

Unternehmensführung II

„Glückliche“ Bilanzen

Wir haben in den letzten Jahrzehnten zwar aus wissenschaftlich-technischer Sicht ein hohes betriebswirtschaftliches Niveau erreicht, aber dabei vergessen der Frage nachzugehen, was Menschen wirklich brauchen um ihr Leben und Arbeiten zum Gelingen zu bringen. Auf dieses Defizit sind viele der heutigen Probleme zurückzuführen. Warum Sinn und Werte die Grundlage für menschliches und unternehmerisches Wachstum sind erfahren Sie in diesem Beitrag von HR-Professorin und Buchautorin Dr. Mag. Anna Pircher-Friedrich.

Unser postmodernes Denken und auf mechanistischen Philosophien aufbauendes Führungs- und Selbstführungsverständnis ist überholt, ist nicht mehr zeitgemäß und kann der wachsenden Komplexität und Dynamik nicht mehr gerecht werden. Postmodernes Denken verkennt den Menschen als freies, sittlich verantwortliches Wesen und mündet in Orientierungslosigkeit. Es führt den Menschen in die Sackgasse des Forderns, des Erwartens, des Immer mehr Haben Wollens, des immer schneller, immer besser und letztendlich in die Sinnleere, die von Viktor Frankl genannte Pathologie unseres Zeitgeistes. Aber, wo Sinn- und Wertelosigkeit herrschen, erkranken Menschen, Unternehmen, Wirtschaft und die Gesellschaft.

Postmodernes, mechanistisches Denken führt in die Irre, zu einer falschen Auffassung von Glück, Erfolg und Arbeit. Basierend auf einem verzerrten Menschenbild steht es menschlichem und unternehmerischem Wachstum, sinnvollem Leben und Arbeiten und damit Lebensqualität im Wege. So gründet unsere gängige Auffassung von Führung, Erfolg, Sinn, Lebensqualität und Glück auf Mythen, in deren Gefangenschaft wir uns freiwillig begeben, die wir perpetuieren, weil wir sie nicht hinterfragen. Wirtschaftlicher Erfolg und Lebensqualität gelten in der Regel als Pole eines Spannungsfeldes in denen man im Extremfall als erfolgreich oder glücklich im Sinne von Lebensqualität, oder erfolglos gilt. Tatsächlich setzen aber gerade erfolgreiche Unternehmen glückliche Menschen mit hoher Lebensqualität voraus. Nachhaltiger Erfolg, Sinn und demnach Lebensqualität erfordern dass wir unsere Haltung ändern.

Da sich in meinen jahrelangen, wissenschaftlichen Untersuchungen und praktischen Erfahrungen gezeigt hat, dass der Mensch in seinem auf Sinn- und Werteorientierung ausgerichteten Sein die konstitutive Grundlage für menschliches und wirtschaftliches Wachstum darstellt, habe ich mein Führungskonzept, neben dem systemischen Managementansatz und dem Konstruktivismus, auf das ressourcenorientierte und dem Menschen in seiner Würde entsprechenden Gedankengut von Viktor Frankl aufgebaut. So ist es möglich, den wachsenden Herausforderungen zu trotzen und über glückliche Menschen zu „glücklichen Bilanzen“ zu gelangen.

Prof. Dr. Dr. Viktor E. Frankl (26. März 1905 – 2. September 1997) ist der Begründer der „Dritten Wiener Schule der Psychotherapie“, die er selbst mit dem Doppelbegriff „Logotherapie und Existenzanalyse“ bezeichnete. Sein Hauptziel war es den Menschen hinzuführen in die Selbstverantwortung und Authentizität. Frankl hat uns mit seinem wissenschaftlich fundierten und praktikablen Sinnkonzept ein grandioses Erbe hinterlassen, das Antwort auf die brennenden Fragen unserer Zeit gerade auch in der Welt der Wirtschaft geben kann. Er hat uns, wie er sagte, eine Sinnlehre gegen die Sinnleere hinterlassen.

KOLLEKTIVE NEUEROSE

Frankl kennzeichnet unseren heutigen Zeitgeist durch folgende Symptome, die zu dem führen, was er mit einer „kollektiven Neurose“ bezeichnet hat:

■ Eine provisorische Daseinshaltung, die dadurch gekennzeichnet ist, dass der Mensch sich nicht wirklich auf das Leben und die Arbeit einlässt. Dies belegt auch die jährlich durchgeführte Gallup Untersuchung: immer mehr Menschen machen in den Unternehmen als „Betriebstatisten“ Dienst nach Vorschrift. So geht viel Potenzial für die Unternehmen und viel Lebensqualität für die Mitarbeiter verloren.

■ Eine fatalistische Lebenseinstellung, die den Menschen daran zweifeln lässt Gestalter seines Lebens und Arbeitens zu sein. So flüchten sich immer mehr Menschen mit Jammern und Schuldzuweisen in die Opferrolle. Auch die Fehlhaltung: Motivation ist nur bei 100 prozentiger Erfüllung der eigenen Erwartungen möglich, ist ein weit verbreitetes Phänomen. Hierzu gehört auch die selbst auferlegte Knechtschaft „man müsse das tun, weil der Markt es verlangt, oder die da oben es wollen“.

■ Das kollektivistische Denken, das durch die Orientierung an dem „was alle machen“, „was man tut“ die eigene Individualität aus dem Blickfeld verliert und die einzigartigen Potenziale brachliegen lässt.

■ Der Fanatismus, der den Menschen getreu dem Motto „Hauptsache mir geht es gut, koste es was es wolle“, um seine eigene Achse tanzen lässt. In dieser Fehlhaltung ist er nur mit sich selbst sensibel und schafft nicht den Perspektivenwechsel zu anderen Menschen. Er verwöhnt sich in der Komfortzone und nimmt eine einseitige Haltung des Forderns, des Er-



Prof. Dr. Mag. Anna Maria Pircher-Friedrich ist Professorin für HR-Management und Qualitäts- und Dienstleistungsmanagement am Management Center Innsbruck. Sie ist Autorin zahlreicher Publikationen, referiert bei internationalen Kongressen und Symposien und coacht und trainiert Führungskräfte aus Wirtschaft, Schulen und Krankenhäusern.

„DIE WELT IST NICHT HEIL –
ABER HEILBAR.“
VIKTOR E. FRANKL



wartens, des „nach oben keine Grenze“ ein. Aber nur im Geben kann er zu einer wirklich wertvollen Persönlichkeit werden und einen Beitrag zu einem größeren Ganzen leisten. Nur so erfährt er sich in echten Beziehungen selbst und gestaltet sein Leben und Arbeiten aktiv. Alle diese Fehlhaltungen und ihre Konsequenzen sind auf Flucht vor der Verantwortung und Scheu vor der Freiheit Stellung zu nehmen, der Architekt seines Lebens und Wirkens zu sein, zurückzuführen. Das führt zu innerer Leere und endet notgedrungen in der existenziellen Sackgasse. Denn Leben und Arbeiten wollen verantwortet werden.

Menschliches und wirtschaftliches Wachstum erfordern, dass der Mensch seine Haltung ändert, den Quantensprung in eine höhere Bewusstseinsstufe schafft. Die Logotherapie Frankl's ist die ideale Basis, denn sie erzieht zu sinnorientierter Verantwortung und Selbstgestaltung und ist das Fundament meines sinnorientierten Führungskonzeptes. Die Selbstverantwortung wird von drei Säulen getragen, und zwar:

■ Das Finden der lebens-thematischen Mitte: Das Suchen und Erkennen der lebens-thematischen Mitte, des inneren Antriebes, ist die Grundlage für verantwortungsvolles, sinnvolles, gelingendes und erfolgreiches Dasein, Wirken und Bewirken. Es ist die Suche nach den persönlichen und einzigartigen Werthaltungen, Grundfähigkeiten, Möglichkeiten und Voraussetzung für die Entwicklung starker, unverwechselbarer Kernkompetenzen. Es ist die Auseinandersetzung mit den Fragestellungen: Wozu bin ich gut? Womit kann ich dienen? Was hätte ich noch zu geben? Wie könnte ich mich noch mehr meinen Menschen und Aufgaben hingeben? Wie kann ich Resilienz und Stehvermögen gegenüber den wachsenden Herausforderungen entwickeln? Wie kann ich mein Selbstwertgefühl und das meiner Menschen steigern? Wie kann ich die Mitarbeiter an meiner Seite in ihren Stärken fördern? Wie könnte ich noch mehr zum Kundennutzen beitragen? Womit kann ich die Menschen, das Unternehmen, die Welt bereichern, Sinnspuren hinterlassen, dabei meine Möglichkeiten und Fähigkeiten leben und meine Existenz zum Gelingen bringen?

■ Resonanz erzeugen: Gelungene menschliche Existenz bedeutet über sich selbst hinaus zu wachsen,

die anvertrauten Menschen, das Unternehmen als Ganzes und die Welt im Blick zu haben. Verantwortungsvolle, sinnvolle Entscheidungen und Handlungen orientieren sich am Nutzen und der nachhaltigen Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens als übergeordnetes Ganzes; am Nutzen und an der Verbesserung der Lebensqualität der gesamten Stakeholder; an der qualitativen Erhaltung des Planeten Erde für die Nachwelt und am Nutzen für den Entscheidungsträger. In diesem Sinne verantwortete Entscheidungen führen aus der Sackgasse des für alle schädlichen Gewinner-Verlierer-Denkens und befreien von dem produktivitätsvernichtenden, erfolgshemmenden Kampfmanagement.

FÜHRUNGSKRAFT WIRD ZUR PERSÖNLICHKEIT

■ Die permanente eigene Persönlichkeitsentwicklung und das Erkennen und Fördern der Potenziale der Mitarbeiter sind die Grundlage für menschliches und unternehmerisches Wachstum. Nur so ist es möglich, dass Führende als Verantwortungselite, aber auch Mitarbeiter zur Gestaltung einer humanen und wirtschaftlich erfolgreichen Zukunft beitragen. Unternehmen, in denen ein solches Umfeld geschaffen wird, können die Früchte hoher Kreativität in Gestalt engagierter Mitarbeiter, loyaler Kunden, einer starken Unternehmenskultur, einer guten Reputation und erfolgsträchtiger Innovationen ernten und ermöglichen eine Entwicklung von der Führungskraft zur Führungspersönlichkeit und vom Mitarbeiter zum Mitgestalter.

Auf dieser Basis ist es möglich, dass Führende und Mitarbeiter vermehrt Selbstmotivation generieren und trotz wachsender Herausforderungen und nicht „perfekter“ Rahmenbedingungen und Einschränkungen, Frustrationstoleranz und ein hohes Selbstwertgefühl entwickeln. So können die geistige Einstellung und Grundhaltung zu sich selbst und gegenüber anderen Menschen reflektiert werden und Einsicht in die tieferen Fragen des Lebens und des Lebenssinns erworben werden und demzufolge mit innerer Zustimmung und mit Engagement Werte für andere Menschen geschaffen und sein Bestes gegeben werden. Dies ist die Grundlage für menschliches und wirtschaftliches Wachstum und eine humane Zukunft.



Buchtip:
Pircher-Friedrich/Friedrich, Gesundheit, Erfolg und Erfüllung – eine Anleitung auch für Manager, Berlin 2008

Buchtip 2:
A. Pircher-Friedrich, Mit Sinn zum nachhaltigen Erfolg – Anleitung zur werte- und wertorientierten Führung, zweite überarbeitete Auflage, Berlin 2007