

Sinnorientierte Unternehmensführung

Kreativität- und Werte-Steigerung

„In Wirklichkeit ist der Mensch aber nicht ein von Triebhaften getriebener, sondern er wird von Werthaftem – gezogen.“
(Viktor Frankl)

©Kris Lenart
01.04.2012

Diplomarbeit
Für den staatlichen anerkannten Lehrgang
für Lebens- und Sozialberater
ZA-LSB 125.0/2007

Inhaltsverzeichnis

Trends und Entwicklungen	3
Dem Glück auf der Jagd.....	9
Existentielles Vakuum.....	22
Das existenzielle Vakuum im Unternehmen	29
Existenzielle Unternehmens-Frustration.....	31
Der Schrittmacher für Unternehmen	32
Fragebogen für Sinnorientierte Unternehmensführung (SOUFU)	38
Umkehrschub zum neuen Weg	45
Zwei wichtige Werkzeuge.....	50
1) Selbst-Distanz	50
2) Selbst-Transzendenz	54
Die Kunst des Loslassen	58
Auf der Suche nach dem Sinn	63
Wie aber höre ich auf mein Gewissen?	67
Sinn des Augenblicks	69
In der Gegenwart liegt die Kraft für das Unternehmen	73
Leben im Hier und Jetzt	75
Die vollen Scheunen im Unternehmen	80
Unternehmenswert im Haben oder Sein?	81
Die Souveränität des Unternehmens	87
Die Kultur und die Würde des Unternehmens	90
Kreativität und brainfloor des Unternehmens.....	100
Das Menschenbild und das Unternehmen.....	105
Unternehmensentwicklung im 3. Stockwerk	114
Unternehmenskultur – frei von Altbalast.....	116
Erfolgsfaktoren einer Wertegeführten Organisation	117
Zusammenfassende Gedanken	121
Abschlussgedanken.....	121
ANMERKUNG - ANHANG	122
1) Erfolgreiche Führung gegen alle Regeln.....	122
2)Fragen zur Analyse:	124
3) „The How of Happiness“	133
4) Eine Geschichte von L.N. Tolstoi.....	134
5) weitere Fragebögen:.....	135
PURPOSE IN LIFE TEST (PIL)	135
The Meaning in Life Questionnaire (MLQ).....	136
THE MEANING IN LIFE QUESTIONNAIRE (MLQ)	137
The Work and Meaning Inventory (WAMI).....	139
LIFE ATTITUDE PROFILE-REVISED (LAP-R).....	140
Meaningful Occupation Assessment MOA.....	141
LOGO- Test	141
LITERATURVERZEICHNIS	142

Trends und Entwicklungen

Nach dem Beratungsunternehmen Gallup am 09. Februar 2011 veröffentlichten Engagement Index 2010:¹

- 66% der Mitarbeiter weisen eine geringe emotionale Bindung auf – leisten nur Dienst nach Vorschrift.
- Nur 13% der Beschäftigten leisten eine hohe emotionale Bindung auf und sind bereit für die Ziele des Arbeitgebers sich einzusetzen.
- 59 % schließen nicht aus, dass sie ihrem Arbeitgeber in den nächsten 12 Monaten kündigen.
- 45 % würden ihren direkten Vorgesetzten umgehend entlassen

Die Folgen sind hohe Kosten durch Fehlzeiten, hohe Mitarbeiterfluktuation und verschenktes Innovationspotenzial.

- Die volkswirtschaftlichen Kosten aufgrund innerer Kündigung belaufen sich auf eine Summe zwischen 121 und 125 Milliarden Euro jährlich.
- Der deutschen Wirtschaft entstehen durch die fehlende oder nur geringe Bindung der Beschäftigten zu ihrem Unternehmen Kosten in Höhe von 3,7 Milliarden Euro im Jahr – nur aufgrund von Fehlzeiten (15 Millionen Fehltage)².
- Fluktuationskosten pro Mitarbeiter: Das doppelte der reinen Gehaltskosten und Nebenkosten eines Jahres.

Die aufgeführten Schwachstellen im Führungsverhalten 2010:

- 19 % der Arbeitnehmer erklären, dass sie für gute Arbeit Lob und Anerkennung ausgesprochen wird.
- 22% der Beschäftigten bekunden, dass ihnen regelmäßiges Feedback über persönliche Fortschritte bei der Arbeit gegeben wird.
- 25 % der Mitarbeiter fühlen sich bei der Arbeit einbezogen, weil nach ihrer Meinung und ihren Ansichten gefragt wird.
- 34 % der Befragten gaben an, dass der Vorgesetzte für neue Vorschläge und Ideen offen ist.

¹ Pressemitteilung zum Gallup EEI 2010.pdf und Präsentation zum Gallup EEI 2010.pdf

² Berechnungsgrundlage: 33,643 Millionen Erwerbstätige ab 18 Jahren gemäß Statistischem Bundesamt, davon weisen 13 % eine hohe emotionale Bindung an ihr Unternehmen auf, 66 % eine geringe Bindung und 21 % keine emotionale Bindung auf. Die Anzahl der Fehltage basiert auf der Selbstausskunft der Befragten. Die durchschnittlichen Arbeitskosten pro Stunde betragen laut Statistischen Bundesamt 30,90 Euro. Jeder Fehltag verursacht damit Kosten in Höhe von 247,20 Euro.

- 31 % der Beschäftigten haben das Gefühl, dass bei der Arbeit das Interesse an ihnen als Mensch vorhanden ist.
- 22 % der Mitarbeiter geben an, dass bei der Arbeit jemand gibt, der Sie in Ihrer Entwicklung fördert.
- 32 % der Beschäftigten erklärte, dass er eine Position ausfüllt, die ihm wirklich hundertprozentig liegt.
- 33 % der Mitarbeiter gaben an, dass ihr Vorgesetzter den Schwerpunkt auf Stärken und positiven Eigenschaften legt.
- 14 % der Arbeitnehmer sagte, dass sein Vorgesetzter mit ihm ein gehaltvolles Gespräch über seine Stärken geführt hat.
- 19 % der Beschäftigten bekundete, dass sein Vorgesetzter ihn dazu inspiriert hat, Dinge zu tun, die er sich zunächst nicht zugetraut hat.

Arbeitnehmer ohne emotionale Bindung (2)



GALLUP

Copyright © 2011 Gallup, Inc. All rights reserved.

7

Von je 100 Beschäftigten in einem durchschnittlichen Unternehmen weisen eine

hohe emotionale Bindung	geringe emotionale Bindung	keine emotionale Bindung
13 Personen	66 Personen	21 Personen

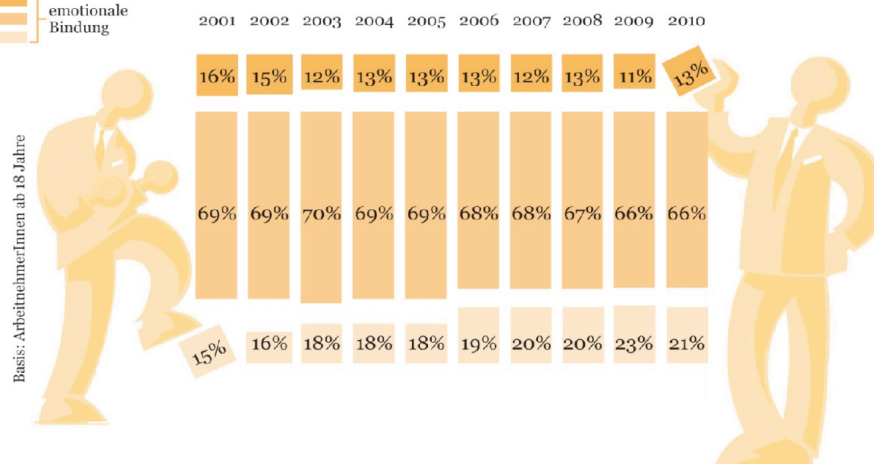
Hochgerechnet auf die erwerbstätige Bevölkerung:

4,374 Millionen Personen	22,204 Millionen Personen	7,065 Millionen Personen
--------------------------	---------------------------	--------------------------

Grundlage: 33,643 Millionen Erwerbstätige ab 18 Jahre (ohne Selbstständige, mithelfende Familienangehörige) im Jahr 2009; Quelle: Statistisches Bundesamt, W
Basis: Arbeitnehmer/-innen ab 18 Jahre (n=1.909)

Copyright © 2011 Gallup, Inc. All rights reserved. 8

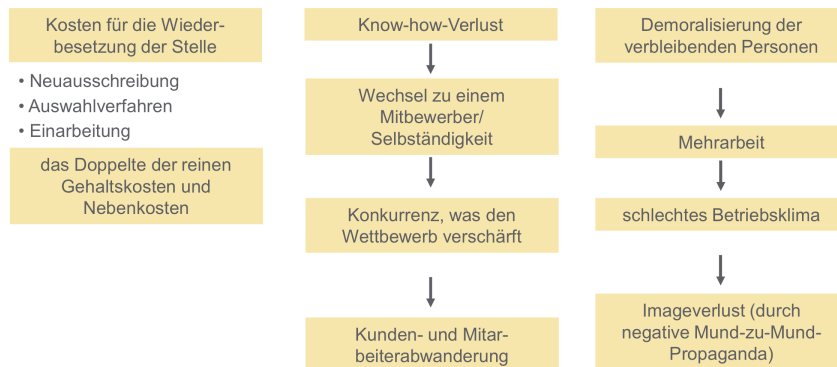
hohe emotionale
geringe Bindung
keine



Copyright © 2011 Gallup, Inc. All rights reserved. 10

Ungewollte Fluktuation und ihre Folgen

freiwilliger Arbeitsplatzwechsel



GALLUP

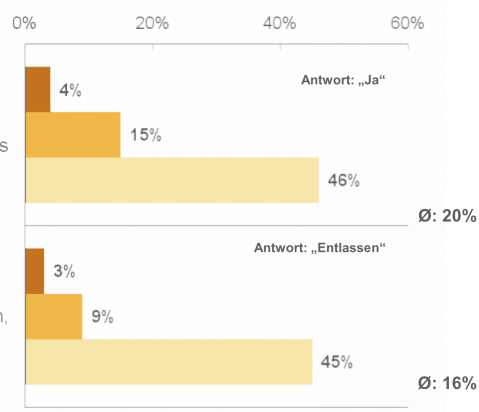
Copyright © 2011 Gallup, Inc. All rights reserved. 21

Führungskräfte im Fokus nach dem Grad der emotionalen Bindung

Fragestellung:

„Haben Sie innerhalb der vergangenen 12 Monate aufgrund Ihres / Ihrer direkten Vorgesetzten daran gedacht, Ihr derzeitiges Unternehmen zu verlassen?“

„Einmal angenommen, Sie könnten ihren derzeitigen Vorgesetzten / ihre derzeitige Vorgesetzte mit sofortiger Wirkung entlassen, würden Sie Ihrem Chef / Ihrer Chefin dann kündigen oder würden Sie dies nicht tun?“



Hohe Bindung

Geringe Bindung

Keine Bindung

GALLUP

Copyright © 2011 Gallup, Inc. All rights reserved. 32

Bild

Quelle aus Gallup Engagement Index³

³ <http://eu.gallup.com/berlin/118645/gallup-engagement-index.aspx>.

Prof. Dr. Frankl sagte folgendes:

Es ist nun gerade der Wille zum Sinn, der gegenwärtig weitgehend frustriert wird. In zunehmenden Maße bemächtigt sich des Menschen von heute ein Sinnlosigkeitsgefühl, das für gewöhnlich mit einem Gefühl der „inneren Leere“ vergesellschaftet auftritt – es handelt sich um das von mir beschriebene und als solches bezeichnete „existentielle Vakuum“. Hauptsächlich manifestiert es sich in Form von Langweile und Gleichgültigkeit. Während in diesem Zusammenhang Langweile einen Verlust an Interesse bedeutet – Interesse an der Welt -, bedeutet Gleichgültigkeit einen Mangel an Initiative, in der Welt etwas zu verändern, etwas zu verbessern!⁴

Prof. Dr. Frankl's stellt mit der Aussage folgende **Kettenreaktion** dar:

Wille zum Sinn - > frustriert - > Sinnlosigkeitsgefühl - > innere Leere - > Langweile / Gleichgültigkeit - > Verlust an Interesse - > Mangel an Initiative - > Mangel an Verbesserung.

Marko Nink, vom weltweiten führenden Beratungsunternehmen Gallup, sagte in der Pressemitteilung zum Gallup EEI 2010:

„Wer mit seinen Ideen regelmäßig auf Taube Ohren stößt, resigniert irgendwann, zieht sich zurück und bringt sich nicht mehr ein.“⁵

Könnte hier der Grund liegen für die mangelnde emotionale Bindung?

Mangelnde Verantwortung durch mangelnde Einbindung. Mangelnde Einbindung führt zum „Sinnfrustration“ und die Kettenreaktion geht los.

Das Resultat ist, dass das Innovations- und Kreativitätspotential gleich Null wird.

Wo jedoch Sinn verwirklicht wird ist Potential. Wo Potential ist, ist Kraft. Wo Kraft ist, ist Bewegung und wo Bewegung ist, ist Dynamik.

⁴ Frank, V.E., Der unbewusste Gott – Psychotherapie und Religion, S. 84.

⁵ Pressemitteilung zum Gallup EEI 2010.pdf

„Dieser Sinn ist ein potentieller, dass heißt, dass er jeweils noch darauf wartet, aktualisiert zu werden – eben von der Person, die er „angeht“, die er „in Anspruch nimmt“, die den „Anruf“ heraushört, der von ihm ausgeht.“⁶

Marcus Berthold, Experte für Kreativität und Ideenmanagement sagte folgendes:

„Unternehmen müssen Sie klar werden, dass wir in einer dynamischen Zeit leben, in der schnelle Veränderungen und Anpassungen überlebenswichtig sind. Unternehmen, die es nicht schaffen, die nötigen Veränderungen rechtzeitig vorzunehmen, tun sich schwer oder werden zugrunde gehen. Diejenigen, die Veränderungen aktiv angehen und die Fähigkeit entwickeln, sich selbst ständig neu zu erfinden, zählen sicher zu den Gewinnern.“⁷

Wir entdecken einen enormen Zusammenhang zwischen Sinn, emotionale Bindung und Potenzialentwicklung. In den weiteren Kapiteln entdecken wir, den Weg zur maximalen Innovation und den unbedingten Willen, etwas besonderes zu schaffen.⁸

Fragen zur Analyse s.h Anmerkung⁹

⁶ Frankl, V.E., Der leidenden Mensch, Anthropologische Grundlagen der Psychotherapie, Ein Gespräch, V.Frankl/F.Kreuzer, S.57

⁷ Haitzer, A., Bewerbermagnet, S.20

⁸ vgl. auch Anmerkung 1)

⁹ vgl. Anmerkung 2)

Dem Glück auf der Jagd

Was glauben Sie macht Sie wirklich glücklicher?

- ☐ Lohnerhöhung
- ☐ Mehr Freiraum in der Arbeit
- ☐ Mehr Anerkennung
- ☐ Eine höhere Stelle
- ☐ Eine Dokortitel
- ☐ Ein größeres Haus
- ☐ Ein moderneres Auto
- ☐ Mehr Zeit
- ☐ Ein Urlaub in der Karibik
- ☐ Eine lobende Ehefrau
- ☐ Ein lobender Ehemann
- ☐ Ein Baby
- ☐ Erfolgreiche Kinder
- ☐ Ein attraktiveres Aussehen
- ☐ Weniger Rückenschmerzen
- ☐ Gewichtsabnahme
- ☐ _____

Oft ist es so, dass das was wir glauben, dass es uns viel mehr glücklicher machen würde, in der Tat und beim Eintreffen gar nicht viel glücklicher macht. ¹⁰

Nehmen wir das Beispiel des Besitzes des Geldes und des Besitztums. Warum ist es für uns so schwer zu glauben, dass Geld nicht wirklich glücklich macht?

Aus der Vorstellung, dass Geld glücklich macht, jagt man dem Geld nach. Aus dieser Jagd nach dem Glück vergisst man das Leben.

Die Frage stellt sich: „Arbeiten wir, um zu leben oder leben wir, um zu arbeiten?“

Oder wie Sokrates einmal sagte: „Wir leben nicht, um zu essen, sondern wir essen, um zu leben.“

¹⁰ Wilson, T.D., Gilbert, D.T., Affective forecasting: knowing what to want, Current Directions in Psychology Science, Vol.14, Number 3, S. 131-134.
vgl: [http://www.wjh.harvard.edu/~dtg/WILSON%20&%20GILBERT%20\(2005\).pdf](http://www.wjh.harvard.edu/~dtg/WILSON%20&%20GILBERT%20(2005).pdf).

Haben Sie sich schon gefragt? „Worauf habe ich meinen persönlichen (geschäftlichen) Fokus gelegt?“

Wie kommt es, dass wir arbeiten, um zu leben und doch das Leben nicht finden? Was sind die treibenden Kräfte, die den Menschen bewegen, alles für die Arbeit zu opfern? Was jagt der Mensch nach, wo er sich erhofft zu erhalten und es doch nicht erhält?

Ist es Geld, Einfluss, Macht, Wohlstand oder Prestige?

Die meisten leben, um zu arbeiten. Sie arbeiten zwar - machen die Arbeit zwar zu ihrem Leben - aber fühlen sich innerlich leer und unerfüllt. Burnout, Tinnitus, Herz- und Schlaganfall, Scheidungen, etc... sind in allen Munde. Man schreit nach Work – life balance, um mehr Gleichgewicht zwischen Work und Life zu erhalten. Die Balance soll zwischen den vier Bereichen in Balance gebracht werden. Man kann in diesen Bereichen auch sehr viel verbessern und viel lernen.¹¹

- 1) Körper/Gesundheit;
- 2) Leistung/Arbeit;
- 3) Soziales Netzwerk/Familie;
- 4) Eigenes Leben/Persönliche Entwicklung

In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, ob es auch möglich wäre, **„more life in work“**¹² zu haben. Wie kann man Sinn und Erfüllung in der Arbeit finden? Kann ich auch „leben in der Arbeit?“

Wie komme ich zu einem ausgeglichenen Leben, wo ich das Gute auch genießen kann oder wie der weise Salomo in Prediger sagte:

„Es gibt nichts Besseres für den Menschen, als dass er isst und trinkt und seine Seele Gutes sehen lässt bei seinem Mühen“¹³

¹¹ Seiwert, J., 30 Minuten für deine Work-Life-Balance.

¹² „more life in work“ © 2012 Kris Lenart.

¹³ Bibel, Prediger 2,24.

Schauen wir uns mal die Reichsten der Reichen an.

Glenn Bland (1972) schreibt in seinem Buch *Success*, über ein Treffen der erfolgreichsten Männer im Edgewater Beach Hotel im Jahre 1923:¹⁴

- Charles M. Schwab, Vorsitzender des größten Stahlkonzerns in USA.
- Samuel Insull, Inhaber eines riesen Energie- und Verkehrsunternehmens, der einen grossen Teil der elektrischen Infrastruktur gelegt hat.
- Howard Hopson, Präsident der größten US-Gasgesellschaft.
- Arthur Cutten, der größte Weizenspekulant.
- Richard Whitney, Präsident der New Yorker Börse.
- Albert Fall, Innenminister im Kabinett des Präsidenten.
- Jesse Livermore, einer der erfolgreichsten Spekulanten der Wall Street.
- Ivar Kreuger, die zentrale Figur im europäischen Zündwarenmonopol.
- Leon Fraser, Präsident der Bank of International Settlements.

Wie sah aber das LEBEN nach 25 Jahren aus?¹⁵

- Charles M. Schwab war bankrottgegangen und lebte die letzten 5 Jahre vom geliehenen Geld.
- Samuel Insull starb auf der Flucht vor der Justiz im Ausland mit 84 Cent in der Tasche.
- Howard Hopson, verlor den grössten Teil seines Vermögens und lebte „geisteskrank“.
- Arthur Cutten, war bankrott, war wegen Steuerhinterziehung angeklagt und starb einige Monate danach am Herzinfarkt.
- Richard Whitney wurde zur Gefängnisstrafe verurteilt.
- Albert Fall, wurde nach 10 Monaten Haft begnadigt und starb mittellos zu Hause.
- Jesse Livermore, beging Selbstmord.
- Ivar Kreuger beging Selbstmord, indem er sich erschoss.
- Leon Fraser, beging Selbstmord.

Wie kam es, dass trotz Geld, Einfluss, Macht, Wohlstand und Prestige das „Glück“ nicht angehalten hat?

¹⁴ Vgl. Elvin, E., Financial risk taking: an introduction to the psychology of Trading and Behavioural Finance, S. 214.

¹⁵ Vgl. Paddertz, G./Haubeil H.: Gott, Geld & Glaube, S.15f.

Dan Gilbert, Sozialpsychologe von der Harvard Universität sagte dazu:

„we think money will bring lots of happiness for a long time, and actually it brings a little happiness for a short time.“¹⁶

Erstaunlich ist hier die Studie von Dr. Lyubomirsky, Dr. Sheldon und Dr. Schkade von den Universitäten in Californien und Missiouri, die besagt, dass nach den Glücksfaktoren nur 10 % unseres Glücks von den Umständen abhängt.¹⁷

Die folgende Studie von der Universität von Illinois bestätigt diese Aussagen, indem der Glückslevel von Multimillionären und Durchschnittsbürger verglichen worden ist:

„Even when extremely wealthy individuals are examined, the effects of income are small. Diener, Horwitz, and Emmons (1985) compared individuals with a net worth over 125 million U.S. dollars to randomly selected controls from the same geographical areas. Even though the very rich were, on average, somewhat happier than the mean of national samples, there was considerable overlap in the distributions of the wealthy and not wealthy groups. Thus, wealthier people are consistently found to be happier than poorer people, but the effects are small.“¹⁸

Die Wissenschaft untersuchte hier demnach das Glückslevel von den reichsten Amerikanern – man bedenke, dass es diejenigen sind, die mehr als 10 Millionen Dollar jährlich verdienen und ihr persönlicher Glücklevel war nur gering höher, als die der Angestellten im Büro oder der Handwerker.¹⁹

Aus diesen Studien können wir eine interessante Schlussfolgerung schließen:

Nehmen wir an es kommen in ein schönes Klassikkonzert 100 Menschen. Diese Menschen repräsentieren ein volles Kontinuum am Glücklichsein. Einige wären überaus glücklich, einige weniger und einige wären total unglücklich. Könnte man jetzt mit dem Zauberstab alle 100 Menschen in das selbe Setting setzen (gleiches Haus, gleicher

¹⁶ Goldberg, C., Too much of a good thing.

¹⁷ Lyubomirsky, S., Sheldon, K.M., Schkade, D.: Persuing happiness: The architecture of sustainable change. Review of General Psychology, Vol.9, No.2, Educational Publishing Foundation, 2005, S. 111f. vgl.: <http://www.faculty.ucr.edu/~sonja/papers/LSS2005.pdf>.

¹⁸ Diener, E., Suh, E.M., Lucas, R.E, Smith, H.L: Subjective well-being: Three decades of progress. Psychological Bulletin, Vol.125, No.2, S. 287.

vgl.: <http://avatarcoaching.com/CoachPro/pics/SWB-Gelisimi-Diener.pdf>.

¹⁹ vgl. Diener, E., Horwitz, J., & Emmons, R. A.: Happiness of the very wealthy. Social Indicators Research, 1985, Vol. 16, S.263-274.

Ehepartner, gleicher Geburtsort, gleiches Gesicht, gleiche Schmerzen) würde der Unterschied ihres Glücklevels höchstens einen Unterschied von 10% darstellen.²⁰

Stellen Sie sich nun vor, sie könnten der Chef ihrer Firma sein, in einem traumhaften Haus wohnen und selbstverständlich wäre das Dienstauto das Model ihres langersehnten Traumes. Ihre gesundheitlichen Probleme sind nicht vorhanden und Ihre Partnerschaft einmalig. Und nun halten sie sich fest: Ihr Glückslevel wäre maximal 10 % höher wie jetzt, da SIE selbst der Gleiche bleiben!

Unser Denken ist jedoch oft dominiert von Gedanken, wie

„wenn ich bloß den Richtigen / die Richtige finde....“

„Wenn ich nur diesen Job erhalte...“

„Wenn ich mir nur.....leisten kann...“

„Wenn....., dann wäre ich so glücklich...“

Die Tatsachen lassen uns jedoch alle aufwecken, indem wir verstehen: „Wenn wir nicht heute glücklich sind, sind wir es Morgen auch nicht.“²¹

Halten wir fest: Das Glück liegt nicht außerhalb! Und selbst, wenn wir dieses „Glück“ erwischen sind wir nicht zufrieden.

„Je mehr es dem Menschen um Lust geht, um so mehr vergeht sie ihm schon. Je mehr er nach Glück jagt, um so mehr verjagt er es auch schon.“²²

In der Zeitung von Chicago (Chicago Tribune) kann man hierzu einen interessanten Artikel finden, der aussagt, dass diejenigen, die 30'000 Dollar im Jahr verdienen, sagen, dass sie 50'000 Dollar bräuchten und diejenigen, die mehr als 100'000 Dollar im Jahr verdienen, sagen, sie bräuchten 250'000 Dollar um zufrieden zu sein.²³ Die vor ihrer Lebenskarriere stehen, wünschen sich Erfolg und Glück und die es hatten beschreiben

²⁰ Lyubomirsky, S., The How of Happiness. A new Approach to Getting the Life You Want, S. 20-21.

²¹ vgl Anmerkung 3).

²² Frankl, V.E., Der Wille zum Sinn, Huber, S.19.

²³ Richt hink big about living well, 1987, 24.September, Chicago Tribune, by United Press International. vgl.: http://articles.chicagotribune.com/1987-09-24/news/8703120456_1_poll-doyle-graf-mabley-roper-organization.

eine andere Seite des Medaillons. In der Los Angeles Times²⁴, einer amerikanischen Zeitung, kann man lesen, dass die Reichen denken, dass sie nicht genug Geld haben, so dass sie sich wirklich sicher fühlen. Eine Umfrage besagt, in der 792 Erwachsene befragt worden sind – von denen 500 mehr als 1 Million US Dollar in Aktien investiert haben, dass mehr Reichtum nicht mehr Glücklichkeit bringe. In der Tat sagten ein Drittel derjenigen, die mehr als 10 Millionen US Dollar in Aktien investiert haben, dass Geld mehr Probleme mache, anstatt irgendwas löse. Ein Drittel sagte aus, dass genügend Geld zu haben, bedeute konstante Sorgen zu haben. Sie hätten mehr Sicherheit, sagten die Beteiligten, wenn sie nur doppelt so viel hätten. Im Artikel ist weiter zu lesen: „The more we have, the more we spend, the more we want“ sagt Judith Martindale (Multimillionärin). Weiteres wird in diesem Artikel beschrieben, dass Wohlstand nicht bedeutete, dass man sich weniger Sorgen um die Rente mache, denn diejenigen, die zwischen 1 und 10 Millionen Dollar in Aktien investiert haben, sich nicht sicher sind, ob es ausreichen wird für die Rente - nämlich einen Lebensstil zu haben, den sie gewohnt sind.

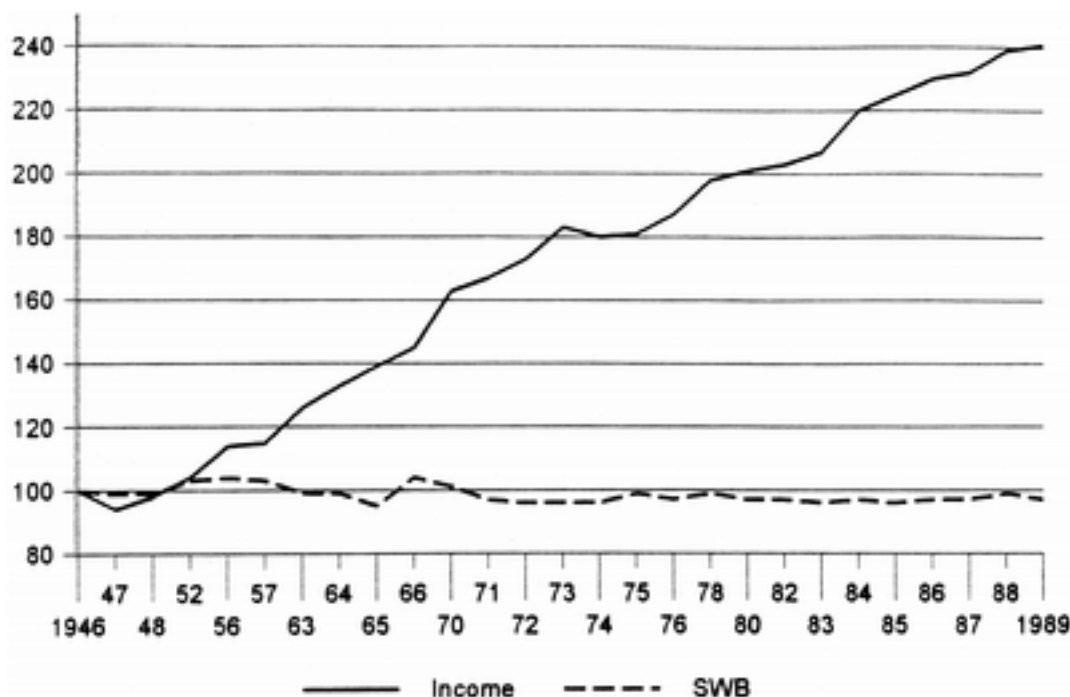


Bild:

Das Einkommen in den Vereinigten Staaten und das subjektive Zufriedenheitsgefühl ("subjective well-being") (SWB)²⁵

²⁴ Kristof, K.M., Money Can't Buy Happiness, Security Either, 2005, 14. January, Los Angeles Times. vgl.: <http://articles.latimes.com/2005/jan/14/business/fi-richpoll14>.

²⁵ Diener, E., Suh, E.M., Lucas, R.E., Smith, H.L.: Subjective well-being: Three decades of progress. Psychological Bulletin, Vol.125, No.2, S. 288.

Diese Ergebnisse erinnern mich an eine Geschichte, die ich in einer kleinen Hotelbibliothek mal gelesen haben:

Eine große Katze sah eine kleine Katze ihrem Schwanz nachjagen und sagte: "Warum jagst du deinem Schwanz so hinterher?" Das Kätzchen antwortete: "Ich habe gehört, dass das Glück das Beste für eine Katze ist und dass es in meinem Schwanz sitzt. Deshalb versuche ich, ihn zu erhaschen. Wenn ich ihn erwische, werde ich das Glück gefunden haben." Darauf sagte die alte Katze: "Mein Sohn, auch ich habe mich mit den Problemen des Universums beschäftigt. Auch ich habe gefunden, dass das Glück in meinem Schwanz sitzt. Allein, ich habe bemerkt, dass er mir immer wegläuft, wenn ich ihn fangen will; gehe ich jedoch meiner Wege, scheint er mir von allein hinterher zu kommen, wo ich auch hingeh." "

Wo ist nun dieses Glück, wenn es nicht im Geld liegt? Wo liegt das Glück nun vergraben? Liegt es vielleicht in der **Schönheit**?

Im Buch „Im Dienste der Schönheit“, welches Bundesministerium für Bildung und Forschung gefördert wird, liest man im Kapitel „ Der gemachte Körper – die genormte Frau“ folgendes:

„Die äusserliche Präsentation des Körpers rückt in einem „Zeitalter der 1000-Ersten-Eindrücke“ immer mehr ins Zentrum der Aufmerksamkeit und verspricht Glück, Erfolg und Liebe.“²⁶

Die ASAPS (American Society for Aesthetic Plastic Surgery) gibt folgende Information²⁷ weiter:

- Im Jahre 2010 gab es 1.6 Millionen kosmetische Operationen.
- Seit 1997 gibt es einen 155 % Anstieg für kosmetische Eingriffe.
- Die Amerikaner gaben fast 10.7 Milliarden Dollar für kosmetische Eingriffe aus.

Die Top 5 kosmetischen Eingriffe im Jahr 2010 waren:

- Brustvergrößerung (318'122 Eingriffe)
- Fettabsaugen (289'016 Eingriffe)

²⁶ Lüttenberg, B., Ferrari, A., Ach, S.J., Im Dienste der Schönheit? Interdisziplinäre Perspektiven auf die Ästhetische Chirurgie, S. 72.

²⁷ http://www.surgery.org/sites/default/files/2010-quickfacts_0.pdf.

- Augenlidoperation (152'123 Eingriffe)
- Bauchstraffung (144'929 Eingriffe)
- Brustverkleinerung (138'152 Eingriffe)

Interessant ist dabei zu sehen, dass die meisten Menschen mit dem Eingriff zufrieden sind, jedoch nur für eine kurze Zeit.²⁸

Man hat sogar in einer Studie festgestellt, dass Frauen, die einen kosmetischen Eingriff wegen Ihrer Brust hatten, sogar ein erhöhtes Risiko für Selbstmord haben.²⁹

„One explanation for why a cosmetic enhancement doesn't bring abiding happiness – and in general, why being beautiful doesn't have a stronger effect on our well being- ist hat we simply don't focus on our appearance when thing about how happy we are....“³⁰

Auch Studien von Ed Diener zeigen das gleiche Resultat auf, dass es keinen großen Zusammenhang zwischen dem äusseren Aussehen und dem SWB (subjected well-being) gibt.³¹

„The results from three studies indicate that among college students there is only a small relation between PAT³² and SWB“³³

Wenn es nicht das Geld und nicht die Schönheit ist, es vielleicht sind es vielleicht positive **Umstände?**

Hier müssen wir bedenken, dass es ein psychohygienische Schutzvorrichtung“ mit dem Namen „hedonische Adoption“³⁴ gibt, die übermäßige emotionale Reaktionen entschärft.

²⁸ Wengle, H., The psychology of cosmetic surgery: A critical overview of literature 1960-1982, part I, Annals of Plastic Surgery, 1986, Vol. 16., p. 435-443 vgl. auch Young, V.L., Nemecek, J.R., Nemecek, D.A., The efficacy of breast augmentation: Breast size increase, pateint sastisfaction, and psychological effects, Plastic and Reconstructive Surgery, 1994, Vol. 94, S. 958-969.

²⁹ McLaughlin, J.K., Wise, T.N., Lipworth, L., Increased risk of suicide among patients with breast implants: Do the epidemiologic data support psychiatric consultation, Psychosomatics, 2004, Vol. 45, p. 277-280.

³⁰ Lyubomirsky, S.: The How of Happiness. A new Approach to Getting the Life You Want, Penguin Books, 2007, New York, S. 45.

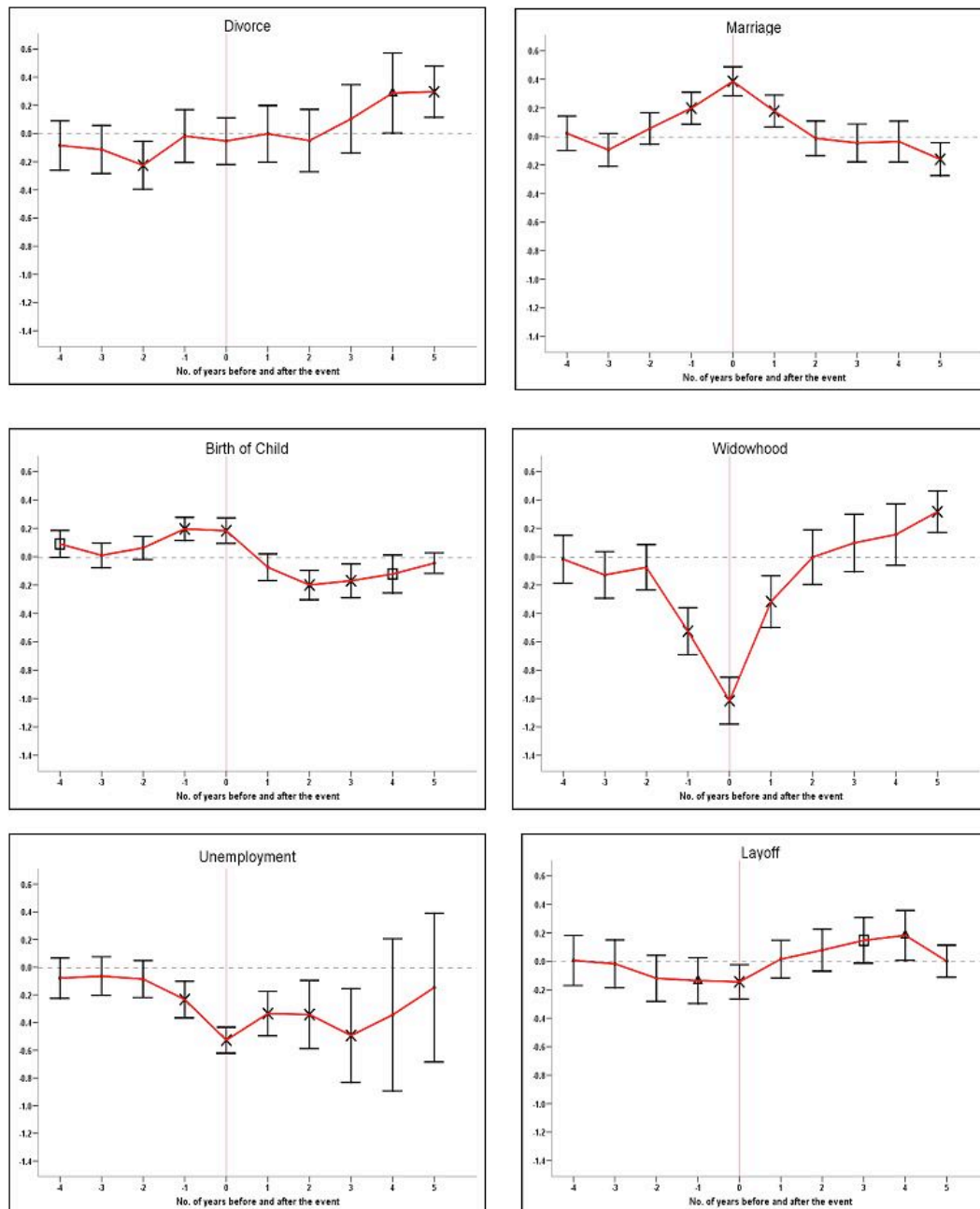
³¹ Diener, E., Wolsic, B., Fujita, F., Pyhsical attractiveness and subjective well being, Journal of Personality and Social Psychology, 1995, Vol. 69, S. 120-129.

vgl.: <http://commonsenseatheism.com/wp-content/uploads/2011/01/Diener-Physical-Attractiveness-and-Subjective-Well-Being.pdf>.

³² Physical attractiveness (PAT).

³³ Diener, E., Wolsic, B., Fujita, F., Pyhsical attractiveness and subjective well being, Journal of Personality and Social Psychology, 1995, Vol. 69, S. 128.

³⁴ Kahnemann, D., Diener, E., Schwarz, N., The Well-Being, The Foundation of Hedonic Psycholgy, S. 302f.



Bildquelle:

The Dynamic Effect of Life and Labour Market Events on Life Satisfaction (Females)³⁵

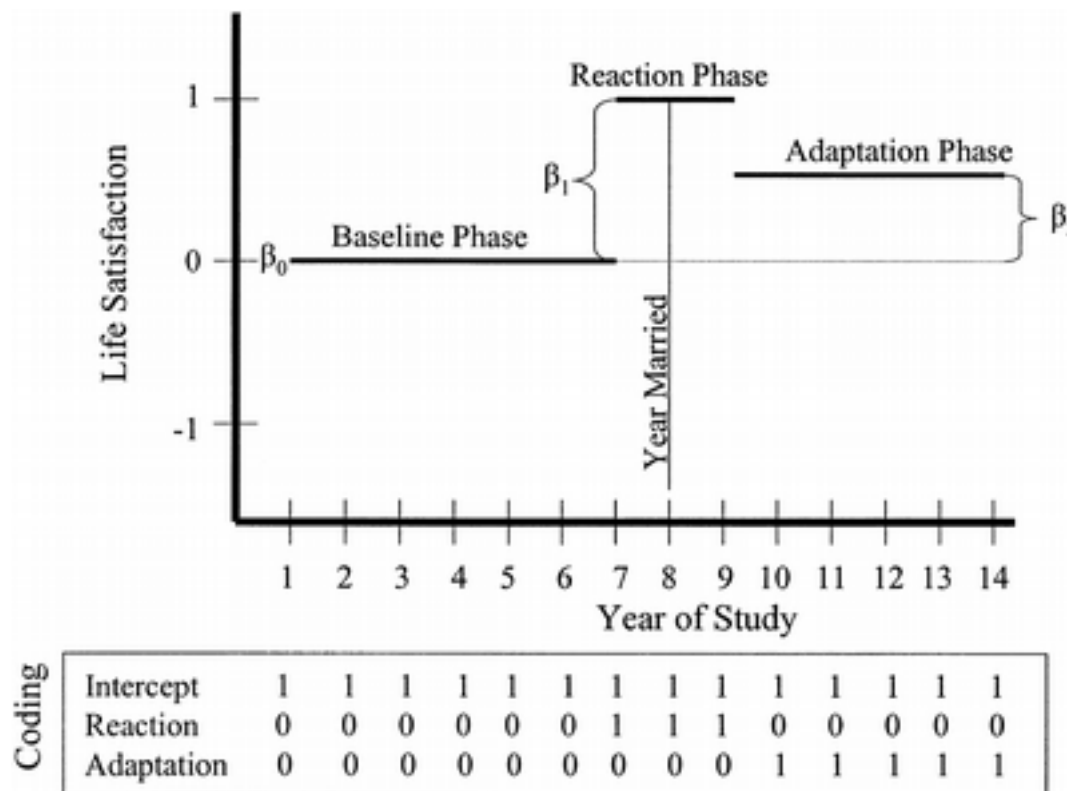
Die Studien zeigen auf, dass die Tendenz des Menschen relativ schnell wieder zu einem stabilen Level des Glücklichs zurück kommt, trotz großen positiven oder negativen Ereignissen oder Lebensveränderungen.

Das bedeutet auch wenn ich an an einen wunderbaren Ort umziehe, eine tolle Ehe³⁶ eingehe, ein wunderbaren Jobwechsel habe, macht mich das zwar bedeutsam glücklicher für eine Zeit, aber eben, nur für eine Zeit.

vgl. <http://www.slideshare.net/rnja8c/hedonic-adaptation-happiness>.

³⁵ <http://www.voxeu.org/index.php?q=node/910>.

Hier ein Beispiel aus der Studie über die Ehe, in der die Ausgangslage zu sehen ist, das Ereignis – die Hochzeit – und wie sich nach 1-2 Jahren die Anpassungsphase da ist:



Bildquelle: www.psycnet.apa.org aus PsycArticles

Sie ahnen nun sicherlich, wie es mit den **Lotto Gewinner** aussieht:

„Although lottery winners felt very good about winning the lottery, they took less pleasure than controls in a variety of ordinary events and were not in general happier than controls. These results can be derived from an adaption level of analysis of the effects of a single extremely positive event. Initially, such an event may be expected to depress ratings of related but less spectacular events, by contrast.“³⁷

³⁶ vgl. hierzu: Lucas, R.E., Clark, A.E., Georgellis, Y., Diener, E., Reexamining adaption and the set point model of happiness: Reactions to changes in marital status, Journal of Personality and Social Psychology, 2003, Vol.84, No.3, S. 527-539.

vgl.http://scholar.google.at/scholar_url?hl=de&q=http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download%3Fdoi%3D10.1.1.119.9139%26rep%3Drep1%26type%3Dpdf&sa=X&scisig=AAGBfm3wzWvixBHb81ART3D5i4LXWU4vIA&oi=scholar&ei=HCY0T8bzLpO00QXImdCuAg&sqi=2&ved=0CB0QgAMoADAA.

³⁷ Brickmann, P., Coates, D. Janoff-Bulmann, R., Lottery winners and accident victims: Is happiness relative?, Journal of Personality and Social Psychology, 1978, Vol. 36, No.8, S. 923.

vgl.http://education.ucsb.edu/janeconoley/ed197/documents/brickman_lotterywinnersandaccidentvictims.pdf.

Das ist dann natürlich auch schade, wenn man nach einem Lottogewinn, wenig Freude an alltäglichen Dingen hat, wie Fahrrad fahren, zum Essen ausgehen, etc...

Letztendlich sagen Sie vielleicht: „Aber es ist die **Gesundheit**, die einen glücklich macht“.

Im Journal of Experimental Psychology wird von einer Studie berichtet, in der 49 Patienten mit chronischen Nierenerkrankung untersucht wurden, die dreimal in der Woche für 3 h Blutdialyse erhielten. 49 Kontrollpatienten wurden zusätzlich ausgesucht, die vom Alter, Geschlecht, Abstammung und Ausbildung dazu passten (gesunde Patienten). Allen Patienten wurden PDAs (personal digital assistants) zur Verfügung gestellt, die während dem Tag sie nach ihrer Stimmung fragte, sogenannte „momentary mood reports“. Sie konnten von folgende Antworten geben: 2= very pleasant, 1=slightly pleasant, 0=neutral, -1= slightly unpleasant, -2= very unpleasant. Die ersten 7 Paare erhielten PDAs und wurden 7 Tage getragen. Alle 2 Stunden ertönte ein Piepton, der nach der Stimmung fragte. Die anderen 42 Paare erhielten PDAs, die alle 90 Minuten ein Piepton gaben. Auf dem Bildschirm erschienen die 5 Antworten, um die Stimmung zu beschreiben, bevor das Gerät piepte. Zusätzlich konnten sie 9 weitere Stimmungsmesser angeben, um besondere Gefühle auszudrücken (happy, joyful, pleased, fun, depressed, unhappy, frustrated, angry, hostile, worried). Dies konnten Sie auf einer Skala von 0 – 6 auswählen.

Das Ergebnis ist erstaunlich:

„It appears likely, then, that if there is a difference in mood between the groups, the difference is small. This supports the suggestion that the patients have adapted quite well to their condition.

In this study, we sought to determine the source of the commonly observed discrepancy whereby quality-of-life ratings of people who are sick or living with a disability are much higher than healthy people expect.

We did so by comparing measured and estimated moods of hemodialysis patients and healthy controls. Replicating earlier findings using different methods, we failed to find evidence that patients experienced lower moods than healthy controls did. Both

patients and controls, however, predicted that the difference in mood experienced under health versus illness would be large.

It appears that hemodialysis patients do, largely at least, adapt to their condition. Although they report their health as being much worse than that of healthy controls, they do not appear to be much, if at all, less happy than people who do not have kidney disease or any other serious health condition.

It is interesting that the hemodialysis patients themselves seem unaware of the extent to which they have adapted. They believe they would be happier if they had never been sick, yet they appear to be incorrect in this belief, as they are already about as happy as healthy people are.

In imagining a life that had always been free of illness, they may instead imagine the initial mood increase that would follow the transition from their current state to one of good health (Kahneman, 1999), and they may assume that the feeling from such a transition would result not from the transition but from the better quality of experience in the healthy state.”³⁸

Table 1
Means of Measured and Estimated Mood for Hemodialysis Patients and for Healthy Controls

Mood	Patients (n = 49)	Controls (n = 49)
Measured mood (average EMA response)	0.70	0.83
Estimated mood		
Typical week (at entry)	0.78	0.67
Recall of EMA week	0.70	0.60
Typical week (at exit)	0.61	0.67
Imagining hemodialysis scenario	0.63	-0.38
Imagining never having had kidney disease	1.16	

Note. All means are on a 2 to -2 scale. EMA = ecological momentary assessment.

Bildquelle: Apa PsycNet³⁹

³⁸ Riis, J., Loewenstein, G., Baron, J., Jepson, C., Fragerlin, A., Ubel, P.A., Ignorance of hedonic adaption to hemodialysis: A study using ecological momentary assessment, *Journal of Experimental Psychology, General*, 2005, Vol.134, No.1, S. 8-9.

vgl: <http://sds.hss.cmu.edu/media/pdfs/loewenstein/IgnoranceHedonicAdapt.pdf>.

³⁹ <http://psycnet.apa.org/index.cfm?fa=buy.optionToBuy&id=2005-01100-001>.

„Es war schon ..die Rede davon, dass man „nicht zum Vergnügen auf der Welt“ sei, der Mensch, der das wähnt, kommt nicht auf seine Rechnung, kann gar nicht. Selbst wenn er mit seinem Prinzip gelegentlich Erfolg hat, wird er dessen nie ganz froh werden können – Lust an sich ist sinnlos, selten und kurz.“⁴⁰

Wir verstehen nun, dass das Glücklichein und das Zufrieden sein, viel mehr ist als die Erfüllung von „Freude“, die nach einer kurzen Zeit wieder verblasst. Dieses Wissen hat eine natürlich Auswirkung auf das Motivationskonzept und den Führungsstil des Unternehmens. Das „Zuckerbrot und Peitsche Prinzip“, bei dem ich vorne das Zuckerbrot oder die Karotte hinhalte und hinter mit der Peitsche Druck mache, funktioniert langfristig nicht. In einem sinnorientieren Unternehmen wird sich das Motivationskonzept und damit auch der Führungsstil nach dem Sinn ausrichten.

⁴⁰ Frankl, V.E., Ärztliche Seelsorge, Grundlagen der Logotherapie und Existenzanalyse, S.146.

Existentielles Vakuum

Die Zeitschrift „20 Minuten“ in der Schweiz berichtet am 05.12.2008 vom Tod des Alex Widmer, CEO der renomierten PrivatBank Julius Bär.⁴¹

Foxnews⁴² berichtet am 22.April 2009, dass David Kellermann, ein prominenter Top Banker , Finanzchef bei der US-HypoBank Freddie Mac sich zu Hause das Leben genommen hat.

Die Schweizer Tagesschau berichtet am 26.Januar 2010, dass Markus Reinhardt, Sicherheitschef des WEF und Bündner Polizeikommandant sich im Hotelzimmer das Leben genommen hat.⁴³

Am 19.11 2011 berichtet das deutsche Abendblatt⁴⁴ über einen Selbstmordversuch des berühmten deutschen Fußball Schiedsrichter Babak Rafati.

Am 27.11.2011 begeht der walisische Nationaltrainer Gary Speed Selbstmord. Erhängt wird er in seinem Haus gefunden. ⁴⁵

Die Liste lässt sich lange fortsetzen. Im Wikipedia ist eine Liste⁴⁶ zu finden von berühmten Persönlichkeiten. Darunter findet man Langstreckenläufer, Rechtsanwälte, Schauspieler, Nationalfußballspieler, Schriftsteller, Profiboxer, Modedesigner, Fernsehmoderatoren, Dirigenten, Wissenschaftler, Ärzte, Maler, Banker, Models, Politiker, etc....

Jährlich sterben in der Schweiz bei ca. 1400 Personen. Dies entspricht knapp vier suizidbedingten Todesfällen pro Tag.⁴⁷ Trotz sozialem Wohlstand, stabiler Wirtschaftslage und guter Ausbildung hat die Schweiz einer der höchsten Selbstmordraten der Welt.

⁴¹ <http://www.20min.ch/finance/news/story/14374681>.

⁴² <http://www.foxnews.com/politics/2009/04/22/freddie-mac-cfo-dead-apparent-suicide/>.

⁴³ <http://www.tagesschau.sf.tv/Nachrichten/Archiv/2010/01/26/Schweiz/WEF-Sicherheitschef-ist-tot>. vgl. <http://www.handelszeitung.ch/management/suizid-freitod-der-spitze>.

⁴⁴ <http://www.abendblatt.de/sport/article2099502/Rafati-versuchte-offenbar-Selbstmord-keine-Lebensgefahr.html>.

⁴⁵ <http://www.20min.ch/sport/fussball/story/15771693>.

⁴⁶ http://de.wikipedia.org/wiki/Liste_von_Suizidenten#2000er.

⁴⁷ <http://de.wikipedia.org/wiki/Suizid>.

Nach der Zeitschrift Focus nimmt sich in Deutschland statistisch alle 47 Minuten ein Mensch das Leben.⁴⁸

Erst vor kurzem hat sich der Chef einer guten Freundin von mir in München das Leben genommen. Er hatte eine gutlaufende Zahnarztpraxis in einer vornehmen Gegend von München. Seine Frau, ebenfalls Zahnärztin hat ihn im Haus aufgehängt gefunden. Kein Abschiedsbrief, keine bekannter Grund.

Aus der Welt der Glamour lesen wir im Journal of Positive Psychology:

„Is it possible that a serious but neglected psychological issue lurks beyond such glaring sensationalism? Could it be that the modeling career, despite its glamour, is associated with elevated rates of psychological maladjustment?“

„Models' relationship failures, drug addictions, and personal difficulties are feasted upon and exploited by the paparazzi whose work is fuelled by a sensation-hungry public. Stories emerge of „supermodels“ with serious psychological maladjustment, ranging from cocaine and alcohol addictions to eating disorders and personality disturbance. In one such recent tabloid article (Walker, 2005), it is shockingly claimed that a „top catwalk model has lifted the lid on the sordid cocaine-infested world of the fashion industry.“ In that article, a „stunning catwalk model“ concludes that „people think modeling is glamorous but it is not- it can destroy your life.“⁴⁹

Viktor Frankl sagt folgendes dazu:

„Wenn er um keinen Sinn des Lebens weiss, dann pfeift er auf das Leben, auch wenn es ihm äusserlich noch so gut gehen mag, und unter Umständen schmeißt er es dann eben weg. Trotz Wohlstand und Überfluss.“⁵⁰

⁴⁸ http://www.focus.de/panorama/welt/statistik_aid_114635.html.

⁴⁹ Meyer, B., Endström, M.K., Harstveit, M., Bowles, D.P., Beevers, C.G., Happiness and despair on the catwalk: Need satisfaction, well-being, and personality adjustment among fashion models, Journal of Positive Psychology, 2007, 2, S. 2-3.

⁵⁰ Frankl, V.E., Die Sinnfrage in der Psychotherapie, S.33.

Dr. Gregory K. Brown von der Universität in Pennsylvania schreibt:

„ Recognizing that suicide has profound public health significance, the United States Senate (Resolution 83: Recognizing Suicide as a National Problems and Declaring Suicide Prevention to be a National Priority, Congressional Record, 1997) and the Surgeon General (...)have declared suicide prevention to be a national public health priority.“⁵¹

Wo ist der Grund nach Viktor Frankl verborgen?

„Im Gegensatz zu den Zeiten von Alfred Adler kommen die Patienten heute auch nicht mit ihren Minderwertigkeitsgefühlen zu uns Psychiatern, vielmehr mit einem Sinnlosigkeitsgefühl, mit einem Leeresgefühl, mit dem, was ich das „existentielle Vakuum“ nenne.“⁵²

„Es handelt sich um das Erlebnis einer inneren Leere, um das Gefühl einer abgründigen Sinnlosigkeit“⁵³

Es scheint wirklich so, dass viele Menschen genug haben, wovon sie leben können, aber zu wenig wozu sie leben sollen.

„In der Wohlstands und Überflussgesellschaft haben weiter Bevölkerungsschichten zwar Geldmittel, aber keinen Lebenszweck; sie haben genug, wovon sie leben können, aber ihr Leben hat kein Wozu, eben keinen Sinn.“⁵⁴

„Im Gegensatz zum Tier sagen dem Menschen sagen dem Menschen keine Instinkte und Triebe, was er tun muss. Und im Gegensatz zu früheren Zeiten sagen ihm keine Traditionen mehr, was er tun muss. Weder wissend, was er muss, noch wissend, was er soll, weiß er aber auch nicht mehr recht, was er eigentlich will. Und die Folge?
Entweder *er will nur das, was die anderen tun*, und das ist

⁵¹ Brown, G.K., A Review of Suicide Assessment Measures for Intervention Research with Adults and Older Adults, Philadelphia, National Institute of Mental Health, 2000, S. 3.

vgl:<http://www.hawaii.edu/hivandaids/Review%20of%20Suicide%20Assess%20for%20Interven%20Res%20w%20Adults%20and%20Older%20Adults.pdf>.

⁵² Frankl, Viktor E., Die Sinnfrage in der Psychotherapie, S. 22.

⁵³ Frankl, Viktor E., Der Wille zum Sinn, Ausgewählte Vorträge über Logotherapie, S. 139.

⁵⁴ Frankl, V. E., Der leidende Mensch, Anthropologische Grundlagen der Psychotherapie, S.43

*Konformismus. Oder aber umgekehrt: er tut nur das, was die anderen wollen – von ihm wollen. Und da haben wir den Totalitarismus.*⁵⁵

Prof. Dr. Beck sagt: „The suicidal preoccupations . . . seem related to the patient’s conceptualization of his situation as untenable or hopeless”.⁵⁶

Die Aussage von Viktor Frankl werden durch eine 10 Jahres Studie über Selbstmordraten der American Journal of Psychiatry bestätigt:

„An investigation of suicide attempters by Minkoff found that the intensity of suicidal intent was more highly correlated with hopelessness than with depression. (...)“⁵⁷

In der 10 Jahres Studie - in der 207 Patienten begleitet wurden - hatten 91 % der Patienten, die tatsächlich das Leben genommen haben, eine Beck Hopelessness Scale⁵⁸ von 9 oder höher.

In einer weiteren ähnlichen Studie, in der 1’958 Therapiepatienten begleitet wurde festgestellt, dass die Hoffnungslosigkeit im engen Zusammenhang mit Selbstmord stand. Die Hopelessness Scale identifizierte 16 (94,2%) von 17 Patienten, die schlussendlich Selbstmord beginnen. Diese Gruppe wies eine 11 mal höheres Risiko auf als der Rest der Patienten.

„...these studies support the growing body of research which suggests that hopelessness is more directly related to suicide intent than depression alone.“⁵⁹

⁵⁵ Frankl, Viktor, E., Theorie und Therapie der Neurosen: Einführung in die Logotherapie und Existenzanalyse, S.11.

⁵⁶ Beck, A.T., Thinking and depression, I: idiosyncratic content and cognitive distortions, Arch Gen Psychiatry, 1963, Vol. 9, S.327-328.

⁵⁷ Beck, A.T., Steer, R., Kovacs, M., Garrison, B., Hopelessness and Eventual Suicide: A 10 Year Prospective Study of Patients Hospitalized With Suicidal Ideation, 1995, American Journal of Psychiatry, American Psychiatric Association, Vol. 142, S. 559-564.

vgl. http://www.ucs.louisiana.edu/~rmm2440/Beck_Steer_et_al%20_1985_%20AmJPsychiatry.pdf

⁵⁸ Die Hoffnungsskala wurde errechnet nach der Hopelessness Scale von Beck, die das Ausmaß aufzeigt, die eine Person bzgl. der negativen Vorstellung der Zukunft hat.

⁵⁹ Beck, A.T., Brown, G., Berchick, R., Steward, B.L., Steer, R.A., Relationship between Hopelessness and Ultimate Suicide: A Replication With Psychiatric Outpatients, American Journal of Psychiatry, 1990, 193 vgl. [http://www.ucs.louisiana.edu/~rmm2440/Beck_Brown_Berchick_et_al\(1990\).pdf](http://www.ucs.louisiana.edu/~rmm2440/Beck_Brown_Berchick_et_al(1990).pdf).

Table 1. Characteristics of 17 Outpatients Who Committed Suicide

Patient	Sex	Number of Prior Attempts	Alcohol-Related Diagnosis	Number of Therapy Sessions	Beck Hopelessness Scale Score
1	M	2	Yes	0	10
2	M	0	Yes	15	14
3	M	0	Yes	3	17
4	M	0	No	7	11
5	M	3	No	4	20
6	M	0	No	14	14
7	M	0	No	0	18
8	M	0	No	25	18
9	M	2	No	0	9
10	F	1	No	0	20
11	F	2	No	0	19
12	F	6	No	13	20
13	F	0	Yes	8	19
14	F	0	Yes	14	9
15	F	1	No	0	18
16	F	1	No	0	17
17	F	0	No	1	7

Bildquelle: Focus Psachiatryonline.org⁶⁰

Table 1
Item Loadings From the Factor Analysis of the Hopelessness Scale

Item	Factor ^a		
	1	2	3
1. I look forward to the future with hope and enthusiasm	.70	.12	.09
15. I have great faith in the future	.62	.20	.11
3. When things are going badly, I am helped by knowing that they can't stay that way forever	.60	-.01	-.01
19. I can look forward to more good times than bad times	.58	.22	.20
6. In the future I expect to succeed in what concerns me most	.58	.31	.35
13. When I look ahead to the future I expect I will be happier than I am now	.47	.22	.26
5. I have enough time to accomplish the things I most want to do	.43	-.37	.10
9. I just don't get the breaks, and there's no reason to believe I will in the future	-.14	.72	.02
16. I never get what I want so it's foolish to want anything	.13	.65	.12
20. There's no use in really trying to get something I want because I probably won't get it	.22	.61	.34
2. I might as well give up because there's nothing I can do about making things better for myself	.26	.57	-.06
17. It is very unlikely that I will get any real satisfaction in the future ^b	.42	.56	.28
11. All I can see ahead of me is unpleasantness rather than pleasantness	.06	.55	.37
8. I happen to be particularly lucky and I expect to get more of the good things in life than the average person	.33	.45	.03
4. I can't imagine what my life would be like in 10 years	-.26	-.02	.63
12. I don't expect to get what I really want	.05	.25	.63
14. Things just won't work out the way I want them to	.19	.19	.62
18. The future seems vague and uncertain to me	.27	.04	.53
7. My future seems dark to me	.31	.16	.49
10. My past experiences have prepared me well for my future	.28	.12	.42
% of total variance	26.5	9.1	7.3

Note. Items with loadings greater than .40 were used to identify the meaning of each factor.

^a Factor 1: hopefulness about future; Factor 2: giving up; Factor 3: future anticipation.

^b Shared loadings on Factors 1 and 2 and was assigned to Factor 2 with highest loading.

Bildquelle: APA PsycNet⁶¹

⁶⁰ <http://focus.psychiatryonline.org/article.aspx?Volume=4&page=291&journalID=21>.

⁶¹ <http://psycnet.apa.org/index.cfm?fa=buy.optionToBuy&id=1989-03588-001>.

Aus diesen Studien heraus eine wichtige Erkenntnis:

„Therapeutic interventions that reduce hopelessness most rapidly may also lower suicidal potential. There is evidence in the literature that cognitive therapy acts faster in lowering hopelessness than does pharmacotherapy“⁶²

Nur einfach eine „Tablette“ schlucken, wird nicht weiterhelfen.

Woher kommt aber die Hoffnung. Hoffnung ist ja nicht etwas, was ich habe oder was ich nicht habe, sondern ein Produkt, ein Nebeneffekt, auch wenn es ein sehr wichtiges Element ist.

Hoffnung entsteht nicht, indem ich es mir erhoffe, indem ich mir es wünsche, sondern Hoffnung kommt aus einem Ziel heraus, aus einem „wofür“ ich lebe.



„Die Idee eines Willens zum Sinn darf nicht im Sinne eines Appells an den Willen missdeutet werden. Glaube, Liebe, Hoffnung lassen sich nicht manipulieren und farbrizieren. Niemand kann sie befehlen. Selbst dem Zugriff des eigenen Willens entzieht sie sich. Ich kann nicht glauben wollen, ich kann nicht lieben wollen, ich kann nicht hoffen wollen – und vor allem kann ich nicht wollen wollen.“⁶³

Das Existenzielle Vakuum hat aber nicht nur den Selbstmord als Folge. Dieses Vakuum zeigt sich auch in weiteren Formen:

- sexuelle Betäubung
- Hyperreflexion
- Neigung zur Selbstdarstellung
- Alkoholismus
- Krimininalität
- Drogensucht

⁶² Rush, A.J., Beck, A.T., Kovacs, M., Comparison of the effects of cognitive therapy and pharmacotherapy on hopelessness and self-concept, Am J Psychiatry, 1982, Vol. 139, S. 862-866.

⁶³ Frankl, V.E., Ärztliche Seelsorge, Grundlagen der Logotherapie und Existenzanalyse, S.101.

- Depression
- Workaholic
- ...

„Nur in ein existentielles Vakuum hinein wuchert die sexuelle Libido. Eine Enttäuschung des Menschen hinsichtlich seines Ringens um eine Daseinssinn, eine solche existentielle Enttäuschung wird vikariierend (aushilfsweise) kompensiert durch eine sexuelle Betäubung.“⁶⁴

In einem leer und sinnlos gewordenen Leben, in einem „existentiellen Vakuum“ (...) hypertrophiert der Hang und die Neigung, sich selbst zu bespiegeln, sich selbst zu beobachten, alles vor jedem auszubreiten, alles mit jedem zu diskutieren.“⁶⁵

„Fragen wir uns nach den klinischen Hauptformen, in denen das existentielle Vakuum uns gegenübertritt, so wäre unter anderem zu nennen, die sogenannte Sonntagsneurose, das heißt die Depression, die aufbricht, sobald die wochentägliche Betriebsamkeit sistiert und dem Menschen mangels des Wissens um einen konkreten Sinn seinen persönlichen Daseins die vermeintliche Sinnlosigkeit seines Lebens so recht zu bewusstsein kommt. Aber nicht nur der Feierabend, sondern auch der Lebensabend stellt den Menschen vor die Frage, wie er seine Zeit ausfüllen soll.“⁶⁶

„Das existentielle Vakuum kann sowohl manifest als auch latent bleiben. Wir leben in einer Zeit zunehmender Automation, und diese bringt auch eine Zunahme anfallender Freizeit mit sich. Aber es gibt nicht nur eine Freizeit von etwas, sondern auch eine Freizeit zu etwas; der existentiell frustrierte Mensch jedoch kennt nichts, womit er sie ausfüllen, nicht, womit er sein existentielles Vakuum auffüllen könnte.“⁶⁷

⁶⁴ Frankl, Viktor, E., Theorie und Therapie der Neurosen: Einführung in die Logotherapie und Existenzanalyse, S.136.

⁶⁵ Frankl, Viktor E., Der Wille zum Sinn, Ausgewählte Vorträge über Logotherapie, Piper, S. 232.

⁶⁶ Frankl, Viktor, E., Theorie und Therapie der Neurosen: Einführung in die Logotherapie und Existenzanalyse, S.137.

⁶⁷ Frankl, Viktor, E., Theorie und Therapie der Neurosen: Einführung in die Logotherapie und Existenzanalyse, S.136.

Das existenzielle Vakuum im Unternehmen

Was sich im Privaten vollzieht, kann sie auch im Unternehmen vollziehen.

Ich möchte es, dass „existenzielle Unternehmensvakuum“⁶⁸ nennen.

„Aber das existenzielle Vakuum muss nicht manifest werden: es kann latent bleiben-laviert, maskiert, und wir kennen diverse Masken, hinter denen sich das existenzielle Vakuum verbirgt; denken wir bloß an die Krankheit der Manager, die sich aus ihrer Arbeitswut heraus in die Betriebsamkeit hineinstürzen, wobei der Wille zur Macht, um nicht zu sagen seine primitivste und banalste Ausprägung: der „Wille zum Geld“ – den Willen zum Sinn verdrängt.“⁶⁹

Wenn der Wille zum Geld, den Willen zum Sinn verdrängt, entsteht im Unternehmen ein existenzielles Vakuum, der ggf. erstmals gar nicht sichtbar, aber dann für alle spürbar wird: Für die Mitarbeiter, für die Kunden, wie auch für die Zulieferer.

Man spürt die Leere, man vernimmt die Stimmung oder besser gesagt, die fehlende Stimmung im Unternehmen. Wenn aus diesem Grund dann die Antriebskraft, der Puls des Lebens, immer weniger wird im Unternehmen, kann man natürlich alle möglichen Seminare anbieten, aber wird es helfen? Wird es der inneren Kündigung abhelfen? Wird es der Suche nach dem „etwas besseren“, wirklich befriedigen? Schnell wird sich die Unzufriedenheit bemerkbar machen, die kein Seminar, kein Gehalt und keine Umstände verbessern können. (Wie wir oben entdeckt haben, hilft auch keine Tablette.)

„Wer sein eigenes Leben (...) als sinnlos empfindet, der ist nicht nur unglücklich, sondern auch kaum lebensfähig.“⁷⁰

Dieses „kaum lebensfähig“, bedeutet „kaum energiefähig“. Ein existenzielles Vakuum im Unternehmen ist der schleichende, aber auch der sichere Tod für das Unternehmen.

„Unzufriedenheit trotz objektiv guter Bedingungen: schöne, ansprechende eingerichtete Arbeitsplätze, überdurchschnittlich gute Bezahlung, großzügige Arbeitszeitregelungen, ein reichhaltiges Weiterbildungsangebot, erstklassige Sozialleistungen (...) Raucherpausen in schön gestalteten Kommunikationszonen, moderne Kaffeeautomaten,

⁶⁸ © 2012, Kris Lenart.

⁶⁹ Frankl, Viktor, E., Theorie und Therapie der Neurosen: Einführung in die Logotherapie und Existenzanalyse, S.136.

⁷⁰ Einstein, A, Mein Weltbild, Ullstein, 2005, Zürich, S.179.

eine sehr gute Kantine (...) Führt Bedürfnisbefriedigung etwa nicht zu mehr Zufriedenheit?“⁷¹

„Ich bin 22 Jahre alt, besitze einen akademischen Grad, einen luxuriösen Wagen, ich bin finanziell gesichert, und es steht mir mehr „Sex“ und Macht zur Verfügung, als ich verkraften kann. Nur das ich mich fragen muss, was für einen Sinn das alles haben soll.“⁷²

Das Phänomen im Unternehmen ist das Gleiche, wie wir vorher entdeckt haben. Man kann im goldenen Haus/Unternehmen sitzen, mit viel Ruhm und Ehre und doch diese totale innere Leere spüren, sich selbst aufgeben und keinen wirklichen Gewinn für das Unternehmen erbringen.

Natürlich kann man diese vorherrschende Leere eine gewisse Zeit betäuben. Man kann den Mitarbeitern dazu verhelfen, dass sie die Möglichkeit erhalten der Selbstdarstellung⁷³, indem man Wettbewerbe veranstaltet und damit den Willen zum Geld noch mehr stärkt. Das Vakuum scheint für eine kurze Zeit verschwunden zu sein, aber in Wahrheit vergrößert es sich noch mehr.

⁷¹ Bernschneider, W., Sinnzentrierte Unternehmensführung, Was Viktor Frankl den Führungskräften zu sagen hat, Orthaus Verlag, 2003, Lindau, S. 11-12.

⁷² Frankl, V.E., Der Wille zum Sinn, Huber, S. 13.

⁷³ Man kann hier dagegen halten, dass Maslow die Selbstverwirklichung als höchste Stufe der Bedürfnishierarchie sieht. Dazu sei aber ein interessantes Zitat von Maslow gegeben: „I agree entirely with Frankl that man's primary concern is his will to meaning.“ Aus: Maslow, A.H., Comments on Dr. Frankl's Paper, Readings in Humanistic Psychology, Herausg. Sutich, A.J., Vich, M.A., Free Press, 1969, New York.

Existenzielle Unternehmens-Frustration

Das Ergebnis aus dem Erwachen der Betäubung führt meist zu einem existenziellen Unternehmensfrustration. Die Frustration ist das Erwachen aus einer Täuschung der Erwartung. Der Begriff „Frustration“ kommt vom lateinischen „frustra“, welches vergebens bedeutet. Gewöhnlich wird Frustration so definiert, dass man ein gewisses Ziel nicht erreicht⁷⁴.

„A frustrator is an evironemental event or situation that interferes with or prevents an individual from achieving or maintaining a personal goal at work.“⁷⁵

Man kann jedoch auch ein Ziel erreichen und die existenzielle Unternehems-Frustration erleben. Man erwacht und entdeckt, dass es „nur vergebens“ war. Im Hinblick auf den ganzen Einsatz, der Energie und des Zeitaufwandes im Vergleich zum langfristigen Wunsch fühlt man sich frustriert.

„Denn die Industriegesellschaft befriedigt praktisch alle Bedürfnisse des Menschen, ja von der Konsumgesellschaft werden einzelne Bedürfnisse überhaupt erst erzeugt. Nur ein Bedürfnis geht leer aus, und das ist das Sinnbedürfnis des Menschen – das ist sein Wille zum Sinn. Er wird unter den gesellschaftlichen Bedingungen von heute eigentlich nur frustriert!“⁷⁶

„Das Gefühl der existenziellen Leere, das Gefühl der (...) Inhaltslosigkeit des Daseins haben wir als existentielle Frustration bezeichnet, als Unerfülltheit des Willens zum Sinn.“⁷⁷

Ein erfolgreicher CEO eines erfolgreichen internationalen Bauunternehmens sagte mir in einem Gespräch: „Das ganze Jahr zielt man mit voller Energie auf das vorgestreckte Ziel. Dann schließt man das Jahr erfolgreich ab. Im Januar ist bereits das erreichte wirtschaftliche Ziel vom letzten Jahr vergessen. Weg, verpufft, nicht mehr vorhanden. Wieder zielt man auf das Erreichen des wirtschaftlichen Zieles, welches im nächsten Januar wieder vergessen ist.“

⁷⁴ Berkowitz, L., Frustration-Aggression Hypothesis: Examination and Reformulation, American Psychological Association, 1989, Vol. 106, No.1, S.59(-73).

vgl.: <http://robertmijas.com/blog/wp-content/uploads/2011/03/frustration-aggression.pdf>.

⁷⁵ Giacalone, R.A., Greenberg, J., Antisocial Behavior in Organizations, Sage Publications, 1997, Thousand Oaks, S. 3.

⁷⁶ Frankl, V.E., Die Sinnfrage in der Psychotherapie, S.34.

⁷⁷ Frankl, Viktor, E., Theorie und Therapie der Neurosen: Einführung in die Logotherapie und Existenzanalyse, S.136.

Da dies uns an ein Hamsterrad erinnert und auch sehr ermüdend auf die Zeit sein kann, hat diese Führungskraft den Führungsstil auf Werteorientierung ausgerichtet. Das Unternehmen floriert, die Unternehmer (Mitarbeiter) sind erfüllt erfolgreich. Friedrich Nietzsche sagte bereits: „Der Mensch ist einfach mehr, als ein Geld verdienendes Wesen.“

Der Schrittmacher für Unternehmen

„Sinn ist: (der) Schrittmacher des Seins“⁷⁸

Langfristiger wahrer Erfolg des Unternehmens wird sich aus einer sinnvollen und wertvollen Unternehmenskultur herausergeben.

Da das Unternehmen an sich aus vielen Mitarbeitern besteht, nützt ein kollektiver Ansatz wenig. Die Einzelnen machen das Ganze aus. Der Ansatz auf Veränderung kann daher nur beim Einzelnen, beim Privaten, im Inneren geschehen. Aus dem vielen einzelnen „Wofür“ entsteht ein gemeinsames „Wozu“.

Wenn das Wofür und Wozu ein sinnvoll erstrebenden Wert im Unternehmen darstellt, ist es ein unglaublich belebender und weckender Impuls der Kreativität. Geld würde den Menschen nur für einen Augenblick eine kurze Freude geben. Auch die Erreichung des wirtschaftlichen Zieles gibt dem Mitarbeiter einen kurzen Augenblick des Erreichten Glücks, aber im gleichen Moment er es erreicht hat, verdampft es bereits und eine frustrierende Leere herrscht wieder vor. Es erfüllt einem nicht.

„Je mehr es dem Menschen um Lust geht, um so mehr vergeht sie ihm auch schon. Je mehr er nach Glück jagt, um so mehr verjagt er es auch schon.“⁷⁹

Wenn hier aber ein Wert und Sinn im Unternehmen ist, woran der Mitarbeiter seinen Freude entwickelt, ein Ziel, die über rein Materielles hinausgeht, für die es sich lohnt zu

⁷⁸ Frankl, V.E., Ärztliche Seelsorge, Grundlagen der Logotherapie und Existenzanalyse, S.103.

⁷⁹ Frankl, V.E., Der Wille zum Sinn, Huber, S. 19.

arbeiten – ja sich selbst zurückzustellen – entsteht ein Kreativitätspotenzial unermesslicher Größe.

„Es handelt sich um etwas, was ich mit dem motivationstheoretischen Konzept „Willen zum Sinn“ umschreibe. Findet der Mensch einen Sinn, dann ist er – wenn es nötig sein sollte – auch bereit, Verzicht zu leisten, Leiden auf sich zu nehmen, Opfer zu bringen, ja, sein Leben zu opfern.“⁸⁰

Der Wille zum Sinn ist das Potential, welches langfristig Erfüllung schenkt, Hingabe erfolgen lässt, Ausdauer regeneriert und Innovationskraft entwickelt.

Dr. Steger von der Colorado State University hat folgende positive Effekte durch „meaningful work“ folgend zusammengefasst⁸¹:

- People who feel their work is meaningful report greater well-being⁸²
- view their work as more central and important⁸³
- place higher value on work⁸⁴
- report greater job satisfaction⁸⁵
- People who feel their work serves a higher purpose also report greater job satisfaction and work unit cohesion⁸⁶
- In addition, having a calling is associated with more faith in management and better work team functioning⁸⁷
- greater career decision self-efficacy, more intrinsic motivations to work⁸⁸

⁸⁰ Frankl, V.E., Logotherapie und Existenztherapie, Texte aus sechs Jahrzehnten, S. 236.

⁸¹ Steger, M.F., Dik, B.J., Duffey, R.D., Measuring Meaningful Work: The Work and Meaning Inventory (WAMI), Department of Psychology, Colorado, Fort Collins.

vgl.http://michaelfsteger.com/Documents/_Steger,%20Dik,%20Duffy,%20JCA,%20in%20press.pdf.

⁸² Arnold, K. A., Turner, N., Barling, J., Kelloway, E. K., & McKee, M. C., Transformational leadership and psychological well-being: The mediating role of meaningful work, Journal of Occupational Health Psychology, 2007, Vol. 12, S. 193-203.

⁸³ Harpaz, I., & Fu, X., The structure of the meaning of work: A relative stability amidst change, Human Relations, 2002, Vol. 55, S. 639-667.

⁸⁴ Nord, W. R., Brief, A. P., Atieh, J. M., & Doherty, E. M., Studying meanings of work: The case of work values. In Brief, A. & Nord, W. (Eds.), Meanings of occupational work: A collection of essays, Lexington: Lexington Books, 1990.

⁸⁵ Kamdron, T., Work motivation and job satisfaction of Estonian higher officials, International Journal of Public Administration, 2005, Vol. 28, S. 1211-1240.

⁸⁶ Sparks, J. R., & Schenk, J. A., Explaining the effects of transformational leadership: An investigation of the effects of higher-order motives in multilevel marketing organizations. Journal of Organizational Behavior, 2001, Vol. 22, S. 849-869.

⁸⁷ Wrzesniewski, A., Dutton, J. E., & Debebe, G., Interpersonal sensemaking and the meaning of work, Research in Organizational Behavior, 2003, Vol.25, S. 93-135.

- and perceptions of greater meaning in life as a whole⁸⁹
- Work matters, and plays an important role in people's psychological health⁹⁰

Höhere Zufriedenheit, höhere Ernsthaftigkeit, höhere Werthaftigkeit, höhere Zusammengehörigkeit, besseres Teamwork, bessere Gesundheit, bessere Eigenmotivation, ...und vieles mehr, angetrieben durch den Schrittmacher des Seins.

Schauen wir uns noch einige grundlegende Merkmale „des Sinns“ an. Sinn hat nämlich eine unglaubliche einmalige Kraft, sie einzigartig und herausfordernd. Sie kommt in der Werteverwirklichung zu stande und ruft in jeder Situation erkannt zu werden:

„(Bei der Sinn-Wahrnehmung handelt es sich um die plötzliche Entdeckung) einer Möglichkeit, die Wirklichkeit, sobald es nötig und solange es möglich, zu verändern.“⁹¹

„unter Sinn verstehen wir nun in der Logotherapie im allgemeinen den konkreten Sinn (...also) eine Möglichkeit (des Menschen,...) Wirklichkeit (...) zu verändern, oder aber falls dies wirklich unmöglich sein sollte, insofern sich selbst zu ändern, als wir ja auch noch an einem Leidenszustand, dessen Ursache sich nicht beheben und beseitigen lässt, reifen, wachsen, über uns selbst hinauswachsen können.“⁹²

„Soweit und solange schöpferische Werte und deren Verwirklichung im Vordergrund der Lebensaufgabe stehen, fällt der Bereich ihrer konkreten Erfüllung im allgemeinen mit der beruflichen Arbeit zusammen. Im besonderen kann die Arbeit jenes Feld darstellen, auf dem die Einzigartigkeit eines Individuums in Beziehung zur Gemeinschaft und so Sinn und Wert bekommt. Dieser Sinn und Wert haftet jedoch jeweils der Leistung (als einer Leistung für die Gemeinschaft) an, nicht aber dem konkreten Beruf als solchem. Es ist

⁸⁸ Duffy, R. D., & Sedlacek, W. E., The presence of and search for a calling: Connections to career development, *Journal of Vocational Behavior*, 2007, 70, S. 590-601.

⁸⁹ Dik, B. J., Sargent, A. M., & Steger, M. F., Career development strivings: Assessing goals and motivation in career decision-making and planning, *Journal of Career Development*, 2008, Vol.35, S. 23-41.

⁹⁰ Blustein, D. L., The role of work in psychological health and well-being: A conceptual, historical, and public policy perspective, *American Psychologist*, 2008, Vol. 63, S. 228-240.

⁹¹ Frankl, V. E., *Der leidende Mensch, Anthropologische Grundlagen der Psychotherapie*, Huber, S. 58.

⁹² Frankl, V.E., *Logotherapie und Existenzanalyse, Texte aus sechs Jahrzehnten*, S. 251.

also nicht so, dass etwa nur ein bestimmter Beruf einem Menschen die Möglichkeit der Erfüllung bietet. Kein Beruf macht in diesem Sinne allein selig. Und wenn viele, hauptsächlich die neurotisch eingestellten Menschen behaupten, sie würden sich erfüllt haben, wenn sie in einem anderen Beruf stünden, dann handelt es sich bei dieser Behauptung um ein Missverstehens des Sinns beruflicher Arbeit oder um einen Selbstbetrug. In den Fällen, wo der konkrete Beruf kein Gefühl der Erfüllung aufkommen lässt, liegt die Schuld am Menschen, nicht am Beruf. Der Beruf an sich macht den Menschen noch nicht unersetzlich und unvertretbar; er gibt nur die Chance.“⁹³

„Sinn und Werte werden in der Logotherapie vielfach gemeinsam erwähnt, wie dies insbesondere in der Wendung von Sinn- und Wertverwirklichung deutlich wird. Die Nähe resultiert daraus, dass alles, was eine Sinnmöglichkeit darstellt, etwas Wertvolles sein muss und wenn das Wertvolle verwirklicht worden ist, Sinn erfahrbar ist. Sinn ist demnach wertvoll und Wert sinnvoll. Beide regen den Menschen zur Aktivität an und diese fördert z.B. die Bildung der Persönlichkeit.“⁹⁴

„Der Sinn ist nämlich so einmalig und einzigartig wie die Situationen, mit denen uns das Leben konfrontiert, und dazu kommt noch, dass wir selbst, die Konfrontierten, ebenso einmalige und einzigartige Personen sind.“⁹⁵

„Die Grundfeststellung (lautet), dass (...) unser Leben selber Befragtsein heißt und dass so nach seinem Sinn füglich nicht gefragt werden kann, da dieser Sinn jeweils im Antwortgeben besteht. Die Antworten aber (...), die wir dem Leben auf seine konkreten Fragen geben müssen, können nun nicht mehr in Worten bestehen, sondern nur noch in einem Tun – mehr als das: eben in unserem Leben, in unserem ganzen Sein! Die Fragen „des“ Lebens lassen sich nur beantworten, (...) indem wir „je unser“ Leben ver-antworten.“⁹⁶

⁹³ Frankl, V.E., Ärztliche Seelsorge, Grundlagen der Logotherapie und Existenzanalyse, S.155-156.

⁹⁴ Biller, K., Stiegeler, M., Wörterbuch der Logotherapie und Existenzanalyse von Viktor Frankl, S. 417f.

⁹⁵ Frankl, V. E., Der leidende Mensch, Anthropologische Grundlagen der Psychotherapie, Huber, S. 16.

⁹⁶ Frankl, V.E., Die Sinnfrage in der Psychotherapie, S. 123.

„Sinnfindung ist gerichtet, gerichtet nämlich auf jene jeder einzelnen menschlichen Person vorbehaltene oder , besser gesagt, aufgegebene Wertmöglichkeit, die es eben zu erfüllen gilt.“⁹⁷

„Was hier zu tun galt, das war: Diesen konkreten Menschen in seiner konkreten Situation zu der einmaligen und einzigartigen Aufgabe seines Lebens hinzuführen. Jetzt galt es zu „werden, was er ist“; auch vor ihm stand „ein Bild des, was er werden soll“ und solange er dies nicht war, war auch „nicht sein Friede voll“, um mit Rückert zu sprechen.“⁹⁸

„Wann immer in der Logotherapie von Sinn die Rede ist, (ist) der konkrete Sinn gemeint (...) , der sich in der konkreten Situation verbirgt, mit der eine konkrete Person konfrontiert ist. Dieser Sinn ist ein potentieller, das heißt, dass er jeweils noch darauf wartet, aktualisiert zu werden – eben von der Person, die er „angeht“, die er „in Anspruch nimmt“, die den „Anruf“ heraushört, der von ihm ausgeht.“⁹⁹

„(Der Sinn ist) ein konkreter, und diese seine Konkretetheit bezieht sich sowohl auf die Einzigartigkeit jeder Person als auch auf die Einmaligkeit jeder Situation.“¹⁰⁰

„Die Person hat den Sinn der Situation zu erfassen und zu ergreifen, wahrzuhaben, wahrzunehmen und wahr zu machen, nämlich zu verwirklichen. Der Sinn ist also auf Grund seiner Situationsbezogenheit auch selber einmalig und einzigartig, und diese Einheit „des Einen, das not tut“, macht dessen Transsubjektivität aus – macht aus, dass der Sinn nicht von uns gegeben wird, vielmehr eine Gegebenheit ist, mag deren Wahr-nehmung und Ver-wirklich-ung auch noch sosehr der Subjektivität menschlichen Wissens und Gewissens unterstellt sein.“¹⁰¹

⁹⁷ Frankl, V.E., Logotherapie und Existenzanalyse, Texte aus sechs Jahrzehnten, S. 17.

⁹⁸ Frankl, V.E., Ärztliche Seelsorge, Grundlagen der Logotherapie und Existenzanalyse, S. 212.

⁹⁹ Frankl, V. E., Der leidende Mensch, Anthropologische Grundlagen der Psychotherapie, Huber, S. 57.

¹⁰⁰ Frankl, Viktor, E., Theorie und Therapie der Neurosen: Einführung in die Logotherapie und Existenzanalyse, S. 186.

¹⁰¹ Frankl, V.E., Ärztliche Seelsorge, Grundlagen der Logotherapie und Existenzanalyse, S. 76.

„Sinn ist immer erst jeweils etwas Einmaliges und Einzigartiges, jeweils erst zu Entdeckendes (....)“¹⁰²

„Aus der soeben besprochenen Einzigartigkeit von Sinn folgt aber auch, dass der Sinn immer ein anderer ist. Jeder Tag, jede Stunde wartet also mit einem neuen Sinn auf, und auf jeden Menschen wartet ein besonderer Sinn, Sinn ist also immer ein anderer. Aber immer gibt es einen, bis zuletzt.“¹⁰³

„Aber wir haben auch gesagt, dass die Möglichkeit, Sinn zu erfüllen, jeweils einzigartig ist. Im Gegensatz zu den Werten, die ich als Sinn-Universalien definieren möchte, ist Sinn jeweils ein Unikat.“¹⁰⁴

„Jeder Tag, jede Stunde wartet also mit einem neuen Sinn auf, und auf jeden Menschen wartet ein anderer Sinn.“¹⁰⁵

„Die Sinnmöglichkeit ist jeweils einmalig und einzigartig. Aus ihrer Einmaligkeit folgt aber, dass die Möglichkeit einer Sinnerfüllung vergänglich ist, dass sie flüchtig ist. Sie hat „Kairos“-Charakter! Wenn wir eine solche Möglichkeit nicht verwirklichen, dann ist sie für immer dahin. Wenn wir sie aber einmal verwirklicht haben, dann haben wir sie ein für alle allemal verwirklicht. Dann haben wir die Wirklichkeit, zu der wir eine Möglichkeit gemacht haben, hineingerettet ins Vergangensein.“¹⁰⁶

„Tatsächlich stellt jede Situation eine Forderung an uns, richtet sie eine Frage an uns – eine Frage, auf die wir eine Antwort geben, indem wir etwas unternehmen, so oder so, mit einem Wort, indem wir sie wie eine *Heraus-Forderung* annehmen.“¹⁰⁷

„In Wirklichkeit ist der Mensch aber nicht ein von Triebhaften getriebener, sondern er wird von Werthaftem – gezogen.“¹⁰⁸

Aber wie kommt ein Unternehmen zum Sinn? Und wie können Führungskräfte diesen Sinn weiter geben?

¹⁰² Frankl, V. E., Der leidende Mensch, Anthropologische Grundlagen der Psychotherapie, Huber, S. 16.

¹⁰³ Frankl, V.E., Die Sinnfrage in der Psychotherapie, S. 60.

¹⁰⁴ Ebd., S. 60.

¹⁰⁵ Frankl, V.E., Das Leiden am sinnlosen Leben, Psychotherapie für heute, S.30.

¹⁰⁶ Frankl, V.E., Die Sinnfrage in der Psychotherapie, S. 59.

¹⁰⁷ Frankl, V.E., Logotherapie und Existenzanalyse, Texte aus sechs Jahrzehnten, S. 268.

¹⁰⁸ Frankl, V. E., Der leidende Mensch, Anthropologische Grundlagen der Psychotherapie, Huber, S.179.

Fragebogen für Sinnorientierte Unternehmensführung (SOUFU)

Welche Wertschätzung geben Sie Ihren Mitarbeitern? Wie drücken Sie diese aus?

Wieviel trauern Sie Ihren Mitarbeitern zu?

Glauben Sie, dass Freiheit missbraucht werden kann und wenn ja, in welcher Form?

Denken Sie, dass sie die Talente und Gaben am richtigen Ort platziert haben?

Wieviel Zeit nehmen Sie sich für den Mitarbeiter?

Wie findet bei Ihnen in der Firma die Kreativitäts-Plattform statt?

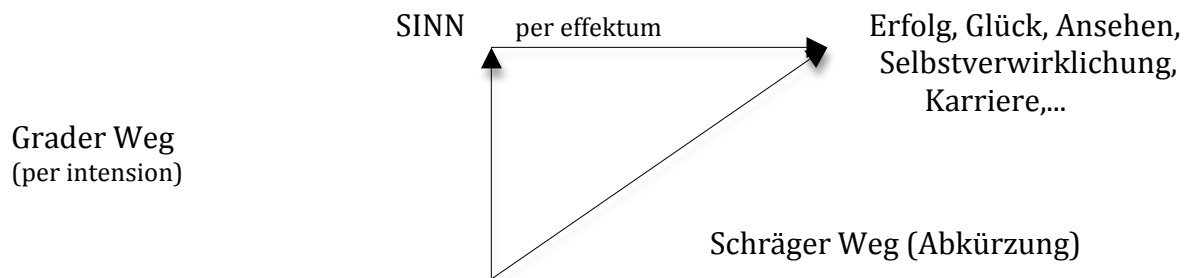
Was ist Ihnen als Führungskraft besonders wichtig? Nennen Sie 3 Punkte und erklären Sie diese.

In welchem Zusammenhang steht für Sie Erfolg und Arbeitsklima? Wie tragen Sie als Führungskraft zum Arbeitsklima bei und welche Ziele haben Sie darin?

Weitere Fragebögen in der Anmerkung.¹⁰⁹

¹⁰⁹ s.h. Anmerkung 5)

Die Verfehlung des Unternehmens-Sinn und der Weg zur Unternehmens-Sinn-Erfüllung



(Dreieck von Frankl)

Ich möchte hier zwei verschiedene Wege betrachten. Schauen wir uns erst, den ersten Weg zur Verfehlung des Unternehmens-Sinn an:

„Sinn muß gefunden, kann aber nicht erzeugt werden. Was sich erzeugen lässt, ist entweder subjektiver Sinn, ein bloß Sinngefühl, oder – Unsinn.“¹¹⁰

Die meisten machen den Fehler, dass Sie das Gewünschte direkt anpeilen, wie Erfolg, Freude, Lust, Macht, Ehre, Anerkennung, etc. (Achtung: Auch das „indirekte anpeilen dieser Dinge ist der „schräge Weg“.) Dieses direkte anpeilen jedoch, führt nicht zur langfristigen Zufriedenheit und Ausgeglichenheit. Ist das Erreichte erreicht, füllt es bereits einen nicht mehr aus. Es braucht dann eine Steigerung vom letzten mal, um wieder diesen gewissen „Kick“ zu erfahren. Der Kick wird zur Sucht und zur Abhängigkeit. Der Kick zur Droge. Um diesen Kick wieder zu erreichen oder es wieder zu erleben oder gar zu halten, werden nicht nur X- Arbeitsstunden, sondern X- Zusatzstunden geopfert. Familie, Hobbies, Freunde werden vernachlässigt, ja, sich selbst vernachlässigt man, da man diesen Kick erleben möchte. Viele von denjenigen, die diesen Weg des einschlagen landen in Psychosozialen Gesundheitszentren wegen Burn-out.

Meisten sind solche direkt angepeilten Ziele nur von kurzfristiger Natur. Es werden nur kurzfristige Gewinnziele ohne Hinblick auf die Folgen angestrebt. „Und nach mir die

¹¹⁰ Frankl, V.E., Das Leiden am sinnlosen Leben, Psychotherapie für heute, S.28.

Sinnflut“, wird gesagt, „aber die kommt dann auch“¹¹¹ Der Preis ist hoch und muss ebenfalls bezahlt und bedacht werden.

„In dem Maße hingegen, in dem er das Glücksgefühl direkt anpeilt, verliert er den Grund, den er dazu haben mag, aus den Augen, und das Glücksgefühl selbst sackt in sich zusammen. Mit anderen Worten, Glück muß erfolgen und kann nicht erzielt werden.“¹¹²

Die alte Fabel von Jean de La Fontaine unter dem französischen Titel *La Poule aux Oeufs d'Or* versinnbildet gut diesen ersten Weg zum Unternehmens-Unsinn:

„Eines Tages fand er im Nest seiner Lieblingsgans ein schweres, gelb glänzendes Ei. Erst dachte er, man hätte ihm einen Streich gespielt. Als er es dann doch schätzen ließ, stellte sich heraus, dass das Ei aus reinem Gold war! Der Bauer konnte sein Glück kaum fassen. Tag für Tag legte die Gans ihm ein neues, goldenes Ei. Der Bauer verkaufte die goldenen Eier und wurde schnell sehr reich. Dabei wurde er immer gieriger und ungeduldiger. Schließlich beschloss er, die Gans zu schlachten, um sofort an alle Eier auf einmal heranzukommen. Als er die Gans geschlachtet hatte, war der Bauch leer. Jetzt hatte der Bauer eine tote Gans, die keine goldenen Eier mehr legen konnte.“¹¹³

Auf dem Weg, der den Unternehmens-Sinn verfehlt wird der Mitarbeiter nicht selten ausgebeutet. Ihn ihm/ihr sieht man keinen Wert, da man nur im Gewinn den Wert sieht. Mangelnde Wertschätzung ist die Folge der inneren Einstellung. Das Burn-out kann auch den Grund im „burn-up“ haben, indem die Unternehmensführung ihre Mitarbeiter „verbrennen“.

Stephen Covey schreibt über die Versuchung (auch für Mitarbeiter), diesen Weg des Unternehmens-Unsinns einzuschlagen:

„Die Image Ethik bezieht ihren verlockenden Glanz und ihre enorme Anziehungskraft daraus, dass sie eine schnelle und einfache Methode zu sein scheint, Lebensqualität zu finden, ohne den natürlichen Prozess von Arbeit und Wachstum zu durchlaufen, die es

¹¹¹ Ausspruch von Dr. Elisabeth Lukas.

¹¹² Frankl, V.E., Der Wille zum Sinn, Huber, S.19.

¹¹³ vgl. Äsop 600 v.Chr.

erst möglich macht. Sie ist ein Symbol ohne Substanz und entspricht dem Schema von „Schnell reich werden“ das „Wohlstand ohne Arbeit“ verspricht.“¹¹⁴

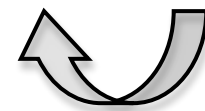
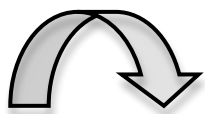
In diesem direkt angepeilten „Erfolg“ wird auch alles andere nebenbei ausgeschaltet. Es ist, als würde man einen Tunnelblick bekommen, indem man vieles gar nicht mehr wahrnimmt. Es kommt zur sogenannten Hyperintention. Man ist nur noch fixiert auf den Gewinn, dieses zu erreichen und vergisst alles andere dabei.

Diese Hyperintention, das „Übermaß an Absicht“¹¹⁵ bringt aber auch eine Hyperreflexion mit sich.¹¹⁶

Werner Bernschneider, Leiter einer schweizer Unternehmensberatung berichtet von einem Coaching mit einem intelligenten und exzellent ausgebildeten Mitarbeiter, der bereits eine hohe Stellung im Unternehmen erreicht hatte, nun aber eine Stelle direkt unterhalb der Vorstandsebene anstrebte. Seine Gedanken kreisten fortwährend um folgendes:

„Wie komme ICH an die gewünschte Position? Was muss ICH tun, um beim Vorstand gut anzukommen? Wie setze ICH mich ins rechte Licht? Wie kann ICH mein Auftreten perfektionieren?“ Aus der Hyperintention heraus, hat ihn die „Beschäftigung mit der eigenen Karriere (...) ihn gehindert in seiner unmittelbaren Aufgabe Spitzenleistung zu erbringen.“¹¹⁷

Hyper-Intention



Hyper-Reflexion

¹¹⁴ Covey, S.R., Die 7 Wege zur Effektivität, Prinzipien für persönlichen und beruflichen Erfolg, S. 45.

¹¹⁵ Frankl, Viktor E., Der Wille zum Sinn, Ausgewählte Vorträge über Logotherapie, S. 232.

¹¹⁶ Biller, K., Stiegeler, M., Wörterbuch der Logotherapie und Existenzanalyse von Viktor Frankl, S. 143.

¹¹⁷ Bernschneider, W., Sinnzentrierte Unternehmensführung, Was Viktor E. Frankl den Führungskräften der Wirtschaft zu sagen hat, S. 106.

Und wieder ist man in einem Hamsterrad. Die „Lust wird zum alleinigen Inhalt und Gegenstand der Aufmerksamkeit.“¹¹⁸ Das hat zur Folge, dass man nur noch auf sich (Hyper-Reflexion) konzentriert ist und die eigentliche Aufgabe verliert man aus dem Auge.

Dieser Weg der Hyper-Intention ist ein sehr angsterzeugender Weg. Dauernd stehe ich unter Angst, nicht genug erbracht zu haben bzw. es wieder verlieren zu können. Ja, selbst bei „Erreichung des Zieles“ ist wieder Angst dabei, den Erfolg wieder zu verlieren. Gier nach Erfolg und die Angst um Misserfolg gehen oft Hand in Hand. In der Regel erzeugt Angst Druck. Umso mehr Angst, um so mehr Druck. Angst jedoch ist schwächend, statt stärkend.

Ein weiterer großer Nachteil ist, dass die Hyperintention und Hyperreflexion kreative Prozesse behindern.

„Nicht selten wird die forcierte Selbstbeobachtung, der Wille zum bewussten „Machen“ dessen, was sich wie von selbst in unbewußter Tiefe vollziehen müsste, zu einem Handikam des schaffenden Künstlers. Alle unnötigen Reflexionen kann da nur schaden.“¹¹⁹

In diesem direkt (oder indirekt) angepeilten Erfolgsgier wird auch alles andere nebenbei ausgeschaltet. Es ist als würde man mit Scheuklappen oder sogenannten Blindklappen auf der selbstaufgestellten Autobahn düsen. Da rast man nun dahin und bemerkt gar nicht die schöne Landschaft nebst den Leitplanken und die vielen schönen Momente, die im Leben nicht mehr einholbar sind. Ich habe im psychosozialen Gesundheitszentrum beobachten können, dass diese Fokussierung auf ein Ziel, dieser Tunnelblick eine weitere Folge hat: Nämlich die „Ausschaltung“ der Sinnesorgane. Menschen haben verlernt zu sehen, zu hören, zu riechen, zu schmecken und zu tasten. Es scheint, dass ein Sinnes-Verlust auch mit einem Verlust der Sinn-es-organe zu tun hat, die dann mühsam wieder gelernt werden müssen. Ja, all diese Sinneswahrnehmungen werden dann wieder durch Musiktherapie, Tiergestützte Therapien, Ergotheraphien (kneten, erspüren, kreativ sein), Maltherapien wieder gefördert. Auf dieser Jagd nach dem Glück gehen alle anderen Werte verloren, weil es nur noch einen Wert gibt: Das

¹¹⁸ Frankl, Viktor E., Der Wille zum Sinn, Ausgewählte Vorträge über Logotherapie, Piper, S. 20.

¹¹⁹ Frankl, V.E., Logotherapie und Existenzanalyse, Texte aus sechs Jahrzehnten, S. 79.

ERREICHEN DES EINEN ZIELES. Die einseitige Wertehierarchie bzw. pyramidales Wertesystem¹²⁰ ist eine sehr gefährliche Ausrichtung, da bei einem nicht Erreichen dieses Zieles alles zusammen brechen zu drohen scheint. Hinzu kommt beim pyramidalen Wertesystem, dass auch soziale Kompetenzen abnehmen. Man hat „nur“ noch einen Wert auf das man hinzielt. Das hat zur Folge, dass man sich „nur“ noch mit einer Gruppe von Menschen versteht, die nämlich auch „nur“ diesen einen Wert haben. Man kommt sich in diesen pyramidalen Wert auch so vor, als gäbe es nur noch eine Gruppe von Menschen, mit denen man sich gut versteht.

Frau Dr. Lukas sagt folgendes dazu:

„Jetzt wo ich das Eine, das ich verloren habe, nicht mehr haben kann, interessiert mich gar nichts mehr, alles andere ist dann für mich mitgestorben; wenn also eine Absage an die Welt erfolgt und zementiert wird. Wir finden das bei Personen, die schon vor dem Trauerfall ein einseitiges Wertesystem haben. Für sie existiert nur ein einziger hoher Wert, der ihnen übermäßig viel, fast alles bedeutet. Dann geht dieser Wert verloren und sie fallen ins Nichts. Viktor Frankl sagt: „Hinter jeder Verzweiflung steckt eine Vergötzung.“¹²¹

In meiner Beratung konnte ich erleben, wie ein erfolgreicher Geschäftsmann seinen einzigen Wert, nämlich Geld zu verdienen verliert, indem er einen Schlaganfall erlitt. Als er im Krankenhaus war, zog die Familie aus. Da er sich nur noch eine Stunde am Tag konzentrieren konnte, musste er seine Firma auflösen und Konkurs anmelden. Auf das er sich jahrelang konzentriert hatte, nämlich viel Geld zu verdienen, war jetzt aus gesundheitlichen Gründen nicht zu erreichen. Das Opfer war hoch auf dem Jagd nach diesem Glück, da die Vernachlässigung der Familie seinen Preis hatte. Nun war nebst seinem Ziel, seine Gesundheit weg, seine Firma und seine Familie. Er versuchte sich das Leben zu nehmen. Aber es waren nicht die Umstände in meinen Augen, die dazu geführt, sondern die fehlenden Werte, die durch den Tunnelblick verloren gegangen sind. Dass das Leben wertlos sei, war in seinen Fall richtig, aber nicht, weil seine Familie ihn verlassen hat, nicht weil er zu dieser Zeit sich nicht konzentrieren konnte, nicht weil er

¹²⁰ Stanislav Kratochwil, Psychologe des Amts-Psychiatrischen Krankenhauses in Kromeriz/CSSR, Weltkongress über mentale Gesundheit in London 1968, Quelle direkt von Dr. E.Lukas.

¹²¹ Lukas, E., Interview mit Ragg, M., Novembergespräch: In der Trauer lebt die Liebe weiter, Die Freie Welt.

vgl. <http://www.freiewelt.net/blog-1035/novembergespr%E4ch%3A-in-der-trauer-lebt-die-liebe-weiter.html>.

seine Firma schliessen musste, sondern weil er versäumt hat Werte und Sinn in seinem Leben aufzubauen. Eigentlich war sein Leben bereits vorher „wertlos“, nicht weil er wertlos sei, im Gegenteil, sondern weil er vorher schon keine Werte gelebt hatte. Die Jagd nach dem Glück hatte ihn vor der Realität betäubt. Hätte er es vorher erkennen können, so wäre es doch eine Segen gewesen, um einen wertvollen Tag erleben zu können, da man diesen mit vielen Werten voll gepackt hat. Als er zu mir in die Beratung kam war erst alles wertlos. Frühstück war für ihn wertlos, spazieren gehen war für ihn wertlos, jemanden besuchen, war für ihn wertlos. Warum? Weil er selbst keinen Wert darin gelegt hatte. In der Beratung lernte er, Werte wieder in seinem Alltag zu entdecken, damit die Tage wertgefüllt waren und somit wert-voll.

„Wie oft sind es erst die Ruinen, die den Blick freigeben auf den Himmel“¹²²

Wie schade ist es doch, wenn wir auf dem Weg die Schönheit des Lebens verpassen würden. Oft habe ich mich gefragt, warum erst ein harter Schicksalschlag bei vielen kommen muss, damit die Werte des Lebens erkannt werden können.

„Wir würden ganz anders leben, wenn wir uns immer wieder bewusst machen würden, dass die Dinge vergänglich sind. Wir würden sie schon jetzt mehr schätzen, wir würden uns mehr freuen, dass sie da sind und uns gleichsam als Leihgabe zur Verfügung gestellt werden. Wir würden aber von vornherein wissen, dass wir diese Leihgabe wieder zurückgeben müssen – bis hin zum eigenen Leben, das wir ja auch einmal verabschieden müssen. Wenn wir zum Beispiel ein Haus bauen, hätten wir von vornherein das Bewusstsein: Einige Jahre dürfen wir darin leben, dann wird dieses Haus in andere Hände übergehen oder es wird abgerissen werden, weil es vielleicht nicht mehr modern ist – wir werden es ganz bestimmt nicht mitnehmen können. Wir dürfen es einige Zeit nutzen und uns daran freuen, dann müssen wir es wieder dankbar zurückgeben. Wir würden uns dann nicht klammern, weder an Menschen noch an Dinge, sondern souveräner, lockerer, gelassener durchs Leben gehen, aber auch mit wesentlich mehr Dankbarkeit, Wertschätzung, Freude und zwar dann, wenn der Anlass zur Freude da ist. Wir würden nicht erst im Nachhinein die Freude erkennen, die wir vorher hätten haben

¹²² Frankl, V.E., Lukas, E., Der Seele Heimat ist der Sinn: Logotherapie in Gleichnissen von Viktor E.Frankl, S. 193.

müssen. Wir bekommen eine ganz andere Lebensqualität, wenn wir die Botschaft der Trauer verstehen und leben.“¹²³

Umkehrschub zum neuen Weg

Wenn wir uns den Weg nochmals anschauen, sehen wir, dass dieser Weg nicht viel Gutes mit sich bringt:

- Keine langfristige Zufriedenheit
- Keine Ausgeglichenheit (Immer unter Stress, immer auf der Jagd)
- Steigerungen des Kicks notwendig
- Abhängigkeit des „Kickerlebnisses“
- Vernachlässigung von Familie, Hobbies, Freunden
- Burnout-Gefahr
- kurzfristige Erfolge ohne langfristige Vorschau
- Ausbeuten anderer
- mangelnde Wertschätzung des Menschen
- Scheinbare Abkürzung mit Folgen
- Hyperintention
- Hyperreflexion
- Angsterfüllter Weg
- Abnahme der sozialen Kompetenzen
- Verlust der Aufgabenkonzentration
- Verlust der Kreativität
- Verlust des Augenblicks
- Schwächung der Sinneswahrnehmung

Wie schlägt man jetzt den anderen Weg ein? Wie erkennt man diesen? Was ist die Voraussetzung, dass ich den anderen Weg erkennen kann? Wie komme ich zum Umkehrschub?

¹²³ Lukas, E., Interview mit Ragg, M., Novembergespräch: In der Trauer lebt die Liebe weiter, Die Freie Welt.
<http://www.freiewelt.net/blog-1035/novembergespr%E4ch%3A-in-der-trauer-lebt-die-liebe-weiter.html>.

Wir hatten eingangs bereits das Zitat von Frankl als sagte, dass „Sinn nicht erzeugt werden kann“, denn „was sich erzeugen lässt, ist ... ein bloßes Sinngefühl, oder Unsinn.“¹²⁴

Aus diesem Grund wollen wir verstehen, wo die Weggabelung zum neuen Weg der sinnorientierten Unternehmensführung anfängt.

In vielen „sinnorientierten Seminaren“ wird gegenfalls hier gerade der größte Fehler gemacht. Nachdem man die Informationen gegeben hat, kommt der grosse Aufruf, dass man den Mitarbeitern unbedingt „SINN GEBEN MUSS, DAMIT das Unternehmen ERFOLGREICH WIRD“.

Das sind nach gleich zwei Fehler in einem Satz. Denn, wenn ich etwas mache, *damit* ich Erfolg habe, dann bin ich bereits auf dem Weg zur Verfehlung Unternehmens-Sinnes, auch wenn ich über Sinn rede, denn was ich anpeile, ist *Erfolg*.

Der Versuchung darf man nur nicht nachgeben, dass man Erfolg anpeilt, sondern ganz bewusst dem Urvertrauen folgt, dass „Erfolg erfolgen“¹²⁵ wird:

„In dem Maße hingegen, in dem er das Glücksgefühl direkt anpeilt, verliert er den Grund, den er dazu haben mag, aus den Augen, und das Glücksgefühl selbst sackt in sich zusammen. Mit anderen Worten, Glück muß erfolgen und kann nicht erzielt werden.“¹²⁶

Wir sehen, dass bei einer vollen Intendierung auf das Ergebnis, anstatt auf den Sinn, das Gegenteil sogar heraus kommt:

„Es kann nicht davon die Rede sein, dass die Logotherapie dem Patienten einem Willen zum Sinn einflößt. Der muß keimen, und er keimt, sobald sich ihm ein Sinn anbietet. Ich kann niemanden befehlen, von Herzen zu lachen. Wenn ich will, dass er von Herzen

¹²⁴ Frankl, V.E., Das Leiden am sinnlosen Leben, Psychotherapie für heute, S.28.

¹²⁵ vgl. Pircher-Friedrich, A.M., Mit Sinn zum nachhaltigen Erfolg, Anleitung zu werte-und wertorientierten Führung, S.50f.

¹²⁶ Frankl, V.E., Der Wille zum Sinn, Huber, S. 19.

lacht, dann muß ich ihm wohl oder übel einen Witz erzählen.
Ebensowenig kann ich jemanden aber auch befehlen, einen Willen zum Sinn zu haben. Der Wille zum Sinn ist vielmehr ein intentionaler Akt, der sich nicht selber und seinerseits intendieren läßt. Soll er zustande kommen, dann muß ein Objekt gegeben sein.“¹²⁷

Wie mit dem Beispiel des Lachens, ist es in ganz vielen Bereich alltäglichen Lebens: Auch so mit dem Schlaf. Wer nicht einschlafen kann und dauernd an den Schlaf denkt, wird nicht einschlafen können.¹²⁸ Wer nicht einschlafen kann und sich dazu mit den Gedanken quält: „Wie unausgeschlafen werde ich morgen sein...“ wird weiterhin nicht einschlafen können. Wer aber an etwas monotones denkt, fällt in den Schlaf. Genau so mit jungen Menschen auf der Suche nach einen Freund bzw. Freundin. Das krampfhaftes Suchen nach einen Partner bringt keinen Erfolg. Man versucht künstlich dem andern zu gefallen, zieht sich dementsprechend an und „bietet“ sich förmlich an. Das jedoch hat keinen Erfolg, denn die Souveränität, gerade, das, was es so spannend macht, geht verloren. Eine „liegende Beute“ ist für den Jäger uninteressant. Lässt man los (Souveränität und Anziehungskraft erhöht sich, man ist nicht mehr auf der Suche) funktioniert es von ganz alleine. In der Souveränität und im Loslassen geht man seinen Weg, überdenkt, was selbst einem wichtig ist, Werte kommen ins Leben, die wiederum (ohne darauf zu zielen!) sind eine Steigerung des Interessenpotentials. Ein weiteres Beispiel: Sie haben sicherlich schon oft von Paaren gehört, die erfolglos, aber sehr gezielt versucht haben, Kinder zu bekommen. Sobald sie aber losgelassen haben, wurde die Frau oft schwanger.

Sinn „geben“ ist also vergleichbar mit Sinn „erzeugen“ und wir merken, dass wir wieder in den falschen Weg eingebogen sind:

„Die Idee eines Willens zum Sinn darf nicht im Sinne des Appells an den Willen missdeutet werden. Glaube, Liebe, Hoffnung lassen sich nicht manipulieren und fabrizieren. Niemand kann sie befehlen. Selbst dem Zugriff des eigenen Willens entziehen sie sich. Ich kann nicht glauben wollen, ich kann nicht lieben wollen, ich kann nicht hoffen wollen – und vor allem kann ich nicht wollen wollen. Darum ist es

¹²⁷ Frankl, V.E., Der Wille zum Sinn, Huber, S. 145.

¹²⁸ vgl. Frankl, Viktor, E., Psychotherapie in der Praxis, Eine kasuistische Einführung für Ärzte, S. 188.

müßig, einen Menschen aufzufordern, „den Sinn zu wollen“. An den Willen zum Sinn appellieren heißt vielmehr den Sinn selbst aufleuchten lassen – und es dem Willen überlassen, ihn zu wollen.“¹²⁹

Es geht also wirklich darum, dass der Sinn im Unternehmen aufleuchtet. Das ist die Kraft des Umkehrschubes.

Hier eine kleine Illustration dazu:

„Es war einmal ein Bauer. Im nahegelegenen Wald wollte er einen Vogel fangen, um ihn zu Hause im Käfig zu halten. Es gelang ihm, das Junge eines Adlers zu fangen. Zu Hause setzte er es in den Hühnerstall, zusammen mit dem ganzen Feldervieh. Das Adlerjunge pickte Mais und frass auch sonst, was Hühner so fressen – und das, obwohl doch der Adler der König der Vögel ist. Fünf Jahre waren vergangen, als der Bauer Besuch von einem Naturkundler bekam. Während die beiden im Garten spazieren gingen, fiel dem Besucher auf: „Das da, der Vogel da ist doch kein Huhn! Das ist ja ein Adler!“ „Mag sein“, erwiderte der Bauer, „in der Tat, der ist ein Adler. Aber ich habe ihn grossgezogen, wie wenn er ein Huhn wäre. Nach all dem Jahren ist er kein Adler mehr, jetzt ist er ein Huhn geworden, wie jede Henne sonst auch – selbst wenn er Flügel mit einer Spannweite von beinahe drei Metern hat!“ „Nein“, so der Ornithologe. „Der ist ein Adler und wird immer ein Adler bleiben. In ihm steckt das Herz eines Adlers, und das wird ihn treiben, hoch in den Himmel zu fliegen.“ Also beschlossen die beiden, es auf einem Versuch ankommen zu lassen. Der Vogelfachmann nahm den Adler, hob ihn hoch und redete herausfordernd auf ihn ein: „Weil du ein Adler bist, weil du dem Himmel gehörst und nicht der Erde, öffne deine Flügel und flieg!“ Doch der Adler blieb auf dem ausgestreckten Arm des Naturkundlers sitzen. Ein wenig verstört schaute er ringsum. Als sein Blick auf die Hühner auf dem Boden fiel und er sah, wie sie nach den Körnern scharrten, sprang er wieder zu ihnen hinab. „Hab’ ich’s dir nicht gesagt“, triumphierte der Bauer. „der ist schlicht und einfach ein Huhn geworden!“ „Kann doch nicht sein! hielt der Ornithologe dagegen. „Dein Huhn ist ein Adler und wird immer ein Adler bleiben. Wollen wir’s noch mal versuchen, morgen?“ Am folgenden Tag stieg der Besucher mit dem Adler auf das Dach des Hauses. Flüsternd beschwor er ihn: „Adler, wenn du ein Adler bist, öffne deine Flügel und schwing dich in die Höhe!“ Doch sobald der Adler die Hennen unter sich sah, wie sie den weichen Boden scharrten, flog

¹²⁹ Frankl, V.E., Ärztliche Seelsorge, Grundlagen der Logotherapie und Existenzanalyse, S. 101.

er wieder zu ihnen auf die Erde. Den Bauern freute das, und erneut fühlte er sich bestätigt: „Hab’ ich dir’s nicht gesagt! Das Vieh ist ein Huhn geworden!“ „Nein, nie und nimmer!“ liess der Fachmann nicht locker. „Der ist ein Adler, und immer wird er das Herz eines Adlers haben. Lass es uns noch ein letztes Mal versuchen! Morgen bringe ich ihn zum fliegen!“ Tags darauf standen beide, der Naturkundler und der Bauer, in aller Frühe auf. Sie nahmen den Adler und gingen mit ihm aus der Stadt hinaus. Sie gingen, bis kein Haus, in dem Menschen hätten wohnen können, mehr zu sehen war. Sie wandten sich dem Gebirge zu und stiegen auf den höchsten Gipfel. Die Morgensonne lag golden auf den Bergen. Angekommen, hob der Ornithologe den Adler in die Höhe und befahl ihm: „Wenn du ein Adler bist, wenn du dem Himmel gehörst und nicht der Erde, ... mach deine Flügel auf und flieg davon!“ Der Adler schaute um sich. Er bebte am ganzen Körper, als ob neues Leben in ihn hineinströmte. Aber fliegen? Nein, nichts davon. Darauf fasste ihn der Mann ziemlich kräftig und hielt ihn genau der Sonne entgegen, so dass sich seine Augen füllen konnten mit dem Glanz der Sonne und der Weite des Horizonts. Und in dem Augenblick öffnete er seine gewaltigen Flügel, krächzte das typische Kauu- Kauu des Adlers, reckte sich herrschaftlich und fing an, mit den Flügeln zu schlagen. Und da, siehe da! Er begann zu fliegen, in die Höhe zu fliegen, immer höher. Und er flog ... und flog ... immer weiter, bis sich seine Umrisse im Blau des Himmels verloren.“¹³⁰

Darf ich Ihnen eine Frage stellen? Wieviele „Adler-Hühner“ haben Sie in Ihrem Unternehmen beschäftigt, die zur Zeit in den Hühnerstall gehen und dort gackern, anstatt die Höhen des Unternehmens zu erleben? Sind Sie bereit den neuen Weg zu gehen?

Vielleicht sind Sie bereit, den neuen Weg einzuschlagen. Von ferne sehen Sie ein Licht aufleuchten und würden gerne dieses „Licht“ näher betrachten. Hier aber zuvor zwei wichtige Ausüstungen für den neuen Weg:

- 1) Selbst-Distanz
- 2) Selbst-Transzendenz

¹³⁰ Boff, L., Der Adler und das Huhn; „Wie der Mensch Mensch wird“, 2002.

Zwei wichtige Werkzeuge

Lassen Sie uns diese zwei neuen Werkzeuge kennenlernen, um weiteren auf den Berg erklimmen zu können. Um diese Werkzeuge kennen zu lernen, wollen wir sie erst definieren und im zweiten Schritt schauen, wie sie anwenden können.

- 1) Selbst-Distanz
- 2) Selbst-Transzendenz

1) Selbst-Distanz

Wie wir vorher gesehen haben, ist es leicht, dass man in sich ist, nahe bei sich, nur mit sich beschäftigt ist. Es geschieht leicht, dass man nur um sich dreht, alles aus seiner Warte heraus sieht, alles von seinen Erfahrungen der Vergangenheit interpretiert und auch noch beurteilt. Das ausgerichtet sein auf ein gewisses Ziel, die Hyper-Intention mit der Hyper-Reflexion führt zu einer dauernden Zirkulation um sich selbst.

„Der Mensch ist nicht da, um sich selbst zu beobachten und sich selbst zu bespiegeln“¹³¹

Die Selbst-Distanz ist die Fähigkeit des Menschen von sich selbst abzusehen und Abstand zu nehmen. Es ist die Abhebungskraft des Geistes. Es ermöglicht mir „sich gleichsam mit den Augen anderer oder aus einem anderen Blickwinkel oder von einem anderen Standort, etwa von einer höheren Warte aus zu betrachten.“¹³²

„Der Mensch kann von sich abrücken, er kann sich gegenübertreten, ja er kann sich sogar entgegentreten, wenn es notwendig ist, und dieses Sich-selbst-Gegenübertreten muß keineswegs immer nur in einer heroischen Weise erfolgen, sondern es kann auch in einer ironischen Weise zustande kommen.“¹³³

¹³¹ Frankl, Viktor, E., Theorie und Therapie der Neurosen: Einführung in die Logotherapie und Existenzanalyse, S.171.

¹³² Biller, K., Stiegeler, M., Wörterbuch der Logotherapie und Existenzanalyse von Viktor Frankl, S. 382

¹³³ Frankl, V.E., Im Anfang war der Sinn, Von der Psychoanalyse zur Logotherapie, Ein Gespräch, Frankl/Kreutzer, S.22.

Die Selbst-Distanz, ist der Zustand des Menschen, wo er sich selbst „übersieht und vergisst“¹³⁴, „dass man nicht sich beobachtet, dass man nicht sich belauert, dass man sich nicht forwährend befragt“¹³⁵.

Die Selbstdistanz ist eine sehr befreiende Angelegenheit, weil ich mich plötzlich selbst nicht in der ganzen Sache verstrickt sehe. Mich selbst von meinen eigenen Beschränkungen lösen kann und auch von den Umständen.

Damit habe ich die Fähigkeit, mich ausserhalb meines Postens, ja selbst des Unternehmens zu sehen und viel freier und kreativer denken zu können.

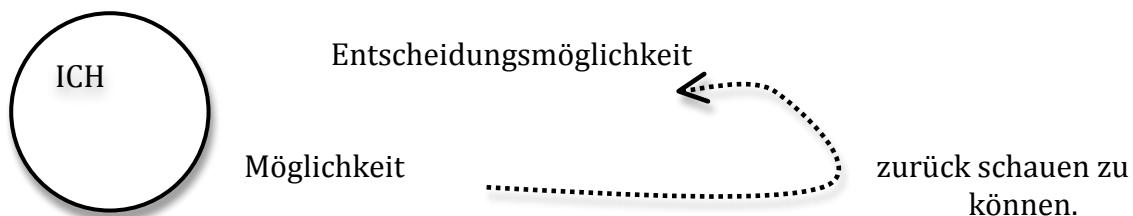
Hier kommt mir die Geschichte in den Sinn vom Oberleitungsbus, der mit einem Elektromotor angetrieben wird und seinen Fahrstrom mittels Stromabnehmern aus einer über der Fahrbahn gespannten Oberleitung bezieht. Stellen Sie sich vor, dass dieser Bus nun seine ursprünglich geplante Route verlässt und damit zur Unterbrechung des Strangenstromabnehmers und der Oberleitung kommt. Schnell kommt der Bus zum stehen. Die ersten überlegen sich, was der Grund sein könnte. Die einen sagen: „Es ist ein technisches Versagen!“ Die anderen sagen: „Wir müssen nur stark daran glauben“. „Wenn wir nur genug wieder aufs Gas drücken...“. Aber es geschieht nichts, auch wenn einige angestrengt an das Fortkommen glauben. Der Bus bewegt sich keinen Moment. Ausschüsse werden gegründet, Unterausschüsse, Arbeitsteams,...nichts passiert. Nach einiger Zeit kommen einige auf die Idee, dass sie den Bus anschieben könnten. Verkrampft versuchen einige den schweren Bus von der Stelle zu bewegen. Nichts tut sich. Als sie nun auf dem Strassen sitzen, bereits schon rechtverzweifelt, erhebt einer der Passagiere den Kopf und schaut Richtung Himmel! „Der Stangenstromabnehmer hat sich von der Oberleitung getrennt!“ Die Erkenntnis kam erst in der Distanz. Erst als man den Bus verlassen hat, ja schon fast aufgegeben hat, sich hinsetzt und einfach Abstand gewinnt, erhebt sich der Blick und die Lösung kommt schnell.

¹³⁴ Ebd., S. 32.

¹³⁵ Ebd., S. 31.

Ein weiterer Vorteil ist die Entscheidungsmöglichkeit in der Selbst-Distanz. Wer zum Beispiel ein „ängstliches Ich“ hat und Angst hat vor den Kollegen oder Angestellten zu reden, wird in der Selbst-Distanz herausgenommen aus den Ketten der Umstände und der eigenen „Mangelhaftigkeit“ und kann frei zurückschauen und sich hier entschliessen, „mutig“ zu sein.

Selbst-Distanz nach E.Lukas:



Abhebungskraft des Geistes (Kann heraus: ist nicht gefangen!)

Die meistübersetzte amerikanische Autorin schrieb im 19.Jhr:

„Im Alltagsleben steht so mancher einfacher Mensch, der treu und geduldig seiner Tagesarbeit nachgeht und der unbewusst eine große Kraft besitzt, die ihn, könnte er sie einsetzen, an die Seite hochgeehrter Männer stellen würde. Es bedarf des Anstosses einer geschickten Hand, um die schlummernden Fähigkeiten zu wecken.“¹³⁶

Aber was ist die Voraussetzung dazu? Sie schrieb bereits 2 Jahrhunderte zuvor folgendes auf:

„There is no limit to the usefulness of one who, by putting self aside and makes room (...)“¹³⁷

Es geht wirklich um dieses „putting self aside“!

Wie aber kann ich das machen? Wie komme ich dazu, dass ich aus dem Zirkelmechanismus herauskomme? Wie komme ich dazu, dass ich „frei von mir selbst“ werde, von den alten niederziehenden immerwiederkehrenden „Kreisgedanken“, die mich keinen Schritt vorwärts bringen?

¹³⁶ White, E., Desire of Ages, S.250.

¹³⁷ Ebd., S. 250f.

A) Grundsätzlich ist es notwendig, sich zu entschliessen und einzugestehen, dass es mir als Mensch möglich ist, zu mir selbst Distanz zu nehmen. „Ich muss mir von mir nicht alles gefallen lassen“ lautet eine Formel. Es ist diese bekannte „Trotzmacht des Geistes“¹³⁸.

„Der Mensch kann von sich abrücken, er kann sich gegenübertreten, ja er kann sich sogar entgegentreten, wenn es notwendig ist.“¹³⁹

B) Eine weitere gute Hilfe zur Selbst-Distanz ist der Humor:

„und dieses Sich-selbst-Gegenübertreten muß keineswegs immer nur in einer heroischen Weise erfolgen, sondern es kann auch in einer ironischen Weise zustande kommen. Der Humor ist deshalb eine spezifisch menschliche Fähigkeit, weil er voraussetzt, dass der Mensch lachen kann, und zwar auch über sich selbst lachen kann, über seine eigenen Ängste lachen kann“¹⁴⁰

Der Humor würde uns in vielen Situationen stark weiterhelfen können. Die Heiterkeit als Lebenskunst ist in vielen Unternehmen verloren gegangen. Der griechische Philosoph Demokrit sagte, man sollte sich mindestens so intensiv an erfreulichen Dingen wirklich erfreuen, mindestens so intensiv wie man an unerfreulichen Dingen sich ärgert bzw. leidet.¹⁴¹

Elisabeth Lukas schreibt:

„Sie (Humor) lockert sozusagen unsere Erdhaftigkeit und schafft die nötige Distanz, die uns imstande setzt, Änderbares getrost anzusprechen und Nicht-änderbares in Frieden sein zu lassen....Verzicht auf Gegenangriffe, Bereitschaft aus Fehlern zu lernen, sich freuen am noch Intakten...und alles mit einem leichten Lächeln auf den Wangen...das wäre wahrhaft Lebenskunst“¹⁴²

¹³⁸ Frankl, V. E., Der leidende Mensch, Anthropologische Grundlagen der Psychotherapie, Huber, S.148.

¹³⁹ Frankl, V.E., Am Anfang war der Sinn, Von der Psychoanalyse zur Logotherapie, Ein Gespräch, Frankl/Kreutzer, S. 20.

¹⁴⁰ Ebd., S. 20.

¹⁴¹ Lukas, E., Konzentration und Stille, Logotherapie bei Tinnitus und chronischen Krankheiten, Heilkunst und Lebenskunst in der Logotherapie, S. 60.

¹⁴² Ebd., S. 60f.

Hier hat die Logotherapie auch eine Form der sogenannten Paradoxen Intension¹⁴³ entwickelt:

„Es ist das zu wünschen, wovor er sich so sehr fürchtet. Auf diese Art und Weise wird nämlich der Angst schließlich der Wind aus den Segeln genommen“¹⁴⁴

und ich werde frei von der „Klammerangst“ und frei zur Selbstdistanz.

„Es ist die Aufgabe der paradoxen Intention, die beiden Zirkelmechanismen zu sprengen, aufzubrechen, aus den Angeln zu heben.“¹⁴⁵

Im Sinne von Frankl packt man „den Stier bei den Hörnern“¹⁴⁶.

Aus dieser Erkenntnis und dieser Entscheidung heraus, kommen wir zum nächsten Schritt bzw. nächsten Werkzeug:

2) Selbst-Transzendenz

Um den Sinn zu sehen, muss ich von der Hyperintention (des von mir intendierten Zieles, wie Erfolg, Geld, Ansehen, Schönheit, etc..) und damit auch von der Hyperreflexion (ich, mich, meiner, mir..) von diesem „Zirkelmechanismus“¹⁴⁷ wegkommen. Ich muss frei werden, damit ich sehen kann. Ich muss frei werden von den Gedanken, von denen ich vorher die ganze Zeit gekreist habe. Ich muss dahin kommen, dass ich nicht weiter darüber nachdenke, ja das ich es ignoriere, um eine Zuwendung zum Sinn zu ermöglichen.

„Dereflexion meint also letzten Endes: sich selbst ignorieren (...) etwas ignorieren – also die geforderte Dereflexion leisten – kann ich nur, indem ich an diesem Etwas vorbei agiere, indem ich auf etwas anderes hin existiere (...) Existenzanalyse – deren Wesen in gewissen Sinne ja darin liegt, dass der Mensch ausgerichtet wird und hingeordnet auf

¹⁴³ Viktor Frankl.

¹⁴⁴ Frankl, V.E., Ärztliche Seelsorge, Grundlagen der Logotherapie und Existenzanalyse, S. 231.

¹⁴⁵ Frankl, Viktor, E., Psychotherapie in der Praxis, Eine kasuistische Einführung für Ärzte, S. 37.

¹⁴⁶ Ebd., S. 37.

¹⁴⁷ Ebd., S. 58.

den (analytisch zu erhellenden) konkreten Sinn seines persönlichen Daseins.“¹⁴⁸

Ich trenne mich also in der Selbst-Distanz von meinen eigenen Ketten und Beschränkungen und werde frei auf etwas anderes hin zu leben, mich auszurichten und hinzuorientieren auf etwas ausserhalb von mir.

Die Dereflexion ist also, wie zwei Schilder, ein Stop-Schild „so nicht weiter“ und ein Wegweiser „zu etwas Wertvollerem“.

Mit dieser Selbsttranszendenz¹⁴⁹, das Überschreiten der eigenen Ich-Grenze, kommen stehen wir nun an der Weggabelung der zwei Wege und blicken in die richtige Richtung des Weges. Denn Selbsttranszendenz bedeutet „Ausrichtung, Hinordnung des Menschen auf etwas oder jemanden; Hingabe an Werk oder an einen Menschen, den er liebt, oder an Gott, dem er dient.“¹⁵⁰

„Der Mensch ist nicht da, um sich selbst zu beobachten und sich selbst zu bespiegeln; sondern er ist da, um sich auszuliefern, sich preiszugeben, erkennend und liebend sich hinzugeben. (...) Es ist nicht die Aufgabe des Geistes, sich selbst zu beobachten und sich selbst zu bespiegeln. Zum Wesen des Menschen gehört das Hingeordnet- und Ausgerichtetsein, sei es auf etwas, sei es auf jemand, sei es auf ein Werk oder auf einen Menschen, auf eine Idee oder auf eine Person. Nur in dem Maße, in dem der Mensch geistig bei etwas oder bei jemanden ist – nur im Maße solchen Beiseins ist der Mensch bei sich.“¹⁵¹

Das Gleiche sehen wir bei dem Fall, den wir vorher bei Werner Bernschneider uns angeschaut haben, bei dem jungen Mann, der auf eine gewisse Position gestarrt hat, um diesen zu bekommen. Als beste Medizin dazu:

¹⁴⁸ Frankl, Viktor E., Theorie und Therapie der Neurosen: Einführung in die Logotherapie und Existenzanalyse, München, S.171; Frankl, V.E., Logotherapie und Existenzanalyse, Texte aus sechs Jahrzehnten, S. 178-179.

¹⁴⁹ Frankl, Viktor E., Die Sinnfrage in der Psychotherapie, S. 27.

¹⁵⁰ Biller, K., Stiegeler, M., Wörterbuch der Logotherapie und Existenzanalyse von Viktor Frankl, S. 32f.

¹⁵¹ Frankl, Viktor E., Theorie und Therapie der Neurosen: Einführung in die Logotherapie und Existenzanalyse, S. 11.

„Der wichtigste Schritt war also die Hyperintention zu beenden, den unmittelbaren Karrierewunsch zurückzustellen und mit der Dereflexion (...) die Aufmerksamkeit wieder dorthin zu lenken, wo sie hingehört: nämlich zur Aufgabe. Wenn ein Mensch sich ganz seiner Aufgabe widmet diese Aufgabe zu seiner macht, dann hat er einige Voraussetzungen erfüllt, um im Handeln glücklich zu sein. Im Mittelpunkt steht dann aber nicht das Glücklich sein selbst, sondern die Aufgabe, deren Erfüllung den Grund zum Glücklichsein liefert. (...) Der geeignete Weg zum Glück führt über die Erfüllung von sinnvollen Aufgaben.“¹⁵²

„Wenn wir dieses Gefühl der Verantwortlichkeit des Menschen für einen Sinn, für seinen Sinn fördern, dann haben wir damit den entscheidenden Schritt zur Überwindung des existentiellen Vakuums getan.“¹⁵³

Das Gefühl der Verantwortlichkeit des Menschen ist natürlich nur dann gegeben, wenn das Unternehmen der Person auch die Verantwortung überträgt und damit auch die Freiheit, dieser Verantwortung nachzukommen.

Wie oft ist man wirklich bei der Aufgabe, wirklich ganz und gar hingegeben ohne jegliche Gedanken auf Belohnung, Erhöhung und Bestätigung. Soviele schweifen in der Ferne: „Wo ist mein geeigneter Arbeitsplatz“, „wie könnte ich....“, etc...

Interessant war dazu die Bemerkung meines Steuerberaters Mag. Enengl, der in einem Gespräch sagte: „Viele Jammern oft wegen den Zahlen, aber wenn sie einfach mal ihre Aufgabe machen würden, einfach das tun würden, was wirklich etwas bringt, dann müsste keiner am Ende des Jahres jammern.“

Sich ganz der Aufgabe widmen und sich nicht immer die Fragen zu stellen:

- Ist das gut für mich?
- Kann ich das machen?
- Werde ich benachteiligt?
- Wie sieht der andere mich, wenn ich es nicht mache?
- Vielleicht kann ich ja ein besseres Bild damit abgeben!

¹⁵² Bernschneider, W., Sinnzentrierte Unternehmensführung, S. 106.

¹⁵³ Frankl, Viktor, Der Wille zum Sinn, S.26

- Was springt für mich raus?

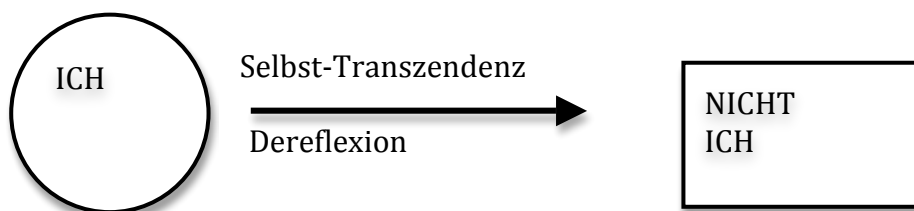
Wenn Sie sich dauernd nur mit sich beschäftigen, können sie niemals die volle Konzentration der Aufgabe widmen.

Etwas im Auge zu haben, ist schmerzhaft und sich selbst ständig im Auge zu haben, kann nicht nur weh tun, sondern wir werden auch noch chronisch ineffektiv:

„Menschsein weist über sich selbst hinaus, es verweist auf etwas, das nicht wieder es selber ist. Auf etwas oder jemanden. Auf einen Sinn, den zu erfüllen es gilt, oder auf anderes menschliches Sein, dem wir begegnen. Auf eine Sache, der wir dienen, oder auf eine Person, die wir lieben. Und Menschsein ist in dem Maße gestört, in dem es diese Selbst-Transzendenz nicht verwirklicht und auslebt. Ich möchte dies an Hand einer Paradoxie erläutern. Die Fähigkeit des Auges, die Welt außerhalb seiner selbst wahrzunehmen, ist in dem Maße gestört, in dem das Auge auch nur im geringsten sich selbst beziehungsweise etwas innerhalb seiner selbst, etwa eine Linsentrübung, wahrnimmt. Auch unser Sehvermögen ist selbsttranszendent.“¹⁵⁴

Genau mit dieser Haltung des „Übersichhinauslangen nach einem Sinn“¹⁵⁵, wo er sich selbst „übersieht und vergisst“¹⁵⁶, „dass man nicht sich beobachtet, dass man nicht sich belauert, dass man sich nicht forwährend befragt“¹⁵⁷ können wir den langsam aufgehenden Sinnstern erblicken.

„...soll es Sinn haben, muss es selbstüberschreitend an etwas verschenkt werden.“¹⁵⁸



¹⁵⁴ Frankl, V.E., Der Wille zum Sinn, Huber, S. 125.

¹⁵⁵ Frankl, V.E., Ärztliche Seelsorge, S. 202.

¹⁵⁶ Frankl, V.E., Am Anfang war der Sinn, S. 32.

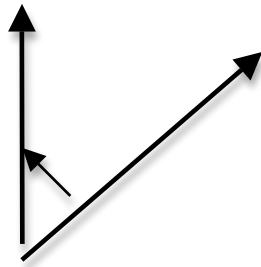
¹⁵⁷ Ebd., S. 31

¹⁵⁸ Lukas, E., Konzentration und Stille, S. 12f.

Um sich ganz „erkennend und liebend hinzugeben“, „ganz auszuliefern“, „ganz preiszugeben“ kommt nun eine ganz schwierige Aufgabe auf Sie zu.

Vom Beschreiten der nächsten Aufgabe hängt es ab, ob es Ihnen möglich sein wird, diesen Weg weiter zu gehen.

Um die „schräge Linie“ wieder aufzurichten, müssen Sie loslassen:



Loslassen und verzichten auf Glück, Erfolg, Ansehen, Karriere, etc... Es bedeutet sogar, nicht gewinnen wollen. Gewinnen wollen führt oft zur Verkrampfung.

Ich könnte mir vorstellen, dass Sie jetzt sagen: „Unmöglich! Geht nicht!“

Warum nicht? Angst um sich? Angst, dass es nicht klappen könnte? Erst wenn Sie wirklich loslassen, sind sie auf dem neuen Weg. Solange Sie Sinn anpeilen, um(Erfolg zu erhalten, um Karriere zu haben, etc..) sind sie wieder auf dem schrägen Weg unterwegs. In der Selbst-Transzendenz bin ich befreit von der Angst um mich. Es ist das Überschreiten des Ichs. Ich fülle Sinn aus, ganz gleich ob ich glücklich oder unglücklich bin. „Nach Sinn muss ein Punkt sein! – Man darf danach nicht weiter nach Glück streben.“¹⁵⁹ In der egozentrischen Ausrichtung, will ich etwas für mich holen, aber in der Selbst-Transzendenz will ich etwas sinnvolles in die Welt bringen.

Die Kunst des Loslassen

Die Kunst des völligen Loslassen beschäftigt uns immer wieder. Etwas los zu lassen, was wir nicht mehr brauchen fällt uns oft schwer. Etwas los zu lassen, was wir aber denken, dass wir unbedingt brauchen, scheint uns nicht machbar zu sein.

In dem Moment, wo wir beginnen etwas Gewohntes und Vertrautes bewusst loszulassen, entsteht ein Schmerz, eine Lücke. In dieser Zeit loszulassen ist oft eine sehr

¹⁵⁹ Elisabeth Lukas im persönlichen Gespräch

unangenehme Erfahrung, da unser Verstand uns klar machen möchte: „Wenn wir das jetzt endgültig loslassen, fehlt etwas in unserem Leben.“ In manchen Fällen erkennen wir, dass es gut ist, wie es gekommen ist und kommen zum Schluss: „Das hätte ich schon viel früher machen können.“ In anderen Fällen, meinen wir, dass das Leben uns etwas genommen hat, das zu uns gehört und wir auf jeden Fall wieder haben müssen. Wir hadern und sind keinesfalls bereit die neue Situation zu akzeptieren. Manche Menschen verbringen Jahre damit sich dagegen zu wehren und verwenden sehr viel Kraft für diesen Aufwand bis man dahin kommt, dass man es nicht festhalten kann.

Welche praktischen Schritte kann man im Prozess des Loslassens gehen?

1) Schmerz klar werden.

Es ist sehr hilfreich den Schmerz zu definieren und nieder zu schreiben. Was tut einem weh und was schmerzt hier? Warum schmerzt es?

2) Bindung verstehen.

Wie kam es zur Bindung? Alle Punkte aufschreiben. Wie kamen die ganzen „Schleifchen“, „Kettchen“, „Knötchen“, „Maschen“, „Bänder“, „Ketten“ an einen? Wenn man die ganzen Schleifchen öffnen möchte (und die ganzen Knötchen), muss man wissen, wie diese zustande gekommen sind.

3) Was habe ich daraus gelernt?

Hier schreiben Sie die Dinge auf, die sie aus der Situation, aus der Bindung, aus der Beziehung, aus der Einstellung gelernt haben. Alle positiven Dinge werden hier aufgeschrieben.

4) Unzerstörbares.

Werden Sie sich klar, was trotz Abbruch, loslassen, Kontakt-Abbruch nicht verloren geht. Schreiben Sie alles auf, was für die Ewigkeit unzerstörbar ist und im positiven „weiter besteht“.

5) Verletzt.

Wichtig ist, dass Sie sich klar werden, wo sie sich verletzt haben bzw. wo Sie verletzt worden sind. Formulieren Sie die Verletzungen mit dem dazugehörigen Gefühlen nieder.

6) Vergebung.

Gehen Sie die Schritte der Vergebung, denn auch Zorn, Hass, Rache und Wut bindet einen Menschen oder die negativen Umstände an sich.

7) Die Antwort auf die Fragestellung des Lebens.

Oft fragen wir uns „Warum“. Warum bin ich gekündigt worden? Warum, habe ich diese Stelle / Beförderung nicht erhalten? Etc... Eine passende Aussage von Viktor Frankl:

„Das Leben ist es, das dem Menschen Fragen stellt. Er (der Mensch) hat nicht zu fragen, er ist vielmehr der vom Leben her Befragte, der dem Leben zu antworten – das Leben zu ver- antworten hat. Die Antworten aber, die der Mensch gibt, können nur konkrete Antworten auf konkrete „Lebensfragen“ sein.“¹⁶⁰

„Das heißt, es ist grade umgekehrt: Nicht das Fragen ist unsere Sache, sondern das Antworten, nicht das Warum ist für uns relevant für uns, sondern das Deshalb.“¹⁶¹ Wir haben die Freiheit zu wählen in der Antwort: „Ich bin gekündigt worden, deshalb freut mich mein ganzes Leben nicht mehr.“ Oder zu sagen: „Ich bin gekündigt worden, deshalb gibt mir das Leben eine weitere Möglichkeit.“ „Die Fragen, die das Leben uns stellt, können wir uns nicht aussuchen, aber die Antworten, die wir darauf geben, sind Zeugnis unserer ureigensten geistigen Haltung, gleichsam „Fingerabdrücke“ unseres Ichs.“¹⁶²

Definieren Sie in diesem Abschnitt Ihre Antwort auf die Fragestellung des Lebens¹⁶³: „....., deshalb...“

8) Grundprinzip des Lebens.

Verstehen Sie das Grundprinzip des Lebens: Wir können nichts mit Gewalt in diesem Leben halten oder bewahren. Alles ist ein Geschenk und eine Leihgabe für eine gewisse Zeit. Erinnern Sie sich an das Zitat von Dr. Lukas: „...Leihgabe zur Verfügung gestellt werden. Wir würden aber von vornherein wissen, dass wir diese Leihgabe wieder zurückgeben müssen – bis hin zum eigenen Leben, das wir ja auch einmal verabschieden müssen. Wenn wir zum Beispiel ein Haus bauen, hätten wir von vornherein das Bewusstsein: Einige Jahre dürfen wir darin leben, dann wird dieses Haus in andere Hände übergehen oder es wird abgerissen werden, weil es vielleicht nicht mehr modern ist – wir werden es ganz bestimmt nicht mitnehmen können. Wir dürfen es einige Zeit nutzen und uns daran freuen, dann müssen wir es wieder dankbar zurückgeben. Wir würden uns dann nicht klammern, weder an Menschen noch an Dinge, sondern souveräner, lockerer,

¹⁶⁰ Frankl, V.E., Ärztliche Seelsorge, S. 96.

¹⁶¹ Lukas, E., Sehnsucht nach Sinn, S. 14.

¹⁶² Ebd., S. 15

¹⁶³ Stephen Covey spricht hier von der „proaktiven Reaktion“.

gelassener durchs Leben gehen, aber auch mit wesentlich mehr Dankbarkeit, Wertschätzung, Freude und zwar dann, wenn der Anlass zur Freude da ist. Wir würden nicht erst im Nachhinein die Freude erkennen, die wir vorher hätten haben müssen. Wir bekommen eine ganz andere Lebensqualität, wenn wir die Botschaft der Trauer verstehen und leben.“¹⁶⁴ Schreiben Sie in diesem Abschnitt nieder, dass Sie die Freiheit des anderen, seinen Willen akzeptieren. Erkennen Sie vor allem die Freiheit in diesem Abschnitt. Anerkennen Sie, dass wir nicht ein „Recht“ auf ...haben.

9) Die Wichtigkeit im Leben.

Fragen Sie sich ganz bewusst, was Ihnen wirklich wichtig ist? Finden Sie heraus, was Ihnen wirklich wichtig ist im Leben. Rücken Sie von der pyramidalen Vorstellen ab und fragen Sie Ihr Herz, was Ihnen wirklich wichtig ist. Schreiben Sie Ihre Werte nieder. Freuen Sie sich an der Gnade des Lebendigseins. Aus dem Bekanntenkreis hat einer zuwenig Thrombozyten. Sein Leben ist bedroht. Nun versuchen die Ärzte durch einen „Chemo-Schock“ die Thrombozytenproduktion zu aktivieren. Haben Sie Sehnsucht nach dem Sinn und schreiben Sie Punkte nieder, die Ihnen wirklich wichtig sind und vermehrt nun nachgehen wollen.

10) Ja zum Leben.

Sagen Sie wirklich Ja zum Leben. Entmachten Sie die Kraft der Enttäuschung, indem Sie Ja zum Leben sagen und Ihr Blatt Papier unterschreiben.

11) Was braucht der Mensch.

Fragen Sie sich, was der Mensch wirklich braucht. Fragen Sie sich, was sie wirklich brauchen. Erkennen Sie die Einfachheit des Lebens in Ihrer Genialität.

12) Urvertrauen.

Werden Sie sich des Urvertrauens wieder bewusst. Sie haben vor dem Schmerz gelebt, sie wurden davor getragen. Überdenken Sie, was hat Sie in anderen schmerzvollen Situationen dennoch durchgetragen und Sie durchgebracht? In welchen Situationen konnten Sie nichts dazu beitragen und es ist sagenhaft gut gelungen und gekommen? Was haben Sie „unverdient“ erhalten? „Heute ist ein guter Tag! Muss nicht nur für mich sorgen, sondern es wird auch für mich gesorgt!“ Wachsen Sie in die Grundhaltung hinein: „Stimmig ist, wie es kommt!“

¹⁶⁴ Lukas, E., Interview mit Ragg, M., Novembergespräch: In der Trauer lebt die Liebe weiter, Die Freie Welt.
<http://www.freiewelt.net/blog-1035/novembergespr%E4ch%3A-in-der-trauer-lebt-die-liebe-weiter.html>.

Entwickeln Sie dieses blinde Vertrauen versus nur Vertrauen durch Sicht. Sie müssen nicht alles wissen, sie müssen auch nicht alles können. Entspannen Sie und sagen Sie: „Es fühlt sich geborgen an.“

13) Selbsttranszendenz.

Sie sollten doch zum Leben kommen! Für was sind Sie denn aufgehoben worden? Wo möchten Sie sich Hingeben? Wo ist Ihre Hingabe? Wo möchten Sie es haben? Welches weitere Wichtige vertiefen Sie? (Freundschaften, Kinder, Ehe...)

14) Gehen lassen.

Lassen Sie nun die Person oder die Sache gehen. „Ich habe ab sofort keinen Einfluss mehr drauf und ich will auch keinen drauf haben.“ Schliessen Sie Ihren Radius Detektor. Auf Ihrem Radar sollte dies nun nicht mehr erscheinen. Löschen Sie die Telefonnr. auf dem Handy, die „Freundschaft“ auf Facebook, entsorgen Sie die Bilder, Foto's, Gegenstände, etc.. Werden Sie ganz frei. Lassen Sie den Gedanken oder die Person im Guten ziehen! „Der Person _____, soll es gut gehen!“. Diese Person schuldet mir nichts. Ich erwarte von Ihr/ Ihm nichts. Ich will dieser Person auch keine Bürde auflegen. Haben Sie dieses „selbstlose Wohlwollen“. Das Gute wird ausgesandt und es bleibt gut. Danke für das Gute, für die wunderschöne Zeit, wir waren sehr glücklich miteinander. Meine Tür bleibt offen, wenn Du mich brauchst, aber auch wenn Du mich nicht brauchst, ist das OK. Mit besten Wünschen, viel Wert, denke oft an Dich und wünsche definitiv gutes Leben und verabschiede mich hiermit.

15) Visualisieren Sie Ihre Entscheidung.

Lassen Sie den Gedanken oder die Person in Liebe gehen. Winken Sie der Person zu, sehen Sie, wie diese Person in den Zug steigt und eine Weltreise beginnt. Lassen Sie die Idee, wie die „Titanic-Version“ nach unten in die Tiefen des Meeres sinken. Setzen Sie es auf ein kleines Floss, Flußabwärts ohne Motor. Visualisieren Sie den Abschluss.

16) Werden Sie sich nochmals Ihres Rufes bewusst. Werden Sie sich Ihres Rufes nochmals bewusst. Leben Sie die Selbst-Transzendenz in der vollen sinnvollen Hingabe aus. Machen Sie gleich den ersten Schritt!

Auf der Suche nach dem Sinn

„Ist „der Mensch auf der Suche nach Sinn“ fündig geworden, dann wird er glücklich. Auf der anderen Seite wird er dann aber auch leidensfähig.“¹⁶⁵

Wie kommen wir dahin, dass das Unternehmen, wie auch die Mitarbeiter nun Ihren Sinn finden? Welche weiteren Werkzeuge können helfen?

„Auf der Suche nach dem Sinn leitet den Menschen das Gewissen. Mit einem Wort, das Gewissen ist ein Sinn-Organ.“¹⁶⁶

Wenn nun das Gewissen unser Kompass ist, der uns richtungsweisend den Weg zeigen kann, ist es wichtig, das „Sehende Auge des Sinns“ sauber zu halten.

„(...) nicht nur Wissen zu vermitteln, sondern auch das Gewissen zu verfeinern, so dass der Mensch hellhörig genug ist, um die jeder einzelnen Situation innewohnende Forderung herauszuhören.“¹⁶⁷

Wie können wir aber das Gewissen betäuben?

Eins der Dinge, wie wir das Gewissen betäuben können ist, indem wir nicht darauf hören. Wenn wir es immer wieder und wieder bewusst überhören und das Gegenteil tun.

„Wird das Gewissen systematisch und methodisch unterdrückt und erstickt, dann kommt es entweder zum westlichen Konformismus oder zum östlichen Totalitarismus.“¹⁶⁸

Wir müssen verstehen, dass das Gewissen, mehr ist, als nur das „schlechte Gewissen“:

„Ein Hund, der sich nicht zimmerrein verhält und mit eingezogenem Schwanz unters Bett kriecht, legt tatsächlich ein Verhalten an den Tag, das sich ohne weiteres als das Resultat konditionierender Prozesse auffassen lässt. Ist es doch von einer Art Erwartungsangst diktiert,

¹⁶⁵ Frankl, Viktor E., Der Wille zum Sinn, Piper, S. 265.

¹⁶⁶ Frankl, V.E., Der Wille zum Sinn, Huber, S. 24.

¹⁶⁷ Ebd., S. 25.

¹⁶⁸ Frankl, V.E., Ärztliche Seelsorge, S. 80.

nämlich der ängstlichen Erwartung vor Strafe. Solange Furcht vor Strafe, Hoffnung auf Lohn oder der Wunsch, dem Überich zu gefallen, menschliches Verhalten bestimmen, ist ja das wirkliche Gewissen noch gar nicht zu Wort gekommen.“¹⁶⁹

Ganz abgesehen von der Herkunft, Abstammung, Tradition, Religion, Weltanschauung hat der Mensch die Fähigkeit zu erraten, „was wertvoll und was nicht wertvoll ist, was also gut und was böse, was gesollt und nicht gesollt ist.“¹⁷⁰ Dieses Wertebewusstsein ist jedem Menschen angeboren. Frankl spricht von der praemoralischem Werteverständnis.¹⁷¹ Wir könnten also sagen, jedem ist ein Kompass bei der Geburt mitgegeben worden.

Im gleichen Atemzug als Viktor Frankl am 06. Januar 1970 an der Loyola Universität von Chicago anlässlich der Verleihung des Ehrendoktors die Rede über „Der Wille zum Sinn“ gehalten hat¹⁷² und er über die Verfeinerung des Gewissen sprach, sprach er auch über die Zehn Gebote:

„(...)nicht nur Wissen zu vermitteln, sondern auch das Gewissen zu verfeinern, so dass der Mensch hellhörig genug ist, um die jeder einzelnen Situation innewohnende Forderung herauszuhören. In einem Zeitalter, in dem die Zehn Gebote für so viele ihre Geltung verlieren scheinen...“¹⁷³

In diesem Bild zu bleiben, könnte man sagen, dass die 10 Gebote etwas sind, wie der Polarstern, der die Kimme des Kompasses anpeilt oder das Magnetfeld nachdem sich der Zeiger des Kompasses richtet.

„Wir haben gelernt, dass die menschliche Gegebenheit (das Sosein des Menschen) verstanden werden müssen als Verfügbarkeit – Verfügbarkeit für seine Freiheit. Aber wir haben des weiteren auch gelernt, dass diese Freiheit des Menschen ihrerseits doppelten Aspekt hat: einen nach hinten hin und einen nach oben hin, einen bloß

¹⁶⁹ Frankl, V.E., Der Wille zum Sinn, Huber, S. 133.

¹⁷⁰ Biller, K., Stiegeler, M., Wörterbuch der Logotherapie und Existenzanalyse von Viktor Frankl, S. 323.

¹⁷¹ Frankl, V.E., Der unbewusste Gott, Psychotherapie und Religion, S.23.

¹⁷² vgl. American Journal of Psychoanalysis, XXXII, No.1, 1972, S. 85-89.

¹⁷³ Frankl, V.E., Der Wille zum Sinn, Huber, S.25.

negativen und einen positiven; denn wir haben sie begreifen gelernt nicht nur als die „Freiheit von“, sondern auch als „Freiheit zu“. Als das Wozu der Freiheit jedoch haben wir das Übernehmen von Verantwortung hingestellt. Der zeitgenössische Existentialismus sieht freilich zumeist nur das Wovon der Freiheit: Er sieht den Menschen als Dasein und dieses Dasein als mögliches Freisein von seinem Sosein, also die Freiheit als mögliches Gegenübertreten gegenüber dem Schicksal. Aber er hat übersehen, dass das Dasein zutiefst und zuletzt Verantwortlichsein ist. Mit der Verantwortung aber, die er übernimmt, unterstellt sich der Mensch – in Freiheit – einem Gesetz. Verantwortung ist daher allzumal Rückbindung der Freiheit – einem Gesetz. Verantwortung ist daher allzumal Rückbindung der Freiheit, ein Rückverbundensein mit einer (nunmehr höheren) Ordnung im Sinne von Gesetz. Rückbindung in diesem Sinne aber, und nicht mehr und nicht weniger, heißt in wörtlicher Übersetzung: re-ligio.“¹⁷⁴

Ich glaube persönlich, dass es wichtig ist, in jeder Situation, ob es etwas kleines zu sein scheint oder „großer Gewinn“ einem lockt, immer dem Gewissen zu folgen. Ob das Dinge sind, die ins Unternehmen gehören und ich nicht mitnehmen kann, die Art und Weise der Abrechnungen, wie ich Aussagen formuliere bis hin zur Treue in der Ehe. Wenn ich hier ge-gen mein Wissen handle, was recht ist oder was die einzelnde Situation innewohnende Forderung zu sagen hat, dann werde Schwierigkeiten haben dem Gewissen in anderen Situationen zu Rate zu ziehen, da die vorhergehenden Entscheidungen eine Deviation¹⁷⁵ bei unserem „Kompass“ hervorrufen.

Solche „Fehl-Entscheidungen“, indem der „Sinn fehlt“, rufen aber nicht nur Deviationen vor, sondern lassen auch „Sand ins Getriebe“ kommen.

In vielen Unternehmen ist bereits „Sand im Getriebe“ bzw. „Sand im Gehäuse“. Ein Magnetkompass besteht aus einem drehbaren Zeiger aus magnetischem Material und einem Gehäuse, in dem dieser Zeiger möglichst *reibungsarm* gelagert ist. Wir können uns natürlich vorstellen, wenn hier nun Sand ins Gehäuse kommt und Reibung und

¹⁷⁴ Ebd., S. 60.

¹⁷⁵ Beim Kompass wird Deviation als Abweichungen bezeichnet, die durch magnetische Felder in der Nähe des Kompasses hervorgerufen werden können.

Spannung im Unternehmen verursacht und damit auch die Ausrichtung des Unternehmens beeinflusst wird.

Als Träger der Magnetnadel werden dazu z.B. abriebsichere Edelsteine, wie Rubin und Saphier verwendet. Ich persönlich denke, dass die Werte diese Edelsteine, wie Rubin und Saphier gut repräsentieren können. Wie wichtig ist es, dass unsere Werte dann *abriebsichere* Edelsteine sind, damit wir auf dem Weg, auf der Suche nach dem Sinn auch ankommen. Wenn wir nun diese Werte über Board schmeissen würden, würden wir wieder dort hingelangen, wo wir Ausgangs gestanden sind, nämlich beim existentiellen Vakuum:

„Im Gegensatz zum Tier sagen dem Menschen sagen dem Menschen keine Instinkte und Triebe, was er tun muss. Und im Gegensatz zu früheren Zeiten sagen ihm keine Traditionen mehr, was er tun muss. Weder wissend, was er muss, noch wissend, was er soll, weiß er aber auch nicht mehr recht, was er eigentlich will. Und die Folge? Entweder *er will nur das, was die anderen tun*, und das ist *Konformismus*. Oder aber umgekehrt: *er tut nur das, was die anderen wollen* – von ihm wollen. Und da haben wir den *Totalitarismus*.“¹⁷⁶

Wir brauchen als unseren Sinn-Organ, ganz besonders, in der Zeit, in der wir leben:

„ Wenn der Mensch in dieser Reizüberflutung durch die Massenmedien bestehen will, muß er wissen, was wichtig ist und was nicht, was wesentlich ist und was nicht, mit einem Wort: was Sinn hat und was nicht.“¹⁷⁷

Wir sehen also, dass das Gewissen, die Gebote und die Werte eng beieinander stehen. Ich nenne sie die sinnweisenden Trias.

Ausgestattet mit dem Kompass und den gelebten Werten können wir die spannende Reise des Menschseins beginnen.

¹⁷⁶ Frankl, Viktor, E., Theorie und Therapie der Neurosen, S. 11.

¹⁷⁷ Frankl, V.E., Der Wille zum Sinn, Huber, S. 25.

„Aber das Menschsein kann nur in dem Maße wieder erreicht werden, in dem es als Verantwortlichkeit gegenüber einer Aufgabe, gegenüber der Erfüllung eines Sinns verstanden wird. Wenn wir dieses Gefühl der Verantwortung des Menschen für einen Sinn, für seinen Sinn fördern, dann haben wir damit den entscheidenden Schritt zur Überwindung des existentiellen Vakuums getan.“¹⁷⁸

Wie aber höre ich auf mein Gewissen?

„durchtönt und durchklungen vom Anruf der Transzendenz. Diesen Anruf der Transzendenz hört er ab im Gewissen.“¹⁷⁹

Wichtig ist die Stille. Sich nicht voll dröhnen lassen von Akustik, Meinungen von anderen, Medien, etc... Wirklich zur Ruhe zu kommen, zur Be-sinn-ung kommen. Keine Zeitung, kein Handy und die Stille aushalten.

Wir leben in der ständigen Reizüberflutung. Der Lärm und damit die Reizbarkeit und Nervosität führt fast zum Verlust der inneren Stimme. Elisabeth Lukas sagt: „Es ist wie eine ganzheitliche Betäubung und man wird taub für zarte Klänge, für die sanfte Freudenempfindung und für die leise Regung des Herzens.“¹⁸⁰ Das Gewissen selbst ist nie aber verstummt, aber es spricht nur leise. Es ist wie, wenn man ein Glas Wasser aus dem sauberen Bach schöpft. Anfänglich ist das Wasser trüb, bis sich die Sandstein am Boden gesetzt hat. Das Wasser wird dann durchsichtig, helllichtig und man sieht das Wesentliche. Anfänglich gehen einem 1000 Gedanken durch den Kopf, es „routiert“ noch und es braucht seine Zeit bis es sich setzt. Man ist nun mit den Gedanken nicht bei der Arbeit, nicht zu Hause, sondern man ist einfach still, die Muskeln sind entspannt, das Gewissen kann sprechen und die wesentlichen Dinge kommen werden helllichtig. Es ist ungewöhnlich, aber in der Stille geht etwas auf. Es ist sowohl die emotionale, als als kognitive Ebene, aber noch viel mehr die „sapientia cordis“¹⁸¹, die Weisheit des Herzens, die jetzt genau einem sagt, was dran ist. Es kann Prioritäten setzen und das Gewissen kann herrlich sortieren. Es sagt Dir, dass Du das eine machen kannst und das andere

¹⁷⁸ Frankl, V.E., Der Wille zum Sinn, Huber, S. 26.

¹⁷⁹ Ebd., S. 94.

¹⁸⁰ Lukas, E., Konzentration und Stille.

¹⁸¹ Viktor Frankl: „Auch der Psalmist spricht von der Sapientia cordis (Psalm 89).“ Vgl. Frankl, V.E., Der Wille zum Sinn, Huber, 5. Auflage 2005, Bern, S.135.

lassen. „Es ist wie ein Ur-Akkord, der ins Herz hineingesungen ist und nur in der Stille vernehmbar ist.“¹⁸²

„In Stillsein und in Vertrauen ist eure Stärke“¹⁸³

Führen auch Sie täglich eine morgentliche Ruhezeit ein, indem Sie mit Ihrem Herzen reden und mit der Natur kommunizieren. „All need ... the quiet hour for communion with their own hearts, with nature, and with God...“¹⁸⁴

¹⁸² Lukas, E., Konzentration und Stille.

¹⁸³ Bibel, Jesaja 30,15.

¹⁸⁴ White, E., Mind, Character and Personality, Guidelines to Mental and Spiritual Health, S. 11.

Die Souveränität und das gelebte Dasein

Das Gewissen wird uns helfen zu verstehen, was wichtig ist, was dran ist und uns eine besondere Souveränität verleihen.

„Ein Leben aus dem Gewissen heraus ist immer ein absolut persönliches Leben auf eine absolut konkrete Situation hin – auf das hin, worauf es in je unserem einmaligen und einzigartigen Dasein ankommen mag: das Gewissen begreift das konkrete „Da“ meines persönlichen „Seins“ immer schon ein.“¹⁸⁵

Das ist das Besondere in der Zusammenarbeit mit dem Gewissen und des Abfragen des Gewissens. Ich kann feststellen, was wirklich wirklich ist und was gerade dran ist. Wenn ich das gemacht habe, dann kann ich mich auch wirklich auf die Sache konzentrieren und habe die Ruhe dabei. Ich weiss, dass es richtig ist, ich weiss, dass ich mich ganz hingeben kann, ganz DA-SEIN für eine Sache oder einer Person. Wenn ich aber ganz aus dem Häuschen bin, in der Arbeit immer nur an 10'000 Dinge denke, die als nächstes dran sind, die Sorgen, dass etwas schief gehen könnte, dann konzentriere ich mich nicht wirklich auf die Sache, die gerade dran ist. In dem ich nun das konkrete „Da“ verstehe, wenn ich nun ganz konkret verstehe, warum ich gerade jetzt „Da“ bin und warum ich es jetzt gerade mache, dann verstehe ich auch das das „Da“ meines persönlichen „Seins“. Aus der Gegenwart und in der Aufgabe und Hingabe an die Aufgabe, verstehe ich mein persönliches Sein.

Sinn des Augenblicks

„Plötzlich leuchtet da ein Sinn auf, plötzlich springt er uns da in die Augen; aber es ist nicht einfach eine „Figur“, die wir da vor einem „Hintergrund“ wahrnehmen, sondern im Gegensatz zur Gestaltwahrnehmung geht es im Falle der Sinn-Wahrnehmung um die instantane (unverzüglich einsetzende, augenblickliche) Entdeckung einer Möglichkeit auf dem Hintergrund der Wirklichkeit, und zwar handelt es sich um die Möglichkeit, die Wirklichkeit, sobald es nötig und solange es möglich ist, zu verändern.“¹⁸⁶

¹⁸⁵ Frankl, V.E., Der unbewusste Gott, S. 25f.

¹⁸⁶ Frankl, V. E., Der leidende Mensch, Huber, S. 58.

Aber woher, weiss ich was wirklich dran ist?

Hier möchte ich gerne einen Ihnen einen Auszug von Dr. Lukas geben, in der sie über den Sinn des Augenblicks spricht:

„Man stellte sich ein Brett vor, auf dem eine Reihe von Lampen befestigt ist. Die Lampen stehen für unsere Wertbezüge. Normalerweise (...) sind viele Bezüge da. In einem reichhaltigen Wertesystem ist die Familie ein Wert, die Arbeit ein Wert, das Hobby und die Freundeskontakte sind Werte, unsere Gesundheit und die Interessen, die wir haben, sind Werte usw. Alles will gepflegt werden, und die Verpflichtungen kommen dazu. Es ist prima, wenn genügend Lampen am Brett unseres Daseins befestigt sind, denn die Alternative wäre eine gähnende Leere (...), das uns extrem krisenfällig machen würde. Viele Lampen bedeuten viele Wertbezüge... und nun schaltet sich der „Sinn des Augenblicks“ ein und bringt eine davon zum Leuchten. Der aufleuchtende Wert ist sozusagen jetzt an der Reihe, nicht gestern oder morgen, nein jetzt. Sobald wir den Dienst an diesem Wert, den „Sinnanruf“ jedoch erfüllt haben, leuchtet eine andere Lampe auf, und ein anderer Wertbezug will genährt werden. Der Sinn leuchtet gleichsam immer in unserem Leben, aber in wechselnden Lampen, es erscheint uns wie ein Blinklicht, das auf dem Brett unseres Daseins hin- und herhüpft und uns erzählt, wozu es gerade jetzt gerufen sind. Betrachten wir einen konkreten Fall. Versetzen wir uns in die Lage einer alleinerziehenden Mutter, die halbtags berufstätig ist, den Haushalt versorgen muss, eine kranke Oma zu pflegen hat, des Öfteren von einem schwierigen Bruder belästigt wird, der sie um Geld anbettelt, und die sich mit dem Kindesvater bezüglich der Besuchsregelung herumstreiten muss, weil er mit keinerlei Kompromiss einverstanden ist. Die alleinerziehende Mutter weiß nicht, wie sie dies alles unter einen Hut bringen soll. Ihre Gedanken drehen sich im Kreis. Da hilft ihr die Konzentration auf den „Sinn des Augenblicks“. Er flüstert am Vormittag etwa zu:

- a) Jetzt bist du in der Arbeit, also mache sie mit Schwung und Elan. Die Oma muss warten, die Wohnung darf unaufgeräumt sein, das Kind ist in der Schule gut aufgehoben, der Bruder ist selbst für sich verantwortlich, und der Kindesvater ist momentan nicht wichtig. Freue dich, dass du arbeiten kannst, dass du Arbeit hast, und gestalte sie auf deine einzigartige Weise.

Am Nachmittag meldet sich der „Sinn des Augenblicks“ mit einer neuen Botschaft:

- b) Jetzt bist du mit deinem Kind zusammen. Nütze die Zeit, die du für es hast, indem du ganz Mutter bist, lachst, spielst, Aufgaben überwachst, plauderst, schmust. Vergiss, was in der Arbeit war. Die Oma muss immer noch warten, der Bruder ist derzeit kein Problem, der Kindesvater auch nicht. Nur dein Kind steht vor dir – ein gesundes munteres Kind, welche Gnade!

Später, gegen Abend, wispert der „Sinn des Augenblicks“ in anderen Tönen:

- c) Jetzt kümmerst du dich um die Oma. Das ist schön von dir. Du gibst ihr zurück, was sie dir einst gegeben hat, als du noch klein warst. Jetzt kann sich dein Kind allein beschäftigen, kann ein bisschen helfen, die Wohnung aufzuräumen, und wenn dein Bruder anruft, muss er auf den Anrufbeantworter sprechen.

Noch spätet, zu Nachtbeginn, gibt der „Sinn des Augenblicks“ einen letzten guten Tipp:

- d) Jetzt schreibe flott den längst überfälligen Brief an deinen Exmann, in dem du ihn freundlich, aber bestimmt den nächst-geeigneten Besuchstermin bekannt gibst, und Sorge dich nicht wegen seiner möglicherweise herben Reaktion. Wie er antwortet, offenbart lediglich seinen Charakter, nicht den deinen. Du aber hast danach eine Erholungspause verdient. Wünsche deinem Kind eine gute Nacht und räkele dich mit einem spannenden Buch im Bett, bevor du einschläfst.

Man kann sich weitere Fortsetzungen gut vorstellen. Wer sieht, was gerade am Brett leuchtet, der sieht auch, was gerade nicht leuchtet, was jetzt vernachlässigt werden darf und einen nicht zu kümmern braucht, auch nicht mental. Sinnorientierung heißt: gegenwärtig leben, elastisch, aber ohne unnötige Kraft zu verbrauchen.“¹⁸⁷

Wir merken hier ganz deutlich, dass dieses „Da-Sein“ uns enorm hilft, einmal die Aufgabe recht zu machen und auch wirklich in Beziehung treten zu können, sei es die Aufgabe oder die Person, mit der wir gerade uns beschäftigen dürfen. Das Leben in der Gegenwart vertieft das Leben, ja, lässt das Leben erst erleben. Ich beginne durch die Aufmerksamkeit und die Konzentration die Situation zu erspüren, zu fühlen, zu

¹⁸⁷ Lukas, E., Den ersten Schritt tun, Konflikte lösen, Frieden schaffen, S. 17f.

geniessen und die schönen Seiten des Lebens zu sehen. Es ermöglicht meinen Sensoren und Sinnen wieder aufzuleben und nicht unter dem Rausch der Schnelligkeit und der Aufgabenanhäufung unter Stress zu verkümmern.

Eine interessante wahre Begebenheit vertieft den Punkt: Joshua Bell, ein weltberühmter Musiker, spielte inkognito in der U-Bahn Station. Die Ironie, noch zwei Tage zuvor hatte Joshua Bell ein Konzert in Boston gegeben – Eintrittspreis durchschnittlich 100 Dollar. Geplant wurde diese Aktion von der Washington Post¹⁸⁸ und war Teil eines sozialen Experiments über Wahrnehmung, Empfinden, Geschmack – Maßgeblich ging es um das soziale Einordnen der Prioritäten. Wie nehmen Menschen Dinge wahr, für die sie „jetzt erstmal keine Zeit“ haben. Bedingungen für das Experiment waren u.a. ein öffentlicher stark frequentierter Ort, zu einer hektischen Phase (Rush hour). Können Menschen Schönheit wahrnehmen? Hören sie die hohe Qualität raus. Erkennen sie das Talent in diesem unerwarteten Zusammenhang?

An einem nasskalten Januar morgen stellte sich ein Straßenmusiker in eine U-Bahn-Station in Washington DC. Er spielte innerhalb von ca. 45 Minuten sechs Stücke von Bach. Während dieser Zeit herrschte starker morgendlicher Berufsverkehr in der U-Bahn-Station – errechnet wurde, dass mindestens 1.100 Menschen in dieser Zeit am Musiker vorbeigingen. Die meisten von Ihnen auf den Weg zur Arbeit.

Nach 3 Minuten realisierte der erste Passant - ein Mann mittleren Alters, den Musiker. Er verlangsamte seinen Schritt und blieb sogar kurz stehen, eilte jedoch sofort hektisch weiter um augenscheinlich seine Termine einzuhalten. Eine Minute später erhielt der Musiker den ersten Dollar. Ein Frau warf das Geld im Vorbeigehen, scheinbar beiläufig in die Sammelmütze vor ihm. Sie hielt jedoch nicht an. Erneut vergingen ein paar Minuten. Ein Mann lehnte sich nun an die Wand, um ihm zu Lauschen, unterbrach dieses aber abrupt als er auf die Uhr blickte. Er lief los – offensichtlich war er auf dem Weg zur Arbeit zu spät dran. Die größte Aufmerksamkeit schenkte ihm ein dreijähriger Junge. Die Mutter des Jungen hielt in an der Hand, sie hastete förmlich. Als Ihr Sohn vor dem Musiker stehen blieb um den Klängen zu lauschen, zerrte sie ihn mit etwas mehr Kraft weiter. „Komm, wir haben für so einen Quatsch jetzt erstmal keine Zeit!“ Der Junge

¹⁸⁸ vgl. <http://www.washingtonpost.com/wp-dyn/content/article/2007/04/04/AR2007040401721.html>
vgl. http://www.youtube.com/watch?v=hnOPu0_YWhw.

schaute ihm noch lange nach. Ähnliche Szenen mit Kindern wiederholten sich noch – doch jedes Mal zwangen die Eltern ihre Kinder weiter zugehen. In den 45 Minuten die der Musiker spielte, hielten nur 6 Leute und blieben für eine Weile stehen. Etwa 20 gaben ihm Geld, gingen aber im normalen Tempo weiter an ihm vorbei. Er sammelte 32 Dollar. Als er mit dem Spielen fertig war und Stille wieder in Metro einkehrte, bemerkte dies niemand. Niemand applaudiert ihm. Niemand gab ihm auch nur einen Hauch Anerkennung. Niemand wusste allerdings, dass es sich bei dem Musiker um den Star-Geiger Joshua Bell gehandelt hatte. Joshua Bell ist einer der talentiertesten Musiker der Welt. Gerade hatte er in der U-Bahn-Station mit Bachs Kompositionen eines der schwierigsten Stücke, das je geschrieben wurde gespielt – das alles auf einer Geige im Wert von 3,5 Millionen Dollar.

Wenn wir nicht mal einen Moment, einen Augenblick innehalten können um einen der besten Musiker der Welt zu zuhören – uns nicht einen Augenblick Zeit nehmen können diese wundervollen Melodien zu erkennen. Welche Schönheiten und wundervollen Dinge in unserem Leben übersehen wir noch?

In der Gegenwart liegt die Kraft für das Unternehmen

In der Gegenwart liegt die Kraft für Ihr Unternehmen! Wir verwenden oft ungeheure Energien für die Vergangenheit, indem wir darüber grübeln und nachdenken und vielleicht manchmal sogar am liebsten verändern wollen. Dr. Elisabeth Lukas sagte im persönlichen Unterricht: „In die Vergangenheit zu gehen ist Luxus.“ Oft verwenden wir Kraft für die Zukunft, ein Ereignis zu beeinflussen und arbeiten auf diesen einen Punkt hin. Aber genau, wie die Vergangenheit sich nicht beeinflussen lässt, so lässt sich die Zukunft auch nicht genau voraus sagen. Aber die Entscheidungen in der Gegenwart ist das, was wirklich beeinflussen können. Genau den Augenblick, der jetzt gerade da ist, gehört die grösste Aufmerksamkeit:

Wir müssen uns bewusst machen, dass die Gegenwart und der Augenblick, die einzige Zeit ist, die ich verändern kann.

Bereits vor 2000 Jahren hat ein junger Mann auf einem Berg darüber gesprochen. Es ist in der Geschichte zur berühmten „Bergpredigt“ von Jesus Christus geworden. Es sprach

darüber, dass wir nicht besorgt sein sollen, für den morgigen Tag und im Hier und Jetzt leben sollen.¹⁸⁹

In einem Bibelkommentar ist zu lesen:

„One day alone is ours and during this one day we are to live for God. For this one day we are to place in the hand of Christ, in solemn service, all our purposes and plans, casting all our care upon Him, for He careth for us.“¹⁹⁰

„One day is mine. I will in this one day do my best. I will use my talent of speech to be a blessing to some other one, a helper, a comforter, an example“¹⁹¹

Oft löst eine Krebserkrankung dieses Bewusstsein aus, die dem Betroffenen die Kürze des Lebens bewusst macht. Viele beginnen in diesen Momenten ganz bewusst das Leben zu leben, jeden Tag zu er-leben und zu er-spüren.

Über die Kürze oder der Länge des Lebens wissen wir nicht. Ob die Zukunftspläne, die wir uns gemacht haben, wirklich zur Verwirklichung kommen können, wissen wir nicht, da wir nicht wissen, ob wir zu der geplanten Zeit am Leben sind. Am Anfang des Jahres 2012 ist mir das wieder ganz bewusst geworden, als eine junge Frau, bekannt mit uns, plötzlich aus dem Leben schied. Eine Woche zuvor feierte sie noch Silvester mit Freunden und hatte sicherlich Pläne für das Jahr 2012. Auf der Fahrt jedoch an einem Samstag morgen von Rohrbach nach Linz begann ihr Wagen durch Schneeglätte ins Schleudern zu geraten. Der Aufprall verursachte einen Genickbruch bei ihr und sie war auf der Stelle tot. Ja, oft sind wir uns der Verletzbarkeit des Lebens gar nicht richtig bewusst.

„Doch wer weiß, was die Zukunft bringt! (...) Die Möglichkeit, die in ihrer – und in unser aller – Zukunft liegen, sind verlierbar und ungewiß, sie sind, so merkwürdig dies ist, das wahrhaft Vergängliche, und im Moment unseres Todes haben wir keine einzige Möglichkeit mehr.“¹⁹²

¹⁸⁹ Bibel, Matthäus 6,34

¹⁹⁰ White, E., Thoughts from The Mount of Blessing, S. 101.

¹⁹¹ White, E., Mind, Character and Personality, Guidelines to Mental and Spiritual Health, S. 15.

¹⁹² Lukas, E., Sehnsucht nach Sinn, Logotherapeutische Antworten auf existentielle Fragen, S. 43.

Wenn ich die Notwendigkeit des Lebens in der Gegenwart verstehe, werde ich frei und bereit einer der größten Kraftquellen des Universums frei zu geben. Wenn ich mich dem Sein zuwende, ja hinwende, mich hingabe, bei der Aufgabe bzw. bei der Person zu sein, ist es nicht nur das größte Geschenk, sondern auch die grösste Kraftquelle, die das Potential des anderen und auch in mir weckt: die Liebe:

„Offenbar und unverborgten ist das Sein erst dann, wenn ich mich ihm zuwende und hingabe, und diese Hingabe hat mit Liebe zu tun: Nicht zufällig gibt es im Hebräischen für Erkenntnis und Begattung dasselbe Wort. (...) Ich möchte sagen: Die Dinge harren bräutlich des geistig Seienden, dessen geistiges Sein, dessen ganze Geistigkeit ja darin besteht, „bei“ den Dingen „sein“ zu können – wobei dieses Bei-sein, also die Erkenntnis insofern ebenfalls den Logos angewiesen ist, als nur letzterer dem geistig Seienden die Dinge überhaupt erst „beibringt“.¹⁹³

Leben im Hier und Jetzt

Daher möchte ich Sie auch jetzt einladen: Leben Sie im Hier und Jetzt. Leben Sie in der Gegenwart, in dem Moment. Wenn Sie sich erwischen, wie die Gedanken in die Vergangen-wart wandern, erinnern Sie sich, im Hier und Jetzt zu leben und damit zu erleben. Lassen Sie das vergangene Vergangene sein, um frei für die Gegenwart zu sein.

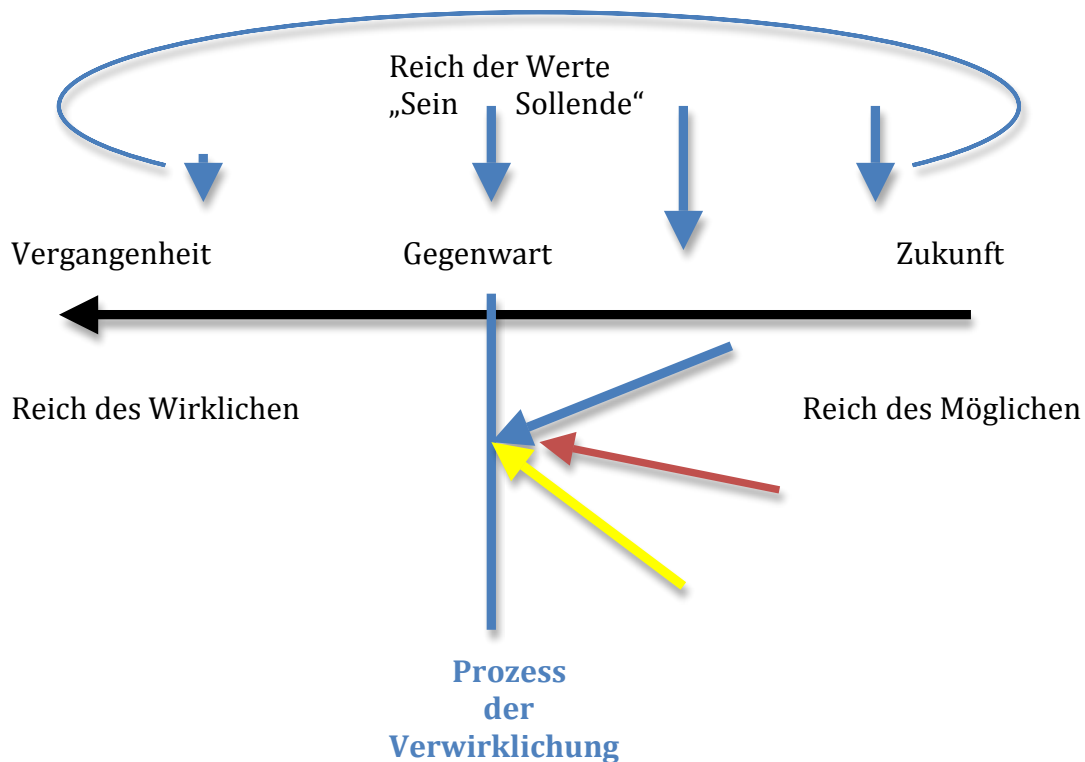
Somit bekommt die Gegenwart einen hohen und wichtigen Stellenwert. Wir verstehen, dass die Vergangenheit „gemauert“ ist und die Zukunft das Reich der Möglichkeit. Die Gegenwart jedoch ist die Wirklichkeit und damit der einzige Verfügungsraum. Die Gegenwart ist damit die Verwandlungslinie der Möglichkeiten. Somit werden gewisse Möglichkeiten zu Wirklichkeiten. Der Mensch steht also an der Gegenwartslinie und wird sich somit seiner Verantwortung bewusst. Vom Reich des Möglichen, das sogenannte „Sein-kommende“ wird in der Gegenwartslinie zum Reich des Wirklichen, des „Seiende“.

„Die Sinnmöglichkeit ist jeweils einmalig und einzigartig. Aus ihrer Einmaligkeit folgt aber, dass die Möglichkeit einer Sinnerfüllung vergänglich ist, dass sie flüchtig ist. Sie hat „Kairos“-Charakter! Wenn

¹⁹³ Frankl, V.E., Der Wille zum Sinn, Huber, S. 70.

wir eine solche Möglichkeit nicht verwirklichen, dann ist sie für immer dahin. Wenn wir sie aber einmal verwirklicht haben, dann haben wir sie ein für alle allemal verwirklicht. Dann haben wir die Wirklichkeit, zu der wir eine Möglichkeit gemacht haben, hineingerettet ins Vergangensein.“¹⁹⁴

Bild nach Dr. E.Lukas:



All die Möglichkeiten drängen sich an der Verwirklichungsebene in das Reich des Wirklichen zu kommen. Nun stellen Sie sich vor, sie blicken anstatt nach vorne, dauernd in die Vergangenheit. Was wird passieren? Sie haben hinten am Kopf keine Augen! Sie werden die richtigen wichtigen entscheidenden Verwirklichungsmöglichkeiten verpassen.

„(Der Mensch erlebt seine spezifische Verantwortung, die der Einmaligkeit und Einzigartigkeit seiner Persönlichkeit sowie der Individualität seines Schicksalraums gerecht wird.) Die darin gründende Lebensauffassung verlangt vom Menschen eine unerhörte Elastizität im geistigen Erfassen dessen, was jede Situation in ihrer

¹⁹⁴ Frankl, V.E., Die Sinnfrage in der Psychotherapie, S. 59.

ganzen Konkretheit fordert; sie verlangt den Blick für das, was Scheler einmal Situationswerte genannt hat – Werte, die gleichsam irgendwo darauf warten, bis ihre Stunde geschlagen hat, in der ein Mensch die einmalige Gelegenheit hat, sie zu verwirklichen; wenn diese Gelegenheit jedoch versäumt wird, ist sie unwiederbringlich verloren und der betreffende Situationswert in alle Ewigkeit unerfüllt.“¹⁹⁵

„Wer Vertanem traurig-passiv nachhängt, fügt dem Vertanen neuerlich Vertanes hinzu: die Möglichkeiten der Gegenwart werden nicht ausgeschöpft. Wer Möglichkeiten der Gegenwart nicht ausschöpft, verliert Ausschöpfungskräfte.“¹⁹⁶

So ist bereits in der Gegenwart viel zu tun, denn viele Möglichkeiten kommen, aber nur eins lässt man durch! Nur eins geht in die Wahrheit und in die Wirklichkeit ein. Nur eins darf in dem Moment zum Sein kommen. Durch das Reich der Werte, entscheiden wir, welche Möglichkeit durch die Verwirklichungsebene kommen darf und schaffen damit Sinn. Das Reich der Werte fragt mich auch, was ich heute wirklich möchte und was ich heute besonders machen möchte. Das Reich der Werte zeigt uns die „Verwirklichungswürdigkeit“.¹⁹⁷ Bedenken Sie¹⁹⁸: „Was am Ende zählt, ist das Sinnvolle unter dem Verwirklichten, ist das Gute unter den Gewählten, ist das Schöne unter dem Erlebten, ist das Tapfere unter dem Erlittenen, ist das einer Ewigkeit Würdige, das in die Ewigkeit hineingerettet worden ist.“¹⁹⁹

In diesem Reich sind folgende Werte enthalten:

- a) Einstellungs-Werte (meine Einstellung)
- b) Schöpferische-Werte (Kreativität, Aktivität...)
- c) Erlebnis-Werte (Kontemplation, Erleben, ...)

Diese Werte helfen auf der Verwirklichungsebene zu entscheiden.

¹⁹⁵ „Urfassung der Ärztlichen Seelsorge“ vgl. Biller, K., Stiegeler, M., Wörterbuch der Logotherapie und Existenzanalyse von Viktor Frankl, S. 521.

¹⁹⁶ Lukas, E., Sehnsucht nach Sinn, S. 34.

¹⁹⁷ Ebd., S. 43.

¹⁹⁸ vgl. Prediger 12,13.

¹⁹⁹ Lukas, E., Sehnsucht nach Sinn, S. 43.

„Es gibt drei Wertekategorien, und zwar die „schöpferischen Werte“, die „Erlebniswerte“ und „Einstellungswerte.“²⁰⁰

Viktor Frankls spricht hier von den drei Wegen der Sinnverwirklichung:

„Zunächst einmal sieht er einen Sinn darin, etwas zu tun oder zu schaffen. Darüber hinaus sieht er einen Sinn darin, etwas zu erleben, jemanden zu lieben; aber auch noch in hoffnungslosen Situationen, der er hilflos gegenübersteht, sieht er unter Umständen einen Sinn. Worauf es ankommt ist die Haltung und Einstellung, mit der er einem unvermeidlichen und unabänderlichen Schicksal begegnet.“²⁰¹

So hätten sich drei Möglichkeiten ergeben, dem Dasein Sinn zu geben: indem man schöpferische Werte verwirklicht – indem man Erlebniswerte verwirklicht – und indem man Einstellungswerte verwirklicht. Die Erfüllung und Verwirklichung solcher Sinn- und Wertmöglichkeiten ist es, was einem abverlangt und aufgetragen ist.“²⁰²

„(...) Sinn abzugewinnen: entweder durch eine Tat, die wir setzen, ein Werk, das wir schaffen; oder durch ein Erlebnis, Begegnung und Liebe.“²⁰³

„Wie kann ich verantwortlich sein für etwas, das vergeht?“

„Wie können wir verantwortlich sein für etwas, das vergeht? Genau das sind wir eben nicht; wir sind verantwortlich für etwas, das bleibt. Und was bleibt? Alles, was geschehen ist, bleibt. Es bleibt in der Vergangenheit, aus der nichts herausnehmbar ist, in der nichts mehr veränderbar oder aufhebbar ist. Ich sagte anfangs: das Leben verrint im Zeitfluß. Aber es verrint nicht einfach nur, es gerinnt zur Geschichte, zur Wahrheit, zur Wirklichkeit. Denn die Wirklichkeit, dasjenige, was wirklich ist, ist allemal Geschehenes, Geschaffenes, Durchlebtes. Was noch nicht wirklich ist, das sind die Möglichkeiten in die Zukunft. Sie sind verlierbar und auslöschar.“²⁰⁴

²⁰⁰ Frankl, V.E., Der Wille zum Sinn, Huber, S. 29.

²⁰¹ Ebd., S. 27.

²⁰² Frankl, V.E., Logotherapie und Existenzanalyse, S. 131.

²⁰³ Frankl, V.E., Die Sinnfrage in der Psychotherapie, S. 155.

²⁰⁴ Lukas, E., Sehnsucht nach Sinn, S. 39.

So auch die Gedanken von Frankl selbst:

„Was muss es ihr doch bedeuten, zu hören und zu wissen, dass sie immerhin dieses Jahr reinen Glücks „hinter sich gebracht“ hat, dass sie es hineingerettet hat ins Vergangensein, wo es geboren ist „für alle Zeit“, und dass ihr nichts und niemand mehr die Tatsache, es eben nun einmal erlebt zu haben, nehmen kann.“²⁰⁵

An dieser Stelle möchte ich einen weiteren wichtigen Punkt aufzeigen:

Oft fühlen wir uns in unserem Leben, dass die wir nicht frei sind, dass die Vergangenheit uns bestimmt, immer wieder einholt und vielleicht sogar „verfolgt“? Wichtig ist aber, dass wir verstehen, dass der Zeitfluß von der Zukunft über die Gegenwart in die Vergangenheit fließt! Damit können sie unabhängig von der Vergangenheit freudig sein auf die Möglichkeiten, die gerade auf Sie zu kommen! Halten Sie fest: Der Zeitfluss fließt nicht von der Vergangenheit in die Gegenwart in die Zukunft!

„Der Zeitfluss fließt eindeutig von der Zukunft über die Gegenwart in die Vergangenheit. Wir leben nicht in die Zukunft hinein, wir leben in die Vergangenheit hinein. Wer etwa in die Zukunft plant, ein Haus zu bauen, der will dieses Haus zur Wirklichkeit bringen. Er will seine Pläne wahr werden lassen, und das heißt, er strebt eine Gegenwart an, in der sein Haus steht, und das wiederum heißt, er strebt eine Vergangenheit an, in der sein Hausbau stattgefunden hat. Wir planen Zukünftiges, um Vergangenes zu erzeugen.“²⁰⁶

Den Unterschied zur gewöhnlichen Denkweise ist hier sehr wichtig zu verstehen.

Gewöhnlich denken wir, dass wir aus der Vergangenheit leben und etwas in die Zukunft bringen werden, aber es ist genau umgekehrt. Es ist, dass wir etwas aus der Zukunft, wenn wir es so wählen und die Möglichkeiten sich an der Verwirklichungsebene tummeln, wir es in die Vergangenheit bringen und dort platzieren.

„Aber diese Freiheit ihrerseits hat nun ebenfalls ihren doppelten Aspekt, einen negativen und einen positiven. Im negativen ist sie „frei von“, im positiven „frei zu“, sie ist Freiheit vom Sosein und Freiheit

²⁰⁵ Frankl, V.E., Der Wille zum Sinn, Huber, S. 44.

²⁰⁶ Lukas, E., Sehnsucht nach Sinn, S. 40.

zum Dasein. Dieses Dasein des Menschen aber ist im letzten:
Verantwortlichsein.²⁰⁷

„Die Vergangenheit hingegen ist das „Reich des Wirklichen“ das Sei-ende. In ihr ist nichts unwiederbringlich verloren, sondern alles unverlierbar geborgen, wie Viktor E. Frankl ausdrückt: Das Verwirklichte ist stets Ein-für-allemal-Verwirklichtes.“²⁰⁸

Dieser Gedanke ist sehr tröstlich: Denn das so scheinbar „Verlorene“ ist nicht verloren, sondern „unverlierbar geborgen“. Das Erfahren und Erlebte kann keiner einem weg nehmen, selbst der Tod nicht, denn der Tod kann zwar die Zukunft und die Gegenwart nehmen, aber nicht die Vergangenheit.

Die vollen Scheunen im Unternehmen

„...auf der „Sein-Seite“ steht dann nicht das passiv Erfahrene, sondern das aktiv Gewirkte, die Fülle dessen, was durch eigenes Zutun in die Wirklichkeit hineingeschafft worden ist, wo es vor jedem weiteren Zugriff geschützt ist. Nicht das Verlorene und Abgeschlagene, nicht die leeren Stoppelfelder der Vergänglichkeit – um einen Vergleich von Viktor E. Frankl zu gebrauchen-, sondern die vollen Scheunen, gefüllt mit der Ernte eines Menschenlebens, stehen auf der linken Seite; alles was ins Sein gekommen ist, was zur unumstößlichen Wahrheit geronnen ist. Und es gibt nur eine Wahrheit. Das Gute, das verwirklicht worden ist, bleibt gut. Die Hilfsbereitschaft und Nächstenliebe. Der Friede, der geschlossen worden ist, bleibt Friede...In den Scheunen der Vergangenheit bleibt alles, was es ist und war.“²⁰⁹

Betrachten wir damit einen weiteren wichtigen Punkt in der Gegenwartsschleuse: das Haben und das Sein.

Inwieweit ist der Besitz etwas, was in der Vergangenheit unverlierbar geborgen ist? Darüber würden sich wohl sehr viele freuen. Aber wir wissen, dass dies nicht der Fall ist:

„Sich mit dem Erreichten zufriedenzugeben ist prima, bis Sie entdecken, dass eine Firma in China dasselbe herstellt wie Sie, nur schneller, billiger und in Farben und Formen, die

²⁰⁷ Frankl, V.E., Der Wille zum Sinn, Huber, S. 39.

²⁰⁸ Lukas, E., Sehnsucht nach Sinn, S. 40.

²⁰⁹ Ebd., S. 45.

Ihre Kunden schöner finden. Nur Unternehmen, die ihre Einsätze kontinuierlich weiter erhöhen, werden erfolgreich den Durchbruch erzielen.“²¹⁰

Unternehmenswert im Haben oder Sein?

„Wenn jemand fragt: „Was *habe* ich davon, wenn ich meine Chefin betrüge?“, könnte die Antwort lauten: „Mehr Geld“. Wenn der Betreffende aber fragen würde: „Was *bin* ich, wenn ich meine Chefin betrüge?“ würde die Antwort lauten: „Ein Betrüger“. Wobei gilt: das Mehr-Geld-Haben würde der Betreffende spätestens mit seinem Tode verlieren, aber das Betrüger-Sein würde seinen Tod überdauern. Wenn er ein Betrüger war, wird er auch in Millionen Jahren, wenn niemand mehr von ihm weiß, ein Betrüger gewesen sein – das So-Sein überdauert jedes Da-Sein.“²¹¹

So ist nun nicht nur die Produktion bzw. die Leistung des Unternehmens entscheidend, sowohl für den Ruf, als auch für die Werbung, sondern was jeder einzelne in der Firma in seiner Haltung verwirklicht und ist. Die beste Werbung ist die Persönlichkeit jedes einzelnen im Unternehmen.

Wichtig ist festzuhalten: „Jedes einzelnen im Unternehmen“. Sobald ein Kunde mit Ihrem Unternehmen Kontakt hat und etwas unangenehmes passiert, wird gewöhnlich sofort der Rückschluss gemacht: „Was ist denn das für eine Firma, hier kaufe ich nicht mehr ein!“ oder „Das lass ich mir nicht gefallen, ich kündige!“

Der Wirtschaftsjournalist Karl Pilsl hat „10 Haupttrends der aus den USA kommenden Wirtschaftsrevolution“ gesammelt und folgendes zum Thema „Ähnlichkeit“ geschrieben: „Wir haben zu viele ähnliche Firmen, die ähnliche Mitarbeiter beschäftigen mit einer ähnlichen Ausbildung, die ähnliche Arbeit durchführen. Sie haben ähnliche Ideen und produzieren ähnliche Dinge zu ähnlichen Preisen in ähnlichen Qualität. Wenn Sie dazugehören, werden sie es künftig schwer haben.“²¹²

Bruno Mauerkirchner, CEO der Baufirma Schöck sagte in einem persönlichen Gespräch: „Der Unterschied des Unternehmens liegt bei den Menschen. Effektivitätssteigerung geschieht nur durch die Potentialsteigerung. Wenn die Menschen sich nicht entwickeln,

²¹⁰ McFarland, K.R., Der Durchbruch: Wie gute Firmen zu Spitzenunternehmen werden, S. 78.

²¹¹ Lukas, E., Sehnsucht nach Sinn, S. 44.

²¹² Pilsl, K., Die 10 Haupttrends der aus den USA kommenden Wirtschaftsrevolution...und die damit verbunden Konsequenzen und Chancen, S. 48.

entwickelt sich das Unternehmen nicht...und wie können wir uns differenzieren? Nur über die Menschen. Die Produkte sind austauschbar. Aber in der Ehrlichkeit, im Fairness und in der Wertschätzung können wir anders sein.“²¹³

Keith R. McFarland, der 7000 Unternehmen in einer 5 Jahres Analyse untersucht hat, die zu Spitzenunternehmen, wie er sie nennt „Durchbruchunternehmen“ geworden sind, schreibt:

„Jeder kann Wertestements schreiben. Ein Unternehmen mit Charakter aufzubauen ist jedoch tatsächlich etwas ganz anderes. Wir haben unter den Leistungen aller neun Durchbruchunternehmen ein Charakterfundament entdeckt – dessen Fokus darauf lag, Worte und Taten der Leute miteinander in Einklang zu bringen.“²¹⁴

Frankl sagte dazu:

„Werte können wir nicht lehren – Werte müssen wir leben.“²¹⁵

Wir müssen in der Wirtschaft verstehen, dass es nicht die Dinge sind, nach denen wir streben. Der Wert des Unternehmens liegt in der Wertverwirklichung. Des Produktes, der Leistungen, der Menschen, die Leistungen erbringen. Die Geschäftsführung muss sich mit den Werten auseinsetzen und die gewünschte Werte leben. Aber zuerst muss die Geschäftsführung verstehen, welchen Wert, Werte haben. Es ist wirklich das Kernstück des Dynamits im Unternehmen. Und somit legt man Wert auf Werte im Unternehmen.

Wenn man das Äussere alles wegschält, kommt man vom Haben zum Sein:

„Geld-Macht-Ruhm-Glück-all dies war weggeschmolzen vom Menschen. Aber in einem damit war der Mensch selber eingeschmolzen, verbrannt vom Schmerz und durchglüht vom Leid; eingeschmolzen auf sein – Sein. Was alles weggeschmolzen war, war das Haben: Geld hat man, Macht hat man, Ruhm hat man, Glück hat man; aber ein Mensch ist man. Was also blieb, war der Mensch selbst, das, was an Menschlichem an ihm ist. So führte diese Zeit zu einer Bloßlegung des Menschlichen. Im Hexenkessel der Kesselschlachten,

²¹³ Vgl. Artikel von Bruno Mauerkirchner „Erfolgsfaktoren einer Wertgeführten Organisation“

²¹⁴ McFarland, K.R., Der Durchbruch, S. 111.

²¹⁵ Frankl, V.E., Der Wille zum Sinn, Huber, S. 26.

in den Luftschutzbunkern und in den Konzentrationslagern erfuhr der Mensch die Wahrheit: Entscheidend in allem und jedem ist der Mensch. Was aber ist der Mensch? Er ist das Wesen, das immer – entscheidet. Und er entscheidet immer wieder, was er ist, was er im nächsten Augenblick sein wird. In ihm sind die Möglichkeiten zum Engel und zum Teufel.“²¹⁶

Es liegt nicht im Haben! Sondern im Sein!

Wir sind auf die Welt gekommen, nackt, ohne haben und werden von dieser Welt gehen, ohne etwas mitnehmen zu können. So wie Erich Fromm sagte: : „Wer bin ich, wenn ich bin, was ich habe, und dann verliere, was ich habe?“²¹⁷

Es ist nicht das Audi was vor der Tür steht, sondern das „nackte“ Sein, was Wert darstellt. So definier ich mich, nicht über das was ich habe!

Und Mensch-Sein, ist immer entscheidendes Sein, wie Frankl sagte:

„Menschliches sein (...) ist „entscheidendes Sein“.“²¹⁸

Wir sehen nun, dass dieses Da-Sein, die Schwelle der Gegenwart, diese Verwirklichungslinie von enormer Wichtigkeit ist, denn es ist selbst die Schmiede für unseren Charakter. Lebe ich nicht in der Gegenwart, da ich entweder mich in der Vergangenheit verloren habe (meistens durch Schmerz) oder lebe ich in der Zukunft (meistens durch Jagd nach dem Glück), dann verkenne ich den Augenblick und die Möglichkeit – nicht nur der Kreativität – sondern auch der Gestaltungsmöglichkeit, die Kreation meines kostbaren Charakters.

„Säe einen Gedanken und ernte eine Tat; säe eine Tat und ernte eine Gewohnheit; säe eine Gewohnheit und ernte einen Charakter; säe einen Charakter und ernte ein Schicksal.“

Frau Dr. Lukas veranschaulicht dieses bekannte Lebensregel folgendermaßen:

„Betrachten wir jetzt (...) die Person A. Sie fügt mit ihrer „Wahl wider den Sinn“, nicht nur der Person B einen Schmerz zu. Sie fügt auch sich Schmerz zu. Wieso das? Nun, alles,

²¹⁶ Frankl, V.E., Der Wille zum Sinn, S. 73.

²¹⁷ Reif, A., Erich Fromm, Materialien zu seinem Werk, S. 250.

²¹⁸ Frankl, V.E., Der Wille zum Sinn, S. 91.

was von uns ausgeht, formt unser Sein. Wenn eine Frau an ihrem Mann herumnörgelt, ist sie eine nörglerische Frau. Wenn ein Mann seiner Frau Gewalt antut, ist er ein gewalttätiger Mann. Wenn eine Mutter lieb zu ihren Kindern ist, ist sie eine liebevolle Mutter. Wenn ein Mann seinen Eltern dankt, ist er ein dankbarer Sohn. Alle unsere Handlungen sind Akte der Selbstgestaltung, wir modellieren unser eigenes Selbst ins Sein. Es gilt daher nicht nur, dass wir stets entscheiden, wie wir auf Erfahrenes reagieren, es gilt auch, dass wir mit unseren Reaktionen stets etwas Neues über uns selbst entscheiden. (...) Was bedeutet, dass alles Gute, das von uns ausgeht, nicht nur demjenigen wohltut, der es empfängt, sondern zugleich unserer eigenen Personenbeschreibung etwas Gutes zu-fügt, unser So-sein im Guten beeinflusst. Indem wir Gutes wirken, ver-wirklichen wir uns selbst im Guten. Und umgekehrt. Dadurch kommt die Paradoxie zustande, dass nicht die Impulse, die aus der Umwelt auf uns einströmen, uns prägen – auf sie können wir ja unterschiedlich reagieren -, sondern dass die von uns in die Umwelt ausströmenden Impulse uns prägen. Ein Leid, das wir empfangen, muß uns nicht böse machen, wie wir gehört haben, aber ein Leid, das wir erzeugen, macht uns böse. Es macht uns schuldig.“²¹⁹

Das ist für viele eine absolut kräftige Neuerkenntnis. Bis dato war Ihr Zorn und Groll darauf ausgerichtet, dass gewisse Firmen, gewisse Personen Ihnen etwas angetan haben und Sie dadurch Schaden erlitten haben. Sie fühlten sich selbst gefangen in Ihrer Persönlichkeit. Jetzt aber verstehen Sie, dass was sie formte, ist das WIE auf das Sie auf das WAS reagierten. Niemals formte das „ WAS“ Sie, sondern immer Ihr WIE.

„Ist es nun wahr, so wollen wir uns fragen, dass der (sozialen) Umwelt eine charakterprägende Macht zukommt, so dass der Mensch von ihr völlig abhängig ist und psychisch nicht nur beeinflusst, sondern beherrscht wird? Nehmen wir doch zum Beispiel jene Charakterveränderungen, die der Charakterologe Utitz an langjährigen Häftlingen von Konzentrationslagern zu beobachten vermeinte. Es handelte sich, wie er es auslegte, um eine Verschiebung der Charakterstruktur nach der Seite der Schizoidie hin: Der Häftling wurde in zunehmenden Maße sowohl gereizt als auch apathisch. Was wir aber festhalten müssen, ist, dass jeder einzelne dieser Häftlinge – nachweislich – noch immer die innere Freiheit hatte, diesen nur

²¹⁹ Lukas, E., Sehnsucht nach Sinn, S.26.

scheinbar notwendigen, äußerlichen bedingten Charakterdeformationen zu widerstehen; immer wieder zeigte es sich, dass es auch Häftlinge gab, die ihre Gereiztheit eben unterdrücken und ihre Apathie überwinden konnten. Diese innere Freiheit, auch angesichts dieser scheinbar übermächtigen Einwirkungen seitens des Milieus, besitzt der Mensch bis zum letzten Atemzug, und wenn man auch dem Lagerhäftling alles nehmen konnte – sie behielt er. Welches Schicksal auch immer ihm widerfuhr: Die Freiheit, sich so oder so zum Schicksal einzustellen, ist unverlierbar; und es gab ein „so oder so“ selbst im KZ. (...) ich kann nur darauf verweisen, dass es immer einzelne Fälle gab, die bewiesen haben, dass der Mensch sich auch dieser scheinbar zwangsläufigen Charakterentwicklung zu entziehen vermochte; gab es doch genug Beispiele dafür, dass das identische Erlebnis der Situation im KZ bei andern nichts weniger als zu einer Regression, ja im Gegenteil: dass es zu einer Progression, zu einem inneren Vorwärts – und Höherschreiten führte – vielleicht so recht im Sinne jenes Satzes von Hölderlin, der da lautet: „Wenn ich auf mein Unglück trete, dann stehe ich höher.“²²⁰

Wachen Sie auf uns schätzen Sie sich glücklich! Ihr Podest des Glücks hatten Sie in Ihrer sogedachten tiefen Not. Charakterlich könnten Sie genau hier gewachsen sein!

Erst wenn Sie wirklich im DA-sein angekommen sind, verstehen Sie das So-sein und die damit verbunden Möglichkeit:

„Das Dasein jedoch fällt mit dem So-sein nicht zusammen, es ist nicht So-sein, sondern immer auch „Anders-werden-können.“²²¹

Aber was sind Sie? Sie sind, nicht, was andere entscheiden, Sie sind nicht, was andere sagen, Sie sind, was Sie entscheiden! Und Sie können entscheiden, wie Sie sein wollen und das jeden neuen Augenblick. Und dabei geht es nicht einfach, um das Potential auszuleben, denn jeder von uns hat das Potential etwas schlechtes zu tun, jemanden zu berauben, jemanden zu belügen, jemanden wehzutun, sondern es geht darum, um den Sinn des Augenblicks zu erspüren und zu verwirklichen.

²²⁰ Frankl, V.E., Der Wille zum Sinn, Huber, S. 76.

²²¹ Ebd., S. 83.

Ihr sogenanntes „gefangen sein“ in der eigenen Haut, konnte nur die Riegeln damit verschliessen, indem Sie geglaubt haben, dass sie so sind, wie sie sind. Jetzt, aber nützten Sie die Freiheit!

„Die Freiheit des Menschen schließt dessen Freiheit in sich ein, zu sich selbst Stellung zu nehmen, sich selbst gegenüberzutreten und sich zu diesem Zwecke zunächst einmal von sich selbst zu distanzieren“²²²

„Der entscheidungsmächtige Mensch ist eben imstande, den Scheindeterminanten seines Verhaltens auch zu trotzen.“²²³

Vielleicht kommen Sie zu den Punkt, dass Sie sagen, dass Sie zwar frei sind, aber doch nicht frei sind, da sie unter „Zugzwang“ sind oder weil sie sagen, Sie sind „unter Druck“ oder Sie sagen, sie haben „keine andere Möglichkeit“?

„Auch dort, wo ich „getrieben“ bin, auch dort ist irgendwie noch vorhanden – ich *lasse* mich treiben! Der Verzicht auf die Freiheit und ihren Gebrauch ist eben selber ein freiwilliger Verzicht.“²²⁴

„Der Mensch ist nicht ein Ding unter anderen Dingen. Dinge be-dingen einander. Der Mensch jedoch ist insofern unbedingt, als er der Selbst-Bestimmung fähig ist. Er selbst bestimmt jeweils, ob er sich von den Dingen bestimmen lässt oder nicht.“²²⁵

Die „Gefängnistür“ ist offen! Kommen Sie heraus und leben Sie! Werden Sie prokativ, indem Sie sich nicht abhängig machen von festgefahrenen Selbsteinschätzungen, von Umständen oder der Situation. Packen Sie die Situation „an den Hörnern“, antworten Sie auf die Frage der Herausforderung.

„Zuerst gibt die Existenzanalyse der Frage nach dem Sinn des Lebens eine dialektische Wendung: Sie erklärt, dass nicht der Mensch es sei, der da eine Frage stellen dürfe, sondern dass es paradoxerweise das Leben selber ist, das den Menschen befragt. Sodann zeigt sie auf, dass

²²² Ebd., S. 126.

²²³ Ebd., S. 128.

²²⁴ Ebd., S. 83.

²²⁵ Ebd., S.133

wir die Fragen, die uns das Leben stellt, nur dadurch beantworten können, dass wir unser Leben verantworten. Die Antwort, die wir zu geben haben, ist somit eine aktive. Aber mehr als dies: Sie kann auch nur eine konkrete sein, sie kann nur dadurch erfolgen, dass wir je unser Leben, unser Dasein verantworten – unser Dasein im Hier und Jetzt. Diese Daseinsverantwortung- in ihrer äußersten Konkretheit und konkreten Bezogenheit auf die je meinige Person sowohl als auf die jeweilige Situation – diese Daseinsverantwortung macht sonach den gefragten Sinn des Daseins aus: Das Verantwortlichsein ist der Sinn des menschlichen Seins.“²²⁶

Wenn Sie sich nicht mehr als Opfer sehen, wenn Sie sich nicht mehr gefangen sehen, wenn sie nicht alles passiv sehen, sondern die Möglichkeit erkennen zu antworten, ja bereit sind, die Verantwortung zu tragen, zu ver-antworten, sind sie im „Dasein im Hier und Jetzt“ angekommen und sind bereit für das Verantwortlichsein.

Die Souveränität des Unternehmens

Dieses Leben aus dem Gewissen, wird sie befreien von dem Gedanken, dass „alle anderen sie mögen müssen.“ Viele Menschen machen sich so von diesem Gedanken abhängig. Vielen hängt das infantile Verhalten noch nach, welches aus der Kindheit mitgenommen worden ist, nämlich gewöhnt zu sein, ein Feedback zu bekommen.

Der Schlüssel aber ist, sich selbst beurteilen zu können. Das bedeutet nicht, dass wir nicht offen sind für die Fremdbeurteilung ander, aber das wir uns nicht vom feedback abhängig machen. In der Reflektion der Stille höre ich den Sinnklang ab. Sie fragen Ihr Gewissen, ob der andere Recht hat. Wenn nicht, kann er noch so kritisieren. Damit kommen Sie in die Souveränität zur vollen Mündigkeit, die Sie zur Verantwortung bereit macht. Hier spüren Sie, ob es richtig war oder ob Sie es „verbockt“ haben.

Das Leben aus dem Gewissen „schiebt nicht alle Schuld auf den anderen“, sondern kennt das Prinzip der Gnade und der eigenen Vergebungsbedürftigkeit.

²²⁶ Ebd., S.40

Erst das Leben aus dem Gewissen, ermöglicht es Ihnen ein deutliches „Ja“ zur Ihren Verantwortungsaufgaben zu sagen und damit auch ein deutliches „Nein“ zu formulieren. Fragen zu privaten Inhalten und Angelegenheiten fühlen Sie sich nicht gezwungen zu beantworten.

Sie sind nicht mehr angetrieben, vom „perfekt machen müssen“, sondern Sie „dürfen es –auch *sich* – recht machen“, weil Sie aus einem ganz neuen Prinzip leben. Ihre Orientierung ist die Sinnorientierung und damit verstehen Sie „ich muss nicht bei allen beliebt sein“.

Sie gestehen sich und anderen ein, „dass sie Fehler machen dürfen“ und dass sie – und Sie - gut genug sind, wie sie sind. Sie und andere dürfen Fehler machen und aus Ihnen lernen. Damit sind sie auch frei offen zu sein und sich zu zeigen und sie können sagen „ich darf Gefühle zeigen“, „ich kann um Hilfe bitten und verliere nicht mein Gesicht.“

Sie leben nicht mehr aus dem Prinzip „Du musst mit mir gut umgehen“, sondern Sie leben aus der Souveränität der Gelassenheit, des Urvertrauens (dass es stimmig sein wird, wie es kommt) und des Urgeliebts seines Ihrer Würde.

Sie akzeptieren das Recht, dass der andere eine andere Meinung hat und von Ihrer deutlich abweicht.

Damit sind Sie nicht abhängig in der Behandlung anderer Menschen „wenn diese nett sind, dann bin ich es auch“. Sie behandeln Menschen nicht, wie sie sind, sondern wie Sie sind.

Ein Leben aus dem Gewissen ist nicht getrieben in der Hetze und Verlustängsten, sondern sagt sich: „ich nehme mir Zeit für Dich“ und „ich darf mir auch die Zeit nehmen, die ich brauche“ und damit auch die Pausen zu nehmen, die notwendig sind. Dieses Leben aus dem Gewissen „darf sich entspannen und Erfolg genießen.“

Alte innere Antreiber	Resultat aus der Sinnorientierung
„die anderen müssen mich mögen“	„mein Gewissen wird sagt mir was Recht und Unrecht ist“
„der andere ist Schuld“	„Ich verantworte“
„es muss perfekt sein“	„ich darf es mir recht machen“
„so was kann man sich nicht erlauben“	„ich und andere dürfen Fehler machen“
„sei stark!“	„ich darf Gefühle zeigen und auch um Hilfe bitten“
„Du musst mit mir gut umgehen“	„Ich bin Eigentümer meiner Würde“
„Sicher nicht!“	„Du darfst anders denken“
„wie du mir,so ich dir“	„Das wäre unter meiner Würde“
„mach schnell“	„Ich nehme mir die Zeit“
„ich weiss alles (besser)“	„Ich muss nicht alles wissen“

Die Kultur und die Würde des Unternehmens

Die Unternehmenskultur ist nicht nur ein formuliertes Blatt, sondern es sind die gelebten Werte im Unternehmen.

Wenn jeder sich seiner Würde bewusst ist und den anderen so behandelt, herrscht eine tolle Atmosphäre im Unternehmen.

Wenn sich einer seiner Würde nicht bewusst ist, fühlt er sich von vornerein benachteiligt, missverstanden, nicht gewürdigt, schlecht behandelt, etc...

Daraus ergibt sich oft Misstrauen, Verdacht, Kritik, Angriff und Streit.

Ist man sich der eigenen Würde bewusst ist viel gewonnen. Eins der häufigen Fehler ist, dass man nicht weiss oder vergisst, dass man selbst Eigentümer der Würde ist. Oft gibt man die Würde aus der Hand und lässt den anderen bestimmen, was seine eigene Würde ist.

Halten wir fest: Sie sind der Eigentümer Ihrer Würde.

Aber was bedeutet „Würde“? „Das lateinische Wort bedeutet dignitas und bezeichnet die Eigenschaft, eine einzigartige Seinsbestimmung zu haben.“²²⁷ Das englische Wort „dignity“ verbinde ich mit der „royal dignity“ einer königlichen Würde.

Art.1 der Allgemeinen Erklärung der Menschenrechte vom 10.Dezember 1948 sagt: „Alle Menschen sind frei und gleich an Würde und Rechten geboren.“

Die Menschenwürde ist oberster Wert des Grundgesetzes.²²⁸

Das Bild weiter unten zeigt die Hintergründe des Gesetztes auf. Das Wesensmerkmal der Würde, auf dem das Grundgesetz basiert, ist aus der christlichen Lehre vom Menschen als Ebenbild Gottes.

Der Mensch kommt auf diese Welt mit einer ihm geschenkten Würde aus der Nachkommenschaft einer königlichen, ja göttlichen Erschaffungsline.

²²⁷ <http://de.wikipedia.org/wiki/Würde>.

²²⁸ BVerfGE 54, 148.

„Es ist damit jener Wert- und Achtungsanspruch gemeint, der dem Menschen kraft seines Menschseins zukommt, unabhängig von seinen Eigenschaften, seinem körperlichen oder geistigen Zustand, seinen Leistungen oder sozialem Status....Die Menschenwürde ist – so das Bundesverfassungsgericht – oberster Grundwert und Wurzel aller Grundrechte.“²²⁹

Das ist sehr wichtig zu verstehen, dass Sie Würde von Geburt haben – nicht erst erwerben müssen und dass Ihre Würde unabhängig von Ihren Eigenschaften, Ihren Leistungen, Ihrem körperlichen und geistigen Zustand, und sozialen Status ist. Sie besitzen die gleiche Würde, wie ein Spitzensportler oder wie ein Bundespräsident im Parlament.



²²⁹http://de.wikipedia.org/wiki/Menschenwürde#Die_Menschenw.C3.BCrde_als_oberster_Wert_des_Grundgesetzes.

„Es gibt Phasen im Leben des Menschen, in denen die geistige Dimension blockiert ist. Damit sind die ihr zugehörigen Fähigkeiten, wie Freiheit, Sinnwahrnehmung, Wertorientierung, Sehnsucht nach Sinn, die Fähigkeit zur Selbstdistanzierung und Selbsttranszendenz, sowie die „Trotzmacht des Geistes“ nicht verfügbar. Jeder Mensch ist einmalige, unteilbare, einzigartige Person in unverlierbarer Würde, für sich selbst und andere Menschen im persönlichen, unaufhebbar verantwortlichen Bezogensein auf Welt, Umwelt und Mitwelt.“²³⁰

Wir bleiben Mensch mit Würde, auch wenn wir nicht die volle Leistung bringen. Der Mensch bleibt selbst bei und auch trotz Krankheit Mensch:

„Nun mag der prognostisch infausteste psychotisch Erkrankte noch so sehr allen Nutzwert verloren haben – er behält seine Würde, denn der Wertrang des Homo patiens ist höher als der Homo faber. Der leidende Mensch steht höher als der tüchtige Mensch.“²³¹

Was ist der Mensch, dass wir seiner Gedenken? „Er ist ein Schilfrohr“, hat Pascal gesagt, „aber ein Schilfrohr, das denkt!“ Und dieses Denken, dieses Bewusstsein, dieses Verantwortlichsein-, es macht die Würde des Menschen aus, die Würde des jedes einzelnen Menschen. Und es liegt ganz und gar immer nur am einzelnen Menschen, ob sie mit Füßen tritt-oder ob er sie wahr.“²³²

Diese unverlierbare Würde müssen wir uns bewusst sein:

„Was heisst lebenswert? Gemeint ist offenbar: unnützes, nutzloses Dasein. Nun, wer so denkt und spricht, ignoriert den Unterschied zwischen Nutzwert und Würde: Nutzwert mag gemessen werden an der Lebenstüchtigkeit und Leistungsfähigkeit eines Individuums, also an dessen vitaler und sozialer Tauglichkeit; aber die Würde eines Menschen – eines Menschen als Person – bleibt ungeschmälert und anangetastet von jenem Verlust an Nutzwert, den diese geistige Person durch psychophysischen Zerrüttung erleiden mag. So wie die geistige Person „dahinter“ – hinter dem psychophysischen

²³⁰ Biller, K., Stiegeler, M., Wörterbuch der Logotherapie und Existenzanalyse von Viktor Frankl, S. 11.

²³¹ Frankl, Viktor, E., Theorie und Therapie der Neurosen, S. 135.

²³² Frankl, V. E., Der leidende Mensch, Huber, 218

Krankheitsgeschehen-, so steht die Würde darüber: über der vital-sozialen Werteinbuße; denn diese Werteinbuße bezieht sich eo ipso auf bloße Nutzwerte.(...)verschiedene Menschen (haben) zwar verschiedene Werte, aber gleiche Würde (...) als geistige Person (...)“²³³

Ein Bekannter von uns hatte ein burn out. Er war in einer führenden Position in der Raiffeisen Bank. Wunderbar zu sehen ist, wie diese Bank es verstand, auf Ihren Mitarbeiter einzugehen. Ihm wurde genügend Zeit geschenkt. Weiteres konnte er bestimmen, wie viel Prozent er arbeiten kann und wie viel er schafft. Ihm wurde eine Stelle angeboten, in der er weniger Stress hat. Trotz langjähriger Krankheitsbelastung, trägt dieses Unternehmen in Würde Ihren Angestellten.

Aus dem Verständnis der Würde heraus gibt es im Bundesverfassungsgericht eine „Objektformel“. Nach der „Obejektformel“ ergibt sich „der Anspruch eines jeden Menschen, in allen staatlichen Verfahren stets als Subjekt und nie als bloßes Objekt behandelt zu werden; der Einzelne hat also ein Mitwirkungsrecht“.²³⁴

„Lag es doch im Wesen des kapitalistischen Wirtschaftssystems, dass es den Menschen, den Arbeiter, insofern degradierte, als es aus ihm kaum mehr als einen Maschinenbestandteil im Produktionsprozeß machte.“²³⁵

„Würde-blind muß jede Behandlung sein, sobald sie die Person zur Sache macht.“²³⁶

Die Gefahr in der Industrialisierung lag darin, dass der Mensch versachlicht worden ist. Die Menschenwürde wird aber verletzt, „wenn der konkrete Mensch zum Objekt, zu einem bloßen Mittel, zur vertretbaren Größe herabgewürdigt wird.“²³⁷ Anders formuliert schützt Art. 1 Abs. 1 GG den Menschen davor, „dass er durch den Staat oder durch seine Mitbürger als bloßes Objekt, das unter vollständiger Verfügung eines

²³³ Ebd., S. 109.

²³⁴ http://de.wikipedia.org/wiki/Menschenwürde#Die_Menschenw.C3.BCrde_als_oberster_Wert_des_Grundgesetzes.

²³⁵ Frankl, V.E., Der Wille zum Sinn, S. 72.

²³⁶ Frankl, V.E. Anthropologische Grundlagen der Psychotherapie, S. 264.

²³⁷ Maunz, T./Dürig, G., Grundgesetz, C.H. Beck, 1958, Art. 1 Abs. 1 Rn. 28, 34.

anderen Menschen steht, als Nummer eines Kollektivs, als Rädchen im Räderwerk behandelt und dass ihm damit jede eigene geistig-moralische oder gar physische Existenz genommen wird.²³⁸

Hier sehen wir die Gefahren, die auf ein Unternehmen zukommen können:

- bloßes Objekt, das unter vollständiger Verfügung eines anderen Menschen steht
- eine Nummer eines Kollektivs
- ein Rädchen im Räderwerk

Der Mensch, der für das Unternehmen arbeitet besitzt eine Würde und wird nicht zum Eigentum des Unternehmens. Auch wenn man ihm einen Gehalt zahlt, wird er nicht zum Objekt, der unter vollständiger Verfügung eines Menschen steht. Der Mensch ist ein Wesen, das „in Freiheit (über) sich selbst bestimmt.“²³⁹

Seien Sie ehrlich zu sich selbst: Wie sehen Sie Ihre Mitarbeiter: Ersetzlich durch jeden anderen? Eine Nummer lässt sich ersetzen, aber wie ist Ihr Menschenbild bezüglich Ihren Mitarbeitern?

„...genormten Pflasterstein zum einheitlich grauen Straßenpflaster gleichsetzen: jeder Stein, gleich behauen, ist hier ersetzlich durch jeden andern; er hat keine qualitative Bedeutung mehr für das große Ganze – dieses selbst ist dann eigentlich kein Ganzes, sondern lediglich ein Großes; das eintönige Straßenpflaster hat auch nicht mehr den Schönheitswert eines Mosaiks, sondern nur mehr einen Nutzwert – ebenso wie die Masse nur mehr den Nutzen von Menschen und nicht mehr deren Wert und Würde kennt.“²⁴⁰

Wenn Sie der Meinung sind, dass Ihre Mitarbeiter ersetzbar sind, dann werden das Ihre Mitarbeiter auch bemerken und spüren. Die einen bewusst, die anderen unbewusst.

Nicht eine Nummer im Kollektiv zu sein oder ein Rädchen im Räderwerk, zeigt sich Unternehmen in der Wertschätzung der Mitarbeiter. Diese Wertschätzung drückt sich

²³⁸ Mangold, H., Klein, F., Starck, C. Starck, C., Das Bonner Grundgesetz, Kommentar, Art. 1 Abs. 1 Rn. 16.

²³⁹ Bundesverfassungsgericht 2006 in seinem Urteil zum Luftsicherheitsgesetz.

²⁴⁰ Frankl, V.E., Ärztliche Seelsorge, S. 114-115.

im Führungsstil, in der Unternehmensvision und der Unternehmenskultur aus. Die Grundlage ist Ihr Menschenbild: Wenn Sie als Führungskraft, den Menschen etwas zutrauen und Menschen gewinnen wollen. Wenn Sie den Unterschied zwischen Kapital und Mensch verstehen: „ Kapital läßt sich beschaffen, Fabriken kann man bauen, Menschen muß man gewinnen.“²⁴¹ Wenn Sie Erfolge hervorheben anstatt Misserfolge. Wenn Sie sich auf die Stärken statt auf die Schwächen konzentrieren. Wenn Sie nicht sparen mit Anerkennung für gute Leistung und Dinge nicht für selbstverständlich halten. Wenn Sie in Ihre Mitarbeiter vertrauen, delegieren und loslassen können.

Hören Sie einige gute Gedanken aus der Wirtschaft darüber:

- „Ich will nicht nur an euern Verstand appellieren. Ich will eure Herzen gewinnen.“²⁴²
- „Wir warten unser Leben lang auf den außergewöhnlichen Menschen, statt die gewöhnlichen um uns her in solche zu verwandeln.“²⁴³
- „Wenn die Sonne nicht auf Lob und Bitten wartet, um aufzugehen, sondern eben leuchtet und von der ganzen Welt begrüßt wird, so darfst auch du weder Schmeichelei noch Beifall brauchen, um Gutes zu tun. Aus dir selbst heraus mußt du es tun: Dann wirst du wie die Sonne geliebt werden.“²⁴⁴
- „Ich bin bis heute dem Mann noch nicht begegnet, wie berühmt er auch sein mochte, der nicht nach einer Anerkennung besser und einsatzfreudiger gearbeitet hatte als nach einem Tadel.“²⁴⁵
- „Einer der besten Wege, die Moral aufzubauen und das Interesse an der Arbeit zu vergrößern, ist das konsequente Delegieren von Verantwortung.“²⁴⁶
- „Man muß die Leute nur erst zu Wort kommen lassen und dann auch machen lassen.“²⁴⁷
- „Man muß mit den richtigen Leuten zusammenarbeiten, sie achten und motivieren. Dauerhafter Erfolg ist nur im Team möglich.“²⁴⁸
- „In der freien Marktwirtschaft ist es wie auf der Straße: Die Schnelleren überholen die Langsamen. Auf die Überholspur kommt aber nur, wer dafür sorgt,

²⁴¹ Hans Christoph von Rohr (*1938), dt. Topmanager, b. 1995 Vorstandsvors. Klöckner Werke AG.

²⁴² Mahatma Gandhi (1869-1948), ind. Rechtsanwalt, Führer d. ind. Befreiungsbewegung.

²⁴³ Hans Urs von Balthasar (1905-88), schweizer. kath. Theologe, Wissenschaftler u. Verleger.

²⁴⁴ Epiktet (50-138), griech. Philosoph.

²⁴⁵ Charles M. Schwab (1862-1939), amerik. Stahlindustrieller.

²⁴⁶ Cyril Northcote Parkinson (1909-93), brit. Historiker u. Publizist.

²⁴⁷ Gerhard Cromme (*1943), dt. Topmanager, s. 1989 Vorstandsvors. Friedrich Krupp AG.

²⁴⁸ Klaus Steilmann (*1929), Geschäftsführer Steilmann GmbH & Co. KG, Bochum-Wattenscheid.

daß sich seine Mitarbeiter sämtlich als Unternehmer fühlen und auch entsprechend handeln dürfen. Die beste Motivation ist immer noch, den Menschen Eigenverantwortung zuzugestehen.“²⁴⁹

Zeigen Sie Wertschätzung für den Menschen bereits bei der Bewerbung²⁵⁰:

- Respektvoller Umgang mit Bewerbern ist eine Seltenheit und demzufolge beeindruckend.
- Am Morgen ein sms: „Wir freuen uns, Sie heute um xx Uhr persönlich kennen zu lernen! Herzliche Grüße, Vorname, Nachname, Beispiel GmbH.
- Der Bewerber bekommt eine Fahrkarte, ein Flugticket, einen Taxigutschein oder einen Tankgutschein für seine Anreise/Anfahrt und Rückfahrt zum Bewerbungsgespräch per Post lange VOR dem Gespräch; in dem Brief sind weitere Informationen zum Unternehmen.
- Größere Unternehmen haben oft Parkplätze oder Parkhäuser. Als Bewerber weiß man das oft nicht bzw. kann diese mangels Parkkarte nicht nutzen. Deshalb: Den Bewerbern im Detail schildern, wo sie parken können und die ggf. notwendige Parkkarte mitschicken.
- Eine handgeschriebene Flipchart in der Eingangshalle: „Ein herzliches Willkommen Herr Max Muster...“ begrüsst den Bewerber.
- Bewerbungsgespräch findet als Beratungsgespräch zu Hause beim Bewerber statt.
- Ein Bewerbermagnet hält seinen Auswahlprozess nicht an irgendeinen Ort ab. Dieser sollte mit Bedacht gewählt werden und nicht alltäglich sein. Denn damit rechnen die Kandidaten nicht. Die alpine Sonnenterrasse der Zugspitze mit ihrem tollen Panorama und einer extra für den Empfang zusammengestellten Beleuchtungstechnik empfiehlt sich z.B. durch die Kombination auf urbanen Flair und hochalpinen Kulisse.

²⁴⁹ Erich Sixt (*1944), dt. Unternehmer, Vorstandsvors. Sixt AG.

²⁵⁰ Haitzer, A., Bewerbermagnet, S. 69-83.

- Folgende Punkte sollten nicht im Bewerbungsgespräch erlebt werden:
 - Der Personaler:
 - denkt, er sei in der besseren Position ...
 - macht ironische oder gar sarkastische Bemerkungen
 - lässt den Bewerber wegen einer „wichtigen Terminsache“ alleine im Besprechungsraum sitzen
 - erscheint im Schlabberlook
 - erhebt sich zur Begrüßung und Verabschiedung nicht vom Platz
 - macht doppeldeutige oder anzügliche Bemerkungen
 - verbessert und belehrt mich
 - kaut Kaugummi
 - spricht mich nicht mit meinen Namen an
 - bietet mir nichts zu trinken an
 - schaut gelangweilt, sieht häufig auf die Uhr oder gähnt sogar
 - lästert über das eigene Unternehmen und / oder die Qualität anderer Bewerber
 - lässt den Besprechungsraum schmutzig und es riecht muffig
- Jeder Bewerber bekommt nach dem Bewerbungsgespräch ein Gastgeschenk mit nach Hause – welcher Bewerber würde die Geschichte nicht jedem, den er trifft, erzählen?
- Nach dem Bewerbungsgespräch kommt per Post ein Dankschreiben mit detaillierten Hinweisen über den weiteren Ablauf.
- Der Vorstand/ Geschäftsführer einer großen Firma ruft mich PERSÖNLICH an, berät mich in Karrierefragen und beantwortet alle meine Fragen.
- Mit jedem Statuswechsel der Bewerbung erhält der Bewerber eine SMS.
- Im Bewerbungsgespräch habe ich erwähnt, dass ich demnächst verreise und staunte nicht schlecht, als ich zwei Tage nach dem Gespräch per Post einen Reiseführer meines Urlaubsziels geschenkt bekam.
- Mit der Zusage des Unternehmens bekommt der Bewerber schon eine erste Visitenkarte als „Beweis“, dass alles bestens vorbereitet ist; der Neue / die Neue kann also sicher sein, dass alles bestens vorbereitet ist: Visitenkarte, Telefon, Handy, Arbeitsplatz, PC, Firmenausweis, Schlüssel oder Key Card. Im Büro ist eine Grundausstattung des üblichen Büromaterials. Es ist einfach an alles gedacht für einen perfekten Start! Das zeugt von Professionalität und Wertschätzung.

Vielleicht denken Sie sich, dass diese Gedanken, die hier für die Bewerbung angesprochen worden sind, nicht umgesetzt werden. Ich selbst jedoch durfte erleben, wie besondere Bewerbungsprozesse durchgeführt werden. Credit Suisse, der damals die Winterthur auch gehörte, lud mich zu einem Vorstellungsgespräch im Kanton Zug ein. Nach ca. 10 Minuten Gespräch mit dem Chef und dem Personalleiter fragte er mich: „Kennen Sie Zug?“ – „Nein, noch nicht.“ – „Dann zeig ich Ihnen Zug!“ Und schon sind wir zu dritt durch Zug gelaufen, an den See und danach gemeinsam Mittagessen. Ein Vorstellungsgespräch ganz besonderer Klasse. Gerne wollten Sie auch meine Ehefrau kennenlernen und fragten, ob es für mich OK sei, wenn Sie uns zu Hause besuchen würden. „Die Zugertorte nehmen wir mit!“ Ich war sehr bewegt: Zwei sehr erfolgreiche Unternehmer, die sehr viel Verantwortung tragen, sehr wenig Zeit haben, setzen sich für 2,5 h ins Auto, um zu uns nach Kanton Fribourg nach Cordast zu fahren?“ In der Tat! Sie kamen für 2h, wir redeten, lachten und erzählten. Mitten im Gespräch kam die Frage: „Herr Lenart, wann können Sie anfangen?“ Diese zwei nahmen sich an diesem Tag 7h Zeit für das „Bewerbungsgespräch“. (2,5h x 2 Fahrt + 2h Anwesend).

Ähnlich bei der UBS, als sie mich eingeladen haben, in die Bahnhofstrasse 45 in Zürich zu einem Vorstellungsgespräch zu kommen. Sie sind auf mich bei einem Impuls-Vortrag aufmerksam geworden, die Harry Holzheu und ich gemeinsam gehalten haben. Ich staunte, als ich vom Chef der Abteilung wealth managment einen Anruf erhielt. Angekommen in Hauptzentrale wurde ich gebeten in den ersten Stock zu gehen. Es war kein gewöhnliches Personalbüro, sondern der Stockwerk, indem die UBS Ihre besonderen Kunden, die Multimillionäre empfängt. Da gibt es Türstöcke, die ich noch nie in meinem Leben gesehen habe. Hoch und aus edelsten Holz. Ich war bewegt, wie die UBS Wert auf Vorstellungsgespräche legt.

Gelebte Wertschätzung im Unternehmen ist enorm wichtig. Wenn das nicht gelebt wird, zeigt sich schnell eine innere Kündigung. Beleben Sie jedoch das Gegenteil in Ihrem Unternehmen wird das große Auswirkungen haben.

Stephen Covey berichtet, welche 3 Dinge für IBM stehen:

1. Achtung vor den Mitarbeitern
2. Spitzenleistung
3. Dienst an den Kunden

Aus seiner eigenen Erfahrung berichtet er:

„Ich habe einmal in New York eine Gruppe von IBM-Mitarbeitern trainiert. Es war eine kleine Gruppe, etwa zwanzig Personen. Einer der Teilnehmer wurde krank. Er rief seine Frau in Kalifornien an, die machte sich große Sorgen, da seine Krankheit einer speziellen Behandlung bedurfte. Die für das Training verantwortlichen IBM-Leute sorgten für einen Platz in einer hervorragenden Klinik mit einem Spezialisten für diese Krankheit. Aber sie konnten spüren, dass seine Frau unsicher war und ihn gern zu Hause gehabt hätte, wo es einen mit der Sache vertrauten Hausarzt gab. Also beschlossen sie, ihn nach Kalifornien zu bringen. Da sie meinten, es könnte zu lange dauern, ihn zum Flughafen zu fahren und auf einen Linienflug zu warten, besorgten sie einen Hubschrauber, flogen ihn zum Flughafen und mieteten eine Privatmaschine, um den Mann nach Hause zu bringen. Ich weiss nicht, was das alles gekostet hat, vermutlich etliche tausend Dollar. Aber IBM glaubt an die Würde des einzelnen Mitarbeiters.“²⁵¹

Diese Geschichte erinnert mich an ein Kommentar:

„Macht und Liebe unterscheiden sich nach Frankl grundlegend: Macht ist mit einem Wert „für mich“ verbunden, sieht den Nutzwert einer Sache und macht Menschen süchtig für Eigennutz; Liebe hingegen sieht den Wert „an sich“, wahrt die Würde der Person und macht Menschen wertsichtig.“²⁵²

Hier wird nämlich wirklich der Wert der Person „an sich“ gesehen, trotz seiner Krankheit, trotz, dass er „die Kursteilnehmer vom Kurs aufhält“, ist er wert. Die Liebe im Unternehmen ist ein viel zu wenig thematisierter Begriff.

Vergessen wir nie: Nichts prägt Ihr Unternehmen stärker als Ihre Mitarbeiter. Wie Führungskräfte denken, reden und handeln hat Auswirkungen auf das gesamte System. Geben Sie uneingeschränkte bedingungslose Wertschätzung in Ihrem Unternehmen an alle weiter. Sie werden den Effekt in kurzer Zeit spürbar sehen!

²⁵¹ Covey, S., Die 7 Wege zur Effektivität, S. 155.

²⁵² Biller, K., Stiegeler, M., Wörterbuch der Logotherapie und Existenzanalyse von Viktor Frankl, S. 668.

Kreativität und brainfloor des Unternehmens

Wie wir vorher gelesen haben, ist das Mitwirkungsrecht ein besonderes Kennzeichen der Würde des Menschen, wie auch die Entfaltung seiner Persönlichkeit.

Und genau diese Entfaltung der Persönlichkeit und die Möglichkeit der Mitwirkung ist für das Unternehmen lebensnotwendig, ja, lebenserhaltend.

Erinnern wir uns an eins der ersten Zitate:

„Unternehmen müssen Sie klar werden, dass wir in einer dynamischen Zeit leben, in der schnelle Veränderungen und Anpassungen überlebenswichtig sind. Unternehmen, die es nicht schaffen, die nötigen Veränderungen rechtzeitig vorzunehmen, tun sich schwer oder werden zugrunde gehen. Diejenigen, die Veränderungen aktiv angehen und die Fähigkeit entwickeln, sich selbst ständig neu zu erfinden, zählen sicher zu den Gewinnern.“²⁵³

Das Unternehmen benötigt das Potential seiner Mitarbeiter, nicht nur um die Arbeit in der Gegenwart zu erledigen, noch viel mehr, die Kreativität Ihrer Mitarbeiter zu entfalten. Hier haben Sie bereits einen bezahlten Mitarbeiter.

„Nur wer es künftig schafft, Kontrolle abzugeben und Vertrauen zu schenken, kann sich das Social-Media-know-how seiner Mitarbeiter zunutze machen, um eine zukunftsfähige Unternehmenskultur zu entwickeln.“²⁵⁴

Welchen Freiraum geben Sie Ihren Mitarbeitern dafür? Wie würden Sie den Grad der Innovation und Ungewöhnlichkeit in Ihrem Unternehmen einschätzen?

Prof. Dr. Elisabeth Lukas sagte: „Die Arbeitsbeschreibung sollte Freiraum geben, um etwas gut machen zu können. In gewisser Masse muss es eine selbstgestellte Aufgabe sein, denn bei Fremdbestimmung ist immer ein Art Widerstand dabei. Bei einer selbstgestellten Aufgabe, ist es die höchste Motivation.“²⁵⁵

²⁵³ Haitzer, A.: Bewerbermagnet, S. 20.

²⁵⁴ Von Fournier, C., Danne, S., Anders und nicht artig, S. 141.

²⁵⁵ aus dem Unterricht.

Wieviele kreative Ideen sind in Ihrem Unternehmen bis lang verborgen? Diese Ideen sind für Ihr Unternehmen lebensnotwendig und Ihr Unternehmen wird dadurch einen gewaltigen Schub nach vorne bekommen.

Haben Sie Raum für Kreativität, Ideen, Innovations, mind pool, Ideengenerierung, BrainWorker, Kreativitätsprozesse und brainfloors²⁵⁶?

„Spinnen dürfen! High Potentials haben ungewöhnliche Visionen. Das Unternehmen muss eine Plattform und Ressourcen bereitstellen, um ungewöhnliche Denkweisen zu fördern. Es darf einfach keine gedanklichen Grenzen geben. Alles ist möglich und dir wird das Beste und die Besten geboten, um deine Ideen umzusetzen.“²⁵⁷

Könnten Sie sich vorstellen, dass Sie 10 % der Arbeitszeit freistellen für kreatives Nachdenken?

- Suche nach neuen Produkten
- Suche nach bestmöglichen Strukturen
- Verbesserung der derzeitigen Abläufe – und dies möglichst in Teamarbeit mit den Kollegen und anderen Mitarbeitern, möglichst abteilungs- und werksübergreifend
- Suche nach Innovation zur „Kundenverblüffung“ (besonderer Service)

Die Art und Weise, wie Sie etwas anpacken, wird „fingerprints“ hinterlassen.

Die gelebten Werte, werden bei Menschen „footprints“ hinterlassen.

Die gelebte Würde, ermöglicht „brainprints“ zu hinterlassen.

²⁵⁶ vgl. www.brainfloor.com.

²⁵⁷ Haitzer, Axel, Bewerbermagnet, S. 99.

Lassen Sie Ihre Mitarbeiter:

- Ausdenken,
- Bedenken,
- durchdenken,
- erdenken,
- fortdenken,
- herdenken,
- hindenken,
- hineindenken,
- klardenken,
- linksdenken,
- lösungsdanken,
- mitdenken,
- nutzendanken,
- querdanken,
- rechtsdenken,
- schrägdanken,
- überdenken,
- umdenken,
- vorausdenken,
- vordanken,
- wegdenken,
- weiterdenken,
- wunschdenken,
- zukunftsdenken²⁵⁸

Solange Sie nicht:

- elite denken
- freund-feind denken
- konsumdenken
- kontrolldenken
- leistungsdanken
- prestigedenken
- schubladen denken
- statusdenken
- wohlstandsdenken
- zurückdenken

Zum „Brainfloor“ und Kreativität eine weitere interessante Erfahrung von Stephen Covey:

„Ich war erstaunt, wie gut der Service dort (Hotel) funktionierte. Das war nichts Künstliches. Es war auf allen Ebenen sichtbar, spontan, ohne Kontrolle. Ich kam ziemlich spät an, checkte ein und fragte, ob es ein Zimmerservice gäbe. Der Mann am Empfang sagte: „Nein, Herr Covey, aber wenn Sie möchten, kann ich Ihnen aus der Küche einen Salat, ein Sandwich oder etwas ähnliches holen.“. Er zeigte deutlich, dass er an meiner

²⁵⁸ Haitzer, A., Bewerbermagnet, S. 104.

Zufriedenheit und meinem Wohlbefinden interessiert war. „Würden Sie gern Ihren Seminarraum sehen? Haben Sie alles was Sie brauchen? Was kann ich für Sie tun? Ich bin gerne für Sie da.“ Es war niemand in der Gegend, der ihn beaufsichtigt hätte. Der Mann war ganz aufrichtig. Am nächsten Tag merkte ich mitten in meiner Präsentation, dass ich nicht genügend Farbstifte hatte. Also ging ich während einer kurzen Pause in die Halle und fand einen Pagen, der gerade zu einer anderen Tagung eilen wollte. „Ich habe ein Problem“, sagte ich. „Ich trainiere hier eine Gruppe (...) und habe nur eine kurze Pause. Ich brauche noch mehr bunte Filzstifte.“ Er schnellte herum und ging fast in Hab-Acht-Stellung. Nach einem kurzen Blick auf mein Namensschild sagte er: „Ich kümmere mich darum, Herr Covey.“ Er sagte nicht: „Ich weiß nicht, wo ich die bekomme“ oder „Dann fragen Sie mal am Empfang.“ Er kümmerte sich einfach darum. Und gab mir das Gefühl, es sei ihm eine Ehre. Was mich am meisten beeindruckte, war, dass ein Angestellter gegenüber seinem Chef von sich aus einen Fehler zugestand. Wir hatten Zimmerservice bestellt und bekamen mitgeteilt, dass uns unsere Bestellung auf unser Zimmer gebracht werden würden. Auf dem Weg zu unserem Zimmer verschüttete die Servicekraft die heiße Schokolade und es dauerte einige Minuten, um zurückzugehen und die Tücher auf dem Servierwagen und die Schokolade auszuwechseln. Also kam unsere Bestellung etwa fünfzehn Minuten verspätet, was wirklich nicht so wichtig für uns war. Dennoch rief uns am nächsten Morgen der Servicemanager an. Er lud uns zum Frühstück ein, das wir entweder am Buffet oder auf dem Zimmer haben konnten, und wollte sich damit für die Unannehmlichkeiten entschuldigen, die wir hatten. (...)“²⁵⁹

Jedes Team dieses Hotels hatte seine eigenes Leitbild entwickelt. Auch Stephen Covey ist zu diesem Entschluss gekommen:

„Eines der Grundprobleme von Organisationen ist, dass die Leute die Entscheidungen, die ander für ihr Leben getroffen haben, nicht als Verpflichtung betrachten. Sie verschreiben sich ihnen einfach nicht. ...keine Beteiligung, keine Verbindlichkeit.“²⁶⁰

Mit der Entscheidungsfreiheit geben Sie Verantwortungsspielraum. Die Mitarbeiter sehen sich für diesen Bereich nicht bevormundet, sondern verantwortlich.

²⁵⁹ Covey, S.R., Die 7 Wege zur Effektivität, S. 156.

²⁶⁰ Ebd., S. 157.

Führen Sie bereits bei neu angestellten ein Ideenmanagement durch, bei denen die neu angestellten ein feedback geben, wo sie einen sinnvollen und wertsteigernden Beitrag für das Unternehmen sehen.

Die Kreativität wird Ihren Service steigern. Ein gutes Beispiel ist das Minitrops Burghotel in Essen. Sie leihen sich ein Buch in der Hotelbibliothek aus. „Die Verblüffung ist perfekt, wenn Sie ein Buch, das Sie bei Ihrer Abreise aufgeschlagen liegen ließen, bei Ihrem nächsten Eintreffen auf Ihrem Nachttisch finden, mit einem Lesezeichen an der richtigen Stelle – mitsamt der Bemerkung: „Viel Spaß beim Weiterlesen!“²⁶¹

Führen Sie das Ideenmanagement ein, indem klar wird, wie viel eingereichte Verbesserungsvorschläge eingebracht worden sind und wie viele davon umgesetzt worden sind. Richten Sie im Ideenmanagement verantwortliche Personen ein, die für den Prozess verantwortlich sind, damit kostbare Ideen sich nicht im Sand verlaufen.

²⁶¹ Von Fournier, C., Danne, S., Anders und nicht artig, S. 141.

Das Menschenbild und das Unternehmen

Harry Holzheu, bester Kommunikationstrainer Europas, schrieb auf die Frage, wie er Menschen sieht und wie dies auf seine Coachingarbeit Auswirkungen hat:

„Der Mensch ist sich selbst der ärgste Feind. Die meisten Menschen bereiten sich selber Probleme, stehen sich selber im Wege und verhindern so ihren Erfolg.

Ausserdem muss ich als Coach einfach erkennen, was für Stärken sie haben und ihnen Mut machen, diese einzusetzen. Im Übrigen muss ich ihnen aufzeigen, wo das Limit ihrer Stärken ist und sie anweisen, dieses nicht zu überschreiten. Die stärkste Stärke wird zugleich zur grössten Schwäche, wenn sie überbordnet. Man muss sie also im Griff behalten, man hat die Tendenz, sie zu überziehen. Zudem sagt Carl Rogers: "Jeder Mensch trägt die Lösung zu seinem Problem mit sich herum. Oft genügt der Anstoss eines Dritten, damit es zum Lösungsvollzug kommt. Ich als Coach frage zuerst: "Was gedenken Sie zu tun?" bevor ich Ratschläge erteile. Ratschkäge sind auch Schläge!"²⁶²

Das A und O im Unternehmen ist das Menschenbild. Welches Menschenbild ich habe, beeinflusst meine Einstellung und Haltung zu den Menschen. Es beeinflusst ob ich „vertraue“ oder „misstraue“, es beeinflusst, wie ich führe, ob ich kontrolliere oder delegiere, ob ich jemanden nieder mache oder ihm die Wertschätzung entgegen bringe, die ihm gebührt. Das Menschenbild beeinflusst die Kommunikation im Unternehmen und wie man Lösungen in Konflikten sucht. Das Menschenbild lässt mich loben oder nur krisieren. Es wird mich dazu führen, dass gewisse Menschen Abstand von mir nehmen und andere die Einstellung bewundern.

„Ihr gewohntes Denken und daraus resultierende Handeln sollte deshalb konsequent auf den Prüfstand gestellt werden. Denn Ihr Denken, Ihre Ansichten, Ihr Mentalmodell und das daraus resultierende sich selbst beobachten, sie Sie sich und andere wahrnehmen und deuten, kurz, wie Sie erkennen.“²⁶³

Ganz besonders habe ich gemerkt, dass das Menschenbild eine große Rolle spielt, als ich in der Schweiz das erste mal ein Kommunikationstraining hielt. Eine Unternehmensberaterfirma hat mich angefragt, einen ihrer Mitarbeiter im Bereich Kommunikation und Rhetorik zu trainieren. Dieser hatte einen Doktor in seinem Fachgebiet der Physik, konnte jedoch die Ergebnisse, die er errechnet hat der

²⁶² Harry Holzheu im Email an Kris Lenart am 27.März 2012

²⁶³ Pircher-Friedrich, A.M., Mit Sinn zum nachhaltigen Erfolg, S. 81.

beratender Firma schlecht herüber bringen. Nebst den Kommunikationsübungen ginge ich mit ihm auch auf das Menschenbild ein. Schnell wurde mir klar, dass mit gewissen Menschenbildern in unserem Kopf wir selbst bei guten Kommunikationstechniken nicht weiter kommen werden.

Wenn ich zwei betriebliche Unternehmen in denen ich tätig war vergleiche, werden Sie den Unterschied schnell merken:

In der Schweiz in Zug hatte ich einen Chef, der die Menschen respektierte, sie sympathisch gewann, Ihnen Wertschätzung zeigte, Verantwortung gab und dazu die nötige Freiheit.

In Österreich war ich in einem Unternehmen tätig, in der der Chef sarkastisch war, kritisierte, kontrollierte, Druck ausübte und nach Strich und Faden einen manipulierte (bis ich mir ein Buch kaufte, "Manipulationstechniken so wehren sie sich"²⁶⁴)

Kann es sein, dass der Unterschied im Menschenbild liegt?

Douglas McGregor stellte 1960 dem vorherrschenden Menschenbild (Theorie X) einen modernen Idealtyp (Theorie Y) gegenüber, die später durch J.M Colin 1971 und durch W.G. Ouchi zur Theorie Z ausgebaut wurde²⁶⁵:

Theorie X

- Der durchschnittliche Mensch hat Abneigung gegen die Arbeit.
- Die meisten Menschen sind ehrgeizig, haben wenig Lust zu Verantwortung.
- Sie wollen lieber geführt werden.
- Sie haben nur geringe Vorstellungskraft.
- Sie sind unkreativ bei der Lösung betrieblicher Probleme.
- Motivationen spielen sich nur auf der Ebene körperlicher Bedürfnisse und des Sicherheitsbedürfnisses ab.
- Menschen müssen kontrolliert werden und zur Verfolgung betrieblicher Ziele gezwungen werden.

²⁶⁴ Edmüller, A., Wilhelm, T. Manipulationstechniken so wehren sie sich.

²⁶⁵ Oerter, R., Detzer, K.A., Menschenbilder in der modernen Gesellschaft: Konzeptionen des Menschen in Wissenschaft, S. 109.

Theorie Y

- Arbeit ist genau so natürlich wie ein Spiel.
- Der Mensch hat Spaß an der Arbeit.
- Er ist bereit Verantwortung zu übernehmen und kann auch Menschen führen.
- Er ist kreativ und hat eigene Ideen zur Lösung innerbetrieblicher Probleme.
- Er ist bereit sich selbst zu kontrollieren, um betriebliche Ziele zu erreichen.
- Er kann sich auch selbst führen und Vorstellungskraft bei der Arbeit entwickeln.
- Motivation spielen sich auf der Ebene des Bedürfnisses nach Zugehörigkeit, Wertschätzung und Selbstverwirklichung ab.
- Der Mensch strebt gleichzeitig nach körperlicher wie sozialer Sicherheit.
- Motivation durch Zutrauen und zugestandene Selbstverantwortung.

Theorie Z

- Mensch strebt nach Vertrauen.
- Vertrauen und Produktivität sind vereinbar.
- Mitarbeiter wollen in Organisationen einbezogen sein.
- Menschliche Beziehungen sind komplex und veränderlich.
- Man muss mit Menschen vorsichtig „subtil“ umgehen
- Vorsichtiger Umgang mit ihnen und Achtung ihrer komplexen Struktur führt letztlich auch zu Produktionssteigerung.

Denken Sie darüber nach, welches Menschenbild sie haben? Welche persönliche Einstellungen haben Sie zu den Mitarbeitern?

„Wenn Sie so denken, wie Sie immer gedacht haben, werden Sie so handeln, wie Sie immer gehandelt haben. Wenn Sie so handeln, wie Sie immer gehandelt haben, werden Sie bewirken, was Sie immer bewirkt haben.“²⁶⁶

²⁶⁶ Ackermann, A., Easy zum Ziel, Wie man zum mentalen Gewinner wird, S. 3.

Werner Berschneider schreibt zum Thema Menschenbild folgendes:

„Beinhaltet das Menschenbild folgende Facette: Der Mensch ist von Natur aus träge, er scheut die Arbeit und muss grundsätzlich dazu getrieben werden, dann wird der Chef eine Atmosphäre des Misstrauens erzeugen, übertrieben kontrollieren und ständig antreiben. Sein Führungsverständnis ist geprägt von drei K: Kommandieren, Kontrollieren, Kritisieren. Ganz anders, wenn sein Menschenbild so aussähe: Der Mensch ist gut und leistungsfähig, wenn man ihm nur die Freiräume gibt, erledigt er seine Aufgaben termingerecht und in guter Qualität. (...) Der Mensch ist weder gut noch schlecht, aber er ist frei, entscheidungsfähig und für sein Handeln verantwortlich.“²⁶⁷

Das Menschenbild, unsere Einstellung zum Leben und zu anderen wird unsere Sichtweise, wie wir Menschen sehen, wie auch unser Verhalten zu Ihnen maßgebend beeinflussen.

„Daran ändert auch nichts die bereits berührte Tatsache, dass unser Wertbild ebenso wie unser Weltbild uns jeweils nur gleichsam einen Sektor der Welt sehen lässt, einen bloßen Ausschnitt, dass wir also an die Perspektive gebunden sind.“²⁶⁸

Lesen Sie die mündlich überlieferte Geschichte von Äsop, der 600 v.Chr. lebte:

Der alte Fabeldichter Aesop saß oft an der Straße, die nach Athen führte. Eines Tages, als er wieder einmal am Straßenrand saß und auf die Reisenden schaute, fragte ihn einer von denen, die in die Stadt wanderten: „Sagt mir, welche Art von Leuten lebt da in Athen?“ Aesop entgegnete: „Sagt mir doch erst, woher Ihr kommt und was dort für Leute leben.“ Stirnrunzelnd sagte der Mann: „Ich komme aus Argos. Die Menschen dort taugen nichts, sie sind Lügner und Diebe; ungerecht und streitsüchtig. Ich habe dort keine Freunde gefunden. Ich bin froh, daß ich von dort weg bin.“ „Es tut mir leid“, antwortete Aesop, „daß ich Euch sagen muß, daß Ihr die Leute hier in Athen nicht anders finden werdet als Ihr sie in Argos erlebt habt.“

Eine Zeit danach blieb ein anderer Reisender vor dem Alten stehen und stellte dieselbe Frage: „Sagt mir, welche Art von Leuten lebt da in Athen?“

²⁶⁷ Bernschneider, W., Sinnzentrierte Unternehmensführung, S. 22.

²⁶⁸ Frankl, V.E., Ärztliche Seelsorge, S. 75.

Und auch bei ihm erkundigte sich Aesop nach seiner Herkunft und nach den Bewohnern der Stadt, aus der er käme. Der Reisende sagte: „Ich komme aus Argos. Die Menschen, die ich kennen gelernt habe, waren freundlich und ehrlich, wahrheitsliebend und hilfsbereit. Ich habe dort viele Freunde zurückgelassen. Ich bin sehr ungern aus dieser Stadt und von diesen Menschen weggegangen.“ Aesop lächelte und sagte: „Mein Freund, ich freue mich, daß ich Euch sagen kann: Ihr werdet die Menschen in Athen ganz genau so finden, wie Ihr sie in Argos erlebt habt.“

Ein „geschlossenes Menschenbild“ wird Menschen in Schubladen stecken und sich und andere kaum heraus kommen lassen. Ein „offenes Menschenbild“ lässt sich nicht von Vorurteilen leiten, sondern ist der Weisheit erfahren, indem Menschen nicht aufgrund Ihres Verhaltens verurteilt werden, sondern Ihnen bekannt ist, dass Verhaltensmuster einem bestimmten Grund vorliegen.

„Die Passagiere saßen still da, manche lasen Zeitung, andere waren in Gedanken versunken, einige hatten die Augen geschlossen und ruhten sich aus. Es war eine ruhige, friedliche Szene. Dann stieg ein Mann mit seinen Kindern ein. Die Kleinen waren laut und ungestüm, die ganze Stimmung änderte sich abrupt. Der Mann setzte sich neben mich und machte die Augen zu. Er nahm die Situation offenbar überhaupt nicht wahr. Die Kinder schrien herum, warfen Sachen hin und her, zerrten sogar an den Zeitungen der anderen Fahrgäste. Sie waren sehr störend. Aber der Mann neben mir unternahm nichts. Es war schwierig, nicht davon irritiert zu sein. Ich konnte nicht fassen, dass er so teilnahmslos war, dass er seine Kinder dermaßen herumtoben ließ und nichts dagegen tat, überhaupt keine Verantwortung übernahm. Es war deutlich, dass sich auch alle anderen in der U-Bahn ärgerten. Mit aus meiner Sicht ungewöhnlichen Geduld und Zurückhaltung sprach ich ihn an: „Ihre Kinder stören wirklich sehr viele Leute hier. Könnten Sie sie nicht vielleicht etwas mehr unter Kontrolle bringen?“ Der Mann hob die Augen, als ob er sich zum ersten Mal der Situation bewusst würde, und sagte leise: „Oh, Sie haben Recht, ich sollte etwas dagegen tun. Wir kommen gerade aus dem Krankenhaus, wo ihre Mutter vor einer Stunde gestorben ist. Ich weiß nicht, was ich denken soll, und die Kinder haben vermutlich keine Ahnung, wie sie damit umgehen sollen.“²⁶⁹

²⁶⁹ Covey, S.R., Die 7 Wege zur Effektivität, S. 39.

Schnell kommt uns der Gedanke, wie „typisch“ diese Haltung bei Person XY war. Aber ist die Haltung „wie typisch“ nicht ein Kennzeichen des geschlossenen Menschenbildes?

„Aber es ist gar nicht wahr, dass der Mensch als „typisch ...“ so und nicht anders sein kann. Ich habe in einem Konzentrationslager den Lagerführer, einen SS-Mann, kennengelernt; und er war keineswegs ein „typischer SS-Mann“, sondern er kaufte von seinem eigenen Geld insgeheim Medikamente für Lagerhäftlinge. Und ich habe andererseits, im gleichen Lager, den Lagerältesten, der also selber Häftling war, kennengelernt, der seine Mithäftlinge, auch Kranke, verprügelte. Und ich habe schließlich einen hohen Gestapo-Beamten kennengelernt, der abens zu Hause seiner Familie aufs höchste erschüttert von den Deportierungen erzählte, während seine Gattin in Tränen ausbrach (...) Alle diese Menschen hätten die Möglichkeit gehabt, „typische“ Repräsentanten ihrer „Rasse“ oder ihrer sozialen Funktion zu sein; und doch haben sie es nicht getan und haben dafür entschieden, „atypisch“ zu sein. So können wir sagen: Es gibt keine Typen, die den Menschen in seinem Verhalten eindeutig determinieren. In diesem Sinne gibt es auch keine Rassen; oder aber nur zwei „Rassen“ die Rasse der anständigen Menschen und die Rasse der unanständigen Menschen. Diese Trennung geht quer hindurch durch alle Typen.“²⁷⁰

Es lohnt sich das logotherapeutische Menschenbild nach Viktor Frankl zu betrachten. Betrachten wir die Thesen²⁷¹ zur Person und die daraus ableitenden Prinzipien für Führungskräfte:

1. „Die Person ist ein Individuum: Die Person ist etwas Unteilbares – sie lässt sich nicht weiter unterteilen, nicht aufspalten, und zwar deshalb nicht, weil sie eine Einheit ist.“

Bereits das lateinische Wort *individuum*, nicht teilbares oder unteilbares, zeigt hier den Gedanken auf. Das Individuum ist ein einzelnes Seiendes.

„Der Sinn ist nämlich so einmalig und einzigartig wie die Situationen, mit denen uns das Leben konfrontiert, und dazu kommt noch, dass wir

²⁷⁰ Frankl, V.E., Der Wille zum Sinn, Huber, S. 73f.

²⁷¹ Punkte 1-9 aus: Ebd., S. 87ff.

selbst, die Konfrontierten, ebenso einmalige und einzigartige
Personen sind.“²⁷²

Das Menschenbild geht nicht von einer Spaltung einer Person aus und auch nicht von einer „double conscience“. Die Person vor uns ist eine Einheit in der Gesamtheit ihrer Persönlichkeit.

2. „Die Person ist nicht nur in-dividuum, sondern auch in-summabile, d.h. sie ist nicht nur unteilbar, sondern auch nicht verschmelzbar.“

Viktor Frankl meint hier, dass wenn ich mich in der Masse einfügen und anpassen möchte und dabei in ihr aufzugehen meine, in Wirklichkeit nur unter gehe. „In ihnen „aufgehend“, gibt er sich selbst als Person eigentlich auf.“

„(...) Person ist der Mensch eben kraft der Tatsache, dass er nicht nur ein Mensch unter anderen, sondern auch anders als alle anderen ist – und dass er in diesem seinem Andersein gegenüber allen anderen etwas Einmaliges und Einzigartiges ist.“²⁷³

„Person-sein heißt absolut Anders-sein.“²⁷⁴

„Toleranz besteht nicht darin, dass man die Ansicht eines anderen teilt, sondern darin, dass man dem anderen das Recht einräumt, überhaupt anderer Ansicht zu sein.“²⁷⁵

Das Menschenbild lässt die Person als Individuum stehen, ohne es in die Masse einfügen, einpressen und Normgleich zu machen. Es schätzt die Individualität des Menschen.

3. „Jede einzelne Person ist ein absolutes Novum. (...) oder werden die Eltern, wenn mit ihrem Kinde ein neuer Geist entsteht, etwa ärmer an Geist? (...) Mit jedem Menschen, der zur Welt kommt, wird ein absolutes Novum ins Sein gesetzt, zur Wirklichkeit gebracht; denn die geistige Existenz ist unübertragbar, ist nicht fortpflanzbar von den Eltern aufs Kind.“

²⁷² Frankl, V. E., Der leidende Mensch, Huber, S. 16.

²⁷³ Frankl, V.E., Ärztliche Seelsorge, S. 202.

²⁷⁴ Ebd., S. 116.

²⁷⁵ Frankl, V.E., Der Wille zum Sinn, Huber, S. 65.

Oft betrachten wir Menschen als die Kinder ihrer Eltern und verurteilen Sie oder bewundern Sie aufgrund ihrer Herkunft. Vielleicht ähnelt die Person auch einer Person, die wir mögen oder einer Person, mit der wir schlechte Erfahrungen gemacht haben.

Das Menschenbild akzeptiert, dass diese Person eine total neue Person ist und ist unvoreingenommen offen für die Person.

4. „Die Person ist geistig. (...) Als Werkzeug, das er (der Organismus) in diesem Sinne ist, ist der Organismus Mittel zum Zweck, und als solches hat er Nutzwert. Der Gegenbegriff zu dem Nutzwert ist nun der der Würde; Würde aber kommt der Person zu, und sie kommt ihr zu wesentlich unabhängig von aller vitalen und sozialen Utilität. (...) Der Geist, die geistige Person selbst, kann überhaupt nicht krank werden (psychiatrisches Credo: Glaube an das Fortbestehen der geistigen Person)“.

Das Menschenbild erkennt die Würde in jedem Menschen ohne es am Nutzwert des Menschen ab- oder aufzuwägen. Die Würde des Menschen bleibt immer und jederzeit erhalten.

5. „Die Person ist existentiell; (...) er existiert als je seine eigene Möglichkeit, für oder gegen die er sich entscheiden kann. Menschsein ist (...) entscheidendes Sein: Es entscheidet jeweils erst noch, was es im nächsten Augenblick sein wird. (...) Mensch-sein ist, wie ich selbst es immer wieder bezeichne, zutiefst und zuletzt Verantwortlich-sein.“

Oft schieben wir Menschen in Schubladen und gehen von vergangener Erfahrung aus, dass sie bei der nächsten „Möglichkeit“ gleich handeln werden, wie in der Vergangenheit. Damit zementieren wir ihre Person.

Das Menschenbild akzeptiert die Kraft der Entscheidung, die damit jederzeit verbundene Freiheit und den Willen zum Sinn und damit auch zur Verantwortung.

6. „Die Person ist ichhaft, also nicht eshaft. Sie steht nicht unter dem Diktat des Es – eine Diktatur, die Freud im Sinne gehabt haben mag, als er behauptete, das Ich sei nicht Herr im eigenen Haus.“

Oft hat man das Gefühl, dass Menschen ihren Trieben uneingeschränkt ausgeliefert sind und daher ihnen man auch nicht Vertrauen kann.

„Menschsein bedeutet nicht nur Anders-sein, sondern auch Anders-können“²⁷⁶

Das Menschenbild kennt die Kraft der Person sich gegen Triebe und Neigungen in der Entscheidung zu stellen.

7. „Die Person stiftet Einheit und Ganzheit. (...) Aber innerhalb dieser Einheit und Ganzheit „setzt“ sich das Geistige im Menschen mit dem Leiblichen und Seelischen an ihm „auseinander“.“

Auch wenn es einer Person emotional nicht gut geht, kann es sich im Geist entscheiden, wie es handeln wird.

Das Menschenbild kennt die „Trotzmacht des Geistes“ und „glaubt an die Fähigkeit des Geistes im Menschen, unter allen Bedingungen und Umständen irgendwie abzurücken vom und sich in fruchtbare Distanz zu stellen (...).“ Das Menschenbild fokussiert nicht nur die Leibliche und Seelische Ebene, sondern auch die geistige Ebene.

8. „Die Person ist dynamisch.“

Die Person kann „sich selbst trotzen“ und in die „Selbstdistanz“ treten.

Das Menschenbild glaubt daran, dass „das Geistige überhaupt erst in Erscheinung“ tritt, da das Geistige sich „distanzieren und abwenden vermag.“ Ihm ist das zukünftige Könnende eine tatsächliche Realität.

9. „Die Person begreift sich selbst nicht anders denn von der Transzendenz her.“

Oft denkt man, die Person mache alles nur für sich.

„Die Transzendenz der Existenz, das Auf-etwas-hingeordnet-Sein des Menschen; denn einmalig und einzigartig ist der Mensch an sich, aber nicht für sich.“²⁷⁷

„Umgekehrt sackt Existenz in sich selbst zusammen, wofern sie nicht selbst transzendiert, indem sie über sich selbst hinauslangt auf etwas jenseits ihrer selbst.“²⁷⁸

²⁷⁶ Frankl, V.E., Ärztliche Seelsorge, S.122.

²⁷⁷ Frankl, V.E., Ärztliche Seelsorge, S. 116.

²⁷⁸ Ebd., S. 103.

Das Menschenbild weiß, dass nur im ausgerichtet sein des Menschen sein Wesen erst wirklich zur Erscheinung kommt.

10. „Der Mensch hat einen Charakter, aber er „ist“ eine Person und wird eine Persönlichkeit. Indem sich die Person, die einer „ist“, mit dem Charakter, den einer „hat“, auseinandersetzt, indem sie zu ihm Stellung nimmt, gestaltet sie ihn und sich immer wieder um und „wird“ zur Persönlichkeit. Was heißt all dies aber anders als: ich handle nicht nur gemäß dem, was ich bin, sondern ich werde auch, wie ich handle.“²⁷⁹

Wir zementieren Menschen schnell und gerne.

„Diese Sinn-Orientierung aller persönlichen Selbstgestaltung lässt es nun verständlich erscheinen, dass wahre Persönlichkeit nicht anders denkbar ist denn als von Sinn und Werten her geprägt.“²⁸⁰

Das Menschenbild räumt der Person die Entwicklung und Entfaltung der Persönlichkeit ein.

Unternehmensentwicklung im 3. Stockwerk

Damit sich das Unternehmen entwickeln kann ist ein gesundes Unternehmensklima wichtig. Ein Unternehmen, welches zerstritten ist, indem Misstrauen, Neid und Streit herrscht, wird in all den Prozessen gebremst sein.

Ich möchte Ihnen hier drei Stockwerke vorstellen. Jeder Mitarbeiter kann entscheiden, in welchem Stockwerk er gerne leben und arbeiten möchte.

Im ersten Stock ist die somatische Ebene: In der Ebene finden Sie die organischen Vorgänge. In diesem Stock finden Sie auch Knochen, Sehnen, Muskeln, ...mit den dazugehörigen Funktionen. Hier finden auch chemische und physikalische Prozesse statt. Hier geht's ums Management der Betriebsabläufe und der internen Prozesse.

Der zweite Stock ist die psychische Ebene. Hier sind die ganzen Emotionen zu Hause. Wenn Sie im Flur auf diesem Stock herum laufen, sehen Sie verschiedene Türen, auf den Emotionen beschrieben sind, wie Wut, Zorn, Ärger, Freude, Fröhlichkeit, Enttäuschung, Angst, etc... Auf einer Tür steht: „Befindlichkeit“, der sie zu einem anderen weiteren Flur

²⁷⁹ Frankl, V. E., Der leidende Mensch, Huber, S. 204.

²⁸⁰ Ebd., S. 145.

führt. Auf der nächsten steht: „Gestimmtheit“. Aber auch die Triebe und Begierden sind auf diesem Stockwerk zu Hause. Eine andere Tür öffnet einen Gang zu „Wahrnehmung“ und „Erinnerungen“. Auch hier sind viele Türen und viele weitere Gänge.

Auf einem anderen Flur eröffnet sich ein neues Themengebiet mit wieder meterlangen Gängen mit den Themen „Verstand“ und „Intellekt“. „Zu diesen seelischen Phänomenen gesellen sich noch die intellektuellen Begabungen des Menschen, seine erworbenen Verhaltensmuster und sozialen Prägungen. Kurzum, Kognitionen und Emotionen sind in der psychischen Dimension „daheim“.“²⁸¹

Gehen wir nun aber in den dritten Stockwerk. Ein weiter und heller Raum ist vor Ihnen mit grossen Fenstern und einem schönen Weitblick. In diesem Stockwerk ist die Kreativität, die Kunst, Freiheit, Glaube, Verantwortung, Willensentscheidung, Werte und die Liebe zu Hause.

Sie können entscheiden, ob Sie an Ihrem „Körper hängen bleiben“. Ob es in Ihrem Unternehmen nur um die Prozesse geht, die Abwicklung von Information und Transfer von know how. Sie können entscheiden, ob Sie gerne in einem großen Labyrinth leben wollen, indem viele Befindlichkeiten und Stimmungen zu Hause sind oder ob Sie in den hellen 3.Stockwerk hinauf gehen und dort trotz der vielleicht mangelnden positiven Abläufe Werte leben, Entscheidungen treffen, die nicht aus den Umständen getroffen werden, Kreativität fördern und Liebe leben.

Ich lade Sie ein, immer wieder, wenn Sie entdecken, dass Sie sich im 2. Stockwerk befinden, mitten in Ihren Emotionen der Wut, der Niedergeschlagenheit, der Enttäuschung und damit Ihre Lebensqualität diktieren lassen, dass Sie überlegen, ob Sie nicht in den 3. Stockwerk hinauf gehen wollen, um dort ein besonderes Leben zu führen.

Schauen wir dies an einem Beispiel der Angst an:

„Angst ist- wenn man von der liebenden Sorge um jemanden oder um etwas Wertvolles in der Welt absieht – ein unangenehmes psychisches Gefühl eigener Bedrohtheit. Sie „sitzt“ in der zweiten Dimension und ist mit vegetativen Symptomen wie Herzklopfen, Erblassen, Zittern in der ersten, somatischen, Dimension eng verknüpft. Da, wo sie „sitzt“ bzw. auftritt, ist sie zum Zeitpunkt ihres Auftretens keinesfalls aussuchbar, und

²⁸¹ Lukas, E. , Lehrbuch der Logotherapie, S. 20.

das heißt, sie ist „schicksalhaft“. Die Ursache der Angst mögen verhinderbar gewesen sein oder auch nicht, aber das Gefühl der Angst lässt sich, wenn es in einem Menschen hochgekrochen ist, nicht mehr einfach hinwegkommandieren. Demgegenüber fällt in der dritten, geistigen, Dimension die Entscheidung darüber, wie auf diese Art reagiert wird: ob man sie ernst nimmt oder sich darüber hinwegsetzt, ob man wegen ihr davonläuft oder trotz ihr in der Situation verharret. Hier gibt es Aussuchbares, hier existiert ein Stück Freiheit. Wir sehen: wir sind nicht frei „von“ Angst, sondern frei „trotz“ Angst(...).“²⁸²

Unternehmenskultur – frei von Altbalast

Sie haben Respekt, Risikofreudigkeit, Wertschätzung, Vertrauen, Umgang mit Menschen erlernt. Aber eins sticht sie immer wieder: Der Umgang mit Fehlern. Wie sollen Sie mit Fehlern von anderen umgehen und wie können Sie Altbalast vom Board werfen. Wie können Sie die Schritte der Vergebung gehen, um Frieden in Herzen zu gelangen?

Ich möchte Ihnen hier einige praktische Schritte zur Vergebung mitgeben:

- 1) Liebe und Hass: beides bindet sie an die Person. Damit hat der „Täter“ immer noch Einfluss auf sie.
- 2) Bedeutet Vergebung, dass die Tat des anderen richtig war? (Nein keineswegs: Schuld bleibt Schuld)
- 3) Drücken Sie den Schmerz aus: Was ist passiert? Wie sind Sie verletzt worden? Um bewusst zu werden, was der „andere einem schuldet“, muss man ein Kontobilanz machen. Schreiben Sie alles auf, was passiert ist.
- 4) Was würde die Schuld des anderen wieder gut machen?
- 5) Führen Sie eine Visualisierung durch, wie sie diese Schuld vergeben (Worte sagen, an jemanden die Schuld abgeben, Schuld vergraben, Schuld versenken, Schuld verbrennen, für religiöse Menschen hilft auch sehr, dass Jesus diese Schuld nimmt und mit in den Tod nimmt, wo wir nicht hingehen können.)
- 6) Führen Sie nun ein Ritual durch, indem Sie die Last weggeben (Wasser, Erde, Feuer, Luft)

²⁸² Lukas, E., Lehrbuch der Logotherapie, S. 27.

- 7) Führen Sie eine Immunisierung durch: Schreiben Sie einen Brief in der Ich-Form, ziehen sie Grenzen und sagen Sie, das sie vergeben haben. Erwarten Sie nichts vom anderen als Reaktion. Schliessen Sie das: „Ich muss von ihm anerkannt werden/ muss von ihr geliebt werden.“ Leben Sie Ihr eigenes Leben.
- 8) Überwinden Sie Ihre nachtragenden Gefühle mit dem Guten.

Erfolgsfaktoren einer Wertegeführten Organisation

Ich bat Bruno Mauerkirchner, CEO von der Firma Schöck einen Bericht zu schreiben, über sinnorientierte Unternehmensführung: Lesen Sie hier den praktischen Bericht:
Zielsetzung:

- 1) Aufzeigen von Faktoren die einen langfristigen wirtschaftlichen Erfolg sichern.
- 2) Wertsteigerung durch kontinuierliche Entwicklung einer Organisation.
 1. Was ist die Basis eines langfristigen Erfolgs?
 2. Was ist notwendig um langfristig erfolgreich zu sein?
 3. Welche Rolle spielen dabei Produkte?
 4. Welche Rolle spielen dabei die Mitarbeiter?
 5. Welche Faktoren sind stabilisierend welche destabilisierend?
 6. Wie sieht die Bilanz in der Organisation und in den Wirtschaftsdaten aus?
 7. Kann dieses Modell in jeder Organisation umgesetzt werden wenn ja wie?

1. Basis für langfristigen Erfolg

Wer langfristig erfolgreich sein will, muss seinen Horizont weit öffnen. Umsätze und Erträge stehen vorerst nicht im Fokus der Betrachtung, sondern sind die Folge einer wertegeführten Organisation.

Der Wertemaßstab richtet sich nach unvergänglichen Werten die Menschen egal aus welchen Teilen der Erde Sie kommen eine große Gemeinsamkeit haben.

Diese Werte sind einfach, aber schwer umzusetzen in unserer heutigen Zeit.

-Sicherheit

-Vertrauen

- Wertschätzung (angenommen zu sein, auf Augenhöhe treffen)

Wenn diese Werte umgesetzt werden und zwar ohne die eigenen Vorteile im Vordergrund zu sehen, kommt es fast immer zu einer Win - Win Situation.

Dabei wird Vertrauen und Sicherheit erhöht und beide treffen sich auf Augenhöhe (keine Position steht dazwischen). Dies führt zu einer Vertiefung von Beziehungen und einem positiven Erlebnis. Es geht dabei nicht um Produkte, Preis oder sonstiges, sondern ganz alleine um Empfindungen von Menschen. Diese Empfindungen setzen sich im Gehirn fest (Belohnungszentrum), und generieren eine immer wiederkehrende Wiederholung im Unterbewusstsein. Das Handeln der Personen wird daher als sehr positiv erlebt und man spricht dann von Erlebniseffekt.

2. Langfristiger Erfolg

Langfristiger Erfolg beginnt im Kopf und begrenzt sich nicht durch emotionale Erlebnisse. Dies bedeutet, langfristig denken und situativ handeln.

Langfristigkeit hat ein klares strategisches Ziel und handelt nach diesem.

Dieses Ziel ist jedem vertraut und basiert sowohl auf strategischen Zielen des Unternehmens, als auch einem klaren Werteverständnis. Um langfristig zu denken und zu handeln bedarf es an Mut und Vertrauen in seine eigenen Stärken und Schwächen. Die Stärken weiter auszubauen und die Schwächen dadurch zu reduzieren ist ein weiterer Baustein langfristigen Erfolges.

3. Produkte und langfristiger Erfolg

Produkte und Leistungen sind ein Faktor der in einer Welt wo wir eine zunehmende Überproduktion haben eine reduzierte Rolle spielen. Der Kunde geht davon aus, dass das angebotene Produkt den Anforderungen der gesetzlichen Rahmenbedingungen entspricht. Differenzierung über USP der Produkte wird zunehmend schwieriger, wenn nicht unbedeutend.

4. Rolle der Mitarbeiter

Die Mitarbeiter sind das wichtigste Kapital des Unternehmens, liest man fast in jedem Unternehmen, das sich mit Unternehmenswerten beschäftigt. In der Umsetzung im Unternehmen dieses Vorhabens wird es oftmals von den Mitarbeitern als Worthölse empfunden. Der Grund dafür liegt darin, dass die meist von der Führung entworfenen Unternehmensleitbilder in der Praxis nicht gelebt werden. Dadurch entsteht ein Misstrauen, das zu einer Reduzierung der Motivation führt. Dies führt weiter zu einer Reduktion der Leistung bis hin zur innerlichen Kündigung. Wenn wir den Mitarbeiter in den Mittelpunkt stellen, dann müssen wir auch die Wertschätzung ihm gegenüber erlebbar machen. Wertschätzung entsteht durch Vertrauen, Verantwortung geben,

Transparenz, mit gestalten lassen, Erfolg erleben lassen. Daher liegt im langfristigen Erfolg der Mitarbeiter in erster Linie, das Verhalten der Führungskräfte den Mitarbeitern gegenüber.

5. Welche Faktoren stabilisieren und welche destabilisieren

Die Faktoren die eine Organisation stabilisieren können wir in zwei Gruppen teilen. Der eine Faktor sind die internen Rahmenbedingungen, der andere die externen. Die externen Rahmenbedingungen können wir wenig bis gar nicht beeinflussen. Dagegen die internen liegen in unserer Hand.

Unser Handeln bezüglich der Prozesse, Weiterentwicklung der Mitarbeiter, Entwicklung der Produkte, Teamentwicklung über Abteilungsgrenzen, Kontinuität, Demut, Mitarbeiter nach Ihren Stärken einsetzen etc. haben wir als Führungskräfte und Mitarbeiter in der Hand.

Stabilisierend sind daher Handlungsbereiche, die von Vertrauen, Transparenz und Wertschätzung geprägt sind. Destabilisierend sind jene die Unsicherheit, fehlende Kontinuität und Misstrauen hervorrufen. Daher ist es von höchster Bedeutung und Verantwortung der Führungskräfte das Unternehmen mit besten Wissen und Gewissen zu führen.

6. Bilanz der Organisation und Wirtschaftszahlen

Erfolgreiche Strukturen und Organisationen haben auch gute bis sehr gute wirtschaftliche Ergebnisse. Wobei eines zu bedenken ist, dass zuerst die Strukturen leistungsfähig sein müssen, bevor die wirtschaftlichen Ergebnisse eintreten. Dazu braucht es auch Instrumente die die Leistung der Organisation kontrollieren. Die Instrumente helfen uns den Entwicklungsstand zu prüfen und danach die notwendigen Maßnahmen einzuleiten. Dies soll in einer hoch entwickelten Organisation, durch Selbstkontrolle die Entwicklung an der Basis voranzutreiben. Die Unternehmenskultur spielt dabei eine zentrale Rolle. Die wirtschaftlichen Daten werden danach eine hohe Kontinuität haben, und den Unternehmenserfolg sowie die Entwicklung der Mitarbeiter langfristig sichern. Ein nicht zu unterschätzender Faktor dabei ist die hohe Motivation der Mitarbeiter, die sich als Teil des Erfolgs verstehen, und daher auch emotional ans Unternehmen gebunden werden.

7. Kann dieses Modell in jeder Organisation umgesetzt werden wenn ja wie?

Grundsätzlich kann es in jeder Organisation umgesetzt werden. Die großen Hindernisse die eine Umsetzung erschweren sind folgende:

Positionen, Hierarchien, Macht, Emotionen, Selbstsucht, Egoismus, Erfolg, Neid und Gier.

Die Grundsätzlichkeit beruht daher auf einer hohen sozialen Kompetenz. Eine noch höhere erreichen wir durch die spirituelle Intelligenz.

Die fachliche Kompetenz ist in diesem Zusammenhang Voraussetzung und wird daher nicht mit in Betracht gezogen.

Schlussfolgerung dieses Konzepts:

Erfolgsfaktoren einer wertegeführten Organisation sind in erster Linie der Wertemaßstab der Führungskräfte. Diese erkennen was Ihre Mitarbeiter zur Erbringung Ihrer Leistung brauchen, und vermitteln dadurch Sicherheit, Vertrauen und Wertschätzung.

Wirtschaftlichen Erfolg sehen Führungskräfte als Folge Ihres Handelns und den Umgang mit Ihren Mitarbeitern.

Die Hindernisse die uns als Menschen im Wege stehen sind Egoismus, Neid, Gier, Selbstsucht und Macht.

Eine immerwährende Auseinandersetzung mit sich selbst und seinem Verhalten führt zu einer Erkenntnis die meine soziale Kompetenz stärkt. Dadurch kann ich die vor genannten Eigenschaften reduzieren bzw. mir bewusst machen.

Spirituelle Intelligenz hilft die Themen in dieser Welt nochmals von einer ganz anderen Seite zu betrachten. Dadurch erhalten wir die Kraft und Stärke unseres Handelns von Gott. Wir sehen unsere Aufgabe darin unsere Fähigkeiten die wir als Geschenk bekommen haben einzusetzen.

Unser Ziel ist es anderen Menschen Beispiel zu sein, und den heutigen Werten dieser Welt ein anderes Modell vorzuleben.

Bruno Mauerkirchner, CEO, Schöck

31.01.2012

Zusammenfassende Gedanken

Wir haben gesehen, wie die Jagd nach dem Glück nicht zum erfüllenden Sinn führt. Eher im Gegenteil. Es führt in eine Sachgasse hinein, in der wir sogar ein „Existentielles Vakuum“ erleben können!

Wichtig für das Unternehmen ist einen Schrittmacher zu haben: Nämlich einen Sinn zu entdecken, für den man sich ganz hingibt.

Wir haben zwei wichtige Werkzeuge entdeckt: Die Selbst-Distanz und die Selbst-Transzendenz. Dabei lernten wir, wie wir das Alte loslassen können, wie wir mehr auf das „Sinn-Organ“ hören können und die volle Kraft des Augenblicks erkennen können.

Anziehend für ein Unternehmen ist seine Souveränität. Aus dieser gelebten Souveränität entwickelt das Unternehmen Kultur und Würde. Seine Kreativitäts-Potentiale werden gestärkt und eingesetzt.

Abschlussgedanken

Ich danke meinem Dozenten Dr. Klaus Gstirner, der mich in die Welt der Logotherapie eingeführt hat. Herzlichen Dank auch an Frau Dr. Lukas, die bereit war die Logotherapie in meinem Leben zu vertiefen. Ein riesen Dank an meine Frau und beiden Kinder, die mir Zeit gegeben haben, an der Diplomarbeit zu schreiben.

Ich freue mich eines Tages in Ihrem Unternehmen, Sie und Ihre Mitarbeiter in einem bewegenden Seminar „sinnorientierte Unternehmensführung“ kennen zu lernen!

Ich wünsche Ihnen von Herzen, dass Sie viele Werte in Ihrem Unternehmen und damit in Ihrem Leben umsetzen können.

Mögen Sie durch dieses „neue“ Leben, viel Freude und Segen für die anderen verbreiten. Ich freue mich von Ihnen zu hören, wie Sie dieses know how in Ihrem Leben angewandt haben!

Alles Gute und Liebe

Kris Lenart

www.lenart.com

ANMERKUNG - ANHANG

1) Erfolgreiche Führung gegen alle Regeln

Marcus Buckingham und Curt Coffmann präsentieren in ihrem Buch „Erfolgreiche Führung gegen alle Regeln“²⁸³ Ergebnisse einer langjährigen Studie über die Frage, was die weltweit erfolgreichsten Führungskräfte besser machen. Die daraus abgeleiteten Regeln basieren auf eingehenden Befragungen von über 80 000 Führungskräften in 400 Firmen – die umfassendste Studie ihrer Art.

Die Erkenntnisse in diesem Buch basieren auf zwei umfassenden Studien, die von der Gallup Organization über einen Zeitraum von 25 Jahren durchgeführt wurden. ..Hierzu wurden über eine Million Angestellte aus unterschiedlichen Unternehmensbereichen und Branchen befragt. Dabei kristallisierte sich vor allem eine Erkenntnis heraus: Talentierte Mitarbeitende brauchen Topführungs-kräfte. Unternehmensführung, Sozialleistungen, Lohn und Fördermaßnahmen können noch so gut sein: Letztendlich entscheidet das Verhältnis zum direkten Vorgesetzten, wie lange ein Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin im Unternehmen bleibt.

„Der größte Unterschied zwischen einem erstklassigen Manager und einem erstklassigen Topmanager liegt im Orientierungspunkt.“

Führungskräfte sollten sich als Coachs oder Bergführer sehen, die ihren Mitarbeitenden helfen, einen Berggipfel zu erklimmen. Dazu müssen sie ihr Team mit der nötigen Ausrüstung versehen, bevor an die Bergbesteigung überhaupt zu denken ist. Auf der Basisebene (Basiscamp) drehen sie sich um die Startbedingungen. Es geht um Erwartungen und Ressourcen. Die Schlüsselfragen im Basiscamp lauten „Was wird von mir erwartet?“ und „Habe ich das nötige Rüstzeug, um meine Arbeit richtig zu machen?“.

Auf der nächsten Ebene angekommen (Camp 1) fragen sich Mitarbeitende, ob sie ihren Job gut machen und sich damit profilieren können und ob sie die nötige Unterstützung bekommen, um ihren individuellen Beitrag leisten zu können. Sie wollen für ihre Leistung und als Person Wertschätzung erfahren. Die Schlüsselfrage auf dieser Ebene lautet: „Habe ich die Gelegenheit, jeden Tag das zu tun, was ich am besten kann?“ Die wichti-

²⁸³ Buckingham, M./ Coffmann, C., Erfolgreiche Führung gegen alle Regeln, 292 Seiten.

gen Themen in Camp 1 sind, dass Mitarbeitende Anerkennung oder Lob erhalten, dass sich Vorgesetzte oder andere persönlich um sie kümmern und dass sie jemand bei der Arbeit ermutigt.

Auf der folgenden Ebene (Camp 2) beginnen Mitarbeitende sich zu fragen, wie gut sie in die Organisation passen, d. h. ob ihre Meinung zählt, ob die Vision der Firma so ist, dass sie ihren Job als nützlich empfinden können, ob ihre Kollegen sich zu guter Arbeitsqualität verpflichtet fühlen und auch ob sie Menschen am Arbeitsplatz gefunden haben, mit denen sie sich gut verstehen.

Auf der höchsten Ebene (Camp 3) interessieren sich Mitarbeitende für ihr Fortkommen und ihre persönliche Entwicklung. Sie wollen einer Firma angehören, in der sie von ihren Vorgesetzten ermutigt werden, weiterzukommen, und auch tatsächlich Gelegenheit erhalten, zu lernen und sich zu entwickeln.

Letztendlich sollte es Aufgabe der Führungskraft sein, jeden Mitarbeitenden in seinem Innersten zu erreichen und sein einzigartiges Leistungspotenzial zu entfalten.

„Die beste Möglichkeit, einen Mitarbeiter bei der Pflege seiner Talente zu unterstützen, besteht darin, ihm ein geeignetes Aufgabenfeld zu übertragen.“

Wichtig ist, jedem die bestmögliche Entwicklungschance zu geben, indem man den Job findet, zu dem die Person von Natur aus einen direkten Draht hat. So helfen Sie Ihren Mitarbeitenden, **ihr eigenes, unverwechselbares Repertoire an Stärken zu optimieren, und das verhilft wiederum Ihrem Unternehmen zu Produktivität.**²⁸⁴

²⁸⁴ Zusammengefasst aus: <http://www.getabstract.com/de/zusammenfassung/fuehrung-and-management/erfolgreiche-fuehrung-gegen-alle-regeln/293/>.

2)Fragen zur Analyse:

(für Mitarbeiter)

Firmenbegeisterung:

☐Ja ☐Nein Ich beabsichtige heute in einem Jahr noch bei meiner derzeitigen Firma zu sein.

☐Ja ☐Nein Ich beabsichtige heute in drei Jahren noch bei meiner derzeitigen Firma zu sein.

☐Ja ☐Nein Ich beabsichtige, meine berufliche Karriere bei meiner derzeitigen Firma zu machen.

Welche Gründe führen Sie zu Ihrer Entscheidung?

☐Ja ☐Nein Ich würde die Produkte und Dienstleistungen meiner Firma meinen Freunden und Familienangehörigen empfehlen.

☐Ja ☐Nein Ich würde meine Firma als einen hervorragenden Arbeitsplatz meinen Freunden und Familienangehörigen empfehlen.

Welche Gründe führen Sie zu Ihrer Entscheidung?

Führungskräfte im Fokus:

☐Ja ☐Nein Wird ihnen für gute Arbeit Lob und Anerkennung ausgesprochen?

☐Ja ☐Nein Erhalten Sie regelmäßiges Feedback über persönliche Fortschritte bei der Arbeit?

☐Ja ☐Nein Ist ihr Vorgesetzter für neue Vorschläge und Ideen offen?

☐Ja ☐Nein Ist das Interesse an ihnen als Mensch vorhanden? Wenn ja, wie merken sie dies. Wenn nein, wie wünschen sie sich dies?

☐Ja ☐Nein Führt ihr Vorgesetzter gehaltvolle Gespräche über ihre Stärken?

☐Ja ☐Nein Inspiriert eine Person aus dem Unternehmen Sie, Dinge zu tun, die sie sich zunächst nicht zugetraut haben?

☐Ja ☐Nein Gibt es jemanden bei der Arbeit, der sie in der Entwicklung fördert? Welche Entwicklungsbereiche werden gefördert bzw. welche wünsche sie sich, dass diese gefördert werden?

☐Ja ☐Nein Haben Sie innerhalb der vergangen 12 Monate aufgrund Ihres direkten Vorgesetzten daran gedacht, Ihr derzeitiges Unternehmen zu verlassen?

Welche Gründe führen Sie zu Ihrer Entscheidung?

☐Ja ☐Nein Angenommen, Sie könnten ihren derzeitigen Vorgesetzten mit sofortiger Wirkung entlassen, würden Sie ihn dann kündigen?

Welche Gründe führen Sie zu Ihrer Entscheidung?

Kundenorientierung:

☐Ja ☐Nein Die Erfüllung der Kundenwünsche und –bedürfnisse bestimmt mein tägliches Handeln.

☐Ja ☐Nein Mein Arbeitsumfeld ermöglicht es mir, immer auf Kundenwünsche und Bedürfnisse einzugehen.

☐Ja ☐Nein Hinweise, Anregungen und Reklamation von Kunden führen bei uns immer zu konkreten Verbesserungsmaßnahmen.

Welche Anregungen zur Verbesserung zur Optimierung von Kundenwünschen und Reklamationsannahme geben Sie:

Entlohnung:

☐Ja ☐Nein Von meinem Standpunkt aus gesehen, werde ich für die Arbeit, die ich leiste, angemessen bezahlt. Wenn „Nein“, was sind Ihre Vorstellungen der Entlohnung?

Erfüllung bei der Arbeit:

☐Ja ☐Nein Hatten Sie während der letzten Woche Erfüllung bei der Arbeit?

☐Ja ☐Nein Hatten Sie während dem letzten Monat Erfüllung bei der Arbeit?

☐Ja ☐Nein Hatten Sie während dem letzten Monat 3 oder mehr Tage gehabt, an welchen der Arbeitsstress dazu geführt hat, dass sie sich unfreundlich gegenüber ihrer Familie und ihren Freunden verhalten haben?

☐Ja ☐Nein Füllen Sie eine Position aus, die Ihnen liegt?

☐Ja ☐Nein Haben Sie jeden Tag die Gelegenheit das zu tun, was sie am besten können?

Welche Aufgabe würden sie sich wünschen?

Warum wünschen sie sich diese Aufgabe?

☐Ja ☐Nein Bringen Sie sich ein in der Arbeit? Wenn „Ja“, wie? Wenn „Nein“, warum nicht und wie könnte Ihr Beitrag aussehen?

☐Ja ☐Nein Wissen Sie was in der Arbeit von Ihnen erwartet wird?

☐Ja ☐Nein Haben Sie das nötige Rüstzeug, ihre Arbeit zu verrichten? Wenn Nein, was wünschen Sie sich?

☐Ja ☐Nein Haben sich sich dem Unternehmen ganz „hingegen“ (Commitment)? Wenn „Nein“, was hindert sie daran?

☐Ja ☐Nein Hatten Sie während des letzten Jahres bei der Arbeit die Gelegenheit, Neues zu lernen und sich zu entwickeln? Bitte erläutern Sie Ihre Antwort:

☐Ja ☐Nein Wurde Ihnen Verantwortung übertragen? (für welche Entscheidungen, Kontrollen, Zielsetzungen sind Sie verantwortlich?)

☐Ja ☐Nein Sind Sie sich der Zuständigkeit im Klaren (sprich: Welche Entscheidungen sie treffen können?)

☐Ja ☐Nein Haben Sie reale Entscheidungsmöglichkeiten in Ihrem Verantwortungsraum? Wenn „Nein“, welche benötigen Sie?

☐Ja ☐Nein Haben Sie die nötigen Freiräume für Ihre Arbeit? Wenn „Nein“, welche fehlen Ihnen?

☐Ja ☐Nein Erleben Sie einen Sinn und einen Wert in Ihrer Arbeit? Bitte erläutern Sie:

Atmosphäre:

- ☐Ja ☐Nein Denken Sie, dass sie in die Organisation passen?
- ☐Ja ☐Nein Haben Sie das Gefühl, dass ein guter Geist in Ihrem Unternehmen ist?
- ☐Ja ☐Nein Haben Sie sich zur guter Arbeitsqualität verpflichtet?
- ☐Ja ☐Nein Haben Sie Menschen am Arbeitsplatz gefunden, mit denen Sie sich gut verstehen?
- ☐Ja ☐Nein Werden Sie als Mensch wahrgenommen und geschätzt?
- ☐Ja ☐Nein Geben Sie Lob, Anerkennung und Feedback weiter?
- ☐Ja ☐Nein Fühlen Sie sich wohl im Unternehmen? Geben Sie Hintergründe dazu?

☐Ja ☐Nein Zeigen Sie Interesse am Kollegen und Vorgesetzten als Mensch? Wenn ja, in welcher Form? Wenn „Nein“, wie wünschen Sie es sich?

☐Ja ☐Nein Inspirieren Sie Menschen? Wenn „Ja“, in welcher Form? Wenn „Nein“, in welcher Form könnte es sein?

☐Ja ☐Nein Fördern Sie die Entwicklung von Ihren Kollegen?

☐Ja ☐Nein Achten Sie auf Ihre Sprache?

☐Ja ☐Nein Lassen Sie jede Laune ihren Lauf?

☐Ja ☐Nein Kritisieren Sie viel?

☐Ja ☐Nein Handeln sie proaktiv?

Kreativität:

☐Ja ☐Nein Bringe ich mich im Bereich Kreativität ein?

☐Ja ☐Nein Äussere ich meine Meinung und meine Ansichten?

Wie gebe ich Vorschläge weiter?

Wie viele Ideen haben Sie in den letzten 6 Monaten ihrem Vorgesetzten vorgestellt?

Wie und welche Vorschläge werden von wem umgesetzt?

Fragen zur Analyse:

(für Unternehmer, Geschäftsführer und Führungskräfte)

Firmenbegeisterung:

Wie begeistere ich meine Mitarbeiter für das Unternehmen?

Welche Möglichkeiten zeige ich Ihnen auf, bei Ihnen im Unternehmen Karriere zu machen?

Was verursacht Mitarbeiter zu anderen Unternehmen zu gehen?

Welche Gründe gibt es bei Ihrem Unternehmen zu bleiben?

Welche weitere Gründe könnten Sie schaffen?

☐Ja ☐Nein Stehen Sie hinter den Produkten und Dienstleistungen des Unternehmens?
Begründen Sie Ihre Antwort:

☐Ja ☐Nein Können Sie Ihr Unternehmen als Arbeitsplatz für Freunde empfehlen?
Begründen Sie Ihre Antwort:

Warum bin ich vom Unternehmen begeistert?

Was sind Ihre persönlichen Karriere Vorstellungen?

Führungskräfte im Fokus:

☐Ja ☐Nein Wird ihnen für gute Arbeit Lob und Anerkennung ausgesprochen?

☐Ja ☐Nein Erhalten Sie regelmäßiges Feedback über persönliche Fortschritte bei der Arbeit und Persönlichkeitsentwicklungen? Wenn ja, vom wem?

☐Ja ☐Nein Sind Sie als Vorgesetzter für neue Vorschläge und Ideen offen?

☐Ja ☐Nein Ist das Interesse an Ihnen als Mensch vorhanden? Wenn ja, wie merken sie dies. Wenn nein, wie wünschen sie sich dies?

☐Ja ☐Nein Führen Sie als Vorgesetzter gehaltvolle Gespräche über die Stärken Ihrer Mitarbeiter?

☐Ja ☐Nein Inspiriert eine Person aus dem Unternehmen Sie, Dinge zu tun, die sie sich zunächst nicht zugetraut haben?

☐Ja ☐Nein Gibt es jemanden bei der Arbeit, der sie in der Entwicklung fördert?
Welche Entwicklungsbereiche werden gefördert bzw. welche wünsche sie sich, dass diese gefördert werden?

☐Ja ☐Nein Haben Sie innerhalb der vergangen 12 Monate (aufgrund Ihres direkten Vorgesetzten) daran gedacht, Ihr derzeitiges Unternehmen zu verlassen?

☐Ja ☐Nein Haben Sie innerhalb der vergangenen 12 Monate daran gedacht das Unternehmen zu schließen?

Welche Gründe führen Sie zu Ihrer Entscheidung?

☐Ja ☐Nein Angenommen, Sie könnten ihren derzeitigen Vorgesetzten mit sofortiger Wirkung entlassen, würden Sie ihn dann kündigen?

☐Ja ☐Nein Angenommen Sie könnten Ihr Unternehmen ohne Konsequenzen mit sofortiger Wirkung schließen, würden Sie es durchziehen?

Welche Gründe führen Sie zu Ihrer Entscheidung?

Kundenorientierung:

Wie ausgeprägt ist das Service Bewusstsein bei Ihren Mitarbeitern auf einer Skala von 1-10? (10= SuperService)

☐Ja ☐Nein Die Erfüllung der Kunden-, wie auch Angestelltenwünsche und –bedürfnisse bestimmt mein tägliches Handeln.

☐Ja ☐Nein Hinweise, Anregungen und Reklamation von Kunden führen bei uns immer zu konkreten Verbesserungsmaßnahmen.

Welche Maßnahmen zur Verbesserung zur Optimierung von Kunden- und Mitarbeiterwünschen und Reklamationsannahme führen Sie durch:

Entlohnung:

☐Ja ☐Nein Von meinem Standpunkt aus gesehen, verdiene ich genügend Geld dem Risiko, der Verantwortung und für den Aufwand den ich leiste, angemessen bezahlt.

Welches Einkommen wünschen Sie sich?

☐Ja ☐Nein Von meinem Standpunkt aus gesehen, werden die Mitarbeiter für Ihre Leistung angemessen bezahlt. Wenn „Nein“, bitte ausführen.

Erfüllung bei der Arbeit:

☐Ja ☐Nein Hatten Sie während der letzten Woche Erfüllung bei der Arbeit?

☐Ja ☐Nein Hatten Sie während dem letzten Monat Erfüllung bei der Arbeit?

☐Ja ☐Nein Hatten Sie während dem letzten Monat 3 oder mehr Tage gehabt, an welchen der Arbeitsstress dazu geführt hat, dass sie sich unfreundlich gegenüber ihrer Familie und ihren Freunden verhalten haben?

☐Ja ☐Nein Füllen Sie eine Position aus, die Ihnen liegt?

☐Ja ☐Nein Haben Sie jeden Tag die Gelegenheit das zu tun, was sie am besten können?

Welche Aufgabe würden sie sich wünschen?

Warum wünschen sie sich diese Aufgabe?

☐Ja ☐Nein Bringen Sie sich ein in der Arbeit? Wenn „Ja“, wie? Wenn „Nein“, warum nicht und wie könnte Ihr Beitrag aussehen?

☐Ja ☐Nein Wissen Sie was als Führungskraft von Ihnen erwartet wird?

☐Ja ☐Nein Haben Sie das nötige Rüstzeug /know how /soft skills, ihre Arbeit zu verrichten? Wenn Nein, was wünschen Sie sich?

☐Ja ☐Nein Haben sie sich dem Unternehmen ganz „hingegen“ (Commitment)?
Wenn „Nein“, was hindert sie daran?

☐Ja ☐Nein Hatten Sie während des letzten Jahres bei der Arbeit die Gelegenheit,
Neues zu lernen und sich zu entwickeln? Bitte erläutern Sie Ihre Antwort:

☐Ja ☐Nein Haben Sie Verantwortung ganz übergeben? (für welche Entscheidungen,
Kontrollen, Zielsetzungen sind Sie verantwortlich?)

☐Ja ☐Nein Sind Sie sich der Zuständigkeit im Klaren
☐Ja ☐Nein Geben Sie reale Entscheidungsmöglichkeiten in Ihrem
Verantwortungsraum? Wenn „Nein“, welche benötigen Sie?

☐Ja ☐Nein Haben Sie die nötigen Freiräume für Ihre Arbeit? Wenn „Nein“, welche
fehlen Ihnen?

☐Ja ☐Nein Geben Sie die nötigen Freiräume für Ihre Mitarbeiter? Wenn „Nein“,
welche fehlen Ihnen?

☐Ja ☐Nein Erleben Sie einen Sinn und einen Wert in Ihrer Arbeit? Bitte erläutern Sie:

☐Ja ☐Nein Helfen Sie Ihren Mitarbeitern Sinn und einen Wert in Ihrer Arbeit zu
finden? Erläutern Sie:

☐Ja ☐Nein Erleben Sie einen Sinn in Ihrer Arbeit? Bitte erläutern Sie:

Atmosphäre:

☐Ja ☐Nein Denken Sie, dass sie in die Organisation passen?

☐Ja ☐Nein Haben Sie sich zur guter Arbeitsqualität verpflichtet?

☐Ja ☐Nein Haben Sie das Gefühl, dass ein guter Geist in Ihrem Unternehmen ist?

☐Ja ☐Nein Haben Sie Menschen im Unternehmen, mit denen Sie sich gut verstehen?

☐Ja ☐Nein Werden Sie als Mensch wahrgenommen und geschätzt?

☐Ja ☐Nein Geben Sie Lob, Anerkennung und Feedback weiter?

☐Ja ☐Nein Fühlen Sie sich wohl im Unternehmen? Geben Sie Hintergründe dazu?

☐Ja ☐Nein Zeigen Sie Interesse am Kollegen und Vorgesetzten als Mensch? Wenn ja, in welcher Form? Wenn „Nein“, wie wünschen Sie es sich?

☐Ja ☐Nein Inspirieren Sie Menschen? Wenn „Ja“, in welcher Form? Wenn „Nein“, in welcher Form könnte es sein?

☐Ja ☐Nein Fördern Sie die Entwicklung von Ihren Kollegen und Mitarbeitern?

☐Ja ☐Nein Achten Sie auf Ihre Sprache?

☐Ja ☐Nein Lassen Sie jede Laune ihren Lauf?

☐Ja ☐Nein Kritisieren Sie viel?

☐Ja ☐Nein Handeln sie proaktiv?

Wie könnten Sie den Sand aus dem Getriebe nehmen?

Kreativität:

☐Ja ☐Nein Welchen Raum geben Sie für Kreativität?

Wie beziehen wir Mitarbeiter in die Arbeit ein? Wie fragen wir nach Ihrer Meinung und Ansichten?

Wie werden Vorschläge festgehalten?

Wie viele Ideen haben Sie in den letzten 6 Monaten Ihren Mitarbeitern umgesetzt?

Wie und welche Vorschläge werden von wem umgesetzt?

3) „The How of Happiness“

Gedanken dazu aus „The How of Happiness“ von Dr. Lyubomirsky²⁸⁵ : Der Level des Materialen Komforts heute ist mit dem Level vergleichbar, die nur die Top 5 % vor einem halben Jahrhundert hatten. Doris Kearns Goodwin schreibt über die Roosevelts in ihrem Buch „No Ordinary Time“²⁸⁶ wie es in den Vereinigten Staaten um 1940 herum aussah. Ein Drittel der Durchschnittshäuser hatten kein fließendes Wasser, keine Toiletten im Haus, keine Dusche oder Badewanne im Heim und mehr als die Hälfte hatte keine Zentralheizung. Die Zufriedenheitsrate in dieser Zeit lag bei 7,5 von 10.²⁸⁷ Der heutige Standart ist mit fließendem Wasser, zwei oder mehr Bäder, Zentralheizung, Mikrowelle, Spülmaschine, Flat-TV, DVD, ipod und Computer. Das Einkommen zu damals hat sich verdoppelt. Die durchschnittliche Zufriedenheitsrate heute in Amerika liegt bei 7,2.²⁸⁸

Materialismus bringt also nicht das Glückliche mit sich, sondern es bringt auch Unglücklich sein mit sich. Forschungen untersuchten 12'000 Studenten auf Elite-Universitäten im Jahre 1976. Zu dieser Zeit war der Durchschnitt 18 Jahre alt. Wieder wurde die Lebenszufriedenheit gemessen, als sie 37 Jahre alt waren.²⁸⁹ Diejenigen, die materialistische Bestrebungen als Studenten hatten – also Geld verdienen als primäres Ziel – waren weniger zufrieden, wie zwei Jahrzehnte zuvor.

Trotzdem denken die meisten Menschen, dass „mehr Geld“ definitiv die Qualität des Lebens erhöhen würde.²⁹⁰

Seit 1967 läuft eine Studie genannt „American Freshman Survey. Im Jahre 2005 haben 263'710 Studenten von 385 Universitäten teilgenommen und die Studie zeigt auf, dass 71 % aussagen, dass er sehr wichtig sei finanziell wohlhabend zu sein („very well off financially“). Im Jahre 1967 waren es 42%. Interessant ist, dass nur 52% der Studenten zugaben, dass eine „die Entwicklung einer sinnerfüllte Lebensphilosophie“ („develop a meaningful philosophy of life“) für sie wichtig sei. 1967 waren es im Vergleich dazu jedoch 86%.²⁹¹

²⁸⁵ Lyubomirsky, S., The How of Happiness. A new Approach to Getting the Life You Want, S. 42-44.

²⁸⁶ Goodwin, D.K., No Ordinary Time, S. 42f.

²⁸⁷ Lane, R.E., The loss of happiness in market democracies, S. 5.

²⁸⁸ Vgl. ebd.

²⁸⁹ Nickerson, C., Schwarz, N., Diener, E. Kahneman, D., Zeroing on the dark side of the American dream: A closer look at the negative consequences of the goal for financial success, Psychological Science, 2003, Vol. 14, S. 531-536.

vgl.: www.ncbi.nlm.nih.gov.

²⁹⁰ Campell, A., The Sense of Well being in America, New York, McGrawHill.

²⁹¹ Pryor, J.H., Hurtado, S., Saenz, V.B., Lindholm, J.A., Korn, W.S., Mahoney, K.M., The American Freshman-National Norms for Fall 2005, working paper, 2006, Higher Education Research Institute.

„Instead of leading to the expected increase in subjective well being, aspiring to and achieving financial success may have negative psychological consequences, such as depression, anxiety, lessened self-esteem, and dissatisfaction with life. The consequences would come as no surprise to humanistic psychologist, whose theories suggest that pursuing goals based on extrinsic rewards, the contingent approval of other people, and „having“ instead of „being“ distract the individual from achieving his or her inherent potential as a human being, and lead to psychological distress.“²⁹²

4) Eine Geschichte von L.N. Tolstoi

Der Bauer Pachom kauft ein Stück Land und wird Gutsbesitzer. Er ist *„stolz und glücklich“*. Doch sein Sinn für Eigentum ist geweckt. Mit seinen Grundstücksnachbarn verfeindet er sich wegen kleiner Flurschäden, die ihnen an seinen Feldgrenzen unterlaufen. Er wird auch bestohlen. Den Dieb kann er nicht überführen, seine Klage wird abgewiesen. *„Nun war Pachom mit den Richtern und den Nachbarn verzankt. Die Bauern drohten ihm mit dem roten Hahn. So hatte Pachom zwar auf seinem Grund und Boden genügend Raum, doch in der Gemeinde wurde es ihm zu eng.“*

Ostwärts, im Landesinneren ist gutes Land preiswert zu kaufen. Nachdem er dieses Gerücht überprüft hat, veräußert er seinen Besitz und siedelt sich vierhundert Werst östlich der Wolga an. Pachom lebt jetzt *„zehnmal besser“* als zuvor. Doch es gibt reichere Bauern als ihn. In dem Drang, sich zu vergrößern, überwirft er sich auch hier mit seinen Nachbarn. Da hört er von einem durchreisenden Kaufmann, bei den Baschkiren, noch weiter im Osten, könne man billig gutes Steppenland kaufen. Pachom reist mit seinem Knecht fünfhundert Werst zu den Steppenbewohnern. Er wird in ihrem Zeltlager freundlich aufgenommen und darf so viel Land kaufen, als er von Sonnenaufgang bis - untergang zu Fuß umrunden kann. Mit der Bemessung seines künftigen Besitzes überschätzt Pachom seine Kräfte. Er bricht, als er endlich ein sehr großes Stück Land umschritten hat, wobei er zuletzt, bei sinkender Sonne verzweifelt gerannt ist, vor Erschöpfung tot zusammen. *„Der Knecht nahm die Hacke, grub Pachom ein Grab, genau so lang wie das Stück Erde, das er mit seinem Körper, von den Füßen bis zum Kopf, bedeckte – sechs Ellen –, und scharfte ihn ein.“*²⁹³

²⁹² Nickerson, C., Schwarz, N., Diener, E. Kahneman, D., Zeroing on the dark side of the American dream: A closer look at the negative consequences of the goal for financial success, Psychological Science, 2003, Vol. 14, S. 531.

²⁹³ http://de.wikipedia.org/wiki/Wieviel_Erde_braucht_der_Mensch%3F.

5) weitere Fragebögen:

PURPOSE IN LIFE TEST (PIL)

(Crumbaugh & Maholick, 1964)

Instructions: Write the number (1 to 5) next to each statement that is most true for you right now.

Items

Rate each item from 1 to 5

- | | | |
|--|---|--|
| 1. I am usually: | bored | enthusiastic |
| | 1-----2-----3-----4-----5 | |
| 2. Life to me seems: | completely routine | always exciting |
| | 1-----2-----3-----4-----5 | |
| 3. In life I have: | no goals or aims | clear goals and aims |
| | 1-----2-----3-----4-----5 | |
| 4. My personal existence is: | utterly meaningless, without purpose; | purposeful and meaningful |
| | 1-----2-----3-----4-----5 | |
| 5. Every day is: | exactly the same | constantly new and different |
| | 1-----2-----3-----4-----5 | |
| 6. If I could choose, I would: | prefer never to have been born | want 9 more lives just like this one |
| | 1-----2-----3-----4-----5 | |
| 7. After retiring, I would: | loaf completely the rest of my life | do some of the exciting things I've always wanted to |
| | 1-----2-----3-----4-----5 | |
| 8. In achieving life goals I've: | made no progress whatever | progressed to complete fulfillment |
| | 1-----2-----3-----4-----5 | |
| 9. My life is: | empty, filled only with despair | running over with exciting things |
| | 1-----2-----3-----4-----5 | |
| 10. If I should die today, I'd feel that my life has been: | completely worthless; | very worthwhile |
| | 1-----2-----3-----4-----5 | |
| 11. In thinking of my life, I: | often wonder why I exist | Always see reasons for being here |
| | 1-----2-----3-----4-----5 | |
| 12. As I view the world in relation to my life, the world: | completely confuses me | fits meaningfully with my life |
| | 1-----2-----3-----4-----5 | |
| 13. I am a: | very irresponsible person; | very responsible person |
| | 1-----2-----3-----4-----5 | |
| 14. Concerning freedom to choose, I believe humans are: | completely bound by limitations of heredity and environment | totally free to make all life choices |
| | 1-----2-----3-----4-----5 | |
| 15. With regard to death, I am: | unprepared and frightened | prepared and unafraid. |

16. Regarding suicide, I have: 1-----2-----3-----4-----5
 thought of it seriously as a way out never given it a second thought
17. I regard my ability to find a purpose or mission in life as: 1-----2-----3-----4-----5
 practically none very great
18. My life is: 1-----2-----3-----4-----5
 out of my hands and controlled by external factors in my hands and I'm in control of it
19. Facing my daily tasks is: 1-----2-----3-----4-----5
 a painful and boring experience; a source of pleasure & satisfaction
20. I have discovered: 1-----2-----3-----4-----5
 no mission or purpose in life; a satisfying life purpose

SCORING: Add up all the numbers you wrote down (20-100). A score of less than 50 may indicate that you are experiencing an “existential void,” a lack of meaning or purpose in your life right now...

Quelle Purpose in Life Test²⁹⁴

The Meaning in Life Questionnaire²⁹⁵ (MLQ)

MLQ Please take a moment to think about what makes your life feel important to you. Please respond to the following statements as truthfully and accurately as you can, and also please remember that these are very subjective questions and that there are no right or wrong answers. Please answer according to the scale below:

Absolutely Untrue	Mostly Untrue	Somewhat Untrue	Can't Say True or False	Somewhat True	Mostly True	Absolutely True
1	2	3	4	5	6	7

1. ____ I understand my life's meaning.
2. ____ I am looking for something that makes my life feel meaningful.
3. ____ I am always looking to find my life's purpose.
4. ____ My life has a clear sense of purpose.
5. ____ I have a good sense of what makes my life meaningful.
6. ____ I have discovered a satisfying life purpose.
7. ____ I am always searching for something that makes my life feel significant.
8. ____ I am seeking a purpose or mission for my life.
9. ____ My life has no clear purpose.
10. ____ I am searching for meaning in my life.

²⁹⁴ http://faculty.fortlewis.edu/burke_b/Personality/PIL.pdf

²⁹⁵ Steger, M.F., Frazier, P., Oishi, S., Kaler, M., The Meaning in Life Questionnaire: Assessing the Presence of and Search of Meaning in Life, Journal of Counseling Psychology, 2006, Vol. 53, No.1, 80-93
 vgl. http://www.itari.in/categories/higherpurpose/meaning_in_life.pdf

To Score:

Presence subscale score = subtract the rating for item #9 from 8, then add to the ratings for items 1, 4, 5, and 6. Scores range between 5 and 35. Search subscale score = add together the ratings for items 2, 3, 7, 8, and 10. Scores range between 5 and 35.

MLQ syntax to create Presence and Search subscales:

Presence 1, 4, 5, 6, & 9-reverse-coded

Search 2, 3, 7, 8, & 10

The copyright for this questionnaire is owned by the University of Minnesota. This questionnaire is intended for free use in research and clinical applications. Please contact Michael F. Steger prior to any such noncommercial use. This questionnaire may not be used for commercial purposes.

THE MEANING IN LIFE QUESTIONNAIRE (MLQ)

© Michael F. Steger 2010

WHAT DOES THE QUESTIONNAIRE MEASURES? The Meaning in Life Questionnaire assesses two dimensions of meaning in life using 10 items rated on a seven-point scale from “Absolutely True” to “Absolutely Untrue.” The Presence of Meaning subscale measures the how full respondents feel their lives are of meaning. The Search for Meaning subscale measures how engaged and motivated respondents are in efforts to find meaning or deepen their understanding of meaning in their lives.

The MLQ has excellent reliability, test-retest stability, stable factor structure, and convergence among informants. Presence of Meaning is positively related to well-being, intrinsic religiosity, extraversion and agreeableness, and negatively related to anxiety and depression. Search for Meaning is positively related to religious quest, rumination, past-negative and present-fatalistic time perspectives, negative affect, depression, and neuroticism, and negatively related to future time perspective, close-mindedness (dogmatism), and well-being. Presence relates as expected with personal growth self-appraisals, and altruistic and spiritual behaviors as assessed through daily diaries.

The MLQ does not have cut scores like measures of psychological disorders might have. It is intended to measure meaning in life across the complete range of human functioning. The MLQ takes about 3-5 minutes to complete.

WHAT DO THE SCORES MEAN?

Based on a number of studies, we can make some probabilistic guesses about other areas of your life based on your scores on the MLQ. Please keep in mind that these are really only guesses and should not in any way be considered diagnostic. These guess are also a lot more likely to be accurate if you are from cultures similar to the United States.

- If you scored *above* 24 on Presence and also *above* 24 on Search, **you feel your life has a valued meaning and purpose, yet you are still openly exploring that meaning or purpose. Life’s meaning is an ever-unfolding and ever-deepening process for you. You are more drawn to the question, “what can my life mean?” than to any single answer.** You are likely satisfied with your life, generally optimistic, experience feelings of love frequently, and rarely feel depressed or anxious. You may be somewhat active in religious activities, but regardless of your involvement in religion, you are likely to feel that your spirituality is important to you. You place less value on pursuing simple sensory stimulation and pleasure than other people. You are generally certain of, and occasionally forceful regarding, your views and beliefs. Although you could be said to prefer having a stable structure in society and life, you see many areas for improvement to the current situation. People who know you would probably describe you as conscientious, thoughtful, easy

to get along with, open to new experiences, and generally easy-going and emotionally stable.

- If you scored *above* 24 on Presence and *below* 24 on Search, **you feel your life has a valued meaning and purpose, and are not actively exploring that meaning or seeking meaning in your life. One might say that you are satisfied that you've grasped what makes your life meaningful, why you're here, and what you want to do with your life.** You are probably highly satisfied with your life, optimistic, and have a healthy self-esteem. You frequently experience feelings of love and joy, and rarely feel afraid, angry, ashamed, or sad. You probably hold traditional values. You are usually certain of, and often forceful regarding, your views and likely support structure and rules for society and living. You are probably active in and committed to religious pursuits. People who know you would probably describe you as conscientious, organized, friendly, easy to get along with, and socially outgoing.
- If you scored *below* 24 on Presence and also *above* 24 on Search, **you probably do not feel your life has a valued meaning and purpose, and you are actively searching for something or someone that will give your life meaning or purpose. You may feel lost in life, and this idea may cause you distress.** You are probably not always satisfied with your life. You may not experience emotions like love and joy that often. You may occasionally, or even often, feel anxious, nervous, or sad and depressed. You are probably questioning the role of religion in your life, and may be working hard to figure out whether there is a God, what life on Earth is really about, and which, if any, religion is right for you. People who know you would probably describe you as liking to play things by ear, or "go with the flow" when it comes to plans. They might find you to be worried on occasion, and not particularly socially active.
- If you scored *below* 24 on Presence and also *below* 24 on Search, **you probably do not feel your life has a valued meaning and purpose, and are not actively exploring that meaning or seeking meaning in your life. Overall, you probably don't find the idea of thinking about your life's meaning very interesting or important.** You may not always be satisfied with your life, or yourself, and you might not be particularly optimistic about the future. You may not experience emotions like love and joy that often. You may occasionally, or even often, feel anxious, nervous, or sad and depressed. You are probably do not hold traditional values, and may be more likely to value stimulating, exciting experiences, although you are not necessarily open-minded about everything. When you have big decisions to make, you may prefer to identify the right answer based on your confidence that „you“ll know it when you see it.“ People who know you would probably describe you as sometimes disorganized, occasionally nervous or tense, and not particularly socially active or especially warm towards everyone.

© Michael F. Steger 2010

Von: Michael Steger <michael_f_steger@yahoo.com>
Datum: 14. Februar 2012 20:17:58 MEZ
An: "krislenart@web.de" <krislenart@web.de>
Betreff: Re: A message from Kris Lenart
Antwort an: Michael Steger <michael_f_steger@yahoo.com>

Hello, I hope that this document I'm attaching helps.

Michael F. Steger, Ph.D.
Associate Editor, *Journal of Personality*
Counseling Psychology & Applied Social Psychology
Director, Laboratory for the Study of Meaning and Quality of Life
Colorado State University

The Work and Meaning Inventory²⁹⁶ (WAMI)

Work can mean a lot of different things to different people. The following items ask about how you see the role of work in your own life. Please honestly indicate how true each statement is for you and your work.

Absolutely Untrue	Mostly Untrue	Neither True nor Untrue	Mostly True	Absolutely True
1	2	3	4	5

1. ____ I have found a meaningful career
2. ____ I view my work as contributing to my personal growth.
3. ____ My work really makes no difference to the world.
4. ____ I understand how my work contributes to my life's meaning.
5. ____ I have a good sense of what makes my job meaningful.
6. ____ I know my work makes a positive difference in the world.
7. ____ My work helps me better understand myself.
8. ____ I have discovered work that has a satisfying purpose.
9. ____ My work helps me make sense of the world around me.
10. ____ The work I do serves a greater purpose.

© 2011 Michael F. Steger. The Work and Meaning Inventory (WAMI) can be used in research and educational capacities without restriction. Permission for commercial or revenue-generating applications of the WAMI must be obtained from Michael F. Steger prior to use.

Scoring instructions.

- Add the ratings for items 1, 4, 5, and 8 to get the “*Positive Meaning*” score. The *Positive Meaning* scale reflects the degree to which people find their work to hold personal meaning, significance, or purpose.
 - Add the ratings for items 2, 7, and 9 to get the “*Meaning-Making through Work*” score. The *Meaning-Making through Work* score reflects the fact that work is often a source of broader meaning in life for people, helping them to make sense of their live experience.
 - Subtract the rating for item 3 from 6 (e.g., if a client gave item 3 a rating of 2, then their converted rating would be 4 [6-2=4]); add this number to the ratings for items 6 and 10 to get the “*Greater Good Motivations*” score. The *Greater Good Motivations* score reflects the degree to which people see that their effort at work makes a positive contribution and benefits others or society.
 - The *Positive Meaning*, *Meaning-Making through Work*, and *Greater Good Motivations* scores can all be added together to get the test-taker’s overall **Meaningful Work** score. The **Meaningful Work** score reflects the depth to which people experience their work as meaningful, as something they are personally invested in, and which is a source of flourishing in their lives.
- Low scores on any of these scales reflect an absence of work meaning, and may be predictive of poor work engagement, low commitment to one’s organization and intentions to leave, low motivation, a perceived lack of support and adequate guidance from leadership or management. People who score low on these scales are also more likely to be absent from work and experience both low levels of well-being and higher levels of psychological distress.

²⁹⁶ <http://michaelfsteger.com/Documents/WAMI.pdf>.

LIFE ATTITUDE PROFILE-REVISED (LAP-R)

©Gary T. Reker

This questionnaire contains a number of statements related to opinions and feelings about you and life in general. Read each statement carefully, then indicate the extent to which you agree or disagree by circling one of the alternative categories provided.

Try to use the undecided category sparingly.

**1=STRONGLY AGREE 2=MODERATELY AGREE 3=UNDECIDED 4=MODERATELY DISAGREE
5= STRONGLY DISAGREE**

1. ____ My past achievements have given my life meaning and purpose.
2. ____ In my life I have very clear goals and aims.
3. ____ I regard the opportunity to direct my life as very important.
4. ____ I seem to change my main objectives in life.
5. ____ I have discovered a satisfying life purpose.
6. ____ I feel that some element which I can't quite define is missing from my life.
7. ____ The meaning of life is evident in the world around us.
8. ____ I think I am generally much less concerned about death than those around me.
9. ____ I feel the lack of and need to find a real meaning and purpose in my life.
10. ____ New and different things appeal to me.
11. ____ My accomplishments in life are largely determined by my own efforts.
12. ____ I have been aware of an all powerful and consuming purpose towards which my life has been directed.
13. ____ I try new activities or areas of interest and then these soon lose their attractiveness.
14. ____ I would enjoy breaking loose from the routine of life.
15. ____ Death makes little difference to me one way or another.
16. ____ I have a philosophy of life that gives my existence significance.
17. ____ I determine what happens in my life.
18. ____ Basically, I am living the kind of life I want to live.
19. ____ Concerning my freedom to make my choice, I believe I am absolutely free to make all life choices.
20. ____ I have experienced the feeling that while I am destined to accomplish something important, I cannot put my finger on just what it is.
21. ____ I am restless.
22. ____ Even though death awaits me, I am not concerned about it.
23. ____ It is possible for me to live my life in terms of what I want to do.
24. ____ I feel the need for adventure and "new worlds to conquer".
25. ____ I would neither fear death nor welcome it.
26. ____ I know where my life is going in the future.
27. ____ In thinking of my life, I see a reason for my being here.
28. ____ Since death is a natural aspect of life, there is no sense worrying about it.
29. ____ I have a framework that allows me to understand or make sense of my

life.

30. ____ My life is in my hands and I am in control of it.
31. ____ In achieving life's goals, I have felt completely fulfilled.
32. ____ Some people are very frightened of death, but I am not.
33. ____ I daydream of finding a new place for my life and a new identity.
34. ____ A new challenge in my life would appeal to me now.
35. ____ I have the sense that parts of my life fit together into a unified pattern.
36. ____ I hope for something exciting in the future.
37. ____ I have a mission in life that gives me a sense of direction.
38. ____ I have a clear understanding of the ultimate meaning of life.
39. ____ When it comes to important life matters, I make my own decisions.
40. ____ I find myself withdrawing from life with an "I don't care" attitude.
41. ____ I am eager to get more out of life than I have so far.
42. ____ Life to me seems boring and uneventful.
43. ____ I am determined to achieve new goals in the future.
44. ____ The thought of death seldom enters my mind.
45. ____ I accept personal responsibility for the choices I have made in my life.
46. ____ My personal existence is orderly and coherent.
47. ____ I accept death as another life experience.
48. ____ My life is running over with exciting good things.

Quelle LAP-R²⁹⁷

„The LAP-R consists of six factorially derived dimensions: purpose, coherence, life control, death acceptance, existential vacuum, and goal seeking (...) I developed a companion scale sources of meaning called the Sources of Meaning Profile (SOMP) “²⁹⁸

Meaningful Occupation Assessment MOA

Ein Testverfahren für sinn- und wertorientierte Personalentwicklung²⁹⁹

LOGO- Test

Von Dr. Elisabeth Lukas³⁰⁰

²⁹⁷ <http://garyreker.ca/engLAPRtr.Times%20Roman.pdf>.

vgl. auf deutsch: <http://garyreker.ca/German%20LAP-R.pdf>.

²⁹⁸ Reker, G.T., Logotherapy and logotherapy: Challenges, opportunities, and some empirical findings, International Forum for Logotherapy, 1994, Vol. 17, S. 47-55.

vgl.: <http://garyreker.ca/1994%20Reker%20Logotherapy%20and%20logotherapy.pdf>.

²⁹⁹ <http://www.logoconsult.at/downloads/testverfahren/01-MOA.pdf>.

³⁰⁰ Frankl, V.E., Der Wille zum Sinn, Huber, 5. Auflage 2005, Bern, S. 248.

LITERATURVERZEICHNIS

- Ackermann, A., Easy zum Ziel, Wie man zum mentalen Gewinner wird, Erd, 2000, München, S.3
- Arnold, K. A., Turner, N., Barling, J., Kelloway, E. K., & McKee, M. C., Transformational leadership and psychological well-being: The mediating role of meaningful work, Journal of Occupational Health Psychology, 2007, Vol. 12
- Beck, A.T., Brown, G., Berchick, R., Steward, B.L., Steer, R.A., Relationship between Hopelessness and Ultimate Suicide: A Replication With Psychiatric Outpatients, American Journal of Psychiatry, 1990
- Beck, A.T., Steer, R., Kovacs, M. Garrison, B., Hopelessness and Eventual Suicide: A 10 Year Prospective Study of Patients Hospitalized With Suicidal Ideation, 1995, American Journal of Psychiatry, American Psychiatric Association, Vol. 142
- Beck, A.T., Thinking and depression, I: idiosyncratic content and cognitive distortions, Arch Gen Psychiatry, 1963, Vol. 9
- Berkowitz, L., Frustration-Aggression Hypothesis: Examination and Reformulation, American Psychological Association, 1989, Vol. 106, No.1
- Bernschneider, W., Sinnzentrierte Unternehmensführung, Was Viktor Frankl den Führungskräften zu sagen hat, Orthauss Verlag, 2003, Lindau,
- Biller, K., Stiegeler, M., Wörterbuch der Logotherapie und Existenzanalyse von Viktor Frankl, Böhlau, 2008, Wien/Köln/Weimar,
- Boff, L., Der Adler und das Huhn; „Wie der Mensch Mensch wird“, Patmos Verlag, Düsseldorf, 2002
- Brickmann, P., Coates, D. Janoff-Bulmann, R., Lottery winners and accident victims: Is happiness relative?, Journal of Personality and Social Psychology, 1978, Vol. 36, No.8
- Brown, G.K., A Review of Suicide Assessment Measures for Intervention Research with Adults and Older Adults, Philadelphia, National Institute of Mental Health, 2000
- Buckingham, M., Coffmann, C.: Erfolgreiche Führung gegen alle Regeln, Campus, 2005, Frankfurt, 292 Seiten
- Campbell, A., The Sense of Well being in America, 1981, New York, McGrawHill
- change, Human Relations, 2002, Vol. 55
- Chicago Tribune, Richt hink big about living well, 1987, 24.September, by United Press International
- Covey, S.R., Die 7 Wege zur Effektivität, Prinzipien für persönlichen und beruflichen Erfolg, Gabal, 2005, Offenbach

Covey, S.R., Die 7 Wege zur Effektivität, Prinzipien für persönlichen und beruflichen Erfolg, Gabal, 16.Auflage 2010, Offenbach

Diener, E., Horwitz, J., & Emmons, R. A.: Happiness of the very wealthy. *Social Indicators Research*, 1985, Vol. 16

Diener, E., Suh, E.M., Lucas, R.E., Smith, H.L.: Subjective well-being: Three decades of progress, *Psychological Bulletin*, 1999, Vol.125, No.2

Diener, E., Wolsic, B., Fujita, F., Physical attractiveness and subjective well being, *Journal of Personality and Social Psychology*, 1995, Vol. 69

Dik, B. J., Sargent, A. M., & Steger, M. F., Career development strivings: Assessing goals and motivation in career decision-making and planning, *Journal of Career Development*, 2008, Vol.35

Duffy, R. D., & Sedlacek, W. E. , The presence of and search for a calling: Connections to career development, *Journal of Vocational Behavior*, 2007, Vol.70

Edmüller, A., Wilhelm, T. Manipulationstechniken so wehren sie sich, Haufe-Lexware, 2010, Freiburg

Einstein, A, Mein Weltbild, Ullstein, 2005, Zürich

Elvin, E., Financial risk taking: an introduction to the psychology of Trading and Behavioural Finance,; John Wiley & Sons, Ltd, 2004, West Sussex, England

Frankl, V.E., Anthropologische Grundlagen der Psychotherapie, Huber, 1975, Bern

Frankl, V.E., Ärztliche Seelsorge, Grundlagen der Logotherapie und Existenzanalyse, Fischer, 2005, Frankfurt, zit.n.7. Auflage.1998

Frankl, V.E., Das Leiden am sinnlosen Leben, Psychotherapie für heute, Herder, 1998, Freiburg

Frankl, V.E., Der leidende Mensch, Anthropologische Grundlagen der Psychotherapie, Huber, Bern, 2.Auflage 1998

Frankl, V.E., Der leidenden Mensch, Anthropologische Grundlagen der Psychotherapie. Ein Gespräch. V.Frankl, F.Kreuzer, Piper, 4.Auflage 1997, München

Frankl, V.E., Der unbewusste Gott – Psychotherapie und Religion, Deutscher Taschenbuch Verlag, 5. Auflage 1999, München

Frankl, V.E., Der unbewusste Gott, Psychotherapie und Religion, Deutscher Taschenbuch Verlag, 5.Auflage 1999, München

Frankl, V.E., Der Wille zum Sinn, Ausgewählte Vorträge über Logotherapie, Piper, 4. Auflage 1997, München

Frankl, V.E., Der Wille zum Sinn, Huber, 5. Auflage 2005, Bern

- Frankl, V.E., Die Sinnfrage in der Psychotherapie, München, Piper, 7.Auflage 1997
- Frankl, V.E., Die Sinnfrage in der Psychotherapie, Piper, München, 1996
- Frankl, V.E., Im Anfang war der Sinn, Von der Psychoanalyse zur Logotherapie, Ein Gespräch, Frankl/Kreutzer, Piper, 4.Auflage 1997, München
- Frankl, V.E., Logotherapie und Existenzanalyse, Texte aus sechs Jahrzehnten, Psychologie Veralgs Union, 3.Auflage 1998, Weinheim
- Frankl, V.E., Psychotherapie in der Praxis, Eine kasuistische Einführung für Ärzte, Ungekürzte Taschenbuchausgabe nach der 4. Erweiterten und bearbeiteten Auflage, Franz Deuticke, 1982, Wien
- Frankl, V.E., Theorie und Therapie der Neurosen: Einführung in die Logotherapie und Existenzanalyse, München, Basel, Reinhard, 8.Auflage 1999, zit. n. 7.Auflage, 1993
- Frankl, V.E., Lukas, E., Der Seele Heimat ist der Sinn: Logotherapie in Gleichnissen von Viktor E.Frankl, Kösel, 2005, S. 193
- Giacalone, R.A., Greenberg, J., Antisocial Behavior in Organizations, Sage Publications, 1997, Thousand Oaks
- Goldberg, C., Too much of a good thing, Bosten Globe, 2006
- Goodwin, D.K., No Ordinary Time, Touchstone, 1994, New York
- Haitzer, A., Bewerbermagnet, Quergeist, Neubeuern, 2011
- Harpaz, I., & Fu, X., The structure of the meaning of work: A relative stability amidst change, Human Relations, 2002, Vol. 55
- Kahnemann, D., Diener, E., Schwarz, N., The Well-Being, The Foundation of Hedonic Psychology, , Russell Sage Foundation, 1999, New York
- Kamdron, T., Work motivation and job satisfaction of Estonian higher officials, International Journal of Public Administration, 2005, Vol. 28
- Kristof, K.M., Money Can't Buy Happiness, Security Either, 2005, 14.January, Los Angeles Times
- Lane, R.E., The loss of happiness in market democracies, New Heaven: Yale University Press. , 2000, Figure 1.1
- Lucas, R.E., Clark, A.E., Georgellis, Y., Diener, E., Reexamining adaption and the set point model of happiness: Reactions to changes in marital status, Journal of Personality and Social Psychology, 2003, Vol.84, No.3
- Lukas, E., Den ersten Schritt tun, Konflikte lösen, Frieden schaffen, Kösel-Verlag, 2008, München

- Lukas, E., Lehrbuch der Logotherapie, Profil, 3.Auflage 2006, München/Wien
- Lukas, E., Interview mit Ragg, M., Novembargespräch: In der Trauer lebt die Liebe weiter, Die Freie Welt, 18.02.2012
- Lukas, E., Konzentration und Stille, Logotherapie bei Tinnitus und chronischen Krankheiten, Heilkunst und Lebenskunst in der Logotherapie, Profil Verlag, 2001, München/Wien
- Lukas, E., Sehnsucht nach Sinn, Logotherapeutische Antworten auf existentielle Fragen, Profil, 2004, München/Wien
- Lüttenberg, B., Ferrari, A., Ach, S.J., Im Dienste der Schönheit? Interdisziplinäre Perspektiven auf die Ästhetische Chirurgie, Lit, 2011, Berlin
- Lyubomirsky, S., Sheldon, K.M, Schkade, D.: Persuuing happiness: The architecture of sustainable change. Review of General Psychology, Vol.9, No.2, Educational Publishing Foundation, 2005
- Lyubomirsky, S.: The How of Happiness. A new Approach to Getting the Life You Want, Penguin Books, 2007, New York
- Lyubomirsky, S.: The How of Happiness. A new Approach to Getting the Life You Want, Penguin Books, 2007, New York
- Mangold, H., Klein, F., Starck, C. Starck, C., Das Bonner Grundgesetz, Kommentar, Vahlen, 4. Auflage 1999, München, Art. 1 Abs. 1 Rn. 16
- Maunz, T./Dürig, G., Grundgesetz, C.H. Beck, 1958, Art. 1 Abs. 1 Rn. 28, 34
- McFarland, K.R., Der Durchbruch: Wie gute Firmen zu Spitzenunternehmen werden, Redline Wirtschaft, FinanzBuch Verlag, 2009, München
- McLaughlin, J.K., Wise, T.N., Lipworth, L., Increased risk of suicide among patients with breast implants: Do the epidemiologic data support psychiatric consultation, Psychosomatics, 2004, Vol. 45
- Meyer, B., Endström, M.K., Harstveit, M., Bowles, D.P., Beevers, C.G., Happiness and despair on the catwalk: Need satisfaction, well-being, and personality adjustment among fashion models, Journal of Positive Psychology, 2007, 2
- Minkoff, K. Bergmann, E. Beck, AT, Hopelessness, depression, and attempted suicide, American Journal of Psychiatry, 1973, Vol. 130
- Nickerson, C., Schwarz, N., Diener, E. Kahneman, D., Zeroing on the dark side of the American dream: A closer look at the negative consequences of the goal for financial success, Psychological Science, 2003, Vol. 14
- Nink, M.: Präsentation zum Gallup EEI 2010.pdf

- Nord, W. R., Brief, A. P., Atieh, J. M., & Doherty, E. M., Studying meanings of work: The case of work values. In Brief, A. & Nord, W. (Eds.), Meanings of occupational work: A collection of essays, Lexington: Lexington Books, 1990
- Oerter, R., Detzer, K.A., Menschenbilder in der modernen Gesellschaft: Konzeptionen des Menschen in Wissenschaft, Bildung, Kunst, Wirtschaft und Politik, Enke, 1999, Stuttgart
- Padderatz, G., Haubeil H.: Gott, Geld & Glaube, amazing discoveries, 2009, Eckental
- Pfeifer, A.: Pressemitteilung zum Gallup EEI 2010.pdf
- Pils, K., Die 10 Haupttrends der aus den USA kommenden Wirtschaftsrevolution...und die damit verbunden Konsequenzen und Chancen, Verlag Gute Nachricht, 2007, 9.Auflage, Vorderschmiding
- Pircher-Friedrich, A.M., Mit Sinn zum nachhaltigen Erfolg, Anleitung zu werte-und wertorientierten Führung, Erich Schmidt Verlag, 2007, Berlin
- Pryor, J.H., Hurtado, S., Saenz, V.B., Lindholm, J.A., Korn, W.S., Mahoney, K.M., The American Freshman-National Norms for Fall 2005, working paper, 2006 Higher Education
- Reif, A., Erich Fromm, Materialien zu seinem Werk, Europaverlag, 1978, Wien/München/Zürich
- Reif, A., Erich Fromm, Materialien zu seinem Werk, Europaverlag, 1978, Wien/München/Zürich, S. 250
- Reker, G.T., Logotheory and logotherapy: Challenges, opportunities, and some empirical findings, International Forum for Logotherapy, 1994, Vol. 17
- Riis, J., Loewenstein, G., Baron, J., Jepson, C., Fragerlin, A., Ubel, P.A., Ignorance of hedonic adaption to hemodialysis: A study using ecological momentary assessment, Journal of Experimental Psychology, General, 2005, Vol.134, No.1
- Rush, A.J., Beck, A.T., Kovacs, M., Comparison of the effects of cognitive therapy and pharmacotherapy on hopelessness and self-concept, American Journal Psychiatry, 1982, Vol. 139
- Seiwert, J.: 30 Minuten für deine Work-Life-Balance, 5. Auflage 2006, Gabal Verlag GmbH, Offenbach
- Sparks, J. R., & Schenk, J. A., Explaining the effects of transformational leadership: An investigation of the effects of higher-order motives in multilevel marketing organizations. Journal of Organizational Behavior, 2001, Vol. 22
- Steger, M.F., Frazier, P., Oishi, S., Kaler, M., The Meaning in Life Questionnaire: Assessing the Presence of and Search of Meaning in Life, Journal of Counseling Psychology, 2006, Vol. 53, No.1
- Von Fournier, C., Danne, S., Anders und nicht artig, Linde, 2011, Wien

Wengle, H., The psychology of cosmetic surgery: A critical overview of literature 1960-1982, part I, Annals of Plastic Surgery, 1986, Vol. 16.

White, E., Desire of Ages, Pacific Press Publishing Company, 1898, London

White, E., Mind, Character and Personality, Guidelines to Mental and Spiritual Health, Review and Herald Publishing Association, 2000, 1977, Hagerstown

Wilson, T.D., Gilbert, D.T.: Affective forecasting: knowing what to want, Current Directions in Psychology Science, Vol.14, Number 3

Wrzesniewski, A., Dutton, J. E., & Debebe, G., Interpersonal sensemaking and the meaning of work, Research in Organizational Behavior, 2003, Vol.25

Young, V.L., Nemecek, J.R., Nemecek, D.A., The efficacy of breast augmentation: Breast size increase, patient satisfaction, and psychological effects, Plastic and Reconstructive Surgery, 1994, Vol. 94