

Rüdiger H. Jung

**Stärkung der Sinnorientierung im Führungshandeln
durch biokratiesensible Personalführung 45**

1. Sinndefizit als Konsequenz einer ökonomistischen
Reduzierung des Menschen 46
2. Szenario einer biokratiesensiblen Personalführung 49
3. Sinnpotenzial einer biokratiesensiblen
Personalführung 54
4. Literatur 56
5. Anhang 58

Georg Winter

Grundlagentext 71

Rüdiger H. Jung

Stärkung der Sinnorientierung im Führungshandeln durch biokratiesensible Personalführung

Auf den ersten Blick erscheint die Verknüpfung des Biokratiegedankens mit der betrieblichen Personalführung abwegig. Bei genauerem Hinsehen zeigt sich, dass die Integration eines wertschätzenden Naturbezugs in die Vorgesetzten-Mitarbeiter-Kooperation ein starkes Gegengewicht zu Sinnverlusten am Arbeitsplatz bilden kann. Der vorliegende Beitrag* begründet dies mit Bezug auf das Verständnis des Menschen als ein in der Wertebezogenheit existierendes, sinnsuchendes Wesen und das Sinnpotenzial naturbezogener, biokratiesensibler Verantwortlichkeit.

* Im Zuge der Arbeit an diesem Beitrag hat der Autor in einem elektronischen Forum einen geschlossenen Teilnehmerkreis zu einem Ideenaustausch eingeladen. Die Ergebnisse sind im Anhang zu diesem Beitrag wiedergegeben.

1. **Sinndefizit als Konsequenz einer ökonomistischen Reduzierung des Menschen**

Der Mensch als Produzent und Verbraucher, Arbeitgeber und Arbeitnehmer, Führungskraft und Mitarbeiter ist und bleibt ungeachtet der reduktionistischen Sichtweise jeder Rollenzuweisung Mensch – ein Mensch, der eine Rolle übernimmt, z.B. die einer Mitarbeiterin in einer Abteilung oder die einer Abteilungsleiterin. Und als Mensch ist er (geistige) Person², lebt er in der Bezogenheit hin auf etwas, das nicht wieder er selbst ist. Die Weltbezogenheit der geistigen Person ist wesentlich eine *Wertebezogenheit*.³ Die Art und Weise, wie das menschliche Individuum in der Welt ist, wie es handelt oder behandelt wird, bringt es mit Werten in Berührung. Akte der Liebe, der solidarischen Unterstützung, des Tätigseins für eine wertvolle Idee oder Sache, des Einnehmens einer vorbildhaften Haltung und vieles andere mehr sind Akte der Werterealisation; sie sind in ihrer Wertebezogenheit und Werthaltigkeit fühlbar – wobei der *Scheler'sche* Begriff des „Wertfühlens“ eine ganzheitliche Empfindung meint.⁴

In der Transzendenz menschlichen Seins, in der Subjekt-Welt-Beziehung scheint auch die immerwährende Frage nach dem Sinn menschlicher Existenz auf.⁵ Der Mensch als geistige

² Mit ‚geistiger Person‘ verwenden wir einen Pleonasmus als rhetorische Figur. *Scheler* hat der geistigen Dimension des Menschen den Begriff „Person“ (das „Aktzentrum“ für Geist) gegeben (*Scheler* 1991, S. 38). *Frankl* hat daraus mit „zehn Thesen über die Person“ sein Grundverständnis des Menschen in seiner geistigen Dimension („Die Person ist geistig.“) entwickelt (*Frankl* 2007, S. 330 ff.).

³ Zur Wertstrebigkeit des Menschen siehe *Scheler* (1927), insbes. S. 30 ff.

⁴ Ebenda, S. 260 f., S. 358.

⁵ Siehe z.B. *Merleau-Ponty* (1966), S. 488 f.

Person ist auf der Suche nach Sinn in seinem Leben.⁶ Und Sinnerleben stellt sich ein, wenn das in Freiheit und Verantwortlichkeit handelnde Individuum mit seinem Tun oder Lassen Werte – die zunächst immer nur Potenziale sind – realisiert. Werte sind Sinnpotenziale oder „Sinn-Universalien“⁷. Inwieweit die Sinnstrebigkeit des Menschen, die ein Motivationsfaktor sui generis und im Rahmen gängiger Motivationstheorien nicht abgebildet ist, am Arbeitsplatz sich entfalten kann oder frustriert wird, hängt mithin von den Möglichkeiten der Werterealisation ab; und zwar angesichts der unterschiedlichen individuellen Wertesysteme von der Fülle der Möglichkeiten. Wird die Handlungsorientierung in Unternehmen (oder anderen Organisationen) auf einen bestimmten Wertebezug mehr oder weniger beschränkt, beispielsweise in erwerbswirtschaftlichen Unternehmen auf die Mehrung des finanzwirtschaftlich definierten Unternehmenswertes⁸, ist damit zugleich eine Reduzierung der Sinnpotenziale der in diesen Organisationen Beschäftigten verbunden. Da eine solche Verengung der Wertorientierung hin zur eindimensionalen Verfolgung finanzwirtschaftlicher Werte für große Teile der Wirtschaft charakteristisch geworden ist, ist es nicht überraschend, dass inzwischen ernst zu nehmende empirische Belege für ein zunehmendes Sinndefizitempfinden in der

⁶ Siehe Frankl (2007); neben diesem Grundlagenwerk siehe auch die Anthologie Frankl (2006).

⁷ Frankl (2007), S. 90.

⁸ Hier kommt eine weitere reduktionistische Sichtweise zum Ausdruck, nämlich die Reduzierung des Werteverständnisses auf eine rechnungstechnische Größe. Gemessen an einem anspruchsvollen (Lebens-)Werteverständnis können ökonomische „Value“-Erörterungen durchaus als eine Pervertierung des Wertegedankens interpretiert werden. Zur ursprünglich „ethisch-qualitative(n) Bedeutung“ des Wertebegriffs auch im Wirtschaftszusammenhang siehe Ulrich (2008), S. 217.

Arbeitswelt, das auch die Führungsebenen erfasst hat, vorliegen.⁹ Im Zuge einer Reduzierung von Werteorientierungen und einer Verengung des Werteverständnisses auf eine rechnerische GröÙe äußert sich der Abbau des Menschlichen in der Wahrnehmung von Sinndefiziten bis hin zur Manifestation einer Sinnkrise oder „kollektiven Neurose“¹⁰. Wo „die totale Ökonomie als Ausdruck des Geistessterbens“¹¹ herrscht, „losgelöst von allen lebenspraktischen Sinnzusammenhängen“¹², schwinden Wertebezug und damit verbundenes Sinnpotenzial dahin. Die zunehmende Hektik im beruflichen wie privaten Alltag, befördert von der permanenten Empfangsbereitschaft des modernen Menschen für Außensignale, verschleiert und begünstigt diesen Prozess. Die Erkenntnis der „Wertestruktur, die unser Handeln sinnvoll und lebenswert macht“¹³, erfordert nämlich einen Blick nach Innen, die „Kultivierung einer Innerlichkeit“¹⁴.

Welches Sinnpotenzial liegt angesichts dieser Entwicklung in einer biokratiesensiblen, den Naturbezug menschlicher Existenz berücksichtigenden Personalführung? Ein solcher ganzheitlicher (holistischer) Ansatz wie derjenige der Biokratie, bei dem es um nicht weniger als „um die Wiedervereinigung der ‚Zivilisation des Menschen‘ mit der Natur“¹⁵ geht, öffnet den reduktionistisch verengten Raum für ein Mehr an Wertebezüglichkeit und Sinnorientierung enorm, schafft neue Anknüpfungspunkte für Werterealisation und Sinnfühlen.

⁹ Siehe die Untersuchungen von Graf (2007).

¹⁰ Ebenda.

¹¹ Maset (2010), S. 17.

¹² Ulrich (2008), S. 246.

¹³ Walach (2014).

¹⁴ Ebenda.

¹⁵ Seidel/Seifert (2011), S. 496.

Auf die enge Verknüpfung von Sinnempfinden und Umgang mit der Natur hat neben anderen insbesondere *Konrad Lorenz* hingewiesen.¹⁶ Umgang mit der Natur, das Staunen über die „großen Harmonien“, die Freude an der Schönheit der lebenden Schöpfung, „weil wir selbst schöpferisch sind“¹⁷, sind die vielleicht mächtigsten „Strategien“ gegen den mit einem Abbau des Menschlichen verbundenen Reduktionismus und die damit einhergehenden Sinnlosigkeitsgefühle.

Es mag reichlich abwegig erscheinen, diesbezüglich die Personalführung, also die organisationale Mikroebene, und nicht die Führung der gesamten Organisation (Makroebene, z.B. Unternehmensführung durch Vorstand oder Geschäftsführung) in den Blick zu nehmen. Aber angesichts der Tatsache, dass hiermit die Vielzahl der in Freiheit und Verantwortlichkeit handelnden Menschen – Führungskräfte wie Mitarbeiter – statt einer Elite von Wenigen angesprochen wird: Warum eigentlich nicht?

2. Szenario einer biokratisensiblen Personalführung

Mit Personalführung sind die Vorgänge unmittelbarer, zielbezogener sozialer Einflussnahme gemeint, mit denen in Organisationen wie z.B. Unternehmen Vorgesetzte auf die Einstellungen und Verhaltensweisen der ihnen zugeordneten Mitarbeiter im Sinne einer Richtung und Aktivierung (Energisierung) einwirken. Wer solche allgegenwärtigen Vorgänge auf der organisationalen Mikroebene in einen Bezug zum Konzept der Biokratie zu stellen versucht, sieht sich beim gegen-

¹⁶ Lorenz (1983), passim, insbes. S. 246.

¹⁷ Ebenda, S. 140, S. 246 ff.

3. Sinnpotenzial einer biokratisensiblen Personalführung

Die Führungsverhältnisse auf der betrieblichen Mikroebene sind eingebettet in den normativen Rahmen gesamtbetrieblicher Grundsätze und Zielvorstellungen. Es läge deshalb nahe, Überlegungen zu einer biokratisensiblen Führung – wie wirtschaftsethische Überlegungen im Allgemeinen – zunächst an die betriebliche Makroebene und die unternehmerische Gesamtführung zu adressieren.²⁰ Immerhin können hier verbindliche Erwartungen für ein Mehr an biosphärischer Verantwortlichkeit im Handeln aller Mitarbeitenden festgeschrieben werden. Ohne solche verbindlichen Erwartungen als offizieller Bestandteil der Unternehmensphilosophie und -politik fehlt es für die Initiativen auf der Mikroebene an „Rückendeckung von oben“, sind Einzelne oder eine Gruppe auf mutige Alleingänge angewiesen. Aber sind Mut und Initiativbereitschaft wirklich ein Engpassfaktor? Sind unter allen Organisationsmitgliedern nicht zumindest alle Führungskräfte wichtige und richtige Adressaten einer ganzheitlich verstandenen Verantwortlichkeit, ist doch das In-Bewegung-Bringen und das verantwortlich Vorangehen per definitionem ein Wesensmerkmal von Führung?

Mit Bezug auf die Arbeitsmotivation gibt es gute Gründe dafür, dass Personalführung dem Sinnbezug einen deutlich höheren Stellenwert als derzeit erkennbar beimisst.²¹ Dabei drängt sich eine Verknüpfung von Sinnbezug und Naturbezug nicht sogleich auf; die Naturentfremdung und Naturferne der

²⁰ Siehe die Überlegungen zu einer „integrativen Ethik“ bei Ulrich (2008), passim, insbes. S. 493 ff. Zum Zusammenspiel der verschiedenen betrieblichen Ebenen i. S. der Integration einer ökologischen Orientierung siehe Jung (2006).

²¹ Siehe hierzu Jung/Heinzen/Quarg (2016), Kap. C.III.2.4.2.5 (in Vorb.).

modernen Arbeitswelt zeitigt auch im Denken ihre Folgen. Deshalb wirken Überlegungen zu mehr Naturbezug, obgleich der Mensch doch in diesen unabstreifbar eingebunden ist, möglicherweise befremdlich und abwegig. Solche Überlegungen liegen auch nicht im Interesse derjenigen, die von jenem Kapitalismus profitieren, der „einen Abnutzungskrieg gegen seine physischen Bedingungen führt“²². Aber ist Naturferne, ist Naturentfremdung nicht ebenso ein Grund für die Sinnkrise auch in der Arbeitswelt? Wenn der Mensch in seiner – seine Existenz als Mensch schließlich ausmachenden – Wertebezüglichkeit und Sinnorientierung im dichten Nebel einer naturfernen Wirtschaftsweise bereits vom Weg abgekommen ist, wenn ihn das Gefühl dominiert, dass ein engagiertes Einbringen in das (Arbeits-)Weltgeschehen „keinen Sinn mehr macht“: Ist dann nicht scheinbar Abwegiges geradezu gefordert, um wieder auf den rechten Weg zu finden?

So gesehen könnte gerade der Ansatz auf der organisationalen Mikroebene erfolgversprechend sein. Es ist ein „Graswurzel-Ansatz“, der über Mechanismen der Selbstorganisation²³ Wirkung über einzelne Initiativen hinaus entfalten und letztlich auch auf der Makroebene Entscheidungsträger in Zugzwang bringen kann. Es ist ein Ansatz, der aber zunächst einmal auf der Mikroebene selbst, bei den Führungskräften und deren unmittelbar zugeordneten Mitarbeitern verschiedener Funktionsbereiche und unterschiedlicher Hierarchieebenen emotionale Ressourcen anfragt, d.h. die Möglichkeit bietet, sich im naturbezogenen Engagement in der Verwirklichung von Werten zu erleben und so Antworten auf die auch im Arbeitsleben allgegenwärtige Sinnfrage zu finden. Vielleicht ist gerade ein solcher Graswurzel-Ansatz aussichtsreich,

²² Zielcke (2015), S. 11.

²³ Zum Konzept der „Selbstorganisation“ siehe z.B. Jung (2010).

um zwischen den Extremen bloßer Wildnis und anthropogen-parasitärer Zivilisation für „eine vermittelnde dritte Kategorie ‚Garten‘“²⁴ Be-Geisterung zu entfachen.

Die auch im Management von Wirtschaftsorganisationen angekommene Sinnkrise hat zweifelsohne Auswirkungen auf die Personalführung. Führende wie Geführte erleben sich in einem Hamsterrad der Zweckrationalität, dessen Rotationsgeschwindigkeit Wertebezogenheit und das darin liegende Potenzial für Sinnempfindung zum Opfer fallen. Wenn es der Personalführung gelingt, den fürsorglichen und nachhaltigen Umgang mit der Natur in die Kommunikations- und Entscheidungsprozesse des Führungshandelns zu integrieren, spricht sie die Wertebezüglichkeit der menschlichen Arbeitskraft in einer ungewohnt „sinn-vollen“ Weise an; sie zieht sich gewissermaßen am eigenen Schopf aus dem Sinnvakuum. Personalführung gewährt der Natur eine auf Nachhaltigkeit gerichtete Achtsamkeit und erhält dafür Sinn. „Kein schlechter Tausch“²⁵, könnte man in Entlehnung einer analogen Argumentation von *Viktor Frankl* sagen.

4. Literatur

Frankl, Viktor E.: Ärztliche Seelsorge. Grundlagen der Logotherapie und Existenzanalyse. 11., überarb. Neuaufl., München 2007 (Erstauf. 1946)

Frankl, Viktor E.: Der Mensch vor der Frage nach dem Sinn. Eine Auswahl aus dem Gesamtwerk. 19. Aufl., München/Zürich 2006 (Erstauf. 1985)

²⁴ Seidel (2015, im Druck).

²⁵ Frankl (1985/2010), S. 264, mit Bezug auf Hungersnot in der Welt und deren sinnerfüllte Bekämpfung durch den wohlhabenden Teil der Welt.