

# HIDDEN

DAS MAGAZIN DER AEON CONSULTING GROUP

# POTEN

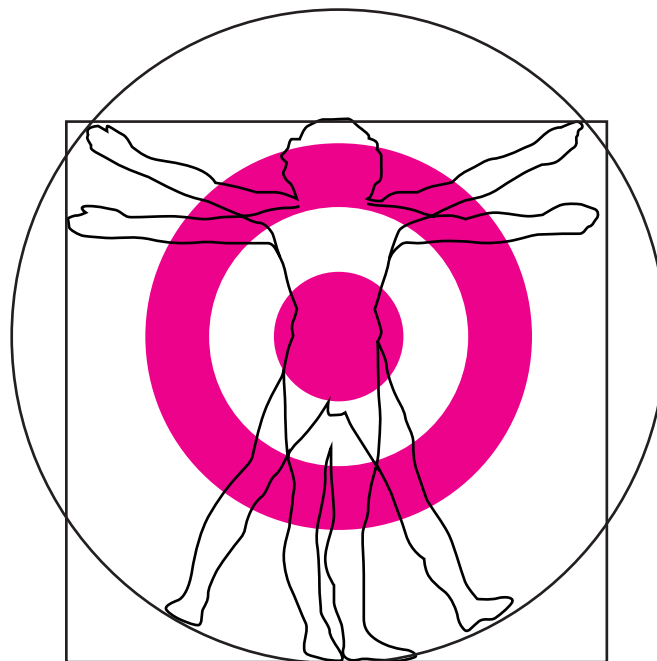
# TIAL

Stabile Zonen

# EXISTENTIAL LEADERSHIP RÜCKT DIE MENSCHLICHE EXISTENZ IN DEN MITTELPUNKT

Über die Bedeutung von Sinn ist in der Management- und Leadership-Literatur schon viel publiziert worden. Wenn Menschen ihre Arbeit nicht als sinnvoll erleben, führt dies früher oder später zur Abnahme ihrer Leistungsbereitschaft und -fähigkeit und schliesslich auch zu wirtschaftlich negativen Konsequenzen für das Unternehmen. Sinn ist auf allen Ebenen eines Unternehmens – Individuum, Gruppe, Organisation – von zentraler Bedeutung. Weit weniger thematisiert sind die Voraussetzungen für die Sinnfindung. Hier setzt Existential Leadership an, ein Führungsansatz, dessen Ausgangspunkt in den Grundbedingungen der menschlichen Existenz liegt.

*Text:* Dorothee Bürgi, Alfried Längle



Sinn selbst kann nicht gegeben werden. Sinn kann nur gefunden werden. Entsprechend den Konzepten des Existenzanalytikers Alfred Längle baut Existential Leadership auf den fundamentalen Strebungen des Menschen auf, aus denen heraus ein sinnvolles Wollen und die Zustimmung zum Handeln gegeben wird. Im Mittelpunkt von Existential Leadership steht der Begriff Existenz. Existenz meint ein sinnvolles, in Freiheit und Verantwortung gestaltetes Leben. Diese Daseinsgestaltung steht in einem vierfachen Horizont, der in den Grundbedingungen der Existenz fusst.

### **Erste Bedingung – der Umgang mit den realen Bedingungen des Unternehmens:**

Der Mensch braucht Raum, Schutz und Halt, um sein zu können. Die simple Tatsache des *Seins* ist eine Realität, an der kein Mensch vorbei kann: „Es gibt mich“. Das Dasein ist aber nicht aus sich heraus, sondern besteht nur in der Verbundenheit mit der Welt, die es trägt und ermöglicht. Die Welt, die *vor* dem Menschen da ist, gibt ihm Rahmen und Möglichkeiten, um sich zu entfalten, sie setzt ihm aber auch Begrenzungen und bringt Unerwünschtes oder Bedrohliches mit sich. Daraus ergibt sich die ein Leben hindurch währende Aufgabe, die Bedingungen und Umstände des eigenen Daseins als gegeben *annehmen* und *aushalten* zu können. Die Faktizität (der Gegebenheiten) bildet auch in der Führung den Rahmen und die Konstante für das unternehmerische Handeln: Wo lassen sich – auf den realen unternehmerischen Bedingungen aufbauend und nach Entwicklung strebend – Möglichkeiten, Spielräume oder Chancen ausmachen und wo birgt das Dasein-Können Potentiale, dem Hinderlichen etwas entgegen zu stellen?

### **Zweite Bedingung – werteorientiertes Entscheiden und Handeln:**

Der Mensch braucht Beziehung, Zeit und Nähe, um leben zu können. Nebst der existentiellen Herausforderung, den Realitäten und Notwendigkeiten zu entsprechen, geht es darum, mit dem Leben, das jeder Mensch hat, zurecht zu kommen. Durch die Vitalität des Daseins ist es möglich, dass der Mensch das Leben *erleben* kann. Erleben heisst Gefühle haben, in Beziehungen stehen und Zeit haben für Kostbares und Wertvolles. Emotional mit den Dingen in Verbindung stehen bedeutet Freude haben, aber auch Leid erfahren, denn Leben ist Bereicherung und Belastung gleichermaßen: Offenheit und die Bereitschaft zur Zuwendung bringen auch die Begegnung mit Unwertem mit

sich. Zuwendung, sich berühren lassen und angesprochen sein sind Voraussetzungen für werteorientiertes Entscheiden und Handeln in der Führung. Ohne emotionales Nahverhältnis zu dem, was wichtig ist, einen Wert darstellt und für das Wohl des Unternehmens als gut befunden wird, fehlt es in der Leadership an Ausrichtung und Orientierung.

### **Dritte Bedingung – ein authentisches Commitment der Führungskräfte:**

Der Mensch braucht Beachtung, Gerechtigkeit und Wertschätzung, um selbstsein zu dürfen. Jeder Mensch hat mit sich selbst zu tun, denn Dasein ist ich-haft, kann nur als Subjekt geführt werden. Der Mensch ist auch ein Einzelner, der trotz aller Individualität seine Potenziale und Talente erst durch Begegnung mit anderen entwickeln kann. Damit er diese authentisch leben kann, bedarf er des intuitiven Spürens, um das jeweils Richtige in der Situation und das ihm entsprechende Eigene herausfinden. Orientiert er sich am Eigenen, lebt er seine Verantwortung, indem er zu sich und dem steht, was er zutiefst für richtig hält. Darin liegt der Unterschied zwischen Pflichtbewusstsein und Verantwortung. Verantwortung ist die persönliche *Antwort* auf das, was in Resonanz mit dem höchsten Wert steht. Verantwortung unterscheidet sich daher von einer Pflichtübung, die von aussen verlangt wird. Verantwortung ist der authentische Ausdruck der Verbundenheit zu Menschen, zu einem Projekt, einer Vision oder einem Unternehmen. Führungskräfte, die ihre Individualität leben, sich für Dinge engagieren, die ihrem Eigenen entsprechen, ihre Persönlichkeit nicht verstecken und an ihren „Ecken und Kanten“ arbeiten, sind Vorbilder für das Respektieren der Einzigartigkeit des Menschen.

### **Vierte Bedingung – sinnvolles Beitragen an die Zukunft des Unternehmens:**

Der Mensch braucht Tätigkeitsfelder, Strukturzusammenhänge und Zukunft, um sinnvolles Wollen zu können. Leben spielt sich in einem unablässigen Fluss von Veränderung ab und stellt den Menschen vor die Möglichkeit, aber auch vor die Aufgabe, konstruktiv in diesen Prozess einzugreifen, damit aus den Veränderungen wertvolle Entwicklungen werden. Der grössere Zusammenhang (auch der Glaube kann hier eine Rolle spielen), in dem sich der Mensch versteht und erfährt, bildet den Horizont, vor dem die persönliche Antwort auf die jeweilige Herausforderung gegeben wird. Darin besteht der Sinn des Daseins –

*Existenz meint ein sinnvolles, in Freiheit und Verantwortung gestaltetes Leben.*

aufzugehen in etwas Anderem oder Grösserem. Sinn erfahren Führungskräfte, wenn sie ihr Engagement als Teil einer umfassenderen Leistung erleben und an übergeordneten Entwicklungen beitragen. Was Menschen anspricht, sind Situationen und Aufforderungen, die in einem Kontext stehen, der etwas mit ihnen persönlich zu tun hat, wo sie sich mit ihrem Beitrag gefragt, benötigt, gefordert fühlen und wo es um einen Wert in der Zukunft geht, für den es sich lohnt, sich zu engagieren.

## Bezugspunkte von Existential Leadership: Faktizität – Wert – Ethik – Sinn

Sind die Grundbedingungen der Existenz erfüllt (Dasein können, Leben mögen, Selbstsein dürfen, Sinnvolles sollen), kann ein Wollen entstehen, das ein ganzheitliches Entscheiden und Handeln ermöglicht. Ganzheitlich Entscheiden und Handeln bedeutet aus einer existentiellen Perspektive eine vierfache Bezugnahme auf:

**1. Faktizität:** Entscheiden und Handeln nehmen Bezug auf die Realität und die erkannten Möglichkeiten, in denen das Unternehmen steht;

**2. Wert:** Entscheiden und Handeln nehmen Bezug auf den Wert einer Sache oder einer Aufgabe und nicht nur auf ihre funktionale Zweckhaftigkeit;

**3. Ethik:** Entscheiden und Handeln nehmen Bezug auf eine Hierarchie der Werte, das heisst, Führungskräfte begegnen Optionen und Opportunitäten, mit denen sie konfrontiert sind, mit einer entschiedenen Wahl und einem Ja, zu dem sie stehen können und für das sie Verantwortung übernehmen;

**4. Sinn:** Entscheiden und Handeln nehmen Bezug auf die Sinnhaftigkeit einer Sache. Führungskräfte wissen, wozu sie etwas

tun und können sa-

gen: die Entscheidung entspricht der

wertvollsten Mög-

lichkeit in der Situa-

tion. Die wertvollste

Möglichkeit in der

Situation – was dem existenzanalytischen Verständnis von Sinn

entspricht – spiegelt die Voraussetzungen für das sinnvolle

Wollen wider:

\_ das Tätigkeitsfeld als Möglichkeit/Aufgabe, Herausforderung,

\_ die Situation als Strukturzusammenhang und grösseres Ganzes,

\_ der Wert in der Zukunft.

*Ganzheitliche unternehmerische Entscheidungen nehmen Bezug auf die gegebene Realität, auf Werte, Ethik und Sinn.*

## Sinn – die wertvollste Möglichkeit in der Situation

Führungskräfte tragen die Verantwortung für ein ganzes System von unternehmerischen Aufgaben. Daraus erwachsen unterschiedliche Entscheidungsfelder. Im Hinblick auf das Entscheidungskriterium die *wertvollste Möglichkeit in der Situation* steht mit den Bezugspunkten *Faktizität – Wert – Ethik – Sinn* ein kategorialer Bezugsrahmen zur Verfügung, der die Grundbedingungen von Existenz integriert.

### Faktizität:

Unternehmen sind eingebettet in Umweltsphären, aus denen sich ein komplexes Geflecht von Kontexten ergibt. Für Führungskräfte ist es entscheidend, dass sie die für das Unternehmen relevanten Kontexte kennen, Veränderungstrends wahrnehmen und sie in ihr Entscheiden und Handeln integrieren. Für das Unternehmen sinnvolle und existenzsichernde Entscheidungen bauen auf den Gegebenheiten und Möglichkeiten der Realität auf. Nicht ehrgeizige Wünsche oder gefällige Träume geben den Boden ab, auf dem sinnvolles Wollen gegründet werden kann. Die *wertvollste Möglichkeit in der Situation* setzt bei den Fakten und den Vorgegebenheiten an und seien sie auch noch so störend, wenn sie mal nicht in den Plan passen.

### Wert:

Zum System der Aufgaben gehört auch das Gestalten von Beziehungen zu den Anspruchsgruppen, mit denen gemeinsam die unternehmerische Wertschöpfung erbracht wird. Zuwendung, das heisst Beziehung, Zeit und Nähe zu KundInnen, MitarbeiterInnen, GeldgeberInnen und anderen PartnerInnen, mit denen

das Unternehmen in einer Austauschbeziehung steht, ist eine Voraussetzung für die unternehmerische Ausrichtung auf Mehrwert. Das Gefühl, Mehrwert zu schaffen, kann dann entstehen, wenn Führungskräfte ihre Entscheidungen und die Ergebnisse als subjektiv wertvoll empfinden, wenn sie es machen *mögen*, wenn sie etwas verlieren würden, könnten sie es nicht tun. Persönliches Bezogensein zum Inhalt ist dabei von grosser Bedeutung.

### Ethik:

Im Austausch mit den vielfältigen Anspruchsgruppen kommen verschiedene und oft auch konfligierende Anliegen, Forderungen, Interessen oder Ansprüche an die Führung heran, mit

denen sie sich auseinandersetzen muss. Stellung beziehen, Entscheidungen treffen, auf Dinge eingehen, anderes ablehnen und mit Strukturen und Prozessen ordnend einwirken, verlangt von Führungskräften Entschiedenheit, das heisst, das persönliche Commitment und die Bereitschaft, sich selbst darauf einzulassen. Dieses innere „Ja“ kann nur gegeben werden, wenn die Tätigkeit dem Eigenen entspricht, mit dem in Deckung kommt, was man selbst als wichtig ansieht und was mit den eigenen Überzeugungen, Werthaltungen, Zielsetzungen, ja eigentlich mit dem eigenen Wesen und dem Gewissen in Resonanz ist.

#### Sinn:

Unternehmen sind einer hohen Umweltdynamik ausgesetzt, so dass die unternehmerische Weiterentwicklung eine zentrale Managementaufgabe darstellt. Entscheiden und Handeln angesichts dieser Komplexität braucht Orientierung und eine übergeordnete Ausrichtung, ein „Wozu soll das Unternehmen einen Beitrag leisten“ und ein „In welchem grösseren Gefüge steht das Produkt oder die Dienstleistung des Unternehmens“ – für

den Markt, die MitarbeiterInnen, die Gesellschaft. Unternehmen selbst dienen mit ihrem Leistungsangebot einem Zweck, aber sollen darüber hinaus auch als sinnvoll gesehen werden, denn die darin tätigen Menschen fragen jedenfalls nach Sinn. Existential Leadership ist in diesem Verständnis nicht Zielsetzung, sondern Sinnfindung bzw. Sinnstiftung. Zielsetzung verfolgt einen Zweck. Sinn jedoch orientiert sich am Eigenwert, am Inhalt der Aufgabe, am Wert der Menschen, am Wert von sich selbst. Wenn die Steigerung dieser Werte das Ziel ist – dann ist Leadership auf Existenz ausgerichtet und gibt Erfüllung – dann macht Führen Sinn.

*Für Führungskräfte ist es entscheidend, dass sie die für das Unternehmen relevanten Kontexte kennen, Veränderungstrends wahrnehmen und sie in ihr Entscheiden und Handeln integrieren.*

#### Literatur

Längle, A. (2011). *Erfüllte Existenz. Entwicklung, Anwendung und Konzepte der Existenzanalyse*. Bürgi, D. (Hrsg.). Wien: facultas.wuv.

Rüegg-Stürm, J. (2004). *Das neue St. Galler Management-Modell*. In: Dubs, R., Euler, D., Rüegg-Stürm, J., Wyss, C. E. (Hrsg.). *Einführung in die Managementlehre (Band 1)*. Bern: Haupt.

**Bildungsangebote zum existentiellen Denken in Leadership und Coaching**  
Existential Training & Leadership Academy Wien – Zürich: [www.et-l.org](http://www.et-l.org)

### DOROTHEE BÜRGI

(PhD) ist Psychologin mit Promotion im Bereich Kulturwissenschaften, Coach und Leadership-Trainerin. Ihr Arbeitsschwerpunkt sind existentielle Grundfragen und Beratungsansätze in Management, Ethik und Spiritual Care. Die gebürtige Schweizerin lebt und arbeitet in Zürich.

### ALFRIED LÄNGLE

(Prof. DDr.), Psychotherapeut, Arzt, klinischer Psychologe, Coach und Präsident der Internationalen Gesellschaft für Logotherapie und Existenzanalyse (GLE-I). Er beschäftigt sich mit wissenschaftlichen Entwicklungen in Psychotherapie und Existenzanalyse, ist verheiratet, hat vier Kinder und lebt in Wien.



SO ERREICHEN UNS LESER,

DIE EINEN ARTIKEL KOMMENTIEREN WOLLEN:

[hiddenpotential@aeon-group.com](mailto:hiddenpotential@aeon-group.com)

oder Sie wenden sich an unsere Redaktionsadresse der  
Aeon Consulting Group GmbH, Linke Wienzeile 14/26,  
1060 Wien, Tel: +43 1 920 27 67, Fax: +43 1 920 27 65  
Wir freuen uns über Ihre Zuschriften.

DIE EINE ANFRAGE HABEN:

Geht es darum, mit einem Kollegen/einer Kollegin  
in Kontakt zu treten, helfen wir Ihnen unter  
[hiddenpotential@aeon-group.com](mailto:hiddenpotential@aeon-group.com) gerne weiter.

DIE UNSEREN ELEKTRONISCHEN NEWSLETTER  
ABONNIEREN WOLLEN:

Sie können uns auf unserer Website unter  
<http://www.aeon-group.com/kontakt>  
Ihre Daten bekannt geben. Wir schicken Ihnen gerne  
Informationen zu, wenn sich bei uns etwas Neues tut.  
Oder Sie rufen uns einfach an unter der Nummer  
+43 1 920 27 67 oder schreiben uns an  
<[office@aeon-group.com](mailto:office@aeon-group.com)> Betreff *Newsletter*.

## Impressum

*Herausgeber:* Aeon Consulting Group GmbH, Linke Wienzeile 14/26, 1060 Wien,  
Tel: +43 1 920 27 67, Fax: +43 1 920 27 65, office@aeon-group.com

*Redaktion:* Ute Langthaler/Geschäftsführende Gesellschafterin  
<ute.langthaler@aeon-group.com>, Erich Wlasak/Geschäftsführender  
Gesellschafter <erich.wlasak@aeon-group.com>

*Sparring:* Martina Friedl

*Grafisches Konzept:* Larissa Cerny/Grafikerin

*Beiträge in dieser Ausgabe:* Irene Brunner Jucker, Dorothee Bürgi, Claudius Fischli,  
Martina Friedl, Alf Hauke, Ute Langthaler, Alfried Längle, Dorothe Liebig,  
Jürgen Mayerhofer, Alexander Neudeck-Lukl, Heinz Nusser, Günther Scherz,  
Bernd Schmid, Erich Wlasak, Karl Volonte, Peter Zehetner

*Mitarbeiter in dieser Ausgabe:*

*Organisation und Schlussredaktion:* Dietmar Kofler, Birgit Bäck, Andrew Bautista,  
Birgit Lukl

Colleen Oesterreicher/Online Ausgabe

*Layout:* Larissa Cerny/Grafikerin

*Infografiken:* Britta Bruckner/Kommunikationsdesign

*Illustrationen:* Larissa Cerny/Grafikerin

*Fotos:* Karl Volonte, Leila Siebert, Monika Kohlbacher, Laurent Ziegler,  
© Dorothe Liebig (S. 12), © Holger Lauinger (S. 14), © Tom Bäcker (S. 27),  
© Cristian Baitg (S. 36–37), © hecke71 (S. 44–45), © Natika (S. 46–47),  
© Karel Broz (S. 72–73)

*Editing und Lektorat:* Rita Maria Propstmeier/PROTEXT

*Internet:* www.aeon-group.com

*Druck:* Gugler GmbH, Auf der Schön 2, 3390 Melk/Donau

*Erscheinungsweise:* erscheint unregelmäßig

*copyright:* Alle Veröffentlichungen in dem Magazin *Hidden Potential*  
unterliegen dem österreichischen Urheber- und Nutzungsrecht.

Die Verbreitung, Vervielfältigung und Übersetzung von Texten, Grafiken,  
Illustrationen und Bildern in anderen elektronischen oder gedruckten  
Publikationen, auch auszugsweise, ist ohne ausdrückliche Zustimmung  
des Urhebers nicht gestattet.

Die in diesem Magazin mit © ACG gekennzeichneten Grafiken verweisen  
dezidiert auf die Aeon Consulting Group GmbH als Urheber.