

Andreas König

SINNORIENTIERTE FÜHRUNG

Leadership für die
Gen Y und Z neu denken

SCHÄFFER
POESCHEL

Hinweis zum Urheberrecht:

Alle Inhalte dieses eBooks sind urheberrechtlich geschützt.

Bitte respektieren Sie die Rechte der Autorinnen und Autoren, indem Sie keine ungenehmigten Kopien in Umlauf bringen.

Dafür vielen Dank!

myBook+

Ein neues Leseerlebnis

Lesen Sie Ihr Buch online im Browser – geräteunabhängig und ohne Download!

Und so einfach geht's:

- Gehen Sie auf <https://mybookplus.de>, registrieren Sie sich und geben Ihren Buchcode ein, um zu Ihrem Buch zu gelangen
- **Ihren individuellen Buchcode finden Sie am Buchende**

Wir wünschen Ihnen viel Spaß mit myBook+ !



Sinnorientierte Führung

Andreas König

Sinnorientierte Führung

Leadership für die Gen Y und Z neu denken

1. Auflage

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de/> abrufbar.

Print: ISBN 978-3-7910-5937-2 Bestell-Nr. 10968-0001
ePub: ISBN 978-3-7910-5941-9 Bestell-Nr. 10968-0100
ePDF: ISBN 978-3-7910-5942-6 Bestell-Nr. 10968-0150

Andreas König

Sinnorientierte Führung

1. Auflage, September 2023

© 2023 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH
www.schaeffer-poeschel.de
service@schaeffer-poeschel.de

Bildnachweis (Cover): © Umschlag: Stoffers Grafik-Design, Leipzig

Produktmanagement: Dr. Frank Baumgärtner

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die der Vervielfältigung, des auszugsweisen Nachdrucks, der Übersetzung und der Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen, vorbehalten. Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart
Ein Unternehmen der Haufe Group SE

Sofern diese Publikation ein ergänzendes Online-Angebot beinhaltet, stehen die Inhalte für 12 Monate nach Einstellen bzw. Abverkauf des Buches, mindestens aber für zwei Jahre nach Erscheinen des Buches, online zur Verfügung. Ein Anspruch auf Nutzung darüber hinaus besteht nicht.

Sollte dieses Buch bzw. das Online-Angebot Links auf Webseiten Dritter enthalten, so übernehmen wir für deren Inhalte und die Verfügbarkeit keine Haftung. Wir machen uns diese Inhalte nicht zu eigen und verweisen lediglich auf deren Stand zum Zeitpunkt der Erstveröffentlichung.

Inhaltsverzeichnis

Danksagung	11
1 Einleitung	13
1.1 Leitfragen und Denkwege	17
1.2 Form und Verarbeitung	19
1.3 Der rote Faden	20
2 Sinnorientierte Führung – Einführung und Grundlagen	25
2.1 Überblick	25
2.2 Grundprinzipien sinnorientierter Führung	26
2.3 Was ist Sinn?	28
2.4 Was ist der Sinn einer Organisation?	34
2.4.1 Der Sinn <i>von</i> einer Organisation	34
2.4.2 Der Sinn <i>in</i> einer Organisation	36
2.5 Wie können Sinnfindung und Führung vermittelt werden? Zur Führungslogik von Sinn	39
2.6 Sinnorientierung der Führungskraft	46
2.6.1 Wer bin ich als Führungskraft – und wozu?	46
2.6.2 Das eigene Umfeld kennen	48
2.6.2.1 Das organisationale Umfeld	49
2.6.2.2 Das persönliche Umfeld	51
2.6.3 Wege zum »Sinn-Bild« <i>von</i> einer Organisation	52
3 Die Führungsbeziehung	55
3.1 Überblick	55
3.2 Theorien und Modelle von Führung	56
3.2.1 Zum Nutzen von Führungstheorien	56
3.2.2 Ziele und Funktionen von Führung	57
3.2.3 Kultur und Organisation als Kontext	59
3.2.4 Ebenen der Führung	60
3.2.5 Aspekte von Führung in den Theorien	62
3.2.6 Weg-Ziel-Theorie der Führung	63
3.2.7 Führungsmodell komplementärer Führung	64
3.3 Führungspersönlichkeit	68
3.3.1 Definition und Kategorien von Führungspersönlichkeiten	70
3.3.1.1 Charismatischer Führungstyp	70
3.3.1.2 Visionärer Führungstyp	71

3.3.2	Führungspersönlichkeit – Zwischenfazit	72
3.3.2.1	Charisma statt Fachkompetenz?	73
3.3.2.2	Sinnorientierung und Führungsperson	73
3.3.3	Einladung zur Reflexion	74
3.4	Selbst- und Fremdbild ermitteln: Johari-Fenster	75
3.5	Führungsstile	78
3.5.1	Abriss historischer Stiltheorien	80
3.5.2	Situativer Führungsstil	82
3.5.3	Transaktionale Führung	84
3.5.4	Transformationale Führung	86
3.5.5	Ethische Führungsstile	87
3.5.6	Führungsstile – Zwischenfazit und Kritik	94
3.5.7	Theoretische Einordnung sinnorientierter Führung	95
3.5.8	Einladung zur Reflexion	99
3.6	Motivieren	99
3.6.1	Motivation – was ist das?	100
3.6.2	Motivationstheorien und ihre Kategorien	100
3.6.3	Motivieren – geht das?	102
3.6.4	Zwischenfazit und Kritik	102
3.6.5	Fallbeispiel: Motivation und Sinnorientierung	104
3.6.5.1	Ausgangslage	104
3.6.5.2	Aufgabe	105
3.6.5.3	Diskussion möglicher Interventionen	106
3.6.5.4	Zum Konzept sinnorientierter Interventionen	110
3.6.6	Einladung zur Reflexion	111
3.7	Entscheiden	112
3.7.1	Hilfen für rationales und intuitives Entscheiden	113
3.7.2	Sinnorientiert entscheiden	116
3.8	Delegieren	117
3.8.1	Delegation und Sinnorientierung	119
3.8.2	Einladung zur Reflexion	121
3.9	Führen, Fragen, Coachen	121
3.9.1	Persönliches oder direktes Feedback	122
3.9.2	Gesprächsführung	123
3.9.2.1	Prinzipien und Techniken der Gesprächsführung	124
3.9.2.2	Fragen	125
3.9.3	Coaching	126
3.10	Sinnorientierung und Führungsperson – Kompetenzanforderungen und Umsetzungen ...	127
4	Struktur – Kultur – Organisation	135
4.1	Überblick	135
4.2	Führung und Organisation – eine Einführung	135

4.3	Personelle vs. strukturelle Führung	139
4.4	Führungshandeln in der Organisation gestalten	145
4.4.1	Einstellungsprozess	152
4.4.1.1	Stellen planen und beschreiben	152
4.4.1.2	Auswahlgespräche führen	156
4.4.1.3	Instrumente der Potenzialanalyse planen	159
4.4.1.4	Instrumente der Potenzialeinschätzung auswählen	161
4.4.1.5	Leonardo3.4.5	165
4.4.1.6	Zwischenfazit	172
4.4.2	Leistung ermöglichen und erbringen	172
4.4.2.1	Ziele als Basis des Führungsprozesses	173
4.4.2.2	Ziele formulieren	174
4.4.2.3	Zielerreichung bewerten	177
4.4.2.4	Ziele vereinbaren	178
4.4.2.5	Zielerreichung prüfen	179
4.4.3	Mitarbeiter beurteilen	180
4.4.3.1	Beurteilung als Teil der Unternehmensführung	180
4.4.3.2	Typen von Beurteilungssystemen	182
4.4.3.3	Beurteilungssysteme nutzen	183
4.4.4	Mitarbeiter entwickeln	186
4.4.4.1	Systeme der Personalentwicklung nutzen	188
4.4.4.2	Feedbacksysteme	188
4.4.4.3	Weitere bildungs- und entwicklungsrelevante Systeme nutzen	189
4.4.4.4	Organisationale (strukturelle) und direkte (personale) Führungs- instrumente der Entwicklung verbinden	194
4.4.5	Mitarbeiter freistellen	197
4.4.6	Führungserfolg kommunizieren	199
4.5	Struktur – Kultur – Organisation – Sinn	203
4.5.1	Was sinnorientierte von ethischer Führung lernen kann	204
4.5.2	Diskursethik	207
4.5.3	Diskursethik und das Cluetrain-Manifest	210
4.5.4	Trotzdem sinnorientiert führen	212
5	Führen ohne formelle Macht	217
5.1	Überblick	217
5.2	Macht und Führung	217
5.2.1	Macht in der klassischen Führungsforschung	218
5.2.2	Was ist Macht?	219
5.2.3	Was ist Führen ohne formelle Macht?	220
5.2.4	Führen ohne formelle Macht als Leadership-Kompetenz	222
5.2.5	Einsatzgebiete des Führens ohne formelle Macht	225

5.3	Idealtypen von Führung ohne formelle Macht	227
5.3.1	Kommentare zur Klassifikation	231
5.3.2	Kritik an der Klassifikation	234
5.4	Methodenkompetenzen für das Führen ohne formelle Macht	235
5.4.1	Verhandeln	238
5.4.2	Überzeugen	241
5.4.3	Identifizieren mit Werten	243
5.4.4	Identifizieren mit Emotionen	246
6	Kritik und ein ungewöhnliches Nachwort	249
6.1	Rückblick	249
6.2	Kritiken an der sinnorientierten Führung	250
6.2.1	Kritik von außen	251
6.2.1.1	»Keine Zeit«	251
6.2.1.2	»Sinnorientierung ist ein viel zu hohes Ideal«	253
6.2.1.3	»Sinnorientierung bietet zu viel Freiraum für die Trittbrettfahrer«	253
6.2.2	Kritik von innen	254
6.2.2.1	Sinnorientierung – grenzenlos gut?	255
6.2.2.2	Zu viel des Guten	255
6.2.2.3	Wie erhält man die Kraft für das Sinnstreben aufrecht?	256
6.3	Das Unaussprechliche – Nicht von Sinn sprechen	257
6.4	Am Ende	259
	Zitierte Literatur	263
	Stichwortverzeichnis	277
	Über den Autor	281

Danksagung

Das Studieren, Bearbeiten und Unterrichten von sinnorientierter Führung ist seit vielen Jahren mein beruflicher Schwerpunkt. Auf dieser Reise habe ich in Gesprächen, Coachings, Lehrsituationen und natürlich bei der eigenen Führungstätigkeit immer wieder Gedanken, Kritiken und Anregungen aufnehmen dürfen. Hier alle Denkpartner, Kritiker und Inspiratoren zu nennen, ist mir nicht möglich, sodass der Dank für die Zuträge an diese Weggefährten alle gleichermaßen gehen muss.

Besonders hervorheben möchte ich indes einige Menschen, ohne die dieses Buch vermutlich nicht hätte entstehen können.

Mein wichtigster inhaltlicher Sparrings-Partner, Kritiker und Inspirator auf dem Weg, Sinnorientierung über die letzten Jahre hinweg zu erkunden, ist Prof. Dr. Markus Grottko. Dir danke ich für zahllose Gespräche, geduldige Reviews meiner Textversionen, für Deine Verbesserungsvorschläge und Textbeiträge, die geholfen haben, dieses Gedankenwerk entstehen zu lassen.

Ein ganz besonders herzlicher Dank geht an alle meine Kolleginnen und Kollegen aus der SRH-Hochschule in Calw. Die Möglichkeit, mit Euch zu arbeiten, war eine Sternstunde meines Berufslebens, für die ich zutiefst dankbar bin. Bei den Schätzen, die ich in die »Scheune meiner Lebensernte«, wie Frankl sagt, einfahren darf, hat die Zeit mit Euch ganz besonderen und kostbaren Stellenwert. Danke dafür – und für die Erfahrungen, die dieses Buch erst möglich gemacht haben.

Ein weiteres Dankeschön geht an den Schäffer-Poeschel Verlag, und dort insbesondere an meinen Gesprächspartner Dr. Frank Baumgärtner. Sie haben die Bedeutung des Themas erkannt und intern vertreten und damit ganz konkret das Erscheinen dieses Buches mit ermöglicht.

Und dann danke ich meiner Frau Kerstin für ihre unendliche Geduld, wenn es am Rechner mal wieder länger gedauert hat, für die Nachsicht, dass Gedanken oder gar Arbeiten am Manuskript so viele Wochenenden und Ferien eingenommen haben, für das Versorgen, Begleiten und Bestärken während der Jahre, in denen die Erfahrungen, das Wissen und die Schreiarbeit zu diesem Buch entstanden sind. Ohne Dich wäre dieses Buch sicher nicht möglich gewesen.

1 Einleitung

Ich habe in diesem Buch vor, Sie mit sinnorientierter Führung bekannt zu machen, einem besonderen und mit Blick auf die gängige Literatur- und Trainingslandschaft immer noch ungewöhnlichen Ansatz. Spontan wird man sich eine solche Art der Menschenführung so vorstellen, dass das gemeinsame Handeln auf Sinnerfüllung ausgerichtet ist. Im Führungsumfeld ist das keine triviale Aussage, denn darin ist sonst eindeutig ein Diskurs dominant, der Führen auf Ziele und Zielerfüllung hin anlegt. Wir werden zu klären haben, worin die wesentlichen Unterschiede beider Ansätze bestehen und welche Berechtigung ein sinnorientierter Ansatz vor diesem Hintergrund hat.

Die sinnorientierte Führung hat aber das Rad der Führung nicht neu erfunden, sondern setzt nur spezifische und sehr wichtige, weil systemisch wirkende Akzente. So gesehen behandelt das Buch quasi »Leadership unter besonderer Berücksichtigung sinnorientierter Führung«.

Ich werde mich darin bemühen, Ihnen ein Bild von und einen Zugang zu Menschenführung im Allgemeinen zu geben und hernach jeweils untersuchen, was sich unter Bedingungen der Sinnorientierung verändert. Von diesem Vorgehen verspreche ich mir einerseits, dass junge Führungskräfte einen soliden Einstieg in das Führen von Menschen erhalten und dennoch am Ende selbst und bewusst die Wahl treffen können, was aus dem Kanon der Stimmen am besten zu ihnen passt. Erfahrene Führungskräfte können andererseits mit der Gegenüberstellung leichter erkennen, um welche Akzente Sinnorientierung ihr Führungshandeln bereichert. So gesehen lege ich einen Schwerpunkt in meiner Darstellung auf die sinnorientierte Führung als einer Philosophie innerhalb einer viel größeren Führungslandschaft.¹

Ich will Ihnen weiter zum einen transparent machen, warum ich Sie mit diesem immer noch außergewöhnlichen Ansatz konfrontiere, statt etwa mit einer Quintessenz gängiger, empirisch gestützter Führungstheorien. Zum anderen muss die Frage beantwortet werden, warum denn dieser Ansatz bisher nicht weitere Verbreitung gefunden hat, wo ihm hier doch so viel zugetraut wird.

Ich habe folgende Gründe für meine Einlassung:

Erstens haben wir mit sinnorientierter Führung eine Führungsweise vor uns, die theoretisch besonders attraktiv ist. Attraktiv bedeutet dabei, dass sie in besonderem Maße schlicht und einfach nachzuvollziehen ist, dass sie als Modell oder Theorie auf wenigen Sätzen beruht, aus denen sich zahllose Handlungsorientierungen ableiten lassen. Sie schafft, was wenig andere

1 Ein typisches Führungshandbuch geht den umgekehrten Weg und stellt Führung in psychologischer Sicht im Allgemeinen dar – und widmet der Sinnorientierung als solcher genau eine Seite (vgl. Lippmann, Pfister und Jörg 2019, 200).

vermögen, nämlich mit wenig Worten viel zu bedeuten und zu bewirken. Wir haben also eine effiziente Theorie hinsichtlich der Aneignung aus Sicht einer immer zeitknappen Führungskraft vor uns.

Einmal verstanden ermöglicht sie Zugänge zu großen Energien mit erstaunlich geringem Führungsaufwand. Betriebswirtschaftlich formuliert stellt sie nach meiner Einschätzung und meinem Erleben also eine Theorie dar, die eine große Menge effektiver Mitarbeiterhandlungen mit einer extrem geringen Menge an Führungshandlungen auf einen gemeinsamen Fluchtpunkt hin koordinieren kann. So gesehen ist sie effizient aus Sicht der Führungskraft hinsichtlich der Wirkungen, weil ihre Kosten-Aufwand-Relation unschlagbar ist.

Zweitens habe ich sinnorientierte Führung in meiner eigenen Führungstätigkeit als besonders erfolgreich erlebt. Sie ist sozusagen eine besonders effektive Führungsmethode. Das ist gleich doppelt relevant, weil Sie als Leser einerseits von mir als Hochschullehrer erwarten, Ihnen gerade solche Wege aufzuzeigen, die Ihnen ermöglichen, eine gute bzw. noch bessere Führungskraft zu sein bzw. zu werden. Andererseits bildet diese Effektivität auch einen Unterschied zu zahlreichen anderen Führungsansätzen, deren Erfolgswahrscheinlichkeit immer in einer Vielzahl kovarianter Variablen liegt: Führungsperson und -situation, Reifegrade von Mitarbeitern usw.

Sinn hingegen ist immer, unter allen Umständen und für jeden Menschen stärker anleitend als alle anderen Kräfte, vorausgesetzt allerdings, dass die handelnden Menschen sich entschieden haben, sinnvoll zu handeln. Menschen besitzen ja schließlich – wir leben nicht mehr im Paradies – die Fähigkeit, selbst darüber zu entscheiden, was sie als gut und böse, richtig und falsch erkennen und erstreben wollen. Sie können also ebenso sehr sinnvoll wie sinnlos handeln. Und sie können sinnlose Handlungen anderer in sinnvolle Handlungen wenden.

Sinnorientierte Führung ist also anderen Führungsformen meiner Einschätzung nach überlegen, eben weil sie in ihrem Wesen a) schlicht und nachvollziehbar ist, jedoch gleichzeitig mit weniger Führungshandeln mehr Energien und Potenziale von Menschen und Organisationen freisetzen kann als jede andere (Effizienz) und b) weil sie zugleich mit dem eigenen Führungshandeln ein wirkungsvolleres Mitarbeiterhandeln bewirken kann und auch unter zahlreichen Umständen tatsächlich bewirkt (Effektivität).

Sinnorientierte Führung wäre aber lediglich eine weitere Führungsmoder und -methode, wenn sie einfach nur effizienter und effektiver wäre als andere. Der dritte Grund, Sie mit dieser ungewöhnlichen Theorie zu konfrontieren, liegt in einem weiteren Aspekt, und zwar ihrer ethischen Schönheit. Sinnorientierte Führung ist nämlich – sozusagen von Natur aus – auf ethisches Handeln angelegt. Von dieser Eigenschaft wird später noch zu sprechen sein. Im Moment muss hier genügen, dass Sinnorientierung per se immer nur auf das hin angelegt sein kann, was zumindest zugleich auch zum Nutzen und Wohle der anderen und des anderen dient. Hier hat sie et-

was Wichtiges gemein mit einer Schwester in der Familie der Führungstheorien, der dienenden Führung – davon später mehr.

Viertens ist sinnorientierte Führung eine Art der Führung, die auch in Bezug auf die führende Person selbst Erstaunliches bewirkt. Wo andere Führungsmethoden sich darauf beschränken müssen, die führende Person dadurch zu adeln, dass diese mit ihrer Anwendung im besten Fall Ruhm, Rang und Reichweite, Reichtum und Macht erwirbt, vermag sinnorientierte Führung der Führungsperson eine erfüllende Lebensgestaltung und ein erfülltes Leben zu geben, welches sie letztlich von Ruhm, Reichweite, Reichtum und Macht unabhängig werden lässt und damit insbesondere in krisenhaften Zeiten auch robuster und resilienter macht.

Fünftens und letztens hat sinnorientierte Führung den Vorteil, dass ihr grundlegendes Paradigma einem denkenden und bewussten Menschen zumindest in Ansätzen immer schon vertraut ist. Jeder Mensch ist in der Lage, sein Handeln auf Sinnerfüllung hin anzulegen, ohne dass er dafür eigens geschult werden müsste. Die Aufgabe eines Buchs zum sinnorientierten Führen besteht insofern lediglich darin, diese grundlegende Fähigkeit zurück in den Garten des Führens von Menschen zu transferieren, aus dem sie insbesondere Ökonomisierung und reduktionistisches Denken vertrieben haben.

Wenn aber nun sinnorientierte Führung eine derart gut funktionierende und effektive Führungsweise ist, warum wird sie dann nicht in jedem Führungsbuch vorgestellt und in jedem Seminar gelehrt, so könnten Sie zu Recht fragen.

Dafür gibt es mehrere Gründe. Der erste Grund hat mit der Rezeptionsgeschichte der Sinnorientierung zu tun. Das Gebäude der Sinnorientierung wurde maßgeblich von Viktor E. Frankl begründet, einem jüdischen Arzt und Psychologen, der im deutschsprachigen Raum eigentlich erst in den letzten Jahren an Bekanntheit gewonnen hat. Es lässt sich nur spekulieren, ob die Rezeption Frankls im deutschen Sprachraum deswegen geringer war als etwa im angelsächsischen, weil Kriegs- und Schuldtraumata die Wahrnehmung der Literatur von Holocaust-Opfern erschwert haben.

Ein zweiter Grund hat sicher mit der hegemonialen Grundlage der Führungsausbildungen zu tun, nämlich mit dem schon angesprochenen Paradigma wirtschaftlichen bzw. wirtschaftswissenschaftlichen Denkens (und solcher Art ist auch das allermeiste Führungsdenken). Das ist sehr gut für Zielgestaltung, Effektivität und Kontrolle usw. Aber in Bezug auf Fragen der Ethik, Nachhaltigkeit und v. a. der »Menschgemäßheit« bewirkt es ein Totalversagen, zumindest sofern es – wie häufig – reduziert gedacht wird. Wäre das anders, müssten wir nicht etwa über den Klimawandel nachdenken.

Ein dritter und zentraler Grund für das Fehlen der sinnorientierten Führung in der gängigen Lehr- und Trainingslandschaft ist hingegen ein ganz anderer. Er ergibt sich aus der Schönheit dieses Ansatzes und aus seiner ethischen Orientierung. Sinnorientierte Führung ist nicht mög-

lich, ohne zutiefst menschlich zu sein und so auch aufzutreten. Sinnorientierte Führung stellt bedingungslose Anforderungen an die Reflexion seiner selbst, an die Fähigkeit, sich mit dem eigenen Ego wie mit Schicksalsschlägen würdevoll zu konfrontieren. Das schließt Qualitäten ein, die Ausbildung und Beruf in aller Regel weder anstreben können noch wollen. Sie werden ganz sicher im Laufe der Lektüre diese Grenzen kennenlernen und zu entscheiden haben, ob Sie sie überqueren wollen oder nicht.

An dieser Stelle erlauben Sie mir die Nebenbemerkung, dass dieser Rubikon der Hinwendung zur Sinnorientierung auch eine Gefahr birgt. Es gibt nämlich kein Zurück mehr. Wenn Sie begonnen haben, sinnorientiert zu denken und zu handeln, werden Sie schon aus Sinnhaftigkeit heraus ein im besten Fall rein zweckmäßiges Handeln nur noch insoweit akzeptieren, als es gelegentlich zu den lästigen Pflichtaufgaben zählt, aber nicht mehr dann, wenn es als Selbstzweck daherkommt. Was hier noch abstrakt klingen mag, mündet im Berufsleben unter Umständen schnell in essenzielle Entscheidungen.

Lassen Sie mich noch einmal auf den vierten Grund für die Vorstellung der sinnorientierten Führung zurückkommen, nämlich ihre Fähigkeit, das eigene Leben der Führungsperson zu verändern und zu erfüllen. Ich habe Ihnen oben dargelegt, warum ich mich für einen bestimmten Ansatz der Führungslehre entschieden habe. Ich habe Ihnen aber noch nicht aufgezeigt, wozu ich das getan habe. Neben meiner persönlichen Überzeugung von Schönheit und Nutzen dieses Ansatzes ist nämlich das Motiv vorrangig, dass diese Lehre – und im Vorgriff auf spätere Ausführungen können wir sie hier schon eine Führungsphilosophie nennen – dazu beitragen wird, Sie selbst als Menschen und Ihre (künftige) Führungstätigkeiten so zu beeinflussen, dass Sie durch Ihr Wirken dazu beitragen, Ihre Organisationen und in der Folge Ihre Gesellschaft zu verbessern. Das ist kein realistisch erreichbares Ziel, denn daran müsste ich und müsste ein solches Werk scheitern. Das ist vielmehr unsere Berufung als Führungskräfte, unabhängig davon, ob wir sie erreichen können – und es ist meine persönliche Aufgabe als Hochschullehrer und Coach im Umgang mit diesem Thema, wenn er denn eben sinnvoll sein soll. Es liegt nun an Ihnen, ob Sie sich dieser Aufgabe verschreiben wollen oder nicht.

Aus dieser Entscheidung folgt eine Reihe von Konsequenzen. Erstens verändert das die Art und Weise, wie wir lernen. Zweitens legt Ihnen schon dieser Lernpfad allein eine hohe Verantwortung auf. Sofern Sie sich entschließen, sich auf dieses Projekt einzulassen, können Sie sich nicht mehr in die gewohnte Komfortzone eines Lesers zurückziehen. Unser gemeinsamer Lernpfad beinhaltet vielmehr, dass ich Ihnen meine Erfahrungen, Positionen und Haltungen als eine Folie bereitstelle, vor der Sie Ihre eigenen Handlungen und Entscheidungen prüfen können. In der Selbstreflexion und kritischen Auseinandersetzung im Lektürevorlauf wird sich dann zeigen, ob aus dem Prozess für Sie mögliche neue Orientierungen entstehen oder nicht.

An Ihnen als Mensch und als (werdende) Führungskraft bin ich zutiefst interessiert und daran, mit Ihnen zusammen neue Fragen zu stellen, deren Antworten Entscheidungen und Handlungen verändern können und verändern sollen.

Erlauben Sie noch zwei Bemerkungen zum Schluss, zuerst zur Abgrenzung, also zur Frage, was ich hier nicht behandle. Von den vielen Auswahlen und Einschränkungen sind zwei besonders hervorzuheben. Sie betreffen zum einen die Rolle der sinnorientierten Führung in der Digitalisierung und zum anderen ihre Einbettung und Umsetzung auf Organisationsebene. Während sich der zweite Aspekt von den oben genannten Einschränkungen her verbietet (vgl. auch Prämisse (2c) in Kap. 1.1), hätte der erste thematisch gesehen durchaus Platz in diesem Werk. Aber er würde auch das Miteinbeziehen neuer Kontexte und Diskussionen erfordern, die nicht nur viel Raum bräuchten, sondern auch ein im doppelten Sinne neues Themenfeld eröffnen würden. Das Thema der digitalen Umsetzung sinnorientierter Führung bleibt daher einer weiteren, bereits in Arbeit befindlichen Publikation vorbehalten.

Die zweite Bemerkung betrifft den Untertitel. In ihm geht es ausdrücklich um zwei Generationen von Menschen als Zielgruppen, nämlich die Generation Y (Jahrgänge 1980–2000) und die Generation Z (Jahrgänge ab 2000). Die Fokussierung ist dadurch motiviert, dass das hier aufzustellende Gedankengebäude für diese Generationen besonders attraktiv zu sein scheint, wenn man den gängigen Zuschreibungen glauben darf, dass diese Menschen explizit nach dem Sinn ihrer Arbeit fragen. Falls dieser subjektive Eindruck stimmt, dann wäre die Philosophie sinnorientierter Führung eine, mit der diese Generationen a) besonders gut geführt werden könnten und b) in der Folge auch selbst gern würden führen wollen.

Unabhängig davon gilt, dass Sinnfragen keine Generationsanliegen sind, allenfalls sind es die Neigungen, derartige Fragen im Arbeitskontext auch offen zu formulieren, was möglicherweise frühere Generationen weniger getan haben. Wichtig ist in jedem Fall, dass diese Zuschreibungen spekulativ sind, solange sie nicht empirisch belegt sind. Wichtig ist weiter, bei allen Aussagen über Generationen zu bedenken, dass es sich um sehr abstrakte und pauschale Konstrukte handelt. Es werden sich also beim Transfer der Aussagen auf konkrete Vorgesetzte, Mitarbeiter usw. so viele Kongruenzen wie Inkongruenzen finden lassen.

1.1 Leitfragen und Denkwege

Sie sollen die Lektüre nicht beginnen müssen, ohne zu wissen, von welchen Fragen hier die Rede ist und welcher Art das Denken in dieser Arbeit ist, die – für die akademisch interessierten Leser – in die Gruppe der theoriebildenden Arbeiten gehört.

Eine – nicht abschließende – Liste wichtiger Leitfragen für angehende wie für erfahrene Führungskräfte in diesem Buch sieht folgendermaßen aus:

- Welche klassischen Theorien zur Führung gibt es – und was davon muss ich als angehende Führungskraft mindestens wissen bzw. inwiefern finden sich entsprechende Systematiken in meinem Führungshandeln wieder?
- Welche Instrumente und Praktiken sind für mich hilfreich auf dem Weg zur angehenden Führungskraft bzw. welche helfen mir, ein weiteres Niveau von Meisterschaft zu entwickeln?

- Welches Potenzial bringe ich selbst für eine Führungsaufgabe mit? Und will ich überhaupt führen – und wenn ja, wozu, woraufhin will ich führen bzw. führe ich tatsächlich?
- Wo steht die sinnorientierte Führung im Umfeld der Führungstheorien?
 - Was ist Sinn überhaupt, woraus entsteht Sinn und was ermöglicht ihn?
 - Was bewirkt Sinn bei Menschen und Organisationen und was wird in der Organisation mit sinnorientierter Führung anders?
 - Was macht sinnorientierte Führung aus und wie kann man sie ermöglichen bzw. einführen?
- Was bedeutet Digitalisierung für Menschenführung; welche Aufgaben und Herausforderungen kommen zur Führung hinzu?
 - Wie stehen Digitalisierung und Sinnorientierung zueinander; wie lässt sich sinnorientierte Führung in Digitalisierung umsetzen?

Der Denkweg dieser theoriebildenden Arbeit lässt sich kurz mit folgenden Zielen (1), Prämissen (2) und Operationen (3) beschreiben:

1. Ziele:

- a) Das grundlegende Bestreben des Buches ist es, das Werk von Viktor Frankl bzw. genauer seine Konzeption des Sinns (erneut)² auf das Führen von Menschen zu transferieren.
- b) Zwar ordnet sich das Vorhaben methodisch gesehen als theoriebildend ein; Hauptanspruch und -fokus liegen aber in der konkreten Befähigung von Führungskräften.

2. Prämissen

- a) Der Anspruch dabei ist erstens, die sinnorientierte Führung wirklich konkret und handhabbar zu machen; sie muss also in Begriffen, Funktionen und Modellen der Führung verortet werden können.
- b) Gleichzeitig muss sich zweitens ein sinnorientiertes Führen den theoretischen und empirischen Ansprüchen klassischer Führungslehre stellen und sich an ihnen messen oder zumindest in seinem Wirkungsanspruch mit ihnen vergleichen lassen.
- c) Drittens muss der Transfer so erfolgen, dass er für eine konkrete Führungsperson anwendbar und umsetzbar ist, woraus sich die Fokussierung auf die personale Führungsebene statt auf eine organisationale ergibt.

3. Operationen

- a) Dazu braucht es zuerst naheliegenderweise eine Einführung in einige ausgewählte Grundlagen des Frankl'schen Denkens sowie die begrifflichen Transfers auf die Situation von Führung und Organisation (vgl. Kap. 2).
- b) Für den Transfer wird weiter eine Systematik benötigt, entlang derer das Frankl'sche Denken auf die Führung übertragen werden kann.

2 Frühere Ansätze dazu finden sich etwa bei Merath 2012; Rödel 2020; Schwarz und Wyssen 2013; Vogelmann 2008; Wehrli 2014; Pircher-Friedrich 2019; Berschneider 2003; Brohm 2017; Ahrendt und Nikolaus 2020; Böckmann 1996; Busse 2019; Bruch und Berenbold 2017; Fintz 2014; Jung 2020. Die Werke sind von Tiefgang, Fundierung, thematischer Ausrichtung und Anwendbarkeit her breit gefächert; eine schlüssige, systematische und konkrete Umsetzbarkeit in der Personalführung lassen die meisten indes meist vermissen.

- Die vorgenannten Prämissen führen dazu, dass das sinnorientierte Führen zuerst entlang ausgewählter klassischer Theoriegebiete eingeordnet wird (vgl. Kap. 3.2 bis 3.5).
 - Im Weiteren werden seine Relevanz und Bedeutung für ausgewählte zentrale Führungsaufgaben dekliniert (vgl. Kap. 3.6 bis 3.10).
 - Die gedankliche Integration in Führungsprozesse und -instrumente leistet das Kap. 4. Anhand eines Lebenszyklusmodells werden hier (vgl. Kap. 4.4) Aspekte sinnorientierter Führung in konkrete Prozesse der Mitarbeiterführung übersetzt.
 - In Zusammenhang mit der Differenzierung von personeller vs. struktureller Führung (vgl. Kap. 4.3) ist hier der Grenzgang zu suchen, welche Empfehlungen an Führungskräfte ergehen können, auf Formen struktureller Führung Einfluss zu nehmen, ohne dabei die Ebene der Organisationsentwicklung zu beschreiten, die mit Prämisse (2c) ausgeschlossen worden war. Weitere und systematische Schnittstellen dieser Art werden in Kap. 4.5 ausgeleuchtet.
- c) Kap. 5 nimmt eine methodische Sonderrolle ein, weil er das sinnorientierte Führen in seiner enthierarchisierenden, auf Selbstorganisation und Eigenverantwortung hin wirkenden Fähigkeit auf jene Kontexte der Menschenführung überträgt, die ohne formelle Macht auskommen müssen. Zum einen, so wird behauptet, stellen diese Kontexte die »Königsklasse« der Führung dar, weil sie methodisch besonders anspruchsvoll sind. Zum anderen wird in dieser speziellen Organisationsart ein besonders zukunftsreicher Anwendungsbereich des Führens verortet. Auch hier werden die Prämissen bzw. Ansprüche aus (2) durchexerziert und das Kapitel mit methodischen Hinweisen bzw. Kompetenzbildungsvorschlägen versehen.
- d) Eine hauptsächlich am Konzept bzw. an der Führungsphilosophie (1a), weniger an der Denkmethode und dem Theoriebildungsanspruch (1b) orientierte Kritik bildet den Hauptgegenstand des abschließenden Kap. 6.

1.2 Form und Verarbeitung

Der Aufbau des Werkes ergibt sich aus der gerade erläuterten Methodik. Aus der Zielsetzung (1a), Führungskräfte anzusprechen und konkret zum Handeln zu befähigen, sowie aus der Natur der Sache selbst ergibt sich, dass das Werk eine direkte persönliche Ansprache kennt, die sonst nicht unbedingt Kennzeichen wissenschaftlicher Texte ist. Hier aber geht es, soweit denn in einem Buch möglich, um einen Dialog, und es geht um Ihre Befähigung zur Arbeit mit dem Sinn, so Sie dies denn wollen.

In der Folge enthält das Buch außer der persönlichen Ansprache immer wieder auch Einladungen zur Reflexion bestimmter Aspekte (»Fragen an Sie: ...«) sowie zur leichteren Bearbeitung Hervorhebungen zentraler Argumente, die in Kästen mit Merksätzen abgehoben dargestellt sind. Als weiteres Element, um die Nachvollziehbarkeit zu verbessern, finden Sie unter anderem Beispiele, die jeweils eingerückt in den Text eingefügt sind.

Da das Ansinnen des Buches auch das Einordnen sinnorientierte Führung in klassische Theorien und Forschungszusammenhänge ist (vgl. oben (2b)) wird immer wieder auf einschlägige Literatur, v. a. Führungshandbücher, verwiesen. Der Einfachheit halber und aus Qualitätsgründen wird hier als Referenzwerk und stellvertretend für die zahlreiche weitere Handbuchliteratur das Werk von Lippmann, Pfister und Jörg (2019) herangezogen.

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird bei Personenbezeichnungen und personenbezogenen Hauptwörtern in diesem Buch das grammatisch korrekte generische Maskulinum verwendet. Diese Sprachform hat redaktionelle Gründe und beinhaltet keine Wertung; gemeint sind potenziell alle Menschen.

1.3 Der rote Faden

Bevor wir mit der Auseinandersetzung mit inhaltlichen Fragen beginnen, lassen Sie uns einen Moment lang darüber nachdenken, wie die Reise in den folgenden Abschnitten strukturiert sein soll. Das vor Ihnen liegende Werk folgt einer bestimmten Logik, die sich aus der spezifischen Natur unserer Sache ergibt. Folgende Grafik soll veranschaulichen, in welcher Weise die zu besprechenden Themen in Beziehung zueinander stehen:

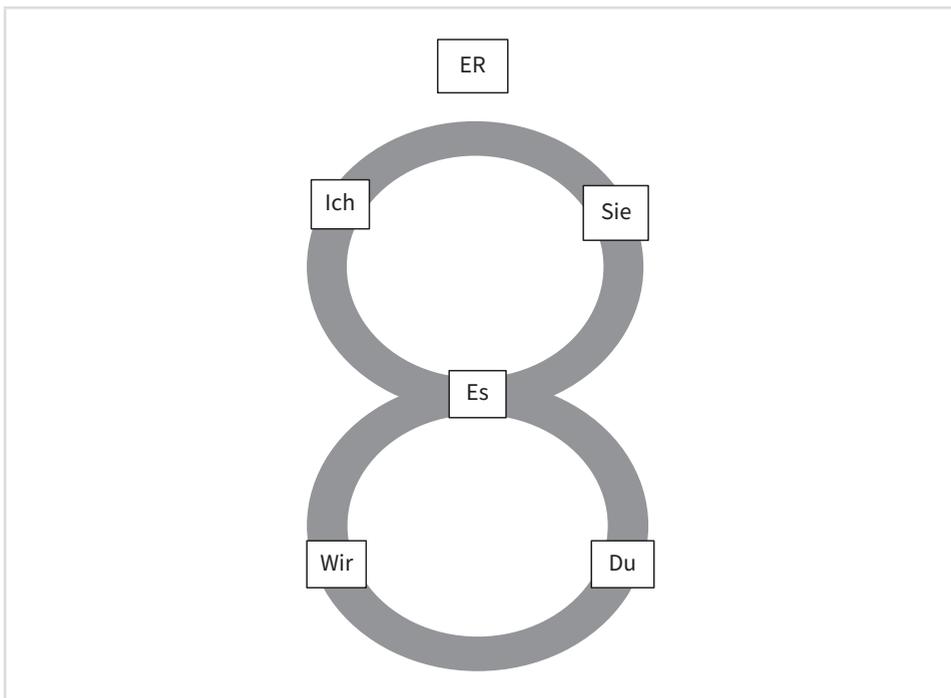


Abbildung 1: Der rote Faden (eigene Grafik)

Die Pronomina in der (stehenden) Lemniskate vertreten natürlich jeweils Akteure und Instanzen aus dem Führungsumfeld. Wenn Sie sich bei dieser Benennung zufällig an das großartige Werk von Martin Buber (Buber 1962) erinnert fühlen, dann liegen Sie ganz richtig und wissen auch schon etwas über eine wichtige Inspirationsquelle der hier vorzustellenden Führungsphilosophie.

Zuoberst vertritt das Pronomen ER die oberste Instanz des Führungszusammenhanges, so wie ich ihn hier verstehe und vertrete, und das ist natürlich der Sinn, auf den das Führen ausgerichtet ist. »Ich« meint die Führungskraft, aus deren Sicht wir den Zusammenhang wahrnehmen. »Sie« bezieht sich auf die Kunden, Abnehmer, Klienten, Patienten usw., für die wir arbeiten. Die weiteren Pronomina sind wohl selbstverständlich (vgl. dazu auch Tabelle 1). Mit den Pronomina sind gleichzeitig Fragen verbunden, die den Einsatz dieses Schaubildes für Reflexions- und Gesprächszwecke erleichtern sollen:

Akteur	Legende	Leitfrage
ER	Der Sinn. Sinn vs. Zweck und Ziel; absoluter Sinn, individueller und kollektiver Sinn des Handelns.	Wozu tun wir es?
Ich	Wer ich bin, wie ich geworden bin und was mein Beitrag zur Organisation (als Führungskraft) ist.	Wer bin ich, was trage ich bei?
Sie	Die Kunden, Partner, Lieferanten, Angehörigen rund um das, was wir tun. Die Menschen, für die wir tun, was wir tun.	Für wen tun wir es?
Es	Unser(e) Produkt(e), Leistung(en), der Gegenstand, auf den wir als Organisationsangehörige gemeinsam bezogen sind.	Was tun wir für unsere Kunden, Abnehmer ...? Was ist unser Beitrag, was unsere einzigartige Leistung?
Du	Mitarbeiter, Kollegen.	Mit wem leisten wir, leiste ich meinen Beitrag?
Wir	Die Organisation als Kultur und Gemeinschaft; die Quelle der Identifikation und Rollenzuweisende.	Als wer tun wir es?

Tabelle 1: Legende zur Lemniskate (»roter Faden«)

Den einzelnen Akteuren und Instanzen lassen sich nun alle Gegenstände, die wir in diesem Werk streifen werden, zuordnen. Unter »Sinn« gilt es zunächst zu erarbeiten, was wir darunter verstehen können und müssen. Wir kennen den Begriff alle, müssen uns aber doch über den gemeinsamen Bedeutungsumfang verständigen und vor allem klären, was genau er nun mit Führung zu tun hat. Das erfolgt in Kap. 2.

Nur Menschen können Sinn erfragen und erstreben; als »Träger« von Sinn kommt also als Erstes (in unserem Zusammenhang) die Führungskraft ins Bild, die sinnorientiert führt (»Ich«). Sinn jedoch kommt nicht aus uns selbst und allein, sondern erst aus dem Bezug auf jemand und etwas

anderes. Das »Sie« ist daher untrennbar mit dem Sinn unseres Führungs- und organisationalen Handelns verbunden. Erst aus dem »Sie« – in Verbindung mit dem »Es«, was den Gegenstand unseres Handelns und Strebens erfasst – kann ein Sinn entstehen. Insofern erlaubt die Abbildung die doppelte Leseweise sowohl im Uhrzeigersinn als auch gegen diesen.

Die Lemniskate bildet gleichzeitig zwei Bewegungsrichtungen an, in denen Verbindung geschehen kann; beide beginnen und enden jeweils bei der Ausrichtung auf den Sinn des gemeinsamen Handelns. Die obere Hälfte der Lemniskate ist konstitutiv mit dem Sinn verbunden, die untere mit der Organisation und der Führung. In der oberen Hälfte sind die großen Orientierungen angelegt wie Vision, Strategie, Zielbildung usw., in der unteren die Prozesse, die Kultur und soziale Gemeinschaft der Organisation.

Thematisch steht »Ich« dann für alles Wissen um die Führungsperson selbst und für ihre Zugänge zum Sinn. Da sind viele Fragen an unsere Haltungen, Überzeugungen und Grundfesten, Geschichte und Erfahrungen enthalten. »Sie« steht in der Organisation für alles Wissen rund um unsere Kunden; im Blick auf Führung ist hier außerdem unser Führungsergebnis gemeint: Was liefern wir, was ist unser »Outcome« oder »Deliverable« für die Rechtfertigung der organisationalen Existenz? Was genau erhalten die Kunden von mir/uns?

Der konkrete Input, unser Leistungsausweis, was wir konkret tun, wird in »Es« erfasst. »Es« meint unsere Aufgabe und unseren Auftrag, auf den hin all unser Handeln in der Organisation bezogen ist. Deswegen steht das »Es« als Fluchtpunkt der gemeinsamen Arbeit im Mittelpunkt.

Im unteren Kreis schließlich geht es um die typischen Fragen, wie wir unser Tun koordinieren, unsere Prozesse gestalten, um das »Es« zu erzeugen. Im »Du« sind aus Führungsperspektive sämtliche Fragen der Führungsbeziehung angelegt. Wie führe ich Dich, was sind meine Gestaltungsmittel für die Führungsbeziehung? Im »Wir« sind dann die Fragen nach der Organisationsgestaltung angelegt. Das umfasst sowohl Fragen organisationaler Strukturen wie auch nach Kultur und Gemeinschaft.

Sie können nun alle Kapitel und Abschnitte den einzelnen Stationen der Reihe nach zuordnen. Eine sehr grobe Übersicht sieht folgendermaßen aus:

Kap.	Akteur	Inhalt
1–2	ER	Einführung in Sinnorientierung; sinnorientierte Führung
2	Ich	Reflexion der Führungskraft
2	Sie	Ausrichtung auf unsere Kunden und Frage nach unserem Beitrag
2	Es	Mein/unser konkreter Beitrag zur Rechtfertigung unserer Existenz als Organisation. Was ist besonders, einzigartig, was ist unser Auftrag?

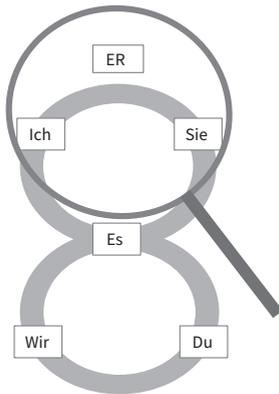
Kap.	Akteur	Inhalt
3	Du	Wer sind die anderen, mit denen ich arbeite und wie ist meine (Führungs-)Beziehung zu ihnen gestaltet? Hierunter gehören auch Gegenstände wie Führungsinstrumente und -prozesse.
4-5	Wir	Führen findet in organisationalen Rahmen statt, die (mit-)gestaltet werden müssen, um erfolgreich sein zu können. Hier geht es um Fragen der Strukturen und Prozesse und um Macht.

Tabelle 2: Roter Faden der Kapitel



Die Grafik aus Abbildung 1 finden Sie im Text außerdem in verkleinerter Form – wie neben diesem Absatz – mit einer kleinen Lupe über einzelnen Instanzen wieder. Die verkleinerte Grafik steht bei Überschriften von Kapiteln, die bestimmte Ausschnitte beleuchten, und dient als sog. »Advance Organizer«, also als visuelles Instrument der Orientierung bei der Lektüre.

2 Sinnorientierte Führung – Einführung und Grundlagen



2.1 Überblick

In diesem Kapitel wird das Konzept sinnorientierter Führung ausgebreitet, gegen ausgewählte andere mögliche Führungskonzepte abgegrenzt und sein Wirkungsanspruch skizziert. Die zentralen Fragen der Sinnorientierung stellen hohe Ansprüche an die eigene Persönlichkeit, gewähren im Gegenzug jedoch eine ebenso hohe Authentizität in der Führungsrolle und eine robuste Resilienz im VUCA-Alltag. Die Analyse und Verortung der eigenen Führungsrolle im Spannungsfeld unterschiedlicher Erwartungshaltungen ermöglicht, den eigenen Beitrag realistisch zu erkennen und zugleich visionär zu gestalten.

Bezogen auf den »roten Faden« (vgl. dazu oben Kap. 1.3 und die Grafik hier auf dieser Seite) behandelt dieses Kapitel notwendigerweise zuerst die Frage nach dem Sinn. Irgendwie wissen wir alle, was das ist – aber dann doch oft nicht genau genug, um es in eigenen Worten ausdrücken zu können, wie das oft bei den »großen Begriffen« der Fall ist. Auch braucht es für die Themenarbeit ein gemeinsam geteiltes Wissen über diesen Leitbegriff.

Außerdem ist der konkrete Zusammenhang von Sinn(-orientierung) und Organisation ja durchaus erklärungsbedürftig. Die Leitidee des Abschnitts ist deswegen, das Konzept der Sinnorientierung auszubreiten. Im Vorfeld müssen einige Begriffe, Theoreme, Grundlagen geklärt werden. Entsprechende Fragen und Übungen laden Sie hernach jeweils zur Reflexion der beiden Ebenen (Selbst, Organisation) ein.

Das Kapitel beleuchtet nacheinander, was Sinn an sich ist (Kap. 2.3), was Sinn in einer Organisation ist (Kap. 2.4) und wie mit den spezifischen Eigenarten von Sinn in einer Organisation umzugehen ist (Kap. 2.5). Dazu müssen wir selbst als Führungskräfte mit Sinn umgehen und uns ihm nähern können. Dass eine solche Annäherung an Sinn(-orientierung) nichts Esoterisches ist, zeigen die Abschnitte unter Kap. 2.6, denn sie versuchen, diese Annäherung pragmatisch zu gestalten.

Wichtig ist, sowohl für sich selbst als auch für die eigene Organisation (oder Teile davon) formulieren zu können, was unter Sinn zu verstehen ist. Die Arbeit mündet dann folglich auch in der Beschreibung des »Sinn-Bildes«, das die Kreuzung individueller und organisationaler Sinnaspekte mit Kriterien aus der Sinnorientierung (Wertigkeit, Strahlkraft usw.) ist.

Vorweg muss gesagt sein, dass das Thema damit nicht erschöpft sein kann. In der einen oder anderen Weise werden uns Begriffe und Zusammenhänge in späteren Abschnitten wieder begegnen. Das entspricht aber auch der Natur der Sache: Eine Annäherung an Sinn geschieht nicht einmal und ist dann erfüllt und erledigt; sie bleibt ein fortwährender, situativ ausgelöster und konkreter Prozess.

2.2 Grundprinzipien sinnorientierter Führung

In der Einleitung habe ich sinnorientierte Führung als »theoretisch schön« beschrieben und behauptet, dass sie mit wenigen Sätzen viel bewirken kann. In der Wissenschaft ist eine einfache und kurze Form der Theoriebildung der ausführlichen und komplexen stets vorzuziehen, solange denn beide zumindest das gleiche Ergebnis zeitigen können. Die Einfachheit der Sinnorientierung wird ebenfalls später noch zu vertiefen sein, weil an ihr ein wichtiger Aspekt der Sinnorientierung hängt, nämlich das, was Frankl als das zutiefst Humane bezeichnet. Sinn ist urmenschlich.

Wenn beide Aussagen (Einfachheit; Aspekt des Menschseins) über Sinn richtig sind, dann müssten Sie sinnorientiert arbeiten können, auch ohne dieses Buch gelesen zu haben. Tatsächlich ist sinnorientiertes Handeln jedem Menschen immer schon möglich, aber die Übertragung auf eine organisationale Wirklichkeit im Allgemeinen und die Führungsaufgabe im Speziellen und ganz besonders die systematische Übersetzung von Sinnorientierung für den Kanon der Führungsaufgaben ist eine Arbeit, die geleistet werden will. Diesen Schritt nimmt Ihnen diese Lektüre ab.

Als eine Form der gemeinsamen Erinnerung an das, was wir alle über Sinn wissen, und zugleich als Versuch, die theoretische Einfachheit der Führung mit Sinnorientierung zu zeigen, möchte ich Ihnen folgende Leitsätze oder Prinzipien vorstellen.

1. Als sinnvoll erleben wir, was größer als das Eigene und stets auf das andere oder den anderen bezogen ist (»Für wen oder was ist das gut?«).
 - a) Daraus folgt: Sinn ist größer als und erschöpft sich nicht in Zweck (»Purpose«) und erst recht nicht in Zielen.
2. Sinn wird vom Ende her gedacht (»Wozu führt das?«).
3. Sinnvoll ist unter mehreren Auswahlmöglichkeiten stets diejenige, welche am nachhaltigsten ist, also den größten, am längsten anhaltenden und den meisten Menschen nutzenden Effekt zeitigt (»Was dient allen am besten?«).
4. In Situationen der Unentscheidbarkeit beschreibt Sinn stets die Handlungsoption, die unter allen möglichen Umständen (im Sinne der vorgenannten Sätze) greifen kann (»Was dient unter allen möglichen Umständen am ehesten dazu?«).
5. Sinn wird immer freiwillig angestrebt. Nur der Handelnde selbst kann entscheiden, was sinnvoll ist (»Wozu ruft mich diese Situation?«).
 - a) Daraus folgt: Man kann Sinn nur finden, nie vorgeben.