

MANAGEMENT UND EXISTENZANALYSE

zum Schwerpunkt Entscheidung und einem Praxisbeispiel zur Arbeit in Teams

JÜRGEN A. BAUMANN

Dieser Artikel bezieht sich im ersten Teil im Wesentlichen auf meine Master-Thesis, die im vergangenen Herbst entstanden ist. Sie trägt den Titel: Management und Existenzanalyse, zum Schwerpunkt Entscheidung und mit einem Blick auf die Sichtweise der soziologischen Systemtheorie. Im zweiten Teil stelle ich zusammengefasst das Beispiel einer Team-Entwicklung dar, bei der ich auf der Basis der vier Grundmotivationen gearbeitet habe.

SCHLÜSSELWÖRTER: Entscheidung, Freiheit, Grundmotivationen, Management, Person

MANAGEMENT AND EXISTENTIAL ANALYSIS

Decision-making and a case study on working in teams

The first part of this article is basically concerned with my Master thesis, which I wrote last autumn. The title is: Management and Existential Analysis, the emphasis is on decision making with a glance at the perspective of the sociological system theory. In the second part I present the summary of a case study on team development in which I worked on the basis of the four fundamental motivations.

KEYWORDS: decision, freedom, fundamental motivations, management, person

MANAGEMENT UND EXISTENZANALYSE

Es wird vom Thema der Entscheidungen im Management ausgegangen und aus der philosophischen Sicht des Dekonstruktivismus von Jaques Derrida mit dem besonderen Augenmerk sogenannter *unentscheidbarer Entscheidungen* behandelt. Im Anschluss daran geht es um die schrittweise Darstellung eines möglichen Zugangs zu Management und zum Thema der Entscheidung aus der Sicht der Existenzanalyse. Dieser wird sowohl im *Strukturmodell der vier Grundmotivationen* verdichtet als auch im *Prozessmodell der Personalen Existenzanalyse* vertieft. Abschließend wird mithilfe der soziologischen *Systemtheorie* Dirk Baeckers (Baecker 2011) das Thema Management und Entscheidungen erläutert.

Führung und Entscheidung

Nach Malik ist Entscheiden eine der wesentlichen Aufgaben von Führungskräften (Malik 2002, 202-229). Sie ist die für Führung typischste Aufgabe. Bezeichnenderweise formuliert er: „Nur Führungskräfte entscheiden. Wer entscheidet, ist eine Führungskraft, unabhängig von Rang, Titel und Stellung... Gleichgültig, welche Position jemand hat, welcher Status, welche Privilegien und welche Kompetenzen damit verbunden sein mögen: wer nicht entscheidet, ist keine Führungskraft.“ (ebd. 202) In der Entscheidung läuft alles zusammen. Und weiter: „Entscheiden ist nicht die einzige, aber es ist die kritische Aufgabe der Führungskraft.“ (Malik 2002, 202)

Entscheiden ist also „*das Um und Auf*“. In neun von zehn Fällen kommt man durch Einhaltung einer bestimmten Vorgangsweise, einer Abfolge von Schritten, zu guten Entscheidungen im Zuge eines Entscheidungsprozesses (ebd. 212ff.).

Mein Interesse hier gilt dem sogenannten zehnten Fall, bei dem eine solche Entscheidungsstruktur nicht mehr das Auslangen findet, bei dem keine kalkulierbaren Programme, rationale Kriterien oder Abläufe mehr greifen, sondern der Mensch auf seine Erfahrung und sich selbst zurückgeworfen ist.

Ich will hier kurz eingehen auf die *dekonstruktivistischen Beiträge von J. Derrida*. Insbesondere geht es um seine Reflexionen zur Gerechtigkeit, wobei es nicht darum geht, „Programme zu entwickeln, Prozeduren zu entwerfen, oder Theorien zu entfalten oder zu begründen, mit deren Hilfe sich ‚Gerechtigkeit‘ in einem positiven Sinne formulieren oder gar feststellen ließe. Aus dekonstruktiver Sicht gehört Gerechtigkeit zum Offenen, das als solches nicht benannt, festgestellt und repräsentiert werden kann.“ (Weiskopf 2004, 214) Sie gehört „dem (an), was kommt – und was, weil es kommt, weil es sein Wesen in der Ankunft hat, im Künftigen, kein ‚Selbst‘ hat, in dem es sich verschließen könnte“ (Nancy 1987, 14).¹

Der Blick auf die *Philosophie* (vgl. dazu *Weiskopf 2004, 215f*) zeigt, dass die Zugänge zum Thema Gerechtigkeit sehr unterschiedlich sein können: „Dennoch wäre es ein Fehler, Gerechtigkeit subjektivistisch aufzulösen.“ (ebd. 216) Und weiter: „Recht und Gerechtigkeit bedingen einander und verweisen aufeinander, ohne sich in einem einfachen Ableitungszusammenhang bringen zu lassen. Gerechtigkeit heißt für J. Derrida, in einem grundlegenden Sinne dem Anderen gerecht werden.“ (ebd. 217) Dieser Andere kann aber nicht abschließend definiert werden und macht so die Gerechtigkeit zu einem offenen Feld, die in diesem Sinne relational ist. Hinzu kommt, dass auch der Ort nicht definiert werden kann. Der Ruf nach Gerechtigkeit kann von überall kommen. „Meine Verantwortung gründet in der Antwort auf diesen call.“² (ebd. 217)

Mit Blick auf das Themenfeld der *Entscheidung* heißt das, dass Gerechtigkeit stets an eine Entscheidung geknüpft

¹ Lohnenswert erscheint mir hier der Vergleich zum w. u. ausgeführten existenzanalytischen Personverständnis!

² Auffällig hierbei ist die Nähe zum Frankl'schen Ansatz und Denken, wenn es darum geht, auf die Fragen, die das Leben stellt, bestmöglich zu antworten.

ist. Denn „ohne ausschlaggebende Entscheidung kann keine Gerechtigkeit in der Gestalt des Rechts eine praktische Anwendung erfahren.“ (Derrida 1991, 49) Die Entscheidung ist ein Prozess bzw. Akt der Teilung, der ein Unentscheidbares in dieses und jenes teilt. (siehe dazu Weiskopf 2004, 219) Meist werden Entscheidungen als Wahl zwischen zwei verschiedenen Alternativen verstanden, sodass sich Entscheidungen aus den Präferenzen der Entscheidungssubjekte ableiten.

Demgegenüber betont N. Luhmann (vgl. Luhmann 1984) in seiner soziologischen Perspektive den ereignishaften Charakter von Entscheidungen, womit er den singulären und einzigartigen Charakter der Person im Entscheidungsprozess relativiert bis auflöst. Luhmann – und in weiterer Folge auch D. Baecker – weist auf die Einbettung in einen strukturellen Kontext hin. Er „hat den Zusammenhang von Entscheidung und Struktur über *Erwartungszusammenhänge* hergestellt. Erwartungsstrukturen bedingen Entscheidungen... Dennoch wird die Entscheidung über Erwartungsstrukturen nicht vollständig determiniert.“ (vgl. dazu Weiskopf 2004, 219)

Es wird immer deutlicher, dass wirkliche Entscheidungen nicht aus einem wie immer begründeten, konsistenten Regelwerk oder von bestimmten Entscheidungsprogrammen abgeleitet werden können. J. Derrida formuliert es so: „Die Entscheidung darf nicht folgen, darf nicht einfach ein Programm entfalten. Damit eine Entscheidung eine Entscheidung ist, muss sie das Programm unterbrechen oder mit ihm brechen.“ (Derrida 2000, 39) Genau darauf verweist auch F. Oser, wenn er so sehr die Unterbrechung in ihrer Bedeutung für die Erziehung von Kindern/Jugendlichen betont, um das Verantwortungsgefühl bei einer Entscheidung spüren zu lassen.³

H. von Foerster bringt das Problem auf den Punkt: „*Nur die Fragen, die prinzipiell unentscheidbar sind, können wir entscheiden...* Bei prinzipiell unentscheidbaren Fragen haben wir nicht nur jeden Zwang – sogar den der Logik – abgeschüttelt... Wir haben die *Verantwortung der Entscheidung* übernommen. Die wirkliche Entscheidung konfrontiert uns oder, wenn man so will, sie belastet uns, sie legt uns die Last der Verantwortung – *responsibility* – auf.“ (Foerster 1989, 30)

Das heißt, dass Unentscheidbarkeit nicht mit einer Unbestimmtheit zu tun hat, wenn wir keine klaren Ziele oder Richtlinien vor Augen haben. „Sie ist vielmehr die Erfahrung, zwischen bestimmten Alternativen hin- und hergerissen zu sein... Außerdem kann gesagt werden, dass die Entscheidung, die in ihrer Struktur endlich ist, angesichts der Unendlichkeit und prinzipiellen Offenheit immer eine „dringliche, überstürzte Entscheidung, in der Nacht des Nicht-Wissens und der Nicht-Regelung“ (Derrida 1991, 54) bleibt, d. h. es braucht auch – angesichts dieses Hintergrundes – den Mut, eine Entscheidung zu treffen.

J. Derrida insistiert darauf, dass Entscheidungen getroffen und Urteile gefällt werden müssen: „Es gibt eine Dringlichkeit zu entscheiden. Sollen Entscheidungen verantwortungsvoll getroffen werden, so müssen sie jedoch durch die ‚Erfahrung des Unentscheidbaren‘ gegangen sein. Es ist dies

die Erfahrung, die jede Form von (dogmatischer) Selbst-Gewissheit unterminiert und die verantwortliche Entscheidung das rationale Kalkül überschreiten lässt. ... Die verantwortliche Entscheidung ist *keineswegs eine Entscheidung, die sich durch Gewissheit und vollständige Sicherheit auszeichnet*.“ (Weiskopf 2004, 222)

Im Unterschied zu Alltagsentscheidungen, wie der eines Schuhkaufs, meint J. Derrida insbesondere jene, die *abgrundtief* bzw. von besonderer Bedeutung sind und außerdem eine spezielle *Dringlichkeit* darstellen. Im Bereich von Führung und Management beginnt dies mit Entscheidungen bei der Einstellung (Recruiting) von Führungskräften oder Mitarbeitern und reicht bis hin zur mitunter besonders herausfordernden Entscheidung rund um Kündigungen oder den Abbau von Mitarbeitern. Die Grenze zwischen Alltagsentscheidung und kritischer unentscheidbarer Entscheidungssituation kann nur *erfahren* werden, letztlich entscheidet aber jedenfalls der Mensch und nicht eine Maschine!

Die verantwortliche Entscheidung gleicht somit einem *Sprung* über den Abgrund, nämlich tatsächlich eine richtige, gerechte oder auch nur angemessene Entscheidung getroffen zu haben.⁴

Welcher Ansatz kann von Seite der Existenzanalyse unterstützen?

Im Folgenden geht es um das existenzanalytische *Personenverständnis* und die *Person als die Ermöglichung der Freiheit des Willens*. Es soll gezeigt werden, wie und auf welche Weise gerade der Zugang über die Person, den Sprung über den Abgrund hin zu einer richtigen, gerechten oder auch nur angemessenen Entscheidung ermöglichen und unterstützen kann.

„Der spezifische Ansatzpunkt der existenzanalytischen Arbeit ist die *Person in ihrer Freiheit*.“ (Längle 2007, 150) Gemäß der Anthropologie der Existenzanalyse soll lebbar werden, was der Mensch im Grunde ist – ja mehr noch: werden soll (Frankl 1998, 102f), mag und kann (Längle 2002, 1-8).

Im Blick auf das Ziel existenzanalytischer Therapie geht es für den Menschen darum, „*dialogfähig und entscheidungsfähig* zu werden, sich in den ‚atmenden Austausch‘ mit der Welt zu bringen und darin sein Gerufensein durch die Situation zu entdecken, seinen ‚Auftrag‘, ... wofür er geboren ist und was jetzt im konkreten Können und Benötigtsein verwirklicht werden kann.“ (Längle 2007, 151) Die Methode der Personalen Existenzanalyse will dabei helfen, dass der Mensch dieses Ziel erreichen kann und über diesen Weg zu sich selber findet.

Existenz selbst meint, „aus allem Gegebenen etwas Wertvolles zu schöpfen, es in seinem Eigenwert zu sehen und zu erleben. Dasein fordert eine Entschiedenheit ein – ohne Entschiedenheit und Wahl, ohne Freiheit und Verantwortung kann die Existenz nicht erfüllend werden, weil sie nicht ganzheitlich gelebt würde“ (ebd. 152). Diese Ganzheitlichkeit hat eine besondere Bedeutung, sie führt hin

³ Siehe dazu F. Oser in seinem Vortrag im Rahmen des internationalen Kongresses der GLE in Zürich, am 3. Mai 2013: Wie wir werden, was wir sind. Neure Befunde zur moralischen Entwicklung als diffiziler lebenslanger Prozess.

⁴ Vgl. dazu Parallelen zur ersten Grundmotivation, wenn es um den Mut geht, diesen Sprung über den Abgrund zu wagen.

zum Ausgangspunkt, warum die Existenzanalyse entwickelt wurde, und zwar „um Reduktionismen, die die personale Dimension des Menschen vernachlässigen, entgegenzusteuern und die Psychotherapie in einem existentiellen Horizont zu praktizieren“ (Längle 1998, 152).

Das *Freiheits- und Personverständnis bei V. Frankl* gehört zu den „Eckpfeilern“ des Frankl'schen Denkens und Handelns. Die Person ist für ihn *das Geistige im Menschen*, das „aus der reinen Potentialität in das Akthafte kommt, indem die Person die Wahl trifft. Tut sie dies in Abstimmung mit den spezifisch personalen Fähigkeiten, die im geistig Unbewussten liegen (dem Gewissen, der Liebe und der [künstlerischen] Inspiration), so kommt das Geistige zu seiner Erfüllung, denn in dieser Form realisiert es seine Verantwortung. In diesem Akt kommt die Wesensdifferenz des Geistigen zu den anderen Dimensionen des Menschseins zum Vorschein. Denn die Person hebt sich durch Wählen und Entscheiden von ihrem Psychophysikum ab, dessen sie sich instrumental bedient, und betritt damit den Raum der Geistigkeit – eben den Raum der Existenz.“ (Frankl 1975, 214)

Bedeutsam im Hinblick auf Entscheidungen finde ich, dass „*die Freiheit des Menschen eine Fähigkeit zur Auseinandersetzung* ist, die stets bezogen bleibt auf die subjektiven Fähigkeiten und in ihren Wirkmöglichkeiten durch innere und äußere Bedingungen begrenzt ist“ (Längle 2007, 155). Freiheit braucht ein Gegenüber, an dem sie sich vollziehen kann, und sie besteht hauptsächlich in der Fähigkeit, mit den unterschiedlichen Bedingungen umgehen zu können. Dafür sind sowohl *Selbst-Distanzierung* als auch *Selbst-Transzendenz* wichtig.

„Existieren“ ist handeln gemäß dem freien Willen. A. Längle meint: „Der springende Punkt in der Willensbildung ist *das Finden der inneren Zustimmung im Entschluss*. Zwar ist Freiheit auch in den anderen Schritten der Willensbildung enthalten, doch spitzt sich ihr Prozess im Entschluss zu. Dort wird die Freiheit auf den Punkt gebracht. In der Zustimmung verdichtet sich die Freiheit.“ (Längle 2007, 166) Und diese gilt auch als „*das Zentrale* in der Existenzanalyse“ (ebd. 166). Nach ihr wird die Existenzanalyse definiert, die von einem radikalen Verständnis von Freiheit ausgeht. So gesehen ist es „die schwierige Aufgabe einer Existenzanalyse... etwas, das frei ist, frei zu lassen, aber dennoch die Voraussetzungen zu schaffen und die Mittel zu finden, dass diese Freiheit realisiert werden kann“ (ebd. 166).

Der Dialog bildet den Rahmen, innerhalb dessen die Freiheit vollzogen wird.

Neben der grundlegenden Definition von Person als das Freie im Menschen (s. o.) gibt es eine Reihe weiterer Charakteristika, die die Person genauer beschreiben. Dazu gehört die *Ich-Haftigkeit* der Person. „Die Person gibt es nur als Ich oder Du... Die Person kommt nur in einem Ich zum Vollzug.“ (ebd. 170)

Daneben besteht in der *Originalität der Person* ein weiteres Charakteristikum, vor allem im Hinblick auf die Praxis-Relevanz. Gemeint ist damit die Grundaktivität, mit der die Person in Erscheinung tritt. Im phänomenologischen Hinschauen zeigt sich, dass sich „in uns etwas ‚zu Wort meldet‘ bzw. sich gefühlsmäßig anmeldet, das wir als

‚ursprünglich ichhaft‘ empfinden. Immer wieder werden wir innerlich auf etwas hingewiesen, manchmal sogar von innen her überrascht. ‚Es‘ sagt etwas in mir – und es sagt es zu ‚mir‘... Die Person ist im Ursprung dialogisch, auch im Innenbezug, denn sie spricht ursprünglich zu mir.“ (Längle 2007, 170f) Folglich kann in diesem Sinne von der Person gesprochen werden als „*das in mir Sprechende*“ (ebd. 170). Außerdem kann die Person durch ihre *Unfasslichkeit im Personsein* (ebd. 171) charakterisiert werden. Dieses innere Sprechen kann nämlich keineswegs gefasst, gehalten oder erzeugt werden. Hinzu kommt das *Gefühl des Gemeintseins* (ebd. 171), da das, was innerlich ankommt nicht richtungslos, sondern gerichtet, gezielt in Erscheinung tritt.

Hier spricht A. Längle vom Ursprung der Freiheit als jenem inneren Ort zumindest, wo die Freiheit zum Vorschein kommt. „Wir können nicht erkennen, woher sie kommt, wir können nur fühlend so etwas wie eine *Quelle* wahrnehmen, durch die eine innere Dynamik, dieses Sprechen, dieses Gemeint-Sein in uns aufbricht. Wenn wir von ‚Ankünftigkeit‘ sprechen, so soll damit jenes subjektive Erleben geschildert werden, dass uns innerlich etwas zukommt. Etwas kommt gleichsam ‚herein‘, es bricht ‚auf‘, ‚fällt uns ein‘. So kommt es, dass wir das Intimste in seinem Ursprung zwar als Ich erleben, aber zugleich als eine uns übersteigende Kraft. Weil es größer ist und dadurch mehr als das Ich ist, bezeichnen wir es als ‚Es‘. ‚Es‘ spricht in uns, ‚es‘ fällt mir ein, sagen wir. Da ist die eigene Ursprünglichkeit oder ‚Originalität‘ im reinen Wortsinn – hier wurzelt die *Authentizität* der Person. Und hier ist der tiefste und intime Prozess der Freiheitsgewinnung ‚lokalisiert‘.“ (Längle 2007, 171f)

In weiterer Folge wird das „Es“ zum „Ich“, indem es mit dem „Es“ in einen inneren Dialog tritt – gleichsam *Zwiesprache* hält. Dieser abstimmende Dialog erfolgt durch den *Abgleich mit den vier strukturellen Grundbedingungen* der Freiheit. Dadurch ergibt sich erst die reale Handlungsfähigkeit, und zwar indem das Erfasste mit dem Können geprüft, mit dem, was wichtig und wertvoll ist, verglichen und mit dem Eigenen sowie dem Kontext abgestimmt wird (ebd. 172).

Wir sprechen von Personsein, wenn der Mensch sein Ich aus der Tiefe gleichsam in Empfang nimmt. Oder: „Die Person ist der ‚Grund‘ des Ichs.“ (ebd. 174) Wichtig erscheint mir hier anzumerken und hervorzuheben, dass es dabei nicht primär um ein Sprechen geht, sondern dass damit auch ein Fühlen, Spüren oder Anderes gemeint sein kann.⁴

In diesem Wechselverhältnis hat das Ich die Funktion, „dem Menschen den Zugang zur eigenen Person und durch sie zum geistigen Boden des Ich zu verschaffen“ (ebd. 174). Die Person bildet sozusagen ein Gegenüber zum Ich und kann ihr deshalb *Boden sein*. So ist der Mensch hier in einer *Ur-Distanz* zu sich selbst, „und so nimmt die Freiheit des Menschen in seiner grunddialogischen Veranlagung ihren Anfang“ (ebd. 174).

„Der *Umgang* mit dem Personalen verlangt eine Einstellung, die eine Offenheit zulässt. Wenn diesen inneren Vorgängen eine ablehnende Haltung entgegengebracht wird, ist die Selbstwerdung als Person teilweise behindert.“ (ebd. 174f) In der Existenzanalyse wird in der Person das Wesen des Menschen gesehen. Wesentlich ist das „Sich-anvertraut-

⁴ Gerade im Hinblick auf unentscheidbare Situationen ist dies – m. E. – festzuhalten!.

Sein“ als Person. So gesehen kommt dem Ich die Freiheit zu. „Das Ich ‚wählt‘, das Ich ist das Entscheidende, die ‚Fähigkeit zur Freiheit‘, während die Person als ihr Wesen die ‚Ermöglichung‘ dazu darstellt.“ (ebd. 175)

Wesentlich ist, dass das Ich als *Brücke* zwischen der personalen Tiefe und der realen Welt fungiert; insofern vollzieht das Ich die Freiheit, die ihm durch die Person zukommt (ebd. 175).

Zusammenfassend (Längle 2007, 175) kann festgehalten werden, dass bei Frankl die Person als das Geistige im Menschen bezeichnet wird. Das Ich hingegen wird als die Einheit aus physischer, psychischer und noetisch-personaler Dimension verstanden, das den Willen hervorbringen kann als die ihm aktuell und situativ mögliche und praktikable Freiheit. Und schließlich ist es auch das Ich, das für die Verantwortung für sich selbst als Person (im wahrsten Sinne des Wortes) verantwortlich zeichnet.

Zusammenschau

Im Vergleich zwischen den philosophischen Ausführungen ausgehend vom dekonstruktivistischen Denken J. Derridas und den Zugängen ausgehend von V. Frankl und A. Längle in der Existenzanalyse fällt auf, dass es am Ende jeweils darum geht, einerseits den Sprung über den Abgrund hin zu einer tatsächlich richtigen, gerechten oder auch nur angemessenen Entscheidung zu schaffen bzw. andererseits eine Brücke zwischen personaler Tiefe und realer Welt zu schlagen.

Während die Überlegungen hin zu einer gerechten und richtigen Entscheidung aufweisen, dass Ratio, kalkulierbare Entscheidungsprogramme u.ä. an der wirklichen und wahren Entscheidung vorbeigehen, kommt in den Ausführungen der Existenzanalyse u. a. sehr gut die Bedeutung der Gefühle zum Tragen, für die im Prozessmodell der Personalen Existenzanalyse ein systematischer Umgang angeboten wird, um die existentielle Zustimmung zu konkreten Situationen oder biographischen Erfahrungen einzuholen oder freizulegen (vgl. dazu Längle 1993, 133–160).

So betrachtet mögen die Zugänge und Modelle in der Existenzanalyse Entscheidern helfen, unentscheidbare Entscheidungen zu treffen – insbesondere dann, wenn es sich um solche handelt, bei denen sie auf ihre Person zurückgeworfen und entsprechend angefragt sind!

PRAXISBEISPIEL TEAM-ENTWICKLUNG

Sehr verdichtet möchte ich an dieser Stelle noch eine konkret durchgeführte Team-Entwicklung vorstellen, bei der ich an einem halben Tag mit den vier Grundmotivationen gearbeitet habe.

Ausgangssituation

Es ging darum, die Zusammenarbeit und Verbesserungspotentiale innerhalb eines großen Teams (30 Personen) im Zuge einer Follow-up-Veranstaltung weiter zu durchleuchten und an der Verbesserung zu arbeiten.

Nachdem es auch den Wunsch gab, inhaltlich „Inputs“

zu bekommen, entschied ich mich, dem Team inklusive der Leitung das Modell der vier Grundmotivationen anzubieten.

Durchführung

Am Beginn standen die Hinführung zur Existenzanalyse und die Erläuterung der vier Grundmotivationen, die im symbolischen Bild des Tisches gefasst wurde (vgl. Abb. 1).

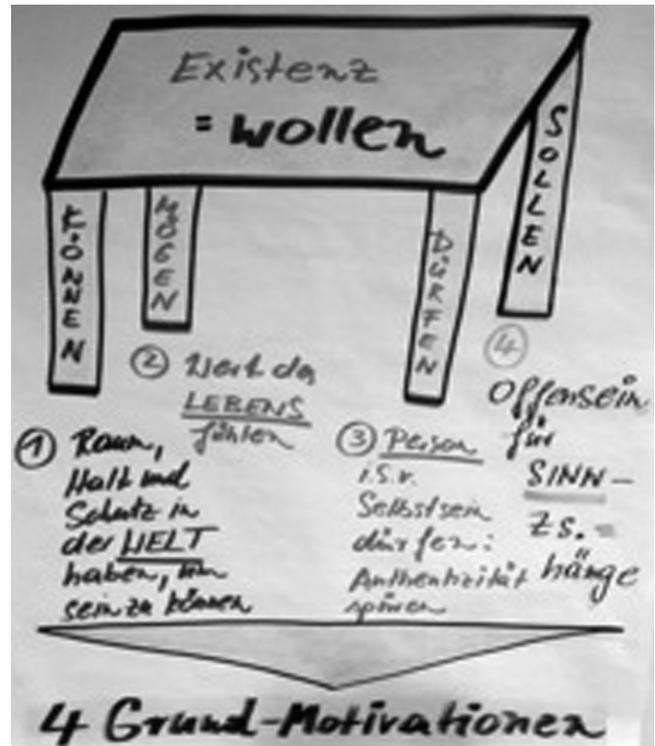


Abb. 1: Die 4 Grundmotivationen

Anschließend ging es darum, die verschiedenen Standbeine noch genauer zu beschreiben und für den spezifischen beruflichen Kontext verständlich zu machen:

Erste Grundmotivation

= *Dasein-Können*

→ *Sicherheit*

Stabilität

Kontinuität

Schutz

Verlässlichkeit

Berechenbarkeit

Platz + Raum

Zweite Grundmotivation

= *Wert-Sein + Leben-Mögen*

→ *Dynamik*

menschliche Nähe

Beziehung

Zusammengehörigkeit

Wärme

Mitgefühl

Anteilnahme

Dritte Grundmotivation

= **So-Sein-Dürfen+ Sich-Selbstsein**

→ *das spezifische Eigene einbringen (können)*

Eigenwert

Kreativität

Respekt

Achtung

Verantwortung

persönlich bestehen können

Vierte Grundmotivation

= **für etwas oder jemanden leben**

→ *Wofür arbeite ich?*

Was ist der größere Zusammenhang?

Appell?

Wann tue ich es?

Danach leitete ich eine vorgegebene *Open-Space-Runde* ein, bei der die Teilnehmenden folgende Fragen an den jeweiligen Pinn-Wand-Ständen zu beantworten hatten:

3 Fragen

1. *Was spricht mich an? ...begeistert mich?*
2. *Welche Bedeutung hat die Grundmotivation bei meiner Arbeit?*
3. *Was will ich ändern, besonders beachten? Wovon hätte ich gerne mehr/weniger?*

Insgesamt vier sogenannte *Stand-Owner* hatten die Verantwortung, die Gruppenergebnisse an der Pinn-Wand bzw. auf Flip-Chart-Blättern festzuhalten. Ihre Aufgabe war es auch, den Prozess zu moderieren.

Es gab vier *Durchgänge*, sodass die Teilnehmenden – bis auf die *Stand-Owner* – alle vier Grundmotivationen bearbeiten bzw. jeweils ergänzen konnten. Dazu gab es am Beginn jeder Runde eine kurze Einführung durch die *Stand-Owner*. Die Gruppen-Arbeitszeiten waren in der dritten und vierten Runde reduziert.

Der Prozess wurde abgeschlossen durch die *Präsentationen* der *Stand-Owner*, zu denen danach Verständnis- und Klärungsfragen gestellt wurden.

Im Anschluss daran erfolgte ein *vertiefender Dialog* (nach David Bohm) mit Hilfe eines „Gesprächs-Steines“, bei dem sich alle Teilnehmenden – das gesamte Team – während einer Stunde einbringen konnten. Den Abschluss bildeten die Aussagen der Leiterin des Teams.

Ganz am Ende stand der *Abschluss* durch mich als Leiter der Team-Entwicklung, der den Stein zuletzt in die Hand nahm, den Nachmittag zusammenfasste, sich bedankte und die Veranstaltung beendete.

Literatur

- Baecker D (2011) *Organisation und Störung, Aufsätze, suhrkamp taschenbuch wissenschaft 2012*, Berlin: Suhrkamp Verlag
 Derrida J (1991) *Gesetzeskraft. Der ‚mystische Grund der Autorität‘*. Frankfurt am Main. Zitiert nach Weiskopf (2004)
- Derrida J (2000a) *As if I were dead. Als ob ich tot wäre*. Wien: Turia + Kant. Zitiert nach Weiskopf (2004)
- Foerster H v (1989) *Wahrnehmen*. In: *Ars Electronica* (Hg.) *Philosophien der neuen Technologien*. Berlin. Zitiert nach Weiskopf (2004)
- Frankl V (1975) *Anthropologische Grundlagen der Psychotherapie*. Bern: Huber. Zitiert nach Längle (2007)
- Frankl V (1998) *Ärztliche Seelsorge, Grundlagen der Logotherapie und Existenzanalyse*. Frankfurt/Main: Fischer TB Verlag
- Längle A (1993) *Personale Existenzanalyse*. In: Längle A (Hrsg.): *Wertbegegnung, Phänomene und methodische Zugänge*. Wien: GLE-Verlag, 133 – 160. Zitiert nach Längle (2007)
- Längle A (1998) *Viktor Frankl. Ein Porträt*. München: Piper
- Längle A (2002) *Die Grundmotivationen menschlicher Existenz als Wirkstruktur existenzanalytischer Psychotherapie*. In: *Fundamenta Psychiatrica* 16. Stuttgart: Schattauer
- Längle A (2003) *Emotion und Existenz*. In: Längle (Hg.) *Emotion und Existenz*. Wien: Facultas Univ.-Verlag. Zitiert nach Längle (2007)
- Längle A (2007) *Existenzanalyse der Freiheit – Zur lebenspraktischen und psychotherapeutischen Fundierung personaler Freiheit*. In: Bauer E (Hg) *Freiheit in philosophischer, neurowissenschaftlicher und psychotherapeutischer Perspektive*. München: Fink
- Luhmann N (1984) *Soziologische Aspekte des Entscheidungsverhaltens*. In: *Die Betriebswirtschaft* 44 (4). Zitiert nach Weiskopf (2004)
- Malik F (2002) *Führen – Leisten – Leben, Wirksames Management für eine neue Zeit*. Stuttgart München: Deutsche Verlags-Anstalt
- Nancy L (1987) *Das Vergessen der Philosophie*. Wien: Passagen Verlag. Zitiert nach Weiskopf (2004)
- Weiskopf R (2004) *Management, Organisation und die Gespenster der Gerechtigkeit*. In: Schreyögg G/Conrad P (Hg.) *Managementforschung* 14, Wiesbaden: Gabler-Verlag

Anschriff des Verfassers:

MAG. JÜRGEN A. BAUMANN, MSc

A-6020 Innsbruck, Mozartstraße 6.

juergen.a.baumann@existenzanalyse.org