

# Die »Sinn-Macht« – Leadership und Führungs-Sinn

DDr. Alfred Längle ist Präsident der Internationalen Gesellschaft für Logotherapie und Existenzanalyse in Wien sowie Lehrbeauftragter an diversen Universitäten.

*Sinn ist ein Thema, das manche Menschen kaum berührt – während andere sich von ihm schmerzlich aufgewühlt fühlen. Ein Sinnlosigkeitsgefühl kann ein schleichendes Unwohlsein über Jahre erzeugen, Lebensqualität reduzieren, Motivation blockieren, ja mitunter die Lust am Leben nehmen. In diesem Beitrag werden einige wichtige Themen zu Sinnverständnis, Sinnstruktur und Sinnfindung besprochen. Was ist Sinn, in welchem Verhältnis steht er zum eigenen Leben, warum kann er verloren gehen und wie ist das Sinnkonzept mit Leadership verbunden?*

14

Wem ist die Sinnthematik nicht schon begegnet mit Fragen wie: Wozu mache ich das? Wofür ist das gut? Was soll das? Die Bekanntheit, ja Geläufigkeit dieser Fragen soll nicht über die Schwierigkeit hinwegtäuschen, das Sinnthema zu fassen. Geht das Sinnverständnis einmal verloren, steht man mitunter verständnislos vor diesen großen Fragen.

## Sinn ist Ausrichtung auf Mehrwert

Um besser zu verstehen, was Sinn ist, hilft ein Vergleich mit einem Vektor. Sinn ist ein dynamischer Begriff, keine statische Größe. Das kann man schon an der umgangssprachlichen Verwendung des Begriffes feststellen: Etwas »macht« dann »Sinn«, wenn es ein Mittel darstellt, um einen Wert zu erhalten oder mehr Wert zu schaffen. Mitarbeiter einzustellen oder zu entlassen, Investitionen zu tätigen, Beratung in Anspruch zu nehmen ist dann sinnvoll, wenn es einen Mehrwert verspricht, also eine Richtung aufzeigt, wie ein Mehrwert erreicht werden kann, auch wenn man dafür bezahlen muss. Sinn stellt somit eine »konzeptionelle Vision für Werterhaltung oder Wertsteigerung« dar.

Das entspricht im Grunde genau dem Paradigma des Wirtschaftslebens und ist zugleich auch das Paradigma für die Erfüllung im eigenen Leben. Ein so fundamentales Konzept näher zu betrachten lohnt sich, stellt es doch auch eine Brücke dar zwischen Berufsleben und privatem Leben. Als Vektor ist Sinn eine Richtungsgröße, sozusagen ein Hinweisschild zu einer Zukunft, die sich lohnt – sei es beruflich und/oder privat; eine Zukunft, die schon begonnen hat: denn wir stehen immer am Beginn potenzieller Vektoren, die in Richtung eines Wertes in der Zukunft weisen könnten.

## Was ist ein Wert?

Werte, die für das Leben bedeutsam sind, die also »existenziell relevant« sind, erhalten ihren Wertecharakter durch eine spezielle Funktion: sie stehen im Dienste des Lebens, sind lebenserhaltend. Das gilt generell für alle existenziell relevanten Werte, also sowohl für Werte der Einzelperson wie auch für Werte des Unternehmens. Das bedeutet für das Leben des Einzelnen konkret, dass jeder Mensch diese Werte persönlich fühlen und empfinden muss. Nur gedachte, »vernünftige« Werte enthalten nicht jene lebenssteuernde Relevanz und Tragkraft, wie wenn sie gefühlt sind. Wir kennen das von unzähligen Beispielen. Ein Raucher z.B. weiß um den Schaden des Rauchens für die Gesundheit. Der Wert der

Erhaltung der Gesundheit wird meistens aber erst dann zugkräftig, wenn neben der kognitiven Information und dem vernünftigen Wissen auch die emotionale Komponente dazukommt, z.B. durch einen Schrecken nach einem Herzinfarkt. Dann wird das Wissen »fühlbar« – und damit wird die existenzielle Relevanz des Wertes präsent.

Analog verhält es sich in Unternehmen. Werte (z.B. Strategiekonzepte, Unternehmensphilosophie) sind nur dann »existenziell relevant« für das Unternehmen, wenn sie nicht nur gewusst, geplant, reflektiert sind (was ohne Zweifel auch förderlich für ihre Umsetzung ist), sondern »gefühlt« werden, d.h. konkret verbunden sind mit finanziellen Anreizen, Wertschätzung, Identifikationsmöglichkeiten, Zeitaufwendung, persönlichem Engagement, konkreten Aufgaben usw. Nur was in solcher Art »getragen« und gefühlt wird, wird im Unternehmen »lebensrelevant« – weil es »lebensrelevant« für konkrete Menschen ist und so mit dem Leben direkt verbunden ist. Darin liegt auch der unternehmerische Vorteil von Privatunternehmen, denn in diesen ist immer jemand, der persönlich »Lebensrelevantes« mit dem Unternehmen verbindet.

## Sinnfindung braucht das persönliche Gespür

Sinn haben wir als Ausrichtung auf einen Wert bezeichnet. Wer für sein Handeln eine Richtung hat, hat somit ein Ziel. Die Person erhält eine Orientierung in der Vielfalt möglicher Wege. Damit eröffnet Sinn eine Zukunft, zeigt das, woraufhin man nun »losgehen« kann.

Orientierung kann man über verschiedene Wege gewinnen: durch Information von anderen, aus Büchern, durch Beratung, aus der Erfahrung, durch das Denken. Bei der Sinnfindung geht es eigenartigerweise darum, etwas wahrzunehmen, was nicht da ist, sondern erst in der Zukunft geschehen soll. Kann man da eigentlich von Wahrnehmung sprechen? – Darum meinen die Konstruktivisten, dass Sinn nicht wahrgenommen wird, sondern vom Subjekt »konstruiert« wird. – Eine gängige andere Bezeichnung für solche Art von Erkenntnis ist »Vision« – also ein Sehen in der Zukunft. – Kann das, was »noch nicht ist«, sondern erst werden soll, doch auch auf der Basis des Vorhandenen »gesehen«, erkannt werden? Kann diese zeitliche Distanz zur Zukunft schon im Heute bis zu einem gewissen Grad überwunden und das Wesentliche, um das es demnächst gehen soll, erkannt werden?

Der Mensch hat tatsächlich eine Veranlagung, mit deren Hilfe er die Komplexität des täglichen Lebens durchschauen kann und das Wesent-



liche in eine handhabbare Dimension reduziert werden kann: sein Gespür. Es ist eine intuitive Fähigkeit, mit der der Mensch spüren kann, was aktuell das Wesentliche ist, also das, um was es eigentlich geht, was »dahinter« ist, sei es in einer Sitzung, in einem Gespräch, in einer Tätigkeit oder auch bei einem selbst. Wir können spüren, was »das Richtige« in einer Situation ist, was jetzt »dran« ist, was es jetzt braucht, worum es heute gehen soll, weil es morgen gefragt ist. Mit dem Spüren erfassen wir auch die Charakteristik einer Situation, in die wir kommen, kurzum: das intuitive Spüren ist die Fähigkeit, mit der das Wesentliche der Situation und der anstehenden Zukunft erfasst werden kann.

Mit dem Gespür finden wir, wofür wir »eigentlich« leben sollen. Damit kann der Mensch aus seinem eigenen Empfinden heraus erkennen, wofür er im Grunde leben »will«. Und analog zum privaten Leben kann mit demselben Gespür gefunden werden, was für das Unternehmen wichtig ist. Leadership zeichnet sich dadurch aus, dass ein solches persönliches Empfinden für die Orientierung des Unternehmens da ist, somit ein Gefühl für das Wichtige, für den »Puls« des Unternehmens und für den »Puls« seiner Zeit.

### Sinn-Findung oder Sinn-Gebung?

Solcher Sinn kann nicht erfunden werden, nicht unabhängig von der Realität erzeugt werden, sondern muss gefunden werden, wie Viktor Frankl schon immer betonte. Sinn ist eine realistische Kategorie. Im Sinn geht es darum, an der Realität anzudocken und sie – nicht etwa Wünsche, Phantasien, narzisstische Bedürfnisse – zu einer Erfüllung im Sein zu führen. Existenzieller Sinn ist eine realistische Größe und daher für Leadership von größter Relevanz.

Das bedeutet aber, dass wir uns in einem solchen Sinnverständnis der Realität zu beugen haben, dass wir uns als Subjekte der Gegebenheiten zu verstehen haben, ihnen zunächst und eingangs untergeordnet sind. Aus dieser Haltung der Demut gegenüber dem schlichtweg Gegebenen erwächst wahre Leadership – auch für die Führung des eigenen Lebens.

Viktor Frankl hat diese Haltung der Offenheit als Ausgangsbasis der existenziellen Sinnfindung bezeichnet. Der Beginn der Sinnfindung liegt demnach in einer Offenheit, die nichts erwartet, die Bereitschaft ist, und in der sich der Mensch fragen lässt von den Umständen und Gegebenheiten, in denen er steht. Nicht er ist es, der in dieser Haltung zu fra-

gen beginnt – im Gegenteil: die Situation ist es, die zur Frage wird, zur Frage an ihn, die ihn in Frage stellt, ihn zum Gefragten macht. Existenziell gesehen kann sich der Mensch verstehen als ein Gefragter. Menschsein heißt in Frage stehen – und Leben, Leben ist Antwort geben. Antwort geben auf die Fragen der Stunde, der Situation, der Zeit, die eigene Antwort im Handeln und Tun. »Was machst du damit?«, ist die grundlegende Frage aller Situationen. Wie gehst du damit um, was erscheint dir als wesentlich dabei und was kann dein Beitrag sein?

### Leadership ist Offenheit

Diese Haltung der Offenheit kann als das Zentrale existenziellen Leaderships aufgefasst werden. Führung kann verstanden werden als Spezialisierung in dieser Verschränkung von Offenheit für die Gegebenheiten (für ihre Chancen und Notwendigkeiten) mit den gestalterischen Potenzialen der Menschen, die aus der Autonomie ihres eigenen Verständnisses für die Sache und für sich selbst erwachsen. Leadership ist Demut im Erfassen der Vorgaben, aber Mut in ihrer Gestaltung. Leadership bedeutet, sich von der Realität, von den anderen Menschen, »etwas sagen zu lassen«, bevor man ihnen etwas sagt.

Mit dieser Haltung der Offenheit gegenüber der Sache und gegenüber den Menschen stellt Leadership einen Katalysator dar, der bewirkt, dass die Projekte eines Unternehmens verstärkt zu persönlichen Aufgaben für die Einzelnen werden können. Führungs-Sinn erweist derjenige, der neben dem Gespür für das, worauf es jetzt ankommt, um auch in der Zukunft wertvolle Produkte schaffen zu können, diese Projekte mit einzelnen Personen so verschränken kann, dass diese sich persönlich engagieren (können). Führungs-Sinn ist Brückenschlag zwischen der Sache und den Menschen.

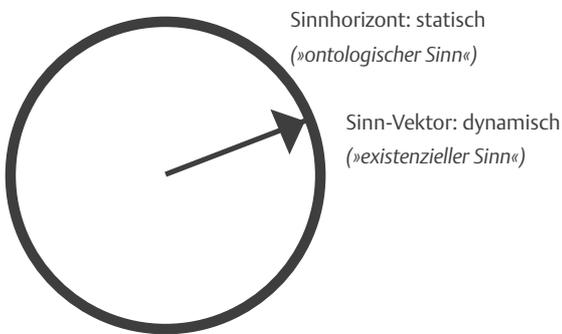
Leadership, die auf dem Gespür basiert, ist eine Kunst, die geübt und zur Meisterschaft gebracht werden kann (denken Sie an den Zen-»Meister«). Man beherrscht sie nicht einfach durch Geburt, Alter oder Position. Diese Offenheit bedarf der Schulung und Übung, kann nur im Dialog, im kommunikativen Feld heranreifen.

### Zwei Arten von Sinn: statisch und dynamisch

Um mit anfallenden Sinnproblemen besser umgehen zu können, ist eine Unterscheidung von zwei grundlegenden Sinnkategorien hilfreich. Sinn, haben wir gesagt, kann uns Orientierung geben. Orientierung zie-



hen wir aus Zusammenhängen, aus denen sich Position und Richtung für die Zukunft ergeben und für die Gegenwart Erfüllung. Grundsätzlich bieten sich zwei Zusammenhänge an, aus denen wir eine Orientierung ableiten können: der Zusammenhang zwischen dem Subjekt und der Situation einerseits und der Zusammenhang der Dinge untereinander andererseits. Der erste Zusammenhang (Subjekt-Situation) bildet den Vektor, der den existenziellen Sinn kennzeichnet. Die andere Orientierung stammt aus dem Horizont, der uns umfängt. Der Zusammenhang der Dinge untereinander stellt den Sinn des Ganzen dar, den von uns unabhängigen Sinn, den »Sinn des Seins«.



Der Sinn, der den Horizont für unsere Tätigkeit abgibt, ist der »Sinn der Sache«, ist der Wert, wofür etwas geschaffen ist. Dieser Sinn kommt bei einem Unternehmen vor allem im Wert des Produktes zum Tragen, den es für die Menschen hat. Dieser Wert wird vom Markt gemessen (Nutzwert), aber es fließen auch ästhetische Werte, soziale Werte usw. mit ein. Es »zählt« im Leben nicht nur das, was man zählen kann.

Dieselbe Frage nach dem Sinn dessen, was da ist, stellt sich dem Menschen auch als Privatperson. Wofür ist die Welt geschaffen, wofür soll diese Krankheit gut sein, wozu bin ich selbst auf die Welt gekommen? Klarerweise können wir diese Antworten nicht selber geben, weil wir nicht diejenigen sind, die das alles geschaffen haben. Das sind die typischen philosophischen und religiösen Fragen des Menschen. Doch haben diese weltanschaulichen Komponenten auch für die Führungspersönlichkeit Bedeutung, schlagen sie sich doch im Charakter nieder

und stellen daher eine Hintergrundkomponente von Leadership dar. Sie schwingen in Entscheidungen, Zielsetzungen, Atmosphäre mit, auch wenn über diesen philosophisch-religiösen Sinn kaum je offen gesprochen wird, weil er zu persönlich, zu ideologisch, zu unternehmensfremd, zu intim-religiös empfunden wird und man hier gerne eine respektvolle Distanz wahrt. Doch manche Vorstandssitzung wäre kürzer, wenn man voneinander um solche Grundauffassungen wüsste.

**Der existenzielle Sinn**

Die andere Orientierung hängt vom Zusammenhang ab, in den wir uns »gerufen/berufen« fühlen bzw. in den wir uns selbst stellen wollen. Er ist mit der Frage verbunden: Wie wollen und können wir uns selbst einbringen in diese Welt, womit wollen und können wir uns abgeben, was wählen wir aus, wofür mögen und können wir unsere Zeit hergeben, welchen Aufgaben, Themen, Werten widmen wir uns? Diese Entscheidung hängt von uns selbst ab. Der existenzielle Sinn ist also nicht vorgegeben, sondern entsteht in jeder Situation neu durch das Zusammenspiel der Möglichkeiten, Angebote und Notwendigkeiten, die wir in der Situation wahrnehmen, und durch die Fähigkeiten, Werte, Überzeugungen und Zielvorstellungen, die wir selbst haben. Dafür ist die dialogische Grundhaltung, die Bereitschaft, sich auf andere(s) einzulassen und das Eigene zu sagen und dazuzugeben, Voraussetzung. – Praktisch bedeutet der existenzielle Sinn, z.B. der Frage nachzugehen: Wofür arbeite ich eigentlich? Was ist für mich das Wichtige daran? Welchen Sinn sehe ich in meinem Beruf?

Auf das Unternehmen angewandt geht es darum, dass die Projekte für einen selbst und für die Mitarbeiter zu persönlichen Aufgaben werden, durch die man sich »angesprochen fühlt«. Wir fühlen uns in besonderem Maße angesprochen, wenn wir uns an Projekten selbst verwirklichen können, d.h. unsere Fähigkeiten zur Entfaltung bringen können, zum Wohl nicht nur von uns selbst, sondern auch für ein »größeres Ganzes«, für die Angehörigen, für das Unternehmen, letztlich für die Menschen. Leadership ist hier der Brückenschlag von der Sache zum Mitarbeiter, ist Hilfestellung, Erklärung, Vorbild, persönlicher Beitrag, damit dieser mit der Sache etwas »anfangen« kann. Denn es ist wichtiger für den Sinn im Leben, etwas angefangen zu haben als es vollendet zu haben. Nicht angefangen zu haben heißt, nicht gelebt zu haben. Viele Sinnlosigkeitsgefühle stammen daraus: weil wir mit den Projekten, Aufgaben, Angeboten persönlich »nichts anfangen« können. Dann wird das Leben zur Routine, zum Zwang, zur trockenen Pflicht, zur lästigen Mühe – zur sinnlosen Qual.



## Sinnsuche – Sinnkomponenten

Ontologischer Sinn wird von Philosophien und Religionen vermittelt. Existenzieller Sinn kann aber nur persönlich gefunden werden, weil er auf die Person und ihre konkrete Situation zugeschnitten sein muss. Doch gibt es Hilfestellungen.

Existenziellen Sinn definieren wir in der Nachfolge Franks heute als »wertvollste Möglichkeit in der jeweiligen Situation«. Um solchen Sinn finden zu können, bedarf es vier Schritte (vgl. Längle 2000a). Sie bilden die tragenden Strukturen des existenziellen Sinns:

1. Realismus – nicht ehrgeizige Wünsche, gefällige Träume, lustvolle Phantasien geben jenen Boden ab, auf dem Sinn gegründet werden kann. Sinnsuche setzt bei den Fakten an, bei den Vorgegebenheiten, für die wir offen sein müssen, und seien sie auch noch so störend, weil sie nicht in unseren Plan passen. Flexibilität für die Faktenlage ist grundlegend für Sinnfindung, für Führungssinn.
2. Wertgefühl – eine Tätigkeit, ein Erleben wird nur dann zum persönlichen Sinn, wenn es subjektiv als wertvoll empfunden wird, wenn man es machen mag, wenn man etwas verlieren würde, könnte man es nicht tun. Sinnfindung setzt also ein persönliches Bezogensein zum Inhalt voraus. – Ohne Beziehung kein Sinnerleben!
3. Entschiedenheit – existenzieller Sinn fordert persönliches Commitment, die Bereitschaft, sich selbst darauf einzulassen. Und dafür ist die Entschiedenheit, die ganz persönliche Zustimmung erforderlich. 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.
4. Handlungen – der Sinn einer Aufgabe oder eines Erlebens rundet sich erst durch die Tat ab. »Es gibt nichts Gutes, außer man tut es«, meinte schon Wilhelm Busch. Mit der Investition von Zeit und Kraft wird der Sinn erst zum Erlebnis, wird Sinn erst erfahrbar und real, auch subjektiv wirklich.

### L i t e r a t u r :

Frankl V (1997) *Die Sinnfrage in der Psychotherapie*. München: Piper, 7. Aufl.

Frankl V (2004) *Das Leiden am sinnlosen Leben*. Freiburg: Herder, 9. Aufl.

Längle A (2000a) *Sinnvoll leben*. St. Pölten: NP-Verlag, 5. Aufl.

Längle A (2000b) *Sinnspuren. Dem Leben antworten*. St. Pölten: NP-Verlag, 2. Aufl.

Längle A (2002) *Wenn der Sinn zur Frage wird*. Wien: Picus

## Fazit für die Praxis

17

Das Sinnkonzept bedeutet für die Praxis mehrerlei. Es stellt erstens eine Philosophie für grundsätzliche Orientierungsfragen im Leben und in der Arbeit dar. Zweitens enthält es eine Anleitung für die Praxis der Sinnsuche und konkret für ein sinnvolles Leadership. Schließlich stellt es ein Konzept dar, um mit Krisen und Belastungen besser umgehen zu können bzw. auch anderen Menschen oder Unternehmen in solchen Situationen zu helfen.

Lassen Sie uns zum Abschluss noch eine konkrete Zusammenfassung für sinnvolle Leadership geben. Leadership macht Sinn – das bedeutet auf diesem Hintergrund eine vierfache Transparenz. Gerade darin sehen wir – neben den schon erwähnten Hintergründen und Aktivitäten – den spezifischen Beitrag der Führungspersönlichkeit für das Unternehmen und für die Mitarbeiter:

1. Transparenz schaffen hinsichtlich der Realisierbarkeit der Projekte;
2. Transparenz schaffen hinsichtlich der Wertigkeit, Werthaftigkeit und Lebensbedeutsamkeit der Projekte;
3. Transparenz schaffen und mithelfen, was an Eigenem darin aufgehen kann und enthalten sein kann;
4. das Design der Aufgabe schaffen: den Projektrahmen und größeren Zusammenhang transparent machen, in dem die Sache steht.

Leadership ist in diesem Verständnis nicht Zielsetzung, sondern Sinnfindung bzw. Sinnstiftung. Zielsetzung verfolgt einen Zweck, es geht um die Erfüllung einer Funktion. – Sinn jedoch orientiert sich am Eigenwert, am Inhalt der Aufgabe, am Wert der Menschen, am Wert von sich selbst. Wenn die Funktion auf den Inhalt abgestimmt wird, wenn die Steigerung dieser Werte das Ziel ist – dann gibt Leadership Erfüllung, dann macht Führen Sinn.