

Master-Thesis in Existenzanalyse

Management und Existenzanalyse
zum Schwerpunkt Entscheidung und mit einem Blick
auf die Sichtweise der soziologischen Systemtheorie

von: **Mag. Jürgen A. Baumann**

bei: **DDr. Alfried Längle**

in: **Schloss Hofen**

Wien/Innsbruck, im Dezember 2012

Zusammenfassung

Diese Arbeit stellt einen Versuch dar, Management und Existenzanalyse miteinander in Beziehung zu bringen und näher zu beleuchten. Es wird vom Thema der Entscheidungen im Management ausgegangen und aus der philosophischen Sicht des Dekonstruktivismus von Jaques Derrida mit dem besonderen Augenmerk sogenannter unentscheidbarer Entscheidungen behandelt. Im Anschluss daran geht es um die schrittweise Darstellung eines möglichen Zugangs zu Management und zum Thema der Entscheidung aus der Sicht der Existenzanalyse. Dieser wird sowohl im Strukturmodell der vier Grundmotivationen verdichtet als auch im Prozessmodell der Personalen Existenzanalyse vertieft. Abschließend wird mithilfe der soziologischen Systemtheorie Dirk Baeckers das Thema Management und Entscheidungen erläutert.

Schlüsselwörter:

Entscheidung, Authentizität, Organisation, Führung und Management.

Abstract

This thesis tries to shed light on management and existential analyse in their interaction. It first focusses management and investigates the theme decisions more detailed and especially on the background of the so called undecidable decisions by the deconstructivist view of the philosopher Jaques Derrida. Afterwards the approach of the existential analysis is described step by step and will be deepened not only in the four fundamental motivations but also in the processual model of the personal existential analysis. Eventually the theme management and decisions will be explained in the light of the sociological system theory of Dirk Baecker.

Key words:

Decision, authenticity, organisation, leadership and management.

Inhaltsverzeichnis

4

Zusammenfassung & Abstract	Seite 2
1. Einleitung	Seite 6
2. Zum Verständnis von Führung und Management	
a) Zum Verständnis des Managers und zum Wortgebrauch von Management.....	Seite 9
b) Unterscheidung zwischen Führung und Management.....	Seite 11
3. Führung und Entscheidung	
a) Eine Hauptaufgabe von Führung.....	Seite 12
b) Verantwortliche und gerechte Entscheidung, die Unentscheidbarkeit voraussetzt.....	Seite 13
c) Überleitung: Zugänge aus der Existenzanalyse.....	Seite 19
4. Existenzanalyse der Freiheit	
a) Die spezifische Wirkung der Existenzanalyse.....	Seite 20
b) Das Freiheits- und Personverständnis bei Frankl.....	Seite 21
c) Die Freiheit des Willens in der heutigen Existenzanalyse.....	Seite 23
d) Der Wille als Prozess.....	Seite 24
e) Der Wille als ganzmenschliche, begrenzte Freiheit	Seite 27
f) Das Wesen der Existenz – die Zustimmung.....	Seite 28

- g) Die Person als die Ermöglichung der Freiheit des Willens.....Seite 29
 h) Zusammenschau.....Seite 33

5. Das Strukturmodell der vier Grundmotivationen

- a) im Allgemeinen.....Seite 34
 b) im Management.....Seite 35

6. Das Prozessmodell der Personalen Existenzanalyse

- a) Im Allgemeinen.....Seite 59
 b) Methodisches Vorgehen.....Seite 60
 c) Beispiel aus dem Management.....Seite 64

7. Ein Blick auf die soziologische Systemtheorie

- a) Überleitung.....Seite 65
 b) *Management macht einen Unterschied*.....Seite 66
 c) *Systemtheorie*.....Seite 66
 d) *Die Form des Managements*.....Seite 69
 e) *Kontrolle von Komplexität*.....Seite 71
 f) *Konflikte im System*.....Seite 72
 g) *Management und Störung*.....Seite 75
 h) Zusammenfassung.....Seite 78
 i) Überleitung: Person und Organisation.....Seite 79

8. Schluss:

- Zusammenfassung, Reflexion und Ausblick*.....Seite 82

- Literaturverzeichnis.....Seite 83

1. Einleitung:

6

Führungskräfte sind in erster Linie **Entscheidungsträger/innen**. Als solche sind sie täglich mit kleineren und größeren Entscheidungen konfrontiert. Viele sind unter Einbeziehung von logischen Kriterien und Argumenten schlüssig ableitbar. Doch was und wie ist es bei Entscheidungen, wo kein monokausaler Zusammenhang mehr erkennbar ist, wo die Fragestellungen über das Quantifizier- und Operationalisierbare hinausgehen? Der französische Philosoph Jaques Derrida (Quelle) spricht in diesen Fällen von „Situationen der Unentscheidbarkeit“ und Sören Kierkegaard sinngemäß von der Entscheidung als „the moment of madness“.¹

Auf dem Hintergrund dieser Fragestellung geht es mir in dieser Master-Thesis darum, **Zugänge zur Existenzanalyse für Führungskräfte** zu schaffen. Die Existenzanalyse mit ihrer Anthropologie, ihren Lehren und Modellen soll im Hinblick auf Anwendungsmöglichkeiten im Bereich der Führung und des Managements durchleuchtet werden. Bei den Modellen geht es in dieser Arbeit um das **Strukturmodell**, mit dem die Bedingungen erfüllter Existenz gemeint sind, und um das **Prozessmodell** – die Personale Existenzanalyse –, das die Kräfte der Person zur Gestaltung des eigenen Lebens zum Einsatz bringen will.

Gerade in unternehmerischen Problem- oder Krisensituationen ist letztlich ethische Subjektivität gefragt. Es gilt, einen Umgang im **Spannungsfeld** zwischen Organisations-Imperativ einerseits und humanistischer Orientierung andererseits für sich zu finden. Die Frage lautet, inwieweit die Existenzanalyse hilfreich sein kann, wenn es darum geht, verantwortliche Entscheidungen in schwierigen – oder gar unauswegbaren – Situationen zu treffen? Im Besonderen wird weiter der Frage nachgegangen, wie die Existenzanalyse

¹ Siehe dazu Weiskopf R (2004), Management, Organisation und die Gespenster der Gerechtigkeit in: Schreyögg G/Conrad P (Hrsg.), Managementforschung 14, Wiesbaden: Gabler-Verlag, 211.

gegenüber o. g. „**Situationen der Unentscheidbarkeit**“ steht, bzw. welche Zugänge, Anleihen oder Antworten auf diese Fragestellung gegeben werden können?

Darüber hinaus gilt mein Interesse dem wechselseitigen Einfluss des Systems und der Organisation auf das Management und die einzelnen Führungskräfte. Die Frage lautet, wie es zu **Entwicklung und Veränderung² einer Organisation** und ihres Systems kommen kann, und welche Bedeutung dabei dem System einerseits und/oder den Entscheidungsträgern/innen andererseits zukommt. Dieser Fragestellung geht der Abschnitt zur soziologischen Systemtheorie nach.

Mein **Beweggrund** für dieses Thema liegt im Interesse, die Existenzanalyse verstärkt mit Management in Verbindung zu bringen. Es bewegt mich doppelt, nämlich einerseits deshalb, weil ich selbst über viele Jahre im Personal-Management als Human Resource Manager für einen Unternehmensbereich eines Großbetriebes tätig war, und andererseits weil ich davon überzeugt bin, dass die Inhalte der Existenzanalyse heute angesichts einer vielfachen De-Humanisierung eigentlich brennender denn je gebraucht werden (können)!

Letzteres meine ich so, dass es (nach meiner Wahrnehmung) viele Führungskräfte und Manager/innen gibt, denen es – meiner Meinung nach – guttäte, sich von der Existenzanalyse inspirieren zu lassen, weil sie allzu reduktionistisch denken und handeln (z. B. Priorität der Sachebene und Verleugnung menschlicher Aspekte, kaum ganzheitliches Verständnis, extreme Profitorientierung), andere wiederum suchen geradezu nach anderen humanistischen Modellen, um sich gleichsam an einem Gegenpart zur kapitalistischen Denkweise des Menschen als „human capital“ orientieren und ausrichten zu können!

Ich selbst habe diese divergierenden Strömungen gut am Beispiel der sogenannten Personal-Anpassung erlebt. Es ging darum, in kurzer Zeit sehr viele Mitarbeiter/innen

² Zur Unterscheidung der Begriffe Entwicklung und Veränderung siehe Häfele, Walter: OE-Prozesse initiieren und gestalten, ein Handbuch für Führungskräfte, Berater/innen und Projektleiter/innen, Haupt Verlag, Bern – Stuttgart – Wien, 2007, 48 – 61.

abbauen zu müssen, da sich die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen und der Markt geändert hatten.

Dabei erlebte ich, wie so manche/r Manager/in die Mitarbeiter/innen plötzlich mit technischen Betriebsmitteln und –anlagen verglich, die man von heute auf morgen abstellen und entsorgen kann, ungeachtet dessen, dass die Kündigung bzw. einvernehmliche Lösung von Dienstverhältnissen ungleich mehr Ebenen und Aspekte beinhaltet:

Im engeren Sinn sind die persönliche (etwa Alter) und familiäre (etwa Kinder) Situation des/r Mitarbeiters/in, die Dauer der Firmenzugehörigkeit, Qualifikationsstand/Ausbildungsniveau, Funktion/Position usw. zu beachten, im weiteren Sinn hat die Art und Weise, wie Mitarbeiter/innen abgebaut werden, einen nachhaltigen Einfluss auf bestehende Mitarbeiter/innen und deren Einbettung in die Organisation hinsichtlich Zugehörigkeitsgefühl, Motivation und Vertrauen. Außerdem prägen solche Maßnahmen die Unternehmens-Kultur, da sich gerade in der Beendigung von Dienstverhältnissen der eigentliche Charakter, wenn man so will, einer Organisation offenbart! Insofern bin ich davon überzeugt, dass im Unterschied zu einem reduktionistischen Ansatz ein personaler Umgang mit Mitarbeitern/innen gerade in solch schwierigen Situationen – etwa durch persönliche Beendigungsgespräche, die bei befristeten Dienstverhältnissen gar nicht nötig wären – nicht nur Wesentliches für den jeweiligen Menschen, sondern auch für die gesamte Organisation leistet.

Mit anderen Worten würde es heißen: Die in der betriebswirtschaftlichen Theorie und Praxis zu recht geforderten Konstrukte wie Selbstverantwortung, Vertrauenskultur, Beziehungsintelligenz, lernende Organisation, authentische Dienstleistungen, Kooperationsbereitschaft usw. könnten bei Verinnerlichung des existenzanalytischen Gedankengutes mit Leben erfüllt werden.

2. Zum Verständnis von Führung und Management

9

a) Zum Verständnis *des Managers* und zum Wortgebrauch von *Management*

Wenn es nach D. Baecker geht, so ist ein Manager jemand, der in allen Situationen bedingungslos an suboptimale Verhältnisse glaubt, die überdies auf seine Optimierungsvorschläge warten.³ „Konfrontiere dich mit einem Manager, und du weißt anschließend, was du immer noch nicht gut genug machst.“⁴ Sein Habitus ist davon gekennzeichnet, dass er alle anderen auf Trab hält. Er tritt nicht alleine auf, sondern mindestens zu zweit. „Einerseits muss er der bad guy sein, der wieder auf seine Suboptimalität hinweist, andererseits muss er auch good guy sein, der die Zuversicht verbreitet, dass man auch den nächsten Optimierungsschritt noch schaffen wird.“⁵ Erving Goffmann verweist in diesem Zusammenhang auf die Struktur eines confidence game, in dem in der Regel zwei Betrüger nacheinander auftreten: Der erste lockt in die Falle, und der zweite beruhigt, man habe doch jetzt immerhin etwas gelernt und brauche nicht zur Polizei zu laufen, die bekannt macht, welchem Betrug man aufgesessen ist, und so zum Schaden auch noch der Spott hinzu kommt.⁶

Bedeutsam erscheint mir der Hinweis auf den Zusammenhang zwischen Managementverständnis und Komplexität, bei dem Baecker auf Gutenberg zurückgeht. In dessen Betriebswirtschaftslehre hatte er darauf hingewiesen, dass Effizienz und Effektivität nur um den Preis des Ausklammerns der Komplexität jener

³ Vgl. Baecker D (2011): Organisation und Störung, Aufsätze, suhrkamp taschenbuch wissenschaft 2012, Suhrkamp Verlag Berlin 2011, 11.

⁴ Siehe ebd., 11.

⁵ Siehe ebd., 11.

⁶ Siehe Goffmann E (1952): "On Cooling the Mark Out: Some Aspects of Adaption to Failure", in: Psychiatrie: Journal of Interpersonal Relations 15 (1952), 451-463, zitiert nach Baecker, Organisation und Störung, 13.

Organisation zu haben sind, die der Manager mit seiner Planung, Gestaltung und Kontrolle ihrer Ziele, Mittel und Abläufe beglückt.⁷ Während dieser Entwurf von Gutenberg den Manager noch darüber informiert, dass der Betrieb, den er bewirtschaftet, als Organisation auch noch andere und gute Gründe hat, von denen sich der Manager keine Vorstellung macht, so hat die Betriebswirtschaftslehre in der Zeit nach Gutenberg dieses Denken aufgegeben.⁸

Baecker fasst die Beschreibung des Managers mit drei sozusagen positiven Negativbeschreibungen zusammen, nämlich dass der Manager die spontane Arbeitsteilung, den Kurzschluss der Hierarchie und den Austausch der Projekte aktiv verhindern muss, wenn er sich mit seinen Leistungen als Manager erfolgreich in der Organisation einnisten will.⁹ Aktuell gesehen ist jedoch die grösste Herausforderung, vor der der Manager steht, die Gestaltung und Kontrolle von Netzwerken.

Der Wortgebrauch von Management geht vom englischen Wort zurück auf das italienische *maneggiare*, das so viel bedeutet wie „handhaben“, aber auch „ein Pferd in der Manege herumführen“.¹⁰ Und weiter: „Vom ‚Managen‘ spricht man offenbar immer dann, wenn man zwar mit Schwierigkeiten rechnet, aber nicht weiß, ob sie aus der Situation resultieren oder aus demjenigen, der mit dieser Situation fertig zu werden versucht. Dieser Sinn für eine ambivalent überfordernde Praxis hat sich im Wortgebrauch außerhalb der englischen Sprache nur bedingt erhalten.“¹¹ Im Deutschen tritt an dessen Stelle ein Sinn für eine hierarchisch eingebundene, durch eine Organisation geregelte Tätigkeit, die im Englischen gerade nicht im Zentrum steht. Zusammenfassend kann man nach Baecker sagen, dass das Wort

⁷ So Erich Gutenberg, Die Unternehmung als Gegenstand betriebswirtschaftlicher Theorie, Berlin 1929, zitiert nach Baecker, Organisation und Störung, 15.

⁸ Siehe Baecker, Organisation und Störung, 15.

⁹ Siehe ebd., 18ff.

¹⁰ Vgl. ebd., 26.

¹¹ Siehe ebd., 26.

„Management“ eine Tätigkeit bezeichnet, deren Erfolg praktisch ungewiss ist, jedoch durch Organisation wahrscheinlicher gemacht werden kann.¹²

b) Unterscheidung zwischen Führung und Management

11

Aus einer eher **pragmatischen Sichtweise** heraus könnte man sagen, dass Führung *die richtigen Dinge* tun will, während es dem Management darum geht, *die Dinge richtig* zu tun.

Ohne an dieser Stelle auf die vielen Definitionen und Unterscheidungen in der Literatur eingehen zu wollen, möchte ich hier das Modell des Management Centers Vorarlberg aufgreifen, das eine Verbindung zwischen Expertentum, Management und Führung (Leadership) aufzeigt.¹³ Dieses Modell ist von drei wesentlichen Rollen gekennzeichnet:

- (1) Leitungspersonen sind zunächst **Führer/in** oder Leader. Darin besteht ihre erste Rolle. Hier geht es vor allem darum, Wege in die Zukunft aufzuzeigen, Strategien zu entwickeln und Ziele zu setzen, deren Umsetzung gemanagt werden will.
- (2) **Manager/in** zu sein steht für die zweite Rolle, wobei hier der Schwerpunkt in der Umsetzung und im Tun liegt. Dazu gehört etwa all die Organisations- und Koordinationsarbeit.
- (3) Die dritte Rolle einer Leitungsperson besteht in ihrer fachspezifischen **Expertise** – je nachdem, aus welchem Bereich die Führungskraft kommt oder wo sie tätig ist.

Allen gemeinsam ist ein Führungsverständnis, das von Entwicklung und Inspiration in deren jeweiliger Mitte geprägt ist. Das heisst **Entwicklung** ist gleichsam **der rote Faden**, der sich durch alle drei maßgeblichen Rollen einer Leitungsperson durchzieht und sie miteinander verbindet.

¹² Vgl. ebd., 28.

¹³ Vgl. dazu http://www.mcv.at/fileadmin/pdf/mcv%20tools/MCV_Rollenmodell.pdf vom 9. Dezember 2012.

3. Führung und Entscheidung

a) Eine Hauptaufgabe von Führung

12

Nach Malik ist Entscheiden eine der wesentlichen Aufgaben von Führungskräften.¹⁴ Sie ist die für Führung typischste Aufgabe. Bezeichnenderweise formuliert er: „**Nur Führungskräfte entscheiden.** Wer entscheidet, ist eine Führungskraft, unabhängig von Rang, Titel und Stellung... Gleichgültig, welche Position jemand hat, welcher Status, welche Privilegien und welche Kompetenzen damit verbunden sein mögen: wer nicht entscheidet, ist keine Führungskraft.“¹⁵ In der Entscheidung läuft alles zusammen und – sozusagen – auf den Punkt gebracht. Malik führt weiter aus: „Entscheiden ist nicht die einzige, aber es ist die kritische Aufgabe der Führungskraft.“¹⁶

Entscheiden ist also „**das Um und Auf**“ einer Führungskraft. In neun von zehn Fällen – so Malik weiter – kommt man durch Einhaltung einer bestimmten Vorgangsweise, einer Abfolge von Schritten, zu guten Entscheidungen im Zuge eines Entscheidungsprozesses.¹⁷ Diesem soll hier aber nicht weiter nachgegangen werden, sehr wohl jedoch dem sogenannten zehnten Fall, bei dem eine solche Entscheidungsstruktur nicht mehr das Auslangen findet.

¹⁴ Vgl. dazu Malik F (2002): Führen – Leisten – Leben, Wirksames Management für eine neue Zeit. Stuttgart München: Deutsche Verlags-Anstalt, 202 – 229.

¹⁵ Siehe ebd., 202.

¹⁶ Siehe ebd., 202.

¹⁷ Vgl. dazu ebd., 212ff.

b) Verantwortliche und gerechte Entscheidung, die Unentscheidbarkeit voraussetzt

In diesem Abschnitt soll auf die **dekonstruktivistischen Beiträge von Jaques Derrida** ausschnittsweise eingegangen werden. Insbesondere geht es um seine Reflexionen zur Gerechtigkeit. „Diese stehen in Zusammenhang mit Themen wie Entscheidung/Unentscheidbarkeit, Freundschaft, Gastfreundschaft, Demokratie und Verantwortlichkeit. Sie lassen sich jedoch nicht zu einem geschlossenen System einer Derridianischen Ethik verdichten.“¹⁸

Der Ausgangspunkt der Überlegungen bezieht sich auf das Thema der **Gerechtigkeit**, wobei es nicht darum geht, „Programme zu entwickeln, Prozeduren zu entwerfen, oder Theorien zu entfalten oder zu begründen, mit deren Hilfe sich ‚Gerechtigkeit‘ in einem positiven Sinne formulieren oder gar feststellen ließe. Aus dekonstruktiver Sicht gehört Gerechtigkeit zum Offenen, das als solches nicht benannt, festgestellt und repräsentiert werden kann.“¹⁹ Und Nancy schreibt: Sie gehört „dem (an) was kommt – und was, weil es kommt, weil es sein Wesen in der Ankunft hat, im Künftigen, kein ‚Selbst‘ hat, in dem es sich verschließen könnte“²⁰. Diese Aussage finde ich bedeutsam im Hinblick auf das Personverständnis in der Existenzanalyse, die w. u. folgt.

Der Blick auf die **Philosophie**²¹ zeigt, dass die Zugänge zum Thema Gerechtigkeit sehr unterschiedlich sein können: sie reichen von formal, substanziell, retributiv und korrektiv bis hin zu kommunikativ und distributiv. „Dennoch wäre es ein Fehler, Gerechtigkeit subjektivistisch aufzulösen“²². Und weiter: „Recht und Gerechtigkeit bedingen einander und verweisen aufeinander, ohne sich in einem einfachen

¹⁸ Siehe dazu Weiskopf R (2004), 214.

¹⁹ Siehe ebd., 214.

²⁰ Nancy L (1987): Das Vergessen der Philosophie, Wien, 14, zitiert nach ebd., 214.

²¹ Vgl. dazu die Ausführungen ebd., 215f.

²² Vgl. dazu ebd., 216.

Ableitungszusammenhang bringen zu lassen. Gerechtigkeit heißt für Derrida, in einem grundlegenden Sinne dem Anderen gerecht werden.²³ Dieser Andere kann aber nicht abschließend definiert werden und macht so die Gerechtigkeit zu einem offenen Feld, die in diesem Sinne relational ist. Hinzu kommt, dass auch der Ort nicht definiert werden kann. Der Ruf nach Gerechtigkeit kann von überall kommen. „Meine Verantwortung gründet in der Antwort auf diesen call.“²⁴

Die **Unterscheidung von Recht und Gerechtigkeit** ist grundlegend, wobei in dieser Differenz, die Recht und Gerechtigkeit trennt, auch die Bedingung der Möglichkeit für jeden politischen Fortschritt – und wohl auch Entwicklung – begründet liegt. Die notwendige Disjunktion zwischen Recht und Gerechtigkeit bewahrt vor noch Schlimmerem, wie z. B. totalisierenden Systemen.²⁵ Außerdem lenkt diese Unterscheidung die Aufmerksamkeit „auf das Spannungsfeld zwischen dem Allgemeinen von Regel und Gesetz und dem vielfältig Besonderen“²⁶. Die Ausführungen zeigen auf, wie aus dekonstruktivistischer Sicht Gerechtigkeit als eine „Unmöglichkeit“ gesehen wird.

Mit Blick auf das Themenfeld der **Entscheidung** heißt das, dass Gerechtigkeit stets an eine Entscheidung geknüpft ist. Denn „ohne ausschlaggebende Entscheidung kann keine Gerechtigkeit in der Gestalt des Rechts eine praktische Anwendung erfahren.“²⁷ Die Entscheidung ist ein Prozess bzw. Akt der Teilung, der ein Unentscheidbares in dieses und jenes teilt.²⁸ Meist werden Entscheidungen als Wahl zwischen zwei verschiedenen Alternativen verstanden, sodass sich Entscheidungen aus den Präferenzen der Entscheidungssubjekte ableiten.

²³ Siehe dazu ebd., 217.

²⁴ Siehe dazu ebd., 217.

Auffallend hierbei ist die Nähe zum Frankl'schen Ansatz und Denken, wenn es darum geht, auf die Fragen, die das Leben stellt, bestmöglich zu antworten.

²⁵ Vgl. dazu auch die Ausführungen ebd., 217f.

²⁶ Siehe dazu ebd., 217.

²⁷ Siehe Derrida J (1991): Gesetzeskraft. Der ‚mystische Grund der Autorität‘, Frankfurt am Main, 49, zitiert nach ebd., 219.

²⁸ Siehe dazu ebd., 219.

Demgegenüber betont Niklas Luhmann²⁹ in seiner soziologischen Perspektive den **ereignishaften Charakter** von Entscheidungen, womit er den singulären und einzigartigen Charakter der Person im Entscheidungsprozess relativiert bis auflöst. Luhmann – und in weiterer Folge auch Baecker (s. u.) – weist auf die Einbettung in einen strukturellen Kontext hin. Er „hat den Zusammenhang von Entscheidung und Struktur über Erwartungszusammenhänge hergestellt. Erwartungsstrukturen bedingen Entscheidungen... Dennoch wird die Entscheidung über Erwartungsstrukturen nicht vollständig determiniert.“³⁰

Es wird immer deutlicher, dass wirkliche Entscheidungen nicht aus einem wie immer begründeten, konsistenten Regelwerk oder von bestimmten Entscheidungsprogrammen abgeleitet werden können. Derrida formuliert es so: „Die Entscheidung darf nicht folgen, darf nicht einfach ein Programm entfalten. Damit eine Entscheidung eine Entscheidung ist, muß sie das Programm unterbrechen oder mit ihm brechen.“³¹

Heinz von Foerster bringt das Problem auf den Punkt: „Nur die **Fragen**, die prinzipiell unentscheidbar sind, können wir entscheiden... Bei prinzipiell unentscheidbaren Fragen haben wir nicht nur jeden Zwang – sogar den der Logik – abgeschüttelt... Wir haben die **Verantwortung der Entscheidung** übernommen. Die wirkliche Entscheidung konfrontiert uns oder, wenn man so will, sie belastet uns, sie legt uns die Last der Verantwortung – *responsibility* – auf“.³² Verantwortung ist von vornherein konflikthaft und aporetisch angelegt, da in der Verantwortung stets mehrere Anfragen, Verpflichtungen und Pflichten aufeinander treffen und gleichsam beantwortet werden sollen.

²⁹ Vgl. dazu Luhmann N (1984): Soziologische Aspekte des Entscheidungsverhaltens. In: Die Betriebswirtschaft 44 (4), 591 – 603, zitiert nach ebd., 219.

³⁰ Vgl. dazu die Ausführungen ebd., 219.

³¹ Siehe Derrida J (2000a): As if I were dead. Als ob ich tot wäre. Wien, 39, zitiert nach Weiskopf R (2004), Management, Organisation und die Gespenster der Gerechtigkeit in: Schreyögg G/Conrad P (Hrsg.), Managementforschung 14, Wiesbaden: Gabler-Verlag, 219.

³² Siehe dazu Foerster H v (1989): Wahrnehmen. In: Ars Electronica (Hrsg.): Philosophien der neuen Technologien. Berlin, 30, zitiert nach ebd. 219f.

Zusammenfassend heisst das, dass Unentscheidbarkeit nicht mit einer Unbestimmtheit zu tun hat, wenn wir keine klaren Ziele oder Richtlinien vor Augen haben. „Sie ist vielmehr die Erfahrung, zwischen bestimmten Alternativen hin- und hergerissen zu sein... Die aporetische Erfahrung ist ... die paradoxe Erfahrung dessen, wovon wir keine Erfahrung haben können, weil die Aporie selbst den Durchgang versperrt, der die Erfahrung konstituiert. Sie ist zugleich die Erfahrung dessen, was die Entscheidung nicht nur paralyisiert, sondern zugleich ermöglicht und erzwingt.“³³

Derrida erwähnt eine Reihe von Aporien, die der gerechten und verantwortlichen Entscheidung innewohnen. Kurz sollen diese hier skizziert werden, um den dekonstruktiven Zugang noch verständlicher zu machen:³⁴

Erste Aporie: die Epoche der **Regel**

Auf der einen Seite geht es darum, dass ein gewisses Maß an Freiheit vorliegen muss, um für unsere Handlungen und Taten verantwortlich sein zu können. Mit anderen Worten müssen Handlungs- und Entscheidungsspielräume bestehen. Auf der anderen Seite muss sich jedoch eine Entscheidung, die das „Gerechte und Angemessene“³⁵ betrifft, um als solche erkannt und anerkannt zu werden, auf eine Regel beziehen, die das Allgemeine repräsentiert.

Zweite Aporie: die Heimsuchung durch das **Unentscheidbare**

Gemeint ist der Umstand, dass eine wirkliche Entscheidung stets über jedes kalkulierbare Programm hinausgeht. Gerechte Entscheidungen können nicht gewissermaßen „ausgerechnet“ werden. „Das Unentscheidbare, als dasjenige, das

³³ Siehe ebd., 220.

³⁴ Vgl. dazu auch ebd., 220ff.

³⁵ Siehe Derrida (1991), 46, zitiert nach ebd., 220.

über jedes Kalkül und über jeden programmierbaren Ablauf hinausgeht, ist die Bedingung der Möglichkeit jeder wirklichen Entscheidung.“³⁶

Dritte Aporie: die Dringlichkeit, die den Horizont des **Wissens** versperrt

17

Diese dritte Aporie ergibt sich aus der zeitlichen Struktur der Entscheidung. „Eine Entscheidung, die dem spezifischen Fall, auf den sie sich bezieht, gerecht werden will, muss die Umstände, die die Situation charakterisieren, mit einbeziehen und berücksichtigen. Diese Umstände ... sind (aber) freilich selbst unendlich.“ Und weiter: „Angesichts der Offenheit der Situation müsste eine gerechte Entscheidung auf einem umfassenden, ja genau genommen, unendlichen Wissen beruhen. Das Generieren von Wissen um die Situation nimmt allerdings selbst Zeit in Anspruch. Im Idealfall müsste die Zeit sogar unendlich sein. Eine ‚vollständige Information‘ ... um die situativen Faktoren wäre somit eine Bedingung der Möglichkeit einer gerechten Entscheidung, weil diese erst die Möglichkeit einer angemessenen Beurteilung schaffen würde.“³⁷

Im Sinne einer Schlussfolgerung kann gesagt werden, dass die Entscheidung, die in ihrer Struktur endlich ist, angesichts der Unendlichkeit und prinzipiellen Offenheit immer eine „dringliche, überstürzte Entscheidung, in der Nacht des Nicht-Wissens und der Nicht-Regelung“³⁸ bleibt.

In Bezug auf die angeführten Aporien ist wichtig festzuhalten, dass diese keineswegs von der Entscheidung entbinden oder als Entschuldigungen oder Rechtfertigungen zu verstehen sind, eine Entscheidung nicht zu treffen oder sie hinauszuzögern. Derrida insistiert vielmehr darauf, dass Entscheidungen getroffen und Urteile gefällt werden müssen: „Es gibt **eine Dringlichkeit zu entscheiden**. Sollen Entscheidungen verantwortungsvoll getroffen werden, so müssen sie jedoch durch die ‚Erfahrung des

³⁶ Siehe ebd., 221.

³⁷ Siehe ebd., 222.

³⁸ Derrida (1991), 54, zitiert nach ebd., 222.

Unentscheidbaren' gegangen sein. Es ist dies die Erfahrung, die jede Form von (dogmatischer) Selbst-Gewissheit unterminiert und die verantwortliche Entscheidung das rationale Kalkül überschreiten lässt. ... Die verantwortliche Entscheidung ist keineswegs eine Entscheidung, die sich durch Gewissheit und vollständige Sicherheit auszeichnet.³⁹

18

Diese verantwortliche Entscheidung gleicht somit einem **Sprung** über den Abgrund, nämlich tatsächlich eine richtige, gerechte oder auch nur angemessene Entscheidung getroffen zu haben.⁴⁰

³⁹ Siehe ebd., 222.

⁴⁰ Vgl. dazu Parallelen zur ersten Grundmotivation, wenn es um den Mut geht, diesen Sprung über den Abgrund zu wagen.

c) Überleitung: Zugänge aus der Existenzanalyse

Im Folgenden geht es nun darum, **Zugänge aus der Existenzanalyse** zum Thema Entscheidungen im Allgemeinen und zu unentscheidbaren Entscheidungen im Speziellen aufzuzeigen.

Vorab fällt auf, dass **Freiheit** auch ein deklariertes Thema der humanistischen Psychotherapie und jeder existentiellen Psychotherapie ist, bei der es zentral um das Thema Entscheidung geht.⁴¹ Weiter oben wurde ja deutlich, dass stets ein gewisses Maß an Freiheit vorliegen muss, um für unsere Handlungen und Taten verantwortlich sein zu können.

Der folgende Aufbau arbeitet schrittweise vor allem das existenzanalytische **Personverständnis** heraus und die **Person als die Ermöglichung der Freiheit des Willens**. Es soll gezeigt werden, wie und auf welche Weise gerade der Zugang über die Person, den Sprung über den Abgrund hin zu einer richtigen, gerechten oder auch nur angemessenen Entscheidung ermöglichen und unterstützen kann.

⁴¹ Vgl. dazu Längle A (2007): Existenzanalyse der Freiheit – Zur lebenspraktischen und psychotherapeutischen Fundierung personaler Freiheit. In: Bauer E (Hrsg.), Freiheit in philosophischer, neurowissenschaftlicher und psychotherapeutischer Perspektive. München: Fink, 148.

4. Existenzanalyse der Freiheit

a) Die spezifische Wirkung der Existenzanalyse

20

„Der spezifische Ansatzpunkt der existenzanalytischen Arbeit ist **die Person in ihrer Freiheit**.“⁴² Gemäß der Anthropologie der Existenzanalyse soll lebbar werden, was der Mensch im Grunde ist – ja mehr noch: werden soll⁴³, mag und kann⁴⁴.

Im Blick auf das Ziel existenzanalytischer Therapie geht es für den Menschen darum, „**dialogfähig und entscheidungsfähig** zu werden, sich in den ‚atmenden Austausch‘ mit der Welt zu bringen und darin sein Gerufensein durch die Situation zu entdecken, seinen ‚Auftrag‘, ... wofür er geboren ist und was jetzt im konkreten Können und Benötigtsein verwirklicht werden kann.“⁴⁵ Die Methode der Personalen Existenzanalyse – s. u. – will dabei helfen, dass der Mensch dieses Ziel erreichen kann und über diesen Weg zu sich selber findet. Mit den Worten von Längle heißt das: „In der Tat vollzieht der Mensch seine Existenz. Sachbezug, Gefühlsfindung, personale Stellungnahme und Tätigwerden stellen die vier Schritte der Personalen Existenzanalyse dar.“⁴⁶

Der Existenzanalyse geht es um eine **personal fundierte Existenz** des Menschen, nämlich sich selbst sein können im Austausch mit der Welt. Dabei nimmt der Dialog eine zentrale Stellung ein, denn ohne den Anderen gegenüber zu haben, eröffnet sich die dialogische Dimension der Freiheit nicht.

⁴² Siehe ebd., 150.

⁴³ Siehe dazu Frankl, Viktor E., Ärztliche Seelsorge, 102f.; ders., Grundriß der Existenzanalyse und Logotherapie, 630f, zitiert nach ebd., 150.

⁴⁴ Siehe dazu Längle, Alfried, Die Grundmotivationen menschlicher Existenz als Wirkstruktur existenzanalytischer Psychotherapie, in: Fundamenta Psychiatrica 16,1 (2002) 1–8, zitiert nach ebd., 150.

⁴⁵ Siehe ebd., 151.

⁴⁶ Siehe ebd., 151.

Und mit **Existenz** selbst meint die Existenzanalyse, „aus allem Gegebenen etwas Wertvolles zu schöpfen, es in seinem Eigenwert zu sehen und zu erleben. Dasein fordert eine Entschiedenheit ein – ohne Entschiedenheit und Wahl, ohne Freiheit und Verantwortung kann die Existenz nicht erfüllend werden, weil sie nicht ganzheitlich gelebt würde.“⁴⁷ Diese Ganzheitlichkeit hat eine besondere Bedeutung, sie führt hin zum Ausgangspunkt, warum die Existenzanalyse entwickelt wurde, und zwar „um Reduktionismen, die die personale Dimension des Menschen vernachlässigen, entgegenzusteuern und die Psychotherapie in einem existentiellen Horizont zu praktizieren.“⁴⁸

b) Das Freiheits- und Personverständnis bei Frankl

Das Freiheits- und Personverständnis gehört zu den „Eckpfeilern“ des Frankl’schen Denkens und Handelns. Die Person ist für ihn **das Geistige im Menschen**, das „aus der reinen Potentialität in das Akthafte kommt, indem die Person die Wahl trifft. Tut sie dies in Abstimmung mit den spezifisch personalen Fähigkeiten, die im geistig Unbewussten liegen (dem Gewissen, der Liebe und der [künstlerischen] Inspiration), so kommt das Geistige zu seiner Erfüllung, denn in dieser Form realisiert es seine Verantwortung. In diesem Akt kommt die Wesensdifferenz des Geistigen zu den anderen Dimensionen des Menschseins zum Vorschein. Denn die Person hebt sich durch Wählen und Entscheiden von ihrem Psychophysikum ab, dessen sie sich instrumental bedient, und betritt damit den Raum der Geistigkeit – eben den Raum der Existenz.“⁴⁹

Bedeutsam im Hinblick auf Entscheidungen finde ich, dass „**die Freiheit des Menschen eine Fähigkeit zur Auseinandersetzung** ist, die stets bezogen bleibt

⁴⁷ Siehe ebd., 152.

⁴⁸ Frankl V E, Anthropologische Grundlagen der Psychotherapie; Längle A, Viktor Frankl. Ein Porträt. München: Piper 1998, zitiert nach ebd., 152.

⁴⁹ Siehe dazu Frankl V, Anthropologische Grundlagen der Psychotherapie, 214, zitiert nach ebd., 154.

auf die subjektiven Fähigkeiten und in ihren Wirkmöglichkeiten durch innere und äußere Bedingungen begrenzt ist.“⁵⁰ Damit wird auch die Verbindung zum Thema der unentscheidbaren Entscheidungen (s. o.) deutlich, da dies – die Fähigkeit zur Auseinandersetzung – ja eine Grundvoraussetzung darstellt, um an das Treffen von Entscheidungen heranzugehen.

Freiheit braucht ein Gegenüber, an dem sie sich vollziehen kann, und sie besteht hauptsächlich in der **Fähigkeit, mit den äußeren und inneren Bedingungen umgehen zu können**. Wesentlich für den Umgang mit den inneren Bedingungen ist die Fähigkeit zur *Selbst-Distanzierung* „als die Fähigkeit des Menschen, auf Distanz zu seinem eigenen Psychophysikum zu kommen, ja sich ihm im Bedarfsfalle sogar entgegenstellen zu können“⁵¹. Demgegenüber meint die *Selbst-Transzendenz* den Umgang mit den äußeren Rahmenbedingungen der Freiheit, nämlich das intentional Ausgerichtet-Sein auf etwas oder jemanden.⁵² Frankl führt aus: „In dem Maße, wie der Mensch sich so auf auf andere(s) hinordnet und ausrichtet, ist er existentiell ...“⁵³

Unter **Wille** ist die psychologische Ausgestaltung der Freiheit zu verstehen.⁵⁴ Und dieser Wille ist von seinem Wesen her ausgerichtet auf Sinn – sofern der Mensch also „will“, kann er gar nichts Anderes wollen als Sinn, nämlich das subjektiv und situativ als sinnvoll Angesehene.⁵⁵ Aus diesem Grund spricht Frankl auch vom „Willen zum Sinn“⁵⁶. Abschließend soll hinzugefügt werden, dass für Frankl, die gewissenhaft gelebte Freiheit als oberstes Regulativ im Menschen zum Zug kommt.⁵⁷

⁵⁰ Siehe ebd., 155.

⁵¹ Frankl V, Anthropologische Grundlagen der Psychotherapie, 234ff, zitiert nach ebd., 155.

⁵² Ders., Ärztliche Seelsorge, 160f, zitiert nach ebd., 155.

⁵³ Ders., Grundriß der Existenzanalyse und Logotherapie, 676f, zitiert nach ebd., 156.

⁵⁴ Vgl. ebd., 684f, zitiert nach ebd., 156.

⁵⁵ Vgl. Ders., Die Psychotherapie in der Praxis. Wien: Deuticke 1982b, 223, zitiert nach ebd., 156.

⁵⁶ Vgl. Ders., Ärztliche Seelsorge, 161, 221. zitiert nach ebd., 156.

⁵⁷ Vgl. ebd., 156.

c) Die Freiheit des Willens in der heutigen Existenzanalyse

Während bei Frankl das Verhältnis von Wille und Person noch nicht näher spezifiziert war, wurde in der Existenzanalyse versucht, dieses in den letzten Jahren noch weiter zu klären bzw. zu vertiefen.

Gerade der Blick auf die Psychopathologie – etwa bei Süchten oder Persönlichkeitsstörungen – macht eine **weitere Differenzierung** notwendig. Während sich der Mensch schon von der existentiellen Struktur her in einem – wie Sartre sagt – „Gezwungensein zur Freiheit“ befindet, so erlebt etwa ein alkoholkranker Mensch hier geradezu eine „Zuspitzung dieses unvermeidlichen Zwangs zur Entscheidung – in der Dramatik einer Entscheidung, in der er sich im Grunde gegen sich selbst richtet.“⁵⁸

Auf der Basis phänomenologischer Arbeiten mit Patienten entstand in der Existenzanalyse ein **Willenskonzept** in der Gestalt einer mehrstufigen, komplexen Dynamik. „Durch seine prozesshafte und alle anthropologischen Ebenen integrierende Struktur nimmt dieses Modell eine Position ein, die sich von abstrakten, kognitiven oder voluntaristischen Willenskonzepten absetzt. Dieses Willensverständnis integriert äußere Umstände und innere Bedürfnisse und verschränkt so Befinden, Situation und Person in dialektischer, einander bedingender Weise. Willensbildung erfolgt in diesem Modell nicht über die Vorgaben hinweg, sondern anhand eines inneren und äußeren Dialogs mit den Bedingungen.“⁵⁹ Dieser Ablauf zeigt sich nicht nur im Strukturmodell der Grundmotivationen⁶⁰, sondern auch im Prozessmodell der Personalen

⁵⁸ Siehe ebd., 157.

⁵⁹ Siehe ebd., 158.

⁶⁰ Vgl. dazu Längle A, Die existentielle Motivation der Person, in: Existenzanalyse 16,3 (1999) 18–29.

Existenzanalyse⁶¹. Beide Modelle kulminieren in der Willensbildung des Menschen.

Längle bringt es auf den Punkt, indem er sagt: „Grundlage dieser Willensbildung ist in allen Fällen die **Dialogik**, der personale Austausch mit dem Außen bei gleichzeitiger Bezugnahme zum Innen. Begrenzung und zugleich Ermöglichung... kommt dem Willen von allen vier Grundbedingungen der Existenz zu: von der Welt, dem Leben, dem eigenen Selbst und der Kontexte, in denen er entsteht... Der Motor der Willensbildung ist die Emotionalität, das emotionale Erfassen und Erfasst-Werden von subjektiv Wertvollem, das sich mit der vitalen Lebensenergie... verbindet. Die Steuerung der willentlichen Intentionalität wird... durch das Verstehen, durch die Abstimmung mit dem inneren Gespür und durch das Denken abgeschlossen, was in der Personalen Existenzanalyse methodisch ausgestaltet ist. Dieses Verständnis des Willens ist wichtig, um mit den tiefen Strukturen der Willensbildung arbeiten zu können.“⁶²

d) Der Wille als Prozess

Grundlage für die folgenden Ausführungen zum Willen als Prozess ist das **Modell der Willensstärkung**⁶³.

(1) Der Willensbildungsprozess beginnt mit einem **primären Angesprochen-Sein**.

„Etwas spricht uns an, erfasst uns, erreicht uns, bewegt uns, ein Gegenstand, ein Mensch, ein Gespräch, ein Gedanke, ein empfundener Mangel oder was immer es sei. Man kann nach diesen Objekten, Inhalten oder Erlebnissen suchen – aber genauso können sie uns einfach zustoßen. Entsteht ein

⁶¹ Vgl. dazu Längle A, Praxis der Personalen Existenzanalyse, Tagungsbericht der Gesellschaft für Logotherapie und Existenzanalyse, GLE Wien

⁶² Vgl. dazu Längle A (2007): Existenzanalyse der Freiheit – Zur lebenspraktischen und psychotherapeutischen Fundierung personaler Freiheit. In: Bauer E (Hrsg.), Freiheit in philosophischer, neurowissenschaftlicher und psychotherapeutischer Perspektive. München: Fink, 158.

⁶³ Vgl. Ders. (2000), Die Willensstärkungsmethode (WSM), in: Existenzanalyse 17,1 (2000) 4–16.

Angesprochen-Sein, so kommt es zu einer inneren Bewegung. Das ist das Wesentliche in dieser frühen Stufe der Willensbildung: Jedem Wollen geht ein Berührt-Sein durch einen Wert voran.“⁶⁴ Es zeigt sich ein sogenanntes „Ausgeliefert-Sein an die Existenz“⁶⁵, da bei diesem Willensverständnis wenig bis gar keine Kontrolle durch das Bewusstsein vorhanden ist. Tatsache ist, dass der Wille ohne unser Wollen beginnt.

(2) Im zweiten Schritt kommt es auf dieser Basis des Angesprochen-Seins zur – bewussten und unbewussten – **Selektion**, nämlich zum Entscheiden.

„Die Spannweite der Auswahl reicht von der ‚tendenziösen Apperzeption‘⁶⁶ nach Adler bis zur bewussten, reflektierten, von der Vernunft geprüften Entscheidung. Damit ist eine weitere Stufe im Prozess der Freiheitsgewinnung erklommen. Die Freiheit besteht auf dieser Stufe in der Sammlung von Information, im Gegenüberstellen von Gründen und Gegen Gründen, im Bewerten, in der Bedachtnahme des aktuellen Befindens, von Lust und Unlust sowie von anderen Wertbezügen. Gelingt der Prozess des Entscheidens, entsteht durch dieses Abwägen eine Hierarchie der Möglichkeiten, geordnet nach ihren Werten gemäß subjektivem Empfinden. Folgt die Auswahl nicht primär dem eigenen Gefühl und Empfinden, sondern anderen Kriterien wie Vernunft, Rationalität, äußeren Vorgaben, Normen, Erwartungen, dann ist der Wille schwach und trägt mitunter nicht durch die Situation. Nur personal abgestimmte Entscheidungen, in der das Subjekt das Wagnis des persönlichen Sich-Aussetzens eingeht, führt zu einem ganzheitlichen Wollen. Entschieden-Sein bedeutet, dass man geschieden hat – das weniger Wichtige, weniger Lebendige, weniger Nährende, weniger Lustvolle, weniger Vernünftige vom Gehaltvolleren. Die Spreu ist vom Weizen geschieden, das „Erz der Situation“ vom tauben Gestein, die Melodie vom Rauschen, die Figur vom Hintergrund gelöst. – Mit

⁶⁴ Vgl. dazu Ders. (2007): Existenzanalyse der Freiheit – Zur lebenspraktischen und psychotherapeutischen Fundierung personaler Freiheit. In: Bauer E (Hrsg.), Freiheit in philosophischer, neurowissenschaftlicher und psychotherapeutischer Perspektive. München: Fink, 159.

⁶⁵ Siehe ebd., 159.

⁶⁶ Siehe Datler W, Art. „Apperzeption, tendenziöse“, in: Stumm, Gerhard/ Pritz, Alfred (Hg.), Wörterbuch der Psychotherapie. Wien: Springer 2000, 40f, zitiert nach ebd., 159.

dem Ausscheiden ist Zurückstellung, Trennung, Abschied verbunden, was auch mit einem persönlichen Leidensprozess verbunden sein kann.“⁶⁷

Wenn ein Mensch zur Entschiedenheit gefunden hat, so ist er für die personale Gestaltung der Realität bereit und gut vorbereitet. Im nächsten Schritt geht es um den persönlichen Einsatz: Bin ich für die Entscheidung tatsächlich bereit und einen eventuellen Preis dafür auch zu zahlen?

(3) Während es sich bei einer Entscheidung um ein wertfühlendes Abwägen handelt, das vorwiegend auf der Ebene des Mögens und des Bezogenseins stattfindet, geht es nun um die **Überprüfung** dieser Entscheidung. „In der Entscheidung findet sich der Mensch jeweils wieder neu – im Entschluss schafft sich der Mensch neu.“⁶⁸

Längle führt weiter aus: „Der Entschluss kann als der kreative, personale Selbstschaffungsakt bezeichnet werden. Es ist der innerste personale Akt, in welchem sich der Mensch ganzheitlich, also nicht nur als Person, sondern zugleich mit seiner Körperlichkeit und Psychodynamik begreift und in die Hand nimmt, indem er sich zu einer getroffenen Wahl (Entscheidung) stellt. Hier handelt es sich um den bekannten ‚Willensruck‘⁶⁹, um den ‚Sprung‘⁷⁰ oder ‚Sprung zu dem Umgreifenden, das wir sein können oder eigentlich sind als Existenz‘⁷¹. Der Entschluss steht wie ein Schlussstein auf den darunterliegenden Schichten des Gewölbes und gibt ihnen durch sein Gewicht Festigkeit im Gefüge und Halt. Durch den Entschluss ist der Mensch wieder geeint und kann so die Kraft zu einem Handeln freigeben, das die Kräfte gebündelt hat.“⁷²

Bedeutsam ist auch, dass der eigentliche Willensakt Vorstufen hat, die sich dem Bewusstsein entziehen. (Dafür könnten die Experimente von Libet eine

⁶⁷ Siehe ebd., 159.

⁶⁸ Siehe ebd., 161.

⁶⁹ Siehe dazu Stern W, Allgemeine Psychologie auf personalistischer Grundlage. Den Haag: Nijhoff, ²1950, 109, zitiert nach ebd., 161.

⁷⁰ Siehe dazu Kierkegaard S, Philosophische Brosamen und Unwissenschaftliche Nachschrift. Hrsg. von Hermann Diem (dtv, 6064). München: Deutscher Taschenbuch Verlag 1976, zitiert nach ebd., 161.

⁷¹ Siehe dazu Jaspers K, Existenzphilosophie. Berlin: de Gruyter ⁴1974, 21. zitiert nach ebd., 161.

⁷² Siehe ebd., 161.

Bestätigung sein.)⁷³ Der Wille darf nicht mit Bewusstsein gleichgesetzt werden, und er scheint bereits im Unbewussten begründet zu sein.

(4) Der vierte Schritt besteht im **Handeln**. Im Handeln als der letzten Stufe der Freiheit wird die entschlossene Ausführung der Entscheidung sichtbar. „Handeln kann definiert werden als Ausführung eines Entschlusses. Es ist eine Aktivität, hinter der der Mensch als Person steht... Handeln ist somit die freie Bezugnahme zu einem Handlungsgrund. Wesenhaftes Verbundensein mit der eigenen Wirkung ist Verantwortung.“⁷⁴ Hinzu kommt, dass in der Durchführung einer Handlung umso mehr Kraft liegt, je entschlossener eine Handlung ist, da weniger innere Reibungsverluste vorhanden sind.

e) Der Wille als ganzmenschliche, begrenzte Freiheit

In der Existenzanalyse wird der Wille anthropologisch als ein „**eingefleischter Wille**“⁷⁵ gesehen. Ein existentiell tragender Wille folgt nicht allein den Überlegungen oder der Vernunft. Genau darin liegt jenes voluntaristische Missverständnis, das den Willen mit dem Intellekt gleichsetzt.⁷⁶ Und auch schon Frankl wies darauf hin, dass der Wille des Menschen dem eigenen Willen nicht unterworfen ist: „An den Willen zum Sinn appellieren heißt vielmehr den Sinn selbst aufleuchten lassen – und es dem Willen überlassen, ihn zu wollen.“⁷⁷

Daher kann gesagt werden, dass der „Wille nach diesem Verständnis **Ausdruck des aktuellen, ganzmenschlichen Seins** ist. Der ‚Körper des Willens‘ ist eben eine Aufsummierung... einer großen Menge von innerer und äußerer Information,

⁷³ Siehe zu den verschiedenen Verweisen ebd., 161.

⁷⁴ Siehe ebd., 162.

⁷⁵ Siehe dazu in Anlehnung an Merleau-Ponty M (1966), Phänomenologie der Wahrnehmung. Berlin: de Gruyter 1966, 198, zitiert nach ebd., 163.

⁷⁶ Vgl. dazu Spinoza, Baruch de, Ethica ordine geometrico demonstrata (Opera, hrsg. von Carl Gebhardt, Bd. 2). II. Heidelberg: Winter 1925, zitiert nach ebd., 163.

⁷⁷ Frankl V E (1998) Ärztliche Seelsorge, Grundlagen der Logotherapie und Existenzanalyse. Frankfurt/Main: Fischer TB Verlag, 76, zitiert nach ebd., 163.

abgestimmt mit Fähigkeit und Möglichkeit, Kraft und Leben, Identität und Gewissen, Sinnhaftigkeit und Zukunft des Werdens von Werten.“⁷⁸

Aufgrund all der verschiedenen Einflüsse, die die Willensbildung mitbestimmen, und der Umstände, die gegeben sind, kann die Freiheit des Menschen nicht anders als **bedingt und relativ** sein. Der Mensch muss sich nicht, aber er kann sich als Person verwirklichen. Er ist so frei, dass er auch frei ist, zum Unfrei-Sein.

f) Das Wesen der Existenz – die Zustimmung

„Existieren“ ist handeln gemäß dem freien Willen. Längle meint: „Der springende Punkt in der Willensbildung ist **das Finden der inneren Zustimmung im Entschluss**. Zwar ist Freiheit auch in den anderen Schritten der Willensbildung enthalten, doch spitzt sich ihr Prozess im Entschluss zu. Dort wird die Freiheit auf den Punkt gebracht. In der Zustimmung verdichtet sich die Freiheit.“⁷⁹

Und diese gilt auch als „**das Zentrale** in der Existenzanalyse“⁸⁰. Nach ihr wird die Existenzanalyse definiert, die von einem radikalen Verständnis von Freiheit ausgeht. So gesehen ist es „die schwierige Aufgabe einer Existenzanalyse... etwas, das frei ist, frei zu lassen, aber dennoch die Voraussetzungen zu schaffen und die Mittel zu finden, dass diese Freiheit realisiert werden kann“⁸¹. Weiter: „Wirklich frei ist der Mensch eben nur dann, wenn er sich selbst frei lassen kann, und dies in doppelter Hinsicht: in dem, was in ihm zu sprechen beginnt (... siehe dazu das Prozessmodell weiter unten), und in den vier Grunddimensionen der Existenz (s.u.), also in seinem Können, in dem, was er mag, in dem, was er in sich als

⁷⁸ Vgl. dazu Längle A (2007): Existenzanalyse der Freiheit – Zur lebenspraktischen und psychotherapeutischen Fundierung personaler Freiheit. In: Bauer E (Hrsg.), Freiheit in philosophischer, neurowissenschaftlicher und psychotherapeutischer Perspektive. München: Fink, 163.

⁷⁹ Siehe ebd., 166.

⁸⁰ Siehe ebd., 166.

⁸¹ Siehe ebd., 166.

eigene Stellungnahme findet, und in dem, was sich in ihm ankündigt und in der Welt abzeichnet, dass es durch ihn in der Welt werden soll (Sinnhorizont).“⁸²

Der Dialog bildet den Rahmen, innerhalb dessen die Freiheit vollzogen wird.

g) Die Person als die Ermöglichung der Freiheit des Willens

Neben der grundlegenden Definition von Person als das Freie im Menschen (s. o.) gibt es eine Reihe weiterer Charakteristika, die die Person genauer beschreiben. Dazu gehört die **Ich-Haftigkeit** der Person. „Die Person gibt es nur als Ich oder Du... Die Person kommt nur in einem Ich zum Vollzug“.⁸³ Weiterhin: „Person ist das in mir, was Ich sagt.“⁸⁴ Oder anders formuliert kann gesagt werden: „Die Person ist die Befähigung zum Ich-Sein.“⁸⁵

Neben der Ich-Haftigkeit der Person besteht in der **Originalität der Person** ein weiteres Charakteristikum, vor allem im Hinblick auf die Praxis-Relevanz. Gemeint ist damit die *Grundaktivität*, mit der die Person in Erscheinung tritt. Im phänomenologischen Hinschauen zeigt sich, dass sich „in uns etwas ‚zu Wort meldet‘ bzw. sich gefühlsmäßig anmeldet, das wir als ‚ursprünglich ichhaft‘ empfinden.“⁸⁶ Immer wieder werden wir innerlich auf etwas hingewiesen, manchmal sogar von innen her überrascht. ‚Es‘ sagt etwas in mir – und es sagt es zu ‚mir‘... Die Person ist im Ursprung dialogisch, auch im Innenbezug, denn sie

⁸² Siehe ebd., 166.

⁸³ Siehe ebd., 170.

⁸⁴ Vgl. dazu Längle A (2000): Praxis der Personalen Existenzanalyse, Tagungsbericht der Gesellschaft für Logotherapie und Existenzanalyse, GLE Wien.

⁸⁵ Vgl. dazu Ders. (2007): Existenzanalyse der Freiheit – Zur lebenspraktischen und psychotherapeutischen Fundierung personaler Freiheit. In: Bauer E (Hrsg.), Freiheit in philosophischer, neurowissenschaftlicher und psychotherapeutischer Perspektive. München: Fink, 170.

⁸⁶ Siehe dazu Längle A, Emotion und Existenz, zitiert nach ebd., 170.

spricht ursprünglich zu mir.“⁸⁷ Folglich kann in diesem Sinne von der **Person** gesprochen werden **als „das in mir Sprechende“**⁸⁸.

Außerdem kann die Person durch ihre **Unfasslichkeit im Personsein**⁸⁹ charakterisiert werden. Dieses innere Sprechen kann nämlich keineswegs gefasst, gehalten oder erzeugt werden.

Hinzu kommt das **Gefühl des Gemeintseins**⁹⁰, da das, was innerlich ankommt nicht richtungslos, sondern gerichtet, gezielt in Erscheinung tritt.

Hier spricht Längle vom **Ursprung der Freiheit** als jenem inneren Ort zumindest, wo die Freiheit zum Vorschein kommt. „Wir können nicht erkennen, woher sie kommt, wir können nur fühlend so etwas wie eine Quelle wahrnehmen, durch die eine innere Dynamik, dieses Sprechen, dieses Gemeint-Sein in uns aufbricht. Wenn wir von ‚Ankünftigkeit‘ sprechen, so soll damit jenes subjektive Erleben geschildert werden, dass uns innerlich etwas zukommt. Etwas kommt gleichsam ‚herein‘, es bricht ‚auf‘, ‚fällt uns ein‘. So kommt es, dass wir das Intimste in seinem Ursprung zwar als Ich erleben, aber zugleich als eine uns übersteigende Kraft. Weil es größer ist und dadurch mehr als das Ich ist, bezeichnen wir es als ‚Es‘. ‚Es‘ spricht in uns, ‚es‘ fällt mir ein, sagen wir. Da ist die eigene Ursprünglichkeit oder ‚Originalität‘ im reinen Wortsinn – hier wurzelt die **Authentizität** der Person. Und hier ist der tiefste und intime Prozess der **Freiheitsergewinnung** ‚lokalisiert‘.“⁹¹

In weiterer Folge wird das „Es“ zum „Ich“, indem es mit dem „Es“ in einen inneren Dialog tritt – gleichsam **Zwiesprache** hält. Dieser abstimmende Dialog erfolgt durch den Abgleich mit den vier strukturellen Grundbedingungen der Freiheit. Dadurch ergibt sich erst die reale Handlungsfähigkeit, und zwar indem

⁸⁷ Siehe ebd., 170f.

⁸⁸ Siehe ebd., 170.

⁸⁹ Vgl. ebd., 171.

⁹⁰ Vgl. ebd., 171.

⁹¹ Siehe ebd., 171f.

das Erfasste mit dem Können geprüft, mit dem, was wichtig und wertvoll ist verglichen und mit dem Eigenen sowie dem Kontext abgestimmt wird.⁹²

Wir sprechen von Personsein, wenn der Mensch sein Ich aus der Tiefe gleichsam in Empfang nimmt. Oder: „Die Person ist der ‚Grund‘ des Ichs.“⁹³ Wichtig erscheint mir hier anzumerken und hervorzuheben, dass es dabei nicht primär um ein Sprechen geht, sondern dass damit auch ein Fühlen, Spüren oder Anderes gemeint sein kann.⁹⁴ Längle dazu weiter:

„Dies alles ‚sagt es zu mir‘, taucht auf aus einer Unfasslichkeit, in der man steht, die einem zukommt wie ein Grundwasser, unsichtbar, aber alles durchtränkend. ‚Es‘ spricht zu ‚mir‘ – aber ‚ich bin es‘. Analog dem Seinsgrund, der unter allem Sein ein Getragensein vermittelt, und analog dem Grundwert, der hinter allen Werten als Wert des Lebens erfahrbar wird, so stellt die Person jenen Urgrund dar, aus dem das Ich seine geistige Kraft schöpft. In diesem Faktum ist auch die Würde der Person begründet.“⁹⁵

In diesem Wechselverhältnis hat das Ich die Funktion, „dem Menschen den Zugang zur eigenen Person und durch sie zum geistigen Boden des Ich zu verschaffen“⁹⁶. Die Person bildet sozusagen ein Gegenüber zum Ich und kann ihr deshalb Boden sein. So ist der Mensch hier in einer **Ur-Distanz** zu sich selbst, „und so nimmt die Freiheit des Menschen in seiner grunddialogischen Veranlagung ihren Anfang“⁹⁷.

Der Mensch ist in weiterer Folge im Umgang mit sich herausgefordert. Für die Authentizität der Freiheit ist entscheidend, **wie das Ich mit dem umgeht, was in ihm aufsteigt**. „Der Umgang mit dem Personalen verlangt eine Einstellung, die eine Offenheit zulässt. Wenn diesen inneren Vorgängen eine ablehnende Haltung entgegengebracht wird, ist die Selbstwerdung als Person teilweise behindert.“⁹⁸

⁹² Vgl. dazu ebd., 172.

⁹³ Vgl. dazu ebd., 174.

⁹⁴ Gerade im Hinblick auf unentscheidbare Situationen ist dies – m. E. – festzuhalten!

⁹⁵ Siehe dazu ebd., 174.

⁹⁶ Siehe dazu ebd., 174.

⁹⁷ Siehe dazu ebd., 174.

⁹⁸ Siehe dazu ebd., 174f.

Es geht hier auch um die Frage, ob all das, was in der Person aufsteigt auch gut ist und quasi ungeprüft in Empfang genommen werden kann. In der Existenzanalyse ist die Person nicht per se schon das Gute, die sich nur noch selbst zu entfalten hätte (Selbstentfaltung als Paradigma der humanistischen Psychologie), sondern nach Frankl ist die Person reine Potentialität und kann daher nur als Kraft gesehen werden, die Gutes anstrebt – aber natürlich kann der Mensch auch als Person irren, sich täuschen, in seiner Begrenztheit das Gute verfehlen oder unpassende Mittel einsetzen.⁹⁹ Längle verweist hier in Bezug auf das Unterscheidungskriterium auf den Dialog mit dem anderen und auf das innere Gespräch: „Passt es wirklich zu mir? Bin ich es? Kann ich wirklich dahinter stehen? – Mit solchen Fragen wird das Apersonale entweder unterschieden und im Lichte des personalen Gewissens ... differenziert. Oder es wird doch als eine eigene Möglichkeit angesehen und somit übernommen, ‚personiert‘.“¹⁰⁰

In der Existenzanalyse wird in der Person das Wesen des Menschen gesehen. Wesentlich ist das „Sich-anvertraut-Sein“ als Person. So gesehen kommt dem Ich die Freiheit zu. „Das ich ‚wählt‘, das Ich ist das Entscheidende, die ‚Fähigkeit zur Freiheit‘, während die Person als ihr Wesen die ‚Ermöglichung‘ dazu darstellt.“¹⁰¹ Wesentlich ist, dass das Ich als **Brücke** zwischen der personalen Tiefe und der realen Welt fungiert; insofern vollzieht das Ich die Freiheit, die ihm durch die Person zukommt.¹⁰²

Zusammenfassend¹⁰³ kann festgehalten werden, dass bei Frankl die Person als das Geistige im Menschen bezeichnet wird. Das Ich hingegen wird als die Einheit aus physischer, psychischer und noetisch-personaler Dimension verstanden, das den Willen hervorbringen kann als die ihm aktuell und situativ mögliche und

⁹⁹ Frankl V, Grundriß der Existenzanalyse und Logotherapie, 684–687. Vgl. dazu ebd., 175.

¹⁰⁰ Siehe ebd., 175.

¹⁰¹ Siehe ebd., 175.

¹⁰² Vgl. ebd., 175.

¹⁰³ Vgl. ebd., 175.

praktikable Freiheit. Und schließlich ist es auch das Ich, das für die Verantwortung für sich selbst als Person (im wahrsten Sinne des Wortes) verantwortlich zeichnet.

h) Zusammenschau

33

Im Vergleich zwischen den philosophischen Ausführungen ausgehend vom dekonstruktivistischen Denken Derridas und den Zugängen ausgehend von Frankl und Längle in der Existenzanalyse fällt auf, dass es am Ende jeweils darum geht, einerseits den **Sprung über den Abgrund** hin zu einer tatsächlich richtigen, gerechten oder auch nur angemessenen Entscheidung zu schaffen bzw. andererseits eine **Brücke zwischen personaler Tiefe und realer Welt** zu schlagen.

Während die Überlegungen hin zu einer gerechten und richtigen Entscheidung aufweisen, dass Ratio, kalkulierbare Entscheidungsprogramme uä. an der wirklichen und wahren Entscheidung vorbeigehen, kommt in den Ausführungen der Existenzanalyse u. a. sehr gut die Bedeutung der **Gefühle** zum Tragen, für die im Prozessmodell der Personalen Existenzanalyse ein systematischer Umgang angeboten wird.

So betrachtet mögen die Zugänge und Modelle in der Existenzanalyse **Entscheidern helfen, unentscheidbare Entscheidungen zu treffen – insbesondere dann, wenn es sich um solche handelt, bei denen sie auf ihre Person zurückgeworfen sind und entsprechend an-gefragt sind.**

Die weiteren Ausführungen zum Strukturmodell der vier Grundmotivationen und zur Personalen Existenzanalyse wollen diesen Zugang für Führungspersonen vertiefen.

5. Das Strukturmodell der vier Grundmotivationen

a) im Allgemeinen

34

Will der Mensch sein Leben existentiell gestalten¹⁰⁴, greift er auf vier strukturelle, die Existenz begründende Tatsachen zurück, die sich auf

- die Welt beziehen mit all ihren Bedingungen und Möglichkeiten,
- auf das eigene Leben, sprich die eigene Natur mit ihrer „erlebten“ Vitalität,
- das eigene Person-Sein, nämlich das Selbst-Sein, die Echtheit, die Unverwechselbarkeit und
- die Zukunft, mit der damit verbundenen Aufforderung zum Handeln und zum aktiven Sich-Einbringen.

Aus dem „Gegenüber“, mit dem der Mensch unausweichlich konfrontiert ist, entsteht durch die dialogische Auseinandersetzung sein

- Dasein,
- Wert-Sein,
- So-Sein und
- Für etwas/jemanden Sein (Sinn).

Da der Mensch diese vier Strukturelemente in jedem Handeln braucht, strebt er ständig danach, sich auf sie zu beziehen – deshalb werden sie „Grundmotivationen“ genannt, da sie in allen Motivationen enthalten sind. Andererseits nimmt jede menschliche Motivation Bezug zu einer oder mehrerer dieser Grundmotivationen.

¹⁰⁴ Vgl. dazu die Ausführungen in Längle A, Holzhey-Kunz A (2008): Existenzanalyse und Daseinsanalyse. Wien: facultas wuv UTB, 29f.

Wenn also „Können, Mögen, Dürfen und Sollen“ – wie die vier Grundmotivationen kurz umrissen werden können – gegeben sind, handelt es sich um ein echtes, persönliches und existenzielles „Wollen“. Dadurch werden sie auch zur Grundlage erfüllender Existenz und geben dem Menschen ein Instrument in die Hand, mit dem er selbst für innere Erfüllung und persönliches Glück aktiv werden und sorgen kann!

b) im Management

Dieser Abschnitt beschäftigt sich insbesondere mit der Frage, inwieweit die vier Grundmotivationen der Logotherapie und Existenzanalyse in der Wirtschaftswelt anwendbar sind, was sie jeweils in diesem Kontext bedeuten und inwiefern sich daraus Anregungen für die Arbeit als Manager/in ergeben.

Erste Grundmotivation

Was meint die erste Grundmotivation für Führungskräfte in einer Organisation?

Es geht um die Frage des DASEIN-KÖNNENS. Sie betrifft Fragen der Sicherheit, der Stabilität, der Kontinuität, des Schutzes, der Verlässlichkeit, der Berechenbarkeit und des Platzes von Menschen in Organisationen.

Die persönlichen Grundfragen für eine Führungskraft lauten hinsichtlich des Dasein-Könnens so:

"Kann ich in dieser Organisation gut da sein? Habe ich das Gefühl, angenommen zu sein? Habe ich einen Raum bzw. einen Platz? Habe ich Zeit für meine Arbeit bzw. meine Aufgaben? Habe ich das Gefühl, dass mir vertraut wird und dass mir etwas zugetraut wird?"

Angesprochen ist die Frage des *Terrains* in der Arbeit und in der Organisation. **Es geht um die Grundvoraussetzungen, um überhaupt gut und sinnvoll ins Arbeiten zu kommen. Dazu gehören vor allem Raum, Zeit und Schutz.**¹⁰⁵

Was bedeutet das konkret für Führungskräfte, wenn sie diese Grundvoraussetzungen gut erfüllen, berücksichtigen oder abdecken wollen? Welche Fragen sind damit gemeint?¹⁰⁶

- Habe ich einen **eigenen Arbeitsbereich** oder teile ich ihn mit anderen? Ist er genügend groß, oder fühle ich mich beengt durch die räumliche Enge oder durch die Gegebenheiten eines Großraumbüros. Inwiefern habe ich genügend eigenen Raum, um mich vor meinen Mitarbeiter/innen gut abgrenzen zu können? Inwiefern ist die Benützung von Büros für die Mitarbeiter/innen klar geregelt und gerecht aufgeteilt? Fühle ich mich oder fühlen sich meine Mitarbeiter/innen sicher, wenn ich bzw. sie an Ihrem Arbeitsplatz sind, oder gelten informelle Regeln, wie etwa dass Türen nicht geschlossen werden sollten?
- Habe ich als Führungskraft bzw. haben meine Mitarbeiter/innen klare **Funktions- oder Stellenbeschreibungen**, die die Ziele, Aufgaben, Ergebnisse und Herausforderungen der jeweiligen Funktion beschreiben und definieren? **Wie klar**, transparent und nachvollziehbar ist die **Organisationseinheit strukturiert** bzw. die Unternehmensstruktur gegliedert? Wer bekommt was in welcher Funktion oder Position und warum (z. B. Gestaltung der Parkplätze!)?¹⁰⁷
- Wie sind **Verträge** geregelt? Habe ich, haben meine Mitarbeiter/innen Arbeitsverträge? Sind diese verständlich? Wie transparent sind die Verträge

¹⁰⁵ Diese Kurzbeschreibungen der jeweiligen Grundmotivationen fußen auf einem Vortrag von Alfried Längle in Hamburg:

DDr. Alfried Längle, Bausteine der Existenz, Humane Ressourcen in der Lebensgestaltung und für die Unternehmensführung, Oktober 2000.

¹⁰⁶ Siehe dazu jeweils ebenso den Vortrag von Längle A (2000).

¹⁰⁷ Hier muss darauf hingewiesen werden, dass mit dieser Frage auch Themen der dritten Grundmotivation berührt werden, wenn es um das Dürfen oder um Themen der Macht geht!

im Hinblick auf unterschiedliche Positionen, oder geht es jeweils um Geheimniskrämerei?

- Gibt es eine transparente **Gehalts- und Lohngestaltung**, die als gerecht empfunden wird und zu keinen Unzufriedenheiten führt?
- Gibt es kommunizierte und abgestimmte **Karrierewege** für innerbetriebliche Weiterentwicklungen? Welche Kriterien gelten hierbei, oder inwieweit spielen Beziehungen ua. eine Rolle?
- Wie **verlässlich** und verbindlich wird mit mir als Führungskraft umgegangen, bzw. wie gehe ich mit meinen Mitarbeiter/innen um? Gelten mündliche Vereinbarungen, gibt es so etwas wie Handschlagqualität, oder bräuchte es unbedingt die schriftliche Vereinbarung, weil man sich ansonsten nicht darauf verlassen könnte?
- Welche **Vertrauenskultur** ist vorhanden? Inwiefern ist die Art und Weise der Zusammenarbeit von Vertrauen oder Misstrauen geprägt? Inwieweit müssen Arbeitsschritte schriftlich belegt werden – etwa durch E-Mails, um Aussagen untermauern und beweisen zu können?
- Welche **(Qualitäts)Kontrollen** gibt es? Sind sie sichtbar oder verhandelt? Inwiefern wird die Arbeit kontrolliert, und wie geschieht das, wie läuft sie ab?¹⁰⁸
- Wie verhält es sich mit der **Kommunikation**? Gibt es eine Kommunikationsstruktur? Wie wird intern und extern kommuniziert? Inwiefern wird der Austausch gepflegt?
- Welche **Kontinuität** weist die Unternehmens-Führung auf? Gibt es Regelmäßigkeiten, Wiederholungen oder gar wiederkehrende Rituale?

¹⁰⁸ Diese Frage hängt auch mit der dritten Grundmotivation zusammen, wenn es um Selbst-Sein und Grenzen geht.

Welche Anregungen kann die Existenzanalyse (an)bieten?

Welche weiterführenden Überlegungen ergeben sich daraus?

- Persönlich habe ich immer versucht, mir **den eigenen Arbeitsplatz bzw. mein Büro bestmöglich zu gestalten**, da ich für mich eine sehr hohe Korrelation zwischen dem Wohlfühlen¹⁰⁹ am Arbeitsplatz und meinen beruflichen Leistungen und Ergebnissen gesehen habe. Ich glaube, dass diese Positivität ausgehend vom Arbeitsplatz sich gerade in schwierigen Situationen oder Gesprächen – etwa Beendigungsgesprächen – hilfreich erwiesen hat, was die Qualität (z. B. gut Zuhören-Können, Geduld beweisen, jemanden argumentativ überzeugen, Kraft und Ausdauer haben, Sicherheit geben, Vertrauen schenken) betrifft.

Darüber hinaus spielen beim Arbeitsplatz auch Themen des Status oder (in der Jägersprache) des Reviers eine Rolle.¹¹⁰ Systemische Organisationsberater achten in Ihrer Ist-Analyse einer Organisation besonders auf solche Phänomene¹¹¹.

- Das Thema klarer **Funktions- oder Stellenbeschreibungen** ist meines Erachtens nach ein sehr wichtiges, allerdings wird es häufig unterschätzt und vernachlässigt. Es ist immer noch nicht selbstverständlich, dass Mitarbeiter/innen überhaupt eine solche haben, abgesehen davon, in welcher Art und Weise sie erstellt sind. Ich glaube, dass sich viele Missverständnisse und Unzufriedenheiten im Job vermeiden lassen würden, wenn von Anfang an auf eine klare ziel- und verantwortungsorientierte Beschreibung der Stelle

¹⁰⁹ Auch hier zeigt sich die Wechselwirkung zwischen den Grundmotivationen: Wenn es um das Wohlfühlen geht, ist die zweite Grundmotivation gemeint.

¹¹⁰ Siehe dazu auch die dritte Grundmotivation.

¹¹¹ Vgl. dazu Pechtl W (2001), 200.

geachtet werden würde.¹¹² Allerdings ist es für neue Mitarbeiter/innen häufig schwierig, diese einzufordern, da es meistens sehr viel Mut und Standhaftigkeit („Standing“) braucht, diese zu bekommen, sofern es noch keine gibt. Andererseits schafft sie aber eine gute Grundvoraussetzung für die eigene Arbeit und die Zusammenarbeit!

Ähnliches gilt für die **Struktur der Organisationseinheit**. Unklare Zuordnungen oder zu wenig Klarheit und Kommunikation – etwa in Matrixorganisationen – lassen diese herausfordernden, aber auch hilfreichen neuen Strukturmodelle von Anfang zu einem Problem werden!

Insofern kann hier ein/e Manager/in, der/dem diese möglichen Auswirkungen bewusst sind, sehr viel dazu beitragen, dass Mitarbeiter/innen in ihrem Job gut da sein können und sich – in weiterer Folge – wohl fühlen¹¹³!

- Meist werden zunächst mündliche Vereinbarungen getroffen, bis diese schriftlich in **Verträgen** ausformuliert und geregelt werden (z. B. Arbeitsvertrag). Die Unternehmenskultur zeigt sich auch hier. Wie lange dauert es, bis jemand einen Vertrag bekommt? Erhält sie/er diesen noch vor Arbeitsbeginn, einen Monat danach oder gar nicht? Jedenfalls trägt ein klarer und transparenter Arbeitsvertrag wesentlich dazu bei, dass sich jemand im Unternehmen wohl und sicher fühlt. Durch die bewusste Gestaltung dieses Procederes kann eine Führungskraft die Unternehmenskultur wesentlich mitbestimmen (z. B. aktiv, schnell, transparent und verständlich).
- Auch in der **Gehalts- und Lohngestaltung** gibt es Möglichkeiten für Führungskräfte, die Bedürfnisse der Mitarbeiter/innen auf der Ersten Grundmotivation ernst zu nehmen und Gestaltungswillen zu zeigen. Neben der Transparenz, die neuerdings auch gesetzlich eingefordert wird, spielt die

¹¹² Siehe dazu auch Böckmann W (1990, 167), wo er beschreibt, wie sich zu scharfe Kompetenzabgrenzung auswirkt. Diese ist hier nicht gemeint, sondern ein Modell, das Verantwortung fokussiert und Naht- und Schnittstellen kennt.

¹¹³ Wohlfühlen verweist auf die zweite Grundmotivation.

Gerechtigkeit bzw. das Gerechtigkeitsempfinden eine wesentliche Rolle. Hinzu kommt, dass Lohn- oder Gehaltserhöhungen für Mitarbeiter/innen nicht nur wegen ihres finanziellen Grundes interessant sind, sondern weil sich darin Wertschätzung und Dankbarkeit ausdrücken.¹¹⁴ Dabei geht es insbesondere um den Vergleich zu anderen Kollegen/innen und zur eigenen Leistungssteigerung.

- Neben der Frage, ob es kommunizierte **Karrierewege** gibt, stellt sich die Frage, welchen Stellenwert sie haben und wie der Zugang geregelt ist. Gibt es Kriterien, wann jemand einen bestimmten Karriereweg einschlagen kann und welche Unterstützungsmöglichkeiten (Fortbildungen) es dafür inner- und außerbetrieblich gibt? Wie kommuniziere und gestalte ich als Führungskraft Absagen an Mitarbeiter/innen? Gibt es dafür argumentativ nachvollziehbare Gründe oder bleibt es nebulös, sodass es verunsichert?
- Wie **verlässlich** und verbindlich wird in der Organisation gesprochen und gehandelt? Alfried Längle spricht davon, dass Verlässlichkeit und Verbindlichkeit unbedingt einzufordern seien und als Firmengesetz gelten sollten.¹¹⁵ Hier zeigt sich ein Zusammenhang zum Thema der Vertragsgestaltung. Inwiefern verlangt die Unternehmens-Kultur, dass es für alles eine schriftliche Grundlage braucht oder geben muss, bzw. inwieweit gelten auch mündliche Vereinbarungen ohne schriftliche Untermauerung? Inwiefern kann ich als Führungskraft das Unternehmen auch in dieser Hinsicht gestalten, bzw. inwieweit werde ich gestaltet und bin vielleicht ein Getriebener? Denn ich bin der Meinung, dass es durchaus das Vertrauen in Mitarbeiter/innen und in die Zusammenarbeit stärken kann, wenn nicht alles sozusagen auf Punkt und Beistrich verschriftlicht festgehalten werden muss!

¹¹⁴ Die Begriffe Wertschätzung und Leistungssteigerung beziehen sich jeweils auf die dritte Grundmotivation.

¹¹⁵ Siehe dazu den Vortrag von Längle A (2000).

- Beim Thema **Vertrauen** geht es um die Vertrauenspflege und –förderung, *denn wenn die Führungskraft Vertrauen in die Mitarbeiter/innen steckt, ermöglicht sie dadurch einen inneren Zuwachs an persönlicher Stabilität und Sicherheit!*

Je mehr die/der Mitarbeiter/in an persönlicher Sicherheit in ihrem/seinem Arbeitsumfeld aufbauen kann, desto leichter gelingt es ihr/ihm auch, die nötige fachliche Sicherheit und Expertise zu entwickeln. Natürlich kann auch der umgekehrte Fall eintreten, dass Mitarbeiter/innen gerade dann besonderen Stellenwert auf die Entwicklung von Kompetenz (Know-how) und fachlicher Sicherheit legen, wenn sie merken, dass sie persönlich unsicher sind und diese Unsicherheit kompensieren wollen. Das Beispiel zeigt die Wechselwirkung auf, die zwischen persönlicher und fachlicher Sicherheit besteht. Im zweiten Fall wird jedoch ein ungesundes Verhältnis sichtbar, da der Aufbau von fachlicher Expertise zwar gepusht werden kann, der Mangel an persönlicher Sicherheit sich andererseits aber ungünstig etwa in einer langsameren Arbeitsgeschwindigkeit oder in einem übergenauen Arbeitsstil zeigen kann.

- Das Thema der **(Qualitäts)Kontrollen** birgt ein großes Potential hinsichtlich der Führung von Mitarbeiter/innen, denn häufig steht leider die negative Konnotation des Wortes im Vordergrund, und die andere Seite von Kontrolle, dass damit nämlich auch ungemein viel an Wertschätzung für geleistete Arbeit ausgedrückt werden kann, wird häufig zu wenig wahrgenommen und gelebt.¹¹⁶ Beruflich hatte ich die Möglichkeit, in zwei Industriebetrieben im Personal-Management zu arbeiten. In beiden Unternehmen machte ich die Erfahrung, dass etwa für Mitarbeiter/innen in der Produktion selbst das bloße Durchgehen des Eigentümers durch die Produktionsabteilungen eine riesige

¹¹⁶ Vgl. Böckmann W (1987), 116ff.

Bedeutung hatte und hat.¹¹⁷ Dabei geht es nicht nur um den Aspekt der Kontrolle und des Sich-vor-Ort-Vergewisserns, sondern auch um die Übermittlung von Wertschätzung, Anerkennung und Motivation.¹¹⁸ Leider fehlt vielen Top-Managern das ausreichende Bewusstsein, abgesehen davon, dass Kontrolle über Berichte („reports“) uä. ohnehin relativ ist.¹¹⁹

- Beim Thema der **Kommunikation** stellt sich die Frage, inwieweit eine Kommunikations-Kultur vorhanden ist, die ihrerseits einen Raum und einen Platz in der Organisation hat. Denn abgesehen vom Willen fehlt heutzutage oft nicht selten die Zeit, damit auch Persönliches in den Kontakten Platz haben kann. Natürlich spielt diese Ebene je nach Typ Mensch eine unterschiedliche Rolle, aber dennoch brauchen wir alle, um gut und sinnvoll arbeiten zu können, einen menschlichen Aspekt, der den Einzelnen in seiner Einzigartigkeit¹²⁰ respektiert. Führungskräfte haben dabei einen großen Einfluss auf die Kommunikation. In Bezug auf die Erste Grundmotivation¹²¹ heisst es, inwiefern dürfen persönliche Gespräche Platz haben und inwiefern haben menschliche Belange einen Stellenwert in der Organisation. Da Führungskräfte in ihrer Vorbildwirkung prägen, können sie die Haltung zur Kommunikation in der Organisation grundlegend mitbestimmen und beeinflussen – je nach dem, wie sie sie selbst vorleben!
- Zur Frage der **Kontinuität** gehören viele Aspekte. Sie beginnen bei der finanziellen Selbstständigkeit eines Unternehmens, betreffen die Quote der Fluktuation, der jährlichen Gewinnausschüttung und reichen bis hin zu

¹¹⁷ Meine persönlichen Erfahrungen wurden durch sehr viele Führungskräfte untermauert, die im Rahmen von Workshops zur Evaluation eines Führungskräfte-Entwicklungsprogramms ihrerseits diesen Aspekt mehrfach betonten, und zwar unabhängig von den unterschiedlichen Gruppen! Interessanterweise scheint dies ein Phänomen zu sein, das nicht primär an eine bestimmte Unternehmenskultur oder an einen regionalen Bereich gekoppelt ist, sondern auch in anderen europäischen Ländern zu finden ist, wie Eindrücke von Beratern zeigen, die in anderen Kontexten arbeiten.

¹¹⁸ Hier sind wiederum Themen der dritten Grundmotivation angeschnitten.

¹¹⁹ Vgl. Malik F (2002), 239.

¹²⁰ Siehe dazu die dritte Grundmotivation.

¹²¹ Kommunikation als eine Form der Beziehung bezieht sich hauptsächlich auf die zweite Grundmotivation – siehe deshalb auch die Ausführungen dort.

wiederkehrenden Feiern (etwa für Jubilare oder zu Weihnachten) oder regelmäßigen Informationen an die Mitarbeiter/innen. All diese Aktivitäten und Rituale tragen zur eigenen Sicherheit und Bindung an das Unternehmen bei. Wie im persönlichen Leben so spielen sie auch im beruflichen eine Rolle. Als Führungskraft lohnt es sich, die Bedeutung dieser zu kennen, darauf zu achten, sie zu pflegen und ggf. einzuführen oder auszubauen. Beispielsweise spielen regelmäßige Teambesprechungen auch insofern eine Rolle, als die Team-Mitglieder wissen, dass sie die Möglichkeit haben, zu bestimmten Zeitpunkten Informationen zu bekommen und selber Fragen klären zu können. Darüber hinaus stärken sie das Gemeinschaftsgefühl und können so die Arbeitsatmosphäre fördern!

Zweite Grundmotivation

Was meint die zweite Grundmotivation für Führungskräfte in einer Organisation?

Es geht um die Frage des WERT-SEINS und des LEBEN-MÖGENS in einer Organisation. Sie betrifft Fragen der Dynamik, der menschlichen Nähe, der Beziehung, der Zusammengehörigkeit, der Wärme, des Mitgefühls und der Anteilnahme.

Die persönlichen Grundfragen für eine Führungskraft lauten hinsichtlich des Wert-Seins und des Leben-Mögens so:

Mag ich in dieser/m Organisation/Betrieb/Unternehmen arbeiten? Gefällt es mir hier – insgesamt und/oder in meiner Position? Fühle ich mich einbezogen und dazugehörig? Empfinde ich Nähe zu den für mich wichtigen Mitarbeitern/innen und tue ich das Meinige dazu? Wird das Fließen meiner Lebenskraft während der Arbeits-Zeit spürbar? Was stört mich oder gefällt mir nicht? Kann ich hier (als

Mensch) leben, oder darf/muss ich nur „funktionieren“? Bin ich innerlich an den Zielen beteiligt?

Es geht um die Frage nach der *emotionalen Bindung* oder um die Frage nach dem Herzen!

Um sinnvoll arbeiten zu können, bedarf es sowohl der emotionalen Nähe zur Sache als auch zu den Menschen, es bedarf der Zeit und der Beziehung!¹²²

Was bedeutet das konkret für Führungskräfte, wenn sie diese Grundvoraussetzungen gut erfüllen, berücksichtigen oder abdecken wollen?

Welche Fragen sind damit gemeint?

- Inwiefern und inwieweit nehme ich mir **Zeit** für meine Mitarbeiter/innen, sei es für Berufliches, Persönliches oder für sie oder ihn als Menschen? Wie gut kenne ich sie oder ihn? Inwieweit weiß ich um die Lebens- und Familiensituation der/s Mitarbeiters/in Bescheid, wie etwa: Kinder, Probleme/Schwierigkeiten/Krisen, bis hin zum Charakter sowie Eigen- und Besonderheiten, wie Hobbys oder Spezielles (Spezialist für Fotografie, künstlerische Aktivitäten oä.)?
- Wie kommuniziere ich in meinem Umfeld? Kommuniziere ich mit **Zuwendung**? D. h. wende ich mich den anderen *mit innerer und äußerer Hinwendung* zu, oder bleibe ich stets nur an der Oberfläche?
- Inwiefern suche ich die **Nähe** zu anderen? Schließt sich an die Zuwendung auch Nähe an? Ist mir bewusst, wieviel Nähe und Distanz bei wem angebracht ist? Verstehe ich die Bedeutung von Nähe, um mit Menschen tiefergehend in Kontakt und Beziehung treten zu können?
- Welchen Stellenwert haben **Feiern** in der Organisation (Geburtstage/Jubiläen/Weihnachten/Erfolge uä.)? Finden sie statt? Wie und Wo? Ist Raum und Zeit vorhanden, damit Emotionen Platz haben können? Wie

¹²² Siehe dazu sowohl den Vortrag von Längle A (2000) als auch sein Lehrbuch (2002).

stehe ich als Führungsperson dazu? Dulde ich sie nur, oder ist mir klar, dass sie wichtig sind und dazugehören?

- Achte ich auf den **Wert** der Sache, die ich tue bzw. andere tun? Ist es mir möglich, neben dem Nutzwert einer Sache, oder gar eines Menschen, auch deren Eigenwert zu sehen?

45

Welche Anregungen kann die Existenzanalyse (an)bieten?

Welche weiterführenden Überlegungen ergeben sich daraus?

- Um eine Gruppe oder ein Team gut führen zu können, muss sie/es überschaubar sein, um seine Mitarbeiter/innen auch gut kennen zu können. Eine/n Mitarbeiter/in zu kennen und mit ihrem/seinem Namen anzusprechen, heißt auch gleichzeitig, die Individualität erfasst und anerkannt zu haben. Eine Führungsperson muss wissen, dass hauptsächlich der Grad des miteinander Vertrautseins die Wirksamkeit von Führungsentscheidungen bestimmt.¹²³ Und genau dieses Er-Kennen benötigt **Zeit**, die es gilt, sich als Führungskraft auch zu nehmen und darauf Wert zu legen, wobei in erster Linie das (menschliche) Interesse ausschlaggebend ist, dann kommt die nötige Zeit auch hinzu. Leider fehlt dieses Verständnis mitunter, und manche Führungskräfte glauben, die soziale und persönliche Ebene (kurz die sogenannten soft facts) einfach auslassen oder überspringen zu können. Allerdings übersehen sie dabei, dass man sich selbst mit Maschinen anfangs vertraut machen muss, indem man etwa die Bedienungsanleitung liest und studiert, bevor man sie in Betrieb nimmt!
- Ich glaube, dass beim Aspekt der **Zuwendung** die Gefahr vor allem darin besteht, die innere Hinwendung beim Sprechen und in der Kommunikation zu vernachlässigen – sei es aus Zeitmangel, mangelndem Respekt oder

¹²³ Vgl. Böckmann W (1987), 113.

fehlendem Bewusstsein. Abgesehen davon, dass dadurch natürlich Fehler oder Missverständnisse auftreten können, kann die Beziehung gestört und – langfristig – beschädigt werden. Zur Konzentration auf Weniges¹²⁴, dafür aber Wesentliches, in den Aufgaben gehört, meines Erachtens nach, insbesondere auch jene auf Menschen. Anleihen dafür gibt es auch aus der östlichen Spiritualität, wo es sinngemäß heisst: Wenn ich gehe, dann gehe ich; wenn ich sitze, dann sitze ich; und wenn ich spreche, dann spreche ich!

- Auf die Zuwendung kann die **Nähe** folgen. Ich denke, dass das Thema Distanz und Nähe für Führungspersonen sehr wichtig ist. Für sie gilt, insbesondere auch auf die unterschiedlichen (hierarchischen) Ebenen zu achten, die aufgrund verschiedener Funktionen und Rollen¹²⁵ in einer Organisationseinheit vorhanden sein können.¹²⁶ So macht es in der Kontaktaufnahme und beim Thema Nähe und Distanz einen Unterschied, ob ich mit einer/m gleichrangigen Kollegen/in spreche oder mit einer mir hierarchisch unterstellten Assistentin beispielsweise. Für den erfolgreichen Aufbau von passender Nähe darf jedoch nicht die Position im Vordergrund stehen, sondern der Mensch in seiner Aufgabe und Funktion.¹²⁷ Konkret heisst das, dass sich ein Gespräch am Montagmorgen über das Wochenende mit einem gleichrangigen Kollegen anders gestalten wird, als mit einer hierarchisch unterstellten, um viele Jahre jüngeren Assistentin. Ich denke, es ist wichtig, auf diese Rahmenbedingungen Rücksicht zu nehmen, um nicht unnötigerweise Grenzen zu überschreiten und etwa von der jungen Assistentin zu viel Persönliches vom Wochenende wissen zu wollen, was sie selbst gar nicht erzählt hätte, aber aufgrund der hierarchischen Abhängigkeit doch tut. Hier ist Sensibilität von Seite des Vorgesetzten gefragt, um ein gutes Nähe-Distanz-Verhältnis entstehen und wachsen zu lassen.

¹²⁴ Vgl. dazu Malik F (2002), 101f.

¹²⁵ Vgl. dazu Pechtl W (2001), 202f.

¹²⁶ Darüber hinaus sind diese auch nicht immer leicht explizit einsehbar.

¹²⁷ Was wiederum die Bedeutung der Grenzen und deren Konsequenzen betrifft, ist die dritte Grundmotivation angesprochen.

- Gerade **Feiern** bieten eine wunderbare Gelegenheit, Beziehungen zu fördern und zu pflegen, sofern nicht ein persönlicher Selbstzweck, sich darstellen zu wollen, total im Vordergrund steht und damit die Feier pervertiert. Zusehends wird erkannt, wie wichtig insbesondere das gemeinsame Feiern von Erfolgen nach gelungener Projektarbeit ist und auch mit Präsenten belohnt werden kann. Eine solche Situation bietet für eine offene Führungsperson geradezu eine Spielwiese an Möglichkeiten, die Beziehung und Zusammenarbeit zu pflegen und zu fördern, indem die persönliche Note ins Spiel einfließen kann – bspw. im Ablauf der Feier, bei den persönlichen Geschenken, individuellen Dankesreden usw.!
- Ich denke, als Führungsperson – und das besonders in der heutigen Zeit eines einseitigen sogenannten Human-Capital-Denkens – ist es wichtig, beim **Wert** der Sache nicht nur an deren Nutzwert (Wert aus der Brauchbarkeit, Zweck, Funktion, Nützlichkeit), sondern auch an den Eigenwert (Wesen, Sinn, Wert aus der Art des Seins an sich) zu denken. Natürlich spielt der Eigenwert beim Menschen eine ganz andere Rolle als etwa bei einer Pflanze oder einem Computer. Ich bin aber der Meinung, dass sich ein anderer Umgang einstellt, wenn neben der Komponente des Nutz- auch der Eigenwert berücksichtigt wird. Selbst mit „Dingen“ gehe ich dann achtsamer und aufmerksamer um, vor allem aber mit Menschen, die über den Zugang eines reinen Nutzwertes verkürzt werden würden. Werden Menschen sowohl in ihrem Nutz- als auch Eigenwert gesehen, ergibt sich die beste Basis für eine *wertschätzende Akzeptanz*¹²⁸ in der Dritten Grundmotivation. So betrachtet kann das „Human Capital“ wirklich als ganzheitliches Kapital angesehen werden!

¹²⁸ Vgl. Pechtl W (2001).

Ronna Lichtenberg sagt insgesamt bezüglich der Zweiten Grundmotivation etwas sehr Bedeutsames: „**Der eigentliche Werttreiber im Wirtschaftsprozess sind die Menschen, die Beziehungen zueinander aufbauen**“¹²⁹.

Dritte Grundmotivation

Was meint die dritte Grundmotivation für Führungskräfte in einer Organisation?

Es geht um die Frage des SO-SEIN-DÜRFENS und des SICH-SELBST-SEINS in der Organisation. Inhaltlich betrifft es Themen wie das spezifisch Eigene einbringen (können), Eigenwert, Kreativität, Respekt, Achtung, Verantwortung und persönlich Bestehen können.

Die persönlichen Grundfragen für eine Führungskraft lauten hinsichtlich des So-Sein-Dürfens und des Sich-Selbst-Seins:

Darf ich hier – in dieser Organisation – auch so sein, wie ich bin, oder muss ich mich verstellen? Bin ich gefragt? Werde ich gesehen und ernst genommen? Werden meine vollbrachten Ergebnisse anerkannt? Wird meine Leistung geschätzt?

Es geht um die Frage nach den ganz eigenen, persönlichen *Fähigkeiten, Entscheidungen und Begabungen*.

Um erfüllend arbeiten zu können, bedarf es der Beachtung, der Wertschätzung und der Abgrenzung.¹³⁰

Was bedeutet das konkret für Führungskräfte, wenn sie diese Grundvoraussetzungen gut erfüllen, berücksichtigen oder abdecken wollen? Welche Fragen sind damit gemeint?

¹²⁹ zitiert nach Pattakos A (2005), 136.

¹³⁰ Siehe dazu das Lehrbuch von Längle A (2003).

- Habe ich oder meine Mitarbeiter/innen gemäß ihrer Funktionen und Aufgaben eine eigene **Entscheidungsfreiheit** und Verantwortung, sodass Spielraum für meine/ihre Entfaltung vorhanden ist? Inwiefern unterstütze ich deren Entwicklung zu maximal möglicher Entscheidungsfreiheit und Verantwortung, oder bevorzuge ich es als Führungskraft lieber, alle Fäden und Informationen selber in der Hand zu halten?
- Gibt es Aufgaben und Projekte, die wirklich als die „**eigenen**“ angesehen werden können, und für die man sich selbst verantwortlich und zuständig fühlt? Inwieweit werden diese tatsächlich delegiert, sodass ich mich voll verantwortlich fühle?
- Inwiefern ist **Respekt** für unterschiedliche Meinungen, Vor- und Herangehensweisen vorhanden, um die dahinterliegenden spezifischen Erfahrungen und das persönliche Bemühen zur Geltung kommen zu lassen? Wo gibt es Grenzen? Wie ist es, wenn Mitarbeiter/innen anders „ticken“ oder wenn sich die Charaktere grundsätzlich unterscheiden? Ist dieser Respekt dann auch noch möglich?
- Kommt es zu einer **Differenzierung** von Vorgangsweise und Person? Ist es möglich, dass eine Meinung zurückgestellt wird und das Bemühen der Person aber gleichzeitig wertgeschätzt wird? Oder färbt ein Fehler, ein anderes als das erwartete Ergebnis sofort auch auf die Person ab? Welche Art von Fehlerkultur lebe ich bzw. wird gelebt?
- Gibt es so etwas wie eine „**Anerkennungspflicht**“, indem Lob mitgeteilt und Bemühen anerkannt wird? Wird diese Pflicht als Pflicht gesehen, oder wird sie als innere Ver-Pflichtung angesehen? Wie oft und wie häufig lobe ich bzw. werde ich gelobt? Entspricht die Unternehmenskultur der gesellschaftlichen Ausrichtung, oder geht sie eigene Wege?
- Inwiefern ist Begegnung und **Abgrenzung** möglich? Inwiefern kann Störendes authentisch mitgeteilt werden? Inwieweit kann Kritik angebracht werden, ohne dass sie (gleich) persönlich aufgefasst wird? Wie lebe ich als

Führungskraft dieses Thema vor und bereite gleichsam den Boden für meine Mitarbeiter/innen auf?

Welche Anregungen kann die Existenzanalyse (an)bieten?

Welche weiterführenden Überlegungen ergeben sich daraus?

50

- Das Thema der **Entscheidungsfreiheit** hängt – meiner Meinung nach – einerseits von der Frage des adäquaten Führungsstils aufgrund von Kompetenz und Engagement des/r Mitarbeiters/in ab, andererseits stellt es hohe Anforderungen an die Person der Führungskraft selbst, den jeweils nötigen Freiraum zur Verfügung zu stellen. Dabei habe ich die Erfahrung gemacht, dass der „goldene Mittelweg“ selten getroffen wird. Zumeist kippen Führungskräfte entweder in einen „Laissez-faire-Stil“, oder aber sie ziehen die Zügel zu eng an sich, was anfangs bei einer/m neuen Mitarbeiter/in ja noch passend sein kann, und lassen sie nicht mehr los, weil sie fürchten, die Kontrolle zu verlieren. Insofern ist hier die Führungsperson sehr gefordert, sowohl die eigene als auch die Autonomie des anderen zu respektieren und diese auch aus-zu-halten.
- Je klarer von Seite der Führungskraft geführt und delegiert wird, desto leichter können Aufgaben und Projekte zu „**eigenen**“ werden. Unklare Verantwortungsbereiche erschweren diesen Prozess des Sich-zu-Eigen-machens. Frankl betont i.d.Z. die jeweilige Chance, die der Beruf bietet, nicht zuletzt für das Einbringen und Entwickeln des Persönlichen und die Art und Weise der Arbeit:
„Der Beruf an sich macht den Menschen noch nicht unersetzlich und unvertretbar; er gibt hierzu nur die Chance“¹³¹. Nach Frankl gibt der Beruf „bloß den Rahmen ständiger Gelegenheiten, sich durch das Persönliche einer

¹³¹ Siehe Frankl V (1998), 156.

Berufsleistung zu erfüllen¹³². Laut Frankl geht es darum, „dass es keineswegs auf den Beruf ankommt, in dem man schafft, vielmehr auf die Art, in der man schafft; dass es nicht am konkreten Beruf als solchem, sondern jeweils an uns liegt, ob jenes Persönliche und Spezifische, das die Einzigartigkeit unserer Existenz ausmacht, in der Arbeit zur Geltung kommt und so das Leben sinnvoll macht oder nicht“¹³³.

- **Respekt** ist vor allem dann gefragt, wenn es schwierig ist. Und wahrhaft menschliche Größe und unternehmerischer Weitblick zeigen sich besonders dann, wenn es gelingt, ein Team wirklich bunt zu besetzen, d. h. mit jeweils unterschiedlichen Charakteren, die sich einander ergänzen und unterstützen. Zuweilen ist es aber leider so, dass Mitarbeiter/innen so ausgewählt werden, dass sie keinesfalls der/m Vorgesetzten gefährlich werden können. In diesem Geist ist Entwicklung nur schwerlich möglich, und der Schaden für das Unternehmen mittel- und langfristig gravierend.

Frankl sagt, dass nicht primär der Beruf an sich wichtig ist, sondern er betont das Besondere des Menschen: „Die Unersetzlichkeit und Unvertretbarkeit, das Einmalige und Einzigartige liegt jeweils am Menschen, daran, wer schafft, wie er schafft, und nicht daran, was er schafft.“¹³⁴

- Ähnlich dem Respekt spielt **Differenzierung** im Management eine bedeutende Rolle, was jedoch nicht heisst, dass diese auch so gelebt wird. Nachwievor gilt, dass die meisten Mitarbeiter/innen ihre Stelle aufgrund ihres/r Vorgesetzten wechseln. Ein Grund mag darin liegen, dass zu wenig zwischen Leitung und Führung unterschieden wird, um genügend auf die individuelle persönliche Situation und Differenzierung eingehen zu können. Während Leitung die Steuerung (oder das Strukturieren) von sachlichen Abläufen meint und zweckbezogen ist, bezieht sich Führung auf das Motivieren zum Handeln (oder das

¹³² Siehe ebd., 156.

¹³³ Siehe Frankl V (1998), 156.

¹³⁴ Siehe ebd., 157.

Strukturieren von sozialem Handeln) und ist sinn-orientiert, wobei in der Praxis Leitungs- und Führungsaufgaben meist in Personalunion miteinander verbunden sind.¹³⁵ So gesehen stellt sich die Frage, inwieweit manche Führungspersonen ihre Führungsaufgaben mit Leitungsaufgaben verwechseln und damit der sozial-menschlichen Komponente zu wenig Rechnung tragen!?

- Die Frage lautet, wie ich als Führungsperson zur „**Anerkennungspflicht**“ stehe bzw. wie ich selbst mit Lob umgehe und es anwende. Ich glaube, dass der Mensch hinsichtlich seiner Dritten Grundmotivation tatsächlich das Lob braucht, was aber nicht heisst, davon abhängig zu sein oder zu werden, um sinnvoll arbeiten und das Eigene leben zu können. Grundsätzlich stimme ich Malik auch zu, wenn er davon spricht, dass sparsam mit Lob¹³⁶ umgehen muss, wer Menschen entwickeln will, jedoch meine ich, dass es aufgrund gesellschaftlicher und – in weiterer Folge – unternehmenskultureller Defizite bezüglich einer Kultur des Lobes und der Anerkennung durchaus zuträglich ist, eher zu viel als zu wenig davon zu leben!¹³⁷
- Ich verstehe echte Wertschätzung so, dass sie auch die **Abgrenzung** kennt, wenn es vonnöten ist. Andernfalls würde sich die Wertschätzung verflüchtigen und die Person, die die Wertschätzung zum Ausdruck bringt, ihre Authentizität schrittweise abbauen oder ganz verlieren. D. h. zu einer wertschätzenden Akzeptanz, wie Pechtl sagen würde, braucht es auch das Ansprechen von Störendem, Kritischem und Unangenehmem, um Beziehungen zu entwickeln und lebendig zu halten, sodass echte und bereichernde Begegnungen möglich sind!

¹³⁵ Vgl. dazu Böckmann W (1987), 25f.

¹³⁶ Vgl. dazu Malik F (2002), 259.

¹³⁷ Ich beziehe mich dabei auf Rückmeldungen vieler Führungskräfte im Zuge der Evaluation von durchgeführten Führungskräfte-Entwicklungsprogrammen wie auch auf die persönlichen Stellungnahmen von Führungskräften im Rahmen von Führungsseminaren, die ich selber im In- und Ausland für Swarovski gehalten habe.

Aufgrund seiner Freiheit ist der Mensch aufgerufen zu planen, zu unterscheiden und zu entscheiden zwischen den Möglichkeiten, die sich ihm bieten. Es liegt an ihm, sein Leben und seine Zukunft zu gestalten. Es liegt an ihm, diese Möglichkeiten aufzugreifen oder liegen zu lassen. Insofern erlöst Frankl somit den Menschen von seiner bedingungslosen *Schicksals- und Opferrolle* und führt ihn zurück in die *Authentizität und Verantwortung*. Diese sind wichtige Grundlagen sowohl für menschliches Wachstum als auch für unternehmerisches bzw. für eine Organisationsentwicklung, die sich zunächst am Menschen und seinen ganzheitlichen Potenzialen orientiert.

Vierte Grundmotivation

Was meint die vierte Grundmotivation für Führungskräfte in einer Organisation?

Es geht um die Frage des FÜR ETWAS oder JEMANDEN in der Organisation LEBEN. Auch: mithilfe der Organisation für etwas/jemanden leben, für etwas/jemanden arbeiten...

Inhaltlich sind die Fragen nach dem Wofür der Arbeit, der jeweils größere Zusammenhang und der Sach-Appell gemeint.

Die persönlichen Grundfragen für eine Führungskraft lauten hinsichtlich des Für-Etwas oder Jemanden Leben:

Weiß und spüre ich, wozu das gut ist, was ich hier mache? Sehe ich selbst den Zusammenhang, in dem ich hier – in dieser Organisation – stehe, und wofür ich arbeite? Spüre ich, dass ich diese Arbeit hier machen soll? Fühle ich mich an der richtigen Stelle? Und werde ich gebraucht und benötigt?

Es geht um die Frage nach dem *Warum und Wofür?* Und es geht darum, ob ich als Führungskraft in meiner Arbeit meinen je eigenen Sinn finden und leben kann.

Um sinnvoll arbeiten zu können, bedarf es des fordernden Tätigkeitsfeldes, des größeren Zusammenhanges (Strukturzusammenhanges), in dem man sich versteht, und der entschiedenen Ausrichtung auf einen Wert in der Zukunft (= Sinn).¹³⁸

Was bedeutet das konkret für Führungskräfte, wenn sie diese Grundvoraussetzungen gut erfüllen, berücksichtigen oder abdecken wollen? Welche Fragen sind damit gemeint?

- Das **Tätigkeitsfeld** ist gekennzeichnet von einem herausfordernden Charakter. Es gibt etwas, das man tun soll, eine Notwendigkeit oder eine Aufgabe liegen vor. Es erwächst ein Anspruch ausgehend von der Arbeit. Wer kann diese Aufgabe erledigen oder diesen Anspruch erfüllen? Gibt es etwas, das nur ich als Führungskraft oder als Mitarbeiter/in leisten kann?
- Die **Bedeutung der eigenen Arbeit** innerhalb und für das Gesamtgefüge der Organisation muss klar und ersichtlich sein, damit sie für den eigenen Sinnhorizont verständlich ist. Die Frage lautet, welchen *Beitrag* ich als Führungskraft oder als Mitarbeiter/in leiste?
- Die **Bedeutung und der Wert des Produkts** soll in einem größeren Zusammenhang gesehen, herausgehoben und reflektiert werden. Es geht darum, ob das Produkt gefragt und benötigt wird. Es stellt sich die Frage, inwieweit ich mich mit dem Produkt, das ich „mit-produziere“ auch identifizieren kann, sodass es für mich Sinn macht, dieser Arbeit nachzugehen.
- Es gilt, sich die **eigene Einwilligung**, dafür auch leben zu wollen sowie Zeit und Kraft zu investieren, bewusst zu machen. Es geht darum, sich im Klaren zu sein, dass Arbeitszeit auch Lebenszeit darstellt, die sinnvoll verwendet werden will. Insofern stellt sich die Frage jeden Morgen neu, ob ich in die Arbeit gehen

¹³⁸ Siehe dazu den Vortrag Längle A (2000).

will oder nicht? Die Entscheidung dafür treffe ich allein, ebenso ist es meine Verantwortung!

Welche Anregungen kann die Logotherapie und Existenzanalyse (an)bieten?

Welche weiterführenden Überlegungen ergeben sich daraus?

55

- Eine wichtige Frage im Zusammenhang mit dem **Tätigkeitsfeld** scheint mir zu sein, inwieweit mich die Arbeit nicht nur am Beginn herausgefordert hat, sondern wie sehr sie mich aktuell fordert und im Laufe der Zeit auch immer wieder neue Herausforderungen dazu gekommen sind? Natürlich wird ein bestimmter Teil stets Routine bleiben, daneben stellt sich allerdings die Frage, wie sehr sich die Herausforderungen mit der Funktion und den Aufgaben der Stelle mit- und weiterentwickelt haben. Ich denke, problematisch ist es dann, wenn jemand immer wieder spürt, dass sie/er eigentlich etwas anderes tun möchte, wozu sie/er sich mehr berufen fühlt, aber diese Signale stets ignoriert oder überhört. Im Zuge der Personal-Anpassung, die ich in der Einleitung erwähnte, erzählte mir der Betriebspsychologe, dass sich ein Mitarbeiter an ihn wandte, dessen Dienstverhältnis beendet werden sollte. Dabei wurde diesem Mitarbeiter klar, dass er die letzten zwanzig Jahre eigentlich nicht mehr das getan hatte, was er eigentlich wollte. Er hatte Tischler gelernt und wollte gerne wieder in diesem Beruf tätig werden, doch sein aktuell guter Verdienst und die Macht der Gewohnheit, oder vielleicht Bequemlichkeit, hinderten ihn daran, diesem Wunsch nachzugehen. Erst jetzt, als sein Job in Frage stand, fiel es ihm wie Schuppen von den Augen, und er entschied, von sich aus einen Arbeitsplatzwechsel anzugehen!
- Die **Bedeutung der eigenen Arbeit** innerhalb und für das Gesamtgefüge der Organisation hängt nicht nur von der Transparenz ab, sondern auch davon, aus welchem Blickwinkel jede/r sie betrachtet. Wie unterschiedlich diese sein

können, zeigt – meiner Ansicht nach – sehr schön die mittelalterliche Erzählung von den drei Maurern, die auf der gleichen Baustelle arbeiten. Ein Mann kommt des Weges und fragt den ersten Arbeiter, was er denn hier genau tun würde. Dieser antwortete und sagte: „Ich arbeite hier als Maurer, um mir meinen Lebensunterhalt zu verdienen.“ Ok dachte sich der Mann und ging weiter. Er traf einen zweiten Arbeiter und fragte nun auch diesen, was er denn hier genau tun würde. Dieser antwortete und sagte: „Siehst du denn das nicht?! Ich arbeite hier als Maurer und bin weit und breit der Beste!“ Ok, schon gut, dachte er sich und ging wieder weiter. Er beschloss, zu guter Letzt, noch einen dritten Arbeiter zu fragen, was er denn hier genau tun würde. Dieser überlegte kurz und antwortete: „Ich arbeite mit am Bau einer Kathedrale!“¹³⁹ Das Beispiel zeigt, meiner Meinung nach, schön die Bedeutung schöpferischer Werte und Einstellungswerte, die gleichzeitig auf eine *Vision* hingerichtet sind und einen *Beitrag am Ganzen* stiften wollen! Und Frankl sagt dazu: „Im Besonderen kann die Arbeit jenes Feld darstellen, auf dem die Einzigartigkeit eines Individuums in Beziehung zur Gemeinschaft steht und so Sinn und Wert bekommt.“¹⁴⁰

- Personalleiter/innen fragen gerne im Zuge von Recruitings neuer Mitarbeiter/innen, wie ihnen die Produkte gefallen, die das Unternehmen herstellt. Dabei geht es ihnen vordringlich darum herauszufinden, wie sehr sich die/der Bewerber/in mit dem Unternehmen schon beschäftigt hat und wie stark die Bindung zum Produkt ist, denn sie sind sich der **Bedeutung und des Wertes eines Produkts** bewusst. Sowohl die Bedeutung als auch der Wert eines Produkts haben einen maßgeblichen Einfluss auf die Leistungsbereitschaft, die Bindung und den Anreiz, für ein bestimmtes Unternehmen arbeiten zu wollen. Darüber hinaus gewinnen Fragen nach dem

¹³⁹ Vgl. dazu auch das Beispiel „Steine behauen“ im ersten Kapitel „Mensch sein heißt unterwegs sein. Was heißt sinnvoll leben“ bei Längle A (2007): Sinnvoll leben, Eine praktische Anleitung der Logotherapie, Neuauflage 2007, Residenzverlag St. Pölten – Salzburg, 2. Auflage 2011.

¹⁴⁰ Siehe Frankl V (1998), 155.

Sinn und Zweck eines Produkts, nach dem Nutzen für andere usw. eine zunehmend größere Bedeutung, je länger jemand in einer Organisation arbeitet! D. h. geht es darum, als Führungskraft wirklich langfristig neue Mitarbeiter/innen zu gewinnen und zu behalten, braucht es ein besonderes Augenmerk auf diesen Aspekt!

57

- Sinnvolles Leben verlangt die je **eigene Einwilligung!** Und dieser bedarf es täglich, um nicht sozusagen in einer Film-Schleife hängen zu bleiben, wie dies in *Und täglich grüßt das Murmeltier* von Harold Ramis mit Bill Murray und Andie MacDovell hervorragend dargestellt ist. Dieser Film zeigt außerdem Aspekte der Selbsttranszendenz, indem Bill Murray erst dann von seinem Albtraum erlöst wird, als er zu einem besseren Menschen wird!¹⁴¹ Alex Pattakos spinnt i.d.Z. zum Thema Einwilligung und der Bedeutung des Augenblicks folgende Gedanken in seinem Kapitel *Labyrinthe des Sinns*: „Sinn steckt in jedem Augenblick... Wir haben die Wahl, ob wir unseren Beruf als sinnvoll ansehen (es zumindest versuchen – Anmerkung JB), ob wir am Arbeitsplatz nach Sinn suchen oder ob wir die Zeit im Job als etwas betrachten, das mit unserem *eigentlichen* Leben nichts zu tun hat ... Wir erzeugen oft über Jammern Sinn ... Warum beschwere ich mich, und welche Befriedigung ziehe ich daraus? ... Aber wenn wir uns die Zeit nehmen und über unsere Ängste und Unsicherheiten reden, unser wirkliches Leben, gehen wir tiefere, authentischere Beziehungen ein. Wenn wir über diese tiefere Menschlichkeit Beziehungen eingehen, schaffen wir eine offene Gemeinschaft voller Unterstützung. Es ist eine Unterstützung, die viel weiter reicht als das Gejammer beim Kaffeetrinken... Wenn wir den Sinn in unserer Arbeit vermissen, vermissen wir Leben in unserer Arbeit! ... Nur wenn unser Leben Sinn hat, gilt dies (laut Pattakos) auch für unsere Arbeit.“¹⁴² Weiter: „Unsere Suche nach Sinn – und weder die nach Vergnügen noch die nach Macht –

¹⁴¹ Vergleiche dazu auch die Parallele zu Aussagen verschiedener Mystiker/innen, die davon sprechen, jeden Tag so zu leben, als wenn es der letzte wäre, oder siehe die Gedanken zu Carpe diem.

¹⁴² Siehe dazu Pattakos A (2005), 57 – 59.

erfüllt unser Leben mit echter Freiheit.“¹⁴³ Ich finde, dass sich in diesen Gedanken die Bedeutung der persönlichen Stellungnahme und Einwilligung schön zeigt. Besonders anregend dazu finde ich das folgende Zitat von Frankl (mit der Einschränkung, dass die Formulierung etwas zu pessimistisch übertrieben erscheint – Anmerkung JB): „Lebe so, als ob du zum zweiten Mal lebst und das erste Mal alles genauso falsch gemacht hättest, wie du es zu machen im Begriffe bist“.¹⁴⁴

¹⁴³ Siehe ebd., 61.

¹⁴⁴ Siehe Frankl V (1959): Grundriss der Existenzanalyse und Logotherapie, 143, zitiert nach Pattakos 2005.

6. Das Prozessmodell der Personalen Existenzanalyse

a) Im Allgemeinen

59

„Um die existentielle Zustimmung zu konkreten Situationen oder biographischen Erfahrungen einzuholen oder freizulegen, ist die **Methode** der Personalen Existenzanalyse (= PEA) entwickelt worden.“¹⁴⁵ Und „ihre **Aufgabe** ist es, ..., die Zustimmung zum Leben anzufragen und die personale Haltung zu sich selber und zur Welt durcharbeiten.“¹⁴⁶ Bereits diese Beschreibung der PEA stellt den Zusammenhang zum Thema Entscheidung her. Die weiteren Erläuterungen verdeutlichen das, nicht zuletzt in Bezug auf unentscheidbare Situationen. Das **Ziel** der PEA ist es, so heißt es bei Alfred Längle weiter, „den Menschen in Austausch zu führen mit dem, was ihn angeht.“¹⁴⁷ Damit ist sowohl der Austausch mit sich selber gemeint als auch jener mit der Welt, wobei anzumerken ist, dass dieser dialogischer Natur sein soll (was nicht nur Sprechen meint, sondern ebenso averbal und handelnd sein kann).¹⁴⁸ Manchmal kann es im Rahmen einer Psychotherapie vorkommen, die Person aus Fixierungen zu lösen, damit die Werte sie wieder in adäquater Emotionalität erreichen können und sie gut mit ihrer Welt umgehen kann. „Für diesen Zweck der Freisetzung der Person inmitten der Faktizität ihres welthaften, realen Bezugs wurde die Methode der PEA entwickelt. Sie ist eine Methode, mit der in einem ersten Schritt die verlorengegangene, verstummte oder erschütterte Emotionalität der Person ins Leben gehoben wird. Der Zugang zur eigenen Emotionalität stellt die Basis der

¹⁴⁵ Längle A (1993a): Personale Existenzanalyse. In: Längle A (Hrsg.): Wertbegegnung, Phänomene und methodische Zugänge. Wien: GLE-Werlag, 133 – 160; zitiert nach Längle A (2000): Praxis der Personalen Existenzanalyse, Tagungsbericht der Gesellschaft für Logotherapie und Existenzanalyse, GLE Wien, 10.

¹⁴⁶ Längle A (2000): Praxis der Personalen Existenzanalyse, Tagungsbericht der Gesellschaft für Logotherapie und Existenzanalyse, GLE Wien, 10.

¹⁴⁷ Vgl. ebd., 11.

¹⁴⁸ Siehe ebd., 11.

Person dar, die ... phänomenologisch erhellt wird. Auf ihrem Boden geht es dann darum, durch ein Sich-Distanzieren den eigenen Standort inmitten der emotionalen Welt zu finden und Existenz darin authentisch zu begründen. Eigenverantwortetes, personales Handeln sowie eine aufgeschlossene Erlebnistiefe sind als Resultat gelungener PEA zu erwarten.“¹⁴⁹

b) Methodisches Vorgehen

Das methodische Vorgehen in der PEA bezieht sich auf vier Schritte des Umgangs der Person mit ihrer Welt.¹⁵⁰

Der erste Schritt: **PEA 0** – Die Beschreibung

Die Beschreibung meint das Erfassen der Fakten als Voraussetzung für existenzanalytisches Vorgehen. „Denn die Existenzanalyse begnügt sich nie nur mit dem Beitrag innerer, subjektiver Kräfte, sondern will die Person anbinden an ‚ihre Welt‘, durch die Personsein erst möglich wird.“¹⁵¹ Nach meinem Verständnis spielt hier das genaue Hinschauen auf die Fakten bzw. die bewusste Wahrnehmung der Realität, der Ist- oder Ausgangssituation eine bedeutsame Rolle, um nicht auf eine falsche „Fährte“ geführt zu werden. Andererseits liegt – meiner Meinung nach – sehr viel Potenzial in einer guten Erfassung und Klärung der Ausgangssituation.

¹⁴⁹ Siehe ebd., 11.

¹⁵⁰ Vgl. dazu die Ausführungen ebd., 23 – 28.

¹⁵¹ Siehe ebd., 23.

Der zweite Schritt: **PEA 1** – Der Eindruck

„Die Person ist erreicht, wenn sie sich angesprochen fühlt.“¹⁵² Voraussetzung dafür ist eine grundsätzliche Offenheit der Person, durch die sie sich im Ansprechen durch eine andere Person „gemeint“ fühlt. „In ihrer Offenheit und Unabgeschlossenheit sich selbst gegenüber erfährt sie in dem, was sie anspricht ... Wesensentsprechungen. Darum ist es wichtig, den ‚phänomenalen Gehalt‘ des Erlebens zu heben ..., weil er das ist, was die ‚Sache‘ mit der Person zu tun hat“.¹⁵³ Was auf die Person ein-drückt (Erfahrungen, Verfassung, Einstellung oder Stimmung) und aufgrund ihrer Lebendigkeit zu einem Impuls führt, erlebt die Person als Wert oder Unwert. Diese dazugehörige Emotion bezeichnet Längle als „primäre Emotion“¹⁵⁴. Aber weil der Mensch mit all seinen Erfahrungen, Erlebnissen usw. lebendig ist, „stellt die Person sich dem äußeren Einfluss sofort plastisch entgegen, um den Ein-Druck wieder auszugleichen,“¹⁵⁵ sodass ein Impuls als Keim des Dialogs entsteht.

Der dritte Schritt: **PEA 2** – Die Stellungnahme

In der Stellungnahme bringt sich die Person mit ihrer Authentizität ein. Es kommt zu einem Prozess, der darin besteht, „dass sie den neuen Inhalt, der sich ihr eingedrückt hat, mit den bestehenden, ‚alten‘ Verbindlichkeiten und Lebensvollzügen („Werten“) in Beziehung bringt und somit mit sich selbst, ihrer

¹⁵² Siehe ebd., 24.

¹⁵³ Siehe ebd., 24.

¹⁵⁴ Siehe dazu Längle A (1993c): Glossar zu den Emotionsbegriffen. In: Längle A (1993a): Personale Existenzanalyse. In: Längle A (Hrsg.): Wertbegegnung. Phänomene und methodische Zugänge. Wien: GLE-Verlag, 133 – 160, zitiert nach ebd., 24.

¹⁵⁵ Längle A (2000): Praxis der Personalen Existenzanalyse, Tagungsbericht der Gesellschaft für Logotherapie und Existenzanalyse, GLE Wien, 24.

Art und in ihrem (biographischen) Gewordensein verwebt.“¹⁵⁶ Dieser Integrationsversuch besteht aus drei Teilen unterschiedlichen Verstehens.

Dabei geht das erlebende Ich (die Person) zunächst vom unmittelbaren Erleben etwas auf Distanz und stellt die primäre Emotion betrachtend neben die bereits bestehenden Wertbezüge. Indem sie so auf Distanz geht, was die bisherigen Lebensvollzüge und -verständnisse betrifft, löst sie die primäre Emotion (den Eindruck) aus der Einseitigkeit des situativen Wertanspruchs heraus. Durch diesen neuen Betrachtungswinkel eröffnet sich auch eine neue Möglichkeit des Verstehens.

Dieser neue Inhalt hat sich entweder als neue Realität (z. B. im Sinne einer Erfahrung) oder als neues Angebot (z. B. einer beruflichen Möglichkeit) in das Leben der Person gleichsam ein-gedrückt und wird nun zunächst gewissermaßen innerlich geprüft. Die Person fragt sich, was er für sie als Gesamtheit, oder was er für die Person in der Vergangenheit, Gegenwart oder Zukunft bedeutet?

Daneben wird die Person aber auch von der rein subjektiven Bedeutung des Eindrucks für ihr Leben absehen und ebenso die äußeren Zusammenhänge einbeziehen, womit das Fremdverständnis und das situative Verständnis gemeint sind. Um ganz zu verstehen, was es für einen selbst bedeutet, gilt es auch zu verstehen, worum es bei dieser Angelegenheit genau geht (z. B. berufliche Karrieremöglichkeit) oder warum eine andere Person so und nicht anders in einer bestimmten Situation gehandelt hat (z. B. bei einem Konflikt). Im Verstehen der anderen Person zeigen sich zumeist auch die eigenen Anteile. Längle führt weiter aus: „Wenn die Zusammenhänge verstanden sind, wird die Bedeutung für das eigene Selbst völlig transparent, weil der zu verstehende Inhalt auf die Realität bezogen wird.“¹⁵⁷

¹⁵⁶ Siehe ebd., 24.

¹⁵⁷ Siehe ebd., 26.

Sollten Aspekte offen bleiben, die nicht verstanden werden, so ist es hilfreich, diese zu benennen.

Damit ist der dritte Aspekt des Verstehens, nämlich das Unverständnis gemeint, während das Selbstverständnis den ersten und das Fremd- oder Situationsverständnis den zweiten Aspekt des Verstehens meinen. Insgesamt betrachtet, geht es beim Verstehen darum, jeweils das Neue in diesen Zusammenhängen zu sehen und zu erkennen.

Auf dieser Basis des eigenen Verstehens kann nun die Person „zu einer aus ihr selbst erwachsenen, authentischen Bewertung auf der Grundlage des Gewissens kommen. Dieses tiefste Gespür, das alle Empfindungen integriert hat, kann die Person in einem Reflexionsprozess einfließen lassen und dadurch zu allgemeinen, ‚objektiveren‘ Urteilen kommen, die situationstranzendent sind.“¹⁵⁸ Eine andere, die zweite, Form der Stellungnahme besteht darin, zum eigenen Gewissen selbst Stellung zu beziehen. Dabei geht es darum, dass sich die konkreten, effektiven Stellungnahmen, die für das Leben handlungsrelevant sind, sich auch vom eigenen Gewissen unterscheiden können – „der Mensch muß nicht immer sein, wer er ist, und er kann es unter dem Druck der Realität wohl nicht immer ganz.“¹⁵⁹ Durch die Handlungsorientierung der zweiten Form der Stellungnahme geht diese in eine Entscheidung über und kulminiert im Willen. „Dieser ist ein Entschluß darüber, was die Person in dieser Situation für richtig und möglich hält, in Bezug auf das, was sie tun könnte.“¹⁶⁰

¹⁵⁸ Siehe ebd., 27.

¹⁵⁹ Siehe ebd., 27.

¹⁶⁰ Siehe ebd., 27.

Der vierte Schritt: **PEA 3** – Der Ausdruck

Die Person (mit ihrem Weltbezug) realisiert sich durch ihren Willen, etwas Bestimmtes in die Welt zu bringen oder zu geben. Dabei spielen die Überlegungen nach dem wem gegenüber, wieviel, wie und wann sie sich äußern soll eine bedeutsame Rolle. „Sich zum Ausdruck zu bringen, bedeutet sich zeigen, sich stellen, sich einsetzen. Der Ausdruck kann – wenig sichtbar – aus einer Haltung bestehen (Position beziehen, z. B. Einstellungswert) oder manifest in eine Tat (Meinung äußern) oder Handlung münden. Der personale Ausdruck nimmt ... durch die vier Filter („wieviel-wem-wann-wie“) Bezug zur äußeren Wirklichkeit auf und grenzt schützend-schamvoll die Intimität der Person von ihr ab.“¹⁶¹ Längle betont dabei, dass es sich hier nicht um ein „blindes Ausagieren“¹⁶² handelt, sondern dass dieser personale Ausdruck in Abstimmung mit den Erfordernissen der Realität geschieht. Insofern es sich hier um den personalen Ausdruck handelt, um das in die Welt hinausgehen, weist dieser die Charakteristik eines „existentiellen Sinns“ auf.

c) Beispiel aus dem Management

In Bezug auf konkrete und praktische Beispiele kann es etwa darum gehen, wie es einer Führungsperson wieder stärker gelingt, sich voll und ganz in ihre Leitungsfunktion einzubringen, wenn sie sich etwa – nicht zuletzt auch aufgrund von Druck und Stress – von sich selber entfernt hat, die eigene Emotionalität nicht entsprechend wahrgenommen hat und sich so schrittweise selber fremd geworden ist. Wenn beispielsweise Mitarbeiter/innen spüren, dass die Führungsperson mehr im Außen präsent ist und sich der Führungsstil

¹⁶¹ Siehe ebd., 27.

¹⁶² Siehe ebd., 27.

mehrheitlich durch formale denn personale Autorität ausgezeichnet. In einem solchen Fall wäre ein situatives „Durchgehen“ der PEA-Schritte hilfreich, um wieder mehr zu sich, zu einer authentischen Stellungnahme und zu einem entschiedenen ganzheitlichen Ausdruck und Handeln zu kommen.

7. Ein Blick auf die soziologische Systemtheorie

a) Überleitung

In diesem Abschnitt beziehe ich mich nun maßgeblich auf die Arbeiten von Dirk Baecker, der bei Niklas Luhmann im Fach Soziologie an der Universität Bielefeld promovierte und habilitierte. 1996 erhielt Baecker den Ruf auf den Reinhard-Mohn-Lehrstuhl für Unternehmensführung, Wirtschaftsethik und gesellschaftlichen Wandel an der Universität Witten/Herdecke, wo er von 2000 bis 2007 den Lehrstuhl für Soziologie innehatte. Zusammen mit Fritz B. Simon und Rudi Wimmer gründete er im Jänner 2000 das Management-Zentrum Witten/Herdecke.¹⁶³ Dieses hat im Bereich systemischer Organisationsberatung zentrale Bedeutung erlangt.

Es geht im Wesentlichen um die Frage nach der **Steuerbarkeit von Systemen**, im Speziellen **um das Thema Management und den Begriff der Störung bei D. Baecker**.¹⁶⁴ Es geht mir darum, genauer zu untersuchen, welche Bedeutung Entscheidungen bzw. das *Management als Störung im System* aus der Sicht eines soziologischen Systemtheoretikers haben können bzw. kann.

¹⁶³ Siehe auch http://de.wikipedia.org/wiki/Dirk_Baecker vom 1. September 2012

¹⁶⁴ Vgl. Baecker D (2011): Organisation und Störung, Aufsätze, suhrkamp taschenbuch wissenschaft 2012, Suhrkamp Verlag Berlin 2011.

b) Management macht einen Unterschied

Management macht einen Unterschied. Unklar ist allerdings, welchen Unterschied es macht und ob dieser Unterschied zum Wohl oder zum Wehe der Organisation ausfällt.¹⁶⁵

Bei manchen Fragestellungen, wie etwa der Steuerung und Kontrolle des Personals, dem Einsatz verwendeter Technologien oder dem Umgang mit Kunden- und Lieferantenbeziehungen, kann man sich auch gut vorstellen, dass Professionelle anderer Berufsgruppen zum Zuge kommen.

Auffallend ist, dass dem Manager zwar zum einen unterstellt wird, dass er sich das Wissen dieser und anderer Professionen zu eigen machen kann, dass es jedoch gerade dann am einfachsten ist, ihn als Manager zu identifizieren, wenn er diese Perspektive keiner dieser Professionen unterwirft. Und am leichtesten fällt es, ihm eine betriebswirtschaftliche Kompetenz zu unterstellen.

Baecker meint dazu abschließend, dass „Management sicherlich nicht das Allheilmittel zur effizienten und effektiven Gestaltung von Organisationen ist, doch sicherlich ist ebenso wenig die Annahme gerechtfertigt, dass ein Management ... nur Schaden anrichten kann.“¹⁶⁶

c) Systemtheorie

Die Überlegungen zur Systemtheorie gehen bei Baecker von Entwicklungen der soziologischen Systemtheorie aus, in denen der Indikationenkalkül von George Spencer-Brown zur Grundlage der Beschreibung von Operationen gemacht

¹⁶⁵ Vgl. ebd., 28f.

¹⁶⁶ Siehe dazu Baecker, Organisation und Störung, 30.

wird.¹⁶⁷ Ganz konkret geht es um die Entwicklung einer Kognitionswissenschaft der Kommunikation, die in der Lage ist, die aktuellen Zustände der Gesellschaft daraufhin zu beobachten und zu befragen, welche Formen der Organisation und des Managements sie begünstigen und erfordern.¹⁶⁸

67

Neuere Entwicklungen der Systemtheorie versuchen, viele der früheren kybernetischen Einsichten in die Begründung der aktuellen Modellarbeit mit aufzunehmen. Baecker führt aus, dass eine der radikalen Ideen der frühen Jahre lange Zeit nicht ernst genommen wurde bzw. vielleicht auch erst vor dem Hintergrund des Indikationenkalküls Spencer-Browns ernst genommen werden kann. Dazu Baecker: „Diese Idee ist eine der Grundgedanken der mathematischen Kommunikationstheorie von Claude E. Shannon und Warren Weaver... Dieser Kommunikationstheorie wie auch der Spieltheorie und der Computerarchitektur John von Neumanns liegen mathematische Konzepte der statistischen Mechanik (J. W. Gibbs) zugrunde, die Phänomene organisierter Komplexität aus der Fähigkeit eines Systems ableiten, die eigene Ordnung trotz und wegen ungeordneter Elemente (oder auch: die eigene Verlässlichkeit trotz und wegen ungeordneter Elemente) aufrechtzuerhalten. Bis heute weiß niemand, worauf diese Fähigkeit beruht!“¹⁶⁹ Würde man diese kennen, hieße das bereits, sie zu verstehen und dabei die Komplexität zu verfehlen.¹⁷⁰ Dazu Baecker weiter: „Der Gedanke der ‚Selbstorganisation‘ und alle weiteren, die ihn ausbuchstabieren (‚Emergenz‘, ‚Autopoiesis‘, ‚operationale Schließung‘, ‚strukturelle Kopplung‘, ...) sind Postulate, die axiomatisch eingeführt werden, um mit einem präzise bestimmten Nicht-Wissen arbeiten zu können.“¹⁷¹ Und außerdem meint Baecker:

¹⁶⁷ Vgl. dazu Spencer-Brown G (2008): Laws of Form, intern. Ausgabe, Leipzig 2008, zitiert nach Baecker, Organisation und Störung, 30.

¹⁶⁸ Siehe dazu und zum Folgenden Baecker, Organisation und Störung, 30f.

¹⁶⁹ Baecker, Organisation und Störung, 32.

¹⁷⁰ Siehe dazu den Abschnitt weiter unten, der – auf diesem Hintergrund – die Frage betrifft, wie Komplexität kontrolliert werden kann!

¹⁷¹ Baecker, Organisation und Störung, 32.

„Weil diese Struktur eines Wissens, das sich als Nichtwissen weiß, so schwer zu durchschauen ist, konnte diese Idee Shannons so lange überlesen werden.“¹⁷²

Das heißt also, dass Systeme Fähigkeiten aufweisen, die wir nicht kennen, sehr wohl aber wirken, und wir über Postulate versuchen, dieses Nicht-Wissen gewissermaßen in den Griff zu bekommen.

Vor dem Hintergrund der Steuerbarkeit von Systemen erscheinen mir die obigen Ausführungen wesentlich, ebenso wie die folgenden zur Kommunikation, um den Gedanken der **Störung durch Beobachtung** verständlich werden zu lassen.

Zusammengefasst kann die Idee Shannons beschrieben werden als „message“, als Nachricht, die sich von einem Set an möglichen Nachrichten unterscheidet, genau gesagt: „One selected from a set of possible messages“.¹⁷³ Wenn es nach Baecker geht, mag man darin auch Niklas Luhmanns dreistellige Definition der Kommunikation als Synthese von 1) Information, 2) Mitteilung und 3) Verstehen wiedererkennen.¹⁷⁴ Das heißt, dass eine Nachricht nur dann eine Nachricht ist, wenn sie eine Selektion ist und wenn diese Selektion auf einen Auswahlbereich verweist. Was Shannon betrifft, ist wesentlich, dass er sich vorstellte, etwas Bestimmtes (die ausgewählte Nachricht) im Kontext von etwas Unbestimmtem nicht nur lesen zu können, sondern lesen zu müssen, um die Nachricht als Nachricht (und nicht nur als Signal, das auf bestimmte Zustände hinweist) lesen zu können.¹⁷⁵ Dieser Gedanke findet sich auch in Spencer-Browns Begriff der Zwei-Seiten-Form, mit welcher Baecker immer wieder arbeitet. Die genauere Ausführung würde aber den Rahmen dieser Arbeit sprengen.

¹⁷² Siehe ebd., 32.

¹⁷³ Shannon C. E. (1963): The Mathematical Theory of Communication, in: ders. und Warren Weaver, The Mathematical Theory of Communication, Urbana, Ill., 1963, 31, zitiert nach Baecker, Organisation und Störung, 33.

¹⁷⁴ Vgl. dazu Luhmann N (1984): Soziale Systeme: Grundriss einer allgemeinen Theorie, Frankfurt am Main 1984, 193ff, zitiert nach Baecker, Organisation und Störung, 33.

¹⁷⁵ Siehe Baecker, Organisation und Störung, 34.

Für die Systemtheorie ist jedoch folgende **Prämisse Spencer-Browns** wesentlich: Jede Aussage über eine Unterscheidung und ihre Form ist zugleich eine Aussage über den Beobachter und seine Operation, so dass Unterscheidung und Beobachter letzten Endes identisch sind. Es gibt keine Beobachtung, die nicht eine Unterscheidung treffen würde. Und es gibt keine Unterscheidung, die nicht von einem Beobachter getroffen würde. Die Systemtheorie übersetzt dies in die Annahme, dass Unterscheidungen, um getroffen werden zu können, ein System voraussetzen, das sie trifft und dass Systeme sich als beobachtende Systeme produzieren und reproduzieren, indem sie Unterscheidungen treffen.¹⁷⁶

d) Die Form des Managements

Diese Gedanken setzen sich fort in der Form des Managements. Baecker geht davon aus, dass Management einen Unterschied macht, indem es sich und das, was es will, von allem anderen unterscheidet.¹⁷⁷ Einerseits geht es um die Frage nach der Operation des Managements als Frage nach einer Unterscheidung, die das Management trifft, andererseits unterscheidet und bezeichnet es sich in seinem Tun mindestens selber, das heißt es muss „sich als Unterschied“ treffen.

Eine erste Beschreibung der Form des Managements besteht darin, die Unterscheidung zwischen Betrieb und Wirtschaft planend, produzierend, kontrollierend und rechnend auf sich selbst anzuwenden. Damit ist gesagt, dass im Sinne technischer Effizienz der Betrieb den Betrieb und im Sinne ökonomischer Effektivität die Wirtschaft den Betrieb kontrolliert. Produktive Ziele und wirtschaftliche Gewinnerwartungen definieren Sollzustände, von denen die beobachtbaren Istzustände entweder abweichen oder nicht. Das Management wiederum kontrolliert den Betrieb, indem es zum einen die Ziele setzt und die

¹⁷⁶ Siehe ebd., 38.

¹⁷⁷ Siehe ebd., 40.

Erwartungen formuliert und zum anderen Maßnahmen bei Abweichungen ergreift.¹⁷⁸

Spannend ist nun, wie unterschiedlich diese sogenannte Wieder-Einführung („re-entry-Operation“)¹⁷⁹ oder dieser Rückbezug der Wirtschaft auf den Betrieb und das Management gedacht werden kann. Im Wesentlichen scheint es dafür drei Möglichkeiten zu geben:¹⁸⁰

Die erste Möglichkeit besteht darin, das *Management als Interaktion zwischen Personen innerhalb des Betriebs* zu begreifen und gleichzeitig danach zu fragen, ob und wie diese Interaktionen durch den Bezug zur Wirtschaft gemanagt werden können.¹⁸¹

Die zweite Möglichkeit ist die, *das Verhältnis von Betrieb und Wirtschaft weniger aus der limitierenden Perspektive der Wirtschaft als vielmehr aus der Entwicklungsperspektive der Organisation* zu sehen. Die Leitfrage hier ist dann weniger, wie bei der ersten Möglichkeit, die Frage über die Einstellung und Entlassung von Mitarbeitern im Hinblick auf Gewinn und Kosten als vielmehr die Frage, welches organisatorische Potenzial wie genutzt werden kann, um kreativ, innovativ und nachhaltig die Märkte zu erfassen.¹⁸²

Drittens stellt sich aus der Perspektive der sozialwissenschaftlichen Forschung die Frage, *welche ideologischen, kulturellen und narrativen Muster der Selbstverständigung das Management einer Organisation* aus der wirtschaftlichen Umwelt sowie aus dem Unterschied, den die Wirtschaft in der Gesellschaft macht, bezieht, um mit diesen Mustern sowohl die gesetzten

¹⁷⁸ Siehe dazu Baecker, Organisation und Störung, 44.

¹⁷⁹ Vgl. dazu die vertieften Ausführungen ebd., 43f.

¹⁸⁰ Vgl. ebd., 44ff.

¹⁸¹ Im Sinne von Weick K. E. (1985): Der Prozess des Organisierens, dt. Frankfurt am Main 1985, zitiert ebd., 44.

¹⁸² Dazu Baecker, Organisation und Störung, 45: Diese Möglichkeit wird von der Literatur hauptsächlich in der Thematik der Organisationsentwicklung dargestellt, die von der Wiederentdeckung der human relations über die Konzepte des organizational development und organizational learning im engeren Sinne bis zur Umformulierung der Marktperspektive von einem Rationalitäts- zu einem Motivationsgarant in der neueren Managementliteratur reicht.

Soll/Ist-Differenzen innerhalb des Betriebs als auch die Maßnahmen zur Verringerung dieser Differenzen zu legitimieren.

Besonders klärend finde ich in dieser Ausdifferenzierung der unterschiedlichen Formen des Managements, wo gerade die Organisationsentwicklung ansetzt. Und Baecker vertieft seine Überlegungen noch weiter.

Es zeigen sich unterschiedliche wissenschaftliche Ansätze, wie die Wirtschaft zum Betrieb und zum Management gedacht werden kann. Die Stichwörter für die jeweiligen Disziplinen und Denkrichtungen lauten Disziplinierung, Motivation, Entwicklung, Lernen, Ideologie, Kultur und Narration.¹⁸³ Jedenfalls zeigt sich hier bei näherer Betrachtung die Überforderung der Betriebswirtschaftslehre, wie die Perspektive der Wirtschaft im Betrieb zur Geltung gebracht werden kann. Während Pragmatiker den Griff in den Werkzeugkasten empfehlen¹⁸⁴, betonen Wissenschaftler die Maxime „drop the tools“¹⁸⁵ als Königsweg einer Beratung, die auf der Höhe der Praxis sein will, die sie beraten möchte. Und Managementgurus¹⁸⁶ wiederum empfehlen, sich durch die Kontingenz nicht irre machen zu lassen, sondern am Notwendigen festzuhalten.

e) Kontrolle von Komplexität

Grundlage der folgenden Überlegungen ist die **Annahme, dass das Management in Organisationen mit Komplexität konfrontiert** ist. Komplexität lässt sich weder beherrschen noch verstehen, sondern nur kontrollieren.¹⁸⁷ Und Management ist

¹⁸³ Siehe dazu Baecker, Organisation und Störung, 47f.

¹⁸⁴ Siehe Whitley R (1984): The Development of Management Studies as a Fragmented Adhocracy, in: Social Science Information 23 (1984), 775-818, zitiert nach Baecker, Organisation und Störung, 48.

¹⁸⁵ Vgl. dazu Weick K. E. (1996): Drop Your Tools: An Allegory for Organizational Studies, in: Administrative Science Quarterly 41 (1996), 301-313, zitiert nach Baecker, Organisation und Störung, 48.

¹⁸⁶ Hier etwa Malik F (2000): Führen, Leisten, Leben: Wirksames Management für eine neue Zeit, Stuttgart 2000, zitiert nach Baecker, Organisation und Störung, 48.

¹⁸⁷ So vor allem Ashby W. R. (1958): Requisite Variety and Its Implications for the Control of Complex Systems, in: Cybernetica I (1958), 83-99, zitiert nach Baecker, Organisation und Störung, 76.

die Form, in der die Annahme, dass diese Beziehung möglich ist, *zum Eigenwert eines Systems* wird.¹⁸⁸ Nach Luhmann ist dieser Eigenwert *paradox*: Er produziert die Störung, die das System ins Gleichgewicht bringt, weil alles andere das System überfordern würde. Er verlässt sich darauf, dass die Konditionierung für das System attraktiver ist als die Komplexität, mit der es sich andernfalls auseinandersetzen müsste.¹⁸⁹

Mit dieser Annahme wird dem Management die Illusion genommen, die vielfach mit seinen Kontrollversuchen einhergeht. Die *Kontrollillusion* nämlich, dass die Kausalität, die vom Management hergestellt wird, für die Ursache der Wirkungen gehalten wird, die in der Organisation hervorgebracht werden. „Tatsächlich jedoch stehen diese Kausalität auf der einen Seite und jene Wirkungen auf der anderen Seite in einem allenfalls kommunikativen, wenn nicht sogar zufälligen Verhältnis zueinander. Die Illusion ist erforderlich, um die Kommunikation aufrechtzuerhalten, aber die Kommunikation muss anders erklärt werden denn als Wirkung dieser Ursache¹⁹⁰. Und zwar beruht sie auf der Konditionierung der Freiheitsgrade im Medium der Zufälle.¹⁹¹

f) Konflikte im System

Grundlage für die Überlegungen dazu ist die Theorie operational geschlossener, jedoch energetisch offener Systeme, wie sie in der allgemeinen Systemtheorie und in der Theorie lebender und sozialer Systeme von Heinz von Foerster, Humberto R. Maturana, Francisco J. Varela und Niklas Luhmann ausgearbeitet

¹⁸⁸ So Foerster H v (1993): Prinzipien der Selbstorganisation im sozialen und betriebswirtschaftlichen Bereich, in: Ders., Wissen und Gewissen: Versuch einer Brücke, Frankfurt am Main 1993, 233-268, zitiert nach Baecker, Organisation und Störung, 76.

¹⁸⁹ Siehe dazu Luhmann N (1998): Die Kontrolle von Intransparenz, in Heinrich W. Ahlemeyer und Roswita Königswieser (Hrsg.), Komplexität managen: Strategien, Konzepte und Fallbeispiele, Wiesbaden 1998, 51-76, zitiert nach Baecker, Organisation und Störung, 76.

¹⁹⁰ Siehe Baecker, Organisation und Störung, 76f.

¹⁹¹ Ebd., 77.

worden ist.¹⁹² In Bezug auf den Systembegriff greift Baecker auf W. Ross Ashby zurück,¹⁹³ der ausgewählte Variablen eines Organismus (gemeint ist eine reproduktionsfähige Einheit – Anmerkung JB) auf der einen Seite und ausgewählte Variablen der Umwelt dieser Einheit auf der anderen Seite umgreift. Die Umwelt dieses Systems liegt hier nicht außerhalb, sondern innerhalb des Systems, mit der interessanten Konsequenz, dass es ein Außerhalb des Systems gibt, das nicht identisch mit dessen Umwelt ist, da es in der Terminologie und im Verständnis von Ashby innerhalb des Systems gedacht wird.¹⁹⁴ Ein System wird demzufolge – in der Diktion von Spencer-Brown – von einem Beobachter definiert als die in ihrem Raum der Unterscheidung wiedereingeführte Unterscheidung zwischen Organismus und seiner Umwelt. Und Baecker führt weiter aus, indem er meint, dass inmitten einer postklassischen Welt der Unbestimmtheit und Unentscheidbarkeit sich die klassische Welt als Werk der Unterscheidung und Bestimmung durch einen Beobachter behauptet.¹⁹⁵ Unter bestimmten Bedingungen kann ein System sich adaptiv, antizipativ und intelligent verhalten.¹⁹⁶

Baecker geht davon aus, dass Beobachter innerhalb sozialer Systeme positioniert sind, um Konflikte zu verschieben beziehungsweise so zu re-arrangieren, dass aus unlösbaren Konflikten bearbeitbare Konflikte werden. Angeregt ist diese These durch eine Fußnote¹⁹⁷ in Niklas Luhmanns „Die Gesellschaft der Gesellschaft“, in der er vermutet, man könne Systemtherapien von Familie und Organisationen als Formen des Rearrangements von Konflikten beschreiben, die in diesen kleinen Systemen ein Substitut für den evolutionären Mechanismus der Differenzierung zwischen Konfliktgründen und –themen sind, über den größere Systeme

¹⁹² Zu den genauen Hinweisen der Quellen siehe Baecker, Organisation und Störung, 78.

¹⁹³ Vgl. Ashby W. R. (1960): Design for a Brain: The Origin of Adaptive Behavior, 2., rev. Auflage New York 1960, insbesondere 36ff, zitiert nach Baecker, Organisation und Störung, 79.

¹⁹⁴ Baecker, Organisation und Störung, 79.

¹⁹⁵ Ebd., 80f.

¹⁹⁶ Siehe die weiterführende Ausarbeitung ebd., 81.

¹⁹⁷ Siehe Luhmann N (1997): Die Gesellschaft der Gesellschaft, Frankfurt am Main 1997, 469, Anm. III, zitiert nach Baecker, Organisation und Störung, 82.

verfügen.¹⁹⁸ Während größere Systeme zwischen Konfliktgründen und –themen unterscheiden, um Konflikte nicht dort bearbeiten zu müssen, wo sie entstehen, sondern dort, wo sie bearbeitet werden können, so arbeiten auch Therapeuten in kleineren Systemen mit demselben Mechanismus, indem sie Konflikte durch ihre Thematisierung und Interpretation so lange verschieben, bis das System eine Form findet, mit ihnen umzugehen. Auf der Basis dieser Überlegungen ist es auch vorstellbar, die Managementfunktion eines Systems zumindest in die Nähe einer solchen therapeutischen Funktion zu rücken.¹⁹⁹

Baecker verfolgt in diesem Zusammenhang die Annahme einer Konflikte verschiebenden sozialen Funktion der Beobachtung und arbeitet mit einem Konfliktbegriff der Beobachtung für Zwecke der Beschreibung sozialen Handelns und Kommunizierens, bei dem er sich nicht sicher ist, ob er zu dramatisch ist.²⁰⁰ Er schreibt: „Eine Beobachtung nimmt Bestimmungen und damit Einschränkungen vor; diese berauben eine Situation der Freiheitsgrade, die sie andernfalls nicht zuletzt in der Wahl alternativer Einschränkungen hätte; und deswegen muss jede Beobachtung wohl gesetzt sein, um den Konflikt vermeiden zu können, den sie provozieren muss ... postklassisch provoziert die Beobachtung einen Konflikt, den sie klassisch zu vermeiden sucht.“²⁰¹ Bedeutsam im Hinblick auf das Management und sein Denken, genauer gesagt Beobachten, sowie Handeln finde ich die weiteren Ausführungen dazu, wenn Baecker meint: „Dass wir Beobachtungen ... nicht als Kommunikation eines Widerspruchs (so Luhmanns Definition von Konflikt²⁰²) wahrnehmen, hängt wohl auch damit zusammen, dass wir zu sehr darauf trainiert sind, genau diese Wahrnehmung kaum wahrzunehmen, geschweige denn zu kommunizieren.“²⁰³

¹⁹⁸ Siehe Baecker, Organisation und Störung, 82.

¹⁹⁹ Vgl. ebd., 82.

²⁰⁰ Vgl. Baecker, Organisation und Störung, 85.

²⁰¹ So ebd., 85.

²⁰² Vgl. Luhmann N (1984): Soziale Systeme: Grundriss einer allgemeinen Theorie, Frankfurt am Main 1984, 530, zitiert nach Baecker, Organisation und Störung, 85.

²⁰³ Siehe Baecker, Organisation und Störung, 85.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass Konversationen nur dann gefahrlos geführt werden können, wenn von allen Beteiligten präzise darauf geachtet wird, auf welche Themen die Aufmerksamkeit fällt und auf welche nicht, um zu vermeiden, beobachtbar zu beobachten, was nicht beobachtet werden soll.²⁰⁴

Diese Zusammenhänge und Ausführungen sind wichtig, um – weiter unten – die Gedanken zur Störung des Systems durch Beobachtung verständlich werden zu lassen.

g) Management und Störung

Gegenstand und Kontext des Managements – bei Baecker hier zu dieser Fragestellung – ist eine soziale Struktur, die sich mit dem Stichwort der *Erwartungserwartungen*²⁰⁵ kennzeichnen lässt. Erwartungen zu erwarten bedeutet, alles Mögliche zu erwarten, aber dafür gleichzeitig und immer schon passende Antworten und Korrekturen parat zu haben, die es auf das Maß des Erträglichen und Wünschbaren herunterstutzen, und, sollte sich dieser Kreislauf wiederholen, erneut vorbereitet zu sein.

Das **Konzept der Erwartungserwartungen** fasst die wichtigste Eigenschaft des Systems zusammen, nämlich dass jedes System ein System ist, das man sich am besten als einen Mechanismus der operationalen Schließung in einem Netzwerk von Beobachtern vorstellt, wobei der Mechanismus der operationalen Schließung in der Kommunikation besteht. Was auch immer in einem sozialen System passiert, es muss die Form der Kommunikation annehmen und darf weitere Kommunikation zumindest nicht ausschließen.²⁰⁶ Von Niklas Luhmann ist die Form der Kommunikation als Einschluss des ausgeschlossenen Nicht-Wissens

²⁰⁴ Vgl. ebd., 85.

²⁰⁵ Siehe Luhmann, Soziale Systeme, a.a.O., 411ff, zitiert ebd., 86.

²⁰⁶ Vgl. dazu Baecker, Organisation und Störung, 88.

beschrieben worden, denn jede Kommunikation hat es mit Individuen zu tun, über die sie weiß, dass sie nichts über diese weiß, und die ihrerseits wissen, dass sie nicht wissen, wie es mit ihnen und mit der Kommunikation weitergeht.²⁰⁷ Andernfalls gäbe es keinen Grund zur Kommunikation, wenn diese ebenso sehr als Suche nach Freiheitsgraden wie als Suche nach Möglichkeiten ihrer Konditionierung zu verstehen ist.

Diese operationale Schließung eines sozialen Systems durch Kommunikation findet in einem Netzwerk von Beobachtungen zweiter Ordnung statt, die sich allesamt aneinander orientieren und aufeinander beziehen.

Baecker will zeigen, dass Management darin besteht, innerhalb dieses Netzwerks von Beobachtungen zweiter Ordnung das System der Reproduktion von Kommunikation so zu stören, dass die Chance der erfolgreichen Reproduktion eher gesteigert als abgeschwächt wird.²⁰⁸ Management – immer gedacht als Management im System – operiert gleichsam wie eine Art Immunsystem innerhalb des sozialen Systems. Es produziert Störungen, die die Form eines Widerspruchs annehmen. Baecker dazu: „Ganz im Gegensatz zu seiner Selbstdarstellung als Garant von Ordnung und Effizienz, von Rationalität und Verantwortung konfrontiert das Management das System ... mit unbestimmter Komplexität und zwingt das System so, seine eigenen Komplexitätsreduktionen zu überprüfen und nach Bedarf und Möglichkeit zu korrigieren.“²⁰⁹ Die einzige Ebene jedoch, die dem Management dafür zur Verfügung steht, ist die **Beobachtung von Beobachtern!** Und weiter: „Störungen und Widersprüche müssen *kommuniziert* werden, andernfalls *wirken* sie nicht. Sie können aber nur kommuniziert werden, wenn sie als Reduktionen der Komplexität, als Ordnung der Sache, ... als Verantwortung für das Ganze daherkommen. Andernfalls hätten die Beobachter im Netzwerk Grund genug, dem Widerspruch mit Widerspruch zu begegnen und

²⁰⁷ Siehe Luhmann, Die Gesellschaft der Gesellschaft, a.a.O., 36ff, zitiert nach Baecker, Organisation und Störung, 88.

²⁰⁸ Vgl. Baecker, Organisation und Störung, 88.

²⁰⁹ Vgl. dazu ebd., 89.

die Störungen zu stören.“²¹⁰ Hier wird die hochgradig anspruchsvolle Herausforderung von Management deutlich, bei der „jede Managementmaßnahme immer auch den Charakter einer kleinen Revolution hat.“²¹¹

In weiterer Folge wird bei Baecker – anhand konkreter Formen des Managements (operational, general und corporate oder auch entrepreneurial management), deren Aufzeigen den Rahmen dieser Arbeit neuerlich sprengen würde, – deutlich, wie er Störungen sieht: Sie sollen lenken, das ist ihr tieferer Sinn.²¹² „Aber Störungen stören nicht als solche, sondern weil sie (im Bereich des operational management, Anmerkung JB) Ziele in Erinnerung rufen oder setzen, die man aus den Augen verloren hat ... Ziele interessieren nicht als solche ..., sondern weil sie erlauben, ja erzwingen, je gegenwärtig auf Systemabweichungen und Managementstörungen so zu reagieren, dass die Chance ihrer Erfüllung eher steigt als sinkt.“²¹³ Effizienz ist, so gesehen, die Formel, die darüber Auskunft gibt, dass und wie Störungen und Ziele sich wechselseitig informieren.

Mit Blick auf die Praxis meint Baecker: „Was praktisch vorkommt, ist die **Entscheidung der Unentschiedenheit**, die Bestimmung der Unbestimmtheit, und damit die Setzung des Risikos einer Entscheidung, die Personen, Stellen, Abteilungen und Hierarchieebenen zurechenbar ist und in dieser Form die Korrekturmöglichkeit (Störbarkeit) gleich mitkommuniziert ... **Management ist der Inbegriff der Unmöglichkeit**, anzunehmen, dass alles in Ordnung ist. Perfektion war einmal ..., heute hat man es mit Perfektibilität zu tun.“²¹⁴

²¹⁰ Vg., ebd., 88.

²¹¹ Siehe ebd., 90.

²¹² Vgl ebd. 92.

²¹³ Vgl ebd. 94.

²¹⁴ Vgl ebd. 107.

h) Zusammenfassung

Baecker arbeitet in seinen verschiedenen Aufsätzen an einer soziologischen Managementtheorie. Für ihn ist der allgemeine **Rahmen eine Kommunikations- und social choice-Theorie** und nicht eine Handlungs- und rational choice-Theorie. Letztere ist für ihn inkludiert und versteht sich gleichsam von selbst, erstere ist der Ausgangspunkt.²¹⁵

Hinsichtlich des **Managements** verabschiedet er sich von einer Auffassung, die dieses auf die besonders effiziente Form der Problemlösung reduziert. Stattdessen plädiert er für eine, die „das Raffinement und die Effektivität ... darin sieht, **Ungewissheiten, Unbestimmtheiten und Unentscheidbarkeiten so zu präparieren, das heißt, zu erzeugen und zu rahmen, dass im System der Organisation diejenigen Gewissheiten geschaffen, Bestimmungen vorgenommen und Entscheidungen getroffen werden können, die Aussicht auf Erfolg haben ...**“²¹⁶ und somit langfristig zur Überlebensfähigkeit der Organisation beitragen.

In diesem Sinn, gleichsam zusammenfassend, wird nochmals deutlich, dass für Baecker **nicht die Steuerung der Oberbegriff für Führung und Management** ist, **sondern Störung** – insbesondere in heutigen Netzwerkorganisationen.

Störung meint die **Negation des Systems im System**. Störung bedeutet, die mögliche Negation einzelner Elemente im System durch das System oder durch seine Umwelt so vorwegzunehmen, dass ihr produktiv begegnet werden kann.²¹⁷

„Management und Führung sind Formen der Negation, die den Widerspruch suchen und die Alternative meinen. Es geht um eine Form der Beunruhigung, die

²¹⁵ Vgl. dazu Baecker, Organisation und Störung, 85.

²¹⁶ Siehe dazu ebd., 116.

²¹⁷ Vgl. ebd., 7.

das System dazu befähigt, die in der Umwelt wahrgenommenen Anforderungen und Gelegenheiten mit den im System verfügbaren ... Ressourcen und Kompetenzen immer wieder neu abzustimmen.“²¹⁸

i) Überleitung: Person und Organisation

Beim Thema Management und Existenzanalyse geht es mir auch um die Schärfung des Blicks, was **die Bedeutung und den Einfluss von Personen in Organisationen** betrifft.

Margot Berghaus spricht in ihrer Überschrift eines Kapitels zu den Sozialen Systemen plakativ davon, dass Menschen draußen sind, was soziale Systeme betrifft.²¹⁹ Das mag richtig sein, doch wenn es um die Differenz von Person und Organisation geht, erscheint mir die Position Luhmanns – und Baecker folgt Luhmann in wesentlichen Themenbereichen – extrem zu sein. Robert Ochs schreibt, dass „die Differenz zwischen Person und Organisation und der nachrangigen Bedeutung der Rollenträger aufgrund realer Erfahrungen modifiziert werden muss.“²²⁰ Er verweist dabei auf Willke, der meint, „**Personen einen Unterschied** machen. Sie tun dies, indem sie – *und nur indem sie* – Regeln und mithin Strukturen und mithin Erwartungen ... verändern oder neu schaffen. Dieses Veränderungspotential von Personen ist umso ausgeprägter, je stärker Personen unterschiedlichen Referenzrahmen ausgesetzt sind (... je vielfältigere Rollen Aspekte sie bündeln und in Rollendivergenzen und Rollenambiguitäten aushalten können).“²²¹ Mit Ochs gesprochen bedeutet das:

²¹⁸ Siehe ebd., 7.

²¹⁹ Berghaus M (2011): Luhmann leicht gemacht, 3. überarbeitete und ergänzte Auflage 2011, Köln – Weimar – Wien, 63ff.

²²⁰ Vgl. dazu Ochs R (2008): Leiten heißt Entscheiden, in: Johannes Panhofer/Matthias Scharer/Roman Siebenrock (Hrsg.), Erlöstes Leiten, Eine kommunikativ-theologische Intervention, Kommunikative Theologie 8, 2. Auflage 2008, Matthias-Grünwald-Verlag Ostfildern, 255.

²²¹ Siehe Willke (1999): Systemtheorie II, Interventionstheorie. Grundzüge einer Theorie der Intervention in komplexe Systeme, Stuttgart, 3. Auflage 1999, 151, zitiert nach Robert Ochs, Leiten heißt Entscheiden, in:

„Die Systemtheorie zwingt dazu, sehr genau zu unterscheiden, welchen **Anteil an der Konstruktion der Wirklichkeit von Systemen Personen** und welchen **Anteil Erwartungen und die daran hängenden Kommunikationen und Entscheidungen** haben können.“²²²

Eine Spur zum Thema der Entscheidungen und zum Einfluss der Person in der Organisation könnte auch beim Thema der **Willkür** sein. Dirk Baecker schreibt: „Luhmann bringt das kommunikative Problem der Organisation auf die Formel, dass man Verpackungen, in denen unsere Organisationen ihre Entscheidungen kommunizieren, also Hierarchien, Sachgründe, Zeitdruck, Macht und Überredung, nur aufzumachen braucht, um zu entdecken, dass nichts als Willkür drin ist.“²²³ Die Frage ist aber, ob und welche Rolle die Person dabei spielen kann, wenn es um diese angesprochene Willkür geht.

In diesem Zusammenhang ist mir auch klar geworden, dass mein wissenschaftliches Interesse an der von Baecker zweiten Möglichkeit, die Form der Organisation zu denken, ansetzt. Gemeint ist die *Entwicklungsperspektive* im Unterschied zur Perspektive der sozialwissenschaftlichen Forschung und jener, das Management als Interaktion zwischen unterschiedlichen Personen innerhalb des Betriebs zu begreifen.²²⁴

Außerdem erscheinen mir die Hinweise zum Verständnis von *Komplexität* und zur *Kontrolle* für das Thema der **Steuerbarkeit** und der Entscheidungen besonders relevant.

Johannes Panhofer/Matthias Schärer/Roman Siebenrock (Hrsg.), Erlöstes Leiten, Eine kommunikativ-theologische Intervention, Kommunikative Theologie 8, 2. Auflage 2008, Matthias-Grünewald-Verlag Ostfildern, 255.

²²² Siehe Ochs, a.a.O., 255.

²²³ Siehe Baecker D (2005): Organisation als Begriff: Niklas Luhmann über die Grenzen der Entscheidung, in: Zeitschrift für OrganisationsEntwicklung, 4, 2005, 70.

²²⁴ Siehe dazu die Ausführungen auf der Seite 9.

Auf den Punkt gebracht heißt es, dass Komplexität sich weder beherrschen noch verstehen, sondern nur kontrollieren lässt.²²⁵ Ich finde es hierzu wichtig, auch die postklassische Welt der Unbestimmtheit und Unentscheidbarkeit zu sehen, um nicht einer angesprochenen **Kontrollillusion** zu erliegen oder einem einseitigen, linearen und kausalen Denken, und darüber hinaus diese Kausalität auf der einen Seite und jene Wirkungen auf der anderen Seite in einem allenfalls kommunikativen, wenn nicht sogar zufälligen Verhältnis zueinander zu verstehen.

Hinsichtlich des Themas Führung sind wir meist, sei es in Profit-Organisationen, sei es in Non-Profit-Organisationen oder sei es in Schulen, Behörden oder Institutionen zu sehr auf die Bedeutung und den Einfluss der Leitung und der jeweiligen Führungskräfte bedacht.

Die Hinweise Baeckers zeigen jedoch, **welch wesentliche Ebene mit den systemtheoretischen Überlegungen angesprochen** ist, die mitunter vernachlässigt wird oder den einzelnen Akteuren nicht oder zu wenig bewusst ist.

²²⁵ Siehe dazu die Ausführungen auf der Seite 10f.

8. SCHLUSS:

Zusammenfassung, Reflexion und Ausblick

82

Mag es noch so viele unterschiedliche Zugänge zu Führung und Management geben, so führt der Weg immer wieder hin zum konkreten Menschen. Bei ihm und in seinem Weltbezug findet sich der Ansatzpunkt der Existenzanalyse.

Gerade in schwierigen und ausweglosen Situationen oder Dilemmata erfährt sich der Mensch trotz aller möglichen Unterstützung, sei sie technischer Art oder menschlicher Natur, auf sich allein gestellt. Diese „Vereinsamung“ nimmt dabei tendenziell umso mehr noch zu, je höher Führungspersonen die Hierarchie von Organisationen erklimmen haben. Die Herausforderung wächst insbesondere in diesen Funktionen, gerechte und richtige Entscheidungen zu treffen. Die Existenzanalyse ermöglicht mit ihren Ansätzen und Modellen personale Zugänge, die nochmals einen anderen Blick auch auf unentscheidbare Entscheidungen erlauben. So gesehen kann es lohnenswert sein, sich als Führungsperson immer wieder in Empfang zu nehmen, gut mit sich selbst im Austausch zu sein und sich dabei auch begleiten oder unterstützen zu lassen.

Literatur

83

- ◆ Baecker D (2011): Organisation und Störung, Aufsätze, suhrkamp taschenbuch wissenschaft 2012, Suhrkamp Verlag Berlin 2011
- ◆ Baecker D (2005): Organisation als Begriff: Niklas Luhmann über die Grenzen der Entscheidung, in: Zeitschrift für Organisations*Entwicklung*, 4, 2005
- ◆ Berghaus M (2011): Luhmann leicht gemacht, 3. überarbeitete und ergänzte Auflage 2011, Köln – Weimar – Wien
- ◆ Böckmann W (1990): Wer Leistung fordert, muss Sinn bieten. Moderne Menschenführung in Wirtschaft und Gesellschaft. Düsseldorf: ECON
- ◆ Böckmann W (1987): Sinn-orientierte Führung als Kunst der Motivation. Landsberg/Lech: Verlag Moderne Industrie
- ◆ Frankl V E (1992): Psychotherapie für den Alltag. Freiburg i. B.: Herder Spektrum
- ◆ Frankl V E (1998): Ärztliche Seelsorge, Grundlagen der Logotherapie und Existenzanalyse. Frankfurt/Main: Fischer TB Verlag
- ◆ Häfele W (2007): OE-Prozesse initiieren und gestalten, ein Handbuch für Führungskräfte, Berater/innen und Projektleiter/innen, Haupt Verlag, Bern – Stuttgart – Wien, 2007
- ◆ Längle A (1999): Die existentielle Motivation der Person, in: Existenzanalyse 16,3
- ◆ Längle A (2000): Bausteine der Existenz, Humane Ressourcen in der Lebensgestaltung und für die Unternehmensführung. Hamburg: Vortrag
- ◆ Längle A (2000): Praxis der Personalen Existenzanalyse, Tagungsbericht der Gesellschaft für Logotherapie und Existenzanalyse, GLE Wien
- ◆ Längle A (2000): Die Willensstärkungsmethode (WSM), in: Existenzanalyse 17,1 (2000) 4–16.

- ◆ Längle A (2002): Lehrbuch der Existenzanalyse (Logotherapie). 3. Teil: Zweite Grundmotivation. Wien: GLE International
- ◆ Längle A (2003): Lehrbuch der Existenzanalyse (Logotherapie). Dritte Grundmotivation. Wien: GLE International
- ◆ Längle A (2004): Lehrbuch der Existenzanalyse (Logotherapie). 6. Teil: Grundlagen für die Praxis der Beratung und Therapie. Wien: GLE International
- ◆ Längle A (2004): Lehrbuch der Existenzanalyse (Logotherapie). Die Erste Grundmotivation. Wien: GLE International
- ◆ Längle A (2007): Existenzanalyse der Freiheit – Zur lebenspraktischen und psychotherapeutischen Fundierung personaler Freiheit. In: Bauer E (Hrsg.), Freiheit in philosophischer, neurowissenschaftlicher und psychotherapeutischer Perspektive. München: Fink, 147 – 182.
- ◆ Längle A, Holzhey-Kunz A (2008): Existenzanalyse und Daseinsanalyse. Wien: facultas wuv UTB.
- ◆ Malik F (2002): Führen – Leisten – Leben, Wirksames Management für eine neue Zeit. Stuttgart München: Deutsche Verlags-Anstalt
- ◆ Ochs R (2008): Leiten heißt Entscheiden, in: Johannes Panhofer/Matthias Scharer/Roman Siebenrock (Hrsg.), Erlöstes Leiten, eine kommunikativ-theologische Intervention, Kommunikative Theologie 8, 2. Auflage 2008, Matthias-Grünwald-Verlag Ostfildern
- ◆ Pattakos A (2005): Gefagene unserer Gedanken, Viktor Frankls 7 Prinzipien, die Leben und Arbeit Sinn geben. Wien: Linde Verlag international
- ◆ Pechtl W (2001): Zwischen Organismus und Organisation, Wegweiser und Modelle für Berater und Führungskräfte. St. Pölten, Wien, Linz: Landesverlag
- ◆ Weiskopf R (2004): Management, Organisation und die Gespenster der Gerechtigkeit in: Schreyögg G/Conrad P (Hrsg.), Managementforschung 14, Wiesbaden: Gabler-Verlag