EXISTENZANALYSE

GLE
INTERNATIONAL

GESELLSCHAFT FÜR LOGOTHERAPIE
UND EXISTENZANALYSE – WIEN

ORGANISATIONS-ENTWICKLUNG

UNTERNEHMENS-BERATUNG

COACHING

Nr. 1 / 2013
30. Jahrgang

ISSN 1024-7033

Eduard Sueßgasse 10
A-1150 Wien
Tel./Fax: (0043-1) 985 95 66
E-Mail: gle@existenzanalyse.org

Impressum 53

ORIGINALARBEIT EMPIRISCHE FORSCHUNG
Die Wirksamkeit von Existenzanalyse und Logotherapie retrospektive Beurteilungen Anton-Rupert Laireiter u.a. 4

ORIGINALARBEIT ORGANISATIONSENTWICKLUNG
Existenzanalyse und Organisationsentwicklung Rainer Kinast, Alexander Milz 15

AUS DER PRAXIS OE
Organisationsentwicklung mit Ansätzen der Existenzanalyse Marianne Grobner 38
Der Beitrag der Existenzanalyse in der Führung und Organisationsentwicklung Stefan Marti 47
Management und Existenzanalyse - zum Schwerpunkt Entscheidung und einem Praxisbeispiel zur Arbeit in Teams Jürgen A. Baumann 54
Entwicklung von Führungsleitsätzen Robert Bachfischer 59
Arbeit als Eintrittskarte für ein gutes Leben Irene Kloimüller 63

UNTERNEHMENSBERATUNG
Ein Blick hinter die Fakten - Phänomenologie in der Unternehmensberatung Helmut Hohengartner 67

COACHING
Existentielles Coaching - Das Konzept der personal-existentiellen Grundmotivationen im Coaching Dorothee Bürgi 76

EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG
Sinnerleben und Burnout-Prophylaxe - Aus Sicht des Ressourcen-Managements und der Existenzanalyse Gerda Meier Kernen und Hans Kernen 80

DISKUSSION
Wieviele Willen hat der Mensch? - Alfried Längle und Julius Kuhl über „Ich und Selbst“ und die „dritte Instanz“ 92

PUBLIKATIONEN
Publikationen 99

BANKVERBINDUNGEN DER GLE-INT.

Österreich: Konto Nr.: 040-33884, Erste Österr. Spar-Casse-Bank, BLZ 20111
BIC:GIBAATWW; IBAN: AT932011100004033884
Deutschland: Konto Nr.: 7000006, Acredobank Nürnberg, BLZ 76060561
Schweiz: Konto Nr. 203054-10-556, Credit Suisse
Andere Länder: Wir bitten um Zahlung mittels Postanweisung oder mittels DC, VISA, EC/MC

ABO-PREISE FÜR DIE EXISTENZANALYSE

Jahresabonnements für Nichtmitglieder: Euro 25,–/sfr 38,– inkl. Versand
Einzelpreis: Frühjahrsausgabe (Einzelheft) Euro 11,–/ sfr 16,50; Herbstausgabe (Doppelheft Kongressbericht) Euro 18,–/sfr 27,– inkl. Versand (Europa) – Mitglieder erhalten die Zeitschrift kostenlos.

WISSENSCHAFTLICHER BEIRAT

Michael ASCHER
Philadelphia (USA)
Karel BALCAR
Prag (CZ)
Renate BUKOVSKI
Salzburg (A)
Herbert CSEF
Würzburg (D)
Reinhard HALLER
Feldkirch (A)
Brigitte HEITGER
Bern (CH)
Hana JUNOVÁ
Prag (CS)
Christoph KOLBE
Hannover (D)
George KOVACS
Miami (USA)
Jürgen KRIZ
Osnabrück (D)
Anton-Rupert LAIREITER
Salzburg (A)
Alfried LÄNGLE
Wien (A)
Karin MATUSZAK-LUSS
Wien (A)
Corneliu MIRCEA
Temesvar (RO)
Anton NINDL
Salzburg (A)
Christian PROBST
Graz (A)
Heinz ROTHBUCHER
Salzburg (A)
Christian SIMHANDL
Wien (A)
Christian SPAEMANN
Braunau (A)
Michael TITZE
Tuttlingen (D)
Liselotte TUTSCH
Wien (A)
Helmuth VETTER
Wien (A)
Beda WICKI
Unterägeri (CH)
Wasiliki WINKLHOFER
München (D)
Elisabeth WURST
Wien (A)

Liebe Kolleginnen, liebe Kollegen!

Organisationsentwicklung und Unternehmensberatung sind ja keine häufigen Themen in unserer Zeitschrift. So war dieses Heft für die Redaktion eine Herausforderung und ein Entwicklungsfeld, das jedoch dem neuen Zweig in der EA versucht gerecht zu werden. Denn schon seit langem findet bei den Kongressen der GLE-Int. zu diesen Themen in Symposia ein reger Erfahrungsaustausch statt. In diesem Heft können wir mit Freude sehen, wie viel sich in diesem Feld inzwischen getan hat.

Im existenzanalytischen Verständnis ist es eine Anforderung an Unternehmen und Organisationen, ihre angestammte Aufgabe, die Produktivität, mit Humanität zu verschränken, wie R. Kinast und A. Milz in einer Grundlagenarbeit darlegen. Man könnte aufs erste meinen, das sei ein Gegensatzpaar, ein entweder – oder. Untersuchungen zeigen aber deutlich, wie ein mangelnder Blick auf den Menschen die Produktivität reduziert, weil dadurch Burn-Out und Krankenstände zunehmen (I. Kloimüller, G. Meier Kernen & H. Kernen). Auch die weiteren Beiträge dieses Heftes beschreiben und reflektieren die konkrete Arbeit in Organisationsentwicklung und Unternehmensberatung, um die Humanität in den Unternehmensstrukturen nicht zum reinen Lippenbekenntnis verkommen zu lassen. Damit ist natürlich die Frage verbunden: wie kann diese in eine konkrete Umsetzung gebracht werden? M. Grobner zeigt auf, dass solche Inhalte (wie Wertschätzung von Mitarbeitern, sie in ihrem Potential sehen und ernst nehmen, ihre Arbeitsbereitschaft angemessen einzusetzen und zu würdigen etc.) sich nicht einfach anordnen lassen. Nur mit Überzeugtheit, mit einer inneren Zustimmung zu Haltungen und Unternehmenskonzepten, können sie von einer Nachhaltigkeit getragen sein. Erfahrene Kollegen aus diesem Arbeitsfeld beschreiben ihren Arbeitsfokus und die aus der Existenzanalyse eingesetzten Mittel in der Organisationsberatung (S. Marti, J. Baumann, R. Bachfischer), der Unternehmensberatung (H. Hohengartner) und in der Einzelarbeit des Existentiellen Coaching (D. Bürgi).

Wir können auch eine für die Existenzanalyse wichtige empirische Studie vorstellen: A.R. Laireiter et al. legen eine detaillierte wissenschaftliche Auswertung von Daten zur Klienten-Zufriedenheit in EA und LT vor, die eine gute Wirksamkeit der Methode der EA in der freien Praxis aus retrospektiver Beurteilung von Therapeuten und den Patienten selbst belegen.

Auch klingt der letztjährige Kongress noch nach. Julius Kuhl und Alfried Längle haben zum Thema Willen einen Dialog geführt, der die empirische Position und die phänomenologische Sichtweise auf einander abgestimmt hat. Lesen Sie selbst die interessante Entwicklung in diesem Dialog, der schließlich mehr Übereinstimmung zu Tage brachte, als ursprünglich ersichtlich war.

Ein schmerzliches Ereignis war der frühe Tod unserer geschätzten Kollegin Claudia Klun im Februar. Sie war mir von 1998 bis Ende 2004 kompetent und mit großem Einsatz die tragende Stütze in unserer damals noch kleinen Redaktion und hat mit ihrer herzlichen Art und im gemeinsamen Arbeiten erfreut. Wir gedenken Ihrer mit Dankbarkeit. – Ein Nachruf ist auf der hp der GLE-International und Ö zu lesen.

Es bleibt mir nur noch, Ihnen einen schönen Sommer zu wünschen, auch mit der Lektüre des neuen Heftes

Silvia Längle
im Namen des Redaktionsteams

HINWEISE

KONGRESSE GLE-INT.

Berlin
POTENTIALE DER PERSON
Ressourcenorientierung in Psychotherapie, Beratung, Coaching und Pädagogik
2. – 4. 5. 2014
Anmeldung und Programm:
www.existenzanalyse.org

Salzburg
SUCHT
Wege aus dem Verfallen-Sein
1. – 3. 5. 2015

TAGUNGEN VON D, Ö, CH

Goldegg, 27. – 28.9.2013
WEGE ZUM WESENTLICHEN
Adjuvante Methoden in Existenzanalyse & Logotherapie

Hannover, 21.9.2013
MITEINANDER SEIN
Was macht uns beziehungsfähig?

Bern, 16.11.2013
FREMDHEIT - ANDERSSEIN

AUSBILDUNG

- **PSYCHOTHERAPIE**
- **BERATUNG**

WEITERBILDUNGEN

- **Teamsupervision, Coaching; Fallsupervision**
- **Traumatherapie**
- **Persönlichkeitsstörungen**
- **Authentisch lehren**
- **Säuglings-, Kinder- u. Jugend-Psychotherapie**
- **Paartherapie**
- **Psychosomatik**

weitere Infos unter
www.existenzanalyse.at
www.gle-d.de
www.existenzanalyse.ch

VORSCHAU
auf die nächsten Ausgaben

Heft 2/2013
Kongressbericht
WER SAGT, WAS RICHTIG IST?
Ethik in der Psychotherapie, Beratung und Coaching
Erscheint im Dezember 2013

Heft 1/2014
Themenheft
CHRON. ERKRANKUNGEN
Erscheint im Juli 2014

gle@existenzanalyse.org
www.existenzanalyse.org

DIE WIRKSAMKEIT VON EXISTENZANALYSE UND LOGOTHERAPIE

Retrospektive Beurteilungen

Anton-Rupert Laireiter, Maria Magdalena Schaireiter, Christa Schirl-Russegger, Isabella Baumgartner, Alfried Längle, Joachim Sauer

Problemstellung: Die Evaluation der Wirksamkeit und klinischen Brauchbarkeit eines psychotherapeutischen Verfahrens gehört zu den essentiellen Aufgaben der Psychotherapieforschung. Die vorliegende Studie untersucht die Wirksamkeit existenzanalytisch-logotherapeutischer Psychotherapie auf psychische, körperliche und sozialkommunikative Beeinträchtigungen und die Veränderung im Erleben und Verhalten aus der Sicht von Patienten und deren Therapeuten aus retrospektiver Perspektive.
Methodik: Dazu wurden 26 Therapeuten und 106 ihrer Klienten, die eine existenzanalytische Psychotherapie abgeschlossen oder abgebrochen hatten, in einem retrospektiven Design mit dem Beeinträchtigungsschwere-Score (BSS), dem Veränderungsfragebogen des Erlebens und Verhaltens (VEV) und der Veränderungsskala des Patientendokumentationssystem „Psycho-Dok" (V-Skala) untersucht. Die Ergebnisse der Abbrecher und der regulären Abschließer wurden miteinander verglichen.
Ergebnisse: Es zeigten sich statistisch signifikante Verbesserungen mit hohen bis sehr hohen Effektstärken in den psychischen, körperlichen und sozialkommunikativen Beeinträchtigungen nach der Therapie. Weiters zeigten sich bei fast 90% der Probanden klinisch signifikante positive Veränderungen im Erleben und Verhalten. In der V-Skala von Psycho-Dok gaben die Patienten jedoch nur für emotionale und kognitive Variablen starke bis sehr starke Verbesserungen an, im Bereich sozialer Beziehungen und der Alltagsbewältigung waren die erlebten Verbesserungen geringer; keine Veränderungen gaben die Patienten für Substanzkonsum und medizinische Behandlungen an. Therapieabbrecher erreichten aus eigener und der Sicht ihrer Therapeuten signifikant geringere Therapieeffekte in der psychischen und interpersonalen Beeinträchtigung des BSS; keine Unterschiede fanden sich für die Veränderungen in der körperlichen Beeinträchtigung und die beiden direkten Veränderungsmessungen des Erlebens, Verhaltens und zwischenmenschlicher Beziehungen (VEV, V-Skala).
Diskussion: Die Ergebnisse weisen auf eine sehr gute Wirksamkeit der Existenzanalyse und Logotherapie in der therapeutischen Alltagspraxis im Bereich psychischer Auffälligkeiten und Störungen und zwischenmenschlicher Beeinträchtigungen hin. Damit ist auch von einer hohen Ergebnisqualität der Methode in diesen Bereichen auszugehen. Einschränkungen dieser Aussage betreffen vor allem die Größe und Repräsentativität der Stichprobe und die Retrospektivität der Datenerhebung. Dies wird abschließend erörtert.

SCHLÜSSELWÖRTER: Existenzanalyse und Logotherapie, Konsumentenstudie, Praxisforschung, Psychotherapieforschung, Qualitätssicherung, Wirksamkeit

EFFECTIVENESS OF EXISTENTIAL ANALYSIS AND LOGOTHERAPY
retrospective evaluation

Aims: The evaluation of efficacy and effectiveness of psychotherapy is an essential aim of psychotherapy research. This study examined the effectiveness of Existential Analysis/ Logotherapy (EA/LT) on mental, physical and interpersonal impairments and on perceived changes in cognitions, emotions, behavior and interpersonal relationships.
Method: To test these aims a retrospective follow-up study was conducted with 26 therapists and 106 of their clients, who had successfully completed or interrupted their therapies. Two evaluation criteria were adopted: an indirect one applying the BSS (Impairment score) before and after therapy, the VEV ("Questionnaire on Changes in Experiencing and Behavior") and the Change-Scale ("Veränderungs-Skala", V-Scale) of the patient documentation system "Psycho-Doc".
Results: It was found that EA/LT led to statistically significant improvements with high to very high effect-sizes in mental, physical and interpersonal impairments from both perspectives, that of the therapist as well as that of their patients. Additionally, there were positive clinically significant changes in VEV in approximately 90% of the sample in emotions, cognitions and behavior. However, in the V-Scale patients reported higher positive changes just for cognitive and emotional symptom areas. Changes in interpersonal relationships and in daily living were perceived as less intensive. No changes were perceived in the consumption of alcohol and nicotine and in medical variables such as consultation of physicians. Persons who completed therapy successfully were much more effective in the BSS-dimension mental and interpersonal impairment than clients who terminated their therapies prematurely, but they did not differ from those in changes in physical impairments and in self-rated changes in cognitions, emotions, behaviors and relationships measured by VEV and the V-Scale.
Discussion: The results of the present study indicate high effectiveness of Existential Analysis and Logotherapy in therapeutic praxis. Therefore, outcome quality of this method seems to be high. However, some limitations of the study have to be mentioned, such as the small sample-size and problems in the representativeness of the sample as well as retrospectiveness in data gathering. These topics are discussed at the end of the paper.

KEYWORDS: Existential Analysis and Logotherapy, consumer-study, practice research, psychotherapy research, quality assurance, effectiveness

EINLEITUNG

Die Untersuchung der Wirksamkeit einer therapeutischen Behandlungsstrategie stellt eine zentrale Aufgabe für die Evaluation eines Therapieansatzes dar. Für einige Therapierichtungen ist dies schon mehrfach untersucht und repliziert worden, für andere jedoch noch nicht bzw. in nur geringem Ausmaß. Die vorliegende Untersuchung befasst sich mit der Wirksamkeitsprüfung von Existenzanalyse und Logotherapie, die ebenfalls bereits einige Studien zu dieser

Frage erbringen konnte. Dazu wird ein retrospektiver Ansatz gewählt (vgl. Fuchs-Strizek, Laireiter, Baumann, Hessler 2011), in dem aus der Sicht von Therapeuten und deren Klienten der Erfolg der Therapie eingeschätzt wird. Eine Reihe von Befunden lassen dieses Design für die Evaluation von Psychotherapie in der Praxis bei Einhaltung gewisser Mindeststandards als durchaus adäquat erscheinen (Argumente und Überblick ebd.).

WIRKSAMKEITSFORSCHUNG IN DER PSYCHOTHERAPIE

Seit Beginn der 1930er Jahre, als erstmals Zusammenstellungen von Katamnesen publiziert wurden, um die Wirksamkeit der damals existierenden (meist tiefenpsychologischen) psychotherapeutischen Methoden zu dokumentieren, hat sich die Psychotherapieforschung massiv gewandelt und eine Reihe von Forschungsperspektiven und Forschungsdesigns hervorgebracht (Baumann, Reinecker-Hecht 2011; Hoyer, Uhmann 2008). Die immer noch wichtigste Perspektive ist die Wirksamkeitsforschung, die mit der Prozess- und Ausbildungsforschung gegenwärtig das Gros der Psychotherapieforschung abdeckt (Baumann, Reinecker-Hecht 2011).

Die Wirksamkeitsforschung im engeren Sinn hat seit Beginn ebenfalls eine Reihe von Perspektiven entwickelt, die ihrerseits zu unterschiedlichen Erkenntnissen führten und für den Nachweis der Wirksamkeit einer psychotherapeutischen Methode unterschiedliche Aussagen machen können (Hoyer, Uhmann 2008). Die bekannteste Unterscheidung stammt von Seligman (1995), der zwischen *potenzieller Wirksamkeit (efficacy)* und *praktischer Wirksamkeit (effectiveness)* unterscheidet (Schulz, Hoyer, Hahlweg 1998). Eine ähnliche Differenzierung wird von Baumann und Reinecker-Hecht (2011) unter Verweis auf die Pharmaforschung getätigt, indem sie zwischen verschiedenen Phasen der Wirksamkeitsforschung unterscheiden, einer explorativen, einer Test- oder Prüfphase und einer Praxis- oder Brauchbarkeitsphase. Sieht man von der explorativen Phase ab, wird in beiden Überlegungen zwischen einer Phase strenger Wirksamkeitsprüfung unter experimentellen und laborähnlichen Bedingungen und einer Phase der Überprüfung der Wirksamkeit unter Praxisbedingungen unterschieden. Bei letzterer geht es um die Überprüfung der Wirksamkeit der Psychotherapie unter den Bedingungen der „Alltagspraxis", d.h. der Anwendung im psychotherapeutischen Versorgungsfeld. Neben der Überprüfung der klinischen Brauchbarkeit und Bewährung einer Methode hat Psychotherapieforschung in diesem Kontext immer auch die Aufgabe der Qualitätssicherung und der Qualitätskontrolle (Baumann, Reinecker-Hecht 2011; Hoyer, Uhmann 2008; Schulz et al. 1998).

Im idealen Fall sollte eine Therapierichtung beides vorweisen können, um als wirksame und brauchbare Behandlungsstrategie zu gelten, Studien zur potenziellen und zur praktischen Wirksamkeit (Baumann, Reinecker-Hecht 2011).

Neben den grundlegenden Perspektiven lassen sich verschiedene Designs der Wirksamkeitsforschung unterscheiden, prospektive vs. retrospektive und kontrollierte vs. unkontrollierte (ohne Kontrollgruppe und Zufallszuteilung). In Studien zur praktischen Wirksamkeit kommen nicht selten auch unkontrollierte und retrospektive Designs zur Anwendung (Fuchs-Strizek et al. 2011; Seligman 1995). Häufig werden dabei Klienten, gelegentlich auch Therapeuten, retrospektiv zu ihren wahrgenommenen Veränderungen befragt (Michalak, Kosfelder, Meyer, Schulte 2003). In diesem Zusammenhang kann man auch von so genannten Klienten- oder Konsumentenstudien sprechen (Furchs-Strizek et al. 2011; Laireiter, Mitterhuemer 2011; Seligman 1995). Im vorliegenden Fall wurde ein derartiges Design realisiert.

Zur Feststellung von Veränderungen sind verschiedene Strategien realisiert worden. Nach Stieglitz und Baumann (2001) kann die Veränderung aus der subjektiven Wahrnehmung des Befragten direkt eingeschätzt werden (= direkte Veränderungsmessung); sie kann aber auch über einen Differenzwert zweier Statusmessungen ermittelt werden (= indirekte Veränderungsmessung). Darüber hinaus werden noch die Zielerreichungsbeurteilung und die Zufriedenheits- und Qualitätsbeurteilung der Therapie als weitere Strategien differenziert (Hoyer, Uhmann 2008; Laireiter et al. 2000; Stieglitz, Baumann 2001). Bei der indirekten Veränderungsmessung wird die Wirksamkeit über die statistische Signifikanz der Differenzwerte unter Berücksichtigung des Messfehlers (reliable Veränderung), den Prozentsatz an klinisch relevant gebesserten Patienten (klinische Signifikanz), die Stärke der Veränderung (Effektstärken) und die Unterschreitung von klinischen Cut-off-Werten (kriteriumsorientierte Veränderung) zum Ausdruck gebracht (Baumann, Reinecker-Hecht 2011; Stieglitz, Baumann 2001). Im vorliegenden Fall werden direkte und indirekte Veränderungsmessungen realisiert. Die Effekte der Therapie werden über die statistischen Differenzwerte, Effektstärken und die Berechnung der klinischen Signifikanz eingeschätzt.

BISHERIGE STUDIEN ZUR WIRKSAMKEIT VON EXISTENZANALYSE UND LOGOTHERAPIE (EA/LT)

Die Untersuchung der Wirksamkeit der Existenzanalyse und Logotherapie steht erst am Anfang. Im Folgenden werden die zwei wichtigsten Studien kurz vorgestellt.

Wirksamkeit stationärer Existenzanalyse

In der Effektivitätsstudie von Längle, Görtz, Rauch, Jarosik und Haller (2000) wurde die EA/LT mit anderen Psychotherapiemethoden im stationären Setting verglichen. Im Vorarlberger Suchtkrankenhaus „Maria Ebene" wurden 280 Suchtpatienten im Zeitraum von 1994 bis 1998 von einem Team von Existenzanalytikern in der Ausbildung behandelt. In den darauf folgenden beiden Jahren (1999 bis 2000) wurden 57 Patienten mit Tiefenpsychologie, Verhaltenstherapie und Systemischer Therapie behandelt. Für jeden Patient dauerte der Aufenthalt acht Wochen, die mit drei Gruppensitzungen und einer Einzelsitzung pro Woche ausgefüllt waren. Der größte Anteil der Patienten wies eine Alkoholabhängigkeit auf, jedoch waren auch folgende weitere Diagnosen vertreten: Barbiturat und ähnlich wirkende Sedativa oder Hypnotika-Abhängigkeit, Opiatabhängig-

keit, nicht näher bezeichnete Persönlichkeitsstörungen und Drogen- und Medikamentenmissbrauch ohne Abhängigkeit.

Zu Beginn und am Ende der Therapie wurde in der Existenzanalysegruppe die Befindlichkeit (Eigenschaftswörterliste), die Symptombelastung (Kieler Änderungssensitive Symptomliste KASSL), die Lebensqualität / Zufriedenheit / Wohlbefinden (Fragebogen nach Görtz), die Seelische Gesundheit (Trier Persönlichkeitsfragebogen TPF), das Selbstbild (Gießen-Test) und Existenzielle Fähigkeiten (Existenzskala) gemessen. Am Therapieende schätzten die Patienten zusätzlich noch die erlebte Veränderung nach dem Veränderungsfragebogen des Erlebens und Verhaltens (VEV; Zielke, Kopf-Mehnert 1978) ein. In der Kontrollgruppe konnten nicht alle Tests wie bei der Experimentalgruppe durchgeführt werden (Längle et al. 2000).

Die Studie galt hauptsächlich der Untersuchung der EA/LT im Vergleich zu anderen Therapierichtungen. Innerhalb der Existenzanalysegruppe ergaben sich im Prä-Post-Vergleich zum größten Teil signifikante Verbesserungen in der Symptombelastung, der Befindlichkeit, den existenziellen Fähigkeiten, der subjektiven Lebensqualität, dem Wohlbefinden und dem Glückserleben. Hinsichtlich der Symptombelastung, der Persönlichkeitsstruktur und dem Selbstbild ergaben sich zwischen der EA/LT und den anderen Therapierichtungen vergleichbare Verbesserungen. Im TPF ergaben sich signifikante Unterschiede zwischen den Gruppen, die auf unterschiedliche Wirkungsweisen der verschiedenen Therapiemethoden hinweisen. Dadurch wird deutlich, dass die EA/LT weniger auf schnelle Symptomentlastung fokussiert ist als viel mehr auf langfristige Entlastung z.B. durch die Entwicklung von Autonomie und Eigenverantwortung (Längle et al. 2000).

Insgesamt weisen diese Ergebnisse auf eine gute Wirksamkeit hin, die vergleichbar ist mit denen anderer Therapierichtungen (ebd.).

Wirksamkeit ambulanter Existenzanalyse

Die zweite Wirksamkeitsstudie wurde von Längle, Görtz, Probst, Probst, Lopatka, Kubin und Steinert (2005) im ambulanten Setting durchgeführt. Dazu wurden zwölf existenzanalytische Therapeuten in freier Praxis (Graz und Wien) und 248 ihrer Patienten hinsichtlich ihrer Existentialität und Personalität (Existenzskala, ESk), Symptombelastung (KASSL) und den Veränderungen (Veränderungsfragebogen zum Erleben und Verhalten, VEV; Zielke, Kopf-Mehnert 1978) zu Beginn und am Ende der Therapie sowie nach jeder zehnten Therapiestunde befragt, um den Therapieverlauf beobachten zu können.

Die Ergebnisse zeigen, dass zwischen Therapiebeginn und -ende hinsichtlich der Personalität und der Existentialität (ESk) und der Symptombelastung (KASSL) signifikante Verbesserungen auftraten. Die Effektstärken dieser Veränderungen lagen im Bereich zwischen 0.49 und -1.38. Im Sinne eines mittelfristigen Therapieeffekts konnten zwischen der zehnten Therapiestunde und dem Therapieende eine signifikante Verbesserung in Form der Zunahme von Entspannung, Gelassenheit und Optimismus (gemessen mittels VEV) eruiert werden.

FRAGESTELLUNGEN

In der vorliegenden Studie wird die praktische Wirksamkeit von Existenzanalyse und Logotherapie retrospektiv nach dem Design einer Patienten- und Therapeutenbefragung untersucht. Dazu wird sowohl das Konzept der direkten wie auch der (quasi-)indirekten Veränderungsmessung (s.u.) realisiert. Zusätzlich sollen Differenzen in der Wirksamkeit zwischen regulären Therapie-Beendern und frühzeitigen Therapieabbrechern miteinander verglichen werden, so dass im Folgenden drei Fragestellungen behandelt werden:

Die *erste Fragestellung* befasst sich mit der Wirksamkeit der existenzanalytischen Psychotherapie auf *psychische, körperliche und soziale Beeinträchtigungen*. Gemessen wird dieses Konstrukt mit dem Beeinträchtigungs-Schwere-Score (BSS) von Schepank (1995) retrospektiv bezogen auf den Therapiebeginn und das Therapieende, weshalb in diesem Fall einem Vorschlag von Stieglitz (1990) folgend von „quasi-indirekter Veränderungsmessung“ gesprochen wird (Fuchs-Strizek et al. 2011).

Die *zweite Fragestellung* setzt sich mit der subjektiv wahrgenommenen Wirksamkeit existenzanalytischer Psychotherapie hinsichtlich der Wirkung auf das *subjektive Erleben und Verhalten* auseinander. Zur Prüfung dieser Fragestellung werden zwei Verfahren zur direkten Veränderungsmessung aus retrospektiver Perspektive der Patienten herangezogen, der Veränderungsfragebogen des Erlebens und Verhaltens (VEV) von Zielke und Kopf-Mehnert (1978) und ergänzend dazu die direkte Veränderungsbeurteilungsskala von Laireiter und Mitarbeitern aus dem Psychotherapie-Dokumentationssystem „Psycho-Dok“ (Laireiter, Lettner, Baumann 1998).

Die *dritte Fragestellung* setzt sich mit den Unterschieden in der Wirkung von existenzanalytischer Psychotherapie bei *regulären Therapie-Beendern* vs. *Therapieabbrechern* auseinander. Dazu werden die Ergebnisse jener Patienten, die ihre Therapie erfolgreich abgeschlossen haben, mit denen verglichen, die diese aus der Sicht ihres Therapeuten einseitig und frühzeitig abgebrochen haben. In diese Analyse gehen ebenfalls die Ergebnisse aller drei Verfahren (BSS, VEV, Psycho-Dok V-Skala) ein.

VERSUCHSPLANUNG UND METHODIK

Design

Die vorliegende Untersuchung ist Teil einer multimodalen retrospektiven Katamnesestudie, deren Ergebnisse z.T. bereits vor längerer Zeit publiziert worden sind (vgl. z.B. Laireiter et al. 2000). Aus rechtlichen Gründen können die weiteren Ergebnisse dieser Studie erst jetzt publiziert werden. In dieser Studie wurden verschiedene Strategien der Veränderungsbeurteilung realisiert, in der gegenwärtigen Publikation werden die Ergebnisse der direkten und der quasi-indirekten Veränderungsmessung unter Berücksichtigung zweier Datenquellen (Therapeuten, Patienten) präsentiert. Da es sich hier um eine Konsumentenstudie handelt, liegt eine Kontrollgruppe nicht vor.

Es wurden insgesamt 26 Therapeuten und 137 ihrer Klienten ab dem 18. Lebensjahr befragt, wobei die Rekrutierung freiwillig erfolgte. Therapeuten, die sich noch in Ausbildung unter Supervision befanden, wurden nicht berücksichtigt. Die Patienten wurden in zwei Gruppen eingeteilt, in solche, die eine existenzanalytische Psychotherapie erfolgreich abgeschlossen, und solche, die diese frühzeitig abgebrochen haben. Als Therapieabbruch galt die Beendigung der Therapie, ohne dass der Therapeut diese für beendet hielt (Schirl, Kimeswenger 1999).

Für die Evaluation bearbeiteten Therapeuten den Beeinträchtigungs-Schwere-Score (BSS) (Schepank 1995) für jeden ihrer Patienten für den Zeitpunkt vor und nach der Therapie. Die Patienten bearbeiteten ebenfalls den Beeinträchtigungs-Schwere-Score (BSS) für den Zeitpunkt vor und nach der Therapie, sowie die beiden oben erwähnten Veränderungsfragebögen zur direkten Veränderungsmessung retrospektiv zum Therapieende. Die Datenanalyse wurde mit dem Statistikprogramm SPSS 17.0 durchgeführt.

Stichprobenkriterien und Stichproben

Für die vorliegende Arbeit wurden Patienten in die Berechnung aufgenommen, die im Zeitraum vom 01.12.1996 bis 01.07.1998 eine existenzanalytische Psychotherapie bei einem Therapeuten der Gesellschaft für Logotherapie und Existenzanalyse (GLE) regulär beendet oder abgebrochen hatten. Die Therapeuten waren alle Personen, die damals in die Liste der Psychotherapeuten am Bundesministerium für Gesundheit und Soziales (BMGS) eingetragen waren. Zusätzlich wiesen alle eine abgeschlossene Ausbildung in EA/LT nach den Kriterien der GLE auf und hatten ihren therapeutischen Schwerpunkt auf existenzanalytischen Behandlungsstrategien.

Ursprünglich waren 102 GLE-Therapeuten um ihre Mitarbeit angefragt worden (Schirl, Kimeswenger 1999), davon erklärten sich aber nur 26 zur Mitarbeit bereit (Compliance-Rate: 25.5%). Genannte Gründe für eine Nichtteilnahme waren u.a., im genannten Zeitrahmen keine Therapieabschlüsse bzw. -abbrüche gehabt zu haben, ein zu großer Arbeitsaufwand, die Klienten nicht den Kriterien entsprachen, gesundheitliche Gründe bzw. keine psychotherapeutische Tätigkeit (Schirl, Kimeswenger 1999). Von den Therapeuten wurden für die Klientenbefragung insgesamt 137 Fragebogen angefordert. Davon wurden 108 ordnungsgemäß retourniert (Rücklauf: 78.8%). Schlussendlich flossen aber wegen zu vieler missing data bei zweien nur 106 Fragebögen in die Untersuchung ein (Rücklauf: 77.4%).

1. Patienten

Von den 106 Patienten waren 33 männlich (31.1%) und 73 weiblich (68.9%) und zwischen 19 und 69 Jahren alt (M = 37.3, SD = 11.2 Jahre). 24 (22.6%) davon hatten die Therapie vorzeitig abgebrochen und 82 (77.4%) diese erfolgreich beendet. Der höchste Schulabschluss war bei 28.3% eine AHS/BHS, bei 24.5% eine Universität/Hochschule, bei 19.8% eine Berufsbildende Fachschule, bei 17% eine Berufsschule, bei 6.6% eine Fachakademie und bei 3.8% die Hauptschule.

45.3% der Patienten lebten in größeren Städten (über 300.000 Einwohner), 17.9% in solchen zwischen 100.000 und 300.000, 17.9% in Orten bis 5.000 Einwohner, 14.2% in solchen zwischen 5.000 bis 20.000 und 3.8% in mittelgroßen Städten (20.000 - 100.000) (9% keine Angaben).

Von den 82 *regulären Abschließern* waren 24 männlich (29.3%) und 58 weiblich (70.7%) und zwischen 19 und 69 Jahren alt (M = 37.8, SD = 11.5). Der höchste Schulabschluss war hier bei 28% eine AHS/BHS, bei 24.4% eine Universität/Hochschule, bei 20.7% eine Berufsbildende Fachschule, bei 18.3% eine Berufsschule, bei 6.1% eine Fachakademie und bei 2.4% die Hauptschule. 40.2% kamen aus Städten mit über 300.000 Einwohnern, 22% aus solchen von 100.000 bis 300.000, 19.5% aus Orten bis zu 5.000 Bewohnern, 13.4% aus solchen zwischen 5.000 und 20.000 Einwohnern und 3.7% aus solchen zwischen 20.000 und 100.000 (1.2% keine Angaben).

Von den 24 Personen, die ihre *Therapie abgebrochen* hatten, waren 9 männlich (37.5%) und 15 weiblich (62.5%) und zwischen 23 und 62 Jahren alt (M = 35.5, SD = 10.1). Der höchste Schulabschluss der Klienten war mit folgenden Häufigkeiten angegeben: 29.2% AHS/BHS, 25% Universität/Hochschule, 16.7% Berufsbildende Fachschule, 12.5% Berufsschule, 8.3% Fachakademie und 8.3% Hauptschule. Die Größe des Wohnortes wurde wie folgt berichtet: 62.5% über 300.000 Einwohner, 16.7% 5.000 bis 20.000 Einwohner, 12.5% bis 5.000 Einwohner, 4.2% 100.000 bis 300.000 und 4.2% 20.000 bis 100.000 Einwohner.

Die Hauptdiagnosen und deren Häufigkeit der beiden Teilgruppen und der Gesamtgruppe sind in Tabelle 1 angegeben.

	Abschließer		Abbrecher		Gesamt	
	n	%	n	%	N	%
Angststörungen	27	33	6	25	33	31.1
Dysthyme Störung	12	14.6	5	20.8	17	16.0
Persönlichkeitsstörungen	10	12.2	4	16.6	14	13.2
Depressive Störung	7	8.5	1	4.2	8	7.6
Anpassungsstörung	6	7.3	0	0.0	6	5.7
Bipolare Störung	3	3.8	1	4.2	4	3.8
Somatoforme Störung	4	4.9	0	0.0	4	3.8
Dissoziative Störung	1	1.2	2	8.3	3	2.8
Störungen durch psychotrope Substanzen	2	2.4	1	4.2	3	2.8
Essstörungen	2	2.4	0	0.0	2	1.9
Schizophrene Störung	1	1.2	1	4.2	2	1.9
Total	75	91.5	21	87.5	96	90.60
Missing	7	8.5	3	12.5	10	9.4
Summe	82	100	24	100	106	100

Tab. 1: Hauptdiagnosen nach DSM-III-R: Abschließer, Abbrecher und Gesamtstichprobe

Insgesamt zeigt sich, dass die Hauptdiagnosen der Therapieabschließer und der Therapieabbrecher annähernd gleich

verteilt sind. Patienten mit einer Angststörung machen insgesamt den größten Teil der Stichprobe aus, gefolgt von solchen mit einer depressiven oder dysthymen Störung (zusammen gesamt 23.6%). Weiters gab es viele Patienten mit einer Persönlichkeitsstörung. Die übrigen Störungen waren eher gering ausgeprägt. Bei 9.4 % gab es keine Angaben zur Diagnose.

Die beiden Gruppen unterschieden sich in den wichtigsten sozialen und störungsbezogenen Merkmalen nicht voneinander. So war in beiden Gruppen die Geschlechtsverteilung gleich (*phi* = .074; p = .44), ebenso wie die Art der Diagnosen und das Ausmaß an selbst und fremd beurteilter Schwere der psychischen, somatischen und sozial-kommunikativen Beeinträchtigung (*p* = .26 - .91).

Betrachtet man die Ausgangswerte des ersten Beurteilungskriteriums (BSS, Schepank 1995; s.u.), so zeigen sich für beide Gruppen in den Variablen „psychische Beeinträchtigung", „sozial-kommunikative Beeinträchtigung" und „Gesamtbeeinträchtigung" (s.u. Tabellen 2 und 3) jeweils überdurchschnittlich starke Ausprägungen, die nach dem Testmanual (Schepank 1995) über den jeweiligen Schwellenwerten für klinisch relevante Beeinträchtigung liegen (für Einzelskalen liegt der Schwellenwert jeweils bei 2, bei der Gesamtskala bei 5). Lediglich im Bereich „körperliche Beeinträchtigung" liegt der Wert in beiden Fällen (*M* = 1.6 bzw. 1.7; s.u. Tabellen 2 und 3) darunter. Es ist also damit bis auf den körperlichen Bereich von einer klinisch deutlich auffälligen Stichprobe auszugehen.

Für 65 Personen (61.3%) war die gegenständliche Therapie die erste, 39 (36.8%) gaben an früher bereits eine andere Therapie absolviert zu haben (missing: 2), wobei die meisten (*n* = 26, 24.5%) eine einzige weitere Therapie gemacht haben und 13 zwischen 2 und 11.

Die gegenständlichen Therapien dauerten insgesamt im Schnitt 22.6 Monate (*SD* = 22.1), in welchen insgesamt im Mittel knapp 50 Therapiestunden (*M* = 48.1, *SD* = 57.1) absolviert wurden. Diese Therapie zu beenden wurde nach Angaben der Patienten in den meisten Fällen von Therapeut und Klient gemeinsam beschlossen (*n* = 64, 60.4%). In 34.9% der Fälle (*n* = 37) hatte der Patient diesen Entschluss allein getroffen, in zwei Fällen (1.9%) der Therapeut. Der Grund für die Beendigung der Therapie war nach Auskunft der Patienten in den meisten Fällen das Erreichen des Therapieziels (*n* = 74, 69.8%), allerdings spielten auch andere Gründe eine Rolle, wie Zeitmangel und zu hohe Kosten (*n* = 18, 16.9%) und Unzufriedenheit mit der Therapie und deren Erfolg (*n* = 11, 10.4%).

2. Therapeuten

Von den 26 teilnehmenden Therapeuten waren 19 Frauen und 7 Männer. Im Durchschnitt waren diese 40.7 Jahre alt (33 bis 61 Jahre) und stammten aus Österreich, Deutschland und der Schweiz. Die Mehrzahl gab als Basisberuf (Klinische) Psychologie (42.3%) an, gefolgt von Psychiatrie (19.2%), Medizin und Pädagogik (jeweils 11.5%) und Publizistik und Sozialarbeit (jeweils 3.8%). 7.7% hatten sonstige Berufe (z.B. Theologie, Soziologie etc.).

Die Berufserfahrung der Therapeuten belief sich durchschnittlich auf 6.6 Jahre (*SD* = 3.9). Durchschnittlich waren von den Therapeuten bisher 118 Personen (*SD* = 118.75) in Einzeltherapie behandelt worden, in Paartherapie durchschnittlich 8.8 Personen (*SD* = 11.7), in Familientherapie 4.3 (*SD* = 9.6) und in Gruppentherapie 19.8 Personen (*SD* = 59.9) (Schirl, Kimeswenger 1999). Die befragten Therapeuten schätzten ihre Befriedigung durch ihre therapeutische Tätigkeit im Schnitt als hoch bis sehr hoch ein (19.2 % sehr hoch, 57.7% hoch, 16% ausreichend hoch, 4% wenig befriedigend) (Schirl, Kimeswenger 1999).

Instrumente

Indirekte Veränderungsmessung

Beeinträchtigungs-Schwere Score (BSS) (Schepank 1995)

Zur Erfassung des Schweregrades der Symptomatik wurde der BSS von den Therapeuten und Patienten retrospektiv bezogen auf den Therapiebeginn und das Therapieende bearbeitet. Mittels BSS wird normalerweise aus Expertensicht die Schwere einer psychischen Störung in drei Bereichen beurteilt, im *körperlichen, psychischen* und *sozial-kommunikativen* (zwischenmenschliche Probleme). Die Schwere der Beeinträchtigung in jeder Dimension wird mit einer fünfstufigen Antwortskala (0 = *gar nicht* bis 4 = *extrem*) beurteilt. Diese Punktwerte ergeben summiert den Gesamtwert des BSS. Die Interraterreliabilität des Verfahrens liegt zwischen *r* = .70 bis .99 (Schepank 1995). Alle Abstufungen werden im Manual mit anschaulichen Beispielen beschrieben, welche in einer Kurzform auch den Therapeuten in der vorliegenden Studie zur Verfügung standen, nicht jedoch den Patienten.

Direkte Veränderungsmessung

Veränderungsfragebogen des Erlebens und Verhaltens (VEV) (Zielke, Kopf-Mehnert 1978)

Der VEV ist ein Verfahren zur retrospektiven Erfassung der subjektiv wahrgenommenen Veränderung im Erleben und Verhalten über den Zeitraum einer Therapie. Aus den 42 Items wird ein Gesamtwert gebildet, der Aussagen über die Richtung und Stärke der Veränderung erlaubt. Die Veränderungen können in positive wie negative Richtung erfolgen. Positive Veränderungen stehen für eine Zunahme an Ruhe und Sicherheit, Abnahme an innerer Spannung und mehr Selbstsicherheit und werden von den Testautoren als *Entspannung, Gelassenheit und Optimismus im Erleben und Verhalten* charakterisiert, negative Veränderungen als *Zunahme an Spannung, Unsicherheit und Pessimismus*.

Die siebenstufige Antwortskala differenziert jeweils drei Veränderungsausprägungen (1 bis 3) und eine Nichtveränderung (0). Entsprechend ist es möglich, *Änderung in gleicher Richtung des Items von* +1 bis +3 und *Änderung in entgegen gesetzter Richtung des Items von* -1 bis -3 zu skalieren. Zur Auswertung werden die 14 negativ formulierten Items umgepolt und alle Items mit Veränderungswerten von 1 bis 7 rekodiert. Das Ausmaß der Veränderung wurde über verschiedene Normstichproben standardisiert und wird auf Prozentniveaus mit Vertrauensintervallen festgelegt. Keine Veränderung liegt vor, wenn der VEV-Wert 168 ausmacht. Über und unter diesem Wert liegen unter Berücksichtigung des Vertrauensintervalls die kritischen Grenzen für eine positive und negative Veränderung. Diese müssen erreicht werden, um als eine signifikante Veränderung zu gelten. Die Rete-

streliabilität des VEV liegt in einem acht Wochenintervall bei r_{tt} = .61.

Veränderungsskala des Psychotherapie-Dokumentationssystems „Psycho-Dok" (Psycho-Dok V-Skala; Laireiter et al. 1998)

Dabei handelt es sich um ein qualitatives Instrument, das dazu gedacht ist, Veränderungen durch eine Psychotherapie im Einzelfall zu erfassen und einer gemeinsamen Reflexion zwischen Therapeut und Patient zuzuführen. Es umfasst insgesamt 25 inhaltlich sehr unterschiedliche Items und eines, über das „sonstige Veränderungen" vom Klienten angegeben werden können. Letzteres wurde hier nicht in die Auswertung aufgenommen. Das Verfahren stellt insofern eine Ergänzung zum VEV dar, als hierdurch auch Bereiche erfasst werden, die im VEV nicht enthalten sind, wie z.B. Veränderungen in sozialen Beziehungen, im Arbeitsbereich, Freizeitverhalten, Lebensfreude, Lebenssinn, Hobbies, Belastungen, Konsum von Medikamenten, Nikotin und Alkohol etc.; zusätzlich wird ein Gesamtmittelwert errechnet. Die genauen Inhalte dieser Skala sind weiter unten in Tabelle 5 dargestellt. Die Skalierung ist siebenstufig und entspricht inhaltlich der des VEV, wobei hier allerdings die Stufen nicht von -3 bis +3 reichen, sondern von 1 (sehr starke Verschlechterung), über 4 (keine Veränderung) bis 7 (sehr starke Verbesserung). Bis jetzt liegt keine Normierung des Verfahrens vor, weshalb die Ergebnisse in den Rohwerten dargestellt und interpretiert werden.

Exploratorische Faktorenanalysen (Hauptkomponenten-analysen mit Varimax-Rotation) belegten die Eindimensionalität der Skala. Die interne Konsistenz ist mit α = .92 als ausgezeichnet zu bezeichnen, die part-whole korrigierten Trennschärfen liegen großteils im gewünschten mittleren Bereich.

Statistische Auswertungen

Fehlende Daten reichten von 0.9% (BSS, aktuelle körperliche Beeinträchtigung) bis hin zu 60.2% (Veränderungen im Rauchen von Zigaretten). Die fehlenden Daten wurden mittels regressionsanalytischem Verfahren (Missing Value Analysis nach SPSS) ersetzt. Die für die Auswertung benötigten Variablen wurden vor der Berechnung mit dem Kolmogorov-Smirnov Test mit Lillefors Korrektur auf Normalverteilung hin geprüft. Die meisten Variablen erwiesen sich dabei als nicht normal verteilt.

Für die Auswertung der *ersten Fragestellung* werden die drei Skalen (*psychische, körperliche und soziale Beeinträchtigungen*) und der Gesamtwert des BSS mit den Rohwertsummen berechnet und die Veränderung über eine Differenzbildung zwischen den beiden Messungen geprüft (Wilcoxon-Tests aufgrund fehlender Normalverteilung und Varianzhomogenität der Werte). Das Ausmaß der Veränderung wurde über Effektstärken nach Cohen (1992) mit der Formel $d = M_{TB}\text{-}M_{TE}/SD_{TB}$ berechnet. Dabei steht M_{TB} für den Mittelwert der jeweiligen Skala zu Therapiebeginn, M_{TE} für den Mittelwert zum Therapieende und SD_{TB} für die Standardabweichung zu Therapiebeginn. Zusätzlich wird geprüft, ob sich die beiden Perspektiven in den Veränderungswerten unterscheiden (Mann-Whitney-U-Tests aufgrund fehlender Normalverteilung und Varianzhomogenität der Werte).

Für die Auswertung der *zweiten Fragestellung* wird die Stärke der Veränderungen im VEV und der V-Psycho-Dok deskriptiv beschrieben. Die Auswertung der *dritten Fragestellung* erfolgt über einen Vergleich der Ergebnisse des BSS, des VEV und der V-Psycho-Dok zwischen den beiden Gruppen (Abschließer vs. Abbrecher). Hierfür wird aufgrund der Nichterfüllung der Voraussetzung für parametrische Verfahren ebenfalls wieder der Mann-Whitney-U-Test verwendet.

ERGEBNISSE

Fragestellung 1

Die Ergebnisse zu dieser Fragestellung (Wirkungsweise existenzanalytischer Psychotherapie auf psychische, körperliche und soziale Beeinträchtigungen) sind für die Therapeuten in Tabelle 2 und für die Patienten in Tabelle 3 dargestellt.

	Prämessung			Postmessung					
	M	SD	Md	M	SD	Md	Z-Wert	p	d
Körperliche Beeinträchtigung	1.60	1.17	1.53	0.56	0.62	0.42	-7.2***	.000	0.89
Psychische Beeinträchtigung	2.57	0.78	2.60	0.88	0.67	0.85	-8.7***	.000	2.16
Sozialkommunikative Beeinträchtigung	2.11	0.82	2.16	0.67	0.67	0.86	-8.6***	.000	1.75
Gesamtbeeinträchtigung	6.23	2.12	6.15	2.12	1.49	1.96	-8.8***	.000	1.92

Tab. 2: Mittelwerte, Standardabweichungen, Mediane, Z-Werte, p-Werte und Effektstärken für die Skalen des BSS vor und nach der Therapie, Therapeuten-Fremdbeurteilung (*N* = 106); Wilcoxon-Test
Anmerkung: Die Werte beziehen sich auf die mittleren Rohwerte der Skalen. Der Median entspricht dem exakten Median. d: Effektstärken nach Cohen (1992); d > 0.80 entsprechen starken/großen Effekten ***p ≤ .001.

	Prämessung			Postmessung					
	M	SD	Md	M	SD	Md	Z-Wert	p	d
Körperliche Beeinträchtigung	1.70	1.27	1.66	0.67	0.73	0.62	-7.0***	.000	0.85
Psychische Beeinträchtigung	2.56	0.97	2.58	0.9	0.66	0.96	-8.5***	.000	1.73
Sozialkommunikative Beeinträchtigung	2.32	1.03	2.38	0.88	0.78	0.82	-7.8***	.000	1.49
Gesamtbeeinträchtigung	6.55	2.47	6.34	2.46	1.83	2.42	-8.7***	.000	1.68

Tab. 3: Mittelwerte, Standardabweichungen, Mediane, Z-Werte, p-Werte und Effektstärken für die Skalen des BSS vor und nach der Therapie, Patienten-Selbstbeurteilung (*N* = 106); Wilcoxon-Test
Anmerkung: Die Werte beziehen sich auf die mittleren Rohwerte der Skalen. Der Median entspricht dem exakten Median. d: Effektstärken nach Cohen (1992); d > 0.80 entsprechen starken/großen Effekten ***p ≤ .001.

Wie aus den Tabellen ersichtlich, ergaben sich für alle Skalen und für beide Perspektiven jeweils hochsignifikante positive Veränderungen mit hohen bis sehr hohen Effektstärken. Beide Gruppen weisen auch in der Richtung übereinstimmende Beurteilungen auf. Die Veränderungen in der psychischen Beeinträchtigung wurden dabei von beiden als die stärksten eingestuft, gefolgt von der sozialkommunikativen und der körperlichen, die die geringsten Werte erreichte.

Ein Vergleich der Effektstärken der beiden Beurteilergruppen (Therapeuten, Patienten) lässt höhere Werte bei den Therapeuten erkennen, deren Differenzen bis auf die körperliche Beeinträchtigung auch statistisch signifikant sind. Eine detailliertere Inspektion der einzelnen Werte zeigt, dass Therapeuten und Patienten die Beeinträchtigungen zu Therapiebeginn sehr viel ähnlicher beurteilten als zu Therapieende. Dort gaben die Therapeuten überwiegend geringere Werte an. Entsprechend zeigten sich hier auch zwei weitere signifikante Differenzen in der Einschätzung der beiden Ratergruppen: Die Therapeuten beurteilten ihre Patienten in der „Sozialkommunikative Beeinträchtigung" zum Therapieende signifikant besser als diese sich selbst ($Z = -3.1$, $p = .002$), ebenso wie in der Folge in der „Gesamtbeeinträchtigung" zum Therapieende ($Z = -2.2$, $p = .028$).

Fragestellung 2

Insgesamt wiesen die Auswertungen des VEV (Zielke, Kopf-Mehnert 1978) auf eine sehr hohe subjektiv wahrgenommene Veränderung durch die existenzanalytische Therapie hin. Der Gruppenmittelwert der Veränderung lag bei 232.5 Punkten (*SD* = 34.1; *Md* = 232.7; *Rg* = 166-293), was nach den Normwerten des Tests einer klinisch hochsignifikanten Veränderung entspricht. In Tabelle 4 sind die Häufigkeiten und Prozentwerte der Verbesserungsbereiche, geordnet nach Konfidenzintervallen angegeben.

	n	%
Verbesserung p≤ .001 (VEV=200-294)	78	73.6
Verbesserung p≤ .01 (VEV=193-199)	4	3.8
Verbesserung p≤ .05 (VEV=187-192)	3	2.8
keine Veränderung (VEV=150-186)	11	10.4
Total	96	90.6
Missing	10	9.4
Insgesamt	106	100

Tab. 4: Häufigkeiten und Prozentwerte subjektiv erlebter Veränderungen (VEV; *N*=106)
Anmerkung: Die Werte beziehen sich auf den Gesamtwert des VEV.

Es zeigt sich, dass die überwiegende Mehrheit der Patienten (80.2%) eine klinisch signifikante positive Veränderung erlebte, wobei diese bei den meisten als höchstgradig ($p \leq .001$) einzustufen ist. Nur 10.4% der Patienten berichteten, keine Veränderung erfahren zu haben. Eine negative Veränderung gab keiner der Befragten an; 9.4% machten keine Angaben dazu.

Veränderung in …	M	SD	Md
Lebensfreude	5.80	1.10	5.96
Wohlbefinden	5.79	1.02	5.93
Selbstwertgefühl	5.71	1.00	5.79
Lebenssinn	5.60	1.13	5.81
Belastungsbewältigung	5.48	1.03	5.76
Stimmung	5.46	1.09	5.65
Zukunftssicht	5.41	1.07	5.82
Beziehung Partner	5.32	1.19	5.07
Verhalten gegenüber andere Menschen	5.30	1.04	5.43
Beziehung Kinder	5.28	1.03	5.30
Beziehung Familie	5.21	1.05	5.07
Hobbies/Interessen	5.15	1.05	5.02
Depressive Stimmung	5.13	1.29	5.28
Beziehung Freunde	5.11	1.16	5.05
Freizeitaktivitäten	5.09	1.19	5.00
Bez. Arbeitskollegen	5.08	1.07	5.01
Beziehung Vorgesetzte	4.97	1.04	4.92
Arbeitsfähigkeit	4.88	1.19	4.98
Körperliche Beschwerden	4.75	1.27	4.89
Aggressive Gefühle	4.75	1.13	4.89
Medikamentenkonsum	4.52	1.34	4.07
Alkoholkonsum	4.37	1.23	4.07
Arztbesuche	4.27	1.05	4.01
Krankschreibungen	4.12	1.03	4.03
Nikotinkonsum	4.07	0.86	4.00
Gesamtveränderung (M)	5.08	0.66	5.09

Tab. 5: Mittelwerte, Standardabweichungen, Mediane, subjektiv erlebter Veränderungen (Psycho-Dok, V-Skala; *N*=106)
Anmerkung: Mittlere Veränderungswerte, gereiht nach Ausprägung. Der Median entspricht dem exakten Median. Skalenwerte: 1: sehr starke, 2: deutliche, 3 merkliche Verschlechterung; 4: keine Veränderung; 5: merkliche, 6: deutliche, 7: sehr starke Verbesserung

Tabelle 5 gibt einen Einblick in die Veränderungsbeurteilungen mittels Psycho-Dok V-Skala. Hier zeigen sich etwas differenziertere Ergebnisse als bei den beiden zuvor referierten Skalen. Wie ersichtlich erreichten nur stimmungsbezogene und emotionale Variablen (Lebensfreude bis Zukunftssicht in Tabelle 5) deutliche Verbesserungen und die Items ab Beziehung zum Partner bis Reduktion aggressiver Gefühle merkliche Verbesserungen. Vor allem im Bereich von Substanzgebrauch und medizinischen Behandlungen (Medikamentenkonsum bis Nikotinkonsum in Tabelle 5) sahen die Patienten keine Änderungen durch die Psychotherapie bewirkt. Die Gesamtveränderung kann aufgrund dieses Verfahrens als insgesamt „merklich" oder „etwas" bezeichnet werden, ist also insgesamt erheblich geringer als mittels VEV erhoben.

Fragestellung 3

Die letzte Fragestellung behandelt die Unterschiede der Wirkung existenzanalytischer Psychotherapie zwischen

Personen, die eine Therapie erfolgreich abgeschlossen und solchen, die diese frühzeitig abgebrochen haben. Aufgrund fehlender Normalverteilung der Werte wurden für die BSS-Beurteilungen keine zweifaktoriellen ANOVAs mit Messwiederholung gerechnet, sondern es wurden die Effektstärken der Veränderungen für die Therapeuten- und die Patientenbeurteilung miteinander verglichen. Aufgrund fehlender Normalverteilung wurden die Differenzen zwischen beiden Gruppen jeweils mittels Mann-Whitney-U-Tests verglichen. Für den VEV erfolgte eine einfache Gegenüberstellung der Gesamtwerte zwischen beiden Gruppen. Tabelle 6 enthält die Differenzwerte der Therapeuten-Fremdbeurteilungen des BSS, Tabelle 7 die entsprechenden Daten der Patienten-Selbstbeurteilungen. Tabelle 8 zeigt die Differenzen zwischen beiden Gruppen im VEV. Die Ergebnisse zur Psycho-Dok V-Skala werden ohne Tabelle berichtet.

	Abschließer			Abbrecher					
	M	SD	Md	M	SD	Md	d	U-Wert	p
Körperliche Beeinträchtigung	0.94	0.92	0.79	0.76	0.90	0.60	0.20	849.0	.367
Psychische Beeinträchtigung	2.39	0.99	2.37	1.27	1.12	1.19	1.06	460.5***	.000
Sozialkommunikative Beeinträchtigung	1.82	0.90	1.82	1.16	0.90	1.16	0.73	617.5**	.005
Gesamtbeeinträchtigung	2.08	0.92	1.99	1.06	0.85	1.01	0.74	565.0**	.002

Tab. 6: Mittelwerte, Standardabweichungen, Mediane, U-Werte, p-Werte für die Effektstärken der Veränderungen der Skalen des BSS getrennt für Abschließer (n = 82) und Abbrecher (n = 24), Fremdbeurteilung Therapeuten
Anmerkung: Die Werte repräsentieren Effektstärken der Veränderung der beiden Gruppen, errechnet aus den Therapeutenbeurteilungen zu Beginn und am Ende der Therapie. Der Median entspricht dem exakten Median. d: Effektstärken der Differenzen zwischen beiden Gruppen **p ≤ .01; ***p ≤ .001.

Wie ersichtlich, unterscheiden sich die Effektstärken der Therapeutenratings in zwei der drei BSS-Skalen sowie in der Gesamtskala zwischen Abbrechern und Abschließern höchst signifikant. In allen Fällen wiesen die Abschließer höhere Effektstärken auf als die Abbrecher. Berechnet man aus den Differenzwerten ihrerseits wiederum Effektstärken der Differenzen zwischen beiden Gruppen, so erreichen diese bis auf Skala 1 (körperliche Beeinträchtigung) jeweils hohe Werte. Damit sind die Therapien der regulären Beender in einem hohen Grad effektiver als die der Abbrecher.

Betrachtet man Tabelle 7, so kommt man zu einem ähnlichen Ergebnis. Auch hier unterscheiden sich die Effektstärken im Bereich der körperlichen Beschwerden zwischen beiden Gruppen nicht, in den drei anderen Skalen sind die Differenzen jeweils signifikant. Die Effektstärken der Gruppendifferenzen liegen hier aber, bis auf die für die körperlichen Beschwerden, nur in einem mittleren Bereich und damit deutlich unter denen der Therapeutenbeurteilungen (s. Tabelle 6), wie insgesamt auch hier wieder deutlich wird, dass die Therapeuten den Therapieerfolg ihrer Patienten als deutlich höher einstuften als die Patienten selbst.

	Abschließer			Abbrecher					
	M	SD	Md	M	SD	Md	d	U-Wert	p
Körperliche Beeinträchtigung	0.88	0.86	0.74	0.66	0.92	0.54	0.25	829.0	.291
Psychische Beeinträchtigung	1.82	0.96	1.81	1.12	1.10	1.15	0.62	657.0*	.012
Sozialkommunikative Beeinträchtigung	1.56	1.14	1.61	1.04	1.12	0.83	0.46	652.5*	.011
Gesamtbeeinträchtigung	1.81	0.98	1.75	1.23	1.24	1.08	0.52	678.0*	.024

Tab. 7: Mittelwerte, Standardabweichungen, Mediane, U-Werte, p-Werte für die Effektstärken der Veränderungen der Skalen des BSS getrennt für Abschließer (n = 82) und Abbrecher (n = 24), Selbstbeurteilung Patienten
Anmerkung: Die Werte repräsentieren Effektstärken der Veränderung der beiden Gruppen, errechnet aus den Selbstbeurteilungen der Patienten zu Beginn und am Ende der Therapie. Der Median entspricht dem exakten Median. d: Effektstärken der Differenzen zwischen beiden Gruppen *p ≤ .05

	Abschließer			Abbrecher				
	M	SD	Md	M	SD	Md	U-Wert	p
VEV Gesamtwert	234.8	31.8	235.5	223.7	36.2	227.3	814.0	.20

Tab. 8: Mittelwerte, Standardabweichungen, exakte Mediane, U-Werte, p-Werte und Effektstärken für den VEV getrennt nach Abschließer (n = 82) und Abbrecher (n = 24)
Anmerkung: Die Werte repräsentieren Effektstärken der Veränderung der beiden Gruppen, errechnet aus den Selbstbeurteilungen der Patienten zu Beginn und am Ende der Therapie. Der Median entspricht dem exakten Median. d: Effektstärken der Differenzen zwischen beiden Gruppen *p ≤ .05

Entgegen den Ergebnissen des BSS zeigt der Vergleich des VEV-Gesamtwerts zwischen Abbrechern und Abschließern keine signifikante Differenz, was bedeutet, dass beide Gruppen aus ihrer retrospektiven Selbsteinschätzung angeben, sich über den Therapiezeitraum hinweg nicht sehr verändert zu haben. Ein ähnliches Ergebnis ist auch für die V-Skala des Psycho-Dok zu berichten. Wenngleich in allen Items die regulären Beender höhere Werte erreichten, erzielten diese nur in folgenden Fällen statistische Signifikanz: „Verbesserung Wohlbefinden“ (Z = -2.44; p = .02), „Verbesserung Lebensfreude“ (Z = -2.51; p = .01), „Verbesserung Lebenssinn“ (Z = -1.80; p = .05) und „Verbesserung Selbstwertgefühl“ (Z = -1.91; p = .05). Unter Berücksichtigung der Bonferroni-Holm-Korrektur für Mehrfachvergleiche (α’(.05)≤.002; vgl. Holm 1979), verlieren aber auch diese ihre statistische Signifikanz, so dass insgesamt von einer Nulldifferenz zwischen beiden Gruppen in der retrospektiven Veränderungsbeurteilung (VEV, Psycho-Dok V-Skala) auszugehen ist.

ZUSAMMENFASSUNG UND DISKUSSION

Die Ergebnisse der vorliegenden Studie, die quasi-indirekte und direkte Veränderungsmessungen zur Ergebnisevaluation heranzog, lassen sich wie folgt zusammenfassen:

Übereinstimmend fanden sich aus der Patienten- wie

auch aus der Therapeutenperspektive hohe bis sehr hohe Verbesserungen in der Schwere der körperlichen, psychischen und interpersonalen und der Gesamtbeeinträchtigung der durch die Methode der Existenzanalyse und Logotherapie behandelten Patienten. Die Veränderungen weisen vor allem im psychischen und interpersonalen Bereich sehr hohe Effekte auf, was mit einer hohen klinischen Signifikanz der Veränderungen einhergeht. Dies ist nicht bei den körperlichen Beeinträchtigungen der Fall. Vergleichbar damit beurteilen die Patienten ihre selbst erlebte Veränderung im VEV als zum großen Teil ebenfalls sehr hoch und somit klinisch signifikant. So gab die überwiegende Mehrheit der Probanden (89.6%) an, eine positive Veränderung erlebt zu haben. Entsprechend Zielke und Kopf-Mehnert (1978) sind diese positiven Veränderungen charakteristisch für das Gewinnen von größerer Ruhe und Sicherheit, eine Abnahme der inneren Spannung und ein Zugewinn von mehr Selbstsicherheit. Weitere 10.4% der Personen gaben an, keine Veränderung erlebt zu haben, eine negative Veränderung berichtete niemand.

Kein so positives Ergebnis lieferte die Beurteilung mittels V-Skala von Psycho-Dok: Hier zeigten sich lediglich für die meisten emotionalen und kognitiven Veränderungsbereiche deutliche oder starke Veränderungen, im Bereich der sozialen Beziehungen und in verschiedenen Alltagsfunktionen waren die Veränderungen mittelmäßig ausgeprägt, fehlend waren sie beim Substanzkonsum und den erhobenen medizinischen Variablen. Abbrecher und reguläre Beender unterschieden sich in ihren Effekten vor allem in den Skalen psychische und sozial-kommunikative Beeinträchtigungen, nicht in der Skala körperliche Beeinträchtigung und in den direkt beurteilten Veränderungen.

Die gewonnenen Ergebnisse sind im Einklang mit den in der Einleitung referierten früheren Evaluationsstudien der Existenzanalyse von Längle et al. (2000) und Längle et al. (2005) zu sehen und weisen auf eine sehr positive und hohe Wirkung der Existenzanalyse und Logotherapie hin. Hinsichtlich der Effekte und der wahrgenommenen Veränderungen sind die Ergebnisse auch mit denen anderer Praxisstudien vergleichbar, die ebenfalls Effektstärken von ambulanter Psychotherapie bei Patienten mit unterschiedlichen Störungen auf allgemeine Veränderungskriterien von 1.0 und höher finden konnten (vgl. z.B. Michalak et al. 2003; Schulz et al. 1998). Entsprechend ist auch die Ergebnisqualität dieser Methode, auch unter Einbeziehung der beiden zuvor genannten Studien als hoch zu bezeichnen.

Trotz dieser hohen Positivität, die der Methode der EA/LT aufgrund der vorliegender Studie zu bescheinigen ist, sind dennoch *in den Ergebnissen selbst einige Widersprüche*, die aufgeklärt werden müssen, wie auch die Studie und deren Anlage selbst aufgrund diverser Probleme zu diskutieren ist. Bei der Diskussion über die Ergebnisse ist festzuhalten, dass die Stichprobe zu Beginn der Therapie sehr hohe Werte in der psychischen, sozial-kommunikativen und Gesamtbeeinträchtigung aufwies, so dass davon auszugehen ist, dass man es hier mit einer klinisch in den genannten Bereichen schwer gestörten Klientel zu tun hatte. Die Mittelwerte lagen zu Therapiebeginn z.T. sogar über der Normstichprobe, die Schepank (1995) im Manual seines Verfahrens anführt. Nicht so hohe Werte wurden für den körperlichen Bereich gefunden. Daraus ergibt sich bereits eine erste mögliche Erklärung für die scheinbare differenzielle Wirksamkeit des Verfahrens der EA/LT. Diese ist weniger dem Verfahren zuzuschreiben als eher Boden-Decken-Effekten: Niedrigere Ausgangswerte führen zu geringeren Effekten, entsprechend sind die Effektstärken und klinischen Signifikanzen in dieser Dimension auch deutlich geringer. In den Bereichen, in denen hohe Ausgangswerte vorliegen, erbrachten die Therapien einheitlich sehr hohe Effektstärken und resultierten einheitlich auch in eine unauffällige Ausprägung des BSS nach Beendigung der Therapie (was im Übrigen auch auf die körperliche Beeinträchtigungsskala zutrifft). Entsprechend kann man für die psychischen und interpersonalen Veränderungen von einer hohen klinischen Signifikanz ausgehen. Dieser Befund erklärt auch, warum in der Psycho-Dok V-Skala keine Effekte in den medizinischen Variablen gefunden wurden. Die Beeinträchtigung in diesem Bereich war bereits zu Beginn der Therapie relativ gering, so dass daraus auch keine Effekte zu erwarten waren.

Erwartungskonform und mit vielen anderen Studien der Literatur übereinstimmend (Lambert, Ogles 2004) konnte gefunden werden, dass sich Abbrecher und reguläre Abschließer in den erzielten Effekten auch hier z.T. sehr deutlich unterschieden. Dies gilt vor allem für jene Skalen, in denen ausreichende Wirkungsvarianz vorhanden war (psychische, sozial-kommunikative Gesamtbeeinträchtigung). Die fehlenden Differenzen in den körperlichen Beeinträchtigungen sind auch hier vermutlich in erster Linie auf den relativ guten körperlichen Zustand beider Gruppen zu Therapiebeginn zurückzuführen und könnten somit auch die fehlenden Differenzen zwischen beiden Gruppen bei den entsprechenden Variablen der Psycho-Dok V-Skala erklären.

Zwei Punkte bleiben allerdings offen: Zum einen der mögliche Widerspruch in den Ergebnissen von VEV und Psycho-Dok V-Skala und zum anderen die fehlenden Differenzen zwischen Abschließern und Abbrechern in diesen beiden Verfahren. Die Widersprüche zwischen VEV und V-Skala von Psycho-Dok dürften höchstwahrscheinlich methodische Gründe haben, denn die Ergebnisse des VEV wurden in Veränderungsnormwerten dargelegt, die der V-Skala in den mittleren Skalenrohwerten. Betrachtet man die VEV-Rohwerte und vergleicht diese mit der V-Skala, so liegen diese in einem fast identischen Wertebereich (M = 4.87-5.92), so dass die Unterschiede zwischen beiden Ergebnissen lediglich Artefakte der statistischen Auswertungsmethode darstellen und so zu interpretieren sind, dass auch die Ergebnisse der V-Skala von Psycho-Dok sehr hohe subjektiv wahrgenommene Veränderungen repräsentieren (bis auf die Nicht-Effekte im Bereich des Substanzkonsums und der medizinischen Behandlungsvariablen), die tatsächlich auf eine Nichtveränderung hinweisen dürften.

Sehr schwer hingegen ist der fehlende Unterschied zwischen Abbrechern und regulären Beendern in den beiden Verfahren der direkten Veränderungsmessung zu erklären. Er besagt, dass beide Gruppen der subjektiven Überzeugung sind, sich seit Beginn der Therapie in den erhobenen Variablen stark verbessert zu haben, unabhängig davon, ob sie die Therapie erfolgreich beendet oder frühzeitig abgebrochen haben. Für einen Teil der Abbrecher könnte man sich diesen Umstand dadurch erklären, dass sie in der Folge entweder ei-

nen neuen Therapeuten gesucht oder den alten wieder aufgesucht haben. Dies trifft immerhin auf 10 von 24 Abbrechern, die dazu eine Angabe gemacht haben, zu. Vor allem bei den sieben Patienten, die eine neue Therapie begonnen haben, könnte sich das Befinden so weit verbessert haben, dass man den Ergebnissen Validität zuschreiben kann. Da die „alten" Therapeuten ja den Zustand ihrer ehemaligen Patienten zu Therapieende zu beurteilen hatten, konnten sie von deren möglicher Veränderung nichts wissen. Eine neuerliche Analyse der Daten ohne diese Patienten erbrachte aber ebenfalls keine Unterschiede zwischen beiden Gruppen, so dass das Ergebnis, außer über mögliche methodische Probleme (Vergleich zweier sehr unterschiedlich großer Stichproben) nicht erklärt werden kann[1].

Im Hinblick auf die *methodischen Probleme* der Studie sind folgende Punkte als problematisch festzuhalten: 1. die Retrospektivität des Designs, 2. die fehlende Kontroll- oder Vergleichsgruppe, 3. die ungleich großen Stichproben von Abbrechern und Beendern und 4. das Sampling der Probanden.

Bezogen auf den *ersten Punkt* ist anzuführen, dass es Psychotherapieforscher gibt, die die Validität der Ergebnisse aus retrospektiven Designs grundsätzlich in Frage stellen (vgl. dazu Eysenck 1952; Hill, Lambert 2004). Dem ist allerdings entgegenzuhalten, dass bisher in verschiedenen Studien wiederholt und übereinstimmend gezeigt werden konnte, dass es eine substanzielle mittelstarke Korrelation zwischen aktueller und retrospektiver Statusbeurteilung psychischer Zustände zu Beginn einer Therapie und zu deren Ende gibt (Fuchs-Strizek et al. 2011; Stieglitz 1990). Auch die sehr hohen Übereinstimmungen in den Statusbeurteilungen zu Beginn der Therapie zwischen Therapeuten und Patienten sprechen für die Validität dieser Ergebnisse. Für die direkte retrospektive Veränderungsbeurteilung, wie sie im VEV und in der V-Skala realisiert wurden, ist dieses Argument nicht greifend, dass man zwar für weitere Studien durchaus prospektive Studiendesigns fordern sollte, aber die Ergebnisse der vorliegenden Studie durch das retrospektive Erhebungsdesign nicht wirklich in Frage zu stellen sind.

Der *zweite Punkt* ist zumindest bezogen auf die Interpretation der Ergebnisse substanzieller, denn das Fehlen einer Vergleichs- oder Kontrollgruppe lässt Zweifel offen, ob die Ergebnisse in der Tat der Intervention zuzuschreiben sind, oder ob nicht auch die Spontanremission dazu beigetragen haben könnte (Baumann, Reinecker-Hecht 2011; Eysenck 1952). Diesem Argument können aber die hohe Effektstärken der Veränderungen im BSS entgegen gehalten werden, die über Spontanremissionen kaum zu erzielen sind (Lambert, Ogles 2004). Zudem werden vor allem in der Praxisforschung und zu Gründen der Überprüfung der Ergebnisqualität und deren Sicherung heute auch Eingruppen-Designs ohne Kontrollgruppen als adäquat anerkannt (Baumann, Reinecker-Hecht 2011; Schulz et al. 1998). Entgegenzuhalten ist diesem Argument, dass in der Studie über die systematische (wenngleich numerisch auch geringen) Einbeziehung von Abbrechern eine Art Kontrollgruppe enthalten ist. Damit ist die interne Validität der Studie auch bis zu einem gewissen Grad gegeben. Dennoch sollte dieses Argument ernst genommen werden. Denn wenngleich die Ergebnisse für eine hohe Wirksamkeit der EA/LT (vor allem bei regulären Beendern) sprechen, so sollten sie doch auch in Vergleich zur Ergebnisqualität anderer Methoden gesetzt werden, weshalb es auch aus Sicht der Praxisforschung und der Qualitätssicherung notwendig erscheint, zukünftige Studien unter Einbeziehung von Vergleichs- oder Kontrollgruppen durchzuführen.

Als ein weiteres Problem der Studie ist als *dritter Punkt* die Stichprobengröße, vor allem die der Abbrecher, zu sehen. Positiv ist zwar anzumerken, dass in die Studie Abbrecher überhaupt einbezogen worden sind und dabei eine Art Kontroll- oder Vergleichsgruppe repräsentieren. Dennoch wäre es notwendig gewesen, diese Gruppe zahlenmäßig zu verstärken, um damit auch eine vergleichbare Größe zustande zu bringen.

Ein viel größeres Problem ist aus methodischer Perspektive jedoch im *vierten Punkt*, dem Samplingvorgehen zu sehen. Wie eingangs berichtet, wurden die Patienten über die Therapeuten rekrutiert, indem zuerst die Therapeuten angeschrieben und um ihre Mitarbeit gebeten wurden, die dann wiederum ihrerseits einige ihrer Patienten um Teilnahme an der Studie baten. Ein derartiges Vorgehen ist für praxisbezogene Feldstudien oft unausweichlich (Fuchs-Strizek et al. 2011) und die einzige Möglichkeit in ethisch vertretbarer Weise an reale Patienten zu kommen. Allerdings birgt dies eine Reihe von Problemen und Risiken, insbesondere das Risiko von Stichprobenselektionseffekten, die nur schwer zu kontrollieren sind. So wäre zu vermuten, dass die Therapeuten zu der Studie vor allem solche Patienten einluden, die ihnen selbst als erfolgreich behandelt erschienen, ebenso wie sich möglicherweise dann auch solche Patienten besonders gerne zur Mitarbeit bereit erklärten, so dass dadurch die Ergebnisse verzerrt werden konnten. Diesem Problem versuchte man in der vorliegenden Studie dadurch zu begegnen, dass man auch Abbrecher einbezog und die Effekte im ersten Schritt über beide Gruppen berechnete, Absolvierer und Abbrecher. Dies erschien uns als die einzige Möglichkeit, dieses Problem auf vernünftige Weise zu kontrollieren.

Zudem haben an der Untersuchung nur rund ein Viertel der angeschriebenen Therapeuten teilgenommen, was nur einen kleinen Teil der Gesamtpopulation der EA-Therapeuten ausmacht. Auch hier könnte man mutmaßen, dass gerade die motivierteren und engagierteren, die auch – wie die Therapieforschung zeigt – bessere Therapieergebnisse erzielen (Beutler et al. 2004) an der Studie teilnahmen, so dass die Generalisierbarkeit auf das Gesamt der Existenzanalyse als schwierig zu bewerten ist. Allerdings ist die Motivierung von Psychotherapeuten und deren Bereitschaft an Praxisstudien teilzunehmen eine allseits und sattsam bekannte Problematik dieses Studienansatzes. Für zukünftige Studien sollte man daher versuchen, durch Setzen entspre-

[1] *Anmerkung der Redaktion:* Eine mögliche Erklärung für diesen Unterschied könnte man in dem als „Rechtfertigung des Aufwandes" bekannten Mechanismus sehen, in dem Sinn, dass Therapieabbrecher den positiven Gewinn einer Therapie in einer retrospektiven Veränderungseinschätzung subjektiv überschätzen, quasi um die getroffene Entscheidung zum Therapieabbruch vor sich zu rechtfertigen, während sie bei der rückblickenden Einschätzung der Symptomatik deutlich realistischer sind.

chender Anreize, die Gruppe der Therapeuten breiter in derartige Studien einzubeziehen.

Abschließend ist festzuhalten, dass die Ergebnisse der vorliegenden Studie als ein weiterer Beleg für die Wirksamkeit der EA/LT in der Alltagsversorgung (effectiveness, Phase-IV-Forschung; Baumann, Reinecker-Hecht 2011; Hoyer, Uhmann 2008; Seligman 1995) angesehen werden können. Dennoch sollten ausgehend von diesen positiven Ergebnissen weiterführende Studien durchgeführt werden, die versuchen sollten, einen noch größeren Umfang an Patienten und Therapeuten einzubeziehen, eine ggf. noch größere Abbrechergruppe zu rekrutieren und auch echte Vergleichs- und Kontrollgruppen mit einzubeziehen. Auch erschiene es spannend, der Einschätzung der Therapeuten eine weitere Fremdbeurteilung aus dem Umfeld der Klienten zur Seite zu stellen, um die Validität der Befunde noch breiter abzusichern (zur Problematik des Vergleichs von Selbst- und Fremdbeurteilung siehe Funder, Colvin 1997). Außerdem wäre es noch sehr interessant genauer zu untersuchen, bei welchen Störungsgruppen die existenzanalytische Psychotherapie besonders gute Wirkungen erzielt. Dafür müssten in jeder Störungsgruppe natürlich ausreichend viele Versuchspersonen vorhanden sein, was bei der vorliegenden Studie leider nicht der Fall war, so dass keine störungsbezogenen Vergleiche durchgeführt werden konnten. Auch die Dauerhaftigkeit der Veränderungen wäre ein weiteres wichtiges Thema (Baumann, Reinecker-Hecht 2011). Dies würde bedeuten, dass zusätzliche Katamnese- oder Follow-up-Untersuchungen durchzuführen wären.

Literatur

Baumann U, Reinecker-Hecht C (2011) Methodik der klinisch-psychologischen Interventionsforschung. In: Perrez M & Baumann U (Hg) Lehrbuch Klinische Psychologie – Psychotherapie. Bern: Huber Verlag, 378-397

Beutler LE, Malik M, Alimohamed S, Harwood TM, Talebi H, Noble S, Wong E (2004) Therapist variables. In: Lambert MJ (Ed) Bergin and Garfield's Handbook of Psychotherapy and Behavior Change. New York: John Wiley, 227-305, 5°

Cohen J (1992) A power primer. Psychological Bulletin, 112, 155-159

Eysenck HJ (1952) The effects of psychotherapy: an evaluation. Journal of Consulting Psychology, 16, 319-324

Funder DC, Colvin CR (1997) Congruence of others' and self-judgments of personality. In: Hogan R, Johnson J, & Briggs S (Ed) Handbook of personality psychology. San Diego: Academic Press, 617-647

Fuchs-Strizek R, Laireiter AR, Baumann U, Hessler E (2011) Retrospektives Katamnesedesign in der psychotherapeutischen Praxisforschung – Kriterien und Anwendung. Psychotherapie, Psychosomatik, Medizinische Psychologie PPmP, 61, 262-268

Hill CE, Lambert MJ (2004) Methodological Issues in studying psychotherapy process and outcomes. In: Lambert MJ (Ed) Bergin and Garfield's Handbook of Psychotherapy and Behavior Change. New York: John Wiley, 84-135, 5°

Holm S (1979) A simple sequentially rejective multiple test procedure. Scandinavian Journal of Statistics, 6, 65-70

Hoyer J, Uhmann S (2008) Therapieevaluation. Klinische Diagnostik und Evaluation, 1, 84-106

Laireiter AR, Mitterhuemer J (2011) Die Beurteilung von Familienaufstellungen. – Eine Konsumenten-Studie. Psychologie in Österreich 2, 3, 136-147

Laireiter AR, Lettner K, Baumann U (1998) PSYCHO-DOK. Allgemeines Dokumentationssystem für Psychotherapie. Tübingen: dgvt-Verlag

Laireiter AR, Schirl C, Kimeswenger I, Längle A, Sauer J (2000) Zufriedenheit mit Existenzanalyse. Ergebnisse einer katamnestischen Feldstudie zur Patientenbeurteilung von existenzanalytisch-logotherapeutischer Psychotherapie. Existenzanalyse 17, 40-50

Lambert MJ, Ogles BM (2004) The efficacy and the effectiveness of psychotherapy. In: Lambert MJ (Ed) Bergin and Garfield's Handbook of Psychotherapy and Behavior Change. New York: John Wiley, 139-193, 5°

Längle A, Görtz A, Probst C, Probst M, Lopatka C, Kubin M, Steinert K (2005) Wie wirksam ist existenzanalytische Psychotherapie: ein Projektbericht zur Existenzanalyse. Psychotherapieforum 12, 54-60

Längle A, Görtz A, Rauch J, Jarosik H, Haller R (2000) Effektivitätsstudie zur Existenzanalyse: Exploativer Vergleich mit anderen Psychotherapiemethoden im stationären Setting. Existenzanalyse 17, 17-29

Michalak J, Kosfelder J, Meyer F, Schulte D (2003) Messung des Therapieerfolgs. Veränderungsmaße oder retrospektive Erfolgsbeurteilung. Zeitschrift für Klinische Psychologie und Psychotherapie 32, 94-103

Schepank H (1995) Beeinträchtigungs-Schwere-Score (BSS). Ein Instrument zur Bestimmung der Schwere einer psychogenen Erkrankung. Göttingen: Hogrefe.

Schirl CF, Kimeswenger I P (1999) Klientenzufriedenheit in Existenzanalyse und Logotherapie. Eine katamnestische Feldstudie. Unveröffentlichte Diplomarbeit, Paris-Lodron-Universität, Salzburg

Schulz W, Hoyer H, Hahlweg K (1998) Qualitätssicherung ambulanter Psychotherapie: Erste Ergebnisse einer Evaluierung der Verhaltenstherapie-Ambulanz der Technischen Universität Braunschweig. In: Laireiter AR, Vogel H (Hg) Qualitätssicherung in der Psychotherapie und psychosozialen Versorgung. Ein Werkstattbuch. Tübingen: dgvt-Verlag, 135-156

Seligman MEP (1995) The effectiveness of psychotherapy. The Consumer Reports Study. American Psychologist 50, 965-974

Stieglitz RD (1990) Validitätsstudien zum retrospektiven Vortest in der Therapieforschung. Zeitschrift für Klinische Psychologie 19, 144-150

Stieglitz RD, Baumann U (2001) Veränderungsmessung. In: Stieglitz RD, Baumann U, Freyberger HJ (Hg) Psychodiagnostik in Klinischer Psychologie, Psychiatrie, Psychotherapie. Stuttgart: Georg Thieme Verlag, 21-38

Zielke M, Kopf-Mehnert C (1978) Veränderungsfragebogen des Erlebens und Verhaltens (VEV). Weinheim: Beltz

Anschrift der Verfasser:

a.o. Univ. Prof. Dr. Anton-Rupert Laireiter

Fachbereich Psychologie

Universität Salzburg

Hellbrunnerstraße 34

A-5020 Salzburg

anton.laireiter@sbg.ac.at

EXISTENZANALYSE UND ORGANISATIONSENTWICKLUNG

Rainer Kinast, Alexander Milz

Die Existenzanalyse kann mit ihrem theoretischen Verständnis von Person und Organisation einen wesentlichen Beitrag für die Weiterentwicklung von Unternehmen und Organisationen leisten. Dafür braucht es aber keine neue Gesamttheorie von Organisationsentwicklung, davon gibt es bereits genug. Innerhalb des heute gängigen Verständnisses von Organisationsentwicklung sehen es die Autoren als Aufgabe, die theoretischen Grundlagen zu schaffen, damit die Stärken einer existenzanalytischen Denkweise und ihrer Methoden in Veränderungsprozessen gezielt einsetzt werden können.
Es wird eingangs das heute gängige Verständnis von Organisationsentwicklung skizziert. Danach werden die Spezifika einer existenzanalytisch basierten Organisationsentwicklung herausgearbeitet. Ausgangspunkt bildet dabei der aktuelle Beratungsbedarf von Unternehmen aus der Sicht der Autoren, eingebettet in die wesentlichen theoretischen Grundlagen der Existenzanalyse und übersetzt in den Kontext der Organisationsentwicklung.
Abschließend werden organisationsentwicklerische Themenbereiche benannt, die sich aus der Erfahrung beider Autoren für eine existenzanalytisch basierte Organisationsentwicklung besonders eignen.

SCHLÜSSELWÖRTER: Existenzanalyse, Organisationsentwicklung

EXISTENTIAL ANALYSIS AND ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT

Existential Analysis can make a significant contribution to the further development of enterprises and organizations with its theoretical understanding of the person and organization. For this cause there is no necessity for a new universal theory of organizational development, since there are more than enough of them already. Within the contemporary understanding of organizational development, the authors consider it as their task to establish the theoretical basis for a better targeted application of the strengths of existential analytical thought as well as its methods for processes of change.
Today`s understanding of organizational development is outlined at the beginning. Then the specifics of existential analytically based organizational development are worked out. Starting point is the consultancy need of enterprises determined by the authors, embedded in substantial theoretical existential analytical basics and translated into the context of organizational development.
Finally, topics concerning organizational development are presented, which are highly suited for an existential analytical organizational development according to the authors.

KEYWORDS: Existential Analysis, organizational development

1. ORGANISATIONSENTWICKLUNG ALS FACHBEGRIFF

„Organisation“ hat im deutschen Sprachgebrauch unterschiedliche Bedeutungen. Wenn wir von Organisation sprechen, meinen wir das gesamte soziale System eines Unternehmens, eines sozialwirtschaftlichen Betriebes oder einer Verwaltungseinheit. Solche Organisationen, die aus verschiedenen Einheiten und Abteilungen, verschiedensten Berufen und Hierarchieebenen bestehen, funktionieren sehr komplex. Im Wesentlichen werden sie aber von Menschen gelebt und getragen.

Wer eine Organisation verändern oder weiterentwickeln will, kann diese nicht wie einen Computer steuern, sondern muss auch mit der Unberechenbarkeit des Menschen rechnen. Die Menschen müssen ins Boot des Veränderungsprozesses geholt werden und sollen auch in der veränderten Organisation noch gerne und engagiert „mitrudern“. Pechtl (1991) spricht daher davon, dass Organisationen Organismen sind. Organisationsentwicklung (im Folgenden kurz OE bezeichnet) ist nun ein Terminus technicus für eine bestimmte Verfahrensweise von Veränderungen, die sowohl die Hardware einer Organisation als auch die Menschen im Blick hat. Die ersten Anstöße zur OE reichen etwa in die 1940er Jahre zurück (zitiert nach Von Rosenstiel/Comelli 2003, 173) und sind eng verbunden mit Kurt Lewin, der als Vater der Gruppendynamik verschiedene Lehr- und Lernmethoden in und mit Gruppen entwickelt hat. Seit den 1960er Jahren ist die OE in den USA eine eigenständige sozialwissenschaftliche Disziplin, die von Edgar Schein, Professor für Organisationspsychologie und -entwicklung in Cambridge, mitbegründet und maßgeblich beeinflusst wurde. In den 1970er Jahren kam dann die Idee einer OE auch nach Deutschland und Österreich.

Zur Organisationsentwicklung sind in den letzten Jahrzehnten verschiedenste Definitionen entstanden (siehe z.B. Becker, Langosch 1995, 2–13; Baumgartner et al. 1998, 17–27; Von Rosenstiel 2003, 445–455). Hier eine Beschreibung von OE, wie sie alles in allem verstanden werden kann (siehe Von Rosenstiel/Comelli 2003, 173f.):

Organisationsentwicklung ist ein Konzept für

- strukturiert geplante und gesteuerte Veränderungsprozesse von komplexen Organisationen unter
- aktiver Beteiligung von Mitarbeitern und anderen Betroffenen, um deren
- Problemlösungspotenziale zu nutzen und
- deren Loyalität in der Veränderung zu halten.

Weiterhin ist OE ein Konzept für die Stärkung und den Ausbau von Lösungs- und Erneuerungsfähigkeiten einer Organisation.

OE verfolgt dabei zwei Ziele;

1. nachhaltige Verbesserung der Leistungsfähigkeit (Produktivität) und parallel dazu

2. nachhaltige Verbesserung der erlebten Arbeitssituation (Humanität).

Sie geht dabei von den Annahmen aus, dass Leistungsoptimierung und Interessen von Mitarbeitern einander bedingen, nicht ausschließen und dass jeder Mensch grundsätzlich entwicklungs- und lernfähig ist.

Zusammenfassend sind die wichtigsten Prinzipien der OE:

- *Beteiligung der Betroffenen*
  Dieses Prinzip erhöht die Chance, dass Veränderungen von den Betroffenen auch mitgetragen werden.
- *Prozessorientierung*
  Der Dialog zwischen Einzelpersonen und einzelnen Gruppierungen und Einheiten fördert die Auseinandersetzung mit dem Unternehmen, den Kunden und der Zukunft. Diese Auseinandersetzungen verändern innere Bilder und ermöglichen, dass Neues entstehen kann. Das „Wie", der Weg selbst, ist genauso wichtig wie das „Was", das Ergebnis des Veränderungsprozesses.
- *Relative Lösungsoffenheit*
  Da die Lösungen von Betroffenen (mit-)entwickelt werden sollen, kann es nur Rahmenziele geben. Führungskräfte und Berater müssen damit rechnen, dass die Lösungen anders als ihre ursprünglichen Vorstellungen aussehen werden, und sollten auf ihre Mitarbeiter, aber auch auf den strukturierten Prozess vertrauen, dass auf diesem Wege die bestmögliche Neugestaltung der Organisation entstehen wird.
- *Das Gesamtsystem im Blick*
  Die einseitige Betrachtung von Organisation kann gerade in Veränderungen zum Stolperstein werden. Wesentliche Veränderungen in einem Teil der Organisation ziehen Veränderungen im gesamten System mit sich.

1.1 Zum Verständnis von Organisation

Wenn jemand eine Organisation verändern möchte, sollte er das eigene Verständnis von Organisation reflektieren, um in Blick zu nehmen, was alles zu verändern ist. Entscheidend ist dabei aus systemischer Sicht zu wissen, dass eine Organisation aus mehreren Ebenen oder Elementen besteht, die ineinander greifen und sich beeinflussen.

Verändere ich eine Ebene, kommen auch die anderen Ebenen in Bewegung und können so wiederum die eine Ebene beeinflussen.

Ebenen einer Organisation sind

- Unternehmenspolitik, -strategie und -philosophie,
- Aufbau- und Ablauforganisation,
- Funktionen von Einzelnen und Gruppen,
- Qualifikationen und Kompetenzen von Menschen,
- Beziehungs- bzw. Unternehmenskultur und
- physische Mittel.

Diese Ebenen haben eine interne Seite (z.B. Abläufe der internen Zusammenarbeit im Unternehmen) und eine externe Seite (z.B. Abläufe zu Lieferanten, Kunden, Partnern). Ein Sich-Beziehen auf ein vorhandenes Modell kann hilfreich sein (vgl. Glasl et al. 2005, 73f). Hat man ein Modell von Organisation vor Augen, wird die Komplexität eines OE-Prozesses deutlich. Die Entwicklung von nur einer Ebene oder nur einer Seite wirkt sich meist kontraproduktiv[1] aus.

1.2 Basis-Prozesse einer OE

OE setzt auf Prozesse. Das Wesen von Prozessen ist, dass sich in dialogischen Auseinandersetzungen Sichtweisen und Einstellungen von Einzelpersonen und Gruppen soweit verändern, dass Neues entstehen kann.

Friedrich Glasl definiert sieben Basisprozesse als Grundinstrumente für jede Unternehmensentwicklung (vgl. ebd., 90–130), auf die auch andere Autoren gerne zurückgreifen. Die hier angeführte Reihenfolge bedeutet keine zeitliche Abfolge oder Gewichtung der Wertigkeit und ist auch keine Beschreibung von Prozessphasen.

Berater und Führungskräfte müssen bei der methodischen Initiierung dieser Basisprozesse verstehen, was mit dem jeweiligen Prozess erreicht werden soll. Darüber hinaus braucht es die Fähigkeit, bewährte Methoden auf die aktuelle Situation zielgerichtet[2] zu adaptieren. Da gerade im existenzanalytischen Denken das Prozessverständnis wesentlich ist, werden die Basisprozesse und deren beabsichtigte Wirkungen (Zielsetzungen) kurz dargestellt.

1.2.1 Diagnose-Prozesse

Menschen haben von aktuellen Situationen subjektive, meist gewohnte und somit vertraute Bilder. Erst wenn diese inneren Bilder durch neue Sichtweisen in Bewegung kommen, wächst die Bereitschaft, sich auf Veränderungen einzulassen. Die Bilder und Sichtweisen der betroffenen Menschen sind außerdem meist sehr unterschiedlich.

Deshalb sollen Mitarbeiter und Betroffene ihre subjektiven Bilder austauschen, durch Befragungen und Analysen der Situationen die eigenen Bilder überprüfen und objektive Diagnosen der aktuellen Situation erstellen.

Dieser Prozess verfolgt folgende Zielsetzungen:

- Schaffen eines gemeinsamen Problembewusstseins,
- Einsicht in die Notwendigkeit einer Weiterentwicklung,
- Öffnung auf Neues hin,
- Motivation, sich an Veränderungen aktiv zu beteiligen.

[1] Die Erfahrung beider Autoren hat gezeigt, dass es gerade bei partiellen OE-Aufträgen besonders ratsam ist darauf zu achten, wie sich der Auftrag und die damit verbundene Zielsetzung in das Gesamtziel einer OE einbettet.

[2] „Zielgerichtet" bedeutet hier: Was will ich mit dieser Methode bzw. mit der Gestaltung dieses Basisprozesses erreichen? Da Prozesse in der OE offen für mögliche Lösungen sind, ist hier nicht gemeint: Ein bestimmtes Ergebnis soll als Lösung herauskommen.

1.2.2 Zukunftsgestaltungs-Prozesse

Menschen müssen Sinn, Ziel und Zweck von Zukunftsvorstellungen erkennen, um sich auf diese auch hinbewegen zu wollen.

Deshalb sollen Mitarbeiter und Betroffene aktiv einbezogen werden, Visionen, zukünftige Modelle und Pläne zu entwickeln.

Zielsetzungen:
- Willensbildung für die zukünftige Gestalt der Organisation,
- Identifikation mit der Sinnhaftigkeit der Zukunftsvorstellung,
- Aktives Mittragen der zukünftigen Organisation.

1.2.3 Psychosoziale Änderungsprozesse

Veränderungen provozieren vor allem dann Widerstand und Ängste, wenn gewohnte Rollen, die Sicherheit vermitteln, und vertraute Beziehungen, die den Alltag lebenswert gemacht haben, aufgegeben werden müssen.

Deshalb brauchen Rollenänderungen und Beziehungsveränderungen eine gute Prozessgestaltung, bis die neuen Rollen wieder Halt vermitteln und die neuen Arbeitsbeziehungen den Alltag beleben.

Zielsetzungen:
- Bewusstmachen von emotionalen Veränderungen und Trauerarbeit gestalten,
- Äußere und innere Konflikte klären und lösen,
- Halt vermitteln durch neue Rollen und neue Arbeitsbeziehungen attraktiv gestalten.

1.2.4 Lernprozesse im engeren Sinn

Viele Menschen sehen Weiterentwicklungen ihrer persönlichen Fähigkeiten und Qualifikationen als eine motivierende Chance. Gerade Menschen, die schon länger keine wesentlichen Weiterbildungen oder Veränderungen ihres Aufgabenbereiches hatten, müssen wieder das Lernen lernen.

Deshalb braucht es Ermutigung, eine offene Schulungs-Bedarfserhebung und einen gezielten Plan, Wissen und Können zu erweitern.

Zielsetzungen dieser Lernprozesse:
- Akzeptieren des Lernbedarfs,
- Lernen als Wert und Chance erkennen,
- Weiterentwicklung von Kompetenzen, um den neuen Anforderungen entsprechen zu können bzw. in der neuen Situation „leichter“ zu arbeiten,
- Selbstständigkeit im Erkennen und Einfordern von Schulungsbedarf.

1.2.5 Informationsprozesse

Gerade bei Beteiligungen wird das Interesse über den aktuellen Stand der Entwicklungen wach. Durch die laufende Alltagsarbeit kann es jedoch leicht passieren, dass für die einzelnen Mitarbeiter der „Faden der Information“ über die Weiterentwicklung abreißt und die Orientierung fehlt.

Deshalb braucht es eine gezielte Planung, wer wann Informationen erhält und in welchen Foren über die Information nachgefragt oder auch diskutiert werden kann. Informationen übernehmen ist mehr als der Erhalt eines Mails.

Zielsetzungen:
- Mitarbeiter und Betroffene am laufenden Stand der Entwicklungen halten.
- Den Blick für das Gesamte weiten.
- Den Spannungsbogen und damit auch die Motivation für die Veränderung halten.
- Allen Betroffenen laufende Orientierung geben.

1.2.6 Umsetzungsprozesse

Veränderungen werden ernst genommen, wenn von ihnen nicht nur geredet wird oder wenn sie angekündigt werden, sondern wenn sie real umgesetzt werden. Diese Konkretisierungen der Umsetzung sollten so gut vorbereitet sein, dass sie auch bald die Zustimmung der Betroffenen erfahren.

Deshalb braucht es zügige, aber allumfassende Planungen, bei denen die Betroffenen gut eingebunden und vorbereitet werden. Symbolische Aktionen, Rituale, Verankerungen durch Instrumente und baldige Auswertungen helfen, Veränderung erfolgreich abschließen zu können.

Zielsetzungen:
- Veränderungen wirklich tun und damit die Sinnhaftigkeit des Veränderungsprozesses erleben zu lassen.
- Die gewonnenen Chancen der Veränderungen sichtbar machen.
- Erfolg alle am Veränderungsprozess Beteiligten spüren lassen.

1.2.7 Change-Managementprozesse

Im richtigen Moment die richtigen Menschen einzubeziehen, die wesentlichen Zwischenergebnisse zu erkennen und daraus die weiteren Schritte zu planen, aber auch um mit Unvorhergesehenem gut umgehen zu können und die richtigen Entscheidungen zu treffen, ist nicht nur eine Kunst, sondern auch Sache eines gezielten Einsatzes von Managementressourcen.

Deshalb müssen adäquate Organe und Gremien des Prozessmanagements eingerichtet werden, die den Veränderungsprozess planen, die richtige Vorgangsweise wählen, Entscheidungen herbeiführen und den Prozess je nach Bedarf beschleunigen oder bremsen.

Zielsetzungen:
- Eine optimale Gesamtplanung des Prozesses vornehmen.
- Veränderungsprozess beobachten und steuern können.
- Gezieltes Vorantreiben im angemessenen Tempo.

1.3 Anlässe und Zielsetzungen einer OE

Nicht jede Veränderung bedarf des Aufwands eines OE-Prozesses. Unternehmen, die beispielsweise in einer akuten Krise stecken, brauchen rasche und direkte Entscheidungen. OE mit ihrem partizipativen Anspruch und Ausrichtung ist hier nicht gefragt.

Es gilt die Faustregel: Die Indikation für einen OE-Prozesses ist dann gegeben, wenn bei einer einschneidenden Veränderung das aktive Mittragen der neuen Organisation

durch die Mitarbeiter und sonstigen Betroffenen bedeutsam ist bzw. wenn das Lösungspotenzial der Mitarbeiter für die Weiterentwicklung notwendig ist.

Je nach Umfang der Veränderung kann sich der Wandel auf eine invariant bleibende Organisation oder auf eine qualitative Veränderung der Organisation selbst beziehen mit Veränderungen in den Strukturen, Werten, Beziehungen, Rollenerwartungen, Mission etc. (vgl. Argyris 2006).

Klassische Zielsetzungen für OE-Prozesse:

- Neuausrichtung des Unternehmens bzw. Neupositionierung auf dem Markt auf Grund von Veränderung des Marktes bzw. von Rahmenbedingungen;
- Steigerung der Effizienz bzw. der Leistungsfähigkeit der Organisation bei gleichzeitiger Humanisierung der Arbeitssituation durch Identifikation und Eigenengagement;
- Förderung der Selbstorganisationsfähigkeit und der Eigenverantwortung, der Flexibilität und der Innovationsfähigkeit der Einzelpersonen, der einzelnen Einheiten und der gesamten Organisation.

Wie bei allen Auftragsklärungen gilt auch hier: Erst in einem Gespräch über die aktuelle Situation und den Auftrag wird klar, ob die Planung eines OE-Prozesses angezeigt ist[3] oder das Projekt mit einer anderen Arbeitsweise durchzuführen ist.

1.4 Anwendungsweisen von OE im weiteren Sinn

Wir haben nun einige theoretische Grundlagen der heute gängigen OE beschrieben und auf eine differenzierte Darstellung der Methodik verzichtet. Wir wollen zusammenfassend nochmals verdeutlichen:

- OE ist ein Konzept zur Veränderung und Weiterentwicklung von gesamten Organisationen.
- OE erfordert aber auch eine bestimmte Haltung, die von den Prinzipien und den Grundannahmen einer OE (siehe oben) geprägt ist.
- OE verfügt über eine Reihe von Methoden und Tools, mit denen die Basisprozesse initiiert werden (auf diese sind wir im Detail nicht eingegangen).

Tatsächlich werden Konzept, Haltungen und Werkzeug der OE unterschiedlich eingesetzt;

- um gesamte Unternehmen und Organisationen zukunftssichernd weiterzuentwickeln (also die klassische Anwendung von OE),
- um „nur“ Elemente und Teile einer gesamten Organisation zu verändern,
- als permanente Grundaufgabe des Managements und von Führungskräften,
- um in kleineren Projekten zu nachhaltigen Lösungen zu kommen.

1.5 Wichtige Voraussetzungen für gelingende OE-Projekte

In Anlehnung an Von Rosenstiel/Comelli (2003), und auf Grundlage der Erfahrungen beider Autoren, sind die folgenden Voraussetzungen für gelingende OE-Projekte entscheidend:

- Der Auftrag kommt von ganz oben, die Unternehmensleitung ist direkter Auftraggeber und zeigt während des OE-Prozesses regelmäßige Präsenz. Dies ist bei weitem nicht selbstverständlich und gilt vor allem für kleinere OE-Projekte. Die Kraft einer Entscheidung von oben ist in jeder Organisation, die Hierarchien ausgebildet hat, nicht zu unterschätzen. Dies umfasst auch eine direkte Reportingstruktur der internen und externen Projektleitung an die Geschäftsleitung oder den Vorstand.
- Die Unternehmensverantwortlichen wissen um die zeitliche Investition, die prinzipiell bei partizipativen Prozessen höher ist als bei strukturellen Prozessen.
- Bei größeren Unternehmen ist der Betriebsrat in den OE-Prozess mit eingebunden bzw. wird als feste Größe mit informiert.
- Innerhalb der Organisation besteht eine Kultur der offenen und kritischen Auseinandersetzung oder die ernste Absicht diese zu entwickeln mit dem Ziel, dass die Betroffenen ihre Meinung sagen können und dafür respektiert werden.
- Keine zu großen Schritte planen. Eher kleine, realisierbare Schritte überfordern nicht und sorgen für rasche erste Erfolgserlebnisse.

2. EXISTENZANALYTISCHES GRUNDVERSTÄNDNIS IM KONTEXT VON ORGANISATIONEN

Wie bereits beschrieben, hat die Organisationsentwicklung den Wandel von und in Organisationen zum Kern und versteht sich als geplanter und gesteuerter Prozess zur Veränderung von Kulturen, Systemen, Einstellungen und Verhalten. Das bedeutet, dass in Organisationen sich die Bedingungen verändern oder zu verändern sind und die mitwirkenden Menschen aufgefordert werden, sich darin (wieder-) zu finden und zu engagieren.

Im Kern der Existenzanalyse geht es zum einen um eine Analyse der Bedingungen in ihrer Bedeutung für unser Leben, also um ein Erfassen von *Lebensrelevantem* (in der Existenzanalyse als *Werte* bezeichnet).

Zum anderen geht es aber auch um die *Mobilisierung der Freiheit* in uns, zu diesen Bedingungen Stellung zu beziehen und auf dieser Basis stimmige Entscheidungen zu treffen und diese zu verantworten (in der Existenzanalyse als *personale Qualitäten* bezeichnet).

[3] Der Begriff „Organisationsentwicklung“ löst in jedem Unternehmen unterschiedliche Assoziationen aus. Sollte der Begriff aufgrund von Vorerfahrungen eher negativ besetzt sein, kann ein OE Prozess initiiert werden, ohne dass dieser so genannt wird. Für den Erfolg eines OE Prozesses ist es letztlich unerheblich. Entscheidend ist es, dass die Prozessverantwortlichen nebst externen Beratern ein gemeinsames Verständnis von der Zielsetzung und dem Prozess haben und sie sich auf eine gemeinsame „Architektur“ beziehen.

Eine existenzanalytisch basierte OE nimmt den Einzelnen mit den Potenzialen seiner Freiheit ebenso in die Verantwortung wie die Organisation bei der Gestaltung der Bedingungen.

2.1 Die existenzielle Auseinandersetzung mit den Bedingungen einer Organisation

Die in organisationalen Strukturen mitwirkenden Menschen sehen sich in Organisationen bestimmten Bedingungen gegenüber, die im Rahmen von OE-Prozessen teils einschneidende Veränderungen zur Folge haben und uns zur Auseinandersetzung auffordern.

Es sind dies:

- Die *strukturellen Bedingungen*, in denen die Dynamik und der Einfluss des Umfeldes (Konzern und Shareholdereinflüsse, Politik, Markt, Gesetze, ökonomische und gesellschaftliche Entwicklungen) zum Ausdruck kommen. In einem engeren Sinne sind hier die Strukturen und Abläufe innerhalb einer Organisation zu verstehen.

- Die *wert- und beziehungsorientierten Bedingungen*, die sich in der Unternehmenskultur widerspiegeln (tatsächlich gelebte Werte innerhalb einer Organisation, ihre Prägungen, Traditionen und ihre Pflege) sowie die aktuell bestehenden Beziehungen und Beziehungsgeflechte.

- Die *status- und leistungsbezogenen Bedingungen* mit ihren Funktions-, Rollen- und Leistungserwartungen sowie die damit verbundenen Befugnisse, Verhaltensnormen mit ihren formalen und informellen Beurteilungsverfahren, aber auch der Stellenwert von Leistung im direkten Bezug zu der erbrachten Leistung der Mitarbeitenden mit der Würdigung und Anerkennung.

- Die *perspektivischen Bedingungen*, die sich auf die Ausrichtung und die Mission eines Unternehmens mit den damit verbundenen strategischen und operativen Zielen sowie auf die damit verbundene Orientierung beziehen.

Demgegenüber stehen die Menschen mit ihren grundlegenden Bedürfnissen nach

1. Halt und *Sicherheit* im Leben,

2. nach *Beziehung* und Wertigkeit für ihr eigenes Leben,

3. nach Wertschätzung und *Beachtung* für ihr Sosein und

4. nach einer *Perspektive* und einer dazu passenden Aufgabe, die ihnen sinnvoll erscheint.

Diese Themen stellen grundlegende Motivationen dar. Wir kommen nicht umhin, uns auf sie zu beziehen, wenn wir unser Leben gestalten wollen. Dabei hat jede der sogenannten Grundmotivationen einen existenziellen Kern, um den verschiedene Aspekte, Erscheinungsformen und Phänomene in unterschiedlicher Dichte und Intimität kreisen (vgl. Längle 1999 und 2008). Aufgrund der bereits erwähnten Lebensrelevanz zeigen sich diese Grundmotivationen auch im organisationalen Kontext und bilden daher eine ebenso grundlegende wie hilfreiche Orientierungs- und Interventionsstruktur für die Entwicklung von Menschen und Organisationen.

Wie wir Menschen auf Veränderungen im Rahmen der Bedingungen reagieren, hängt von der Attraktivität der Veränderung für das (Arbeits-) Leben und der damit wahrgenommenen Bedrohung ab, die sich analog zu den Grundmotivationen emotional einspannen kann zwischen einem Sicherheits- und Unsicherheitsgefühl, Lust und Frustgefühlen, fair oder unfair erlebten Vorgehensweisen und Maßnahmen, die als sinnvoll oder sinnlos empfunden werden. Die Grundidee der OE, Betroffene zu Beteiligten zu machen, fordert daher von jedem Beteiligten eine Entscheidung im Umgang mit den Gegebenheiten innerhalb der Bedingungen. Dafür braucht es einen Realisierungs- und Verarbeitungsprozess, der die *personalen Qualitäten* zu aktivieren vermag. Eine existenzanalytisch basierte OE begleitet daher ganz im Sinne einer humanistischen Tradition die Beteiligten bei ihrem Ringen um eine angemessene stimmige Antwort und beeinflusst im Sinne einer systemischen Tradition[4] die Rahmenbedingungen und setzt Angebote, damit diese Auseinandersetzung auch gelingen kann. Hier hält die Existenzanalyse einige Methoden (siehe Milz 2007) bereit, die sich gut in und mit Gruppen anwenden und dadurch in OE-Prozesse gut einbinden lassen. Im weiteren Verlauf wird dies anhand von Fallbeispielen näher erläutert.

Eine Auseinandersetzung mit den Bedingungen ist, existenzanalytisch gesehen, dann erfolgreich, wenn es gelingt,

- die aktuellen Bedingungen als Ausgangsbasis überhaupt zu akzeptieren,
- sich den vorhandenen Möglichkeiten zuzuwenden und die damit verbundenen Risiken und Chancen gemeinsam zu reflektieren,
- eine persönliche Einschätzung auf dieser Basis zu treffen und die damit verbundene Position zu vertreten sowie
- auf dieser Basis entschieden in Aktion zu treten.

2.2 Organisationskulturen

Das Verständnis von Kultur geht ursprünglich auf die Kultivierung des Ackerbaus zurück. Die Aufgabe war die Pflege des Wachstums auf dem Boden der Realität. Für den Begriff der „Unternehmenskultur“ gibt es unterschiedliche Definitionen. Im Kern aller Definitionen finden sich Wer-

[4] Wenn man eine existenzanalytische Organisationsentwicklung innerhalb der unterschiedlichen Richtungen verortet, dann ist sie am besten zwischen humanistischen und systemischen Richtungen aufgehoben. Zu beiden psychotherapeutischen Richtungen hat die Existenzanalyse eine große Nähe (vgl. Längle 2008). Sie verbindet die beiden Pole Individuum mit Strebung nach Selbstverwirklichung, Autonomie, Selbstaktualisierung und System mit Strukturen, Aufbauorganisationen, Prozessen und den damit verbundenen Interaktionsmustern und sich gegenseitig bedingenden Wertewelten durch die personalen Kräfte.

te, klar definierte Normen und entsprechende Symbolhandlungen, die eine Kultur erlebbar machen sollen. So definiert Schein (1980) Unternehmenskultur als die Werte, Normen und Grundannahmen, die sich aus der persönlichen Lerngeschichte eines Teams oder einer Organisation ergeben. Löhner (2005) spricht kurz und prägnant von „der Summe aller Gewohnheiten einer Organisation". Berner (2010) beschreibt Kultur als „die Persönlichkeit eines sozialen Systems", daran zu erkennen, wie es auf die großen und kleinen Fragen des Lebens in der Vergangenheit geantwortet hat und aktuell antwortet.

Ein existenzanalytisch basiertes Verständnis von Unternehmenskultur bezieht sich auf die gelebten Werte einer Organisation mit besonderem Blick auf die *Beziehungsqualität zwischen Subjekt und Objekt*, die über die qualitativen Größen *Zeit und Nähe* erfasst werden. Das Werteverständnis ist nicht zuschreibend, sondern relational geprägt (Längle 1999). Praktisch ausgedrückt begegnen wir einem Wert dort, wo wir gerne verweilen und genügend Zeit investieren. Werte besitzen weiterhin eine Zugkraft, die auch als *Kraftzentrum für Engagement* bezeichnet werden können. Der beraterische Blick richtet sich also auf das, was Zeit bekommt und auf das damit verbundene emotionale Erleben der Beteiligten.

Unter Zuhilfenahme der grundmotivationalen Struktur der Existenzanalyse können vier Kulturbereiche definiert werden, in denen die zeitlichen Investitionen mit ihrem spezifischen Erleben zu beobachten sind:

1. Die *Informations- und Orientierungskultur*, die sich in der Informations- und Transparenzpolitik eines Unternehmens und den damit verbundenen Kommunikationswegen (Informationsveranstaltungen, Intranet-Foren, „Flurfunk", Infos via Email etc.) zeigt.

2. Die *Beziehungs- und Partizipationskultur*, die sich darin zeigt, wie Partizipation stattfindet und welche Dialogräume zur Verfügung stehen (Workshops, Klausurtagungen, Jour Fixe, Besprechungskultur, sowie neuere Formen der Begegnung wie Open Space, World-Cafe etc.).

3. Die *Leistungs- und Anerkennungskultur*, die sich in den Feedback- und Beurteilungs- und Würdigungsprozessen zeigt (Feedbackgespräche, Beurteilungsverfahren, „Erfolge feiern" etc.).

4. Die *Sinnkultur*, die sich in der Mission und der damit einhergehenden Nachvollziehbarkeit und Orientierung zeigt und sich daran zeigt, mit welchem Engagement die Mitarbeitenden ans Werk gehen (Begründung von Entscheidungen, Nachvollziehbarkeit strategischer Ausrichtungen, Verstehen komplexer Einflussfaktoren etc.).

Die Art und Weise, wie diese Kulturbereiche innerhalb von Organisationen gestaltet werden, nehmen unmittelbar Einfluss auf das grundmotivationale Streben der Beteiligten nach Sicherheit, Beziehung, Beachtung und Perspektiven. Implizites Arbeiten mit der Unternehmenskultur bedeutet daher, die benannten Kulturbereiche in ihrem emotionalen Einfluss auf die Beteiligten zu verstehen (Näheres im nächsten Kapitel zum Thema der Phänomenologie). Dann zu schauen, welche unternehmenskulturellen Angebote den OE-Prozess unterstützen können und diese entsprechend mit einzubinden. Vielleicht gibt es bestimmte Rituale, Prozesse und Instrumente, die hilfreich sind, wie z.B. vorhandene Kunden- und Mitarbeiterbefragungen, Feedbackprozesse, Klausurtagungen etc. Aber auch zu erkennen, welche kulturellen Angebote sich eher negativ auf die angestrebte OE auswirken und diese mit Hilfe der Verantwortlichen und Beteiligten so umzugestalten, dass es zu einem unterstützenden Beitrag kommen kann.

2.3 Phänomenologie – die Kunst der voraussetzungslosen Offenheit

Die Phänomenologie, wie sie der Existenzanalyse zugrunde liegt, ist vom Verstehen geprägt. Dies bedeutet, dass es darum geht, die handelnden Personen innerhalb einer Organisation in ihren Beweggründen zu verstehen, bevor der OE-Prozess beschritten wird. Dies verlangt in der Phase der „phänomenologischen Arbeit" neben Geduld und Offenheit den bewussten Verzicht auf die vielgerühmten Beraterqualitäten „Wissen und Erfahrung".

Es wird also nicht gehofft, das zu finden, was man weiß, auch wenn ähnliche Ausgangssituationen vorliegen. Dieses Verständnis ist besonders wichtig bei der Arbeit in Organisationen, bei denen die OE-Berater bereits in der Auftragsklärung mit Annahmen über bestimmte Zusammenhänge konfrontiert werden, die als alleinige Begründung bereits in der Organisation angenommen werden. Bei Reibungsverlusten innerhalb eines größeren Teams kann beispielsweise als Begründung die vor drei Jahren stattgefundene Fusionierung angenommen werden, was sich bei näherer Betrachtung als reine Vermutung herausstellen kann. Der phänomenologisch arbeitende Organisationsentwickler verliert keine Zeit mit Vermutungen, Erklärungshilfen, Deutungen und Hypothesen, sondern versucht

- die Bedeutung der Zielstellung (z.B. die Entwicklung von Führungs- oder Unternehmensleitlinien, die Optimierung der Zusammenarbeit verschiedener Abteilungen, die Zusammenlegung einzelner oder ganzer Unternehmensbereiche etc.) für die strategische Ausrichtung zu verstehen (Warum jetzt und nicht später? Was soll wann erreicht werden? Was hängt davon ab? Was passiert, wenn nichts passiert?);
- die Vorgeschichte im Umgang mit Veränderungen zu recherchieren, welche Erfahrungen in der Vergangenheit gesammelt wurden, was geholfen oder behindert hat;
- die Beweggründe der beteiligten Personen, Teams, Verantwortlichen innerhalb der Zielstellung zu verstehen
- und als Nächstes zu schauen, was die beteiligten Personen, Teams, Verantwortlichen, für eine Unterstützung brauchen, um in eine für die Zielsetzung hilfreiche und unterstützende Entwicklung zu kommen.

Die phänomenologische Arbeit in Organisationen ist durchaus sehr anspruchsvoll, weil wir Phänomene aus sehr unterschiedlichen „Bezugsquellen" in ihrer Bedeutung zu

verstehen haben. Auch können z.B. innerhalb einer Zielgruppe (Geschäftsführung, Bereichsleiter etc.) unter-schiedliche Beweggründe vorherrschen, welche wiederum bestimmte Phänomene hervorrufen, die in ihrer Auswirkung für die angestrebten Ziele als hilfreich oder störend empfunden werden. Die Grundlage bildet aber immer die Problem- oder Situationswahrnehmung der Beteiligten.

Der phänomenologisch arbeitende Berater versucht so zu schauen,

- wie die Beteiligten es erleben, auch und besonders in ihren jeweiligen Unterschiedlichkeiten,
- wie es sich innerhalb, aber auch außerhalb der Organisation manifestiert und
- welche Fähigkeiten im Umgang mit der Situation oder dem Problem zu beobachten sind.

Glückt eine „voraussetzungslose Offenheit" und erhascht der Berater einen unverstellten Blick auf die jeweiligen Beweggründe, so werden diese an die existenzanalytische Theorie der Grundmotivationen (Längle 2008), sowie an die ihnen entsprechenden Bedingungen, kulturellen und personalen Entsprechungen angebunden. Die phänomenologische Offenheit des Beraters kann darüber hinaus auch generell vorbildlich für die Beteiligten sein, aber auch speziell für die Verantwortlichen, die in OE Prozessen unter besonders hohem Handlungs- und Lösungsdruck stehen. Es kann wie eine wohltuende Erlaubnis wirken, den Umsetzungsprozess an wichtigen Stellen um des Verstehen-Willens bewusst zu verlangsamen[5].

In der Wahl der daraufhin folgenden geeigneten Mittel und Methoden ist eine existenzanalytisch basierte OE sehr offen.

Zusammenfassend kann man daher sagen, dass eine existenzanalytisch basierte OE, wie eingangs bereits dargelegt, dem klassischen Grundverständnis einer Organisationsentwicklung folgt; eine Organisation dahingehend zu verbessern, dass sie aus eigener Kraft ihre angestrebten Ziele optimaler erreichen kann.

Eine besondere Bedeutung spielen dabei

- die aktuellen Realitäten und wie sie einwirken,
- die kulturellen Phänomene einer Organisation und
- ihre emotionale Rückwirkung auf die Mitarbeitenden und
- die damit verbundenen Antworten der Mitarbeiter sowie
- das Antwortverhalten der Organisation.

Eine existenzanalytisch basierte OE nutzt das Verständnis der Grundmotivationen für eine Diagnose der Phänomene und versucht auf der Basis der Zielsetzung

- die kulturellen Ressourcen einer Organisation zu nutzen,
- personalen Qualitäten der Beteiligten zu aktivieren und
- die Rahmenbedingungen so zu gestalten, dass sich die personalen Qualitäten im Sinne der Zielsetzung auch entfalten können.

3. AKTUELLE TRENDS UND IHRE KRITISCHEN ANFRAGEN AN EINE HEUTIGE OE

OE ist ein Instrument, das vor einigen Jahrzehnten systematisch entwickelt wurde und in Firmenentwicklungen breite Akzeptanz erhalten hat. Heute ist OE zwar immer noch bedeutsam, aktuelle Trends stellen die Methode der OE aber in Frage, inwieweit sie heute „in Reinkultur" überhaupt noch anwendbar ist. Im Wesentlichen lassen sich die aktuellen Trends bzw. die Herausforderungen an eine moderne OE plakativ in vier Themen zusammenfassen:

3.1 Produktivität vor Humanität

Der Leistungsdruck wird in allen Organisationen (Verdrängungswettbewerb bei wirtschaftlichen Betrieben, Sparmaßnahmen in sozialwirtschaftlichen und Gesundheitsorganisationen, Personalreduktionen im Verwaltungsbereich) stärker, somit auch die Anforderung, die Produktivität und die effiziente Arbeitsweise zu steigern. Selbst im Gesundheitswesen werden Fallzahlen und Leistungen in überlebenswichtigen Kennzahlen der Produktivität erfasst.

Ein beobachtbarer Trend geht in die Richtung, dass das Anliegen der Humanität nur noch dann von den Führungskräften Raum bekommt, wenn es die Produktivität tatsächlich und evaluierbar steigert.

Um es auf den Punkt zu bringen: Diese Entwicklungen, denen kaum eine Organisation entrinnen kann, stellen der Organisationsentwicklung die Fragen:

- *Wie gelingt es, dass bei hohem Leistungsdruck Veränderungsprozesse so gestaltet werden, dass Produktivität und Menschlichkeit als gleichwertige Größen zum Zug kommen?*

- *Oder anders gefragt: Welche Zugänge hat die OE zu bieten, um die beiden Pole „Produktivität" und „Humanität" miteinander zu verbinden, ohne dass sie einander ausschließen?*

Im Kapitel 4 wird verdeutlicht, dass Produktivität und Humanität sich gegenseitig bedingen. Dabei wird auf Basis der existenzanalytischen Strukturtheorie der Grundmotivationen geklärt, welche organisationalen und personalen Voraussetzungen Leistung bedingen und welche Rahmenbedingungen es braucht, damit die Leistungserbringung auch produktiv einwirkt.

3.2 Zentrale Steuerung vor Eigenverantwortung der Mitarbeiter

Um überleben zu können, schließen sich mehrere Betriebe zusammen. Organisationen streben danach, zu einer noch größeren Organisation zu wachsen. Das zukünftige

[5] In der Praxis kommt es oft zu der Annahme, dass Verstehen und Verständnis ein und selbe ist. Verstehen schließt nicht automatisch Verständnis mit ein. Ein Verständnis kann höchstens eine Folge des Verstehens sein, aber es kann sich genauso gut ein Unverständnis einstellen.

Überleben wird im Gewinnen von Größe und von weiteren Marktanteilen gesehen. Je größer eine Organisation, desto wichtiger wird eine starke zentrale Steuerung, die gezielt und systematisch Strategien durchzieht und Synergien nutzbar macht. Da ist es z.B. eine Überlebensfrage, dass nicht mehr jede kleinere Einheit entscheiden kann, welche Maschinen oder Materialien sie verwendet, sondern dass zentrale Entscheidungen über die Anschaffung von Maschinen in allen Bereichen umzusetzen sind.

Die Gefahr dieser durchaus sinnvollen Entwicklung besteht nun darin, dass, wenn immer mehr Entscheidungen zentral gefällt werden, die Verantwortung der Mitarbeiter an die Hierarchien „nach oben gesaugt" und die Mitarbeiter zu Befehlsempfängern degradiert werden. Damit verliert die zentrale Weisheit der OE, dass Beteiligung Potenziale mobilisiert, Motivationen steigert und Identifikation mit dem Unternehmen erhöht, ihre reale Kraft.

Pointiert stellt sich für die OE die Frage:

- *Wie können in einer Organisation die handelnden Personen so gestärkt werden, dass sie in dem Spannungsfeld zwischen zentraler Steuerung und Eigenverantwortung engagiert arbeiten können?*

Die bereits vorgestellten kulturellen Bedingungen und ihre existenzielle Auswirkungen haben sich als Antwort auf diese Fragestellung und auch als Instrument für den Umgang mit der Spannung zwischen zentraler Steuerung und Eigenverantwortung besonders in den Unternehmen bewährt, die in permanenten Veränderungsprozessen stehen. Im Kapitel 5 „Unternehmenskultur als Balance zwischen zentraler Steuerung und Förderung der Eigenverantwortung" wird die Handhabung auf der Basis eines Fallbeispiels näher dargestellt.

3.3 Austauschzentrierte Workshops – Dialoge ohne Sinn

Wie eingangs beschrieben, basiert OE u.a. darauf, die Beteiligten mit einzubinden. Workshops, Arbeitsgruppen und gemeinsam gestaltete Prozesse sind in vielen Organisationen gezielte Aktionen zur Umsetzung der angestrebten Veränderungsvorhaben. Dabei wird besonderer Wert auf das Einbringen von unterschiedlichen Sichtweisen gelegt, damit die Vielfalt der unterschiedlichen Perspektiven und Erlebnisweisen in eine Identifikation mit den anstehenden Veränderungen führt und letztlich eine Veränderungsbewegung auslöst. Die Praxis zeigt jedoch sehr oft, dass diese Veränderungsbewegung ausbleibt. Vielmehr ist eine Workshop-Müdigkeit zu beobachten. Viele Beteiligte berichten von nutzlos verschenkter Zeit aufgrund vieler Veranstaltungen und endlosen Gesprächen. Beklagt wird auch eine mangelhafte Anbindung der Ergebnisse an das Veränderungsvorhaben. Was oft nicht gelingt, ist die Anbindung der „Dialogräume" (Workshops, Meetings, Arbeitsgruppen etc.) an den Sinn der angestrebten Veränderung, unterstützt durch eine hilfreiche Methodik.

Aus dieser Erfahrung stellt sich die Frage:

- *Wie kann im OE-Prozess methodisch so vorgegangen werden, dass die Sinnhaftigkeit der Arbeitsweise gehalten wird*

- *und, dass die Sinnhaftigkeit des entwickelten Zukunftsbildes die Mitarbeiter motiviert und mitzieht, weil es „so einfach sinnvoll ist"?*

Antwort auf diese Fragen finden sich im Kapitel 6 „Ressourcenorientiertes Arbeiten mit Werten".

Dort wird praktisch skizziert, wie das sinnstiftende Arbeiten mit Werten in einer für Mitarbeiter verständlichen Sprache erfolgen kann und welche intrinsische Motivationskraft die Arbeit mit den „schöpferischen Werten" auslösen kann, die selbst erfasst werden.

3.4 Zeiteffizienz vor Mitarbeiterbeteiligung

Maßnahmen, Mitarbeiter an Veränderungsprozessen zu beteiligen bzw. auch im normalen Arbeitsalltag zu Betreibern der Weiterentwicklung zu aktivieren, zeigen Wirkung, wie eben die oben beschriebenen Basisprozesse zeigen. Allerdings haben sie auch einen hohen Preis: Sie kosten Zeit. Der Personaleinsatz wird in den meisten Unternehmen optimiert, sodass das Aussteigen aus den Alltagsabläufen für ein Engagement in Projektgruppen und Sonderprozessen nur noch in seltenen Fällen möglich ist. Knapp bemessene Personalplanungen reduzieren die Spielräume für Mitarbeiterbeteiligung fast auf null. Andererseits kann schon auch kritisch erwähnt werden, dass in der Vergangenheit manche OE-Prozesse sehr in die Breite geführt wurden und das Verhältnis Zeitinvestition und Ergebnisgewinn inadäquat war.

Es lässt sich der Trend beobachten, dass das Management in vielen Unternehmen nur bei äußerst wichtigen Themen bereit ist, zusätzliche Zeitressourcen zur Verfügung zu stellen.

Auf den Punkt gebracht, soll moderne OE die Fragestellung beantworten:

- *Was sind die zentralen Themen, in denen eine Beteiligung der Mitarbeiter auch für das Gesamtunternehmen lohnt, und wie kann diese Beteiligung auch zeiteffizient geschehen?*

Eine existenzanalytisch basierte OE ist u.a. eine ressourcenschonende und ressourcenorientierte Antwort mit dem Ziel, die Personalressourcen effizient einzusetzen: Einerseits wird gezielt mit der Ressource „Werte" (siehe Kapitel 6) gearbeitet und analysiert und auch im Falle von Widerständen „mit der Brille der Grundmotivationen" geschaut, was den Mitarbeitern für ein engagiertes Sich-Einbringen und Mittragen der Veränderung fehlt. Dies wird im Kapitel 7 „Umgang mit Widerstandsphänomene in der Organisationsentwicklung" differenziert dargestellt.

4. STÄRKUNG DER PRODUKTIVITÄT AUF BASIS DER PERSONALITÄT

Wie kann es gelingen, einen OE-Prozess so zu gestalten, dass trotz eines hohen Leistungsdrucks Produktivität und

Humanität als gleichwertige Größen zum Zuge kommen?

Eine erste Annäherung an die Antwort wollen wir über die Klärung der beiden Begrifflichkeiten „Produktivität“ und „Humanität“ vornehmen:

Produktivität in unserem hier gebrauchten Zusammenhang meint letztlich ein gutes Verhältnis zwischen einem Ergebnis und der dafür aufgewendeten Leistung. Dies bedeutet, dass die Leistung in ihrer Qualität und Quantität in dem dafür vorgesehenen Zeitrahmen stimmt. Die Frage nach der Produktivität folgt demnach einem Nutzenaspekt. Die Person erhält dadurch ihre Definition aus dem Wert der Brauchbarkeit. Es geht um die Verwendung, um die Anwendung, um den richtigen Gebrauch von Humanressourcen. Die Wertbestimmung der Person erfolgt durch den Anwender, das Management, den Kunden und wird in Anforderungsprofilen und Kompetenzmodellen zum Ausdruck gebracht. Das Kriterium ist die Nützlichkeit, und die Arbeitsbeziehung ist in diesem Verständnis eher funktional geprägt, und die Person wird versachlicht.

Dem gegenüber steht die Humanität, die sich in diesem Kontext auf das existenzanalytische Menschenbild stützt, welches davon ausgeht, dass Menschen grundsätzlich zu einem freien Erleben, zu authentischen Stellungnahmen und einem eigenverantwortlichen Umgang mit sich und ihrer Welt fähig sind, wenn die Grundbedingungen menschlicher Existenz (Längle 1999) abgesichert sind.

Beschäftigen wir uns also mit der Frage der Produktivität, müssen wir uns in diesem Zusammenhang auch mit der Frage beschäftigen, was Leistung überhaupt bedingt. Wir kommen auf diesem Wege automatisch zur personalen Leistungserbringung. Gleichzeitig stehen wir als Leistungserbringer innerhalb von Organisationen in einem wirtschaftlichen Kontext, der Leistung beeinflusst, in dem Leistung gemessen und bewertet wird.

4.1 Was beeinflusst unser Leisten-Wollen?

Leistung ist innerhalb von Organisationen vieldeutig: erwartungsabhängig, teilweise unscharf durch nicht geklärte Bewertungskriterien und Bewertungsprozesse, subjektiv geprägt durch den Bewertenden, objektiv beeinflusst durch klare Anforderungen der Organisation an Positionen und Funktionen.

Ein wirkliches Wollen, im existenzanalytischen Sprachduktus eine *personal gewollte Leistungsbereitschaft*, ist demnach gebunden an die Organisation und braucht für ihre Entfaltung eine Entsprechung innerhalb einer Organisation.

Die Existenzanalyse gibt mit ihrer Strukturtheorie der Grundmotivationen einen sehr hilfreichen Zugang zu der Frage wie Leistung entsteht und was Leistung innerhalb von Organisationen beeinflusst.

4.1.1 Können – die Summe der Fähigkeiten und der Rahmenbedingungen

„Können“ meint die Summe der Fähigkeiten und Fertigkeiten, die wir für die Leistungserbringung zur Verfügung stellen können. Man kann nicht mehr wollen, als man kann, denn das Wollen kann das Können nicht übersteigen (vgl. Längle 2012, 22). Die Leistungsfähigkeit ist an die Grundfrage der Existenz nach dem Dasein-Können angebunden und erhält ihre Lebensrelevanz über das zentrale Bedürfnis nach Halt und Sicherheit. Die personale Aufgabe von Mitarbeitenden liegt darin, einen Blick für das eigene Können zu entwickeln und sich in den eigenen Möglichkeiten anzunehmen.

Die Organisation kann auf dieser Ebene das Wollen kognitiv beeinflussen, z.B. durch Qualifizierungsangebote (Weiterbildung und Ausbildung) und Aufklärung.

Das „Können“ verweist aber auch auf die vorgefundene Realität, die Möglichkeiten eröffnet oder aber auch Möglichkeiten einschränkt. Deshalb ist es Aufgabe einer Organisation, auch Rahmenbedingungen so zu schaffen, dass sie die Realitäten berücksichtigen und darin Leistungen erbracht werden können. Wenn eine Umstrukturierung zur Folge hat, dass neue Zuständigkeiten entstehen, dann geht es um klare Aufgabengebiete, Befugnis-Regelungen, offizielle Eskalationswege, aber auch um vorhandene Ressourcen (Zeit, Personal, finanzielle Möglichkeiten etc.). Hierzu gehört es auch, Ziele zu konkretisieren und damit verbundene Aufträge zu klären und Bereiche zu schaffen, in denen Mitarbeiter ihr Können einbringen können.

Diese personalen und organisationalen Aufgaben für das Leisten-Können definiert die erste Grundbedingung für eine „personal gewollte Leistungsbereitschaft“ auf dem Boden der *Sicherheit*.

4.1.2 Mögen – die Quelle der Leidenschaft und des Dialoges über die Motivationen

Die Leistungsdimension des Mögens beinhaltet das Interesse und die Faszination für die Aufgabe. Es ist die Quelle der Leidenschaft und entspringt aus persönlich wichtigen Werten. Das Mögen gibt dem Wollen die Kraft. In der Grundfrage der Existenz ist diese Dimension an das Leben-Mögen und an die zweite Grundmotivation angebunden.

Die personale Aufgabe der Mitarbeitenden liegt darin, im Blick auf die Arbeitssituation und auf die Aufgabenstellungen wachsam das eigene Erleben wahrzunehmen (die Beziehung zu sich), um die eigenen Interessen und Anliegen, aber auch die subjektiv erfassten Werte bei sich zu erspüren (die Beziehung zur Arbeit). Aus dieser Wahrnehmung sollten die Mitarbeitenden in den „Dialog über die eigenen Interessen und Leidenschaften“ mit der Führung und den Kollegen (die Beziehung zum Team) treten.

Die Organisation kann das Wollen auf dieser Ebene dadurch fördern, in dem sie Dialogräume[6] schafft, in denen die Anliegen und Interessen im Arbeitskontext besprochen und im Rahmen der jeweiligen Realitäten mit berücksichtigt werden.

Diese personale und organisationale Aufgaben für das Leisten-Mögen haben wir in dem Begriff der *Beziehung* zusammengefasst und definieren die zweite Grundbedingung für echtes „Leisten-Wollen“.

[6] Viele Organisationen halten für diesen Bereich in ihren „institutionalisierten Mitarbeitergesprächen“ eine entsprechende Rubrik bereit, die während des Gesprächs oftmals nicht wirklich bearbeitet wird. Dies liegt u.a. daran, dass Organisationen zwar den Anspruch haben, individuell zu fördern, jedoch oft nicht über adäquate Angebote und Möglichkeiten verfügen.

4.1.3 Dürfen – die Freude an der Einzigartigkeit und die Legitimation in der Funktion

Dürfen meint, sich selbst die persönliche Erlaubnis zu geben, das zu tun, wozu man selbst stehen möchte und was man selbst als stimmig ansieht. Es geht um die persönliche Identifikation, die wir brauchen, um unsere Leistung zu entfalten. In der Grundfrage der Person ist diese Leistungsdimension an das Selbstsein-Dürfen und an die dritte Grundmotivation angebunden.

Die personale Aufgabe liegt darin, die Rollenanforderungen und das sozial erwünschte Verhalten in der Funktion mit den eigenen persönlichen Überzeugungen und Eigenarten so abzustimmen, dass es für einen stimmig ist. Oder anders formuliert: Die Mitarbeiter wissen, dass sie die in Stellenbeschreibungen und Aufträgen definierten Erwartungen mit ihrer Einzigartigkeit anders erfüllen als eine andere Person, und genau das bringen sie selbstbewusst ein.

Der Organisation kommt dabei die Aufgabe zu, die Erwartungen an die Rollengestaltung konkret und nachvollziehbar zu äußern (Was ist legitim, was ist nicht legitim? Welches Verhalten korrespondiert mit der Repräsentanz-Vorstellung an diese Rolle?) und einen Abgleich zwischen „Rollenanforderung und Rollengestaltung“ zu ermöglichen. Gelingt dieser Abgleich zwischen „Person und Funktion“, ist die individuelle Gestaltung der Rolle seitens des Unternehmens zu legitimieren und mittels Feedbackprozessen zu begleiten.[7]

Diese dritte Grundbedingung für die Leistungsbereitschaft findet sich in dem Begriff der *Beachtung* wieder.

4.1.4 Sollen – mit Perspektive in die Zukunft und der Einblick in die Zusammenhänge

Ein weiterer wesentlicher Einflussfaktor auf unser Wollen ist die Antwort auf die Frage, wozu wir uns überhaupt engagieren sollen. Hier geht es um die Frage, wozu wir unseren Beitrag leisten sollen, und sie lässt sich nur über den Kontext beantworten. Soll beispielsweise ein Team mit einem anderen Team zusammenarbeiten und sich gegenseitig unterstützen, dann ist für dieses Engagement wichtig, dass die Beteiligten erkennen, was sie miteinander verbindet und wozu sie letztlich gemeinsam beitragen. Alles andere würde keinen Sinn machen. Diese Leistungsdimension ist an die vierte Grundmotivation der Sinnstrebung angebunden und in dem Begriff „*Perspektiven*“ zusammengefasst.

Die personale Aufgabe der Mitarbeiter besteht nun darin, einerseits selbst erkannte Perspektiven einzubringen und andererseits Transparenz zu Abteilungs- und Unternehmensperspektiven einzufordern. Diese Aufgabe erfordert vom Einzelnen eine Dialogbereitschaft über erkannte und nicht durchschaute Sinnzusammenhänge, um so zu einer Übereinstimmung zu kommen, „was die Veränderung nun soll!“

Die Aufgabe der Organisation ist es nun, das Wollen dadurch zu beeinflussen, dass sie Unternehmensstrategien im Kontext der Märkte, der Wettbewerbssituation und der politischen Einflüsse (z.B. Deregulierungen) nachvollziehbar kommuniziert. Angesichts immer komplexer werdender Zusammenhänge ist dies für die Organisationsverantwortlichen eine durchaus herausfordernde Arbeit, aber es lohnt sich, solche Informationen nicht nur in Mails zu versenden, sondern sich in Informationsgesprächen mit den Mitarbeiten auseinander zu setzen.

4.2 Die vier Grundbedingungen für personale Beteiligung und Produktivität

Leistung entsteht also aus existenzanalytischer Sicht aus einem Zusammenspiel der genannten Faktoren Können, Mögen, Dürfen und Sollen die ihre Entsprechung in den existenziellen Grundbedingungen Sicherheit, Beziehung, Beachtung und Perspektiven finden. Die Aufgabe der Organisation, insbesondere der Führungskräfte, ist es die Voraussetzungen dafür zu schaffen, dass Leistung mit persönlichem Engagement auch erbracht werden kann.

Gerade in Veränderungsprozessen lösen sich gegebene Sicherheiten auf, vertraute Beziehungen (zur Arbeit, zum Team, zum eigenen Erleben und zu Kollegen) verändern sich, die Einzigartigkeiten werden hinterfragt und die neuen Perspektiven sind meist noch unklar. Berater mit existenzanalytischem Hintergrund behalten in Veränderungsprozessen die vier Grundbedingungen Sicherheit, Beziehung, Beachtung und Perspektiven gut im Auge und wirken beraterisch so ein, dass das engagierte Mittragen durch die betroffenen Mitarbeiter gewährleistet ist, z.B. Zuständigkeiten, Kompetenzen und Gestaltungsräume neu definieren (Sicherheit), der Blick auf das positive Erleben trotz Verunsicherungen und Ängsten heben und artikulieren lassen (Beziehung), Sichtweisen und Anregungen von einzelnen und von Gruppen ernst nehmen (Beachtung) und anregen, dass um Perspektiven gemeinsam gerungen werden kann.

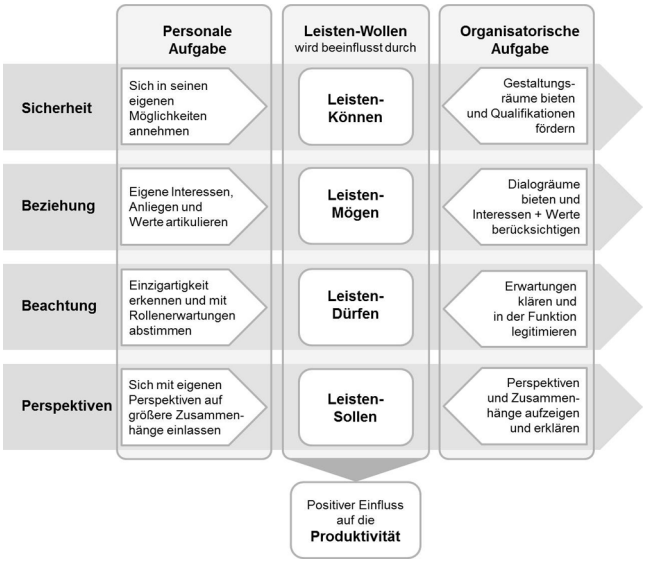


Abb. 1: Leisten-Wollen. Einflussfaktoren und Aufgabenverteilung im Rahmen von OE-Prozessen.

[7] In vielen Aus- und Weiterbildungen von Führungskräften wird viel Wert auf die Befähigung gelegt, hilfreiches Verhaltensfeedback zu geben. Wenn der vermittelte Anspruch jedoch nicht mit der vorhandenen Feedbackkultur einer Organisation korrespondiert, dann bleibt es nur Anspruch. Feedbackkulturen aufzubauen ist eine grundlegende OE - Arbeit und Verhaltensfeedback aufgrund der Subjektivität und der konfrontativen Elemente die „hohe Kunst des Feedbacks“.

Weitere Möglichkeiten des methodischen Arbeitens mit den existenziellen Grundbedingungen in Veränderungsprozessen von Unternehmen werden im Kapitel 5 als auch im Kapitel 7 weiter beschrieben.

5. UNTERNEHMENSKULTUR DER BALANCE ZWISCHEN ZENTRALER STEUERUNG UND FÖRDERUNG DER EIGENVERANTWORTUNG

5.1 Die Frage nach der Balance

Größere Umstrukturierungsprozesse können in den meisten Fällen nicht basisdemokratisch durchgeführt werden. Es braucht eine zentrale Führung, die grundsätzliche Entscheidungen fällt. Was ist nun zentral zu entscheiden und welche Entscheidungs- und Gestaltungsräume werden welchen Mitarbeitern überlassen bzw. in welchen Phasen werden welche Mitarbeiter in welcher Form eingebunden? Bei OE-Projekten ist es meist eine der zentralen Aufgaben von externen Beratern, dieser Balancefrage immer wieder nachzugehen, die gefundene Balance in der Prozessplanung abzubilden und transparent allen Beteiligten gegenüber zu kommunizieren.

In vielen Unternehmen setzt sich der Ansatz der permanenten Organisationsentwicklung durch: Um sich den raschen Entwicklungen des Umfeldes stetig anpassen zu können, muss auch die Organisation eines Unternehmens so aufgestellt sein, dass sie laufend in Bewegung gehalten wird, um sich den neuen Anforderungen anpassen zu können. Dieses Verständnis von Organisationsentwicklung als permanenter Prozess stellt aber eine hohe Anforderung an die Mitarbeiter: Das Mitarbeiten in innovativen Veränderungsprozessen neben der eigentlichen Alltagsarbeit wird zur Doppelbelastung. Die notwendigerweise zentral getroffenen Entscheidungen können bei Mitarbeitern Unverständnis und De-Motivation hervorrufen. Den Beratern stellt sich in diesen Situationen die Frage nach der Bedeutsamkeit des Veränderungsvorhabens. Denn für das Unternehmen wesentliche Veränderungen sollten es auch wert sein, personelle Ressourcen zur Verfügung zu stellen.

Die Notwendigkeit, personelle Ressourcen knapp und effizient einzusetzen, und die Dringlichkeit, die strategische Ausrichtung und Weiterentwicklung des eigenen Verantwortungsbereiches mit Entscheidungen voranzutreiben, verleiten Führungskräfte dazu, die Balancefrage rasch zu Gunsten der wirtschaftlichen Effizienz und zu Ungunsten der Mitarbeiterbeteiligung zu entscheiden (siehe auch 3.2).

Die Annahmen und Prinzipien einer OE (siehe Kapitel 2.1) sagen aber im Wesentlichen: Es lohnt sich, die Eigenverantwortung der Mitarbeiter zu stärken und damit das Potenzial der Mitarbeiter in den Entwicklungsprozess des Unternehmens einzubringen.

Ist ein Management von diesen Annahmen und Prinzipien überzeugt, dann stellt sich im permanenten Veränderungsprozess eines Unternehmens folgende Balancefrage:

- *Wie kann nun die Balance zwischen zentraler Steuerung und eigenverantwortlichem Engagement realisiert werden?*
- *Wie können in einer Organisation die handelnden Personen so gestärkt werden, dass sie in dem Spannungsfeld zwischen zentraler Steuerung und Eigenverantwortung engagiert arbeiten können?*

Das Spannungsfeld von Unternehmen in Veränderungen kann noch differenzierter ausgefaltet werden, wobei das Verständnis wichtig ist, dass die Pole der Spannungsfelder einander bedingen und die Gleichzeitigkeit der Pole Grundlage für einen nachhaltigen Erfolg eines Unternehmens ist:

- das Spannungsfeld der Führungsverantwortung: ökonomische Verantwortung (für das wirtschaftliche Ergebnis) und soziale Verantwortung (für die Mitarbeiter);
- das Spannungsfeld der ethischen Prinzipien: Subsidiarität (die einzelnen Einheiten werden von den übergeordneten Stellen unterstützt, sodass sie ihre Verantwortung wahrnehmen können) und Solidarität (die einzelnen Einheiten haben auch das „Gemeinwohl des Unternehmens" im Blick);
- das Spannungsfeld der OE: Produktivität und Personalität.

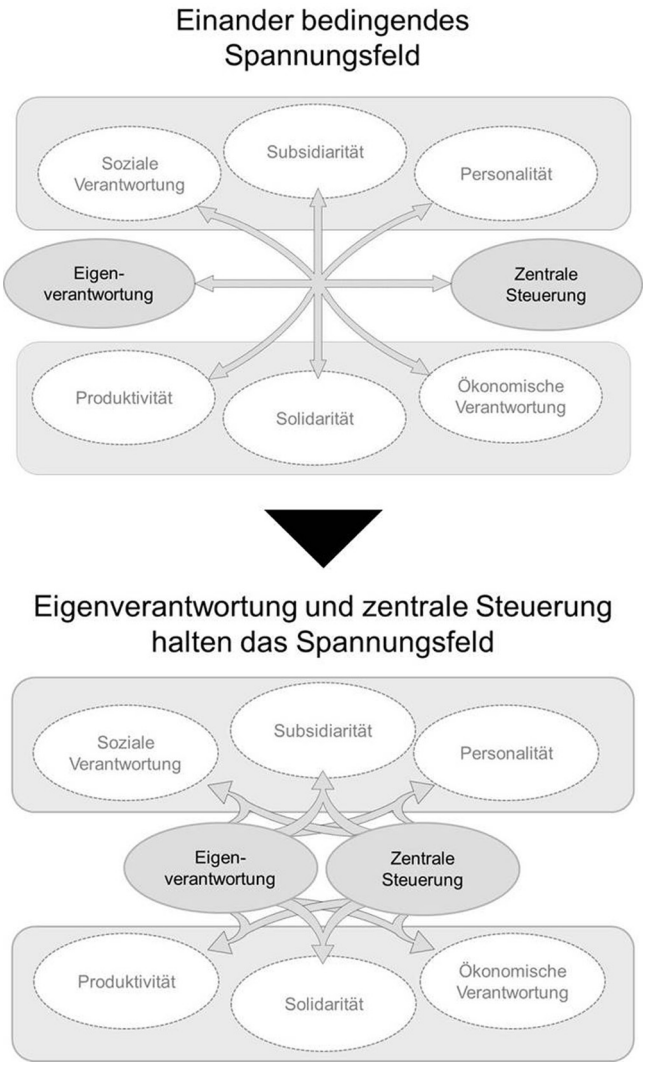


Abb. 2: Spannungsfeld von Unternehmen in Veränderungen.

So ergänzen wir die Frage nach der Balance mit der Frage:

- *Wie kann eine existenzanalytisch basierte OE mithelfen, dass sowohl die zentrale Steuerung als auch die Mitarbeiter in ihrer Eigenverantwortung die Aufrechterhaltung der Spannungsfelder von Veränderungsprozessen ermöglichen?*

Im Folgenden wird gezeigt, wie mit den vier existenziellen Grundbedingungen sowohl beraterisch als auch als aus der Sicht des Managements gearbeitet werden kann, um einen permanenten OE-Prozess am Laufen zu halten.

5.2 Existenzanalytische OE-Beratung bei Veränderung einer Unternehmenskultur – an Hand eines Fallbeispiels

Im folgenden Kapitel wechseln wir zwischen theoretischen Beschreibungen, Erzählungen vom Fallbeispiel und Reflexionen des Fallbeispiels auf der Metaebene. Das Fallbeispiel wird nur auszugsweise skizziert, um den existenzanalytischen Ansatz verständlich zu machen. Vorerst einige grundsätzliche Bemerkungen zum Begriff der Unternehmenskultur.

Existenzanalytisch basierte OE-Beratung hat meist die bewussten und unbewussten Wertevorstellungen im Blick bzw. arbeitet daran, diese als bewusste Werte zu heben und zu entwickeln. Darüber hinaus achtet sie auf die tatsächlich gelebte Unternehmenskultur (siehe Kapitel 2.2) und stellt sich die Frage, welche Unternehmenskultur notwendig ist, damit ein Veränderungsprojekt oder eine permanente OE gelingen kann. Wenn wir hier von Unternehmenskultur sprechen, dann sprechen wir – wie bereits ausgeführt – von gelebten Werten.

Daraus ergibt sich ein Spannungsfeld: Welche Werte werden tatsächlich gelebt und welche Vorstellung von Werten haben das Management bzw. die Führungskräfte? Mit einer „beabsichtigten Unternehmenskultur“ intendieren die Verantwortlichen, dass bestimmte Werte gelebt werden sollten. Es braucht einiges an Überlegungen, wie es das Management schafft, dass die beabsichtigten Werte von ihren Führungskräften und Mitarbeitern auch tatsächlich gelebt werden, obwohl aus der Sicht der Existenzanalyse Werte nicht verordnet oder angeschafft werden können.

5.2.1 Ausgangssituation des Fallbeispiels

Das Unternehmen der Gesundheitsbranche führt sieben Krankenhäuser und weitere Gesundheitseinrichtungen mit ca. 6.000 Mitarbeitern. Es ist ein privates Unternehmen mit einem öffentlichen Versorgungsauftrag und arbeitet bereits über ein Jahrzehnt systematisch an einer nachhaltigen Unternehmenskultur. Dafür wurde ein Werteprofil entwickelt (Beschreibung der Eckpfeiler der intendierten Unternehmenskultur) und mit vielen Projekten Teile des Werteprofils nachhaltig konkretisiert. In den letzten Jahren hatte die Patientenorientierung hohe Priorität: Z.B. wurden das Entlassungsmanagement so standardisiert, dass die Patienten trotz kurzer Verweildauer im Krankenhaus von einer gut vorbereiteten Nachbehandlung und Nachbetreuung übernommen werden können; ein Krankenhaus mit einer Unfallchirurgie baute z.B. einen halbehrenamtlichen, aber professionell geschulten Kriseninterventionsdienst für Nacht- und Wochenendzeiten auf.

Durch Entscheidungen der Politik und aus strategischen Überlegungen wurden zentral getroffene Entscheidungen verstärkt notwendig. Dies betrifft nicht nur die medizinischen Schwerpunkte der Häuser, wie sie in den Regionalplänen mit den Politikern ausverhandelt werden, sondern auch den Einkauf oder manche Qualitätsstandards. Durch diese für die einzelnen Einrichtungen und den Tagesablauf oft einschneidenden Entscheidungen wurde der Nebeneffekt beobachtet, dass bei manchen Führungskräften und Mitarbeitern der Eindruck entstand, dass wegen der zentralen Steuerung ihr eigenverantwortliches Engagement nicht mehr so erwünscht ist. Das heißt, anscheinend wurde mehr Verantwortung auf übergeordnete Hierarchien abgesaugt, als es beabsichtigt war. Aus solchen konkreten Erfahrungen heraus traf das Management die strategische Entscheidung: Um auch in Zukunft am Gesundheitsmarkt gut aufgestellt zu sein, brauchen wir eine Kultur der Balance von zentraler Steuerung und Stärkung der Eigenverantwortung.

Aus existenzanalytischer Sicht wurde die beabsichtigte Unternehmenskultur selbst zum schöpferischen Wert des Managements: Zu einem Anliegen, dass für die Betroffenen des Managements zentrale Wichtigkeit und Priorität erhält, sie „magnetisch anzieht“ (sie also im wahrsten Sinne des Wortes angeht), weil es aus ihrer Sicht für das Unternehmen Sinn macht und der Einsatz und Aufwand, diese Unternehmenskultur zu realisieren, sich lohnt. Natürlich gilt es für den Berater zu überprüfen, ob diese Unternehmenskultur tatsächlich in diesem existenziellen Sinne gewollt wird oder ob es z.B. nur ein aktueller PR-Gag ist (eine Möglichkeit des Überprüfens siehe dazu Kapitel 6 „Rüttelstrecke“). Die tatsächliche Zeitinvestition, mit der nun auch die Geschäftsführungen der einzelnen Einrichtungen und Organisationen mit eingebunden wurden, bestätigte die Ernsthaftigkeit dieses Anliegens.

In einem längeren Zukunftsgestaltungs-Prozess setzten sich ausgewählte Mitarbeiter und Führungskräfte des mittleren Managements, aber auch das Top-Management mit den Fragen auseinander: Welche Herausforderungen fragen uns aus der Zukunft an? Was ist unser Zukunftsbild? Wohin wollen wir uns entwickeln? In diesen Diskussionsrunden wurde offensichtlich, dass den Führungskräften aller Hierarchieebenen eine zentrale Rolle zukommt: Sie sind dafür verantwortlich, welche Kultur in ihrem Verantwortungsbereich gelebt wird. Sie gestalten gezielt mit ihrem Führungsverhalten die Kultur ihres Verantwortungsbereiches und als Folge ihres werteorientierten Führungsverhaltens schaffen sie einen Rahmen, in dem auch ihre Mitarbeiter werteorientiert agieren können.

Damit stellen sich für die Gestaltung des Kulturentwicklungsprozesses folgende Aufgaben:

- Definition der Werte: Welche Werte sollen in Zukunft die Führungs- und Unternehmenskultur prägen?
- Herstellen eines Werte-Commitment: Wie gelingt es, dass die definierten Unternehmenswerte auch zu Werten der Führungskräfte werden?
- Implementierung dieser Unternehmenskultur: Welche

Möglichkeiten gibt es, diese Unternehmenskultur zu implementieren?

5.2.2 Entscheidungsprozess für eine Definition der Unternehmenswerte

Unternehmenskulturen sind eine strategische Frage: Wie wollen wir uns am Markt und somit auch am Personalmarkt positionieren? Deswegen muss die Definition der gewollten Unternehmenskultur im obersten Management entschieden werden und kann nicht das Ergebnis eines basisdemokratischen Prozesses sein.

Aber: Als Faustregel ist zu empfehlen, jene Werte, die in der Zielvorstellung enthalten sind, bereits am Weg zum Ziel anzuwenden und erfahren zu lassen. In unserem Beispiel „Stärkung der Eigenverantwortung bei zentraler Steuerung", bei dem Eigenverantwortung und Solidarität mit dem gesamten Unternehmen gefragt sind, braucht es also einen Diskussions- und Werteprozess,

- bei dem das oberste Management die Letztentscheidung behält,
- die Führungskräfte der weiteren Ebenen oder Mitarbeiter mitgestalten können und
- der Berater seinen fachlichen Input (die vier Grundbedingungen) einbringen kann.

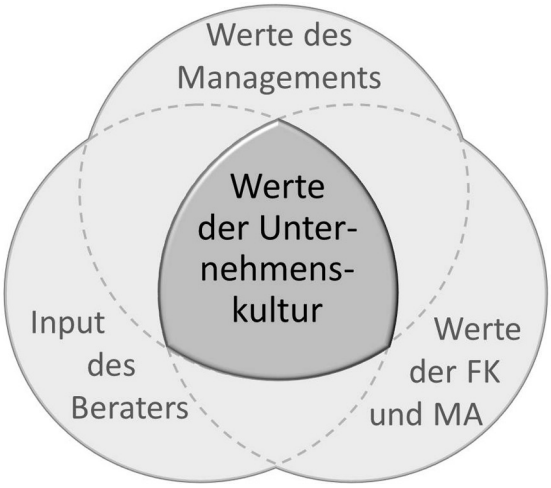


Abb. 3: Werteschnittmenge

Entscheidend ist bzw. war, dass alle am Prozess beteiligten Führungskräfte jene Formulierungen, denen sie die Zustimmung gegeben haben, im Wesentlichen wiederfinden.

Differenzierung des Wertebegriffes

Wenn wir von „Werten" in der OE-Beratung reden, sprechen wir – genau genommen – von unterschiedlichen Wertebegriffen, nämlich:

Ein existenzieller Wert ist etwas, das eine Person im doppelten Sinne angeht:

- Er spricht einerseits von sich aus die Person an und provoziert die innere Zustimmung der Person – sowohl emotional als auch rational – und
- löst andererseits in der Person die Bereitschaft aus, die Verantwortung für den Wert nicht aus der Hand zu geben („Es geht mich an!") und sich für diesen entschlossen einzusetzen. Dies beinhaltet Zeit und Energie aufzubringen und manchmal auch Unannehmlichkeiten auf sich zu nehmen, weil ihr der Wert eben diesen Einsatz wert ist.

Damit sind all jene Werte gemeint, die Führungskräfte und Mitarbeiter in dem Entwicklungsprozess unseres Fallbeispiels eingebracht haben und bei denen dieser existenzielle Charakter spürbar waren.

Unter Unternehmenswerten (Werte der verbindlichen Unternehmenskultur) verstehen wir aber vorerst etwas anderes: Sie sind Zielvorgaben und somit ein verbindlicher Auftrag an Führungskräfte und Mitarbeiter. Sie geben Orientierung für das Verhalten aller und stellen inhaltliche Schwerpunkte für die Führungsarbeit dar. Die Herausforderung besteht nun darin, dass die Unternehmenswerte im Laufe des Kulturentwicklungsprozesses zu existenziellen Werten der Führungskräfte und der Mitarbeiter werden sollten.

In unserem Beispiel hat sich das Top-Management auf zwei zentrale Werte, die hohe Priorität erhalten, fokussiert:

- *Eigenverantwortliches Engagement der Mitarbeiter:* Dies wird im Sinne von existenziellem Handeln verstanden: von der konkreten Alltagssituation angefragt zu werden, sich diesen Herausforderungen zu stellen (und nicht an Vorgesetzte oder andere abzuschieben) und auf diese die bestmögliche Antwort zu geben, nach Sondieren des situativen Wertes (was erhält in dieser konkreten Situation für mich/uns Priorität?).
- *Solidarität bzw. Loyalität mit dem Gesamtunternehmen:* Gemeint ist, mit der situativen Antwort einen Beitrag für das gesamte Unternehmen leisten oder aber auch innerhalb der strategischen Gesamtausrichtung die eigenen Lösungen und Wege einordnen zu wollen.

Beide Wertvorstellungen sind aus existenzanalytischen Verständnis der vierten Grundmotivation (Sinn geben) bzw. der perspektivischen Bedingung für Leisten-Wollen (siehe Kap 2.1 und 4.1.4) zuzuordnen. Mit diesem Verständnis war es Aufgabe der Beratung, das Wissen über Grundvoraussetzungen für ein eigenverantwortliches Engagement in einem zentral gesteuerten Unternehmen einzubringen und die drei Grundbedingungen Sicherheit, Beziehung und Beachtung einzubringen.

Werte der kulturellen Grundbedingungen

Die Kunst bestand nun darin, die aus der therapeutischen Arbeit bekannten Begriffe mit den Betroffenen in den Arbeits- und Unternehmenskontext zu übersetzen und in Diskussionsprozessen endgültige Werteformulierungen zu finden, die für alle Beteiligten einsichtig und verständlich sind, aber auch einladen, sich auf diese einzulassen. In einem Prozess von mehreren Workshops wurden nun die Werte der einzelnen Grundbedingungen gehoben und folgendermaßen definiert.

Die Werte der ersten bis dritten kulturellen Grundbedingungen sind somit allgemein verbindliche Werte (Unternehmenswerte) und dienen als Basis für die primären Unternehmenswerte Eigenverantwortung und Solidarität der 4. Grundbedingung:

1. Grundbedingung – Transparenz, Orientierung und Vertrauen

Mitarbeiter sollen über Hintergründe von Entscheidungen auf oberster Hierarchieebene informiert werden, einen klar definierten Arbeitsplatz haben und durch klare Aufträge und Informationen verlässliche Orientierung bekommen, also eine relative Sicherheit.

2. Grundbedingung – Reflexion und Interesse füreinander

Um eigenverantwortliche Entscheidungen mit innerer Zustimmung treffen zu können, sollten sich Mitarbeiter – in der Ausübung ihrer Funktion – als berührbare Menschen (Personen) bewusst sein, den Zusammenhang zwischen ihren Emotionen und ihrem Verhalten erkennen, über ihr Erleben des Arbeitsalltags reden, austauschen und lernen, die innere Zustimmung bei Entscheidungen von anderen inneren Vorgängen (wie z.B. Geltungsdrang, Ängste …) zu unterscheiden. Der Austausch darüber und das Interesse am Erleben des anderen schafft Beziehung zur Arbeit, zu sich und zu den anderen.

3. Grundbedingung – Beachtung des Einzelnen

Es ist erwünscht, dass Mitarbeiter ihre Position mit ihren individuellen Fähigkeiten und Sichtweisen ausfüllen. Diese Beachtung des Individuums ermutigt Mitarbeiter, sich mit ihrer Subjektivität einzubringen. Und dies funktioniert dann, wenn gleichzeitig an einer guten Kommunikations-, Feedback- und Konfliktkultur gearbeitet wird.

Im Wesentlichen wurden nun die Werte der vier Grundbedingungen die Werte der Unternehmenskultur, also verbindliche Unternehmenswerte. Im weiteren Prozess war es notwendig, die Intention auf diese Werte stets im Bewusstsein zu halten und die Entschlossenheit für diese laufend zu überprüfen, weil ja von diesen die eigentliche Motivationskraft ausgeht, die Veränderung der Führungskultur voranzutreiben.

5.2.3 Herstellung des Werte-Commitments

Wie kann es gelingen, eine Werte-Schnittmenge herzustellen, sodass das Management zustimmen kann („So bekommt unsere Unternehmenskultur strategische Bedeutung!"), die Führungskräfte damit arbeiten und die Kultur entwickeln können („Sich in diese Richtung zu entwickeln, das macht Sinn!") und auch der Berater zufrieden sein kann, weil es seiner Überzeugung entspricht („Nach meiner Überzeugung und Erfahrung werden das eigenverantwortliche Engagement und die Solidarität so gefördert werden können!")? Wie gelingt die Entwicklung und die Definition der Unternehmenswerte so, dass sie für die meisten Führungskräfte zu ihren persönlichen, existenziellen Werten werden?

Dazu einige methodische Anregungen, die sich auch im Fallbeispiel bewährt haben:

Persönliche Sichtweisen als Ausgangspunkt

Fragt man eine Gruppe von Menschen, was sie persönlich an Voraussetzungen brauchen, damit sie sich in einem Unternehmen engagieren, kreativ Initiativen ergreifen, für fachliche Weiterentwicklung sorgen und das eigene Umfeld so gestalten, dass das Team auch optimal arbeiten kann, und differenziert man diese Frage auch noch (Was brauche ich vom Unternehmen, von meiner Führungskraft, von dem Team, Sonstiges?), dann wird man mit großer Wahrscheinlichkeit eine Sammlung von Antworten erhalten, von denen man jede einzelne den vier kulturellen Grundbedingungen zuordnen kann. In dem Fallbeispiel haben uns die ersten Sondierungsgespräche mit Mitarbeitern und Basisführungskräften dies gelehrt.

Von der Analyse zum Zielbild der Unternehmenskultur

Ein erstelltes Arbeitsblatt beschreibt die „ideale Unternehmenskultur" als Voraussetzung für persönliches Engagement (Kultur der vier Grundbedingungen), aber auch die „Kontrastkultur", die ein selbstverantwortetes Sich-Einbringen eher vereitelt. Das Daneben-Stellen der Kontrastkultur erwies sich als notwendiger Schritt, damit die Zielkultur nicht so leicht mit den Argumenten „Das leben wir ja bereits!" bzw. „Das ist ja banales Managementwissen!" abgetan werden kann und damit sich die Führungskräfte konkreter in die Analyse einlassen können. In einem Workshop wird die tatsächlich gelebte Führungskultur an Hand dieses Arbeitsblatts analysiert z.B. mit folgenden Orientierungsfragen: Was von diesen Kulturen wird bereits gelebt und was nicht? Unter welchen Voraussetzungen wird die Idealkultur erfahren und unter welchen Voraussetzungen mehr die Kontrastkultur?

Der weitere Schritt ist, dass die Workshop-Teilnehmenden die Kultur-Entwicklungsziele ihrer jeweiligen Abteilung selbst mit klaren Kriterien beschreiben, an denen sie erkennen werden, dass ihre Zielkultur konkret umgesetzt ist. Ihre Entschlossenheit für ihre Ziele überprüfen sie selbst dadurch, dass sie ihren Gewinn bei Erreichung dieser Zielkultur (Wer hat welchen Gewinn?) und ihren Einsatz (Welchen Preis werde ich einsetzen?) formulieren.

Vom theoretischen Input zum konkreten Führungsalltag

Ebenso bewährt hat sich ein Arbeitsblatt, das die vier kulturellen Grundbedingungen als Zielkultur beschreibt, die darin enthaltenen Werte sichtbar macht, die intendierte Zustimmung der Mitarbeiter plakativ ausdrückt und auch die Kontrastkultur daneben stellt. Nach jeder Präsentation einer Grundbedingung arbeiten die Führungskräfte (einzeln bzw. in Kleingruppen) an der Fragestellung: Was können Sie als Führungskraft konkret tun, damit Sie und ihre Abteilung die Zielkultur fördern und gleichzeitig damit verhindern, unabsichtlich in die Kontrastkultur zu rutschen?

Das Arbeiten an einer Unternehmenskultur wird erst dann handfest, wenn die Wertevorstellungen im konkreten Verhalten oder in Umsetzungsprojekten verankert werden. Durch das Dazustellen der eigenen Erfahrungen und der Beschreibungen des Führungsverhaltens verstehen die Führungskräfte relativ rasch, worum es geht, und sie identifizieren sich bald mit den Anliegen und Wertvorstellungen der Grundmotivationen. Dies kann durch eine „Rüttelstrecke" (siehe Kap. 6), bei der die Ernsthaftigkeit des Wollens hinterfragt wird, verstärkt werden.

Das Grundlagen-Ergebnis des Fallbeispiels

Die folgende Tabelle „Kulturelle Grundbedingungen einer Organisation für eigenverantwortliches Handeln" zeigt das entscheidende Zwischenergebnis des Fallbeispiels. Es

Organisationstheoretische Beschreibung: Personen-stärkende Organisationskultur als Voraussetzung für Engagement und Leistung		
Zielbild: Personen-stärkende Organisationskultur	**Kontrastkultur (So nicht!)**	**Führungsverhalten, das die personen-stärkende Kultur fördert**
1. Grundbedingung: Kultur der *Transparenz, Orientierung und des Vertrauens* - Klare Aufgaben und Zuständigkeiten - Orientierung durch Information - Kontinuität - Verlässliche Vereinbarungen „Ich kann in diesem Unternehmen und mit den gegebenen Rahmenbedingungen gut arbeiten" „Ich habe meinen Platz"	Kultur der - Angst - Verunsicherung - Strukturelle Desorientierung - Unverbindlichkeit	Für das Einhalten der Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortungen sorgen, klare Aufträge erteilen Orientierung durch persönliche Information und Kommunikation über Ziele und Ausrichtungen der gesamten Organisation Bei Top-down-Entscheidungen: Hintergründe transparent machen, Gestaltungsräume sichten und definieren Eine gute Einführung (in die Organisation, fachliche Einf.) neuer Mitarbeiter organisieren (Mentoring-System) Gezielte fachliche Weiterbildungen Teamentwicklung: klare Regelungen der Zusammenarbeit Thema der Personalausstattung und -ressourcen pro-aktiv ansprechen Vereinbarungen auf realistische Umsetzbarkeit überprüfen, offene Stellungnahmen bei Nicht-einhalten-Können Bei Problemen Mitarbeiter nicht alleine lassen, in Grenzsituationen klare Ansprechpartner zur Verfügung stellen Vertrauen in den Mitarbeiter (Zutrauen) aussprechen
2. Grundbedingung: Kultur der *Reflexion* und *des Interesses füreinander* - der Beziehungen (zu Menschen und Aufgaben) - des Zulassens von Emotionen und der Berührbarkeit - der Reflexion und des Austausches - Kultur des gemeinsamen Feierns „Ich gehe gerne in die Arbeit"	Kultur der - Beziehungslosigkeit - Vereinsamung - sterilen Sachlichkeit - reinen Funktionalität und der Formalismen	Dem Mitarbeiter als „berührbarem Menschen" gerecht werden: Mitarbeiter zur Reflexion anhalten und seine subjektiven Sichtweisen anhören In Mitarbeiter-Gesprächen der persönlichen und emotionalen Seite Raum geben: Was macht Freude? Was ist mühsam? In Besprechungen Raum geben für: Austausch, Würdigung, Jammern Teamentwicklung: Vertrauen und Für-einander-Eintreten stärken (auf einander schauen) Geleistete Arbeit und Projekte evaluieren: Leistung würdigen, Sinnhaftigkeit heben, selbstkritisch damit umgehen Gemeinsame Erlebnisse ermöglichen, Anlässe (Jahresfeste, Projektabschluss …) feiern
3. Grundbedingung: Kultur der *Beachtung des Einzelnen* - Förderung von Potenzialen - Delegationskultur - Feedback- und Wertschätzungskultur - Kritik- und Konfliktkultur „Ich werde als Individuum ernst genommen und bringe mich gerne ein"	Kultur der - Abwertung und/oder - Ignoranz und des - Einheits- und Schablonen-denkens	Zielorientiertes Führen hat Vorrang vor prozessorientiertem Führen Mitarbeiter mit offenen Fragen zu Stellungnahmen fordern und mit klaren Stellungnahmen gegenübertreten Potenziale entdecken, fördern und fordern: Gestaltungsfreiräume schaffen, Entscheidungen und Verantwortungen einfordern (nicht abnehmen) Mit Vertrauen delegieren und die „andersartige" Lösungskompetenz stärken Die Leistungen des Einzelnen sehen und anerkennen (nicht nur das Team, sondern auch den Einzelnen loben) Teamentwicklung: wahrhaftige Feedbackkultur und konstruktive Konfliktkultur entwickeln Profilierung ermöglichen und die Beachtung der Leistungen der Kollegen fördern Die Wertschätzung der Leistungen der anderen Professionen und Disziplinen in den Blick holen
4. Grundbedingung: Kultur des *Gestaltungswillens* von Herausforderungen - Herausforderungen und die Verantwortungen bei den kleinsten Einheiten/Betroffenen lassen (Subsidiaritätsprinzip) - Transparenz des Ziel- und Gestaltungsrahmens - Kultur der Eigenverantwortung in Gestaltungsräumen „So macht die Arbeit für mich Sinn"	Kultur der - Sinnlosigkeit - Dienst nach Vorschrift - Strategische Desorientierung - standardisiertes Verhalten - Delegation nach oben	Fachliche Themen in den kleinsten Einheiten lassen Situative Anliegen (Werte), die von Mitarbeitern kommen, ernst nehmen, sich dafür Zeit nehmen und sie bearbeiten Sowohl Themen, die „von oben" kommen, als auch solche, die „von unten" kommen, bearbeiten (lassen) Fragen, Herausforderungen und Problemstellungen bei den Mitarbeitern halten: Lösungskompetenz einfordern Den Blick für weitere Möglichkeiten und für verborgene Chancen weiten Lösungsansätze und Projektideen bei der Umsetzung (zur Realisierung des eigentlichen Anliegens) unterstützen Die Sinnhaftigkeit der strategischen Ziele, in die sich die meisten Lösungsansätze einzuordnen haben, am Leuchten halten Spannung halten zwischen Sinn-Ausrichtung der gesamten Organisation und den Sinn-Ausrichtungen der kleinen Einheit

Tab.1: Kulturelle Grundbedingungen einer Organisation für eigenverantwortliches Handeln.

war Grundlage für die Letztentscheidung zur Führungskultur, es ist Basis für Schulungen für Führungskräfte und Hintergrund für die Entwicklung der Führungsgrundsätze.

Die Tabelle zeigt in der ersten Spalte die Beschreibung der kulturellen Grundbedingung, kursiv herausgehoben die intendierten Werte und die intendierte Zustimmung bei den Mitarbeitern als Ausspruch. In der zweiten Spalte wird die Kontrastkultur beschrieben, in die grundsätzlich jede Führungskraft gerade in Zeiten des Zeitdruckes rutschen kann. Die Auseinandersetzung mit der Kontrastkultur macht ja nochmals die

Notwendigkeit deutlich, systematisch an der Führungskultur zu arbeiten. Die letzte Spalte „Führungsverhalten" konkretisiert die Führungskultur: Sie ist ebenfalls Ergebnis von mehreren Workshops und ist nur eine beispielhafte Aufzählung, wie Führungskräfte die intendierte Werte konkret erreichen können.

5.2.4 Implementierung der Unternehmenswerte durch Führungsgrundsätze

In unserem Fallbeispiel wurden aus dem Grundlagenpapier Führungsgrundsätze entwickelt. Diese beschreiben die angestrebte Führungskultur; sowohl Wertehaltungen und als auch Führungsverhalten, mit denen geführt werden soll.[8]

Einige Empfehlungen u.a. aus der Erfahrung des Fallbeispieles, wie die Führungsgrundsätze formuliert werden sollten:

- Die intendierten Werte der Führungskultur sollten sichtbar sein, z.B. der Führungsgrundsatz (wenn „Reflexion" und "Interesse für einander" die intendierten Werte sind):
  „Als Führungskräfte schaffen wir eine Kultur der Reflexion und des Interesses für einander."
- Eine beispielhafte Beschreibung des Verhaltens macht die Wertehaltungen verständlich und konkret vorstellbar. Z.B. zu dem oben genannten Grundsatz:
  „Als Führungskräfte schaffen wir Freiräume, in denen Mitarbeiter ihre Emotionen angemessen ausdrücken und zulassen können."
  „Wir initiieren Reflexionen und Gespräche über aufbauende und stärkende Erfahrungen."
- Formulierungen, die im Prozess von den Betroffenen eingebracht wurden, sollten sich nach Möglichkeit wiederfinden.
- Die Beschreibung von möglichen positiven Auswirkungen auf die Mitarbeiter macht die Sinnhaftigkeit der Führungsgrundsätze deutlich, z.B.:
  „So kann eine Basis, dass Freude an der Arbeit wächst bzw. erhalten bleibt, entstehen."

Sollte es sich um ein Unternehmen handeln, das gerade in diesem Spannungsfeld zwischen zentraler Steuerung und Eigenverantwortung steht (wie in unserem Fallbeispiel), dann bieten sich die vier kulturellen Grundbedingungen als Grundstruktur an.

Kulturveränderung braucht Zeit, aber doch gezielte Arbeit. Weitere Schritte, die in unserem Fallbeispiel nach dem Entscheidungsworkshop mit allen Geschäftsführenden über diese Führungsgrundsätze gegangen wurden:

1. In einer halbtägigen Führungskonferenz haben sich alle Geschäftsführungen und die Führungskräfte der Krankenhaus- und Einrichtungsleitungen mit diesen Führungsgrundsätzen auseinander gesetzt.

2. Die Führungsgrundsätze wurden in die Führungsinstrumente integriert;

   - in das Auswahlverfahren,
   - in den Leitfaden der jährlichen Ziel- und Mitarbeitergespräche,
   - in die regelmäßig stattfindenden Mitarbeiterbefragungen.

3. Führungsgrundsätze wurden in die internen Führungskräfte-Entwicklungsprogramme integriert.

4. Die interne Veröffentlichung der Führungsgrundsätze wird erst vorgenommen, wenn alle Führungskräfte aller Führungsebenen sich damit auseinander gesetzt haben.

5.2.5 Abschließende Reflexion zu dem Fallbeispiel

Aus der Prozessreflexion noch einige wichtige Hinweise:

Das Arbeiten mit den vier Grundbedingungen erhielt wegen ihrer Schlüssigkeit stets hohe Resonanz.

Das Erarbeiten von konkreten Führungsverhalten mit Blick auf die intendierten Werte ermutigte meist, weil damit die Führungskultur als sinnvoll und – trotz Zeitdruck – auch als realistisch machbar erlebt wurde.

Die Wichtigkeit der Arbeit mit der Führungskultur stand laufend auf dem Prüfstand. Entscheidend waren die primären Unternehmenswerte (Eigenverantwortung und Loyalität), die als Zielrichtung definiert wurden, und der strategische Gewinn, der mit diesen Werten erhofft wurde.

Wichtige Fragestellungen waren sowohl im Entscheidungsprozess für das Grundlagenpapier (Zusammenfassung der Führungskultur) als auch für die Führungsgrundsätze:

- Wollen wir diese Werte wirklich?
- Was werden diese Werte tatsächlich verändern: Gewinn und Kosten?
- Was werden wir verändern müssen, wenn wir diese Kultur tatsächlich umsetzen wollen?

Die fallweise auftretende Tendenz, die definierte Unternehmenskultur zu banalisieren („Das ist schlichtes, modernes Management!" oder „Das leben wir alles schon!"), konnte durch die Auseinandersetzung mit der Kontrastkultur und mit konkreten negativen Beispielen, die den Handlungsbedarf ersichtlich machen, abgefangen werden.

Durch den Druck von außen und wegen des ungleichen Wettbewerbs erhielten immer wieder akute Themen Priorität. In diesen Situationen war das Werben um die Einsicht hilfreich, dass die angestrebte Unternehmenskultur der vier Grundbedingungen eine notwendige Basis für das Bearbeiten aller anderen Fragestellungen ist – unter dem Motto: Das scheinbare Soft-Thema ist eine solide Basis für die Hardfacts-Themen.

5.3 Die Balance zwischen zentraler Steuerung und eigenverantwortlichem Engagement mit einer vierfachen Aufmerksamkeit halten

Wir haben nun skizziert, wie eine gezielte Kulturarbeit

[8] Diese Führungsgrundsätze können leider erst dann veröffentlicht werden, wenn der Implementierungsprozess abgeschlossen ist.

auf Basis existenzanalytischer Theorie die Balancefrage beantworten kann. Und das ist Führungsaufgabe: Mit einer vierfachen Aufmerksamkeit die Werte der Grundbedingungen aktiv im Auge zu behalten und mit dem eigenen Führungsverhalten gegenzusteuern, wenn sich ein Abrutschen in die Kontrastkultur anzeigt.

Dies wird umso besser gelingen, je deutlicher die Entschlossenheit und die innere Zustimmung der Führungskräfte für diese Wertehaltungen ausgefallen sind. Die Führungskräfte sollten auch nicht vergessen, diese Grundbedingungen für sich selbst anzuwenden: So brauchen sie selbst ebenso klare Orientierung und Rahmenbedingungen (1. Grundbedingung), Reflexionen über das eigene Verhalten und Austausch über ihr Erleben des Führungsalltages (2. Grundbedingung) und die Freiheit, mit ihrer individuellen Einzigartigkeit die Unternehmenskultur zum Leben zu bringen (3. Grundbedingung). So werden sie eigenverantwortlich ihren Führungsjob im Sinne der Unternehmensstrategie erfüllen … wenn es von der vorgesetzten Stelle tatsächlich so gewollt und gefördert wird (4. Grundbedingung).

Wurde hier die Antwort auf die Balancefrage zwischen zentraler Steuerung und eigenverantwortlichem Engagement für die permanente Organisationsentwicklung gegeben, lassen sich davon für ein begrenztes OE-Projekt entsprechende Maßnahmen ableiten. Es wird dann verstärkt die Aufgabe des Beraters sein, auf den existenzanalytischen Hintergrund mit seiner vierfachen Aufmerksamkeit zu schauen.

6. RESSOURCENORIENTIERTES ARBEITEN MIT WERTEN

Im vorigen Fallbeispiel wurde schon sichtbar, wie das Arbeiten mit Werten Sinn stiftet. Wir wollen nun uns explizit dem Arbeiten mit Werten und deren Möglichkeiten widmen, um zu zeigen, wie auf Basis der Existenzanalyse der Übergang von der Analysephase zur Zukunftsgestaltungsphase gestaltet werden kann. Darauf wollen wir auf die Herausforderungen Antworten skizzieren:

- Wie kann im OE-Prozess die Sinnhaftigkeit der Arbeitsweise gehalten und die Sinnhaftigkeit der Zukunftsbildes der Veränderung erarbeitet werden (siehe Kap. 3.3)
- und so zeiteffizient wesentliche Themen der Bearbeitung finden (siehe Kap. 3.4)?

Eine bekannte Falle besteht darin, dass in OE-Prozessen viel Zeit in Analyseverfahren oder im Entwickeln von Wunschvorstellungen investiert wird, sodass die Energie ausgeht, die Veränderung auf den Punkt und in die Realisierung zu bringen. Angesichts der knappen Personalressourcen muss eine moderne OE die zentralen Themen der Veränderung zeiteffizient herausfinden, an denen unter Beteiligung der Mitarbeiter gearbeitet werden soll bzw. diese Beteiligung auch ressourcenschonend vorangetrieben werden kann.

Diagnoseprozesse beginnen damit, eine systematische Ist-Erhebung durchzuführen, um so ein gemeinsames Bild der Ausgangssituation zu erhalten. Diese Analysen der Ist-Situation machen den Beteiligten (Klienten bzw. Kunden, Angehörige von Klienten, Mitarbeiter, Leitende und Behörden) die Notwendigkeit von Veränderung einsichtig und aktivieren deren Gestaltungswillen. Andererseits sollen die Analysen den konkreten vorrangigen Veränderungsbedarf erheben.

Existenzanalytische Beratung arbeitet im Diagnoseprozess zusätzlich mit „Werteanalysen“, an Hand derer sie relativ rasch die Themen, an denen im Veränderungsprozess gearbeitet werden soll, und wesentliche Ziele im Rahmen von Veränderungsvorhaben ortet. Pointiert formuliert: Die im Diagnoseprozess gefundenen Werte drängen dazu, nicht zu lange in der Reflexion der gegenwärtigen Situation zu verharren und den nächsten Schritt der Entwicklung der Zukunftsperspektiven anzugehen.

6.1 Sichten von Werten

Hier geht es nicht um Werte im Sinne der Unternehmenskultur, sondern um situative Prioritäten mit existenzieller Werte-Qualität. In diesem Arbeitskontext verstehen wir unter „Werten“ im Wesentlichen die von V. Frankl (z.B. 1996) bezeichneten „schöpferischen Werte“.

Existenzanalytisch und für Führungskräfte verständlich erklärt: Schöpferische Werte sind in konkreten Situationen erspürte Prioritäten, die die innerste Zustimmung von Menschen bekommen und das konkrete Handeln im Arbeitsalltag nach sich ziehen. Diese Prioritäten sind ein „leuchtendes Wozu“, für das jemand bereit ist, sich kreativ („schöpferisch“) einzusetzen und Veränderungen vorzunehmen. Sie werden zu einem Anliegen mit magnetischer und aktivierender Wirkkraft für die Betroffenen. Werte mobilisieren in einem Menschen gerade in Veränderungsprozessen Kräfte – für oder aber auch gegen eine geplante Veränderung.

Wie können nun diese schöpferischen Werte im Arbeitskontext gehoben werden? Wie kann sichtbar werden, welche wertvollen Anliegen im Spiel sind?

Nach unserer Erfahrung ist zwar der Begriff „Wert“ meist missverständlich, trotzdem kann nach einer Erklärung des Begriffes „situativer Wert“ oder „schöpferischer Wert“ gut mit ihm gearbeitet werden. Liegt ein erstes Ergebnis eines Diagnoseprozesses vor, sollte trotzdem mit Fragestellungen, die die Werte umschreiben, gearbeitet werden, wie zum Beispiel:

- Angesichts dieser Situation: Was wird für Sie nun sehr, sehr wichtig?
- Wofür wollen Sie sich jetzt – in dieser Situation – einsetzen, weil Sie den Eindruck haben, dass sich dieser Einsatz auch lohnen wird?
- Was reizt Sie jetzt anzugehen, weil Sie einerseits meinen, das wäre jetzt vernünftig, aber andererseits gleichzeitig in sich spüren: Dafür habe ich jetzt auch Lust und Energie?

Der Berater sollte dabei auf unterschiedliche Bezüge der Werte aufmerksam machen, um Fixierungen auf bestimmte „Steckenpferd-Themen“ entgegenzuwirken bzw. den Blick-

winkel bei einseitiger Sicht zu weiten. Dazu können ein systematisches Verständnis von Organisation oder auch andere Systematiken (siehe Felder einer Teamarbeit, Tutsch 2001, 41) eine sinnvolle Struktur bieten. So könnte gefragt werden:

- Was ist wichtig in Bezug auf das Ergebnis?
- Was ist wichtig in Bezug auf die Mitarbeiter?
- Was ist wichtig in Bezug auf die Klienten / Kunden?
- Was ist wichtig in Bezug auf die interne Zusammenarbeit?
- Was ist wichtig in Bezug auf …

Auch Emotionen wie Ärger und Wut oder Ängste können auf Werte hinweisen und sollten auf diese hinterfragt werden, wie z.B.:

- Zu Ihrem Ärger: Was Wesentliches steht aus ihrer Sicht auf dem Spiel?
- Zur Ihrer Befürchtung: Was genau ist bedroht, was Ihnen wichtig ist?
- Wofür könnte Ihre Enttäuschung nun Kraft produzieren? Formulieren Sie doch einmal positiv: Worum geht es Ihnen und wofür möchten Sie sich jetzt einsetzen?

Aus unserer Erfahrung ist das Sichten von Werten immer auch ein dialogischer Prozess, in dem einerseits durch Fragen, aber auch durch Angebote anderer („Mir wäre in deiner Situation dieser Wert wichtig.“) der Blick auf weitere mögliche Werte erweitert wird (siehe auch Kinast 2010).

6.2 Wertelandschaften erstellen

Gerade weil Werte in Menschen eine starke (Zug-) Kraft auslösen, kann es in Veränderungen entscheidend sein, sich einen Überblick zu verschaffen, was bei den Betroffenen welche Wertigkeiten hat. Durch diesen Überblick können die sog. „Change-Agents“ (zentrale Persönlichkeiten, die die Veränderung mittragen und ihr Umfeld mit beeinflussen können) rasch gesichtet, aber auch die Gegenkräfte geortet werden. Ein rechtzeitiges Erfassen, wer einen guten Grund hat, sich gegen eine Veränderung zu stemmen, ermöglicht, dass diese Personen auch rechtzeitig und in angemessener Form eingebunden werden.

Methodisch können graphische Visualisierungen diesen notwendigen Überblick verschaffen: z.B. alle Personengruppen, die von der Veränderung betroffen sind, auf einer Pinnwand aufzeichnen und deren Wertevorstellungen (prioritäre Anliegen, Überzeugungen und Wichtigkeiten) mit einer eigenen Farbe dazuschreiben. Wir empfehlen dabei (auch farblich) zu unterscheiden, ob es sich um erhobene oder bloß vermutete Werte der Betroffenen handelt. Vermutungen geben einen subjektiven Eindruck wieder und sind zu überprüfen.

6.3 Mit den Werten wesentliche Vorhabensziele finden

Existenzanalytische OE erarbeitet gemeinsam mit den Betroffenen, wohin sich die Organisation entwickeln soll bzw. wie das Zukunftsbild der Organisation aussehen soll: Wohin wollen wir uns entwickeln? Wohin soll die Reise der Veränderung gehen?

Liegen die Ergebnisse eines Diagnose-Prozesses inklusive der Werteanalyse vor, ist die Türe für die Zukunftsperspektiven geöffnet. Es braucht kein weiteres „Suhlen in vorhandenen Problemen“ oder eine nochmals vertiefende Analyse, wenn bereits erfasst worden ist, was für die Zukunft nun vorrangig angegangen werden soll und welche attraktiven Anliegen in die Zukunft ziehen.

6.4 Werte zu operativen Zielen definieren

Die schöpferischen Werte (zukunftsweisende Anliegen mit Wertequalität), die für die Zukunft des Unternehmens oder der Abteilung eine wichtige Rolle spielen könnten, sind durch einen gemeinsamen Prozess gesichtet worden. In einem weiteren Schritt sollen sie nun auf wenige, aber wesentliche reduziert werden. Sollten sich einander ausschließende Wertigkeiten zeigen, dann sind diese Wertekonkurrenzen sichtbar zu machen, weil sie noch Diskussionsprozesse und Entscheidungen erfordern. Hat man sich auf wenige (Faustregel: ca. drei) Zukunftswerte geeinigt, dann werden aus diesen Werten nun nach bewährter Managementkunst überprüfbare, realistische und attraktive Ziele der Veränderungsvorhaben formuliert.

6.5 Entschlossenheit auf der „Rüttelstrecke“ testen

Im Idealfall einigt man sich in einem weiteren Entscheidungsprozess auf ein einziges – wertvolles – Ziel oder auf eine einzige Zielvorstellung, bei der mehrere Werte die nähere Qualität des zu erreichenden Zielbildes beschreiben.

Auf einer „Rüttelstrecke“ sollte nochmals überprüft werden, welche Qualität bzw. welche Entschlossenheit die Zustimmung der Entscheidungsträger nun hat. Es lohnt sich, hier durchaus mehr Zeit zu investieren, denn durch eine Reihe von Fragen, die den „Preis“ für die Zielsetzung dem Wert gegenüberstellen, wird im Normalfall die Zielsetzung nochmals verändert und präzisiert. „Durchgerüttelte“ Ziele behalten die Leuchtkraft und erhöhen die Wahrscheinlichkeit der Umsetzung.

Neben den üblichen Fragen nach den Kriterien, mit denen die spätere Zielerreichung überprüft werden kann, könnten folgende Fragen die Entschlossenheit überprüfen:

- Was ist das Attraktive an diesem Zielbild?
- Was wird sich durch die Zielerreichung verändern?
- Welche Konsequenzen der Veränderung werden wie sichtbar werden?
- Wer wird was gewinnen? Wer wird von der Veränderung besonders profitieren?
- Wer wird was aufgeben müssen oder gar verlieren?
- Was wird Sie selbst diese Veränderung „kosten“? Welchen Preis werden Sie dafür bezahlen müssen?
- Welchen Preis sind Sie bereit, für die Erreichung des Zieles einzusetzen, und wo liegt Ihre Grenze?

- Was werden sich „die anderen“ denken?
- Welche Voraussetzungen gibt es bereits, die Sie auf dem Weg zum Ziel unterstützen werden?
- Wer oder was kann Ihnen helfen, an der Zielerreichung dranzubleiben?
- Was hält Sie noch zurück, das Ziel anzugehen (innerlich, äußerlich)?
- Welche Stolpersteine könnten auf Sie lauern?
- Und welche Möglichkeiten haben Sie, diese zu bewältigen?
- Was wird auf dem Weg zum Ziel besonders schwer werden?
- Angesichts des Aufwandes: Ist das Zielbild Ihnen noch immer wert?

6.6 Die Chance des Arbeitens mit Werten in der Zielfindung

Werte sind eine wesentliche Ressource der Betroffenen in Veränderungsprozessen: Sie helfen, nicht im Vergangen oder in der Gegenwart kleben zu bleiben, sondern sie „ziehen“ in die Zukunft. Sie sind schlechthin das „leuchtende Wozu“ eines Veränderungsprozesses.

Dort, wo im Widerstand gegen eine Veränderung Werte im Spiel sind, können die Betroffenen leichter ins Boot geholt werden. Zu klären ist dabei, ob diese Werte der Betroffenen tatsächlich mit jenen des Veränderungsprozesses in Konkurrenz stehen. Wenn ja, sollen diese bewusst gemacht werden und es braucht eine Überzeugungsarbeit durch eine Wertediskussion. Verbindende Werte- und Zielvorstellungen könnten dabei eine gute Basis für die Überzeugungsarbeit sein.

Gibt es eine umfassende Zustimmung zu dem Wesentlichen, das mit der Veränderung gewollt wird und Sinn macht, dann ist die Chance, dass der Veränderungsprozess von den Betroffenen aktiv mitgetragen wird, sehr groß. Diese Zustimmung wird auch in den kritischen Phasen der Veränderung tragfähig sein.

7. WIDERSTANDSPHÄNOMENE IN DER OE

Widerstände sind Phänomene, die früher oder später in fast jedem OE-Projekt vorkommen und je nach Ausprägung den eingeschlagenen Entwicklungsweg sehr belasten können. Sie zeigen sich in Vermeidung, versteckter oder offener Konfrontation, Statusdiskussionen, Dienst nach Vorschrift und ähnlichem. Dies kann einzelne Mitarbeiter, Teams aber auch ganze Organisationseinheiten betreffen. Ein undifferenzierter Umgang mit Widerständen kann diese Phänomene verstärken, der Entwicklungsprozess gerät ins Stocken und es entsteht ein Gefühl nicht mehr weiter zu kommen. Umso wichtiger ist es, an dieser Stelle einen verstehenden Blick auf die Widerstandsphänomene zu richten, sie in ihrer existenziellen Bedeutung zu erfassen und zu klären, was angesichts dieser Dynamiken zu tun ist.

Für die Darstellung der Grundmotivationen wird manchmal das Bild des Tisches mit seinen vier Tischbeinen verwendet (Längle 2002, 3; 2013, 65). Das Bild macht deutlich, dass alle vier Bedingungen für eine stabile Grundlage sorgen, wenn sie gleichwertig zusammenwirken. Auf dieser Basis kann sich Leistung und Engagement entfalten. Kürzen wir ein oder mehrere Tischbeine, dann wird es wackeliger (siehe Abb. 4). Je nach Fehllage entsteht eine Instabilität, die einen Balanceakt erfordert, der unter Umständen sehr kraftraubend werden kann (vgl. Kolbe 2010). Der Veränderungsprozess wird dann primär unter dem Aspekt der grundmotivationalen Gefährdung wahrgenommen und es entsteht eine Bedürftigkeit, die sich unmittelbar auf das Engagement auswirkt. Bei der Gefährdung einzelner oder mehrerer Grundmotivationen wird die zur Verfügung stehende Kraft für den Schutz aufgewandt und nicht mehr in die eigentliche Aufgabe investiert. Im Erleben der Beteiligten wird es „einfach nur noch anstrengend“.

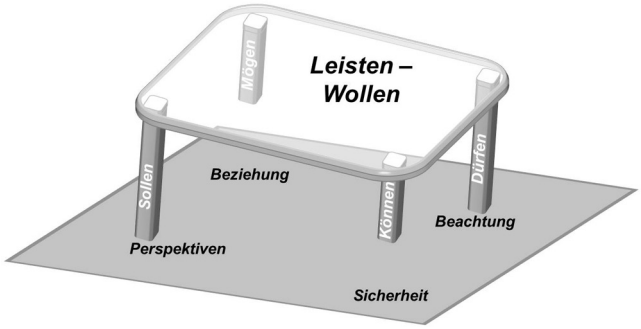


Abb. 4: Leisten wollen.

7.1 Der Verweischarakter von passiven und aktiven Copingreaktionen

Diese Versuche, die empfundenen „Schieflagen“ für sich auszugleichen und dadurch erträglicher zu machen, sind situative Entlastungs- und Bewältigungsversuche (sogenannte Copingreaktionen), die vier Grundbewegungen haben:

1. ein Vermeidungsverhalten, welches darauf ausgerichtet ist, die bedrohte Grundmotivation möglichst nicht zu gefährden, also eher passiv geprägt ist.

2. einen Aktivismus, welcher einen Versuch darstellt, die Behinderung zu beseitigen, denn mit dieser Behinderung ist die betroffene Grundmotivation nicht mehr zu leben;

3. eine aggressive Abwehr, die maximale Kräfte mobilisiert in einer subjektiv unausweichlichen Situation; und letztlich

4. einen Totstellreflex, einen letzten zur Verfügung stehenden Schutzmechanismus, wenn nichts anderes mehr greift.

Die Erfahrung beider Autoren in und mit OE-Prozessen hat gezeigt, dass die häufigsten Widerstandsphänomene im Bereich der Vermeidung und des Aktivismus zu beobachten

sind. Dies kann man durchaus als Hinweis darauf verstehen, dass extrem bedrohlich erlebte Situationen, die eine Organisation erschüttern können, seltener und weniger intensiv im Zusammenhang mit OE-Projekten auftauchen. Für den Praxisbezug im Aufgabengebiet der OE werden daher bei der Ausdifferenzierung dieser Phänomene hauptsächlich die passiven und aktiven Copingreaktionen reflektiert.

7.2 Widerstände in ihrem Bezug zu den Grundmotivationen

Für einen konstruktiven Umgang mit Widerständen in OE-Projekten ist es wesentlich, diese als verschlüsselte Botschaften mit Verweischarakter auf existenziell relevante Themen zu verstehen. Die Grundmotivationen geben dabei wesentliche Hinweise auf die Verortung der Widerstandsphänomene. Je mehr Grundmotivationen betroffen sind, desto größer, umfassender und vielfältiger können die damit verbundenen Widerstände sein und umso wichtiger sind gezielte Interventionen auf allen grundmotivationalen Ebenen.

Die Kenntnisse über die Grundmotivationen helfen also dabei, ein besseres Verständnis von psychodynamischen Abläufen innerhalb von OE-Projekten zu erlangen, weil passive und aktive Widerstandsphänomene in einen existenziellen Kontext gestellt werden können und dadurch in ihrer Bedeutung für den Entwicklungsprozess verstehbar werden. Entsprechende Maßnahmen können viel gezielter eingeleitet und gesteuert werden.

Die folgende Übersicht (Tabelle 2) versteht sich als „existenzanalytisches Passepartout“, eine Zentrierungshilfe für die Betrachtung von Phänomenen im Spiegel der Grundmo-

Existenzielles Thema	Veränderungsthemen betreffen ...	Kulturelle Entsprechung in Organisationen	Vorherrschendes Mangelgefühl	Widerstandsphänomene passiver und aktiver Art	Interventionsstil
Halt und Sicherheit	strukturelle Bedingungen: - Aufbau- und Ablauforganisation, - Verträge, - neue Rahmenbedingungen	Informations- und Orientierungskultur: *Gibt es eine Kultur der Verlässlichkeit und Transparenz?*	Gefühl der Verunsicherung und der Angst	- sich zurückhalten, - abwarten, - abschätzen, - festhalten an Bekanntem, - misstrauisch, - Kampf um die Bedingungen (Betriebsratsunterstützung),	- strukturierend und sachlich - klar, - verlässlich, - aufgabenorientiert, - realitätsbezogen
Beziehung und Nähe	wert- und beziehungsorientierte Bedingungen: - Arbeits-beziehungen, - Teamkonstellationen, - Leitbilder, - Führungs- und Managementstil (Inhaber, Gremien etc.)	Beziehungs- und Partizipationskultur: *Gibt es eine Kultur des Interesses füreinander und der gemeinsamen Reflexion?*	Gefühl der Lustlosigkeit und der Trauer	- sachlich steriles und pflichtbewusstes Abwickeln, - Reibung wird vermieden, - formalistisch	- dialogfördernd und empathisch, - zugewandt, - begegnend, - verstehend, - reflexiv
Beachtung und Wertschätzung	Status- und leistungsbezogene Bedingungen: - Vereinheitlichung und/oder Verlust von Befugnissen, - Gleichschaltung und Angleichung von Positionen, - neue Anforderungen	Leistungs- und Anerkennungskultur: *Gibt es eine Kultur der Beachtung, des Feedbacks und der Förderung?*	Gefühl der Unfairness und Ablehnung	- entwertend, - ignorierend, - spaltend, - Verbündete suchend	- wertschätzend und konfrontierend, - allparteilich, - positionierend
Perspektiven und Sinn	perspektivische Bedingungen: - Einsatz- und Gestaltungsräume - persönliche Aufträge als Beitrag für das gesamte Unternehmen	Sinn- und Gestaltungskultur: *Gibt es eine Kultur des Gestaltungswillens von Herausforderungen?*	Gefühl der Sinnlosigkeit und inneren Leere	- genervtes Abwinken, - sich raushalten, - Idealisieren von alten Strategien, - Dienst nach Vorschrift	- erklärend und stützend, - zuversichtlich, - Mut machend, - entscheidungsfreudig

Tab. 2: existenzanalytisches Passepartout

tivationen und als eine Empfehlung für die Prozessbegleitung.

7.2.1 Veränderungen in den strukturellen Bedingungen

Diese Veränderungen betreffen vor allem grundlegende Struktur- und Prozessveränderungen, wie sie bei Reorganisationen und Restrukturierungen auftreten können. Diese Veränderungen stellen häufig auch neue oder erweiterte Anforderungen an die Ausübung der Tätigkeit.

Widerstände können dann entstehen, wenn die damit verbundenen halt- und schutzgebenden Strukturen brüchig werden und Desorientierung sowie Unsicherheit vorherrschen.

Dieses Gefühl der Unsicherheit kann sich durch Zurückhaltung, abwartendes und abschätzendes Verhalten zeigen; die Betroffenen sind latent misstrauisch, halten erst einmal an den bekannten Strukturen und Abläufen fest und gehen keine Risiken ein.

Der OE-Prozess selbst ist in eine Transparenz und Orientierung zu führen. Dies kann durch Managementbotschaften, klare Positionierungen seitens des Managements und Fakten ohne Schönfärberei unterstützt werden. Weiterhin nimmt die Aufgabe, entsprechend den Anforderungen zu qualifizieren einen grundlegenden Stellenwert in der Stabilisierung der Betroffenen ein.

Die Prozessbegleitung ist in ihrem Stil daher aufgabenorientiert geprägt, eher faktisch ausgerichtet, konkret im Ausdruck und Bezug nehmend auf die aktuelle Realität.

7.2.2 Veränderungen in den werte- und beziehungsorientierten Bedingungen

Diese Veränderungen betreffen Beziehungen in der konkreten Zusammenarbeit mit Kollegen, Kunden und anderen Teams sowie die Beziehung zu Aufgaben, Projekten und Arbeitsgebieten, sprich allen Veränderungen, die Begegnung und Beziehung verändern.

Widerstände können dann entstehen, wenn das existenzielle Thema der Beziehung und Nähe vernachlässigt wird. Es findet z.B. keine gemeinsame Begegnung bei der Verarbeitung der Veränderung statt, ein Interesse füreinander wird nicht erlebt, es findet keine Reflexion des gemeinsam Erlebten statt und es herrscht ein Gefühl der Lustlosigkeit und der sterilen Sachlichkeit vor.

Dieses Gefühl der Lustlosigkeit kann dazu führen, sich selbst herauszunehmen um sich so zu schützen. Dies kann sich dadurch manifestieren, dass man keinen „Drive“ mehr hat sich zu engagieren und die Betroffenen nur mehr pflichtbewusst und leidenschaftslos zu Werke gehen.

Der OE-Prozess selbst ist in die Begegnung und in die gemeinsame Reflexion zu führen, eröffnet Dialogräume, um persönliche Betroffenheiten zu heben und Visionen sowie psychosoziale Veränderungen zu thematisieren. Ein klassischer Dialograum ist z.B. der Workshop. Für den Gesamtprozess ist besonders wichtig, diese Dialogräume für den weiteren OE-Verlauf zur Verfügung zu stellen. Darüber kann sich dann eine neue Dialogkultur entwickeln und im Unternehmen etablieren.

Die Prozessbegleitung ist in ihrem Stil dialogfördernd und partizipativ ausgerichtet und in der Begegnung zugewandt geprägt.

7.2.3 Veränderungen in den status- und leistungsbezogenen Bedingungen

In dieser Dimension geht es existenziell um den Selbstwert und die damit verbundene individuelle Wertschätzung und Beachtung. Veränderungen können Bewertungsmaßstäbe und den Stellenwert von Positionen betreffen. Sie können sich auf erbrachte Leistungen, aber auch auf den Einfluss und die Befugnisse der eigenen Position und der damit verbundenen Rolle beziehen. Die damit verbundenen Erwartungen verändern eine Bewertung der erbrachten Leistung.

Widerstände können dann entstehen, wenn ein Gefühl der Unfairness vorherrscht aufgrund neuer Bewertungsprozesse, die als Entwertung der persönlichen Leistung empfunden werden, wenn man nur noch funktional wahrgenommen wird und wenn Schlechterstellung ein Ergebnis der Veränderung ist.

Dieses Gefühl der Unfairness hat meistens eine mächtige und aktive Bewältigungskomponente, die sich darin zeigen kann, dass man sich Verbündete sucht, sich Grüppchen bilden, der Umgang miteinander unachtsam wird und das zu verändernde Thema entwertet wird.

Der OE-Prozess hat in dieser existenziellen Thematik keine leichte Steuerung, da der Prozess durch die beschriebenen Copingreaktionen diffus und unklar wird. Es fällt zunehmend schwerer, das Thema zu halten oder bei einem Thema zu bleiben. Daher ist eine persönliche Auseinandersetzung auf der Grundlage von Wertschätzung und Klarheit wichtig. Eine Beruhigung des Prozesses kann durch Feedbackprozesse und Erwartungsklärungen sowie durch das Einräumen von Lernprozessen initiiert werden.

Die Prozessbegleitung selbst ist in ihrem Stil einerseits wertschätzend und beachtend, andererseits klar und in der Sache fordernd geprägt.

7.2.4 Veränderungen in den perspektivischen Bedingungen

Diese Veränderungen betreffen z.B. die Ausrichtung des Unternehmenszwecks, eine strategische Veränderung, ein „weg von“ oder ein „hin zu“, oft verbunden mit entsprechenden Veränderungen in den anderen Grundbedingungen. So können sich die strategischen Ziele verändern, indem man sich auf Kerngeschäfte konzentriert, neue Zielgruppen gewinnen will, von der Unternehmenspolitik der Hochwertigkeit abrückt und auch Massentaugliches produzieren möchte oder die Dienstleistung konsequenter ausrichten will.

Widerstände treten dann auf, wenn die Relevanz einer Entscheidung nicht mehr nachvollzogen werden kann, das „Wozu“ auf der Strecke bleibt und ein Gefühl der Sinnlosigkeit vorherrscht. Persönliche Wertvorstellungen und Interessen können in die neuen strategischen Ziele der Veränderung nicht mehr eingeordnet werden.

Das Gefühl der Sinnlosigkeit führt zu einem Dienst nach Vorschrift, man hält sich raus aus den anstehenden Aktivitäten oder macht gerade mal das Nötigste. Oft ist auch ein Zynismus im Umgang mit der Veränderung zu beobachten.

Für den OE-Prozess braucht es nun die Vermittlung der Zusammenhänge und den Einblick in die Kontextvariablen z.B. eines Marktes, der Wettbewerbssituation, der damit verbundenen finanziellen und kapitalbildenden Zusam-

menhänge. Es geht darum, Relevanzen zu verstehen, unterschiedliche Perspektiven einnehmen zu können und die Komplexität einer Entscheidung, so gut es geht, nachvollziehbar zu machen.

Die Prozessbegleitung selbst ist in ihrem Stil einerseits – was den Prozess betrifft – erklärend und andererseits – was die Klärung der Neuausrichtung des Unternehmens und die Sinnsuche des Einzelnen im Neuen betrifft – stützend geprägt.

7.3 Die Arbeit mit den unternehmenskulturellen Ressourcen

Die gelebte Unternehmenskultur stellt aufgrund ihrer emotionalen Wirkung (gelebte Werte sind erlebte Werte) entweder wichtige Ressourcen oder entscheidende Entwicklungsbereiche für den Erfolg von Veränderungsvorhaben dar. Gleichzeitig verfügt ein soziales System auch über ein emotionales Gedächtnis. Widerstände auf zukünftige Veränderungsvorhaben kann man auch aus der Historie heraus verstehen. Gab es schon ähnliche Projekte und wie sind diese Projekte verlaufen und letztlich abgeschlossen worden? Wie ging die Organisation mit den damaligen Herausforderungen um?

Ein Unternehmen entscheidet sich zum Beispiel für die Reorganisation seines Außendienstes. Aufgrund zu hoher Kostenstrukturen müssen verschiedene Gebiete zusammengelegt werden. Für die neue Gebietsausteilung und der damit verbundenen Umsetzung sollen die betroffenen Mitarbeiter mit eingebunden werden. Hat die Organisation in der Vergangenheit ähnliche Restrukturierungen durchlebt? Waren die Betroffenen bereits vorher schon mit eingebunden? Wurden ihre Vorschläge gewürdigt und berücksichtigt? Wurde die Realisierung letztlich verlässlich gemeistert? Hat sie den gewünschten Effekt erbracht? Können diese Fragen überwiegend positiv beantwortet werden, dann ist die Wahrscheinlichkeit groß, dass aufgrund dieser Erfahrung auch die aktuellen Veränderungen ohne größere Bedürftigkeiten gemeistert werden können.

Nehmen wir an, das eben erwähnte Beispiel der Reorganisation des Außendienstes findet in einem Unternehmen statt, wo wir eine intensive kulturelle Ausprägung im Bereich der Informations- und Orientierungskultur vorfinden. Die Unternehmensleitung setzte schon immer auf direkte und transparente Informationen und wartete vor allem nicht allzu lange mit Entscheidungen, was wiederum den betroffenen Mitarbeitern Unsicherheiten in den grundlegenden organisationalen Fragen genommen hatte. Weiterhin hat diese Organisation eine professionell ausgeprägte Qualifikationskultur und die Mitarbeiter wurden für Neuerungen im Aufgabengebiet entsprechend weitergebildet. Wir können dann von kulturellen Ressourcen sprechen, die, entsprechend in das OE-Projekt mit eingebunden, z.B. beruhigend auf die erste Grundmotivation einwirken können.

Nehmen wir weiter an, dass es nun das erste Mal ist, die Beteiligten in dieser Form mit einzubinden. Ob es dann in Folge gelingt, die Betroffenen zu Beteiligten zu machen, hängt dann wiederum von der gelebten Kultur im Bereich der Beziehungs- und Partizipationskultur ab.

Gehen wir davon aus, dass diese Organisation keine oder nur wenig Erfahrung mit der Gestaltung einer dialog- und partizipationsorientierten Kultur hat. Vielmehr wurde in der Vergangenheit eher eine „Gutsherrenkultur" (siehe Tab. 1; Kontrastkultur) ohne gemeinsame Workshops, Veranstaltungen, gemeinsame Reflexion und entsprechende Feedbacks gelebt. Aufgrund dieser Beobachtung und in Anbindung an das Verständnis der Grundmotivationen bieten sich hier Interventionsschwerpunkte an. Dabei werden die vorhandenen unternehmenskulturellen Ressourcen gewürdigt, mit genutzt und auf dieser Basis in den unternehmenskulturellen Bereich hineingewirkt, der sich als entwicklungswürdig zeigt. In dem genannten Beispiel wäre dies der dialogfördernde und begegnungsorientierte Kulturbereich (analog zur 2. Grundmotivation). Die damit verbundenen Interventionen sind dann so zu setzen, dass sie wiederum zweifach wirken: Förderung der personale Qualitäten (sich zu begegnen, in den Dialog zu treten, gemeinsam zu reflektieren, Stellung zu beziehen etc.) und Weiterentwicklung der Unternehmenskultur (Verankerung von Angeboten zur gemeinsamen Reflexion, z.B. kollegiale Beratung, Führungswerkstätten etc.).

Grundsätzlich ist darauf zu achten, dass mit den methodischen Interventionen keine Irritationen erzeugt werden, die ihrerseits wiederum Bedürftigkeiten (im Sinne der Grundmotivationen) auslösen können. Hat eine Organisation wenig bis keine Erfahrung mit partizipativen Prozessen, dann kann schon ein „Stuhlkreis" zu Widerständen führen.

Die aus den Grundmotivationen heraus entstehende Systematik ist dabei als Orientierungs- und Reflexionshilfe für die Prozessbegleitenden zu verstehen. Gerade in OE-Prozessen mit sehr hoher Veränderungsdynamik ist sie besonders hilfreich um Widerstände zu verstehen und passende Interventionen zu setzen um letztlich die Organisation und die darin wirkenden Menschen im Sinne der Zielsetzung weiterzuentwickeln.

8. ZUSAMMENFASSUNG: SPEZIFIKA EINER EXISTENZANALYTISCH BASIERTEN OE

Ausgangspunkt unserer Betrachtungen waren Trends in der Handhabung von OE und damit verbunden kritische Anfragen an OE-Beratung. Dabei haben wir aufgezeigt, dass gerade für diese kritischen Fragestellungen eine existenzanalytische OE brauchbare Denkmodelle und Handwerkszeuge bereitstellen kann. Zum Abschluss wollen wir nun die Spezifika einer existenzanalytischen OE zusammenfassen und einen Überblick möglicher Indikationen für diese geben.

8.1 Besonderheiten

Folgende Spezifika bietet eine existenzanalytisch basierte OE an:

- Das theoretische Strukturmodell der vier Grundmotivationen für das personale Engagement bzw. der vier Grundbedingungen einer Organisation bildet, aus ver-

schiedenen Blickwinkeln veranschaulicht, die Grundlage für die organisationsentwicklerische Arbeit eines existenzanalytisch ausgerichteten Beraters. Auf dieser vierfachen Basis lassen sich verschiedenste Spielarten der organisationsentwicklerischen Arbeit gestalten.

- Existenzielle Werte werden als eine wesentliche Ressource in Veränderungsprozessen beachtet und damit wird die Unternehmenskultur zu einem wesentlichen Thema. Diese Auseinandersetzung mit gelebten und intendierten Werten schafft eine solide Grundlage, dass die Prinzipien einer OE greifen können und dass Mitarbeiter sich für die Veränderung engagieren wollen.

- Mit der phänomenologischen Grundhaltung fördert und ermutigt der Berater die am Prozess Beteiligten ihr tatsächliches Erleben wahrzunehmen, die subjektiv erkannten Perspektiven zum Ausdruck zu bringen und dazu zu stehen. Darüber hinaus kann der Berater mit seiner phänomenologischen Wahrnehmung selbst Stimmungen orten und ansprechen. Die Struktur der Grundmotivationen mit ihren organisationalen und kulturellen Entsprechungen dient dabei als hilfreiche Landkarte, die phänomenologische Arbeit als sein Kompass. Um damit gut umgehen zu können, sollten Berater selbst in dialogischen Reflexionsprozessen (kollegiale Beratung, Supervision oder Coaching) stehen.

- Prozesse und vor allem Entscheidungsprozesse haben das Ziel, die „Potenziale der Freiheit" des Einzelnen und der Teams zu mobilisieren und zu einer verantwortungsvollen Stellungnahme hinzuführen. Durch diese personale Beteiligung werden sowohl Potenziale aktiviert und die Identifikation mit der Veränderung gestärkt.

8.2 Indikationen für existenzanalytisch basierte OE

Eine existenzanalytisch basierte OE ist dann besonders hilfreich,

- wenn es um die Frage geht, wie die Balance zwischen Produktivität und Humanität wiederhergestellt werden kann,
- wenn Organisationen, die aufgrund eines hohen Leistungsdrucks die Menschen aus dem Blick verloren haben und diese wieder „mit ins Boot" nehmen wollen,
- wenn Eigenverantwortung als Wert vom Management wieder zentrale Bedeutung bekommen soll,
- wenn ressourcenschonend und ressourcenorientiert die wesentlichen Werte und Bedürfnisse der Menschen für und in einem Veränderungsprozess erfasst werden sollen,
- wenn es alles in allem um unternehmenskulturelle Entwicklungen geht, die Einstellungs- und Verhaltensänderungen mit sich bringen.

Literatur

Argyris C (2006) Die lernende Organisation. Stuttgart: Schäfer-Poeschl Verlag

Baumgartner I, Häfele W, Schwarz M, Sohm K, (1998) OE-Prozesse. Die Prinzipien systemischer Organisationsentwicklung. Ein Handbuch für Beratende, Gestaltende, Betroffene, Neugierige und OE-Entdeckende. Bern/Stuttgart/Wien: Haupt Verlag

Becker H, Langosch I (1995) Produktivität und Menschlichkeit. Organisationsentwicklung und ihre Anwendung in der Praxis. Stuttgart: Ferdinand Enke Verlag

Berner W (2010) Change. 15 Fallstudien. Stuttgart: Schäfer-Poeschl Verlag

Frankl V (1984/1996) Der leidende Mensch. Wien: Verlag Hans Huber

Glasl F, Kalcher T, Piber H (Hg.) (2005) Professionelle Prozessberatung. Das Trigon-Modell der sieben OE-Basisprozesse. Bern/Stuttgart/Wien: Haupt Verlag

Kinast R (2010) Die Person in der Funktion. In: Existenzanalyse 27/2/2010, Wien: GLE, 118–123

Kolbe Ch (2010) Wie wirken Gruppen? In: Existenzanalyse 27/1/2010, Wien: GLE

Längle A (1999/2011) Was bewegt den Menschen? Die existenzielle Motivation der Person. In: Längle A (2011) Erfüllte Existenz. Entwicklung, Anwendung und Konzepte der Existenzanalyse. Wien: Facultas Verlag

Längle A (2002) Die Grundmotivationen menschlicher Existenz als Wirkstruktur existenzanalytischer Psychotherapie. In: Fundamenta Psychiatrica 16,1, 1-8

Längle A (2003) Psychodynamik, die schützende Kraft der Seele. In: Emotion und Existenz, S. 122f., Kongressbericht, Wien: GLE

Längle A (2008) Existenzanalyse. In: Längle A, Holzhey-Kunz A , Existenzanalyse und Daseinsanalyse. Wien: Facultas Verlag. 23-179

Längle A (2012) Vom gelassenen Wollen zum erzwungenen Lassen. In: Existenzanalyse 29/2/2012 Wien: GLE

Längle A (2013) Lehrbuch zur Existenzanalyse – Grundlagen. Wien: facultas.wuv

Löhner M (2005) Führung neu denken. Frankfurt: Campus Verlag

Milz A (2007) Existenzielle Begleitung von Teams in verlustreichen Veränderungsprozessen. In: Gruppendynamik und Organisationsberatung. VS Verlag für Sozialwissenschaften 3/2007, 38. Jahrgang

Pechtl W (1991) Zwischen Organismus und Organisation. Wegweiser und Modelle für Berater und Führungskräfte. Linz: Veritas Verlag

Schein E H (1980) Organizational Psychology. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall Inc

Tutsch L (2001) Existenzanalytische Teamsupervision – ein Konzept. In: Existenzanalyse 18/2+3/2001. Wien: GLE, 31–44

Von Rosenstiel L (2003) Grundlagen der Organisationspsychologie. Stuttgart: Schäffer-Poescehl Verlag

Von Rosenstiel L, Comelli G (2003) Führung zwischen Stabilität und Wandel. München: Verlag Vahlen

Anschrift der Verfasser:

Mag. theol. Rainer Kinast,
Zennerstraße 14/3/15
A-1140 Wien,
rainer.kinast@existenzanalyse.org

Alexander Milz
Eschmarer Mühle 4
D- 53844 Troisdorf
info@milz-beratung.de

ORGANISATIONSENTWICKLUNG MIT ANSÄTZEN DER EXISTENZANALYSE

Marianne Grobner

Das Management Center Vorarlberg berät und begleitet seit 40 Jahren Organisationen in Veränderungsprojekten. Erfolgsentscheidend für eine Beraterfirma ist immer, inwieweit die Projekte nachhaltig umgesetzt werden.
Das kann aus unserem Beraterverständnis nur funktionieren, wenn es uns gelingt, in den Menschen und Organisationen Kräfte und Energien freizusetzen, um damit die sinn- und wertorientierte Entwicklung sicherzustellen. Doch kann man als BeraterIn überhaupt Kräfte und Energien freisetzen? Wo soll man ansetzen? Welche Rolle hat dabei ein/e BeraterIn?
Mit dem Modell der Angewandten Organisationsentwicklung des Management Center Vorarlberg und einem Praxisfall möchte ich diese Arbeitsweise näher beschreiben und unsere Antworten auf diese Fragen geben.

SCHLÜSSELWÖRTER: Authentizität, Beraterverständnis, Führungs-Sinn, Grundmotivationen, Intuition, Organisationsentwicklung

ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT WITH APPROACHES TO EXISTENTIAL ANALYSIS

For 40 years, the Management Center Vorarlberg has advised and assisted organizations in change projects. Always crucial to success for a consultancy firm is to what extent projects are sustainably implemented.
Based on our understanding of consultancy, this can only succeed if we manage to set free strength and energy in people and organizations in order to guarantee meaning- and value-oriented development. But can a consultant set strength and energy free at all? What should he begin with? What role does the consultant play in the process?
I wish to describe this working method in greater detail and give our answers to these questions using the organizational model of the Management Center Vorarlberg and a case study.

KEYWORDS: authenticity, understanding of consultancy, meaningful guidance, fundamental motivations, intuition, organization development

WOMIT BESCHÄFTIGT SICH ANGEWANDTE ORGANISATIONSENTWICKLUNG?

In der Angewandten Organisationsentwicklung orientieren wir uns an einem ganzheitlichen Modell, das sämtliche Bereiche einer Organisation beleuchtet (Häfele 2007, 48ff).

Jede Organisation – sei es ein Wirtschaftsunternehmen, eine öffentliche Verwaltung oder ein Non-Profit-Verein – hat aus unserer Sicht eine Oberflächen- und eine Tiefenstruktur.

Ganz innen im Kern befindet sich der *Existenzgrund*: Das sind die Identität, das Kerngeschäft, der Sinn der Organisation und die Absicht. Er beantwortet die Frage: Warum tun wir es? Wozu gibt es unsere Organisation? Was hat sie für einen Sinn?

Dieser Kern beeinflusst die *Kultur*: Diese wird von den Menschen, die in ihr handeln, deren Werten und Grundhaltungen und von deren Art der Beziehungsgestaltung geprägt.

Existenzgrund und Kultur bilden die so genannte *Tiefenstruktur, den „Wesenskern"*. In diesem Bereich lassen sich Veränderungen nicht einfach anordnen. Es braucht entsprechende Rahmenbedingungen und bewusste Entwicklungsprozesse, welche die Menschen berühren und bewegen. Hier ist der Hauptansatzpunkt für Angewandte Organisationsentwicklung: Man beauftragt uns meist dann als Berater, wenn es um das Wesentliche in einer Organisation geht.

Die beiden äußeren Ebenen der *Ordnung* und der *technisch-wirtschaftlichen Ressourcen* bilden die Oberflächenstruktur der Organisation. Diese kann man direkt nach ökonomischen und technischen Gesichtspunkten verändern und gestalten.

Dabei umfasst das Element Ordnung einer Organisation die Prozesse, Strukturen und Funktionen. Dazu gehören Regelungen über Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungsbereiche, die Definition von Arbeitsabläufen, Sitzungs-

Das Modell der Angewandten Organisations-Entwicklung

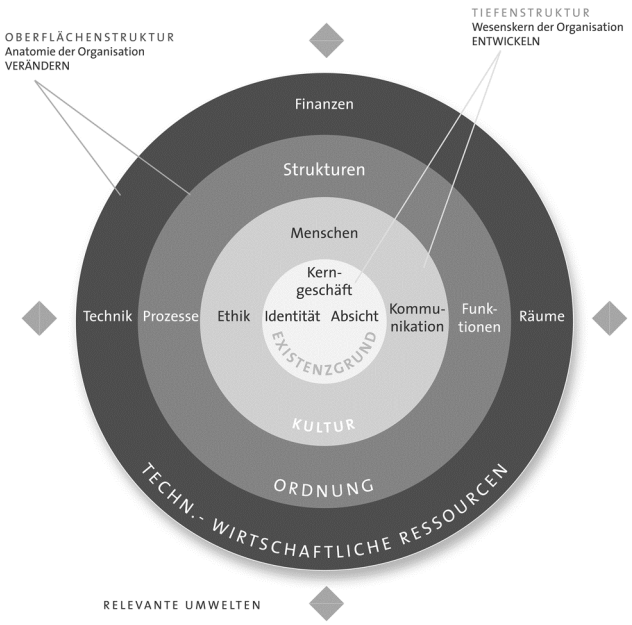


Abb. 1: Das Modell der Angewandten Organisation-Entwicklung (Management Center Vorarlberg).

strukturen, Informationskanälen und das Netzwerkverhalten der einzelnen Mitarbeitenden. Um diese Prozesse und Strukturen ermöglichen zu können, sind technische und wirtschaftliche Ressourcen erforderlich. Es sind dies vor allem die zur Verfügung stehenden Räume, die Finanzen und die notwendige Technik (Maschinen, IT, Ausstattung...).

Rahmenbedingungen wie Gesetze, allgemeine Marktentwicklung, gesellschaftliche oder technologische Veränderungen wirken auf jede Organisation und erfordern oft Anpassungen an die Umwelt oder eine ganzheitliche strategische Neuausrichtung. Daher ist es notwendig, auch konsequent die „*relevante Umwelt*" für eine Organisation wahrzunehmen.

DER PROZESS DER ANGEWANDTEN ORGANISATIONSENTWICKLUNG

Aus unserer Erfahrung in der Angewandten Organisationsentwicklung können wir feststellen, dass Oberflächen- und Tiefenstruktur in starker Wechselwirkung zueinander stehen: Verändert man einzelne Bereiche, so hat das meist Auswirkungen auf andere Teile.

Dazu drei Beispiele:

- Eine Veränderung der Büroräume vom Einzelbüro ins Großraumoffice (Oberflächenstruktur) wirkt auch auf die Kultur (Tiefenstruktur): Die Menschen kennen und informieren einander häufiger, es entsteht mehr Begegnung und Dialog.

- Eine Änderung des Kerngeschäfts erfordert oft auch strukturelle Anpassungen: Durch verstärkte Geschäftstätigkeit in einem anderen Land mit einer anderen Kultur und Sprache (Änderung des Kerngeschäfts auf der Tiefenstruktur) werden z.B. auf struktureller Ebene (Oberflächenstruktur) Dolmetscher, mehrsprachige Kundenunterlagen oder Handelsvertreter vor Ort notwendig. Das Zusammentreffen unterschiedlicher Kulturen bei den Mitarbeitern bewirkt wiederum neue Kommunikationsformen, Beziehungen und vielleicht auch Konfliktthemen. (Tiefenstruktur)

- Eine gewünschte Veränderung der Kommunikationskultur (mehr Dialog) erfordert auch entsprechende Strukturen (Veranstaltungen mit Dialogmöglichkeit statt einseitiger Präsentationen).

Wo setzen wir also in der Organisationsentwicklung an? Wo beginnt man mit Entwicklungsprojekten? Kunden kommen ja mit den unterschiedlichsten Anfragen: Einmal soll es um die Erarbeitung eines attraktiven Zukunftsbildes und die Implementierung einer neuen Strategie gehen, einmal um die Analyse und Verbesserung der bestehenden Strukturen und Arbeitsprozesse im Vertrieb, ein anderes Mal um die Klärung eines seit Jahren schwelenden Konflikts, oder um eine neue Führungskultur, in der die Führungskräfte beginnen sollen, unternehmerisch zu agieren. Und manchmal geht es um eine tiefgreifende Transformation mit neuen Strukturen und gleichzeitiger Kulturveränderung.

Im Management Center Vorarlberg haben wir dazu eine einfache Antwort: Egal, ob es um Veränderungen der Oberflächenstruktur einer Organisation oder um Entwicklungsprojekte in den Bereichen der Tiefenstruktur geht: *Wir beginnen immer beim Menschen*. Wir setzen bei den Menschen Energien und Kräfte frei, sodass diese angestrebte Veränderungen in der Organisation nachhaltig umsetzen.

Meist arbeiten wir mit den Entscheidern und binden in der Folge die Betroffenen möglichst frühzeitig in den Prozess ein.

Damit Menschen angestrebte Veränderungen attraktiv und inspirierend finden, möchten sie in ihren Werten, persönlichen Glaubenssätzen und Grundmotivationen angesprochen und berührt werden. Die Aussicht und Hoffnung auf eine attraktive Zukunft setzt Energie und Kräfte für die Veränderung frei.

Bei unserer Arbeit in Organisationen verbinden wir unser systemisches Modell zur Angewandten Organisationsentwicklung (Häfele 2007, 48ff) und unser Vorgehen mit Prinzipien und den personalen Ansätzen der Existenzanalyse. Dafür arbeiten wir mit den vier Grundmotivationen von Alfried Längle (2008), um das Ja zu den Veränderungsprozessen auf allen Ebenen sicher zu stellen:

1. Da-sein-können – in der Begegnung und im Dialog

Die Betroffenen brauchen Raum, Halt und Schutz, um sich mutig auf Veränderungsprozesse einzulassen. Wenn Führungskräfte und Mitarbeitende diesen Halt spüren, so entsteht Vertrauen in die Führung, Selbst-Vertrauen und Mut, sich auf den Prozess des Neuen einzulassen.

Damit Menschen sich gut auf einen Veränderungsprozess einlassen können, brauchen sie Sicherheit und verlässliche „Räume", in denen sie sich zum Austausch treffen können.

Stabile Rahmenbedingungen wie z.B. Verbindlichkeit der Termine und gehaltene Vereinbarungen geben Halt. Transparenz im vereinbarten Informationsfluss und eine differenzierte Wahrnehmung der Menschen bieten Schutz.

Die Menschen erhalten Raum und Zeit für ihre Anliegen, die wir in einem angemessenen Umfang zur Verfügung stellen. In den Workshops werden nicht nur Ablaufpläne „abgearbeitet". Menschen werden gesehen und wahrgenommen mit allem was sich in der Situation zeigt.

In den entstehenden Dialogräumen achten wir auf das Einhalten von Regeln im Gespräch. Wir fordern damit die Präsenz und Aufmerksamkeit für das Gegenüber. Wir fördern aktives Zuhören und geben Raum für Stellungnahmen. Wir sorgen dafür, dass alle Beteiligten einen „guten Platz" haben. Wir planen haltgebende Strukturen ein, wie z.B. das Abholen und Einstimmen der Menschen zu Beginn eines Workshops oder eine Reflexion der Zusammenarbeit und ein Überprüfen des eingeschlagenen Weges.

So wächst und entsteht Vertrauen zueinander und auch das Selbst-Vertrauen. Es lässt die Menschen mutiger wer-

den. Diese Verhaltensweisen sollen Schritt für Schritt auch in den Arbeitsalltag, z.B. bei normalen Sitzungen, einfließen.

Wir plädieren dafür und unterstützen, dass Mitarbeitende ihren Fähigkeiten und ihrem Können entsprechend eingesetzt werden und unter angemessenen, menschenwürdigen Rahmenbedingungen arbeiten können. Nur so kann Motivation entstehen und gesichert bleiben.

2. Leben-mögen – Beziehungen und Wert erleben

Nähe und Zeit für Begegnung ermöglichen Beziehung und Bewegung. Daher gestalten wir in unseren Projekten immer wieder den Rahmen für Dialoge und wertschätzende Begegnungen. Diese Erfahrung wirkt dann auch in den Alltag der Organisation.

Im Arbeitsalltag – vor allem aber in Veränderungen – kann durch eine gute Arbeits- bzw. Beratungsbeziehung die Ausdauer und Zuversicht von Mitarbeitenden und Führungskräften wachsen. Gute Beziehungen brauchen neben den stabilen Räumen für Dialog und Austausch vor allem Zeit, Nähe und Zuwendung.

Zeit ist geschenktes Leben. Sie ist jener Raum, in dem eine Beziehung entstehen kann. Wer sich keine Zeit für die Menschen nimmt, kann weder als Manager oder Projektleiterin noch als Berater eine tragfähige Beziehung aufbauen. Es braucht Kontakt und Beziehung zu den Menschen, die eine Organisation erhalten und weiterentwickeln sollen. Zuwendung ist dabei die aktivste Art, um tieferen Kontakt herzustellen. Sich echt und wirklich einem Menschen zuzuwenden ist wie eine bewusste Entscheidung: Ich wende mich dem Menschen zu, schaue ihn an, höre ihm zu, interessiere mich für ihn, schenke ihm Zeit. Das Gegenteil ist die Abwendung, das Aus-dem-Weg-Gehen, das Ausweichen, Flüchten in Zahlen, Daten und Fakten. Wenn wir in Veränderungsprozessen wissen wollen, wie es läuft, oder wo etwas stockt, müssen wir uns den Menschen, ihren Tätigkeiten, ihren Berichten und ihren Beiträgen zum Ganzen zuwenden. Damit geben wir ihnen und ihren Erfahrungen einen Wert. Damit beginnt echte Wertschätzung.

3. So-sein-dürfen – Klärung des Eigenen und des Anderen

Die Arbeit in einer Organisation und deren Entwicklung wird dann als sinnvoll erlebt, wenn Menschen dabei ihre eigene Werte, Träume und Vorstellungen verwirklichen können. Selbst wenn eine Organisation aus sehr vielen Personen besteht: Diesen Menschen einen Zugang zu ihrem „Eigenen" zu ermöglichen, sehen wir als DIE zentrale Aufgabe in unserer Arbeit.

Angewandte Organisationsentwicklung bezieht die Menschen in den Prozess ein: Sie fördert die Begegnung und den Dialog mit sich selbst, mit der „Inneren Stimme", die mir sagt, was für mich „stimmig" ist. Sie fördert die Auseinandersetzung und sucht nach Klärung. Dazu braucht es z.B. die respektvolle persönliche Stellungnahme.

Besonders gefordert sind dabei die Führungskräfte: Sie werden dann glaubwürdig und authentisch agieren, wenn das, was sie ihren Mitarbeitern sagen und von diesen verlangen, auch wirklich ihren persönlichen Überzeugungen und Werten entspricht.

In unseren Workshops und Coachings achten wir stark darauf, dass wir Menschen den Zugang zu ihrem Eigenen öffnen und sie ermutigen: zu ihren Zukunftsträumen, ihren Werten, ihrem Leben mit innerer Zustimmung. Wir respektieren Unterschiede und suchen gemeinsam nach Möglichkeiten, vielem gerecht zu werden. Wir schätzen Menschen für ihr Dabei-sein, ihr Mitmachen, ihre Ideen und sprechen dies aus. Weil gerade Veränderungsprozesse immer einen zusätzlichen Aufwand für die Beteiligten bedeutet, ist deren aktive Beteiligung nicht selbstverständlich.

Wir fokussieren primär, dass Menschen in ihrer Individualität, in ihrem So-sein gestärkt und unterstützt werden und nicht, dass der monetäre Gewinn der Organisation steigt. Wir sind überzeugt, dass der Erfolg folgt, wenn Menschen in den Organisationen ihr Eigenes leben können. Wir wagen zu behaupten, dass der Fokus auf das Mensch-Sein in der Organisation unser Erfolgsrezept ist.

4. Sinn wollen – Den größeren Zusammenhang sehen

Mitarbeitende wollen das größere Ganze und ihren Beitrag dazu sehen. Eine Organisation braucht daher eine Perspektive, ein Zukunftsbild, das für die darin tätigen Menschen attraktiv und sinnstiftend wirkt.

Durch den Dialog über die Gesamtorganisation sehen Mitarbeitende einen Sinn in dem, was wir gemeinsam erarbeiten. Sie erkennen den größeren Zusammenhang und wollen gemeinsam Neues für die Zukunft entwickeln.

Wir nutzen das Vergangene indem wir die Erfahrungen, Erlebnisse reflektieren. Wir gehen den personalen Werten der Menschen nach, die allem Tun zugrunde liegen und die Wegrichtung bestimmen. Mit den Erkenntnissen daraus arbeiten wir an konkreten, aktuellen Fallbeispielen. Durch die Verbindung der Werte mit den konkreten Arbeitssituationen der Menschen sind wir ganz nahe an existenziellen Themen der Menschen. Hier geht es um das Eingemachte, das was betroffen macht, das was den Menschen am Herzen liegt. Es geht um die richtige Richtung, die sich in den personalen Werten zeigt. Nun gilt es, in Dialogen mit z.B. analogen Methoden wie es im Fallbeispiel der Erarbeitung des Zukunftsbildes beschrieben wurde, diese Richtungen aufzugreifen und sie mit den organisationalen Werten in Verbindung zu bringen. Wir machen uns gemeinsam auf die Reise, um das Wertvolle und Wesentliche zu sichern und mögliche Veränderungen in eine nahe und fernere Zukunft einzubetten. Dies öffnet Menschen den Zugang zum Sinn und gibt Antworten auf das „Wozu?". Es bringt Menschen in die Eigenverantwortung, weil sie ihr Commitment, ihr Wollen zur Veränderung, zum Neuen, Anderen geben können, weil ihre eigenen Werte beachtet, gesehen und integriert werden. In der (unmittelbaren) Zukunft dadurch vielleicht sogar mehr als bisher.

Dieses Vorgehen möchte ich anhand eines Beispiels beschreiben.

FALLBEISPIEL

EINE STRATEGIE SOLL ERARBEITET WERDEN

Der Auftrag

Ein fünfköpfiges Management-Team will mit uns eine neue Firmenstrategie für die nächsten fünf bis sieben Jahre entwickeln und diese dann auch in der Organisation – einem Dienstleistungsbetrieb mit 800 Mitarbeitern – implementieren. Die Mitarbeiter sollen in der Folge diese Strategie mittragen und dazu beitragen, dass sie nachhaltig umgesetzt wird. Das in der Folge beschriebene Vorgehen beschreibt eine Prozessbegleitung über circa eineinhalb Jahre.

Unser Vorgehen

Begegnung neben „Marktforschung"

Man kann eine neue Firmenstrategie mit Hilfe zahlreicher Fakten beleuchten: Wie ist die Marktsituation? Wo stehen die Mitbewerber? Was wollen unsere Kunden? Was sind unsere Stärken/Schwächen/Chancen (SWOT-Analyse). Das ist der betriebswirtschaftliche Weg, den man auf den Universitäten und in Management-Lehrgängen lernt. Diese Analysen sind gut und wichtig. Trotzdem erleben wir immer, dass noch so ausgefeilte – auf sorgfältigen Marktanalysen basierende – Strategien nicht umgesetzt werden, weil die Menschen in der Organisation sie nicht kennen, nicht verstehen oder nicht mittragen. Weil weder die Mitarbeitenden noch die Kunden diese Strategie annehmen. Strategie wird erlebt als ein Thema, für das „die da oben" zuständig sind und das mit der Basis nichts zu tun hat, sie nicht berührt.

Wir starten daher Zukunftsprozesse oft mit einer sehr persönlichen und berührenden Form von Dialog.

Die Manager führen als ersten Schritt Stakeholder-Interviews (Scharmer 2009) mit Kunden, branchenfremden Querdenkern, interessanten Personen. Das von Claus Otto Scharmer beschriebene Vorgehen entspricht sehr dem phänomenologischen Ansatz von Alfried Längle: Die Manager sind angehalten, nicht einen festen Fragebogen abzuarbeiten, sondern sich in einem Dialog von ihrem Gegenüber inspirieren zu lassen und achtsam wahrzunehmen, was dieses Gespräch bei ihnen anklingen lässt. Eine für faktenorientierte Menschen oft völlig neuartige Übung: Sie gehen in ein Gespräch ohne vorgeplanten Ablauf, ohne klares Gesprächsziel mit offenem Ausgang und sollen sich einfach auf einen anderen Menschen einlassen. Die Resonanz sind oft ganz intensive persönliche Begegnungen und berührende Kontakte, in denen die Führungskräfte plötzlich selbst Zusammenhänge und Trends erkennen, die ihnen vorher nicht bewusst waren. Diese Methode bringt sie mit ihren Gesprächspartnern in eine wertschätzende und inspirierende Begegnung und bedeutet nebenbei auch eine neue Lernerfahrung. Der Kommentar eines Vorstands nach solchen Interviews: „Ich sollte jeden Monat zwei solcher Interviews führen, dann hätte ich einen ganz anderen Kontakt zu unseren Kunden und wüsste besser, wie sie ticken."

Natürlich wertet dieses Unternehmen auch weiterhin Marktdaten, Kunden- und Mitarbeiterumfragen aus. Der hier gewählte Weg stellt eine Ergänzung dar, welche die Mitglieder eines Strategieteams viel persönlicher mit Themen ihrer Gesprächspartner und ihren eigenen Fragen in Kontakt bringt.

Ein Zukunftsbild für die Organisation entsteht

In mehreren Workshops arbeiten wir mit dem Management-Team an einem Zukunftsbild für die Organisation in den nächsten sieben Jahren. Auch hier beginnen wir wieder bei den Menschen und ihren höchstpersönlichen Bildern davon:

Die Mitglieder des Management-Teams erhalten die Aufgabe, ein „Zukunftsbild" zu erschaffen – für die Organisation UND für sich persönlich. Dabei arbeiten wir mit Analogien und intuitivem Erfassen und nutzen Bilder, Basteleien, Ton, mitgebrachte Symbole... Wir gehen davon aus, dass eine Führungskraft eine Strategie nur dann authentisch und überzeugend vertreten und auch mit Energie verfolgen wird, wenn diese aus dem innersten Wollen heraus kommt. Über die Begegnung mit diesen Analogien und den Dialog darüber erfahren die einzelnen Mitglieder des Managementteams mehr über ihre gegenseitigen Intentionen und Zukunftsvorstellungen und entwickeln ein gemeinsames Zukunftsbild.

Diese persönliche Auseinandersetzung verlangt von jedem Einzelnen auch eine Stellungnahme: Was möchte ich persönlich zur Zukunftsgestaltung beitragen? Will ich in dieser geplanten Entwicklung dabei sein und eine führende Rolle einnehmen? Nun kann es vorkommen, dass in diesem Prozess auch ein Mitglied im Team erkennt, dass diese Zukunft in der Organisation für ihn oder sie persönlich nicht stimmig ist. Dabei kann es auch zu einer Trennung kommen. Das ist in jedem Fall besser als ein Zustand, in dem jemand jahrelang eine Führungsposition innehat, die ihm oder ihr nicht entspricht und unglücklich macht. Zyniker sprechen in solchen Fällen davon, dass sie „Schmerzensgeld" für ihren Job bekommen. Alfried Längle nennt das Hergabe und weist auf die Burn-out-Gefahr solcher Personen hin (Längle 2011). Ziel ist es, innerhalb des Teams ein Zukunftsbild für die Organisation zu erarbeiten, welches den größten gemeinsamen Nenner bietet und für alle Betroffenen so attraktiv ist, dass sie dessen Umsetzung mit Hingabe verfolgen wollen.

Dialog mit allen Betroffenen: Begegnung bringt Bewegung

Will man alle Mitarbeitenden ins Boot holen, so wird es nicht reichen, das erarbeitete Zukunftsbild und daraus abgeleitete strategische Ziele im Team zu veröffentlichen und in Jahresziele für einzelne Abteilungen und MitarbeiterInnen „herunter zu brechen", also aufzuteilen und quasi anzuordnen. Den Mitarbeitern wird der Zusammenhang, das „Warum" fehlen. Sie werden vielleicht nicht verstehen, warum sie gewisse quantitative Ziele bekommen. Allein eine Steigerung des Umsatzes oder Deckungsbeitrages um x% ist für viele Menschen kein begeisterndes und sinnvolles Ziel.

Es ist daher notwendig, einen Dialog über diese Zukunftsvorstellungen und entsprechende „Begegnungsräume" zu ermöglichen, damit der Funke überspringen kann und Energie für die Umsetzung frei wird.

Wir haben gute Erfahrungen gemacht, wenn das Top-

Management den „1.Wurf“ des Zukunftsbildes präsentiert, darüber mit den Mitarbeitern in Dialog geht und auch die notwendigen strategischen Projekte und Ziele gemeinsam mit den Mitarbeitenden erarbeitet. Wenn das Management eine klare Vorstellung von der Zukunft hat, die von jedem mitgetragen wird, so kann es dieses Bild auch authentisch vor den Mitarbeitern vertreten und gibt ihnen so Halt und Orientierung. Sie erkennen Zusammenhänge und den größeren Sinn, das Anliegen, den Existenzgrund, warum es diese Organisation geben soll und warum sie wichtig ist (für die Gesellschaft, für die Kunden, die Mitarbeiter...).

Durch die Begegnung und den Dialog darüber entsteht nicht nur eine verbesserte Beziehung zwischen den Führungsebenen, sondern auch Wertschätzung aller Mitarbeitenden, die erleben: Meine Meinung ist wichtig. Ich bin (an)gefragt. Ich kann mich und das, was mir wichtig ist, einbringen und werde damit ernst genommen.

Durch Beteiligung an der Planung und Durchführung der Umsetzungsprojekte sind die Mitarbeitenden stark in den Prozess eingebunden und erleben ihre Mitgestaltungsmöglichkeiten. Vor allem Großgruppenveranstaltungen mit dem Gesamtteam setzen dabei viele Energien frei. Wenn hier nicht mit aufgesetzten Shows gearbeitet wird, wo es mehr um die Verpackung als um den Inhalt geht, sondern wirkliche Begegnung stattfinden kann, dann erleben die Mitarbeitenden Gemeinsamkeit, die ansteckend wirkt.

Werte zur Umsetzung definieren

Eine besondere Rolle spielen dabei die Werte, welchen in der Organisation Beachtung geschenkt wird. Es ist aus unserer Sicht sehr sinnvoll, diese zu benennen und auch einen Prozess für einen Wertedialog in der Organisation vorzusehen. Warum?

In vielen Firmenleitbildern werden ja Werte schön benannt und beschrieben. Die tatsächlich gelebte Kultur im Unternehmen steht manchmal konträr zu dem, was in Hochglanzprospekten an alle Besucher verteilt wird. Kultur ist vor allem das, was das Management vorlebt. Man kann noch so viel von Wertschätzung reden: Diese zeigt sich vor allem am Umgang mit knappen Ressourcen, also Zeit und Geld. Wenn Mitarbeitende keinerlei Zeit und Beachtung von ihren Vorgesetzten bekommen, wenn bei Sitzungen nebenbei E-Mails geschrieben werden, wenn Mitarbeiter ihr Projekt präsentieren, wenn zwar in die neue IT oder Vorstandsautos investiert wird, für die Fortbildung von Mitarbeitern aber kein Budget vorhanden ist, so ist es mit Wertschätzung nicht sehr weit her.

Es geht also darum herauszufinden, welche Werte für die Umsetzung eines Zukunftsbildes oder einer Strategie besonders wichtig sind. Das können aus unserer Sicht wiederum nur solche Werte sein, welche auch den in der Organisation handelnden Menschen persönlich bedeutsam sind.

Daher arbeiten wir diese in einem Workshop mit dem Management und mit Mitarbeitern gemeinsam aus: Wir beginnen mit persönlichen Erfahrungen und sammeln „Highlights/positive Erlebnisse“ und „Tiefpunkte/Rückschläge“, welche die Teilnehmer in den letzten ein bis zwei Jahren bei der Arbeit in der Organisation erlebt haben. Danach überlegt jede Person für sich:

Welcher Wert stand jeweils hinter diesen Erlebnissen: Was machte die Highlights für mich zu einem so positiven Erlebnis? Welchen Wert habe ich bei den Rückschlägen vermisst? Welcher Wert wurde dabei „angekratzt“? Im Dialog über diese persönlichen Erfahrungen und Rückschlüsse entdecken wir jedes Mal wieder viele Gemeinsamkeiten bei den dahinter stehenden Werten, welche für die einzelnen Teammitglieder bedeutsam sind. Häufig finden sich schon nach diesem Dialog acht bis zehn Werte, die vom Team als persönlich bedeutsam erachtet werden. Aus dieser Sammlung wird gemeinsam ausgewählt, welche Werte denn für die Umsetzung des Zukunftsbildes und der Strategie besonders wichtig sind. Auch darüber sollte ein Dialog mit allen Mitarbeitenden geführt werden.

Dabei geht es darum, inwieweit jede/r Einzelne sich mit diesen für das Unternehmen wichtigen Werten identifizieren kann und will. Das bedeutet nicht, dass ich als Mitarbeiter nicht auch noch andere Werte leben kann, die mir wichtig sind. Vielmehr geht es um einen Abgleich meiner persönlichen Werte mit denen der Organisation. Im Idealfall erlebe ich hier hohe Deckungsgleichheit wie in der unteren Grafik. Das ermöglicht mir, mein Arbeitsleben zu mögen.

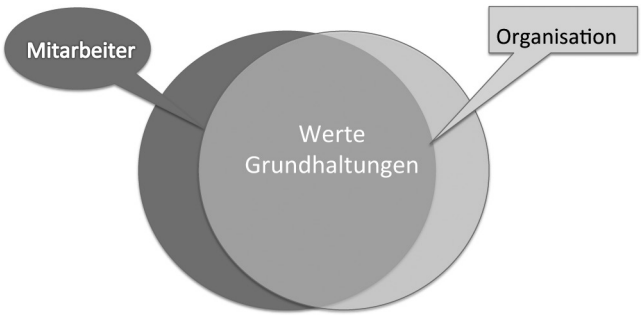


Abb. 2: Werteskala

Prozesse und Strukturen gestalten

Eine neue Strategie darf sich nicht nur auf die Definition von Zielen beschränken. Zur Implementierung sind oft weitreichende und mutige Anpassungen und Veränderungen von Strukturen, Arbeitsprozessen, Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungsbereichen notwendig.

- Weitreichend – weil oft über Jahre gewachsene Strukturen zwar historisch erklärbar sind, aber heute keinen Sinn mehr geben oder gar der angestrebten künftigen Entwicklung der Organisation entgegenwirken.
- Mutig – weil befürchtet wird, mit einer neuen Aufgabenverteilung jemanden zu verletzen, Mitarbeitern Gewohntes wegzunehmen.
- Mutig – weil die zuständige Führungskraft gefordert ist.
- Mutig – weil jahrelang bewusste Missstände endlich angegangen werden.

Ein paar Beispiele

- Eine Führungskraft im Unternehmen ist eine Fehlbesetzung für diese Funktion. Jeder weiß es. Auch der Abteilungsleiter selbst. Er wäre lieber Experte für ein Fachgebiet ohne Führungsverantwortung, doch ein Wechsel ohne Gesichtsverlust scheint ihm nicht möglich. Die Mitarbeiter sind unzufrieden. Die Abteilung wird halbherzig verwaltet und man wartet, weil der Abteilungslei-

ter ohnehin in fünf Jahren in Pension gehen wird.

- Eine Mitarbeiterin hat sich um eine Führungsposition beworben und ist leer ausgegangen. Um ihr die Enttäuschung zu ersparen, schuf man eine Stabsfunktion rund um diese Mitarbeiterin, wobei die fachliche und organisatorische Zuordnung dieser Stelle immer wieder zu Unklarheiten bei Kompetenzen und umständlichen Abstimmungsprozessen führt.
- Zwei Bereiche wurden vor fünf Jahren räumlich und organisatorisch zusammengelegt, doch auch heute arbeiten die Mitarbeitenden wie zwei völlig voneinander getrennte Abteilungen. Das hat zur Folge, dass Kunden von einer „Unterabteilung" zur weiteren verwiesen werden, keine gegenseitigen Urlaubsvertretungen möglich sind und umständlich gearbeitet wird. Angst um den Arbeitsplatz führt dazu, dass Wissen „gehortet" und nicht weitergegeben wird.

In solchen Fällen erleben wir immer wieder, dass bestehende Strukturen von den Betroffenen als „nicht sinnvoll" erlebt werden. Es ist nicht wertschätzend und wird den Mitarbeitern auch nicht gerecht, über solche Missstände hinwegzusehen. Angewandte Organisationsentwicklung fordert von den Führungskräften im Sinne ihrer Ver-Antwort-ung, Stellung zu beziehen und auf problematische Situationen sinnvoll zu antworten. Das Ziel sind sinnvolle Prozesse, Arbeitsabläufe und Strukturen, in denen jede/r Mitarbeitende einen Platz hat, an dem er oder sie seine Fähigkeiten voll entfalten kann und gefordert, aber nicht ständig überfordert ist.

„Quick Wins" einbauen

Transformationsprozesse in einer Organisation benötigen aus unserer Erfahrung zwei bis drei Jahre. Wenn im ersten Jahr die Führung an einem Zukunftsbild arbeitet, Werte und Führungsgrundsätze definiert, neue Strukturen und Prozesse gestaltet, so kann bei den Mitarbeitern an der Basis der Eindruck entstehen: „Da passiert ja nichts." Oder „Wir sind nur mit Konzepten und Nabelschau beschäftigt und kümmern uns nicht um unsere Kunden!" So entstehen Ungeduld und Misstrauen in den gesamten Prozess.

Es ist daher wichtig, so bald wie möglich auch Maßnahmen zu beschließen, die für die Mitarbeitenden die eine oder andere spürbare Verbesserung bringen. Die Ideen dafür entstehen in den gemeinsamen Workshops mit Mitarbeitenden oder Großgruppenveranstaltungen. Oft sind es kleine Entscheidungen über eine Vereinfachung eines Prozesses, das Streichen bisher unnötiger bürokratischer Hürden, eine lange geforderte IT-Verbesserung oder das Zugestehen einer Entscheidungskompetenz. Wir bezeichnen solche kurzfristigen Veränderungen mit spürbarer Wirkung als „Quick Wins". Dadurch entsteht in der gesamten Organisation Vertrauen in den Prozess und in die Entscheidungsträger. Man signalisiert damit: „Es ist uns ernst, wir reden nicht nur. Wir wollen tatsächlich etwas ändern."

Führungs-Sinn entwickeln

Wenn von Führung gefordert ist, Stellung zu beziehen, und wenn Unternehmenskultur vor allem das ist, was von den Führungskräften im Alltag vorgelebt wird, dann kommt der Führungsentwicklung in Organisationen eine besondere Bedeutung zu. Führungsworkshops und Einzelcoaching von Führungskräften können auf drei verschiedene Bereiche fokussieren:

- *Was* sind meine Aufgaben als Führungskraft? Diese Trainings sind die Basis für Führungskräfte: Sie lernen darin Instrumente der Mitarbeiterführung wie Mitarbeitergespräche, Meetings, Delegation oder Zieldefinition kennen.
- In der Folge geht es um die Frage: *Wie* soll ich führen? Hier geht es um die Art, wie zum Beispiel Mitarbeitergespräche oder Teambesprechungen zu führen sind, wie man Ziele vereinbart, Mitarbeitern Anweisungen gibt oder richtig delegiert. Auch hier bewegen wir uns noch immer auf der „Tool-Ebene": Es wird das „Wie" auf der Verhaltensebene trainiert. Das ist für Einsteiger wichtig.
- Irgendwann werden wir uns aber als Führungskraft auch den Fragen des „Warum" stellen müssen: *Warum* bin ich Führungskraft? Was ist meine Haltung zur Arbeit mit Menschen? Welchen Sinn gibt mir die Führungsverantwortung?

Durch unsere Zusammenarbeit mit Alfried Längle fokussieren wir in Führungsworkshops und Einzelcoachings für Führungskräfte immer mehr auf die Entwicklung von „*Führungs-Sinn*"[1] in seiner doppelten Bedeutung:

Einerseits als *Authentizität*: Darunter verstehen wir die Fähigkeit, das „Eigene" (meine Vision, Werte, Ziele, Ideen) glaubwürdig in der Außenwelt (bei Mitarbeitern, Kunden, ...) zu vertreten.

Auf der anderen Seite als *Intuition*: Mit dieser Fähigkeit haben wir ein gutes Gespür für Menschen und auch eine vorausahnende Wahrnehmung als Basis für meine Entscheidungen als Führungskraft.

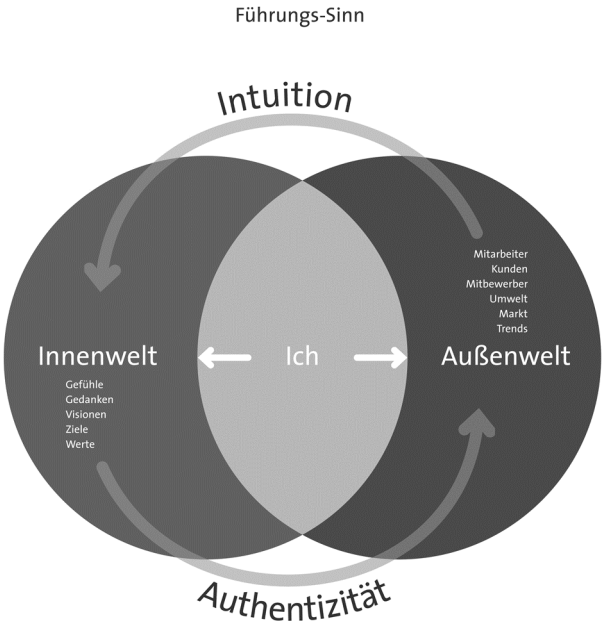


Abb. 3. Führungssinn

[1] Siehe auch Seminar „Führungs-Sinn" mit Alfried Längle im Seminarprogramm www.mcv.at.

Das erfordert eine persönliche Stellungnahme der Führungskräfte zu ihren Führungsfähigkeiten und Führungshaltungen:

- Welchen Sinn macht Führungsarbeit für mich persönlich? Welchen Sinn kann ich als Führungskraft vermitteln? Wie kann ich als Führungskraft die sinnvolle Entwicklung meiner Organisation vorantreiben? Welche Richtung („Senso“) will ich geben? Welche Werte sind mir in der Führungsarbeit wichtig? Welches Menschenbild, welche Grundhaltungen habe ich beim Führen? Worum geht es mir eigentlich dabei? Was kann ich authentisch vertreten, weil es wirklich „Meines“ ist?
- Habe ich überhaupt einen Sinn, ein „Gespür“ für die Führung von Menschen? Kann ich mich in sie hineinversetzen, ihnen wertschätzend begegnen und ihnen einen entsprechenden Platz geben? Habe ich ein “Gespür“, einen Sinn für Kundenbedürfnisse, Trends am Markt oder in der Technologie? Wie finde ich Zugang zu dieser weisen Voraussicht, zu meiner Intuition, zu meinem „Führungs-Sinn“?

Wenn wir mit Führungskräften an diesen Fragen arbeiten, sind wir weit entfernt von Tipps und Tricks zum Thema Führung. Wir fordern die persönliche Auseinandersetzung und Stellungnahme zur Führungsarbeit und der Motivation dazu. Damit unterstützen wir Führungskräfte, das Eigene zu finden und ihre Visionen und Träume mit Kraft zu verfolgen.

Diese Fragen bearbeiten wir immer zuerst in Workshops und persönlichen Coachings mit dem Top-Management. Die Geschäftsleitung ist als erstes gefordert, die sinnvolle und vitale Entwicklung der Organisation voranzutreiben. Wenn Mitarbeiter merken, dass sich in der obersten Führungsriege etwas ändert, dass es dem Management ernst ist, entsteht Orientierung, Vertrauen.

Aus dem manipulativen und direktiven Führungsansatz: „Ich will, dass Ihr macht, was ich will!“ wird ein Bemühen um Gefolgschaft für die eigenen Werte und Zukunftsvorstellungen: „Ich will, dass Ihr das Gleiche wollt, was ich will, und dann gehen wir gemeinsam diesen Weg.“

Angewandte Organisationsentwicklung fordert und fördert also immer auch die persönliche Entwicklung der Führungskräfte.

„Erntedank“ feiern

Schon in der vorchristlichen Zeit gab es Rituale, um die „eingefahrene Ernte“ zu feiern und zu würdigen. In der heutigen Zeit werden zwar viele Projekte mit großartigen „Kick-off-Veranstaltungen“ begonnen, laufen dann aber eher schleichend aus. Wir achten darauf, dass erreichte „Meilensteine“ und auch kleine Erfolge sichtbar gemacht und gewürdigt werden – sei es durch eine kurze Dankrede oder durch eine eigene Veranstaltung, in der das Erreichte bewusst gemacht und gewürdigt wird. Im beschriebenen Projekt wurde nach eineinhalb Jahren in einer Großveranstaltung aufgezeigt, welche Maßnahmen schon alle erfolgreich umgesetzt worden waren. Gemeinsam reflektierte man, was in dem Prozess gut gelaufen war und aus welchen Fehlern man für künftige Projekte lernen könne.

RESÜMEE: ANGEWANDTE ORGANISATIONSENTWICKLUNG ALS INTEGRATIVER WEG

In der gesamten Architektur eines Projekts verbinden wir Interventionen auf der personalen Ebene mit systemischen Ansätzen:

Hinter jeder Intervention steht unsere Beraterintention das innere „Ja“ zum Veränderungsprozess bei den einzelnen Menschen (bei Führungskräften, Mitarbeitern) sicherzustellen und die Entwicklung der Organisation als Ganzes weiterzutreiben. So arbeiten wir sukzessive an allen Schichten des Organisationsmodells, wobei wir meist bei der Tiefenstruktur beginnen. In vielen scheinbar rein organisationalen Fragen finden sich auch die vier Grundmotivationen von Alfried Längle. Auf der nächsten Seite ein tabellarischer Überblick, zu den einzelnen Schritten des vorhin beschriebenen Projektes.

WAS HEISST DAS FÜR DIE BERATERINNEN?

Die Rolle der Organisationsberater kann mit der eines Katalysators verglichen werden:

Chemisch gesehen sind Katalysatoren Stoffe, die einen Prozess in Gang setzen, ohne dabei selbst verbraucht zu werden.

Als BeraterInnen im Management Center Vorarlberg möchten wir vor allem Prozesse in Gang setzen, die bei den Menschen Energien und Kräfte für deren sinn- und wertvolle Entwicklung sicherstellen. Das erfordert von uns:

- Beseelt sein von dem, was wir tun

Wenn ich mich als BeraterIn in der Organisation mit personalen Werten der Betroffenen, mit deren innersten Zukunftsträumen und ihrer Leidenschaft arbeite, kann und will auch ich mich als Person nicht aus diesem Prozess herausnehmen. Ich erlebe immer wieder, dass das Energetisieren genau dann funktioniert, wenn auch ich persönlich mit Hingabe dabei bin und mich auch persönlich einbringe.

- Die eigenen Werte präsent haben

Hingabe gelingt mir am besten, wenn mich die Werte einer Organisation besonders ansprechen. Es gibt aber auch Organisationen, deren Werte so konträr zu meinem Wertesystem sind, dass ich spüre: Hier habe ich als Beraterin keinen guten Platz. Hier kann ich nicht wirkungsvoll sein. Hier muss ich passen.

- Achtsam mit sich selbst umgehen

Will ich mit Hingabe arbeiten, so erfordert das auch einen achtsamen Umgang mit mir selbst, mit meinen Ressourcen und Grenzen. Wir sind hier als Berater Vorbild und auch selbst immer wieder gefragt, wie uns ein Leben mit innerer Zustimmung gelingt.

- Und immer wieder: Phänomenologisch hinschauen

Intervention im OE-Prozess	Beraterintention	Grundmotivation	Organisationskontext
Stakeholder-Interviews	- in wertschätzende Beziehung treten mit Kunden, Mitarbeitern, Partnern	2.GM (Beziehung erleben)	- die relevanten Umwelten erforschen
	- über die Begegnung auf eigene Ideen und die eigenen Werte stoßen	3.GM (So sein dürfen)	- Dialog-Kultur üben/pflegen/erleben
Zukunftsbild entwickeln	- die eigenen Werte und Visionen entdecken und formulieren	3.GM (So sein dürfen)	- den Existenzgrund der Organisation gemeinsam erarbeiten
	- über die Begegnung mit den Kollegen ein gemeinsames Bild der Zukunft der Organisation schaffen	2.GM (Beziehung erleben)	
Dialog zum Zukunftsbild mit allen Betroffenen	- Auseinandersetzung aller Mitarbeitenden mit dem Zukunftsbild: Spricht mich das an? Will ich da dabei sein?	3.GM (So sein dürfen)	- den Existenzgrund der Organisatin gemeinsam erarbeiten
	- den Mitarbeitenden Gehör schenken und sie mit ihren Beiträgen wertschätzen	1.GM (Raum Halt geben)	- Dialog-Kultur üben/pflegen/erleben - Ideen und Feedback der Mitarbeiter einholen
	- Mitarbeiter partizipieren lassen und informieren	1.GM (Raum Halt geben) und 2.GM (Beziehung leben)	-gemeinsame Reflexion und Einbindung in den Entwicklungsprozess ((Kultur der Partizipation auf der Tiefenstruktur)
	- gemeinsames Weiterentwickeln des Zukunftsbildes	1.GM (Raum Halt geben) und 2.GM (Beziehung leben)	
	- Sammlung möglicher „Quick Wins“	1.GM (Vertrauen in den Prozess aufbauen)	rasch spürbare Veränderungen (meist auf der Oberflächenstruktur der Organisation)
	- Zusammenhänge erkennen und das große Ganze sehen (Warum schlagen wir diese Richtung ein?)	4.GM (Sinn wollen)	
Werte zur Umsetzung definieren	- Beschäftigung mit den eigenen Werten: Was waren meine Highlights und Tiefschläge? Welche Werte stehen dahinter?	3.GM (So sein dürfen)	
	- über den Dialog mit den Kollegen die eigenen Werte vertreten	3.GM (So sein dürfen) und 2.GM (Beziehung erleben)	
	- sich im Dialog mit den Kollegen auf Werte einigen, die für die Umsetzung des Zukunftsbildes in der Organisation sinnvoll erscheinen	2.GM (Beziehung erleben) 4.GM (Sinn wollen)	zentrale Werte für die Organisation definieren (Tiefenstruktur), welche die Erfüllung der Absicht /des Existenzgrundes der Organisation ermöglichen
	- mit den Mitarbeitern über die Werte in Dialog gehen - persönliche Auseinandersetzung der Mitarbeitenden mit den Werten	2.GM (Beziehung erleben) 3.GM (So sein dürfen) 4.GM (Sinn wollen)	Implementierung der Werte in der Organisation
	- Vorleben der Werte durch das Top-Management (Vorbild-Funktion)	3.GM (Authentizität)	Unternehmenskultur (Tiefenstruktur) prägen
Prozesse und Strukturen gestalten	- Sinnvolle Strukturen und Abläufe (z.T. mit den Mitarbeitern) erarbeiten, welche die Umsetzung des Zukunftsbildes unterstützen	4.GM (Sinn wollen) wenn gemeinsam mit den Mitarbeitenden erarbeitet wird: 2.GM	Die Oberflächenstruktur der Organisation an das Zukunftsbild anpassen
	- Führungsverantwortung wahrnehmen und mutig entscheiden	1.GM (Raum Halt geben)	
	-transparent über die Veränderungen informieren und den Dialog darüber pflegen	1.GM (Raum Halt geben) 2.GM (Zuwendung)	
	- Aufgaben verteilen, die den Mitarbeitenden entsprechen	3.GM (So sein dürfen)	
Führungs-Sinn entwickeln - Führungsfähigkeiten stärken (Workshops und Einzelcoachings)	- sich mit den eigenen Führungsfähigkeiten und Grundhaltungen auseinandersetzen	3.GM (So sein dürfen)	Entwicklung einer neuen Führungskultur
	- Führungsdialoge mit Kollegen führen	2.GM (Beziehung erleben)	
	- Zusammenhänge von Führung und Strategieumsetzung erkennen	4.GM (Sinn wollen)	
„Erntedank“ feiern	- Reflexion des Prozesses	1.GM (Annehmen, was ist, Vertrauen in den Prozess entwickeln)	Arbeit an der gesamten Organisation Dialogkultur stärken
	-Würdigung des Erreichten	2.GM (Wertschätzung erleben)	

Das heißt Annehmen, was ist und individuelles Anpassen des Prozesses.

Angewandte Organisationsentwicklung ist ein Prozess, der Ähnlichkeiten mit dem klassischen zielorientierten Vorgehen im Projektmanagement aufweist: Es werden Ziele definiert, Teilschritte wie Workshops, Teilprojekte und Projektleiter installiert, Meilensteine festgelegt.

OE-Prozesse haben aber eine eigene Dynamik, die sich nicht immer planen lässt: Wenn Menschen im Dialog zusammenkommen, um ein attraktives Zukunftsbild oder Leitlinien für ihren Kundenkontakt zu erarbeiten, oder gar um einen heißen Konflikt zwischen zwei Abteilungen zu klären, so lässt sich nicht planen, dass nach sechs Stunden das gewünschte Ergebnis vorliegt, mit dem sich alle identifizieren können. Wir haben Erfahrung, wie wir in solchen Prozessen vorgehen und wie lange das üblicherweise dauert. Doch wir arbeiten mit Menschen und wollen als Berater für diese Menschen „maßschneidern". Das bedeutet, dass wir ständig als Berater und auch gemeinsam mit dem Management in einer phänomenologischen Haltung hinschauen müssen, wie der Prozess tatsächlich läuft. Im Sinne von Annehmen, was ist (und nicht, was sein sollte) bedeutet das auch: den Menschen und der Organisation die Zeit geben, die sie brauchen (manche Manager hätten immer gerne alles viel schneller und manchmal geht selbst uns ein Prozess zu langsam, weil er woanders schon schneller geklappt hat). Wir müssen auch intuitiv wahrnehmen und ein Gespür entwickeln, was zumutbar ist. Wir müssen lernen, noch achtsamer wahrzunehmen, hinzuhorchen und das Erlebte aufzugreifen wie einen Ball, der uns zugeworfen wird und den wir weiterspielen.

Wertschätzende Stellungnahme

Wir reduzieren uns nicht auf das Stellen von guten Fragen, sondern beziehen als Berater Stellung. Wertschätzend – ja liebevoll – möchte ich das dem Kunden zur Verfügung stellen, was bei mir phänomenologisch anklingt und ankommt. Ich erlebe, dass gerade durch diese persönliche Stellungnahme persönliches Wachstum entstehen kann. In diesem Sinne verstehe ich folgenden Text von Bert Brecht (1967/1990):

Nicht nur das Bildnis eines Menschen muss geändert werden, wenn der Mensch sich ändert, sondern auch der Mensch kann geändert werden, wenn man ihm ein gutes Bildnis vorhält. Wenn man den Menschen liebt, kann man aus seinen beobachteten Verhaltensarten und der Kenntnis seiner Lage solche Verhaltensarten für ihn ableiten, die für ihn gut sind. Man kann dies ebenso wie er selber. Aus den vermutlichen Verhaltensarten werden so wünschbare. Zu der Lage, die sein Verhalten bestimmt, zählt sich plötzlich der Beobachter selber. Der Beobachter muss also dem Beobachteten ein gutes Bildnis schenken, das er von ihm gemacht hat. Er kann Verhaltensweisen einfügen, die der andere gar nicht fände. Diese zugeschobenen Verhaltensarten bleiben aber keine Illusionen des Beobachters. Sie werden zu Wirklichkeiten: Das Bildnis ist produktiv geworden. Es kann den Abgebildeten verändern, es enthält (ausführbare) Vorschläge. Solch ein Bildnis machen, heißt lieben.

Literatur

Brecht B (1967/1990)Notizen zur Philosophie 1929-1941. In: Hauptmann E (Hg) Bertolt Brecht, Gesammelte Werke. Schriften zur Politik und Gesellschaft. Band 20. Frankfurt am Main: Suhrkamp

Häfele W (Hg) (2007) OE-Prozesse initiieren und gestalten. Bern, Stuttgart, Wien: Haupt Verlag

Längle A (2008) Existenzanalyse. In: Längle A, Holzhey-Kunz A, Existenzanalyse und Daseinsanalyse. Wien: Facultas, 23-179

Längle A (2011) Burnout – Existentielle Bedeutung und Möglichkeiten der Prävention. In: Erfüllte Existenz. Entwicklung, Anwendung und Konzepte der Existenzanalyse. Wien: Facultas, 186-202

Scharmer C O (2009) Theorie U, Von der Zukunft her führen. Heidelberg: Carl Auer Verlag

Anschrift der Verfasserin:

Marianne Grobner

Management Center Vorarlberg

Millennium Park 9, 6890 Lustenau

mgrobner@mcv.at

DER BEITRAG DER EXISTENZANALYSE IN DER FÜHRUNG UND ORGANISATIONSENTWICKLUNG

Stefan Marti

Der Artikel gibt eine Übersicht über Einsatzmöglichkeiten der Existenzanalyse (EA) im Bereich Führung und Organisationsentwicklung. Es wird aufgezeigt, welches aktuelle Fragen in der Managementwelt sind und welche Beiträge die Existenzanalyse dazu geben kann. Der Schwerpunkt des Artikels liegt im konkreten Aufzeigen der für die Managementwelt besonders tragenden Inhalte und Konzepte der EA.

SCHLÜSSELWÖRTER: Führung, Management, Organisationsentwicklung, Selbstführung

THE CONTRIBUTION OF EXISTENTIAL ANALYSIS TO LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT

The article provides an overview of the application of Existential Analysis (EA) in the field of leadership and organizational development. It highlights the questions currently preoccupying the world of management and how Existential Analysis can make a contribution. The main focus of the article is to concretely demonstrate the fundamental capacities and concepts of Existential Analysis for the management world.

KEYWORDS: leadership, organizational development, management, self-management

AKTUELLE FRAGEN IN DER FÜHRUNGSPRAXIS UND ORGANISATIONSENTWICKLUNG

Führung ist die zentrale Kraft in Unternehmen. Es gilt sie freizusetzen, zu stärken und zielgerichtet zu nutzen. Wenn dies gelingt, hat das unmittelbaren Einfluss auf den nachhaltigen Unternehmenserfolg. Ich werde mich im vorliegenden Artikel daher auf die Führung konzentrieren. Dabei werde ich drei Perspektiven zum Thema Führung unterscheiden (vgl. Abb. 1):

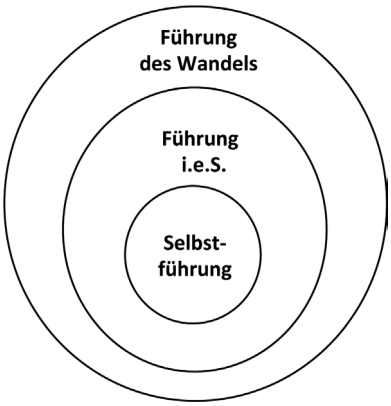


Abb. 1: Drei Ebenen der Führung

1. *Führung des Wandels*: Dies beinhaltet die Organisationsentwicklung und das Change Management. Diese Perspektive ist für höhere Führungskräfte besonders relevant. Sie beinhaltet die strategischen Aspekte.

2. *Führung im engeren Sinn*: Mitarbeiter- und Teamführung sowie Kommunikation.

3. *Selbstführung*: Bewusstheit, Umgang mit Druck. Wer sich selber nicht führen kann, kann auch keine Mitarbeitenden führen.

Als Organisationsberater und Coaches sind wir mit Fragen von Führungskräften konfrontiert. Zunächst möchte ich eine Übersicht über die Fragen geben, welche die heutigen Führungskräfte besonders bewegen, gegliedert nach den obigen Schwerpunkten:

Fragestellungen in der Führung des Wandels

(strategische Ebene, Organisationsentwicklung, Change Management):

- Wie schafft man es, dass sich die Führungskräfte aktuellen Herausforderungen stellen und strategische Mitverantwortung tragen?
- Wie begegnet man Selbstzufriedenheit und Sattheit im System? Wie gelingt es, dass sich die Organisationsmitglieder gegenüber Neuem öffnen und den Wandel aktiv mitgestalten?
- Wie gelingt es, dass Führungskräfte und Mitarbeiter auch in schwierigen wirtschaftlichen Situationen (zum Beispiel Kostenreduktion, Standortschliessungen) und permanentem Wandel motiviert und eigeninitiativ handeln?
- Wie kann man eine langjährig gewachsene Kultur nachhaltig verändern?
- Wie schafft man eine Kultur von Eigenverantwortlichkeit und Eigeninitiative, eine Kultur von Vertrauen?
- Wie gelingt es, eine Strategie nachhaltig umzusetzen? Wie kriegt man den strategisch notwendigen Change auch wirklich hin?

Diese Fragen betreffen vor allem die obersten Führungskräfte.

Fragestellungen im Rahmen der direkten Führung

- Wie gestaltet man tragfähige Führungsbeziehungen?
- Wie gestaltet man ein motivierendes Klima in seinem Bereich?
- Wie schafft man produktive Kooperation im Unternehmen: Im Führungsteam und zwischen den Bereichen?

Wie erreicht man konkurrenzfreie Zusammenarbeit, die Dinge gemeinsam nach vorne bringt?
- Wie erzeugt man eigenverantwortliches Handeln? Wie geht man mit Widerstand und Passivität um?
- Wie gelingt in einer kurzfristig orientierten Umgebung eine Ausgewogenheit von kurz- und mittel- bis langfristiger Zielerreichung?
- Wie schafft man es, dass die Mitarbeitenden − welche in der Vergangenheit viel Wandel erlebt haben − sich auf den erneuten Wandel wirklich einlassen und ihn mitgestalten? Wie gewinnt man die Mitarbeiter für den Wandel?
- Für mittlere und untere Führungskräfte: Wie geht man mit der Sandwichposition im Wandel um? Wie geht man damit um, wenn man mit der vorgegebenen Stoßrichtung nur teilweise einverstanden ist?

Fragestellungen im Bereich Selbstführung:
- Wie geht man mit dem ständig wachsenden Druck gut um?
- Wie erreicht man eine gute Balance der Lebenswelten?
- Wie gelingt es, gut mit Rückschlägen und Misserfolg umzugehen?
- Wie gelingt es, angesichts von viel Fremdgesteuertem und Unverständlichem in der Kraft zu bleiben?
- Wie entwickelt man Selbstvertrauen, Mut, Standfestigkeit, Gelassenheit und emotionale Kompetenz?
- Wie gestaltet man seinen weiteren (beruflichen) Lebensweg?

Mit diesen Fragen sind wir als Coaches und Berater in Organisationen konfrontiert. Durch die Berufsanforderung sind wir gefragt, Antworten und Lösungsansätze für diese anspruchsvollen – und teilweise offenen und ungelösten – Probleme zu geben. Im Sinne der existenziellen Wende ist auch die Existenzanalyse (EA) (als ursprünglich psychotherapeutisches Konzept) angefragt und aufgerufen, Antworten und Lösungsbeiträge für diese Führungsfragen zu geben.

Im Folgenden wird aufgezeigt, welche Modelle, Konzepte und Haltungen der EA für das Finden von Antworten oder Teilantworten für obige Fragen besonders nützlich sein könnten. Oder bildhaft ausgedrückt, welche Schlüssel aus der EA am Schlüsselbund von Führungskräften für diese anspruchsvollen Führungsfragen passen könnten. Ich werde in kompakter Form eine Übersicht über den Einsatz der EA im Bereich Führung und Organisationsentwicklung geben. Die Ausführungen sind facettenartig und ohne Anspruch auf Vollständigkeit. Sie sind geprägt von meinen eigenen Erfahrungen als langjährige Führungskraft, sowie als existenzanalytisch geprägter Organisationsberater, Führungsentwickler und Coach.

Der Artikel richtet sich an existenzanalytisch ausbildete Personen, primär an Coaches, Organisationsentwickler und Führungsausbildner mit der Intention, einen Erfahrungsaustausch zur Weiterentwicklung der EA im Bereich Führung und Organisation anzustoßen. Den eher therapeutisch, beraterisch oder seelsorgerisch orientierten Fachpersonen mag der Artikel einen Einblick in die Fragestellungen der Managementwelt geben, was möglicherweise in einen brückenschlagenden Dialog münden könnte.

BEITRAG DER EA IN DER FÜHRUNG UND ORGANISATIONSENTWICKLUNG

Der Beitrag der EA in der Führung des Wandels / Organisationsentwicklung

Aus der Perspektive Führung im Wandel sind die folgenden EA-Konzepte inhaltsreich und tragend:

- Die *vier Grundmotivationen (GM)* (Längle 2008, 29) geben eine gute Übersicht über die wichtigsten Inhalte und Gestaltungsfelder in Veränderungsprozessen (Abb. 2). Aus den Grundmotivationen lassen sich direkt die Bedürfnisse der Organisationsmitglieder in Veränderungsprozessen ableiten. Daraus wiederum lassen sich Schlussfolgerungen für passendes und notwendiges Führungsverhalten ableiten. Die vier GM können als Erklärungs- und Handlungsmodell verwendet werden und geben den Veränderungsprozessen haltungsmäßig einen tragfähigen Boden. Scheiternde Veränderungsprozesse missachten eine oder mehrere Grundmotivationen. Das Modell der vier GM ist in der Ausbildung von Führungskräften im Change Management sehr aufschlussreich und praxisorientiert.

Die vier Grundmotivationen in Veränderungsprozessen

1. GM: Fakten, Management der Stabilität, Sicherheit, Angstfreiheit, Transparenz, Vertrauen, Können (Fähigkeiten und Möglichkeiten), Rückhalt, Mut, Gelassenheit, Selbstvertrauen, Annehmen und Aushalten, phänomenologische Grundhaltung
2. GM: Werte, Begegnung, Dialog, Zugehörigkeit, Klima
3. GM: Aufmerksamkeit, Beachtung, Gerechtigkeit (bezüglich Vorgehen und Ergebnis), Respekt, ernst genommen werden, Abgrenzung, Authentizität, Freiwilligkeit, Identität, Identifikation, Selbstwert, Würde
4. GM: Sinn, Verantwortung, Zukunftsbild, Vision, Mitgestaltungsmöglichkeit, Wille, Entscheidung

- *Existenzielle Wende / Verantwortung*: (vgl dazu Längle 2008, 96; 2011, 218) Führungsverantwortung wahrnehmen bedeutet sich als persönlich Angefragter in der Situation zu sehen und zu erkennen, was zur Zeit – vor allem – ansteht. Und dann die passenden Antworten auf die Anforderungen der aktuellen Situation geben. Leitfragen dazu sind beispielsweise:

- Welches ist die wichtigste Frage, die sich uns zur Zeit stellt?
- Welche Entwicklungen sind absehbar?
- Womit sollten wir uns jetzt – vor allem – auseinandersetzen?
- Wo sollte unsere volle Aufmerksamkeit hingehen?

Das gemeinsame Wahrnehmen der Situation, in welcher sich das Unternehmen befindet, schafft eine gemeinsame Realität und das Erkennen der wichtigsten Fragen, auf welche Antworten gefunden werden müssen. Dies erfolgt zum Beispiel im Rahmen von Strategieklausuren der obersten Führungskräfte und in hierarchieübergreifenden Führungsworkshops. Die existenzielle Wende in der Einstellung ist

eine der wesentlichsten Grundhaltungen von Führungskräften auf allen Stufen. Denn damit wird die Führungsverantwortung konkretisiert.

- *Phänomenologische Grundhaltung*: Bedeutet eine Haltung der Offenheit unter Rückstellung des Vorwissens in der Hingabe an den Anschauungsgehalt (Längle 2008, 88). Diese kommt in der Wahrnehmung der existenziellen Situation des Unternehmens zum Tragen. Darüber hinaus – und dies ist in der Führung von Veränderungsprozessen entscheidend – liegt darin auch eine Haltung, mit welcher die Führungskräfte den Organisationsmitgliedern und dem Veränderungsprozess entgegentreten. Nur eine Haltung von echter Offenheit ("Learner- statt Knower-Haltung") ist im Umgang mit Widerstand und in der Ausgestaltung engagierter Beteiligung erfolgsversprechend (Marti 2013, 182). Auch eine Standortbestimmung in laufendenden Veränderungsprozessen (welche ja per se eine hohe Komplexität aufweisen) gelingt in der Praxis am besten im authentischen und offenen Dialog.

Abb. 2: Vertrauensbrücke

- *Vertrauen, Halt, Stabilität (1. GM)*: Gerade im Wandel sind dies bedeutsame Themen. Schlüsselfragen dazu sind zum Beispiel: Welchen Halt kann ich meinen Mitarbeitern anbieten? Worauf können sie sich verlassen? Worauf können sie vertrauen? Ein sehr praxistaugliches Modell ist die Vertrauensbrücke (z.B. Längle 2008, 37) (vgl. Abb 2).

- *Zustimmung*: Erfolgreicher Wandel ist zu einem hohem Maße das Ergebnis guter und beherzter Führung. Ohne wirkliche innere Zustimmung fehlt die notwendige Schubkraft für den Change. Wo kein wirkliches Wollen (nicht: Wünschen) für den Wandel besteht, wird auch der Umgang mit Widerstand wenig erfolgreich sein. Die Zustimmung zum persönlichen Engagement im Wandel ist natürlich nicht das Ergebnis von technisch perfekt animierten Powerpoint-Präsentationen, sondern von einem kritischen und authentischen Führungsdialog auf Basis der vier Grundmotivationen (vgl. dazu Längle 2008,102). Aus meiner Erfahrung liegt darin der Grund für das Scheitern vieler Veränderungsprozesse. Der Frage der Zustimmung kann daher nicht genügend Aufmerksamkeit gegeben werden. Und zwar sowohl im Kreis der obersten Führungskräfte (Promotoren) als auch der mittleren und unteren Führungskräfte (Multiplikatoren).

- *Werte* sind das Bewegende im Mensch – und so auch in Organisationen (Längle 2011,67; Längle 2003). Ein wesentliches Element der Unternehmensführung sind Leitbilder: Unternehmensleitbilder, Kultur- oder Führungsleitbilder. Gute und kraftvolle Leitbilder greifen die wesentlichen Werte des Unternehmens auf, schaffen Identität, zeigen die Entwicklungsrichtung in eine erstrebenswerte (wertvolle) Zukunft auf, geben Orientierung im alltäglichen Handeln und zeigen Grenzen des Verhaltens auf. Darüber hinaus können Leitbilder auch Sinnangebote darstellen und Spirit (Begeisterung) schaffen. Leitbilder sind eine Basis für Kulturentwicklung. In der Praxis stellt sich die Schlüsselfrage, wie ein wirklich kraftvolles Leitbild erarbeitet werden kann. Klassische (analytische) Methoden greifen erfahrungsgemäß zu kurz, da die nötige Emotionalität fehlt (Wertfühligkeit). Die EA bietet konkrete und gut funktionierende Ansatzpunkte für die Erarbeitung von Leitbildern an. Hier stichwortartig ein mögliches Vorgehen dazu: Ausgehend von der Erarbeitung einer gemeinsamen Realität (1. GM) wird der „Sprung" in die Zukunft gemacht. Dabei ist entscheidend, dass die beteiligten Personen in einem ersten Schritt individuelle Bilder der erstrebenswerten Zukunft entwickeln. Dazu eignen sich verlangsamende, achtsame Settings (2. GM) mit analogen Methoden (z.B. Fantasie-reise, Collagen, Gespräche, Spaziergänge). Durch solche Methoden wird die Voraussetzung geschaffen, dass die einzelnen Personen ein eigenes authentisches Zukunftsbild entwickeln können (3. GM; Begegnung mit der Tiefenperson). Auf Basis der individuellen Zukunftsbilder wird dann ein kollektives Zukunftsbild entwickelt. Die Annahme und auch meine Erfahrung dabei ist, dass es in jeder Organisation so etwas wie eine 'Tiefenperson' (einen Wesenskern) gibt, welche über die individuellen Bilder zu erschließen ist. Aus diesem kollektiven Bild werden dann die Werte und Leitbildsätze herausgebildet. Leit- und Zukunftsbilder, die auf Basis aller Grundmotivationen entwickelt wurden, sind in aller Regel kraftvoll und authentisch.

- *Sinn*: Nur wenn die Sinnfrage geklärt ist, entsteht Bewegung im Unternehmen. Nützlich ist dabei die Unterscheidung von ontologischem und existenziellem Sinn (Längle 2011, 28). Im Bereich des ontologischen Sinnes geht es für die höheren Führungskräfte darum, das „Warum" bzw. das „Wozu" zu erklären. Also ein Sinnangebot für die Organisationsmitglieder zu machen. Wo dieses Sinnangebot nur teilweise gelingt (und dies ist in Veränderungsprozessen in Unternehmen oft der Fall), stellt sich die Frage des existenziellen Sinnes: Wie gehe ich als Führungskraft sinnvollerweise damit um? Was ist verhandelbar? Was nicht? Was ist mein Gestaltungsspielraum? Was heißt das für mich als Führungskraft? Dies sind die produktiven Fragen in der Mitte der Führungshierarchie. Sie führen aus der Opfer-Haltung in die Haltung der Eigenverantwortlichkeit.

Der Beitrag der EA in der Führung im engeren Sinne

Die Hauptfragen für die Führung i.e.S. sind oben beschrieben. Es handelt sich dabei um Fragen der Mitarbeiter- und Teamführung sowie um Kommunikation. In dieser Perspektive sind die folgenden EA-Inhalte besonders hilfreich:

- *Motivation*: Durch die vier Grundmotivationen ist das Thema Motivation besonders gut abgedeckt. Eine praxistaugliche und sehr rasch verständliche Darstellung der Grundmotivationen ist das Tischmodell (Längle 2013, 65). Je nach Fragestellung (z.B. Change, Führung, Team, Stress) verwende ich maßgeschneiderte Konkretisierungen der vier Grundmotivationen (vgl. Abb. 3). Das Tischmodell eignet sich gut als Diagnose- und Handlungsmodell. So kann es zum Beispiel für die Diagnose in der Teamentwicklung verwendet werden. Im Unterschied zu anderen Motivationsmodellen ist der Sinn gut operationalisiert. Die sehr fein ausgearbeiteten Coping-Mechanismen zu jeder GM erlauben einen treffsicheren Rückschluss des beobachteten Verhaltens auf die dahinterliegende, frustrierte Grundmotivation. So weist Zynismus zum Beispiel auf ein Sinnvakuum hin. Das Motivationsverständnis der EA deckt sich auch gut mit den aktuellen Erkenntnissen der Hirnforschung. So nennt der Hirnforscher Gerald Hüther (2011) die drei folgenden Ansatzpunkte für die Motivation: einladen, ermutigen, inspirieren.

- *Kontakt*: Führen bedeutet das bewusste Gestalten von Beziehungen. Dies bedarf insbesondere der Fähigkeit, eine konstante verlässliche Zuwendung herzustellen (nicht Wackel-Kontakt). Die Themen Kontakt, Begegnung, Beziehung sind in der zweiten GM der EA differenziert und praxisorientiert ausgearbeitet.

- *Aufmerksamkeit*, Gerechtigkeit, Wertschätzung, Respekt, Selbstwert sind in der Mitarbeiterführung von besonderer Bedeutung. So zum Beispiel in der Kommunikation, bei Konflikten sowie im Umgang mit Widerstand. Die Gerechtigkeit mit ihrer doppelten Sichtweise (1. dem Einzelnen gerecht werden, 2. interpersonelle Gerechtigkeit) ist ein bewusst zu gestaltendes Führungsdilemma. Viele Führungsprobleme entstehen, weil der dritten GM nicht genügend Rechnung getragen wird.

„Wo Menschen keine Aufmerksamkeit erhalten, werden sie für Unruhe sorgen, und zwar für enorme Unruhe."
Robert Lax

- *Eigenverantwortlichkeit*: In Veränderungsprozessen befinden sich mittlere Führungskräfte oft in einer Sandwichposition: Vorgegebenes (welches öfters nur teilweise den eigenen Wertvorstellungen entspricht) muss im eigenen Führungsbereich umgesetzt werden. Resignation und Opferverhalten (sowie weitere Coping-Mechanismen der vierten GM) sind häufig die Folge. Ein oft weiterführendes EA-Modell ist die Unterscheidung von Beeinflussbarem und Nicht-Beeinflussbarem (vgl. Abb. 4). Zweiteres gilt es anzunehmen und loszulassen. Ersteres gilt es zu gestalten. Dieses einfache Modell (im Grunde geht es dabei um den existenziellen Sinn) ist für Führungskräfte sehr einleuchtend und weiterführend. Dabei ist auch die Unterteilung des Beeinflussbaren in die drei Dimensionen Situation, eigenes Verhalten und Haltung / Einstellung nützlich. (Frankl spricht davon, dass man einem Menschen alles nehmen kann, mit einer Ausnahme: die letzte der menschlichen Freiheiten – die Einstellung zu einer Situation zu wählen, egal wie sie auch sein mag, und sich für einen ganz persönlichen Weg zu entscheiden – vgl. Frankl 1992, 108.)

- *Entscheiden*: Führen heißt entscheiden. Ein wichtiges EA-Modell ist der Entscheidungsbogen (Tor der Freiheit) (Längle 2012, 45). Insbesondere die Unterscheidung

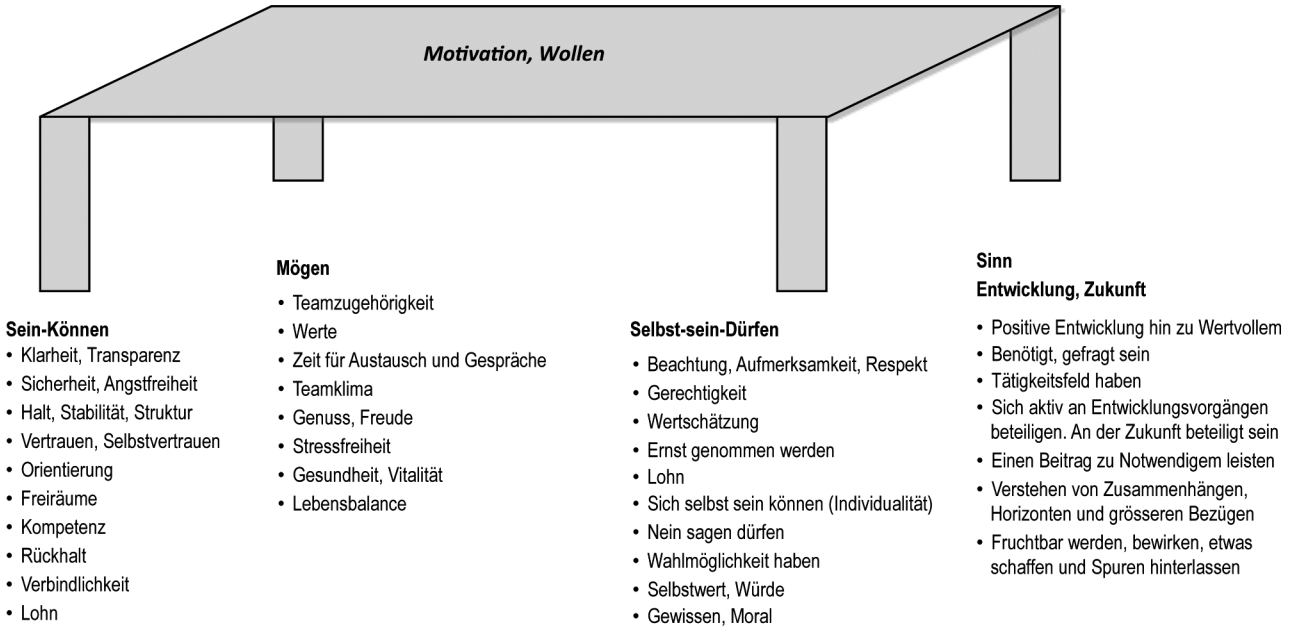


Abb. 3: Tischmodell der vier Grundmotivationen mit Fokus Motivation

	Beeinflussbar	Nicht beeinflussbar
----------	X	
----------		X
------		X
---------	X	
--------		X
----------	X	

↓ Handeln
→ Kraft
→ Würde

Bei Nicht-Handeln
→ Ohnmacht
→Resignation

↓ 1. Standpunkt beziehen
2. Loslassen

Bedingt: Aushalten und annehmen können

(Schutz, Raum, Halt)

Situation
Verhalten Einstellung

Abb. 4: Beeinflussbar/Nicht Beeinflussbar

von Entscheidung und Entschluss ist für Führungskräfte nützlich und aufschlussreich. Das Modell zeigt auch den Zusammenhang mit Mut (Ruck: mutiger Schritt) gut auf.

- *Zustimmung*: das Schaffen von Verbindlichkeit (Commitment) ist in der Führung ein wichtiges Thema (Marti 2013,18). Wo gelebte Verbindlichkeit besteht, entwickelt sich Vertrauen. Das in der EA zentrale Konzept der Zustimmung schafft hier Klarheit (Längle 2008, 102) (vgl. Abb. 5).

Commitment Vereinbarung	=	Ersuchen Verlangen	+	Zustimmung Versprechen

Abb. 5: Commitment

Der Beitrag der EA in der Selbstführung

Die eingangs aufgezeigten Fragestellungen von Führungskräften im Bereich Selbstführung beinhalten insbesondere die Themenkreise Umgang mit Druck, Resilienz, Bewusstheit, emotionale Kompetenz, persönliche Entwicklung und Lebensgestaltung. Die Selbstführung erachte ich als das Herzstück von Führung, denn darauf baut sämtliches Führungsverhalten auf. Als psychotherapeutisches Konzept ist die EA in diesen Fragestellungen natürlich besonders hilfreich. Hier eine kurze Übersicht über die im Management anschlussfähigsten Konzepte:

- *Halt und innere Stabilität* sind wesentliche Voraussetzungen für Leadership, Gelassenheit, Resilienz und Mut. In Führungsausbildungen oder Coachings können die persönlichen „stabilen Zonen" erarbeitet werden. Dies ist eine sehr kraftvolle Übung. Die grundlegenden EA-Konzepte zu Grund- und Urvertrauen sowie zum Daseinsgrund und unbedingter Selbsttreue geben diesem Themenkreis die notwendige (und auch spirituelle) Tiefe.

- *Umgang mit Veränderungen / Resilienz*: In diesem Themenkreis haben die Inhalte der ersten GM hohe Praxisrelevanz: annehmen und aushalten mit den drei Voraussetzungen Schutz, Raum, Halt. Desweiteren ist das oben beschriebene Konzept „Beeinflussbar / Nicht-Beeinflussbar" (existenzielle Wende) nützlich.

- *Mut*: Zahlreiche EA-Themen eignen sich als explizite Themen für zwei- bis dreitägige Seminare. So auch das Thema Mut. Unten befindet sich das Design eines Seminars zum Thema Mut, welches ich mit höheren Führungskräften durchgeführt habe. Andere Themen, die sich für mehrtägige Seminare eignen, sind beispielsweise: Resilienz, Gelassenheit, Führung mit Sinn, Authentizität, Verantwortung, emotionale Kompetenz, Selbstführung, Werte. Die EA schafft in diesen Themen gute Tiefenschärfe und Substanz.

Seminar Mut – Inhalte

Tag 1
- **Einstieg**
- **Theoretische Zu-Mutungen**
- **Persönliche Mut-Biographie**
- **Halt, das tiefe Vertrauen, stabile Zonen (1.GM)**
- **Yogaübungen mit Schwerpunkt Erde / Feuer**

Tag 2
- **Herzmeditation**
- **Mut zum Selbstsein (3. GM)**
- **Mut auf dem Lebensweg (exist. Wende, 4. GM)**
- **Mut in der Führung (mutig führen, Menschen er-mutigen)**

- *Umgang mit Druck / Burnout*: Das EA-Verständnis von Burnout (Längle 2011, 186-202) unterscheidet sich von gängigen Burnoutkonzepten deutlich. So sind zum Beispiel die Sinnfragen, die Wertfühligkeit sowie die Unterscheidungen von Hin- und Hergabe (fehlende Zustimmung) bzw. Nutz- und Eigenwert wichtige Ansatzpunkte. Bezüglich Balance der Lebenswelten ist vor allem der in der 1. GM betonte Eigenraum (Eigenwelt) von besonderer Bedeutung (im Zusammenhang mit den drei Lebenswelten Arbeits-, Privat- und Eigenwelt). Die vier Grundmotivationen (Tischmodell) können auch gut für die Diagnose der Stressursachen benutzt werden (Marti 2013, 146). Dabei zeigt sich in der Praxis oft, dass die hauptsächlichen Stressursachen nicht die Arbeitslast, sondern Zukunftsängste (1. GM), Konflikte (3. GM) oder Sinnleere (4. GM) sind.

- *Authentizität*: Gute Führung ist authentische Führung (Längle 2011, 201-222). Zeitgemäße Führungsausbildungen haben das Ziel, die Führungskräfte zu einem authentischen Führungsstil zu verhelfen und die eigene Führungspersönlichkeit weiter zu entwickeln. Hierzu leitet die EA mit explizitem Wissen zu Themen wie Haltung, Werte, Authentizität, Mut, Demut, Selbstvertrauen, Halt, Selbstwert, Selbstreflexionsfähigkeit, Ambiguitätstoleranz an.

- *Abgrenzen / Nein sagen*: Die Ausführungen zum Thema Abgrenzen in der dritten GM sind konkret und praxistauglich in der Umsetzung (z.B.: „der Grund für ein Nein liegt in einem Ja").

- *Selbstwert*: Der Selbstwert ist die eigentliche Führungs-KRAFT. Das Selbstwertkonzept der EA (Längle 2008, 50) ist für Führungskräfte in seiner Struktur nachvollziehbar und praktisch gut umsetzbar. Persönlich verwende ich gerne das gut fassbare Bild: „Der Selbstwert steht auf drei Beinen (vgl. Abb. 6)."

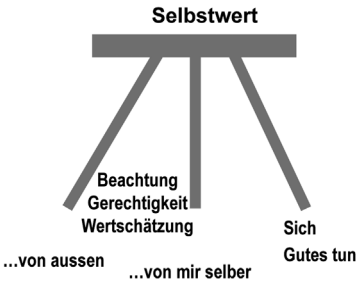


Abb. 6: Selbstwert steht auf drei Beinen

- *Selbstdistanzierung*: Ein Kernelement der emotionalen Kompetenz ist die Fähigkeit zur Selbstdistanzierung (Frankl 1996, 227). Diese ist in der EA ein Grundbaustein der Anthropologie um die personale Freiheit zu erreichen und zum Eigenen zu finden.

- *Personale Existenzanalyse (PEA)*: Das Vorgehen der PEA (Längle 2008, 161; und 2000) eignet sich gut als Leitfaden für den inneren Dialog. Dieser Leitfaden kann in Führungsausbildungen geschult oder im Coaching eingesetzt werden. Die PEA fördert die Selbstreflexionsfähigkeit von Führungskräften.

- *Erfolg*: Das Konzept Erfolg (Erfolg er-folgt) ist in der EA ausgearbeitet (Längle 2007, 79-97). Die Auseinandersetzung mit Erfolg / Misserfolg ist ein wesentlicher Schritt in der Führungsausbildung und im Coaching.

- *Sinn*: Hier leistet das Kernkonzept der Logotherapie von V. Frankl (der Erlebniswerte, der schöpferischen Werte und der Einstellungswerte) bei der Gestaltung des persönlichen Lebensweges natürlich unverzichtbare Klarheit und Orientierung. Ebenso wie das Modell der vier Grundmotivationen, anhand dessen eine persönliche Standortbestimmung durchgeführt werden kann.

RÉSUMÉ – 8 ERKENNTNISSE

Im abschließenden Teil ziehe ich ein Résumé betreffend des Beitrages der EA in der Führung und Organisationsentwicklung.

1. Die EA kann zur Beantwortung von wesentlichen Fragen, die sich in der Führung und Organisationsentwicklung stellen, einen substanziellen Beitrag leisten. Zu den eingangs aufgezeigten spezifischen Fragestellungen von Führungskräften kann die EA weiterführende Themenantworten anbieten und Lösungsrichtungen aufzeigen (vgl. Marti 2013).

2. Die EA greift wesentliche Zeitfragen der Managementwelt auf. Beispiele solcher Themen sind: Sinn, Vertrauen, Werte, Ethik, unternehmerisches Handeln, Burnout.

3. Die EA ist inhaltlich und haltungsmäßig kompatibel mit anderen wichtigen Konzepten der Organisationsentwicklung und Führung. Die EA kann oft als Unterbau mit großer Tiefenschärfe verwendet werden. Sie reichert klassische Führungsausbildungen an und erlaubt substanzielle Vertiefungen. Auch erlaubt sie wertvolle Verknüpfungen mit anderen Führungskonzepten, wie zum Beispiel Kofman 2006, Häfele 2007, Bohm 2000, Scharmer 2009, Lencioni 2010.

4. Die EA-Konzepte sind für Führungskräfte schnell und intuitiv erfassbar. Die EA ist eine Art von Psychologie, die auch von Führungskräften gut angenommen werden kann. Die EA-Sprache ist für Führungskräfte passend und nicht zu „psychologisch" (darin zeigt sich wohl, dass die EA zu großen Teilen phänomenologisch entwickelt wurde). Einzelne wenige Begriffe müssen jedoch an die Managementwelt angepasst werden. Diese Übersetzungsarbeit ist zu leisten.

5. Die EA hat – im Gegensatz zu anderen psychologischen Richtungen – eine stärkere Orientierung in die „Höhen- als in die Tiefenpsychologie" (Frankl 2005). Dies ist für Führungskräfte relevant. Geht es doch bei Führungsfragen nicht nur um psychodynamische Themen, sondern auch stark um Fragen, wie Einfluss auf Menschen genommen werden kann, um gemeinsame Ziele zu erreichen oder notwendige Veränderungen erfolgreich zu gestalten. Da sind Werte und Sinnfragen zentrale Anknüpfpunkte.

6. Die EA ist zugleich Erklärungs- und Handlungsmodell: Die EA hilft, Problemsituationen zu verstehen und zeigt konkrete Handlungsmöglichkeiten auf. Insbesondere in der Team- und Organisationsentwicklung können die vier GM als Diagnoseraster verwendet werden. Die vier GM sind ein hilfreiches Koordinatensystem, anhand welchem sämtliche Führungsthemen betrachtet werden können (analog dem Periodensystem der Elemente in der Chemie).

7. Die EA hat eine ausgeprägt spirituelle Dimension. Das macht den Brückenschlag zwischen westlichen und östlichen Konzepten (Buddhismus, Taoismus, Yoga) einfach. Wesentliche Führungsfragen wie zum Beispiel Sinn, Ethik, Vertrauen, Kultur, Spirit und Gelassenheit erhalten so eine fundierte Tiefe. Ich mache immer wieder die Erfahrung, dass die EA die Führungskräfte inspiriert und begeistert.

8. Die EA beinhaltet großes Potential für die Organisationsentwicklung und Führung. Im vorliegenden Artikel habe ich erste Brückenschläge zwischen diesen Welten aufgezeigt. Weitere Entwicklungs- und Übersetzungsarbeit kann und sollte nun durch die zahlreichen existenzanalytisch ausgebildeten Coaches und Prozessbegleiter vorgenommen werden. Insbesondere in der Gestaltung wirksamer Designs für Veränderungsprozesse von Teams und Organisationen vermute ich einen erheblichen Beitrag den die EA leisten könnte, insbesondere auch durch ihre spirituelle Dimension.

Die EA erachte ich als soliden Boden und weiterführenden Handlungsrahmen für die Fragestellungen der Führung und Organisationsentwicklung.

Literatur

Bohm D (2000) Der Dialog. Stuttgart: Klett-Cotta
Frankl VE (1992) …trotzdem Ja zum Leben sagen. Ein Psychologe erlebt das Konzentrationslager. München: dtv
Frankl VE (1996) Der leidende Mensch. Anthropologische Grundlagen der Psychotherapie. München: Piper
Frankl VE (2005) Ärztliche Seelsorge. Wien: Deuticke
Häfele W (2007) OE-Prozesse initiieren und gestalten. Bern: Haupt.
Hüther G (2011) Wer wir sind und was wir sein könnten. Frankfurt: Fischer
Kofman F (2006) Conscious Business. Boulder: Sounds true
Längle A (2000) Praxis der Personalen Existenzanalyse. Wien: Facultas
Längle A (2003) Emotion und Existenz. In: Längle A (Hrsg) Emotion und Existenz. Wien: Facultas, 27-42
Längle A (2007) Sinnvoll leben. Eine praktische Anleitung der Logotherapie. St.Pölten: Residenz Verlag
Längle A (2008) Existenzanalyse. In: Längle A, Holzhey-Kunz A, Existenzanalyse und Daseinsanalyse. Wien: Facultas, 23-179
Längle A (2011) Erfüllte Existenz. Entwicklung, Anwendung und Konzepte der Existenzanalyse. Wien: Facultas.
Längle A (2012) Lernskript zur Existenzanalyse (Logotherapie). Wien: GLE-Verlag
Längle A (2013) Lehrbuch der Existenzanalyse. Grundlagen. Wien: Facultas
Lencioni P (2010) Die fünf Dysfunktionen eines Teams. Weinheim: Wiley-VCH
Marti S (2013) Toolbox Führung. Winterthur: Eigenverlag
Scharmer C (2009) Theorie U. Heidelberg: Karl-Auer

Anschrift des Verfassers:
Stefan Marti
Organisationsberater und Coach BSO
Eichgutstrasse 1
CH-8400 Winterthur
info@st-marti.ch; www.st-marti.ch

IMPRESSUM

Medieninhaber, Herausgeber und Hersteller:
Gesellschaft für
Logotherapie und Existenzanalyse-International (GLE-Int.)
Gesellschaft für
Logotherapie und Existenzanalyse-Österreich (GLE-Ö)
Gesellschaft für
Existenzanalyse und Logotherapie in Deutschland e. V. (GLE-D)
Internationale Gesellschaft für
Existenzanalytische Psychotherapie Schweiz (IGEAP-CH)

Chefredaktion: Dr. Silvia Längle, **Stellvertretung:** Dr. Astrid Görtz,
Redaktion: Mag. Christine Koch, Mag. Karin Steinert, Christine Wicki-Distelkamp, Dr. Fernando Lleras, Mag. Barbara Gawel; Martha Sulz, Mag. Susanne Pointner, Mag. Markus Angermayr, Franziska Linder, Uschi Dobrowolski; Ian Lindner
Redaktion: Eduard-Sueß-Gasse 10; A-1150 Wien
Tel./Fax: 0043/1/9859566
E-Mail: gle@existenzanalyse.org
Layout: Ruth Veres
Satz: Sabine Wutschek
Druck: Druckerei Glos, Semily (CZ)

„EXISTENZANALYSE" ist das offizielle Organ der Gesellschaft fürLogotherapie und Existenzanalyse-International (GLE-Int.) und erscheint 2x jährlich.

Die GLE ist Mitglied der Internationalen Gesellschaft für Psychotherapie (IFP), der European Association of Psychotherapy (EAP), des Österreichischen Bundesverbandes für Psychotherapie (ÖBVP), der Internationalen Gesellschaft für Tiefenpsychologie e.V. Stuttgart, der Wiener Internationalen Akademie für Ganzheitsmedizin, der Martin- Heidegger Gesellschaft e.V. und des Verbandes der wissenschaftlichen Gesellschaften Österreichs (VWGÖ).

Die GLE ist nach dem österreichischen Psychotherapiegesetz, der Schweizer Charta, der Berner Gesundheitsdirektion, der tschechischen und rumänischen Gesundheitsbehörden als Ausbildungsinstitution zum Psychotherapeuten anerkannt.

Veröffentlichte, namentlich gekennzeichnete Beiträge geben nicht immer die Meinung der Redaktion wieder.

© by Intern. Gesellschaft für Logotherapie und Existenzanalyse.

OFFENLEGUNG NACH § 25 MEDIENGESETZ
Die GLE ist Mitglied der Internationalen Gesellschaft für Psychotherapie (IFP), der European Association of Psychotherapy (EAP), des Österreichischen Bundesverbandes für Psychotherapie (ÖBVP), der Internationalen Gesellschaft für Tiefenpsychologie e.V. Stuttgart, der Wiener Internationalen Akademie für Ganzheitsmedizin, der Martin-Heidegger Gesellschaft e.V. und des Verbandes der wissenschaftlichen Gesellschaften Österreichs (VWGÖ).

MANAGEMENT UND EXISTENZANALYSE

zum Schwerpunkt Entscheidung und einem Praxisbeispiel zur Arbeit in Teams

Jürgen A. Baumann

Dieser Artikel bezieht sich im ersten Teil im Wesentlichen auf meine Master-Thesis, die im vergangenen Herbst entstanden ist. Sie trägt den Titel: Management und Existenzanalyse, zum Schwerpunkt Entscheidung und mit einem Blick auf die Sichtweise der soziologischen Systemtheorie. Im zweiten Teil stelle ich zusammengefasst das Beispiel einer Team-Entwicklung dar, bei der ich auf der Basis der vier Grundmotivationen gearbeitet habe.

SCHLÜSSELWÖRTER: Entscheidung, Freiheit, Grundmotivationen, Management, Person

MANAGEMENT AND EXISTENTIAL ANALYSIS
Decision-making and a case study on working in teams

The first part of this article is basically concerned with my Master thesis, which I wrote last autumn. The title is: Management and Existential Analysis, the emphasis is on decision making with a glance at the perspective of the sociological system theory. In the second part I present the summary of a case study on team development in which I worked on the basis of the four fundamental motivations.

KEYWORDS: decision, freedom, fundamental motivations, management, person

MANAGEMENT UND EXISTENZANALYSE

Es wird vom Thema der Entscheidungen im Management ausgegangen und aus der philosophischen Sicht des Dekonstruktivismus von Jaques Derrida mit dem besonderen Augenmerk sogenannter *unentscheidbarer Entscheidungen* behandelt. Im Anschluss daran geht es um die schrittweise Darstellung eines möglichen Zugangs zu Management und zum Thema der Entscheidung aus der Sicht der Existenzanalyse. Dieser wird sowohl im *Strukturmodell der vier Grundmotivationen* verdichtet als auch im *Prozessmodell der Personalen Existenzanalyse* vertieft. Abschließend wird mithilfe der soziologischen *Systemtheorie* Dirk Baeckers (Baecker 2011) das Thema Management und Entscheidungen erläutert.

Führung und Entscheidung

Nach Malik ist Entscheiden eine der wesentlichen Aufgaben von Führungskräften (Malik 2002, 202-229). Sie ist die für Führung typischste Aufgabe. Bezeichnenderweise formuliert er: „Nur Führungskräfte entscheiden. Wer entscheidet, ist eine Führungskraft, unabhängig von Rang, Titel und Stellung… Gleichgültig, welche Position jemand hat, welcher Status, welche Privilegien und welche Kompetenzen damit verbunden sein mögen: wer nicht entscheidet, ist keine Führungskraft.“ (ebd. 202) In der Entscheidung läuft alles zusammen. Und weiter: „Entscheiden ist nicht die einzige, aber es ist die kritische Aufgabe der Führungskraft.“ (Malik 2002, 202)

Entscheiden ist also „*das Um und Auf*“. In neun von zehn Fällen kommt man durch Einhaltung einer bestimmten Vorgangsweise, einer Abfolge von Schritten, zu guten Entscheidungen im Zuge eines Entscheidungsprozesses (ebd. 212ff.). Mein Interesse hier gilt dem sogenannten zehnten Fall, bei dem eine solche Entscheidungsstruktur nicht mehr das Auslangen findet, bei dem keine kalkulierbaren Programme, rationale Kriterien oder Abläufe mehr greifen, sondern der Mensch auf seine Erfahrung und sich selbst zurückgeworfen ist.

Ich will hier kurz eingehen auf die *dekonstruktivistischen Beiträge von J. Derrida*. Insbesondere geht es um seine Reflexionen zur Gerechtigkeit, wobei es nicht darum geht, „Programme zu entwickeln, Prozeduren zu entwerfen, oder Theorien zu entfalten oder zu begründen, mit deren Hilfe sich ‚Gerechtigkeit‘ in einem positiven Sinne formulieren oder gar feststellen ließe. Aus dekonstruktiver Sicht gehört Gerechtigkeit zum Offenen, das als solches nicht benannt, festgestellt und repräsentiert werden kann.“ (Weiskopf 2004, 214) Sie gehört „dem (an), was kommt – und was, weil es kommt, weil es sein Wesen in der Ankunft hat, im Künftigen, kein ‚Selbst‘ hat, in dem es sich verschließen könnte“ (Nancy 1987, 14).[1]

Der Blick auf die *Philosophie (vgl. dazu Weiskopf 2004, 215f)* zeigt, dass die Zugänge zum Thema Gerechtigkeit sehr unterschiedlich sein können: „Dennoch wäre es ein Fehler, Gerechtigkeit subjektivistisch aufzulösen.“ (ebd. 216) Und weiter: „Recht und Gerechtigkeit bedingen einander und verweisen aufeinander, ohne sich in einem einfachen Ableitungszusammenhang bringen zu lassen. Gerechtigkeit heißt für J. Derrida, in einem grundlegenden Sinne dem Anderen gerecht werden.“ (ebd. 217) Dieser Andere kann aber nicht abschließend definiert werden und macht so die Gerechtigkeit zu einem offenen Feld, die in diesem Sinne relational ist. Hinzu kommt, dass auch der Ort nicht definiert werden kann. Der Ruf nach Gerechtigkeit kann von überall kommen. „Meine Verantwortung gründet in der Antwort auf diesen call.“[2] (ebd. 217)

Mit Blick auf das Themenfeld der *Entscheidung* heißt das, dass Gerechtigkeit stets an eine Entscheidung geknüpft

[1] Lohnenswert erscheint mir hier der Vergleich zum w. u. ausgeführten existenzanalytischen Personverständnis!
[2] Auffallend hierbei ist die Nähe zum Franklschen Ansatz und Denken, wenn es darum geht, auf die Fragen, die das Leben stellt, bestmöglich zu antworten.

ist. Denn „ohne ausschlaggebende Entscheidung kann keine Gerechtigkeit in der Gestalt des Rechts eine praktische Anwendung erfahren.“ (Derrida 1991, 49) Die Entscheidung ist ein Prozess bzw. Akt der Teilung, der ein Unentscheidbares in dieses und jenes teilt. (siehe dazu Weiskopf 2004, 219) Meist werden Entscheidungen als Wahl zwischen zwei verschiedenen Alternativen verstanden, sodass sich Entscheidungen aus den Präferenzen der Entscheidungssubjekte ableiten.

Demgegenüber betont N. Luhmann (vgl. Luhmann 1984) in seiner soziologischen Perspektive den ereignishaften Charakter von Entscheidungen, womit er den singulären und einzigartigen Charakter der Person im Entscheidungsprozess relativiert bis auflöst. Luhmann – und in weiterer Folge auch D. Baecker – weist auf die Einbettung in einen strukturellen Kontext hin. Er „hat den Zusammenhang von Entscheidung und Struktur über *Erwartungszusammenhänge* hergestellt. Erwartungsstrukturen bedingen Entscheidungen… Dennoch wird die Entscheidung über Erwartungsstrukturen nicht vollständig determiniert.“ (vgl. dazu Weiskopf 2004, 219)

Es wird immer deutlicher, dass wirkliche Entscheidungen nicht aus einem wie immer begründeten, konsistenten Regelwerk oder von bestimmten Entscheidungsprogrammen abgeleitet werden können. J. Derrida formuliert es so: „Die Entscheidung darf nicht folgen, darf nicht einfach ein Programm entfalten. Damit eine Entscheidung eine Entscheidung ist, muss sie das Programm unterbrechen oder mit ihm brechen.“ (Derrida 2000, 39) Genau darauf verweist auch F. Oser, wenn er so sehr die Unterbrechung in ihrer Bedeutung für die Erziehung von Kindern/Jugendlichen betont, um das Verantwortungsgefühl bei einer Entscheidung spüren zu lassen.[3]

H. von Foerster bringt das Problem auf den Punkt: „*Nur die Fragen, die prinzipiell unentscheidbar sind, können wir entscheiden*… Bei prinzipiell unentscheidbaren Fragen haben wir nicht nur jeden Zwang – sogar den der Logik – abgeschüttelt… Wir haben die *Verantwortung der Entscheidung* übernommen. Die wirkliche Entscheidung konfrontiert uns oder, wenn man so will, sie belastet uns, sie legt uns die Last der Verantwortung – *responsibility* – auf.“ (Foerster 1989, 30)

Das heißt, dass Unentscheidbarkeit nicht mit einer Unbestimmtheit zu tun hat, wenn wir keine klaren Ziele oder Richtlinien vor Augen haben. „Sie ist vielmehr die Erfahrung, zwischen bestimmten Alternativen hin- und hergerissen zu sein… Außerdem kann gesagt werden, dass die Entscheidung, die in ihrer Struktur endlich ist, angesichts der Unendlichkeit und prinzipiellen Offenheit immer eine „dringliche, überstürzte Entscheidung, in der Nacht des Nicht-Wissens und der Nicht-Regelung“ (Derrida 1991, 54) bleibt, d. h. es braucht auch – angesichts dieses Hintergrundes – den Mut, eine Entscheidung zu treffen.

J. Derrida insistiert darauf, dass Entscheidungen getroffen und Urteile gefällt werden müssen: „Es gibt eine Dringlichkeit zu entscheiden. Sollen Entscheidungen verantwortungsvoll getroffen werden, so müssen sie jedoch durch die ‚Erfahrung des Unentscheidbaren‘ gegangen sein. Es ist dies die Erfahrung, die jede Form von (dogmatischer) Selbst-Gewissheit unterminiert und die verantwortliche Entscheidung das rationale Kalkül überschreiten lässt. … Die verantwortliche Entscheidung ist *keineswegs eine Entscheidung, die sich durch Gewissheit und vollständige Sicherheit auszeichnet*.“ (Weiskopf 2004, 222)

Im Unterschied zu Alltagsentscheidungen, wie der eines Schuhkaufs, meint J. Derrida insbesondere jene, die *abgrundtief* bzw. von besonderer Bedeutung sind und außerdem eine spezielle *Dringlichkeit* darstellen. Im Bereich von Führung und Management beginnt dies mit Entscheidungen bei der Einstellung (Recruiting) von Führungskräften oder Mitarbeitern und reicht bis hin zur mitunter besonders herausfordernden Entscheidung rund um Kündigungen oder den Abbau von Mitarbeitern. Die Grenze zwischen Alltagsentscheidung und kritischer unentscheidbarer Entscheidungssituation kann nur *erfahren* werden, letztlich entscheidet aber jedenfalls der Mensch und nicht eine Maschine!

Die verantwortliche Entscheidung gleicht somit einem *Sprung* über den Abgrund, nämlich tatsächlich eine richtige, gerechte oder auch nur angemessene Entscheidung getroffen zu haben.[4]

Welcher Ansatz kann von Seite der Existenzanalyse unterstützen?

Im Folgenden geht es um das existenzanalytische *Personverständnis* und die *Person als die Ermöglichung der Freiheit des Willens*. Es soll gezeigt werden, wie und auf welche Weise gerade der Zugang über die Person, den Sprung über den Abgrund hin zu einer richtigen, gerechten oder auch nur angemessenen Entscheidung ermöglichen und unterstützen kann.

„Der spezifische Ansatzpunkt der existenzanalytischen Arbeit ist die *Person in ihrer Freiheit*.“ (Längle 2007, 150) Gemäß der Anthropologie der Existenzanalyse soll lebbar werden, was der Mensch im Grunde ist – ja mehr noch: werden soll (Frankl 1998, 102f), mag und kann (Längle 2002, 1-8).

Im Blick auf das Ziel existenzanalytischer Therapie geht es für den Menschen darum, „*dialogfähig und entscheidungsfähig* zu werden, sich in den ‚atmenden Austausch‘ mit der Welt zu bringen und darin sein Gerufensein durch die Situation zu entdecken, seinen ‚Auftrag‘, … wofür er geboren ist und was jetzt im konkreten Können und Benötigtsein verwirklicht werden kann.“ (Längle 2007, 151) Die Methode der Personalen Existenzanalyse will dabei helfen, dass der Mensch dieses Ziel erreichen kann und über diesen Weg zu sich selber findet.

Existenz selbst meint, „aus allem Gegebenen etwas Wertvolles zu schöpfen, es in seinem Eigenwert zu sehen und zu erleben. Dasein fordert eine Entschiedenheit ein – ohne Entschiedenheit und Wahl, ohne Freiheit und Verantwortung kann die Existenz nicht erfüllend werden, weil sie nicht ganzheitlich gelebt würde“ (ebd. 152). Diese Ganzheitlichkeit hat eine besondere Bedeutung, sie führt hin

[3] Siehe dazu F. Oser in seinem Vortrag im Rahmen des internationalen Kongresses der GLE in Zürich, am 3. Mai 2013: Wie wir werden, was wir sind. Neuere Befunde zur moralischen Entwicklung als diffiziler lebenslanger Prozess.

[4] Vgl. dazu Parallelen zur ersten Grundmotivation, wenn es um den Mut geht, diesen Sprung über den Abgrund zu wagen.

zum Ausgangspunkt, warum die Existenzanalyse entwickelt wurde, und zwar „um Reduktionismen, die die personale Dimension des Menschen vernachlässigen, entgegenzusteuern und die Psychotherapie in einem existentiellen Horizont zu praktizieren“ (Längle 1998, 152).

Das *Freiheits- und Personverständnis bei V. Frankl* gehört zu den „Eckpfeilern“ des Frankl'schen Denkens und Handelns. Die Person ist für ihn *das Geistige im Menschen*, das „aus der reinen Potentialität in das Akthafte kommt, indem die Person die Wahl trifft. Tut sie dies in Abstimmung mit den spezifisch personalen Fähigkeiten, die im geistig Unbewussten liegen (dem Gewissen, der Liebe und der [künstlerischen] Inspiration), so kommt das Geistige zu seiner Erfüllung, denn in dieser Form realisiert es seine Verantwortung. In diesem Akt kommt die Wesensdifferenz des Geistigen zu den anderen Dimensionen des Menschseins zum Vorschein. Denn die Person hebt sich durch Wählen und Entscheiden von ihrem Psychophysikum ab, dessen sie sich instrumental bedient, und betritt damit den Raum der Geistigkeit – eben den Raum der Existenz. (Frankl 1975, 214)

Bedeutsam im Hinblick auf Entscheidungen finde ich, dass „*die Freiheit des Menschen eine Fähigkeit zur Auseinandersetzung* ist, die stets bezogen bleibt auf die subjektiven Fähigkeiten und in ihren Wirkmöglichkeiten durch innere und äußere Bedingungen begrenzt ist“ (Längle 2007, 155). Freiheit braucht ein Gegenüber, an dem sie sich vollziehen kann, und sie besteht hauptsächlich in der Fähigkeit, mit den unterschiedlichen Bedingungen umgehen zu können. Dafür sind sowohl *Selbst-Distanzierung* als auch *Selbst-Transzendenz* wichtig.

„Existieren“ ist handeln gemäß dem freien Willen. A. Längle meint: „Der springende Punkt in der Willensbildung ist *das Finden der inneren Zustimmung im Entschluss*. Zwar ist Freiheit auch in den anderen Schritten der Willensbildung enthalten, doch spitzt sich ihr Prozess im Entschluss zu. Dort wird die Freiheit auf den Punkt gebracht. In der Zustimmung verdichtet sich die Freiheit.“ (Längle 2007, 166) Und diese gilt auch als „*das Zentrale* in der Existenzanalyse“ (ebd. 166). Nach ihr wird die Existenzanalyse definiert, die von einem radikalen Verständnis von Freiheit ausgeht. So gesehen ist es „die schwierige Aufgabe einer Existenzanalyse… etwas, das frei ist, frei zu lassen, aber dennoch die Voraussetzungen zu schaffen und die Mittel zu finden, dass diese Freiheit realisiert werden kann“ (ebd. 166).

Der Dialog bildet den Rahmen, innerhalb dessen die Freiheit vollzogen wird.

Neben der grundlegenden Definition von Person als das Freie im Menschen (s. o.) gibt es eine Reihe weiterer Charakteristika, die die Person genauer beschreiben. Dazu gehört die *Ich-Haftigkeit* der Person. „Die Person gibt es nur als Ich oder Du… Die Person kommt nur in einem Ich zum Vollzug.“ (ebd. 170)

Daneben besteht in der *Originalität der Person* ein weiteres Charakteristikum, vor allem im Hinblick auf die Praxis-Relevanz. Gemeint ist damit die Grundaktivität, mit der die Person in Erscheinung tritt. Im phänomenologischen Hinschauen zeigt sich, dass sich „in uns etwas ‚zu Wort meldet‘ bzw. sich gefühlsmäßig anmeldet, das wir als ‚ursprünglich ichhaft‘ empfinden. Immer wieder werden wir innerlich auf etwas hingewiesen, manchmal sogar von innen her überrascht. ‚Es‘ sagt etwas in mir – und es sagt es zu ‚mir‘... Die Person ist im Ursprung dialogisch, auch im Innenbezug, denn sie spricht ursprünglich zu mir.“ (Längle 2007, 170f) Folglich kann in diesem Sinne von der *Person* gesprochen werden als „*das in mir Sprechende*“ (ebd. 170). Außerdem kann die Person durch ihre *Unfasslichkeit im Personsein* (ebd. 171) charakterisiert werden. Dieses innere Sprechen kann nämlich keineswegs gefasst, gehalten oder erzeugt werden. Hinzu kommt das *Gefühl des Gemeintseins* (ebd. 171), da das, was innerlich ankommt nicht richtungslos, sondern gerichtet, gezielt in Erscheinung tritt.

Hier spricht A. Längle vom Ursprung der Freiheit als jenem inneren Ort zumindest, wo die Freiheit zum Vorschein kommt. „Wir können nicht erkennen, woher sie kommt, wir können nur fühlend so etwas wie eine *Quelle* wahrnehmen, durch die eine innere Dynamik, dieses Sprechen, dieses Gemeint-Sein in uns aufbricht. Wenn wir von ‚Ankünftigkeit‘ sprechen, so soll damit jenes subjektive Erleben geschildert werden, dass uns innerlich etwas zukommt. Etwas kommt gleichsam ‚herein‘, es bricht ‚auf‘, ‚fällt uns ein‘. So kommt es, dass wir das Intimste in seinem Ursprung zwar als Ich erleben, aber zugleich als eine uns übersteigende Kraft. Weil es größer ist und dadurch mehr als das Ich ist, bezeichnen wir es als ‚Es‘. ‚Es‘ spricht in uns, ‚es‘ fällt mir ein, sagen wir. Da ist die eigene Ursprünglichkeit oder ‚Originalität‘ im reinen Wortsinn – hier wurzelt die *Authentizität* der Person. Und hier ist der tiefste und intime Prozess der Freiheitsgewinnung ‚lokalisiert‘.“ (Längle 2007, 171f)

In weiterer Folge wird das „Es“ zum „Ich“, indem es mit dem „Es“ in einen inneren Dialog tritt – gleichsam *Zwiesprache* hält. Dieser abstimmende Dialog erfolgt durch den *Abgleich mit den vier strukturellen Grundbedingungen* der Freiheit. Dadurch ergibt sich erst die reale Handlungsfähigkeit, und zwar indem das Erfasste mit dem Können geprüft, mit dem, was wichtig und wertvoll ist, verglichen und mit dem Eigenen sowie dem Kontext abgestimmt wird (ebd. 172).

Wir sprechen von Personsein, wenn der Mensch sein Ich aus der Tiefe gleichsam in Empfang nimmt. Oder: „Die Person ist der ‚Grund‘ des Ichs.“ (ebd. 174) Wichtig erscheint mir hier anzumerken und hervorzuheben, dass es dabei nicht primär um ein Sprechen geht, sondern dass damit auch ein Fühlen, Spüren oder Anderes gemeint sein kann.[4]

In diesem Wechselverhältnis hat das Ich die Funktion, „dem Menschen den Zugang zur eigenen Person und durch sie zum geistigen Boden des Ich zu verschaffen“ (ebd. 174). Die Person bildet sozusagen ein Gegenüber zum Ich und kann ihr deshalb *Boden sein*. So ist der Mensch hier in einer *Ur-Distanz* zu sich selbst, „und so nimmt die Freiheit des Menschen in seiner grunddialogischen Veranlagung ihren Anfang“ (ebd. 174).

„Der *Umgang* mit dem Personalen verlangt eine Einstellung, die eine Offenheit zulässt. Wenn diesen inneren Vorgängen eine ablehnende Haltung entgegengebracht wird, ist die Selbstwerdung als Person teilweise behindert.“ (ebd. 174f) In der Existenzanalyse wird in der Person das Wesen des Menschen gesehen. Wesentlich ist das „Sich-anvertraut-

[4] Gerade im Hinblick auf unentscheidbare Situationen ist dies – m. E. – festzuhalten!.

Sein“ als Person. So gesehen kommt dem Ich die Freiheit zu. „Das Ich ‚wählt‘, das Ich ist das Entscheidende, die ‚Fähigkeit zur Freiheit‘, während die Person als ihr Wesen die ‚Ermöglichung‘ dazu darstellt.“ (ebd. 175)

Wesentlich ist, dass das Ich als *Brücke* zwischen der personalen Tiefe und der realen Welt fungiert; insofern vollzieht das Ich die Freiheit, die ihm durch die Person zukommt (ebd. 175).

Zusammenfassend (Längle 2007, 175) kann festgehalten werden, dass bei Frankl die Person als das Geistige im Menschen bezeichnet wird. Das Ich hingegen wird als die Einheit aus physischer, psychischer und noetisch-personaler Dimension verstanden, das den Willen hervorbringen kann als die ihm aktuell und situativ mögliche und praktikable Freiheit. Und schließlich ist es auch das Ich, das für die Verantwortung für sich selbst als Person (im wahrsten Sinne des Wortes) verantwortlich zeichnet.

Zusammenschau

Im Vergleich zwischen den philosophischen Ausführungen ausgehend vom dekonstruktivistischen Denken J. Derridas und den Zugängen ausgehend von V. Frankl und A. Längle in der Existenzanalyse fällt auf, dass es am Ende jeweils darum geht, einerseits den Sprung über den Abgrund hin zu einer tatsächlich richtigen, gerechten oder auch nur angemessenen Entscheidung zu schaffen bzw. andererseits eine Brücke zwischen personaler Tiefe und realer Welt zu schlagen.

Während die Überlegungen hin zu einer gerechten und richtigen Entscheidung aufweisen, dass Ratio, kalkulierbare Entscheidungsprogramme u.ä. an der wirklichen und wahren Entscheidung vorbeigehen, kommt in den Ausführungen der Existenzanalyse u. a. sehr gut die Bedeutung der Gefühle zum Tragen, für die im Prozessmodell der Personalen Existenzanalyse ein systematischer Umgang angeboten wird, um die existentielle Zustimmung zu konkreten Situationen oder biographischen Erfahrungen einzuholen oder freizulegen (vgl. dazu Längle 1993, 133–160).

So betrachtet mögen die Zugänge und Modelle in der Existenzanalyse Entscheidern helfen, unentscheidbare Entscheidungen zu treffen – insbesondere dann, wenn es sich um solche handelt, bei denen sie auf ihre Person zurückgeworfen und entsprechend angefragt sind!

PRAXISBEISPIEL TEAM-ENTWICKLUNG

Sehr verdichtet möchte ich an dieser Stelle noch eine konkret durchgeführte Team-Entwicklung vorstellen, bei der ich an einem halben Tag mit den vier Grundmotivationen gearbeitet habe.

Ausgangssituation

Es ging darum, die Zusammenarbeit und Verbesserungspotentiale innerhalb eines großen Teams (30 Personen) im Zuge einer Follow-up-Veranstaltung weiter zu durchleuchten und an der Verbesserung zu arbeiten.

Nachdem es auch den Wunsch gab, inhaltlich „Inputs“ zu bekommen, entschied ich mich, dem Team inklusive der Leitung das Modell der vier Grundmotivationen anzubieten.

Durchführung

Am Beginn standen die Hinführung zur Existenzanalyse und die Erläuterung der vier Grundmotivationen, die im symbolischen Bild des Tisches gefasst wurde (vgl. Abb. 1).

Abb. 1: Die 4 Grundmotivationen

Anschließend ging es darum, die verschiedenen Standbeine noch genauer zu beschreiben und für den spezifischen beruflichen Kontext verständlich zu machen:

Erste Grundmotivation
= *Dasein-Können*
→ Sicherheit
Stabilität
Kontinuität
Schutz
Verlässlichkeit
Berechenbarkeit
Platz + Raum

Zweite Grundmotivation
= *Wert-Sein+ Leben-Mögen*
→ Dynamik
menschliche Nähe
Beziehung
Zusammengehörigkeit
Wärme
Mitgefühl
Anteilnahme

Dritte Grundmotivation
= So-Sein-Dürfen+ Sich-Selbstsein
→ das spezifische Eigene einbringen (können)
Eigenwert
Kreativität
Respekt
Achtung
Verantwortung
persönlich bestehen können

Vierte Grundmotivation
= für etwas oder jemanden leben
→ Wofür arbeite ich?
Was ist der größere Zusammenhang?
Appell?
Wann tue ich es?

Danach leitete ich eine vorgegebene *Open-Space-Runde* ein, bei der die Teilnehmenden folgende Fragen an den jeweiligen Pinn-Wand-Ständen zu beantworten hatten:

3 Fragen

1. *Was spricht mich an? ...begeistert mich?*

2. *Welche Bedeutung hat die Grundmotivation bei meiner Arbeit?*

3. *Was will ich ändern, besonders beachten? Wovon hätte ich gerne mehr/weniger?*

Insgesamt vier sogenannte *Stand-Owner* hatten die Verantwortung, die Gruppenergebnisse an der Pinn-Wand bzw. auf Flip-Chart-Blättern festzuhalten. Ihre Aufgabe war es auch, den Prozess zu moderieren.

Es gab *vier Durchgänge*, sodass die Teilnehmenden – bis auf die Stand-Owner – alle vier Grundmotivationen bearbeiten bzw. jeweils ergänzen konnten. Dazu gab es am Beginn jeder Runde eine kurze Einführung durch die Stand-Owner. Die Gruppen-Arbeitszeiten waren in der dritten und vierten Runde reduziert.

Der Prozess wurde abgeschlossen durch die *Präsentationen* der Stand-Owner, zu denen danach Verständnis- und Klärungsfragen gestellt wurden.

Im Anschluss daran erfolgte ein *vertiefender Dialog* (nach David Bohm) mit Hilfe eines „Gesprächs-Steines", bei dem sich alle Teilnehmenden – das gesamte Team – während einer Stunde einbringen konnten. Den Abschluss bildeten die Aussagen der Leiterin des Teams.

Ganz am Ende stand der *Abschluss* durch mich als Leiter der Team-Entwicklung, der den Stein zuletzt in die Hand nahm, den Nachmittag zusammenfasste, sich bedankte und die Veranstaltung beendete.

Literatur

Baecker D (2011) Organisation und Störung, Aufsätze, suhrkamp taschenbuch wissenschaft 2012, Berlin: Suhrkamp Verlag Derrida J (1991) Gesetzeskraft. Der ‚mystische Grund der Autorität'. Frankfurt am Main. Zitiert nach Weiskopf (2004)

Derrida J (2000a) As if I were dead. Als ob ich tot wäre. Wien: Turia + Kant. Zitiert nach Weiskopf (2004)

Foerster H v (1989) Wahrnehmen. In: Ars Electronica (Hg.) Philosophien der neuen Technologien. Berlin. Zitiert nach Weiskopf (2004)

Frankl V (1975) Anthropologische Grundlagen der Psychotherapie. Bern: Huber. Zitiert nach Längle (2007)

Frankl V (1998) Ärztliche Seelsorge, Grundlagen der Logotherapie und Existenzanalyse. Frankfurt/Main: Fischer TB Verlag

Längle A (1993) Personale Existenzanalyse. In: Längle A (Hrsg.): Wertbegegnung, Phänomene und methodische Zugänge. Wien: GLE-Verlag, 133 – 160. Zitiert nach Längle (2007)

Längle A (1998) Viktor Frankl. Ein Porträt. München: Piper

Längle A (2002) Die Grundmotivationen menschlicher Existenz als Wirkstruktur existenzanalytischer Psychotherapie. In: Fundamenta Psychiatrica 16. Stuttgart: Schattauer

Längle A (2003) Emotion und Existenz. In: Längle (Hg.) Emotion und Existenz. Wien: Facultas Univ.-Verlag. Zitiert nach Längle (2007)

Längle A (2007) Existenzanalyse der Freiheit – Zur lebenspraktischen und psychotherapeutischen Fundierung personaler Freiheit. In: Bauer E (Hg) Freiheit in philosophischer, neurowissenschaftlicher und psychotherapeutischer Perspektive. München: Fink

Luhmann N (1984) Soziologische Aspekte des Entscheidungsverhaltens. In: Die Betriebswirtschaft 44 (4). Zitiert nach Weiskopf (2004)

Malik F (2002) Führen – Leisten – Leben, Wirksames Management für eine neue Zeit. Stuttgart München: Deutsche Verlags-Anstalt

Nancy L (1987) Das Vergessen der Philosophie. Wien: Passagen Verlag. Zitiert nach Weiskopf (2004)

Weiskopf R (2004) Management, Organisation und die Gespenster der Gerechtigkeit. In: Schreyögg G/Conrad P (Hg.) Managementforschung 14, Wiesbaden: Gabler-Verlag

Anschrift des Verfassers:
Mag. Jürgen A. Baumann, MSc
A-6020 Innsbruck, Mozartstraße 6.
juergen.a.baumann@existenzanalyse.org

ENTWICKLUNG VON FÜHRUNGSLEITSÄTZEN

Robert Bachfischer

Der nachfolgende Text stellt die Erarbeitung von Führungsleitsätzen in einer Non-Profitorganisation dar. Als Grundlage wurde das Konzept der vier Grundmotivationen benutzt. Es wird kurz das grundlegende Führungsverständnis dargestellt, das als Voraussetzung hierfür gegeben sein muss. Die Darstellung der vier Grundmotivationen wird für den Prozess der Erarbeitung der Führungsleitsätze modifiziert.

SCHLÜSSELWÖRTER: Führungsleitsätze, Grundmotivationen, Leadership

DEVELOPING LEADERSHIP PRINCIPLES

The following script demonstrates the development of leadership principles in a non-profit organization. The concept of the four fundamental motivations was taken as a basis. An underlying management philosophy needed for this purpose is shortly outlined. The depiction of the four fundamental motivations is modified for the process of developing leadership principles.

KEYWORDS: management philosophy, fundamental motivations, leadership

AUFGABENSTELLUNG

In einer Non-Profitorganisation sollte in einem Workshop mit der Geschäftsleitung ein System von Führungsleitsätzen entwickelt werden. Ziel war es, die Führungskultur in der Organisation zu vereinheitlichen.

Die Organisation ist gekennzeichnet durch ein sehr breites Aufgabenspektrum, das von der Politikberatung, Serviceleistungen für Unternehmen bis zur Übernahme öffentlich-rechtlicher Aufgaben reicht.

Die vier Grundmotivationen nach Alfried Längle (2008) erwiesen sich als hervorragend geeignet hierfür, denn sie beschreiben jene grundlegenden oder existenziellen Bedingungen, die erfüllt sein müssen, damit Menschen bereit sind, sich einzubringen, sich zu engagieren, einen Beitrag zu leisten und dabei auch große Selbstzufriedenheit zu erlangen.

FÜHRUNGSVERSTÄNDNIS ALS VORAUSSETZUNG

Diese Eignung der EA ist allerdings nur gegeben, wenn in einer Organisation das grundlegende Verständnis vorhanden ist, dass es zwei primäre Aufgaben in der Mitarbeiterführung gibt: Zum einen Mitarbeitende zu gewinnen, sich mit ihren Kompetenzen, Fähigkeiten und ihrer Kreativität einzubringen und diese in Abstimmung mit den Strategien, den Zielen und den Werten der Organisation in ihren Aufgabenstellungen anzuwenden. Zum anderen, Mitarbeitenden die geeigneten strukturellen, sachlichen und sozialen Bedingungen in der Organisation zur Verfügung zu stellen, die deren Eigenmotivation auslösen und erhalten.

Von diesem grundlegenden Führungsverständnis konnte in der vorliegenden Organisation ausgegangen werden.

Es ist dort als Faktum anerkannt, dass die Aufgabenbereiche und die Arbeitsprozesse in der Organisation hoch wissensintensiv und komplex sind. Das bedeutet, Leistung kann damit kaum mehr per Anordnung von Vorgesetzten eingefordert werden. Vielmehr ist die Organisation damit weitgehend abhängig vom Engagement, der Selbstorganisationsfähigkeit und der Lernbereitschaft der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Sie ist abhängig von der Bereitschaft aller Personen in der Organisation ihre Fähigkeiten für die Ziele der Organisation einzusetzen und ihr Wissen und Beobachtungs- und Entscheidungsvermögen von sich aus in die Arbeitsprozesse einzubringen.

Menschen lassen sich zur Mitarbeit gewinnen, wenn sie Achtung und Wertschätzung erfahren, wenn sie spüren, dass es auch um sie als Person geht und nicht nur ihre Fähigkeiten gebraucht werden. Wenn die Ziele, die zu erreichen sind, hinreichend kongruent mit ihren persönlichen Wertvorstellungen sind, dann ist der Boden gegeben, dass Mitarbeiter ihre Aufgaben zudem als sinnvoll empfinden können.

„Für seine Mitarbeitenden und Kollegen muss er (der Unternehmer/der Führende) Motivator und Vorbild sein. Das Ehrgefühl ist dabei eines seiner ausgeprägtesten Merkmale. Er darf seine Macht nicht missbrauchen. Dazu gehören auch die Bescheidenheit und die Fähigkeit Menschen zusammenzubringen und sie zu fördern. Er muss den Menschen um sich herum eine Atmosphäre der menschlichen Wärme und des Optimismus vermitteln.

Führung beinhaltet ein Umfeld und organisatorische Rahmenbedingungen zu schaffen, in denen Mitarbeitende ihre Handlungsfreiheit und ihre Energie im Interesse des Unternehmens nutzen können." (Hayek 2008)

GRUNDMOTIVATIONEN ALS ORIENTIERUNG IN DER PRAXIS

Unter dem oben ausgeführten Führungsverständnis eignen sich die vier Grundmotivationen (GM) exzellent zur Entwicklung von Leitsätzen für die Mitarbeiterführung (vgl. Längle 2008). Gehen doch die GM von einer im Menschen immanent angelegte Bereitschaft sich einzubringen aus, einen Beitrag zu leisten, ihre Fähigkeiten sinnvoll und für an-

dere nutzbringend einzusetzen, und formulieren die basalen Grundbedingungen unter denen diese Bereitschaft aktiviert wird. Ein Führungsverständnis, das die Aktivierung der Eigenmotivation der Mitarbeitenden in den Mittelpunkt stellt und hierfür die geeigneten Rahmenbedingungen schaffen will, findet daher im Konzept der GM eine bestens geeignete Ausgangsbasis um daraus strukturiert Handlungsempfehlungen für die Mitarbeiterführung abzuleiten.

Für den Einsatz der GM im Workshop mit der Geschäftsleitung mit dem Ziel ein System von Führungsleitsätzen zu entwickeln, war allerdings *eine Anpassung der Darstellung der Grundmotivationen an die Aufgabenstellung erforderlich*. Nimmt man nämlich die stabilisierenden Voraussetzungen der Grundmotivationen näher in den Blick, dann gibt es jeweils solche, die dem Persönlichen zuzurechnen sind, und die allenfalls marginal von außen beeinflussbar sind. Und es gibt solche, die durch Umgebungsbedingungen, hier durch konkretes Führungshandeln, maßgeblich beeinflusst werden können bzw. zu fördern sind. Am Beispiel der ersten GM sei das kurz erläutert: „Sein können" bedingt Raum, Schutz und Halt. Es braucht jedoch im Arbeitskontext gleichermaßen Wissen, Fähigkeiten, Kenntnisse und Fertigkeiten. Erstere sind dem Führungshandeln direkt zugänglich, letztere allenfalls indirekt.

Die Bedingungen, unter denen Personen in Unternehmen oder Organisationen zu arbeiten haben, werden wesentlich durch die Führungskräfte gestaltet. Deshalb ist es sinnvoll, bei der Entwicklung von Führungsleitlinien jene Aspekte bzw. Voraussetzungen der Grundmotivationen in den Mittelpunkt zu stellen, die der Beeinflussung durch Führungskräfte zugänglich sind.

In den nachfolgenden *Grafiken* ist der Versuch unternommen, diese *Differenzierung der Beeinflussbarkeit von GM-Vorausetzungen* vorzunehmen. Die rechte Spalte listet die durch Führung gut beeinflussbaren Voraussetzungen auf, die linke jene, die nur marginal oder gar nicht beeinflussbar sind.

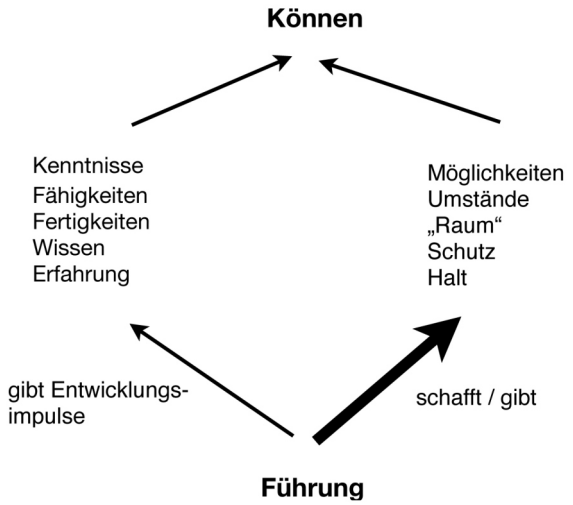


Abb. 1: Führungsmöglichkeiten in der ersten GM

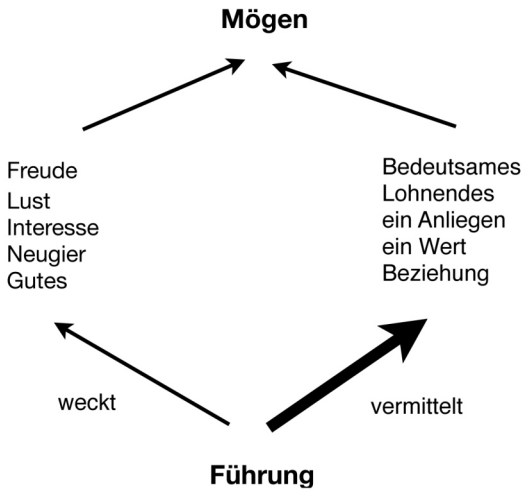


Abb. 2: Führungsmöglichkeiten in der zweiten GM

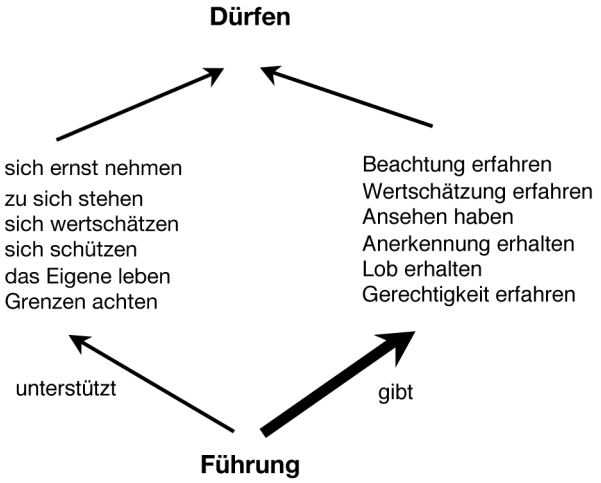


Abb. 3: Führungsmöglichkeiten in der dritten GM

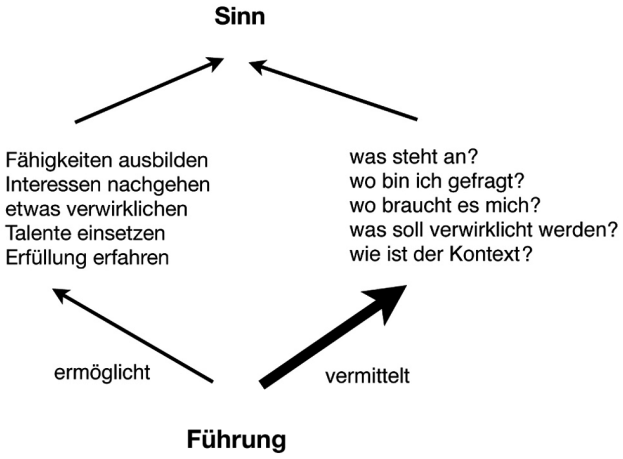


Abb. 4: Führungsmöglichkeiten in der vierten GM

ERARBEITUNGSSCHRITTE

In der Erarbeitung von Führungsleitsätzen geht es um eine Neuausrichtung der Organisationsleitung. In diesem an

die EA angelehnten Procedere soll aber nicht die Übernahme von Leitsätzen, die von Fachpersonal erarbeitet wurden, das Ziel sein, vielmehr soll ein Prozess der Selbstausrichtung aus der Authentizität heraus, initiiert werden.

Die konkrete Erarbeitung der Führungsleitlinien erfolgte in unserem Seminar dann in fünf Schritten.

Schritt 1

Information, Bereitstellen von Inhalten zur Motivation

Ausführliche Darstellung und Erläuterung des Konzeptes der vier Grundmotivationen. Vertiefende Diskussion und Klärung der offenen Fragen im Plenum.

Schritt 2

Kreative Phase – weiten, öffnen

Anwenden der Informationen aus den GM in Bezug auf die konkrete Situation der Mitarbeiter in der Organisation, wobei in je einer von vier Kleingruppen dann anhand der nachfolgenden Fragen Ideen gesammelt und in Stichworten auf Karten notiert wurden:

Was können wir tun/veranlassen, um bei unseren MitarbeiterInnen das

„ich kann“
„ich mag“
„ich darf“
„es macht Sinn“
zu bewirken bzw. zu befördern?

Schritt 3

Übergang vom Sachthema zur Einstellung

Vorstellung der Ideen im Plenum, Diskussion, Ergänzungen, Modifikationen, Einverständnis einholen.

In diesem Vorbringen des Erarbeiteten und darüber diskutieren, ergänzen und modifizieren, wird es in seiner Bedeutung für die konkrete Situation, aber auch als grundsätzliche Ausrichtung, „gewogen“, erwogen, in seiner Relevanz beurteilt.

Einverständnis heißt dann, sich dahinter stellen, es zum eigenen Anliegen machen. Das bedeutet auch, dass die durchdiskutierten konkreten Möglichkeiten von der sachlichen Distanz in die personale Nähe geholt werden, von „ja, das könnte man so machen“ zu „diese Inhalte sind mir persönlich wertvoll, sie sind mir ein Anliegen“.

Schritt 4

Sich einlassen auf die erarbeiteten und persönlich als bedeutsam erfassten Inhalte

In vier Kleingruppen – je einer zu jeder Grundmotivation – kommt es nun zum Überführen der Stichworte in Leitsätze. Eine solche Ausformulierung verweist auf das, was in Zukunft werden soll. Es beginnt der Prozess, sich für das Unternehmen an den erarbeiteten Inhalten durch wegweisende fassbare Formulierungen auszurichten.

Schritt 5

Vorstellung der Leitsätze im Plenum, Diskussion, Modifikationen, Verabschiedung

In diesem abschließenden Schritt wurde letztlich überprüft ob und wie die Leitsätze eine, auch für die einzelne Führungskraft stimmige Führungskultur der Organisation beschreiben. Aus der Diskussion ergaben sich kleinere Modifikationen, die unmittelbar eingearbeitet werden konnten. Die persönliche Zustimmung jedes Einzelnen erfolgte symbolhaft durch die Unterschrift unter die Leitsätze an der Pinwand.

ERGEBNIS

Im Ergebnis entstanden für diese Organisation folgende Führungsleitsätze zur Mitarbeiterführung:

Ausgangspunkt dieser Leitsätze ist unsere Überzeugung, dass wir in unserer Organisation leistungsfähige, leistungsbereite und engagierte Mitarbeiter haben.

1. Wir setzen uns mit den Stärken und Schwächen unserer Mitarbeiter aktiv auseinander. Durch passgenaue Personalentwicklung ermöglichen wir es ihnen, anspruchsvolle Aufgaben zu erfüllen und ihre Potenziale zu entfalten.

2. Wir definieren die Anforderungen für unsere Mitarbeiter, legen Verantwortungsbereiche klar fest und setzen realistische Ziele.

3. Wir fordern Kreativität ein und ermutigen unsere Mitarbeiter eigene Ideen einzubringen und umzusetzen.

4. Wir akzeptieren Misserfolge als natürliche Bestandteile eines kreativen Prozesses und sehen Fehler als Chance zu lernen.

5. Wir wertschätzen unsere Kollegen und Mitarbeiter und nehmen uns Zeit für sie.

6. Wir loben Erfolge im persönlichen Gespräch, aber auch öffentlich.

7. Wir fördern ein gutes Arbeitsklima.

8. Wir beteiligen Mitarbeiter aktiv an Entscheidungsprozessen, helfen bei der Entwicklung eigener Vorschläge und setzen die erfolgsversprechenden zeitnah um.

9. Wir kennen die einzelnen Aufgaben unserer Mitarbeiter und übertragen diesen die für ihre Aufgabenerfüllung erforderliche Verantwortung.

10. Wir bieten Freiräume zur zielgerichteten Entfaltung der individuellen Fähigkeiten und zeigen Entwicklungsmöglichkeiten auf.

11. Wir motivieren unsere Mitarbeiter, indem wir deren Beitrag zur Zielerreichung in den Gesamtzusammenhang von Vision und Aufgabe unserer Organisation stellen.

12. Vision und Aufgabenprofil entwickeln wir ständig gemeinsam weiter. Die Erfolge unserer gemeinsamen Arbeit kommunizieren wir.

13. Wir schaffen Möglichkeiten um unsere Mitarbeiter mit ihren Themen nach außen sichtbar werden zu lassen.

Nun ist an diesen Leitsätzen nicht unmittelbar abzulesen, dass sie aus den vier Grundmotivationen heraus entwickelt wurden. Sie sind in ihrem Inhalt eigentlich nicht überraschend für ein um einen wertschätzenden Umgang mit den Mitarbeitern bemühtes Unternehmen. Der Vorteil der Erarbeitung der Führungsleitsätze anhand der vier Grundmotivationen zeigt sich also weniger am formulierten Ergebnis, er zeigt sich vielmehr im Prozess, sich relativ offen und persönlich einzulassen auf die Inhalte aus den GM.

Die Grundmotivationen geben eine äußerst hilfreiche Struktur für die Arbeitsprozesse in den Kleingruppen vor, verhindern ausufernde Diskussionen und gewährleisten, dass die Führungsleitsätze die Aspekte der Mitarbeiterführung umfassend abdecken. Die Fragen, die die Arbeit in den Kleingruppen steuern, lassen sich unmittelbar auf das Führungshandeln bezogen formulieren. Für die hoch intellektualisierten und in ihrem Selbstverständnis primär sachlich ausgerichteten Führungskräfte war die klare Struktur und die innere Logik in den vier Grundmotivationen von essentieller Bedeutung für ihre Bereitschaft sich der Erarbeitung von Führungsleitsätzen überhaupt ernsthaft zu stellen.

Ohne, dass dies als Zielsetzung des Workshops explizit intendiert war, ergab sich ein zusätzlicher Effekt, der in seiner Wirkung u. U. ebenso bedeutsam sein wird, wie die Umsetzung der Führungsleitsätze. Die beteiligten Führungskräfte konnten über die sachlich-kognitive Ebene hinausgehen und die zu Beginn gegebene, persönlich distanzierte Haltung im Prozess verlassen. Das führte zu einer phasenweise sehr nachdenklichen und gleichzeitig konzentrierten Atmosphäre, weil die existenzielle humane Dimension des Führens von Menschen spürbar wurde. Die Verankerung der Führungsleitsätze im Bewusstsein der Führungskräfte ergab sich über den gewählten existenzanalytischen Zugang deutlich nachhaltiger als auf anderen Wegen.

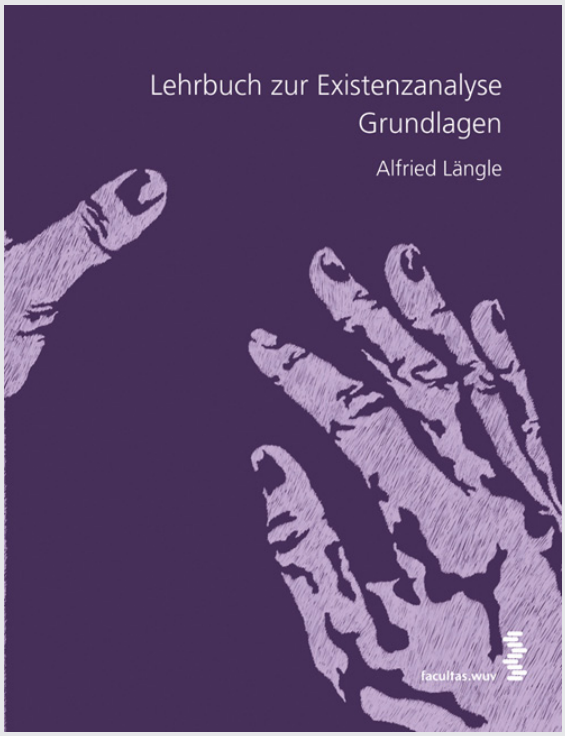
Bereits erfolgte Rückmeldungen zeigen: Die Führungsleitsätze werden in bemerkenswert hohem Maße eingehalten.

Literatur

Hayek N G (2008) In: «Tag der Wirtschaft» der economiesuisse am 5. September 2008 in Baden/Schweiz , Quelle: swatchgroup. com/archiv

Längle A (2008) Existenzanalyse. In: Längle A, Holzhey-Kunz A, Existenzanalyse und Daseinsanalyse. Wien: Facultas, 23-179

Anschrift des Verfassers:
Dr. Robert Bachfischer
freier Trainer und Berater
An der Römervilla 11
D-86316 Friedberg
robert@bachfischer.de



Alfried Längle

LEHRBUCH ZUR EXISTENZANALYSE
Grundlagen

Mit diesem Lehrbuch liegt die erste systematisierte und umfassende Darstellung der Grundlagen der „Existenzanalyse und Logotherapie" vor. Die Form der Darstellung ist für das Studium und die beraterisch-therapeutische Praxis aufbereitet. Die konsequente Verknüpfung von Theorie und Methoden, die ausführliche Schilderung und Kommentierung von praktischen Anwendungsmöglichkeiten sowie die Einbeziehung und Diskussion von Fallbeispielen machen das Buch darüber hinaus zu einem unentbehrlichen Nachschlagewerk.

Verlag: Facultas, Auflage: 2013, Preis: €19.90
ISBN,13: 978-3-7089-0958-5, Paperback, 248 Seiten

ARBEIT ALS EINTRITTSKARTE FÜR EIN GUTES LEBEN

Ein Erfahrungsbericht aus Programmen zur Arbeitsfähigkeitsförderung durch Arbeitsgestaltung

Irene Kloimüller

Arbeitsfähigkeit der Belegschaften erhalten ist eine zentrale Herausforderung für die Zukunft. Höhere Arbeitsfähigkeit bedeutet längerer Verbleib im Arbeitsprozess, bessere Gesundheit, höhere Lebensqualität – auch nach der Pensionierung – und höhere Qualität und Produktivität im Unternehmen.
Arbeitsfähigkeitsförderung stellt damit eine win-win-win Situation dar, für Betroffene, für Unternehmen und für die Volkswirtschaft.
In Österreich wurden zwei große Programme gelaunched: „Fit für die Zukunft – Arbeitsfähigkeit erhalten" (abgeschlossen Feb. 2013); und „fit2work- Betriebsberatung" (gestartet 2012), die Betriebe unterstützen sollen Arbeitsbedingungen arbeitsfähigkeitsfördernd zu gestalten.

SCHLÜSSELWORTER: Arbeitsfähigkeit, Humanisierung der Arbeit, Werte in der Arbeit, Coaching / OE, Lebensqualitätssteigerung

"WORK AS AN ADMISSION TICKET TO A GOOD LIFE"
Experience report from programs for promoting working ability through work design

Maintaining working ability of employees is a central challenge for the future. Higher working ability means longer working life, better health, higher quality of life – also after retirement – and greater quality and productivity within the company.
Promoting working ability is therefore a win-win-win situation, for those affected, for the enterprise and for the national economy.
In Austria two major programs have been launched: "Fit for the future – maintaining work ability" (completed February 2013); and "fit2work-business consultancy" (started 2012). The programs support enterprises in designing working conditions in a work ability promoting manner.

KEYWORDS: working ability, humanization of work, values in labor, coaching/OE, increasing quality of life

WERTVOLLE ARBEIT – GETEILTE VERANTWORTUNG

Arbeit ist ein wesentlicher Teil unseres Lebens, die wir nicht irgendwie hinter uns bringen, sondern als sinnvollen Bestandteil unserer Biographie erleben wollen und sollten.

Wie kann nun ein sinnerfülltes Arbeitsleben gelingen?

Es ist sicher von großem Vorteil, wenn ich mich für meine Tätigkeit bewusst entscheide. Im optimalen Fall kann ich meine Berufung zum Beruf machen.

Sicher nicht alle (un)selbständigen Erwerbstätigen erleben „die" Berufung in ihrem Job, aber viele Menschen geben dennoch an, dass sie ihre Arbeit als wertvoll und nützlich einschätzen. Eine positive, sinnbesetzte Beziehung zur Arbeit ist aus gesundheitsförderlichen Aspekten wie aus Gründen des Engagements für unseren Beruf wichtig. In dem was und wie wir etwas tun, wird unsere Person sichtbar, durch Herausforderungen in der Arbeit kann der Mensch sich entwickeln, vielleicht sogar über sich hinauswachsen.

Jeder Mensch strebt nach Sinn und wer ihn in der Arbeit nicht findet, ist demotiviert und lebt mehr seine Interessen in anderen Lebensbereichen (z.B. im Privatleben) aus.

Unsere Datenauswertungen von über 7.000 Personen aus dem Programm „Fit für die Zukunft", das in Österreich in der Zeit von 2008 bis Februar 2013 durchgeführt wurde, zeigen aber, dass – trotz positiver Einschätzung und Beziehung zur eigenen Arbeit – über die Hälfte der Mitarbeiterinnen mit den Berufsjahren an Motivation für die Arbeit verliert. Dies passiert, weil sie ihre Werte in der konkreten Arbeitssituation als behindert oder sogar verhindert sehen und daher Werte woanders verwirklichen wollen. Es kommt zunächst zum inneren Rückzug aus der Arbeit, in Folge dann zu einem äußeren, also tatsächlichen, Rückzug aus der Arbeit. Dieser Rückzug beginnt meist schleichend und zeigt sich auf verschiedenen Ebenen und Symptomen: Fast ein Drittel der unselbständig Beschäftigten gibt an unter gesundheitlichen Beeinträchtigungen zu leiden. Ein Drittel der unselbständig tätigen Männer und ein Viertel der Frauen erleben sich psychischen Belastungsfaktoren ausgesetzt (Biffl et al 2012). Unter psychischen Belastungsfaktoren werden u.a. Zeitdruck, wenig Handlungskontrolle und -spielraum, einseitige Überbeanspruchung oder geringe Wertschätzung durch Vorgesetzte verstanden.

Rund 30.000 Österreicherinnen und Österreicher gehen pro Jahr in die Invaliditäts- oder Berufsunfähigkeitspension und die Antragsraten liegen dabei deutlich darüber. Menschen in der Berufsunfähigkeit leben durchschnittlich elf Jahre weniger lang als der Rest der Bevölkerung. Über das Geschehen der Berufsunfähigkeit hinaus erfolgen etwa 60% aller Pensionszugänge in Österreich vorzeitig.

Gestalten Betriebe und Organisationen die Arbeitswelt menschengerecht, (Humanisierung der Arbeitswelt[1]), erleben deutlich mehr Betroffene ihre Arbeit länger als wert- und sinnvoll. In der Eigenverantwortung der Mitarbeite-

[1] Humanisierung der Arbeit - Definition (Gabler Wirtschaftslexikon Online, entnommen am 24.04. 2013): Bedeutungsinhalte:
- Maßnahmen zum Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz und zur Arbeitsplatzgestaltung um gesundheitliche Risiken und körperliche Belastungen zu minimieren.
- Arbeitsorganisatorische Maßnahmen, die darauf abzielen, die psychische Arbeitsbelastung zu minimieren, etwa durch Abbau von Monotonie, Erweiterung des Tätigkeitsspielraumes, sowie Erweiterung der Verantwortung.
- Psychologische Arbeitsgestaltung, d.h. Abstimmung der Arbeit auf die individuellen arbeitsbezogenen Motive.

rInnen liegt es, „Ja“ zu den Möglichkeiten zu sagen, aktiv einzusteigen und mitzugestalten. Lässt der Betrieb über Handlungsspielräume eine gewisse Autonomie zu, wachsen MitarbeiterInnen mit den Herausforderungen in ihren Leistungspotenzialen und sind bereit, länger im Arbeitsprozess zu verbleiben.

Überall dort hingegen, wo persönliche Werte durch die konkrete Arbeitssituation bedroht sind, und Arbeit sinnentleert zur Pflicht oder sogar zum Zwang wird, gehen rasch Motivation, Gesundheit und Leistungsfähigkeit und damit Arbeitsfähigkeit und die Wahrscheinlichkeit, bis zum regulären Pensionsantrittsalter zu arbeiten, verloren.

DAS HAUS DER ARBEITSFÄHIGKEIT

Die demografische Situation in Österreich, die hohen Raten an Berufsunfähigkeit und der im europäischen Vergleich überdurchschnittlich frühe Pensionsantritt waren Anlass für das Bundesministerium für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz, die Pensionsversicherungsanstalt und Allgemeine Unfallversicherungsanstalt in die Entwicklung von Programmen zur Förderung bzw. Erhalt oder Wiederherstellung von Arbeitsfähigkeit zu investieren.

Ganzheitliche „Arbeits(bewältigungs)fähigkeit“ oder Arbeitsfähigkeit beschreibt, inwieweit ein/e ArbeitnehmerIn in der Lage ist, seine/ihre Arbeit angesichts von Arbeitsanforderungen, Gesundheit, mentalen Ressourcen, Qualifikationen, persönlichen Werten und Einstellungen zu erfüllen. Arbeitsfähigkeit ist die Übereinstimmung zwischen dem, was ein Betrieb dauerhaft verlangt und als Rahmen zu Verfügung stellt und dem, was eine Person unter den gegebenen Bedingungen nachhaltig leisten kann und will. Arbeitsfähigkeit zu erhalten ist kein statischer Zustand, sondern ein ständiger Adaptierungsprozess, um die Balance zwischenden Anforderungen der Organisationen und den Bedürfnissen ihrer MitarbeiterInnen herzustellen.

Niedrige Werte in der Arbeitsbewältigung gehen mit einem vorzeitigen Ausstieg aus dem Arbeitsprozess, Sinnkrisen, eingeschränkter Gesundheit, schlechterer Lebensqualität und klassischen Produktivitätsverlusten einher.

Arbeitsfähigkeit zu erhalten bedeutet, dauerhaft zu fördern und zu fordern und das Gleichgewicht zwischen Ressourcen und Anforderungen zu pflegen.

Das Konzept von ganzheitlicher Arbeitsfähigkeit, das Zusammenspiel von Arbeit und Person wird im s.g. Modell „Haus der Arbeitsfähigkeit“ abgebildet (siehe Abb.1).

Dieses Modell stammt von dem finnischen Wissenschafter Prof. Juhani Ilmarinen (2005) und verbindet die verschiedenen Dimensionen von Arbeitsfähigkeit miteinander. Die Stockwerke des „Hauses der Arbeitsfähigkeit“ sind durch Stiegen miteinander verbunden, sie beeinflussen sich wechselseitig. Arbeitsfähigkeit wird zu etwa 35-40% durch individuelle Faktoren und etwa 60-65% durch die Arbeit/Arbeitsanforderungen selbst beeinflusst.

Gesundheit bildet die Basis des „Hauses der Arbeitsfähigkeit“. Gesundheit als körperliche und psychisch-geistige Leistungsfähigkeit erleichtert die erfolgreiche Erfüllung unserer Arbeitsaufgaben.

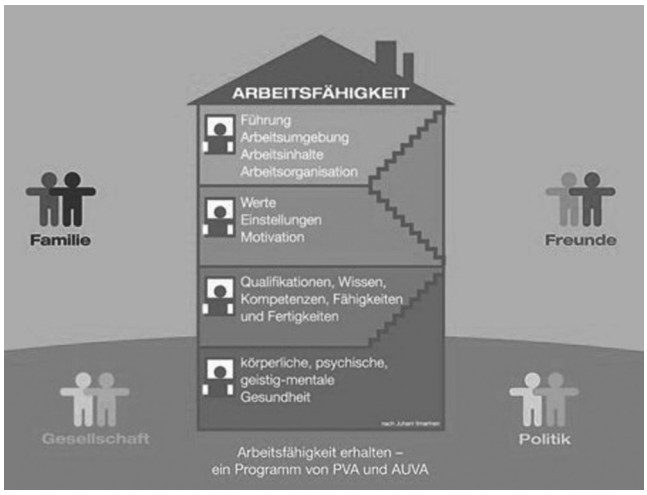


Abb. 1: Das Haus der Arbeitsfähigkeit (Quelle: Fit für die Zukunft Arbeitsfähigkeit erhalten)

Jede Einschränkung oder jede Krankheits-Diagnose bedeuten mehr Anstrengung für die gleiche Tätigkeit und greifen die Leistungsfähigkeit an. Chronische Erkrankungen beispielsweise führen auf Dauer zu spürbaren Einschränkungen. Kommt es dadurch zu gesundheitlichen Einbußen in der Arbeitsfähigkeit, bedeutet dieselbe Tätigkeit höhere Beanspruchung für den/die Betroffenen und führt auf Dauer zu einer Überbeanspruchung der Person und zu Leistungsverlust.

Kompetenz – abgebildet im ersten Stockwerk – stabilisiert das Haus der Arbeitsfähigkeit, wie die anderen Stockwerke auch. Gute Qualifikation und Kompetenzen sind für den Erhalt von Arbeitsfähigkeit unentbehrlich. Ebenso das Einbringen-Können der eigenen Fähigkeiten und Fertigkeiten. Damit Arbeitsanforderungen und Qualifikation gut zusammenpassen, müssen MitarbeiterInnen;

- gut ausgebildet sein (Ausbildung, Fachkompetenz),
- an „richtiger Stelle“ eingesetzt werden (Aufgabe der Vorgesetzten),
- Angebote bekommen, um sich ständig weiter zu qualifizieren (Weiterbildung),
- diese Angebote auch eigenverantwortlich wahrnehmen (Weiterbildung, Methodenkompetenz).

Es sind aber nicht nur Basisanforderungen, die täglich bewältigt werden müssen, sondern auch neue Aufgaben bzw. Herausforderungen, die an die Betroffenen gestellt werden. Entscheidend für produktive Arbeitsfähigkeit ist, ob jemand mit seinen Anforderungen gut zurechtkommt und die eigenen Ressourcen als ausreichend einschätzt.

Das mit dem Alter zunehmende Erfahrungswissen unterstützt den Umgang mit schwierigen oder sozial komplexen Situationen, ersetzt aber nicht, sich auch im fachlichen Bereich ständig weiterentwickeln zu müssen (lebensbegleitendes Lernen). Sozialkompetenz erlernen MitarbeiterInnen nicht in ihrer Ausbildung, sondern v.a. im Berufsalltag. Dabei spielen Führungskräfte (Vorbildwirkung) und das soziale Gefüge im Team eine große Rolle.

Werte und Einstellungen beeinflussen Arbeitsfähigkeit wesentlich, sie sind im zweiten Stock des Hauses der Arbeitsfähigkeit beheimatet. Positive Grundwerte und eine prinzipiell positive Einstellung zur Arbeit haben einen sehr

hohen Einfluss auf die Beziehung zur Arbeit und damit auf Arbeitsfähigkeit. Wie bereits im ersten Abschnitt dieses Artikels beschrieben, haben MitarbeiterInnen zu Beginn ihrer Berufslaufbahn durchaus sinnerfüllte und positive Beziehung zu ihren Tätigkeiten, ein beachtlicher Teil der MitarbeiterInnen verliert jedoch über die Jahre diese Einstellung, weil ihre beruflichen Erwartungen nicht erfüllt wurden, weil sie sich zu wenig geschätzt und gesehen fühlen oder weil die Kooperation im Team nicht passt (Psychologischer Arbeitsvertrag, Denise Rousseau). Das hat oft zur Folge, dass ihre Motivation abnimmt.

Im zweiten Stockwerk wird aber auch das motivationsbedingte Verhalten von MitarbeiterInnen abgebildet, z.B. trotz Krankheit zur Arbeit zu gehen (Präsentismus nach Aronsson et al. 2000) oder das Arbeitsklima in einem Betrieb.

Diese Ausführungen untermauern, wie eng das zweite Stockwerk mit dem obersten Stock – dem *Stockwerk der Arbeitsbedingungen, der Führung, der Anforderungen und Handlungsspielräume, der Zusammenarbeit im Team* – verbunden ist. Hier entscheidet sich oft, ob z.B. negatives Führungsverhalten oder ein schlechtes Betriebsklima unmittelbar Auswirkungen auf die Einstellungen von MitarbeiterInnen haben. Hier sind aber auch die Hebel zu finden, mit deren Hilfe passende Herausforderungen und Weiterbildung, sowie Arbeitsmittel für möglichst viele MitarbeiterInnen verbessert werden können und in der Folge höhere Arbeitsfähigkeitswerte und Produktivität erreicht werden.

Im obersten Stockwerk finden sich alle Rahmenbedingungen zur Arbeitsgestaltung wieder.

DIE ÖSTERREICHISCHEN PROGRAMME ZUR UNTERSTÜTZUNG VON ARBEITSFÄHIGKEIT

2008 wurde das fünfjährige Programm „*Fit für die Zukunft - Arbeitsfähigkeit erhalten*“ ins Leben gerufen, an dem 20 Pilotbetriebe mit rund 20.000 ArbeitnehmerInnen teilgenommen haben (www.abiplus.net).

Mit 1.01.2011 wurde das Arbeits- und -Gesundheitsgesetz (AGG; www.fit2work.at) vom Nationalrat beschlossen, welches unter dem Programm-Namen „*fit2work*“ umgesetzt wird. Bis Ende 2013 werden rund 100 Organisationen und Betriebe bereits in das Programm integriert sein.

Ziel von „Fit für die Zukunft“ war es, Ansätze zu entwickeln, um Arbeitsfähigkeit von Belegschaftsgruppen zu fördern und/oder diese zu erhalten. Ziel von „fit2work- Betriebsberatung“ ist es, die Arbeitsfähigkeit von Menschen mit bereits eingeschränkter Gesundheit möglichst gut zu stützen und Rahmenbedingungen für eine Eingliederung von Personen mit Einschränkungen so zu gestalten, dass diese Menschen im Erwerbsprozess bleiben können und die Arbeitsplätze erhalten bleiben. Auch hier spielt es für den Erfolg eine wesentliche Rolle, dass nicht irgendeine Alternative entwickelt wird, sondern eine für den Menschen sinnvolle, die ihn einerseits entlastet, anderseits vor positive Herausforderungen stellt.

In beiden Programmen steht die *Verhältnisorientierung* im Vordergrund, das bedeutet, dass primär an der Organisationskultur, an Strukturen und Prozessen im Unternehmen angesetzt wird (siehe Abbildungen 2 und 3) , und sekundär am individuellen Verhalten von ArbeitnehmerInnen. Die Interventionen erfolgen auf Grund der Ergebnisse und Erkenntnisse eines standardisierten Analyse-Prozesses entlang des beschriebenen „Haus der Arbeitsfähigkeit“ u.a. mittels Arbeitsbewältigungsindex Plus™ (einem Fragebogen-Instrument zur Einschätzung des Niveaus von ganzheitlicher Arbeitsfähigkeit, womit alle MitarbeiterInnen eines Betriebes befragt werden).

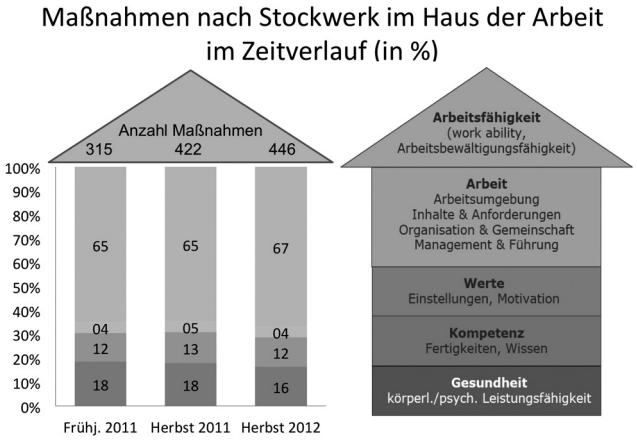


Abb. 2: Maßnahmen nach Stockwerk im Haus der Arbeit im Zeitverlauf (Kloimüller , Czeskleba 2013)

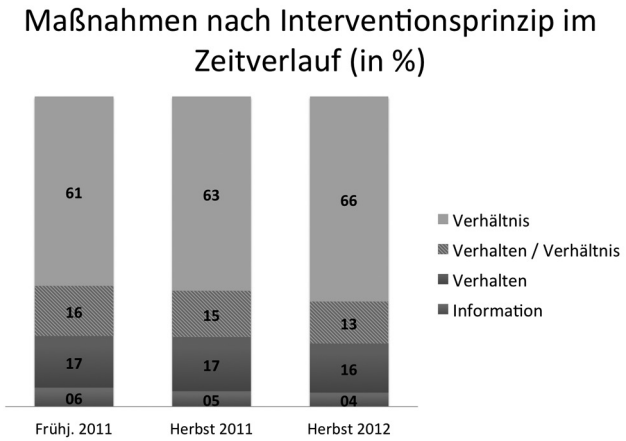


Abb. 3: Maßnahmen nach Interventionsprinzip im Zeitverlauf (Kloimüller, Czeskleba 2013)

Als besonders relevant für den *Erhalt von Arbeitsfähigkeit* haben sich die *Gestaltung von Handlungsspielräumen* (je größer der Handlungsspielraum, umso höher die Arbeitsfähigkeit), *Führungsverhalten* (je wertschätzender und einbeziehender, umso höher die Arbeitsfähigkeit), *Werte in der Arbeit und Einstellung zur Arbeit* (je besser der psychologische Arbeitsvertrag erfüllt wird, umso höher die Arbeitsfähigkeit) *und das gesundheitliche Niveau* (je besser, umso höher die Arbeitsfähigkeit) herausgestellt (Kloimüller et al. 2012).

In allen Betrieben wurden neben spezifischen Maßnahmen basierend auf den Analyseergebnissen, gemeinsam mit der Führung am Führungsverhalten (Wertschätzung, Zutrauen, Vertrauen) gearbeitet. Handlungsspielräume wurden thematisiert und so weit möglich vergrößert, Mitbestimmung der MitarbeiterInnen in der Entwicklung der Maßnahmen, bei der Gestaltung neuer Arbeitszeitformen etc. eingeräumt.

Betriebliche Gesundheitsförderungsprogramme wurden verstärkt oder neu implementiert. Auch die Gründe für den Motivationsverlust bei über der Hälfte der Belegschaften wurden analysiert: nicht passende Arbeitsbedingungen – z.B. enge Spielräume, zunehmende Bürokratisierungen, sinnentleerte Tätigkeitsabläufe oder zu wenig Gratifikation (Wertschätzung), aber auch Enttäuschung über den Berufsverlauf wurden genannt.

Als ein *gemeinsamer Kern der Motivationsabnahme* konnte auch eine Unzufriedenheit mit den Perspektiven und mangelnde Zuversicht für die Zukunft herauskristallisiert werden. Dafür wurde beispielsweise in Zukunftsdialogen und – werkstätten in einer kreativitätsfördernden Atmosphäre Zukunftsszenarien visioniert und zunächst Lösungsvorschläge außerhalb von Sachzwängen/Rahmenbedingungen entwickelt, welche dann in einem weiteren Schritt in Richtung Umsetzbarkeit konkretisiert und strukturiert wurden.

Lag der Fokus beim Motivationsverlust eher in mangelnder Wertschätzung, so wurde mittels Führungskräfteschulungen oder auch die Entwicklung eines Codex für einen wertschätzenden würdevollen Umgang, über alle Hierarchien und Altersgruppen hinweg, versucht Verbesserungen zu erzielen.

Aus existenzanalytischer Sicht sind die Geschehen im Stockwerk der Werte und Einstellungen und im Stockwerk „Arbeit“ besonders interessant. Im Zusammenspiel der beiden wird der s.g. psychologische Arbeitsvertrag getroffen. Persönliche Vorstellungen über Sinn und Wert der Arbeit, Arbeitsbedingungen, Einflussmöglichkeiten werden auf Spielräume, Gerechtigkeit, Unterstützung und Berechenbarkeit des Arbeitgebers überprüft. Besteht ein Bruch im Vertrag, dann kommt es zur inneren Kündigung, zum Berufsumstieg oder zum Berufsausstieg.

Der Prozess dieser Überprüfung läuft oft unbewusst ab.

In Coachings mit MitarbeiterInnen bietet sich die Methode der „Personalen Existenzanalyse“ unterstützend an: Was nehme ich in der Organisation wahr? Welches Gefühl löst es aus bei mir? Kann ich es verstehen? Es kommt zu einer tiefen Stellungnahme und einem Impuls, was ich gerne machen würde. Was konkret verwirklicht werden kann, hängt letztlich vom Einzelnen und den Möglichkeiten der Arbeitsbedingungen ab. Im positiven Fall folgen Aktionen zur Veränderung und besseren Bewältigung, im schlechteren Fall kommt es zum inneren Rückzug.

In den Pilotbetrieben von „ Fit für die Zukunft“ konnte demonstriert werden, dass gut abgestimmte Maßnahmen zu einer Verbesserung von Arbeitsfähigkeit führen (siehe Abb. 4).

Üblicherweise sinken Arbeitsfähigkeitswerte, wenn Betriebe Arbeitsfähigkeit nicht unterstützen, um 0,4 bis 0,6 Punkte pro Jahr (je nach Belastungsgrad). Demnach hätten die Durchschnittswerte nach dem vierten Jahr bei rund 39 Punkten liegen müssen, was sie aber nicht taten, sondern sich im Gegenteil sogar zwischen 0,1 bis 1.0 Punkten verbesserten.

Das bedeutet, dass die MitarbeiterInnen der beteiligten Betriebe gemessen mit dem gesundheitlichen Arbeitsbewältigungsindex in etwa um fünf Jahre jünger waren, als sie es ohne Interventionen gewesen wären. Damit wird die Wahrscheinlichkeit auf einen längeren Verbleib im Arbeitsprozess deutlich erhöht, im besten Fall um fünf Jahre.

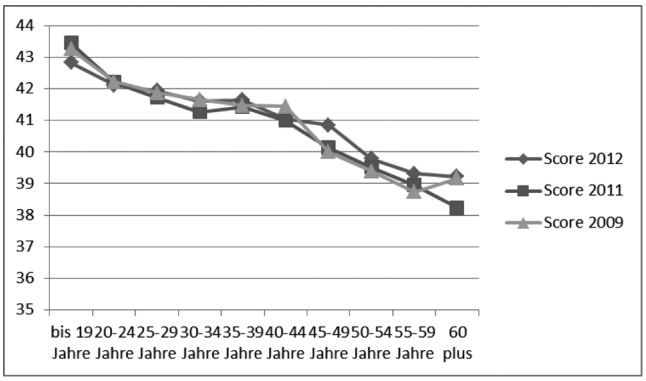


Abb. 4: Arbeitsbewältigungswerte im Altersprofil (Kloimüller , Czeskleba 2013)

RESÜMEE

Verbesserungen von Arbeitsbedingungen beeinflussen nachhaltig den Erhalt von Arbeitsfähigkeit bzw. helfen auch, eine Eingliederung bei gefährdeter Arbeitsfähigkeit erfolgreich zu gestalten. Ein wesentlicher Aspekt von Arbeitsbedingungen ist das Ermöglichen persönlicher Werte- und Sinnverwirklichung durch Mitgestaltung und Handlungsspielraum für MitarbeiterInnen und durch Wertschätzung und Anerkennung. Diese Aspekte werden wiederum sehr oft durch die Führung (mit)gestaltet. Gutes Führungsverhalten und gute Arbeit von Vorgesetzten ist ein hoch signifikanter Faktor, für den eine Verbesserung der Arbeitsfähigkeit zwischen dem 51. und 62. Lebensjahr nachgewiesen wurde (Ilmarinen 2005, Richenhagen 2010).

Literatur und Links

Aronsson G, Gusafsson K & Dallner M (2000) Sick but yet at work. An empirical study of sickness presenteeism. J Epidemiol Community Health, 54 502-9

Biffl G, Faustmann A et al. (2012) Psychische Belastungen der Arbeit und ihrer Folgen. WIFO

Ilmarinen J (2005) Towards a longer worklife – Ageing and the quality of worklife in the European Union. Helsinki: FIOH

Kloimüller I, Czeskleba R, Klausz G (2012) Das Haus der Arbeitsfähigkeit bauen - eine Bauanleitung um Arbeitsfähigkeit zu erhalten und zu fördern. Wien: AUVA

Kloimüller I, Czeskleba R (2013) Das Haus der Arbeitsfähigkeit bauen / „Fit für die Zukunft – Arbeitsfähigkeit erhalten“ – ein Programm von AUVA und PVA. Wien: AUVA

Richenhagen G (2010) Arbeitsfähigkeit in KMU erhalten und fördern – ein Handbuch für die Praxis; Ministerium für Arbeit, Integration und Soziales des Landes Nordrhein -Westfalen

Anschrift der Verfasserin:

Dr.in Irene Kloimüller

Am Heumarkt 3/I/18

A-1030 Wien

i.kloimueller@wertarbeit.at

www.wertarbeit.at

www.abiplus.net

EIN BLICK HINTER DIE FAKTEN

Phänomenologie in der Unternehmensberatung

Helmut Hohengartner

Konsequente Unternehmensberatung fußt auf einer durchgängigen Beratungsphilosophie, der eine spezifische Anthropologie zugrunde liegt. Will sich der Unternehmensberater über Informationsvermittlung und Animation hinausgehend dem Klienten in seiner existenziellen Situation zuwenden, um ihn zu befähigen, problematische Situationen zu bewältigen, dann ist ein Blickwinkel angezeigt, der die ganze Person des Klienten in das Bild bekommt. Die phänomenologische Haltung hat dabei eine wichtige Funktion. Anhand von Fallbeispielen aus der Beratungspraxis soll dargestellt werden, wie es gelingen kann, den personalen Ansatz im nüchternen und sachlichen Umfeld der Unternehmensberatung zu praktizieren.

SCHLÜSSELWÖRTER: Coaching, Phänomenologie, Sinnerfassungsmethode, Unternehmensberatung

A GLIMPSE BEHIND THE FACTS
Phenomenology in business consulting

Consequent business consulting is based on a consistent philosophy of consulting with an underlying specific anthropology. If the business consultant goes beyond a mere provision of information and animation to devote himself to the very existential situation of the client in order to empower them to cope with difficult situations, the consultant has to face the client's person. For this a phenomenological attitude is of great importance. On the basis of consultation case studies the author intends to point out how the personal approach can successfully be practiced in the sober and impersonal setting of business consulting.

KEY WORDS: business consulting, phenomenology, coaching, meaning finding method

Kann es gelingen, phänomenologische Haltung in der Unternehmensberatung einzunehmen und im Beratungsprozess zielgerichtet zum Einsatz zu bringen? Auf den ersten Blick scheint dies ein „weiter Spagat" zu sein. Denn Phänomenologie verlangt Offenheit und Voraussetzungslosigkeit. Es geht dann darum, als Berater nicht gleich zu agieren, sondern wirken zu lassen, Geduld aufzubringen. Zeitvorgaben stören den Prozess. Vorwissen ist auszuklammern, eigene Erfahrungen sind beiseite zu stellen. Das ist für ein therapeutisches Gespräch möglicherweise gut vorstellbar, in der unternehmensberaterischen Praxis erwarten sich die Klienten[1] nicht unbedingt derartige Tugenden vom Berater, ganz im Gegenteil. Sie fordern in kurzer Zeit konkret formulierte Lösungsvorschläge, basierend auf der Kompetenz und dem Vorwissen des Beraters. Zeit ist Geld für den Klienten – zumindest in Form des Beratungshonorars. Geduld möchten da nur die wenigsten aufbringen. Bedient man sich dieser Klischeevorstellungen, so wird man der Breite der Herausforderungen an die Unternehmensberatung nicht gerecht. Denn in der Unternehmensberatung stehen manchmal Probleme an, die nicht durch Übermittlung von Informationen und Einsatz von Sachkompetenz rasch gelöst werden können. Wenn etwa trotz Einsicht und Überzeugung des Klienten Lösungswege nicht begangen werden, dann ist an der Person des Klienten anzusetzen (Hohengartner 1997).

Genauso geht es im umgekehrten Sinn in Therapie und Beratung manchmal um ganz pragmatische Problemlösungen, die mit Vorerfahrung und Faktenwissen seitens des Beraters anzugehen sind.

Hat ein personbezogener Ansatz in der Unternehmensberatung Berechtigung?

Nach mehr als 15 Jahren Berufspraxis als Wirtschaftsberater in Kleinunternehmen war ich mit dem Erfolg meiner Arbeit häufig unzufrieden. Ich hatte einen scharfen Blick für wirtschaftliche Zusammenhänge ausgebildet, konnte gut mit den Klienten umgehen und entwickelte gemeinsam mit meinen Klienten Konzepte und Pläne. Doch manche Klienten kamen „nicht vom Fleck". Die geplanten Maßnahmen wurden nur zögerlich oder gar nicht umgesetzt oder blieben irgendwann mitten im Prozess stecken. Das geschah interessanterweise auch dann, wenn der Klient die Sachlage ganz offensichtlich erfasst hatte und auch selbst von der Richtigkeit der geplanten Maßnahmen überzeugt war. Wie etwa im folgenden Fall:

Herr N. war mit seinem Einzelunternehmen hoch verschuldet. Auch privat war die Fremdkapitalbelastung ausgesprochen hoch, da er gleichzeitig mit der Unternehmensgründung in ein komfortables Wohnhaus investiert hatte. Da Herr N. bereits 55 Jahre alt war, wurde ein Ausstiegsszenario mit einem teilweisen Verkauf der Firmenliegenschaft und der Konzentration auf die Kernkompetenzen des Unternehmens entwickelt. Damit sollte vor allem das Wohnhaus im Eigentum erhalten bleiben und ein Konkurs verhindert werden. Herrn N. war die Situation klar, es war ihm auch bewusst, dass weiteres Zögern die Situation so weit verschlimmert, dass ein Teilverkauf den Kapitalbedarf nicht mehr decken kann und das Konzept zum Scheitern bringt. Die Beratung war abgeschlossen, Herr N. wollte gemeinsam mit einem Makler unverzüglich an den Liegenschaftsverkauf gehen.

Doch nach einem Jahr war noch immer nichts Konkretes geschehen. Später wurde die gesamte Liegenschaft veräußert. Herr N. musste bis zu seiner Pensionierung noch einige Jahre in verschiedenen Anstellungen jobben und wohnt nun mit seiner Gattin in einer kleinen Mietwohnung.

Wie sollte ein Berater in derartigen Situationen vorgehen? War es ein Misserfolg der Beratung? Lag es am Klienten? War die Beratung mit der Konzepterstellung wirklich abgeschlos-

[1] Der leichteren Lesbarkeit halber wird das generische Maskulinum verwendet.

sen? Hatte sie ausgereicht, um den Klienten zur Selbsthilfe zu befähigen? Hatte sie den Klienten in seinem Wesen erfasst?

Mir fehlte damals in meiner Beratungsarbeit der Blick über das rein Rationale hinaus auf weitere, im Verborgenen wirkende Beweggründe meiner Klienten. Meine Erkenntnis daraus war: Soll Beratung gelingen und für den Klienten von Nutzen sein, so muss der Horizont möglicherweise weiter gespannt sein als es durch eine betriebswirtschaftlich problembezogene Betrachtungsweise möglich ist.

WOZU PHÄNOMENOLOGIE?

Die Branche der Unternehmensberatung zerfällt in viele Spezialisierungen und Ausrichtungen. Allen gemein ist, dass sie unterstützende Leistungen im Zusammenhang mit unternehmerischen Entscheidungen bereitstellen.

Einer konsequenten Unternehmensberatung liegt eine spezifische Beratungsphilosophie zugrunde, die auf einer Anthropologie gründet. Auch wenn diese Philosophie nicht explizit ausgewiesen ist, ist Arbeiten mit Menschen ohne eine konkrete Vorstellung vom Menschen nicht möglich.

Unterstellt nun die Beratungsphilosophie, dass unternehmerische Entscheidungen ausschließlich auf sachlichen Wirtschaftsfakten beruhen, so ist Phänomenologie nicht erforderlich. Wird allerdings angenommen, dass auch in unternehmerischen Entscheidungen persönliche Aspekte mit wirken, so kann Phänomenologie ein tieferes Verständnis ermöglichen.

Stellt sich die Unternehmensberatung darüber hinaus auch die Aufgabe, den Entscheidungsprozess selbst zu fördern und zu stützen, dann ist Phänomenologie ein hilfreiches Instrument. Sie ermöglicht den umfassenden Blick auf die Entscheidungssituation.

Beratung ist mehr als Information

Der Beratungsprozess umspannt einerseits das gemeinsame Erfassen des Problems aus dem Blickwinkel des Klienten. Andererseits geht es darum, einen Weg zur Problemlösung zu finden. Dabei ist auch darauf zu achten, ob und unter welchen Bedingungen der Klient diesen Weg überhaupt beschreiten kann. In einem umfassenden Beratungsansatz sind nicht nur externe Gegebenheiten wie etwa Marktbedingungen und Verfügbarkeit von Ressourcen einzubeziehen, sondern auch die ganz persönlichen „Lebens - Bedingungen“ des Klienten. Daraus erst ergibt sich, welche flankierenden Hilfestellungen gegebenenfalls dazu noch angeboten werden sollten und welche Voraussetzungen zu schaffen sind, damit der Klient in einen Veränderungsprozess einsteigen kann (Hruschka 1994).

Die Verantwortung des Beraters reicht in einem umfassenden Ansatz also über die reine Informationsvermittlung hinaus. Sie verlangt vom Berater, die Anwendbarkeit und Umsetzbarkeit der Lösungsangebote zu überprüfen und diese gegebenenfalls an die individuellen Gegebenheiten des Klienten anzupassen und auf dessen Ressourcen und Rahmenbedingungen konkret Bezug zu nehmen. Und sie verlangt, im Sinne einer guten Motivation, das Wollen des Klienten, das, was ihn bewegt direkt anzusprechen (Hohengartner 1993).

Genau hier setzt Phänomenologie an. Phänomenologie ist eine Erkenntnishaltung, der es um das „Eigentliche“ um das „Wesen“ geht (Längle 2007).

DER SCHWIERIGE EINSTIEG

Intuitive Annäherung

So sehr die Notwendigkeit einer tiefgehenden Schau auf das Wesentliche auf der Hand liegen mag, so schwierig ist sie im Berufsalltag umzusetzen. Phänomenologisches Arbeiten in seiner reinen Form verlangt vom Berater, sich zurückzunehmen, sich beeindrucken zu lassen, Erklärungen und Deutungen einzuklammern. Das kann den Klienten verstören und verunsichern, wenn sich dieser Antworten auf seine Fragen erwartet. Phänomenologie ist daher im Kontext der Unternehmensberatung vorsichtig, dosiert und nur zum gegebenen Zeitpunkt einzusetzen.

Die Tatsache, dass der Klient einen Unternehmensberater aufsucht, ist als Hinweis zu sehen, dass er bei der Lösung eines anstehenden Problems Hilfe oder Bestätigung anfragt. Dass es dem Klienten ausschließlich um ein wirtschaftliches Problem geht, das mit Methoden der Unternehmensberatung anzugehen ist, ist oftmals ein einengendes Vorurteil. Bereits an diesem Punkt besteht die Gefahr, dass das Methodenprimat einen Lösungsweg vorgibt. Das ist auch der Punkt, an dem die phänomenologische Haltung im Kontakt mit den Klienten ein erstes Mal wirksam wird, wenn sie das Methodenprimat in Frage stellt (Vetter 2007).

So kann bereits in der einleitenden Fragestellung eines ersten Beratungsgespräches phänomenologische Haltung praktiziert werden, wenn dadurch das Betrachtungsfeld über das vorgegebene Rollenverständnis hinaus geweitet wird. Formulierungen wie: „Wozu haben Sie mich gerufen? Wobei kann ich Ihnen zur Seite stehen? Worum geht es Ihnen eigentlich? Wie soll es für Sie sein, wenn unsere Arbeit zufriedenstellend abgeschlossen sein wird?“ umfassen bereits viel mehr als nur das konkrete Problem an sich. Sie zwingen den Klienten dennoch nicht, von seinem vorgefassten Thema abzuweichen, wenn er das nicht will.

Meine ersten Sätze fallen eher intuitiv als kalkuliert. Doch ergeben sie sich meist aus den Rahmenbedingungen des Gespräches, den ersten Äußerungen des Klienten und meiner Offenheit für den Klienten in dem, was ihn bewegt und was seine Situation ist.

Schon die Rahmenbedingungen des Erstgespräches selbst bieten interessante Hinweise. Hat sich der Klient bereits umfangreich vorbereitet oder ließ er das erste Gespräch auf sich zukommen? Lässt er dem Berater das erste Wort oder legt er gleich los? Findet das Gespräch in ruhiger Atmosphäre oder im umtriebigen Büro statt? Fällt der Klient mit der Tür ins Haus, ist er eher ausschweifend in Erklärungen oder eher zurückhaltend? Zieht er Vertrauenspersonen bei? Aus diesen und vielen anderen Details ergibt sich ein Eindruck, der später möglicherweise ein wichtiger Mosaikstein zur Problembearbeitung sein kann. Dieser eignet sich aber selten, gleich direkt angesprochen und in den Beratungsprozess eingebunden zu werden.

Arbeiten auf zwei Ebenen

In der Unternehmensberatung steht so gut wie immer die Bearbeitung eines sachlichen Problems im Vordergrund, das

zumeist in einem direkten Zusammenhang mit einem Unternehmen steht. Oft ist der ratsuchende Unternehmer selbst gar nicht in dieses Problem involviert (etwa bei Personalfragen, Marketingüberlegungen, unternehmenstechnischen Fragen etc.). Daher kann eine phänomenologische Herangehensweise zu Beginn der Arbeit ausschließlich zur Erweiterung des Betrachtungshorizontes herangezogen werden.

Ein direktes forciertes Weiterarbeiten an Beobachtungen, die am Rande oder abseits der unmittelbaren sachlichen Fragestellung stehen, verbietet sich aus der konkreten Auftragsstellung heraus. Man muss davon ausgehen, dass der Klient zuerst in seiner konkreten Fragestellung verstanden und ernst genommen werden möchte. Aus dem konkreten Auftrag heraus ergibt sich zumeist bereits eine festgelegte Rolle für den Unternehmensberater, der er sich zu unterwerfen hat. Diese Festlegung ist eine Vorentscheidung für den Fokus der Aufmerksamkeit. Er hat in erster Linie auf der unmittelbaren Bearbeitung des Sachproblems zu liegen.

Diese Festlegung muss aber nicht definitiv und endgültig sein. Sie zwingt eher zu einem Oszillieren zwischen zwei Ebenen (Längle 2007).

Jene Ebene, auf der der Klient nicht nur als Handelnder in seinem Unternehmen, sondern als Person wahrgenommen wird, bleibt solange im Hintergrund, bis konkreter Anlass besteht, sie in die Bearbeitung des Beratungsauftrages mit einzubeziehen. Dies bedeutet, dass der Coach eine große Spannungskapazität braucht.

Der Wechsel auf die personale Ebene im Beratungsgespräch

Die Frage, ob der Berater mittels phänomenologischer Haltung Erkenntnisse über das Eigentliche und Wesentliche erlangen kann, ist immer im direkten Zusammenhang mit dem Beratungsauftrag, der Problemstellung zu sehen. Es geht nicht um ein wahlloses Aufsammeln von Beobachtungen, Zitaten und Hintergrundinformationen. Phänomenologisches Arbeiten wird erst relevant, wenn es darum geht, die eher zufällig aber auch intuitiv (phänomenologisch) gewonnenen Erkenntnisse unmittelbar in den Beratungsprozess einfließen zu lassen oder konzentriert darauf hinzuarbeiten, die Erkenntnisse soweit zu vervollständigen, dass sie nutzbar gemacht werden können (Längle 2007b). Hier steht der Berater vor einer gewichtigen und schwierigen Entscheidung. Es geht darum, wann phänomenologisches Arbeiten im Beratungsprozess indiziert und zielgerichtet einzusetzen ist. In der Praxis können wir uns von der Frage leiten lassen, ob wir den Klienten mit seinem Anliegen verstehen können. Ist seine Problemdarstellung klar verständlich und schlüssig? Decken sich die Darstellungen mit den vorgefundenen Gegebenheiten im Betrieb und den betriebswirtschaftlichen Daten? Sind Vermutungen des Klienten über Gründe und Ursachen der Problemlage nachvollziehbar? Stehen die Erwartungen an den Berater in engem Kontext mit den konkreten Problemen? Sind die bereits getroffenen Maßnahmen zur Problemlösung schlüssig und konsequent umgesetzt? Erst wenn sich die Situation vom sachlichen Standpunkt aus nicht erhellen lässt, ist der Einstieg auf die personale Ebene angezeigt.

Vielen Klienten in der Unternehmensberatung ist der Zusammenhang zwischen Sachebene und persönlicher Ebene nicht in vollem Umfang bewusst. Ganz im Gegenteil. Viele sind der Überzeugung, dass diese beiden Ebenen klar zu trennen sind und dass diese Trennung in der Praxis möglich ist. Sie bemühen sich und arbeiten daran, die persönliche Ebene weitgehend auszublenden und aus dem Beratungsgespräch auszuklammern.

Über eine Einbindung der personalen Ebene bereits zu Beginn der Beratungstätigkeit eine grundsätzliche Diskussion mit dem Klienten zu führen erscheint schwierig. Sie wäre in der Einstiegsphase nicht angemessen, erschiene losgelöst von den vordergründigen Problemen und würde eher als akademisch und theoretisch verstanden werden. Beraterisches Arbeiten gelingt besser, wenn es mit einem Konsens beginnt. Ein Konflikt in einer grundsätzlichen Frage bereits zu Beginn der Arbeit würde die Arbeit mehr stören als fördern. Die Indikation für einen Wechsel auf die personale Ebene steht dann an, wenn er sich aus dem Arbeitsprozess heraus ergibt. Das kann z. B. durch eine Rückfrage sein, wenn in den Ausführungen des Klienten ein Bruch im Kontext auftritt.

Das Ansprechen der personalen Ebene

Unternehmensberatung hat sehr häufig mit Entscheidungen zu tun. Entweder sind es Entscheidungen, die erst getroffen werden müssen und die sich als so schwierig zeigen, dass ein Berater gerufen wird. Oder es handelt sich um Entscheidungen, die bereits getroffen wurden und nicht das erhoffte Ergebnis erbrachten, sodass der Berater mit einer Analyse beauftragt wird. Gelegentlich kommt es auch vor, dass anstehende Entscheidungen zwar getroffen aber nicht in die Tat umgesetzt wurden und von daher die zu bearbeitenden Probleme rühren.

Der Abschnitt im Beratungsgespräch, in dem es um Entscheidungen als solche geht, bietet mir häufig den gangbarsten Einstieg in diese Arbeit auf der persönlichen Ebene. Schon mit der einfachen Frage, wie schwierig die betreffende Entscheidung erlebt wird, wie gewichtig sie eingeschätzt wird, ob Unsicherheit zu spüren ist etc. erreicht man meist recht treffsicher die Person des Klienten. „Wollen wir uns an das Wesen des Menschen richten – …, dann richten wir uns im therapeutischen und beraterischen Gespräch an die Person, somit an jene Instanz im Menschen, die Entscheidungen trifft und damit so ihre Freiheit vollzieht“ (Längle 2007, 18).

Wenn es um Entscheidung geht, sieht sich der Klient meistens nicht ausschließlich als Unternehmer, sondern auch als Person im ganzheitlichen Sinn, eingebettet in eine Welt von Bezügen. Und das können die meisten Klienten auch ganz unumwunden zum Ausdruck bringen, wenn sie davon berichten, wie sie sich allein gelassen oder auch unterstützt fühlen, wie sie Herausforderung oder Überforderung spüren, wie sie die möglichen Folgen nicht nur für das Unternehmen, sondern auch für sich und die Familie überdenken oder wie sie ihre eigene Motivation einschätzen.

Dort wo es um die existenziellen Aspekte einer Entscheidung geht, ist die sachliche Decke sehr dünn und die darunter liegende personale Ebene häufig schon durch „leichtes Schürfen“ zu erschließen.

Als Zugänge zur Person beschreibt Längle (2007) grundsätzlich drei:

- Provokativer Zugang
- Meditativer Zugang
- Verstehender Zugang

Dabei ist der provokative Zugang am stärksten durch den Berater geformt, etwa durch Fragen, Stichworte, Erklärungen, während der verstehende den Klienten am meisten frei lässt. Der meditative Zugang liegt zwischen diesen beiden Polen (Längle 2007).

Mir persönlich gelingt die Eröffnung eines Gespräches, in dem ich die Person erreichen möchte, im Kontext der Unternehmensberatung am häufigsten über den provokativen Zugang. Im Laufe eines Gespräches kann die Provokation dann stark reduziert werden. Ein Ermuntern des Klienten, dass auch die personale Ebene von großer Wichtigkeit ist, halte ich häufig für notwendig und zielführend, um das Gespräch auf der personalen Ebene halten zu können.

Immer wieder melden mir Klienten zurück, dass sie es sich von der Unternehmensberatung nicht erwartet haben, persönliche Aspekte ansprechen zu können und von sich aus nie auf die Idee gekommen wären, auch diese Seite ins Gespräch zu bringen. Daraus ergibt sich für mich die Notwendigkeit, dass der Berater bei Bedarf die Initiative ergreifen muss, um die personale Ebene zu erreichen.

Brüche im Entscheidungsfluss

Veränderungsprozesse haben einen klar definierten logischen Ablauf. Dieser ist in der Sinnerfassungsmethode SEM (Längle 1988) gut gefasst. Die Systematik dieser Methode kann auch in der Unternehmensberatung sehr gut angewendet werden, um Prozesse zu analysieren und zu begleiten. Dabei sind folgende Schritte zu gehen:

- Im *Wahrnehmen* geht es zuerst darum, das Problem zu erfassen. Daneben sind sowohl der „innere Rahmen“ mit der Eigenmotivation, der Einstellung zum Problem und der Zieldefinition als auch der „äußere Rahmen“ mit den wirtschaftlichen und technischen Gegebenheiten, den verfügbaren Ressourcen, den offenen Fragen und klärenden Informationen auszuleuchten.

- Im *Werten* ist die Frage zu klären, was die Veränderung bedeutet, was daran wertvoll und anziehend, aber auch was daran gefährlich, mühsam und abstoßend ist.

- Im *Wählen* werden verschiedene Planszenarien geschaffen, die untereinander verglichen werden. Davor sind auch die Vergleichskriterien festzulegen. Es wird der Entschluss gefasst und überprüft. Es geht auch darum, die Konsequenzen zu akzeptieren, Altes zurück zu lassen und sich auf Unbekanntes einzulassen.

- Im *Wirken* wird die Ausführung im Detail geplant und durchgeführt. In der Unternehmensberatung setzt als letzter Punkt noch die Kontrolle der Zielerreichung ein.

Interessanterweise ist an gescheiterten oder ins Stocken geratenen Projekten sehr häufig festzustellen, dass entweder die Reihenfolge des Ablaufes durcheinander gekommen ist oder einzelne Punkte ausgelassen worden sind. Etwa wenn Aktivitäten gesetzt wurden, die nicht dem vorgegebenen Ziel entsprachen. Angstmachende Informationen von außen stoßen häufig Aktivitäten an. Man sollte z. B. etwas gegen die hohen Energiekosten unternehmen. Gleich werden Maßnahmen geplant, ohne zu überprüfen, ob die Energiekosten tatsächlich das wichtigste Problem sind. Die Wahrnehmung ist dabei beeinträchtigt. Genauso gerne wird darauf verzichtet, mehrere Varianten zu planen. Ein Problem – eine Lösung. Und schon beginnt die Ausführung. Die Entscheidung fällt dann logischerweise zwischen den Möglichkeiten, nichts zu tun oder das Erstbeste zu tun. Das kann unter Umständen weit von der Optimallösung abweichen. Zu guter Letzt wird immer wieder auf eine ehrliche Erfolgskontrolle verzichtet.

Sind Brüche im Entscheidungsablauf feststellbar, so können sie als Ausgangspunkt für ein tiefer gehendes Arbeiten verwendet werden. Es ist dabei wichtig, den Klienten nicht als Prüfling hinzustellen, dem ein Fehler nachgewiesen wird. Vielmehr muss der Klient bestärkt werden, dass der Bruch im Ablauf gewiss seinen Grund hat, dieser aber noch nicht erkennbar und es von besonderer Wichtigkeit ist, genau diese Ursache ans Licht zu bringen, um erfolgreich weiterarbeiten zu können.

Herr D. bekommt im Rahmen einer Betriebsauflösung seines Schwagers ein wertvolles, fast neuwertiges Investitionsgut geschenkt. Das könnte Herr D. ganz gut in seinem eigenen Betrieb gebrauchen, denn es würde sich hervorragend ins bestehende Unternehmen einfügen und eine bereits lang geplante Ergänzung darstellen. Herr D. kontaktiert den Berater mit dem Anliegen, die wirtschaftliche Zweckmäßigkeit durchzurechnen, da ein verhältnismäßig geringer Betrag in Adaptierungen zu investieren ist. Da Herr D. dem Berater bereits gut bekannt ist, erfolgt die klare Antwort gleich am Telefon: Kompliziertes Rechnen lohnt sich in diesem Falle nicht, denn das Ergebnis einer allfälligen Berechnung liegt auf der Hand. Die geschenkte Anlage ist allemal wirtschaftlich zu betreiben. Trotzdem besteht D. auf einer Berechnung. Im Verlauf des Gespräches ist zu spüren, dass er einerseits das Angebot seines Schwagers nicht ausschlagen, sich aber andererseits nicht zu einem klaren „ja“ durchringen kann.

Der Berater interveniert, um einen anderen Gedankenraum zu öffnen: „Die Entscheidung bindet Sie für mehr als fünfzehn Jahre. Wie alt sind Sie denn eigentlich?“ Das kurze Gesprächsangebot reichte aus. Überraschend spontan und offen antwortete Herr D.: „Das Problem ist die Betriebs-übergabe an die Kinder, die in den nächsten Jahren ansteht und noch nicht geklärt ist. Die Investition macht Druck, denn eigentlich sollten die Nachfolger mit entscheiden. Andererseits haben wir die gesamte Übergabe noch nicht geregelt und nun soll ich rasch über die Anschaffung entscheiden. Die Berechnung hilft mir vielleicht, Zeit zu gewinnen und Argumente zu finden, um mit den Kindern leichter ins Gespräch zu kommen.“

Die holprige Stelle im Ablauf war in diesem Fall, dass der Klient trotz eindeutiger Sachlage nicht entscheiden wollte. Das spürte auch der Berater.

Der provokative Einstieg geschieht in diesem Fallbeispiel überraschend und unvermittelt. Der Schwenk auf die Frage nach dem Alter ergibt sich nicht unmittelbar aus dem Gesprächsverlauf, sondern aus einer Vermutung des Beraters. Mit der Frage soll lediglich die Tür zur personalen Ebene aufgestoßen werden. Die Vorgangsweise ist insofern gewagt, als sie unter Umständen den Klienten festlegen und phänomenologisches Schauen verschleiern könnte, indem der Klient „auf eine falsche Fährte“ gelockt und vom Wesentlichen abgelenkt

wird. Darauf muss bei derart abrupten Provokationen sensibel geachtet werden.

Erklärend

Immer wieder misslingt ein Einstieg auf die personale Ebene, da der Klient darauf nicht vorbereitet ist und er sich die Einschränkung auferlegt, in einer Beratung mit Fokus auf das Unternehmen habe es ausschließlich um betriebliche Themen zu gehen. Persönliche Fragen seien beiseite zu schieben. Dem ist auch durch Ermunterung oft nicht beizukommen, da dem Klienten die Zusammenhänge nicht bewusst sind. Gerade in dieser Situation eignen sich die vier Abschnitte der Sinnerfassungsmethode bestens für einen erklärenden Einstieg. Sie ermöglichen es, völlig in das sachliche Thema integriert bereits ganz zu Beginn die zentrale Frage der personalen Ebene anzugehen, nämlich auf die persönlichen Ziele, auf den Sinn zu schauen.

Im Beratungsgespräch könnte das etwa so klingen: *„Jede Handlung, jedes Projekt hat seinen logischen Aufbau, sein „Drehbuch". Das gliedert sich in vier Abschnitte. (….) Ich möchte gerne, wenn sie einverstanden sind, den Aufbau des Projektes gemeinsam mit Ihnen Schritt für Schritt durchgehen und analysieren. Zuerst das Wahrnehmen der äußeren und inneren Gegebenheiten, also vereinfacht gesagt, worauf Sie hinaus wollen und was realistisch betrachtet möglich ist. Daher die erste Frage: „Was wollen Sie eigentlich, wozu soll das gut sein?"*

„Small talk"

„Ich finde, dass wir jetzt schon lange konzentriert gearbeitet haben? Wären Sie einverstanden, eine kurze Pause einzulegen? (…) Wie geht es Ihnen eigentlich mit …?" Die personale Ebene wird in diesem Fall erreicht, indem die Sachebene demonstrativ verlassen – geschlossen wird. Dieser Weg eignet sich vor allem dann, wenn das Sachgespräch eher vom Problem wegdriftet bzw. wenn ein sehr diffuses, schlecht greifbares Bild besteht. Im Grunde genommen kann es als ein neuer Anlauf, als Versuch „nochmals von vorne zu beginnen" verstanden werden.

Beurteilungen

Häufig kommt in der Problemanalyse vor, dass der Klient beginnt, sich oder andere Beteiligte zu bewerten. Das reicht von Überhöhung bis hin zu krasser Abwertung. Ohne dass es dem Klienten bewusst ist, verlässt er selbst damit das Feld der Sachlichkeit und wird persönlich. Dadurch liefert er einen hervorragenden Grund, auf der persönlichen Ebene zu verbleiben und hier weiter zu arbeiten. Das gelingt mit einfachen Fragen im Sinne von: *„Woraus schließen Sie das? Wie kommen Sie darauf?"*

Während bei der spontanen Konfrontation und beim Erklären tatsächlich sehr konfrontativ gearbeitet wird und viel Initiative vom Berater ausgeht, ist der Beginn über Small talk und über Beurteilungen auch gut im Sinne eines „verstehenden" Einstieges möglich.

Die Integration der personalen Ebene darf aber auf keinen Fall erzwungen werden. Es ist klar zu unterscheiden, ob der Klient – einem Vorurteil folgend – seine persönlichen Aspekte ausklammert, ohne sich der Folgen und Konsequenzen bewusst zu sein, oder ob der Klient es bewusst ablehnt, über die rein rationale Ebene hinaus zu arbeiten.

DIE ENTSCHEIDENDE PHASE

Die Rolle des Unternehmensberaters in der unternehmerischen Entscheidung

Eine Unternehmensberatung, die davon ausgeht, dass unternehmerische Entscheidungen rein rational anhand von Fakten, Zahlen und logischen Zusammenhängen gefällt werden müssen, kann sich auch anmaßen, über den Weg der rationalen Logik die Entscheidung vorzugeben. Es ergibt sich anhand der Sachlage und der Fakten eine zu bevorzugende Lösungsmöglichkeit. Die Freiheit des Klienten zur eigenen Entscheidungsfindung wird dadurch aufgehoben, dass es eben eine sachliche und keine persönliche Entscheidung ist. Der Klient hat bestenfalls die Freiheit, sich richtig oder falsch zu entscheiden. An diesem Punkt angelangt steht die Unternehmensberatung an der Schwelle, sich der Entscheidung zu bemächtigen und eindeutig vorzugeben, was zu geschehen hat. Der Berater bezieht sich auf die Sache und ordnet die Person und ihre Entscheidungsfreiheit dieser Logik unter.

Eine Unternehmensberatung, die ihre Aufgabe darauf beschränkt, für eine Entscheidungsfindung nützliche Informationen zu liefern, zieht sich nach Informationsübermittlung zurück, um dem Klienten die Entscheidung in unangetasteter Freiheit zu belassen. Der Berater muss akzeptieren, dass eine Entscheidung nicht alleine auf die zur Verfügung gestellten Fakten beruht und daher für den Berater eventuell nicht nachvollziehbar ist. Für den Klienten ist ein Bezugnehmen auf Information möglicherweise zu wenig, um entscheiden zu können. Der Berater bietet nicht Hilfe in der Entscheidung sondern Hilfe vor der Entscheidung. Er appelliert zwar an die Person, zieht sich aber zurück, bevor die Person zu antworten beginnt. Genauso verhält es sich auch mit einer Beratung, die sich in erster Linie darauf beschränkt, zu einer beliebigen Entscheidung zu animieren.

Die Person kann in der Unternehmensberatung dadurch wahrgenommen und angesprochen werden, indem der Berater in allen vier Phasen des Entscheidungsprozesses (Gliederung in Anlehnung an die Sinnfindungsmethode) zugegen ist. Es bedeutet, den Klienten während des ganzen Prozesses und ganz besonders in der Entscheidung zu begleiten und zu unterstützen, und dennoch die Freiheit seiner Person zu respektieren.

Durch diese unterschiedlichen Haltungen kann ein und dieselbe Methode ganz verschieden angewendet werden, wie am Beispiel der Methode „Papiercomputer" erläutert sei.

Ich verwende in der Phase des Wahrnehmens gelegentlich die Methode des „Papiercomputers". Sie dient dazu, in einem komplexen System den gegenseitigen Einfluss verschiedener Wirkfaktoren aufeinander sichtbar zu machen. Auf jeder der beiden Achsen einer Tabelle werden die betreffenden Wirkfaktoren aufgetragen und danach abgefragt, wie sehr jeder Wirkfaktor die jeweils anderen beeinflusst. Die Stärke der Einflussnahme wird in einer Maßzahl ausgedrückt, die am Schnittpunkt der beiden Faktoren in die Tabelle eingetragen wird. Die Längs- und Quersummen der Tabelle sagen aus, wie stark jeder Faktor wirken kann und wie sehr er von den anderen Faktoren beeinflusst wird. Um welche Wirkfaktoren

es geht, ergibt sich aus der Aufgabenstellung. Häufig sind es die wichtigsten Vektoren eines Unternehmens wie etwa Führungsebene, Personal, Kapital, Beschaffungsmarkt, Absatzmarkt, technische Ausstattung, Wissen etc. Bei einem konkreten Projekt soll dieses Vorhaben in der Auflistung der Faktoren enthalten sein.

Mit dem Ergebnis des „Papiercomputers" kann in der Folge ganz unterschiedlich umgegangen werden. Eine Möglichkeit, die von vielen Beratern praktiziert wird, besteht darin, das Ergebnis unkritisch als „wahr" anzusehen. Diese Vorgangsweise agiert damit, dass subjektiv getroffene Einschätzungen als objektive Tatsachen genommen werden. Der stärkste Faktor gibt den Ton an und der weichste Faktor wird hauptsächlich bearbeitet. Aus diesem Ergebnis werden Schlussfolgerungen gezogen und ein Maßnahmenkonzept direkt auf dem Fundament der gewonnenen Einschätzungen aufgebaut ohne diese Einschätzung zu reflektieren und zu diskutieren. Das kann manchmal zu ganz ungewöhnlichen Ergebnissen führen.

Eine andere Näherungsweise hat eine klare Logik im Hintergrund. Die Führungsebene des Unternehmens hat der stärkste Faktor zu sein und der Absatzmarkt jener, der am stärksten beeinflusst werden muss. Ein von der Logik abweichendes Ergebnis wird als Fehlentwicklung interpretiert, die zurechtgerückt werden muss. Veränderungen haben in erster Linie zum Ziel, die logische Unternehmenskonstruktion wieder herzustellen, indem aufgezeigte Fehler behoben werden.

Ich persönlich habe mir die Interpretation des Papiercomputers an mein eigenes Bild von Beratung adaptiert. Darin wird das Ergebnis als vermittelnde Grundlage des Gesprächs verwendet. Etwa mit der Einleitung: *„Sie sehen hier Ihre persönliche Einschätzung zur Stärke der Wirkkräfte in Ihrem Unternehmen dargestellt. Sie haben spontan aus Ihrem persönlichen Erleben heraus geantwortet. Was sagt es Ihnen, wenn Sie z. B. „Entwicklung" als den stärksten Wirkfaktor in Ihrem Unternehmen einschätzen?"*

Im angeführten Beispiel (vgl. Tab.1) geht es im Zusammenhang mit einer Betriebsübergabe um die persönliche Positionierung des Übernehmers. Zuerst werden die in Frage stehenden Werte Freiheit, Wohlstand, Familie, Status und Entwicklung definiert. In die Tabelle werden sowohl horizontal als auch vertikal die betreffenden Werte eingetragen. Nun wird die spontane Einschätzung des Klienten abgefragt: Wie stark wirkt sich ein Faktor auf den anderen aus? Zum Beispiel: „Wie stark wirkt Freiheit auf Wohlstand? Wie stark wirkt Freiheit auf Familie? … auf Status? … auf Entwicklung?" Dann kommt der nächste Wert dran: „Wie stark wirkt sich Wohlstand auf Freiheit aus? Wie stark wirkt sich Wohlstand auf Familie aus? … auf Status? etc." Dabei ist es unerheblich, ob die Wirkung als positiv oder als negativ empfunden wird. Je nach Wirkung wird eine Ziffer auf einer Skala in das betreffende Feld geschrieben. Ich verwende meist eine dreiteilige Skala.

	Freiheit	Wohlstand	Familie	Status	Entwicklung	Summe
Freiheit	X	3	3	1	3	10
Wohlstand	3	X	3	2	2	10
Familie	2	1	X	1	3	7
Status	1	3	1	X	3	8
Entwicklung	3	3	1	1	X	8
Summe	9	10	8	5	11	X

Tab. 1: Beispiel eines Papiercomputers
2 = schwache Wirkung, 1 = mittlere Wirkung, 3 = starke Wirkung

Nun werden horizontal und vertikal die Summen gebildet. Die vertikalen Summen in der untersten Zeile sagen aus, wie stark der betreffende Wert wirkt. In oben dargestelltem Beispiel ist dies die Entwicklung. Sie ist der wirkungsvollste Wert, gefolgt vom Wohlstand. Status wird die geringste Wirkung beigemessen.

Die horizontale Summe ganz rechts sagt aus, welcher Wert stark bzw. schwach beeinflusst (beeindruckt) wird. Am schwächsten und damit am stabilsten erscheint im Beispiel oben die Familie. Stark beeinflusst werden Wohlstand und Freiheit.

Wohlstand bekommt also zwei Mal hohe Werte. Er wird im vorliegenden Beispiel zwar als wirkmächtig, aber als relativ instabil eingeschätzt.

Das Spezielle der Phänomenologie in der Unternehmensberatung

Die personale Ebene in die Arbeit der Unternehmensberatung einzuschließen heißt ja noch nicht zwangsläufig, phänomenologisch zu arbeiten. Phänomenologie ist vielmehr eine besondere Art, sich der Person in ihrem Wesen zu öffnen und anzunähern (Längle 2007). An einem Fallbeispiel möchte ich spürbar machen, wie das Wesen der Person im Unternehmen hervortritt und in der Unternehmensberatung zum Mittelpunkt des Interesses wird.

Herr S. führt ein kleines Unternehmen im Baunebengewerbe, das er selbst gegründet hat. Daneben hat er von seinen Eltern ein Einzelhandelsunternehmen mit über Generationen zurückreichender Tradition übernommen. Ralf S. hat das Handelsunternehmen übernommen, da seine beiden Geschwister anderweitig interessiert waren und er es den Eltern nicht antun wollte, dass der Traditionsname verloren geht. Ralf S. hat den Berater zu einem unverbindlichen Erstgespräch gebeten. Er ist sich unsicher, ob er eine relativ unwirtschaftliche Filiale seines Einzelhandelsunternehmens schließen soll. Dabei braucht er die Einschätzung des Unternehmensberaters.

S. erzählt das zu Beginn des Erstgesprächs in der abgeschiedenen Besprechungsnische seines Büros. Er ist gut vorbereitet und mit einer Menge Zahlenmaterial ausgerüstet. Der Klient möchte die einzige Filiale des Handelsunternehmens schließen, da der Umsatz seit Jahren stagniert. Die Filiale liegt nur 1 km vom Stammhaus entfernt, „was ja wirtschaftlich sowieso ein Wahnsinn ist."

Ein rascher Blick in die vorgelegten Zahlen, die Herr S. zum Großteil auswendig kennt, bestätigt das Bild nur zum Teil. Im Stammhaus besteht der gleiche Umsatztrend. Im gesamten Handelsunternehmen ist die Wirtschaftlichkeit nicht zufriedenstellend.

Das Erstgespräch scheint sich dem Ende zu nähern. Der

Beratungsauftrag lautet, das Handelsunternehmen wirtschaftlich zu durchleuchten, die Schließungsabsicht zu bewerten und Ansätze für eine durchgreifende Problemlösung aufzuzeigen.

Berater: *„Darf ich Ihnen abschließend noch eine persönliche Frage stellen, um Ihre Intentionen besser verstehen zu können?“*

Klient: *„Gerne, ich habe mir sowieso die Zeit für Sie frei gehalten.“*

Berater: *„Was hat Sie denn bisher davon abgehalten, die Filiale zu schließen?“*

In Anlehnung an Heidegger (1975, § 5) wird in der Existenzanalyse das phänomenologische Vorgehen in drei Schritte gegliedert. Anhand dieser Schritte wurde auch in diesem Fall vorgegangen.

Phänomenologische Reduktion – Was zeigt sich?

Um im Kontext der Unternehmensberatung gemeinsam mit dem Klienten den individuell besten Lösungsweg zu finden, muss der Berater erst den Klienten in seiner Situation verstehen können. Um das zu erreichen, muss solange der „Betrachtungswinkel“ geändert werden, bis der Klient in seiner Situation verständlich erscheint.

Was zeigt sich im konkreten Fall dem Berater?

- Herr S. führt das Handelsunternehmen aus einer gewissen Distanz – er hat es von seinen Eltern übernommen und betreibt es neben seiner eigenen Gründung, dem Baunebengewerbe.
- Er führt das Handelsunternehmen auch seinen Eltern und der Tradition zuliebe.
- Der Klient ist mit den Zahlen bestens vertraut, das reicht aber nicht aus, um ihn zu einem Entschluss kommen zu lassen.
- Herr S. übergeht im Erstgespräch die Tatsache, dass das gesamte Handelsunternehmen wirtschaftlich schlecht da steht, obwohl er mit den Fakten bestens vertraut ist.
- Die Existenz der Filiale erlebt er als unvernünftig – als sachlichen „Wahnsinn“.

Mit einer Epoché zum vorschnellen Lösungsansatz (Längle 2007) verbleibt der Berater am erkennbaren Widerspruch zwischen Wissen und Handeln des Klienten. Anstatt gleich an der sachlichen Erkenntnis einzuhaken, dass das ganze Unternehmen unwirtschaftlich ist und ein Schließen der Filiale das Problem nicht löst, zielt die abschließende Frage direkt auf die persönliche Ebene und versucht, die Bedingungen zu erschließen, die bisher eine Entscheidung verhinderten.

Damit vollzieht der Berater eine Wendung hin zu einem neuen Interessensbrennpunkt. Er verzichtet darauf, den Klienten über die sachlichen Zusammenhänge und logischen Schlussfolgerungen in der Sache aufzuklären. Er interessiert sich für die Substanz des „Unverständlichen“. Er lässt sich vom Klienten darüber aufklären, wieso es bisher zu keiner konsequenten Handlung gekommen ist. Er sucht also nach dem Standpunkt, aus dem heraus die Haltung des Klienten verständlich wird.

Das Bemühen um Verständnis muss zuerst dem Klienten erkennbar gemacht werden. Der Klient sollte nicht meinen, es ginge um ein Beurteilen von Richtig und Falsch oder um ein Abschweifen vom Sachthema. Damit soll etwa verhindert werden, dass sich der Klient ins Verteidigen und Rechtfertigen begibt. Im konkreten Beispiel wird in der Einleitung zur persönlichen Frage die Abgrenzung zwischen Sachebene und Personebene verdeutlicht.

Herr S. erläutert die Situation sinngemäß: Das Handelsunternehmen soll eigentlich als „Selbstläufer“ funktionieren. Es sind kompetente Mitarbeiter beschäftigt, denen zugetraut werden kann, dass sie das Unternehmen weitgehend selbständig führen können. Die Leiterin der schließungsgefährdeten Filiale zählt zu den tüchtigsten und bereitwilligsten Mitarbeiterinnen. Sie ist nicht nur kompetent, sondern auch sehr loyal und – was besonders wichtig ist – offen für Kritik und Anregungen. Die verantwortliche Kraft im Stammhaus ist ebenso kompetent, doch im Umgang ausgesprochen schwierig. Kritik verträgt sie nur sehr schlecht. Sie setzt gerne ihren eigenen Kopf durch und ist kaum bereit, auch nur geringste Anregungen des Chefs widerspruchslos zu akzeptieren. Ihren guten Geschmack in der Kundenberatung und ihren charmanten Umgang mit Kunden weiß der Klient zu schätzen.

Klient: *„Mit der Schließung der Filiale müsste ich meine beste Mitarbeiterin auf die Straße setzen. Das will ich eigentlich nicht. Ich habe auch schon daran gedacht, die Filialleiterin in das Stammhaus zu holen und dafür die schwierige Mitarbeiterin zu entlassen. Aber ich bin mir unschlüssig, ob das gut ist. Denn sie ist bei den Kunden sehr beliebt und leistet eine gute Arbeit.“*

Berater: *„Darf ich es so verstehen, dass Sie versuchen, durch die Schließung der Filiale ein Mitarbeiterproblem zu beheben?“*

Klient: *„Ich weiß, dass das blöd ist, aber man kann es so sehen.“*

Berater: *„Ich kann nicht beurteilen, ob das eine ungeeignete Lösung ist. Was ist denn eigentlich Ihr Mitarbeiterproblem?“*

Klient: *„Wenn es um das rein Menschliche ginge, hätte ich die schwierige Mitarbeiterin längst gekündigt. Mir graut es schon, wenn ich ihr begegnen muss und die Vorbereitung auf unsere monatliche Besprechung ist der Horror. Ständig bin ich in Erwartung der nächsten Konfrontation. Neulich hat sie …(mehrere Begebenheiten verdeutlichen eine respektlose Haltung). Manchmal frage ich mich, wer hier eigentlich der Chef ist.“*

Phänomenologische Konstruktion – Wie ist es?

Die geschilderte Situation setzt sich aus mehreren Aspekten zusammen:

- Anscheinend geht es dem Klienten um seine zwei Führungskräfte. Er stellt sie in einem starken Kontrast dar – sympathisch und positiv die eine, während die andere mit ziemlich unsympathischen Anteilen vorgestellt wird. Dennoch ist die bevorzugte Mitarbeiterin in die unbedeutende Filiale verbannt, während die eigenwillige Mitarbeiterin im Stammhaus schaltet und waltet.
- Der Betrieb sollte als „Selbstläufer“ funktionieren, der Unternehmer möchte sich nicht mit Details auseinandersetzen, da er anderweitig beschäftigt ist.
- Andererseits scheinen Chef und Mitarbeiterin auch deswegen aneinander zu geraten, weil der Chef auch in De-

tailfragen Kritik übt und Anregungen erteilt.

- Der Eigenwilligkeit der Leiterin des Stammhauses könnte man eventuell auch einen Aspekt von Selbständigkeit abgewinnen. Der Klient hat dem von sich aus bislang keinen positiven Wert beigemessen. Das steht in einem gewissen Widerspruch zur Erfordernis eines „Selbstläufers".
- Im Bericht über die schwierige Mitarbeiterin wirkt der Klient anklagend, vorwurfsvoll und gekränkt. Darin kommt auch grobe Respektlosigkeit und unbeugsame Rechthaberei der Mitarbeiterin vor.
- Die Mitarbeiterin wird zuweilen als bedrohend dargestellt.
- Narzisstische Wesenszüge der schwierigen Mitarbeiterin sind kaum zu übersehen.
- Der Klient hat das Gefühl, dass es die Mitarbeiterin auf eine Konfrontation anlege, auf die er nicht eingehen will.
- Der Klient hat sich selbst im Laufe des Gespräches zumindest zwei Mal massiv abgewertet. Die Existenz der Filiale ist „wirtschaftlicher Wahnsinn" und die schwierige Mitarbeitersituation über die Schließung der Filiale zu regeln „ist blöd".

Für den anstehenden Beratungsauftrag konkretisieren sich daraus die ersten bedeutsamen Konturen.

Die Frage nach der Schließung der Filiale steht im Vordergrund und verdeckt den Blick auf das dahinter liegende Problem mit einer Führungskraft. Der Unternehmer sieht sich nicht in der Lage, seine Ansprüche gegenüber der Mitarbeiterin durchzusetzen. Sie widersetzt sich und er fühlt sich ihr nicht gewachsen. Offensichtlich hat der Klient Probleme, seine Autorität einzusetzen. Es bereitet ihm Grauen, wenn er sich auf ein Führungsgespräch einlassen muss. Einer Begegnung mit der Mitarbeiterin sieht er mit negativen Gefühlen entgegen. Zu einer Kündigung der Mitarbeiterin konnte sich der Klient bisher nicht durchringen. Er hat Angst vor den Folgen. So ergibt sich eine Pattsituation, die sich auch auf die Entwicklung des Betriebes auswirkt. Die wiederholten Abwertungen weisen möglicherweise auf ein Problem in der Selbsteinschätzung des Klienten hin, das hinter seiner schwachen Durchsetzungskraft gegenüber der dominanten Mitarbeiterin stehen könnte.

Mit Blick auf den Beratungsauftrag stehen nun für den Berater mehrere Möglichkeiten zur Intervention offen. Sie unterscheiden sich in erster Linie in der Intensität, mit der sich der Berater mit der Person des Klienten auseinander setzt.

- Die Schließung der Filiale ist durchaus denkbar. Die Filialleiterin wird in Zukunft mit der Leitung des Stammhauses betraut. Die schwierige Mitarbeiterin muss gekündigt werden. Der Berater wird den Veränderungsprozess begleiten, kontrollieren und moderieren.

- Es wäre auch möglich, die schwierige Mitarbeiterin verstärkt in den Blick zu nehmen. Es werden mit ihr gemeinsam Regeln der Kommunikation ausgearbeitet. Außerdem sind für das Unternehmen Ziele festzulegen, um eine bessere Gewinnsituation zu erreichen. Für die Erreichung der Ziele werden entsprechende Maßnahmen geplant für deren Erfüllung die leitende Mitarbeiterin verantwortlich zeichnet. Der Berater setzt sich im Controlling, in der Erarbeitung der Ziele und Maßnahmen sowie als Mediator und Moderator ein.

- Die Konfliktsituation liegt möglicherweise nicht nur an der Mitarbeiterin. Die beklemmenden Gefühle des Klienten vor einer Begegnung können als Hinweis für eigene Anteile verstanden werden. Der Klient könnte daran arbeiten, sich persönlich so weit zu entwickeln, in derartige Konflikte relativ gelassen und ruhig hineinzugehen und seine Ansprüche zu artikulieren. Der Berater wird zum Coach.

Der Klient überlegt sich die drei Möglichkeiten. Er erkundigt sich intensiv nach dem Charakter und dem Ablauf eines Coachings. Dann entschließt er sich für den Coachingprozess. Er meint, dass aus dem Bauch heraus dies der richtige Weg sei, denn derartig ungute Gefühle kenne er auch aus der Begegnung mit anderen Menschen.

Phänomenologische Destruktion – Ist es so?

Eine beraterische Begleitung durch den gesamten Entscheidungsprozess hindurch nimmt oft mehr oder minder deutlich den Charakter des Coachings an. Der Auftrag ist nicht durch die Übergabe gewünschter Informationen abzuschließen. Bei einer beraterischen Begleitung ist das Werk des Beraters nicht im Vorhinein definierbar und schwer eingrenzbar. Es ist von den Anforderungen des Klienten und von der Entwicklung des Entscheidungsprozesses abhängig. Definiert wird hingegen das Ziel, auf das Klient und Berater hinarbeiten.

Die Grenze zwischen Beratung und Coaching beginnt zu verschwimmen, wenn es im Beratungsauftrag nicht mehr ausschließlich um die Lösung des Problems geht, sondern um den Umgang des Klienten mit der Problemsituation im Speziellen und mit ähnlichen Problemen im Allgemeinen.

Die drei Schritte phänomenologischen Schauens – Reduktion, Konstruktion, Destruktion – sind nicht als aufeinanderfolgende Abschnitte zu verstehen, die einander ablösen. Sie können zwar nur zeitversetzt beginnen, überlappen sich aber im Laufe des Prozesses.

Am Beginn ist nur Reduktion möglich, bis sich aus den Eindrücken ein Bild zu formen beginnt. Damit setzt Konstruktion ein. Am vorläufig fertigen Eindruck kann Destruktion geübt werden, also das fortgesetzte Überprüfen und Hinterfragen des Wahrgenommenen. In einem länger währenden Prozess richtet sich das Hinterfragen auch darauf aus, ob das gewonnene Bild vom Wesentlichen noch immer Gültigkeit hat oder sich im Laufe der Zeit änderte.

In der Unternehmensberatung hat der Klient oft bereits eine vorgefasste „Diagnose" parat, die er dem Berater gleich als Erklärung seines Problems offeriert. Er scheint sein Problem und auch die Gründe und Ursachen bereits genau zu kennen. In derartigen Fällen kann die Destruktion bereits an dieser vorgefertigten Erstdiagnose geübt werden. Dies natürlich nicht im offenen Widerspruch zum Klienten sondern in aller Behutsamkeit.

Herr S. wurde über einen Zeitraum von mehr als zwei Jahren gecoacht und beraten. Die Filiale wurde in dieser Zeit noch nicht geschlossen, obwohl die Frage nicht vom Tisch ist. Der schwierigen Mitarbeiterin wurden weitere Kompetenzen übertragen. Sie trifft nun die meisten Detail-entscheidungen in Selbstverantwortung und hat Quartalsziele zu erreichen. Besonders in Fragen des Marketings gibt es weiterhin Meinungsverschiedenheiten zwischen Ralf S. und der Mitarbeiterin, die aber nicht mehr so heftig ausfallen. Er entzieht sich

bei Bedarf einer Einengung, indem er sich Zeit verschafft. Er nimmt sich z. B. Bedenkzeit aus.

Herr S. hat entdeckt, dass er mit einer ganzen Reihe narzisstischer Persönlichkeiten Probleme hat. Er fühlt sich dann gleich „in die Enge getrieben und entmündigt". Derartige Erfahrungen hat er im Besonderen mit Familienmitgliedern machen müssen. Auch der Umstand, dass er das Handelsunternehmen seiner Eltern übernommen hat, geht auf ein tiefes Zerwürfnis mit der narzisstischen Schwester zurück.

Losgelöst vom Zeitdruck

Gründliches phänomenologisches Arbeiten ist unter Zeitdruck kaum möglich (Längle 2007). Die sachlichen Aufgabenstellungen in der Unternehmensberatung stehen häufig unter erheblichem Zeitdruck. Dieser geht nicht nur von einer gewissen Ungeduld oder Angst des Klienten aus, sondern auch von realen Sachzwängen wie etwa termingebundenen Zahlungsverpflichtungen, vertraglichen Fristen etc.

Daher ist ein Entkoppeln der problembezogenen Beratungsarbeit und der personbezogenen Coaching- bzw. Beratungsarbeit meist sehr produktiv. Der Klient hat das beruhigende Gefühl, dass in der aktuellen Problematik „nichts anbrennt". Aus dieser Ruhe heraus kann sich das „generative Feld" (Längle 2007) in der Beziehung öffnen, das Vor-aussetzung für die phänomenologische Schau ist.

ZUSAMMENFASSUNG

Phänomenologie ist eine Haltung, die darauf ausgerichtet ist, Wesentliches wahrzunehmen und es aus sich heraus, so wie es erscheint, zu erfassen und zu belassen.

Ob man sich in der Unternehmensberatung überhaupt dieser Haltung bedienen will, hängt vom Selbstverständnis der Berater ab. Erst dann, wenn man sich in der Unternehmensberatung zumutet, über Informationsvermittlung und Animation hinausgehend dem Klienten zu helfen, problematische Situationen zu bewältigen, ist der Blick auf das Wesen des Klienten angebracht.

Dass sich das generative Feld zwischen Berater und Klient öffnen kann, in dem sich die Person zeigt, liegt nicht nur am Berater, sondern auch am Klienten. Er braucht das Gefühl, dass es gut ist, über sich selbst und die tieferen Beweggründe zu sprechen. Und er braucht ein Gefühl des Angenommen-Seins und Ernst-genommen-Werdens. Um das wahrnehmen zu können, verlangt es vom Klienten auch ein bedeutendes Maß an phänomenologischer Grundhaltung. Das hilft dem Klienten etwa, dem Berater vertrauen zu können. Nicht alle Klienten können sich auf eine Nähe zum Berater einlassen.

Geht mich das „Privatleben" meines Klienten überhaupt etwas an? Diese Frage steht in der Unternehmensberatung mit Sicherheit permanent im Raum. Sie ist nicht über das „Primat der Methode" grundsätzlich zu klären. Die Frage nach dem Interesse für das Privatleben ist zu verneinen: In der professionellen Beratung geht es uns um die Sicht der Sachverhalte und die Klärung der Probleme. Das Privatleben – etwa Beziehungen, Urlaube, Geld ausgeben, häusliche Anschaffungen – sollen in der Regel draußen bleiben, wenn sie nicht mit der betrieblichen Konstellation vernetzt sind. Doch neben dem „Privaten" gibt es einen Bereich, den „persönlichen" Bereich, der mit der Entscheidungsfindung und der Verantwortung des Unternehmers zu tun hat. Dieser Lebens- und Denkstil ist geprägt von Haltungen, Einstellungen, Wertungen, Fähigkeiten des Umgangs mit Problemen und Kritik, dem Lob zugetan usw. Phänomenologische Beratung hat die Person im Blick. Sie ist das Agens im Unternehmen, und kann daher nicht ausgeblendet werden, ohne den Beratungsprozess ungebührend zu verkürzen und auf das rein Faktische zu reduzieren.

Abgesehen von diesen grundsätzlichen Argumenten spielen weitere Überlegungen aus drei Richtungen eine Rolle:

- Vom Klienten, ob er grundsätzlich dazu bereit ist und es mag, sich zu öffnen und er sich dem Berater im Speziellen anvertrauen möchte.
- Vom Berater, ob er sich in der Lage sieht und sich damit auseinander setzen möchte einen persönlichen Zugang zu suchen.
- Und vom Auftrag her, ob das Problem mit der personalen Ebene maßgeblich verwoben ist.

So ist in jedem einzelnen Fall zu prüfen und zu entscheiden, ob Phänomenologie in der Unternehmensberatung sinnvoll eingesetzt werden kann.

Literatur

Heidegger M (1975) Die Grundprobleme der Phänomenologie. Gesamtausgabe Bd. 24, Klostermann: Frankfurt/M

Hohengartner B (1997) Zielsetzung und methodische Beiträge zu einer kooperativen Verbesserung des gartenbaulichen Beratungswesens in Österreich. In: Forschungsberichte zur Ökonomie im Gartenbau, 86, Freising

Hruschka E (1994) Psychologische Grundlagen des Beratungsvorgangs. In: Hartmut A (Hg) Einsicht als Agens des Handelns: Beratung und angewandte Psychologie. Festschrift zum 80. Geburtstag von Erna Hruschka. Weikersheim: Margraf Verlag

Längle A (1988) Wende ins Existentielle. Die Methode der Sinnerfassung. In: Längle A (Hg) Entscheidung zum Sein. Viktor E. Frankls Logotherapie in der Praxis. München: Piper, 40–52

Längle A (2007) Das Bewegende spüren. Phänomenologie in der existenzanalytischen Praxis. Existenzanalyse 24, 2, 17–29

Vetter H (2007) Was ist Phänomenologie. Existenzanalyse 24, 2, 4–10

Anschrift des Verfassers:

Ing. Helmut Hohengartner

Treietstraße 8

A - 6830 Rankweil

helmut.hohengartner@existenzanalyse.org

EXISTENTIELLES COACHING

Das Konzept der personal-existentiellen Grundmotivationen im Coaching

Dorothee Bürgi

Für den Coach in der Praxis ist es wichtig, dass Coaching-Ansätze praktisch anwendbar sind, auf einem theoretischen Fundament stehen, das den Menschen ganzheitlich erfasst, und dass sie sich mit anderen Denkschulen verbinden lassen. Der theoretische und anwendungsorientierte Hintergrund des Konzepts der Grundmotivationen nach Alfried Längle trägt diesem Bedürfnis der Coaching-Praxis Rechnung: mit seinem anthropologischen Rahmen, dem praktischen Zugang zu Existenz, dem positiv gesetzten Menschenbild und den Methoden, die mit den personalen Ressourcen arbeiten. Der Beitrag zeigt die Anwendung der Grundlinien aus der Theorie zur existentiellen Motivation des Menschen am Beispiel von zwei Situationen aus der Coachingpraxis und schließt mit Überlegungen zum grundsätzlichen Ansatz von Existentiellem Coaching.

SCHLÜSSELWÖRTER: Existenzanalyse, Existentielles Coaching, Grundmotivationen

EXISTENTIAL COACHING
The concept of personal existential fundamental motivations in coaching

For a coach in practice it is substantial, that coaching approaches are applicable whilst standing on a theoretical foundation which grasps the human being in a holistic manner, and that connections to other schools of thought are possible. These requirements of coaching practice are taken into account by the theoretical and application-oriented background of Alfried Längle`s concept of the fundamental motivations: the anthropological framework, the practical access to existence, the establishment of a positive conception of the human, and methods working with the personal resources. This contribution demonstrates the application of the baselines from the theory on the existential motivation of man using the example of two situations from coaching practice and concludes with reflections on an basic approach towards Existential Coaching.

KEYWORDS: Existential Analysis, Existential Coaching, fundamental motivations

COACHING – DIE KUNST DER MÄEUTIK

Coaching ist ein Beratungsprozess, der auf den sokratischen Begriff der Mäeutik zurückgeht. Mäeutik ist die Bezeichnung für die Hebammenkunst. Mit dieser Metapher bezeichnet Sokrates eine Form der Gesprächsführung, auf die Platon in der *Apologie des Sokrates* (Platon Zit. nach Fuhrmann 1987) hinweist. Der *Sokratische Dialog* geht davon aus, dass der Mensch das Wissen um ein gutes Leben und das für ihn Wahre in sich trägt und dass geeignete Fragen ihn darin unterstützen, das bereits Gewusste wiederzugewinnen.[1] Diese Hinführung zum Gewussten, es erhellen und es – in Anlehnung an die Metapher der Hebamme – ans Licht bringen, ermöglicht ihm ein widerspruchsfreies und eigenverantwortliches Leben zu führen; ein Leben, das in Übereinstimmung steht mit seinen persönlichen Ansichten, Werten und Zielen. Oder in existenzanalytischen Termini ausgedrückt: „ein sinnvolles [erfülltes], in Freiheit und Verantwortung gestaltetes Leben […]“ (Längle 2008, 23).

In der Fachliteratur finden sich zahlreiche Definitionen von Coaching. Sie alle weisen einen gemeinsamen Grundtenor auf (vgl. Rauen 2005a; Migge 2007; Vogelauer 2002; Niermeyer 2003; Backhausen & Thommen 2006), der hier exemplarisch mit Auszügen aus der Definition des Österreichischen Dachverbands für Coaching (ACC) wiedergegeben wird:

„Coaching ist ein interaktiver personenzentrierter Beratungs- und Begleitungsprozess im beruflichen Kontext, der zeitlich begrenzt und thematisch (zielorientiert) definiert ist. Die individuelle Beratung von einzelnen Personen, Gruppen oder Teams richtet sich auf fachlich-sachliche und/oder psychologisch-soziodynamische Fragen bzw. Problemstellungen, die sich auf die Arbeitswelt beziehen. Coaching findet auf einer tragfähigen Beziehungsbasis statt, die durch Freiwilligkeit, gegenseitiges Respektieren und Vertrauen begründet ist und eine gleichwertige Ebene des Kooperierens bedingt. […] Der Prozess baut auf die ressourcen- und lösungsorientierten Kompetenzen der KundInnen, die gefördert und aktiviert werden können. Coachs entwickeln gemeinsam mit den [KundInnen] und nicht für die KundInnen individuell angemessene Lösungen in Passung an das System. […]“

EXISTENTIELLE ANLIEGEN IM COACHING

Viele unterschiedliche Geistes- und Humanwissenschaften haben die Theorien, Konzepte und Beratungs-Methoden von Coaching beeinflusst[2], doch selten wird Coaching von

[1] Auf den Unterschied zwischen der platonischen Lehre der Anamnesis, in deren Kontext die Fragemethode des Sokrates steht, und die später in der Existenzphilosophie vollzogenen Umkehr der Frage nach dem Wesen der Dinge, ausgerichtet auf die Zukunft, wird in Rahmen dieses Praxisberichtes nicht eingegangen (vgl. dazu Kierkegaard 2000/1843).

[2] Ein Beispiel dafür sind Coaching-Ansätze, die in der Tradition der Lösungsorientierten Kurzeittherapie nach Steve de Shazer stehen. Seine ursprünglich für die Psychotherapie entwickelten Konzepte gehören heute bei vielen Coachs zum Grundinstrumentarium

einer existentiellen Grundlage hergeleitet. Für viele in der Praxis tätige Coachs[3] kann darin ein Mehrwert liegen, denn Coachings beginnen meist „im Kleide eines beruflichen Anliegens“ und enden nicht selten bei Grundfragen der Existenz, die sich auch im privaten Leben stellen.

So kann z.B. hinter dem Anliegen zur Entwicklung von Konfliktkompetenzen eine existentielle Auseinandersetzung stehen mit der Fähigkeit *sein zu können*. Erscheint die Welt primär im Lichte der Begrenzung (Widerstand aus dem Umfeld, das Ziel versperrende Restriktionen) oder erscheint sie auch im Lichte der Möglichkeiten (Finden von Kompromissen, Alternativen, Konsens)? Erfährt der Coachee den Pol der Begrenztheit nur bei der Arbeit oder auch in anderen Lebensbereichen? Ein weiteres Beispiel für die potentiell berufsübergreifende Dimension von Coaching-Anliegen ist das Thema Time-Management, ein klassisches Coaching-Anliegen im beruflichen Kontext. Wie setze ich meine Prioritäten, nach welchen Kriterien sag ich bei etwas zu, wie grenze ich mich ab? Hinter diesen Fragen steht eine existentielle Auseinandersetzung mit Werten. Welchen Dingen im Leben mag ich mich zuwenden? Wie viel Zeit verbringe ich mit dem, was für mich einen Wert im Leben darstellt? Welche *Stellungnahme* drängt sich auf, wenn die Termine in der Agenda die Prioritäten bestimmen und nicht umgekehrt. Findet diese Fremdbestimmung nur bei der Arbeit statt, und kann ich im Gegensatz dazu in anderen Lebensbereichen authentisch sein? Besonders deutlich zeigt sich die existentielle Dimension in einem Karriere-Coaching. Worum soll es in meinem *Leben* gehen und welche berufliche Tätigkeit wäre ein Ausdruck dieser Ausrichtung?

INNERE ZUSTIMMUNG – DAS BASALE ZIEL IM COACHING

Die Aufgabe eines Coachs besteht dem Kern nach darin, den Coachee bei der Formulierung, der Umsetzung und dem Erreichen seiner Ziele zu unterstützen. Ein Coachingprozess – vereinfacht gesagt – ist dann gelungen, wenn die Ziele des Coachee mit seinem Lebensplan übereinstimmen, wenn er Zugang zu seinen Ressourcen findet, wenn er Strategien und Techniken entwickelt hat zur Umsetzung seiner Ziele und wenn er sich – insbesondere in der Zeit nach dem Coaching – bei Widerstand oder Rückschlägen selbst motivieren kann.

Die vier Grundmotivationen (GM) als Landkarte im Coaching

In einem existenzanalytischen Verständnis ist der Mensch motiviert, wenn er die Situation annehmen kann (Dimension der Faktizität; 1. GM), wenn er von einem Wert berührt ist, das heisst, wenn er etwas mag (Dimension der Werte; 2. GM), wenn er sein Verhalten als das Seine (Gewissen) empfindet (Dimension der Ethik; 3. GM) und wenn er (Dimension des Sinns; 4. GM) den Aufforderungscharakter der Situation erkennt (Längle 2000).

Existentiell motiviert sein bedeutet Zustimmung und das Fühlen eines inneren Ja. Denn erst auf der Basis eines vierfachen Ja (ein Ja in allen vier Dimensionen) entsteht ein freies Wollen. Innere Zustimmung – das heißt, ich *kann*, ich *mag*, *darf* und *soll* (ich sehe in meinem Tun einen *Sinn*) – ist die Grundlage für ein erfülltes Dasein und ein Kriterium für einen gelungenen Entwicklungsprozess im Coaching. Wie kann der Coach ein Anliegen des Coachees auf die existentielle Bedeutung hin erkennen, vertiefen und so Hinweise dazu erhalten, was den Coachee bewegt (vgl. Längle 1999)?

Der schematische Ablauf einer Coaching-Sequenz besteht üblicherweise aus den idealtypischen Phasen *Klärung der Ausgangslage, Zieldefinition, Analyse, Intervention* und *Evaluation* (vgl. Rauen 2005b; Wahren 1997; Jansen, Mäthner & Bachmann 2004). Der Coach klärt mit dem Coachee, worüber er in dieser Stunde sprechen möchte, was er erarbeiten will und was für ihn ein gutes Ergebnis dieser Sitzung wäre. Auf dieser Basis wird das Anliegen vertieft und hinsichtlich eines Maßnahmenplans mit geeigneten Interventionen bearbeitet. Im Unterschied zum Therapie-Setting oder anderen Beratungsformen wird eine Coaching-Sitzung üblicherweise als eine in sich geschlossene Sequenz aufgefasst, die auf ein konkretes Ergebnis ausgerichtet ist. In der Coaching-Literatur sind zahlreiche Techniken und Tools (vgl. ebd.) beschrieben, wie innerhalb einer Sitzung zielorientiert, strukturiert und effektiv auf die zu Beginn der Sequenz definierte Zielsetzung hingearbeitet werden kann.

COACHING-ZIELE EXISTENTIELL FORMULIEREN

Entscheidend für das Gelingen einer Coaching-Sequenz ist die stimmige Formulierung der Zielsetzung. Darin liegt in der Praxis eine zentrale Herausforderung. Versteht der Coach, worum es dem Coachee geht? Ist der Coachee mit dem Herzen an seinem Thema? Woran liegt es, wenn sich das Gespräch an der Oberfläche bewegt und es dem Coach nicht gelingt, das Gespräch substantiell zu vertiefen – trotz solider Struktur, guter Fragen, zweckmäßiger Instrumente und einer tragfähigen Beziehungsbrücke? Was sind mögliche Gründe dafür, wenn am Ende der Sitzung das Gefühl zurückbleibt, „wir haben zwar am Thema gearbeitet, aber irgendwie sind wir nicht zum Wesentlichen gekommen“.

„Wesentlich“ kann ein Gespräch werden, wenn es Bezug nimmt zu den personalen Grundfragen, vor die der Mensch in seinem Leben gestellt ist und auf das, was zu besorgen ist, damit Leben gelingen kann (Längle 2008). Die existentielle Motivationstheorie (Längle 2003) ist sehr umfassend. Doch schon die grundlegenden Linien dieser Theorie und die Anwendung der Prinzipien aus dem Konzept der Grundmotivationen (Längle 1999) geben dem Coach eine Orientierung, von welchen Fragen des Lebens (die Seinsfrage, die Wertfrage, die Rechtfertigungsfrage und die Sinnfrage der Existenz) sich der Coachee ansprechen und herausfordern lässt – und in welchen Bereichen er existentiell unter seinen Möglichkeiten lebt.

Das heißt im Einzelnen: Kommt der Coachee mit den Gegebenheiten und faktischen Bedingungen in seinem Le-

[3] Bei allen Bezeichnungen gilt sinngemäß auch die weibliche Form. Für die Bezeichnung der Beteiligten im Coaching-Setting werden die Begriffe Coach und Coachee verwendet.

ben zurecht (1. GM)? Hat das, was er tut und was um ihn herum ist, einen Wert für ihn, spricht es ihn an (2. GM)? Kann er sich mit einer Sache identifizieren, darin sein Eigenes sehen und dazu stehen (3. GM)? Sieht er in dem, was er tut, einen Sinn, hat es eine Zukunftsperspektive, will er sich für diese Entwicklung aktiv engagieren? Darauf Bezug nehmen ist die Voraussetzung für die Entwicklung der inneren Zustimmung, für ein inneres, *gefühltes* Ja zum Leben (Längle 2000).

- *Dimension der Faktizität (wahrnehmen)*: Nimmt der Coachee Bezug zu den Fakten? Enthalten seine Erzählungen, Schilderungen, Lösungsansätze etc. ein Ja zu den Bedingungen, die er akzeptieren muss, um eine Handlungsbasis zu haben?
  Grundfrage der Existenz: ich bin – aber *kann* ich sein?

- *Dimension des Wertes (werten)*: Was stellt für den Coachee einen Wert dar? Enthalten seine Erzählungen, Schilderungen, Lösungsansätze etc. ein Ja zu den Gefühlen und Werten, zu denen er eine Beziehung aufgenommen hat?
  Die Grundfrage des Lebens: ich lebe – aber *mag* ich leben?

- *Dimension der Ethik (wählen)*: Was hält der Coachee für richtig? Enthalten seine Erzählungen, Schilderungen, Lösungsansätze etc. ein Ja zum eigenen So-Sein und zu dem, was ihm selbst wichtig ist?
  Die Grundfrage der Person: ich bin ich – aber *darf* ich so sein, wie ich bin?

- *Dimension des Sinns (wirken)*: Was in seinen Erzählungen, Schilderungen, Lösungsansätzen etc. stellt für ihn einen Wert in der Zukunft dar, für den er sich engagieren will?
  Die Sinnfrage der Existenz: ich bin hier – aber wozu soll mein Leben gut sein?

Praxis-Situation

Eine 35-jährige Frau kommt zu einem Coaching-Erstgespräch. Seit vier Jahren hat sie eine Führungsfunktion und leitet eine Abteilung mit 20 MitarbeiterInnen. Ohne besondere Aufforderung seitens des Coachs beginnt sie ausführlich zu erzählen. Sie berichtet von ihrer Aufgabe, dem guten Verhältnis zu ihrem Chef und erzählt, wie lange sie sich schon mit Führungskompetenzen beschäftige. Mittlerweile verfüge sie – wie sie es nannte – über ein gehöriges „Arsenal" an Führungswissen. Die Fortbildungen, die sie bislang besucht habe, seien sehr interessiert gewesen. Besonders das Thema Führungsstil habe es ihr angetan. Ihr Ziel sei es jetzt, aus all dem Wissen – zusammen mit einem erfahrenen Management-Coach – zu evaluieren, in welche Richtung sie ihr Rollenverständnis weiter entwickeln soll; irgendwie fehle es ihr an Überblick. Sie habe in dieser Sache bereits zwei Coachings hinter sich. Beide waren – wie sie sagte – sehr effektiv und ungemein lehrreich.

Die Weise, wie sie erzählt ist lebhaft, sprudelnd und engagiert, manchmal fast ein bisschen „schrill". Auf die Frage des Coachs, welche Ziele sie im Unterschied zu den vorangegangenen Coachings hier erreichen möchte, antwortet sie ohne lange nachzudenken: „Ich will eine Best Practice entwickeln, um noch besser führen zu können", holt kurz Luft und will gleich zu weiteren Ausführungen ansetzen. Der Coach nutzt die Atempause des Coachees und macht vor dem Hintergrund der vier Grundmotivationen (GM) ein erstes Vertiefungsangebot: „Sie möchten Ihr Eigenes in die Welt bringen?". Der Coachee hält inne, schweigt eine Weile und antwortet mit ruhiger Stimme und mit Tränen in den Augen: „Sie sind der erste Coach, der auf Anhieb versteht, worum es mir geht".

Das Coaching-Anliegen, das an der „Oberfläche" einsichtig und klar erschien, in diesem Fall das Evaluieren von Führungswissen und die Entwicklung einer Best Practice, konnte nun im Lichte der existentiellen Strebungen des Menschen eine neue Tiefe erreichen, ohne dass der Coach die Interventionsgrenzen eines Coachings überschreitet. In den folgenden Sitzungen ging es kaum mehr um Führungsstil, -techniken oder um inhaltliche Evaluationen von Führungswissen, sondern um die Entwicklung ihres persönlichen Führungsstils und um Fragen wie „worauf kommt es *mir* beim Führen an", „was ist für *mich* wichtig", „wie kann ich *authentisch* sein", „wofür will *ich* bei meinen Mitarbeitenden in Erinnerung bleiben". Nach nur fünf Sitzungen, ausgerichtet auf diesen Fokus, konnte das Coaching abgeschlossen werden.

DEN COACHEE SICH SELBST NÄHER BRINGEN

Die Effektivität eines Coachings ist ein wichtiges Qualitätskriterium. Wie effektiv ein Coachee das Coaching am Ende einer Sequenz einschätzt, ist in hohem Maß davon abhängig, wie sehr es dem Coach gelingt, den Coachee auf die „richtige Spur" zu bringen. Wie kann das Coaching-Anliegen fokussiert werden, welcher Aspekt des zu Beginn oft generisch und manchmal kopflastig formulierten Coachingziels könnte für den Coachee von besonderer Bedeutung sein? Welche Fährte soll der Coach aufnehmen, um im Sinne Sokrates` Hebammen-Metapher *dem* ans Licht zu verhelfen, was zu mehr Leben führt? Es geht dabei nicht darum, mit besonders raffinierten Fragen an den Coachee heran kommen zu wollen, sondern um eine Hilfestellung, damit der Coachee sich selbst näher kommt, sich selbst besser versteht, mehr gegenwärtig ist und *entschieden* lebt – in seinen Beziehungen, in der Arbeit, in der Familie – im Leben.

Praxis-Situation

In einer Coaching-Sitzung berichtete der Coachee (46 Jahre alt) von einem geschäftlichen Meeting, bei dem es ihm einmal mehr nicht gelungen sei, seine Position durchzubringen. Zu rasch – wie er sagte – habe er sich von seinen Zielen abbringen lassen und sich der Mehrheit angeschlossen. Er wollte auch keine Grundsatzdebatte vom Zaun brechen, denn das Meeting dauerte bereits drei Stunden, so dass wohl niemand mehr motiviert gewesen wäre, seinen Punkt nochmals durchzudiskutieren. Dem Coach gegenüber erklärt er, er wolle in dieser Sitzung an seinem Durchsetzungsvermögen als Füh-

rungskraft arbeiten. Der Coach nimmt das eben geschilderte Beispiel und beginnt mit dieser konkreten Ausgangslage zu arbeiten. Auf die Frage, wie er seine Führungsfunktion erlebe, was ihn dazu motiviere und ob er dabei Erfüllung erfahre, war die Antwort des Coachees ziemlich allgemein. Es mache ihm schon Freude, aber er habe den Posten damals angenommen, weil er gefragt wurde und zudem müsse er in seinem Alter eine Führungsfunktion haben, sonst würde mit seiner Karriere etwas nicht stimmen. Wenn er sich allerdings an die Anfänge zurückerinnere, sei damals schon mehr Feuer in der Sache gewesen. Irgendwie fehle es ihm heute an Motivation.

Vor dem Hintergrund der vier Grundmotivationen kann die Frage nach dem Erleben, der Erfüllung oder der Motivation ganz unterschiedlich thematisiert, vertieft und bearbeitet werden: Hat sich der Coachee für eine Führungsfunktionen entschieden,

- weil er das gut kann, weil es seinen Fähigkeiten entspricht, weil er das Gefühl hat, in diesem Betrieb angenommen zu sein, weil er einen Raum und ein Terrain zur Entfaltung hat und weil man ihm etwas zutraut. Oder ist er lediglich in dieser Funktion, um damit seinen Lebensunterhalt zu verdienen (1. GM)?

- weil er es mag, weil er gerne in diesem Betrieb ist, weil es ihm gefällt und er sich einbezogen und dazugehörig fühlt, weil er Nähe zu KollegInnen und MitarbeiterInnen empfindet, weil er hier leben kann und nicht einfach nur funktionieren muss und weil er einen Bezug zu den Unternehmenszielen hat und sich auch innerlich an diesen Zielen beteiligt. Oder fehlt es ihm schon lange an einer emotionalen Beteiligung, mit dem Herzen bei der Sache zu sein (2. GM)?

- weil er so sein darf, wie er ist, weil die Aufgabe ihm entspricht, weil er sein Eigenes einbringen kann, seine Ideen, Fähigkeiten und seine Kreativität, weil er ihm Wichtiges leben darf, weil er gefragt ist – als Mensch und als Leistungsträger. Oder wird ihm wenig Wertschätzung und Beachtung entgegengebracht, wird seine Leistung gar nicht gesehen und wird er als Person manchmal sogar übersehen (3. GM)?

- weil er es tun soll, weil die Aufgabe wichtig ist für andere Menschen und für sein Leben, weil diese Arbeit für ihn einen Wert darstellt, weil sie ihn erfüllt, weil er spürt, wozu es gut ist, weil eine Notwendigkeit besteht, für die er gebraucht wird, weil er den Zusammenhang sieht, in dem sein Beitragen steht. Oder ist er in dieser Position, weil sich bisher noch nichts Besseres gefunden hat (4. GM)?

EXISTENTIELLES COACHING – RESÜMEE

Coaching aus einer existentiellen Sicht setzt an einem Verständnis von Leben an, das auf Sinn ausgerichtet ist und in Freiheit und Verantwortung zu gestalten ist. Im Blick auf dieses zentrale Thema der menschlichen Existenz ist Existentielles Coaching[4] stets auf Lebensrelevantes ausgerichtet. Aus den theoretischen und praktischen Grundlagen der Existenzanalyse und Logotherapie ergibt sich ein Zugang, der mit der „geistigen Kraft“ im Menschen und den mit ihr verbundenen personalen Ressourcen arbeitet. Dabei spielen die Grundbedingungen der Existenz die tragende Rolle. Sie erlauben, die Ganzheitlichkeit des Menschen im Blick zu halten. Ausgehend vom Verstehen wird ein Handeln gesucht, das die Person integriert und im Dialog begründet ist. Andere Coaching-Ansätze werden nicht kontrastiert, im Gegenteil: anthropologische Bezüge, Landkarten und Modelle, die Grundsätzliches zur Existenz des Menschen zum Inhalt haben, ermöglichen Methodenvielfalt und stellen eine Erweiterung dar für die Praxis der verschiedenen Formen von Coaching.

Literatur

Backhausen W, Thommen JP (2006) Coaching – Durch systemisches Denken zu innovativer Personalentwicklung. Wiesbaden: Gabler, 3°

Jansen A, Mäthner E, Bachmann T (2004) Erfolgreiches Coaching. Kröning: Asanger Verlag

Kierkegaard S (2000/1843) Die Wiederholung. Übers., mit Einleitung und Kommentar von Rochol H (Hg). Hamburg: Felix Meiner Verlag.

Längle A (1999) Was bewegt den Menschen? Die existentielle Motivation der Person. In: Existenzanalyse. Zeitschrift der Internationalen Gesellschaft für Logotherapie und Existenzanalyse. 3/1999, 18-29

Längle A (2000) Die „Personale Existenzanalyse“ (PEA) als therapeutisches Konzept. In: Praxis der Personalen Existenzanalyse. Längle A (Hg). Wien: Facultas, 9-37

Längle A (2003) Emotion und Existenz. In: Emotion und Existenz. Längle A (Hg). Wien: Facultas, 27-42

Längle A (2008) Existenzanalyse. In: Längle A, Holzhey-Kunz A: Existenzanalyse und Daseinsanalyse. Wien: UTB (Facultas), 23-179

Migge B (2007) Handbuch Coaching und Beratung. Weinheim und Basel: Beltz Verlag, 2°

Niermeyer R (2003) Coaching – Sich und andere zum Erfolg führen. (3. Aufl.) Freiburg/Berlin/München/Zürich: Haufe Verlag

Österreichischer Dachverband für Coaching / Austrian Coaching Council (ACC). Coaching Definition – was ist Coaching. http://www.coachingdachverband.at/index_html?sc=285962687. (Zugriff 4. Januar 2013)

Platon (1987) Apologie des Sokrates/Kriton. Übersetzung, Anmerkungen und Nachwort von Manfred Fuhrmann. Stuttgart: Reclam

Rauen C (Hrsg) (2005a) Handbuch Coaching. Göttingen: Hogrefe, 3°

Rauen C (2005b) Der Ablauf eines Coaching-Prozesses. In: Rauen C (Hg) (2005) Handbuch Coaching. Göttingen: Hogrefe, 273-288, 3°

Vogelauer W (Hg) (2002) Coaching-Praxis. Führungskräfte professionell begleiten, beraten und unterstützen. Neuwied Kriftel: Luchterhand, 4°

Wahren HK E (1997) Coaching. Eschborn: RKW

Anschrift der Verfasserin:

Dorothee Bürgi, PhD

Psychologin, Coach

Universitätstrasse 59

CH 8006 Zürich

info@dorothee-buergi.ch

[4] Buchhinweis: Existentielles Coaching – Theoretische Orientierung, Grundlagen und Praxis für Coaching, Organisationsberatung und Supervision. (Alfried Längle, Dorothee Bürgi). Wien: Facultas Verlag. Erscheinungsdatum: Ende 2013.

SINNERLEBEN UND BURNOUT-PROPHYLAXE

Aus Sicht des Ressourcen-Managements und der Existenzanalyse

Gerda Meier Kernen und Hans Kernen

Aus existenzanalytischer Sicht kann Burnout mit einem Defizit an echtem, existentiellem Sinnerleben erklärt werden. Alfried Längles Thesen dienen als Ausgangspunkt dieses Artikels. Die Autoren setzen diese Sicht in Bezug zum salutogenetischen Ressourcen-Management-Ansatz. In dessen Zentrum stehen die langfristige gesundheitliche Balance im Kontext der alltäglichen Lebensgestaltung sowie der komplexe Abstimmungsprozess zwischen subjektiver Belastung und aktuell zur Verfügung stehenden Ressourcen. Dieser Fokus hat vor allem für den erwerbstätigen Menschen eine hohe Bedeutung. Aus einer früheren wissenschaftlichen Studie sind diejenigen Ressourcen bekannt, welche im Arbeitsfeld die größte gesundheits- und leistungsfördernde sowie Burnout-prophylaktische Wirkung aufweisen. Basierend darauf konnten in den letzten Jahren 4.170 Datensätze generiert werden, welche nun in einer ersten Ressourcen-Analyse ausgewertet werden (preliminary results). Dabei wird die These des Defizits an existentiellem Sinnerleben als Burnout-fördernder Faktor bestätigt. Anhand von Fallbesprechungen wird das Zusammenspiel von Ressourcen-Management und Existenzanalyse beschrieben. Abschließend wird deutlich, dass nicht nur die individuelle und dialogische Dimension auf die Gesundheit als Prozess einwirken, sondern dass auch die organisational-kulturellen Aspekte eines Unternehmens mitberücksichtigt werden müssen.

SCHLÜSSELWORTER: Burnout-Prophylaxe, Ressourcen-Management, Salutogenese, Sinn

EXPERIENCING MEANING AND BURNOUT PROPHYLAXIS
From the perspective of resource management and Existential Analysis

Within an existential analytical framework burnout can be understood as a deficit of experiencing existential meaning. Alfried Längle's respective theses serve as a starting point of this article. The authors relate his view to the salutogenetic approach of resource management. This approach focuses on the long-term health balance in the context of managing one's daily life and on the complex process of balancing subjectively experienced strain and currently available resources – which is especially critical for the working population. An earlier scientific study identified the resources within the work environment which possess the biggest impact in fostering health and performance as well as in preventing burnout. Based on this study 4,170 records have been generated over the last years which are now being analyzed and evaluated (preliminary results). The analysis supports the thesis that experiencing too little existential meaning increases the risk of burnout. Using case studies the interaction of resource management and existential analysis is described. As a conclusion it becomes clear that not only the individual and dialogical dimension impact the process of well-being but that also the organizational-cultural aspects of the organization have to be taken into account.

KEY WORDS: Burnout-prevention, resource management, salutogenesis, meaning

EXISTENZANALYSE (EA) UND BURNOUT: THESEN ZUR BURNOUT-ENTSTEHUNG UND DEREN PROPHYLAXE

Burnout – EA-Definition nach A. LÄNGLE

Das Phänomen Burnout – das „Ausbrennen" oder „Ausgebrannt-Sein" eines Menschen – fand durch Herbert J. Freudenberger (1974) seinen Ausgangspunkt und hat in den letzten Jahren in der Forschungsliteratur und populärwissenschaftlichen Publikation große Verbreitung erfahren. Heute wissen wir, dass *alle* an Burnout erkranken können – im Kontext der Erwerbsarbeit auch alle Mitarbeitenden und Führungskräfte jeglicher Hierarchiestufe und aller Berufszweige. Für die Betroffenen bedeutet Burnout eine Verschlechterung der Lebensqualität und Verringerung der Leistungsfähigkeit, lange bevor die Symptome vom Umfeld erkannt werden und der leidvolle Krankheitsprozess manifester wird. Burnout kann entstehen, „wenn die persönlichen und/oder beruflichen Belastungen sowie die zur Verfügung stehenden Ressourcen über längere Zeit hinweg in einem Ungleichgewicht zueinander stehen" (Kernen & Meier 2012, 203).

Längle (1997, 13) definiert Burnout aus der individuell-psychologischen Perspektive als einen „arbeitsbedingten anhaltenden Erschöpfungszustand". Die Existenzanalyse fragt nach der spezifischen Haltung dem Leben gegenüber. Davon ausgehend formuliert Längle verschiedene Thesen, wie ein Erfüllungsdefizit entstehen und in der Folge sich eine emotionale Erschöpfung entwickeln kann. Nachfolgend werden seine existenzanalytischen Thesen auszugsweise und zusammenfassend dargelegt, welche dann später mit dem Ressourcen-Management-Ansatz (Kernen & Meier 2012) in Bezug gesetzt werden.

Existentieller Sinn (Erfüllung) versus Schein-Sinn (Ent-Leerung)

„Logotherapeutisch betrachtet kann das Burnout mit einem *Defizit an echtem, existentiellem Sinn* erklärt werden. Ein existentieller Sinn hat nämlich die Charakteristik, dass er zur inneren Erfüllung führt. Ein solcher hält auch bei sich einstellender Müdigkeit und Erschöpfung an, weil der Bezug zu sich selbst und die erlebte Freiwilligkeit in der Tätigkeit und ihre Wertehaftigkeit immer in der Empfindung

präsent bleiben (Frankl 1984, 28; Längle 1994)“ (Längle 1997, 14). Beim Erleben eines existentiellen Sinns wird das Handeln und Erleben als Wert empfunden. Im Gegensatz zum Schein-Sinn, wo der Erlebniswert missachtet wird, weil man sich zum Handeln gezwungen resp. verpflichtet fühlt. Dabei wird gegebenfalls Befriedigung oder Stolz für die eigene Leistungserbringung empfunden (z.B. die Karriere aufzubauen, sozial anerkannt zu sein etc.), was aber kein genügend nährendes Gefühl ist. Das führt längerfristig trotz Entspannung zu einer Ent-Leerung (Längle 1997, 14).

Ziel- und Zweckorientierung vor Werte- und Sinnorientierung

Wenn im Arbeitsalltag die Ziel- und Zweckorientierung vor der Werte- und Sinnorientierung steht, kann es längerfristig problematisch werden. In dieser Situation tritt das bewusste Erleben in den Hintergrund. Vielmehr steht das Erreichen der gesteckten oder vereinbarten Zielsetzungen im Zentrum der Aufmerksamkeit. So führt eine starke oder ausschließlich zielorientierte Lebenseinstellung dazu, dass der Blick für die erfüllenden Werte der eigenen Existenz verloren geht. Schleichend wird die Tätigkeit Mittel zum Zweck. Die Freude an der Tätigkeit (Eigenwert resp. intrinsische Motivation) wird zum Nutzwert (Mittel zum Zweck resp. extrinsische Motivation) und lässt den arbeitenden Menschen innerlich unerfüllt. Die Arbeit wird ‚erledigt‘, ohne inneren Bezug, was zu einer Beziehungslosigkeit zum eigenen Tun führt. Der eigentliche Schaden entsteht durch die Beziehungslosigkeit zu sich selbst (reduzierte Selbstwahrnehmung) sowie zur Arbeit und zum sozialen Umfeld, was den Burnout-Prozess stark fördert. Längle fasst zusammen, dass sich Burnout in einer zweckgerichteten Lebenshaltung mit konsekutivem Verlust des Lebensgefühls zeigt (Längle 1997,16).

Leben ohne innere Zustimmung zur Arbeit

Gemäß Längle (1997, 17) wird Burnout durch ein Leben ohne innere Zustimmung zur Arbeit stark gefördert. Wenn der Mensch über längere Zeit hinweg einer Tätigkeit nachgeht und dabei keinen inneren Bezug aufbauen kann oder hat – beispielsweise, weil er den Eigenwert nicht sieht oder nicht erlebt – wird eine Dysbalance gefördert. Dasselbe, wenn keine volle Zustimmung zum Inhalt der Tätigkeit vorhanden ist. Der Mensch investiert Energie und Zeit in die Arbeit und erlebt kaum positive Resonanz – der dialogische Austausch bleibt aus. Es findet eine Beziehungsarmut zur Tätigkeit sowie zu den eigenen Emotionen und dadurch zu sich selbst statt, was sich mit der Zeit auch negativ auf die Beziehung zu anderen Menschen auswirkt.

Diese drei Schwerpunkte, welche die Burnout-bezogenen Thesen von Längle (1997) zusammenfassen, werden nachstehend in Bezug zum Ressourcen-Management-Ansatz von Kernen & Meier (2012) gesetzt. Daher wird im folgenden Kapitel das Konzept der Salutogenese und des Ressourcen-Managements erläutert.

SALUTOGENESE[1] UND RESSOURCEN-MANAGEMENT

Pathogenese versus Salutogenese

Die Burnout-Forschung geht größtenteils von einer pathogenetisch orientierten Sichtweise aus. Daraus resultiert primär die Suche nach möglichen Ursachen beispielsweise des Burnout-Syndroms, seiner Symptomatik und Intensität (Maslach & Jackson 1981). Je nach theoretisch-konzeptioneller Orientierung fällt die Ursachenzuschreibung unterschiedlich aus (z.B. individuumszentrierte versus sozialgesellschaftliche Orientierung), ebenso die Interventionsvorschläge, was kontroverse Lösungsansätze zur Folge hat.

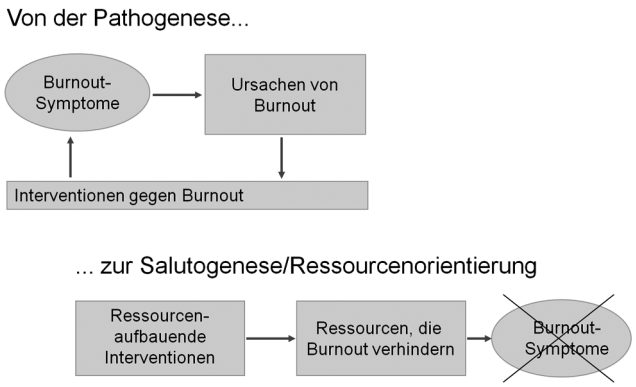


Abb. 1: Von der pathogenetischen zur salutogenetischen Orientierung

Ein salutogenetischer (ressourcenorientierter) Ansatz hingegen kann aus dieser Kausalkette von Symptomatik – Ursachenverifikation – Interventionen ausbrechen, indem die Frage gestellt wird, welche Ressourcen die Gesundheit fördern resp. Burnout zu verhindern vermögen. In der wissenschaftlichen Studie „Burn-out-Prophylaxe im Management“ (Kernen 1999) wurden diese zentralen Ressourcen evaluiert, welche die Gesundheit und die Arbeitsleistung fördern und gezielt eine Burnout-prophylaktische Wirkung aufweisen (vgl. Abb. 1).

Dieser Burnout-prophylaktische Ansatz ist im Schnittfeld der salutogenetisch orientierten Gesundheitspsychologie, der Arbeits- und Organisationspsychologie sowie der Sozialpsychologie angesiedelt. Das weiterentwickelte Konzept „Persönliches und betriebliches Ressourcen-Management“ (Kernen & Meier 2012) basiert auf den Resultaten der wissenschaftlichen Studien „Burn-out-Prophylaxe im Management“ (Kernen 1999), „Organisationsklima und Kohärenzgefühl“ (Meier 2003) sowie einer empirischen Analyse der Autoren, basierend auf den Daten von 4.170 Arbeitnehmenden aus den verschiedensten Branchen (Meier & Kernen 2013).

[1] Von lat.: salus = gesund, griech.: Genese = Entstehung.

Salutogenese und Kohärenzgefühl nach Aaron ANTONOVSKY

Der israelische Medizinsoziologe Aaron Antonovsky (1923 - 1994) hat den Begriff und das Konzept der Salutogenese eingebracht. Nach Antonovsky existiert ein Zustand vollständiger Gesundheit oder vollständiger Krankheit nie. Jeder gesunde Mensch hat zumindest einen winzigen Anteil von Krankheit in sich. Und jeder Kranke ist auch in einigen Bereichen gesund. Nach Antonovsky befinden wir uns auf einem Kontinuum zwischen diesen beiden Polen. Relevant ist die Frage, wie weit wir von den Polen entfernt sind respektive wie und in welche Richtung wir uns in diesem Kontinuum bewegen. In seinem Konzept der Salutogenese erhält die Frage „Warum bleiben Menschen gesund?" Vorrang vor der Frage nach den Ursachen und Risikofaktoren von Krankheit (Pathogenese) (Antonovsky 1979). Antonovsky führte mehrere Untersuchungen an Personengruppen durch, welche besonderen psychosozialen Stressoren (z.B. Immigration, Armut, Aufenthalt im Konzentrationslager) ausgesetzt waren. Ihn faszinierte die Frage, wieso Menschen diesen Belastungen widerstehen können, ohne einen gesundheitlichen „Zusammenbruch" zu erleiden. Diese persönliche Stärke resp. Ressource, welche die Menschen widerstandsfähiger gegenüber Stressoren macht und damit zur Aufrechterhaltung und Förderung der Gesundheit beiträgt, bezeichnet Antonovsky als *Kohärenzgefühl* (Sense of Coherence, im Folgenden mit SOC abgekürzt). Das Konstrukt SOC bildet das Kernelement seines salutogenetischen Modells der Gesundheit und kann als dispositionale Orientierung oder generalisierte (Lebens-)Überzeugung/Einstellung aufgefasst werden (Antonovsky 1997). Damit erfasst er eine Grundhaltung des Individuums gegenüber der Welt und dem eigenen Leben.

Der Begriff SOC wurde als Forschungskonstrukt von Antonovsky folgendermaßen definiert:

„Das Kohärenzgefühl ist eine globale Orientierung, die ausdrückt, in welchem Ausmass man ein durchdringendes, andauerndes und dennoch dynamisches Gefühl des Vertrauens hat,

1. dass die Stimuli, die sich im Verlauf des Lebens aus der inneren und äusseren Umgebung ergeben, strukturiert, vorhersehbar und erklärbar sind;

2. dass einem die Ressourcen zur Verfügung stehen, um den Anforderungen, die diese Stimuli stellen, zu begegnen;

3. dass diese Anforderungen Herausforderungen sind, die Anstrengung und Engagement lohnen." (Antonovsky 1997, 36)

Damit sind die drei theoretisch postulierten Komponenten des SOC angesprochen, welche Antonovsky phänomenologisch hergeleitet hat:

1. Das kognitive Verarbeitungsmuster *Verstehbarkeit* (comprehensibility).

2. Das kognitiv-emotionale Verarbeitungsmuster *Handhabbarkeit* (manageability).

3. Die emotinal-motivationale Komponente des Erlebens *Sinnhaftigkeit* (meaningfulness). Die Sinnhaftigkeit erachtet Antonovsky als die wichtigste der drei Komponenten, dabei bezieht er sich auf Viktor Frankl. Denn ohne die Erfahrung von Sinnhaftigkeit und ohne positive Erwartung an das Leben, ergibt sich trotz einer hohen Ausprägung der anderen beiden Komponenten, kein hoher Wert des gesamten SOC (Antonovsky 1997, 34).

Stabilitätshypothese versus Veränderbarkeitshypothese

Das Kohärenzgefühl entwickelt sich nach Antonovsky im Verlauf der Kindheit und Jugend und wird von den gesammelten Erfahrungen und Erlebnissen beeinflusst. Mit etwa 30 Jahren ist – seiner Ansicht nach – das Kohärenzgefühl ausgebildet und bleibt *relativ* stabil. Eine grundlegende Veränderung im Erwachsenenalter hält Antonovsky nur begrenzt für möglich. Allenfalls kann eine deutliche Veränderung des SOC durch eine *radikale* Veränderung der sozialen und kulturellen Einflüsse oder strukturellen Lebensbedingungen ausgelöst werden (wie z.B. Veränderung des Beschäftigungsverhältnisses, welche die bisherigen Ressourcen und Handlungsmöglichkeiten massiv verändern oder viele unerwartete Erfahrungen) (Antonovsky 1979, 17; Bengel et al. 1998, 31).

Entgegen seiner Stabilitäts-Annahme im Erwachsenenalter belegen einige Längsschnitt-Studien die Veränderbarkeit und Beeinflussbarkeit des SOC im Lebensverlauf. Beispielsweise wirkt sich die Erhöhung der sozialen Unterstützung durch Vorgesetzte oder des Entscheidungs- und Kontrollspielraums positiv auf die Ausprägung des SOC aus (Bengel et al 1998, 115; Udris & Rimann 2000, 139). Die finnische Längsschnitt-Studie von Feldt et al. (2000, 461) zeigt auf, dass ein gutes Organisationsklima und eine niedrige Arbeitsplatzunsicherheit mit einem starken SOC einhergehen. Die Mitarbeitenden, die eine negative Veränderung im Organisationsklima sowie in der Vorgesetzten-Beziehung erlebten, wiesen schlechtere SOC-Ausprägungen auf als bei derselben Untersuchung ein Jahr zuvor. Diese Studien attestieren dem SOC einen „dynamischen, prozessualen Charakter" (Udris & Rimann 2000, 140). Somit kann das Kohärenzgefühl auch durch die erlebten Erfahrungen im Arbeitskontext beeinflusst werden.

Ressourcen-Management: Wahrnehmen und Beeinflussen der Dynamik des Belastungs- und Ressourcen-Erlebens

In Anlehnung an Antonovsky ist Gesundheit das Ergebnis eines lebenslangen Prozesses der Auseinandersetzung zwischen salutogenen (gesundheitsfördernden) und pathogenen (krankmachenden) Kräften. Beide Kräfte finden sich in jedem Menschen zu jedem Zeitpunkt. Somit ist Gesundheit ein dynamischer Prozess, in dem das Individuum immer wieder ein Fließgleichgewicht innerhalb seiner Person sowie mit seiner Umwelt herzustellen versucht, um sein Wohl-

befinden zu optimieren. Dabei wird von einem ständigen Optimierungsprozess ausgegangen, den das Individuum zu gestalten hat. Aufgrund der unterschiedlich stark wirkenden Einflussfaktoren des Privat- und Arbeitsfeldes wird die Person immer wieder Schwankungen in der Beanspruchung erleben. Im günstigen Fall können diese abgefedert werden, so dass das Individuum, trotz der Abweichungen von der Gleichgewichtsachse, insgesamt in einem relativ stabilen Gleichgewichtszustand bleibt. Damit ist das Kriterium des stabilen, dynamischen Fließgleichgewichts des Individuums skizziert.

Dieser lebenslangen Herausforderung liegt ein Regulationsprozess zwischen Belastungen und Ressourcen zugrunde. Dabei geht es beispielsweise um folgende Fragen: Warum werden ähnliche Situationen durch den einen Menschen als hoch beanspruchend und durch den anderen als wenig oder gar nicht belastend erlebt? Einige fühlen sich in diesen Situationen sogar positiv herausgefordert. Wie kann dieses unterschiedliche Erleben erklärt werden?

Dynamischer Abstimmungsprozess zwischen Ressourcen und Belastungen

Ressourcen werden verstanden „als die insgesamt einer Person zur Verfügung stehenden, internen (personalen) und Umfeld-bezogenen Kräfte, Kompetenzen und Handlungsmöglichkeiten, die gesundheitsschützende und -fördernde Wirkung haben; also Schutzfaktoren und solche, die den Umgang mit einer Situation erleichtern“ (Kernen & Meier 2008, 132). Im Alltag hat das Individuum einen *Abstimmungsprozess* zwischen den subjektiv erlebten Belastungen, die wir *Beanspruchungen* nennen und den *Ressourcen*, die uns im Alltag zur Verfügung stehen, immer wieder neu zu gestalten. Dies sind die zentralen Größen in unseren alltäglichen Regulationsprozessen, die in einem *ausgewogenen Verhältnis zueinander* stehen müssen, damit das System nicht in eine Dysbalance gerät – beispielsweise im Sinne eines Burnout-Syndroms (Kernen 1999). Die gelungene Regulation zeigt sich dabei als stabiles Fließgleichgewicht, oder sie wird subjektiv als stabiles Fließgleichgewicht erlebt (vgl. Abb. 2).

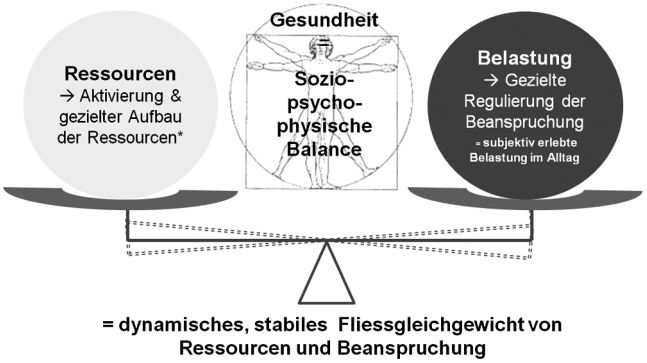


Abb. 2: Abstimmungsprozess zwischen Ressourcen und Beanspruchung

Die Dynamik und Wirkung des Regulationsprozesses, bei dem Belastungen und Ressourcen im Spiel sind und gegeneinander verrechnet werden, sind hochgradig subjektiv. Außenstehende Personen können kaum beurteilen, wie und wie stark sich eine (vielleicht belastende) Situation auf einen Menschen auswirkt. Deshalb muss die eigene, persönliche Beurteilung der Betroffenen ins Zentrum gestellt werden. Diese Beurteilung hat einen direkten Bezug zur persönlichen Ressourcenbasis, die einem Menschen im Alltag zur Verfügung steht. Die subjektiv erlebte Belastung hängt also in hohem Maß von den aktuell zur Verfügung stehenden, aktivierbaren Ressourcen ab.

Das Ressourcen-Modell, welches diesem Ansatz zugrunde liegt, unterscheidet zwischen internen/personalen Ressourcen – also solche, die an unsere Person gebunden sind – und externe (Umfeld)Ressourcen (Kernen & Meier 2012). Die personalen Ressourcen stehen mit den Umfeldressourcen in ständigem Austausch – ohne diese Wechselwirkungen könnten wir gar nicht leben. Beispielsweise speisen starke Umfeldressourcen auch die internen Ressourcen und umgekehrt. Zudem besteht die Möglichkeit, die Ressourcen gezielt zu beeinflussen: So können Führungskräfte für sich selber wie für ihre Mitarbeitenden die psychosozialen Ressourcen gezielt auf- oder abbauen (Wertschätzung, Anerkennung, Vertrauen, soziale Beziehungen, Führung, etc.). Bei positiver Beeinflussung dieser externen Ressourcen wird das Befinden der Mitarbeitenden unterstützt, was sich wiederum auf die internen Ressourcen der Führungskraft (z.B. Selbstwertgefühl, Kompetenzerleben, etc.) sowie diejenigen der Mitarbeitenden positiv auswirkt. Negativ-Beeinflussungen wirken natürlich Ressourcen abbauend. Durch den obengenannten Prozess soll das gesundheitliche Fließgleichgewicht gefördert sowie die Ressourcenbasis gepflegt und weiter aufgebaut werden.

ZENTRALE RESSOURCEN MIT BURNOUT-PROPHYLAKTISCHER WIRKUNG

Welches sind die zentralen, spezifisch wirksamen Ressourcen, welche eine Burnout-prophylaktische Wirkung haben? Da nicht alle Ressourcen gleich wirksam und wichtig sind, wird in der Folge eine gezielte Auswahl an spezifisch wirksamen Ressourcen, die für den Arbeitnehmenden und Arbeitgebenden im Arbeitskontext relevant sind, beschrieben.

Ausgewählte, spezifisch wirksame Ressourcen im Arbeitsfeld

Besonders im betrieblichen Kontext ist eine konzentrierte Auseinandersetzung mit den Ressourcen notwendig. Deshalb konzentrieren wir uns auf diese ausgewählten, spezifisch Burnout-prophylaktisch und gesundheitsfördernd wirkenden Ressourcen, die zugleich die Leistungserbringung unterstützen. Diese zentralen Ressourcen sind in der Forschungsarbeit (Kernen 1999) evaluiert und in einer Überprüfung (Meier & Kernen 2013) erneut bestätigt worden. Ebenfalls haben sich diese Ressourcen seither in unterschiedlichen Settings und Branchen umfassend bewährt.

Die Ressourcen eines Menschen im Arbeitskontext lassen sich im Wesentlichen in drei Hauptbereiche aufteilen: die professionellen, institutionellen und persönlichen Ressourcen.

Professionelle Ressourcen

Das professionelle Arbeitsfeld bietet die Möglichkeit, berufliche Fähigkeiten und Fertigkeiten zur Wirkung zu bringen und diese weiter zu entwickeln. Eine Auswahl von solchen Entfaltungsmöglichkeiten, die bei der Ausübung der Arbeitstätigkeit erlebt werden, ist im Bereich der professionellen Ressourcen zusammengefasst und durch die folgenden arbeitspsychologischen Indikatoren operationalisiert:

- *Transparenz in der Arbeit*: Weiß ich, was meine Arbeit bewirkt oder wie das von mir Erzeugte im Arbeitsprozess weiterverwendet wird?
- *Ganzheitlichkeit*: Erlebe ich meine Arbeit als abgerundet, als vollständigen Arbeitsprozess oder als Stückwerk?
- *Entscheidungs- und Kontrollspielraum*: Ist es mir möglich, eigene Entscheidungen zu treffen, kann ich meine Arbeit selbst einteilen, oder wird mir vieles vorgeschrieben?
- *Qualifikationspotenzial*: Kann ich meine vorhandenen Fähigkeiten einsetzen? Kann ich mich weiterentwickeln, Neues dazulernen – oder fühle ich mich hinsichtlich meiner Weiterentwicklung in einer Sackgasse?
- *Aufgabenvariabilität*: Erlebe ich meine Tätigkeit im Arbeitsalltag als abwechslungsreich oder monoton?

Dabei ist zentral, dass es sich nicht um klassisch normative Einschätzungen aus dem Gebiet der Arbeitspsychologie handelt, sondern um das subjektiv persönliche Erleben bei der Arbeit – im Sinne der Phänomenologie. Konkret bedeutet dies, dass Individuen, welche die gleiche Tätigkeit in vergleichbarer Umgebung ausüben, über unterschiedliche professionelle Ressourcen verfügen. Mit diesen subjektiv erlebbaren Ressourcen werden auch einige traditionelle arbeitspsychologische Aspekte der Arbeitsgestaltung bestätigt (Ulich 2001).

Institutionelle Ressourcen

Bei den institutionellen Ressourcen geht es einerseits um die Passung resp. Abstimmung von institutionellen Anforderungen mit den Leistungsmöglichkeiten, Fähigkeiten und Potenzialen des Funktionsträgers, andererseits um ein tragendes Sozialklima, in welchem die Arbeit erbracht wird.

- *Sozialverhalten Vorgesetze*: Wie erlebe ich das Sozialverhalten des/der Vorgesetzten (faire Behandlung, guter Zugang, unterstützendes Verhalten)?
- *Sozialverhalten Arbeitskollegen*: Wie erlebe ich das Sozialverhalten meiner Kollegen (Vertrauen, Offenheit, Spannungen am Arbeitsplatz)?
- *Quantitative positive Herausforderung*: Bin ich vom Arbeitsvolumen her weder über- noch unterfordert – oder anders gefragt: Bin ich quantitativ positiv herausgefordert?
- *Qualitative positive Herausforderung*: Kann ich meine Fähigkeiten genügend einsetzen? Bin ich zu wenig oder zu gut ausgebildet für meine Arbeit? Bin ich qualitativ weder unter- noch überfordert, sondern bin ich qualitativ positiv herausgefordert?

Persönliche Ressourcen

Die wichtigsten *persönlichen Ressourcen* sind das private und berufliche soziale Netz sowie das Kohärenzgefühl.

- *Soziale Unterstützung* umschreibt die Fähigkeit des Individuums, soziale Beziehungen aufzubauen und zu pflegen, so dass eine tragfähige Vertrauensbasis zwischen Menschen entsteht, welche bei Bedarf Unterstützung bieten können. Kann ich auf Menschen im privaten wie beruflichen Umfeld zählen, die mir zuhören (1. Stufe), wenn ich eine Frage, ein Problem habe, und die mich bei Bedarf auch aktiv unterstützen (2. Stufe)?
- *Kohärenzgefühl*: Vereinfacht ausgedrückt beschreibt die lebensfeldübergreifende Ressource Kohärenzgefühl die innere Kraft, welche uns das Gefühl gibt, den Herausforderungen des Lebens gewachsen zu sein. Drei Dimensionen bestimmen das Kohärenzgefühl:
  Verstehbarkeit: Kann ich nachvollziehen und verstehen, was sich im privaten wie beruflichen Leben bei mir abspielt?
  Handhabbarkeit: Kann ich genügend Einfluss nehmen, kann ich mein Arbeits- und Lebensfeld genügend gestalten?
  Sinnhaftigkeit: Lohnt sich mein Einsatz im Arbeits- und Privatfeld für das, was ich tue?

Können diese Fragen mehrheitlich mit einem Ja beantwortet werden, erhöht dies das Kohärenzgefühl, was wiederum die innere Stabilität speist, die Stresstoleranz fördert und das gesundheitliche Wohlbefinden positiv beeinflusst.

Wenn aktiv nach einer Balance zwischen Belastungen und Ressourcen gesucht wird, muss das komplexe Zusammenspiel von persönlichen, professionellen und institutionellen Ressourcen bekannt sein, um dieses gezielt zu beeinflussen. Diese Wechselwirkungen werden im Folgenden erläutert.

Erster Schritt: Visualisierung der subjektiv erlebbaren Ressourcen als Unterstützung des phänomenologischen Erschliessens

Die beschriebenen Ressourcen stellen eine gezielte Auswahl derjenigen dar, welche im Arbeitskontext nachweislich gesundheitsfördernde sowie Leistungs- und Burnout-prophylaktische Wirkung haben. Wie können diese Ressourcen, welche im (Arbeits)Alltag meistens in Form von unterschiedlich gefärbten Empfindungen spürbar sind, mit wenig Aufwand „sichtbar“ und dadurch gezielter „bearbeitbar“ gemacht werden? Dazu liegt ein Erhebungsinstrument in Form eines wissenschaftlich abgestützten und periodisch geeichten Fragebogens vor, welcher online im Erlebenskontext der Arbeit beantwortet werden kann. Gemäß den Einschätzungen der über 80 Items werden die Ressourcendimensionen gebündelt und in Form von Balkendiagrammen dargestellt (siehe Abb. 3). Je länger der Balken, desto stärker ist das Ressourcenempfinden; je kürzer die Balken, desto geringer das Ressourcenerleben.

Eine solche Visualisierung des eigenen subjektiven Ressourcen-Erlebens, das persönliche Ressourcen-Profil, bildet erfahrungsgemäß eine wertvolle Grundlage für eine Auseinandersetzung mit dem persönlichen Ressourcen-Management.

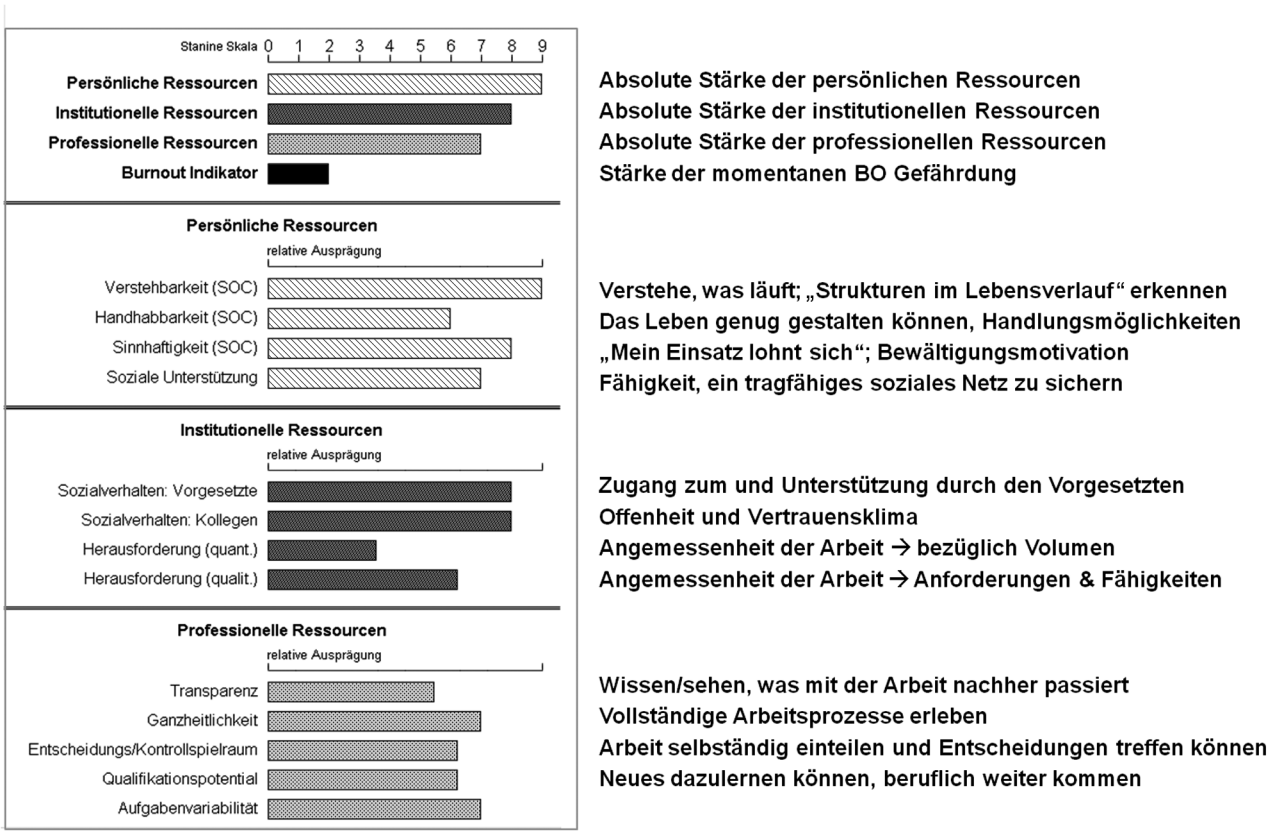


Abb. 3: Persönliches Ressourcenprofil –- Visualisierung des subjektiven Erlebens

Beispielsweise wird die Frage nach dem eigenen Sinnerleben in seiner inhaltlich-prozessualen Verwobenheit in den Kontext der gesamten Ressourcenkonstellationen gestellt.

Zweiter Schritt: Phänomenologisches Ergründen des Ressourcenempfindens, deren vielfältigen Ausprägungen mit den Einflussfaktoren in der dazugehörigen Lebenssituation

Im Rahmen eines Gesprächs wird das Ressourcenerleben auf phänomenologischer Basis erschlossen. Einerseits hinsichtlich des persönlich subjektiven Empfindens, anderseits bietet das Ressourcen-Profil (ResourceTool®) durch die Stanine-Berechnung die Möglichkeit, einen relativen Bezug zu den Durchschnittswerten einer Referenz-Stichprobe herzustellen. Letzterer wird durch die zusammenfassenden drei Dimensionen (persönliche, institutionelle und professionelle Dimensionen = die obersten drei Balken), welche skaliert sind, ermöglicht. Relevanter aber ist das Erschließen der im Alltag oft als vage Gefühlsempfindungen wahrgenommenen Ressourcen, welche durch diese Visualisierung eine erste Gestalt annehmen. Der geübte Coach kann beim Betroffenen mit wenigen, auf das persönliche Profil bezogenen Fragestellungen ein umfassendes Bild des Ressourcenerlebens erzeugen.

Im nächsten Kapitel wird anhand eines Fallbeispiels die Anwendung exemplarisch beschrieben. Vorher aber sollen im kommenden Abschnitt auszugsweise einige Forschungsresultate aus der aktuellsten Analyse (2013) der vorliegenden Daten zum Kernthema dieses Artikels kurz dargestellt werden.

RESSOURCEN-ANALYSE MIT N = 4.170 (2013)

Stichprobenbeschreibung und einige Resultate (preliminary results)

Die nachfolgend ausgewählten Forschungsresultate basieren auf einem Datensatz von n = 4.170 Beschäftigten aus der Schweiz. Diese Erwerbstätigen gehören den verschiedensten Branchen der Privatwirtschaft – Industrie, Dienstleistungsbereiche wie Waren- und Personen-Logistik, Banken, Versicherungen, etc. – an sowie der öffentlichen Verwaltung, dem Gerichts-, Gesundheits- und Bildungswesen und andere. Die Stichprobe setzt sich aus 2.858 Männern und 1.312 Frauen zusammen. Der größere Anteil sind Führungskräfte (n = 2.517) neben den Mitarbeitenden (n = 1.653). Die meisten leben in einer Partnerschaft (n = 3.482) während n = 688 zum Zeitpunkt der Befragung alleinstehend sind. Der größere Teil der Befragten haben Kinder (n = 2.498), der kleinere Anteil ist kinderlos (n = 1.672). Die untenstehende Grafik (Abb. 4) zeigt auf, dass der größte Anteil (n = 1.996) zwischen 41 bis 50 Jahre alt ist, gefolgt von der Altersgruppe zwischen 31 bis 40 Altersjahren (n = 1.306). Bedeutend weniger Beschäftigte sind zwischen 51 bis 60 Jahre alt (n = 491), zwischen 20 bis 30 Jahre (n = 329) und nur wenige (n = 42) sind älter als 60 Altersjahre.

Im Folgenden werden – gemäß den Zielsetzungen dieses Artikels – einige wenige statistische Auswertungen (2013) erläutert. Zudem wird der Bezug zu den Thesen von Längle in der phänomenologisch charakterisierten Fallbearbeitung weiter unten stattfinden.

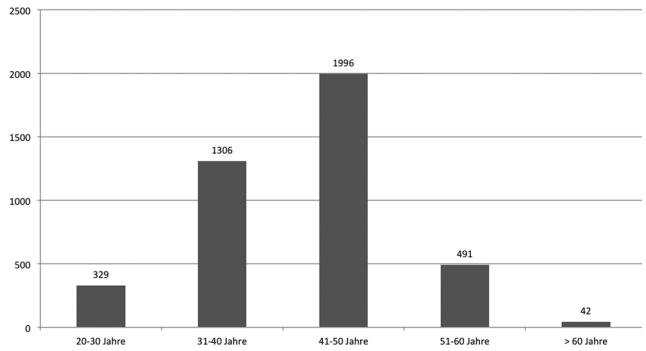


Abb. 4: Altersverteilung der Stichprobe

Ausgewählte Korrelationen zwischen Ressourcen und Burnout-Indikator[2]

Die *persönlichen Ressourcen* (Gesamt-Skala mit den vier Dimensionen) weisen mit r = -.65[3] einen sehr starken Zusammenhang zum Burnout-Indikator auf. Bei der differenzierten statistischen Berechnung der persönlichen Ressourcen ergibt sich ein Zusammenhang zwischen SOC (mit allen drei Dimensionen) und dem Burnout-Indikator von r = -.64 (sehr stark ausgeprägt), was im Vergleich zur Forschungsarbeit von Kernen (1999) mit r = -.62 vergleichbar ist. Die stärkste Korrelation zeigt sich zwischen der SOC-Dimension Sinnhaftigkeit und dem Burnout-Indikator r = -.58. Im Vergleich zu r = -.52 für die Verstehbarkeit und r = -.56 für die Handhabbarkeit.

Die drei Dimensionen *der sozialen Unterstützung und des Sozialverhaltens* weisen einen mittelstarken Zusammenhang mit dem Burnout-Indikator auf:

- Soziale Unterstützung im privaten und beruflichen Umfeld r = -.43
- Sozialverhalten Vorgesetzte und Burnout-Indikator r = -.41
- Sozialverhalten Arbeitskollegen und Burnout-Indikator r = -.40

Die vier Dimensionen der *institutionellen Ressourcen* haben mit r = -.58 einen starken Zusammenhang mit dem Burnout-Indikator. Differenzierend gilt der Zusammenhang mit der Dimension quantitative Angemessenheit der Arbeit (Arbeitsvolumen) mit r = -.54 als stark, derjenige mit der qualitativen Angemessenheit mit r = -.34 als mittel stark.

Die *professionelle Ressourcen* (gesamte Skala mit den fünf Dimensionen) weisen mit r = -.33 einen geringeren Zusammenhang auf.

Multiple Regression mit der Kriteriumsvariable Burnout-Indikator

Das (multiple lineare) Regressionsmodell mit der *Kriteriumsvariable Burnout-Indikator* und den *drei Dimensionen des SOC* als Prädiktor erweist sich als signifikant (F = 1012, df = 3). Rund 42% der Varianz des Kriteriums Burnout-Indikator können durch den Prädiktor SOC erklärt werden, was einem relativ hohen Wert entspricht. Mit einem Beta-Koeffizienten von -.344 trägt die Dimension Sinnhaftigkeit am meisten zur Varianzaufklärung des Kriteriums bei.

Wenn nebst den drei Dimensionen des SOC (siehe oben) noch die drei Dimensionen der beruflichen, privaten und sozialen Unterstützung, des Sozialverhaltens der Arbeitskollegen sowie des Sozialverhaltens des Vorgesetzten als Prädiktor integriert werden, können 47% der Varianz des Kriteriums Burnout-Indikator durch diese sechs Dimensionen erklärt werden. Wiederum trägt die Sinnhaftigkeit mit einem Beta-Koeffizienten von -.301 am meisten zur Varianzaufklärung bei.

Kurze Diskussion und Folgerung

Alle der aufgeführten Ressourcenbereiche weisen meist einen deutlichen, stark negativen Zusammenhang mit dem Burnout-Indikator auf. Speziell die sehr hohe negative Korrelation des SOC mit dem BO-Indikator sowie das dargestellte Regressionsmodell stützen die These, dass ein stark erlebtes Kohärenzgefühl (SOC) die gesundheitliche Balance stärkt und eine hohe Burnout-prophylaktische Wirkung aufweist. Definitionsgemäß („den Herausforderungen des Lebens gewachsen zu sein“) ist das mehr als nachvollziehbar und stützt die früheren Untersuchungen zum SOC deutlich. Besondere Aufmerksamkeit erhält die *Dimension der Sinnhaftigkeit und des Sinnerlebens*. Die hohe Varianzaufklärung sowie die hohe Stärke des korrelativen Zusammenhangs lassen die Thesen von Längle als wahrscheinlich erscheinen. Ein *Schein-Sinnerleben* fördert den Burnout-Prozess. Speziell im Zusammenhang mit der LISREL-Untersuchung von Kernen (1999) kann im Gegenzug davon ausgegangen werden, dass das *Erleben von existentiellem Sinn* und damit einhergehender *Sinn-Erfüllung* eine Burnout-prophylaktische Wirkung aufweist. Das wird durch unsere Coaching-Praxis vielfältig gestützt. Direkt damit verknüpft ist die *Werte- und Sinnorientierung* als weitere relevante Dimension, welche den gesamten SOC betrifft. Die Verstehbarkeit als kognitives Verarbeitungsmuster sowie die Handhabbarkeit als kognitiv-emotionales Verarbeitungsmuster bilden relevante Bezugspunkte für die Werte- und Sinnorientierung, welche die intrinsische Motivation bei positiver Ausprägung speist. Eine einseitige *Ziel- und Zweckorientierung*, welche im Verlauf der Zeit oft mit *geringer innerer Zustimmung zur Arbeit* einhergeht, schwächt durch einen „Erosionsprozess“ die erwähnten SOC-Faktoren und fördert dadurch den Burnout-Prozess. Beziehungslosigkeit zum eigenen Tun hat mit der Zeit Auswirkungen auf die Art des Umgangs mit dem sozialen Umfeld. Sie fördert Beziehungsmangel zu sich selbst und einem begegnenden Menschen, was beim Burnout-Prozess mit „Depersonalisierungssymptomen“ beschrieben wird. Das beeinträchtigt im Verlauf des Krankheitsprozesses die gemäß Untersuchungsresultaten weiteren *relevanten sozialen Ressourcen*, welche bei mangelndem Erleben den Burnout-Prozess zusätzlich fördern.

[2] Alle erläuterten statistischen Resultate sind hochsignifikant

[3] Die Korrelation ermittelt den Grad der Stärke der Abhängigkeit zwischen zwei Merkmalen. In den Sozialwissenschaften werden Korrelationen < 0.5 als mittlere Stärke und zwischen 0.5 bis 0.7 als starke Zusammenhänge interpretiert (Kühnel & Krebs 2004, 404).

Fazit: Die Datenanalyse, basierend auf der Befragung von 4.170 Erwerbstätigen aus der Schweiz, bestätigt, dass das Erleben von Sinnhaftigkeit im (Arbeits)Leben ein zentraler Burnout-prophylaktischer Faktor ist, was die Thesen von Längle deutlich unterstützt. Als weitere relevante Faktoren gelten das Erleben von (beruflicher und privater) sozialer Unterstützung sowie positiv wahrgenommene Beziehung zum Vorgesetzten und dem Kollegenkreis.

PERSÖNLICHES RESSOURCEN-MANAGEMENT: KONKRETES FALLBEISPIEL UNTER ANWENDUNG DER EXISTENZANALYSE

Ein Abteilungsleiter eines Industriebetriebs wählte den Ressourcen-Management-Ansatz, um mit seinem Kader (30 Führungskräfte) die langfristige Ressourcenbasis sowie die Gesundheit zu fördern. Nach einer halbtägigen Einführung in das Ressourcen-Management werden die persönlichen Ressourcenprofile in einem vertraulichen Zweier-Auswertungsgespräch mit einem/r unserer in Ressourcen-Management ausgebildeten FachberaterIn besprochen. Dabei spiegelt das individuelle Ressourcen-Profil das subjektive Erleben der Ressourcen im Arbeitsalltag wider, was einerseits auf individueller Ebene wertvolle Reflexionen ermöglicht. Anderseits bietet das Teamprofil, welches durch den statistischen Durchschnitt der verschiedenen Ressourcenstärken aller Teammitglieder gebildet wird, im Teamverbund die Möglichkeit, strukturelle und kulturelle Einflussfaktoren zu sammeln, was weiter unten genauer ausgeführt wird. Als Ausgangspunkt verfolgen wir nun anhand der folgenden beiden Fallbeispiele den Reflexionsprozess (vgl. Abb.5).

Die beiden Ressourcenprofile werden im folgenden Abschnitt jeweils kurz erläutert und zusammen mit der Frage nach der Sinnfindung in Bezug zum existenzanalytischen Ansatz gestellt. Zur Erinnerung: Als Ausgangspunkt findet immer ein Auswertungsgespräch mit dem betroffenen Menschen statt, in welchem sein subjektives Erleben der Ressourcen (die Stärke des Ressourcenempfindens bildet sich in der Länge der Balken im Diagramm ab) phänomenologisch erschlossen wird. Durch die Kombination der dargestellten Ressourcen werden wertvolle Hypothesen ermöglicht, welchen im existenzanalytisch-ausgerichteten Gespräch nachgegangen werden kann. Die folgenden Ausführungen sind eine starke Zusammenfassung von subjektiven Empfindungen, fachlich-analytischen Erkenntnissen und Hypothesen resp. Interpretationen. Es spiegelt in keinerlei Weise ein reales EA-Gespräch mit dem betroffenen Menschen.

Die persönlichen und professionellen Ressourcen von Frau L., der Assistentin von Herrn K., werden entsprechend den kurzen Balken im rechten Ressourcenprofil von ihr als sehr niedrig empfunden, ihre institutionellen Ressourcen sind durchschnittlich ausgeprägt. Aufgrund dieses Ungleichgewichts ist eine Situation entstanden, welche die Entwicklung von Burnout begünstigt (hoher Burnout-Indikator). Im persönlichen Auswertungsgespräch zeigt sich, dass Frau L. ihre Fähigkeiten bei der Arbeit nicht genügend einsetzen kann, sich in ihren professionellen Entfaltungsmöglichkeiten stark eingeschränkt fühlt und zugleich so viel Arbeit hat, dass eine quantitative Überforderung vorhanden ist. Sie arbeitet weit über die normale Arbeitszeit hinaus, was unter anderem zu einer starken Vernachlässigung der sozialen Kontakte führt (niedrige Ausprägung der Dimension „sozi-

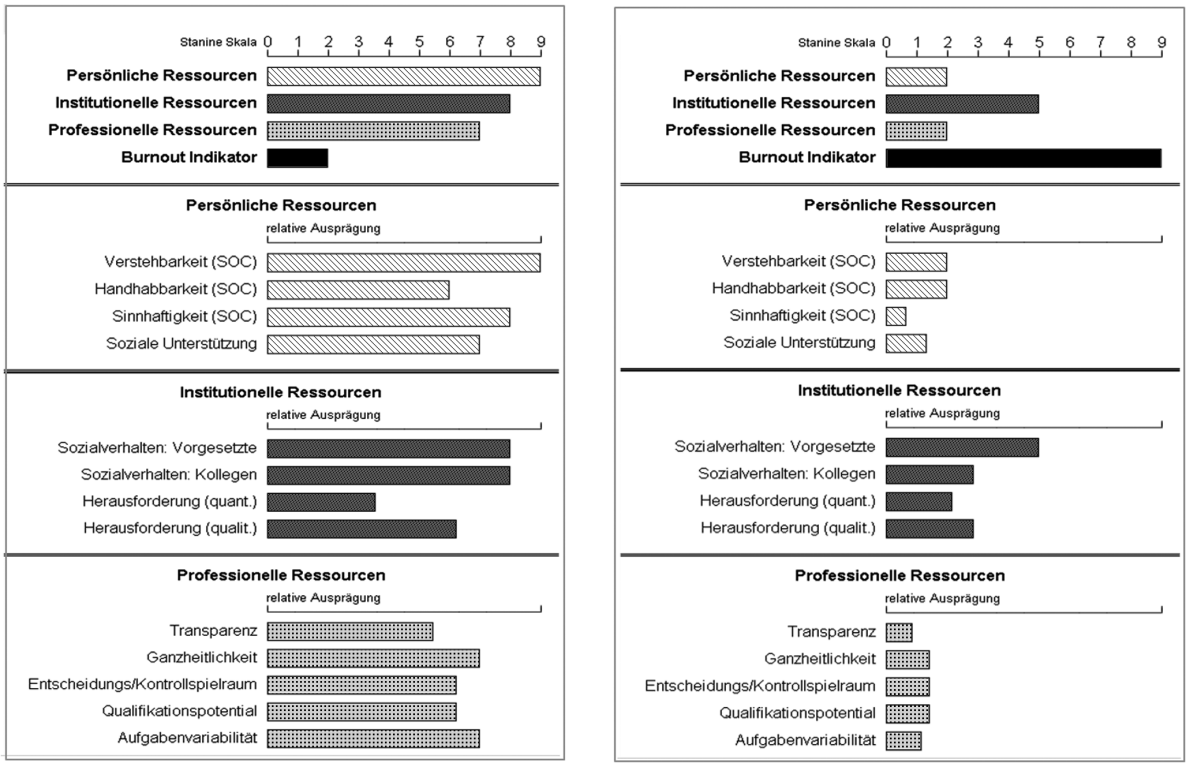


Abb. 5: Links ein Ressourcenprofil eines Abteilungsleiters Herr K. mit stark ausgeprägten Ressourcen und niedrigem Burnout-Indikator, rechts das Profil mit gering ausgeprägten Ressourcen und starker Burnout-Gefährdung seiner Assistentin Frau L.

ale Unterstützung"). Frau L. sieht keinen Sinn in ihrer Tätigkeit und kann kaum Einfluss auf ihre Aufgaben nehmen. Das Sozialverhalten ihrer Kolleginnen und Kollegen erlebt sie als wenig unterstützend; auffallend hingegen ist die gute berufliche Beziehung zu ihrem Vorgesetzten. Die Vorgesetztenbeziehung ist auch der Grund, weshalb Frau L. trotz unbefriedigender Arbeitssituation ausharrt und sich noch nicht nach einer neuen Arbeitsstelle umschaut. Dies betrifft einen zentralen Aspekt der Existenzanalyse, dass der Mensch mit innerer Zustimmung lebt und handelt – dies kann Frau L. kaum erfahren (vgl. These von Längle in Kapitel I). Frau L. schildert im Einzelgespräch, dass sie sich durch das große Arbeitsvolumen jeden Tag völlig überfordert fühlt (quantitative Überforderung) und sich Sorgen macht, „wie sie dieses große Volumen nur schaffen und bewältigen kann?" Mit vollem Einsatz ihrer Kräfte – oft ohne Pausenzeiten – erledigt sie mit einem übersteigerten Pflichtbewusstsein bis spät abends die Aufgaben. Und arbeitet teilweise auch am Wochenende im Büro. Sie erzählt weiter, dass sie vieles „einfach tut, damit es gemacht und erledigt" ist. Dafür werde sie ja bezahlt! Zudem fällt es ihr schwer, zu einer Aufgabe nein zu sagen – auch wenn diese nicht in ihr Zuständigkeitsgebiet fällt. Ihre professionellen Ressourcen sind stark eingeschränkt und sie schildert, dass sie sich im aktuellen Arbeitsfeld beruflich nicht entfalten und (weiter)entwickeln kann. Sie befindet sich in einer Sackgasse und kann ihre Fähigkeiten und ihr Potenzial nicht genügend einbringen. Ihrem Vorgesetzten gegenüber hat sie ihre beruflichen Wünsche und Vorstellungen aber noch nie explizit mitgeteilt, und es fällt ihr schwer, sich für sich selbst einzusetzen (3. GM). Eine solche Situation, in welcher der Mensch über längere Zeit hinweg eine Überforderung im Arbeitsvolumen erlebt, kombiniert mit einer inhaltlichen/qualitativen Unterforderung, gilt arbeitspsychologisch als eine der stressvollsten und ressourcenreduzierendsten Arbeitssituationen. Es findet kein dialogischer Austausch zwischen ihr und der Arbeit statt. Sie erlebt immer wieder, dass sie viel Zeit und Energie investiert und kein nährendes Gefühl von ihrer Tätigkeit erfährt. Sie ist innerlich „nicht wirklich bei der Arbeit" und hat keine volle Zustimmung zum Inhalt der Tätigkeit. Diese Hergabe macht sie leer, und sie verliert den Bezug zu sich selbst. Das einzig nährende Gefühl erfährt sie von ihrem Vorgesetzten (starke Ressource „Sozialverhalten Vorgesetzter"). Er ist zwar meistens auf Geschäftsreisen und in Sitzungen. Wenn er aber in der reduzierten Zeit vor Ort ist, erlebt Frau L. seine Wertschätzung und seine Zuwendung ihr als Mensch gegenüber stark. Er schätzt sie einerseits als Arbeitskraft (Nutzwert) und bedankt sich bei ihr oft und herzlich für ihre geleistete hervorragende Arbeit sowie ihren großen Einsatz. Andererseits interessiert er sich auch tatsächlich für sie als Mensch (Eigenwert) i.S.v. wie es ihr geht, was sie am Wochenende erlebt hat etc. Beim Beschreiben ihres Vorgesetzten wird spürbar, dass bei ihr ein kleiner Funke Lebensfreude aufkommt (2. GM), aber auch eine gewisse Abhängigkeit von seiner Annerkennung (3. GM). Sie investiert für die „Wertschätzung und Zuwendung von Seiten des Vorgesetzten" viel Zeit, Engagement und Energie. Das bewusste Erleben bei der Ausübung der Tätigkeit gerät dadurch in den Hintergrund. Wenn die erhoffte „Wertschätzung" ausfällt, wird die Leere umso größer. Ihr fehlt das Sinnerleben in der Arbeit, was sich in der geringen Ausprägung der Ressource Sinnhaftigkeit widerspiegelt.

Dazu ein kurzer thematischer Exkurs: Sinn ist bei Frankl inhaltlich nicht konkret, sondern formal definiert und setzt einen Wertebegriff voraus (Längle 1994, 15). So lässt sich in Anlehnung an Frankl Sinn als das definieren, was Menschen als wesentlich und wichtig betrachten, wofür sie leben und arbeiten wollen. Es ist das „wofür" es sich zu leben lohnt. Was jeder einzelne als sinnvoll empfindet, hängt von den jeweiligen subjektiven Wertvorstellungen ab, welche immer auch kontextabhängig sind. Sinn wird durch das Verwirklichen von Werten erfahren – auch in Übereinstimmung mit dem Außen. Sinn kann demzufolge nicht gegeben, sondern muss gefunden werden und es hängt vom Menschen ab, ob das eigene Leben existentiellen Sinn erfährt. Frankl hat die nachgenannten drei Hauptstraßen zum Sinn aufgezeigt und weist darauf hin, dass der Mensch in allen Lebenssituationen und unter allen Bedingungen Sinn finden kann:

- *Erlebniswerte*: Diese realisieren sich im Erleben von Menschen, Beziehungen, Gesprächen sowie Situationen, Natur, Ästhetik, etc. Was wir als schön, beglückend, packend und wertvoll erfahren, wird in der Regel als sinnvoll erlebt.
- *Schöpferische Werte*: Diese entstehen durch aktives Gestalten von Taten, Aufgaben, Werken, etc., welche auch in die Welt und Arbeit hineingebracht werden. Wenn der Mensch erlebt, dass dadurch etwas Wertvolles entsteht, erlebt er Sinn.
- *Einstellungswerte*: Einstellungswerte zum Leben, zur Arbeit und zu unveränderlichen Situationen (Längle 2007, 48ff).

Frau L. erlebt in der Arbeit für sich keine schöpferischen Werte mehr, für sie entsteht durch ihren Arbeitseinsatz nichts subjektiv Wertvolles. Es fehlt ihr an Erfüllung in ihrem beruflichen Wirken. Wenn sie spät abends oder am Sonntag zu Hause ist, fühlt sie sich leer und so erschöpft, dass sie keine Energie mehr aufbringt, ihr soziales Netzwerk zu pflegen oder einem Hobby nachzugehen. Die Erlebniswerte sind auch im privaten Bereich für sie kaum mehr spürbar. Wie bereits erwähnt, ist die berufliche Arbeitsbeziehung mit ihrem Vorgesetzten einer der wenigen Erlebniswerte. Dies reicht aber auf Dauer nicht aus. Beim Erleben eines existentiellen Sinns wird das *Handeln und Erleben* als wesentlicher Wert empfunden. Im Gegensatz beim Schein-Sinn, wo der Erlebniswert missachtet wird – dieses Empfinden kennt Frau L. stark. Unter anderem stellt sich bei Frau L. die Frage, wie diese mangelhafte Ressourcenbasis aufgebaut, gepflegt und für die weitere Zukunft sichergestellt werden kann. Zusammen orten wir verschiedene Ansatzpunkte für ein wirkungsvolles persönliches Ressourcen-Management: z.B. durch den Aufbau und Pflege sozialer Beziehungen (2. GM), das Fördern der Wohnlichkeit zu Hause (1. GM), durch das Eintauchen in andere bedeutsame Lebensfelder, durch Regeneration/Entspannung usw. Spezielle Aufmerksamkeit erhalten die Arbeitsinhalte im betrieblichen Kontext, welche sie mag und ihr Freude bereiten (2. GM) und von ihr als wert- und sinnvoll empfunden werden (4. GM). Der gesamte Themenkomplex von Arbeitsinhalt, Arbeitsvolumen und Arbeitsverteilung

muss sie mit ihrem Vorgesetzten zusammen weiterverfolgen. Darauf kommen wir im Abschnitt Ressourcen-Transferprozess zurück, in welchem wir nebst der Eigen- auch die Führungsverantwortung thematisieren.

Ganz anders zeigt sich das Ressourcen-Profil von Herrn K., dem Vorgesetzten von Frau L.: Alle drei Ressourcenbereiche sind hoch ausgeprägt, was sich an der Länge der Balken zeigt. Die Burnout-Gefährdung ist gering. Herr K. fühlt sich „den Herausforderungen des Lebens gewachsen" (SOC) und von seinem sozialen Netz getragen. Auch in der Arbeit erlebt er die zwischenmenschlichen Kontakte als unterstützend. Die Aufgaben, mit denen er betraut ist, bedeuten für Herrn K. eine sinnvolle positive Herausforderung. Einzig die Arbeitsmenge dürfte etwas geringer sein.

Bei der Analyse seines Ressourcenprofils beschreibt Herr K. eine vor längerer Zeit entstandene stark belastende Lebenssituation, welche nun vor allem seine Verstehbarkeit und Sinnhaftigkeit speist. Er, als erfolgreicher Abteilungsleiter, der bis vor diesem belastenden Ereignis alles „managed und im Griff hatte", wurde vom Leben schmerzvoll gefordert. Sein jüngster Sohn litt an einer unheilbaren Krankheit und wurde stark pflegebedürftig. Durch diesen Schicksalsschlag musste er sich intensiv mit dem Leben und seiner Lebensgestaltung auseinander setzen. Er schilderte eindrücklich, wie das Leben ihn forderte, in eine Verzweiflung brachte, verbunden mit der Angst, dieser Lebenssituation nicht gewachsen zu sein. Nach ersten Ohnmachtsgefühlen, durch das Erleben von „sinnlosem Leiden" und den vielen unbeantworteten Fragen nach „warum" und „wieso" gelang es ihm schließlich, seine Einstellung zum Unabänderlichen zu ändern. Nicht zuletzt dank der Unterstützung von seiner Frau und seinen zwei gesunden Kindern. Er lernte, die reale Situation und das Schicksal anzunehmen (1. GM). Zudem wurde er sich seiner Freiheit, seine innere Einstellung zu verändern, bewusst. Die Erkrankung seines Sohnes schärfte seinen Blick für das „Lebenswichtige", gab der Frage, wofür und für wen er sich einsetzen will, ein neues Gewicht. In seiner nun veränderten Lebensgestaltung richtet er sich größtenteils nach diesem neuen Kompass aus, was ihm auch dazu verhilft, „Nebensächlichkeiten" zu relativieren. Dass dieser Prozess sich in seinem „Innen" wie „Außen" tiefgreifend vollzogen hat, lässt den insgesamt hohen SOC in allen seinen drei Dimensionen erklären. Herr K. schildert, dass das Zwischenmenschliche für ihn nun kostbarer und wichtiger geworden sei – im Privaten wie auch im Unternehmen. Diese veränderte Einstellung nimmt sein Umfeld deutlich wahr, die große Mehrheit seiner Mitarbeitenden bringen ihm viel Vertrauen und Wertschätzung entgegen. Das erklärt auch die drei stark ausgeprägten Ressourcen „soziale Unterstützung im privaten und beruflichen Umfeld",,Sozialverhalten Vorgesetzte" und „Sozialverhalten Kollegen". Bei der Ausübung seiner Funktion als Linienvorgesetzter mit Management- und Personalführungsverantwortung fühlt sich Herr K. in seinem Element und erlebt viel Freude (2. GM), welche ihn sehr erfüllt. Er erlebt trotz hohem Arbeitsvolumen und hoher Arbeitszeitpräsenz viele Momente wertvollen Schaffens und Wirkens. Herr K. erlebt die starke Kraft der Ressource Sinnhaftigkeit, welche dem existentiellen Sinn entspricht. Bei seiner überaus starken Ressourcenbasis stellt sich die Frage, wie er diese erhalten und pflegen kann, um dieses starke Fundament auch in Zukunft zur Verfügung zu haben.

Ressourcen-Transferprozess

Der Abteilungsleiter Herr K. und seine Assistentin Frau L. haben sich – zusammen mit dem Coach – entschieden, aufgrund der guten Vertrauensbasis gegenseitig ihre beiden Ressourcenprofile offen zu legen. Sehen die beiden einen Zusammenhang zwischen der Ressourcenbasis von Frau L. und derjenigen von Herrn K.? Herr K. erkennt sofort, dass seine hohe Leistungsfähigkeit und starke Ressourcenbasis teilweise auf Kosten der Ressourcen von Frau L. gehen. Sein Erschrecken ist stark und authentisch. Er sieht sofortigen Handlungsbedarf. Ein Stellenwechsel von Frau L. ist momentan nicht angezeigt, aufgrund der Tatsache, dass das Kohärenzgefühl sehr schwach ausgeprägt ist und die intakte berufliche Sozialbeziehung zum Vorgesetzten als stärkste Ressource genutzt werden sollte – weil Hr. K. klare Einsicht hat und neben persönlichen auch strukturelle Aspekte in die Lösungsfindung einbeziehen will. Gemeinsam suchen wir nach Veränderungsmöglichkeiten. Das Arbeitsfeld wird letztlich so verändert, dass Frau L. ihre neu definierten Aufgaben inhaltlich als positive Herausforderung erlebt und somit bisher brachliegende Fähigkeiten einbringen kann. Zudem wurde das einseitige Delegationsverhalten von Hr. K. transparent – von nun an wurde die Arbeitslast u.a. auf zwei Schultern verteilt. Warum der Chef die qualitative Unterforderung in Kombination mit der quantitativen Überforderung von Frau L. nicht erkannte, wurde ebenso thematisiert wie die Tatsache, dass Frau L. ihr Arbeitserleben nicht früher zur Sprache gebracht hat. Anzumerken bleibt, dass ohne diesen Ressourcen-Management-Prozess Frau L. vermutlich weiterhin in den alten Mustern gearbeitet hätte, bis sie durch das schon fortgeschrittene Burnout-Geschehen krankheitshalber aus dem Arbeitsprozess ausgeschieden wäre.

Dieses Fallbeispiel zeigt auf, dass die Interaktion zwischen Arbeitspartnern bei genügend manifesten „Tatsachen" (z.B. Visualisierung anhand des Ressourcenprofils) so unterstützt werden kann, dass mit geeigneten Lösungen die Ressourcenbasis von allen Betroffenen gefördert werden können. Ressourcen sind dynamische Größen. Bedingung dabei ist, dass nicht nur eine individualisierte Sicht mit der dazugehörigen Eigenverantwortung eingenommen wird, sondern das gesamte System mit seiner strukturellen und kulturellen Vernetztheit in Kombination mit der Verantwortung des Vorgesetzten berücksichtigt wird. Zum Abschluss und als Ausblick werfen wir noch einen kurzen Blick auf die kulturellen Einflüsse.

BETRIEBLICHES RESSOURCEN-MANAGEMENT: UNTERNEHMENSKULTURELLE FAKTOREN MIT BURNOUT-PROPHYLAKTISCHER WIRKUNG

Einflüsse des Betriebs

Der Dialog zwischen Vorgesetztem und Assistentin, die Betrachtungen von individuellen Ressourcen und Belastungen im Team zeigen, dass jedes individuelle Profil

– neben den personalen Anteilen – immer auch Ausdruck der strukturellen und kulturellen Situation in der Organisation ist. Ressourcen-Management kann letztlich nur dann erfolgreich sein, wenn bei der Suche nach Verbesserungen der individuellen Situation die betrieblichen Rahmenbedingungen konsequent mitgedacht und ggf. in die Folgerungen miteinbezogen werden. Denn auf betrieblicher Ebene sind für die langfristigen Leistungserbringungs-Prozesse sowie die Gesundheit der Belegschaft die strukturellen wie die kulturellen Einflussfaktoren bestimmend. Wenn diese positiv ausgeprägt sind, werden sie zur Ressource für die Mitarbeitenden.

Empirisch konnte belegt werden, dass eine in drei zentralen Dimensionen positiv erlebte Betriebskultur mit dem erhöhten gesundheitlichen Wohlbefinden der Beschäftigten einhergeht (Meier 2003). Folgende drei Kulturressourcen haben sich als besonders wirksam erwiesen:

- *Vertrauenskultur*: Vertrauen in das Topmangement. Das heisst: Zuversicht dass das Unternehmen in eine zukunftsweisende und sinnvolle Richtung geführt wird sowie Vertrauen in die Führungskräfte, die sich für die Mitarbeitenden einsetzen.
- *Kooperations- und Konfliktbewätigungskultur*: Eine vorbildliche Zusammenarbeit auch über Abteilungsgrenzen hinweg. Auseinandersetzungen werden sachlich bewältigt und Konflikte dort geregelt, wo sie entstanden sind.
- *Innovations-/Lernkultur*: Die Mitarbeitenden können ihre Fähigkeiten entwickeln und werden gefördert. Fehler werden nicht sanktioniert, sondern aus Fehlern lernen ist erwünscht.

Wenn eine solche Betriebskultur von Seiten der Führung vorgelebt wird, sind Mitarbeitende bereit, sich für das Unternehmen – ihr Unternehmen – einzusetzen. Deshalb ist es vordringlich, dass sich das Management als oberste Priorität für die Mitarbeitenden im Unternehmen einsetzt und diese als Menschen (Eigenwert) und nicht nur als Arbeitskraft (Nutzwert) schätzen. Menschlichkeit im Unternehmen bedeutet, es den Mitarbeitenden zu ermöglichen, Sinn durch ihre Aufgabe und Tätigkeit zu finden, indem eine Sinn-orientierte und dialogische Vertrauenskultur durch die Führung gelebt wird. Dazu braucht es Freiraum und Entwicklungsmöglichkeiten in der Arbeit, was das individuelle Sinnerleben wiederum fördert.

Literatur

Antonovsky A (1979) Health, stress and coping. San Francisco: Jossey Bass

Antonovsky A (1997) Salutogenese. Zur Entmystifizierung der Gesundheit. Deutsche erweitere Ausgabe, übersetzt von Alexa Franke und Nicola Schulte. Tübingen: Dgvt

Bengel J, Strittmatter R, Willimann H (1998) Was erhält Menschen gesund? Antonovskys Modell der Salutogenese – Diskussionsstand und Stellenwert. Eine Expertise. Köln: Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung (Forschung und Praxis der Gesundheitsförderung, Band 6, 5°

Frankl V E (1984) Der leidende Mensch. Anthropologische Grundlagen der Psychotherapie. Bern: Huber

Feldt T, Kinnunen U, Mauno S (2000) A mediational model of sense of coherence in the work context: a one-year follow-up study. Journal of Organizational Behavior, 21, 461-476

Freudenberger Herbert J, North G (1974/1992) Burnout bei Frauen: Über das Gefühl des Ausgebranntseins. Frankfurt a.M.: Fischer, 11°

Kernen H (1999) Burnout-Prophylaxe im Management. Erfolgreiches individuelles und institutionelles Ressourcenmanagement. Bern/Stuttgart/Wien: Haupt, 3°

Kernen H, Meier G (2008) Mit den eigenen Ressourcen haushalten – persönliches Ressourcen-Management für Führungskräfte und die Mitarbeitenden. In: Steiger T, Lippmann E (Hg.): Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte, 123–148) Heidelberg: Springer, 3°

Kernen H, Meier G (2012) Achtung Burn-out! Leistungsfähig und gesund durch Ressourcenmanagement. Bern/Stuttgart/Wien: Haupt, 2°

Kühnel S, Krebs D (2004) Statistik für die Sozialwissenschaften. Reinbek bei Hamburg : Rowohlt, 2°

Längle A (1994) Sinn-Glaube oder Sinn-Gespür? In: Existenzanalyse 2, 94, 15–20

Längle A (1997) Burnout – Existentielle Bedeutung und Möglichkeiten der Prävention. In: Existenzanalyse 2, 97, 11–19

Längle A (2007) Sinnvoll leben – Eine praktische Anleitung der Logotherapie. St. Pölten: Residenz-Verlag

Maslach C, Jackson S E (1981) MBI. Maslach Burnout Inventory. Manual. Palo Alto: Consulting Psychologist Press

Meier G (2003) Organisationsklima und Kohärenzgefühl. Eine Untersuchung in drei Organisationen. Unveröffentlichte Forschungsarbeit an der Universität Zürich

Meier G, Kernen H (2013) Preliminary version: Ressourcenauswertung von 4, 170 Personen

Udris I, Rimann M (2000) Das Kohärenzgefühl: Gesundheitsressource oder Gesundheit selbst? Strukturelle und funktionale Aspekte und ein Validierungsversuch. In: Wydler H, Kolip P, Abel T(Hg) Salutogenese und Kohärenzgefühl. Grundlagen, Empirie und Praxis eines gesundheitswissenschaftlichen Konzepts, Weinheim: Juventa, 129-147

Ulich E (2001) Arbeitspsychologie. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 5°

Anschrift der Verfasserin und des Verfassers:

Gerda Meier Kernen und Hans Kernen
kernen resource management AG
Florastrasse 44
CH-8008 Zürich
gerda.meier@kernenag.ch
hans.kernen@kernenag.ch

MEDIEN ZUM KONGRESS DER GLE-INT.
WIEN 2013

WER SAGT, WAS RICHTIG IST?

Ethik in Psychotherapie, Beratung und Coaching

Live-Mitschnitte der Vorträge:

Plenumsreferate

- ***Dorra, Helmut:*** Wahrheit im Werden. Zur geschichtlichen Fundierung ethischer Existenz
- ***Fischer-Danzinger, Doris:*** „Strafe getilgt - Schuld abgesessen"
- ***Gruen, Arno:*** Das gespaltene Bewusstsein: Empathie versus Cognition
- ***Heitger-Giger, Brigitte:*** Ethisch gestimmt
- ***Längle, Alfried:*** Das Richtige spüren? Authentizität und Gewissen
- ***Pieper, Annemarie:*** Grenzenlose Freiheit?
- ***Ruh, Hans:*** Wer sagt, was richtig ist?
- ***Safranski, Rüdiger:*** Das Böse als Preis der Freiheit
- ***Wicki, Christine:*** Wie rational ist die Ethik?

Symposiumsreferate

- ***Ambühl-Braun, Brigitte:*** Begleitung in den Freitod
- ***Baumann-Hölzle, Ruth:*** Gutes Sterben und Suizidbeihilfe
- ***Jaeger-Gerlach, Susanne:*** Jenseits von Gut und Böse
- ***Luginbühl-Schwab, Erika:*** Psychotherapie - zwischen schlechtem Gewissen und Gelassenheit
- ***Peinhaupt, W. / von Kirchbach, G.:*** Warum sexuelle Handlungen zwischen PsychotherapeutInnen und KlientInnen in der Therapie toxisch sind
- ***Zirks, Ingo:*** Nicht anfassen - oder doch?

auf CD und DVD bestellbar bei

Auditorium Netzwerk
Tel.: 0049/7631/170743, Fax 170745
audionetz@aol.com
www.auditorium-netzwerk.de

WIEVIELE WILLEN HAT DER MENSCH?

Julius Kuhl und Alfried Längle über „Ich und Selbst“ und die „dritte Instanz“

Im Anschluß an den letztjährigen Kongress in Wien zum Thema Wille haben Julius Kuhl und Alfried Längle versucht, ihre beiden Referate etwas tiefer zu diskutieren. Nach anfänglichen Schwierigkeiten zu einem gemeinsamen Verständnis vorzustoßen, ergaben sich schließlich doch sehr erfreuliche Übereinstimmungen zwischen dem phänomenologischen Konzept der EA und der empirisch fundierten Forschung. Auch beinhaltet die empirische Forschung Anregungen für die Praxis und für den Umgang mit dem Ich-Begriff und dem Selbst-Verständnis.

Eine Zusammenstellung der Diskussion wird hier wiedergegeben.

Ein oder zwei Willen?

Längle: Herr Kuhl, Sie beschreiben in Ihrem Modell *zwei* Willen, die Sie als „Selbstkontrolle (SK)“ bzw. besser als „Ich-Kontrolle“ und als „Selbstregulation (SR)“ bezeichnen. Ein Konzept, wonach der Mensch zwei Willen hätte, ist ja nicht selbstverständlich. Denn zunächst würden wir ja denken, dass der Mensch nur *eines* wollen kann – dass der Mensch also nur *einen* Willen hat, aber zwischen Willenszielen oszillieren kann. – Meinen Sie also, dass es mehr als einen Willen im Menschen gibt? Hätte das noch weitere Folgen? Würde das bedeuten, dass der Mensch von Natur aus gespalten ist? Oder ist eines der eigene Willen (SR), SK hingegen so was wie ein anerzogener, mehr oder weniger „fremder“ Wille?

Es wäre auch denkbar, dass in Ihrem Konzept der Wille überhaupt noch etwas Weiteres darstellt, und beide, SK und SR eigentlich nur Zubringer zum eigentlichen, die Einheit des Menschen abbildendenden Willens wären?

Kuhl: Diese Fragen dürfen ruhig offen bleiben: Wir können sie z.Z. nicht endgültig beantworten. Die Antwort hängt natürlich stark davon ab, was wir unter „Wille“ verstehen. Ich neige allerdings dazu, aus funktionsanalytischer Sicht, vorläufig mit der Vorstellung zu arbeiten, dass es zwei Formen des Willens gibt, den sprachnahen („bewussten“), der den Blick auf das Anstehende fokussiert (SK) und den gefühlten („demokratischen“), der sich mit möglichst vielen inneren „Stimmen“ abzustimmen versucht (SR). Wenn die Phänomenologie nur einen Willen zulassen möchte, dann kann das ja auch daran liegen, dass sie sich auf das phänomenologisch Erfassbare reduziert. Aus funktionsanalytischer Drittpersonperspektive können wir zwei Formen des Willens nur sinnvoll postulieren, wenn wir einerseits sagen, was genau unter „Wille“ zu verstehen ist und andererseits plausibel machen können, dass diese den Willen konstitutierende(n) Eigenschaft(en) beiden Formen gemeinsam ist: Funktionsanalytisch betrachtet ist „Wille“ definiert als ein zentraler Koordinationsprozess, der auf die verschiedenen Ebenen der Psyche (des Gehirns) so einwirkt, dass die Umsetzung einer aktuellen Direktive (z.B. ein allgemeines oder konkretes Ziel) optimiert wird (z.B. können Gefühle, der Wachheitszustand, Gedanken oder die Gedächtnissuche so beeinflusst werden, dass die Absicht, einen Brief zu Ende zu schreiben, gut umgesetzt werden kann). Diese zentrale Koordination (die die Grundlage für die Willensdefinition ist), kann eben auf zwei sehr verschiedene Weisen erfolgen (ganz analog, wie wir die zwei Formen von Regierung oder Führung unterscheiden: die straffe und direkte Führung, die im Extremfall diktatorische Ausmaße annehmen kann, und die flexible, mehr indirekte, die analog zur demokratischen Führung in einer Gruppe oder in der Gesellschaft funktioniert).

Längle: Es sieht so aus, dass wir tatsächlich unterschiedliche Verständnisse von Willen haben. Das könnte schon einiges klären. Habe ich das richtig verstanden, dass in Ihrem Konzept der Willen die Optimierung einer Ausführung, einer Direktive, meint? Wille wäre demnach also das, was eine Handlung anschiebt und aufrechterhält zum Zwecke der Erreichung eines angestrebten Zieles. – Wenn das so ist, dann ist es mir einsichtig, was Sie sagen: Handlungsausführungen können natürlich mehr rational oder mehr emotional erfolgen. Handlungsausführungen sind ja nur Modalitäten oder *Durchführungsprogramme*.

Ich würde den Willen vor allem im ***Erstellen*** der „*Direktive*“, wie Sie sagen, sehen. Nach dem Akt des Wollens schließt sich dann die Ausführung an. Wie das Wort „Direktive“ schon sagt: es heißt ja Anweisung, Auftrag zur Ausführung.

In der Entstehung des Willens haben wir viele Überschneidungen. Phänomenologisch läßt sich der Wille auf ein ursprüngliches Angesprochensein durch einen Wert zurückführen, der durch Wählen (Entscheiden – Abstimmung mit anderen Werten und Möglichkeiten) und schließlich durch einen Entschluss zur Handlungsanleitung führt. Wille kann darum definiert werden als: „sich auf einen gewählten Wert einlassen“.

Ich kann mir gut vorstellen, dass sich Ihr Modell auf diesen Prozess anwenden lässt: die Modalität des Wählens kann einmal mehr *rational*, ein anderes Mal mehr *emotional* erfolgen. Es handelt sich dabei um verschiedene Wege zum selben Ziel. Aber Ziel gibt es für den Willen immer nur eines.

Stehen aber zwei oder mehr Werte gleichbedeutend nebeneinander, dann ist die Willensbildung blockiert, man ist in einem Dilemma, ob man ans Meer oder in die Berge auf Urlaub fahren will.

Ihre Forschungen scheinen sich mir mehr auf die den Willen begleitenden Prozesse zu beziehen, die sich natürlich leichter erforschen lassen, als auf das Konzept des Willens als solchen, das vielleicht auch nur phänomenologisch zugänglich ist?

Kuhl: Das Begriffspaar „rational“ versus „emotional“ lässt sich zwar auf den ersten Blick den beiden Willensformen zuordnen, würde aber das, was wir heute mit diesen beiden Willensformen verbinden, sehr stark verkürzen. Zum

einen verdient auch der demokratische Willen die Bezeichnung „rational“: „Emotional“ wird ja nicht selten mit irrationalen Prozessen verbunden und das passt nun gar nicht, um einen Prozess zu charakterisieren, der aus dem inneren Überblick und einer demokratischen „Abstimmung“ vieler innerer Prozesse zustande kommt. Dieser Prozess schließt nicht nur Emotionen und die mit ihnen verknüpften Bedürfnisse ein, sondern auch eine ganz andere Art von intelligenter („hochinferenter“) Kognition, deren völlig andersartige Art, Informationen zu integrieren, wir heute mit Hilfe neuronaler Netzwerkmodellen sogar dem analytischen Ich erklären können. Wenn Sie den Begriff „rational“ für die analytische Intelligenz des Ich reservieren möchten, dann würde ich für die emotional informierte, umfassende Intelligenz des Selbst ein Wort wie „überrational“ (und statt „unbewusst“ auch lieber „überbewusst“) vorschlagen. Wenn Wille durch Selbstkontrolle (durch das analytische Ich) oder durch Selbstregulation (durch das ganzheitlich-emotionale Selbst) zustande kommen kann, dann gibt es auch zwei grundsätzlich verschiedene Formen des Wählens und des Zustandekommens des Willens. Sie können natürlich den Begriff des Willens auf das Ergebnis reduzieren: Erst wenn eine Wahl getroffen wurde, gibt es einen Willen. Das macht in der Tat mehr phänomenologisch als psychofunktional Sinn: Aus funktionsanalytischer Sicht haben wir wenig davon, „den“ Willen auf den Inhalt der Direktive, die momentan die Ausführungsabteilung (und alles was dazu gehört, also auch Emotionen) regulieren soll. Denn diese Regulation funktioniert ja völlig anders und zwar vor, während und nach der Entscheidung, je nachdem ob Ich-Kontrolle oder Selbstregulation vorliegt bzw. in welcher Weise diese beiden Prozesse kooperieren. Selbstverständlich können Sie auch aus funktionsanalytischer Sicht den Begriff des Willens auf das Resultat der beiden „Willensformen“ reduzieren. Das macht aber in der bewussten Selbstbeobachtung mehr Sinn als psychofunktional. Vielleicht hat diese Reduktion auf die subjektiv wahrnehmbare „Resultante“ auch phänomenologisch ihre Grenzen: Wenn Martin Luther den Abgesandten des Papstes, die ihn zur Zurücknahme seiner Thesen bewegen wollten, sagte: „Hier stehe ich und kann nicht anders“, dann kann das Resultantenkonzept des Willens nicht einmal unterscheiden, ob Martin Luther hier eine Zwangsstörung zugibt („ich kann nicht anders“) oder auf einen sehr umfassenden, selbstkongruenten Entscheidungsprozess verweisen wollte. Ich meine: Wenn wir die z. T. sehr unterschiedliche Funktionsweise aller Prozesse im Auge haben wollen, die am Zustandekommen und der Wirkung des „Willens“ (d. h. der zentralen Exekutive) beteiligt sind, dann fahren wir mit der Ausweitung des Willensbegriffs besser. Das, was wir im Selbsterleben als „den“ Willen ansehen, ist kein einheitlicher Gegenstand. Das kann man m.E. auch aus dem phänomenalen Erleben ableiten: Intuitiv spüren wir, dass ein Zwangskranker mit dem Satz „Ich kann nicht anders“ etwas anderes meint als ein Mensch, der denselben Satz sagt, und eine selbstkongruente Entscheidung meint, die so viele Wertaspekte, Gesichtspunkte, Gefühle (eigene und fremde) integriert, dass sie weit über das hinausgeht, was mit dem analytischen Ich erreichbar ist. Dass wir scheinbar homogene Alltagsbegriffe differenzieren, ist in der Psychologie nicht auf den Willensbegriff beschränkt: Es werden längst verschiedene Formen von Bewusstsein unterschieden und auch der Wahrnehmungsbegriff wird nicht mehr einheitlich verwendet: Aus der neuropsychologischen Untersuchungen können wir erschließen, dass es außer der Welt der bewussten Wahrnehmungsobjekte auch eine unbewusste Wahrnehmung gibt, die ganz anders funktioniert und auch nur im Handlungsvollzug zur Verfügung steht (interessanterweise hat Heidegger eine solche Unterscheidung zweier Wahrnehmungswelten phänomenologisch erschlossen).

Zwei Willen oder zwei Prozeßformen des Willens?

Längle: Sie bringen die Untersuchung von *Kircher* und leiten davon ab: „Diese Ergebnisse legen nahe, dass das bewusste Ich mehr durch die linke und das unbewusst erfühlbare Selbst mehr durch die rechte Hemisphäre unterstützt wird.“ (Kuhl 2012, 42) Dies scheint mir eine unzulässige Interpretation der Daten zu sein. Handelt es sich nicht um 2 *Ich*, sondern in beiden Fällen um *ein und dasselbe Ich*, das einmal mehr fühlend sich selbst betrachtet, ein andermal denkend (abstrakt! – das ist wichtig) Begriffe unterschiedlichen Kategorien zuordnet, und dabei in der Lage ist, vom Selbstbezug abzusehen, weil es bei dieser Aufgabe nicht um den Selbstbezug geht. (Was Sie im Übrigen sonst dazu schreiben, finde ich wunderbar und ganz im mainstream aktueller Forschung und modernen Verständnisses!)

Kuhl: Ähnlich wie bei unserer Diskussion über zwei Willensformen ist mein Eindruck, dass Ihre Vorstellung von einem einheitlichen Ich, das mal fühlend mal denkend arbeitet, durch die Erkenntnismethode (Phänomenologie) bestimmt ist: Wir erleben uns als Einheit. Wir sind uns nicht immer bewusst, welcher Teil von uns gerade gemeint ist, wenn wir „Ich“ sagen. Ich glaube, das bringt viel Verwirrung im Alltag und hat auch in der abendländischen Geistesgeschichte für viel Verwirrung gesorgt. Ich weiß nicht, ob es sinnvoll ist, darüber zu streiten, weil wir auch hier die Diskussion auf eine Definitionsfrage reduzieren können: Wenn Sie den Begriff des Ich so festlegen, wie Sie das tun, dann geht das, und ich kann mich darauf einlassen. Ich glaube allerdings, dass es Vorteile hat, (mindestens) zwei Erstperson-Varianten zu unterscheiden, weil wir dann mehr darauf achten, welche der beiden „Ich-Formen“ gerade spricht (egal, ob sie aus „mir“ oder aus jemand anderem spricht). Ob es Sinn macht, eine Instanz darüber anzunehmen, die dann auswählt, ob das Denken oder das Fühlen eingeschaltet wird, das ist wirklich eine interessante Frage.

Da beide Ich-Varianten bereits die Definition einer „Willensinstanz“ erfüllen (s.o.), befürchte ich hier eine Realitätsverdopplung, wenn nicht überzeugende Belege für eine solche noch einmal übergeordnete Instanz vorliegen (Ich und Selbst sind ja schon übergeordnete Instanzen, von denen jede die Kriterien einer willentlichen Zustimmung und Umsetzung erfüllt). Eine interessante Möglichkeit, die phänomenologische (einheitliche und einzige) „Meta-Ich“-Instanz mit der Vorstellung von den zwei verschiedenen „Willensformen“ zu verbinden, besteht vielleicht darin, keine übergeordnete Meta-Instanz zu postulieren, sondern

die Grundlage der phänomenologisch sich als einheitlich präsentierenden „Instanz“ in der *Interaktion* der beiden Willensmodi zu sehen, die verschiedene Formen annehmen kann: 1) konflikthaft: die Selbstkontrolle (SK) oder besser „Ich-Kontrolle“ alias SK und Selbst streiten beide ständig um die Dominanz), 2) einseitig: entweder unterdrückt das Ich (SK) das Selbst oder das Selbst gibt dem Ich seine - umsichtig erarbeiteten - „Einsatzbefehle“), oder 3) harmonisch (beide finden zusammen immer eine jeweils der Situation angemessene Art der Zusammenarbeit).

Längle: Sie sagen: „Wir erleben uns als Einheit“. Geht das mit der Annahme von zwei „Ich-Varianten“ oder Willens-Instanzen zusammen?

Ist nicht die Ichhaftigkeit u.a. an den Willen gebunden ist? Könnte es in ihrer Theorie nicht so sein, dass sich unser (einziger) Wille einmal mehr auf die Vernunft, ein anderes Mal mehr auf das Gefühl (also auf unterschiedliche Wirklichkeitsrepräsentanzen) bezieht? Dies kennt ja jeder Mensch, dass manchmal „zwei Seelen in seiner Brust“ (Goethe) wohnen.

Kuhl: Ja, und wir wissen oft nicht, welche Instanz wir gerade meinen, wenn wir „Ich“ sagen. Das wäre aber für die Kommunikation, für die Selbstreflexion und die Selbstentwicklung sehr wichtig, hier mehr Klarheit zu bekommen. Im Alltag können wir die Unterscheidung gar nicht immer treffen, deshalb werden wir auch weiter mit dem mehrdeutigen Alltagsbegriff umgehen müssen. Aber wenn ich zumindest in bestimmten Reflexionspausen versuche herauszufinden, wie viel Ich und wie viel Selbst einfließen, wenn ich lerne, die Quelle einer Entscheidung oder einer Handlungsabsicht besser einordnen zu können, dann hilft das enorm. Ein Beispiel: Teilnehmer meiner Seminare fragen mich manchmal: Wie kann ich feststellen, ob mein Lob meinem Kind gut tut oder nicht (z. B. manipulativ wirkt statt das Selbstvertrauen zu stärken)? Wie es wirkt, ob ich zu einem Kind sage: „*Ich* finde, das hast *du* sehr schön gemacht“, hängt nach allem, was wir aus der Erforschung des Korrumpierungseffekts gelernt haben (d. h. des Rückgangs der intrinsischen Motivation durch Lob oder andere Formen der Belohnung), davon ab, „wen“ ich mit „Ich“ meine (d. h. welchen Teil von mir) und wen mit „du“ (welchen Teil von dir). Das (analytische) Ich verbindet sich eher als das ganzheitlich-intuitive Selbst mit einer zweckorientierten Haltung, die oft von anderen als manipulativ empfundenen wird. Ich würde es für einen großen Fortschritt halten, wenn wir lernen würden, extrem verschiedene Bedeutungen desselben Wortes bei Bedarf besser explizieren zu können. Und wir können die Möglichkeit nicht ausschließen, dass wir mit der Benutzung immer desselben Wortes für sehr unterschiedliche Quellen von Entscheidungen und Handlungen, uns eine „Einheit“ suggerieren, die es womöglich auf keiner Ebene der Realität gibt.

Längle: Ihrem Vorschlag, die beiden (in meinen Worten) Prozessformen SR und SK in Interaktion zu verstehen, kann ich gut beipflichten. So würde ich es in der Tat sehen: dass die beiden einmal um die Vorherrschaft in einer Situation „streiten“, ein andermal unterdrückt eine Form die andere (kann auch habituell sein, so dass es zu einem Willensmuster führt, wo z.B. ein diktatorischer Wille zu großer Disziplin eines Menschen führt) oder im Idealfall sich beide harmonisch vertragen. Dies findet eben im „inneren Dialog“ statt. Dem messen wir sowieso eine große Rolle in der EA bei.

Für die Praxis scheint mir auch die Frage wichtig: Sind beide Formen von Willen immer zugleich da und aktiv? Und: Sind sie gleichberechtigt? Oder gibt es Situationen, wo der eine Wille eine Präferenz hat? Und wer entscheidet darüber?

Wenn man zwei Willen postuliert: mit welchem Willen sollen wir in der Psychotherapie arbeiten, welchem den Vorzug geben? Wie können wir den Patienten aus der Gespaltenheit heraushelfen, wenn beide Willen gleichberechtigt wären?

Welcher Wille wird als „meiner“ empfunden?

Kuhl: Das sind genau die Fragen, deren Lösung wir näher kommen, wenn wir lernen zu unterscheiden, was Menschen (z. B. Therapeuten oder Klienten) mit „Ich“ oder „Wille“ meinen. Solche Unterscheidungen werden ja auch in den verschiedenen Therapieformen gesucht und geübt. Ich vermute, dass das Lernen und Wachsen hier leichter geht, wenn wir alle Beteiligten dafür sensibilisieren, dass wir mit Begriffen wie „Ich“ oder „Wille“ oft ganz unterschiedliche Zustände, Prozesse oder Instanzen meinen. Die Suggestionskraft eines konsequent einheitlich verwendeten Ich kann im ungünstigen Fall so manche erreichte Unterscheidung durchaus wieder verdecken.

Ich und Selbst – oder Denken und Fühlen?

Längle: Warum machen Sie eine *Differenzierung zwischen Ich und Selbst*? Ich frage mich, ob es sich bei den zwei Instanzen („ich“, „selbst“) nicht einfach um die Trennung zwischen *analytischem Denken* und *Fühlen* handelt? – Sind Denken und Fühlen nicht beides Fähigkeiten des einen Ich, die sich aber auf unterschiedliche Aufgaben beziehen: Analyse der Einzelelemente, Befassen mit dem Faktischen, Erkennen mithilfe von Logik – und Vernetzen, Bezug schaffen zum Leben und zur Vitalität, die ja auch „zu mir“ gehört, mindestens ebenso wie das Denken.

Kuhl: Ich und Selbst sind in meiner Diktion nicht identisch mit Denken und Fühlen, sondern kooperieren mit dem analytischen Denken bzw. Fühlen. Mit Ich und Selbst bezeichne ich zwei Formen des Willens in dem oben definierten Sinne. Denken und Fühlen haben noch keine systemkoordinierende Kompetenz, sie können aber für die „Führungsetage“ nützlich sein, wobei es auch in der Außenwelt so ist, dass straffe (oder gar diktatorische) Führung meist „besser“ vom zweckrationalen *Denken* unterstützt wird und die demokratische Führung mehr darauf angewiesen ist, ein ganzheitliches Bild von den vielen Stimmen und Gefühlen im Gesamtsystem zu erhalten (das ist mit „*Fühlen*“ gemeint).

Längle: Das überrascht mich jetzt. Haben Denken und Fühlen nicht auch die Fähigkeit, Systeme zu koordinieren? – Koordinieren wir nicht gerade jetzt Systeme, wenn wir so schreiben, und tun das über den denkerischen Weg? Wir in-

tegrieren, vernetzen, sondern aus, erschließen Zusammenhänge … und der Wille ist natürlich auch dabei, denn er gibt die „Direktive", den Auftrag, wie Sie oben meinten, und läßt uns denken, schreiben?

Zur begrifflichen Differenzierung wäre noch anzumerken, dass wir in der EA das Ich als die operative Funktionsfähigkeit des Menschen ansehen, das die Entscheidungen letztbestimmt, zumindest im Sinne der *Zustimmung*. Dagegen ist das Selbst das um die Identifikationen und Wertbezüge erweiterte Ich, das eine Grundlage des Selbstbildes darstellt. Am Selbst vollzieht sich das Ich, im Selbst wird es sichtbar. Zum Selbst gehört daher z.B. die Familie, der Beruf, der Glaube…, wenn ich mich damit identifiziere (fühle, spüre, dass es mit mir zu tun hat, obwohl es nicht ICH ist, sondern ANDERES – Hinzukommen der Alterität als bestimmend für das Verständnis seiner selbst).

Kuhl: Auf funktionsanalytischer Sicht kann man die ANDERSartigkeit des Selbst auch als eine typische Folge unserer Ich-Fixierung sehen: Für das Ich ist das Selbst in der Tat etwas sehr „anderes", und zwar um so „fremder", je stärker es vom Selbst getrennt ist und je mehr es seine eigene Verengung nicht kennt. Wenn das Selbst aber die Regie über das Entscheiden und Handeln hat (und an das bewusste Ich vielleicht nur wenige Kontrollaufgaben delegiert), dann kommen wir uns gar nicht „andersartig" vor, sondern sind uns sehr nah.

Ich stelle mir „Zustimmung" so vor, dass die Letztinstanz durchaus entweder aus dem Ich oder aus dem Selbst kommen kann: Wenn wir Menschen fragen, ob sie sich mit einer Entscheidung identifizieren, sie sich zu eigen machen, ihr innerlich *zustimmen*, finden wir immer wieder Hinweise auf zwei verschiedene Quellen dieser „höchstinstanzlichen" Zustimmung. So ist z.B. die Skala für „Selbstbestimmung" im SSI (Selbststeuerungs-Inventar) doppeldeutig. Wir erkennen das z.B. an so genannten Suppressor-Effekten: Die Selbstbestimmung korreliert paradoxerweise oft niedrig oder Null mit Variablen, mit denen sie positiv korrelieren sollte (z.B. mit der Selbstwachstumsaussage: „ich sehe einen positiven Wert auch in vielen schmerzhaften Erfahrungen, weil ich an ihnen gewachsen bin"). Wenn wir der Hypothese nachgehen, dass hinter der Zustimmung einer Person manchmal das Ich und manchmal das Selbst stehen kann, dann prüfen wir, was aus der Korrelation wird (hier: die Korrelation zwischen Selbstbestimmung und der Beurteilung der Selbstwachstumsaussage), wenn wir irgendeine dritte Variable konstant halten, von der wir annehmen, dass sie mit der Ich-Komponente (Ich-Kontrolle) korreliert (z.B. Schlafprobleme, wenn sie bei einseitiger Ich-Kontrolle öfter vorkommen, als wenn das Selbst die Regie hat). Und wir finden, dass die Skala „Selbstbestimmung" dann plötzlich die erwartete positive Korrelation mit der Selbstwachstumsaussage hat (Interpretation: die Nullkorrelation beruhte darauf, dass die Selbstbestimmungsaussagen (z.B. „Ich stehe voll und ganz hinter dem, was ich tue") bei manchen Menschen (in manchen Situationen) mehr aus dem Ich kommen und dann negativ mit der Selbstwachstumsaussage korrelieren und bei anderen Menschen (bzw. in anderen Situationen) mehr aus dem Selbst kommen und dann positiv mit der Selbstwachstumsaussage korrelieren (was dann, wenn ich diese beiden Gruppen nicht differenziere, sich zu einer Nullkorrelation mittelt, die nur darauf beruht, dass die Ich-Komponente der Varianz eine zur Selbst-Komponente entgegengesetzte Auswirkung, z. B. auf die Schlafstörung, hat).

Ich weiß nicht, ob es wirklich hilft, hier die Empirie zu befragen (weil unser Disput ja womöglich auf einer von bestimmten Wertsetzungen abhängigen Definitionsfrage beruhen könnte). Aber irgendwie habe ich wohl doch den Wunsch zu verstehen, wenn möglich auch zu prüfen, was Sie mit der „Zustimmung" des (einheitlichen,letztendlichen) Ich meinen. Wenn wir Menschen nach dieser Zustimmung fragen (z.B. mit den Selbstbestimmungsfragen) und die Antwort steht nicht in einem eindeutigen Zusammenhang mit Variablen, mit denen ein solcher Zusammenhang zu erwarten wäre, dann kommen mir Zweifel, ob es sinnvoll ist, die „Zustimmung" von Menschen einheitlich zu deuten.

Wenn wir die Frage noch tiefer diskutieren wollten, dann wäre es aus meiner Sicht sinnvoll, dass jeder von uns, Sie und ich, ganz sorgfältig aufzählen, wo die „Vorteile" der jeweiligen Begrifflichkeit liegen. Ich habe in meinen Schriften viele Beispiele zusammen getragen, die illustrieren, welche Verwechslungen und Verwirrungen passiert sind und immer wieder passieren, wenn wir einen einheitlichen Ich-Begriff verwenden (vgl. z.B. Kuhl & Luckner: Freies Selbstsein). Ich verstehe Sie so, dass Sie aus phänomenologischer Sicht Vorteile darin sehen, ein einheitliches Ich zu postulieren. Ich kann mich vielleicht auch in diese Position hineinfühlen: „*Ich möchte als Mensch einheitlich gesehen und verstanden werden. Und aus dieser Sicht habe ich die Sorge, ob die Zweiteilung des Ich nicht doch schon ein Einstieg in mechanistisches Denken ist?*" Andererseits spüre ich aber oft bei meinen Klienten, dass sie sich durchaus besser verstanden fühlen, wenn ich das Schwanken dessen, was sie und andere mit „Ich" meinen, verstehe und funktional erklären kann.

Eigentlich bin ich der Meinung, dass wir beide Positionen gut verbinden können: Ich spreche Menschen meist als Einheit an und erlebe mich so und kann das durchaus damit verbinden, dass ich *Selbst* und *Ich* unterscheide. Vielleicht ist es dafür gar nicht so wichtig, ob es für die einheitliche Rede von der Person eine separate Instanz gibt (im Gehirn gibt es wohl keine Ebene „über den Hemisphären", aber man kann verschiedene Formen der Koordination der Hemisphären durchaus in verschiedenen Interaktionsformen zwischen den Hemisphären sehen): Wenn Menschen sich angesprochen fühlen sollen, dann ist es meist gut, die Sprache zu sprechen, mit der sie von sich und zu sich in einer *einheitlichen* Weise sprechen (vorausgesetzt das tun sie überhaupt). Ab und zu wird ein Ausflug in die funktionsanalytisch begründbare Differenzierung dann aber durchaus als erleichternd und hilfreich angesehen.

Längle: Nur eine kurze wissenschaftstheoretische Zwischenbemerkung: Wir würden als erfahrungsbezogene Wissenschaft (Phänomenologie) nicht sagen, es sei „von Vorteil", von einem einheitlichen Ich auszugehen, wie Sie oben meinten. Wir würden nur sagen, dass es schlichtweg die Erfahrung der (meisten) Menschen ist, dass es einen selbst nur einmal gibt.

Kuhl: Das ist klar. Solange wir Begriffe wie *Ich* und *Wille* intuitiv verwenden, reflektieren wir natürlich keine

Vorteile. Aber wir nutzen sie, z. B. wenn wir intuitiv mit Ich das analytische Ich meinen, wenn wir sagen: „Ich habe diese Mathematikaufgabe gelöst“ und das ganzheitliche Selbst meinen, wenn wir sagen: „Ich verstehe dich“ (und mit dem „dich“ etwas ganz Umfassendes der anderen Person meinen). Intuition nutzen ermöglicht uns, dieses Umschalten zwischen verschiedenen „Koalitionen“ unserer inneren Zustände sehr viel feinfühliger der inneren und äußeren Situation anzupassen, als es möglich wäre, wenn das zweckorientierte, analytische Ich nach „Vorteilen“ suchen würde. „Dass es uns nur einmal gibt“ kann einfach darauf beruhen, dass wir oft den Wechsel der Bedeutung von Wörtern wie „Ich“ oder „Wille“ nicht bemerken und unser Ich einer Einheitsillusion unterliegt: Aber es kann auch sein, dass mit dieser Redeweise schon wieder etwas anderes gemeint ist. „Dass es uns nur einmal gibt“, kann sich auf das Ganze der Person oder eines einzelnen Menschen beziehen (so wie Platon „die Person“ als eine abgegrenzte Komponente in „die Person als Ganzes“ eingezeichnet hat). Dann würden auch die Körperteile und die Erbanlagen eines einzelnen Menschen dazu gehören: Der individuelle Mensch, dessen Einzigartigkeit auf dem komplexen Zusammenspiel unendlich vieler innerer und äußerer Einflussgrößen (genetischer und umweltabhängiger) zustande kommt. Diese Bedeutung meinen wir wohl nicht immer dann, wenn wir „ich“ sagen, z. B. nicht wenn ich auf Nachfrage sehr rasch klären könnte, dass meine krummen Zehnägel nicht an „meiner“ Entscheidung beteiligt waren, und auch nicht mein Fingerabdruck, der schon ziemlich einzigartig ist. Hier stoßen wir auf das Identitätsparadox der Philosophen: Wie kann ich mich über Jahrzehnte hinweg als dieselbe Person erleben, obwohl sich doch eigentlich unendliche Vieles geändert hat (auch die einzelnen Zellen meines Körpers). Wie viele andere Paradoxien sehe ich auch diese als ein typisches Produkt eines einseitig analytisch operierenden Ich, das gern in Entweder-oder-Dichotomien denkt. Wenn ich die höchste Stufe eines hoch entwickelten integrierten Selbst mit den Funktionsprinzipien eines riesigen neuronalen (parallel arbeitenden) Netzwerks vergleiche, dann ist es gar nicht so schwer, Verändertes und Kontinuierliches zusammenzubringen, statt beides als sich ausschließende Kategorien auffassen zu müssen.

Ich würde gern noch einen Gedanken anschließen:

Mir ist es wichtig, dass wir bei einem solchen Dialog versuchen, auch die Perspektive und die möglichen Beweggründe des jeweils anderen in den Blick zu nehmen. Wenn ich das versuche, also mich frage, wie verstehe ich Ihre Beweggründe und Ihre Perspektive, dann fällt mir ein, dass Ihre Perspektive konsequent phänomenologisch ist und ein wichtiger Beweggrund der Respekt vor der Würde und Einzigartigkeit der Person sein dürfte. Dass die phänomenologische Perspektive so konsequent eingenommen wird, könnte ja auch mit diesem Beweggrund zu tun haben: Wir möchten die Person in der Weise ernst nehmen, wie sie sich selbst sieht und darstellt und das ist eben an das Bewussteinsfähige und Mitteilbare gebunden. Aber das ist auch eine Reduktion der Erkenntnismöglichkeiten (auf das, was der bewussten Erstpersonperspektive überhaupt zugänglich ist) und eine solche Reduktion garantiert ja nicht, dass damit die Würde der Person immer maximal respektiert wird: Wenn eine Person es prinzipiell oder auch ganz konkret zulässt (oder darum bittet), dass jemand, dem sie vertraut, auch Erkenntnisquellen berücksichtigt, die über das für diese Person bewusst Einsehbare und Mitteilbare hinausgehen, dann kann diese Ausweitung über die phänomenologische Perspektive hinaus durchaus den Respekt vor der Person erweitern.

Das kann man aus funktionsanalytischer Sicht ganz ähnlich begründen: Können wir die Fokussierung (oder Reduzierung) auf das phänomenologisch Einsehbare nicht auch einmal probeweise als ein respektminderndes Risiko sehen? Auf den ersten Blick kann man zwar die Annahme eines unbewussten Willens (wie ich ihn mit dem Selbst verbinde) als eine Verletzung der Person betrachten. Aber wer oder was wird da verletzt? Ich muss jedoch ehrlich sagen, dass ich längst mit einem Willen, der seine Zustimmung durch das unbewusste Selbst (vielleicht sogar am Ich vorbei) erhält, sogar einen Zuwachs an Respekt vor der Würde der Person verbinde. Das Unbewusste ist wohl viel zu lange in Verbindung mit primitiven Anteilen der Person gesehen worden (z.B. Freuds verdrängte Triebwünsche, Jungs Archetypen u.a.). Dagegen hatte sich die humanistische Psychologie (z.B. Maslow, Rogers, Deci & Ryan) mit Recht gewehrt und das, was damals als „unbewusste“ Triebkräfte des Handelns gesehen wurde, als einen Reduktionismus kritisiert, der die Würde der Person verletzen kann. Ich sehe in der Entdeckung und dem empirischen Nachweis eines unbewussten Selbst mit einer Ausdehnung (Extensionsgedächtnis) von astronomischen Dimensionen (ein gigantisches Erfahrungs-Netzwerk, das schier unendlich viele relevante Informationen gleichzeitig berücksichtigen kann) eigentlich die Chance für eine Vergrößerung des Respekts vor der Person: Wenn das Selbst die Zustimmung gibt und es im Entscheidungsprozess freien Zugang zu allen relevanten Informationen, Lebenserfahrungen, Gefühlen und Fähigkeiten (eigenen und fremden) hat, dann vermittelt das Postulat eines im „unbewussten“ Selbst begründeten Entschlusses einen enormen Zuwachs an Respekt vor der Würde und Einzigartigkeit der Person. Würde ist nicht an die bewusste Einsehbarkeit gebunden. Der „unbewusste“ Wille des Selbst verdient vielleicht sogar noch mehr Respekt als der bewusste Wille des Ich.

Und wenn wir dann wieder bei der Frage landen, ob es nicht doch eine Meta-Instanz gibt, die entscheidet, ob das Ich oder Selbst oder sonst eine „Stimme“ gehört wird und die Zustimmung (des „Meta-Ich“) erhält, dann würde ich meinen: Es darf eine solche Meta-Instanz geben. Unser empirisch gesichertes Wissen spricht nicht unbedingt dafür, dass es so etwas gibt. Aber die Antwort hängt auch stark davon ab, was wir hier genau meinen. Muss es eine eigene Instanz sein? Reicht es nicht, den DIALOG zwischen Ich und Selbst, also einen dynamischen Prozess statt einer statischen Struktur als mögliche Grundlage dieser „letzten“ Zustimmungs-“Instanz“ zu sehen? Mir erscheint diese Möglichkeit intuitiv ganz plausibel und irgendwie auch sinnvoll. Sie erinnert mich übrigens an spirituelle Vorstellungen von dem unsichtbaren „Dritten“, das zwischen zwei erlebnisnäheren Erkenntnisquellen vermittelt, vergleichbar der christlichen Vorstellung vom Heiligen Geist, der eigentlich erst aus der Stimme des Vaters und des Sohns eine verstehbare Botschaft macht. „Geist“ passt als Bild mehr zu einem Pro-

zess, der zwischen zwei „Instanzen“ stattfindet als zu einer Struktur und ich möchte diese Gedanken mit der Vermutung abschließen, dass Ihre „zentrale Meta-Instanz“, die die letztliche Zustimmung gibt, ja dann, wenn sie durch einen Prozess bestimmt wäre, nicht schlechter gewürdigt würde als durch eine übergeordnete Struktur?

Hier ist ein Zitat aus einem Text von Romano Guardini, in dem er zwei Arten des Willens beschreibt (der Text wurde mir von einer Teilnehmerin der Wiener GLE-Tagung zugesendet: ich kannte ihn nicht):

„Nun könnte jemand erwidern, das alles sei viel zu geruhsam gedacht; es fehle an Entschlossenheit, an Wille und Tat. Ihm würden wir antworten, dass es zweierlei Arten von Willen gibt. Einmal jenen, der auf ein gewußtes Ziel zugeht. Er hat etwas vom Pfeil an sich, vom scharfen Geradeaus. Er spricht: das soll sein! Was dazwischen liegt ist Hindernis, oder Mittel zum Zweck. Mit aller Energie also dorthin; möglichst klar, möglichst rasch! Dieser Wille ist gut! Wir werden auch ihm zutun geben. Aber er ist nicht der einzige.

Neben diesem „hellen“ Willen gibt es auch den dunklen. „Dunkel“ meint nicht finster. Die Finsternis ist böse, das Dunkel gut. Die Erde ist dunkel, in welcher die Wurzeln liegen: dunkel sind die Bahnen des Blutes und die Wege des Herzens; dunkel sind die Gründe des Gemütes und die Bewegungen des lebendigen Werdens. es gibt einen Willen, der von gleicher Art ist. Seit langem scheint unsere Zeit nur jenen ersten Willen zu kennen. Überall arbeitet sie mit Programm und Organisation; mit Verstand und Technik. Wir sehen die Folgen. Wir sehen, wie das Leben zu zerfallen droht. Darum wollen wir uns mehr um den zweiten Willen kümmern. Es ist schwer von ihm zu sprechen, weil er so durchaus „lebendig“ ist, die Worte aber, mit denen man Lebendiges ausdrückt, leicht als unbestimmt empfunden werden. Doch wollen wir es versuchen.

Aus der Tiefe des konkreten Lebens kommt immerfort ein unmerkliches Geschehen. Eine verborgene Gestalt dringt hervor und sucht ins Klare zu gelangen. Eine stille aber unbeirrbare Ordnung waltet. Eine Mitte macht sich geltend und sendet überall hin leise Weisungen. Wenn nun ein Gedanke wirklich verstanden wird, dann wird er in den Zusammenhang jener hervordrängenden Gestalt aufgenommen, mit Kraft erfüllt, und strebt nun sich zu verwirklichen. Wenn ein Motiv richtig ins Gemüt dringt, dann verbindet es sich mit jener wirkenden Ordnung, läuft ihre stillen Wege und formt am Wachstum dieses Menschen.“ (S23-24, Wille und Wahrheit - geistliche Übungen, Romano Guardini)

Längle: Lieber Herr Kuhl, ich glaube, da sind wir jetzt ganz nahe beieinander.

Mir scheint es zuerst noch einmal wichtig zu sein, zwischen WILLE und SELBST-SEIN bzw. Person-Sein zu unterscheiden. Ich sehe im Willen eine Ich-Funktion, die irgendwann im Prozeß ihrer Entstehung (zumeist) bewusst wird. Person-Sein sehe ich nicht als Ich-Funktion, sie ist als „in mir ankünftige Kraft“ grundsätzlich primär unbewusst.

Je authentischer der Wille, desto mehr schöpft er aus dem Person-Sein. Das Person-Sein hat jene unbewusste Tiefe, von der Sie sprechen. Diese fließt in den Willen ein – aber die Entscheidung geschieht schließlich (weitgehend) bewusst, mag sie auch noch so sehr im Unbewussten verankert sein. –

Kuhl: Woher wissen Sie das? Wie können Sie wissen, dass die Entscheidung nicht längst im Unbewussten (Selbst) gefallen ist, wenn das Ich sie stolz verkündet? Nein, ich möchte nicht Situationen ausschließen, in denen „ich“ die Letztentscheidung nicht dem analytischen Ich überlassen würde. Es darf sie ruhig immer verkünden und meinetwegen auch sich stolz mit dieser Entscheidung brüsten, es darf sogar am Entscheidungsprozess teilnehmen, seine Logik und sein präzises Achten auf Details, Unstimmigkeiten und Risiken sind oft sehr wertvoll, manchmal schier unverzichtbar. Aber je komplexer eine Entscheidung ist, je mehr Konflikthaftes gelöst oder integriert werden muss, je mehr sie an existenzielle Werte und Bedürfnisse rührt, desto weniger würde ich dem bewussten Ich die Entscheidung anvertrauen (auch wenn es sie oft an sich reißen mag).

Längle: Sie dürfen natürlich nicht vergessen, dass das Ich in meinem Verständnis nicht allein das analytische Ich ist (im Unterschied zu Ihrem Begriff), sondern auch das, was Sie als Selbst bezeichnen. Aber abgesehen davon bin ich ganz auf Ihrer Seite, wenn Sie betonen, dass das Unbewußte so eine Bedeutung hat. In meinen Worten (s.o.): Das Ich ist umso authentischer und ganzheitlicher, je mehr es aus dem Personalen schöpft (und das ist ja primär unbewußt, s.o., kann aber teilweise bewußt werden). – Was aber den *bewußten Anteil der Entscheidung* betrifft: Wie auch immer die Entscheidung angebahnt ist, mit wieviel bewußten oder unbewußten Anteilen, letztlich braucht es den Entschluß, das Einverständnis, die Zustimmung. Diesen letzten „Sprung“ (Kierkegaard) sehe ich als obligat bewußten Anteil an – aber nicht als analytischen (da stimmen wir ja wieder überein), sondern als „lebensmutigen“, d.h. vom Ich abgestimmten. „Bewußt“ meint hier: Ich *weiß* darum, dass ich jetzt gerade die Zustimmung gebe, dass ich Ja sage.

Kuhl: Dann wäre geklärt, dass Sie den Begriff des Ich für eine bewusste Letztinstanz verwenden, die nicht mit dem analytischen Ich identisch ist und die das personale Selbst einschließt. Das passt gut zu dem Resultat der Interaktion (des Dialogs) zwischen dem analytischen Ich und dem Selbst. Man muss bei diesem Ich-Begriff aber sehr aufpassen, weil der Verwendung des Begriffs meist nicht anzusehen ist, wie viel Analytisches und wie viel vom personalen Selbst drin steckt. Ich arbeite lieber mit dem enger definierten Ich-Begriff, damit deutlich ist, ob ich mich auf eine analytische Herkunft und oder eine ganzheitliche (mit dem Selbst abgestimmte) Herkunft einer Entscheidung beziehe. Das ist mir auch deshalb so wichtig, weil wir mit den Begriffen „analytisch“ (oder „Denken“) und „Gefühl“ (oder personales Selbst) inzwischen ein differenziertes Funktionsprofil zweier sehr unterschiedlich arbeitender Systeme verbinden. Deshalb brauchen wir Systembezeichnungen (wie bei mir Ich und Selbst), die jeweils ein umfangreiches Bündel von Funktionsmerkmalen beinhalten. Wir stimmen nun darin überein, dass das Resultat der Interaktion zwischen analytischem Ich und ganzheitlich-intuitivem Selbst wiederum

bewusst werden kann, vielleicht auch darin, dass wir es die „Entscheidung“ oder den „Entschluss“ nennen. Der kann aus meiner Sicht sehr einseitig aus dem analytischen Ich oder einseitig aus dem Selbst kommen oder aber aus einem mehr oder weniger intensiven Dialog zwischen den beiden. Eine eigene Instanz brauchen wir für den „Entschluss“ eigentlich nicht zu postulieren.

Aber der kleine Restdissens zur Verwendung der Begriffe sollte nicht darüber hinwegtäuschen, dass wir in dem aus meiner Sicht wichtigsten Punkt übereinstimmen: *Es gibt einen einheitlichen Willen*. Ich würde ihn nicht unbedingt mit dem bewussten Ich gleichsetzen und ich würde das Prädikat „einheitlich“ auch nach dem Ausmaß der Integration möglichst vieler innerer (ggfs. auch äußerer) Stimmen differenzieren: Die höchste Stufe der „Einheitlichkeit“ liegt aus meiner Sicht vor, wenn Ich und Selbst zu einem gemeinsamen Ergebnis kommen, das dann viele innere und äußere Bedingungen berücksichtigt (Gelegenheiten, Kontextmerkale, Werte, Fähigkeiten, Bedürfnisse - eigene und fremde, u.v.m.). Die subjektive Einheitlichkeit des bewussten Willens, den Sie im Auge haben, täuscht nicht selten mehr „Einheitlichkeit“ vor als wirklich gegeben ist (z. B. wenn bei der Sucht der nicht selten als „einheitlich“ empfundene „Wille“ zur Droge im Grunde darauf beruht, dass ein kleiner lustbesessener Teil der gesamten Psyche die Steuerzentrale einschließlich des bewussten Ich erobert) oder wenn ein Zwangskranker mit derselben Emphase wie Martin Luther in Worms sagt: „Hier stehe ich und kann nicht anders“).

Längle: Diese Einheitlichkeit des Willens, die das höchste Maß erreicht, wenn „Ich und Selbst zu einem gemeinsamen Ergebnis kommen“, deckt sich sehr gut mit meiner Vorstellung („je mehr Person im Ich, desto ganzheitlicher der Wille“). –

Ich möchte aber nochmal auf den Absatz weiter oben zurückkommen und den Gedanken zu Ende führen. Schon Frankl (2004) postulierte ein geistig Unbewusstes, und auch wir sehen die Person weitgehend als unbewusst an, ohne dass das einen Abbruch an Würde machte. – Wir sehen den personalen Prozess als eine ständig ablaufende Wechselrede zwischen dem Ich und der Person (in unserer Terminologie gesprochen – analog zu Ihrem Prozess zwischen Ich und Selbst). Wohl sind Ich, Selbst, Person bei uns anders definiert, und das wäre auch interessant, die unterschiedlichen Zuschreibungen zu diesen Funktionen mit der empirischen Datenlage abzugleichen (das würde ich mal sehr gerne mit Ihnen machen!). Aber vom Prozess her kommen wir auf eine ähnliche Sicht: Der Mensch ist so zutiefst dialogisch, dass er sogar in sich selbst ein Gegenüber hat. Und nur dann, wenn es ihm gelingt, mit diesem inneren Gegenüber in Austausch zu kommen und er sich darauf einlassen kann, ist er wirklich er selbst. – Doch scheint die empirische Forschung dazu noch sehr dürftig zu sein. Macht aber nichts: die Introspektion und die Erfahrung, die wir machen, ist ja auch ein Wirklichkeitsbezug. Als phänomenologische Richtung gehen wir sehr von der subjektiven Erfahrung aus. Und die will wohl niemand - bei aller Notwendigkeit der Forschung - aus dem Auge verlieren.

Haben Sie herzlichen Dank!

Literatur

Frankl V E (2004) Der unbewußte Gott. Psychotherapie und Religion. München: dtv, 7°

Kuhl J (2012) Der Wille, die Emotion und das Selbst. – Wie funktioniert der freie Wille? In: Existenzanalyse 29, 2, 39-49

Längle A (2012) Vom gelassenen Wollen zum erzwungenen Lassen. Zur Praxis der realen Freiheit. In: Existenzanalyse 29, 2, 15-30

Anschrift der Verfasser:

Prof. Dr. Julius Kuhl
kuhl@me.com
DDr. Alfried Längle
alfried.laengle@existenzanalyse.org

ABSCHLUSSARBEITEN

Partnerschaftskonflikte: Existentielle und psychodynamische Aspekte in ihrer Wechselwirkung

Martin Bader

In dieser Arbeit werden das Verständnis und der Stellenwert der Psychodynamik im Kontext der existenzanalytischen Anthropologie dargestellt. insbesondere die Aufgaben der Psyche, die Weiterentwicklung des psychonoetischen Antagonismus' und die Einordnung in das Geschehen der personalen Stellungnahme. Bei Partnerschaftskonflikten wird zwischen einer interpersonalen und einer intrapsychischen Ebene unterschieden. Diese Ebenen stehen in Wechselwirkung. Werden bei Konflikten psychodynamische Copingreaktionen ausgelöst, verlagert sich die Kommunikation auf die intrapsychische Ebene. Am Beispiel von zwei Fällen wird dargestellt, wie das Aufzeigen der Copingreaktionen und das Herausarbeiten der dahinter liegenden Ängste therapeutisch genutzt werden können.

Schlüsselwörter: Beziehung, Kommunikation, Abwehrmechanismen, Existenzanalyse, Psyche, Psychodynamik, Fallbeispiel

---

Der Krake

Vom Festhalten und Loslassen

Natascha Cieslak

Diese Arbeit beschäftigt sich damit, wie durch Selbstreflexion, kreative Methoden der Selbstdistanzierung und eine existenzanalytische Einordung blockierende Lebensmuster aufgedeckt und die Gültigkeit innerer Stellungnahmen überprüft und korrigiert werden können.

Im Mittelpunkt steht die Betrachtung einer inneren Dynamik, die sich im Spannungs-verhältnis zwischen „weg wollen – aber da bleiben (müssen)" bewegt und als Folge zu aufgestauter Wut und innerer Erstarrung führt. Dieses über Jahrzehnte angewendete Muster drängt sich mit unerwarteter Intensität durch eine Zeichnung in das Bewusstsein einer Frau, deren Erfahrungen und Entwicklung diese Arbeit beschreibt. Dabei wird auch deutlich, wie viel Lebensenergie freigesetzt werden kann, wenn hemmende Mechanismen erkannt und offensiv bearbeitet werden.

Schlüsselwörter: Angst, Gewissen, Grundmotivationen, Halt, PEA, Vertrauen

---

Ein personales Trauma und seine existenzanalytische Aufarbeitung

Eine Selbsterfahrung

Iris Dorner

Bericht über eine im Rahmen der Psychotherapieausbildung durchgemachte Selbsterfahrung. Es handelt sich um eine traumatische Erfahrung während meiner beruflichen Tätigkeit als Anästhesistin in der Transplantationsmedizin. Das Trauma ereignete sich bei einer psychisch unvorbereiteten Explantation. Viele Jahre später traten bei mir unerklärliche Angstsymptome auf. Mit Hilfe der heutigen Existenzanalyse nach Längle - anhand der Grundmotivationen und der personalen Existenzanalyse - war es mir möglich, mein Trauma aufzuarbeiten.

Schlüsselwörter: Grundmotivationen, Personale Existenzanalyse, Selbsterfahrung, Transplantationsmedizin, Trauma

---

Vom Festhalten und Loslassen Das Ansichtigwerden des Wesentlichen

Im Sterbeprozess sich öffnen für Lebenswertes
Erfahrungen im Umgang mit onkologischen Patientinnen

Patricia Sabine Erber

Der erste Abschnitt dieser Arbeit versucht eine Annäherung an die Frage: Was ist eigentlich das Wesentliche? Wie zeigt sich Wesentliches in einer bestimmten Situation; in einer Begegnung von Person zu Person; in der Person selbst? Es wird der Zusammenhang von Wesentlichem und Wert beleuchtet. Eine phänomenologische Haltung, deren Schritte kurz aufgezeigt werden, ermöglicht es, den Menschen in seinem Wesen anzutreffen und darin wahrzunehmen, was für ihn wichtig und existentiell ist.

Der zweite Abschnitt dieser Arbeit wendet sich dem Thema zu: End – lich leben angesichts einer Krebsdiagnose. Es wird der Versuch unternommen, den Sterbeprozess als Lebensprozess in den Blick zu nehmen. Das Zugehen auf den Tod, die Erfahrung von End-lichkeit sind nicht selten ein Anlass, nochmals Wesentliches sowie Lebenswertes in den Blick zu nehmen und darin sich vom Leben berühren zu lassen und somit in einen existentiellen Lebensvollzug zu gelangen. Dies soll anhand von drei konkreten Fallbeispielen aus der Praxis dargestellt werden.

Schlüsselwörter: Existenzvollzug, Freiheit, Halt, Person, Phänomenologie, Werterleben, Wesensschau, Sinn

---

Interkulturelle Psychotherapie

Psychotherapie mit Asylwerbern in Vorarlberg aus Sicht der Existenzanalyse

Christiane Haus

Die Begegnung und Auseinandersetzung mit Flüchtlingen und Migranten gewinnt im 21. Jahrhundert zunehmend an Bedeutung. In dieser Arbeit wird die psychotherapeutische Arbeit mit Menschen aus anderen Kulturen und im speziellen mit Asylwerbern in Österreich unter existenzanalytischen Gesichtspunkten beleuchtet. Es werden sowohl die Besonderheiten der Lebenssituation von Asylwerbern, mit ihrer Auswirkung auf die vier Grundmotivationen, als auch die Besonderheiten der Arbeitssituation mit Asylwerbern sowie die Themenschwerpunkte in der psychotherapeutischen Arbeit besprochen. Bestehende Missstände werden aufgezeigt, aber auch Wege, wie Psychotherapie mit Asylwerbern gelingen kann. Ein besonderes Anliegen dieser Arbeit ist es, für Psychotherapeuten ein besseres Verständnis zu diesem Patientenkreis zu schaffen und damit die Akzeptanz für die

fachspezifische Arbeit mit Asylwerbern zu erhöhen.

Schlüsselwörter: Asylwerber, Kultur, Fremd-sein, Werte, interkulturelle Kommunikation

Das Verhältnis von existenzanalytischer Psychotherapie und christlicher Spiritualität in der psychotherapeutischen Praxis – eine Stellungnahme zum Gewissen

Alexandra Jeschke

In der Betrachtung des Verhältnisses von existenzanalytischer Psychotherapie und christlicher Spiritualität und Religion zeigt sich zunächst, dass Spiritualität genuin in der existenzanalytischen Theorie angesiedelt ist.

Anschlusspunkte und Übergänge zur christlichen Religiosität werden im Hauptteil anhand des Gewissens erörtert und durch praktische Falldarstellungen ergänzt.

Die Auseinandersetzung mündet in der Schlussfolgerung, wie Spiritualität und Religiosität im Therapieprozess im Sinne einer existenzanalytischen Zielsetzung integriert werden können.

Schlüsselwörter: existenzanalytische Psychotherapie, Gewissen, Gottesbezug, Spiritualität

Mobbing

Selbst(wert)verlust, Weltverlust, Lebensverlust, Sinnverlust

Claudia Kaplenig

Dem Phänomen Mobbing wird seit den neunziger Jahren viel Interesse entgegen gebracht. Es wird in dieser Arbeit ein Überblick über das Entstehen, das Phänomen sowie die Folgen von Mobbing gegeben und das Phänomen existenzanalytisch beleuchtet.

Dabei werden spezielle Fragen behandelt, wie: Was ist Existenzanalyse? Wie wirkt sich Mobbing existentiell auf die Betroffenen aus? Was unterscheidet Mobbing von anderen zwischenmenschlichen Konflikten? Wie entsteht Mobbing? Abgrenzung zu ähnlichen Phänomenen, die aber nicht Mobbing sind. Gibt es typische Mobbing-Opfer und Mobbing-Täter? Was sind Mitläufer? Welche Mobbingtaktiken gibt es? Worauf zielen die Angriffe ab? Welche Grundmotivationen werden erschüttert? Wie sind die Copingreaktionen beim Opfer? Was sind die Folgen von Mobbing? Wie unterscheidet sich Mobbing bei den Geschlechtern? Welche Ergebnisse gibt es in der Mobbingforschung?

Die Ausführungen werden mit einem Fallbeispiel abgeschlossen, das anhand der vier Grundmotivationen reflektiert wird.

Schlüsselwörter: Existenzanalyse, Mobbing, Opfer, personale Grundmotivationen, Täter

Der Mann im neongelben Pyjama

Erfahrungen, Überlegungen und Austausch zur quantitativen Dysbalance zwischen Männern und Frauen im psychotherapeutischen Fachspezifikum für Existenzanalyse – ein Stimmungsbericht und Pilot-Projekt

Robert Kern

Diese Arbeit beschäftigt sich mit dem zahlenmäßigen Ungleichgewicht zwischen Männern und Frauen im existenzanalytisch-psychotherapeutischen Fachspezifikum. Mein persönliches Erleben wird dargelegt, ebenso das von anderen Ausbildungskandidatinnen und Ausbildungskandidaten, Unterschiede und Übereinstimmungen betrachtet und – im Sinne der dritten der vier existenzanalytischen Grundmotivationen – untersucht. Des Weiteren werden statistische Daten über die Verteilung Mann/Frau im Fachspezifikum – sowohl der GLE, als auch anderer österreichischer Ausbildungseinrichtungen – dargelegt. Der Schwerpunkt dieser Arbeit liegt auf dem Versuch, in Gesprächen Dynamiken zu entdecken, welche sich aus dem gegebenen Ungleichgewicht für die Ausbildungsgruppe, sowie für einzelne Mitglieder eben dieser, ergeben können.

Schlüsselwörter: 3.Grundmotivation, Fachspezifikum, Gespräch, Psychotherapieausbildung, statistische Daten, psychotherapeutische Ausbildungseinrichtungen, Ungleichgewicht Mann/Frau

Kinderförderungsprojekt Neusafenau - Leben am (Stadt-) Rand

Logotherapeutisch-existenzanalytische Beratung und Begleitung von Kindern als integrativer Prozess zur Entwicklung sozialer und interkultureller Kompetenzen

Birgit Koller

Anhand eines Projektentwurfs wird in der vorliegenden Arbeit Beratung und Begleitung von Kindern im Alter zwischen 4 und 14 Jahren beleuchtet.

Auf der Basis des existenzanalytischen Menschenbilds und durch Stärkung in den vier Grundmotivationen kann mit Hilfe existenzanalytischer Methoden die Person des Kindes aktiviert und damit für die Alltagsbewältigung eine Alternative zu Copingreaktionen erarbeitet werden.

Darüber hinaus wird ein Weg aufgezeigt, wie Fremdes durch phänomenologisches Sehen und Verstehen zum Vertrauten wird, wodurch sich Integration einstellt.

Schlüsselwörter: Existenzanalytische Beratung und Begleitung, Kind, interkulturelle und soziale Kompetenzen, Integration

Adjuvante Methoden in der existenzanalytischen Therapie

Die Unterstützung ressourcenorientierter therapeutischer Arbeit durch Musik im Kontext der Grundmotivationen

Krimhild König

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich damit, wie Musik in der existenzanalytischen Therapie unterstützend auf die Stärkung der Grundmotivationen wirken kann. Ausgehend

von einem kurzen historischen Abriss über die Bedeutung von Musik und Musiktherapie folgt eine Betrachtung wichtiger Grundlagen der Existenzanalyse, woran anschließend Musikalisches und Existenzanalytisches zusammengeführt wird. Eine phänomenologische Betrachtung des Rhythmus und ihr Bezug zu den vier Grundmotivationen stehen hierbei im Mittelpunkt. Melodie, Harmonie, Klangfarbe und Dynamik und deren Bezug zu den Grundmotivationen werden zusammenfassend dargestellt. Die abschließende Fallschilderung zeigt, dass Musik zur Stärkung aller vier Dimensionen, der vier Grundmotivationen, die eine erfüllte Existenz begründen, unterstützend wirken kann.

Schlüsselwörter: Musik; Existenzanalyse, Grundmotivationen; Rhythmus, Fallvignette.

Körpersignale und innere Bilder

Bilderfocusing und Imagination in der Existenzananlyse

Veronika Monschein

Das Erleben spielt in der Psychotherapie eine tragende Rolle. Manchmal ist der Zugang zum Erleben kaum oder nur schwer auffindbar. Körpersignale und dahinter auftauchende Bilder können eine Brücke zum Erleben bilden und so den therapeutischen Prozess fördern. Die (oft fehlende) Verbindung zwischen Körper und Seele kann über diese Brücke begangen werden. Wenn dies gelingt, sind eine verstärkte Beziehung zu sich und ein neues Begegnen möglich. Das Zusammenwirken von Körpersignalen und inneren Bildern soll in dieser Arbeit hervorgehoben werden. Der focusingorientierte Ansatz von E. Gendlin und das existentielle Bilderleben von W. Popa werden vorgestellt, miteinander verknüpft und mit Elementen der Existenzanalyse, v.a. der PEA, erweitert. In Fallbeispielen wird dies anschließend verdeutlicht.

Schlüsselwörter: Focusing, Imagination, innere Bilder, Körpersignale, PEA, Phänomenologie

---

Suizidalität

Das Leben beenden oder das Leiden beherrschen?

Martin Plöderl

Ein Suizid wird häufig als Versuch verstanden, unerträgliches psychisches Leiden zu beenden. Der eigene Tod erscheint dabei angesichts des Leidensdruckes sekundär. Nur ein geringer Anteil der "suizidalen" Patienten in der psychotherapeutischen Praxis stirbt jedoch durch eine Selbsttötung.

Suizidalität umfasst dabei das ganze Spektrum von Ruhewunsch, Suizidgedanken bis hin zu Handlungen mit mehr oder weniger hoher Letalität. In dieser Arbeit soll auf zwei prototypische Formen eingegangen werden. Einerseits die "akute" Suizidalität als Ausdruck unerträglich gewordenen psychischen Schmerzes, andererseits "chronische" Suizidalität als paradox erscheinender Bewältigungsversuch im Sinne von "mich töten zu können ermöglicht mir das Leben".

Die Unterscheidung beider Formen ist wichtig für die Risikoeinschätzung und therapeutische Haltung. Chronischsuizidale Patienten lösen bei Therapeuten häufig starke emotionale Reaktionen und Copingreaktionen aus, die eine besondere therapeutische Herausforderung darstellen. Verschiedene Fallbeispiele sollen dies verdeutlichen. Prinzipien der existenzanalytischen Hysterietherapie sind hier zentral. Zusätzliche hilfreiche Aspekte werden diskutiert. Am Ende erfolgt ein persönliches Resümee aus meiner siebenjährigen klinischen Erfahrung mit suizidalen Patienten.

Schlüsselwörter: chronische Suizidalität, Hysterie, Suizid, Suizidalität

---

Diagnostische Betrachtung einer Patientin mit dissoziativer Identitätsstörung

Unter Miteinbeziehung aktueller in Diskussion stehender Diagnosekriterien und existenzanalytischer Methodik

Nicole-Monika Reisinger

Diese Arbeit beschäftigt sich mit der Diagnostik der Dissoziativen Identitätsstörung. Anhand eines Fallbeispiels aus der psychotherapeutischen Praxis der Autorin wird eine Diagnostik der Dissoziativen Identitätsstörung inklusive komorbider Achse-1- und Achse-2-Störungen mit sowohl aktuell geltenden als auch sich in Entwicklung befindlichen Diagnosekriterien beschrieben. Im Weiteren erfolgt die Anwendung existenzanalytischer Struktur- und Prozessdiagnostik anhand der vier Grundmotivationen und der Personalen Existenz-Analyse. Zum Schluss wird ein Überblick über bisher hilfreiche Interventionen gegeben.

Schlüsselwörter: Diagnostische Kriterien, Differentialdiagnostik, Dissoziative Identitätsstörung, Grundmotivationen, Komorbidität

---

Achtung vor dem eigenen Schicksal

Existenzanalyse und anthroposophische Biografiearbeit – eine Annäherung

Erika Salzmann

In meiner Abschlussarbeit gehe ich der Frage nach, ob – und wenn ja, bei welchen Fragestellungen – die Existenzanalyse durch die anthroposophische Biografiearbeit erweitert werden kann. Einer Antwort auf diese Frage versuche ich durch Darstellung der jeweiligen Menschenbilder und der phänomenologischen Herangehensweisen sowie der genauen Beschreibung der beiden Methoden der biografischen Arbeit näherzukommen. Anhand eines Fallbeispiels aus meiner Praxis beschreibe ich den Versuch, die biografische Existenzanalyse und die anthroposophische Biografiearbeit zu verbinden. Ergänzt wird die Arbeit durch praktische Anregungen für die Biografiearbeit.

Schlüsselwörter: Biografische Existenzanalyse, anthroposophische Biografiearbeit, Menschenbild, Phänomenologie

---

Armes Opfer oder faszinierende Frau

Weibliche Bedürftigkeit im Spiegel der existenzanalytischen Grundmotivationen

Gertrud Schneider

Viele Frauen bewegt heute eine Sehnsucht nach Freiheit und Unabhängigkeit. Sie sind auf der Suche nach ihrem Po-

tential, ihrer Urkraft. Aber warum rutschen Frauen immer wieder in eine Bedürftigkeit und Opferrolle hinein und kommen dadurch von ihrem eigenen Weg ab?

In dieser Arbeit geht es um das Verstehen von weiblichem Verhalten, um das „hinter die Kulissen und Masken schauen". Als Folge ist eine Verbesserung der Kommunikation zwischen Mann und Frau zu erwarten. Lösungsansätze dazu bietet die Existenzanalyse an.

Schlüsselwörter: Existenzanalyse, Frauen, Grundmotivationen, weibliche Identität

---

Persönlichkeitsstörung: Diagnose- und Therapieschritte

Eine phänomenologisch orientierte Betrachtung

Rudolf Steiner

In dieser Arbeit sollen unterschiedliche Phänomene einer Persönlichkeitsstörung dargestellt werden. Bei der Erstellung dieser Diagnose stößt man manchmal auf Schwierigkeiten, die sich durch das Vorhandensein von Komorbiditäten ergeben. Diese können den Blick auf die Störung der Persönlichkeit verstellen, was in der Folge auch die Psychotherapie beeinflusst. Es werden die Kriterien aus den international gebräuchlichen diagnostischen Manualen und eine spezifisch existenzanalytische Einteilung vorgestellt. Eine phänomenologisch orientierte Betrachtung des Verlaufes einer längeren Psychotherapie soll zeigen, wie ein Verstehen erarbeitet werden kann.

Schlüsselwörter: Diagnose, Existenzanalyse, Komorbiditäten, Persönlichkeitsstörung, Phänomenologie, Psychotherapie

---

Spiritualität und Religiosität in Beratung und Psychotherapie am Beispiel der Psychotherapeutischen Existenzanalyse

Gebhard Strigl

In dieser Abschlussarbeit geht es um die Themenkreise Spiritualität und Religiosität und ihre Bedeutung für die Psychotherapie.

Nach einer kurzen Vorstellung der einzelnen psychotherapeutischen Richtungen versuche ich den bisherigen Diskurs dieser doch unterschiedlichen Wege zum Heil darzustellen.

Am Beispiel der psychotherapeutischen Existenzanalyse gehe ich dann der Frage nach, wie deren Auseinandersetzung mit diesen Themenfeldern aussieht und ob es so etwas wie eine „spirituelle Tiefendimension" in der Existenzanalyse gibt. An Hand der Themen Transzendenzfähigkeit, Person, Grundmotivationen, Noetik und phänomenologische Haltung zeige ich mögliche Verortungen dieser Tiefendimension auf.

Schlüsselwörter: Spiritualität, Religiosität, Tiefendimension - Existenzanalyse

Heil werden

Wie die personalen Grundmotivationen im Wirken Jesu Christi sichtbar werden

Barbara Weiss

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit der Sehnsucht des Menschen nach umfassendem Heil und Vollkommenheit. Anhand verschiedener biblischer Begebenheiten des Neuen Testaments wird beschrieben, wie sich die personalen Grundmotivationen im Wirken Jesu Christi zeigen und welche Parallelen es zum Ansatz der Logotherapie und Existenzanalyse in seiner Haltung und seinem Lebensvollzug gibt. Ziel ist, sichtbar zu machen, wie die Stärkung der personalen Grundmotivationen Heilung ermöglicht und darüber hinaus den Raum für das biblisch verstandene Heil eröffnet.

Schlüsselwörter: Heil, Heilung, Personale Grundmotivationen

Über Dissoziative Phänomene mit spezifischem Blick auf die Besessenheit

Werner Zelch

In dieser Arbeit gehe ich der Frage nach, wie sich Besessenheit als Phänomen erklären läßt. Es werden mehrere Disziplinen und ihre jeweilige Sicht dargestellt. Im traditionellen Verständnis von Besessenheit stoßen wir als Erklärung dafür auf die Hysterie, während wir heute dieses Zustandsbild in den Klassifikationsschemen (ICD-10, DSM-IV) unter den dissoziativen Störungen finden. Die Herausforderung besteht insbesondere darin, daß sich im Konzept der Dissoziation auch Anteile der Hysterie, der Borderlinestörung und der schweren posttraumatischen Belastungsstörung und andere überschneiden. Die differentialdiagnostischen Überlegungen führen zwangsläufig zu den Zustandsbildern der Dissoziativen Identitätsstörung und der Schizophrenie bzw. Psychose. Finden sich Symptome der Besessenheit vielfach bei Psychotikern, so doch auch bei der Dissoziativen Identitätsstörung. Während bei der Psychose die Ich-Struktur schwach ist, ist das Ich beim Störungsbild der Dissoziativen Identitätsstörung gespalten. Fokussieren wir auf exzeptionelle Bewußtseinserfahrungen transpersonaler Bereiche, so finden wir bei Besessenheitsphänomenen in anderen Kulturen deutlich weniger Krankheitswertigkeit und durchaus Behandlungszugänge, die hierorts kontroversiell diskutiert werden. Ich sehe in den exorzistischen Behandlungsversuchen – diese werden heute unter klerikalen Kreisen weiter vertreten – durchaus Ähnlichkeiten zum traumatherapeutischen Vorgehen, wenn abgespaltene Teile in die Gesamtpersönlichkeit zu integrieren versucht werden. Allerdings ist das dahinterstehende Verständnis bzw. Menschenbild ein sehr unterschiedliches. Ich plädiere für einen dissoziativen, insbesondere traumatherapeutischen, Ansatz. Die Ausbildung von alternierenden, autonom agierenden Persönlichkeitszuständen (oder Selbstzuständen) – in gegenständlicher Untersuchung Besessenheitsphänomene – können als dissoziierte Aspekte der Gesamtpersönlichkeit angesehen werden, die dem Individuum im Sinne einer Überlebensstrategie helfen, mit einer überwältigenden Er-

fahrung fertig zu werden.

Schlüsselwörter: Besessenheit, Erweiterung des Blicks durch Interviews, Exorzismus, exzeptionelle Bewußtseinserfahrungen, Sypmtomebene, Verständnis der verschiedenen Sichtweisen

MASTERARBEIT

Management und Existenzanalyse zum Schwerpunkt Entscheidung und mit einem Blick auf die Sichtweise der soziologischen Systemtheorie

Jürgen A. Baumann

Diese Arbeit stellt den Versuch dar, die beiden Bereiche von einerseits Management und andererseits Existenzanalyse in ihren Wechselwirkungen näherhin zu beleuchten. Dabei wird vom Management ausgegangen und das Thema der Entscheidungen genauer in den Blick genommen. Diese werden anschließend aus der philosophischen Sicht des Dekonstruktivismus von Jaques Derrida mit dem besonderen Augenmerk sogenannter unentscheidbarer Entscheidungen behandelt. Im Anschluss daran geht es um die schrittweise Darstellung eines möglichen Zugangs aus der Sicht der Existenzanalyse. Dieser wird sowohl im Strukturmodell der vier Grundmotivationen verdichtet als auch im Prozessmodell der Personalen Existenzanalyse vertieft. Abschließend wird der Blick ausgehend von der soziologischen Systemtheorie Dirk Baeckers auf das Thema Management und Entscheidungen erläutert.

Schlüsselwörter: Authentizität, Entscheidung, Freiheit, Führung und Management, Offenheit, Person und Verantwortung sowie Organisation, Vertrauen

---

Existenzanalytische Motivationsarbeit in der Verknüpfung von Theorie und Praxis

Verena Buxbaum

Wie man andere oder sich selber motivieren kann, ist eine aktuelle Frage, der in vielfältigen Seminaren, Büchern und Weiterbildungen nachgegangen wird. Kohärente Theoriegebäude, die gut in die Praxis übertragbar sind, fehlten allerdings bisher zu diesem Thema. Die Existenzanalyse bietet hier auf der Basis des Willensbegriffs, der Grundmotivationen und der PEA ein Motivationskonzept, das theoretische Stringenz und Umsetzbarkeit verbindet. Diese Arbeit spannt den Bogen von der theoretischen Darlegung eines ea. Motivationskonzepts zu seiner praktischen Umsetzung und didaktischen Vermittlung im Rahmen der Erwachsenenbildung.

Schlüsselwörter: Erwachsenenbildung, Motivation, Pädagogik, Wille

Mobbing

Eine existentielle Erschütterung

Elisabeth Knizak

Diese Arbeit soll im ersten Teil ein allgemeines Basiswissen über das Phänomen Mobbing in Verbindung mit existenzanalytischer Theorie vermitteln.

Der zweite Teil zeigt anhand des Konzepts der Personalen Grundmotivationen auf, wie ein Mensch durch Mobbing Schaden erleidet. Die daraus resultierenden Folgen sind häufig dramatischer Natur. Die Betroffenen bedürfen daher einer gezielten Mobbingberatung, und in schweren Fällen unter Umständen einer weiterführenden Psychotherapie, um wieder eine Stabilisierung des Selbst zu erreichen, und es dem Klienten zu ermöglichen, in einer für ihn sinnvollen Weise mit der Situation umzugehen und sie auf dem einen oder anderen Weg zu meistern.

Den Abschluss bildet ein praktischer Teil mit Handlungsmöglichkeiten für Betroffene, Präventionsmaßnahmen sowie einem Anhang mit Beispielen für ein Mobbingtagebuch, einen Mobbingfragebogen, dem Muster einer Betriebsvereinbarung und Adressen von Hilfsangeboten.

Stichwörter: Arbeitsplatzprobleme, Grundmotivationen, Konflikteskalation, Mobbing

---

The lived experience of personal and professional development in existential analysis.

Mike Mather

Vancouver: Adler School, master thesis (2012)

Existing research on the therapist development process has generally focused on how trainees acquire the knowledge and skills that have been identified as leading to professional competence. There has been less emphasis on how trainees experience the professional development process as related to their personal growth and development. Very few studies have focused on the experience of therapist trainees in long-term experientially oriented training groups.

Additionally, there is a paucity of research on the existential psychotherapist development process, which may be partly due to the small number of North American existential training programs. In the present study, the researcher sought to discern how existential analysis (EA) trainees experienced personal development as related to their professional development as therapists.

Interpretative phenomenological analysis was the methodology utilized. The researcher generated two master themes, each with two underlying themes that were further broken down into two subthemes per theme category. The first master theme of Interpersonal Processes was comprised of Witnessing (Being Witnessed and Bearing Witness) and Relating (Relational Depth and the Therapeutic Relationship), and the second master theme of Intrapersonal Dynamics included Personal Development (Personal Experience and Personal Growth) and Experiential Capacities (Self-Awareness and Presence): These master themes, themes and subthemes are essential elements of the EA approach to therapist development. Furthermore, participants underwent

a deepening of their interpersonal and intrapersonal experience; thus, the recursive nature of the EA training process can be linked to the dialogical nature of the theory. An insider perspective from trainees on how they have experienced this process adds to an understanding of how their personal development has influenced their development as therapists. While considering the limitations of this qualitative study focused on a specific type of existential phenomenological postgraduate

---

Phänomen „Widerstand“

Existenzanalytische Sichtweisen im Vergleich zu anderen Psychotherapieverfahren

Brigitta Mühlbacher

„Widerstand“ ist ein häufig verwendeter Begriff, der auf vielfältige Art in verschiedenen Fachdisziplinen aufscheint und daher unterschiedliche Bedeutungen hat, so auch in der Psychotherapie. Die vorliegende Arbeit befasst sich mit dem Phänomen Widerstand und zwar nicht nur in der Psychotherapie, sondern als ein grundlegendes Element in unserer Welt. Daher wird Widerstand zuerst aus physikalischer, sozialpolitischer sowie psychologischer Perspektive beschrieben, um anschließend auf die psychotherapeutische Betrachtungen näher einzugehen. Bezugnehmend auf die vier psychotherapeutischen Ausrichtungen gibt es einen Überblick über deren Theorien, deren jeweiliges Widerstandskonzept und therapeutischen Umgang mit Widerstand. Als vertiefenden Schwerpunkt wird das Phänomen Widerstand aus existenzanalytischer Perspektive erforscht und anhand der existenzanalytischen Grundlagen seine spezifische Funktion und sein Wert, wie auch seine problematische Seite herausgearbeitet. Der abschließende Teil veranschaulicht die existenzanalytische Behandlung im Kontext von Widerstand.

Schlüsselwörter: Widerstand, Existenzanalyse, Psychotherapieverfahren, Widerstandskonzepte

TERMINE

WEITERBILDUNGEN

Säuglings-, Kinder- u. Jugendpsychotherapie

Wien
Start: 7./8. 6. 2013
Leitung: Mag. Andrea Kunert
Info u. Anm.: http://www.andreakunert.at; www.gle.at; andrea.kunert@existenzanalyse.org

Teamsupervision und Coaching

Salzburg/Wien
Start: 14./15. 12. 2013 (Wien)
Leitung: Dr. Lilo Tutsch, Dr. Karin Matuszak-Luss, Dr. Anton Nindl
Info und Anmeldung: www.gle.at; lilo.tutsch@existenzanalyse.org

Existenzanalytische Paartherapie

Baden/Wien
Start: Herbst 2014
Leitung: Mag. Susanne Pointner, Marc Sattler
Info und Anmeldung: www.gle.at; susanne.pointner@existenzanalyse.org

Existenzanalytische Traumatherapie

Wien
Start: 28./30.11.2014
Leitung: Dr. Lilo Tutsch, Dr. Luise Reddemann, Mag. Renate Bukovski,
Referentin für neurobiologische Themen:
Dr. Karin Matuszak-Luss
Info und Anmeldung: www.gle.at; lilo.tutsch@existenzanalyse.org

Psychosomatik

Salzburg
Start: Frühjahr 2015
Leitung: Mag. Renate Bukovski
Referent/in:
Dissoziative somatoforme Störungen: Dr. Lilo Tutsch
Psychosomatik i. d. inneren Med.: Dr. Walter Neubauer
Info u. Anmeldung: www.gle.at; renate.bukovski@existenzanalyse.org

GLE Deutschland
Gesellschaft für Logotherapie
und Existenzanalyse

mit einander sein

Was macht uns beziehungsfähig?

Fachtagung für Beratung, Psychotherapie, Coaching und Pädagogik
Samstag, 21.09.13 | 9:00 – 18:30 Uhr

VORTRÄGE
- Helmut Dorra, Quickborn
- Susanne Jaeger-Gerlach, Berlin
- Dr. Christoph Kolbe, Hannover
- Alexander Milz, Troisdorf
- Ingo Zirks, Berlin

WORKSHOPS
zum Thema in den Anwendungsfeldern
• Lebensberatung • Psychotherapie
• Coaching • Pädagogik

Hochschule Hannover
Design Center, Expo Plaza 2, 30539 Hannover

Tagungsleitung: Dr. Christoph Kolbe

Veranstalter: Gesellschaft für Logotherapie und Existenzanalyse in Deutschland e.V. (GLE-D), Telefon 0511-5294977, buero@gle-d.de und
Hochschule Hannover, Masterstudiengang Design und Medien, www.master-dm.de

Die Akkreditierung der Tagung wird bei der Psychotherapeutenkammer beantragt.

www.gle-d.de
www.existenzanalyse.com

Wege zum Wesentlichen

Adjuvante Methoden in Existenzanalyse & Logotherapie

27.-28. SEPTEMBER 2013
Schloss GOLDEGG
Salzburger Land

Herbstsymposium der GLE-Österreich
in Zusammenarbeit mit dem
GLE-Institut Salzburg
Anton Nindl Renate Bukovski Ursula C. Reischer
Symposiumsleitung

Mag^a^. Renate Bukovski MSc
Dr. Rupert Dinhobl
Dr. Helene Drexler
Dr. Christoph Kolbe
Dr. Anton Nindl
Mag^a^. Ursula C. Reischer
Dr. Traudl Szyszkowitz
Dr. Liselotte Tutsch u.a.

Gesellschaft für Logotherapie und Existenzanalyse-Österreich
A-1040 WIEN • Heumühlgasse 11 • Tel.: +**43/1/897 43 39** • (ZVR 715646023) •
gle-oe@existenzanalyse.org www.gle.at

Helmut Dorra · Thomas Fuchs · Susanne Jaeger-Gerlach · Verena Kast · Christoph Kolbe · Jürgen Kriz · Alfried Längle
Hans-Joachim Maaz · Eckart von Hirschhausen u.a.m

GLE International
Gesellschaft für Logotherapie und Existenzanalyse

Vorankündigung:

Potentiale der Person

Ressourcenorientierung

in Psychotherapie, Beratung, Coaching und Pädagogik

2.–4. Mai 2014

Internationaler Kongress in Berlin

Hotel Estrel

www.existenzanalyse.org

Symposia

- Schulendialog
- Tools
- Prävention & Selbstfürsorge
- Organisations- und Personalentwicklung
- Kinder & Jugendliche
- Entwicklungspsychologie
- Pädagogik
- Altern
- Seelsorge

Rahmenprogramm

- Stadtführungen: Kiezspaziergang ›Weltstadt Kreuzberg‹
- Für kulturhistorisch Interessierte: ›Mendelssöhne & Töchter‹
- Berlin für Einsteiger: ›Berlin quer‹
- Schiffstouren: Historische Stadtrundfahrt auf der Spree
- Theater: Eine musikalische Revue: ›Linie 1‹ im Gripstheater

Veranstalter

Internationale Gesellschaft für Logotherapie und Existenzanalyse
Eduard Sueßgasse 10, 1150 Wien
Telefon und Fax: +43 (0)1 985 95 66
E-Mail: gle@existenzanalyse.org

In Zusammenarbeit mit der
GLE-D | Gesellschaft für Logotherapie und Existenzanalyse in Deutschland e.V.