

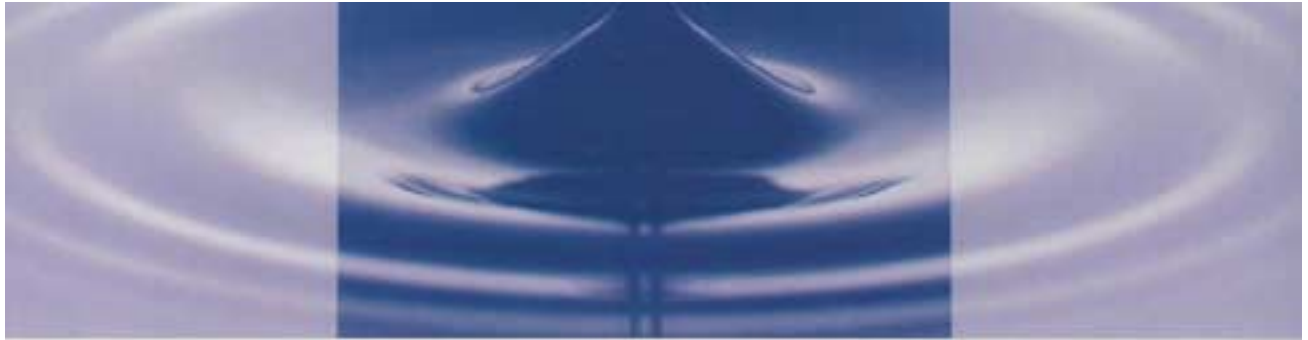


**Die Bedeutung von Sinn  
für Individuum und Organisation -  
eine vergleichende Betrachtung von  
Logotherapie und Managementlehre**

**Präsentation  
bei der Verleihung des  
Wissenschaftspreises**

zur Förderung von  
Wirtschaftsethik, Kommunikation und  
Beziehungskompetenz  
der Plansecur-Stiftung

von **Dipl.-Kfm. Markus Classen, Preisträger**



# U r k u n d e

Die Plansecur-Stiftung verleiht  
Markus Classen

den Wissenschaftspreis 2001



„Frage und Antwort“  
von Helmut Ammann

Die Plansecur-Stiftung verleiht zur Förderung von Wirtschaftsethik, Kommunikation und Beziehungskompetenz jährlich einen Wissenschaftspreis, der mit 10.000 Euro dotiert ist.

Mit dem Wissenschaftspreis 2001 der Plansecur-Stiftung werden in diesem Jahr  
zwei Wissenschaftliche Arbeiten ausgezeichnet:

Herr Markus Classen, Alverskirchen (bei Münster) erhält für seine Diplomarbeit zum Thema  
„Die Bedeutung von Sinn für Individuum und Organisation – Eine vergleichende Betrachtung von  
Logotherapie und Managementlehre“ einen Geldbetrag von 2.500 Euro.

Mit der Verleihung dieses Preises verbindet sich der Wunsch, dass die Preisträger auch künftig Impulse  
zu wirtschaftsethischen Fragen vermitteln und dazu beitragen, dass der Schutz und die Würde des  
Menschen auch im Wirtschaftsleben uneingeschränkt zur Geltung kommen.

Kassel, 8. November 2001



Klaus Dieter Trayser  
Vorsitzender des Stiftungsvorstandes

 **Plansecur** Stiftung

## **Meine sehr verehrten Damen und Herren,**

ich freue mich, dass ich heute hier sein und über meine Diplomarbeit sprechen darf, die ich vor 2 Jahren am Institut für Psychologie an der FernUniversität Hagen eingereicht habe. Hätte mir damals jemand gesagt, ich würde die Möglichkeit haben dieses Gedankengut vor einer so großen und interessierten Hörerschaft zu präsentieren, ich hätte es nicht geglaubt. Umso mehr bin ich der Plansecur-Stiftung dankbar dafür.

Zur musikalischen Begleitung haben wir eben Stücke für Gitarre und Schanango gehört. Eine Schanango habe ich heute zum ersten Mal gesehen und auch gehört. Ein eigenartiges, ja ein einzigartiges Instrument.

Solche Gedanken wären für Viktor Emil Frankl, dem Begründer der Logotherapie, Anlass gewesen, etwas über den Menschen zu veranschaulichen:

Man kann Musik in ihrer Einmaligkeit nur erleben, sie im Augenblick wahrnehmen, aber so bald man nach ihr fragt, entzieht sich das Eigentliche der Musik dem Fragenden. Genauso ist es mit dem Menschen auch. Man kann ihn nur wahrnehmen und erleben, sobald man versucht, ihn zu begreifen, verfehlt man das Eigentliche.

Und deshalb hat sich Viktor Frankl stets einer Klassifizierung, einer Schubladen-Mentalität verweigert, wie sie in vielen anderen psychologischen Disziplinen oder Techniken üblich ist.

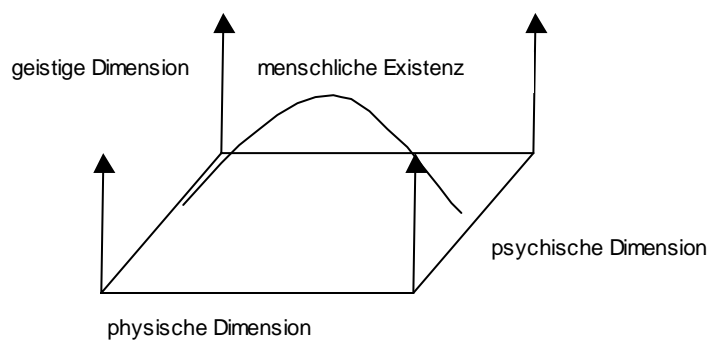
Bleiben wir ein wenig beim Bild der Musik. Damit Musik erklingen kann braucht es ein Instrument, jemanden, der das Instrument bedient und... was noch? Die **Idee einer Melodie**. Und am besten klingt Musik dann, wenn dies alles drei zu einer Einheit verschmilzt.

Ähnlich sieht die Logotherapie den **Menschen**, als **dreidimensionales Wesen**, deren Dimensionen zutiefst miteinander verbunden sind. Als erstes gibt es die physische Ebene, der Körper. Als zweites, die psychische Ebene, unsere Gefühle, Stimmungslagen, usw. Dies ist Ihnen allen sicherlich bekannt, neu bei Frankl ist die geistige Dimension, die er als die spezifisch humane Dimension ansieht. Im

Vergleich mit der Musik sieht die Logotherapie die psychische und physische Ebene als den Gitarristen und die Gitarre, wohingegen die geistige Dimension im Menschen mit der Idee der Musik, der Melodie vergleichbar ist. Und... eine Gitarre ist doch erst dann wirklich eine Gitarre, wenn aus ihr Musik erklingt.

### Dimensionalontologie -

### das Wesen des Menschen aus Sicht der Logotherapie



vgl. Lukas, E.: Lehrbuch der Logotherapie, 1998

### Was aber ist nun die geistige Dimension?

Die eigenständigen Willensentscheidungen (klassisch und christlich zugleich sind hier zu nennen: Glaube, Hoffnung und Liebe), schöpferisches Gestalten und ethisches Empfinden bilden die geistige Dimension, eben Eigenschaften, die nur beim Menschen anzutreffen sind.

*Wie wirkt sich diese geistige Dimension aus, wie ist die Beziehung des Menschen zu seiner Umwelt?*

An dieser Stelle kommt der Faktor Sinn hinzu: Die Welt ist für Frankl voller Sinn und jede einzelne Lebenssituation hat einen Aufforderungscharakter, dem sich der Mensch stellen soll. Dabei soll er auf sein Gewissen hören, welches Frankl als **Sinn-Organ** bezeichnet. Dieses Organ ist in der geistigen Ebene des Menschen angesiedelt. Für die Logotherapie hat der Mensch einen **Willen zum Sinn**, sie sieht diesen als das ureigenste Streben des Menschen, weswegen er hier auf der Erde ist.

Ich möchte diesen Willen zum Sinn in einem kurzen Streifzug durch die Geschichte der Psychotherapie mit bekannten therapeutischen Richtungen in

Bezug setzen: Die Logotherapie wird in amerikanischen Klassifizierungen häufig als Dritte Wiener Schule der Psychotherapie bezeichnet. Die Psychoanalyse Sigmund Freuds und die Individualpsychologie nach Alfred Adler sind dabei die ersten beiden Schulen der Psychotherapie. Schon als Gymnasiast stand Viktor Frankl in Wien in Kontakt mit Sigmund Freud und später auch mit Alfred Adler. Er kritisierte schon früh ihre Lehren als zu deterministisch, zu einengend und entlarvte den Willen zur Lust und den Willen zur Macht als neurotische Motivationen, die nur dann zur Geltung kommen, wenn der Wille zum Sinn frustriert ist<sup>i</sup>.

Frankl konnte dies deshalb entdecken, weil er sich mit der Frage "Was erhält den Menschen gesund?" und nicht mit der Frage "Warum ist er krank?" beschäftigt und dabei eben auch an gesunden Menschen geforscht hat. Freud und Adler hingegen entwickelten ihr Menschenbild an den Patienten, die bei ihnen in Behandlung waren.

Aber zurück zur Logotherapie:

**Entscheidend für die Sinnfindung** sind hierbei zwei Aspekte:

- ❖ Sinn kann nicht aus sich selbst heraus gemacht oder anderen gegeben werden, sondern nur gefunden werden, er ist in der Welt vorhanden (transsubjektiver Sinnbegriff)
- ❖ Sinn ist an die Person und die Situation gebunden. Was also für mich jetzt in diesem Moment sinnvoll ist (hier den Preis entgegenzunehmen und den Vortrag zu halten) ist für Sie jetzt oder für mich morgen nicht sinnvoll.

Für die Logotherapie ist etwas nur dann sinnvoll, wenn es das Positive in der Welt verstärkt, also einen Wert schafft. Indem ich heute diesen Vortrag halte, schaffe ich den Wert, dass mehr Menschen von der Lehre Frankls erfahren und dies ist für mich (als Person und gerade jetzt) sinnvoll. So erfahre ich **Sinnerfüllung durch Werteverwirklichung**. Durch den Vortrag habe ich einen schöpferischen Wert (nämlich ein Werk) geschaffen. Weitere **Wertekategorien** bei Frankl sind Erlebniswerte und Einstellungswerte. Sie als Zuhörer „erschaffen“ im Moment nichts, sondern sie nehmen etwas in sich auf, und vielleicht erinnern Sie sich morgen in positiver Weise an den Vortrag, Sie haben damit einen Wert erlebt, der Ihnen übrigens bleiben wird, solange Sie sich an ihn erinnern (wollen). Die Einstellungswerte werden

geschaffen, wenn jemand zu einem unabwendbaren Leid, das ihm geschieht, eine positive Einstellung erringt und damit wiederum eine Werthaltung erreicht. Dies gilt zum Beispiel für Unfallopfer, die (u.U. nach einem langen Ringen) Verzeihen können, o.ä.

### Bezug zur Arbeitswelt

Nun werden Sie sich vielleicht fragen, was dieses psychotherapeutische Konzept mit der Arbeitswelt zu tun hat?

Durch die neuartige Fragestellung der Logotherapie: "Was erhält den Menschen (psychisch und geistig) gesund?" sind, so denke ich, wir alle angesprochen, denn gesund bleiben ist sicherlich ein für jeden von uns anzustrebender Wert. Als Antwort auf diese Frage hat Viktor Frankl ein Menschenbild entwickelt. Ein solches Bild vom Menschen liegt unserem alltäglichen Handeln, bewusst oder unbewusst, zugrunde. Dies gilt insbesondere auch für die Situation der Führung von Menschen in unseren Unternehmen.

Über den Faktor Sinn haben sich bereits die Griechen im Altertum Gedanken gemacht. Frankls großer Verdienst liegt darin, mit dem Konzept der Sinnerfüllung durch Werteverwirklichung eine konkrete Handhabung geschaffen zu haben: In der Arbeitswelt wird die Logotherapie als **sinnorientierte Mitarbeiterführung** angewandt. Auf der Grundlage des freiheitlichen Menschenbildes der Logotherapie achtet der Vorgesetzte die individuelle Sinnstruktur seines Mitarbeiters und gibt ihm Freiraum und Handlungsverantwortung. Die Logotherapie fordert vom Führer, dass er seine Mitarbeiter **kennen - erkennen** und zuletzt auch **anerkennen** muß.

Durch das Kennenlernen verschafft er sich zunächst ein Bild von dem konkreten Menschen, im Erkennen ordnet er das Handeln des Mitarbeiters den einzelnen Wertekategorien zu und im Anerkennen ermöglicht er das Zusammentreffen der individuellen Sinn-Struktur des Mitarbeiters mit dem Sinn-Anruf in der Situation.

### *Die Anforderungen an die Führungskraft:*

Der Vorgesetzte muss in erste Linie, seinen Mitarbeiter "lassen" können. Er muss frei sein von neurotischen Ansprüchen an die Führungssituation, z.B.

Geltungsdrang, Machtbesitz, o.ä. Dies kann ihm am ehesten gelingen, indem er "selbst sinn-orientiert" und nicht "selbst-orientiert" lebt. Kurzum, der Vorgesetzte muss eine reife Persönlichkeit sein, die sich als "selbst auf dem Weg seiend" und "im Wachstum befindlich" begreift.

*Wie verändert sich die Führungssituation, wenn die Vorgesetzten mit dem logotherapeutischen Gedankengut vertraut werden?*

Sinnorientiertes Führungsverhalten ist zunächst geprägt vom **Vertrauen**

- ❖ in die Welt, die voller Sinnangebote ist, und
- ❖ in den Mitarbeiter, der in sich selbst die Möglichkeiten enthält, das "Richtige" für sich zu finden ( mit dem Sinn-organ Gewissen).
- ❖ Bei richtiger Stellenbesetzung kommt es dann zu einer guten Aufgabenerfüllung.

Aus der geistigen Ebene im Menschen entspringen

- ❖ schöpferisches und künstlerisches Gestalten, also Kreativität
- ❖ eigenständige Willensentscheidungen, also z.B. Hartnäckigkeit, Siegeswillen,
- ❖ ethisches Empfinden, also z.B. Ehrlichkeit und Treue

Und...welcher Unternehmer wünschte sich nicht ehrliche und treue, also lange im Unternehmen bleibende Mitarbeiter?

Diese zutiefst menschliche Ebene wird sozusagen "aktiviert" durch logotherapeutische Führung. Vorbei sind die Zeiten, in denen die Mitarbeiter auf ihrem Stuhl sitzen und warten bis der Chef hereinkommt, um ihnen zu sagen, was heute zu tun ist.

Erwähnenswert in diesem Zusammenhang ist die **Theorie XY von McGregor**, nach der Mitarbeiter in der Arbeitssituation so werden, wie ihr Vorgesetzter meint, dass sie sind. Behandelt mich mein Vorgesetzter als wäre ich faul und widerwillig, so werde ich mich eines Tages so verhalten; sieht er in mir einen Menschen voller Potentiale, beginne auch ich daran zu glauben und wachse über mich hinaus.

Auch **Reinhard Sprenger**, der als einer der profiliertesten Führungsexperten in Deutschland gilt, fordert in seinem aktuellen Buch<sup>ii</sup> den "Aufstand des Individuums" und erläutert die These, dass Unternehmen nur dann zukunftsfähig sind, wenn sie einer Individualisierung der Menschen in der Organisation Raum schaffen. Dies deckt sich mit den Gedanken der Logotherapie, die ja in der Führungssituation den Raum dafür schaffen will, dass der Mitarbeiter in seiner ureigenen Sinnstruktur den an ihn gebundenen Sinnanruf wahrnehmen und beantworten kann.

Die Logotherapie bietet Ansatzpunkte und Hilfestellungen für die *Führungspraxis* z.B. im Bereich

- ❖ der Personalauswahl (Entdecken der Sinn-Struktur des Kandidaten),
- ❖ der Führungskräfteentwicklung (mein Verhalten wird durch mein Menschenbild entscheidend beeinflusst. Was ist der Mensch?)
- ❖ aber auch in Krisensituationen von Unternehmen (Kulturmanagement, Aufdecken von Sinn-frustrationen)

#### *Grenzen der logotherapeutischen Führung*

Auf die Grenzen der logotherapeutischen Führung möchte ich hier nur in wenigen Sätzen eingehen:

- ❖ Sinn kann nicht gegeben werden, sondern nur mit dem eigenen Sinnorgan Gewissen gefunden werden. Dieses Sinnorgan kann jedoch, wie ein Kompass durch magnetische Einflüsse, gestört werden. Z.B. durch eine lang anhaltende, stark autoritäre Führung kann eine Sinnfrustration eintreten.
- ❖ Sich auf den Freiraum einzustellen und selbständig zu entscheiden ist für einige Menschen recht schwierig und muss unter Umständen lange geübt werden. Oftmals lässt die hektische Arbeitswelt mit ihrem Erfolgsdruck dafür aber keine Zeit. In solchen Situationen kann es angezeigt sein, doch Vorgaben zu machen und für den Mitarbeiter zu entscheiden.

#### Bezug zur Ethik

Was hat dies alles mit Ethik zu tun? Das Wort Ethik ist ja im allgemeinen Sprachgebrauch bekannt, um es näher zu beleuchten brauchte ich jedoch ein Lexikon: Ethik ist ein "Bereich der Philosophie, der die Frage zu beantworten

sucht, an welchen Werten und Normen, Zielen und Zwecken die Menschen ihr Handeln orientieren sollen."<sup>iii</sup>

Damit ist der Bezug der Logotherapie zur Ethik offensichtlich: Sinnorientierte Mitarbeiterführung als Kunst der Motivation<sup>iv</sup> ist ein Modell, das konkrete Vorschläge macht, woran die Vorgesetzten ihr Handeln orientieren können. Die Logotherapie ist also ein ethisches Konzept.

### Bezug zur Plansecur-Stiftung

An dieser Stelle möchte ich noch auf Gemeinsamkeiten und Verbindungen der Logotherapie mit der Plansecur-Stiftung eingehen und mich dabei auf die Grundwerte der Plansecur Stiftung beziehen.

Viktor Frankl war zwar gläubiger Jude, hat sich aber mehr dem sokratischen Eid verpflichtet gefühlt, als Arzt jedem Menschen helfen zu wollen. Deshalb hat er sein Konzept zunächst unabhängig von jeder Religion erstellt. Durch die Einbeziehung eines Über-Sinns und die Ausrichtung darauf kann man jedoch von einem **christlichen Wirklichkeitsverständnis** bei der Logotherapie sprechen. Dieser Begriff findet sich auch bei der Plansecur-Stiftung.

Im Laufe meines Vortrages sollte deutlich werden, dass sinnorientierte Führung auf eine **gleichwertige Partnerschaft** zwischen Vorgesetztem und Mitarbeitern abzielt. Beide begreifen sich zunächst in ihrer **Würde als Menschen** auf der Suche nach Sinn und tragen in sich die Steuerungsinstanz, das Gewissen. Erst in der Erfüllung von Werten, über die man sich dialogisch einigen kann, entsteht die Gemeinschaft, die ein Unternehmen prägen soll. Dies deckt sich auch mit der Aussage der Plansecur, über die **Einheit in der Vielfalt**: Einheit bilden die Mitarbeiter als Wertegemeinschaft, vielfältig sind sie in ihrer individuellen Sinnsuche.

Die Übertragung des logotherapeutischen Menschenbildes in die Führungssituation **fördert** zudem die **Einbringung von ethischem Gedankengut in Arbeitswelt**.

Zum Schluss meiner Ausführungen möchte ich mich noch einmal bei der Plansecur Stiftung, namentlich bei Ihnen Herr Klaus Dieter Trayser und Herr Stephan Goldschmidt, für die Auszeichnung bedanken. Frau Nicole Krug und

Herrn Volker Preilowski bin ich dankbar für die Begleitung in der Zeit zwischen der ersten Nachricht von der Auszeichnung auf meinem Anrufbeantworter bis zur heutigen Verleihung.

Der finanzielle Anteil an der Auszeichnung ist mir natürlich willkommen, dies übrigens nicht nur mir: nach einem Presseartikel über die Preisverleihung habe ich sogar ein Glückwunschsreiben von der örtlichen Filiale einer Bank erhalten, verbunden mit der Anfrage ob ich nicht Kunde dieser Bank werden möchte.

Wichtiger aber als 2500 Euro ist für mich der motivationale Schub, den dieser Preis mit sich bringt. Ich gründe derzeit ein kleines Beratungs- und Bildungsunternehmen – Sinn meets Management. Für die Kundengewinnung und die Promotion wird mir der Wissenschaftspreis sicherlich hilfreich sein.

Welche weiteren Auswirkungen dieser Preis somit auf meinen Lebensweg haben wird, bleibt abzuwarten. Ich bin mir aber sicher, der motivationale Schub bleibt mir länger erhalten als das Geld.

**Danke für Ihre Aufmerksamkeit.**

## **Weiterführende Literatur**

- Frankl, V. E. (1982). *Ärztliche Seelsorge - Grundlagen der Logotherapie und Existenzanalyse*. Wien: Franz Deuticke.
- 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.
- 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.

## Kurzfassung der Diplomarbeit

Die 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.

**Die vollständige Arbeit kann über den Autor bezogen werden! Bitte schicken Sie mir ein Mail oder rufen mich an.**

---

<sup>i</sup> Dies konnte von Elisabeth Lukas empirisch bestätigt werden: E. Lukas, Logotherapie als Persönlichkeitstheorie, Dissertation, Wien 1971

<sup>ii</sup> Aufstand des Individuums - Warum wir Führung komplett neu denken müssen, Campus Verlag, Frankfurt, 2000

<sup>iii</sup> Meyer Lexikonverlag, 1997

<sup>iv</sup> Buchtitel von Walter Böckmann, Verlag moderne industrie, Landsberg/Lech, 1987