

Elisabeth Lukas  
Paul M. Ostberg

---

# ARBEIT HEUTE – LAST ODER FREUDE?

---

Strategien sinnzentrierter  
Unternehmenskultur

---

PROFIL



**Elisabeth Lukas  
Paul M. Ostberg**

# **ARBEIT HEUTE – LAST ODER FREUDE?**

Strategien sinnzentrierter  
Unternehmenskultur

Edition Logotherapie

**PROFIL**

**Anschrift der Autorin**

Prof. h.c. Dr. phil. Elisabeth Lukas  
Seniorenresidenz  
A-2345 Brunn am Gebirge  
Leopold-Gattringer Str 14/22

**Anschrift des Autors**

Dipl. Betriebswirt (FH) Paul M. Ostberg  
Schubertweg 1  
82178 Puchheim

Die Publikation dieses Buches wurde gefördert durch das Programm *Neustart Kultur* des Beauftragten der Bundesregierung für Kultur und Medien in Deutschland (BKM) / dem Börsenverein des deutschen Buchhandels e. V.

Gedruckt auf 100% Recycling-Papier

Bibliographische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliographie; detaillierte bibliographische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

© 2022 Profil Verlag GmbH München Wien

Gestaltung & Satz: rotakel, München

Printed in the EU

ISBN 978-3-89019-755-5

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlanges unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

# INHALT

<b>Sinn</b>	<b>7</b>
Der Arzt und Philosoph Viktor E. Frankl	7
Die magische Frage „Wozu?“	10
Wer ein Warum zu leben hat ...	15
Drei Wertkategorien – ein Sinn	17
<b>Gesellschaft</b>	<b>21</b>
Unsere individualistische Gesellschaft	21
Pathologien des Zeitgeistes	24
Aussagekräftige Testfragen	26
<b>Erfolg</b>	<b>32</b>
Erfolg als nicht angestrebter Nebeneffekt	32
Das fehlende „Wir-Bewusstsein“	37
Die Entwicklung eines Unternehmensleitbildes	43
<b>Erwartung</b>	<b>47</b>
Wer erwartet was von wem?	47
Führungskräfte am „Dirigentenpult“	51
Kalt und einsam ist es am Gipfel	57
<b>Leistung</b>	<b>61</b>
Arbeitshaltung und Arbeitsverständnis	61
Wie kommt volle Leistung zustande?	65
„Quellen“ der Leistungsmotivation	70
<b>Kommunikation</b>	<b>76</b>
Das Problem mangelhafter Kommunikation	76
Schach dem Eskalationspotential!	80
Über aller Tüchtigkeit steht die Barmherzigkeit	86
<b>Engagement</b>	<b>91</b>
Engagement braucht keine Belohnung	91
Heiligt der gute Zweck die schlechten Mittel?	95

<b>Verantwortung</b>	<b>99</b>
Die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen	99
Betriebliche und ontologische Wirkungsketten	102
Entscheiden – und danach handeln	107
Beihilfe zur Entscheidungsfindung	112
<b>Motivation</b>	<b>118</b>
Der Wille entzündet sich am Gewollten	118
Ein fünfteiliges Schema	123
Kann man über Vergangenes entscheiden?	127
<b>Zukunft</b>	<b>131</b>
Der Ruf nach Zukunftsverträglichkeit	131
Widerstände gegen Veränderungen	136
Das Konzept finaler Vorleistungen	141
Eine kurze Zwischenbilanz	145
<b>Führung</b>	<b>149</b>
Führungsinstrumente – ein Handwerkszeug	149
Wie viel Nähe/Ferne hält ein Mensch aus?	153
„Deep Work“ und „Deep Love“	157
<b>Coaching</b>	<b>161</b>
Begleitende Gespräche – Coaching	161
Erläuternde Beispiele aus der Praxis	164
Ein Orientierungsfahrplan für die „Kutsche“	169
<b>Gesundheit</b>	<b>172</b>
Der Umgang mit sich selbst	172
Denkanstöße aus der Salutogenese	175
Kohärenzgefühl und Vertrauen	180
Flow oder Langeweile?	184
<b>Resümee</b>	<b>189</b>
Und was bleibt?	189
Wir brauchen eine „Höhenpsychologie“!	192
Wir brauchen einen (Betriebs-)Klimawandel	196
<b>Die Autoren</b>	<b>203</b>

## Wir brauchen einen (Betriebs-)Klimawandel

Viele Menschen in unseren Unternehmen und Organisationen finden heute keinen Sinn in ihrem Tun. Sie suchen dann „den Sinn“ außerhalb des Unternehmens: *nach* der Arbeit. Sie trennen Arbeit, verstanden als Last, und eigentliches Leben, verstanden als Freizeit. Sie suchen eine „Work-Life-Balance“, stellen aber die Forderung, dass Arbeit Spaß machen und möglichst gut bezahlt werden soll. Sie strengen sich zwar an, dies aber nur so lange es darum geht, Bedürfnisse zu stillen, sich etwas leisten zu können – Auto, Reisen, Sport, Konsumgüter, Eigenheim. Andere engagieren sich aufgrund ihres Idealismus bis zur Verausgabung, erfahren aber wenig Wertschätzung, sei es persönlich oder in Form einer angemessenen Entlohnung. Führt dies auf Dauer zur Zufriedenheit? Führt das zu einem Sinnerleben? Wird so das Selbstwertgefühl gestärkt?

Letzteres beziehen viele Leute nur aus der Berufsposition oder der Höhe des Einkommens oder aus den Statussymbolen, die „man“ besitzt, die „einen zu etwas machen“. Liegt das wohl auch daran, dass in vielen Unternehmen das *Klima*, die Kultur des Zusammenwirkens nicht stimmt? Ich habe beobachten können, dass es in mittelständigen und kleinen Unternehmen meistens besser aussieht als in Konzernen, Großunternehmen und Großorganisationen. Dort ist das Klima insbesondere dann vergiftet, wenn der Erfolg von den Aktienkursen und der Meinung von Börsenanalysten abhängt, wenn die Profitorientierung im Vordergrund steht, und das heißt, wenn die „Macher“ die Verbindung zu den Menschen verloren haben.

Unternehmenskultur zeigt sich in den gelebten Werten, deren konkreter Verwirklichung und im täglichen Umgang miteinander. Eine positive wie eine negative Unternehmenskultur hat ihre direkten Auswirkungen auf die Leistungen der Menschen. Das ist in vielen Führungsetagen bekannt,

was auch Studien zeigen. Aber: Die heutige Wirtschaft basiert (immer noch) auf Wachstum und Ertrag, statt auf Werten und Ethik. Menschen werden gefördert, damit sie funktionieren. Götz W. Werner hat dazu angemerkt, dass „verordnete oder erzwungene Arbeit, beschönigend als ‚Fördern durch Fordern‘ genannt, letztlich keinen Sinn stiften kann.“<sup>1</sup>

Der heute noch gewinnorientierten Wirtschaft wird es weiterhin schwerfallen, von ihrem Gewinndenken auf Kosten von Natur und Menschen abzurücken. Dagegen würde es einer sinnorientierten Wirtschaft und Arbeitswelt nicht schwerfallen, sich an neuen Zielen und zukunftsverträglichen Aufgaben auszurichten. Betrachten wir die aktuelle Arbeitswelt kritisch, so können wir festhalten: Wir brauchen eine sinnzentrierte Ökonomie und ein ebensolches Zusammenwirken der Menschen in allen Ausprägungen der Arbeitswelt! Zuversicht? Es gibt Ansätze, sogar bei den Superreichen. In Deutschland werden jedes Jahr rund 100 Milliarden Euro von dieser sehr kleinen Bevölkerungsgruppe vererbt. Inzwischen beginnen einige der jungen Erben sich offen ihrer gesellschaftlichen Verantwortung zu stellen, und zwar insofern, als sie ganz neue Wege einschlagen, sei es in Projekten, in Stiftungen oder Finanzierungen aus den Unternehmen heraus. Sie betrachten Geld und Vermögen als soziales Gestaltungsmittel. Es sind zwar wenige, aber es werden mehr werden. Und es gibt weltweit mehr und mehr Menschen, die für Soziales, Naturverträgliches kämpfen, die aufstehen gegen Machtmissbrauch, Korruption und Unterdrückung. Wir befinden uns mitten in einer Zeit gewaltiger Umbrüche.

Zurück zur Arbeitswelt. Bereits vor über 10 Jahren hat eine Studie der Unternehmensberatung *Kienbaum* harte Fakten zu einem eher weichen Thema zusammengetragen: Topmanager glauben, dass die Unternehmenskultur eine immer größere Bedeutung für den wirtschaftlichen Erfolg haben wird. Allerdings werden nur selten die nötigen Konsequenzen aus dieser Erkenntnis gezogen. Die Kultur in einem Unternehmen kann seinen wirtschaftlichen Erfolg günstig beeinflussen, haben Wissenschaftler nachge-

---

1 Götz W. Werner, Alverde, Januar 2011, Seite 34



wiesen. Ohne vorgelebte Werte und Normen wird dies aber nicht gelingen. Aus Studien von *Tatjana Schnell*, Theologin und Psychologin an der Universität Innsbruck, geht hervor, dass von ca. 54 % der Menschen bei mehr Sinnhaftigkeit in der Arbeitswelt ein geringerer Status und geringerer Verdienst hingenommen würden. Und in der jungen Generation ist bereits für 63 % der Menschen eine sinnhafte Tätigkeit wichtig.

Schon 1972 gab es die bemerkenswerte Feststellung des amerikanischen Historikers *Louis Terkel* (1912 – 2008): „Arbeit steht für ein Bedürfnis nach täglichem Sinn ebenso wie nach täglichem Brot, für die Suche nach Anerkennung ebenso wie nach Entlohnung; sie steht für Staunen, nicht für Erstarrung. Kurz gesagt: Es geht um die Art zu leben, nicht um die Art, von Montag bis Freitag zu sterben.“<sup>2</sup> Effizient sind wir in unserer Wirtschaft und Arbeitswelt, zumindest in unseren Ländern, aber sind wir auch verantwortungsvoll im Handeln? Ein pointiertes, drastisches Beispiel: Mächtige Gangster sind fast immer große „Könner“, sind sogar effizient. Aber sie haben das falsche Wertesystem und handeln mit unlauteren Mitteln zerstörerisch.

Viele Firmen behandeln ihre Mitarbeiter wie Maschinen, versuchen mehr Effizienz aus ihnen herauszupressen, betrachten jede Abweichung als Störung des Systems an Standards, Zeitplänen, Budgets, Vorgaben, Verordnungen. Effizienz und Gewinn sind häufig die Ergebnisse eines Kurzzeitdenkens – denn dann wird die momentane Wohltat des Ergebnisses oder des Wachstums genossen. Es wird darauf spekuliert, die dadurch verursachten Probleme und Belastungen, die anhaltenden Plagen selber nicht mehr erleiden zu müssen. Die belastenden, negativen Folgen und Konsequenzen werden in die Zukunft verschoben und künftig lebenden Menschen aufgebürdet.

---

2 Louis Terkel, „Working“, Avon Books, New York, 1972

Ist unser Handeln immer noch so stark vom Homo Oeconomicus-Bild bestimmt? Die bereits erwähnten großangelegten Untersuchungen von *Mihaly Csikszentmihalyi* haben schon vor vielen Jahren gezeigt, dass nicht Besitz und Konsum zum Glücksgefühl führen. Dass hingegen ein solches eintritt, sobald sich ein Mensch ganz und gar einem guten Ziel, einer Aufgabe verschrieben hat, bei dem seine eigene Kraft wächst. Wir könnten die Terminologie auch etwas begradigen, und statt „Glücksgefühl“: „Sinnerfüllung“ sagen und statt „Ziel und Aufgabe verschrieben hat“: „Wertvoll und verantwortungsbewusst handelt“. Ich bin der Ansicht, dass solche Erkenntnisse aus akademischen Gremien, aus unzähligen Praxisfällen und die vielfachen Erfahrungen aus der Logotherapie einen starken Aufforderungscharakter haben, sich gegen inhumane Strukturen und Prozesse, Verhaltensweisen und Entscheidungen zu wenden und pro Mensch zu agieren.

In den Führungsetagen herrschen Frustration und Sinndefizite. Ein Prokurist und Mitglied der Geschäftsleitung eines Versicherungskonzerns sagte vor ein paar Wochen zu mir, er sei froh, wenn all die andauernden und personenbezogenen Querelen, Konflikte und Belastungen endlich wegfielen, wenn er in wenigen Monaten vorzeitig in den Ruhestand gehen könne, mit 60 Jahren. Er habe, Gott sei Dank, schon eine neue Aufgabe im Visier, er werde sich verstärkt der Familie, gemeinsamen Reisen und der Jagd zuwenden.

Das findet man sehr häufig: Dass Menschen einerseits lange „mitgespielt“ haben und andererseits geradezu sehnsüchtig darauf warten, dass sie den Alltagsbelastungen der modernen Arbeitswelt entfliehen können. Ist daran etwas zu ändern? Kann sich trotz der Leistungsanforderungen Lebensbekömmliches gestalten lassen? Gibt es Möglichkeiten, die Arbeitswelt mehr als „erträglich“ zu machen? O ja, wenn Menschen sich in ihrer je persönlichen Situation den Werte- und Sinnfragen zuwenden. Wenn sie wieder ein tiefes Verständnis dafür entwickeln, dass es stets um ein Miteinander und um ein gedeihliches Zusammenwirken geht. Wenn Menschen sich ihrer gelebten Verantwortung und Entscheidungskraft bewusst werden.

Nun stecken wir seit Monaten in einer Pandemie-Zeit. Corona wird uns wahrscheinlich nicht so schnell ganz loslassen. Je länger diese Phase anhält, umso mehr empfinden Menschen Angst. Sei es Angst aus verschärfter wirtschaftlicher Notlage heraus. Sei es Angst aufgrund mangelnder sozialer Kontakte. Sei es Angst vor der Zukunft und ihren Unsicherheiten auf Grund fehlender wissenschaftlicher Klarheiten und fragwürdiger politischer Reaktionen. Es gibt heute zu viele Widersprüche. Die Zukunft erscheint nicht mehr selbstverständlich akzeptabel mit ihrem wirtschaftlichem Wachstum (das langfristig Erderwärmung und andere Katastrophen anfacht) und einem oberflächlichen „Mir-geht’s-eigentlich-noch-gut“-Behagen. Es wird jetzt stärker als bisher darauf ankommen, wie jeder Einzelne dank seiner Möglichkeiten die Veränderungen für sich annehmen und konstruktiv ausgestalten kann und will. Es wird darauf ankommen, dass in einem offenen interdisziplinären Dialog Fachkräfte aus Psychologie, Philosophie, Soziologie, Religion, Pädagogik, Kunst, Medizin, Naturwissenschaft, Ökonomie und Politik zusammenwirken und zu Empfehlungen gelangen, die von der Mehrheit unserer Gesellschaft gutgeheißen werden können. Wir sehen, dass es ein menschheitliches Denken braucht, ein Zusammenfinden der institutionalisierten Denkweisen, eine Art *Um- und Nacherziehung zum Menschlichen*.

Wie wird mit der zunehmenden Digitalisierung, der Umstellung auf Homeoffice und der überbordenden Datensammlung im „Netz“ umgegangen werden? Wie wird man sich der brutalen Hackerangriffe erwehren können? Wie ist dem Widerspruch beizukommen, dass „... Menschen bereit sind, im Netz allzu viel Persönliches von sich preiszugeben – selbst, wenn sie der Meinung sind, dass ihnen ihre Privatsphäre wichtig ist“<sup>3</sup>? In einem Artikel, in dem die deutsch-österreichische Wirtschaftsinformatikerin *Sarah Spiekermann* diesen Widerspruch herausstreicht, spricht sie von einer „Digitalen Ethik“ und davon, „wie Roboter zu ‚Ethikspeichern‘ werden könnten, die uns helfen, richtige Entscheidungen zu treffen ... Diese ‚Ethik-Coaches‘ könnten ausspielen, was DenkerInnen zum guten Handeln und zu Tugenden geschrie-

---

3 Sarah Spiekermann, „Ein anderes Netz ist möglich“, Das Misereor-Magazin Fings, 1-2021, Seite 19

ben haben – und so wertvolle Anregungen beim Streben nach Weisheit geben. Entscheiden sollte am Ende natürlich weiterhin der Mensch“.

Ethik, weitgehend vorgelegt aus einer Maschine? Welch eine „Brave new world“! Was uns eine Maschine darstellen kann, sind von Menschen eingegebene Informationen. Bei den zunehmenden Prozessen der künstlichen Intelligenz sind es Automatisierungsprozesse. Künstliche Intelligenz kann sowohl Alltagsprozesse, als auch gesellschaftliche Prozesse automatisieren, was auf Mustern beruht, die sich nach bestimmten Regeln wiederholen, die also berechenbar sind. Aber künstliche Intelligenz verfügt nicht über Ahnungen, Intuitionen, Inspirationen und Empathien, die ganz entscheidend für *menschliche Intelligenz* sind. Es fehlt ihr die Kraft der geistig-schöpferischen Kreativität. Das „Roboter-Wissen“, das uns durch Maschinen angeboten wird, ist kein wirkliches Wissen um das zutiefst Menschliche. Solches Wissen muss man sich erst erwerben, gerade im gewissengeleiteten Tätigsein. Wir müssen uns selbst dafür einsetzen und anstrengen, dass Humanität und Solidarität bestehen bleiben und sich noch intensivieren.

Sinn ist kein Instrument, ist kein Modell, das man einfach übernehmen und wie ein technisches Teil in eine hoch spezialisierte Maschine installieren könnte. Sinn kann nicht erdacht, erfunden oder vorgeschrieben werden. Er bietet sich jeweils als eine herausragende Möglichkeit an, aber, wie Frankl sagte: *„Es geht nicht nur um Sinnmöglichkeiten, sondern um die Sinnverwirklichung selbst.“*<sup>4</sup> Sinn ist Urgrund und Resultat eines wertebewussten gelungenen Tuns, Arbeitens und Führens. Erfolge erfolgen und Sinnerfahrungen eben auch – beides starke Motivatoren! Deshalb ist die zentrale Frage immer wieder neu zu stellen: *Was erfordert die aktuelle Situation von mir? Was ist der Sinnanruf dieses Augenblicks an mich? Was flüstert mir die Stimme meines Gewissens zu?*

Meine Koautorin und ich versuchten mit unserem Wechselgespräch einen Einblick in Ansätze sinnzentrierter Aktivitäten mit dem Fokus Ar-

---

4 Viktor E. Frankl in einem Vortrag, den er 1987 an der Tele-Akademie SWF in Baden-Baden mit dem Titel „Die Sinnfrage in der technologischen Gesellschaft“ gehalten hat.

beitswelt zu geben. Wir haben eigene Beobachtungen und Erkenntnisse aus jahrzehntelanger Praxis gesammelt und mit dem Werk von Viktor E. Frankl verbunden. Dabei war es uns ein wichtiges Anliegen, dass die logotherapeutische Konzeption nicht nur intellektuell verstanden wird, sondern in eine vertretbare, würdige und zukunftsweisende Lebenshaltung einmündet. Jetzt sind unsere werten Leserinnen und Leser am Zug, aus alledem ihre Schlüsse zu ziehen, das für sie Angemessene herauszugreifen, zu prüfen und mutig anwenden, sei es für sie selbst oder für andere Menschen.

Dieses Buch stellt eine faszinierende Novität in der Managerliteratur dar. Zwei Experten verschiedener Fachgebiete spannen einen weiten Bogen zwischen der Psychologie und der Betriebswirtschaft auf und erläutern, wie sich mitten im knallharten Konkurrenz- und Existenzkampf der Unternehmen „gut“ leben lässt. Ziel ist, dass alle Beteiligten, von der Führungsspitze bis zu den jüngsten Mitarbeitern seelisch gesund bleiben und Freude an ihrem täglichen Schaffen empfinden können.

Dafür liefert die „Logotherapie“ oder „sinnzentrierte Psychotherapie“ von Viktor E. Frankl einen Weisheitsfundus, der ideal in die Belange der Arbeitswelt integriert werden kann. Auf dieser Basis ist es beiden Autoren in diesem

Buch gelungen, Strategien einer „sinnzentrierten Unternehmenskultur“ zu entwerfen und an zahlreichen Praxisbeispielen ihre Effizienz zu belegen.

---

ISBN 978-3-89019-755-5