

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, welche 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):

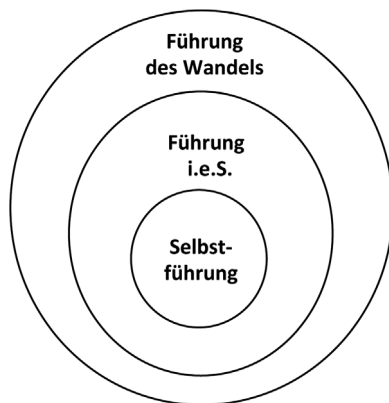


Abb. 1: Drei Ebenen der Führung

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 Satttheit 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 ausgebildete 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 brücken-schlagenden 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 entgegenreten. Nur eine Haltung von echter Offenheit (“Lerner- statt Knower-Haltung”) ist im Umgang mit Widerstand und in der Ausgestaltung engagierter Beteiligung erfolgversprechend (Marti 2013, 182). Auch eine Standortbestimmung in laufenden Veränderungsprozessen (welche ja per se eine hohe Komplexität aufweisen) gelingt in der Praxis am besten im authentischen und offenen Dialog.

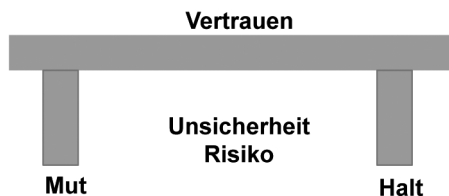


Abb. 2: Vertrauensbrücke

- *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 Wandel (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 Führungsdialo 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 (Wertföhligkeit). 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 Ge-

rechtigkeit) 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

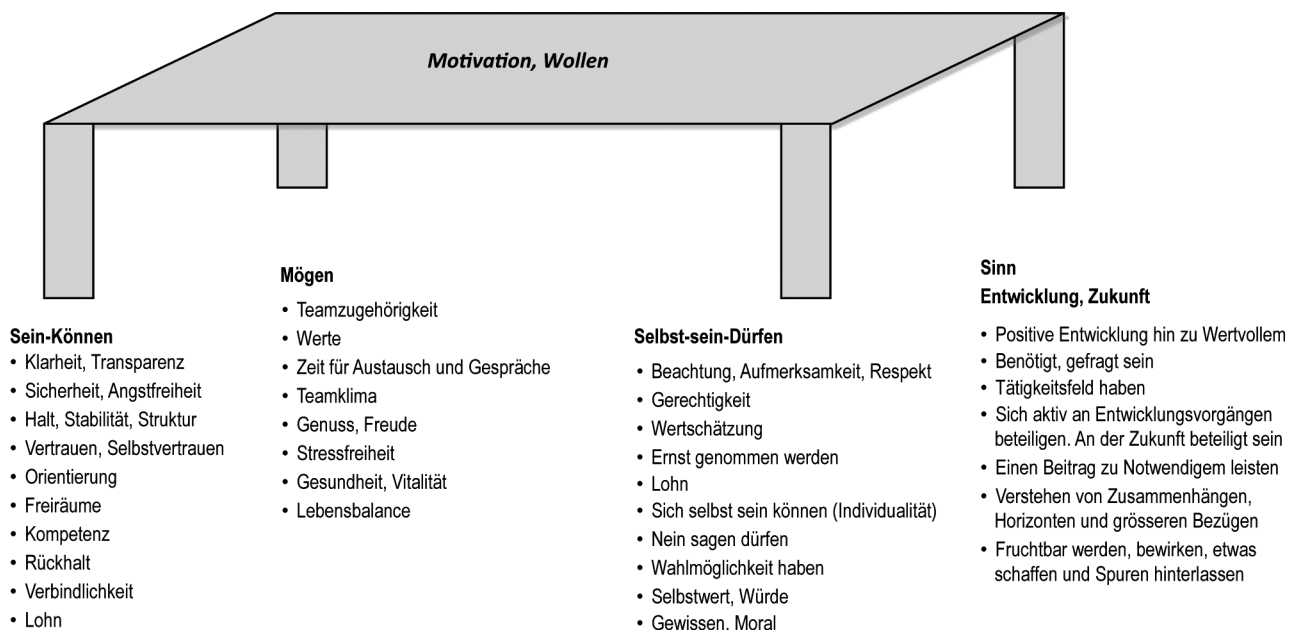


Abb. 3: Tischmodell der vier Grundmotivationen mit Fokus Motivation

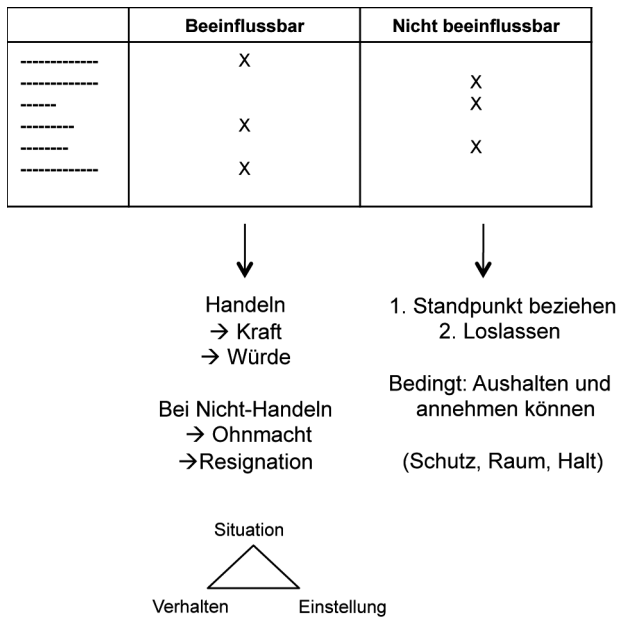


Abb. 4: Beeinflussbar/Nicht Beeinflussbar

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 Wertföhligkeit 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 Führungskraft. 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).“

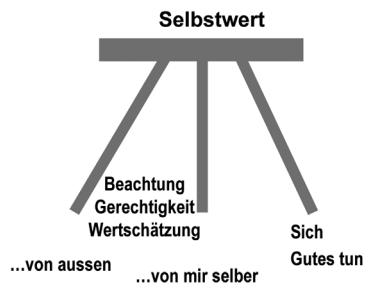


Abb. 6: Selbstwert steht auf drei Beinen

- *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 Fra-

gen, 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 Anknüpfungspunkte.
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