Dimensionen der Bedeutsamkeit

Zur Aktualität der Sinnfrage in Unternehmen

Daniela von Heyl

Jeder Mensch hat das tief empfundene Bedürfnis, das eigene Leben sinnvoll zu gestalten, sich in einem Bedeutungszusammenhang und auf eine Perspektive hin zu entwickeln. Sinnhaftigkeit erleben wir, wenn wir in unseren verschiedenen Lebensbezügen fühlen und erkennen, worum es uns im Wesentlichen geht, und wenn wir uns darauf ausrichten können. Sinn kann nicht konstruiert oder verordnet werden, wir müssen ihn für uns entdecken – in einer Sache, einer Handlung, einer Aufgabe, im »aktiven Weltbezug« (Schnell 2016). In diesem existenziellen Verständnis ist Sinn individuell und situationsbezogen. Er erfüllt sich in unserer intentionalen Orientierung auf unsere Werte hin. Gemeint sind Werte im Sinne des uns Bedeutsamen, unserer intrinsischen Motive und Ziele, in denen wir uns erkennen und für die wir eintreten. Existenzieller Sinn entfaltet sich – oft erst im Rückblick sichtbar – in der aktiven Gestaltung unseres Lebens entlang dieser Wertentscheidungen als eine Kontinuität der Selbsttreue.

Dieser dem Menschen inhärente »Wille zum Sinn« als anthropologische Konstante und »primäre Motivationskraft des Menschen« (Frankl 1996) ruft uns in die Verantwortung uns selbst gegenüber. Er begründet unser personales Wollen und unsere entschiedene Handlungsbereitschaft in der Begegnung mit der uns umgebenden Welt und den gegebenen Bedingungen.

Sinn-Erfüllung im Berufsleben

Das Arbeitsleben ist ein wesentlicher Erfahrungsraum für Sinn-Erfüllung. Sinn in der Arbeit erleben wir, wenn wir spüren, dass es auf uns ankommt, dass wir etwas beitragen können und beizutragen haben zu etwas, das uns im Kern wichtig ist. Dann werden wir aus innerer Verbindlichkeit auch nach außen verbindlich und erleben übertragene Verantwortung positiv als persönlichen Wirksamkeitsraum und Gestaltungschance. Meist scheren wir uns dann nicht um die Frage nach dem Sinn, sie steht einfach nicht im Raum.

Zunehmende Diversifikation und Fragmentarisierung von Arbeit erschwert jedoch häufig die Erfahrung von Kontinuität im Sinnbezug und die eigene Verortung im Kontext der Unternehmensziele. Wenn wir uns überwiegend als Getriebene fühlen, die mehr oder weniger fremdbestimmt »funktionieren«, und den Bedeutungszusammenhang unserer Arbeit nicht mehr erkennen, dann drängt sich die Frage auf: »Wozu mache ich das eigentlich alles?« Wir haben das »worauf hin« aus dem Blick verloren, das für uns persönlich Wichtige, auf das unsere Arbeit in unserem Leben einzahlt, und erfahren das als Gefühl der Entfremdung und Frustration. Verantwortung wird dann zur unpersönlichen Verpflichtung bis hin zur Belastung. Oder wir beantworten die Sinnfrage oberflächlich mit dem Verweis auf den Zweck unserer Arbeit, auf das unmittelbar kausal Nützliche. Damit richten wir uns jedoch auf eine »Karikatur von Sinn« (Yalom 2010) aus und manövrieren uns erst recht in die Fremdbestimmung. Das bleibende Gefühl von Leere wird dann häufig in aufzehrenden Leistungsspiralen kompensiert.

> «Es bedarf einer Führung, die den Menschen in seinem Bedürfnis nach Entwicklung und Gestaltung, in seinem Suchen nach Sinn anspricht und in Bewegung bringt.»

Ganz im Gegensatz dazu entwickeln wir ungeahnte Kräfte, Mut und Kreativität, wenn unser Tun in unserem eigenen Wollen, in unseren Wertentscheidungen verankert ist und wir unser Handeln als bedeutsam und wirksam erleben. Wissensarbeit im Unternehmen ist mehr denn je auf Mut zur Veränderung und Kreativität angewiesen. Sie ist in ihrer Komplexität und Neuartigkeit im Sinne eines »command & control« kaum steuerbar, gleichzeitig aber von immenser und wachsender Bedeu-

Sinn-Erfahrung in unserem Erleben und Handeln

Das Ziel wertorientierter Führung ist die Stimmigkeit des Unternehmens-Sinns mit der Sinn-Erfahrung des Mitarbeiters in den vier Dimensionen unseres Erlebens und Handelns (Längle 2015):

In der Dimension des Könnens geht es um die Wirkmächtigkeit:
Habe ich die nötigen Mittel und Fertigkeiten, sind die nötigen Rahmenbedingungen erfüllt, ist mir der nötige Freiraum gegeben, so dass ich mich nicht gebremst oder blockiert fühle? Bin ich einverstanden mit den Rahmenbedingungen, kann ich sie akzeptieren? Kann ich in diesem Kontext etwas bewirken?

In der Dimension des Mögens geht es um Beziehung:
Erlebe ich meine Arbeit, die Zusammenarbeit mit Anderen, das Umfeld als mir nah und gut? Erlebe ich Momente der Begeisterung und Freude? Komme ich gerne hierher und erlebe ich meinen Alltag auch auf emotionaler Ebene als stimmig? Bin ich Teil eines lebendigen und guten Miteinanders? Geht es mir hier gut?

In der Dimension des Dürfens geht es um Anerkennung:
Ist es mir möglich, mich mit meinen Kompetenzen und meiner Persönlichkeit einzubringen, werde ich als Person gesehen und geachtet? Passe ich mit meiner Art in dieses Unternehmen? Darf ich in diesem Unternehmen und in meinem konkreten Aufgabenbereich so sein, wie ich bin? Werde ich wertgeschätzt?

In der Dimension des Sollens geht es schließlich um den größeren Kontext:
Erlebe ich meinen Beitrag als eingebunden in den übergeordneten Auftrag des Unternehmens, den ich verstehe und im Rahmen meines Werthorizonts mit vertrete? Kann ich meinen Beitrag auf der Landkarte des Unternehmens verorten? Habe ich das Gefühl, an einem größeren Ganzen sinnvoll mitzuwirken? Will ich das zu meiner Sache, zu meinem Sollen machen?

Nur wenn Mitarbeiter in all diesen Dimensionen in innerer Zustimmung mit dem Unternehmen sind, entstehen Loyalität und Commitment.

tung für die Selbsterneuerungskraft des Geschäfts. Hier bedarf es einer Führung, die den Menschen in seinem Bedürfnis nach Entwicklung und Gestaltung, in seinem Suchen nach Sinn anspricht und darüber in Bewegung bringt. Führungskräfte brauchen ein Gespür dafür, ob die Frage nach dem »Wozu?« als Thema auftaucht, möglicherweise unausgesprochen in der Luft liegt. Und hier reicht nicht der Verweis auf einen übergreifenden Sinn des Unternehmens, wie er vielleicht im Leitbild formuliert ist. Sobald das »Wozu?« auftaucht, braucht es eine Führung, die den Menschen in seinem Werthorizont ernst nimmt und in seinen individuellen Motiven anfragt. So können auf dem Hintergrund der übergreifenden Unternehmensziele die Sinn-Möglichkeiten in der persönlichen Aufgabe fokussiert und aktualisiert werden. Das Leitbild des Unternehmens kann und sollte hierbei zum lebendigen Ankerpunkt werden.

Werte- und damit sinnorientiertes Führen bedeutet also individuell auf den Einzelnen eingehen, »von den anderen her denken« (Böckmann 1990) und die situativen Wertbezüge im konkreten Aufgabengebiet mit dem übergreifenden Leitbild abgleichen. Und dies immer dann, wenn es ansteht, wenn die Frage nach dem Sinn aufzukommen scheint. Das Ziel wertorientierter Führung ist die Stimmigkeit des Unternehmens-Sinns mit der Sinn-Erfahrung des Mitarbeiters in seiner konkreten Aufgabe, letztlich also die Zustimmung der Mitarbeitenden.

Sinn-Erfahrung in den Dimensionen unseres Erlebens und Handelns

Dieser Zustimmung bedarf es konkret in vier Dimensionen unseres Erlebens und Handelns: dem Können, dem Mögen, dem Wollen und dem Sollen (Längle 2015) (siehe Kasten links).

Wenn wir in unserem Können, Mögen, Wollen und Sollen bejahen, was wir tun, und wissen, wozu wir es tun (wohlgemerkt: das ist mehr als die bloß zweckbezogene Kausalität, «warum» wir es tun), dann kommen wir in eine Haltung innerer Entschiedenheit und Souveränität, dann handeln wir aus Selbstbestimmung und Verantwortung heraus und entwickeln den Mut, Gegebenes zu hinterfragen und zu verändern. Diese innere Souveränität ist es vor allem anderen, was wir für die Bewältigung der anstehenden Entwicklungsaufgaben brauchen.

Es kann passieren, dass ein Mitarbeiter in einer oder mehrerer dieser Dimensionen in Widerspruch kommt. Diesen Widerspruch gilt es – und darum geht es in wertorientierter Führung – zuzulassen, aufzugreifen und den produktiven Wert der darauffolgenden Auseinandersetzung zu erkennen. Widerspruch stellt infrage und garantiert Lebendigkeit. Heutige Wissensarbeit braucht Widerspruchsgeist als Grundhaltung. Und Führung kann eine solche Haltung im Unternehmen begünstigen und entwickeln, indem sie immer wieder aufrichtig nach individueller Zustimmung fragt und damit die Legitimität des

Unternehmens mit all seinen Bedingungen nicht als statisch, sondern als dynamisch, offen, anfragbar und hinterfragbar erfahrbar macht.

In vielen Unternehmen hört man den Satz: Der größte Wert, den wir haben, sind unsere Mitarbeiter. Das ist sehr wahr und dennoch wird genau dieser Wert – das Potenzial der Mitarbeiter – häufig nur unzureichend angefragt. Zustimmung wird nicht eingefordert und Widerspruch wird ignoriert, oft schlicht aus einer ängstlich-vermeidenden Haltung der Führenden heraus. Aus fehlender Zustimmung wird dann zunächst diffuse Entfremdung und aus unausgesprochenem Widerspruch Frustration – bis hin zu Resignation. Wie viel Energie geht verloren, weil Mitarbeiter in einer oder mehreren der oben genannten Dimensionen frustriert sind! Durch Leitbilder und Wertmaximen sind diese nicht mehr ansprechbar, im Gegenteil, sie provozieren Zynismus.

Deswegen ist es wichtig, werteorientierte Führung nicht auf die Entwicklung von Leitbildern und Maximen zu reduzieren, sondern im kontinuierlichen Dialog mit den Mitarbeitenden diese Leitbilder mit den individuellen Wert- und Sinnbezügen der konkreten Aufgabe abzugleichen. Solche Gespräche sind nicht einfach zu führen. Es braucht die Bereitschaft, Widerspruch zuzulassen; es braucht die Offenheit dafür, die Botschaft im Widerspruch herauszuhören, es braucht die Gelassenheit, damit konstruktiv umzugehen – mit anderen Worten: Der Führende selbst braucht eine innere Souveränität. Wertorientierte Führung zielt auf Zustimmung, und diese darf und soll – im Sinne der Selbstveränderungskraft des Unternehmens – immer infrage stehen. Das auszuhalten und produktiv zu nutzen kann sich zur größten Stärke eines Unternehmens entwickeln.

Daniela von Heyl

Existenzanalytische Beraterin und Executive Coach

Kontakt:
daniela@vonheyl.de

Literatur

- **Böckmann, W. (1990).** Vom Sinn zum Gewinn: Eine Denkschule für Manager. Gabler.
- **Frankl, V. (1996).** Der Wille zum Sinn. Huber.
- **Frankl, V. (1977).** Das Leiden am sinnlosen Leben. Herder.
- **Jaeggi, R. (2005).** Entfremdung. Zur Aktualität eines sozialphilosophischen Problems. Campus.
- **Längle, A. & Bürgi, D. (2014).** Existentielles Coaching: Theoretische Orientierung, Grundlagen und Praxis für Coaching, Organisationsberatung und Supervision. Facultas.
- **Längle, A. (2011).** Erfüllte Existenz: Entwicklung, Anwendung und Konzepte der Existenzanalyse. Facultas.
- **Riemeyer, J. (2007).** Die Logotherapie Victor Frankls und ihre Weiterentwicklungen. Eine Einführung in die sinnorientierte Psychotherapie. Huber.
- **Rosa, H. (2016).** Resonanz. Eine Soziologie der Weltbeziehung. Suhrkamp.
- **Schnell, T. (2016).** Psychologie des Lebenssinns. Springer.
- **Yalom, I. D. (2010).** Existenzielle Psychotherapie. Edition Humanistische Psychologie.