

DIPLOMARBEIT
von
Stefan Teufl

**Der Sinn-Begriff der Logotherapie &
Existenzanalyse nach Viktor E. Frankl vs. der Sinn-
Begriff der Unternehmenskulturdiskussion.
Eine vergleichende Analyse auf
Anwendungsmöglichkeiten für die
Managementwissenschaft.**

Wirtschaftsuniversität Wien
Institut für Allgemeine Betriebswirtschaft (ABWL)
Univ. Prof. Dr. Helmut Kasper

Gutachter:
Univ. Doz. Dr. Ralf Kühnelt
Universität Wien, Institut für Philosophie

Dezember 1986

Kontakt:

Mag.Dr.Stefan Teufl / stefan.teufl@chello.at

I. VORWORT	5
II. EINLEITUNG	7
III. DAS LEBEN VIKTOR E. FRANKLS	10
IV. LOGOTHERAPIE UND EXISTENZANALYSE	12
V. EXISTENZANALYTISCHE ANTHROPOLOGIE	14
1. Das Menschenbild der Logotherapie	14
1.1. Die Dreidimensionalität des Menschen	14
1.1.1. Die somatische Dimension	14
1.1.2. Die psychische Dimension	15
1.1.3. Die noetische (geistige) Dimension	15
2. Die noetische (geistige) Dimension	16
2.1. Selbst-Transzendenz	17
2.2. Selbst-Distanzierung	17
2.3. Willensfreiheit	17
2.4. Verantwortlichsein	18
VI. DAS LOGOTHERAPEUTISCHE THEOREM: DER SINN, SINNFINDUNGSMETHODE	19
1. Allgemeines	19
2. Beschreibung von Sinn	20
3. Verschreibung von Sinn?	20
4. Ebenen von Sinn	21
4.1. Objektive Ebene	21
4.2. Subjektive Ebene	21
4.3. Korrelative Ebene	22
5. Sinnwahrnehmung	22
5.1. Das "Sinn-Organ" (Gewissen)	22
6. Wann und warum stellt sich die Sinnfrage ?	23
7. Zur Interdependenz von SINN und WERT	24
8. Wege zum Sinn	24
8.1. Sinn der Freiheit	24
8.2. Die 3 Wertkategorien	25
9. Thesen zu SINN und SINNFINDUNG	27
9.1. Aufgabenerfüllung	27
9.2. Sinn kann nicht gegeben werden!	27
9.3. Erfassung der Wirklichkeit	28
9.4. Sinn sehen heißt, seine Ganzheit erfassen	28
9.2. Wertewandel	29

9.5. Der Sinn für alle Zeiten	29
VII. DIE EXISTENZANALYTISCHE MOTIVATIONSTHEORIE - "WILLE ZUM SINN"	31
1. Die drei-teilige Sinnfrage	31
1.1. Ontologische Sinnfrage.....	31
1.2. Axiologische Sinnfrage.....	31
1.3. Existentielle Sinnfrage.....	32
2. Analyse der Sinnsuche	33
3. Zusammenfassung	34
VIII. DAS EXISTENTIELLE VAKUUM - DIE SINNKRISE	35
1. Ursachen von Sinnkrisen.....	36
1.1. Konformismus	36
1.2. Totalitarismus.....	36
1.3. Die noogene Krise.....	36
1.4. Die Konsumgesellschaft.....	37
1.5. Auseinandersetzung mit der "Humanwissenschaft"	38
1.6. Der fundamentale Irrtum der Selbstverwirklichung	39
2. Auswege aus der Sinnkrise	40
2.1. Selbst-Transzendenz (siehe auch Kapitel V, 2.1. ff.)	40
2.2. Selbst-Distanzierung (siehe auch Kapitel V, 2.2. ff.).....	41
2.3. Zusammenfassung	41
2.4. Neue Tendenzen in der Logotherapie und Existenzanalyse	42
IX. DER SINNBEGRIFF IN DER SOZIOLOGIE	43
1. Der Sinnbegriff nach SCHÜLEIN.....	43
2. Sinn als Prozeß	44
2.1. Subjektiver Sinn	44
2.2. Sozialer Sinn	44
3. Die Sinnkrise aus der Sichtweise der Soziologie	46
4. Industriegesellschaften und Sinnproblematik	47
5. Zusammenfassende Überlegungen zum Sinnbegriff in der Soziologie	50
X. SINN UND MANAGEMENT	51
1. Auseinandersetzung mit der Humanebene	51
1.1. Das Modell von Hans Ulrich	51
2. Sinn einer Organisation	53
3. Sinnkrise und Wertewandel als Problem des Managements	54
3.1. Sinnkrise	54
4. Unternehmenskultur	56
4.1. Funktionen von Unternehmenskultur	57
4.2. Unternehmenskultur als Sinnvermittlung?.....	58

4.3. Management als Sinnvermittlung.....	62
5. Kann Sinn vermittelt werden?.....	64
6. Kritik an der Unternehmenskultur als Sinnvermittlung.....	66
7. Ansatzpunkte zur Beeinflussung von Sinn.....	68
7.1. Selbsttranszendenz für soziale Systeme	70
7.2. Sinn als ein konstitutives Element von Sozialsystemen.....	70
7.3. Sinnbeeinflussung durch Unternehmenskultur	71
8. "Konsensus-Management" nach Peter Ulrich.....	72
8.1. Symbolisches Management	73
8.2. Konsensorientiertes Management	73
8.3. Kritik am Konsensus-Management	73
8.4. Zusammenfassung	74
9. Symbolisches Management.....	75
9.1. Kritik am Symbolischen Management.....	75
9.2. Symbolisches Management nach Probst/Scheuss	77
XI. SCHLUSSDISKUSSION: DER SINNBEGRIFF IM MANAGEMENT - ANNÄHERUNG ZUM SINNBEGRIFF IN DER LOGOTHERAPIE ?.....	80
XII. RESUMEE UND STELLUNGNAHME.....	83
XIII. ZUSAMMENFASSUNG	85
XIV. LITERATUR- UND QUELLENVERZEICHNIS.....	87

I. VORWORT

Für das Motiv der Themenwahl stand zunächst die Person, Viktor E. Frankl, der Begründer der Logotherapie und Existenzanalyse, im Vordergrund.

Durch Besuch von Vorträgen, Buchpräsentationen und durch den Besuch des 1. Viktor Frankl Symposiums, welches 1991 stattfand, war ich zunächst tief beeindruckt vom Menschen Viktor Frankl.

Nach anschließendem Lesen einiger Bücher über Logotherapie und Existenzanalyse, die darauf abgestimmt ist, dem Menschen bei der Sinnfindung zu helfen, wuchs das anfängliche Interesse an der Person auch an seinen Schriften und Büchern.

Nach eingehender Beschäftigung mit der Logotherapie, die nach Freud und Adler auch die "dritte Wiener Schule der Psychotherapie" genannt wird, wollte ich zunächst eine Arbeit über die "Pathologie der heutigen Industriegesellschaft" - einen von Frankl oft zitierten Satz - schreiben. Unter dieser Pathologie sind auch der heutige Rechtsradikalismus, die Jugendkriminalität und die zunehmenden Selbstmordversuche zu verstehen. All diese Symptome haben aber vermutlich eine Ursache: Sinn- und Orientierungslosigkeit; ein "existentielles Vakuum", wie Viktor Frankl es nennt. Hier versucht die Logotherapie dem Menschen durch Sinnfindung Beistand zu leisten. Daher ist der "SINN"-Begriff ein zentraler Bestandteil der Logotherapie. Da dieser Sinn-Begriff nicht leicht faßlich, schwer verstehbar ist, mehrere Bedeutungen hat und schon gar nicht gegeben oder verschrieben werden kann, sondern gefunden werden muß, schien mir eine Verlagerung des Schwerpunktes meiner Arbeit auf diesen Begriff unumgänglich.

Während meiner Studienzeit kam ich des öfteren mit dem Begriff "Organisationskultur" in Berührung. Zunächst begeistert über seine "weichen" Inhalte, wie sozial, menschengeschaffen usw. wurde ich doch nachdenklich über den dahinterliegenden "Sinn".

Da unsere Zeit vom Wertewandel, Traditionsverlust, der "Postmoderne" und auch von Sinn- und Orientierungskrisen gekennzeichnet ist, trifft dies auch soziale Systeme und damit ihre Mitarbeiter, die am Sinnverlust leiden.

Die Organisationskultur versucht nun vielfach dem Mitarbeiter Sinn zu "bieten", zu "vermitteln", zu "geben". Läuft das aber nicht auf Indoktrination hinaus? Steckt da nicht ein wenig Totalitarismus dahinter?

Wenn man sich den Sinnbegriff von Frankl "vor Augen hält": "Sinn kann nicht gegeben, sondern er muß gefunden werden", dann ist dies m.E. nach nicht der Umkehrschluß des

Sinn-Begriffes den die Organisationskultur meint, sondern dessen Trugschluß. Oder gibt es doch Ähnlichkeiten und Annäherungen zwischen "Sinnmanagement" und dem "Sinn"-Begriff in der Logotherapie?

Im Rahmen meiner Arbeit werde ich nicht näher auf Organisationskultur eingehen, sondern möchte mich auf Autoren und Konzepte beschränken, die den "Sinn"-Begriff verwenden oder explizit über "Sinn-Management" schreiben.

Diese Arbeit wäre wahrscheinlich in diesem Umfang nicht zustande gekommen, wenn ich dabei nicht die nötige Unterstützung bekommen hätte. Daher möchte ich mich bei mehreren Personen für ihre Hilfsbereitschaft recht herzlich bedanken: Meiner Betreuerin *Dr. Christiane Buch* und *Hrn. Dr.med. Dr.phil. Alfried Längle*, dem Vorsitzenden der Gesellschaft für Logotherapie und Existenzanalyse. Sein Vortrag bei den Goldegger Kulturtagen über "Die Kunst, Bewegendem zu begegnen" und Gespräche mit ihm waren beeindruckende Erlebnisse, die mich bei meiner Arbeit inspirierten. Ebenso möchte ich mich bei *Hrn. Dr. Schächli* und bei *Hrn. Dr. Peter Gruber* von der Katholischen Sozialakademie, die mir wertvolle Literaturhinweise geben konnten, bedanken. Sehr herzlich bedanken möchte ich mich auch bei *Gerhard Pichler* für die hilfreiche Bereitstellung seines PC, und bei *Sabine Furtmüller* für ihre große Hilfe bei der formalen Gestaltung der Arbeit. Der größte Dank gebührt aber meinen Eltern, *Marita und Rudolf Teufel*, die mich bei meinem Studium in jeder Hinsicht unterstützten.

Ebenso möchte ich mich bei *Hrn. Prof. Dr. Wilfried Holleis*, dem Verfasser des Buches "Unternehmenskultur und moderne Psyche" für seine Hilfe beim Auffinden aktueller Literatur zur vorliegenden Arbeit, bedanken.

II. EINLEITUNG

Bei der Erstellung meiner Arbeit habe ich mich für eine hermeneutische Vorgangsweise, d.h. eine Methode des Wahrnehmens und Verstehens von Sachverhalten entschieden. Daher versuchte ich vorläufige Annahmen zum Zweck des besseren Verständnisses des Sachverhaltes darzulegen um mich dann schrittweise dem beabsichtigten Forschungsziel zu nähern.

Das explizite Ziel meiner Forschungsarbeit ist es, den "Sinn"-Begriff der Logotherapie, neue Erkenntnisse miteingeschlossen, zu untersuchen. In der vorliegenden Arbeit wird auf unzählige Sinndefinitionen verzichtet. Ich wollte mich diesem Komplexbegriff schrittweise annähern, um diesen verstehbar zu machen. Anschließend möchte ich die Abgrenzung bzw. die Unterschiede erkennbar machen, die zwischen dem "Sinn"-Verständnis der Logotherapie liegen und dem "Sinn"-Verständnis, daß die "Unternehmenskulturbewegung" mit "Sinnmanagement" umschreibt. Eingegrenzt wird meine Zielsetzung durch die Außerachtlassung einer genaueren Erörterung des Konzeptes der "Organisationskultur". Da die Zielsetzung meiner Forschungsarbeit meines Wissens nach noch nicht erarbeitet wurde, besteht das Ergebnis in einer von mir verfaßten abschließenden Stellungnahme.

Meine Arbeit hat zwei Schwerpunkte: 1.) Vorstellung und Gedankengut der Logotherapie und Existenzanalyse einföhrungsweise darzulegen und 2.) Untersuchung eines Zusammenhanges von "Sinn und Management". Als Brückenschlag zwischen diesen beiden Schwerpunkten wird der Sinnbegriff anhand der Soziologie grob dargestellt.

Um den "Sinn"-Begriff der Logotherapie zu verstehen, ist es unerläßlich Viktor Frankl und sein Gedankengut über Logotherapie und Existenzanalyse vorzustellen. Davon handeln das dritte und vierte Kapitel.

Im fünften Kapitel wird die Logotherapie im Zusammenhang mit der existenzanalytischen Anthropologie näher beleuchtet. Dazu zählt das dreidimensionale Menschenbild, welches auch die wichtigste Dimension, nämlich die noetische(=geistige) Dimension enthält. Da sich die Logotherapie auch als eine Psychotherapie vom Geistigen sieht, kommt dieser noetischen Dimension besondere Bedeutung zu.

Frankl zählt hierzu auch das "spezifisch Humane" am Menschen, nämlich die Selbst-Transzendenz und Selbst-Distanzierung.

Im sechsten Kapitel werden das logotherapeutische Theorem, der SINN und die Sinnfindungsmethode vorgestellt. Dieses ausführliche Kapitel stellt die Ebenen des Sinns, das Sinn-"Organ" (Gewissen), die Interdependenz von Sinn und Wert bis hin zu der Frage, wann sich diese Frage über den "Sinn des Lebens" überhaupt stellt, dar. Die "Wege zum Sinn" werden dann anhand der drei Wertkategorien behandelt. Schließlich werden noch zusammenfassende Thesen zur Sinnfindung aufgestellt. In diesem Kapitel möchte ich "Sinn" näher beschreiben und zu begreifen versuchen: Daß es sich nicht um den "Sinn des Lebens", sondern um einen konkreten Sinn in einer konkreten Situation, der sich an eine konkrete Person richtet, das möchte ich versuchen zu erläutern. Außerdem möchte ich ausführen, daß Sinn nicht "gegeben", sondern gefunden werden muß. Die Logotherapie kann dem Menschen diesen auch nicht geben, aber sie kann seinen Horizont erweitern, indem sie ihm dabei hilfreich ist. Und schließlich, daß nicht wir die Fragenden nach dem Sinn des Lebens sein sollen, sondern umgekehrt, daß das Leben uns befragt!

Im siebenten Kapitel geht es um die existenzanalytische Motivationstheorie und um eine Darstellung der dreiteiligen Sinnfrage nach Alfried Längle .

Ein Schwerpunkt, der sich über die ganze Arbeit erstreckt, ist die gegenwärtige Sinnkrise und Orientierungslosigkeit der Menschheit, die in Selbstmord, Kriminalität, Rechtsradikalismus, Alkoholismus usw. ausufert. Es gibt ein "existentielles Vakuum" wie Frankl es nennt. Über die Ursachen, vor allem Konformismus, Totalitarismus, die "heutige Konsumgesellschaft" und die fundamentale Kritik an den "Humanwissenschaften" bis hin zu Auswegen aus dieser Sinnkrise, davon handelt das achte Kapitel.

Im neunten Kapitel wird ein "Brückenschlag" von der Logotherapie zum "Sinnmanagement" vorgenommen. Hier wird der soziologische Sinnbegriff nach Johann August Schüle in vorgestellt. Auch dieses Kapitel enthält als zentralen Schwerpunkt die Sinnkrise und den Wertewandel.

Holt sich das Management noch immer "Anleihen" aus der Anthropologie und Philosophie oder gibt es schon eine eigene betriebswirtschaftliche Disziplin, die sich mit "Sinn" beschäftigt? Das Konzept der "Organisationkultur" könnte diese Disziplin sein. Mit dieser Idee setzt sich das zehnte Kapitel auseinander. Obwohl es sich hier beinahe um Neuland handelt, will ich versuchen, den "Sinn einer Organisation" verstehbar zu machen. Die Sinnkrise und der Wertewandel sind auch hier wieder von zentraler Bedeutung. Die "New Managementthinkers" Ouchi, Peters/Waterman, Pascale/Athos und Deal/Kennedy haben sich mit Organisationskultur beschäftigt. In ihren Arbeiten wird auch von der

"Sinnvermittlung für Mitarbeiter" gesprochen. Ohne auf diese Konzepte näher einzugehen wird dieser eine Aspekt der Sinnvermittlung herausgegriffen und beschrieben. Des weiteren wird diese "Sinnvermittlung durch Unternehmenskultur" kritisch betrachtet. Schließlich werden andere "weiche" Konzepte der Sinnvermittlung beschrieben: "Konsensus-Management" nach Peter Ulrich und Symbolisches Management nach Probst/Scheuss.

III. DAS LEBEN VIKTOR E. FRANKLS

Viktor Frankl wurde 1905 in Wien geboren; seine Mutter entstammte einem alten Prager Patriziergeschlecht. Der Vater hatte es vom mittellosen Sohn eines Buchbindermeisters zu einem hohen Beamten gebracht. Nach eigenen Angaben wollte Frankl bereits mit drei Jahren Arzt werden.

Mit vier Jahren war er plötzlich mit der Einsicht konfrontiert, daß auch er eines Tages sterben müsse. Weniger war es der Tod, der ihn schreckte, als vielmehr die Frage, ob die Vergänglichkeit den Sinn des Lebens zunichte mache. Er kam hingegen zur Erkenntnis, daß der Tod das Leben erst sinnvoll mache, weil "in der Vergangenheit nichts unwiederbringlich verloren, vielmehr alles unverlierbar geborgen ist."¹

Bereits früh war Frankl an der Psychoanalyse interessiert und begann noch während der Schulzeit mit Freud zu korrespondieren. Einem seiner Briefe an Freud legte er ein Manuskript bei, das Freud dann seinerseits an die "Internationale Zeitschrift für Psychoanalyse" weiterleitete, welche das Manuskript wenige Jahre später abdruckte. Unter dem Einfluß Freuds verdichtete sich der Berufswunsch des Arztes zum Psychiater.

Gleichzeitig aber beschäftigte sich Frankl intensiv mit philosophischen Problemen: "die Aufhellung des Grenzgebiets, das sich zwischen Psychotherapie und Philosophie erstreckt, unter besonderer Berücksichtigung der Sinn- und Wertproblematik der Psychotherapie, und ich muß sagen, ich kenne kaum jemanden, der mit dieser Problematik so sehr gerungen hätte wie ich mein ganzes Leben lang. Es ist dies das Leitmotiv, das hinter allen meinen Arbeiten steht."²

Schon bald wandte sich Frankl von Freud ab und Adler zu. Aber schon 1927 spitzte sich das Verhältnis zu Adler zu und kurz darauf erfolgte der offene Bruch. Frankl entwickelte einen eigenen Ansatz, und 1926 sprach er zum ersten Mal von "Logotherapie"; den Namen verwendete er aber erstmals 1938. Bereits 1929 hatte Frankl die Unterscheidung von drei Wertgruppen konzipiert, mittels derer man dem Leben einen Sinn abgewinnen kann.³

¹ Frankl, E., Die Sinnfrage in der Psychotherapie. München: Verlag Piper, 1981. S. 145

² Frankl, E., Die Sinnfrage in der Psychotherapie, a.a.O., S. 151

³ Frankl, E., Die Sinnfrage in der Psychotherapie, a.a.O., S. 155

Nach dem Ausschluß aus dem Verein für Individualpsychologie verlagerte Frankl sein Interesse von der Theorie zur Praxis und organisierte Jugendberatungsstellen. Ebenso hielt er Vorträge in Organisationen der Sozialistischen Arbeiterjugend, in Volkshochschulen und bei anderen Gelegenheiten.

Nach einer Ausbildung bei Joseph Gerstmann arbeitete er vier Jahre lang am Psychiatrischen Krankenhaus "Am Steinhof", wo er den sogenannten Selbstmörderpavillon leitete. 1937 etablierte er vor dem Anschluß eine Privatpraxis. Für eine kurze Zeit leitete er die Neurologische Station am Rothschild-Spital, bevor er in das KZ Auschwitz deportiert wurde.

Das KZ Dachau bezeichnet Frankl als "Experimentum crucis". Dort wurden seine Auffassungen von der Selbsttranszendenz und der Selbstdistanzierung bestätigt.

Nach dem Ende des zweiten Weltkriegs schrieb Frankl seine Hauptwerke "Ärztliche Seelsorge" und "Man's search for Meaning" und widmete sich seither seiner Logotherapie.

In einer seiner Autobiographien erwähnt er folgendes: "Ist es nicht eigenartig, daß jenes unter meinen 29 Büchern, das ich garantiert in dem Bewußtsein schrieb, es würde anonym herauskommen und könnte mir zu keiner Zeit einen Erfolg einbringen - daß gerade dieses Buch zu einem Bestseller avancierte? Immerhin wurde es in 20 Sprachen übersetzt, und allein von meinem amerikanischen Buch "Man's Search for Meaning" sind 79 Auflagen erschienen und mehr als 4,5 Millionen Exemplare verkauft worden."⁴

Auf die Frage, das Anliegen seines Lebens in einem Satz zu formulieren, antwortete er: "Ich habe den Sinn meines Lebens darin gesehen, anderen zu helfen, in ihrem Leben einen Sinn zu sehen."⁵

⁴ Frankl, E., Die Sinnfrage in der Psychotherapie, a.a.O., S. 164

⁵ Frankl, E., Die Sinnfrage in der Psychotherapie, a.a.O., S. 166

IV. LOGOTHERAPIE UND EXISTENZANALYSE

Die Existenzanalyse wurde von Viktor E. Frankl in den dreißiger Jahren als anthropologisches Grundkonzept für eine existentielle Richtung der Psychotherapie und Beratung entwickelt. Aus ihr entwickelte Frankl zur selben Zeit die Logotherapie als eine sinnorientierte Beratungs- und Behandlungsform, die er erstmals 1946 in dem Buch "Ärztliche Seelsorge" zusammenfaßte.

Die praktische Anwendung der Logotherapie liegt daher primär in der Hilfestellung für Menschen, die (noch) nicht erkrankt sind, sich aber in einer existentiellen Orientierungslosigkeit befinden, an der sie leiden. Die Logotherapie findet daher eine breite Anwendung im psychologischen, suchtpreventiven, pflegerischen, pädagogischen und seelsorgerischen Bereich, wo wesentliche Arbeit zur Vorbeugung von neurotischen Erkrankungen und zur Verhütung von Sinnlosigkeits- und Leergefühlen ("existentielles Vakuum") geleistet werden kann.

Das Ziel der Logotherapie ist in all diesen Fällen eine Verdichtung der individuell gelebten Sinnfülle ("Lebensdichte") durch Hinführung zu einer frei gewählten Verantwortung ("Eigenverantwortlichkeit").¹

Logotherapie heißt nicht, daß man versucht, dem Patienten "mit der Logik zu kommen", noch hat sie etwas zu tun mit der Logopädie. "Logos" bedeutet (einer philosophischen Tradition entsprechend) im Zusammenhang mit Logotherapie "SINN".²

"Logos" ist bereits "in der griechischen Psychologie und Metaphysik die im Menschen, dem Mikrokosmos enthaltene, die übrigen Seelenteile leitende und beherrschende Vernunft."³

Folgegemaß ist der Logos, wie schon erwähnt, auch in der Logotherapie nicht auf die Logik zu beziehen, sondern er bezieht sich auf eine menschliche Qualität, die vorläufig als eine Fähigkeit zur Selbstbestimmung umschrieben werden soll.⁴

Diese besondere Betonung des Logos hat nun ihren Sinn darin, den Menschen nicht mehr als hilfloses Opfer seiner Triebe, seiner Umstände oder anderer externer Faktoren zu sehen, sondern gleichsam das Entscheidungszentrum wieder in den Menschen selbst

¹ vgl. Längle, A., Ausbildungsprogramm in Existenzanalyse und Logotherapie nach Viktor E. Frankl. Wien: GLE, 1991. S. 2 ff.

² vgl. Längle, A., Viktor Frankls Logotherapie und Existenzanalyse, in: Psychologie in Österreich, Nr. 2-3, 6. Jg. 1986. S. 86

³ Hoffmeister, J., Wörterbuch der philosophischen Begriffe. Hamburg: Meiner, 1955. S 386

⁴ vgl. Dorsch, F., Psychologisches Wörterbuch. Bern, 11.A., 1987. S. 394

hinein zu verlegen. "Eine Psychologie ohne Logos (...) kennt aber keine Gründe, auf die hin wir unser Verhältnis einrichten. Sie kennt nur Ursachen, und die gibt es nicht etwa draußen in der Welt, sondern in uns selbst, in unserer eigenen psychophysischen Verfassung."⁵

Existenzanalyse bedeutet nicht: Analyse "der" Existenz, sondern Analyse "auf Existenz hin". Sie meint damit ein eigenverantwortetes, selbstgestaltetes und menschenwürdiges Leben.⁶

Existenzanalyse ist also jeweils dort angezeigt, wo Freiheit und besonders "Verantwortlichsein - als Wesensgrund der Existenz - dem Menschen zum Bewußtsein zu bringen" ist. Verantwortlichsein aber heißt jeweils: "Verantwortung gegenüber einem Sinn. So schließt sich der Kreis wieder, indem deutlich wird, daß in der Logotherapie und Existenzanalyse von wirklicher Freiheit und Verantwortlichkeit nicht die Rede sein kann, ohne daß als logisches Korrelat ein Sinn ins Blickfeld gerät. Die Existenzanalyse hat es mit dem Bewußtmachen der Freiheit und des Verantwortlichseins zu tun und in einem damit mit der Wahrnehmung von Sinn und Werten."⁷

Als "dritte Schule der Wiener Psychotherapie", wie man die Logotherapie genannt hat, beschreibt der Weg "Von Freud über Adler bis Frankl" zugleich auch die neuen Dimensionen im therapeutischen Denkprozeß und damit die Ausweitung des Menschenbildes, das diese Entwicklung kennzeichnet: War Freud noch "der Mensch" und seine "Tiefe", eben sein Unbewußtes, Gegenstand und Bezug, so hob Adler schon auf "die Menschheit" ab, um seinen Vorstellungen Maßstab und Anschauung zu verleihen. "Was die Logotherapie beschreibt, ist nur zu begreifen, wenn wir versuchen das Phänomen "Leben" zu verstehen, soweit dies dem Menschen zugänglich ist.

Dabei hat Frankl zugleich wesentliche Voraussetzungen zu einer umfassenderen Sinn-Theorie deutlich miteingebracht, die in manch anderen Bereichen, so z.B. der Systemtheorie, der Kybernetik, der Kommunikations- und Evolutionstheorie (...) geeignet erscheint." 8

⁵ Frankl, V., Der Mensch vor der Frage nach dem Sinn. München: Piper. 1979. S. 37

⁶ vgl. Längle, A., Viktor Frankls Logotherapie und Existenzanalyse, a.a.O. S. 86

⁷ Längle, A., Entscheidung zum Sein. Viktor Frankls Logotherapie in der Praxis. München: Piper, 1988. S.103

⁸ Böckmann, W., Logotherapie als SINN-Theorie. Vom Sinn der Arbeit. In: Management Forum, Band 5, 1985. S 72

V. EXISTENZANALYTISCHE ANTHROPOLOGIE

1. Das Menschenbild der Logotherapie

Die Existenzanalyse und Logotherapie versucht dem Menschen beizubringen, sich mit sich selbst und seiner Welt geistig auseinandersetzen zu können. Diese Fähigkeit eröffnet im Menschen eine eigene Dimension, die ihn von allen anderen Lebewesen unterscheidet. Es wird ihm beigebracht, Stellung zu beziehen zu sich selbst, zu seinem eigenen leiblichen und "seelischen Apparat" (Freud). Er ist dann nicht einfach identisch mit seinen Empfindungen, Gefühlen, Trieben, Stimmungen und Charakteranlagen, die er "hat", sondern er ist als ihr Träger auch schon zu einer gewissen Distanz zu ihnen befähigt ("SELBST-DISTANZIERUNG").¹

Frankl wehrt sich daher gegen ein reduktionistisches Menschenbild. Dieser Reduktionismus, ein heutiger Nihilismus, der sich dadurch schuldig macht, daß er mehrdimensionale Phänomene - wie eben den Menschen - in einer Dimension abzubilden versucht und dann erklärt, der Mensch sei nichts anderes als eben - diese Dimension. Die Gefahren eines solchen Menschenbildes sieht Frankl in der Übernahme durch die Menschen selbst: "Nur allzu leicht führt eine weniger popularisierte als vielmehr vulgari-sierte Wissenschaft dazu, daß der Mensch sich selbst mißversteht."²

Erkennbar sei dieser Reduktionismus an der Redewendung "nichts als", also z.B. "Der Mensch ist nichts als ein Verbrennungssystem. Natürlich sei der Mensch auch ein Verbrennungssystem, aber eben nur auch; denn darüberhinaus ist der Mensch vielmehr."³ Der Mensch ist dreidimensional."

1.1. Die Dreidimensionalität des Menschen

1.1.1. Die somatische Dimension

Darunter versteht man die körperliche Dimension.

¹ vgl. Längle, A., Entscheidung zum Sein, a.a.O., S. 13

² Frankl, V., Der Mensch vor der Frage nach dem Sinn, a.a.O., S. 14

³ Frankl, V., Die Sinnfrage in der Psychotherapie, a.a.O., S. 51

1.1.2. Die psychische Dimension

Unter dem Psychischen versteht Frankl die Affektivität, Triebkräfte und (angeborene) Persönlichkeitscharakteristika.⁴

1.1.3. Die noetische (geistige) Dimension

Darunter versteht Frankl die spezifisch humane Dimension, die eigentlich menschliche Dimension.⁵

Zu dieser wichtigsten Dimension in der Logotherapie folgt eine genauere Erläuterung.(siehe nächster Unterpunkt).

Diese drei Dimensionen bilden zwar eine untrennbare Einheit im Menschen, stellen aber dennoch verschiedene Seinsformen dar.⁶

⁴ vgl. Längle, A., Existenzanalyse und Logotherapie. In: "Der Krankheitsbegriff in der modernen Psychotherapie". Pritz A., Petzold H., Junfermann Verlag, 1992. S. 357

⁵ vgl. Kreuzer, F., Frankl, V., Im Anfang war der Sinn. München: Piper, 1986: S. 17

⁶ vgl. Längle, A., Entscheidung zum Sein, a.a.O., S. 14

2. Die noetische (geistige) Dimension

Frankl gewinnt dem Menschen wieder jene humanen Seiten ab, die lange negiert wurden. Er sieht den Menschen wieder als ganzheitliches Wesen: "Der Mensch reagiert nicht die Triebe ab, er reagiert nicht auf Reize - er agiert in die Welt hinein, in eine Welt von Aufgaben, die zu erfüllen er sich sehnt, in eine Welt von Partnern, die er lieben könnte,..."⁷

Wie schon oben erwähnt ist laut Frankl die noetische Dimension die der "spezifisch menschlichen Phänomene", also etwa die Sinnstrebigkeit des Menschen, seine Freiheit und Verantwortlichkeit, kurzum, die Fähigkeit des Menschen, Stellung zu beziehen und aus dieser heraus in Beziehung zu anderen treten zu können.

Das Noetische ist dabei nicht zu verwechseln mit dem Intellekt. Ganz wesentlich für das Noetische ist nämlich neben dem Stellungnehmen die Fähigkeit zum Wertfühlen.⁸

Um die Wichtigkeit der geistigen Dimension zu verdeutlichen schrieb Frankl: "in Wirklichkeit ist der Mensch zwar eine leiblich-seelische Einheit, aber diese Einheit macht noch nicht den Menschen, macht nicht dessen Ganzheit aus, sondern zu ihr, zur wahren Ganzheit, gehört eben das Geistige wesentlich mit dazu."⁹

Die Logotherapie und die Existenzanalyse stellen eine am Geistigen interessierte Psychotherapie dar, die sich in die Logotherapie als Therapie vom Geistigen her und in die Existenzanalyse als Analyse auf Geistiges hin, aufgliedert.¹⁰

Aufgrund dieser noetischen Dimension hat nun der Mensch besondere Fähigkeiten:

⁷ Kreuzer, F., Frankl, V., Im Anfang war der Sinn, a.a.O., S. 31

⁸ vgl. Längle, A., Der Krankheitsbegriff in der modernen Psychotherapie, a.a.O., S. 357

⁹ Frankl, V., Der Wille zum Sinn. München: Piper, 1991. S. 120

¹⁰ vgl. Frankl, V., Der leidende Mensch. Anthropologische Grundlagen in der Psychotherapie. München: Piper, 1990. S. 271

2.1. Selbst-Transzendenz

"Selbsttranszendenz heißt, daß der Mensch ganz er selbst wird und ganz Mensch ist genau in dem Maße, in dem er sich übersieht und vergißt, in dem er sich selbst hinter sich läßt, im Dienst an einer Sache, in der Erfüllung eines Sinnes oder in der Hingabe an eine Aufgabe oder an einen anderen Menschen, einen Partner, da wird er ganz selbst."
11

Die Bereitwilligkeit zur Hingabe stellt die primäre Motivationskraft des Menschen dar. Sie ist jene Kraft, die den Menschen befähigt, über sich selbst hinauszugelangen und in Bezug zu treten mit etwas, das eben "nicht wieder er selbst ist", sei es eine Sache, sei es eine andere Person. 12

2.2. Selbst-Distanzierung

Die Selbstdistanzierung und die Selbsttranszendenz repräsentieren zusammen die beiden fundamentalen Charakteristika des Menschen.

Eine der Erscheinungen der Selbstdistanzierung, die Frankl besonders in der Therapie anwendet, ist der Humor: "In dem Moment, in dem es dem Menschen gelingt, über sich selbst zu lachen oder auch nur zu schmunzeln, hat er bereits den Bannkreis seiner Neurose durchbrochen. Indem er die Selbstfixierung der Neurose überwunden hat und nun außerhalb des System steht, kann er die Neurose von außen betrachten und ist nicht mehr in ihr gefangen. Indem er die Distanz gewonnen hat, ist er nicht mehr die Neurose, sondern er hat sie nur mehr; und die kann er manipulieren." 13

2.3. Willensfreiheit

Ein weiterer humaner Aspekt ist die Willensfreiheit. Da nicht mehr nur psychodynamische Prozesse die Willensbildung beeinflussen, trägt der Mensch wieder die Verantwortung. Frankl billigt dem Menschen nur eine geringe Determiniertheit zu.

¹¹ Kreuzer, F., Frankl, V., Im Anfang war der Sinn, a.a.O., S. 32

¹² vgl. Längle, A., Entscheidung zum Sein, S. 15

¹³ Kreuzer, F., Frankl, V., Im Anfang war der Sinn, a.a.O., S 23

- Freiheit gegenüber den Trieben

- Freiheit gegenüber dem Erbe

- Freiheit gegenüber der Umwelt

Doch nicht nur die positiven Aspekte will Frankl wohlverstanden wissen, sondern auch die unangenehmen Konsequenzen dieses Konzeptes. Denn indem man dem Menschen Willensfreiheit zubilligt, macht man ihn auch für seine Handlungen verantwortlich, und verlangt von ihm, diese seine Verantwortung auch zu akzeptieren und zu tragen. Für Frankl ist der Aspekt der Verantwortlichkeit aufs engste mit der Würde verbunden: "Zum Wesen des Menschen gehört aber nicht nur die Freiheit, schuldig zu werden, sondern auch die Verantwortung dafür, die Schuld zu überwinden."¹⁴

2.4. Verantwortlichsein

Die Existenzanalyse spricht den Menschen nicht frei, ohne ihn zu gleicher Zeit auch verantwortlich zu sprechen.

Denn Verantwortlichkeit impliziert ja bereits ein "Wofür einer verantwortlich ist", und nach der Lehre der Existenzanalyse ist dasjenige, wofür der Mensch verantwortlich ist, die Erfüllung von Sinn und die Verwirklichung von Werten. Die Existenzanalyse sieht den Menschen als sinnorientiertes und wertstrebiges Wesen - die psychoanalytische Auffassung vom Menschen als einem in erster Linie triebdeterminierten und luststrebigen Menschen.¹⁵

¹⁴ Frankl, V., Der Mensch vor der Frage nach dem Sinn, a.a.O., S. 56

¹⁵ vgl. Frankl, V., Logotherapie und Existenzanalyse. München: Piper, 1987. S. 98

VI. DAS LOGOTHERAPEUTISCHE THEOREM: DER SINN, SINNFINDUNGSMETHODE

1. Allgemeines

Vorweg sei gesagt, daß mit Sinn hier nicht der eine, große Sinn des Lebens gemeint ist. Unter Sinn wird immer eine besondere Art der Gestaltung der Situation verstanden. Sinnvoll leben heißt also - sehr allgemein formuliert-, daß der Mensch mit seinen Anlagen und Fähigkeiten, mit seinem Fühlen und Wollen sich einläßt auf das Angebot der Stunde, sich mit ihm kreativ auseinandersetzt, ebenso empfangend wie gebend. Sinn ist eine Art von Engagement, von "hautnah bei der Sache sein".¹⁶

Im Vergleich zum phänomenologisch objektivierbaren Wesen macht sich der Sinn einer Sache wie ein Chamäleon aus: " Ein und dieselbe Sache ist für den einen Menschen sinnvoll, hingegen für den anderen sinnlos, und schließlich für dieselbe Person zu verschiedenen Zeiten einmal sinnvoll, dann wieder sinnlos. Wie kann dieser komplexe Tatbestand anders erklärt werden als dadurch, daß es eben das Subjekt ist, das den Sachen ihren Sinn beimißt." ¹⁷

Die Aktualität und Bedeutung der Sinnfrage, ihr Gewicht und ihre Unausweichlichkeit, stammt im wesentlichen aus drei Grunderfahrungen des Menschen:

- Der freie Wille, mit dem der Mensch zwischen Möglichkeiten wählen kann.
- Die Erfahrung, daß es nicht gleichgültig ist, was der Mensch wählt: er entscheidet über Werte.
- Die Inkonstanz der Situationen, die ständig wechseln.¹⁸

¹⁶ vgl. Längle, A., Sinnvoll leben. Wegweiser zum Leben. St. Pölten: Verlag NÖ. Pressehaus. 1991. S. 13

¹⁷ Längle, A., Was sucht der Mensch, wenn er Sinn sucht? In: Daseinsanalyse Nr.8. Basel: Verlag Karger. 1991. S. 174

¹⁸ vgl. Längle, A., Sinnvoll leben, a.a.O., S. 15

2. Beschreibung von Sinn

"Jede Situation geht den Menschen persönlich an, meint ihn, spricht ihn an, ruft ihn an, wobei alles nur darauf ankommt, nur wach genug zu sein den Anspruch der Situation zu vernehmen. Dieses Wechselspiel zwischen Anspruch der Situation (logos) und Antwort der Person fundiert mit ihrem dialogischen Charakter die menschliche Existenz." ¹⁹

Existentielles Sein bedeutet, daß der Mensch auf das, was ihn angeht, auch eingeht, indem er sich einläßt auf das Erlebenswerte, Schaffungswerte oder Erhaltungswerte der Situation.

Was Existenzanalyse und Logotherapie somit unter "SINN" verstehen, ist der Anruf der Gegebenheiten, die durch die Person, die mit ihnen konfrontiert ist, zur "Situation" werden.

Sinn ist die konkrete Möglichkeit, die die Situation des Menschen bietet, eine Handlungsmöglichkeit, die sich zwischen den festgeschriebenen Zeilen der Situation herauslesen läßt. ²⁰

3. Verschreibung von Sinn?

Es ist die Frage zu behandeln, ob eine Sinnggebung tatsächlich eine rein subjektivistische Bedeutungszuschreibung sein kann. Diese müßte erwartungsgemäß relativ leicht kognitiv umstrukturierbar sein.

Aber die Unverrückbarkeit der Sinnmeinung ist vergleichsweise ebenso hoch wie die Stabilität einer Sinneswahrnehmung. Man glaubt primär dem, was man selber gesehen oder gehört hat, auch wenn andere Menschen dagegen sprechen.

Die Erfahrung mit Menschen, die an Sinnlosigkeit leiden, zeigt, daß diese keineswegs bereit sind, ohne weiteres ihren Lebensumständen neue, "bessere" Bedeutung

¹⁹ Längle, A., Entscheidung zum Sein, a.a.O., S. 40

²⁰ vgl. Längle, A., Entscheidung zum Sein, a.a.O., S. 41

zuzuschreiben! Die Erfahrung zeigt ebenso, daß Sinn erst dann akzeptiert werden kann, wenn er das "Nadelöhr der persönlichen Evidenz" passiert hat.

Ein Pluralismus der Sinnerfahrungen je nach Standort und Perspektive der Person ergibt sich somit aus innerer Notwendigkeit. Die Pluralität persönlicher Sinnerfahrungen kann auch anders gesehen werden: Sinn ist nicht nur abhängig vom perspektivischen Einschnitt in die Wirklichkeit, sondern auch vom Horizont, in welchem die Sinnproblematik gesehen wird. ²¹

Dies heißt nun, daß Sinn nichts mit "Haben" zu tun hat, weshalb er auch nicht "gegeben" oder gar "verschrieben" werden kann. ²²

4. Ebenen von Sinn

4.1. Objektive Ebene

Sinn ist objektiv "aufgrund seiner Situationsbezogenheit".²³

Sinn ist aber auch deshalb objektiv, weil er die Person anspricht, weil er sie persönlich "angeht".²⁴

4.2. Subjektive Ebene

Sinn ist subjektiv hinsichtlich des Standpunktes, der gewählten Perspektive und der Horizontweite, in der seine Problematik gesehen wird. Er ist nur von der in der jeweiligen Situation stehenden Person erfaßbar und realisierbar.

²¹ vgl. Längle, A., Was sucht der Mensch, a.a.O., S. 175

²² vgl. Längle, A., Viktor Frankls Logotherapie..., a.a.O., S 87

²³ vgl. Längle, A., Was sucht der Mensch, a.a.O., S 176

²⁴ vgl. Längle, A., Viktor Frankls Logotherapie, a.a.O., S 87

4.3. Korrelative Ebene

Sinn ist subjektiv, aber er ist auch korrelativ mit einem transsubjektiven Objekt verbunden. Sinn ist daher vergleichbar mit der Wahrnehmung, die so wie der Sinn einen relativ hohen subjektiv determinierten Anteil hat. ²⁵

5. Sinnwahrnehmung

Den konkreten Sinn mag es ja immer in jeder Situation geben; wie aber kann der Mensch ihn erkennen? Wie findet das Individuum seinen persönlichen Lebenssinn? Die Frage ist nach Frankl falsch gestellt. "Nicht wir dürfen nach dem Sinn des Lebens fragen - das Leben ist es, das Fragen stellt, Fragen an uns richtet - wir sind die Befragten!" ²⁶

Der Mensch wird also aus einer aktiven Fragehaltung in eine passive Haltung gedrängt. Nicht mehr kann es darum gehen, sich jederzeit nach dem Sinn zu fragen, und Antworten auf seine Fragen zu suchen; vielmehr werden die Fragen an den Menschen herangetragen, ist der Mensch mit ihnen konfrontiert: "bei der Sinnwahrnehmung handelt es sich um die Entdeckung einer Möglichkeit vor dem Hintergrund einer Wirklichkeit." ²⁷

Mit anderen Worten geht der Sinnwahrnehmung eine Grundeinstellung des Menschen, eine Lebenshaltung voraus, daß Leben, Antwort geben heißt. ²⁸

5.1. Das "Sinn-Organ" (Gewissen)

Das Organ, das den Sinn wahrnehmen kann, ist bei Frankl das Gewissen. Das Gewissen ist es, das dem Menschen die "Richtung" vorgibt, einen Rahmen, innerhalb dessen der Mensch sich bewegt, um an die Sinnmöglichkeit heranzukommen. An diese Situation muß das Individuum einen Wertemaßstab anlegen; dieser Wertemaßstab ist nach Frankl im Menschen selbst verankert, und zwar in einer Tiefenschicht.

²⁵ vgl. Längle, A., Was sucht der Mensch, a.a.O., S. 175ff.

²⁶ Frankl, V., Die Sinnfrage in der Psychotherapie, a.a.O., S 89

²⁷ Frankl, V., Der Mensch vor der Frage nach dem Sinn, a.a.O., S. 154

²⁸ vgl. Längle, A., Der Beitrag der Existenzanalyse zur Psychohygiene, in: Psychohygiene und Erwachsenenbildung. Protokoll 12, Wien: Bildungshaus Neuwaldegg, 1988. S. 27ff.

Dadurch kann er sich selbst nicht untreu werden und den Sinn verfehlen, ohne sein Selbst zu verraten. Diese Werte sind allerdings keine Werte, für die man sich erst entscheiden muß, sondern dieser Wert ist der Mensch jeweils selbst. ²⁹

Anders ausgedrückt steht das Gewissen in der Existenzanalyse für ein ureigenes Gespür des Menschen, das ihm zeigt, was ihm wichtig und wertvoll ist. Dem Menschen soll damit gezeigt werden was er will und worum es ihm geht. Dies ist für ihn weder planbar noch kalkulierbar und kann auch nicht von "außen" aufgesetzt werden. ³⁰

Frankl definierte das Gewissen der Logotherapie folgendermaßen: "Die Fähigkeit, Sinn gestalten in konkreten Lebenssituationen zu perzipieren (=sinnlich wahrnehmen, Anm. d. Verf.)." ³¹

6. Wann und warum stellt sich die Sinnfrage ?

Die Sinnfrage drängt sich in Phasen des Sinnverlustes dem Menschen explizit auf. Hier sind in erster Linie Verluste von Werthaltigem zu erwähnen: In Krankheit, Tod, Leid, die dem Menschen eine besondere Einstellung abverlangen. Sinnverlust ist aber auch ein häufiges Phänomen im Bereich der Arbeit. Nicht einmal Erfolg schützt davor. Aber gerade dann, wenn der Charakter der Lebensnotwendigkeit der Arbeit verloren geht, entsteht bald ein Vakuum in der Orientierung, das dazu führt, daß der Betroffene zwar alles hat, wovon er leben kann, aber nichts mehr, wofür er leben will. ³²

Die Sinnfrage aber stellt sich nicht nur explizit in Verlusten, sondern sie ist auch implizit ständig zugegen in all jenen Lebensvollzügen, in denen im Störfall ihr Fehlen leidvoll imponiert. Frankl sieht den Menschen fundamental auf einen Sinn hin ausgerichtet. ³³

Ihm zufolge ist also "menschliches Sein immer schon ein Sein auf den Sinn hin, mag er ihn auch noch so wenig kennen... Ob er es will oder nicht, ob er es wahrhat oder nicht, der Mensch glaubt an einen Sinn, solange er atmet".³⁴

²⁹ vgl. Frankl, V., Der leidende Mensch, a.a.O., S. 91

³⁰ vgl. Broschüre der Gesellschaft für Logotherapie und Existenzanalyse über die Herbstakademie der GLE 1993, S. 7

³¹ Frankl, V., Der Wille zum Sinn, a.a.O., S. 26

³² vgl. Längle, A., Was sucht der Mensch, a.a.O., S. 177

³³ vgl. Längle, A., ebenda, S. 178

7. Zur Interdependenz von SINN und WERT

Frankl bezeichnet den Sinn als etwas Einmaliges und Einzigartiges, jeweils erst zu Entdeckendes, während die Werte Sinn-Universalien sind, wie sie nicht einmalig-einzigartigen Situationen, sondern typischen, sich wiederholenden Situationen innewohnen, also die menschliche Kondition auszeichnen.

Jedenfalls kann das Leben auch dann sinnvoll bleiben, wenn alle Traditionen der Welt dahinschwänden und kein einziger allgemeiner Wert übrig bliebe.³⁵

Daher ist Sinn, wieder im Gegensatz zu den Werten, nicht tradierbar. Aus demselben Grund ist er aber auch nicht affizierbar, kann er also von dem für unser Zeitalter so charakteristischen Traditionsverlust nicht affiziert werden.

"Aus der soeben besprochenen Einzigartigkeit von Sinn folgt aber auch, daß 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. Denn es gibt keine Situation, in der das Leben nicht eine Aufgabe bereithielte, und es gibt keine Situation, in der das Leben aufhören würde, uns eine Sinnmöglichkeit anzubieten."³⁶

8. Wege zum Sinn

8.1. Sinn der Freiheit

Die Freiheit des Menschen besteht darin, daß ihm eine große Zahl von äußeren Möglichkeiten und persönlichen Verhaltensweisen offensteht. Mit der Freiheit ist aber auch ein Auftrag verbunden. Er besteht darin, herauszufinden, woran man sich orientieren kann bei seiner Entscheidung.

³⁴ Frankl, V., Ärztliche Seelsorge. Wien: Deuticke, 1982: S. 221

³⁵ vgl. Frankl, V., Der Wille zum Sinn, a.a.O., S. 25

³⁶ Frankl, V., Die Sinnfrage in der Psychotherapie, a.a.O, S. 60

Der Sinn der Freiheit liegt darin, nach Gründen zu suchen, anhand derer eine wirkliche Entscheidung erst möglich wird. Einer wirklichen Entscheidung gehen zwei Schritte voraus:

8.1.1. Information

Man muß sich Wissen aneignen, muß die Sachlage kennen. Es muß klar werden, worüber entschieden wird und welche Wahlmöglichkeiten bestehen.

8.1.2. Erfassen der Wertigkeit

Die erhaltenen Informationen werden gegeneinander abgewogen im Hinblick auf ihren Eigenwert und Nutzwert.

Diese beiden Schritte ergeben die sachbezogene Orientierung als Anleitung für die Entscheidung.³⁷

8.2. Die 3 Wertkategorien

Wertvoll kann vieles im Leben sein, und man fragt sich, wie man in dieser verwirrenden Fülle sich zurechtfinden soll und zu einem sinnvollen Leben gelangen kann? Es ist daher der besondere Verdienst von Frankl, erstmals alle jene Möglichkeiten zusammengefaßt zu haben, die in ihrem Wert auch sinnträchtig sind. Frankl beschreibt diese drei "Hauptstraßen zum Sinn".³⁸

8.2.1. Erlebniswerte

Sinn läßt sich finden in der passiven Hingabe - sei es an ein Musikstück oder an einen geliebten Menschen. Liebe ist eine der beiden Aspekte dessen, was Frankl als die Selbsttranszendenz menschlicher Existenz bezeichnet.³⁹

Als sinnvoll kann das Leben erfahren werden, wenn etwas in seiner Buntheit, in seiner Formenvielfalt, in seiner Ebenmäßigkeit als schön empfunden wird.

³⁷ vgl. Längle, A., Sinnvoll leben, a.a.O., S 34-35

³⁸ vgl. Längle, A., ebenda, S. 39

³⁹ vgl. Frankl, V., Der leidende Mensch, a.a.O., S 73

Zu den tiefsten Erlebniswerten gehört schließlich die Begegnung mit anderen Menschen, nämlich dort wo der andere in der Einzigartigkeit seines Wesens erfaßt wird.

Zum Sinn werden Erlebnisse dann, wenn erstens die Dinge, denen man begegnet, an sich schön sind, und zweitens, wenn der Erlebende sie aufnehmend zugleich aktiv mitgestaltet und so ihr Wesen innerlich nachvollzieht. Dadurch nimmt er Wertvolles aus der Welt in sich auf und "bereichert" sich durch sie. ⁴⁰

8.2.2. Schöpferische Werte

Als sinnvoll erfährt der Mensch sein Leben auch dort, wo er kreativ-schaffend in die Welt hineinwirkt. Helfen die Erlebniswerte, etwas Wertvolles aus der Welt in sich aufzunehmen und damit sich selbst zu bereichern, so geht es bei den "schöpferischen Werten" darum, im Austausch etwas Wertvolles in die Welt zu setzen und "die Welt", in der man im Augenblick steht, mit etwas Wertvollem zu bereichern.

So geht es dabei um das Schaffen eines Werkes oder das Setzen einer Tat. Beim menschlichen Schaffen kommt es nicht so sehr auf die Großartigkeit des Geschaffenen als vielmehr auf die Ganzheitlichkeit des Schaffenden an. ⁴¹

8.2.3. Einstellungswerte

"Einstellungswerte verwirklichen" nennt die Logotherapie die Möglichkeit, zu seinem Schicksal Stellung zu nehmen, dann nämlich, wenn die Möglichkeiten zur Verwirklichung von schöpferischen Werten oder Erlebniswerten nicht mehr möglich sind. ⁴²

Frankl beschrieb dies in einem Gespräch mit Uwe Böschmeyer auf folgende Weise besonders beeindruckend: "daß ich das Tiefste aus mir herausbringe, indem ich längst nicht mehr liebe und diene, sondern leide und im Leiden Zeugenschaft ablege, was der Mensch sein kann - im Äußersten, in der Grenzsituation. Das ist Selbstverwirklichung... Denn da werde ich erst ich selbst, da bringe ich das Beste aus mir heraus. Dann zeigt sich: Ich bin noch im Leiden ich selbst gewesen, ich selbst geworden. Denn im Leiden wird man erst man selbst und ganz man selbst." ⁴³

⁴⁰ vgl. Längle, A., Sinnvoll leben, a.a.O., S. 40

⁴¹ vgl. Längle, A., ebenda, S. 43

⁴² Böschmeyer, U., Logotherapie mit einem Gesichtsverletzten. ein Therapieplan. in: Längle, A., Entscheidung zum Sein, a.a.O., S. 55

⁴³ Böschmeyer, U. in einem Gespräch mit Frankl, V. am 13.7.73. zit. in: Längle, A., ebenda, S. 55

Für Böckmann sind diese 3 Wert- oder Sinnkategorien in einem zu engen therapeutischen Bereich verstanden. Er schlägt eine Erweiterung vor, die in bezug auf konkrete Probleme bei der Sinnerfüllung in der industrialisierten Arbeitswelt helfen können:

- Schöpferisch-produktive Werte
- Soziale Erlebniswerte (Erlebnis der Freundschaft Solidarität)
- Ideelle Werte (religiöse, ideologische, ästhetische Werte)
- Einstellungswerte. ⁴⁴

Die Werte werden hier zwar als objektiv gegeben angesehen, aber sie sind nicht allgemeingültig, d.h. nicht unabhängig von Zeit und Ort. Alle Werte, die für die Erfüllung eines Lebenssinns von Bedeutung sind, sind nur im Zusammenhang mit einer spezifischen Situation gültig. Sie sind daher Situationswerte. Frankl vermeidet es immer seinen Patienten Werte aufzudrängen, da diese keine Hilfe bei der Sinnfindung darstellen. ⁴⁵

9. Thesen zu SINN und SINNFINDUNG

9.1. Aufgabenerfüllung

Sinnvoll leben heißt, auf einen einfachen Nenner gebracht, die Aufgabe, die gerade ansteht, erfüllen.

Sinnvoll leben heißt: "den bestmöglichen Wert einer Situation zu entnehmen und zu verwirklichen. Nicht einen x-beliebigen Wert, sondern jenen, der in dieser Situation nach bestem Wissen und Gewissen als der beste Wert angesehen wird." ⁴⁶

9.2. Sinn kann nicht gegeben werden!

Die Eltern können dem Kind nicht vorschreiben, was sein Sinn sein soll, der Chef kann es seinem Angestellten nicht, der Arzt nicht dem Patienten. Sinn kann weder gegeben noch verordnet werden - er muß erkannt, er muß gefunden werden.

⁴⁴ vgl. Böckmann, W., Sinnorientierte Führung als Kunst der Motivation, Landsberg: Moderne Industrie, 1987. S. 129 ff.

⁴⁵ Spiegelberg, H., Die Rolle der Phänomenologie in Viktor Frankls Logotherapie und Existenzanalyse, in: Längle, A., Hg., Wege zum Sinn. Logotherapie als Orientierungshilfe. München: Piper, 1985. S. 67

⁴⁶ Längle, A., Sinnvoll leben, a.a.O., S. 51

"Alles was Sinn sein soll, muß durch das Nadelöhr persönlicher Erkenntnis eingefädelt werden, muß in seiner Werthaftigkeit, in seiner Notwendigkeit oder in seiner Faszination von jeder Person selbst erfaßt und erspürt werden."⁴⁷

Sinn aber ist niemals Zwang; was echter Sinn ist, ist nie ein "Du mußt". Sinn ist ein Kind der Freiheit. Daß ich den Sinn einer Sache einsehe, läßt sich nicht erzwingen.

9. 3. Erfassung der Wirklichkeit

"Das, was als Sinn in der Welt wahrgenommen wird, ist eine Möglichkeit zwischen den Zeilen der Wirklichkeit. Er ist das was uns "anspricht", das "Faszinierende", das einen in Erstaunen und Bewunderung versetzt, es ist das, was mich packt..."⁴⁸

9.4. Sinn sehen heißt, seine Ganzheit erfassen

Aus dem Bruchstückhaften wird durch das "geistige Band" ein Zusammenhang geschaffen, der sich uns mit der offenen Einladung präsentiert, uns selbst in diesen Sinnzusammenhang zu stellen. Aus dem Unverbindlichen entsteht Beziehung, Beziehung zur Situation, zur Sache, zu einem Menschen.

"Sinn ist letztlich die Geborgenheit des Daseins, in die wir unser Leben immer wieder zu bergen vermögen. Denn

⁴⁷ Längle, A., ebenda

⁴⁸ Längle, A., Sinnvoll leben, a.a.O., S. 52

9.2. Wertewandel

Neben eminentem Sinnbedarf der modernen Industriegesellschaft kam es zu einem generellen Wertewandel, der sich in der Ablöse materialistischer Prinzipien wie Sicherheit und ökonomischen Wohlstand zugunsten postmaterialistischer Prinzipien wie Selbstverwirklichung und Autonomie darlegt.⁴⁹

Einer der bekanntesten Autoren, die sich über den Wertewandel Gedanken machten, nämlich Klages, stellt fest, dass es ein Wertesystem in unserer heutigen pluralistischen Gesellschaft nicht mehr gibt. Eine Sinndeutung der individuellen Existenz, eine Festlegung und Rechtfertigung der sozialen Wirklichkeit und der damit verbundenen Stellung des Einzelnen gibt es nicht mehr. Zwar gibt es eine Fülle von verbindlichen Regelungen, die für verschiedene Situationen, Fälle und Personen gelten, ohne sich aber in eine unmittelbare Sinneinheit zu fügen.⁵⁰

Sinn als die Antwort auf die Frage "Wozu?" weist stets über den engen Sachverhalt hinaus auf einen größeren Zusammenhang, von dem her er erst verstanden werden kann."⁵¹

9.5. Der Sinn für alle Zeiten

Ihn erfassen wir nicht! Den Sinn für unser Leben - wir können ihn nicht besitzen. Was die Logotherapie unter Sinn meint, ist immer eine konkret erfaßbare und nachvollziehbare Möglichkeit.

Welche Gestalt hat der konkrete Sinn? Er tritt immer in konkreten Lebenssituationen auf. Der Sinn wechselt somit mit jeder Veränderung der Situation, von einem Augenblick zum nächsten kann es bereits um ganz anderes gehen. Sinnvolles Leben heißt Flexibilität in der Wahrnehmung der Werte.

"Sinn ist also jeweils der konkrete Sinn einer konkreten Situation. Er ist jeweils die Forderung der Stunde. Sie aber ist jeweils an eine konkrete Person adressiert. Und

⁴⁹ vgl. Steyrer, J., Erfolgsmodelle der Führung, a.a.O., S. 25

⁵⁰ vgl. Klages, H., 1984. S. 14. zit. in: Holleis, W., Unternehmenskultur, a.a.O., S. 106

⁵¹ Längle, A., ebenda, S. 53

genauso wie jede einzelne Situation etwas Einmaliges ist - genauso ist jede einzelne Person etwas Einzigartiges.

Jeder Tag, jede Stunde wartet also mit einem neuen Sinn auf, und auf jeden Menschen wartet ein anderer Sinn. So gibt es einen Sinn für jeden, und für jeden gibt es einen besonderen Sinn.

Aus alledem ergibt sich, daß der Sinn, um den es da geht, ebenso von Situation zu Situation wie von Person zu Person wechseln muß. Aber er ist allgegenwärtig. Es gibt keine Situation, in der das Leben aufhören würde, uns eine Sinnmöglichkeit anzubieten, und es gibt keine Person, für die das Leben nicht eine Aufgabe bereithielte. Die Möglichkeit einen Sinn zu erfüllen, ist jeweils einmalig, und die Persönlichkeit, die sie verwirklichen kann, ist jeweils einzigartig." ⁵²

⁵² Frankl, V., Das Leiden am sinnlosen Leben. Psychotherapie für heute. Bern: Huber, 1985. S. 57

VII. DIE EXISTENZANALYTISCHE MOTIVATIONSTHEORIE - "WILLE ZUM SINN"

1. Die drei-teilige Sinnfrage

Die Sinnkategorie ist ein notwendiger Bestandteil menschenwürdigen Lebens. Der Mensch sieht, daß die Welt ständig auf ihn einwirkt. Der handelnde Mensch sieht, daß er umgekehrt auch Wirkung auf die Welt hat. So erfährt er den besonderen Zusammenhang mit der Vorfindlichkeit des Menschen, seine ontologische Grunderfahrung.⁵³

1.1. Ontologische Sinnfrage

Die Sinnfrage ist auf der ontologischen Ebene eine Grundfrage. Es geht darum in ihr um den Grund, aus dem heraus die Dinge sind, und aus dem heraus der Mensch selber ist! Wenn der Mensch also nach dem Seinsgrund der Dinge und eines eigenen Seins fragt, stellt er die ontologische Sinnfrage.⁵⁴

"Der Mensch als Person erlebt also seine Wirkungsentfaltung im Gefüge vernetzter Zusammenhänge der Welt, er erlebt ein Staunen über die letztlich unbegreifliche Tatsache, daß er ist und daß anderes ist und daß da Zusammenhänge bestehen. Doch erlebt er die nicht nur faktisch, sondern er erlebt alles fundamental werthaft."⁵⁵

1.2. Axiologische Sinnfrage

Der Mensch erlebt, daß es nicht gleichgültig ist, welche Wirkung er setzt, und daß es unterschiedliche Folgen hat, was in dieser Welt geschieht und was daraus wird. Der Mensch steht dann vor der axiologischen Sinnfrage.⁵⁶

"Was ist das Gute daran?" "Wozu ist es gut?" Darin kommt zum Ausdruck was Frankl den "Willen zum Sinn" nennt.⁵⁷

⁵³ vgl. Längle, A., Was sucht der Mensch, a.a.O., S. 179

⁵⁴ vgl. Längle, A., ebenda, S. 179

⁵⁵ Längle, A., ebenda, S. 180

⁵⁶ Längle, A., ebenda, S. 180

Im Rahmen dieser Ausführungen aber sollte der Begriff der Gesamtheit den noetischen (geistigen) Fundamentalstrebungen vorbehalten bleiben.

Motivationstheoretisch ist auf dieser Ebene von einem Willen zum Wert zu sprechen. Er bringt die subjektiv-emotionale Qualität der Person mit ein. Die Qualität "gut" wird durch das Wertfühlen erhoben und entsteht aus dem Zusammenhang, in dem das jeweils betrachtete Objekt aufgrund höchstpersönlicher Intuition im Zusammenhang mit allem, was an Wertvollem ist, gesehen wird. ⁵⁸

Diese Zusammenschau leistet das Gewissen, das Frankl daher auch als "Sinn-Organ" bezeichnet. ⁵⁹

So geht es dem "Willen zum Wert" nicht mehr um eine genetisch-finale Zusammenhangsverwobenheit, sondern um einen axiologisch-projektiven Entwurf des künftig Möglichen. ⁶⁰

1.3. Existentielle Sinnfrage

Man betrachtet nun den relationalen Aspekt der Sinnfrage. Dies ist ein auf die Tat hingeringtes Bedürfnis, für das der Mensch einen speziellen Sinn entwickelt hat: Denn nicht mehr nur als ontologisch gegeben, und nicht mehr nur als axiologisch ansprechend erfährt er nun die Dinge, sondern er kennt die Welt auch als existentiell fordernd.

Die Dinge, die da sind, stellen ihn als entscheidende Person ständig vor die Frage: "Was machst Du damit?" Dies ist die existentielle Sinnfrage. Er sieht sich vor der Frage: "Was tue ich als schöpferische, freie und eigenverantwortliche Person inmitten dieser Welt?" ⁶¹

Darin wie der Mensch antwortend handelt, zeigt er sein ganzes Verständnis und Fühlen der ontologischen und axiologischen vorgängigen Sinnfragen.

⁵⁷ vgl. Frankl, V., Ärztliche Seelsorge, a.a.O., S. 221

⁵⁸ vgl. Längle, A., Was sucht der Mensch, a.a.O., S. 180

⁵⁹ vgl. Frankl, V., Ärztliche Seelsorge, a.a.O., S. 56

⁶⁰ vgl. Längle, A., Was sucht der Mensch, a.a.O., S. 180

⁶¹ vgl. Längle, A., Was sucht der Mensch, a.a.O., S. 181

Die existentielle Sinnfrage führt in die Entscheidung über die jeweils beste Möglichkeit in einer Situation. So wird der Mensch schließlich handlungsbereit, nachdem er über die Stufen der drei noetischen Motivationen beim "Willen zum Sinn" angelangt ist.⁶²

2. Analyse der Sinnsuche

Bei näherem Zusehen erweist sich Sinn als ein Komplexbegriff, der eine Auseinandersetzung mit drei noetischen Bereichen voraussetzt: dem Wahren, dem Wertvollen, dem Rechten. Dies alles zugleich ist im echten Sinn zugegen: fehlt ihm auch nur eine der drei Seiten, wird sein Lebenssinn zum frustrierenden Scheinsinn. Wer nach Sinn sucht, sucht demnach nach einer Entsprechung für diese drei noetischen Motivationen.

Sinn ist somit stets Orientierung am Wahren, an dem, was ist und was als Realität erfahren wird. Sinn ist unbedingt realistisch. Der sinnvoll lebende Mensch will sich den Gegebenheiten stellen und sie erfassen. Denn er bedarf ihres Halt gebenden Grundes und ihrer Tragfähigkeit, um wirken zu können und um Wirkungen zu erhalten. Ebenso will er auch selbst von anderen wahrgenommen werden, will gesehen werden in dem, was er ist und was seine Fähigkeiten sind.

Schließlich ist im Sinn das Verlangen nach Beziehung lebendig, nach Beziehung zu sich selbst wie zu anderen, was ihm zur Existenzberechtigung verhilft.⁶³

Entsprechend diesen fundamentalen Sinnaspekten geht die psychotherapeutische Hinführung zur Sinnfindung über mehrere Stufen.⁶⁴

Der Sinnsuchende sucht zuerst die Realität, hält Umschau nach Fakten und Bedingungen. Dem Wahrnehmen folgt dann eine Ordnung nach Wertigkeiten. Der Sinnsuchende bringt sich selbst als Wertfühlenden auf der Basis seines Selbstwertes ins Spiel. In der dritten Stufe schließlich übersteigt er sich und bringt sich persönlich in Beziehung, indem er eine Entscheidung fällt.

Stets sucht er dabei nach einer Möglichkeit, Entscheidungen so fällen zu können, daß die personale Integrität im Sinne des Verantwortenkönnens und der Selbsttreue erhalten bleibt.⁶⁵

⁶² vgl. Längle, A., ebenda, S. 181

⁶³ vgl. Längle, A., Was sucht der Mensch, a.a.O., S. 182

⁶⁴ vgl. Längle, A., Entscheidung zum Sein, a.a.O., S. 42

3. Zusammenfassung

Ein Ziel der Arbeit, nämlich den Sinnbegriff der Logotherapie zu erklären, fällt nach bisherigem Untersuchungsstand schon etwas leichter. Grundvoraussetzung für ein Sinnverständnis ist die Lebenshaltung bzw. die Grundeinstellung des Menschen. Für die Logotherapie bedeutet Leben "Antwort geben", d.h. es ist nicht der Mensch der fragt, sondern das Leben fragt ihn. Danach sollte er das Sinnvolle in jeder Situation wahrnehmen. Hierbei hilft ihm das Gewissen (= "Sinnorgan"). Man versteht darunter auch die Wahrnehmung des Herzens, welche eine Handlungsanleitung aus der erfüllten Wertigkeit der Möglichkeiten, die eine Situation in sich birgt, erschließt.

Eine weitere Vorbedingung, um zu Sinn zu gelangen, ist die Selbst-Distanzierung des Menschen, d.h. sich selber gegenüber treten zu können. Damit steht der Mensch in einer gewissen Freiheit zu sich selbst.

Jetzt muß sich der Mensch aber noch auf das Sinnvolle einlassen und zwar durch die Fähigkeit der Selbsttranszendenz. Er muß über sich hinausschreiten auf etwas hin, das nicht wieder er selbst ist. Er muß sich einlassen auf Werte. Dann kommt er zu seinem persönlichen Sinn, der als eine Möglichkeit, die darauf wartet von der Person jetzt verwirklicht zu werden, verstanden wird. ⁶⁶

⁶⁵ vgl. Längle, A., Was sucht der Mensch, a.a.O., S. 182

⁶⁶ vgl. Längle, A., Der Beitrag zur Psychohygiene, a.a.O., S. 27ff.

VIII. DAS EXISTENTIELLE VAKUUM - DIE SINNKRISE

"... Die Faszination der Gewalt. Der Zusammenbruch der Zeichensysteme der Jugendkultur. Die Leere einer Freizeitgesellschaft, in der Konsum propagiert wird, aber Zeit noch das einzige ist, was reichlich vorhanden ist... Die Selbstfindung, die Sinnstiftung, nach der jeder Jugendliche verlangt, kann sich nur an einem übergeordneten System festhalten. Wenn dieses versagt (die "Familie", die "Gesellschaft", der "Staat"), ist man für radikale Strömungen und Gruppierungen nur allzu anfällig.... Wenn man nicht mit der eigenen Identität auskommt, wenn sich der Selbsthaß, die Sinn-Leere immer aggressiver nach außen wendet, wird das Problem weiterhin bestehen. Wenn unsere Gesellschaft nichts mehr an Sinnstiftung anzubieten(!!) hat, muß man den Jugendlichen vielleicht eines mit auf den Weg geben: Es ist wichtig, mit sich selbst auszukommen. Keiner hilft euch, höchstens ihr selbst." ⁶⁷

Meiner Ansicht nach trifft der Autor, der sich hier Gedanken über die Radikalisierung der Jugend als Folge gesellschaftlicher Leere macht, das "existentielle Vakuum", welches die Logotherapie meint, auf den Punkt. Es bleibt aber die Frage offen, wie es zu solchen Auswüchsen überhaupt kommen kann. Die Logotherapie versucht hier nicht nur Antworten, sondern auch Lösungsmöglichkeiten zu finden:

"Tatsächlich sind wir heute nicht mehr wie zur Zeit von Freud mit einer sexuellen, sondern mit einer existentiellen Frustration konfrontiert. Und der typische Patient von heute leidet nicht mehr so sehr wie zur Zeit von Adler an einem Minderwertigkeitsgefühl, sondern an einem abgründigen Sinnlosigkeitsgefühl, das mit einem Leeregefühl vergesellschaftet ist - weshalb ich von einem existentiellen Vakuum spreche." ⁶⁸

⁶⁷ Schachinger, C., In: "Der Standard", 28.11.92

⁶⁸ Frankl, V., Der Mensch auf der Suche nach Sinn. Stuttgart: Hippokrates Verlag, 1959 (Orig.). S. 7

1. Ursachen von Sinnkrisen

Was der heutigen Gesellschaft abgeht, ist der Sinn, die Gewißheit, daß ihr Handeln Sinn hat, ein Orientierungsverlust, der sich auf einen Werteverlust zurückführen läßt. Wodurch dieser Werteverlust aber ausgelöst wurde, erklärt Frankl folgendermaßen:

1.1. Konformismus

Im Gegensatz zum Menschen von gestern sagen dem Menschen von heute keine Traditionen mehr, was es soll. Er will dann im Grunde nur das, was die anderen tun.⁶⁹

1.2. Totalitarismus

Während der Konformist tut, was die anderen tun, tut der Totalitarist nur das, was die anderen von ihm wollen.

Frankl beschreibt neben diesen beiden Folgeerscheinungen noch eine dritte: und zwar einen spezifischen Neurotizismus.⁷⁰

1.3. Die noogene Krise

Im Gegensatz zur Neurose im engeren Wortsinn, die eine psychogene Erkrankung darstellt, geht diese noogene Neurose nicht auf Komplexe und Konflikte im herkömmlichen Sinne zurück, sondern auf Gewissenskonflikte, auf Wertkollisionen und auf das Sinnlosigkeitsgefühl, daß das eine oder andere Mal auch in neurotischer Symptomatologie seinen Ausdruck und Niederschlag finden kann.

⁶⁹ Frankl, V., Die Sinnfrage in der Psychotherapie, a.a.O., S 24

⁷⁰ vgl. Frankl, V., ebenda

Inzwischen sind an verschiedenen Forschungszentren Tests entwickelt worden, mit denen sich die noogene Neurose diagnostisch differenzieren und der Grad der existentiellen Frustration quantifizieren läßt. Es handelt sich hierbei um den PIL-Test (purpose in life).⁷¹

"Es versteht sich von selbst, daß die spezifische Therapie noogener Neurosen nur eine Psychotherapie sein kann, die dem Menschen und auch dem Kranken in die noetische Dimension folgt, und als solche Therapie, die den Einstieg in die Dimension des Geistigen wagt, auch was die Ätiologie(= Lehre von der Erforschung der Krankheitsursachen) anlangt, versteht sich selbst die Logotherapie, wobei "Logos" nunmehr nicht nur den Sinn, sondern auch das Geistige bedeutet."⁷²

1.4. Die Konsumgesellschaft

"Findet der Mensch einen Sinn, dann ist er glücklich - einerseits; denn andererseits ist er dann auch leidensfähig. Wenn es nötig sein sollte, ist er dann nämlich auch fähig, Entbehrungen auf sich zu nehmen, ja sein Leben aufs Spiel zu setzen. Umgekehrt aber, wenn er um keinen Sinn des Lebens weiß, dann pfeift er aufs Leben, auch wenn es ihm äußerlich noch so gut gehen mag, und unter Umständen schmeißt er es dann eben weg. Trotz Wohlstand und Überfluß.

Denn die Industriegesellschaft befriedigt praktisch alle Bedürfnisse des Menschen; 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!"⁷³

Die Eskalation der Selbstmordziffern, mit der wir heute konfrontiert werden, beweist uns, daß es unter den herrschenden gesellschaftlichen Bedingungen trotz materiellem Wohlstand zu einer existentiellen Frustration kommen kann. Die Industriegesellschaft frustriert den Willen zum Sinn.⁷⁴

⁷¹ vgl. Frankl, V., ebenda

⁷² Frankl, V. Die Psychotherapie in der Praxis. Eine kasuistische Einführung für Ärzte. München: Piper, 1986. S. 71

⁷³ Frankl, V., Die Sinnfrage in der Psychotherapie, a.a.O., S. 33

⁷⁴ vgl. Frankl, V., Die Sinnfrage in der Psychotherapie, a.a.O., S. 37

1.5. Auseinandersetzung mit der "Humanwissenschaft"

Vielfach sind die Humanwissenschaften an das eigentliche Humanum noch gar nicht herangekommen. Sie sind nicht humanistisch, sondern homunkulistisch (Homunkulus = künstlich hergestellter "Mensch"). Sie handeln von einem Artefakt, einem Kunstprodukt. Was ihnen zugrunde liegt, ist nicht ein Bild vom wirklichen Menschen, also eine Anthropologie, sondern eine Monadologie, nämlich das Bild vom Menschen als ein geschlossenes System.

Der Mensch wird hingestellt als ein Wesen, das entweder nur auf Reize reagiert (das behavioristische Modell) oder nur Triebe abreagiert (das psychodynamische Modell).

Der Mensch steht dann da wie ein Wesen, dem es längst nicht mehr um eine Sache oder um einen Partner geht, vielmehr sind Sachen und Partner nichts als Mittel zum Zweck, die gerade dazu taugen, sich an ihnen abzureagieren und auf diese Art und Weise Spannungen loszuwerden. Was da übersehen und vergessen wird, ist die Selbsttranszendenz (siehe unten).⁷⁵

1.5.1. Reduktionismus/Nihilismus

"Der Nihilismus von gestern erging sich im Gerede vom Nichts. Der Nihilismus von heute verrät sich durch die Worte "nichts als ...". Der Mensch ist "nichts als" das Produkt von Produktionsverhältnissen, von Erbe und Umwelt, von sozio-ökonomischen und psychodynamischen Bedingungen und Umständen. So oder so: er wird hingestellt wie ein Opfer der Verhältnisse, während er in Wirklichkeit der Schöpfer der Verhältnisse ist, zumindest ihr Gestalter und, wann immer es nötig sein sollte, auch ihr Umgestalter.

Namentlich eine vulgarisierte Tiefenpsychologie spielt dem neurotischen Leser willkommene Alibis in Hülle und Fülle in die Hände. Schuld an allem sind dann nur noch die Komplexe. Er ist dann für nichts mehr verantwortlich. Es gibt ja keinen freien Willen mehr.

Das Gerede vom "nichts als", oder, wie diese Einstellung zum Menschen ebenfalls genannt wird, der Reduktionismus, ist ein Aspekt des zeitgenössischen Nihilismus."⁷⁶

⁷⁵ vgl. Frankl, V., Ärztliche Seelsorge, a.a.O., S. 37

⁷⁶ Frankl, V., Psychotherapie für den Laien. Rundfunkvorträge über Seelenheilkunde. Freiburg: Herderbücherei, 1989 (13.A.), S 166ff.

1.6. Der fundamentale Irrtum der Selbstverwirklichung

Heute redet jeder Mensch von Selbsterfüllung und Selbstverwirklichung. Für viele ist es das höchste Lebensziel. Für Frankl ist die Selbstverwirklichung jedoch nicht auf direktem Weg anpeilbar, d.h. Selbstverwirklichung läßt sich genausowenig erzwingen wie Glück oder Liebe. Der Mensch ist nicht nur da, um seine eigenen Bedürfnisse zu befriedigen. Nur in dem Maße, in dem sich der Mensch ausliefert und sich hingibt und preisgibt an die Welt und an die Aufgaben und Forderungen, die von ihr einstrahlen, indem Maße verwirklicht er sich auch selbst. Dem Menschen darf es daher in erster Linie nicht um ihn selber gehen und um seine eigenen Bedürfnisse, sondern um die Aufgaben, Menschen und Gegenstände die auf ihn warten. So erfüllt er Sinn, verwirklicht Werte und erfüllt und verwirklicht sich selbst. ⁷⁷

Schulz von Thun hält entgegen, daß die Gefahr besteht, sich selbst zu verfehlen, indem man sich pflichtgetreu einer Aufgabe widmet, ohne den Sinn dieser Aufgabe mit dem Sinn der eigenen Existenz zu vergleichen.

Ein solcher Eigensinn würde gerade heute vielfach dazu führen, die Sinnlosigkeit, ja Sinnwidrigkeit des beruflichen Tuns zu erkennen.

Selbstverwirklichung in diesem Sinne bedeutet, bei aller pflichtbewußten Hingabe an eine Aufgabe, die Prüfung ernst zu nehmen, ob mir diese Hingabe guttut - in körperlicher und seelischer Hinsicht, aber auch in Hinsicht auf die wertgeleitete Ausrichtung meiner Existenz. ⁷⁸

⁷⁷ vgl. Frankl, V., Logotherapie und Existenzanalyse, a.a.O., S. 103

⁷⁸ vgl. Schulz von Thun, F., Miteinander Reden, Teil 2. Differentielle Psychologie der Kommunikation. Hamburg: Rowohlt, 1989. S. 50 ff.

2. Auswege aus der Sinnkrise

2.1. Selbst-Transzendenz (siehe auch Kapitel V, 2.1. ff.)

Der Mensch wird nach Ansicht Frankls ganz er selbst, in dem er sich übersieht und vergißt, in dem er sich hinter sich läßt. In der Hingabe an eine Aufgabe oder an einen anderen Menschen, einen Partner, wird er ganz er selbst. Aber auch in der Erfüllung eines Sinnes oder im Dienst an einer Sache.⁷⁹

"Demgegenüber läuft das pseudohumanistisch-psychologische Gerede von der "Selbstverwirklichung" (siehe oben) auf eine glatte Irreführung hinaus - Selbstverwirklichung ist nicht auf direktem Weg intendierbar, sondern stellt sich immer nur als unbeabsichtigte Nebenwirkung von Selbst-Transzendenz ein."⁸⁰

Frankl erklärt diese unbeabsichtigte Nebenwirkung der Selbst-Transzendenz anhand von "Glück": "Nun, ich persönlich glaube gar nicht daran, daß der Mensch wirklich im Grunde darauf aus ist, glücklich zu sein; vielmehr will mir scheinen, was der Mensch wirklich will, ist, einen Grund zum Glücklichsein zu haben. Hat er nämlich einen solchen Grund, dann stellt sich das Glück von selbst ein. Mit anderen Worten: Normalerweise ist Glück gar nicht das Ziel menschlichen Strebens, sondern jeweils die Wirkung des Ein-Ziel-erreicht-Habens."⁸¹

Zusammenfassend meint Frankl mit der Selbst-Transzendenz die Tatsache, daß Menschsein, allemal über sich selbst hinausweist auf etwas oder auf jemanden: auf einen Sinn, den zu erfüllen es gilt, oder auf anderes menschliches Sein, dem wir da liebend begegnen. Im Dienst an einer Sache oder in der Liebe zu einer Person erfüllt der Mensch sich selbst. Je mehr er aufgeht in seiner Aufgabe, je mehr er hingegeben ist an seinen Partner, um so mehr ist er Mensch, um so mehr wird er er selbst.⁸²

⁷⁹ vgl. Kreuzer, F., Frankl, V., Im Anfang war der Sinn, a.a.O., S. 47

⁸⁰ Frankl, V., Logotherapie und Existenzanalyse, a.a.O., S. 252

⁸¹ Frankl, V., in: Ernst Gehmacher (Hrsg.): Mehr Glück mit Verstand. Franz Kreuzer im Gespräch mit Viktor Frankl. Wien: Deuticke, 1991. S. 70

⁸² vgl. Frankl, V., ebenda, S. 78

2.2. Selbst-Distanzierung (siehe auch Kapitel V, 2.2. ff.)

Die Selbstdistanzierung und die Selbsttranszendenz repräsentieren zusammen die beiden fundamentalen Charakteristika des Menschen. Soweit nun die Selbsttranszendenz gemeint ist, bedeutet sie die Fähigkeit des Menschen, gedanklich aus sich heraus zu treten und sich von einer gleichsam höheren Warte aus zu betrachten.⁸³

Eine der Erscheinungen der Selbstdistanzierung, die Frankl besonders in der Therapie anwendet, ist der Humor." In dem Moment, in dem es dem Menschen gelingt, über sich selbst zu lachen oder auch nur zu schmunzeln, hat er bereits den Bannkreis seiner Neurose durchbrochen. Indem er die Selbstfixierung der Neurose überwunden hat und nun außerhalb des Systems steht, kann er die Neurose von außen betrachten und ist nicht mehr in ihr gefangen. Der erste Schritt zu einer Loslösung ist somit getan."⁸⁴

2.3. Zusammenfassung

Die Logotherapie versucht, den Patienten auf einen konkreten und persönlichen Sinn hinzuordnen und auszurichten. Sie ist aber nicht dazu da, dem Dasein des Patienten einen Sinn zu geben.

Sinnmöglichkeiten gibt es auch bei unabwendbarem Schicksal, z.B. einer unheilbaren Krankheit; denn solches Leiden birgt in sich nicht nur eine oder die letzte Möglichkeit der Sinnerfüllung und Werteverwirklichung, sondern die Möglichkeit, den tiefsten Sinn zu erfüllen und den höchsten Wert zu verwirklichen, und so hört das Leben bis zum letzten Augenblick nicht auf, einen Sinn zu haben.

Bei alledem ist es letztlich nicht am Menschen, nach dem Sinn seines Lebens zu fragen. Sondern eigentlich muß der Mensch sich selbst als einen verstehen, der gefragt wird. Es ist das Leben selbst, das ihn fragt, und er hat zu antworten, sein Leben zu verantworten.⁸⁵

⁸³ vgl. Frankl, V., Der Mensch vor der Frage nach dem Sinn, a.a.O., S. 163

⁸⁴ Kreuzer, F., Frankl, V., Im Anfang war der Sinn, a.a.O., S.23

⁸⁵ vgl. Frankl, V., Die Psychotherapie in der Praxis, a.a.O., S. 72 ff.

2.4. Neue Tendenzen in der Logotherapie und Existenzanalyse

Nach der Zurücklegung des Ehrenvorsitzes der Gesellschaft für Logotherapie und Existenzanalyse durch Prof. Frankl, versuchte man die Methodik Frankls zu erweitern und zu verbessern. Alfried Längle beschäftigt sich nun in jüngster Zeit mit *Personalener Existenzanalyse*. Er sieht dies als Wende in der Logotherapie. Die Loslösung von der deskriptiven Ebene hin zur Prozeßebene, wo das Unfertige, das Fragliche, das Versuchen und Irren anzutreffen ist.

Längle und seine Mitarbeiter wollen im Rahmen der Personalen Existenzanalyse weggehen von der bisherigen Beschreibung der äußeren Bedingungen für Sinnfindung hin zu personalen Voraussetzungen und persönlichem Erleben. Man legt daher sehr viel Wert auf Werterleben, Fähigkeit einer Person zur Wertbegegnung, das Wahrnehmen der "Wirklichkeit" usw.

Die Personale Existenzanalyse kommt somit bei der konkreten Person und ihren bewegenden Lebensumständen zur Geltung. Sie ist ein Versuch, die Existenzanalyse Frankls als anthropologische Theorie für die Praxis einsetzbar zu machen.⁸⁶

⁸⁶ vgl. Tagungsbericht Nr. 1 und 2/1991 der Gesellschaft für Logotherapie und Existenzanalyse, Längle, A., Hg., Wertbegegnung, Wien, Mai 1993. S. 5 ff. u. 133 ff.

IX. DER SINNBEGRIFF IN DER SOZIOLOGIE

1. Der Sinnbegriff nach SCHÜLEIN

In einer Situation, in der nicht einmal innerhalb der einzelnen wissenschaftlichen Disziplinen Konsens über Inhalt und Definition des Sinnbegriffs besteht, scheint es sinnvoll einen der eigenen Problemstellung adäquaten Sinnbegriff herauszuarbeiten, bzw. auszuwählen. Einen Versuch in dieser Richtung hat Schülein für die Soziologie unternommen.

Er stellt fest, daß die Diskussion um den Sinnbegriff nach wie vor offen ist und es sich deshalb nicht lohnt, den heterogenen Sinnbegriff "mit Gewalt" zu homogenisieren. Vielmehr sollen die verschiedenen Ansätze dort integriert werden, wo dies nützlich scheint.

Der Grund für die Schwierigkeiten mit dem Sinnbegriff sieht Schüleien in der Anwendung auf zwei unterschiedlichen Ebenen; der Sinnbegriff wird sowohl für eine abstrakte Theorie der Gesellschaft als auch für konkrete soziobiologische Probleme gebraucht.

Aus der Tatsache, daß der Sinnbegriff auf zwei Ebenen Anwendung findet, zieht Schülein zwei Konsequenzen:

Zum einen soll der Sinnbegriff stärker in einen begrifflichen und gegenständlichen Kontext eingebunden werden, um Übergeneralisierungen zu vermeiden. Diese Einbindung versucht Schülein zu erreichen, indem er mit Luhman die Notwendigkeit der Selektion hervorhebt, Sinn also als Medium der Regulierung des Austausches zwischen offenen Systemen und ihrer komplexen Umwelt beschreibt.⁸⁷

Zusätzlich muß zwischen subjektivem und sozialem Sinn unterschieden werden.⁸⁸
Dazu nun näheres:

⁸⁷ vgl. Hartfelder, D., Management als Sinnvermittlung? In: "Die Unternehmung", 38. Jg. Heft 4. 1984. S. 381

⁸⁸ vgl. Hartfelder, D., ebenda, S. 382

2. Sinn als Prozeß

"Um zu verhindern, daß der Sinnbegriff in Übergeneralisierung steckenbleibt und/oder ins Fahrwasser von Ontologisierung gerät, müßte er stärker in einen weiteren begrifflichen und gegenständlichen Kontext gebracht werden." ⁸⁹

Es sei nochmals erwähnt, daß als Ausgangspunkt der Einbindung in einen weiteren Kontext das funktionale Argument der Notwendigkeit von Selektion dient. Formal läßt sich daran die Bestimmung knüpfen, Sinn sei das Medium der Regulierung des Austausches zwischen offenen Systemen und ihrer komplexen Umwelt. ⁹⁰

2.1. Subjektiver Sinn

Subjektiver Sinn leistet sowohl die praktische als auch die symbolische Integration von psychischem Prozeß und Situation.

2.2. Sozialer Sinn

Sozialer Sinn leistet die Integration von Subjekten und sozialer Struktur.

Gemeinsam ist beiden die Reflexivität von Sinn: daß er seine eigenen Bedingungen bestimmt und verändert. ⁹¹

Die Unterscheidung zwischen subjektivem und sozialem Sinn verweist auf die Frage, wie solche Sinnprozesse konkret ablaufen. Diese Frage muß geklärt werden, bevor daran gedacht werden kann, Sinnprozesse konkret zu gestalten. Grundsätzlich kann davon ausgegangen werden, daß subjektiver Sinn durch Kognitionsprozesse zustandekommt, während sozialer Sinn durch Interaktionsprozesse produziert wird. ⁹²

Als Teil eines Prozesses ist Sinn auch nicht in Form eines bestimmten Zustandes oder einer dauernd gleichen Leistung vorhanden, sondern nimmt im Verlauf des Prozesses verschiedene Formen an.

⁸⁹ Schülein, J.A., Zur Konzeptualisierung des Sinnbegriffs, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 34. 1982. S. 653

⁹⁰ vgl. Schülein, J.A., ebenda, S. 654

⁹¹ vgl. Schülein, J.A., ebenda

⁹² vgl. Hartfelder, D., Management als Sinnvermittlung, a.a.O., S. 385

Auf jeder Prozessebene gibt es typische Zustandsformen, die in ihrer historisch-empirischen Entwicklung zugleich zyklischen Charakter besitzen.

Je nach momentanem Zustand des Prozesses selbst existiert Sinn in einer Form, die aus anderen hervorgeht und ihrerseits andere hervorbringt. Dieser Ablauf von Phasen des Sinnprozesses macht es unmöglich, Sinn quasi in einer Form "festzunageln".

Die Frage "Was ist Sinn" muß dementsprechend durch eine Analyse der Abfolge von Stufen des Sinnprozesses ersetzt werden.

In bezug auf subjektiven Sinn ergibt sich folgender idealtypischer Ablauf: Sinn ist zunächst als Potential vorhanden. Dieses Potential liegt als Resultat von Sozialisation und Lebensgeschichte in Form von Interpretation und Handlungsstrategien vor und wird durch die Konfrontation mit Handlungsaufforderungen gebraucht. Die Situation muß interpretiert und die optimale Handlung ausgewählt werden.

In der dritten Phase geht es um die Konsumation von Sinn. Wird Sinn abgerufen, etwa wenn er eine Handlung steuern muß, wird das vorhandene Potential an Sinn verbraucht, indem er in einer bestimmten Form festgelegt und damit der praktischen Kontrolle ausgesetzt wird.

In der vierten Phase wendet sich die Konsumation in eine Produktion von Sinn, indem nämlich aus den Ergebnissen der Handlung und ihrer sozialen und materiellen Wirkung die bisherigen Interpretationen und Handlungsstrategien bestätigt oder korrigiert werden.

Eine solche Prozessanalyse erleichtert die Unterscheidung der verschiedenen Erscheinungsformen von Sinn und vermindert die Gefahr, daß eine bestimmte Phase des Sinnprozesses überbewertet wird.

Für sozialen Sinn ergibt sich ein ähnliches Abfolgemuster. ⁹³

⁹³ vgl. Hartfelder, D., Management als Sinnvermittlung, a.a.O., S. 382 ff.

3. Die Sinnkrise aus der Sichtweise der Soziologie

Die vorigen Überlegungen machen deutlich, daß Sinn das Resultat eines Produktionsprozesses ist, der auf dem Verhältnis von Produktionskapazitäten und Nachfrage beruht und damit bestimmten ökonomischen und ökologischen Prinzipien unterliegt. Daraus muß die Konsequenz gezogen werden, daß es keine monologische Quelle (Subjekt, System, Interaktion) von Sinn gibt, sondern nur multiple Entstehungszusammenhänge, die zugleich Verwertungszusammenhänge sind.

Unmittelbar einsichtig wird auch, daß der Sinnprozess im Normalfall kein widerspruchsfreier, reibungslos funktionierender Vorgang ist, sondern daß er krisenanfällig ist und die Möglichkeit von Defiziten besteht.⁹⁴

Folgt man den oben getroffenen Unterscheidungen, so lassen sich prinzipiell zwei Typen von Sinnkrisen benennen:

3.1. Instrumentelle Sinnkrisen

Bei instrumentellen Sinnkrisen ergeben sich Defizite bzw. Konflikte innerhalb eines gegebenen Sinnzusammenhangs, etwa, wenn Konstellationen auftreten, die neue Variationen erforderlich machen, oder wenn die Wahl zwischen äquivalenten oder ähnlichen Alternativen schwierig ist.

3.2. Strukturelle Sinnkrisen

Bei strukturellen Sinnkrisen wird der gegebene Sinnzusammenhang selbst zum Thema der Krise, d.h. seine Regeln und Inhalte verlieren ihre Gültigkeit. Strukturelle Sinnkrisen erzwingen damit eine Rekonstruktion des Sinnzusammenhanges.⁹⁵

⁹⁴ vgl. Hartfelder, D., Management als Sinnvermittlung, a.a.O., S. 383

⁹⁵ vgl. Schüle, J.A., Zur Konzeptualisierung des Sinnbegriffs, a.a.O., S. 658

4. Industriegesellschaften und Sinnproblematik

Ausgangspunkt ist die Problematik der "Modernisierung" von Gesellschaften, also des Überganges von der "traditionalen" ⁹⁶

zur "halb-modernen" Gesellschaft - wie man den Entwicklungsstand der "westlichen" Zivilisation benennen könnte.

Die Frage des "Sinns" ist in diesen Entwicklungsstadien relevant. Schülein charakterisiert das Sinn-Problem in der traditionellen Gesellschaft folgendermaßen:

"In vorindustriellen Gesellschaften, auf relativ niedrigem Entwicklungsniveau materieller und sozialer Produktivkräfte, besteht ... ein relativ großer Spielraum für die Befriedigung des subjektiven wie gesellschaftlichen Sinnbedarfs, der sehr konkrete Formen hat ... Die harten Lebensbedingungen, die Existenz am Subsistenzniveau und die dauernde Gefährdung tragen zur Stabilisierung dieses Sinnzusammenhanges bei, der zwar das Leben nicht angenehmer, aber durch die klare und fraglose Orientierung, die er ständig bietet, einfacher macht". ⁹⁷

Die ökonomische Situation ist jedoch nur die eine Hälfte der Medaille; ebensolche Bedeutung für die Sinn-Situation in der traditionellen Gesellschaft hat die Art und Weise ihrer sozio-kognitiven Organisation: Soziale Normen und soziale Institutionen müssen in dem Maße funktional und "sinn"-voll sein, als sie das Überleben der Gemeinschaft sichern.

Insgesamt ergibt sich ein "geschlossenes gesamtgesellschaftliches "Wertsystem": Normen und Traditionen stillen das Sicherheitsbedürfnis des Menschen, er kann sich orientieren, "anhalten". Die Steuerung des Verhaltens erfolgt durch Tradition, Werte und Normen. ⁹⁸

Die zunehmende Modernisierung und der Zivilisationsfortschritt beeinflusst die individuelle und gesellschaftliche Sinnsituation. Dies führt immer mehr zu einem Verlust an Unmittelbarkeit und "direktem" Erleben und Lebensgefühl. Der Sinn wird nicht mehr unmittelbar erfahrbar. ⁹⁹

⁹⁶ vgl. Habermas, J., Technik und Wissenschaft als "Ideologie". Frankfurt/Main. 1969. S. 65. zit. in: Holleis, W., Unternehmenskultur und moderne Psyche. Frankfurt: Campus Verlag. 1987. S. 118

⁹⁷ Schülein, J.A., Zur Konzeptualisierung des Sinnbegriffs, a.a.O., S. 660

⁹⁸ vgl. Klages, H., Wertorientierungen im Wandel. Frankfurt/New York, 1984. S. 14. zit. in: Holleis, W., Unternehmenskultur, a.a.O., S. 119

⁹⁹ vgl. Holleis, W., Unternehmenskultur, a.a.O., S. 120

Verloren geht dieser unmittelbar erfahrbare Sinn durch die zunehmende Technisierung. Die Handlungsspielräume, die für den modernisierten Menschen zur Selbstverständlichkeit geworden sind, waren für die Mitglieder traditionaler, nicht-industrieller Gesellschaften, unerreichbar. Die gesellschaftliche Wirklichkeit weitet sich aus und eine Sinngebung kann nicht mehr erfolgen. ¹⁰⁰

Ein vorindustrieller Bauer hatte noch ein Wissen um das "Funktionieren" des Alltags. Er erfuhr hautnah die Unmittelbarkeit der Lebenswelt. Heute müssen diese Traditionen durch Systemimperative, wie Gesetze, kompensiert werden. Es soll so ein "geschlossenes" Weltbild vorgegeben werden. ¹⁰¹

"Dies zusammen mit der Binnendifferenzierung von Gesellschaft zu hochspezifischen und heterogenen Situationen sowie die Masse der zu verarbeitenden Erfahrungen und Informationen haben dazu beigetragen, daß die Produktion von Sinn schwieriger geworden ist." ¹⁰²

Der Verlust an Orientierung kann sich beim Individuum mit einem erhöhten psychischen Aufwand an Entscheidungsvorbereitung niederschlagen; von "unmittelbarem Erleben" ist bei diesen Phänomenen des Zivilisationsprozesses ohnehin nicht mehr die Rede. Beide Effekte haben nachteilige Auswirkungen auf die individuelle Sinn-Lage.

"Wissenschaftliche Erkenntnis statt Tradition" - so könnte man schlagwortartig das Programm der Modernisierung in diesem Bereich umreißen. Damit ist aber - und aus heutiger Sicht mehr denn je - impliziert, daß die sozio-emotionalen Funktionen der Tradition durch die Wissenschaft in der einen oder anderen Form übernommen werden können, daß die Stütz- und Orientierungsfunktion im psychischen Bereich aufrechterhalten bleibt: "Die Verwissenschaftlichung der Lebenswelt" gerät ohne sozio emotionale Komponente zu einer Fehlgeburt. ¹⁰³

Mit der Sinnkrise geht auch eine kognitive Orientierungskrise einher. Diese schufen die Sozialwissenschaften, indem sie eine von ihnen bisher selber verstärkte Überforderung

¹⁰⁰ vgl. Holleis, W., ebenda, S. 121

¹⁰¹ Holleis, W., ebenda, S. 123

¹⁰² Schüle, J.A., Zur Konzeptualisierung des Sinnbegriffs, a.a.O., S. 660

¹⁰³ vgl. Holleis, W., Unternehmenskultur, a.a.O., S. 125

unseres gesellschaftsbezogenen Erkenntnisvermögens, noch weiter verstärkten. Die Sozialwissenschaften haben bisher noch keinen Ausweg aus der Sinnkrise aufgezeigt. Sinnkrise und kognitive Orientierungskrise sind aber eng ineinander verflochten. ¹⁰⁴

Zusammenfassend kann man von einer "Sinnerosion" in der modernen Industriegesellschaft sprechen, die ihrerseits wiederum mit der Enttraditionalisierung von Handlungsorientierungen zusammenhängt. ¹⁰⁵

Von Schülein wurde diese "Sinnerosion" sehr treffend folgendermaßen beschrieben:

" ... der Bedarf an hochspezifizierten Sinn hat gewaltig zugenommen, während die Erosion von Traditionen und der Zwang zur ständigen Neuanpassung die Selbstverständlichkeit von Orientierung ganz beträchtlich eingeschränkt haben. Die Dynamik der gesellschaftlichen Entwicklung läßt die Bildung neuer Traditionen - auch biographischer Art - schwer zu ... Nichts funktioniert, weil es immer so war, keine Norm gilt, weil sie immer galt. Der Legitimationsdruck wächst." ¹⁰⁶

¹⁰⁴ vgl. Walter-Busch, E., Aspekte der gegenwärtigen Sinn- und Orientierungskrise. In: Management-Zeitschrift 48. Nr. 2. 1979. S. 70

¹⁰⁵ vgl. Steyrer, J., Erfolgsmodelle der Führung, in: Kasper/Kehrer/Sandner/Steyrer (Hrsg.): Aufsatzsammlung "Führung und Organisation". Wien, 1991. S. 25

¹⁰⁶ Schülein, J.A., Zur Konzeptualisierung des Sinnbegriffs, a.a.O., S. 661

5.Zusammenfassende Überlegungen zum Sinnbegriff in der Soziologie

Der Konzeptualisierungsversuch Schüleins geht von der Luhmannschen These aus, daß Sinn das Medium der Regulierung des Austausches zwischen komplexen Systemen und ihrer Umwelt ist.¹⁰⁷

Es wurde der Frage nachgegangen auf welcher Basis Sinnsysteme aufgebaut sind. Sozialsysteme sind auf der Basis von Sinn organisiert. Während physische oder biologische Systeme funktional analysiert werden, muß diese Denkweise bei Sinnsystemen/Humansystemen scheitern. Sie weisen eine teleologische Struktur auf, d.h. in ihnen kommen Absichten, Motive und Ziele bewußt handelnder Menschen vor.¹⁰⁸

Die exkursorische Analyse des soziologischen Sinnbegriffs hat gezeigt, daß es keine monologische Quelle von Sinn gibt, sondern nur multiple Entstehungszusammenhänge. Dies bedeutet, daß das Individuum mit all seinen Erfahrungen, Empfindungen und Gefühlen etwas mit Sinn belegt und daher nicht "von außen" kommen kann. Hier besteht m.E. nach eine Schnittstelle zur Logotherapie, die ebenfalls diese Ansicht vertritt. Verglichen mit der Logotherapie, wird der Sinnbegriff vor dem Hintergrund gesellschaftlicher Entwicklungen, erklärt.

¹⁰⁷ vgl. Luhmann, N., 1971. S. 25. zit. in: Hartfelder, D., Sinnmanagement, a.a.O., S. 384

¹⁰⁸ vgl. Hartfelder, D., 1984. S. 384

X. SINN UND MANAGEMENT

Wenn man von Sinn und Management spricht, erscheint es zunächst sinnvoll, sich mit dem Menschen, der auf der Suche nach Sinn ist, auseinanderzusetzen. Das Verständnis des Systemtheoretikers Hans ULRICH scheint mir hierfür geeignet zu sein. Mit dem zunehmenden Sinn- und Systemdenken im Management tritt eine neue Dimension in das Bewußtsein von Führungskräften und Mitarbeitern: Ein Unternehmen wird als soziales, vernetztes System begriffen. Das Modell von Hans Ulrich soll das neue Sinn- und Systemdenken näherbringen.

1. Auseinandersetzung mit der Humanebene

1.1. Das Modell von Hans Ulrich

Versteht man mit Hans Ulrich unter Management "das Gestalten, Lenken und Entwickeln von produktiven sozialen Systemen", ¹ so ist durch diese Wahl von Objekt- und Problembereich das Wissenschaftsprogramm der systemorientierten Managementlehre in den Grundzügen festgelegt und gegenüber anderen betriebswirtschaftlichen Ansätzen mehr oder weniger deutlich abgegrenzt. Durch diese Abgrenzung rücken die systemischen Eigenschaften (Offenheit, Dynamik, Ganzheit) in den Vordergrund des Interesses.

Hans Ulrich unterscheidet drei Ebenen der Systembetrachtung, die materielle, die biologische und die kulturelle Ebene.

Anfangs beschäftigte sich die systemorientierte Managementlehre mit den sogenannten maschinenkybernetischen Denkvorstellungen (Rückkoppelung, Steuerung, Regelung) und deren Anwendung auf Managementprobleme. Zunehmend setzte sich dann in der allgemeinen Systemtheorie unter dem Einfluß von Biologie und Ökologie die Erkenntnis durch, daß es Phänomene gibt, die auf der materiellen Ebene nicht hinreichend erklärt werden können. Solche Phänomene sind etwa Anpassung, Überlebensfähigkeit und Evolution. Vor allem unter dem Titel "evolutionäres Management" wurde versucht, diese Eigenschaften von lebendigen Systemen auf soziale Systeme zu übertragen. ²

¹ Ulrich, H., Unternehmenspolitik. Bern: 1978. S. 13. zit. in: Hartfelder, D., Sinnmanagement, a.a.O., S. 373

² vgl. Hartfelder, D., Sinnmanagement, a.a.O., S. 375

Aus dem Systemansatz heraus läßt sich auch die Beschäftigung mit der Sinn-Problematik schlüssig ableiten: In "systemischer Perspektive" stellt die Sinn-Ebene ("Welchen Sinn hat es?") - neben der materiellen und funktionalen - die dritte Ebene dar, unter der "zweckorientierte soziale Systeme" wie Unternehmungen betrachtet und erfaßt werden.³ Die Auffassung Ulrichs, soziale Systeme als zweckorientierte, gesellschaftliche Institutionen zu begreifen, kommt der Auffassung Frankls über die Notwendigkeit der Selbsttranszendenz zur Sinnerfüllung, sehr nahe.

"Auf der Sinnebene erscheint die Unternehmung als ein in die Gesellschaft eingegliedertes, menschlichen Zwecken dienendes System, als ein Teil der menschlichen Kultur. Zustände und Vorgänge sind Ergebnisse menschlicher Absichten und werden aufgrund von Werthaltungen beurteilt." ⁴

Ein weiterer Punkt, warum der Systemansatz zur Erklärung der Sinnproblematik herangezogen wird, ist seine interdisziplinäre Betrachtungsweise, auf deren Grundlage ein Zugang zur Sinn-Problematik nur möglich erscheint. ⁵

Die Erfassung von Unternehmen auf der dritten, sinngebenden Ebene steckt noch in den Anfängen. Neu aufkommende Stichworte wie Unternehmenskultur lassen aber darauf schließen, daß sich das Denken auf dieser Ebene rasch ausbreitet. ⁶ Auch der Logotherapeut Walter Böckmann macht sich Gedanken über das zunehmende Sinn- und Systemdenken im Management. Er sieht ähnlich wie Ulrich eine neue Dimension auf Unternehmensebene. Das Unternehmen sollte als vernetztes soziales System begriffen werden, dem die vielfältigen Wechselwirkungen zwischen Betrieb und Umwelt bewußt werden sollten. Er nennt Sinn das Grundprinzip jedes Systems und Sinnorientierung eine Frage nach der Motivation. Er fordert schließlich die Unternehmensleitung auf, wer Leistung von den Mitarbeitern erwarte, solle Sinn bieten! Eine m.E. nach nicht dem logotherapeutischen Verständnis entsprechende Aufforderung. ⁷

³ vgl. Ulrich, H., Von der Betriebswirtschaftslehre zur systemorientierten Managementlehre. In: Wunderer, R., (Hg.), Betriebswirtschaftslehre als Management- und Führungslehre. Stuttgart: 1985. S. 22. zit. in: Holleis, W., 1987. S. 49

⁴ Ulrich, H., Von der Betriebswirtschaftslehre, a.a.O., S. 24

⁵ vgl. Holleis, W., Unternehmenskultur, a.a.O., S. 49

⁶ vgl. Ulrich, H., Systemorientierte Managementlehre, a.a.O. S. 27

⁷ vgl. Böckmann, W., Die Kunst zu motivieren, in: Harvard Manager, Heft 1, 1988, S. 116

2. Sinn einer Organisation

Jedes Unternehmen hat - wie jeder andere lebende Organismus - seinen Sinn. Der Sinn konstruiert sich sowohl aus der System-Umwelt-Beziehung als auch aus sich selbst heraus.

Bezogen auf Umwelt muß jedes System auf Dauer eine Funktion in dieser Welt erfüllen, um bestehen zu können. Sinn hat auch für das Unternehmen die Funktion, die unendliche Komplexität, die auf das Unternehmen einströmt, auf ein für dieses verarbeitbares Maß zu reduzieren. Andererseits hat jedes Unternehmen aus sich selbst heraus seinen ganz individuellen Sinn, den es auch zu erhalten und zu verteidigen gilt, unter Umständen sogar soweit, daß das zum Untergang führen kann (z.B. starke Ortsgebundenheit).

Sinn steht in Wechselwirkung zur Gestaltung der System-Umwelt-Beziehungen und zum Aufbau der inneren Strukturen und gestaltet auch den Umgang des Widerspruchs zwischen diesen beiden. Über Sinn konstituieren sich auch immer Unternehmensgrenzen.⁸

Unternehmen haben zunächst Sinn als Organisationen des System Wirtschaft. Der Sinn bezieht sich aber auch immer auf die Umwelt. Er hängt vom größeren umgebenden Zusammenhang ab. Die Organisation hat die Aufgabe sich in der Umwelt zu positionieren. Das erfordert Selbstdarstellung und Wahrnehmung durch andere. Durch Entwicklung eigener Werte und Regeln kommt es zur Selbstdarstellung und Eigenleistung. Die Balancierung dieser Identität ist eine Daueraufgabe und umfaßt Bemühungen, die eigene Sinnggebung mit den Erwartungen der Umwelt abzustimmen.⁹

Bei der Darstellung des Sinns einer Organisation war die Affinität zum soziologischen Gedankengut unverkennbar. Organisationen stehen in Wechselwirkung zur Umwelt. Sie versuchen, die sie umgebende Komplexität durch Eigenleistung und Selektivität sinnggebend zu belegen.

⁸ vgl. Exner, A., Unternehmensidentität, in: Königwieser, R., Lutz, C., (Hg.), Das systemisch-evolutionäre Management. Neuer Horizont für Unternehmen. Wien: Orac. 1992. S. 202

⁹ vgl. Exner, A., Königwieser, R., Titscher, S., Unternehmensberatung-systemisch, in: Die Betriebswirtschaft (DBW) 47, Nr. 3, 1987. S. 272 ff.

3. Sinnkrise und Wertewandel als Problem des Managements

Durch Traditionsverlust, Aufweichung von kultureller Identität, Mechanisierung der Arbeit usw., kam es zur Entstehung einer Sinnkrise. Diese Krise und der damit einhergehende Werteverlust betrifft auch Organisationen und die darin arbeitenden Menschen. Die Sozialwissenschaft versuchte eine Antwort auf diese Krise zu geben, indem sie dem Mitarbeiter wieder Orientierung, Identität und Sinn geben wollte. Das Gedankengut der Unternehmenskultur schien hierfür geeignet.

3.1. Sinnkrise

Die Auseinandersetzung mit den speziellen Problemen des Managements von Sinnsystemen entspricht jedoch nicht nur der immanenten Logik des Wissenschaftsprogramms einer systemorientierten Managementlehre, sondern berührt auch einen zentralen Problembereich moderner Gesellschaften: Die Frage nach der Stellung von Unternehmen im Spannungsfeld zwischen Individuen und Gesellschaft unter dem Aspekt eines drohenden, bzw. realisierten Sinndefizits. Von verschiedenen Seiten wird bekanntlich die These vertreten, daß sowohl Individuum, als auch die modernen Gesellschaften als Ganzes von fundamentalen Sinn- und Orientierungskrisen betroffen sind.

Unter dem Aspekt einer solchen Sinnkrise lautet die Fragestellung: "Welche Handlungsspielräume, bzw. Reaktionsmöglichkeiten kann eine sich als Sozialwissenschaft verstehende Managementlehre anbieten." ¹⁰

In der traditionellen Gesellschaft existiert ein nicht hinterfragbarer Vorrat an "Hintergrundüberzeugungen" in Form von "überlieferten Weltinterpretationen und Überzeugungen, Wertvorstellungen und Verhaltensnormen", die zusammen "kulturelle Identität, Handlungsorientierung, Handlungssinn und Legitimität vermitteln." ¹¹

Heute ist die Situation eine andere: "Nicht mehr traditionale Hintergrundüberzeugungen und intersubjektive Verständigungsprozesse, sondern formalisierte, versachlichte

¹⁰ Hartfelder, D., Sinnmanagement, a.a.O., S. 377

¹¹ Ulrich, P., Systemsteuerung und Kulturentwicklung. Auf der Suche nach einem ganzheitlichen Paradigma der Managementlehre, in: Die Unternehmung, 1984/4, S. 308

Steuerungs-medien leisten jetzt die hauptsächliche Koordination komplexer arbeitsteiliger Prozesse ..." 12

Die Unternehmung erhält so Zweck, verliert aber Sinn. 13

Peter Ulrich spricht daher - in Anlehnung an S. Freud - vom "Unbehagen in der Unternehmenskultur" und meint damit den für den Betroffenen, das Wohlbefinden stark beeinträchtigenden Leidensdruck, der in fast allen Lebensberichen zunimmt. Er meint damit einen systemischen Funktionszwang, der zu einem grassierenden Symptom der Gefühls- und Stimmungslage der Zeit geworden zu sein scheint. Eine Mitschuld sieht er in der hochspezialisierten, streßgeladenen Arbeitswelt. 14

Durch die Ersetzung der traditionellen Formen der Systemintegration entsteht ein wachsender Orientierungs- und Steuerungsbedarf. 15

Diesen Orientierungs- und Steuerungsbedarf sieht auch Sievers, indem er sich über die Arbeit und dessen Sinnverlust Gedanken macht. Er sieht eine Abspaltung der Arbeiter gegenüber dem Management, eine Fragmentierung der Arbeit in Jobs und auch eine Fragmentierung des Lebens insgesamt. Durch diese isolierten Tätigkeiten entstand somit für die Mitarbeiter ein Sinnverlust.

Dies war für ihn der Zeitpunkt der "Erfindung" der Motivation, da für ihn die Fähigkeit des Sinns, "als eine koordinierende und integrierende Kraft für die eigenen Aktionen und Interaktionen mit anderen verlorenging, mußte Motivation erfunden werden." 16 Dieser Sinnverlust führt letztlich laut Sievers zu einer Fragmentierung der Innenwelt des Arbeiters. 17

Eine "Sinndeutung der individuellen Existenz geben" - damit sind wir beim Kern unseres Arguments angelangt. Klages trifft den Nagel auf den Kopf, wenn er in der Werte-Problematik hochentwickelter Industriegesellschaften eine tieferreichende Sinn-Krise erkennt, die sich in Orientierungsdefiziten nach dem Abbau und Verlust "alten" Sinnes niederschlägt und ein Suchen nach neuem Sinn zur Folge hat. Äußerer Indikator für

12 Ulrich, P., ebenda, S. 309

13 vgl. Holleis, W., Unternehmenskultur, a.a.O., S. 140

14 vgl. Ulrich, P., Systemsteuerung und Kulturentwicklung, a.a.O., S. 311

15 vgl. Ulrich, P., ebenda, S. 311ff.

16 Sievers, B., Vom Sinn und Unsinn der Motivation. in: Zeitschrift der Gesellschaft für Organisationsentwicklung, Heft 3, 1984. S. 7

17 vgl. Sievers, B., Vom Sinn und Unsinn der Motivation, a.a.O., S. 8

dieses Suchen ist die von Klages festgestellte Inkonstanz und Variabilität der Einstellungen, die in zu kurzen Zeitabständen wechseln, um auf einen Trend schließen lassen zu können. Die "alten" Werte haben ihre Geschlossenheit verloren, die Majorität lebt zunehmend mit "gemischten Werten" und ein neues Wert-"System" ist nicht in Sicht.
18

Die gesellschaftliche Wertproblematik ist abschließend zweidimensional zu interpretieren: Es besteht ein Werte-"Wandel" im eigentlichen Sinn, der eine Änderung von einstmals bestehenden Werten hervorrief. Andererseits gibt es ein Werte-"Defizit". Dies weist auf ein tieferliegendes Problem hin. Es ist der Schritt von einstmals traditionellen Gesellschaften zu hochentwickelten, modernisierten Industriegesellschaften.¹⁹

Eine "Wiederbelebung" verlorengegangener Werte erhofften sich soziale Systeme durch das Gedankengut der Unternehmenskultur.

4. Unternehmenskultur

Mitauslöser für die Unternehmenskulturdiskussion war, wie bereits erwähnt, die in den 80-er Jahren sich abzeichnende Sinnkrise und der damit eingeleitete Wertewandel. Das Konzept der Unternehmenskultur schien daher geeignet, dieser Krise entgegenzusteuern, indem sie den Individuen nicht nur Werte und Normen vorlebt, sondern auch Sinn zu vermitteln versucht. Wie diese Sinnvermittlung funktioniert, von welchem Sinnverständnis sie ausgeht und ob sich dieses Sinnverständnis mit der Logotherapie deckt, wird in diesem Kapitel gezeigt.

Das Gedankengut der "Unternehmenskultur", das in den 70-er Jahren als "Organisational Symbolism" in der Organisationstheorie begann und von den amerikanischen Management-Denkern Ouchi, Pascale/Athos, Peters/Waterman und Deal/Kennedy zu bislang unerreichter Publizität geführt wurde, setzt sich nunmehr als Unternehmenskultur-"bewegung" in einer Publikationsflut fort. Vor dem Hintergrund dieser Situation drängt sich nun die Frage gleichsam auf, weshalb es zu einem derart massiven "Aufbruch" der Unternehmenskulturbewegung kommen konnte.²⁰

¹⁸ vgl. Klages, H., 1984. S. 132. zit. in: Holleis, W., Unternehmenskultur, a.a.O., S. 107

¹⁹ vgl. Holleis, W., Unternehmenskultur, a.a.O., S. 107

²⁰ vgl. Holleis, W., ebenda, S. 7

Die Änderung der Unternehmensumwelt und eine Sensibilisierung für "Wert"-Fragen begünstigte in der Folge die "Entdeckung" des Phänomens "Unternehmenskultur".²¹

4.1. Funktionen von Unternehmenskultur

Ohne auf das Konzept der "Unternehmenskultur" näher einzugehen, sei die Bedeutung der Unternehmenskultur nach Peter Ulrich in fünf Funktionen zusammengefaßt:

- Die Unternehmenskultur begründet Identität: Im Unternehmen entsteht ein "Wir-Gefühl" und personales Selbstbewußtsein jedes einzelnen. Die kulturelle Identität wird konstituiert.
- Die Unternehmenskultur vermittelt Sinn: Unternehmens-angehörigen und Außenstehenden wird in symbolischer und rationaler Form ein glaubwürdiger Sinnzusammenhang vermittelt: Legitimation nach außen und Motivation nach innen.²²
- Die Unternehmenskultur stiftet Konsens: Damit ist ein traditionales Grundverständnis über fundamentale Grundfragen, sowie ein Verständigungspotential zwischen den Beteiligten, gemeint.
- Die Unternehmenskultur gibt Orientierung: die vorhandene Sinngemeinschaft verringert den Aufwand an formalen Regelungen.
- Die Unternehmenskultur eröffnet Lernpotentiale²³

Ein für diese Arbeit wesentlicher Beitrag ist, ob es durch die Unternehmenskulturbewegung tatsächlich zu einer Sinnvermittlung kommen kann? Wie in den vorigen Abschnitten gezeigt, stehen sowohl Logotherapie als auch Soziologie dieser Sichtweise skeptisch gegenüber: Sinn kann nicht verordnet, sondern muß vom Individuum persönlich gefunden werden. Das Individuum hat auch seine ganz persönliche Sichtweise von Sinndeutung. Es läßt sich daher nicht automatisch auf Sinnteilung und Übereinstimmung aller im Unternehmen tätigen schließen. Das Ziel der

²¹ vgl. Holleis, W., ebenda, S. 39

²² vgl. Ulrich, P., Systemsteuerung und Kulturentwicklung, a.a.O., S. 312

²³ vgl. Ulrich, P., ebenda, S. 313

Unternehmenskultur ist aber ein möglichst hohes Maß an Übereinstimmung aller Mitarbeiter.

4.2. Unternehmenskultur als Sinnvermittlung?

"Die Beschäftigung mit der Sinnebene bedeutet auch für die Managementlehre noch weitgehend Neuland. Die Managementlehre muß deshalb entsprechende Methoden entwickeln, bzw. aus anderen Wissensgebieten (Soziologie, Sozialpsychologie und Anthropologie) übernehmen anpassen und erproben." ²⁴

Ein wenig drastischer drückt es Sandner aus: "Bekanntlich hat ja die Betriebswirtschaftslehre mit Begriffen wie Sinn,... nicht allzuviel anzufangen gewußt." ²⁵

Da das Management weder auf die Erfahrungen , die der einzelne Mitarbeiter in der Vergangenheit gemacht hat, noch auf Informationen und Interpretationen von Dritten großen Einfluß hat, rücken die persönlichen Eigenschaften und Absichten des Mitarbeiters und die Interpretationsschemata der Umwelt und der Kultur in den Vordergrund des Interesses.

Die Unternehmenskultur und die Integrationsschemata der Umwelt werden damit zum Hauptansatzpunkt für Überlegungen und Versuche, Sinn zu vermitteln. ²⁶

Großorganisationen standen und stehen damit einerseits vor dem Problem, ihren Mitarbeiter spezifischen "Sinn" zu vermitteln, ihre Ziele also zu legitimieren und zu verdeutlichen und andererseits auch Anreize zur Verfügung zu stellen, die über die rein monetäre Abgeltung hinausgehen. ²⁷

Auch eine nur cursorische Lektüre der Unternehmenskulturdiskussion bringt zum Vorschein, daß der Unternehmenskultur als eine ihrer wichtigsten Funktionen

²⁴ Hartfelder, D., Sinnmanagement, a.a.O., S. 385

²⁵ Sandner, K., "... von Mythen und Märchen, Kulturpflege und Sinnmanagement" - Organisationskultur als Gegenstand der Organisationsforschung. in: DBW 48, Heft 5, 1988. S. 665

²⁶ vgl. Hartfelder, D., Sinnmanagement, a.a.O., S. 387

²⁷ vgl. Steyrer, J., Erfolgsmodelle der Führung, a.a.O., S. 25

zugeschrieben wird, sie "vermittele den Organisationsmitgliedern Sinn". Der glaubwürdige Sinnzusammenhang, von dem Peter Ulrich (siehe oben) spricht, kann als einer der zentralen Inhalte der Unternehmenskulturdiskussion bezeichnet werden.

Die Aussage, die "Unternehmenskultur vermittele Sinn", hat dabei zunächst deskriptiven Charakter. In dieser Formulierung wurde sie aus der Sozialanthropologie übernommen und hat Feststellungscharakter; eine existierende Unternehmenskultur vermittelt den Mitgliedern des Unternehmens "Sinn".

In interpretativer Hinsicht werden ideelle und symbolische Aspekte in den Vordergrund gestellt. Ausschlaggebend sind Sinn- bzw. Bedeutungssysteme, die durch Interaktionen der handelnden Subjekte hergestellt und verändert werden. Hierbei geht es um subjektive Konstruktionen von Wirklichkeit.

Diese verknüpfen sich in Sinnsystemen. Die soziale Welt wird in Symbolen dargestellt, mit symbolischen Handlungen. Diese werden in Deutungen erschlossen. ²⁸

Die Aussage wird jedoch auch in einer Art "Normativer Wendung" gebraucht, in der Aufforderung an das Management, über Unternehmenskultur einen bestimmten "Sinn" zu vermitteln, die Unternehmenskultur also entsprechend den Zielen des Managements bewußt zu gestalten und auf Werte, Normen, Glaubensvorstellungen und die entsprechenden Symbolsysteme Einfluß zu nehmen.

Hinter diesem Konzept verbirgt sich die These der "starken Kultur": In Unternehmenskulturen mit stark ausgeprägten, wohldefinierten Wertsystemen würden diese Werte einen starken Einfluß auf das Verhalten der Unternehmensmitglieder ausüben und zu überdurchschnittlichen ökonomischen Resultaten führen.

Zusammenfassend läßt sich über den Idealfall der Unternehmenskultur als Sinnvermittlung sagen: Die Werte der Unternehmenskultur würden den Mitarbeitern "Sinn" vermitteln, für den es sich lohnt einzusetzen - mit dem Ergebnis von überdurchschnittlichen ökonomischen Ergebnissen. Ebenso würden diese Werte eindeutige, klare Orientierungsrichtlinien vorgeben und so Sicherheit und Handlungswegweiser verkörpern. Die Werte stellen ein Identifikationspotential dar und erfüllten Bedürfnisse nach personaler Identität und Zugehörigkeit. ²⁹

4.2.1. Die Sinnvermittlung der "Neuen Management Denker"

²⁸ vgl. Sandner, K., Von Mythen und Märchen, a.a.O., S. 654

²⁹ vgl. Holleis, W., Unternehmenskultur, a.a.O., S. 40 ff.

Zu Beginn der 80-er Jahre wurden Wettbewerbsvorteile der japanischen Unternehmen gegenüber US-amerikanischen festgestellt. Dieser "Japan-Schock" führte dazu, sich genauer mit den unterschiedlichen Führungs- und Organisationspraktiken zwischen japanischen und vor allem nordamerikanischen Unternehmen auseinanderzusetzen, bzw. die Frage zu beantworten, was erfolgreiche Spitzenunternehmen im Vergleich zu den weniger erfolgreichen auszeichnet.

Derartige Fragestellungen wurden zu Beginn der 80er Jahre insbesondere von vier Büchern beantwortet: Pascale/Athos (1981), Ouchi (1982), Peters/Waterman (1982) und Deal/Kennedy (1982).

Die genannten Autoren wurden als "The New Management Thinkers" bezeichnet. Als wichtigster Erfolgsfaktor wurde in diesen Büchern die "Kultur" einer Organisation beschrieben, worunter die von einer Gruppe geteilten Normen, Einstellungen, Erwartungen, Annahmen, Werte und Philosophie verstanden wird. Derartige Werte der Organisationskultur, so die zentrale Annahme, würden den vorwiegend postmaterialistisch orientierten Mitarbeitern "Sinn" vermitteln. ³⁰

Ich möchte versuchen darzustellen, was sie unter der "Sinnvermittlung für Mitarbeiter" verstehen:

4.2.1.1. Die Sinnvermittlung nach Ouchi

Ouchi geht aus von einem Zustand der gegenwärtigen amerikanischen Gesellschaft, bei dem er in einer spezifischen Entwicklung der Moderne eine Gefahr sowohl für die Sozialintegration wie für das "psychische Wohlbefinden" ihrer Mitglieder erblickt; unter dieser einen spezifischen Entwicklung ist der Abbau bzw. Verlust primärer Beziehungen in modernen Gesellschaften gemeint. ³¹

So entwirft Ouchi das Bild einer modernen, sinnvollen Organisation: entwickelte primäre Beziehungen, sieben Eigenschaften als Mischtyp amerikanischer mit japanischen Organisationen, Vertrauen, Subtilität und Intimität, eine "egalitäre Atmosphäre", Mitbestimmung, gelebte Grundwerte gegenüber der Unternehmensumwelt, die in der Unternehmensphilosophie festgelegt sind - eben "Unternehmenskultur als Sinnvermittlung". ³²

³⁰ vgl. Steyrer, J., Erfolgsmodelle der Führung, a.a.O., S. 26

³¹ vgl. Holleis, W., Unternehmenskultur, a.a.O., S. 266

³² vgl. Holleis, W., ebenda, S. 269

Was bei Ouchi - wie bei den anderen "Neuen Management-Denkern" - implizit wie explizit hervorsteht, ist der Ruf nach sozio-emotionaler Sicherheit, Orientierung und Werten. ³³

4.2.1.2. Die Sinnvermittlung nach Pascale/Athos

Ihre Argumentation geht von der japanischen Großunternehmung aus, die neben "modernen" "Instrumenten" des Managements auch über zumindest gleichrangige "nicht-systematische" Komponenten verfügt, eben über eine starke Unternehmenskultur.

Während Ouchi jedoch vor allem auf den sozialintegratorischen Aspekt der Kultur, der sich vornehmlich in (sinngewandten) sozio-emotionalen Zugehörigkeits- und Bindungserlebnissen äußert, abzielt, stellen Pascale/Athos mehr auf den "Sinn" der Unternehmung als "Aufgabe" (in Frankl'scher Verwendung des Begriffs) ab. Der "Sinn der Unternehmung" ist für sie die Erfüllung "übergeordneter Ziele" wie z.B. "Service an Kunden", "Produktivität bei Spitzenleistungen", usf. ³⁴ Die Argumentation von Pascale/Athos kommt dem logotherapeutischen Gedankengut schon sehr nahe. Die beiden Autoren meinen mit übergeordneten Zielen die Selbsttranszendenz eines sozialen Systems.

4.2.1.3. Die Sinnvermittlung nach Peters/Waterman

Die Autoren erarbeiten einige Grundzüge eines neuen Menschenbildes des "Irrational, Meaning-looking Man". Sie verbinden dabei die "Sinnbedürftigkeit des Menschen" mit der (Wieder-) Entdeckung der irrational-emotionalen Seite des Menschen in der Unternehmung. ³⁵

Ihr Ansatz enthält "vier Grundelemente": u.a. neben dem Bedürfnis des Menschen nach Einfluß, nach positiver Verstärkung, auch die Sinnbedürftigkeit. ³⁶

Für Peters/Waterman scheint "Sinnproduktion" eine Selbstverständlichkeit zu sein: "Und wenn Sinn nicht gefunden wird, dann gibt es immer wieder Händler, die ihn zu beschaffen versuchen, wie jene internationalen Unternehmen, die den Menschen Einfluß auf ihr eigenes Schicksal gewähren; die ihren Mitarbeitern Sinn verschaffen." ³⁷

³³ vgl. Holleis, W., ebenda

³⁴ vgl. Holleis, W., ebenda, S. 272

³⁵ vgl. Holleis, W., Unternehmenskultur, a.a.O., S. 274

³⁶ vgl. Peters, T., Waterman, R.H., Auf der Suche nach Spitzenleistungen. Was man von den bestgeführten US-Unternehmen lernen kann, 6.A., Landsberg am Lech. 1984. S. 131

³⁷ vgl. Peters, T.J., Waterman, R.H., 1982. S. 239, zit. in: Sievers, B., Vom Sinn und Unsinn der Motivation, a.a.O., S. 9

4.3. Management als Sinnvermittlung

Management als Sinnvermittlung betrifft eine Richtung des Führungsvorganges, nämlich vom Manager zum "Geführten"; damit eine derartige Sinnvermittlung aber auch wirksam sein kann, muß beim Empfänger der Botschaft ein entsprechender Bedarf vorhanden sein. Wie bei Peters/Waterman entspräche dies dem Menschenbild des "Meaning-looking Man". Auch in der deutschsprachigen Management-, Führungs- und Organisations- theorie hat dies in der Tat bereits die Konsequenz, das neue Menschenbild "auszurufen", jenes des "Sinn-suchenden Menschen".³⁸

Auch Ulrich H. und Probst beschäftigen sich mit der Sinnggebung im Rahmen der "normativen Führungsebene". Ihnen geht es hier um die Bestimmung übergeordneter Werte, zu deren Verwirklichung die Unternehmung mit ihren eigenen Zielsetzungen und Aktivitäten beitragen soll.³⁹

In den Mittelpunkt stellen die beiden die Prozesse der Sinnggebung: "... denn erst sie erlauben es, einen Kontext zu bilden und den Unternehmungsaktivitäten einen Sinn zuzuordnen... diese sinnmachenden Wertsetzungen werden von den persönlichen Werthaltungen und Überzeugungen der Führungskräfte auf die Unternehmung übertragen."⁴⁰

Sinnvermittlung als Führungsaufgabe meint dabei das bewußte Schaffen einer Kultur, die einige zentrale Leitwerte in den Mittelpunkt stellt (z.B. der Wert). Über diese Werte erreicht dann die Führung (im positiven Fall) eine Identifizierung der "Geführten" und eine intrinsische Motivation - falls die Werte tatsächlich von den Angehörigen als Wert-voll angesehen werden.⁴¹

³⁸ vgl. Holleis, W., Unternehmenskultur, a.a.O., S. 293

³⁹ vgl. Ulrich, H., Probst, G., Anleitung zum ganzheitlichen Denken und Handeln, 3.A., Bern/Stuttgart, 1991. S. 279

⁴⁰ Ulrich, H., Probst, G., Ganzheitliches Denken, a.a.O., S. 279

⁴¹ vgl. Holleis, W., Unternehmenskultur, a.a.O., S. 285

4.3.1. Management als Sinnvermittlung nach Thomas Dyllick

Als bislang eine der ersten Arbeiten im deutschsprachigen Raum hat sich Thomas Dyllick mit Management als Sinnvermittlung beschäftigt. Dieter Hartfelder nannte diese Arbeit einen "vielbeachteten Aufsatz".⁴²

Die Managementproblematik der Erfolgs- und Existenzsicherung eines sozialen (Sub)Systems erschöpft sich also keineswegs in Fragen sozialtechnologischer Funktionsfähigkeit, sondern schließt Fragen soziokultureller Sinnvermittlung unabdingbar ein.⁴³

In der Literatur wird überwiegend davon ausgegangen, daß Sinnvermittlung gegenüber der Gesellschaft Legitimation bedeutet. Dyllick stellt dabei auf Werthaltungen ab, die zwischen Mitarbeitern, Unternehmung und Gesellschaft abgestimmt werden müssen.⁴⁴

Management als Sinnvermittlung heißt für Dyllick folgendes: "Die primäre und wichtigste Aufgabe des Managements wird in der Schaffung und Erhaltung von Ordnung im Geiste gesehen. Das Management schafft gemeinsame Wirklichkeitsdefinitionen und geteilte Werthaltungen."⁴⁵

Dyllick sieht nun diesen kognitiv-sprachlichen Prozeß der Sinnvermittlung in fünf Funktionen, die das Management zu erfüllen hat, ablaufen:

- Definition der Wirklichkeit: Es geht dabei einmal um Selektion (Was ist für uns bedeutsam?), zum anderen um Ordnung der Signale.⁴⁶
- Bezeichnen der Wirklichkeit
- Erklären der Wirklichkeit: Diese Funktion kann auch als "Sinnvermittlung im engeren Sinne" gedeutet werden.⁴⁷
- Bewerten des Handelns
- Legitimieren des Handelns: Die normative Dimension der Sinnvermittlung ist aber nicht mit dem bloßen Bewerten beendet, sie erfordert auch die Beantwortung der Frage nach dem "warum" der Bewertung.⁴⁸

⁴² Hartfelder, D., Sinnmanagement, a.a.O., S. 393

⁴³ vgl. Dyllick, T., Management als Sinnvermittlung, in: GDI-Impuls 1 (1983) 3, S. 3

⁴⁴ vgl. Hartfelder, D., Sinnmanagement, a.a.O., S. 390

⁴⁵ Dyllick, T., Sinnmanagement, a.a.O., S. 6

⁴⁶ vgl. Dyllick, T., ebenda, S. 7

⁴⁷ vgl. Dyllick, T., ebenda, S. 10

⁴⁸ vgl. Dyllick, T., Sinnmanagement, a.a.O., S. 11

Schließlich weist Dyllick noch auf die "Mittel" hin, über die sich der Sinnkonstitutionsprozeß vollzieht: Des Managers Medium ist die Sprache und seine Mittel sind Symbole, Rituale, Zeremonien, Mythen und Ideologien. ⁴⁹

Diese Ausdrucksformen der Unternehmenskultur übermitteln auf zum Teil subtile, aber auch auf manchmal sehr massive Art Sinn, werden aber zuweilen auch selbst Gegenstand der Sinnerfüllung. ⁵⁰

Der kognitiv-sprachliche Prozeß der Sinnvermittlung, der gemeinsame Wirklichkeitsdefinitionen schaffen soll, kann, verglichen mit der Logotherapie, nur Wertangebote liefern. Es fehlt m.E. nach die Beschäftigung mit dem Mitarbeiter. Wie sieht er bzw. sie die Dinge? Sprechen ihn die Wertangebote, wie Rituale, Zeremonien, usf., an? Die kognitiv-sprachliche Sinnvermittlung ist m.E. mit dem ontologischen Sinnbegriff der Logotherapie zu verstehen. Es fehlt jedoch die nächste, höhere Dimension. Die Dimension, die dem Mitarbeiter/in persönlich anspricht. Wo er/sie sich selber einbringen kann: Die Dimension des existentiellen Sinns!

5. Kann Sinn vermittelt werden?

Bisher wurde als selbstverständlich unterstellt, daß Sinn vermittelt werden kann. Sinnvermittlung wird als normale Managementaufgabe angesehen, die als solche zwar nicht problemlos, aber doch ohne prinzipielle Schwierigkeiten zu erfüllen ist.

Die Prozeßanalyse anhand von Schülein hat aber gezeigt, daß es keine monologische Quelle von Sinn gibt, sondern nur multiple Entstehungszusammenhänge, die zugleich Verwertungszusammenhänge sind. ⁵¹

Für Willke ist die Beziehung zwischen Sinn und System eine doppelte: "Systeme sind sinnkonstituierende und sinnkonstituierte Gebilde. Sie erzeugen kontinuierlich systemspezifischen Sinn und werden doch selbst durch die Ausbildung bestimmter abgrenzbarer Sinnstrukturen in Existenz gebracht." ⁵²

⁴⁹ vgl. Dyllick, T., Sinnmanagement, a.a.O., S. 12

⁵⁰ vgl. Holleis, W., Unternehmenskultur, a.a.O., S. 292 ff.

⁵¹ vgl. Hartfelder, D., Sinnmanagement, a.a.O., S. 388

⁵² Willke, H., Systemtheorie. Stuttgart/New York, 1982. S. 42. zit. in: Hartfelder, D., Sinnmanagement, a.a.O., S. 388

Damit wird Sinn zu einer Eigenschaft, zu einem Bestandteil des Systems und kann nicht einfach aufgepfropft werden.

Damit ist die Vorstellung, daß Manager Sinn vermitteln können, zwar nicht grundsätzlich widerlegt, aber sie ist doch zumindest fragwürdig geworden. ⁵³

Die notwendigen Sinngehalte entstammen, soweit sie noch "gegeben" sind, der Tradition; soweit sie fehlen, weil sie durch die Modernisierungsprozesse aufgelöst oder unglaublich geworden sind, entsteht ein kultureller Bedarf nach modernen Formen der Sinnfindung und Sinnvermittlung.

Das spezifisch moderne Sinnstiftungspotential liegt allein im kommunikativen Verständigungspotential mündiger Bürger: an die Stelle des traditional zugeschriebenen und normativ vorgeschriebenen Einverständnisses tritt die argumentative Verständigung über sinnvolle Handlungsorientierungen. Oder anders gesagt: die soziale Gemeinsamkeit selbstverständlicher, fraglos akzeptierter Hintergrundüberzeugungen muß im Laufe der fortschreitenden Modernisierung zunehmend durch kommunikativ geschaffene und gepflegte Sinngemeinschaft (Kon-sens) substituiert werden. ⁵⁴

Auch Sievers, der wie bereits erwähnt, die Motivation als eine "Erfindung" für den zunehmenden Sinnverlust in der Arbeit sieht, äußert sich sehr kritisch über die Sinnvermittlung: " "Abgesehen einmal davon, daß solch ein individueller Versuch, Sinn zu produzieren, ein Widerspruch in sich selbst sein würde, bin ich davon überzeugt bin, daß Sinn notwendigerweise durch soziales Handeln geschaffen und entdeckt werden muß ..."
⁵⁵

Zusammenfassend läßt sich, wie bereits erwähnt, feststellen, daß es keine monologische Quelle von Sinn gibt, sondern nur multiple Entstehungs- und Verwertungszusammenhänge. Die Vorstellung vom Manager als "Sinn-Macher" ist somit hinfällig. Die Manager könnten nur in die systemspezifischen Entstehungszusammenhänge von Sinn integriert werden und so auf den Verlauf und den damit verbundenen Sinnzusammenhängen Einfluß nehmen. Es geht nicht um die Frage "Wie können Manager Sinn vermitteln?", als vielmehr darum, wie Sinnprozesse in sozialen Systemen beeinflußt werden können. ⁵⁶

⁵³ vgl. Hartfelder, D., Sinnmanagement, a.a.O., S. 388

⁵⁴ vgl. Ulrich, P., Systemsteuerung und Kulturentwicklung, a.a.O., S. 310

⁵⁵ Sievers, B., Vom Sinn und Unsinn der Motivation, a.a.O., S. 9

⁵⁶ vgl. Hartfelder, D., Sinnmanagement, a.a.O., S. 389

Wie bisher gezeigt, mehren sich kritische Stimmen über eine einseitige Sinnvermittlung und Sinngebung, wie sie die Unternehmenskulturdiskussion für wünschenswert hält. Auffallend war jedoch, daß einigen Autoren Sinnvermittlung zwar widersprüchlich erschien, sie jedoch keinen Anspruch erhoben, Lösungen anzubieten. Hier wäre die Miteinbeziehung des logotherapeutischen Sinnverständnisses von Bedeutung. Sie könnte dem Mitarbeiter in seiner Orientierungslosigkeit helfen, indem er z.B. zu Eigenverantwortung hingeführt wird, oder das es Sinn hat, sich für eine Aufgabe einzusetzen. Durch die Hingabe an eine Aufgabe, vorausgesetzt sie erscheint dem Mitarbeiter wichtig, kann er sich selber verwirklichen.

6. Kritik an der Unternehmenskultur als Sinnvermittlung

Eine intrakulturelle Kritik wird sich fragen, ob und wie eine Unternehmenskultur zur Sinnvermittlung beitragen kann und hiebei auf Faktoren abstellen, die innerhalb der Unternehmenskultur zu liegen kommen.

Wenn man das Unternehmenskulturkonzept in interpretativer Sichtweise verstehen will, so geht es hier nicht um eine Erfassung der "objektiven Wirklichkeit, sondern um eine Sinngebung durch die Menschen, z.B. über Symbole, Sprache, Mythen, Zeremonien usw. Sinnsysteme stehen somit im Zentrum der Überlegungen. Eine anwendungsorientierte Wissenschaft möchte nun diese Entstehung und Veränderung von Sinnsystemen erforschen. Ein Kulturverständnis, das sich auf Interpretation und subjektive Wirklichkeit stützt, läßt sich jedoch mit einer Forschungstradition, die von einer objektiven sozialen Welt und deren Machbarkeit ausgeht, schwer vereinbaren. ⁵⁷

Die Darstellung von Unternehmenskulturen in den Arbeiten der neuen Management Denker, insbesondere in jener von Peters/Waterman, erwecken zuweilen den Eindruck, als ob es sich bei Unternehmenskulturen, die durch starke Werte gekennzeichnet sind, um monolithische, eindeutige Sinnzusammenhänge und -gemeinschaften handelt.

⁵⁷ vgl. Sandner, K., Von Mythen und Märchen, a.a.O., S. 654

Aus einer normativen Sichtweise, wie sie Holleis in seinen Forderungen darstellt, kann man die Forderung, eben "Kulturpolitik" zu betreiben, ersehen: In der Extremform heißt dann "Management als Sinnvermittlung" die Manipulation des symbolischen Kulturmaterials in der Unternehmung entsprechend der Ausrichtung der Unternehmensziele. Der Sinn in der Unternehmung sollte seiner Meinung nach als Identifikationspotential für Mitarbeiter dienen und so die Produktivität steigern. Gegen eine derartige, instrumentalistische Degenerierung von Unternehmenskultur richtet sich auch seine Kritik. ⁵⁸

"Ziel des "Sinn-Managements" ist es, ein möglichst hohes Maß an Übereinstimmung der Basisüberzeugungen der Mitarbeiter mit den tragenden Werten der Unternehmenspolitik zu erreichen." ⁵⁹

Hartfelder hat die "Verwendung" von Unternehmenskultur treffend problematisiert. Er geht dabei von der Habermasschen These aus, daß es keine administrative Erzeugung von Sinn geben kann, da sich das kulturelle System gegenüber administrativen Kontrollen resistent verhält und daß sich dementsprechend kommerziell erzeugte bzw. administrativ geplante Symbole quasi selbst widerlegen. ⁶⁰

"Die Absicht des "Sinn-Managements" aber, alle Mitglieder einer Organisation auf ein Ziel "einzuschwören" und den Sinn des Unternehmens mit dem Sinn des persönlichen Lebens der einzelnen Mitarbeiter zu koppeln, bleibt Utopie, weil ja die jeweilige spezifische Verarbeitungs-, Deutungs- und Interpretationsleistung der Individuen bzw. deren Identität das "Aufgeben" des persönlichen Sinns im kollektiven Sinn des Unternehmens verhindern kann." ⁶¹

Was folgt aus diesen intrakulturellen Überlegungen zum Sinnvermittlungsaspekt der Unternehmenskultur?

Zunächst ergibt sich daraus, daß in Organisationskulturen mit struktureller Ambiguität und mit "Widersprüchen" zu rechnen ist, die die Eindeutigkeit der Sinnvermittlung, damit deren Identifikationsmöglichkeiten und Orientierungsleitlinien mit einem großen Fragezeichen versehen.

Die Sinnkonstitutionsaufgabe wird so aber auf den einzelnen rückverlagert: Im günstigsten Fall bietet die Unternehmung multiple "Sinnangebote", die - wiederum im

⁵⁸ vgl. Holleis, W., Unternehmenskultur, a.a.O., S. 298

⁵⁹ Kasper, H., Die Prozeßorientierung in der Organisationstheorie, in: Hofmann, M./Rosenstiel, L.v. (Hg.), Funktionale Managementlehre, Berlin, New York 1988. S. 374

⁶⁰ vgl. Hartfelder, D., Sinnmanagement, a.a.O., S. 388

⁶¹ Kasper, H., Organisationskultur. Über den Stand der Forschung, Wien 1987. S. 161

günstigsten Fall - die Möglichkeit einer "Wahl" durch den einzelnen eröffnen. Das Charakteristikum modernisierter Gesellschaften, nämlich die psychische Situation der erhöhten "Sinnkonstitutionsarbeit" wird damit aber zementiert.

Die Unternehmenskultur entspricht in ihrer Komplexität und Kontingenz der allgemeinen Identitätssituation, und eine traditionale Lösung des Problems in Form von eindeutigen Sinn-, Identitäts- und Orientierungsangeboten ist daher nicht zu erwarten. ⁶²

Zusammenfassend kann man sagen, das der Ausweg für das Management, "starke Kulturen", damit "Sinn" und "Motivation" quasi administrativ zu "produzieren" als unmöglich erscheint. Aus intrakultureller Sicht ist also das Konzept der "Unternehmenskultur als Reparaturabteilung der Moderne", wie es tendenziell von den "Neuen Management-Denkern" vertreten wird, mit einigen Fragezeichen zu versehen; dies betrifft sowohl die deskriptive Seite von "Unternehmenskultur als Sinnvermittlung" - und noch viel mehr die "normative Wendung" der Hypothese unter systemischer Zielsetzung. ⁶³

7. Ansatzpunkte zur Beeinflussung von Sinn

Wie schon weiter oben erwähnt geht es nicht um die Frage "Wie können Manager Sinn vermitteln?", als vielmehr darum, wie Sinnprozesse in sozialen Systemen beeinflusst werden können.

Eine Möglichkeit besteht darin, daß man bei den Sinnprozessen, die in Individuen, zwischen Individuen oder in Gruppen ablaufen, ansetzt und diese auf die spezifischen Gegebenheiten der Managementsituation bezieht. Diese Vorgehensweise entspricht dem Versuch, einen Prozeß aus seinen Elementen zu verstehen und damit unserer analytisch-mechanistischen Denkweise. Nicht berücksichtigt wird bei einem solchen Vorgehen der teleologische Charakter von Sinnsystemen und die daraus folgenden methodologischen Konsequenzen. ⁶⁴

Es stellt sich nun die Frage, ob zwischen sozialen Systemen und der Gesellschaft Sinnprozesse ablaufen und wie diese beeinflusst werden können. Bedeutet Sinnvermittlung lediglich den Versuch, die Werthaltungsdifferenzen der verschiedenen

⁶² vgl. Holleis, W., Unternehmenskultur, a.a.O., S. 306

⁶³ vgl. Holleis, W., ebenda, S. 310

⁶⁴ vgl. Hartfelder, D., Sinnmanagement, a.a.O., S. 389

gesellschaftlichen Gruppen in akzeptablen Rahmen zu halten, so wird bestenfalls die gesellschaftliche Sinnkrise stabilisiert.

Dem "Legitimationsansatz" soll deshalb ein anderer Ansatz gegenübergestellt werden, wie Sinnprozesse gegenüber der Gesellschaft beeinflussend gestaltet werden können:

7.1. Selbsttranszendenz für soziale Systeme

Dieser Ansatz geht von der Idee Viktor Frankls aus, daß Sinn durch die Selbsttranszendenz des Individuums zustande kommt.

Für Frankl ist die Selbsttranszendenz die Voraussetzung für Sinnerfüllung.

Selbsttranszendenz für soziale System kann bedeuten, daß sich soziale Systeme, bzw. die für sie handelnden Menschen bewußt werden, daß sie primär Zwecke für die Gesellschaft zu erfüllen haben und nur in zweiter Linie eigene Ziele verfolgen können. Durch diese Orientierung auf Zwecke gegenüber der Gesellschaft wird ein Sinnzusammenhang geschaffen, der das jeweilige System für Mitarbeiter und Umwelt als sinnvoll erfahrbar macht. Es werden gleichzeitig Handlungsrichtlinien für das Management zur Verfügung gestellt.⁶⁵

7.2. Sinn als ein konstitutives Element von Sozialsystemen

Die andere Möglichkeit, Sinnprozesse zu beeinflussen, geht von der Tatsache aus, daß Sinn ein konstitutives Element von sozialen Systemen ist. Damit erscheinen Sinnprozesse in sozialen Systemen nicht als neu, sondern sind notwendigerweise immer abgelaufen. Deshalb ist es sinnvoll, Managementtechniken und -konzepte unter dem Aspekt von Sinnprozessen zu betrachten.

Dabei soll in erster Linie auf die Unternehmenskultur abgestellt werden und zwar aus folgenden Gründen: Unternehmenskultur ist ein umfassendes Konzept, in dem sich andere Ansätze wie Corporate Identity integrieren lassen. Unternehmenskultur ist ein offenes Konzept, das sich an Konzepte wie Organisationsentwicklung und die "Idee der fortschrittsfähigen Organisation" anschließen läßt.

⁶⁵ vgl. Hartfelder, D., ebenda, S. 390

7.3. Sinnbeeinflussung durch Unternehmenskultur

Unternehmenskultur ist einer der wenigen Ansatzpunkte, wo überhaupt in Sinnprozesse eingegriffen werden kann.⁶⁶ Wesentlich wird aber, wie mit Unternehmenskulturen umgegangen wird.⁶⁷

Die Tatsache, daß sich die Managementlehre für ein Konzept wie Unternehmenskultur interessiert und bereit ist, sich intensiver damit auseinanderzusetzen, beruht auf der grundlegenden Einsicht, daß komplexe soziale Systeme nicht vollständig beherrschbar sind. Denn nur so ist es zu erklären, daß Unternehmenskultur als etwas verkauft wird, was veränderbar, manipulierbar, "strategiegerecht" gestaltbar ist, wenn nur die richtigen "Macher" am Werk sind. Unternehmenskultur wird der Unternehmensstrategie untergeordnet und lediglich als Instrument zur Zielerreichung angesehen. Diese Sichtweise genügt unter dem spezifischen Aspekt der Sinndimension von sozialen Systemen nicht. Entsprechend soll hier eine Gegenposition vertreten werden, die von der Überlegung ausgeht, daß Kulturen dialogisch-interaktiv gestaltet werden müssen und nicht "einfach" manipuliert werden können.⁶⁸

Die Sinnvermittlung, wie sie von den Autoren dargestellt wurde, kann m.E. nach, zu recht kritisiert werden. Die Autoren der Unternehmenskulturdiskussion versuchten, ohne dem Mitarbeiter miteinzubeziehen, Sinn vorzugeben. Der Sinnbegriff wurde in der Unternehmenskulturdiskussion als zeitgeistiges Vokabular eingesetzt. Unter Sinn wird dabei eine Wirklichkeit verstanden, die sich die Mitarbeiter gemeinsam "ausmachen".

Wenn man aber Sinn als Element eines sozialen Systems betrachtet (siehe 7.2.), dann kommt dies dem logotherapeutischen Sinnverständnis nahe, da Sinn dann nicht mehr gegeben, sondern bestenfalls beeinflusst werden kann.

Zwei neue Methoden der Sinnbeeinflussung, der "weichen Sinnvermittlung" für Mitarbeiter, stellen Konsensus Management und Symbolisches Management dar:

⁶⁶ vgl. Hartfelder, D., Sinnmanagement, a.a.O., S. 390

⁶⁷ vgl. Hartfelder, D., ebenda, S. 392

⁶⁸ vgl. Hartfelder, D., ebenda

8. "Konsensus-Management" nach Peter Ulrich

Im Vordergrund steht der offene Diskurs bzw. Dialog zwischen Mitarbeiter und Führungskraft. Mit sprachlicher Verständigung werden gemeinsame Weltinterpretationen und Sinnzusammenhänge gestaltet.

Peter Ulrich spricht sich ausdrücklich für eine Ergänzung der bisher vorrangig betriebenen technisch-organisatorischen Steuerung von Funktionszusammenhängen ("Systemsteuerung") durch eine normative Regelung von Sinnzusammenhängen ("Kulturentwicklung") aus und unterstreicht dabei die "Gleichrangigkeit" beider Aspekte.

In bezug auf "Kulturentwicklung" geht es ihm nicht um ein "Managen" der Unternehmenskultur, sondern um ein vertieftes, ganzheitliches Verständnis des Managements als kulturellen Entwicklungsprozeß, kurz, um "kulturbewußtes Management".⁶⁹

Auch er kritisiert eine falsch verstandene Unternehmenskultur:

Es entsteht dadurch ein "Werte-Drill", wenn den Mitarbeitern Unternehmenskultur und den damit verbundenen Werten, aufoktroziert wird. Die Mitarbeiter würden dies als Funktionszwang empfinden. Wenn Unternehmenskultur nicht von innen wächst, kann es zu keiner personalen Identität kommen.⁷⁰

Die Einsicht in die Notwendigkeit, Unternehmenskulturen im Dialog mit den Betroffenen zu verändern, öffnet den Blick für die Gemeinsamkeiten zwischen Sinnprozessen bei Individuen und in sozialen Systemen.

Damit wird auch ein gemeinsames Konzept für das Verstehen und Beeinflussen von Sinnprozessen auf beiden Ebenen erkennbar und zwar in der Idee des Konsensus-Management.⁷¹

Er nennt grundsätzlich zwei Ebenen eines kulturbewußten Managements:

⁶⁹ vgl. Kasper, H., Organisationskultur S. 133

⁷⁰ vgl. Ulrich, P., Systemsteuerung und Kulturentwicklung, a.a.O., S. 318

⁷¹ vgl. Hartfelder, D., Sinnmanagement, a.a.O., S. 392

8.1. Symbolisches Management

Auf der traditionellen Ebene symbolischer Kommunikation und ritueller Interaktion kann das Management nun bewußt gepflegte Zeichen setzen mit denen in stetiger Weise eine strategie-konforme Grundorientierung vorgelebt wird.

8.2. Konsensorientiertes Management

Auf der modernen Ebene rationaler, argumentativer Verständigung wird ernsthaft mit allen, zwischen denen "Sinngemeinschaft" geschaffen werden soll, in offenen und unverzerrten Konsensfindungsprozessen dialogische Willensbildung praktiziert.⁷²

An anderer Stelle meint der Autor: "Hierzulande steckt die Entwicklung pragmatischer Konzepte und Verfahren rationalen Konsensus-Managements, dem vorherrschenden technokratischen Zeitgeist und der fehlenden Reflexion der regulativen Idee kommunikativer Rationalität, noch in den Anfängen."⁷³

8.3. Kritik am Konsensus-Management

Die kommunikative Rationalität als zweite Dimension des Konsensus-Management basiert auf einer unrealistischen Vorstellung einer idealen Kommunikationsgemeinschaft. Die zugrundeliegende Idee ist aber eine sehr gute, denn gerade systemspezifische Sinnzusammenhänge werden durch das Bemühen von Konsens geschaffen.⁷⁴

Auch ich schließe mich der Meinung Ulrichs an, da die Voraussetzung für einen offenen Diskurs, die Partizipation und Chancengleichheit aller Beteiligten erfordert. Diese pragmatisch orientierten Bemühungen, über Diskurs und Konsens den Mitarbeitern Sinn zu vermitteln, dürfte in betriebswirtschaftlichen Organisationen scheitern, wenn man die Interessengegensätze, Machtverteilungen und Konflikte berücksichtigt. Einen Versuch wäre es aber wert.

⁷² vgl. Ulrich, P., Systemsteuerung und Kulturentwicklung, a.a.O., S. 1984. S. 319

⁷³ Ulrich, P., Konsensus-Management: Die zweite Dimension rationaler Unternehmensführung, in: BFuP 35, 1983, Nr.1. S. 81

⁷⁴ vgl. Hartfelder, D., Sinnmanagement, a.a.O., S. 392

8.4. Zusammenfassung

Peter Ulrich fordert damit ein Nachdenken der Führungskräfte und ein Transparentmachen jener Sinn- und Wertvorstellungen, die bisher faktisch vermittelt wurden. Daraus soll sich ein "kulturbewußtes Management" entwickeln, das neben der "symbolischen" auch eine "konsensorientierte" Komponente umfassen soll.

Symbolisches Management allein sei nicht ausreichend, vielmehr müsse im Wege eines "konsensorientierten" Managements auch eine argumentative Verständigung mit allen jenen sichergestellt werden, zwischen denen eine Sinngemeinschaft geschaffen werden soll. Dies soll in offenen und unverzerrten Konsensfindungsprozessen in Form einer dialogischen Willensbildung praktiziert werden. ⁷⁵

Für das Management bedeutet dies einen Umdenkprozess. Der rationale Umgang mit objektiven Fakten muß ergänzt werden und überlagert werden durch den rationalen Umgang mit subjektiven Wertvorstellungen, Bedürfnissen und Interessen. Damit aber wird die Sinndimension, die Dimension von Zwecken und Absichten in den Managementprozess miteinbezogen. Die Notwendigkeit, über Bedürfnisse und Interessen diskursiv Einigung zu erzielen, beinhaltet ein beachtliches Potential für Sinnbildungsprozesse. ⁷⁶

⁷⁵ vgl. Kasper, H., Organisationskultur, a.a.O., S. 134

⁷⁶ vgl. Hartfelder, D., Sinnmanagement, a.a.O., S. 392

9. Symbolisches Management

Beim Symbolischen Management werden Sinnpotentiale aufgebaut, z. B., kommunikative Instrumente wie Sprache Geschichte, Mythen usw.

Symbolisches Management besteht nun darin, daß Vorgesetzte zu "Sinnstiftern" werden. Demnach hätten sie in erster Linie eine "interpretative" Funktion zu gewärtigen. ⁷⁷

Der Manager hat dafür zu sorgen, "wie was (im Chaos vielfältiger und widersprüchlicher Meinungen) zu sehen und zu verstehen ist. Er ist erfolgreich, wenn alle Mitarbeiter seine Wirklichkeitsdeutung wahrnehmen und für wahr-nehmen." ⁷⁸

Darüberhinaus sollen Manager auch noch versuchen, den Sinn institutionaler Ordnungen "objektiv" zugänglich und subjektiv einsichtig zu machen. Es soll also der Ordnung als Ganzes ein für alle daran Beteiligten "übereinstimmender Sinn" gegeben werden. ⁷⁹

Abschließend kann man sagen, daß der Sinn des Symbolischen Managements gegenständlich und faktisch erfahrbar wird in Symbolen. Es wird der Sinn der in Fakten liegt, genutzt. Diese Fakten werden gedeutet, um ihren Sinn zu verstehen. Somit ist es ein "Sinn als Bedeutung" und nicht ein Sinn als "Wert-Sinn", von dem die Logotherapie spricht, wo das persönliche Wertfühlen des Menschen hinzukommen würde.

9.1. Kritik am Symbolischen Management

Es läuft auf eine Manipulation sprachlich und symbolhaft vermittelter Strukturen, auf Manipulation von Mythen, Symbolen und Etiketten, von Denk-, Sprach- und Interpretationsmustern hinaus. Ebenfalls kann die Steuerungskapazität von Symbolen, Metaphern, Ritualen etc bezweifelt werden. Nach Dafürhalten von Neuberger reicht ein so verstandenes "Symbolisches Management" nicht für eine Änderung, sondern lediglich zur Bewahrung einer Kultur aus. ⁸⁰

Auch Neuberger äußert sich kritisch darüber: Symbolisches Management "ist ein Sammelname für die Teilmenge jener sanften Techniken, die davon ausgehen, daß die individuellen Akteure sinnvoll handeln (wollen). Die personale Sinnfindung soll aber

⁷⁷ vgl. Kasper, H., Organisationskultur, a.a.O., S. 128

⁷⁸ Neuberger, O., Kompa, A., Macher, Gärtner, Krisenmanager. Serie Firmenkultur IV. In: Psychologie heute, 1986. S. 68

⁷⁹ vgl. Neuberger, O., Kompa, A., 1986. S. 69, zit. in: Kasper, H., Organisationskultur, a.a.O., S. 129

⁸⁰ vgl. Kasper, H., Organisationskultur, a.a.O., S. 130

paradoxerweise - und das ist das zentrale Dilemma dieser Techniken, das zugleich ihre Grenzen markiert - nicht dem einzelnen überlassen werden, sie soll vorgeformt und in bestimmte nützliche Bahnen gelenkt werden." 81

Kasper meinte dazu: "Ein einseitiges "Sinn-machen" von seitens des Managements ist nicht möglich." 82

Es ist auch m.E. nach fragwürdig, ob alle Mitarbeiter dieselbe Auffassung der Symbole haben und es somit zu einer gemeinsamen "Sinnteilung" kommen kann. Die Sinnggebung "von oben" spiegelt noch nicht die unterschiedlichen Empfindungen, Wahrnehmungen und Vorstellungen der Individuen wider. Jeder Mitarbeiter hat aber unterschiedliche Interpretationen von Sinn. So kann es aber nicht zu Sinnteilung kommen. Die Inhalte der unternehmensspezifischen Sprache schaffen m.E. eine bestimmte soziale Realität, eine objektive Wirklichkeit, jedoch noch keinen Sinn. Symbolisches Management ist eine "weiche" Form der Sinnstiftung, die Ähnlichkeiten mit dem ontologischen Sinnbegriff der Logotherapie aufweist. Es ist eine "Sinnvermittlung über Sprache", die ein Werteangebot für den Mitarbeiter darstellen kann. Unter Umständen kann dieses Werteangebot Voraussetzung oder Bedingung für die höhere Ebene sein. Mit dieser höheren Ebene oder Dimension meine ich den existentiellen Sinnbegriff der Logotherapie. Den ontologischen Sinnbegriff, der im Symbolischen Management Verwendung findet, kann man mit "Sinn als Bedeutung" bezeichnen. Das ist jener Sinn, der sich aus einem funktionalen Zusammenhang mit seiner Umgebung ergibt.

⁸¹ Neuberger, O., 1988. S. 15. zit. in: Kasper, H., Die Handhabung des Neuen, a.a.O., S. 394

⁸² Kasper, H., Die Handhabung des Neuen in organisierten Sozialsystemen. Berlin: Springer, 1990. S. 395

9.2. Symbolisches Management nach Probst/Scheuss

Diese beiden Autoren versuchten herauszufinden wie verschiedene Arten von Führungsmaßnahmen den Ordnungsbildungsprozeß in Unternehmen beeinflussen. Die beiden Schweizer Autoren erhofften sich eine Sinnvermittlung über symbolisches (geistig-sinnhaftes) Gestalten. In ihrer Publikation wurde die Sinnvermittlung zwar begrüßt, aber doch in Frage gestellt. So äußerten sie sich auch kritisch zu ihrem eigenen Konzept und wirkten daher in manchen Argumentationen sprunghaft. Auffallend war ihr starker Bezug zum Sinnverständnis von Frankl.

Nach Probst/Scheuss geschieht der Ordnungsbildungsprozeß in sozialen Systemen durch zwei fundamental unterschiedliche Prozesse: durch "Organisieren" und durch "Selbstorganisation".⁸³

Der Verfasser beschränkt sich hier auf den für die Arbeit wichtigen Teil des "Organisierens".

Die beiden unterscheiden zwei Gestaltungsarten von "Organisieren":⁸⁴

- *substantielles (oder materielles) und*
 - *symbolisches (geistig-sinnhaftes)*
- Gestalten.*

Unter substantiellem Gestalten lassen sich Maßnahmen sachlich-logischer bzw. auch politischer Art subsumieren.⁸⁵

Symbolisches Gestalten bezieht sich auf die Vermittlung oder Erfassung von Sinn. Es geht darum, Ereignisse, Arbeitsprozesse, Strukturen, aber auch die Resultate substantiellen Gestaltens mit Sinn zu belegen, bzw. so zu interpretieren, daß Handlungen und Ziele legitimiert, besser akzeptiert und verstanden werden.

Durch symbolisches Gestalten sollen Ungewißheit und Komplexität in sozialen Systemen reduziert und das Geschehen für die Mitarbeiter sinnvoll gemacht oder sinnvoll erlebbar gemacht werden.⁸⁶

⁸³ Probst, G., Scheuss, R., Die Ordnung von sozialen Systemen: Resultat von Organisieren und Selbstorganisation. In: zfo. Heft 8/1984, S. 482

⁸⁴ vgl. Probst, G., Scheuss, R., Die Ordnung von sozialen Systemen, a.a.O., S. 482

⁸⁵ vgl. Kasper, H., Die Prozeßorientierung, a.a.O., S. 374

Unter Symbolischem Gestalten versteht man daher eine "Sinngemeinschaft". Als Mittel zur Herstellung dieser gelten indirekte, symbolische Formen der Beeinflussung (Betonung der Firmentradition, Pflege der Mythen, Zeremonien,...).⁸⁷

Kritisch zu diesem Konzept äußerte sich Kasper: "Diese das Problembewußtsein schärfende Trennung in materiell-inhaltliche und symbolisch-interpretative Aspekte ist aber m.E. letztlich nicht weiterführend, wenn man davon ausgeht, daß Fakten niemals für sich sprechen, sondern immer interpretiert werden."⁸⁸

Probst/Scheuss stellten daher zusammenfassend fest, daß es neben einer materiellen auch eine geistig-sinnhafte Gestaltung von sozialen Systemen gibt. Interessanterweise näherten sich die beiden auch Frankls Gedankengut:

"Nun ist kaum mehr darüber zu diskutieren, daß der Mensch Sinn braucht, etwas was die Wirklichkeit ordnet."⁸⁹

Zunehmend kritisch äußerten sich die beiden ebenso über die Sinnvermittlungsfunktion von Führungskräften, denn man könne doch nicht definieren, was als sinnmachend aufzufassen sei. Um aber doch wieder auf ihr Konzept der Gestaltungsmaßnahmen zurückzugreifen stellten sie dann doch noch fest: "Die Gestaltungsaufgabe besteht ohne Zweifel zu einem großen Teil darin, Interpretationshilfen, - schemata, Sprachregelungen und Symbole anzubieten, als Hilfen für die sinnvolle Erfassung der Wirklichkeit."⁹⁰

Hier sehen Probst/Scheuss einen, m.E., Zusammenhang bzw. Brückenschlag zur Logotherapie, indem eben durch die Gestaltung der Interpretationshilfen wie der Artefakte, Symbole und Handlungen eine Auffindung von sinnmachenden Prozessen unterstützt oder gefördert wird.⁹¹

Schließlich verblieben die Autoren doch kritisch und meinten:

⁸⁶ vgl. Probst, G., Scheuss, R., 1984. S. 482. zit. in: Kasper, H., Die Prozeßorientierung, a.a.O., S. 374

⁸⁷ vgl. Kasper, H., Die Prozeßorientierung, a.a.O., S. 375

⁸⁸ Kasper, H., Die Handhabung des Neuen, a.a.O., S. 394

⁸⁹ Probst, G., Scheuss, R., Die Ordnung von sozialen Systemen, a.a.O., S. 487

⁹⁰ Probst, G., Scheuss, R., ebda

⁹¹ vgl. Probst, G., Scheuss, R., ebda

"Wir vermuten aber, daß Sinnstrukturen letztlich nicht vermittelt oder geschaffen werden können, sind sie doch das Ergebnis multipler Entstehungsprozesse, Konsequenz innerer Zusammenhänge. Es ist sogar zu vermuten, daß gerade eine bewußte Manipulation sinngebender Prozesse dann eine gegenteilige Wirkung hat, wenn die inneren Zusammenhänge, die Selbstreferenz (das System nimmt auf sich selbst Bezug, Anm. d. Verf.) nicht berücksichtigt werden. Wie bereits Frankl sehr einleuchtend darlegte, kann Sinn nicht gegeben werden sondern muß gefunden werden." 92

⁹² Probst, G., Scheuss, R., ebda

XI. SCHLUSSDISKUSSION: DER SINNBEGRIFF IM MANAGEMENT - ANNÄHERUNG ZUM SINNBEGRIFF IN DER LOGOTHERAPIE ?

Die bisherige absichtliche Vermeidung von Sinn-"Definitionen" könnte es nun vielleicht etwas leichter machen einen Zugang zwischen dem "Sinn"-Begriff in der Logotherapie und dem "Sinn"-Begriff in der Unternehmenskulturdiskussion zu finden. Zu den unzähligen Begriffsinhalten von Sinn zählt ja auch "Sinn als Bedeutung". Dieser Sinnbegriff könnte oberflächlich betrachtet jener sein, den die Organisationskultur aufgenommen hat. Hier handelt es sich um die Verwendung von Symbolen, Worten, Sätzen usw. Es wäre sogar die Definition für "Symbolisches Management": hier werden Bedeutungsinhalte, d.h. Sinn geschaffen, interpretiert, ausgehandelt und vermittelt.

Aber auch der "Sinn als Zweckmäßigkeit", der die Zieladäquatheit von Mitteln, Instrumenten usw. bezeichnet, könnte für die Unternehmenskulturdiskussion bezeichnend sein.

Die dritte Begriffsbedeutung, nämlich ein "Sinn als Wert-Sinn" führt zu einer Annäherung an den "Sinnbegriff" in der Logotherapie ¹

Obwohl ja, wie gezeigt, auch die Logotherapie von einem Konnex zwischen Sinn und Wert ausgeht, wird jedoch dieser Konnex immer mehr aufgeweicht, da ein gesamtgesellschaftliches Wertsystem zunehmend verloren geht.

Dieses "existentielle Vakuum" als Folgeerscheinung des Verlustes von Werten und Traditionen ist für Frankl ein individualpsychologisches wie gesellschaftliches Phänomen.

Nun hat ja auch die Diskussion um den Sinnbegriff in der Soziologie gezeigt, daß dieser nicht sehr leicht nachvollziehbar ist. Schülein schaffte hier schon eine Verbesserung, indem er "Sinn als Prozeß" sah und auf Definitionen verzichtete. Im Gegensatz zu Frankl werden auch gesellschaftliche Hintergründe psychischer Entwicklungen bei Schülein miteinbezogen. Hartfelder kritisiert auch diese "Definitionskonstrukte", da er es anzweifelt, ob eben dies dem konkreten Menschen in konkreten Situationen bei einer Sinnsuche hilfreich sein kann. Sinn "sprachlich" zu begreifen ist für ihn unbefriedigend.

¹ vgl. Holleis, W., Unternehmenskultur, a.a.O., S. 110

Einer der Ausgangspunkte für die Unternehmenskulturforschung war auch der allgemeine gesellschaftliche Traditionsverlust mit einer einhergehenden Wertauflösung nicht nur gesellschaftlich, sondern auch in Unternehmen. Daß man sich über Sinn und "Wert" Gedanken macht, ist auch ein Abbild einer gesellschaftlichen Situation.

Holleis sieht dann die Unternehmenskulturforschung als "Sinnvermittlung", denn "jede Kultur, als Ganzheit des geistigen Traditionshintergrundes verstanden vermittelt Sinn, und zwar in dem Sinne, als sie die geistige Konstruktion der Wirklichkeit festlegt, also Selbstverständlichkeiten bestimmt." ²

Er schwächt dies dann aber ab, indem er schreibt: "Verlieren aber diese Selbstverständlichkeiten" ihre Qualität und ihre Funktion - und gerade dies ist heute mehr denn je der Fall -, dann erst gewinnt die Rede von den Werten und vom "Sinn" ihre eigentliche Herausforderung. Und diese Situation ist gemeint, wenn die Unternehmenskulturbewegung von "Sinnvermittlung" spricht." ³

Holleis schließt dann seine Ausführungen indem er ein "geschlossenes Sinnsystem" nicht für möglich hält. Für ihn ist es auch nicht mehr möglich den Individuen Sinn zu vermitteln, diese Sinnfindung müßten die Individuen selbst leisten. ⁴

Ähnlich kritisch schließt auch Sandner seine ideologiekritischen Anmerkungen zu "Sinnmanagement": "Kulturelle Soll-Werte stellen aber nur ein aufgefropftes Substitut der eigenen Werte und Interessen der Mitarbeiter dar, sie sind Ersatz und Hülse statt Substanz. Sie sind fremdgesteuerte Mechanismen ..., dann wäre der Höhepunkt jeder Steuerungsphantasie erreicht: Die Mitarbeiter wollen, was sie sollen." ⁵

Desgleichen äußert sich auch Kasper, wie schon erwähnt, skeptisch, indem er unter "Sinnmanagement" die Übereinstimmung der Basisüberzeugungen der Mitarbeiter mit dem Unternehmen, die "Einschwörung" aller auf ein Ziel, um so den persönlichen Lebenssinn des Mitarbeiters mit dem des Unternehmens zu koppeln. All dies soll über "Symbolisches Gestalten", eine Singgemeinschaft funktionieren. Symbolische Gestaltung meint die Betonung der Firmentradition, Pflege der Mythen, usw. ⁶

Diese zuletzt genannten Interpretationshilfen, geistig-sinnhaften Gestaltungsmaßnahmen und Symbole können vielleicht eine Hilfe darstellen, um eine sinnvolle Erfahrung der

² Holleis, W., Unternehmenskultur, a.a.O., S. 347

³ Holleis, W., ebenda

⁴ vgl. Holleis, W., ebenda, S. 348

⁵ Sandner, K., Von Mythen und Märchen, a.a.O., S. 666

⁶ vgl. Kasper, H., Die Prozeßorientierung in der Organisationstheorie, a.a.O., S. 374 ff.

Wirklichkeit zu vermitteln. Letztlich ist dies aber eine Sinnkonstruktion, die m.E. nach auf "Sinnmanipulation" hinausläuft, und daher nicht mit der Logotherapie konform geht. Denn der Sinn kann ja nicht vom Unternehmen gegeben werden, denn diesen muß jeder Mitarbeiter für sich selber finden.

"Sinn" ist für die Logotherapie nämlich "die Realisierung jenes Wertes, den wir in der Situation mit uns stimmig erleben."⁷

⁷ Längle, A., Lebenskultur - Kulturleben. Die Kunst, Bewegendem zu begegnen. Vortrag bei den Goldegger Kulturtagen, schriftliches Manuskript, 23.10.92. S. 11

XII. RESUMEE UND STELLUNGNAHME

Der Sinnbegriff der Logotherapie hat meinen Recherchen zufolge noch wenig, bis geringe Bedeutung in der sozialwissenschaftlichen Literatur, weshalb man von keiner Anwendung für das Management sprechen kann. Ob nun die Logotherapie Konsequenzen für die Managementpraxis hat, oder zukünftige Anwendungen für das Management bieten kann, bleibt offen. Auffallend ist jedoch, daß der Sinnbegriff nach Frankl in der Managementliteratur noch wenig Anerkennung gefunden hat, obwohl er sicherlich der prominenteste Vertreter ist, der sich mit Sinn beschäftigt hat. Annäherungen an das Gedankengut der Logotherapie finden die "weichen" Ansätze von Peter Ulrich, Probst/Scheuss und Pascale/Athos. Die genannten Autoren stellen zumindest die einseitige Sinnvermittlung in Frage und versuchen in ihren Beiträgen Wertangebote, anstatt Wertvorgaben zu machen. Doch auch die Logotherapie näherte sich noch nicht dem sozialwissenschaftlichen Gedankengut. Sie wird möglicherweise noch immer in einem zu engen therapeutischen Rahmen verstanden, die NUR dem Individuum bei der Sinnfindung helfen kann. Der Schritt, sozialen Systemen Hilfestellung bei der Sinnfindung zu geben, fand meinen Untersuchungen zufolge noch nicht statt.

Folgende Gründe könnten für die Nichtberücksichtigung des logotherapeutischen Gedankenguts in den Sozialwissenschaften ausschlaggebend sein:

Der Sinnbegriff der Logotherapie ist vordergründig betrachtet philosophisch, abstrakt und theologisch. Möglicherweise wird der Sinnbegriff nach Frankl zu sehr therapeutisch und individuell losgelöst vom sozialen Umfeld verstanden. Sinn ist aber nur in und durch einen Bezugsrahmen möglich. Dieser Vorwand wird von der Logotherapie entkräftet, da sie diesen Bezugsrahmen berücksichtigt.

Umgangssprachlich wird Sinn meist so verstanden, als handle es sich bei diesem Begriff um etwas Unbestimmtes, eigentlich nur Philosophisches. Es ist aber m.E. nach der große Verdienst Frankls, den Sinn konkret werden zu lassen, indem ich Werte verwirkliche. Dieser Sinn ist auch mit seinen Mitmenschen zu teilen. Denn der Sinn ist ohne zwischenmenschliche Verantwortung undenkbar. Wie aber Sinn empfunden wird, ist Sache des Individuums.

Ein weiterer Vorwand der Sozialwissenschaften könnte sein, daß der Sinn nur ein individuelles Phänomen ist. Sinn erklärt aber auch das Verhalten von sozialen Systemen. Nach Ansicht Frankls entsteht Sinn durch Selbsttranszendenz. Möglicherweise hat es

sich bisher noch nicht als ökonomisch profitabel erwiesen, dieses Konzept der Selbsttranszendenz auf soziale Systeme zu übertragen.

Um die mögliche Hemmschwelle der Sozialwissenschaft zu entkräften, versuche ich ein zukünftiges Szenario über einen konkreten Einsatz der Logotherapie zu erstellen:

Sehr gut vorstellbar wäre das Gedankengut der Logotherapie im Rahmen der PERSONALENTWICKLUNG von Organisationen zu verwenden. Der Mensch wird wieder in den Mittelpunkt gestellt (Anm.: der Verfasser ist sich seiner idealistischen und etwas realen Utopie dieses Satzes bewußt, denn ist nicht doch der Mensch im Unternehmen oft nur Mittel.Punkt?). Nicht der sprachwissenschaftliche Sinn als Bedeutung, sondern der Sinn als "Wert-Sinn" steht dann im Mittelpunkt. Der Mitarbeiter wird wieder ganzheitlich betrachtet. Sein Erleben, sein Empfinden und sein "Wertfühlen" geben ihm seinen ganz persönlichen Sinn. Der Mitarbeiter möchte diesen Sinn nicht nur für sich selbst beanspruchen, sondern er möchte ihn mit anderen teilen. Er setzt sich in Beziehung zum sozialen System. Er wird dann Werte erleben. Dadurch entsteht Beziehung, Zuneigung und Wertschätzung.

Diese existentiellen Grundmotivationen werden künftig nicht nur das Individuum allein, sondern soziale Systeme als Ganzes betreffen. Der Erfolg von vielen Unternehmen wird künftig davon abhängen, wie das Management seinen Mitarbeiter sieht. Der Mensch von heute lechzt förmlich nach Sinnerfüllung. Wenn er seine Lebensaufgabe, verbunden mit seiner Arbeitsaufgabe mit seinem persönlichen Sinn füllen kann, dann ist das die Quelle für Lebenskraft, Begeisterung, Kreativität und damit Sinn. Um aber den Sinn des Einzelnen im Unternehmen zu finden, muß sich das Management mit dem "Wesen des Menschen", mit all seinen Problemen, beschäftigen. Gerade heute, wo Wertewandel und Sinnfindung zentrale Schlagworte sind, ist es Aufgabe der Führung, eine neue Menschlichkeit als Bewußtseinsprozeß zu schaffen. So ergibt sich dann persönlicher Sinn für den Mitarbeiter und damit verbunden Produktivitätssteigerungen für das Unternehmen.

Die Logotherapie geht m.E. den richtigen Weg. Sie teilt diese Auffassung des "neuen Menschenbildes", das künftig auch die Sozialwissenschaft nicht mehr übersehen kann.

XIII. ZUSAMMENFASSUNG

Obwohl wie bereits einleitend erwähnt es noch keine Forschungsarbeit zu meiner Ausgangsfragestellung und somit Zielsetzung gibt, mit wenigen Ausnahmen, wo sich Autoren u.a. mit dem Sinn-Begriff nach Viktor Frankl (Holleis, Probst/Scheuss, Hartfelder) auseinandersetzen, wollte ich versuchen zu zeigen, wie man sich dem Sinnbegriff der Logotherapie nähern kann. Anschließend wurde dargestellt, daß ein und der selbe Begriff verschiedene Bedeutungen hat. Weiters wollte ich mich bei meinen Darstellungen über Sinnmanagement auf Autoren beschränken, die sich über den Sinnbegriff Gedanken machten. Desweiteren wurde der Sinnbegriff der Logotherapie mit dem Sinnbegriff der Unternehmenskulturdiskussion verglichen. Als exkursorischer Brückenschlag zwischen Logotherapie und Unternehmenskultur wurde das Sinnverständnis der Soziologie erarbeitet.

Das Sinnverständnis der Logotherapie geht vom Individuum aus. Sie stellt den Menschen in den Mittelpunkt. Die Logotherapie verhilft dem Menschen aufgrund seiner geistigen(noetischen) Fähigkeit, zur Selbst-Distanzierung und zur Selbst-Transzendenz. So sieht die Logotherapie dem Menschen nicht mehr als Opfer seiner Umstände oder Triebe, sondern er ist durch seine geistige Dimension zu einer Distanz dazu befähigt. Er kann Stellung nehmen. So wird der Mensch wieder zu Eigenverantwortung, Selbstbestimmung und Werteverwirklichung "erzogen". Indem der Mensch Werte verwirklicht, verwirklicht er sich selbst und findet so seinen ganz konkreten, ganz persönlichen Sinn. Dieser Sinn kann ihm aber von niemandem gegeben werden. Die Logotherapie kann dem Menschen bei der Sinnsuche Hilfestellung leisten.

Der Sinnbegriff der Unternehmenskulturdiskussion gibt hingegen Sinn vor. Sinn wird vermittelt, manipuliert. Das Sinnverständnis der Managementliteratur ist eine gemeinsame Wirklichkeitsinterpretation, die über sprachliche Mittel oder Symbole, wie Geschichten, Firmentradition, von den Mitarbeitern geteilt werden soll.

Als Ergebnis der Forschungsarbeit kann man zunächst feststellen, daß der "Sinn"-Begriff der Logotherapie, welcher hauptsächlich zu therapeutischen Zwecken eingesetzt wird, um "Patienten" bei der Sinnfindung zu helfen, ein anderer ist als der "Sinn"-Begriff der im Rahmen der Organisationskultur Verwendung findet. Es wäre ja auch in der Praxis

schwer vorstellbar, den Sinn jedes einzelnen Mitarbeiters mit dem Sinn des Unternehmens zu koppeln. Da das Gedankengut von Viktor Frankl in der Managementliteratur wenig, bis keine Anerkennung fand, kann man auch nicht von Anwendungen für das Management sprechen. Eine konkrete Anwendungsmöglichkeit ergäbe sich bei Personalentwicklungskonzepten.

XIV. LITERATUR- UND QUELLENVERZEICHNIS

- BÖCKMANN, W., Logotherapie als Sinn-Theorie. Vom Sinn der Arbeit, in: Management Forum, Band 5, 1985. S. 69-85
- BÖCKMANN, W., Sinnorientierte Führung als Kunst der Motivation, Landsberg: Verlag Moderne Industrie, 1987
- BÖCKMANN, W., Die Kunst zu motivieren, in: Harvard Manager, Heft 1, 1988. S. 116-119
- BÖSCHEMEYER, U., Logotherapie mit einem Gesichtsverletzten. Ein Therapieplan, zit. in: Längle, A., Entscheidung zum Sein. Viktor Frankls Logotherapie in der Praxis, München: Piper, 1988. S. 53-67
- DYLLICK, T., Management als Sinnvermittlung, in: GDI-Impuls, Nr. 3, 1983. S. 3-12
- EXNER, A., KÖNIGSWIESER, R., TITSCHER, S., Unternehmensberatung -systemisch, in: Die Betriebswirtschaft (DBW), Jg. 47, Nr. 3, 1987. S. 265-279
- EXNER, A., Unternehmensidentität, in: Königswieser, R., Lutz, C., (Hg.), Das systemisch-evolutionäre Management. Neuer Horizont für Unternehmen. Wien: Orac, 1992. S. 195 ff.
- FRANKL, V., Der Mensch auf der Suche nach Sinn, Stuttgart: Hippokrates Verlag (Orig.), 1959
- FRANKL, V., Der Mensch vor der Frage nach dem Sinn, München: Piper, 1979
- FRANKL, V., Die Sinnfrage in der Psychotherapie, München: Piper, 1981
- FRANKL, V., Ärztliche Seelsorge, Wien: Deuticke, 1982
- FRANKL, V., Das Leiden am sinnlosen Leben, Bern: Huber, 1985
- FRANKL, V., Die Psychotherapie in der Praxis. Eine kasuistische Einführung für Ärzte, München: Piper, 1986

- FRANKL, V., Logotherapie und Existenzanalyse, München: Piper, 1987
- FRANKL, V., Psychotherapie für den Laien. Rundfunkvorträge über Seelenheilkunde, Freiburg: Herderbücherei, 1989
- FRANKL, V., Der leidende Mensch. Anthropologische Grundlagen der Psychotherapie, Bern: Huber, 1990
- FRANKL, V., Der Wille zum Sinn, München: Piper, 1991
- GEHMACHER, E., Mehr Glück mit Verstand, Wien: Deuticke, 1991
- GESELLSCHAFT FÜR LOGOTHERAPIE UND EXISTENZANALYSE, Ausbildungsprogramm in Existenzanalyse und Logotherapie nach Viktor E. Frankl, Wien. 1991
- GESELLSCHAFT FÜR LOGOTHERAPIE UND EXISTENZANALYSE, Broschüre über die Herbstakademie der GLE 1993, Wien. 1993
- GESELLSCHAFT FÜR LOGOTHERAPIE UND EXISTENZANALYSE, Tagungsband der GLE Nr. 1 und 2, 1991, Thema: Wertbegegnung. Phänomene und methodische Zugänge, Wien. 1993
- HABERMAS, J., Technik und Wissenschaft als "Ideologie". Frankfurt/Main. 1969. S. 65, zit.in: Holleis, W., Unternehmenskultur und Moderne Psyche. Frankfurt: Campus Verlag. 1987
- HARTFELDER, D., Management als Sinnvermittlung?, in: Die Unternehmung, 38. Jg., Heft 4, 1984. S. 373-394
- HOLLEIS, W., Unternehmenskultur und moderne Psyche, Frankfurt/New York: Campus, 1987
- KASPER, H., Organisationskultur. Über den Stand der Forschung, Wien. 1987
- KASPER, H., Die Prozeßorientierung in der Organisations- theorie, in: Hofmann, M., Rosenstiel, L.v. (Hg.), Funktionale Managementlehre, Berlin/New York: 1988. S. 353-382

- KASPER, H., Die Handhabung des Neuen in organisierten Sozialsystemen, Berlin: Springer, 1990
- KLAGES, H., Wertorientierungen im Wandel. Frankfurt/New York, 1984. S. 14, zit. in: Holleis, W., Unternehmenskultur und moderne Psyche, Frankfurt: Campus Verlag, 1987
- KREUZER, F., FRANKL, V., Im Anfang war der Sinn. Von der Psychoanalyse zur Logotherapie. Ein Gespräch, München: Piper, 1986
- LÄNGLE, A., Wege zum Sinn. Logotherapie als Orientierungshilfe, München: Piper, 1985
- LÄNGLE, A., Viktor Frankls Logotherapie und Existenzanalyse, in: Psychologie in Österreich, Nr. 2-3, 6.Jg, 1986. S. 85-89
- LÄNGLE, A., (Hg.), Entscheidung zum Sein. Viktor Frankls Logotherapie in der Praxis, München: Piper, 1988
- LÄNGLE, A., Der Beitrag der Existenzanalyse zur Psychohygiene und Erwachsenenbildung, Protokoll 12, Wien: Bildungshaus Neuwaldegg, 1988. S. 19-36
- LÄNGLE, A., Sinnvoll leben. Angewandte Existenzanalyse, St.Pölten: NÖ. Pressehaus, 1991
- LÄNGLE, A., Was sucht der Mensch, wenn er Sinn sucht? in: Daseinsanalyse, Basel: Verlag Karger, Heft 8, 1991. S. 174-183
- LÄNGLE, A., Existenzanalyse und Logotherapie, in: Pritz, A., Petzold, H., (Hg.), Der Krankheitsbegriff in der modernen Psychotherapie, Junfermann Verlag, 1992. S. 355-369
- LÄNGLE, A., Die Kunst Bewegendem zu begegnen. Lebenskultur und Kulturleben. Vortrag bei den Goldegger Kulturtagen am 23.10.1992, schriftliches Manuskript, 1992. S. 1-20
- LUHMANN, N., Sinn als Grundbegriff der Soziologie, in: Habermas, J., Luhmann, N., Theorie der Gesellschaft oder Sozialtechnologie, Frankfurt/Main, 1971. S. 25

ff., zit. in: Hartfelder, D., Management als Sinnvermittlung? in: Die Unternehmung, Nr. 34, 1984. S. 373-393.

NEUBERGER, O., KOMPA, A., Macher, Gärtner, Krisenmanager. Serie Firmenkultur IV, in: Psychologie heute, Sept. 1986. S. 64-71

PETERS, T., WATERMAN, R.H., Auf der Suche nach Spitzenleistungen. Was man von den bestgeführten US-Unternehmen lernen kann, 6.A., Landsberg am Lech, 1984

PROBST, G., SCHEUSS, R., Die Ordnung von sozialen Systemen: Resultat von Organisieren und Selbstorganisation, in: zfo, Heft 8, 1984. S. 480-488

SANDNER, K., "... Von Mythen, Märchen, Kulturpflege und Sinn Management". Organisationskultur als Gegenstand der Organisationsforschung, in: DBW, Jg. 48, Heft 5, 1988. S. 651-667

SCHACHINGER, C., Der Haß auf sich selbst. Die Radikalisierung der Jugend als Folge gesellschaftlicher Leere, in: "Der Standard", 28.11.1992. S. 19

SCHUELEIN, J.A., Zur Konzeptualisierung des Sinnbegriffs, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Jg. 34, 1982. S. 649-664

SCHULZ VON THUN, F., Miteinander Reden, Teil 2. Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung. Differentielle Psychologie der Kommunikation, Hamburg: Rowohlt, 1992

SIEVERS, B., Vom Sinn und Unsinn der Motivation, in: Zeitschrift der Gesellschaft für Organisationsentwicklung (GOE), Heft 3, 1984. S. 1-13

SPIEGELBERG, H., Die Rolle der Phänomenologie in Viktor Frankls Logotherapie und Existenzanalyse, zit. in: Längle, A., Hg., Wege zum Sinn. Logotherapie als Orientierungshilfe. München: Piper, 1985. S. 55-70

STEYRER, J., Erfolgsmodelle der Führung, in: Kasper, H., Kehrer, A., Sandner, K., Steyrer, J., Führung und Organisation, Skriptum, Wien: Serviceverlag der WU 1991. S. 110 ff.

ULRICH, H., Unternehmenspolitik, Bern, 1978. S. 13, zit. in: Hartfelder, D., Management als Sinnvermittlung? in: Die Unternehmung, Nr. 34, 1984. S. 373-393

ULRICH, H., Von der Betriebswirtschaftslehre zur systemorientierten Managementlehre, in: Wunderer, R., (Hg), Betriebswirtschaftslehre als Management- und Führungslehre. Stuttgart, 1985. S. 22, zit. in: Holleis, W., Unternehmenskultur und moderne Psyche, Frankfurt/New York: Campus Verlag, 1987.

ULRICH, H., PROBST, G., Anleitung zum ganzheitlichen Denken und Handeln, 3. A., Bern/Stuttgart, 1991

ULRICH, P., Systemsteuerung und Kulturentwicklung. Auf der Suche nach einem ganzheitlichen Paradigma in der Managementlehre, in: Die Unternehmung, 38. Jg., Nr. 4, 1984. S. 303-322

ULRICH, P., Konsensus-Management. Die zweite Dimension rationaler Unternehmensführung, in BFuP, Nr. 1, 1983. S. 70-84

WALTER-BUSCH, E., Aspekte der gegenwärtigen Sinn- und Orientierungskrise, in: Management Zeitschrift, Jg. 48, 1979. S. 65-76

WILLKE, H., Systemtheorie. Stuttgart/New York, 1982. S. 35 zit. in: Hartfelder, D., Management als Sinnvermittlung? in: Die Unternehmung, Nr. 4, 1984. S. 373-393