

Beate von Devivere

Sinn und Arbeit

Antworten zur Sinnsuche
im 21. Jahrhundert – Viktor E. Frankl
und andere

 Springer

Sinn und Arbeit

Beate von Devivere

Sinn und Arbeit

Antworten zur Sinnsuche
im 21. Jahrhundert – Viktor E. Frankl
und andere

Beate von Devivere
bvd CONSULT
Frankfurt am Main, Deutschland

ISBN 978-3-662-63383-0 ISBN 978-3-662-63384-7 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-662-63384-7>

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

Deutsche verkürzte und adaptierte Übersetzung der englischen Originalausgabe von 2018; ISBN 978-3-319-89790-5

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert durch Springer-Verlag GmbH, DE, ein Teil von Springer Nature 2021

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung der Verlage. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Marion Krämer

Springer ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer-Verlag GmbH, DE und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Heidelberger Platz 3, 14197 Berlin, Germany

Vorwort

Man wird selten mit der schönen Aufgabe betraut, das Vorwort eines Buches zu schreiben, das so aktuell und gelungen und wichtig ist wie das Vorliegende. *Sinn und Arbeit* befasst sich mit Fragen, die sich unzählige Menschen Tag für Tag stellen: Ist meine Arbeit zu etwas gut? Und, was vielleicht noch entscheidender ist: Ist meine Arbeit und mein Beitrag auch sinnvoll? Und: Wie kann ich mein Arbeitsleben so gestalten, dass meine Arbeit nicht bloße Pflichterfüllung ist, sondern vielmehr auch eine Gelegenheit, existenziellen Anliegen wie der Hoffnung auf Sinn, Erfüllung und Entwicklung ausreichend Raum und Entfaltung zu ermöglichen? Konkreter: Was kann ich tun, um Sinn in meiner Arbeit zu finden? Wie kann und soll Arbeit gestaltet sein, damit sie über das bloß Funktionale hinaus auch meinen Kolleginnen und Kollegen und mir die Chance bietet, unsere individuellen und gemeinschaftlichen Berufungen, Fähigkeiten und existenziellen Anliegen zur Geltung zu bringen?

Angesichts der Tatsache, dass viele von uns mehr als zwei Drittel ihres Erwachsenenlebens am Arbeitsplatz oder in der Arbeitswelt verbringen, mag es verwundern, weshalb sich bislang verhältnismäßig wenig Autoren diesem Thema angenommen haben, und man kann Beate von Devivere nur dafür danken, dass sie sich der Herausforderung gestellt hat, diese Fragen aufzugreifen. Danken muss man ihr allerdings insbesondere dafür, in welcher Weise sie sie aufgegriffen hat: Von Devivere führt nämlich zwei Forschungstraditionen zusammen, die bisher nur selten einander auf gleicher Augenhöhe begegnet sind und die, wie es scheint, buchstäblich darauf gewartet haben, in einen engagierten Dialog miteinander zu treten: Managementberatung und Arbeitsstudien auf der einen Seite und Existenzpsychologie in der Tradition der Logotherapie und Existenzanalyse Viktor Frankls auf der anderen Seite.

Die meisten Leser werden mit Ersterem vertraut sein, etwas weniger vermutlich aber mit Letzterem. Und noch weniger wissen vielleicht, dass Frankls Pionierarbeit über Sinn als psychologische Variable in mehr als 600 empirischen und klinischen Studien (Thir und Batthyány 2016) untersucht wurde und darüber hinaus im Leben von Millionen von Lesern, Klienten und Patienten erprobt wurde, die zeitweise verunsichert und vielleicht sogar überwältigt waren von ihrer unerfüllten oder ungehörten Sinnsuche.

Allerdings sollte es selbst innerhalb der Forschungstradition der Psychologie existenzieller Anliegen überraschend lange dauern, bis man das Offensichtliche

entdeckte: nämlich, dass der Arbeitsplatz – von Psychologen bislang beinahe ausschließlich als ein Feldlabor etwa gruppendynamischer Prozesse, kollaborativer Entscheidungsfindung und motivationaler Phänomene wie dem Konflikt zwischen Anschluss- und Leistungsmotivation betrachtet – ein ebenso existenzieller Schauplatz ist wie das Leben jenseits des Arbeitsplatzes.

Tatsächlich legen aber zahlreiche Forschungsergebnisse nahe, dass Sinnlosigkeitgefühle – und zugleich eine tiefsitzende Sehnsucht, Sinn im eigenen Leben (und in der Arbeit) zu finden, epidemische Ausmaße erreicht hat. Zudem wissen wir heute dank einiger groß angelegter internationaler Studien, dass die Vernachlässigung der Sinnmotivation mit hohen psychologischen und volkswirtschaftlichen Kosten einhergeht. Diese Forschung zeigt etwa, dass die vorübergehende oder dauerhafte Frustration des Willens zum Sinns den Weg für eine Reihe psychischer Störungen ebnet und zudem bei Vorliegen anderer Risiko- und Belastungsfaktoren die Anfälligkeit für eine Vielzahl psychischer Probleme massiv erhöht.

Umgekehrt verfügen wir heute über zahlreiche Daten, denen zufolge individuelle Sinnerfüllung mit Hilfe etwa von Interventionen und Methoden, wie sie in diesem Buch beschrieben werden, nachweisbar („evidenzbasiert“) psychohygienisch und therapeutisch wirksam ist. Diese positiven Wirkungen sind heute sowohl auf individueller, Gruppen- als auch auf organisatorischer Ebene ebenso nachgewiesen. Sinnerfüllung übt mit anderen Worten eine psychologische (und sogar physiologisch nachweisbare) Schutzfunktion aus, die sich gleichermaßen individuell wie gruppenpsychologisch positiv niederschlägt. Ein Arbeitsplatz, in dem der oder die Einzelne ausgeglichen, verantwortungsbewußt, nachsichtig und wohlwollend ist, ist mit anderen Worten nicht nur psychologisch gesundsförderlich, sondern auch sozial heilsam und existenziell erfüllend.

Wie diese Studien zeigen, trug das von Viktor Frankl begonnene Unterfangen einer wissenschaftlich orientierten Existenzpsychologie Ende der 1960er Jahre trotz der anfänglich vorsichtigen Skepsis gegenüber Frankls Vorschlag, existenzielle Fragen in den Mittelpunkt der Psychologie zu stellen, bald mit erstaunlicher Geschwindigkeit Früchte. Diese Entwicklung schlug sich nicht zuletzt in der Menge an Forschungspublikationen nieder, die ab etwa den 1970er Jahren vor allem von Forschern und Studierenden in Harvard und Wien verfasst wurden. Heute ist Frankls Logotherapie, einst das Einzelwerk eines einzigen Psychiaters – eine „mutige Rebellion gegen die (...) Paradigmen, die das psychologische Theoretisieren beherrschten“ (Baumeister und Vohs 2002) – wenn auch etwas verspätet, zur Forschungsfront der experimentellen, empirischen Organisations- und Sozialpsychologie avanciert

Ein Faktor, der vermutlich zu dem großen Interesse an der Psychologie existenzieller Anliegen beigetragen hat, mag die Tatsache sein, dass sich das psychologische Denken im Allgemeinen seit etwa 1970 neuen Ideen geöffnet hat, insbesondere, seit eine wachsende Zahl akademischer Psychologen die Grenzen der orthodoxen Psychoanalyse erkannt hat (Bornstein 2001; Paris 2004). Gleichzeitig hat der Behaviorismus – über mehrere Jahrzehnte innerhalb der experimentellen Psychologie dominierendes Grundmodell – zunehmend an Deutungshoheit innerhalb der Psychologie verloren. Beide Entwicklungen der

Ideengeschichte der allgemeinen Psychologie verdanken sich weitgehend der sogenannten kognitiven Wende in den Verhaltenswissenschaften, die sich dann bald in die benachbarten Gebiete der klinischen und experimentellen Psychologie ausbreitete (Gardner 1986; Eysenck und Keane 1993).

Diese Wende brachte nicht nur eine Wiederentdeckung der zentralen Rolle interner Repräsentation der Welt mit sich, die Frankl und seine Logotherapie schon Jahrzehnte zuvor als entscheidende Faktoren menschlicher Erfahrung und menschlichen Verhaltens identifiziert hatten (Frankl 1958). Sie führte auch zu einer Wiederentdeckung der Autonomie des Menschen auch vis-a-vis seiner eigenen Defizite und Bedingtheiten als innere Entwicklungsmöglichkeiten. Frankl hielt einen Großteil der „alten Psychologien“ für unverhältnismäßig defizitorientiert, und vertrat (wie Charlotte Bühler vor ihm) die Ansicht, dass diese Defizitorientierung zwangsläufig zu einem reduktionistischen Pathologismus führt, demzufolge selbst zutiefst menschliche und existenziellen Anliegen wie die Suche nach Sinn und Authentizität nicht Ausdruck menschlicher Reife, sondern bloße Kompensationsmechanismen innerer Mängel oder frustrierter „niedrigerer“ Bedürfnisse seien (Frankl 1961).

Mit anderen Worten: Lange Zeit war die Psychologie weitgehend defizit- und nicht ressourcenorientiert und hatte daher entsprechend wenig Verwendung für existenzielle Belange und die Suche nach Sinn. Seit einigen Jahren knüpft das benachbarte Feld der positiven Psychologie auf einer breiteren Ebene an diese Vorstellungen an (Seligman und Csikzentmihalyi 2000). Dennoch ist die systematische wissenschaftliche Verfolgung einer breit angelegten ressourcenorientierten Psychologie ein relativ junges Unterfangen. Heute erleben – und Bücher wie das vorliegende geben davon Zeugnis ab – wir eine dritte, existenzielle Wende in der Psychologie.

Angesichts des erneuten Interesse an existenziellen Fragen und deren Anwendungen speziell im Arbeitsleben, der Management- und Organisationsentwicklung ebenso wie angesichts der Tatsache, dass sich gleichzeitig Struktur und Wesen des Arbeitsplatzes in den letzten Jahrzehnten erheblich verändert haben, besteht – oder besser gesagt bestand – hier daher ein hoher Nachholbedarf, die Erkenntnisse der existenziellen Psychologie im Kontext des Arbeitsplatzes zu durchleuchten.

Beate von Devivere hat sich der Herausforderung gestellt, diese Lücke zu schließen: Dieses Buch, geschrieben von einer ausgewiesenen Praktikerin, die mit beiden Gebieten und Forschungstraditionen vertraut ist, leistet wahrlich Pionierarbeit. Mit ihm etabliert von Devivere ein neues Forschungsfeld, das existenzielle Fragen und sinnstiftende Ansätze und Interventionen am Arbeitsplatz zusammenführt und damit auch einen Brückenschlag schafft zwischen der Wertschätzung des Individuums als Teil und Gestalter der Gemeinschaft, bzw. des Teams und der Entfaltung des Bestmöglichen innerhalb und für diese Gemeinschaft.

Alexander Batthyány

Literatur

- Baumeister RF, Vohs KD (2002) The pursuit of meaningfulness in life. In Snyder CR, Lopez SJ (Eds), *Handbook of positive psychology* (pp. 608–628). Oxford University Press, New York
- Bornstein RF (2001) The impending death of psychoanalysis. *Psychoanal Psychol* 18:3
- Eysenck MW, Keane MT (1993) *Cognitive psychology*. Lawrence Erlbaum, London
- Frankl VE (1958) Existential analysis and logotherapy. In: Frankl VE (Hrsg) *The feeling of meaninglessness. A challenge to psychotherapy and philosophy*. Marquette University Press, Milwaukee
- Frankl VE (1961) Philosophical basis of psychotherapy. *Philos Today*, 5:59–64
- Klingberg H (2009) Logotherapy, Frankl, and Positive Psychology. In Batthyány A, Levinson, J (Eds.) *Existential psychotherapy of meaning: handbook of logotherapy and existential analysis*. Zeig, Tucker & Theisen, Phoenix
- Gardner H (1986) *The mind's new science: a history of the cognitive revolution*. Basic Books, New York
- Paris J (2004) *The fall of an icon: psychoanalysis and academic psychiatry*. University of Toronto Press, Toronto
- Seligman ME, Csikszentmihalyi M (2000) Positive psychology: an introduction. *American Psychol* 55(1), 5–14
- Thir M, Batthyány A (2016) The state of empirical research on logotherapy and existential analysis. In: *Logotherapy and existential analysis. Proceedings of the Viktor Frankl Institute Vienna, 53–74*, Springer Nature, Switzerland

Danksagung

Dieses Buch ist aus jahrzehntelanger Praxis in Beratung und Coaching entstanden. Von meiner ersten, eher unerwarteten Begegnung mit Viktor Frankls Werk zur Bedeutung von Sinn, das mir vor nunmehr mehr als zwanzig Jahren von einer Beraterin empfohlen wurde, über meine Beratung von Organisationen, Teams und Einzelpersonen, bis hin zu meiner eigenen Ausbildung in Logotherapie und Existenzanalyse, bis hin zu den seit Jahrzehnten anhaltenden Forschungen und Publikationen von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern, Expertinnen und Experten und allen Menschen in den unterschiedlichsten Bereichen: Sie alle bestätigten stets auf Neue die Bedeutung der Sinnperspektive für die eigene Arbeit und ihr Leben als Ganzes.

Ich danke meinen Klientinnen und Klienten und ihrem Vertrauen in die Zusammenarbeit, um in ihrer Arbeit für ihre Organisationen, ihre Teams, in ihren jeweiligen Funktionen als Fach- und Führungskräfte und in ihrem persönlichen Leben einen Sinn zu finden. Während meiner Arbeit in verschiedenen Ländern, internationalen Organisationen und Einsätzen auf der ganzen Welt, in meiner Beratung, Coaching und therapeutischen Arbeit, habe ich unzählige ‚stille Helden‘ erleben dürfen, die die größte Freiheit der Menschen bezeugen, eine Haltung zu den jeweils gegebenen Bedingungen zu wählen, schöpferisch die Welt zu gestalten und die kopernikanische Wende für positive Veränderung einzuleiten. Ihre Antworten auf die konkreten Fragen des Lebens, Verantwortung zu übernehmen und die Aufgaben zu erfüllen, die das Leben jedem Einzelnen ständig stellt, haben mich letztendlich dazu motiviert, ihre ermutigenden Beispiele des Engagements zum Wohl der Allgemeinheit in dieser Veröffentlichung zusammenzustellen.

Zunächst erschien 2018 meine Publikation „Meaningful Work. Viktor Frankl’s Legacy for the 21st Century“. Diese jetzt vorliegende deutschsprachige Veröffentlichung ist für die deutschsprachige Leserschaft und Anwender in der Arbeitswelt aktualisiert und um zahlreiche Praxisbeispiele erweitert.

Mein besonderer Dank gilt Professor Dr. Alexander Batthyány, Direktor der Internationalen Vereinigung für Logotherapie und Existenzanalyse und des Viktor Frankl-Instituts, Wien. Alexander Batthyánys internationales Engagement in der akademischen Lehre, seine Forschungen und internationale Praxis in der Wahrung und Fortführung von Viktor Frankls Werk und Vermächtnis haben mich zutiefst inspiriert und mir die Möglichkeit gegeben, mich mit einer globalen Gemeinschaft

von Organisationen und Unternehmen, Anwendern, Experten und Einzelpersonen zur weltweiten Suche des Menschen nach Sinn zu verbinden. Meine aufrichtige Wertschätzung und mein Dank!

Beate von Devivere

Einleitung Zu Diesem Buch

Die Suche des Menschen nach Sinn – aktueller als je zuvor

Sinn in der Arbeit und Sinn im Leben sind zu aktuellen Themen geworden, die jede Einzelne berühren. Der Sinn von Arbeit ist zu einem der am häufigsten diskutierten und gesuchten Themen geworden. Einzelpersonen, Teams, Organisationen, Wissenschaftler und Forscher untersuchen, was Arbeit sinnvoll macht und welchen Unterschied sie für positive Veränderungen bewirken können.

Sinn ist ein Existenzial im Leben jedes Menschen. Ein Leben ohne Sinn, Ziele, Werte und Ideale zu leben, scheint unmöglich. Sinn in Arbeit und Leben wird nicht dadurch definiert, dass die philosophische, allgemeine Frage gestellt wird: Was ist der Sinn des Lebens, sondern durch die individuelle Beantwortung der Frage: Was ist der Sinn meines Lebens? Was bedeutet es, was ich aktiv unternehme, wie ich handele? Die individuelle Existenz entwickelt eine Vorstellung davon, wofür man leben soll.

Wofür ist Arbeit? Welche Art von Arbeit würde ich wollen? Was ist meine Berufung? Welche Talente habe ich? Wer wartet in der Welt auf meinen Beitrag? Wofür bin ich verantwortlich? Wofür lebe ich? Wovon will ich leben? Was ist der Sinn meines Lebens? Was ist ein gutes Leben für mich und für die Gemeinschaft? Welchen Wert hat meine Arbeit für mich, meine Kollegen, meine Familie, die Organisation, die Gesellschaft und die globale Gemeinschaft? Was ist unser Bild vom Menschen, das die Grundlage unseres Weltverständnisses bildet und unsere Aktivitäten vorantreibt? Welchen Sinn macht das alles?

Die Suche nach Sinn berührt allgemeine Fragen der Überzeugungen, der Werte, Ethik, moralischen Überzeugungen, des Denkens, der Logik und des Geistes. Sinn wird auf verschiedene Arten definiert: Ein Ziel, der Sinn, der einem Thema beigemessen wird, die Einstellung zum Leben, ein Gefühl der Achtsamkeit oder der Selbsttranszendenz. Jede Definition legt nahe, dass Sinn nicht allgemein, sondern individuell und in situativen, konkreten Begriffen definiert werden kann.

Sinn ist einzigartig: Einzigartig, da das Leben eine Reihe einzigartiger Situationen ist, bezogen auf eine einmalige Person, einzigartig in Bezug auf Essenz und persönliche Existenz.

Während aktuell alle gesellschaftlichen Bereiche von krisenhaften Symptomen gezeichnet sind, entwickelt sich gleichzeitig mit der Bewältigung dieser Krisen Krisenkompetenz. Individuen und Gesellschaft sind mit der sich dynamisch entwickelnden globalen Situation herausgefordert, Strategien zu entwickeln und

umzusetzen, die „das Beste“ aus dieser noch nie gekannten Lage machen und zukunftsfähige Wege aus der Krise definieren. Begriffe wie sinnvolle Arbeit, systemrelevante und kritische Arbeitsplätze ebenso wie der Purpose eines Unternehmens sind in der Diskussion. Die Kosten der seit langem beobachteten Sinnleere sind immens und fordern zum Handeln heraus (Kapitel 1).

Organisationen, Unternehmens, Teams und Einzelpersonen sind mit epochalen Krisen konfrontiert. Krisenbewältigung hat ein individuelles Verständnis des Sinns dieser Herausforderung zur Grundlage. Mitarbeiter, Experten und Führungskräfte justieren gerade neu, was in ihrer jeweiligen Rolle und Funktion nicht nur unmittelbar in der andauernden Krise notwendig und hilfreich ist, sondern wo sich aktuell bereits nachhaltig Neues ankündigt. Einerseits offenbaren die aktuellen immensen Herausforderungen vielfältige Gestaltungspotentiale, andererseits geht Handeln nur mit einem „tragischen Optimismus“, der aus der Realität das Optimum herausholt. Welche Bedeutung hat bei der Bewältigung der Herausforderungen ‚Big Data‘ und wieviel Sinn bietet der Megatrend der Digitalisierung für Einzelne, für Führungskräfte und Unternehmen? (Kapitel 2)

Experten diagnostizieren immer mehr Menschen, die nach „etwas“ anderem „statt Erfolg“ suchen und die Sinnfragen in ihrer Arbeit, gegenüber ihren Führungskräften und auch in der Beratung und im Coaching ansprechen. Innerhalb der zwei Dimensionen der Arbeit entsteht gerade ein neues Paradigma der Sinnhaftigkeit von Arbeit, in dem sich Einzelne verorten und ihrer Tätigkeit auf drei Wegen Sinn verleihen (Kapitel 3).

Die vielfältigen Zusammenhänge zwischen Sinnerleben der einzelnen Person, den Sinnquellen und der Arbeit, Gesundheit, individuellen Bewältigungsstrategien und Ressourcen sind inzwischen vielfältig beforscht. Menschen wollen mit ihrer Arbeit positiv „einen Unterschied machen“. Die meisten empirischen Studien haben sich hauptsächlich auf die vielen, unbestreitbaren „positiven Vorteile“ für Organisationen und für Mitarbeiter konzentriert. Daneben rücken gerade in der Krise die existenziellen Sinnthemen der einzelnen Person und ihre Bedeutung am Arbeitsplatz stärker in die Aufmerksamkeit. Die Sinnsuche der einzelnen Person findet zwischen Erfolg und Erfüllung statt (Kapitel 4).

Sinn ist ein Existenzial im Leben jeder Person und grundlegendes, im Menschen angelegtes Motiv des Handelns im Kern des Menschen. Treiber für die intrinsische Motivation ist die Sinnhaftigkeit, der Wunsch, etwas zu tun, das einen Sinn hat und wichtig ist für andere, für die Welt um die einzelne Person herum, den Arbeitszusammenhang und für die Kunden. Sinnvolle Arbeit erleben Mitarbeiter nur, wenn sie in ihrer Arbeit Bedeutsamkeit, Zugehörigkeit, Passung zwischen eigenen Fähigkeiten und Unternehmenszielen erleben. Werte bieten dabei umfassende Sinnmöglichkeiten für die einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, für die sie Passung im Unternehmen suchen. Auch in der Arbeitswelt begegnen Menschen der existenziell angelegten tragischen Trias von Leid, Schuld und Endlichkeit des Lebens, für die sie Orientierung in ihrem Ringen um Sinn suchen (Kapitel 5).

In vielfacher Form ist das Selbst in den Fokus der Arbeitswelt gerückt und zieht die Aufmerksamkeit aller auf sich: Mitarbeiter ringen um Selbstbewusstsein, Selbstwertgefühl und Selbstakzeptanz, Selbstbestimmung, Autonomie und

Kohärenz. Personalexperthen, -abteilungen und Führungskräfte entwickeln immer deutlicher verfeinerte Konzepte für die Selbsteinschätzung. Gleichzeitig offenbaren alle Aktivitäten die Grenzen des Selbstkonzeptes für die einzelne Person auf der Suche nach Sinn in der Arbeit. Es gilt, ein neues Verständnis für die Notwendigkeit von Selbstfürsorge zu verbreiten. Die Bedeutung von Empathie und Mitgefühl als wichtige Fähigkeit, sich selbst und andere zu führen, wird zunehmend anerkannt und im Arbeitsleben praktiziert (Kapitel 6).

Die Rolle anderer Menschen in der Ermutigung und Bekräftigung von Sinnpotentialen der einzelnen Person wird in der ‚Klimt-Perspektive‘ deutlich. Der Aufbau einer ‚Kultur des Sinns‘ in Unternehmen setzt ein Verständnis für die vorhandenen lebenserfüllenden, dauerhaften Lebensziele der jetzigen und zukünftigen Mitarbeiter voraus. Sinngebung ist sowohl ein zutiefst individuelles als auch ein soziales Phänomen. Er ist innerlich gegeben und manifestiert sich in der Auseinandersetzung mit anderen. Die im Menschen grundlegend angelegten Fähigkeiten (Spiegelneuronen), seine individuellen Tugenden und Charakterstärken bieten ein großes Repertoire für sinnvolle Arbeits- und Lebenserfahrungen und dafür, Organisationen menschlicher zu machen (Kapitel 7).

Menschen teilen einige grundlegende Überzeugungen über die Menschheit, Werte und die Potenziale der Menschen. Diesen Überzeugungen in der Arbeitswelt gerecht zu werden, ist ein in Zusammenhang mit einem sinnerfüllten Arbeitsleben stehendes Bedürfnis; es kann alle Beteiligten verbinden und die gemeinsame Grundlage für ein entsprechendes Handeln im 21. Jahrhundert bilden. Indem sie das Leiden, die vergangenen und die aktuellen Krisen, das Positive und das Verheerende, die unbeantworteten Fragen in einer Art kopernikanischer Wende auf ihre Füße stellen, suchen Menschen an allen Orten mit der ‚Trotzmacht des Geistes‘ nach Antworten, wie sie nicht nur überleben können, sondern aus Leid und Schmerz und aus den allerorten entstandenen gesundheitlichen, wirtschaftlichen, sozialen und persönlichen Krisen wieder Leben gestalten können (Kapitel 8).

Spätestens seit den 90er Jahren ist bei den einzelnen Mitarbeitern, Fach- und Führungskräften und in Unternehmen eine neue „Welle der Verantwortung“ entstanden, die die Konzepte des ‚Good Business‘ und ‚Guter Arbeit‘ nutzt zur Förderung von Kreativität und Initiative der Mitarbeiter. Konkrete Unternehmensbeispiele belegen, wie Fairness und Nachhaltigkeit gelebt werden kann und wie Unternehmensführung auf Augenhöhe die Sinnpotenziale aller fördert (Kapitel 9).

Leadership 4.0 manifestiert den menschlichen Geist, seine Fähigkeiten der Selbstdistanz und der Selbstentwicklung. Die persönlichen Kompetenzen der Führungskraft, hohe ethische und moralische Standards, Offenheit, Altruismus, Commitment zur eigenen Weiterentwicklung und Veränderungsfähigkeit haben in den vergangenen Jahren zunehmend an Aufmerksamkeit gewonnen und werden heute als die Schlüsselfähigkeiten für Führung im 21. Jahrhundert angesehen. Was macht den Sinn der eigenen, konkreten Führungstätigkeit aus und worin liegt die hohe Sinn dieser eigenen Praxis für die Mitarbeiter? Führung im 21. Jahrhundert hat die achtsame Praxis der Selbstfürsorge zur Grundlage. Auf dieser Basis entwickeln sich Konzepte von Caring, Servant oder Compassionate Leadership, in denen die eigenen Bedürfnisse angenommen und auf dieser Basis die Bedürfnisse

der Mitarbeiter in Wertschätzung akzeptiert und im Führungshandeln verwirklicht werden können. Die neu entstehenden ‚Pionierorganisationen‘ beruhen auf Selbstmanagement, auf Entscheidungsfindung im Team und auf der Verteilung der Verantwortung auf jede einzelne Person im Rahmen ihrer Teams. Jede Person ist ein „leader“, Hierarchien sind obsolet geworden, wobei die Praxis der Selbstorganisation einerseits hohe Anforderungen an den einzelnen Mitarbeiter stellt und andererseits passgenau die individuelle Sinnmotivation anspricht (Kapitel 10).

Seit einigen Jahren sind weltweit einzelne Unternehmen und Organisationen hervorgetreten, die heute als ‚Pioniere‘ für sinnvolles unternehmerisches Handeln gelten. Ausgehend vom persönlichen Engagement ihrer Eigentümer und Führungskräfte haben sie sich in Freiheit auf den Weg gemacht, Organisationen zu entwickeln, die frühzeitig die Fragen des 21. Jahrhunderts in das öffentliche Bewusstsein getragen haben und durch ihr konkretes Handeln Wege aufgezeigt haben, wie eigene unternehmerische Verantwortung diese Herausforderungen konkret beantworten kann. Die Unternehmensbeispiele zeigen den Paradigmenwechsel vom Know How zum Know Why, oder das Selbstverständnis eines Dirigenten als musikalischer Mitarbeiter des Orchesters, oder die inzwischen zur Wirklichkeit gewordene Vision eines Unternehmers als Beispiel dafür, wie die Ausübung von Führungsqualitäten die gesamte globale Gemeinschaft beeinflussen kann, indem sie das Bewusstsein für die globalen Herausforderungen, denen die Menschheit gegenübersteht, schärft und für Einzelpersonen und Organisationen positive Veränderungen bewirkt (Kapitel 11).

Wir befinden uns mitten in einem erneuerten und frischen Interesse an den Grundlagen der Philosophie. Die Lehren der griechischen Philosophen sind in fast allen Lebensbereichen wieder in den Blickpunkt gerückt. Heute, da moderne Gesellschaften mit Symptomen des Konsumismus, Materialismus, des Egozentrismus und der Gier, mit unethischem und intolerantem Verhalten einerseits und mit Verzweiflung hinsichtlich des eigenen Selbstwertgefühls andererseits konfrontiert sind, hat die Philosophie ethischer Normen wieder große Aufmerksamkeit erlangt. Foucault’s Konzept der ‚Fürsorge für das Selbst‘ beschreibt eine transformative Praxis der Selbsterkenntnis. Der heute allerorten geäußerte Wunsch nach sinnvoller Arbeit kann in der Reflexion dieser philosophischen und existenziellen Grundlagen bis hin zu den modernen Philosophen als ständige Suche verstanden werden, allgemeine Tugenden, Freiheit und Verantwortung des Einzelnen, Werte und tägliche Praxis mit den Herausforderungen unserer Zeit in Einklang zu bringen (Kapitel 12).

Die Entwicklungen des 21. Jahrhunderts und die Megatrends auf der ganzen Welt haben Unternehmen rund um den Globus seit vielen Jahren dazu inspiriert, ihre spezifischen Angebote zur Begleitung von Menschen in ihren jeweiligen Arbeitskontexten auf der Grundlage ihrer gemeinsamen Mission und dem Wohlergehen ihrer Mitarbeiter kontinuierlich auszubauen und weiterzuentwickeln. Business- und Executive Coaching, Mitarbeiter- und Sozialberatung und Employee Assistance Programme haben auf wissenschaftlicher Basis Qualitätskriterien für ihre Services für Mitarbeiter, Experten, Führungskräfte und

Unternehmen definiert. Das Wohlergehen und die Leistungsfähigkeit der einzelnen Personen, die die Angebote nutzen, stehen dabei im Zentrum der Services. Dabei bieten sinnorientierte und existenzielle Beratungsangebote neben den Coachings, den Trainings und der Mitarbeiterberatung ein spezielles Angebot zur Erörterung von Anliegen der einzelnen Person, bei denen sich Aspekte des Arbeits- und Privatlebens miteinander verschränken. Begleitung, Ermutigung, Bewältigung sind zentrale Ergebnisse der Beratung. Inwieweit bieten die dynamische Digitalisierung von Coaching- und Beratungsangeboten eine echte Weiterentwicklung des Angebotes im Interesse der Mitarbeiter und des Unternehmens? (Kapitel 13).

Megatrends und gesellschaftliche Entwicklungen, vor allem die beschleunigte Digitalisierung, zusammen mit den deutlich gewandelten Erwartungen der neuen Generationen, haben in den vergangenen Jahren einen deutlichen Wandel in der Arbeitswelt vorangetrieben. Neue Organisationsformen und Ansätze sind umgesetzt worden, die einem Paradigmenwechsel in der Unternehmens-, Führungs- und Organisationskultur gleichkommen. Dieser Prozess hat von Beginn an ein anderes Mindset zur Grundlage, der Veränderung als Prozess versteht, bei dem im gesamten Unternehmen ein Kulturwandel stattfindet, der ein neues, anderes Führungsverständnis und Selbstorganisation als wesentliche Veränderungsthemen beschreibt. Das Konzept von New Work bezieht all das soziale, psychologische, wirtschaftliche und IT-Wissen ein, über das wir heute verfügen. New Work birgt spezifische Risiken und Chancen für die einzelne Person in ihrem Streben nach sinnvoller Arbeit und für Unternehmen, die ihrerseits Kundenbedürfnisse erfüllen und ihren deutlichen gesellschaftlichen Beitrag leisten wollen. „Arbeit, die wir wirklich, wirklich wollen“ – wie kann dieses hoch aktuelle Verständnis des Begründers von New Work, Fritjof Bergmann, sinnvoll in der Arbeitswelt des 21. Jahrhunderts umgesetzt werden? (Kapitel 14)

Die Herausforderungen der Zeit sind Fragen, die jede Organisation als „Ansporn“ begreifen kann und ihrerseits konkret beantwortet: Digitalisierung, Klimawandel, Erhalt der Demokratie. Die Mitarbeiter von heute und von morgen stellen Ansprüche an die Unternehmen und Organisationen und wollen Gegenwart und Zukunft mitgestalten: Gelebte Nachhaltigkeit, flexible Arbeitsmodelle, Authentizität am Arbeitsplatz sind die Bereiche, in denen sinnvolle Arbeit aktuell vorrangig erwartet wird. Menschen sind die einzigen Lebewesen, die sich eine Zukunft vorstellen können und die sich in einen zukünftigen Zustand hinein entwerfen können und die, mehr noch, von diesem imaginierten Zukunftsort aus, an einem Ort des Futur Zwei, der vollendeten Zukunft, zurückblicken können auf den Weg, den sie zurückzulegen hatten, um an diesen Ort in der zukünftigen Zeit zu kommen. Diese nur dem Menschen gegebene Fähigkeit der Selbstdistanzierung ist die Grundlage der gängigen Praxis der Unternehmensführung: Aus der gewünschten Zukunft, dem „True North“ zurückblickend die Schritte, Denk- und Handlungsweisen bewusst zu gehen, back to the future zu planen, daraus zu handeln und zu fragen: Wer werde ich gewesen sein? Was werden wir getan haben? Wohin werden wir gelangt sein?

Daraus entstehen in Freiheit und Verantwortung bewusst gewollte Zukunftsentwürfe. Sinn ist ein Produkt der inneren Untersuchung und der äußeren

Erforschung. Keiner einzelnen Person lässt sich Sinn diktieren, sondern alle – jede Person, jeder Mitarbeiter und jede Führungskraft – sind Teil einer größeren Gemeinschaft im Kontext des Unternehmens. Es bedarf keinerlei Art von utopischen Träumen, sondern eine „Kultur der Sinnhaftigkeit“ wird in vielen kleinen Schritten in der Gegenwart gelebt und immer wieder neu aufgebaut (Kapitel 15).

Inhaltsverzeichnis

1	Arbeit und Sinn im Zentrum der Aufmerksamkeit	1
1.1	Die Suche nach Sinn – aktueller denn je	1
1.2	Arbeit und Sinn	3
1.2.1	Arbeit: Sinnvoll? Systemrelevant? Kritisch für die Infrastruktur?	4
1.2.1.1	Sinnvolle Arbeit	4
1.2.1.2	„Systemrelevante“ Arbeit	5
1.2.1.3	Kritische Berufe	6
1.2.2	Sinn finden – ein individuelles Ziel	7
1.3	Sinn oder Zweck?	8
1.3.1	Instrumentelle Sinnsuche	8
1.3.2	Existenzielle Sinnsuche	9
1.4	Sinn verhindern	10
1.5	Die eigene Geschichte schreiben – Das menschliche Bedürfnis nach Freiheit	10
1.6	Der Aufforderungscharakter der Arbeit	12
1.7	Die Kosten der Sinnleere – Der Schrei nach Sinn des 21. Jahrhunderts	12
1.7.1	Das existenzielle Vakuum	13
1.7.2	Chronischer Stress	14
1.7.3	Der stille Schmerz	14
1.8	Arbeitsplatzbezogene Faktoren, die Gesundheit und Wohlbefinden beeinflussen	16
1.8.1	Gesundheit und Sinn	17
1.8.2	Wertvolle Arbeit – Die Sinnpassung	18
1.8.3	Lücke zwischen Wunsch und Wirklichkeit	20
	Literatur.	21
2	Die Zukunft hat begonnen – beispiellose Herausforderungen	23
2.1	Epochale Krisen bewältigen.	23
2.1.1	Der Sinnaufruf der globalen Krise.	23
2.1.2	Gestaltungspotenziale	26
2.2	Die Aktualität eines tragischen Optimismus	27
2.3	Zehn Lektionen aus der Geschichte.	28

2.4	Big Data – von Hybris und Humanismus	29
2.5	Homo Deus oder der Verzicht auf Sinn?	31
2.6	Die Moderne – ein einziger Deal?	31
2.7	Der Reduktionismus des Dataismus	32
2.8	Algorithmen als Quelle des Sinns?	33
2.9	Vier Ebenen des Sinns: ICH+M	33
	Literatur.	34
3	Der Welt einen Sinn geben	37
3.1	Wofür das alles? Das Leben stellt die Fragen – wir antworten ...	37
3.2	Arbeit und Leben – ein neues Paradigma	40
3.3	Zwei Dimensionen der Arbeit	41
3.4	Freiheit und Verantwortung bei der Arbeit.	41
3.5	Drei Strassen zum Sinn	43
3.5.1	Kreative, schöpferische Sinnwerte in der Arbeit	43
3.5.2	Sinn finden in Erlebniswerten.	45
3.5.3	Einstellungsbezogene Werte in der Arbeit.	47
3.6	Der Sinn der Berufung	50
	Literatur.	52
4	Arbeit und Sinn – Empirische Forschungsergebnisse	55
4.1	Was ist „Sinn“? Warum geschieht etwas? Wozu geschieht etwas?	56
4.2	Empirische Tests und Befunde zum Sinnerleben.	56
4.2.1	Zusammenhang zwischen Sinnerfüllung und Gesundheit	57
4.2.2	Einfluss der Sinnorientierung auf individuelle Bewältigungsstrategien und individuelle Ressourcen	57
4.2.3	Wertebewusstsein.	58
4.3	Sinnquellen	59
4.4	Spezielle Aspekte von Sinn	59
4.4.1	Drei Kernbereiche von Sinn	60
4.4.2	Sinnpotenziale	60
4.4.3	Das Erleben der einzelnen Person	61
4.4.4	Einen Unterschied machen	63
4.5	Existenzielle Sinnthemen in der Arbeit	64
4.6	Erfolgreich oder erfüllt?	66
4.7	Ein Müllsammler, ein Akademiker und ein Priester	67
4.8	Sinn in der Arbeit – Mehr als der Wohlfühlfaktor	68
	Literatur.	69
5	Was ist der Mensch?	71
5.1	Der Mensch auf der Suche nach Sinn	71
5.1.1	Wille zum Sinn.	71
5.1.2	Der Sinn des Lebens	72
5.1.3	Die drei Dimensionen der menschlichen Existenz	73

5.2	Freiheit und Verantwortung	74
5.3	Unsere Condition Humaine	75
5.3.1	Motivation – Was treibt uns an?	75
5.3.2	Werte	77
5.3.3	Ethik – Was ist „richtig“? Was ist „falsch“?	80
5.4	Die tragische Trias	81
	Literatur.	84
6	Von der Selbstverwirklichung zur Sinnverwirklichung	85
6.1	Das Selbst im Fokus der Arbeitswelt	85
6.2	Das Selbst.	86
6.3	Selbstbewusstsein und Selbstwert	87
6.4	Selbstakzeptanz	88
6.5	Selbstbestimmung und Autonomie	89
6.6	Selbstwirksamkeit	90
6.7	Selbstverwirklichung	91
6.8	Die Grenzen des Selbstkonzeptes	92
6.9	Kohärenz	92
6.10	Selbstfürsorge	94
6.11	Empathie und Mitgefühl	96
6.11.1	Empathie	96
6.11.2	Mitgefühl	97
6.11.3	Die Ökonomie des Mitgefühls	98
	Literatur.	99
7	Wer wir sein können – Der Mensch und seine Potenziale.	101
7.1	Die Klimt Perspektive einnehmen oder Die Kunst der Praxis	101
7.2	Das gute Leben – Der Mut zum Sein.	103
7.3	Vom Überfluss zur Dankbarkeit und zum Geben.	104
7.4	Aufbau einer Kultur des Sinns.	105
7.5	Spiegelneuronen.	107
7.6	Charakterstärken und Tugenden	108
	Literatur.	112
8	Die kopernikanische Wende einleiten	113
8.1	Die Aufgaben der Krisen	113
8.2	Die Trotzmacht des Geistes	114
8.3	Wo mache ich einen Unterschied?	116
8.4	Tragischer Optimismus – die Hoffnung der Zeit	116
8.5	Die Frage nach dem Wozu – der Sinn des Ganzen	119
	Literatur.	121
9	Die Zukunft hat begonnen – wir ernten, was wir säen	123
9.1	Eine „neue Welle der Verantwortung“ entsteht	123
9.2	Das Konzept des Good Business	124
9.3	Die Ketten des Internet-Zeitalters sprengen.	125
9.4	Den Funken in jeder Person entzünden	127
9.4.1	Acht Lektionen aus der Krise	127

9.4.2	Geber und Nehmer	128
9.4.2.1	Givers, Takers and Matchers	128
9.4.2.2	Geber-Kulturen fördern	129
9.5	Fairness und Nachhaltigkeit – Organisationen „auf gleicher Augenhöhe“	130
9.5.1	Wirtschaft dient dem Menschen	130
9.5.2	Auf Augenhöhe	131
9.5.3	Ein Unternehmen auf dem Weg	132
9.6	Faire Finanzen – nachhaltiges Bankwesen	133
9.7	Gute Arbeit – wenn Sinn, Verantwortung und Gewissen aufeinander treffen	135
9.7.1	Die drei E's	135
9.7.2	Die drei M's	136
	Literatur	137
10	Führen mit Sinn. Leadership 4.0	139
10.1	Den menschlichen Geist manifestieren – sinnvolle Führung praktizieren	139
10.1.1	Der existenzielle Sinn der konkreten Führungstätigkeit	140
10.1.2	Bedeutung und Sinn der eigenen Arbeit für Andere	141
10.1.3	Führungskompetenz und Kreativität	142
10.2	Regisseur bleiben	143
10.2.1	Kommunikation in der Krise	143
10.2.2	Führen in Selbstfürsorge	144
10.2.3	Caring Leadership	146
10.2.4	Die Organisation aus der Krise führen	148
10.3	Integrität und Führung	149
10.3.1	Charakterbasierte Führung	149
10.3.2	Zündendes Engagement	149
10.4	Pionierorganisationen: Jenseits des Egos	150
	Literatur	153
11	Von Know-How zum Know Why	155
11.1	Unternehmer des Lebens	156
11.2	Der Dirigent als musikalischer Mitarbeiter	157
11.3	„Die Revolution hat begonnen“	160
	Literatur	162
12	Die Renaissance der Philosophie im 21. Jhdt.	163
12.1	Die Renaissance des Denkens	164
12.2	Auf der Suche nach Glück	166
12.3	Die Sorge um die Seele als tägliche Praxis	167
12.4	Eudaimonia – Vom Glück durch lebendige Tugenden	167
12.5	Tugenden und Ethik leben	168

12.6	Sisyphos – ein glücklicher Mensch	168
12.7	Fürsorge für das Selbst und Ethik des Handelns	170
	Literatur.	172
13	Konzepte der Ermutigung	173
13.1	Coaching-Dienstleistungen	174
13.2	Betriebliche Sozialberatung /Employee Assistance Programm/Betriebliches Gesundheitsmanagement.	175
13.3	Sinnthemen in der Mitarbeiterberatung	178
13.4	Interventionen mit Impact	179
13.5	Evaluation, Wirkungen und Ergebnisse von Coaching und Beratung in der Arbeitswelt.	181
	13.5.1 Die Wirkungen von Mitarbeiterberatung.	181
	13.5.2 Ergebnisse existenzieller Beratung	184
	13.5.3 Indirekte Ergebnisse der Beratung.	185
13.6	Die digitale Zukunft der Mitarbeiter-Beratung und des Coachings.	185
	Literatur.	187
14	„New Work“ – Einsichten für eine neue Epoche	189
14.1	Gesellschaftliche Entwicklungen als Treiber.	190
14.2	Ein transformativer Kulturwandel	191
14.3	Risiken und Chancen von New Work	192
14.4	Die Wurzeln von New Work – mehr als Geschichte	194
	14.4.1 Drei Werte, drei Themen:	195
	14.4.2 Ziele von New Work	195
14.5	Vielfältige soziale Folgen von New Work.	196
	Literatur.	197
15	Sinn und Arbeit in Futur Zwei – Die Antworten, die wir gegeben haben werden	199
15.1	Arbeit für Andere.	199
15.2	Servant Leadership.	200
15.3	Ein existenzielles Verständnis von Sinn bei der Arbeit	202
15.4	Eine Haltung des FuturZwei	204
15.5	Sinnvolle Organisationen entwickeln.	205
15.6	Frei genug zum Handeln	205
15.7	Aufbau einer Kultur der Sinnhaftigkeit	206
	Literatur.	208
	Stichwortverzeichnis.	209



Arbeit und Sinn im Zentrum der Aufmerksamkeit

1

In einer Zeit, in der viele Unternehmen einschneidende Veränderungen vornehmen, um agiler, digitaler und proaktiver im Wettbewerb zu werden, ist die Sinnfindung in der Arbeit ins Zentrum der Aufmerksamkeit gerückt. Traditionelle Belohnungssysteme und Karrierekonzepte verschwinden, jüngere Generationen definieren neue Werteprioritäten und Erwartungen an Unternehmen hinsichtlich der Arbeitszeiten, Arbeitsorganisation, der Nachhaltigkeit, des gesellschaftlichen Engagements und der Haltung der Organisation zu den großen globalen Themen.

Zudem wird immer deutlicher, dass unser Zeitalter von einer fundamentalen Zeitenwende geprägt ist: Die Zeit vor der globalen Pandemie-Krise und die „Zeit danach“.

1.1 Die Suche nach Sinn – aktueller denn je

Während aktuell alle gesellschaftlichen Bereiche von krisenhaften Symptomen gezeichnet sind, entwickelt sich gleichzeitig mit der Bewältigung dieser Krisen Krisenkompetenz. Individuen und Gesellschaft sind mit der sich dynamisch entwickelnden globalen Situation herausgefordert, Strategien zu entwickeln und umzusetzen, die „das Beste“ aus dieser noch nie gekannten Lage machen und zukunftsfähige Wege aus der Krise definieren. Dabei werden bestehende Konzepte des Gelingens neu belebt und umgesetzt, und gleichzeitig sind in nie gekannter Geschwindigkeit neue Ansätze entwickelt, eingeführt und ausgeweitet worden, wie beispielsweise Home-Office, Video-Konferenzen und die Digitalisierung der gesamten Arbeitswelt.

Gleichzeitig ist die Sinnhaftigkeit wirtschaftlichen Handelns und der Sinn der Arbeit, gerade auch vor dem Hintergrund von schnellen Lösungen, in den Mittelpunkt der allgemeinen Aufmerksamkeit gerückt: Inwiefern geben die Wege aus der Krise die „richtigen“ Antworten auf die Fragen, die die gegenwärtige Situation an alle Menschen in allen Bereichen stellen? Welche Wertentscheidungen hinsichtlich

ihrer Zukunft treffen Unternehmen heute, welchen Beitrag wollen sie leisten zu einer guten Zukunft, welchen Sinn finden Mitarbeiter und Experten, Führungskräfte und Fachkräfte in ihrer Arbeit, mit ihren jeweiligen Fähigkeiten und Verantwortlichkeiten, ihren Konzepten und ihrem Können, ihren Werten und Überzeugungen auf allen Ebenen der Organisation? Die aktuelle globale Krise hat die Frage nach „dem“ Sinn in der Ökonomie und in der Arbeitswelt neu ins Bewusstsein gerückt.

In dieser existenziellen Krise können Unternehmen und Führungskräfte die Sinn-Fragen ihrer Mitarbeiter, wie sie diese Krise bewältigen können, durch ihr eigenes Verhalten würdigen und respektieren.

Existenzielle Gefahren für die Gesundheit, mangelnde Vorhersehbarkeit der weiteren Entwicklung und größte Unsicherheit bezüglich der weiteren Entwicklung zeichnen diese globale Krise aus. Gleichzeitig sind Unternehmen weltweit mit massiven Ängsten und Problemlagen ihrer Mitarbeiter konfrontiert. In allen Ländern sind, gerade vor dem Hintergrund der äußerst dynamischen Entwicklung, unterschiedlich ausgeprägt, Desorientierung, ein Gefühl des Kontrollverlustes und starke emotionale Betroffenheit der Menschen zu verzeichnen.

PRAXIS

In der Krise Orientierung geben

Wie können Unternehmen und Führungskräfte mit den Herausforderungen dieser globalen Krise gut und klug umgehen? Wie können sie in der Krise Orientierung geben und helfen, diese Krise zu bewältigen (D'Auria und De Smet 2020)?

Die Krise anerkennen

Trotz des verständlichen Bedürfnisses, möglichst schnell wieder in den gewohnten Alltags-Normalzustand zurück zu kehren, sind erst aus der Anerkennung der krisenhaften Realität außerhalb des Normalen Wege zur Bewältigung der Krise möglich. Diese Aktivitäten orientieren sich zunächst an dem jetzt unbedingt Notwendigen und der unmittelbaren Befriedigung der Grundbedürfnisse der Mitarbeiter. In dem unmittelbar gezeigten Verhalten der Unternehmen und Führungskräfte bewährt sich in der Krisenbewältigung ein Netzwerk-Mindset. Diese Krise zeigt, daß Top-Down-Ansätze, bei denen Wenige an der vermeintlichen Spitze die Lage überblicken, alle Informationen haben und verstehen, um zu richtigen Entscheidungen zu kommen, nicht mehr angemessen sind. Vielmehr ist eine Netzwerk-Struktur von hochgradig flexiblen, anpassungsfähigen Teams, die durch das gemeinsame Ziel vereint sind, diese Krise in Zusammenarbeit zu bewältigen, die angemessene Form. Dieses Netzwerk sollte in der Krisenbewältigung aus Mitarbeitern unterschiedlichster Bereiche bestehen: Finanz- und Rechnungswesen, Logistiker, Kundendienst, Personal, ebenso wie Gesundheits- und Kommunikationsexperten, die alle gemeinsam im geteilten Verständnis höchster Unsicherheit agieren.