der Leistung an sich selber und Konkurrenz das "Starren auf den oder die anderen, (die auf derselben Bahn laufen – lateinisch *concurrere* = zusammenlaufen), vielleicht sogar die Fixierung auf den 'persönlichen Gegner'" (Böckmann 1999, S. 89). Wer im Wettbewerb mit sich selbst steht, schaut auf sein Ziel und ist darauf aus, über sich hinauszuwachsen.

Auf ein Ziel zu schauen umschreibt die Logotherapie mit der Fähigkeit des Menschen zu Selbstdistanzierung, 'Über-sich-Hinauswachsen' wird möglich durch die Selbsttranszendenz.

3.1.2 Selbsttranszendenz

Frankl schreibt dazu: "Zum Wesen des Menschen gehört das Hingeordnet- und Ausgerichtetsein, sei es auf etwas, sei es auf jemand, sei es auf ein Werk oder auf einen Menschen, auf eine Idee oder auf eine Person" (1998, S. 80–81). Frankl hat den in der Psychologie so verbreiteten Begriff der Selbstverwirklichung stets verurteilt, da es dabei 'nur um einen selbst' geht. Dies jedoch ist die Grundlage für eine neurotische, also um sich selbst kreisende Existenz. Nur "in dem Maße, in dem der Mensch geistig bei etwas oder bei jemandem ist, bei geistigem, aber auch bei ungeistigem anderem Seienden [z.B. einer Aufgabe] – nur im Maße solchen Beiseins ist der Mensch bei sich" (Frankl 1998, S. 81). Frankl sprach in diesem Zusammenhang von 'Sinnverwirklichung' statt 'Selbstverwirklichung'. "Der Mensch ist nicht dazu da, um sich selbst zu beobachten und sich selbst zu bespiegeln; sondern er ist da, um sich auszuliefern, sich preiszugeben, erkennend und liebend sich hinzugeben" (Frankl 1998, S. 81). Sinnverwirklichung geschieht also durch die Fähigkeit des Menschen zur Selbsttranszendenz, d.h. die Fähigkeit sich hinzugeben an eine Aufgabe oder Sache, die nicht wieder man selber ist. Dies ist für die Arbeitssituation ein wichtiges Kriterium sinnvoller Arbeit.

"Frankl vergleicht das [...] sehr schön mit der Funktionsfähigkeit des menschlichen Auges. Das gesunde Auge sieht nichts von sich selbst. Und wenn es etwas von sich selbst bemerkt, ist es krank – dann leidet es entweder an einem grauen oder an einem grünen Star" (Malik 1997, S. 42).

3.1.3 Selbstdistanzierung

Die Abbildung in Kapitel 2.2.1.1 zeigt, daß sich die menschliche Existenz über der Ebene psychophysischer Faktizität aufspannt. Der Mensch schwingt sich auf, in den Raum geistig-personaler Existenz. "Ex-sistieren heißt aus sich selbst heraus- und sich selbst gegenüberreten. [...] Existenz geschieht im Geist" (Frankl 1998, S. 61).

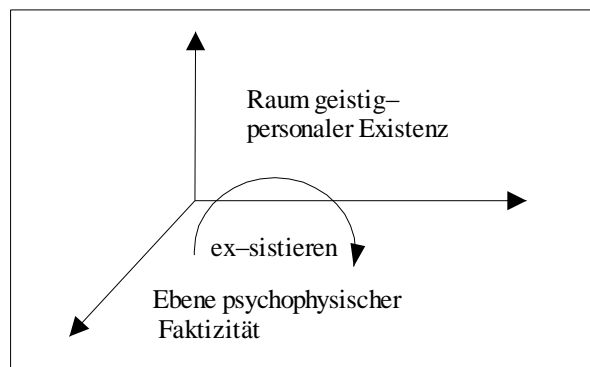


Abbildung 8: Ex-sistenz des Menschen (vgl. Frankl 1998, S. 61)

Sich selbst gegenüberreten kann man allerdings nur, 'wenn der Platz einem gegenüber noch frei ist'. Hier wird eine Konsequenz logotherapeutischer Führung deutlich: Diese Freiheit des Menschen im Geiste braucht Raum auch in der Arbeitssituation. Ist der Tätigkeitsbereich eng festgelegt und die Kontrolle durch den Vorgesetzten intensiv, dann wird die Aufmerksamkeit des Mitarbeiters zu sehr auf diese äußeren Rahmenbedingungen seiner Arbeit gelenkt. Um den Sinnanruf einer Situation verspüren zu können, muß der Mensch aber den Freiraum haben, sich selbst gegenüberzutreten, um seine eigene Sinnstruktur zu entdecken. Erst aus dieser Kenntnis heraus ist es ihm möglich, sich an eine Aufgabe im transzendenten Sinne hinzugeben. Dies erinnert an den aus der allgemeinen Motivationslehre bekannten Begriff der 'intrinsischen Motivation'. Hierbei geht man von einer "gege-

benen Bedürfnisstruktur" (Gabler 1997, S. 159) aus, für die in der Logotherapie der Begriff 'Sinnstruktur' verwendet wird.

3.2 Mitarbeiter, Vorgesetzter, Organisation

Leistung, Selbsttranszendenz und Selbstdistanzierung, so wie sie im vorhergehenden Kapitel dargestellt wurden, haben zentrale Bedeutung für die sinnorientierte Arbeitssituation. Im folgenden wird sie für den Mitarbeiter, den Vorgesetzten und die Organisation aufgezeigt. Diese Aufgliederung dient der Übersichtlichkeit, ist aber nicht immer aufrechtzuerhalten, die Darstellungen werden sich überschneiden.

3.2.1 Das Zustandekommen des individuellen Sinn-Konzeptes: Mitarbeiter

Die konkrete Persönlichkeitsstruktur des Menschen mißt jeder Situation eine Bedeutung bei. Dadurch entsteht der 'Sinnanruf der Situation' (vgl. Frankl 1989). Greifen die Sinnstruktur des Menschen und die Sinn-Möglichkeit der Situation ineinander, so fühlt sich der Mensch herausgefordert, diesen Sinn zu erfüllen, z.B. eine Aufgabe zu erledigen.

Die Entscheidung für eine Sinnverwirklichung wird aus der individuellen Wahrnehmung einer Situation heraus getroffen. Diese Wahrnehmung beruht auf Grundmustern, auf Gewohnheiten, die sich seit frühester Kindheit im Menschen eingeprägt haben. Seine emotionalen Einstellungen, die Normen und 'Wertewelt' prägen das Sinnorgan Gewissen. "Was für einen Menschen sinnvoll erscheint, erwächst aus diesen Grundmustern und findet seine hauptsächliche Ausprägung in der Art und Weise, in der er sich selbst als 'identisch' erfährt: in der Übereinstimmung mit den angeborenen, [...] und anezogenen Vorlieben und Vorurteilen, Lebenszielen und Verhaltensweisen und deren ethischer und moralischer Bewertung" (Böckmann, 1987, S. 111).

Der Mensch muß sich also seiner selbst und seiner Prägung bewußt sein. In der Konkurrenzsituation vergleicht er sich mit einem anderen, und damit macht er sich zugleich die Grundmuster des anderen zu eigen. Er versucht,

den Werten und Vorstellungen des anderen nachzugehen, sozusagen 'fremden Sinn' zu verwirklichen. Dies führt jedoch zu innerer Spannung, da die eigene Sinnorientierung bei den sinnvollen Aufgaben des anderen nicht angesprochen wird. Es wird deutlich, wie wichtig dann Wettbewerb, als *individuelle* Leistung, als Vergleich mit sich selber ist. Nur dann steht der Mensch im Kontakt mit seiner eigenen Sinnorientierung, die ja den Menschen erst zum Menschen, zu einem geistigen Wesen macht.

Indem der Mitarbeiter sich selber zum Maßstab nimmt, hat er die Möglichkeit, über sich selber hinauszuwachsen. Ein Ansporn, der nach Frankl die Geisthaftigkeit des Menschen anspricht. Der Mensch wird auf diese Weise sich selbst als geistiger Person zutiefst gerecht.

Die Selbstdistanzierung drückt sich darin aus, daß der Mensch überhaupt reflektiert und in Wettbewerb mit sich selbst tritt. Auch dies kann als zutiefst menschlich bezeichnet werden.

Die "individuelle Sinnbilanz ist umso günstiger, je anpassungsfähiger sie konstruiert ist, und je mehr Sinnelemente sie stützen" (Böckmann 1999, S. 81). So kann eine Vielseitigkeit in Ausbildung und Interessen mehr Sinnbereiche erschließen als eine hohe Spezialisierung in der Ausbildung und ausschließliches Interesse an einem Bereich.

3.2.2 Die Konsequenzen für die Führung: Vorgesetzter

Genauso wie die Unterscheidung von Wettbewerb und Konkurrenz für den Mitarbeiter, so gibt es in der sinnorientierten Motivation eine Unterscheidung zwischen Führen und Leiten. Diese ist wichtig für den Vorgesetzten.

Böckmann definiert *Leiten* als das Strukturieren von Sachaufgaben und *Führen* als das Strukturieren von personellem Handeln, also von Zusammenarbeit (vgl. Böckmann 1999, S. 95). Beide Aufgaben muß der Vorgesetzte erfüllen, und er muß vor allem ein Bewußtsein dafür haben, daß es eine Unterscheidung zwischen ihnen gibt. Als Beleg sei noch einmal auf die Einführung zu Kapitel 3 verwiesen, wo von Führungsinstrumenten die Rede

war. Bei der Strukturierung von Sachaufgaben können Instrumente eine Hilfe sein, für personelles Handeln kommen sie nicht in Frage, da Führungshandeln individuelles Handeln ist (vgl. Böckmann 1984, S. 26f).

Für die sinnorientierte Führung können also keine Instrumente verwendet werden, da jeder Mensch, also auch jeder Mitarbeiter, in seiner Sinnstruktur verschieden ist. Für den Vorgesetzten bedeutet dies, daß er neben aller Routine und Gleichförmigkeit in der Arbeit noch aufmerksam sein muß auf die Individualität des einzelnen. Für Böckmann geht es um das Kennen, Erkennen und Anerkennen jedes Mitarbeiters (vgl. Böckmann 1987, S. 113–115).

Voraussetzung ist zunächst, daß geführte Gruppen klein sein müssen. Nur so kann es die persönliche Beziehung zwischen dem Vorgesetzten und seinem Mitarbeiter geben, die für individuelle Motivation notwendig ist. Kennen heißt für Böckmann, 'mit Namen zu nennen', also die "Individualität des anderen erfaßt zu haben" (Böckmann 1987, S. 113). Wenigstens die charakteristischen Lebensumstände des Mitarbeiters sollten dem Vorgesetzten außer dem Namen bekannt sein: 'jung verheiratet', 'eine kranke Mutter zu Hause', 'war früher Krankenpfleger', oder ähnliche Merkmale geben Aufschluß über die Sinnstruktur des Mitarbeiters. Durch die Kenntnis dieser Merkmale wird der Mitarbeiter erkannt.

Nun wäre zu fragen, wie ein Vorgesetzter an die Informationen gelangt, um seinen Mitarbeiter erkennen zu können. Erste Anhaltspunkte sind die offiziellen Bewerbungsunterlagen, die Teilnahme am Bewerbungsgespräch und vor allem zwanglose Gespräche in den Arbeitspausen. Die Eigenschaft der Kontaktfähigkeit wird hier zu einer entscheidenden Führungskompetenz.

Diese informelle Kommunikation wird in den letzten Jahren in der Wissenschaft immer höher eingeschätzt. So zeigt eine vom Lehrstuhl für Wirtschafts- und Organisationspsychologie der Universität Mannheim erstellte Untersuchung, "daß sich die Mitarbeiter im Rahmen dieser informellen Kommunikation sehr intensiv über betriebliche Belange, ihre Schwierigkei-

ten mit einzelnen Aufgabenstellungen und Verbesserungsmöglichkeiten im Unternehmen unterhalten" (o.V. 1999). Die Untersuchung zeigte, daß sich die informelle Kommunikation sowohl für das soziale Wohlbefinden am Arbeitsplatz als auch für die Erledigung der Arbeitsaufgaben als sehr wichtig herausgestellt hat.

In vielen Situationen, in denen der Vorgesetzte auf die Charakteristika des einzelnen Mitarbeiters eingeht, in dem er z.B. zur Hochzeit gratuliert, Rücksicht auf die Situation nimmt oder mit dem Mitarbeiter über die Pflege kranker Menschen spricht, wird der Mitarbeiter anerkannt und kann näher kennengelernt werden.

Hierin liegen die außergewöhnlichen Motivationschancen: eine persönliche Beziehung entsteht, der Mitarbeiter fühlt sich in dem, was er ist und kann, 'erkannt' und kann individuell entsprechend seiner Sinnstruktur eingesetzt werden. Um diesen Einsatz geht es bei der Organisation sinnvoller Arbeit im nächsten Kapitel.

3.2.3 Die Organisation sinnvoller Arbeit: Organisation

Die Organisation sinnvoller Arbeit bezieht sich also darauf, die Mitarbeiter in ihrer Sinn-Struktur zu erkennen und sie gemäß dieser einzusetzen. Es ist zu beachten, daß der Begriff Organisation hier funktional verwendet wird, es geht um 'das Organisieren', nicht um die Organisation als soziales System.

Dieses Organisieren soll sich an den drei Wertekategorien orientieren:

Der Vorgesetzte muß wissen, für welche Kategorie von Werten die Sinn-Struktur des einzelnen Mitarbeiters empfänglich ist. So mögen z.B. alle Mitarbeiter eine Ausbildung als Installateur haben, dennoch ist es für den einen eine Herausforderung, eine defekte Heizung in kürzester Zeit zu reparieren (Verwirklichung eines *kreativen Wertes*), während der andere lieber im Kontakt mit den Kunden die Besichtigung der defekten Geräte und den Vertragsabschluß vornimmt (Verwirklichung eines *sozialen Wertes*). Werden die beiden Mitarbeiter entsprechend ihrer Vorlieben bzw. persönlichen Eignung eingesetzt, ist keine eigentliche Motivation mehr not-

wendig. Beide Mitarbeiter fühlen sich erkannt und anerkannt, die Verwirklichung des Wertes, die auf sie wartet, ‘bewegt’ sie von alleine. Dies ist Sinnerfüllung durch Werteverwirklichung. Oftmals werden viele betriebliche Anstrengungen unternommen, die Mitarbeiter mit finanziellen Anreizen oder anderen klassischen Motivationsinstrumenten zum Arbeiten zu bewegen, bloß weil man nicht zur Kenntnis nimmt bzw. erfragt, welcher Mitarbeiter lieber defekte Heizungen repariert und welcher lieber mit Kunden kontaktiert.

Die Verwirklichungsmöglichkeiten der 3. Wertekategorie in der Arbeitswelt sind vielleicht nicht unmittelbar einsichtig, deshalb soll hier näher darauf eingegangen werden. Der Mitarbeiter ist zur Verwirklichung von *Einstellungswerten* (3. Wertekategorie) aufgerufen, wenn er auf eine Situation stößt, die er nicht aus sich selbst heraus ändern kann. Dies trifft z.B. auf Mitarbeiter zu, die in einer unbefriedigenden Arbeitssituation stehen, denen mit Mobbing durch Kollegen oder einem auf die eigenen Leistungen neidischen Vorgesetzten die Freude an der Arbeit genommen wird, die aber ihren Arbeitsplatz nicht wechseln können, weil sie z.B. aufgrund ihres Alters keine neue Anstellung finden. Die Verwirklichung von Einstellungswerten kann z.B. helfen das Phänomen der inneren Kündigung zu verhindern.

An dieser Stelle sei noch einmal auf das logotherapeutische Postulat der unbedingten Sinnhaftigkeit *jeder* Lebenssituation verwiesen, sowie an die Aufgabe des Menschen ‘Antwort’ zu ‘sein’ erinnert. Der Mitarbeiter ist vielleicht geneigt, sich die ‘Warum-Frage’ zu stellen: ‘Warum werde ich gemobbt? Warum ist mein Chef neidisch auf mich?’ Doch diese Fragen bringen ihn nicht weiter, weil die Antwort, wenn überhaupt nur den mobbenden Kollegen oder dem Vorgesetzten bekannt sind. Der Fokus dieser Frage liegt bei den anderen, der Mitarbeiter selber kann nicht dazu beitragen. Fragt er sich hingegen nach logotherapeutischem Rat: ‘Welche Frage stellt mir das Leben mit dieser Situation? Wie soll ich jetzt auf diesen Sinn-Anruf reagieren? Wie lautet meine Antwort?’, so richtet er den Fokus seiner Überlegungen auf sich selber, er sucht nach Lösungen, die in seinem (inneren) Machtbereich liegen. Kann er der belastenden Situation nicht ausweichen, so ist er dennoch fähig, zu ihr, zumindest innerlich, Stellung zu neh-

men. Für diese Stellungnahme hält die Logotherapie zum Beispiel die paradoxe Intention bereit. Sie stammt zwar aus dem psychotherapeutischen Methodenrepertoire der Logotherapie und gehört nicht primär in die Darstellung der eher philosophisch ausgerichteten Wertekategorien, sie soll aber dennoch hier erläutert werden, weil sie sich gut in die Beschreibung der Verwirklichung von Einstellungswerten einfügt. Die paradoxe Intention "stellt so recht eine Auseinandersetzung zwischen der geistigen und der psychischen Dimension des Menschen dar, ein Zwiegespräch zwischen beiden. [...] Konkret, indem man sich das psychisch (emotional) Gefürchtete in einem geistig-akrobatischen Akt – eben paradoxerweise – sehnlichst herbeiwünscht. Furcht und Wunsch hemmen sich gegenseitig und heben sich auf" (Lukas 1998, S. 95). Hat der Mitarbeiter bereits am Sonntagvormittag Angst, am Montag wieder zur Arbeit zu gehen, weil er wieder dem Mobbing ausgesetzt sein wird, kann er die angstbesetzte Situation geistig vorwegnehmen und sie sehnlichst herbeiwünschen. Hat er Angst, daß die Kollegen ihm seine Akten und Kundendateien durcheinanderbringen, so soll er sich vorstellen, daß die Kollegen nicht nur ihm, nicht nur der ganzen Abteilung, nein der ganzen Stadt alle Akten und Dateien durcheinanderbringen, womöglich, daß sie die ganze Welt durcheinander bringen. Diese lebhaften Vorstellungen werden ihn zum Schmunzeln bringen. Und diese innere Regung hebt die Angst auf, denn Humor und Angst schließen sich aus, können nicht gleichzeitig empfunden werden. So kann der Mitarbeiter den Ängsten sowohl außerhalb der Arbeitssituation als auch in der Arbeitssituation begegnen.

Sind alle Möglichkeiten, dem Mobbing und Neid durch offenes Ansprechen, durch die betriebliche Sozialarbeit oder durch die Hierarchie zu begegnen ausgeschöpft, bleibt noch die innere Einstellung dazu während der Arbeit. Mobbing ist in den Franklschen Wertekategorien nichts anderes als die Nichterfüllung sozialer Werte. Die mobbenden Kollegen verweigern Werte wie Kollegialität und Freundlichkeit. Für den betroffenen Mitarbeiter besteht jetzt die Möglichkeit zur Wertekompensation, indem er sich z.B. auf die kreativen Werte in seiner Arbeit konzentriert oder bewußt bei anderen Kollegen oder Kunden soziale Werte zu verwirklichen versucht. So kann er "ein Leiden in eine Leistung" (Malik 1997, S. 41) verwandeln.

Wichtig für die Organisation sinnvoller Arbeit ist noch die Art und Weise der Aufgabenübertragung, denn auch im Verhältnis von Vorgesetztem und Mitarbeiter ist Werteverwirklichung möglich: "Charakteristikum ist, daß [die Aufgabe] in jedem einzelnen Fall 'ad personam' vergeben" (Böckmann 1980, S. 109) wird. Hier erinnert Böckmann an Viktor Frankl, für den Sinn immer ad personam und ad situationem gebunden ist. Dieses Sinnverständnis der Logotherapie deckt sich mit dem vierten im Brockhaus genannten Verständnis des Begriffes: Sinn "wird die Bedeutung und der Gehalt genannt, den eine Sache, eine Handlung, ein Erlebnis (etwa eine Begegnung) für einen Menschen in einer bestimmten Situation hat" (Brockhaus 1998, S. 254).

Durch das Anvertrauen einer Aufgabe entsteht die persönliche Beziehung, die auch eine Verwirklichung eines sozialen Wertes ist, nämlich zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter. Mit der Erfüllung der anvertrauten Aufgabe folgt für den Mitarbeiter die Verwirklichung eines kreativen Wertes.

Nachdem nun die logotherapeutischen Erkenntnisse auf den Mitarbeiter, den Vorgesetzten und die Organisation der Arbeit angewandt wurden, soll gezeigt werden, daß viele Konzepte und Praktiken im Management im Geiste der Logotherapie stehen. Dies soll am Stichwort 'Freiraum' geschehen, der ja eine sinnorientierte Arbeitssituation kennzeichnet. Der Mitarbeiter braucht Freiraum, um mit seinem 'guten' Gewissen den Sinn-Anruf erspüren zu können. Motivation setzt dann nicht direkt am Mitarbeiter oder dessen Verhalten an, sondern an den Rahmenbedingungen der Arbeit, damit optimale Leistungsbedingungen geschaffen werden.

Die Praxis zeigt eine gelungene Umsetzung von der Idee von mehr Freiräumen für die Mitarbeiter. Vor allem in der Gruppenarbeit ist es mit Konzepten wie Job Rotation, Job Enlargement, Job Enrichment und autonomen Arbeitsgruppen gelungen, den Freiraum der Mitarbeiter zu erweitern. Böckmann (1980, S. 126) hat anhand einer Tabelle analysiert, welche Möglichkeiten zur Werteverwirklichung sich durch die einzelnen Konzepte ergeben.

Im Rahmen des Forschungsprogramms 'Weiterentwicklung und Perspektiven der Sozialen Marktwirtschaft' entstand ein Abschlußbericht zum Schwerpunkt 'Führung und Motivation' mit dem Titel: Freiräume schaffen – Motivation stärken und Potentiale fördern' (Bickenbach 1996). Darin werden Bausteine partizipativer Führung und Organisation vorgestellt, die Bedingungen fordern wie Eigenständigkeit und Verantwortung, Freiräume und Transparenz, Dezentralisierung von Entscheidungen und Delegation von Verantwortung (vgl. a.a.O., S. 27–29).

Auch andere Veröffentlichungen fokussieren mit ihrem Titel den einzelnen Mitarbeiter und seine Arbeitssituation, so z.B. durch das "Prinzip Selbstverantwortung" (Sprenger 1996) oder dem Hinweis auf die "Ressource Mensch – Erfolg durch Individualität" (Kübel 1990). Köppel (1994) liefert eine kritische Betrachtung individuenorientierter Managementmethoden.

3.3 Kritik am Konzept der Logotherapie

Die Bewertung der Anwendung der Logotherapie auf die Arbeitswelt soll in zwei Schritten vollzogen werden: zuerst wird die Fragestellung verfolgt, ob und inwieweit eine Psychotherapie in der Arbeitssituation angewandt werden kann, danach folgt eine einzelne Bewertung anhand der Betrachtung von Mitarbeiter, Vorgesetztem und Organisation.

Zunächst soll also grundsätzlich gefragt werden, ob die Anwendung einer Psychotherapierichtung in der Arbeitssituation gelingen kann, bzw. welche Schwierigkeiten oder Unterschiede sich ergeben. Zwar liegt jedem menschlichen Zusammensein und Handeln ein Menschenbild zugrunde, welches in andere Lebensbereiche übertragen werden kann, doch ist das 'Situationsbild' (= Setting) sehr verschieden. Der Klient in der Therapiesituation kann mit dem gleichen Menschenbild erfaßt werden, wie der Mitarbeiter in einem Unternehmen, es ergeben sich aber aus dem unterschiedlichen Setting 'Therapie – Unternehmen' unterschiedliche Konsequenzen. Diese sollen nun erörtert werden.

In der Therapiesituation gilt als Bedingung für das Zustandekommen die Freiwilligkeit des Klienten. Anlaß und Zweck der Beziehung ist z.B. eine seelische Störung. Ziel der Logotherapie ist die Freilegung der geistigen Fähigkeiten, die Aktivierung des Sinn-Organes, das zumeist durch die Erkrankung blockiert ist.

Anders die Situation im Unternehmen: die Freiwilligkeit des Mitarbeiters ist für jeden einzelnen Kontakt mit dem Vorgesetzten nicht gegeben, Anlaß und Zweck ist der wechselseitige Leistungsaustausch (klassischerweise Arbeit gegen Entgelt), und Ziel ist der Verdienst des Lebensunterhaltes und die Bestandssicherung des Unternehmens.

Logotherapeutische Führung kann sich also nicht auf die Person des Mitarbeiters in der Weise konzentrieren, daß eventuelle Blockaden der Geisthaftigkeit behandelt werden. Vielmehr greift logotherapeutische Führung nur dann, wenn die Geisthaftigkeit des Mitarbeiters gut ausgeprägt ist.

Sinnfrustrierte Menschen werden eher negativ auf den von der sinnorientierten Führung geforderten Freiraum reagieren: Wer zu lange unter tayloristischen Bedingungen gearbeitet hat, also engen Handlungsspielraum hatte und stark kontrolliert wurde, wird wohl geneigt sein, den entstehenden Freiraum auszunutzen, um weniger zu arbeiten, anstatt sich von den Aufgaben ansprechen zu lassen. Somit kommt es nicht zu einer Werteverwirklichung.

So wie der Begriff der Sinnfrustration bis hierher erläutert wurde, zeigen sich Parallelen zum Phänomen der inneren Kündigung. Der sinnfrustrierte Mensch hat die innere Kündigung ausgesprochen. In diesem Moment mit der logotherapeutischen Führung an den Mitarbeiter heranzutreten, hätte eher negative Konsequenzen: der Mitarbeiter freut sich, daß er in seiner Arbeitsunlust in Frieden gelassen wird. Die Rahmenbedingungen, die logotherapeutische Führung für sinnorientiertes Arbeiten schaffen will, würden mißbraucht werden, um weniger zu arbeiten. Manifestiert sich dieser Zustand über einen längeren Zeitraum käme es darauf an, den Mitarbeiter aus dieser Situation herauszuholen. Die Logotherapie glaubt zwar daran, daß der Mensch geistig nicht krank werden kann, bzw. daß die Geistigkeit

im Menschen immer vorhanden ist und unter bestimmten Umständen bloß zugedeckt wird, inwieweit es dann aber die Arbeitssituation und die Kompetenz des Vorgesetzten ermöglichen würden, die Sinnfrustration aufzudecken und zu beheben ist fraglich. Um diesen Sachverhalt besser beurteilen zu können, bedürfte es empirischer Untersuchungen.

Die Logotherapie ist also gut geeignet, vor dem Eintreten einer inneren Kündigung zu schützen. Ist die Geisthaftigkeit des Mitarbeiters aber bereits verdeckt und somit der Zustand der inneren Kündigung eingetreten, wird es wahrscheinlich nicht möglich sein, in der alltäglichen Arbeitssituation diesen Zustand zu ändern. Daran könnte erst ein externer Berater mit logotherapeutischer Kompetenz etwas ändern. In der Arbeitssituation reichen Zeit und Kompetenz des Vorgesetzten wohl nicht aus.

Nun folgt eine Bewertung der sinnorientierten Führung für Mitarbeiter, Vorgesetzten und Organisation im einzelnen:

Für den *Mitarbeiter* sind spezifische Kenntnisse der Logotherapie nicht unbedingt notwendig. In der Beschreibung des individuellen Sinnkonzeptes im vorigen Kapitel wurde die Werteverwirklichung mit allgemein bekannten Vorgängen und Phänomenen beschrieben: Leistung, 'Über-sich-selbst-Hinauswachsen', 'Sich-aus-dem-Auge-Verlieren'. Jeder kennt Situationen, in denen er so von einer Sache herausgefordert war, daß er 'für etwas' Gewaltiges geleistet hat oder so begeistert war, daß er alles um sich herum vergessen hat. Das logotherapeutische Vokabular und die fachliche Beschreibung dessen, was passiert (nämlich daß das Gewissen eine ethische Bewertung vornimmt und die persönliche Sinnstruktur mit dem Sinnanruf der Situation ineinandergreift), braucht der Mitarbeiter nicht zu kennen. Wichtig ist nur, daß der innere Vorgang der Sinnfindung stattfinden kann und der Mitarbeiter zu dem Eindruck kommt, daß er 'gerne arbeitet.' Würde er gefragt, warum er in diesem Unternehmen, an diesem Arbeitsplatz tätig ist, wird er wohl nicht antworten: 'Weil ich Sinn in meinem Leben finden will'. Die Antwort würde weitaus situationsbezogener sein. "But in truth, when the question is understood in its broader sense, i.e. 'Why do you work at all? Why don't you give up?' the answer definitely springs from the area

of meaning" (Sargent 1973, S. 121).

Um in der Arbeitssituation nach Sinn suchen zu können, braucht der Mitarbeiter eine gesunde Geisthaftigkeit und angemessene Rahmenbedingungen. Es sei noch einmal daran erinnert, daß Sinn genommen werden kann (vgl. Malik 1997), z.B. durch Mißtrauen, zu starke Kontrolle oder zu enges Tätigkeitsspektrum.

Damit geht es jetzt um den *Vorgesetzten*: Für ihn sind psychologische Kenntnisse im allgemeinen grundlegend wichtig. Für logotherapeutische Führung ist die Kenntnis des Menschenbildes und der Wertekategorien Voraussetzung dafür, die Rahmenbedingungen schaffen und die Mitarbeiter durch das Erkennen in die Kategorien einordnen zu können. Die Führungskraft soll Sinnfindung möglich machen.

Auch für den Vorgesetzten ist eine personelle Reife wichtig. Wenn es z.B. um die Verwirklichung sozialer Werte geht, kann er durch die richtige Zusammensetzung der Arbeitsgruppen (Unterstützung und Förderung bestehender Kontakte und Freundschaften) die Möglichkeiten zur Sinnfindung fördern. Daraus ergibt sich aber auch eine hohe Gruppenkohäsion, die Grundlage für Macht und damit für politische Prozesse, z.B. gegen den Vorgesetzten, ist. Auf der einen Seite also Sinnerfüllung durch Werteverwirklichung, auf der anderen Gefährdung der eigenen Position durch Machtzuwachs der Mitarbeiter. Diese Spannung muß der Vorgesetzte erkennen können und dann auch aushalten.

Weitere Eigenschaften des Führenden müssen sein: "selbst sinnorientiert leben, menschengemäße Werte wahrnehmen und verwirklichen" (Ostberg 1997, S. 26). Es ist fraglich, inwieweit diese Voraussetzungen von den Vorgesetzten erfüllt werden, bzw. wie die Führenden sich diese Voraussetzungen aneignen können. Mit Managementseminaren und beraterischen Interventionen, z.B. des Managerial Grid, einem Konzept aus der Organisationsentwicklung, sind diese menschlichen Eigenschaften wohl nur schwer zu erreichen, da es sich um grundlegende, personelle Eigenschaften handelt, die sich über einen langen Zeitraum angeeignet werden müssen und alle Lebensbereiche betreffen.

Man könnte fragen, ob es dann überhaupt sinnvoll ist, über solche Eigenschaften zu sprechen bzw. diese von oder für Führungskräfte einzufordern. Im Bereich von Ethik und Werten scheint es aber gerade angebracht, wie ein 'Rufer in der Wüste' diese Eigenschaften zu proklamieren, damit sich die entsprechenden Vorgesetzten immer wieder daran orientieren können und wenigstens versuchen, sie zu leben.

Eine grundsätzlich positive Einstellung gegenüber dem Menschen im allgemeinen und dem Mitarbeiter im besonderen, kann für die Führungskraft sehr hilfreich sein. Hier sei auf das in der Organisationslehre oft zitierte 'Konzept der Theory X und Theorie Y' verwiesen. McGregor (1973) formulierte zwei idealtypische Menschenbilder, die Theory X und Theorie Y, und zeigte einen Zusammenhang zwischen der impliziten Auffassung des Vorgesetzten über seine Mitarbeiter und deren tatsächlichem Verhalten auf. Wer den Mitarbeiter als verantwortungsscheu, desinteressiert und unengagiert sieht, stellt bei der organisatorischen Gestaltung zwangsläufig Kontrolle und Anweisung in den Vordergrund. Daraus ergibt sich eine Art selbsterfüllende Prognose: um ihren Freiraum beraubt, werden die Mitarbeiter zunehmend wie oben beschrieben: verantwortungsscheu, desinteressiert und unengagiert. McGregor fordert nun, das implizite Menschenbild bewußt zu machen und durch ein neues Menschenbild zu ersetzen, die Theorie Y: Mitarbeiter streben nach Selbstentfaltung und personalem Wachstum. Die organisatorischen Konsequenzen wären dann z.B. Selbstkontrolle, Dezentralisation und Delegation von Verantwortung. Auch hier träte dann die selbsterfüllende Prognose ein, die Mitarbeiter würden in ihren inneren Motivationen geweckt und könnten sich entfalten.

Die logotherapeutische Forderung nach Freiraum in der Arbeitssituation für eine individuelle Sinnorientierung läßt sich 'nahtlos' in das Konzept von McGregor einfügen, da beide eine positive Sicht des Menschen einfordern.

Wenn es um die *Organisation* sinnvoller Arbeit geht, gerät der zeitliche Aspekt zusätzlich in den Vordergrund. Die Logotherapie ist nicht geeignet, um *kurzfristig* die betrieblichen Gewinngrößen zu steigern, wie z.B. die Anzahl der in einem Quartal abgeschlossenen Aufträge.

Um auf das Beispiel der Heizungsmonteur zurückzukommen, könnte die Logotherapie eher im Bereich der Personalbedarfsplanung eingesetzt werden: ‘Wenn Monteur X in den Ruhestand geht, brauchen wir wieder einen Mitarbeiter, der zu den Kunden rausfährt, die defekten Heizungsanlagen besichtigt und die Verträge abschließt.’

Organisation auf der Basis von Sinn und Werten ist langfristig angelegt und hat ihren Schwerpunkt bei den Menschen im Unternehmen. Daraus folgt, daß sich Unternehmen, die unter starkem wirtschaftlichen Druck stehen und um ihre Existenz am Markt kämpfen müssen, damit nicht auseinandersetzen können. Erst Unternehmen mit fester Marktposition und guter Rentabilität können ihren Blick auf Sinn und Werte im Unternehmen richten. Dann ist es aber auch wichtig, sich damit zu beschäftigen, da damit Kostenfaktoren wie Krankenstand und Fluktuation eingedämmt werden können. Zufriedene, sinnerfüllende Mitarbeiter sind weniger krank und haben keinen Anlaß das Unternehmen zu verlassen. Das Unternehmen Canon sei hier beispielhaft angeführt, das sich einen "Mehrwert durch Werte" (Deckstein 1998) erhofft. Die Logotherapie kann also im Bereich des Personalwesens, insbesondere der Personalbedarfsplanung oder auch der Personalentwicklung, eingesetzt werden. Empirische Studien in diesem Bereich stehen allerdings noch aus.

Böckmann (1999, S. 133–157) zeigt auf, wie Probleme am Arbeitsplatz zu Krisen und Konflikten führen können und untersucht anschließend Sinnerfüllung und Sinnfrustration im Konfliktablauf. Hierbei macht er die logotherapeutischen Möglichkeiten zur Unterstützung des Mitarbeiters in der Problemsituation deutlich.

Ein weiterer möglicher Bereich der Arbeitswelt, in dem die Logotherapie Anwendung finden könnte, ist die Leitbildentwicklung für Organisationen. Dies berührt bereits den Schnittpunkt zum St. Galler Managementkonzept, mit dem im nächsten Kapitel ein Organisationskulturmodell entwickelt wird. Auf die Leitbildentwicklung mit der Logotherapie wird deshalb erst in Kapitel 5 eingegangen.

An dieser Stelle müssen noch die Kriterien für den Vergleich der Konzepte in Kapitel 5 zusammengestellt werden. Diesmal werden nur Begriffe aus dem Konzept der Logotherapie erfaßt.

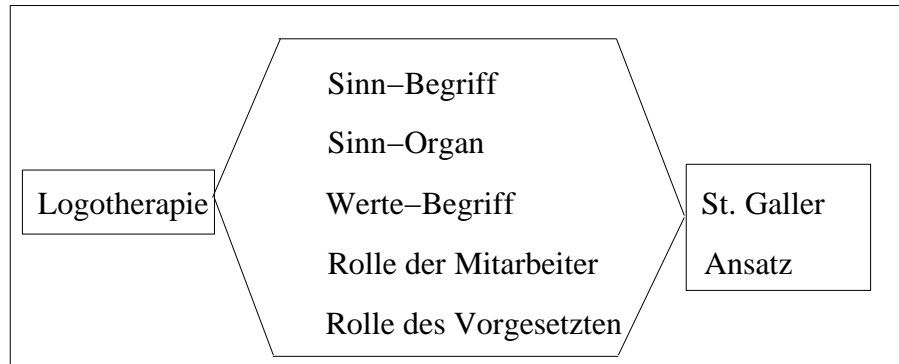


Abbildung 9: Kriterien für den Vergleich der beiden Konzepte aus Kapitel 3

4 Die Bedeutung von Sinn für die Organisation – Managementlehre

In diesem Kapitel wird die Bedeutung von Sinn für die Organisation erörtert. Die Managementlehre befaßt sich seit Anfang der 80er Jahre verstärkt mit dem Thema Sinn in der Organisation. Bekannt geworden ist diese Beschäftigung hauptsächlich durch das Konzept der Organisationskultur. Wenn es also um die Bedeutung von Sinn für die Organisation geht, muß man sich mit dem Konzept der Organisationskultur befassen. Dies soll im folgenden geschehen.

Sackmann (1983) hat den Begriff als eine der ersten in die Diskussion gebracht. In ihrem Aufsatz 'Organisationskultur: die unsichtbare Einflußgröße' wurden Ideen und Konzepte in dem noch wenig bearbeiteten Bereich vorgestellt und diskutiert. Für Sackmann ist die Organisationskultur "der *Verstand* und das *Gedächtnis einer Organisation*" (a.a.O., S. 396), den Begriff Sinn sucht man bei ihr vergebens.

Sandner (1988) betrachtet die Kultur als ideelles und soziokulturelles System von Ideen, welches "an die Sinnproduktion der Kultursubjekte gebunden" (S. 653) ist. Für ihn blieb offen, "ob sich Organisationskultur als eines der zentralen organisationstheoretischen Konzepte etablieren wird" (a.a.O., S. 667). Die Fülle an erschienener Literatur und die Beachtung in Wissenschaft und Praxis zeigen aus heutiger Sicht, daß sich das Konzept etabliert hat.

Auch Holleis (1987) bezeichnet das Konzept der Unternehmenskultur (hier: synonym für Organisationskultur) als Sinnvermittlung. Er erwähnt die für diese Arbeit ausgewählten Ansätze von Logotherapie und St. Gallen nur kurz (vgl. S. 288–294); interessanterweise ordnet er Böckmanns Versuch, den "motivationstheoretischen Ansatz [der] Logotherapie Frankls für betriebliche Zwecke nutzbar zu machen" (S. 293), seinen Ausführungen über Unternehmenskultur zu. Er hat die dieser Arbeit zugrundeliegende Unterscheidung zwischen Individuums- und Organisationsebene nicht getroffen, sondern eine andere Systematik und Vorgehensweise gewählt.

Deshalb wird er nicht weiter in die Betrachtung einbezogen. Lediglich das Ergebnis seiner Arbeit wird bei der Bewertung des Organisationskulturkonzeptes noch erwähnt werden.

Beispielhaft für die Fülle der Literatur² wird nun ein konkreter Ansatz zum Management als Sinnvermittlung von Thomas Dyllick vorgestellt. Der Autor war seiner Zeit Mitarbeiter am Institut für Betriebswirtschaft an der Hochschule St. Gallen. Die vergleichende Betrachtung orientiert sich also weiterhin an der St. Galler Managementlehre.

4.1 Management als Sinnvermittlung

Dyllick postuliert ein neues Management-Verständnis und beruft sich dabei auf empirische Studien von Mintzberg und Kotter, die zwischen 1976 und 1981 durchgeführt wurden. Dabei ging es um das Verhalten und die Tätigkeiten einer Gruppe erfolgreicher Generalmanager. Die Ergebnisse lassen sich wie folgt zusammenfassen: "Zwischen der konventionellen Betriebswirtschaftslehre über Funktion, Werkzeuge und Systeme des Managements einerseits und dem gegenwärtigen Verhalten der Manager andererseits herrscht eine Lücke" (Dyllick 1983, S. 3). Die Tätigkeit des Managers besteht nicht, wie traditionell verstanden, aus Planen, Organisieren und Kontrollieren, sondern ist eher hektisch und sprunghaft, mit vielen zeremoniellen und rituellen Aufgaben.

Daraus leitet Dyllick die Forderung ab, eine neue Theorie über die Aufgaben und Tätigkeiten des Managements entwerfen zu müssen.

Seine Ausführungen zum 'Management als Sinnvermittlung' setzen auf dem Organisationsverständnis des St. Galler Ansatzes, wie es in Kapitel 2 vorgestellt wurde, auf. Entgegen der klassischen Auffassung werden Unternehmen nicht als Teile der materiellen Welt verstanden, sondern von Dyllick als Teile der geistigen Welt bezeichnet. In der bisherigen Sichtweise war es die vordringliche Aufgabe der Unternehmungen, materielle Roh-

² Zur Beschäftigung mit anderen Managementkonzepten, die ebenfalls die Sinnproblematik in Organisationen erörtern, sei auf Pascale & Athos (1982), Ouchi (1981), Peters & Waterman (1984), Deal & Kennedy (1982) und P. Ulrich (1983, 1984) verwiesen.

stoffe mittels technischer Prozesse in absetzbare Güter für den Markt zu transformieren; Unternehmungen galten als *Gemeinschaft der Mittel* (vgl. a.a.O., S. 4). Für Dyllick aber sind Unternehmen vielmehr "Systeme geteilter Situationseinschätzungen und –bewertungen, [...] eine Gemeinschaft des Verständnisses und der Werthaltungen" (Dyllick 1983, S. 5).

Diese Gemeinschaft kann nur in sozialen Systemen entstehen, wie sie in Kapitel 2 vorgestellt wurden. Nur zielbewußte Elemente können Situationen einschätzen und bewerten bzw. Werte und Verständnisse gemeinsam haben.

Dyllick möchte die evolutionäre Erkenntnis umsetzen, "dass der Mensch und seine Systeme durch enorme geistige Fähigkeiten ausgezeichnet sind, die sich von denen der materiellen und organischen Ebene der Evolution grundlegend unterscheiden" (Dyllick 1983, S. 5). Es wird also wie bei Ulrichs 3–Ebenen–Modell zwischen materieller, organischer und geistiger Ebene unterschieden.

Den Menschen in der Organisation faßt Dyllick als 'sinn–bedürftig' auf. Diese Sinn–Bedürftigkeit drückt sich durch eine 'Unordnung im Geiste' aus. Demnach ist es primäre Aufgabe des Managers, ihnen Sinn zu vermitteln. Dafür schlägt er folgendes vor: Der Manager soll gegenüber den Mitarbeitern und der Unternehmensumwelt die als widersprüchlich erlebte Welt definieren, bezeichnen und erklären, sowie sein eigenes Handeln bewerten und legitimieren. Ziel des Managements ist das Schaffen und Erhalten einer Ordnung im Geiste. Dadurch soll Sinn vermittelt werden. Wie dies geschehen soll, wird im folgenden näher erläutert:

1. Definition der Wirklichkeit

Erste Aufgabe des Managers ist es, das, was als Wirklichkeit aufgefaßt werden soll, zu definieren. "Ein unübersehbarer Strom von Signalen fließt täglich in die Unternehmung hinein, von denen a priori nicht gewußt werden kann, ob sie wichtig sind und was sie bedeuten" (Dyllick 1983, S. 7). Ein Mitarbeiter wird z.B. mit dem Personalchef einer Konkurrenzfirma gesehen. Dieses Geschehen erhält je nach Kontext eine bestimmte Bedeutung. Diese soll vom Manager festgelegt werden. Die

einzelnen Signale sollen von den Mitarbeitern einheitlich gesehen werden. Es geht um eine " 'Rahmung' der Ereignisse" (Dyllick 1983, S. 8).

Daneben muß vom Manager noch eine Selektion der Ereignisse geleistet werden, denn nicht alles, was passiert, ist in gleichem Maße für die Unternehmung bedeutsam.

2. Bezeichnen der Wirklichkeit

In einem nächsten Schritt müssen die Ereignisse in die Unternehmenssprache übersetzt werden, den "definierten Ereignissen muss ein Name gegeben werden,[...] [denn] Voraussetzung einer Gemeinschaft des Verständnisses ist eine Gemeinschaft des Wortes" (Dyllick 1983, S. 9).

Neben der Vereinfachung für die Kommunikation hat die Bezeichnung auch wirklichkeitsschaffende Kraft. Indem neu auftretenden Phänomenen vom Manager ein Bedeutungskontext zugewiesen wird, schaffen sie zu einem guten Teil die organisationale Wirklichkeit, die sie nur zu beschreiben vorgeben. Deshalb ist eine gemeinsame Sprache von großer Bedeutung für die Führung komplexer Unternehmungen.

3. Erklären der Wirklichkeit

Als Letztes muß der definierten und bezeichneten Wirklichkeit noch eine Kausalität zugewiesen werden. Der Manager soll die Ursachen und Zusammenhänge aufzeigen. Damit entspricht er, so Dyllick, "einem fundamentalen menschlichen Bedürfnis nach Erklärung seiner Wirklichkeit" (a.a.O., S. 10).

4. Bewerten des Handelns

Bei dieser Managementaufgabe wird nocheinmal das Unternehmensverständnis von Dyllick deutlich: Es geht nicht um das "Erreichen der gemeinsam angestrebten Ziele [z.B. Gewinnmaximierung], sondern es geht um die Beurteilung dieser Ziele selbst" (Dyllick 1983, S. 11). Dyllick verläßt hier die Ebene der wirtschaftlichen Meßbarkeit, betritt die normative Dimension menschlicher Gemeinschaften und bezeichnet die Unternehmung als Gemeinschaft der Werthaltungen.

Die Wertordnung für die Unternehmung festzulegen und zu erhalten ist

dem Management übertragen. Dies soll durch Festlegung von Unternehmenspolitik oder –leitbild sowie das tägliche Handeln des Managers geschehen. So entsteht eine Gemeinschaft der Werte.

5. Legitimieren des Handelns

Schließlich müssen Manager in einem Unternehmen ihr Handeln legitimieren, d.h. über den Schritt des Bewertens hinaus diese Wertung begründen. Dies soll gegenüber den Mitarbeitern und der Umwelt geschehen. Die Werthaltungen dürfen nicht unvereinbar sein mit den Werthaltungen der Mitarbeiter und der Umwelt.

Außerdem obliegt es dem Management, die Werthaltungen von Mitarbeitern und Umwelt abzustimmen. "Letztlich sind sie dafür verantwortlich, dass das Wertsystem im Hinblick auf die Erreichung der produktiven Aufgaben der Unternehmung angemessen ist, ohne mit den Werthaltungen der Mitarbeiter und der Gesellschaft zu kollidieren" (a.a.O., S. 11).

Dyllick schließt seine Ausführungen mit einer Definition von Führung: "Führung resultiert daraus, dass mit Erfolg die Wirklichkeit der Mitglieder der Unternehmung definiert und bestimmt wird" (a.a.O.). Er bezeichnet Management als geistige Leistung.

4.2 Kritik am Konzept der Sinnvermittlung

Vor der Kritik des Ansatzes von Dyllick werden die zentralen Aussagen noch einmal zusammengefaßt (in Klammern stehen jeweils die Managementfunktionen):

Ziel eines Managements als Sinnvermittlung ist das Schaffen und Erhalten einer Ordnung im Geiste. Die Situation der Unternehmung soll beschrieben (1. Definieren) und auf das Wesentliche zusammengefaßt (2. Beschreiben) werden. Die Ursachen und Zusammenhänge müssen aufgezeigt werden (3. Erklären). Dem eigenen Handeln wird eine Bedeutung beigemessen (4. Bewerten), und es wird durch Formulierung eines Leitbildes bzw. durch eigenes Tun des Managers (!) eine Unternehmenskultur geprägt (5. Legitimieren). Dies sind die Aufgaben der Sinnvermittlung.

Grundlegende Kritik äußert ein Kollege von Dyllick aus St. Gallen, in dem er darauf hinweist, daß Sinn als solcher gar nicht so problemlos vermittelt werden kann wie es Dyllick auffaßt. "Sinn ist das Ergebnis eines Produktionsprozesses" (Hartfelder 1984, S. 388). Hartfelder argumentiert hierzu mit der Systemtheorie: "Systeme sind sinnkonstituierende und sinnkonstituierte Gebilde. Sie erzeugen kontinuierlich systemspezifischen Sinn und werden doch selbst durch die Ausbildung bestimmter abgrenzbarer Sinnstrukturen in Existenz gebracht" (Willke 1982; zit. n. Hartfelder 1984, S. 388). Hartfelder fügt an: "Damit wird Sinn zu einem Bestandteil des Systems und kann nicht einfach aufgepfropft werden" (Hartfelder 1984, S. 388). Auch in seiner Dissertation (Hartfelder 1989) konstatiert er eine Unmöglichkeit der Sinnvermittlung (vgl. S. 147–149), beruft sich dabei u.a. auf Viktor Frankl und resümiert: "Sinn kann sozialtechnologisch nicht erzeugt werden und ist damit nicht vermittelbar" (a.a.O.).

Soweit zu einer grundlegenden Kritik. Die weitere Bewertung orientiert sich wie in Kapitel 3 an der Systematik des dargestellten Konzeptes. Es werden also die einzelnen Managementfunktionen als Aufgaben der Sinnvermittlung bewertet:

1. Wenn Dyllick von einem unübersehbaren "Strom von Signalen" (1983, S. 7) schreibt, dessen Wichtigkeit und Bedeutung festgelegt werden muß, so kennzeichnet er eine wesentliche, kritische Entwicklung für die Arbeitswelt der letzten Jahrzehnte. Fraglich ist aber, ob dieser Strom alleinig beim Vorgesetzten eintrifft und auf die Mitarbeiter nur die Definitionen vom Manager einströmen. Wahrscheinlicher ist wohl, daß die meisten Mitarbeiter direkt mit diesem Strom konfrontiert sind und somit die Aufgabe der Definition zumindest teilweise auch bei ihnen liegt.
2. Das Konzept der Organisationskultur soll dazu dienen, den einzelnen Mitarbeiter von der Problematik der Deutung der Wirklichkeit zu entlasten. Damit würde dem Problem der Orientierungskrise des Einzelnen, wie es im zweiten Kapitel aufgezeigt wurde, entgegengewirkt. Somit ist

die Aufgabe der Beschreibung der Wirklichkeit grundsätzlich positiv zu sehen. An dieser Stelle erscheint eine Erweiterung des Konzeptes notwendig zu sein. Der Umgang mit der Sinnvermittlung darf nicht absolut gesehen werden, vielmehr sollte sie situationsspezifisch eingesetzt werden. Dieser Gedanke wird in Kapitel 6 weiter entfaltet.

Weiterhin ist die Umsetzung der Wirklichkeitsdefinition als schwierig zu bewerten, da die Übersetzung des Bildes durch den Mitarbeiter, welches der Vorgesetzte zur Wirklichkeitsdefinition anbietet, nicht einheitlich ist. Jeder Mitarbeiter ist eine eigene Persönlichkeit und hat aufgrund der eigenen Biographie eine spezifische Sozialisation. Bei der Übersetzung des Bildes aus der organisationalen Wirklichkeit in die subjektive Wirklichkeit ist deshalb keineswegs gewährleistet, daß bei jedem Mitglied der Organisation die gleiche subjektive Wirklichkeit entsteht (vgl. Bußkamp 1995, S. 95–99). Dies kann natürlich zu Konflikten zwischen den einzelnen Mitgliedern und Gruppen in der Organisation führen. Besonders kritisch ist der Sachverhalt in Bezug auf mehrere Vorgesetzte, die in je eigenen Bildern die organisationale Wirklichkeit zu definieren versuchen.

3. Zur dritten Aufgabe der Sinnvermittlung, dem Erklären der Wirklichkeit, konstatiert Dyllick ein fundamentales Bedürfnis des Menschen nach Erklärung seiner Wirklichkeit. Auch hier muß je nach Situation unterschieden werden (s.o.). Meistens hat der Mensch ein fundamentales Bedürfnis nach *Verstehen* seiner Wirklichkeit, und nur selten ist er bereit, sich eine Erklärung geben zu lassen. Beispiele aus autoritären Staatssystemen und die Abwehr der Mitglieder gegen Oktroy von Werten und Normen mögen dies belegen.
4. Die Bewertung des Handelns soll durch Festlegung einer Werteordnung durch das Management sowie das tägliche Handeln des Vorgesetzten geschehen. Die Mitarbeiter, die gegenüber den Vorgesetzten in der Mehrzahl sind, werden in dieses Geschehen nicht eingebunden. Lediglich neue Mitarbeiter im Unternehmen dürften froh sein, auf ein bestehendes Wertesystem zu treffen, die anderen sollten eigentlich in die Entstehung des Wertesystems miteingebunden werden. Vielleicht ist dies ein Hin-

weis darauf, warum in der Praxis die formulierten Unternehmensleitbilder und die tatsächlich gelebte Kultur so weit voneinander entfernt sind.

5. Nach der Bewertung sollen das tägliche Handeln sowie die formulierte Werteordnung noch durch den Vorgesetzten legitimiert werden, und zwar gegenüber den Mitarbeitern und der Umwelt. Hier ist zu fragen, warum das Management erst jetzt mit den Werten an seine Mitarbeiter und die Umwelt herantreten soll. Wahrscheinlich sind mehr Akzeptanz und Umsetzung zu erwarten, wenn schon beim Prozeß der Wertefindung alle Betroffenen beteiligt sind. Wenn der Mensch ein Bedürfnis nach Verstehen hat, aber die Erklärungen lieber selber sucht, so wird er bereit sein, diese Erklärungen in der Gruppe zur Diskussion zu stellen. So kann in einem gemeinsamen Prozeß eine Werteordnung gefunden werden, die aufgrund der gemeinsamen Entstehung leichter angenommen werden kann.

Dyllick fordert außerdem, daß das Management die Werthaltungen von Mitarbeitern und Umwelt abstimmen soll. Wie das geschehen soll, beschreibt er allerdings nicht. Zumal er anscheinend auch nicht vorsieht, die Mitarbeiter überhaupt nach ihren Werthaltungen zu fragen, bzw. diese gemeinsamen Werthaltungen finden zu lassen. Eine Abstimmung der Werthaltungen zwischen Mitarbeitern und organisationaler Umwelt wäre anhand eines Unternehmensleitbildes möglich, welches das Unternehmen entwickeln könnte. Die Kultur im Unternehmen sind die tatsächlich *gelebten* Werte- und Orientierungsmuster der Mitarbeiter. Diese könnten sich dann am Leitbild orientieren, das naturgemäß eine Vision oder Zielvorstellung darstellt, da es nur positive, normative Aussagen enthält, z.B.: "Wir gehen offen, ehrlich und klar miteinander um. Wir hören aufmerksam zu und unterstützen uns" (Canon 1999).

In jüngster Zeit wird die Schwierigkeit der Umsetzung eines Unternehmensleitbildes in die Unternehmenskultur diskutiert (vgl. Ostberg 1998), da es hier in den meisten Unternehmen mangelt. Ein Lösungsansatz versucht dabei, die Mitarbeiter mehr in den Entstehungsprozeß des Leitbildes einzubinden, damit eine höhere Identifikation mit den niedergeschriebenen Werten möglich ist. Auf diesen Punkt wird noch einmal in Kapitel 6 eingegangen.

In bezug auf seine Führungsdefinition bleibt Dyllicks Behauptung fraglich, daß nur Manager eine geistige Leistung vollbringen können oder wollen. Überhaupt scheint er eine klare Unterscheidung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern in ihrem Menschsein zu treffen.

Warum 'leiden' denn Vorgesetzte nicht auch an einer Unordnung im Geiste? Mit einem höheren Bildungsniveau oder höherer Intelligenz, die vielleicht Führungskräfte gegenüber Mitarbeitern aufweisen können, dürfte das nicht erklärbar sein.

Warum können die Mitarbeiter nicht auch Wirklichkeit definieren, bezeichnen und erklären? Haben nicht Mitarbeiter eigene Werthaltungen, die sie auch einbringen wollen in die Gemeinschaft der Unternehmung?

An dieser Stelle tritt der oben erwähnte situative Aspekt in den Vordergrund. Es sind vielleicht Situationen denkbar, in denen die Mitarbeiter die Wirklichkeit nicht definieren, bezeichnen und erklären, bzw. sie ihre eigenen Werthaltungen nicht einbringen wollen oder können. Zum einen gilt dies für neue Mitarbeiter in Unternehmen. Wer eine neue Arbeitsstelle antritt, ist möglicherweise dankbar für eine Ordnung im Geiste, die ihm geschaffen wird. Die entlastende Funktion der Sinnvermittlung tritt dann positiv auf. Ebenso kann es notwendig sein, in Krisenzeiten, genau dann, wenn die Logotherapie nicht einsetzbar ist, auf die 'Methode' der Sinnvermittlung zurückzugreifen. Geht es darum, 'den Karren aus dem Dreck zu ziehen', ist es besser, wenn einer die Richtung vorgibt, in die gezogen werden soll. In einer solchen Situation, in der z.B. alle Mitarbeiter wegen möglichem Konkurs ihrer Firma um ihren Arbeitsplatz fürchten, ist es gut, wenn die unter diesen Ängsten entstandene Unordnung im Geiste von der Führungsebene aufgefangen und beseitigt wird. Unter diesen Umständen könnten Funktionen wie Bewerten und Legitimieren des Handelns sehr wichtig sein.

Wenn es um die Werthaltungen der einzelnen Mitarbeiter und der Unternehmung geht, stößt man auf das Problem der Steuerungsleistung des Konzeptes Organisationskultur. Sandner (1988) sieht die Funktion der Organi-

sationskultur in ihrem Beitrag zur Steuerung sozialer Systeme. Mit dem Konzept der Organisationskultur steht "zum ersten Mal ein umfassendes Steuerungskonzept zur Diskussion: die Steuerung des Sinn-systems" (S. 656). Der hier ausführlich beschriebene Ansatz von Dyllick zeigt anhand seiner Managementfunktionen auf, wie Sinn an die Mitarbeiter vermittelt werden soll und so das soziale System Unternehmung gesteuert werden kann. Die implizite Unterscheidung Dyllicks in der Auffassung vom Mensch-sein bei Vorgesetztem und Mitarbeiter ist nicht begründbar und erscheint deshalb als nicht haltbar. Wenn ein Mensch eine Unordnung im Geiste hat, dann gilt dies für den Vorgesetzten wie für den Mitarbeiter. Somit liegt die Aufgabe des Schaffens bzw. der Wunsch nach einer Ordnung im Geiste auch bei jedem Menschen, sowohl beim Vorgesetzten als auch beim Mitarbeiter. Dadurch ist die Steuerungsleistung grundsätzlich in Frage zu stellen. Für eine Steuerbarkeit müßte nämlich dem Steuernden eine Gruppe von zu Steuernden gegenüberstehen.

Geht es um die allgemeine Tätigkeitsbeschreibung einer Stelle oder die Direktionsbefugnis des Vorgesetzten, so ist sicherlich von den Attributen 'steuern' und 'gesteuert werden' auszugehen, und wer sich nicht steuern läßt, kann sanktioniert werden. Dyllick beschreibt aber eine 'Gemeinschaft der Werthaltungen' (vgl. Dyllick 1983, S. 5) mit Normen und Orientierungsmustern. Ob in diesem geistigen Bereich des Menschseins 'gesteuert' und 'vermittelt' werden darf, ist ethisch fraglich. Schnell kommt der Verdacht der Manipulation und des Werteoktroys auf.

Erst wenn der Vorgesetzte als 'geistiger Führer' jedoch Akzeptanz in der Mitarbeiterschaft erreichen kann und für alle Beteiligten die Tatsache der Sinnvermittlung offenliegt, entfernt sich die Situation von diesem Verdacht. Dazu bedarf es einer hohen personellen Reife des Vorgesetzten und intensiver Kommunikation.

Daß das Konzept der Organisationskultur umfassende Steuerungsleistungen erbringen kann, bleibt also fraglich, da für alle Mitglieder der Organisation grundsätzlich das gleiche Menschenbild zugrundegelegt werden muß.

Nimmt man dennoch die Möglichkeit der Steuerung an, so ist die Anwendung außer bei Akzeptanz und Kommunikation mit ethischen Problemen der Manipulation und Beeinflussung behaftet. Sinnvermittlung kann jedoch in Krisenfällen und im Umgang mit neuen Mitarbeitern notwendig erscheinen.

Holleis setzt mit seiner Kritik am Konzept der Unternehmenskultur an anderer Stelle an: Für ihn ist die Annahme einer Organisation als "geschlossenes Wertesystem" (Holleis 1987, S. 295) nicht haltbar. Er wirft den Vertretern der Unternehmenskultur vor, diesem Konzept ein zu einfaches Muster zugrunde gelegt zu haben. Die Steuerbarkeit ist nicht gegeben, da die von allen Mitarbeitern getragenen, historisch gewachsenen Werte- und Orientierungsmuster nicht gezielt verändert werden können. Dies deckt sich mit obiger Kritik am Menschenbild von Dyllick. Der Strom von Signalen, der auf die Mitarbeiter trifft, wird von ihnen selber geistig geordnet und strukturiert. Dadurch entstehen je eigene Werte- und Orientierungsmuster, die Steuerbarkeit ist nur begrenzt möglich.

An dieser Stelle setzt auch Teufl seine Argumentation an: Da in Organisationskulturen mit struktureller Ambiguität und mit 'Widersprüchen' zu rechnen ist, ist die Eindeutigkeit der Sinnvermittlung und "damit deren Identifikationsmöglichkeiten und Orientierungsleitlinien" (Teufl 1993, S. 68) in Frage zu stellen. "Die Sinnkonstitutionsaufgabe wird so aber auf den einzelnen rückverlagert: Im günstigsten Fall bietet die Unternehmung multiple 'Sinnangebote', die – wiederum im günstigsten Fall – die Möglichkeit einer 'Wahl' durch den einzelnen eröffnen" (a.a.O.). Damit wird allerdings, so Teufl weiter, das Problem der Orientierungskrise aufgrund der hohen Umweltkomplexität für den einzelnen nicht gelöst.

Mit seinen "Strategien zur Steigerung der Sinnautonomie" fordert Sander (1991) eine Verflüssigung der Unternehmenskultur (vgl. S. 119–127). "Starke Unternehmenskulturen sind [...] nicht von vornherein positiv oder negativ zu bewerten. Schließlich handelt es sich bei solchen Unternehmen um eingeschworene Handlungsgemeinschaften, die effizient funktionieren

und die Beständigkeit des Systems gewährleisten. Bezogen auf die Sinnproblematik im Unternehmen, die nicht losgelöst von dem Kontext dynamischer und komplexer Umwelten betrachtet werden kann, erweist sich dieses Konzept [...] als wenig befriedigend" (a.a.O.). Er stellt Kultur und Sinn in der folgenden Tabelle gegenüber:

Kultur	Sinn
<ul style="list-style-type: none"> – kollektiv – konkret – materialistisch, strukturell – Natur von etwas – Vermeidung der Infragestellung – beharrend – Funktion: Handlungsintegration, Zusammenarbeit, Stabilisierung des Kollektivs 	<ul style="list-style-type: none"> – individuell – abstrakt, 'ewig' – nicht-materialistisch – letzter Grund von etwas – Existenz in Frage stellend – dynamisch – Funktion: Daseinsbestätigung, Stabilisierung des Selbst

Tabelle 1: Das Spannungsfeld von Kultur und Sinn in der Unternehmung (Sander 1991, S. 104)

Im weiteren plädiert Sander dafür, zwar den zusammenhaltbildenden Charakter der Unternehmenskultur beizubehalten, aber den Anspruch, Sinnzusammenhänge zur Verfügung zu stellen, zu reduzieren. Stattdessen sollte sich im Unternehmen eine ständige Bereitschaft für offenes und mögliches Hinterfragen des Systems durch jeden einzelnen Mitarbeiter etablieren. Diese Gedanken sollen noch einmal am Ende von Kapitel 6 aufgegriffen werden.

Vor dem Hintergrund der Kritik von Holleis, Teufel und Sander erscheint das Konzept grundlegend in Frage gestellt. Nimmt man jedoch an, daß es keines geschlossenen Wertesystems in der Organisation bedarf, kann mit den Gedanken über multiple Sinnangebote und die Verflüssigung der Unternehmenskultur vielleicht ein modifiziertes Modell entstehen. Darauf wird in Kapitel 6 weiter eingegangen.

Im folgenden wird untersucht, inwieweit das Konzept der Sinnvermittlung geeignet ist, dem Phänomen der inneren Kündigung zu begegnen. Auch hier soll unterschieden werden, zwischen der Situation, daß der Zustand der inneren Kündigung bereits eingetreten ist und der Möglichkeit, einer inneren Kündigung vorzubeugen. Sind die Mitarbeiter bereits im Zustand einer

inneren Kündigung, haben also ihr inneres Engagement und Interesse an der Arbeit verloren, wird die Sinnvermittlung diesen Zustand wohl eher verfestigen, als das sie ihn beheben kann. Ein Mitarbeiter, dessen Erscheinen am Arbeitsplatz von Unlustgefühlen geprägt ist, wird sich von den Visionen und Werten des Vorgesetzten nicht anstecken lassen. Eher verstärkt sich die Abwehrhaltung gegen alle Impulse aus der Arbeitssituation.

Tritt ein Vorgesetzter an eine intakte Arbeitsgruppe mit der Sinnvermittlung heran, so muß noch einmal unterschieden werden in Krise und Normalität, sowie neue und langjährige Mitarbeiter. In Krisenfällen und gegenüber neuen Mitarbeiter ermöglicht die Sinnvermittlung die notwendige Stabilität und Richtungsgebung für die Mitarbeiter, so daß negativen Auswirkungen der Situation Krise bzw. neuer Arbeitsplatz entgegengewirkt wird. Dies gilt dann auch konkret für die negative Auswirkung 'innere Kündigung'. Wird jedoch außerhalb einer Krisensituation bzw. gegenüber langjährigen Mitarbeitern das Konzept der Sinnvermittlung 'schonungslos' umgesetzt, kann dies bei einzelnen innere Kündigung auslösen. Inneres Engagement, also die Motivation, eigene Ideen zu entfalten und die Vorgabe von Sinn und Werten durch den Vorgesetzten, bauen ein Spannungsfeld auf, welches aufgrund der Machtposition des Vorgesetzten dazu führen kann, daß dieses innere Engagement ausbleibt.

Eine Beurteilung des Konzeptes in bezug auf die Vermeidung innerer Kündigung muß also situationsspezifisch erfolgen. In bestimmten Situationen kann Sinnvermittlung innere Kündigung verhindern helfen, in anderen aber auch hervorrufen.

Zusammenfassend für dieses Kapitel kann als Bewertung festgehalten werden, daß die Argumentation von Dyllick zwar in sich schlüssig ist, die Annahmen aber nicht unbedingt realitätsnah sind. Daß Dyllick implizit zwei verschiedene Menschenbilder für den Vorgesetzten und die Organisation entwirft, erscheint nicht haltbar.

Ist der Vorgesetzte eine reife Persönlichkeit und kann er abschätzen, wann eine Wertevorgabe sinnvoll ist (z.B. in Krisenzeiten und gegenüber neuen Mitarbeitern), könnte sich eine Akzeptanz der Gruppe gegenüber ihrem Vorgesetzten einstellen. Dann ließe sich das soziale System durch die Wertevorgabe steuern, ohne daß es aus der Gruppe zur Abwehr kommt. Die Wertevorgabe müßte dann allerdings durch Kommunikation offengelegt werden, damit die Mitarbeiter sich dessen bewußt sind. Geschieht dies nicht, oder wird der Vorgesetzte nicht als 'Sinnvermittler' akzeptiert, treten ethische Probleme auf.

Positiv zu bewerten ist die stabilisierende Funktion des Managers in Krisenzeiten und gegenüber neuen Mitarbeitern, sofern auch diese gegenüber den Betroffenen offengelegt wird.

Auch hier zuletzt wieder der Verweis auf die Vergleichskriterien für das fünfte Kapitel. Diesmal werden nur die Kriterien, die sich aus dem St. Galler Ansatz ableiten lassen erfaßt.



Abbildung 10: Kriterien für den Vergleich der beiden Konzepte aus Kapitel 4

5 Vergleichende Betrachtung von Logotherapie und Managementlehre

Bis hierher wurde die Logotherapie vorgestellt und auf die Individuums–ebene angewandt; der St. Galler Ansatz wurde erläutert und Management als Sinnvermittlung für die Organisationsebene dargestellt. In diesem Kapitel sollen die beiden vorgestellten Konzepte verglichen werden. Dazu wurde im Verlauf der Arbeit ein Kriterienkatalog entwickelt, anhand dessen die beiden Konzepte miteinander verglichen werden können. Die Begriffe, die jeweils am Schluß der Kapitel 2 – 4 aufgezählt wurden, sind in der nachfolgenden Abbildung noch einmal zusammengefaßt. Die beiden obersten Kriterien ergaben sich zusätzlich aus der Einleitung zu dieser Arbeit: Betrachtungsebene und Einordnung in die Organisationslehre.

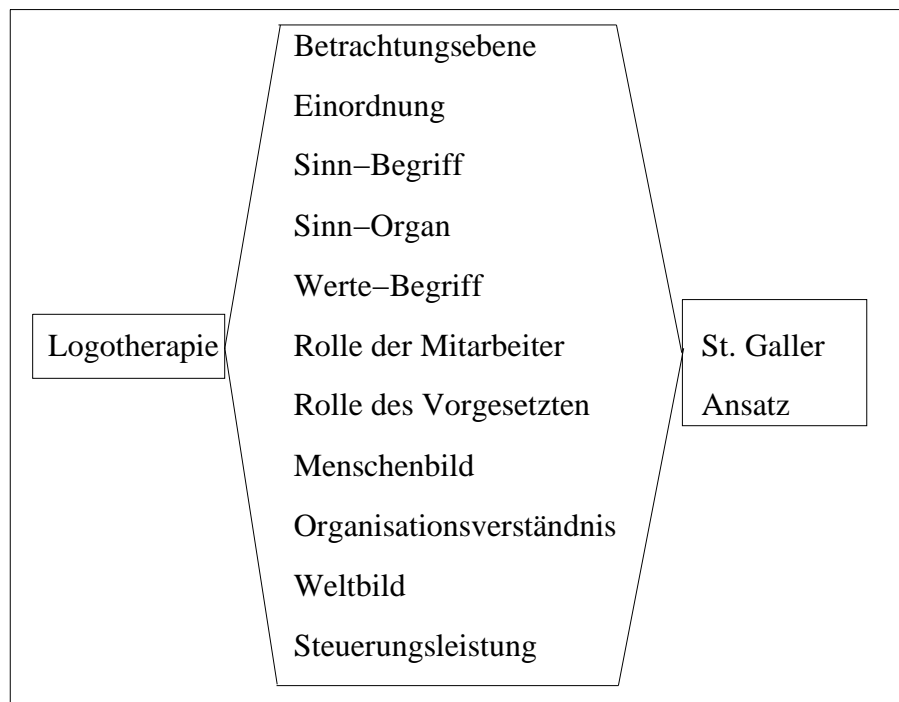


Abbildung 11: Kriterienkatalog für die vergleichende Betrachtung

Die *Betrachtungsebene* der Logotherapie, die ursprünglich eine Psychotherapierichtung ist, ist das **Individuum**. Der Begründer Viktor Frankl hat als Neurologe und Psychiater sein Menschenbild entwickelt, um Menschen in seelischer Not oder Krankheit helfen zu können. Gegenüber den ersten beiden Wiener Schulen der Psychotherapie war es Frankls Leistung, nach dem

Gesunden im Menschen zu fragen und dabei sein Menschenbild gegenüber der (Um-)Welt geöffnet zu haben (vgl. Abb. 5). Der St. Galler Ansatz, hier im besonderen die Sichtweise von Hans Ulrich, ist ein Organisationsverständnis, welches zum Ziel hatte, die **Organisation** als soziales System ganzheitlicher zu erfassen, als dies bisher mit anderen Konzeptionen erreicht werden konnte.

Einordnung in die Organisationslehre: Die Logotherapie wurde u.a. von Böckmann als **Führungskonzept** in die Arbeitswelt übertragen, die Weiterentwicklung des St. Galler Organisationskonzeptes zum Management als Sinnvermittlung kann als Beitrag zur **Organisationskultur**diskussion eingeordnet werden.

Führung und Unternehmenskultur stehen in einem wechselseitigen Verhältnis. Wie ein Vorgesetzter seine Mitarbeiter führt, ist Bestandteil der Unternehmenskultur und wirkt sich zugleich prägend für die Zukunft auf sie aus. Ebenso hat die Unternehmenskultur, also die tatsächlich gelebten Werte- und Orientierungsmuster der Organisationsmitglieder Auswirkungen auf die Art und Weise der Führung.

Bindeglied zwischen beiden Konzepten ist das 'Unternehmensleitbild', auch 'Unternehmensphilosophie' genannt, welches von vielen Unternehmen als Führungsinstrument eingesetzt wird. Parallel dazu gibt es auch Führungsleitsätze, die auch Bestandteil der Unternehmensphilosophie sein können. Während die Unternehmens- und Führungskultur den Ist-Zustand an Werte- und Orientierungsmustern darstellt, soll mit dem Unternehmens- und Führungsleitbild ein Soll-Zustand, eine Vision, festgeschrieben werden, auf die hin sich die Kultur entwickeln soll. Unterschied zwischen Leitbild und Kultur ist auch, daß das Leitbild vollständig ausformuliert wird und in Schriftform an die Mitarbeiter ausgeteilt wird, während die Unternehmenskultur unausgesprochen, häufig auch unbewußt, das Verhalten der Organisationsmitglieder beeinflusst.

In diesem Absatz wird der *Sinn-Begriff* der beiden Konzepte diskutiert. Die Logotherapie sieht Sinn "als eine **situative Einschätzung**, als eine vom Individuum nach seinem ganz persönlichen Sinn-Maßstab zu treffende, auf

die jeweilige Situation bezogene Entscheidung" (Böckmann 1980, S. 85). Sinn ist ad personam und ad situationem gebunden. Böckmann sah Frankls großen Verdienst darin, daß er es nicht bei einem philosophisch abstrakten Begriff belassen hat, sondern es ihm gelungen ist, den Sinn durch die Operationalisierung in der **Werteverwirklichung** handhabbar gemacht zu haben (vgl. Böckmann 1984, S. 197).

Dieter Hartfelder, von der Hochschule St. Gallen hingegen, sieht **keine** ausreichende **Konkretisierung** des Sinn-Begriffs in den Wissenschaftsdisziplinen, obwohl er in seiner Dissertation den gesamten Fächerkanon von Anthropologie, Psychologie und Soziologie diskutiert hat. Deshalb formuliert er nur eine Arbeitshypothese in Form von **Facetten und Aspekten** des Sinn-Begriffs, wie z.B. den Orientierungs- und den Wertaspekt.

Hartfelder hat sich auch mit der Logotherapie auseinandergesetzt und dabei festgestellt, daß "Frankl keine – zumindest keine als Definition verwendbare – Antwort auf die Frage [gibt], was Sinn ist" (1989, S. 106). Zumindest die Aussage Böckmanns, daß Sinn eine situative Einschätzung und persönliche Entscheidung ist, kann jedoch als Definition angesehen werden. Auch die Franklsche Operationalisierung des Sinns in der Werteverwirklichung ist ebenfalls eine Konkretisierung, so daß Hartfelder an dieser Stelle widersprochen werden muß. Er bemängelt außerdem, daß Frankl die sozialen Aspekte von Sinn nicht genügend berücksichtigt hat. Ausgangspunkt der Franklschen Überlegungen war das Individuum, der Patient in der Therapiesituation. Auf diesem Hintergrund betrachtet wird verständlich, warum die sozialen Aspekte nicht im Mittelpunkt seiner Überlegungen standen.

Der soziale Aspekt des Sinns im St. Galler Ansatz ist darauf bezogen, daß Sinn eine stabilisierende Ordnung durch Zeichen und Symbole herstellen kann, die auch der Komplexitätsbewältigung dient (vgl. Dyllick 1983, S. 6).

Damit gelangt man zum nächsten Vergleichspunkt, dem *Sinn-Organ*: Die Aspekte der Ordnung und Komplexitätsbewältigung sollen im St. Galler Ansatz durch den Vorgesetzten vermittelt werden. Sinn wird damit erst durch ihn erfahrbar. Der **Manager** kann somit als Sinn-Organ der Organisation bezeichnet werden. Anders in der Logotherapie: Frankl wies die Möglichkeit der Sinnvermittlung stets weit von sich: "Sinn kann nicht

gegeben werden, sondern muß gefunden werden" (1996b, S. 155). Für ihn ist das **Gewissen** das Sinn-Organ (vgl. die Ausführungen in Kapitel 2.2.1).

Der *Werte-Begriff* ist in der Logotherapie stark in bezug zum Sinn-Begriff gesetzt. Für die Logotherapie geschieht **Sinnerfüllung durch Werteverwirklichung**. Wert meint dabei jedes konkrete Handeln oder inneres Einstellen, das für den Betroffenen eine positive Bedeutung hat. Mit der Klassifizierung in die oben vorgestellten drei bzw. fünf Kategorien sind alle Möglichkeiten der Werteverwirklichung erfaßt. Dyllick äußert sich **nicht konkret** zum **Werte-Begriff**. Er bezeichnet Unternehmungen als Gemeinschaft der Werthaltungen (vgl. 1983, S. 5) und sieht eine Aufgabe des Managements darin, die "Wertordnung für die Unternehmung [durch normative Aussagen über das eigene Handeln] festzulegen und zu erhalten" (a.a.O., S. 11). So entstünde eine Gemeinschaft der Werte.

Wenn es um die *Rolle des Mitarbeiters* geht, treten deutliche Unterschiede zwischen der Logotherapie und dem St. Galler Ansatz hervor. An dieser Stelle soll noch einmal an Böckmann erinnert werden, für den außergewöhnliche Motivationschancen in einer persönlichen Beziehung zum Mitarbeiter liegen. Der nämlich fühlt sich in dem, was er ist und kann, 'erkannt' und kann somit entsprechend seiner Sinnstruktur eingesetzt werden. Sinn tritt also als individuelles Phänomen auf, er wird vom Mitarbeiter gefunden und kann nicht gegeben werden. Der Mitarbeiter kann als '**Träger' des Sinn** bezeichnet werden.

Anders bei Dyllick, der sich mit der Wirklichkeit und dem Manager beschäftigt hat. In seinen Ausführungen finden sich keine Hinweise auf den Mitarbeiter, er beschreibt lediglich, daß es für den Menschen ein bedrückendes und lähmendes Gefühl ist, "einer undurchschaubaren und unerklärlichen Welt gegenüberzustehen" (1983, S. 6). Nur durch die Hilfe des Vorgesetzten, der ihm die Welt und seine Position darin verständlich macht, "entsteht für ihn ein Sinn, der ihm die notwendige Sicherheit gibt, vertrauensvoll seine Handlungen auszuführen" (a.a.O.). **Sinn** wird hier also durch das Handeln des Vorgesetzten erzeugt, der **Mitarbeiter** alleine **kann mit**

ihm nicht in Berührung kommen. ‘Träger’ des Sinns ist hier also der Vorgesetzte.

Die Ausführungen Dyllicks richten sich allerdings deshalb auf den Vorgesetzten, weil der Ausgangspunkt seiner Überlegungen die Studien von Mintzberg und Kotter waren und er ein neues Managementverständnis entwerfen wollte.

Die *Rolle des Vorgesetzten* wird vom St. Galler Ansatz viel umfassender und intensiver verstanden als bei der Logotherapie. Während sinnorientierte Motivation **nur Rahmenbedingungen** schaffen will, damit der Mitarbeiter an seinem Gewissen orientiert Werte anhand der vorgestellten Kategorien verwirklichen kann, empfiehlt der St. Galler Ansatz einen **‘Eingriff’ in die Persönlichkeit der Mitarbeiter**: Die "primäre und wichtigste Aufgabe des Managements wird in der Schaffung und Erhaltung einer Ordnung im Geiste gesehen" (Dyllick 1983, S. 6). Dyllick präzisiert den Begriff ‘Geist’ zwar nicht weiter, es ist aber davon auszugehen, daß er die Geistigkeit der Mitarbeiter meint. Für ihn geht es um die "Gestaltung und Lenkung der Interpretationen, Erklärungen und Begründungen, mit denen in [der] Unternehmung den Ereignissen der Umwelt [...] ein Sinn abgewonnen wird" (a.a.O.). Der Vorgesetzte soll also die Auffassung der Mitarbeiter über Ereignisse der Umwelt beeinflussen.

Daraus läßt sich das *Menschenbild* des St. Galler Ansatzes ableiten; genau genommen müssen hier zwei Menschenbilder dargestellt werden, denn Dyllick scheint die geistigen Fähigkeiten von Mitarbeitern und Vorgesetzten unterschiedlich einzuschätzen.

Der Mitarbeiter hat für ihn eine **‘Unordnung im Geiste’** und ist aufgrund der undurchschaubaren und unerklärlichen Welt oft bedrückt und gelähmt. Erst wenn ihm Sinn vermittelt wird, kann er vertrauensvoll seine Handlungen ausführen. Im Gegensatz dazu ist der Vorgesetzte derjenige, der den Sinn vermitteln kann. Er vollbringt die geistige Leistung, aus der Komplexität der Umwelt diejenigen Signale herauszufiltern, die für die Unternehmung wichtig sind. Diese kann er dann an die Mitarbeiter als Sinn vermitteln und somit bei ihnen die Ordnung im Geiste herstellen.

Für die Logotherapie kann der Mensch dann seine Handlungen vertrauensvoll ausführen, wenn er sie als 'gut' für sich und seine Umwelt einstufen kann. Diese Einschätzung als 'gut' oder 'sinnvoll' leitet sich aus den Wertekategorien ab: Jedes kreative, soziale oder 'Einstellungs'-handeln bedeutet einen Wert für den Handelnden. So kommt es zur Sinnerfüllung durch Werteverwirklichung. Die Einschätzung der Situation, ob und wie gehandelt wird, obliegt alleinig dem Handelnden. Das **Sinn-Organ Gewissen leitet den Menschen** dabei. Seine eigene Sinn-Struktur verhilft ihm dabei zu einer Ordnung im Geiste, Komplexitätsreduktion wird durch das Zusammenpassen von Sinnstruktur und Sinnanruf gewährleistet. In der Situation des Arztes mit seinem Patienten käme der Arzt nie auf die Idee, dem Patienten seine Probleme zu erzählen und für den Patienten gibt es keinen Sinnanruf, seine nicht vorhandenen psychologischen Kenntnisse zum Wohl des Arztes einzusetzen. Für die Logotherapie gibt es zwar in der Welt unendlich viele Sinnanrufe, der einzelne Mensch kann aber nur die erspüren, die in einer konkreten Situation an einem konkreten Ort auf seine Sinnstruktur zutreffen.

In bezug auf das *Organisationsverständnis* zeigt sich in den Wurzeln eine Gemeinsamkeit, denn **beide** Konzepte beziehen sich auf die **Systemtheorie** (vgl. Böckmann 1987, S. 17–19 und Hartfelder 1984, S. 375), also das Denken in Systemen. Die konkrete Herleitung des Organisationsverständnisses ist aber wieder sehr verschieden.

Die Herleitung des St. Galler Organisationsverständnisses ist in Kapitel 2 ausführlich geschehen. Wie Böckmann Sinn und System verknüpft, soll im folgenden kurz beschrieben werden: Böckmann unterscheidet zwischen Sinn, Zweck und Mittel einer Unternehmung. Zweck ist die Produktion von Gütern, Mittel sind die Produktionsfaktoren und die Arbeitskraft der Mitarbeiter, und Sinn ist schließlich die Dienstleistung an die Gesellschaft. Die Unternehmung kann nur überleben, solange sie etwas am Markt anbietet, was die Gesellschaft bei ihr kaufen möchte. Hier drückt sich synonym zum Menschenbild die Selbstdistanzierung und Selbsttranszendenz der Unternehmung aus. Nur in dem sie sich selbst aus dem Auge verliert (Selbstdistanzierung) und anstatt Gewinnmaximierung Dienstleistung anstrebt, kann sie sich auf etwas ausrichten, was nicht wieder sie selbst ist (Selbst-

transzendenz), nämlich die Gesellschaft. Nur so läßt sich, in der Argumentation Böckmanns, langfristig der Bestand der Unternehmung sichern.

Diese weitere Ausformung des Systemverständnisses ausgehend von der Systemtheorie unterscheidet sich vom Organisationsverständnis von St. Gallen. Der Unterschied liegt allerdings eher in der Stoßrichtung und dem Ziel der Argumentation als in dem Verständnis selber. Denn Böckmann erläutert die Beziehung der Unternehmung zur Gesellschaft, und nennt dies 'Systemverständnis', während im St. Galler Ansatz das Zusammenleben und –arbeiten von Menschen in einem System erläutert und diskutiert wird.

In bezug auf das *Weltbild* zeigen sich Unterschiede zwischen beiden Konzepten, die aber im unterschiedlichen Sinn- und Welt-Begriff der Ansätze begründet ist: Die Logotherapie als Psychotherapierichtung ist eine "positive Weltanschauung" (Lukas 1998, S. 17), die von der **unbedingten Sinnhaftigkeit jeder Situation** und des Lebens an sich ausgeht. "Jeder Tag, jede Stunde wartet also mit einem neuen Sinn auf, und auf jeden Menschen wartet ein anderer Sinn" (Frankl 1996b, S. 157). Der St. Galler Ansatz beschreibt die **Welt nur aus der Binnensicht der Unternehmung**: Die Mitarbeiter sind einem Strom täglicher Ereignisse ausgesetzt, die bei ihnen eine Unordnung im Geiste auslösen. Sinn entsteht durch die Definition, Bezeichnung und Erklärung der Wirklichkeit, die der Manager leisten muß. Der entstandene Sinn gibt die notwendige Sicherheit, um vertrauensvoll handeln zu können. Aussagen über das Verständnis der Welt im allgemeinen finden sich bei Dyllick aber nicht. Der Begriff 'Welt' müßte hier eher als 'Umwelt' oder 'Unternehmensumfeld' bezeichnet werden. Ein Vergleich ist somit eigentlich nicht möglich. Es lohnt sich jedoch, der Frage nachzugehen, wie diese verschiedenen Weltbilder auf die Mitarbeiter wirken. Tritt der Vorgesetzte mit der positiven Weltanschauung der Logotherapie an den Mitarbeiter heran und überläßt er ihm die Möglichkeit zum sinnorientierten Handeln, steht der Mitarbeiter in einer Freiheit, die für ihn Chance und Bedrohung zugleich ist. Für Frankl gibt es nämlich keine Freiheit ohne Verantwortung (vgl. 1998, S. 97). Ist es dem Mitarbeiter aufgrund seiner persönlichen Konstitution möglich, den Freiraum verantwortlich zu nutzen, um sinnorientiert zu handeln, so ist dies eine Chance. Bedrohlich jedoch kann es wirken, wenn die Freiheit den Mitarbeiter haltlos macht,

beispielsweise wenn er an einer neuen Arbeitsstelle anfängt und der Vorgesetzte in Kenntnis der Logotherapie Freiraum läßt, dieser aber als Nicht-Führen vom Mitarbeiter erlebt wird.

Im Rahmen der St. Galler Weltsicht ist die Unternehmensumwelt eine ständige Bedrohung für den Mitarbeiter, die sich nur durch die Zwischeninstanz Vorgesetzter und dessen Selektionsleistung vermindern läßt.

Ausgehend von diesen Erkenntnissen kann die *Steuerungsleistung* der Sinn-Konzepte diskutiert werden. Sandner (1988) sieht die Funktion der Organisationskultur in ihrem Beitrag zur Steuerung sozialer Systeme. Mit dem Konzept der Organisationskultur steht "zum ersten Mal ein umfassendes Steuerungskonzept zur Diskussion: die Steuerung des Sinnsystems" (S. 656). Diese Aussage ist für das Verständnis von Sinn und Organisation bei Dyllick zutreffend. Das Sinn-Organ der Unternehmung ist der **Manager**. Nur er kann die Wirklichkeit definieren, bezeichnen und erklären und dadurch Sinn vermitteln. Ihm ist damit die Möglichkeit der Steuerung des Sinnsystems gegeben. So wie er sein Handeln legitimiert und bewertet, **lenkt er das** Verhalten der Organisationsmitglieder und damit das gesamte **Sinnsystem**. Dies wirft jedoch ethische Fragen auf und es ist zweifelhaft, ob die Vorgesetzten mit dieser Aufgabe nicht überlastet sind und ob die Mitarbeiter sich nicht gegen einen solchen Eingriff in ihr Denken wehren würden (vgl. Kap. 4.2). Wehren sich die Mitarbeiter, ist eine Steuerbarkeit eigentlich nicht mehr möglich. Die Entwicklung des Sinnsystems ergäbe sich dann aus der Summe des Steuerungswillens des Managements und des Abwehrwillens bzw. Eigenwillens der Mitarbeiterschaft. Anders ist die Situation, wenn der Vorgesetzte von der Mitarbeiterschaft akzeptiert würde. Immer wieder gibt es Beispiele für charismatische Führer, von denen die Mitarbeiter jede Sinnvermittlung annehmen. In diesem Fall bedarf es wieder einer großen Reife des Vorgesetzten, mit diesem Vertrauen und der Akzeptanz der Mitarbeiter verantwortungsvoll umzugehen.

An dieser Stelle müßte nun die Steuerungsleistung im Konzept der Logotherapie untersucht werden. In dieser Arbeit wurde sie jedoch als Führungskonzept auf das Individuum angewandt. Wichtig für die logothera-

peutische Führung ist die nur indirekte Vorgehensweise, daß der Vorgesetzte nur Rahmenbedingungen schafft, innerhalb derer der Mitarbeiter sinnorientiert handeln kann. Wenn es also um Steuerung geht, schlägt die Logotherapie eher indirekte, zurückhaltende Steuerungsleistungen vor. Dies ist bezogen auf das Individuum, die Frage der Steuerbarkeit des sozialen Systems stellt sich im Ansatz der Logotherapie nicht. Im nächsten Kapitel soll als Anknüpfungspunkt für weitere Untersuchungen geklärt werden, ob sich aus der Logotherapie ein Organisationskulturmodell entwickeln läßt. Dann erst komplettiert sich dieser letzte Vergleichspunkt.

Nachfolgend werden die Ergebnisse noch einmal tabellarisch dargestellt.

LOGOTHERAPIE	Kriterien-katalog	St. GALLER MANAGEMENTLEHRE
Individuum	Betrachtungsebene	Organisation
Führungskonzept	Einordnung in die Organisationslehre	Organisationskultur
Sinn als situative Einschätzung einer konkreten Person; läßt sich durch Werteverwirklichung erfüllen	Sinn-Begriff	Bleibt unkonkret, es werden nur Facetten und Aspekte herausgearbeitet: z.B. Orientierungsaspekt
Gewissen des Mitarbeiters	Sinn-Organ	Manager
Direkte Abhängigkeit vom Sinnbegriff – Sinnerfüllung durch Werteverwirklichung	Werte-Begriff	Entstehung durch normative Aussagen als eine Aufgabe der Sinnvermittlung
‘Träger’ des Sinns	Rolle der Mitarbeiter	Empfänger des vom Vorgesetzten erzeugten Sinns
Schafft Rahmenbedingungen für sinnorientiertes Handeln der Mitarbeiter – nur indirektes Eingreifen	Rolle des Vorgesetzten	Durch Erzeugen des Sinns sorgt er für Ordnung im Geiste – direktes Eingreifen
Mensch hat ein Sinnorgan, kann damit sein Leben bewältigen = ‘Ordnung’ schaffen durch Sinnerfüllung – Komplexitätsreduktion durch Zusammenpassen von Sinnstruktur und Sinnanruf!	Menschenbild	2 Menschenbilder; Mitarbeiter: Unordnung im Geiste, kann vom Menschen selbst nicht behoben werden – Welt zu komplex; "fundamentales menschliches Bedürfnis nach Erklärung seiner Wirklichkeit" (S. 10) Vorgesetzter: hat Fähigkeit zur Komplexitätsbewältigung, schafft sich selber Ordnung im Geiste und kann diese vermitteln
Leitet sich aus der Systemtheorie her, Unterscheidung zwischen Mittel, Zweck und Sinn	Organisationsverständnis	Leitet sich aus der Systemtheorie her; Sinn als Kennzeichen humaner Systeme

LOGOTHERAPIE	Kriterien- katalog	St. GALLER MANAGEMENTLEHRE
Welt ist voller Sinn	Weltbild	Geht eher vom Begriff der Umwelt oder des Unternehmensumfeldes aus, komplex
Indirekte, zurückhaltende Steuerung im Führungsmodell; bezügl. Steuerbarkeit des sozialen Systems siehe Kap. 6	Steuerungsleistung	Organisationskultur als umfassendes Steuerungskonzept

Tabelle 2: Zusammenfassung der vergleichenden Betrachtung

Damit schließt die vergleichende Betrachtung. Im nächsten Kapitel folgt eine Zusammenfassung der Arbeit, das Fazit und ein Ausblick auf weitere Untersuchungsbereiche für die beiden Konzepte. Hierbei soll ein neues Steuerungsmodell skizziert werden.

6 Zusammenfassung, Fazit, Ausblick

Die vorliegende Arbeit befaßte sich mit der Bedeutung von Sinn für Individuum und Organisation. In Kapitel 2 wurde erläutert, warum Sinn für die Arbeitswelt eine Bedeutung hat, und wie die Logotherapie und der St. Galler Ansatz das Wort 'Sinn' verstehen. In Kapitel 3 und 4 wurden die beiden Theorien auf das Individuum und die Organisation angewandt. Im fünften Kapitel wurden sie verglichen.

Die gesellschaftliche Entwicklung seit der Industrialisierung, die in den letzten Jahren steigende Umweltkomplexität sowie der Wertewandel in der Gesellschaft haben dem Faktor Sinn eine zunehmende Bedeutung gegeben. Das Phänomen 'innere Kündigung' wurde als Problemhorizont ausgewählt und diskutiert.

Die **Logotherapie**, von ihren Wurzeln her eine Psychotherapierichtung, hat als Führungskonzept Einzug in das Arbeitsleben gehalten. In der Diskussion des Konzeptes zeigte sich, daß die Anwendung eher langfristig ausgelegt sein muß, da sie den Menschen und seine Sinnbedürfnisse radikal in den Mittelpunkt stellt. Bei dieser umfassenden Vorgehensweise sind keine kurzfristigen, bzw. auf einen engen Rahmen gesteckte Ziele, wie z.B. Erhöhung des Umsatzes im nächsten Quartal, möglich. Zentrale Forderung einer logotherapeutischen Mitarbeiterführung ist, mehr Freiraum in der Arbeitssituation zu schaffen. Die Grenzen der Anwendung der Logotherapie sind die Langfristigkeit und eine Vorrangigkeit ökonomischer Ziele. Erstes Ziel einer Unternehmung muß natürlich die Bestandssicherung sein. Wer also z.B. in Zahlungsschwierigkeiten ist, sollte andere Ziele verfolgen als Sinn und Werte in der Mitarbeiterschaft. Hat sich ein Unternehmen aber am Markt etabliert, so ist es dringend empfehlenswert, sich mit der Sinn- und Wertproblematik im Unternehmen auseinanderzusetzen. Diese Auseinandersetzung trägt zu einer Stabilisierung des Unternehmens bei, da mit niedrigeren Fluktuations- und Krankheitsraten zu rechnen ist.

Der Ansatz der Logotherapie bietet durch seine Hinwendung zum Individuum einen guten Ansatz, um dem Phänomen der inneren Kündigung zu

begegnen. Allerdings nur, wenn sich die inneren Kündigung, also das Empfinden sinnloser Arbeit, noch nicht allzu sehr manifestiert hat. Ist dies schon geschehen, sollte ein externer Berater in das Unternehmen geholt werden, da die Arbeitssituation und die (logotherapeutische) Kompetenz des Vorgesetzten dann wohl nicht mehr ausreichen.

Das motivationstheoretische Konzept des 'Willens zum Sinn' ist empirisch validiert worden (vgl. Frankl 1982, S. 202), eine empirische Untersuchung über "Frankl's Logotherapy in the work situation" (Sargent 1973) ist ebenfalls vorhanden. Der Ansatz eines Kulturmodells erscheint möglich und soll weiter unten als Ausblick diskutiert werden. Auch im Bereich des Personalwesens, wenn es um Personalauswahl oder -entwicklung geht, sind, wie sich herausgestellt hat, Anwendungsmöglichkeiten der Logotherapie denkbar. Hier bedarf es noch empirischer Studien.

In den aktuellen Wirtschaftsnachrichten finden sich immer wieder Meldungen über Fusionen großer Unternehmen (Veba und Viag, Daimler-Chrysler), mit denen Verschlankungsmaßnahmen in den betroffenen Organisationen einhergehen. Für die Mitarbeiterschaft bedeutet dies zumeist einen Vertrauensverlust in die Führungsebene. Im Rahmen einer logotherapeutischen Personalentwicklung kann die Notwendigkeit von Selbsttranszendenz und Selbstdistanzierung auch für die eigene Organisation aufgezeigt werden (vgl. hierzu das logotherapeutische Systemverständnis) und so eine Identifizierung mit der Führungsebene und deren Entscheidungen erreicht werden. Dadurch könnte das Vertrauen zu den Vorgesetzten wieder hergestellt werden. Hier zeigt sich also ein weiterer Anwendungsbereich der Logotherapie.

Die im Problemaufriß zu dieser Arbeit erwähnten Konsequenzen sinnentleerter Arbeit, z.B. verringerte Innovationsbereitschaft, eine Verschlechterung der Qualität und eine geringe Kundenorientierung können durch sinnorientierte Führung vermieden werden. Mitarbeiter, die ihre Arbeit sinnvoll gestalten können, tragen also zur Bestandssicherung und höheren Gewinnen in den Unternehmungen bei.

Die **St. Galler Managementlehre** lieferte für die Betrachtungen in dieser Arbeit ein Organisationsverständnis, das beansprucht, soziale Systeme vollständiger zu erfassen. Dies wird durch das Charakteristikum Sinn auf der Humanebene auch erreicht. Zur Unternehmenskulturdiskussion wurde der Aufsatz 'Management als Sinnvermittlung' eines St. Galler Mitarbeiters herangezogen, anhand dessen die Bedeutung von Sinn für die Organisation diskutiert wurde. Als problematisch erwies es sich, den St. Galler Ansatz thematisch und begrifflich zu erfassen. Durch seine konzeptionelle Offenheit, die sich auch in Anzahl der Mitarbeiter und deren Veröffentlichungen ausdrückt, wurden z.T. widersprüchliche Aussagen (z.B. "Management als Sinnvermittlung" (Dyllick 1983, S. 3) und 'Die Unmöglichkeit der Sinnvermittlung' (Hartfelder 1989, S. 147)) entdeckt.

Ausgehend von der Forderung nach einem neuen Managementverständnis, zeigte sich, daß Dyllick deutlich weniger als die Logotherapie den einzelnen Menschen im Blick hat, sondern vielmehr die Schnittstelle zwischen der Umwelt und der Mitarbeiterschaft. An dieser Schnittstelle sieht Dyllick den Manager als Sinnvermittler, der die Ereignisse in der Umwelt bezeichnet, definiert und erklärt, sowie sein Handeln legitimiert und bewertet. Dadurch wird dem Problem der Orientierungskrise des einzelnen Rechnung getragen, die Deutung der Wirklichkeit wird ihm abgenommen. Daß diese Deutung der Wirklichkeit nicht auch eine individuelle Leistung jedes Mitarbeiters sein kann, hat Dyllick außer acht gelassen. Seine Unterscheidung im Menschenbild zwischen Mitarbeiter und Manager erscheint nicht nachvollziehbar. In Krisenzeiten und gegenüber neuen Mitarbeitern kann eine Sinnvermittlung den Betroffenen den notwendigen inneren Halt und die Orientierung geben, damit die Krise überwunden bzw. die Einarbeitungszeit gut absolviert wird. Wenn der Vorgesetzte nicht auf Akzeptanz und Vertrauen bei seinen Mitarbeitern stößt, ist bei der Sinnvermittlung mit Abwehr zu rechnen. Wird der Akt der Vermittlung und Wertevorgabe nicht kommuniziert, kommt es zum Problem des Oktroys und der Manipulation. Es ergeben sich ethische Probleme aus dem direkten Eingriff in die Welt- und Wirklichkeitsvorstellungen des Mitarbeiters.

Management als Sinnvermittlung kann in Krisenzeiten und gegenüber neuen Mitarbeitern das Phänomen der inneren Kündigung zu verhindern helfen. Gegenüber langjährigen Mitarbeitern im betrieblichen Alltag kann dieses Konzept allerdings innere Kündigung sogar hervorrufen.

Daß bei Dyllick manche konkrete Definition, z.B. vom Begriff Werte, fehlt und einige Sachverhalte nicht genauestens erörtert werden, verwundert nicht, wenn man bedenkt, daß seine Ausführungen zur Sinnvermittlung nur einen Aufsatz umfassen. Das Konzept der Logotherapie konnte jedoch anhand zahlreicher Bücher und Veröffentlichungen diskutiert werden.

In Kapitel 5 wurden die beiden vorgestellten Konzepte verglichen. Anhand ausgewählter Merkmale beider Konzepte stellte sich heraus, daß eine Vergleichbarkeit nur bedingt gegeben ist. Das Verständnis der Begriffe Sinn, Wert und Welt war so verschieden, daß zunächst einmal diese Unterscheidung herausgearbeitet werden mußte, bevor in diesen Punkten ein Vergleich gezogen werden konnte. Das Menschenbild und das Organisationsverständnis stellten sich als verschieden heraus. Daraus resultierten eine andere Auffassung von der Rolle des Mitarbeiters und des Vorgesetzten, sowie des Sinn-Organis.

Im Verlaufe der Diskussion traten einige Probleme auf: Zunächst erwies sich eine genauere Erläuterung des Begriffes 'Sinn' als schwierig, die Einordnung des Faktors 'Sinn' in die Betrachtungsebenen Individuum und Organisation war sehr komplex. Außerdem konnte die vorgenommene Trennung der Betrachtungsebenen nicht konsequent durchgehalten werden, da es in der Wirklichkeit vielfältige Verknüpfungen und Beziehungen zwischen diesen beiden Ebenen gibt, die sich in der Argumentation widerspiegeln.

Abschließend sollen noch zwei Schlagworte formuliert werden, anhand derer sich die Ansätze jeweils charakterisieren lassen:

- *Organisation als...*
- *Management als...*

Die Logotherapie begreift Management als **‘Sinnfindung möglich machen’**. Da der Sinn mit jeder Situation und Person variiert und sich nur die Werteverwirklichung klassifizieren läßt, kann die Organisation als **Wertegemeinschaft** bezeichnet werden.

Der Aufsatz von Dyllick trägt den Titel: ‘Management als **Sinnvermittlung**’. So wie Dyllick den Begriff Sinn verwendet, vermittelt jeder Vorgesetzte an seine Mitarbeiter den gleichen Sinn, weshalb die Organisation als **Sinngemeinschaft** bezeichnet werden kann.

Dyllick selbst bezeichnet die Unternehmung auch als Wertegemeinschaft, deshalb sei hier noch einmal kurz auf das Verhältnis von Sinn und Werten in beiden Ansätzen eingegangen. Für die Logotherapie besteht eine direkte Abhängigkeit zwischen beiden Begriffen. Sie deklariert Werteverwirklichung als Sinnerfüllung, immer ad personam und ad situationem gebunden. Im St. Galler Verständnis scheinen diese beiden Begriffe lose nebeneinander zu stehen: Sinn als Sicherheit bzw. Ordnung stiftende Kraft und Werte als normative Aussagen des Managements über das eigene Handeln. Diese Aussagen zu machen ist nur eine der fünf Aufgaben der Sinnvermittlung. Eine gleichrangige Abhängigkeit wie bei der Logotherapie liegt hier also nicht vor.

Als **Fazit** lassen sich die beiden Konzepte schlagwortartig mit ‘Management als Sinnfindung möglich machen’ und ‘Management als Sinnvermittlung’ bezeichnen.

Im folgenden soll nun noch als eine Art **Ausblick** untersucht werden, ob sich auch aus dem Konzept der Logotherapie ein Steuerungsmodell für soziale Systeme entwickeln läßt. Die Logotherapie ist bisher nur als Motivationskonzept in die Arbeitswelt übertragen worden. Vielleicht kann sie auch einen Beitrag zur Unternehmenskulturdiskussion leisten.

Eine Sinnvermittlung, wie sie Dyllick vorgeschlagen hat, läßt sich aus der Logotherapie nicht ableiten, da für sie keine Vermittlung von Sinn in Frage kommt.

Das etwas andere Sinnverständnis der Logotherapie könnte zum Ausgangspunkt der Entwicklung eines Kulturmodells werden. Sinn kann nicht ver-

mittelt werden, da er für jede Person in jeder Situation einzigartig ist. Er erfüllt sich durch die Verwirklichung von Werten, für die sich der einzelne jeweils konkret entscheiden muß. Grundlage für das neue Modell könnte das Menschenbild der Logotherapie mit seiner zentralen Aussage 'Der Mensch ist auf der Suche nach Sinn' sein. Überträgt man dieses auf die Organisation müßte es lauten: 'Wir Mitarbeiter sind auf der Suche nach Sinn'. Die Sinnerfüllung durch Werteverwirklichung wäre dann das einzige Orientierungsmuster. Ausgehend vom logotherapeutischen Sinn-Begriff läge die Gemeinsamkeit der Mitarbeiter in den Wertekategorien. Für sich genommen erfüllt jeder seinen individuellen Sinn, gemeinsam wird dieser als Werteverwirklichung in den Wertekategorien klassifiziert. Aus dem Menschenbild und der Aussage über die Sinn-Suche würden sich weitere Passus ableiten lassen, wie z.B.:

- 'Wir achten uns auf der gegenseitigen Sinn-Suche;
- dazu benötigen wir einen Freiraum in der Arbeitssituation,
- eine gute Kommunikation zum Vorgesetzten und untereinander.
- Wir wollen gemeinsam Werte verwirklichen,
- die jedem einzelnen, aber auch dem Unternehmen und der Gesellschaft von Nutzen sind.'

Der letzte Passus findet sich in der Unternehmensphilosophie von Canon (1999) wieder: 'Kyosei', was übersetzt 'Leben und Arbeiten zum Gemeinwohl' bedeutet und an das logotherapeutische Postulat von Selbsttransparenz und Selbstdistanzierung erinnert.

Die Logotherapie als Psychotherapierichtung ist gegenüber dem Patienten sehr zurückhaltend, was eine Einmischung in sein Denken und Fühlen betrifft. Vielmehr strebt sie eine Ermutigung zur Selbständigkeit an, denn sie glaubt an die unzerstörbare Geisthaftigkeit des Menschen und seine damit eigene Steuerungsfähigkeit. Dieser Glaube wäre konsequenterweise auf die Organisation als soziales System zu übertragen. Es ergäbe sich eine radikale Zurückhaltung und Konzentration auf die Grundaussage: 'Wir Mitarbeiter sind auf der Suche nach Sinn'. Die Steuerbarkeit des Sinnsystems läge beim Kollektiv aller Beteiligten und nicht allein auf der Führungsebene. Das Sinn-Organ wäre hier also, parallel zum einzelnen Mitar-

beiter im Führungsmodell, das Kollektiv der Mitarbeiter und nicht der Manager.

Hier lassen sich die Gedanken von Sander (1991) zur Verflüssigung der Unternehmenskultur anschließen. Anstatt Sinnzusammenhänge zur Verfügung zu stellen, schlägt er vor, eine ständige Bereitschaft für offenes und mögliches Hinterfragen des Systems durch jeden einzelnen Mitarbeiter zu etablieren. Auf der Grundlage des logotherapeutischen Menschenbildes läßt sich annehmen, daß jeder Mitarbeiter sinnvoll hinterfragen kann bzw. gewillt ist und Interesse daran hat, im Sinne der Werteverwirklichung dem Unternehmen zu dienen. In diesem Zusammenhang sei an die Theorie Y von McGregor erinnert, danach müßte sich das positive Menschenbild positiv auf die Mitarbeiter übertragen. Die Stärke der Unternehmenskultur liegt dann nicht mehr im Grad ihrer fest vorgegebenen Inhalte, sondern in einer Stärkung des Selbst jedes Mitarbeiters durch die ermöglichte Sinnorientierung. Der zusammenhaltbildende Charakter der Unternehmenskultur, den Sander fordert, bleibt dann in Form der gemeinsamen Ausrichtung auf die Sinnfindung erhalten; zugleich reduziert sich der Anspruch, Sinnzusammenhänge zur Verfügung zu stellen.

Durch die radikale Offenheit eines solchen Modells, das den einzelnen Mitarbeiter in den Mittelpunkt stellt und jeden 'Betroffenen' von vorneherein miteinbezieht (so wie es die logotherapeutische *Führung* vorsieht), wäre eine größere Beteiligung und ein größeres Engagement aller Beteiligten zu erwarten. Aus dem Problemfeld 'Wandel in Organisationen' sind Widerstände gegen Änderungen und mangelnde Bereitschaft zur Umsetzung der Neuerungen ein bekannter Hemmfaktor für den oft notwendigen Wandel. Vielleicht ließe sich dieser mit dem vorgestellten Kulturmodell deutlich reduzieren.

Für ein solches Kulturmodell würden die gleichen Grenzen und Kritikpunkte gelten, die bereits bei der Diskussion des Führungsmodells in Kapitel 3 aufgezeigt wurden: Ein Unternehmen hat primär das Ziel der Bestandssicherung und Gewinnerwirtschaftung; in Krisenzeiten müssen kurzfristige Steuerungsmöglichkeiten gegeben sein, die den Bestand sichern und dem logotherapeutischen Modell evtl. entgegengesetzt sind; inwieweit

die Unternehmensleitung eine solch radikale Ergebnisoffenheit akzeptieren bzw. wagen kann, bleibt ebenso fraglich. Eine evtl. vorliegende Sinnfrustration müßte erst behoben werden, bevor das Kulturmodell greifen kann.

Andererseits ist die absolute Hinwendung zum Menschen und der Glaube an das Gute in ihm an der Schwelle zu einem neuen Technologiezeitalter eine große Chance. Wenn immer mehr Menschen von zu Hause aus an ihrem Computer für ihr Unternehmen tätig sind, werden diese eine Orientierung brauchen, anhand derer sie mit ihrer Zeit und Verantwortung umgehen können. Denkt man an die Möglichkeit, im Internet Kinderpornographie und rechtsradikale Schriften zu verbreiten, wird deutlich, daß jedes Mitglied in der Gesellschaft eine ethische Haltung haben müßte, die solche Handlungen bewerten kann. Eine Eigenständigkeit in der Werteentwicklung und Sinnorientierung ist also immens wichtig. Dazu könnten die Unternehmen ihren Teil beisteuern, in dem sie über das Kulturmodell diese Eigenständigkeit ihrer Mitarbeiter, die ja Mitglieder der Gesellschaft sind, fördern und stärken (vgl. Canon 1999).

In einem solchen Unternehmen, in denen Freiheit und Verantwortung (vgl. Frankl 1998, S. 97) eine wichtige Rolle spielen, dürfte sich die Gefahr einer inneren Kündigung deutlich reduzieren. Die Sinnerfüllung durch Werteverwirklichung würde als einziges Orientierungsmuster die Organisationskultur prägen, die Steuerungsleistung läge beim Kollektiv der Mitarbeiter.

Da ein logotherapeutisches Kulturmodell nur als langfristige Entwicklung mit intensiven Bemühungen im Bereich der Personalentwicklung vorstellbar ist, soll hier noch einmal der St. Galler Ansatz zur Sinnvermittlung in die Betrachtung miteinbezogen werden. Es wäre zu untersuchen, ob nicht beide Konzepte parallel einsetzbar sind. Es könnte für die beiden Situationen 'Krise' und 'wirtschaftliche Normalität' eine unterschiedliche Empfehlung ausgesprochen werden. Tritt eine Krise auf und bedarf es einer Stütze für die Mitarbeiter kann durch die Sinnvermittlung eine Richtung vorgegeben werden, die aus der Krise herausführt. Ist der Weg aus der Krise vorgezeichnet bzw. schon fast zu Ende gegangen, sollte sich das Management wieder umorientieren und mit dem logotherapeutischen Ansatz 'arbeiten'.

Als Übergang ist eine Phase der "multiplen Sinnangebote" denkbar, wie sie Teufl (1993, S. 68) vorschlägt. Durch die Auswahl aus dem Angebot, dessen ständiges Hinterfragen und durch die Aktivierung der eigenen Sinnstruktur entsteht wieder mehr Sinnautonomie, wie sie Sander (1991) einfordert.

Ähnliches Vorgehen kann für die Einarbeitung neuer Mitarbeiter in Zusammenhang mit der Sinnebene gelten. Auch sie bräuchten evtl. zu Beginn eine Stütze durch Sinnvermittlung, sollten aber langfristig zur Sinnautonomie gelangen.

Problematisch bei diesem neuen Konzept erscheint die implizite Verwendung der beiden doch verschiedenen Sinn-Begriffe aus den Konzepten; ebenso verhält es sich mit der Instrumentierung und Steuerbarkeit der Sinnebene, die hierbei für das Management vorgeschlagen wird.

Um weitere Möglichkeiten und Grenzen dieses Modells aufzuzeigen, müßte es noch weiter ausgestaltet werden. Auf dem Hintergrund der aktuellen Entwicklungen in der Arbeitswelt, z.B. in bezug auf die Tele-Arbeit erscheint dies wichtig und chancenreich, um den damit verbundenen Problemen zu begegnen.

Im Verlauf der Arbeit blieben einige Fragen offen, die hier noch aufgeworfen werden sollen. Sie bieten ebenfalls Ansatzpunkte für weitere Untersuchungen: Ist Sinn kommunizierbar? Und kann es Konsensbildung in bezug auf Sinn geben? In diesem Zusammenhang sei auf die Aufsätze von Peter Ulrich (1983, 1984) verwiesen, der für Organisationen eine ideale Kommunikationsgemeinschaft fordert, in der der "dringendsten Aufgabe [...] der Ausdehnung kommunikativer Verständigungsmöglichkeiten über Wert-, Sinn- und Zweckorientierungen" (1983, S. 74) nachgegangen werden kann. Weiterhin wäre der Wertebegriff näher zu beleuchten. Gibt es Werte, die auf andere bedrohlich wirken? Also, wie ist der Begriff der Werte konkret definiert? Hier denke man z.B. an die Vorstellung vom 'lebensunwerten Leben' im Dritten Reich. Es geht also um eine gemeinsame Werteentwicklung. Muß diese über Konsensbildung laufen, und wäre dies in der Arbeitssituation (Vorgesetzte – Mitarbeiter) möglich?

7 Literaturverzeichnis

- Ackhoff, R. & Emery F. (1975). Zielbewußte Systeme. Frankfurt u.a.: Campus.
- Bickenbach, F. (1996). Freiräume schaffen – Motivation stärken – Potentiale fördern: Bausteine partizipativer Führung und Unternehmensorganisation; Abschlußbericht zum Schwerpunkt 'Führung und Motivation'; Forschungsprogramm 'Weiterentwicklung und Perspektiven der Sozialen Marktwirtschaft'. Bertelsmann Stiftung (Hg.). Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.
- Böckmann, W. (1980). Sinn-orientierte Leistungsmotivation und Mitarbeiterführung. Stuttgart: Ferdinand Enke.
- Böckmann, W. (1984). Wer Leistung fordert, muß Sinn bieten. Düsseldorf u.a.: Econ.
- Böckmann, W. (1987). Sinnorientierte Führung als Kunst der Motivation. Landsberg/Lech: moderne industrie.
- Böckmann, W. (1999). Sinn in Arbeit, Wirtschaft und Gesellschaft. Bielefeld: Littera Publikationen.
- Boulding, K. (1984). General Systems Theory. In: Buckley, W. (Hg.). Modern Systems Research for the Behavioral Scientist, Chicago: Aldine Publ. Co.
- Brockhaus (1998). Die Enzyklopädie. Band 20. 20., überarb. und aktualisierte Aufl.. Leipzig u.a.: Brockhaus.
- Bußkamp, W. (1995). Organisation und Sinnstiftung: Orientierung in und von Organisationen. Diss.. Essen: Didot.
- Canon (1999). Gemeinsam gestalten. Mitarbeiterinformationsbroschüre zum Unternehmensleitbild. Canon Deutschland GmbH, Europapark Fichtenhain A 10, 47807 Krefeld.
- Deal, T. & Kennedy, A. (1982). Corporate Cultures. The Rites and Rituals of Corporate Life. Massachusetts: Reading.
- Deckstein, D. (1998). Mehrwert durch Werte. SZ-Management, Süddeutsche Zeitung vom 06. Juli 1998.
- Duden (1989). Duden 'Etymologie'. Herkunftswörterbuch der deutschen Sprache. 2., völlig neu bearbeitete Aufl./ von Günther Drosdowski.

- Mannheim u.a.: Dudenverlag.
- Dyllick, T. (1983). Management als Sinnvermittlung. *gdi-Impuls* 3/83, S. 3 – 12.
- Frankl, V. E. (1980). Der Mensch vor der Frage nach dem Sinn. In: Huber H. & Schatz O.. *Glaube und Wissen*. Wien; zit. n. Hartfelder 1989.
- Frankl, V. E. (1982). *Ärztliche Seelsorge – Grundlagen der Logotherapie und Existenzanalyse*. Wien: Franz Deuticke.
- Frankl, V. E. (1989). *Der Mensch auf der Suche nach Sinn* (13. Auflage). In: Frankl, V.E. *Psychotherapie für den Laien*. Freiburg: Herder.
- Frankl, V. E. (1996a). *Der Wille zum Sinn* (3. Aufl.). München: Piper.
- Frankl, V. E. (1996b). *Der Mensch vor der Frage nach dem Sinn* (8. Aufl.). München: Piper.
- Frankl, V. E. (1998). *Logotherapie und Existenzanalyse – Texte aus sechs Jahrzehnten* (3., neu ausgestattete Auflage). Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- Gabler (1997). *Wirtschafts-Lexikon* (14., völlig neu bearb. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Hartfelder, D. (1984). Management als Sinnvermittlung? Die Unternehmung, 1984, S. 373 – 395.
- Hartfelder, D. (1989). *Unternehmen und Management vor der Sinnfrage – Ursachen, Probleme und Gestaltungshinweise zu ihrer Bewältigung*. Diss.. Konstanz: Hartung-Gorre.
- Holleis, W. (1987). *Unternehmenskultur und moderne Psyche*. Frankfurt/Main u.a.: Campus.
- Köppel, M. (1994). *Unternehmenskultur und individuenorientierte Managementmethoden – Eine kritische Betrachtung aus soziologischer Sicht*. Diss.. Genehmigt an der Fakultät Sozial- und Wirtschaftswissenschaften der Otto-Friedrich-Universität Bamberg am 29.11.1994.
- Krenz-Maes, A. (1998). Innere Kündigung – ein unterschätztes Phänomen in vielen Unternehmen. *Personalführung*, 5/98, S. 48–53.
- Kroker E. & Dechamps, B. (1990) (Hg.). *Wertewandel und Lebenssinn/Königsteiner Forum*. Frankfurt am Main: Frankfurter Allge-

- meine Zeitung Verl. –Bereich Wirtschaftsbücher, 1990.
- Kübel, R. (1990). Ressource Mensch – Erfolg durch Individualität. München: Beck.
- Längle, A. (1988). Was ist Existenzanalyse und Logotherapie? In Längle, A. (Hg.), Entscheidung zum Sein. München: Piper.
- Lukas, E. (1998). Lehrbuch der Logotherapie – Menschenbild und Methoden. München: Profil.
- Malik, F. (1997). Motivation durch Sinn. Malik on Management, Nr. 3/97, 5. Jg., S. 35–52.
- Maslow, A. (1966). Comments on Dr. Frankl's paper. Journal of Humanistic Psychology, Band 107/1966, S. 107–112.
- McGregor, D. (1973). Der Mensch im Unternehmen. 3. Aufl., Düsseldorf u.a.: Econ.
- Motamedi, S. (1998). Der Wille zum Sinn. ManagerSeminare, 3/98, S. 27–29.
- Ostberg, P. M. (1997). "Nur Sinn und Werte machen echte Leistung möglich". News, 2/97, S. 25–26.
- Ostberg, P. M. (1998). Sinn- und wertorientierte Führung im Unternehmen. In B. Amini, K.–D. Heines & U. Tirier (Hg.), Wort und Sinn, Dokumentation der Oldenburger Tagung der Deutschen Gesellschaft für Logotherapie und Existenzanalyse e.V..
- Ouchi, W. (1981). Theory Z. How American Business Can Meet The Japanese Challenge. New York: Addison Wesley.
- Pascale, R.T. & Athos, A.G. (1982). Geheimnis und Kunst des japanischen Managements. München: Heyne.
- Peters, T. & Waterman, R. (1984). Auf der Suche nach Spitzenleistungen. Was man von den bestgeführten US-Unternehmen lernen kann (6. Aufl.). Landsberg am Lech: moderne industrie.
- Probst, G. (1987). Selbst-Organisation: Ordnungsprozesse in sozialen Systemen aus ganzheitlicher Sicht. Berlin u.a.: Parey.
- Probst, G. & Ulrich, H. (1988). Anleitungen zum ganzheitlichen Denken und Handeln. Bern u.a.:Haupt.

- Romanos–Hofer, A. (1994). Existenzanalyse zwischen Wirtschaft und Ethik. Ein Integrationsversuch unter besonderer Berücksichtigung der Arbeitswelt. Hausarbeit im Rahmen der Ausbildung in Existenzanalyse und Logotherapie für existenzanalytisch–sinnorientierte Beratung und Begleitung. Studienbibliothek der Gesellschaft für Logotherapie und Existenzanalyse (GLE). Wien.
- Sackmann, S. (1983). Organisationskultur: Die unsichtbare Einflußgröße. Gruppendynamik, 1983, S. 393–406.
- Sander, M. (1991). Die Sinndimension in Unternehmungen – Strategien zur Steigerung der Sinnautonomie. Diss.. St. Gallen: Difo–Druck.
- Sandner, K. (1988). ‘...von Mythen und Märchen, Kulturpflege und Sinn–Management’ – Organisationskultur als Gegenstand der Organisations–forschung. Die Betriebswirtschaft, 5/1988, 48. Jg., S. 651–670.
- Sargent, G. A. (1971). Job Satisfaction, Job Involvement and purpose in life: A study of work and Frankl’s will to meaning. Thesis presented to the Faculty of the United States International University.
- Sargent, G. A. (1973). Motivation and Meaning: Frankl’s Logotherapy in the work situation. Diss.. United States International University.
- Sievers, B. (1984). Vom Sinn und Unsinn der Motivation. Zeitschrift der Gesellschaft für Organisationsentwicklung, 3/84, S. 1–13.
- Sievers, B. (1987). Motivation als Sinnersatz. Gruppendynamik, 2 und 3/1987, 18. Jg., S. 159–178 und S. 269–295.
- Sprenger, R. (1996). Prinzip Selbstverantwortung – Wege zur Motivation (3. Aufl.). Frankfurt/Main u.a.: Campus.
- Sprenger, R. (1997). Mythos Motivation: Wege aus einer Sackgasse (13., erw. und aktualisierte Aufl.). Frankfurt u. a.: Campus.
- Staehele, W. (1994). Management (7. Aufl./ überarb. Von P. Conrad & J. Sydow). München: Vahlen.
- Teufl, S. (1993). Der "Sinn"–Begriff anhand der Logotherapie und Existenzanalyse nach Viktor E. Frankl – Anwendungen für das Management? Der Versuch einer Annäherung. Diplomarbeit aus Sozial– und Wirtschaftswissenschaften am Institut für Wirtschafts– und Verwaltungsführung sowie Wirtschaftspädagogik an der Wirtschaftsuniversität Wien, unveröffentlicht. Studienbibliothek der Gesellschaft für Logothe–

- rapie und Existenzanalyse (GLE). Wien.
- Ulrich, H. (1984a). Skizze eines allgemeinen Bezugsrahmens für die Managementlehre. In: H. Ulrich, F. Malik, G. Probst et al.. Grundlegung einer allgemeinen Theorie der Gestaltung, Lenkung und Entwicklung zweckorientierter sozialer Systeme. Diskussionsbeitrag Nr. 4 des Instituts für Betriebswirtschaft, St. Gallen.
- Ulrich, H. (1984b). Management. Bern: Haupt.
- Ulrich, P. (1983). Konsensus-Management. Die zweite Dimension rationaler Unternehmensführung. BfuP, 1/1983, S. 70–84.
- Ulrich, P. (1984). Systemsteuerung und Kulturentwicklung. Auf der Suche nach einem ganzheitlichen Paradigma in der Managementlehre. Die Unternehmung. 4/1984, 38. Jg., S. 303–322.
- Willke, H. (1982). Systemtheorie. Stuttgart. Verlagsangaben wechselnd, da Sammelband; zit. n. Hartfelder 1989.
- Witzenzellner, C. (1994). Vom Glauben Mitarbeiter motivieren zu können. io Management Zeitschrift 6/1994, 63. Jg., S. 72–74.
- Zihlmann, V. (1980). Sinnfindung als Problem der industriellen Gesellschaft. Diss.. Diessenhofen: Rüegger.
- o.V. (1999). Informelle Kommunikation stärker fördern, Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 22. März 1999, Nr. 68/ Seite 32.

Ich versichere, daß ich diese Diplomarbeit selbständig und nur unter Verwendung der angegebenen Hilfsmittel angefertigt und die den benutzten Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe.

Die Arbeit hat in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegen.

Datum

Unterschrift