



Diplomarbeit

Sinnzentrierung und Narzissmus in der Führungsebene

Dipl.-Ing. Dr. Nadja Noormofidi
Jänner 2015

Betreuer: Dr. Klaus Gstirner

Europäische Akademie für Logotherapie und Psychologie

Ich erkläre an Eides statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig verfasst, andere als die angegebenen Quellen/Hilfsmittel nicht benutzt, und die den benutzten Quellen wörtliche und inhaltlich entnommene Stellen als solche kenntlich gemacht habe.

Graz, am 26.01.2015

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Dr. G. Obermayer".

(Unterschrift)

Vorwort und Danksagung

Es war nicht immer ganz einfach hinzuschauen, zu erkennen, dass man es auch trotz dieser Ausbildung nicht immer schafft selbstreflektierend, selbsttranszendent zu handeln oder sich in Selbstdistanz zu üben. Trotzdem bin ich sehr froh diese Ausbildung der psychosozialen Beratung mit logotherapeutischem Hintergrund absolviert zu haben. Ich habe viel über mich gelernt und tue es noch immer. Zumindest hatte und habe ich den Mut mich mit mir selbst auseinanderzusetzen. Vor allem mache ich heute vieles bewusster. Aber ich weiß auch, dass ich noch viel lernen kann. Jede neue Situation, jede Begegnung ist ein Lerngeschenk, mit dem man wachsen kann.

Mein besonderer Dank ergeht an Dr. Klaus Gstirner, der mich während der gesamten Ausbildung unterstützt hat. Sowie an ao. Univ.-Prof. Dr. Johannes Steyrer, der sich Zeit für mich genommen hat und mich mit wissenschaftlicher Literatur zum Thema Narzissmus in der Wirtschaft versorgt hat. Außerdem danke ich Dr. Karl Payer für die Diskussionen während meines Praktikums am Landeskrankenhaus Graz Süd-West, Standort Süd. Ich habe viel über mich und die menschliche Psyche gelernt. Auch Mag. Heidi von Wald danke ich für die vielen Supervisionseinheiten und Einzellehrtherapiestunden. Sie haben mir dabei geholfen mich selbst besser zu verstehen.

Mein herzlicher Dank geht an Dipl.-Ing. Wilfried Mörtl, der mich unterstützt hat diese Ausbildung zu machen und auch während dieser Zeit immer zu mir gestanden ist. Außerdem danke ich ihm für seine Liebe, sein Verständnis und seine Geduld sowie für die vielen Diskussionen über Logotherapie und seinen Input zu CSR.

Ich danke meiner Familie, vor allem meiner Schwester Mag. Donja Noormofidi, aber auch meinem Bruder Wolfgang Koller und meinen Eltern, für ihre Liebe und dafür, dass ich immer auf sie zählen kann und sie immer für mich da sind.

Und ich danke all meinen Freunden, von ganzem Herzen meinem Azizam, für die Liebe und die Unterstützung, die Diskussionen und die schöne Zeit die wir miteinander erlebt haben und noch erleben werden. Ich danke euch für das gemeinsame Lachen, Weinen, Entwickeln und für die Auseinandersetzungen.

Kurzfassung

Diese Arbeit beschäftigt sich mit dem logotherapeutischen Menschenbild und der Anwendung der Logotherapie auf die Wirtschaft in Form von sinnzentriertem Unternehmensmanagement. Ergänzend werden weitere Konzepte erwähnt, um die Gemeinsamkeiten der verschiedenen Ansätze zu verdeutlichen. Eine Beschreibung des Krankheitsbildes des Narzissmus sowie dessen Stellung in der Wirtschaft soll verdeutlichen, dass Narzissmus in der Führungsebene eines sinn- und wertorientierten Unternehmens keinen Platz hat.

Inhaltsverzeichnis

| | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| Vorwort und Danksagung | III |
| Kurzfassung | IV |
| Inhaltsverzeichnis | V |
| Abbildungsverzeichnis..... | VII |
| Abkürzungsverzeichnis | VIII |
| 1 Einleitung | 1 |
| 1.1 Aufgaben- und Problemstellung..... | 1 |
| 1.2 Ziel der Arbeit..... | 3 |
| 1.3 Vorgehensweise | 3 |
| 2 Das Menschenbild der Logotherapie..... | 4 |
| 2.1 Dimensionalontologie und die Trotzmacht des Geistes..... | 5 |
| 2.2 Die vier Zerrbilder | 7 |
| 2.2.1 Pan-Determinismus..... | 7 |
| 2.2.2 Psychologismus..... | 7 |
| 2.2.3 Reduktionismus..... | 7 |
| 2.2.4 Kollektivismus..... | 8 |
| 3 Die Logotherapie im Unternehmenskontext..... | 9 |
| 3.1 Spirituelle Intelligenz - der Sinn-Quotient | 9 |
| 3.2 Freiheit und Verantwortung – von der Opferrolle zur gestaltenden Persönlichkeit..... | 10 |
| 3.3 Der schöpferische Wert Arbeit | 11 |
| 3.4 Erfolg erfolgen lassen | 13 |
| 4 Verwandte Ansätze..... | 15 |
| 4.1 Corporate Social Responsibility | 15 |
| 4.1.1 Nachhaltigkeit | 16 |
| 4.1.2 Triple-Bottom-Line | 17 |
| 4.1.3 Das CSR-Reifegradmodell..... | 17 |
| 4.2 Haben oder Sein | 19 |

| | | |
|-----|------------------------------------|----|
| 5 | Narzissmus | 21 |
| 5.1 | Begriffsklärung..... | 21 |
| 5.2 | Narzissmus in der Wirtschaft | 23 |
| 6 | Conclusio..... | 26 |
| | Literaturverzeichnis | 1 |

Abbildungsverzeichnis

| | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Abbildung 2.1: Menschenbild der Logotherapie (Lukas, 2006, S.18) | 4 |
| Abbildung 2.2: Dimensionalontologie nach Frankl (vgl. Pircher-Friedrich, 2011, S.102) | 6 |
| Abbildung 2.3: Der Wille zum Sinn in Anlehnung an Frankl | 8 |
| Abbildung 2.4: Ganzheit der menschlichen Potentialfaktoren (Pircher-Friedrich, 2011, S.126) | 9 |
| Abbildung 2.5 Wille zum Erfolg in Anlehnung an Frankl (Pircher-Friedrich, 2011, S.53) | 13 |
| Abbildung 2.6: Das Konzept GEBEN (Pircher-Friedrich, 2011, S.27) | 13 |
| Abbildung 2.7: Die drei Bereiche von CSR..... | 15 |
| Abbildung 2.8: Reifegradmodell nach Schneider (2012, S.29)..... | 17 |

Abkürzungsverzeichnis

| | |
|--------------|---------------------------------------------------------------|
| CSR | Corporate Social Responsibility |
| DSM-IV | Diagnostisches und Statistisches Manual Psychischer Störungen |
| EEI | Employee Engagement Index |
| EQ | Emotionale Kompetenz oder Emotionalitätsquotient |
| ICD-10..... | Internationale Klassifikation psychischer Störung |
| IQ..... | Fachkompetenz Intelligenzquotient |
| SQ..... | Spirituelle Intelligenz oder Sinn-Quotient |
| WHO..... | Weltgesundheitsorganisation |

1 Einleitung

Unsere Gesellschaft scheint nach immer Größerem, Besserem und Schnellerem zu streben. Dieses egoistische, kurzfristige Denken und Handeln hat mittlerweile ernstzunehmende Auswirkungen auf Natur und Mensch. Naturkatastrophen, Umweltverschmutzung, Burnout-, Boreout- und Angsterkrankungen zeigen sich als zunehmend starke Signale der heutigen Zeit.

Diese Entwicklung der letzten Jahre sollten wir zum Anlass nehmen, unser Welt- und Menschenbild sowie unsere Werte zu überdenken. Im wirtschaftlichen Kontext ist dabei die Verantwortung der Führungskräfte besonders gefragt.

1.1 Aufgaben- und Problemstellung

Die GfK Austria Sozial- und Organisationsforschung veröffentlichte 2013 den Employee Engagement Index (EEI). Es handelt sich dabei um eine Erhebung, bei der 916 österreichische Erwerbstätige befragt wurden. Der EEI misst Faktoren, die für den bestmöglichen Unternehmenserfolg essentiell sind: die Identifikation mit dem Unternehmenserfolg, das Ausmaß der Leistungsbereitschaft und die Unternehmensbindung. Laut dieser Studie fühlen sich 69% der Befragten mit ihrer Organisation verbunden, wobei nur 29% dieser Aussage voll und ganz zustimmen. Jedoch würden nur 53% der Befragten auch bleiben, wenn sie ein lukratives Alternativangebot hätten. 66% der Befragten sind der Meinung, dass sie eine überdurchschnittliche Leistungsbereitschaft zeigen. Obwohl sich 79% (33% stimmen voll und ganz zu, 46% stimmen zu) der Befragten mit dem Unternehmenserfolg identifizieren, fühlen sich nur 51% (19% stimmen voll und ganz zu, 32% stimmen zu) dazu inspiriert, ihr Bestes für das Unternehmen zu geben. Es sieht so aus, als wären die Beschäftigten eher selbst motiviert als durch das Unternehmen oder die Führungskräfte. Demgegenüber fühlen sich 6% nicht mit ihrem Unternehmen verbunden und 18% würden es verlassen wenn sie eine Alternative hätten.¹

Die vom Gallup Institut ebenfalls 2013 veröffentlichte Studie zeichnet ein etwas anderes Bild der Situation in Deutschland. Bei 17% der Beschäftigten in Deutschland ist eine geringe Arbeitszufriedenheit festzustellen. Sie sind unpro-

¹ <https://gfk.com/at/news-und-events/presse/pressemitteilungen/seiten/engagement-im-berufsleben.aspx>

duktiv oder haben sogar bereits innerlich gekündigt. Nur 16% arbeiten wirklich engagiert, identifizieren sich mit ihrer Arbeitsaufgabe und erbringen herausragende Leistungen. Durch Wirtschaftskrise und Globalisierung steigen Zeit- und Leistungsdruck. Unzufriedenheit, mangelndes Vertrauen, Distanz und Enttäuschung über die Unternehmenspolitik nehmen zu. Schlechtes Betriebsklima, eine geringe Arbeitszufriedenheit und ein damit einhergehender schleichender Qualitätsverlust sind die Folgen für die Unternehmen.²

Die Fluktuation sieht das Gallup Institut als erheblichen Kostenfaktor für das Unternehmen, vor allem weil einerseits Wissen verloren geht und andererseits das Anlernen neuer Arbeitskräfte Zeit kosten. Zudem zeigen sich demoralisierende Effekte auf die im Unternehmen verbleibenden Personen. Auch sinkende Innovationskraft ist häufig eine Folge von fehlendem Engagement der Beschäftigten. Für diese negativen Auswirkungen auf ein Unternehmen macht das Gallup Institut die Führungskräfte zumindest teilweise verantwortlich, weil sie es sind, die das Arbeitsumfeld durch ihr Führungsverhalten und ihre Einstellung prägen. Die volkswirtschaftlichen Kosten durch hohe Fluktuation, Fehlzeiten und niedrige Produktivität belaufen sich laut Gallup in Deutschland auf bis zu 118 Milliarden Euro pro Jahr. Die Befragten vermissen Wertschätzung. Ihre emotionale Bindung zum Unternehmen hängt meist mit der Führungskraft zusammen. Häufig bekommen sie zu wenig Anerkennung, ihre Meinung wird nicht gehört und sie vermissen, dass sich jemand für sie als Mensch interessiert. Als einen möglichen Lösungsansatz nennt das Gallup Institut eine offene Kommunikation und ein ehrliches Interesse an den Problemen der Mitmenschen. Es wird zu wenig miteinander geredet, sowohl auf horizontaler als auch auf vertikaler Ebene. Als Hauptgrund hierfür wird häufig mangelnde Zeit angegeben. Vielen Führungskräften fehlt laut Gallup Institut zudem die Kompetenz ein offenes Gespräch zu führen. Konstruktives Feedback und ein engagiertes Gespräch kostet zwar Zeit und Kraft, aber der Nutzen ist erheblich und dient der professionellen Umsetzung der Arbeitsziele. So werden Arbeitskräfte zu Multiplikatoren des unternehmerischen Erfolgs.²

Eine Studie des Gallup-Instituts (O'Boyle & Harter, 2013) in 142 Ländern zeigte, dass weltweit 13% der Arbeitskräfte engagiert sind, 63% hingegen sind nicht engagiert und 24% haben sogar innerlich gekündigt. Hierbei gibt es allerdings starke regionale Unterschiede (O'Boyle & Harter, 2013, S.7). Die Zufriedenheit und das Engagement am Arbeitsplatz hat nicht nur Einfluss auf den Unternehmenserfolg, sondern auch darauf, ob die Einzelpersonen erfolgreich sein und aufblühen können (O'Boyle & Harter, 2013, S.8). Zudem ist es wichtig, dass Menschen ihre Stärken einsetzen können; am Arbeitsplatz sind sie so sechsmal engagierter. Alle Menschen haben Stärken – eine einzigartige Kombination aus Talent, Wissen und Fähigkeiten – die ihnen jeden Tag helfen, ihr Bestes zu geben (O'Boyle & Harter, 2013, S.41-44). Auch laut dieser Studie spielen die richtigen Führungskräfte, die andere begeistern und motivieren können, eine wichtige Rolle (O'Boyle & Harter, 2013, S.39f).

² <http://www.download.ff-akademie.com/Gallup-Studie.pdf>

Aber könnte die Arbeitszufriedenheit gesteigert werden, wenn Unternehmen statt von egozentrischen, narzisstischen Persönlichkeiten auf Basis eines sinn- und wertorientierten Managementkonzepts geführt werden würden?

1.2 Ziel der Arbeit

Ziel dieser Arbeit ist es, die aktuelle Situation unserer Wirtschaft und Gesellschaft sowie ihr Wertesystem zu beleuchten. Ein besonderer Fokus liegt dabei auf dem sinnzentrierten Unternehmensmanagement und der besonderen Verantwortung von Führungskräften.

Gleichzeitig gibt es Belege dafür, dass gerade psychische Erkrankungen wie Narzissmus und Psychopathie in der Führungsebene nicht notwendiger Weise mit Misserfolg einhergehen. Diese Arbeit soll zeigen, dass ein sinn- und wertorientiertes Unternehmertum, das CSR lebt, derartige Persönlichkeitsstrukturen nicht zulassen kann, weil diese Konzepte und Handlungsweisen diametral zueinander stehen und sich widersprechen.

1.3 Vorgehensweise

Zunächst wird zum besseren Verständnis das Menschenbild der Logotherapie erörtert und die Macht unserer Menschenbilder beleuchtet. Die Dimensionalontologie und die ‚Trotzmacht des Geistes‘ sind wesentliche Aspekte der Lehre Frankls. Sie finden in dieser Arbeit Erwähnung weil sie uns die Möglichkeit geben, uns selbst nicht als Opfer zu sehen sondern in Freiheit und Verantwortung zu handeln und unsere Zukunft mitzugestalten.

Die Logotherapie ist mehr als ein psychologisch-philosophisches Konzept und kann auch im unternehmerischen Kontext Anwendung finden. Die Erläuterung des sinn- und wertorientierten Unternehmensmanagements sowie weiterer Konzepte wie CSR oder das Gedankengut Erich Fromms soll einen Einblick in die Gemeinsamkeiten dieser Konzepte geben: nachhaltiges, verantwortungsvolles menschliches Sein.

Demgegenüber wird der Narzissmus als Persönlichkeitsstörung erklärt und auch dessen Stellung in unserer Gesellschaft, besonders in der Wirtschaft.

Die Conclusio stellt letztendlich ein Plädoyer für ein verantwortungsvolles, gestaltendes Handeln für die Gesellschaft dar, wodurch die narzisstische Persönlichkeitsstruktur an Macht über die Wirtschaft und ihre Organisationen verliert.

2 Das Menschenbild der Logotherapie

Die Theorien Sigmund Freuds konzentrieren sich auf die Triebe des Menschen. Demnach kann die Verdrängung eines bestehenden Sexualtriebs zu seelischen Störungen führen und alles Streben des Menschen könnte mit ‚Dem Willen zur Lust‘ erklärt werden. Alfred Adlers Theorie hingegen besagt, dass tiefsitzende Minderwertigkeitsgefühle die Ursache für ein kompensatorisches Machtstreben des Menschen sind und der Mensch somit durch seinen ‚Willen zur Macht‘ gesteuert ist. Im Unterschied dazu sah Viktor E. Frankl den Menschen als ein Wesen, das sein Leben sinnvoll gestalten will, er ist vom ‚Wille zum Sinn‘ gezogen und kann seelisch erkranken, wenn dieser ‚Wille zum Sinn‘ frustriert wird. (Lukas, 2006, S.14)

Die Ansätze Freuds und Adlers resultieren aus dem mechanistischen Denken der Industriegesellschaft (Pircher-Friedrich, 2011, S.96). Sie sind aber insofern reduktionistisch, als dass sie die geistige Dimension des Menschen und seinen intrinsisch vorhandenen Willen zum Sinn, die Freiheit des Willens sowie den Sinn im Leben ausklammern.

Wie in Abbildung 2.1 dargestellt, wird die Logotherapie nach Frankl von drei Säulen getragen:

Freiheit des Willens - Wille zum Sinn - Sinn im Leben

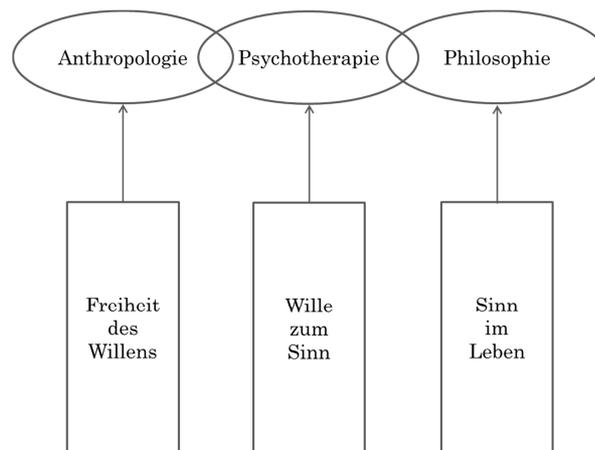


Abbildung 2.1: Menschenbild der Logotherapie (Lukas, 2006, S.18)

Die ‚Freiheit des Willens‘ spiegelt die Anthropologie wider, die dem Menschenbild entspricht, dass der Mensch zumindest potentiell einen freien Willen hat.

Der ‚Wille zum Sinn‘ repräsentiert die logotherapeutische Psychotherapie Frankls, die besagt, dass jeder Mensch von sich aus nach Sinn strebt. Der Sinn im Leben stellt den philosophischen Ansatz dieses Konzepts dar, der die positive Weltanschauung der Logotherapie zum Ausdruck bringt. (Lukas, 2006, S.18)

Das heißt der Mensch ist an sich auch in unveränderlichen Situationen frei sich auf diese äußerlichen Umstände einzustellen und den Sinn selbst in den ausweglosesten Situationen zu sehen. Diese Freiheit kann einem Menschen, der nicht durch psychische oder physische Erkrankungen eingeschränkt ist, niemals genommen werden.

Unser Welt- und daraus abgeleitet auch unser Menschenbild beeinflussen unsere Ansichten und Einstellungen, unser Denken, Fühlen und Handeln (Pircher-Friedrich, 2011, S.83; Hüther, 2014, S.8f). Gerade weil unser Menschenbild so machtvoll ist, sollte es auch jeder verantwortungsvolle und reflektierte Mensch ständig hinterfragen. So sind persönliche Entwicklung und Wachstum möglich. Dabei ist die Macht unserer inneren Bilder, die wir uns im Laufe unseres Lebens aneignen oder auch von unseren Vorfahren übernehmen, nicht zu unterschätzen. Sie prägen unsere Selbst-, Menschen- und Weltbilder und damit unsere Einstellungen, unseren Umgang mit den Mitmenschen. Die Hirnforschung beweist, dass die Art und Weise, wie ein Mensch denkt, fühlt und handelt, auch dafür verantwortlich ist welche Nervenzellverschaltungen sich letztlich in unseren Gehirnen stabilisieren und ausbauen und welche gelockert und aufgelöst werden, weil sie nicht genutzt werden. (Hüther, 2014, S.9)

2.1 Dimensionalontologie und die Trotzmacht des Geistes

„Der Mensch stellt sonach einen Schnittpunkt, eine Kreuzungsstelle dreier Seinsschichten dar: der leiblichen, seelischen und geistigen. Diese Seinsschichten können nicht sauber genug von einander gesondert werden. Dennoch wäre es falsch zu sagen, der Mensch ‚setzt‘ sich aus Leiblichem, Seelischem und Geistigem ‚zusammen‘: ist er doch Einheit und Ganzheit – aber innerhalb dieser Einheit und Ganzheit ‚setzt‘ sich das Geistige im Menschen mit dem Leiblichen und Seelischen an ihm ‚auseinander‘. Dies macht das aus, was ich einmal den noo-psychischen Antagonismus genannt habe. Während der psychophysische Parallelismus ein obligater ist, ist nun der noo-psychische Antagonismus ein fakultativer: er ist immer nur Möglichkeit, bloße Mächtigkeit – allerdings eine Mächtigkeit, an die immer wieder appelliert werden kann, und zwar gerade von ärztlicher Seite appelliert werden muß: immer wieder gilt es, die ‚Trotzmacht des Geistes‘, wie ich sie genannt habe, aufzurufen gegen die nur scheinbar so mächtige Psychophysis.“ (Frankl, 2012, S.92f)

Frankl hat diese Trotzmacht des Geistes auch als das zweite, psychotherapeutische Credo bezeichnet: der Glaube an die Fähigkeit des Menschen, unter allen Bedingungen und Umständen irgendwie abzurücken und Stellung zu beziehen zu seinem Psychophysikum (Frankl, 2012, S.93). Diese Fähigkeit bezeichnet Frankl als die Dimensionalontologie. Das erste, das psychiatrische Credo, bezeichnet den Glauben an den heilen, geistigen Bereich im Menschen, an die unsichtbare, unzerstörbare geistige Person, die nicht erkranken kann.

In Abbildung 2.2 sind die psychische und die somatische Dimension als die das Psychophysikum bildenden Dimensionen dargestellt. Laut Frankl können sowohl Körper als auch Psyche erkranken und sind somit bedingt. Durch die Erhebung über das Psychophysikum in die noetische (geistige) Dimension hat der Mensch immer auch die Möglichkeit zu dieser Bedingtheit des Psychophysikums sowie zu unabänderlichen Situationen Stellung zu beziehen.

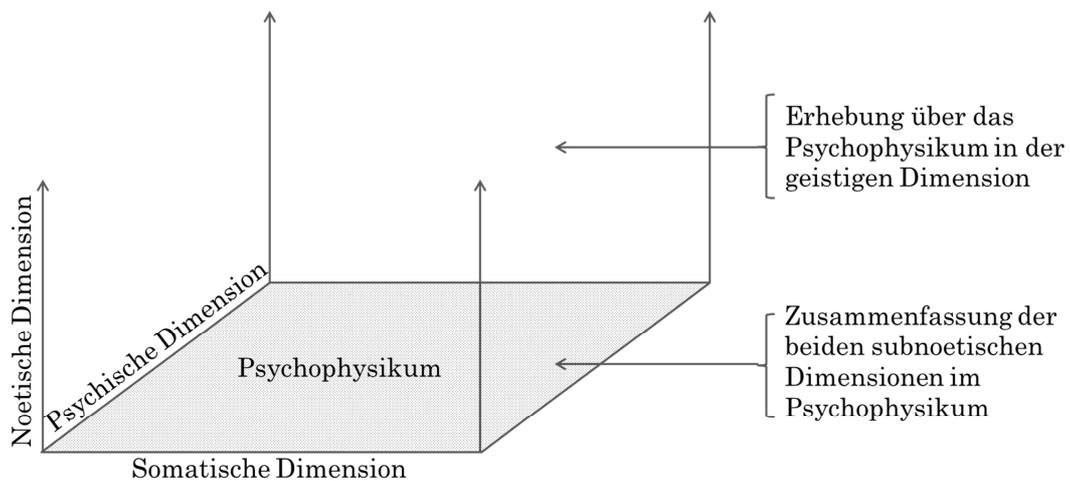


Abbildung 2.2: Dimensionalontologie nach Frankl (vgl. Pircher-Friedrich, 2011, S.102)

Somit befähigt die ‚Trotzmacht des Geistes‘ befähigt den Menschen Stellung zu beziehen und ihn selbst aus der Opferrolle zu befördern.

Dort wo die antagonistische Mächtigkeit des menschlichen Geistes keine Berücksichtigung findet, ist man versucht die dritte, noetische Dimension in die zweite, das Psychophysikum, zu projizieren und so den vier Zerrbildern zu verfallen (siehe Kapitel 2.2) (Lukas, 2006, S.25).

2.2 Die vier Zerrbilder

2.2.1 Pan-Determinismus

Sieht man den Menschen in seiner einzigartigen Ganzheit, in allen drei Dimensionen, so besteht immer eine geistige Freiheit. Diese Freiheit ist zwar keine Freiheit ‚von‘ etwas, da menschliches Sein immer bestimmten unveränderlichen Bedingungen unterworfen ist, aber es ist immer eine Freiheit ‚zu‘ etwas. Dies ist die Freiheit Stellung zu beziehen und sich auf bestimmte unveränderliche Gegebenheiten einzustellen. Reduziert man den Menschen hingegen auf die zwei Dimensionen des Psychophysikums, ist man versucht, ihn als unbedeutendes Rädchen zu sehen, das von externen Einflüssen entsprechend dem Freud'schen ‚Überich‘ gesteuert und dem Schicksal verfallen ist. (Lukas, 2006, S.25f)

2.2.2 Psychologismus

Nach Frankl projiziert der Psychologismus die Werte aus den drei Dimensionen, die das Geistige beinhalten, in die Ebene des Psychophysikums, wo sie mehrdeutig werden. Im Gegenteil zur geist-losen Psychologie, stellt die Logotherapie die Würde der Person bzw. die Person selbst nie in Frage. In einer Welt des Sinnes und der Werte kann die Würde selbst bei beträchtlichen Erkrankungen des Psychophysikums nie in Frage gestellt werden, da die geistige Person entsprechend dem psychiatrischen Credo nicht erkranken kann. (Frankl, 2013, S.332-335)

2.2.3 Reduktionismus

Nach Frankl entspricht das Menschenbild Freuds einem reduktionistischen. Entgegen der Freud'schen Philosophie, der gemäß ein Mensch ein von seinen Trieben und der Lustbefriedigung gesteuertes Wesen ist, berücksichtigt die Logotherapie Frankls die dritte, die noetische Dimension. Daraus ergibt sich, dass Glück nicht bloße Bedürfnisbefriedigung ist, sondern Sinnerfüllung. Bei der Suche nach dem Sinn spielt das Psychophysikum eine untergeordnete Rolle und man ist sogar bereit, psychische und physische Bedürfnisse ungestillt zu lassen. (Lukas, 2006, S.39) Dabei ist im Menschen beides vereint: das Sehnen nach Lust und Triebausgleich auf der physischen bzw. psychischen Ebene und das Streben nach Sinn- und Werteverwirklichung auf der geistigen Ebene. Im noodynamischen Spannungsbogen zwischen Sein und Sollen, schafft es der Mensch sein eigenes Ego zu überschreiten. (vgl. Lukas, 2006, S. 39-47) Frankl nennt diese Fähigkeit ‚Selbsttranszendenz‘: die Spannung zwischen Existenz und Essenz,

zwischen Sein und Sinn bzw. zwischen Sein und Sollen ist wesentlich für alles Mensch-Sein. Der Sinn muss dem Sein voraus sein, nur dann kann er Schrittmacher des Seins sein. Dementsprechend sackt Existenz in sich selbst zusammen, wenn sie nicht sich selbst transzendiert, indem sie über sich selbst hinausragt, hinauswächst auf etwas jenseits ihrer selbst. (Frankl, 2013, S.113f)

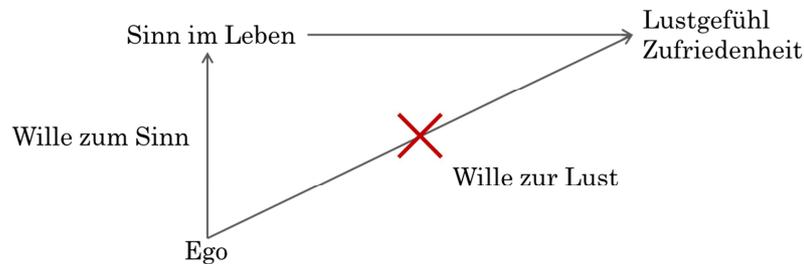


Abbildung 2.3: Der Wille zum Sinn in Anlehnung an Frankl

2.2.4 Kollektivismus

Der Mensch ist einmalig und einzigartig. Der Sinn jeder persönlichen Einmaligkeit und Einzigartigkeit liegt jedoch ausschließlich in der Bedeutsamkeit für ein übergeordnetes Ganzes, die Gemeinschaft. Der Sinn jeder personalen Existenz weist über ihre eigenen Grenzen hinaus, verweist auf die Gemeinschaft; das Individuum geht in der Selbsttranszendenz auf. Demgegenüber geht im Kollektivismus der Masse, der Sinn der Individualität des Einzelnen verloren. Die Masse wird durch Einzigartigkeit gestört und der Einzelne gibt seine persönliche Verantwortlichkeit auf. (vgl. Frankl, 2013, S.124-129)

3 Die Logotherapie im Unternehmenskontext

Anna Maria Pircher-Friedrich ist der Ansicht, dass die Wirtschaft ein derartiges logotherapeutisches Menschenbild braucht, da es dem Menschen in seiner Würde gerecht wird (Pircher-Friedrich, 2011, S.68). So sind eine menschenwürdige Zusammenarbeit und Führung, sowie wahre zwischenmenschliche Beziehungen ohne destruktive, egoistische oder gar narzisstische Verhaltensweisen möglich.

Es gibt viele unterschiedliche Führungsinstrumente (Pircher-Friedrich, 2011, S.124), die aber nur Werkzeuge und damit wieder etwas Mechanistisches sind und dem Menschen in seiner Ganzheit unter Berücksichtigung aller drei Dimensionen nie gerecht werden kann.

3.1 Spirituelle Intelligenz - der Sinn-Quotient

In vielen Konzepten ist die rein fachliche Kompetenz bzw. der Intelligenzquotient (IQ) bereits durch die emotionale Kompetenz (EQ) ergänzt worden. Der logotherapeutische Ansatz geht noch einen Schritt weiter und fügt diesen beiden Kompetenzen eine dritte, die spirituelle Intelligenz oder den Sinn-Quotient (SQ) hinzu und bezeichnet diese als die höchste Intelligenz (siehe Abbildung 3.1). Sie repräsentiert die geistige Intelligenz, die nach dem logotherapeutischen Menschenbild in jedem Menschen vorhanden ist. Der Sinn-Quotient ermöglicht Wachstum, Einzigartigkeit und Authentizität sowie Geisteshaltungen, die für alle Beteiligten gut, nachhaltig und inspirierend sind. (Pircher-Friedrich, 2011, S.124ff; Berschneider, 2003, S.18)



Abbildung 3.1: Ganzheit der menschlichen Potentialfaktoren (Pircher-Friedrich, 2011, S.126)

Wie in Abbildung 3.1 dargestellt, bilden die Fachkompetenz, die emotionale Intelligenz und die spirituelle Intelligenz die Eckpunkte der Ganzheit der menschlichen Potentialfaktoren. Was man aus diesem Potential jedoch macht, bleibt jeder Person selbst überlassen. Außerdem kann der Grad, zu dem das Potential nutzbar ist bzw. es der Person bewusst ist, sehr eingeschränkt sein.

3.2 Freiheit und Verantwortung – von der Opferrolle zur gestaltenden Persönlichkeit

Wendet man das logotherapeutische Menschenbild (siehe Kapitel 2) in der Unternehmenspraxis an und versucht den vier Zerrbildern zu entgehen, wird der Mensch in seiner Einzigartigkeit und Einmaligkeit für die Gemeinschaft als Individuum wichtig. Aufgrund seiner geistigen Freiheit, ist der Mensch gleichzeitig verantwortlich für seine Handlungen. So wird er vom Opfer zur gestaltenden Persönlichkeit. Selbst unter unabänderlichen Bedingungen bleibt der Mensch frei sich gegenüber diesen Gegebenheiten einzustellen und seine Gegenwart wie auch seine Zukunft zu gestalten.

Frankl beschreibt die Überführung von Patienten vom ‚patients‘ zum ‚agens‘ als ein Hinführen zum Erleben ihres Daseins als Verantwortlichsein für Möglichkeiten der Werteverwirklichung. Aber zusätzlich muss man den Menschen aufzeigen, dass Sie für die Erfüllung ihrer spezifischen Aufgabe verantwortlich sind. Diese Aufgabe unterscheidet sich von Mensch zu Mensch - entsprechend der Einzigartigkeit der Person – aber auch von Stunde zu Stunde, gemäß der Einmaligkeit jeder Situation. (Frankl, 2013, S.101f) Das ist nicht nur im psychiatrischen sondern ganz allgemein auch für menschliches Handeln im unternehmerischen Kontext gültig: In der Einzigartigkeit einer jeden Situation zwischen Führungsperson und den Geführten liegt auch jedes Mal der Appell, sinnvoll – im Sinne eines objektiven, transzendentalen Sinns – zu handeln. Das erfordert Mut zur Selbstreflexion, Selbstdistanz und Selbsttranszendenz.

Im beruflichen Alltag besteht die besondere Herausforderung für Führungskräfte darin, Führung als Weltanschauungsauftrag zu sehen und dabei in Freiheit und Verantwortung authentisch im Dienste eines übergeordneten Ganzen und zum Wohle aller zu entscheiden (Pircher-Friedrich, 2011, S.128).

Mit der Freiheit des Willens und der Freiheit Entscheidungen zu treffen, tragen wir als mündige Menschen aber immer auch das Risiko uns sinnwidrig zu entscheiden, sprich einen Fehler zu machen. Um dies zu vermeiden ist besonders in Unternehmen eine fortwährende Lern- und Entwicklungsbereitschaft aller Beteiligten gefordert. Diese Entwicklung ist aber erst möglich, wenn man sich der Macht und Konsequenzen des eigenen Menschen-, Welt- und Selbstbilds bewusst wird. Entsprechend sollten alle und ganz besonders Führungskräfte das eigene Beobachten, Wahrnehmen, Denken und Handeln ständig reflektieren.

Das ermöglicht wiederum eine Veränderung der eigenen Einstellung und Geisteshaltung und damit auch das Handeln und Verhalten. (vgl. Pircher-Friedrich, 2011, S.128)

3.3 Der schöpferische Wert Arbeit

Nach Frankl (2013, S.91-95) gibt es drei Wertkategorien: Schöpferische Werte, die sich durch ein Tun verwirklichen lassen, zu denen also auch die Arbeit zählt. Erlebniswerte, die sich durch das Erleben schöner Momente realisieren lassen, sind ebenfalls sinnstiftend, da ein einziger Augenblick ein Leben lebenswert machen kann. *„Denn wenn es sich auch nur um einen Augenblick handelt – schon an der Größe eines Augenblicks läßt sich die Größe eines Lebens messen“* (Frankl, 2013, S.92). Die dritte und vielleicht höchste Kategorie möglicher Werte sind Einstellungswerte. Denn selbst wenn menschliches Sein weder schöpferische noch Erlebniswerte zulässt, hat der Mensch immer noch die Freiheit sich gegenüber seinem unveränderlichen Schicksal auf die eine oder andere Art einzustellen. Durch diese Einstellungswerte zeigt sich, dass menschliche Existenz niemals sinnlos werden kann.

Während der Mensch von der Psychoanalyse Freuds auf ein ‚abreagierendes Wesen‘ und von der Verhaltenstherapie Adlers auf ein ‚reagierendes Wesen‘ reduziert wird, hebt die Logotherapie Frankls den Menschen zu einem ‚agierenden Wesen‘ empor (Lukas, 2006, S.15). Daraus allein ergibt sich schon der Appell des Tätigseins und Gestaltens. Zudem ist nach Frankl (2013, S.166) der Sinn des Lebens nicht zu erfragen, sondern – im Gegenteil – zu beantworten, und zwar indem wir das Leben verantworten. Dabei ist die Antwort aber nicht in Worten sondern im Tun zu geben und ist aufgrund der Einzigartigkeit jeder Person und Situation eine Antwort im jeweils konkreten Raum menschlichen Verantwortlichseins. Das Verantwortungsbewusstsein entsteht dabei aus dem Bewusstsein einer konkreten, persönlichen Aufgabe – einer ‚Mission‘.

Hier ergibt sich der Brückenschlag zwischen unternehmerischen Handeln und dem Handeln der einzelnen Person. Denn so wie jedem einzelnen Menschen eine Mission zukommt, braucht auch ein Unternehmen eine Mission. Der einzigartige Sinn seines einzigartigen Seins muss gesehen werden – vom Menschen wie vom gesamten Unternehmen. Das ermöglicht nachhaltiges Wirtschaften und Wachstum.

Leider wird von vielen übersehen, dass Sinn und Wert der eigenen Arbeit unabhängig vom Beruf an sich ist, sondern allein durch die Leistung des Individuums für die Gemeinschaft, zu der es in Beziehung steht, gegeben ist. Wenn ein bestimmter Beruf für ein Individuum keine Erfüllung bringt, liegt die Schuld nicht am Beruf sondern am Menschen. Jeder Beruf gibt jedem Menschen zunächst nur die Chance erfüllt und unersetzbar zu sein. Es hängt aber nicht vom Beruf sondern von uns selbst ab, ob wir das Persönliche und Spezifische, das

unsere Einzigartigkeit ausmacht, in unserer Arbeit verwirklichen können und so unser Leben sinnvoll gestalten. (Frankl, 2013, S.167)

Nun könnte man dieser Unersetzbarkeit des Individuums entgegenhalten, dass eine gute Führungskraft ersetzbar sein sollte. Allerdings steht das keinesfalls im Gegensatz zueinander. Denn selbst wenn als gute Führungskraft sein Team dazu gebracht hat, selbstständig und eigenverantwortlich zu handeln, ist man in dieser Position ersetzbar. Es ist jedoch zweifelsfrei, dass aufgrund der Einzigartigkeit einer jeden Person sich auch einzigartige Situationen ergeben. Dadurch ist die Funktion zwar durch eine andere Person ersetzbar, es werden sich daraus aber immer andere, wieder einzigartige Situationen ergeben, wodurch diese Ersetzbarkeit relativiert wird.

Manchen Führungskräften widerstrebt möglicherweise die Vorstellung der Ersetzbarkeit, weil sich das eigene Ego, die Wichtigkeit des einzelnen Menschen bzw. der mehr oder weniger stark ausgeprägte Narzissmus (Haller, 2013, S.39 und S.69) dagegen wehrt. Wir leben in einer egoistischen Gesellschaft, aber ichzentrierte Menschen sind beziehungsunfähig, nicht empathisch, können sich auf ihr Gegenüber nicht einlassen oder es dieses akzeptieren wie es ist bzw. es in seinem Selbstwert bestärken. (Pircher-Friedrich, 2011, S.48) Eine Selbstverwirklichung lediglich um ihrer selbst willen und nicht für ein größeres, transzendentes Ziel der Gemeinschaft zu liebe führt nicht zu einem erfüllten, zufriedenen Arbeiten und Leben. Falsch verstandene Selbstverwirklichung begünstigt das narzisstische Potential, fördert destruktive Verhaltensweisen und steht einer Vertrauens- und Kooperationskultur im Weg. (Pircher-Friedrich, 2011, S.98)

Ergänzend bleibt jedem Menschen, dessen schöpferische Werte möglicherweise zeitweise frustriert sein mögen, die Hinwendung zu den anderen beiden Wertekategorien: Selbst wenn die Arbeit von Zeit zu Zeit zermürend sein sollte oder nur wenig Sinnstiftendes bieten möge, bleibt jedem Menschen die Freiheit, sich einerseits an schönen Augenblicken sowohl im Berufs- als auch im Privatleben zu erfreuen und andererseits sich den unabänderlichen Gegebenheiten gegenüber einzustellen. Allzu oft hört man resignative Aussagen, man habe keine andere Wahl oder das ‚Schmerzensgeld‘ stimme. Mit dieser Einstellung wird der Mensch seinem Ruf gerecht, sich gerne zu beschweren und sich als Opfer seines (Berufs-)Lebens zu sehen. Dabei übersieht man aber gerne, dass man auch eine gestaltende Persönlichkeit sein kann und dass man häufig auch eine Wahl hat. Selbst wenn sich keine Wahlmöglichkeit bietet, bleibt dem Individuum die Freiheit Stellung zu beziehen bzw. seine Erlebniswerte zu verwirklichen. Außerdem kann man selbst bei der Arbeit schöpferische Werte genauso leben wie Erlebnis- und Einstellungswerte, das liegt immer in der Hand der betroffenen Person.

3.4 Erfolg erfordern lassen

Wie in Kapitel 3.3 bereits erwähnt, wird der Mensch vom Leben befragt. Daraus ergibt sich, dass unser Lebens-Sinn nicht sein kann zu fordern, zu erwarten oder zu ersehen, ohne dafür etwas geben bzw. tun zu wollen. Nachhaltiger Erfolg ist immer eine Folgeerscheinung engagierten, verantwortungsvollen, sinn- und werteorientierten Handelns und Wirkens – und damit Be-wirkens. Die Basis von Erfolg stellt Leistung sowie die Verwirklichung von Werten dar. (Pircher-Friedrich, 2011, S.52, siehe Abbildung 3.2)

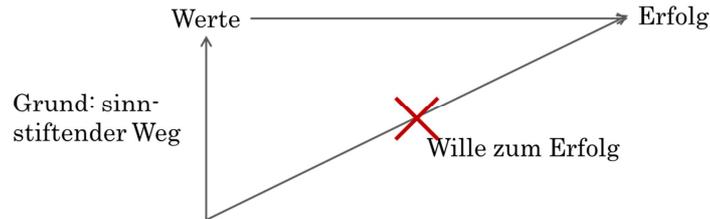


Abbildung 3.2 Wille zum Erfolg in Anlehnung an Frankl (Pircher-Friedrich, 2011, S.53)

Nach Pircher-Friedrich ist das Konzept GEBEN (siehe Abbildung 3.3) die Grundlage nachhaltigen Erfolgs.

| | |
|----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| G | Geisteshaltungen entwickeln, die Sinnmöglichkeiten zulassen und Erfolg erfordern lassen. |
| E | Engagement, Sein Bestes geben, Sinnfindung durch Werteverwirklichung |
| B | Begeisterung durch authentische, zwischenmenschliche Beziehungen, Zulassen und Fördern von Individualität |
| E | Entwicklung der Potentiale bei Führenden und Mitarbeitern und Erschließen neuer Wachstumspfade |
| N | Nachhaltiger Erfolg im Sinne von Gewinn, Umsatz, Sinnfülle, Freude, Wertschätzung, Lebensqualität und Gesundheit |

Abbildung 3.3: Das Konzept GEBEN (Pircher-Friedrich, 2011, S.27)

Nach Pircher-Friedrich (2011, S.53-64), bestimmt der Mensch, was einen Erfolg darstellt, er setzt die Maßstäbe. Unternehmenserfolg kann etwa an den klassischen betriebswirtschaftlichen Kennzahlen gemessen werden. Es ist aber auch möglich, Unternehmenserfolg an nicht materiellen Werten zu messen. Dazu gehören z. B. der Mehrwert des Unternehmens für alle Stakeholder oder die gesellschaftliche Verantwortung des Unternehmens. (Pircher-Friedrich, 2011, S.53) Die Entscheidung dafür hängt von der persönlichen Geisteshaltung ab. Zudem kann Erfolg nicht erzwungen, sondern nur angestrebt werden. Man sollte daher statt Erfolgstüchtigkeit, die verkrampt nur nach dem Erfolg strebt, die

Leistungstüchtigkeit anstreben, die mit höchstem Engagement darauf ausgerichtet ist das Beste zu geben und Wertvolles zu bewirken. (Pircher-Friedrich, 2011, S.54f)

Nachhaltiger Erfolg kann und darf niemals auf Kosten anderer gehen, sondern intendiert das Sinnvolle, das Beste für alle Beteiligten. Daraus ergeben sich *wir-wir*-Situationen statt *wir-lose*-Haltungen. (Pircher-Friedrich, 2011, S.56)

Zudem basiert nachhaltiger Erfolg unter anderem auf Vertrauen und verlangt auch die entsprechende Geisteshaltung, sowohl der Führungskräfte als auch aller im Betrieb tätigen Personen. Ein wichtiger Bestandteil von Vertrauen ist Transparenz. Das Bewusstsein auf Seiten der Beschäftigten, einen wertvollen und sinnvollen Beitrag zu leisten, stellt eine Quelle der Selbstmotivation dar und führt zu erhöhtem Engagement unabhängig von Eigeninteressen. (Pircher-Friedrich, 2011, S.56)

Ein Wertefundament aus einer sinn-orientierten Vertrauenskultur mit gelebter, leidenschaftlicher Professionalität und Menschlichkeit, das sich gleichzeitig an Organisations- und Persönlichkeitsentwicklung, sowie an Werten orientiert, ermöglicht nachhaltigen Erfolg (Pircher-Friedrich, 2011, S.63f).

4 Verwandte Ansätze

4.1 Corporate Social Responsibility

Herausforderungen wie Klimawandel, immer knapper werdende Ressourcen und wirtschaftliche Krisen zwingen den Menschen dazu umzudenken. Aufgrund der Globalisierung nimmt die Macht und der Einfluss großer Konzerne stetig zu und das sowohl auf ökonomischer als auch auf ökologischer sowie sozialer Ebene (Prexl, 2010, S.17; Hansen & Schrader, 2005, S.377). Zudem steigt mit zunehmendem Nachhaltigkeitsbewusstsein der Gesellschaft der Druck auf die Unternehmen (Porter und Kramer, 2011, S.4). Genau hier setzt das Konzept Corporate Social Responsibility (CSR) als Beitrag zu einer nachhaltigen Entwicklung auf Unternehmensebene an.

Die Definitionen des Begriffs CSR sind vielfältig, was vor allem auf die unterschiedlichen Sichtweisen und Präferenzen der unterschiedlichen Anspruchsgruppen zurückzuführen ist (Van Marrewijk, 2003, S.96).

Die 2011 erweiterte Definition der Europäischen Kommission, die allen drei Bereichen – Ökonomie, Ökologie und Soziales – gleich viel Gewicht gibt (siehe Abbildung 4.1), formuliert CSR als *„die Verantwortung von Unternehmen für ihre Auswirkungen auf die Gesellschaft“*. Die Übernahme dieser Verantwortung soll gewährleistet sein, indem *„soziale, ökologische, ethische, Menschenrechts- und Verbraucherbelange in enger Zusammenarbeit mit den Stakeholdern in die Betriebsführung und in die Kernstrategie integriert werden“*. (Europäische Kommission, 2011, S.7)



Abbildung 4.1: Die drei Bereiche von CSR³

³ <http://www.pwc.com/at/de/herausforderung/nachhaltigkeit.jhtml>

Viele Unternehmen starten einzelne CSR-Projekte als Teil der Kommunikationsstrategie und der Public Relations nach dem Motto ‚Tue Gutes und sprich darüber‘. Derartige Strategien werden allerdings von Gastinger & Gaggl (2012, S. 246) in der Entwicklung als Nachzügler bezeichnet. Streng genommen sind solche Aktivitäten nach der Definition der Europäischen Kommission für CSR nicht ausreichend bzw. wird der CSR Gedanke nur teilweise abgebildet, da derartige CSR-Aktivitäten nicht in die Betriebsführung und die Kernstrategie integriert sind.

Die höchste Stufe der Entwicklung von nicht finanzieller Wertschöpfung und Unternehmensverantwortung ist gegeben, wenn das strategische Kerngeschäft und die Unternehmensziele an einer ganzheitlichen, langfristigen und nachhaltigen Unternehmensentwicklung orientiert sind (Gastinger & Gaggl, 2012, S.247).

Weiter definiert die Kommission: *„Auf diese Weise soll die Schaffung gemeinsamer Werte für die Eigentümer/Aktionäre der Unternehmen sowie die übrigen Stakeholder und die gesamte Gesellschaft optimiert werden und etwaige negative Auswirkungen aufgezeigt, verhindert und abgefedert werden.“* (Europäische Kommission, 2011, S.7)

4.1.1 Nachhaltigkeit

Der Begriff Nachhaltigkeit ist mittlerweile schon zum Unwort mutiert, da er von vielen verwendet wird ohne ihn ernst zu nehmen.

Ursprünglich kommt der Begriff aus der Forstwirtschaft: Einem Wald soll nur soviel entnommen werden, wie auch wieder nachwachsen kann. 1987 erschien der Brundtland-Report, der den Begriff ‚sustainable‘ aufgriff und auf die Gesellschaft und die Wirtschaft übertrug. (Jonker et al., 2011, S.145)

Während in den 80er und 90er Jahren des vorherigen Jahrhunderts der Schwerpunkt der Nachhaltigkeit auf der ökologischen Dimension lag, hat man mittlerweile erkannt, dass auch soziale und ökonomische Systeme Belastungsgrenzen aufweisen. Bei Überschreitung dieser Grenzen nimmt die Leistungsfähigkeit dieser Systeme ab und letztendlich droht der gänzliche Zusammenbruch, was nicht nur die gegenwärtige Generation betreffen würde, sondern auch die folgenden. (Deutscher Bundestag, 1998, S.16f)

Die beiden Begriffe CSR und Nachhaltigkeit sind mittlerweile nicht mehr klar voneinander zu trennen und sollten daher im unternehmerischen Kontext als eine Einheit verstanden werden (Schneider, 2012, S.24).

4.1.2 Triple-Bottom-Line

Das Konzept der Triple-Bottom-Line wurde von der Europäischen Kommission (2001, S.30) definiert als die Gesamtpformance eines Unternehmens in Hinblick darauf, in welchem Maß das Unternehmen zu wirtschaftlichem Wohlstand, Umweltqualität und Sozialkapital beiträgt.

Die ökonomische Nachhaltigkeit verlangt das langfristige Bestehen des Unternehmens am Markt und setzt somit dessen Liquidität, also die Erzielung von Erträgen, die die Aufwendungen übersteigen, sowie gesicherte Arbeitsplätze voraus. Die ökologische Nachhaltigkeit beschränkt entsprechend dem forstwirtschaftlichen Ursprung des Wortes die Entnahme von Rohstoffen aus der Natur auf die Höhe der natürlichen Reproduktion. Außerdem fordert die ökologische Dimension der Nachhaltigkeit den Verzicht auf Emissionen, auf die das Ökosystem nicht entsprechend reagieren kann und die es somit beeinträchtigen. Die soziale Nachhaltigkeit betrachtet alle Stakeholder – und darunter vor allem die im Unternehmen tätigen Menschen – als Ressource, die es zu erhalten gilt. Das Unternehmen handelt sozial nachhaltig, wenn es im regionalen Umfeld und in der Gesellschaft Mehrwert schafft, soziale Auswirkungen seines Handelns berücksichtigt und für Stakeholder transparente und nachvollziehbare Entscheidungen trifft. (Loew et al., 2004, S.66)

4.1.3 Das CSR-Reifegradmodell

Ähnlich den Entwicklungsstufen des Nachhaltigkeitsmanagements von Gastinger und Gaggl (2012, S.246, vgl. Kapitel 4.1) ordnet Schneider (2012, S.29-36) das Ausmaß des Engagements von Unternehmen in ein Reifegradmodell ein (siehe Abbildung 4.2). Je höher die Stufe in der Pyramide, desto höher ist das Engagement des Unternehmens einzustufen und desto höher ist auch die Chance, Mehrwert für die Gesellschaft, die Umwelt und das Unternehmen selbst zu schaffen.

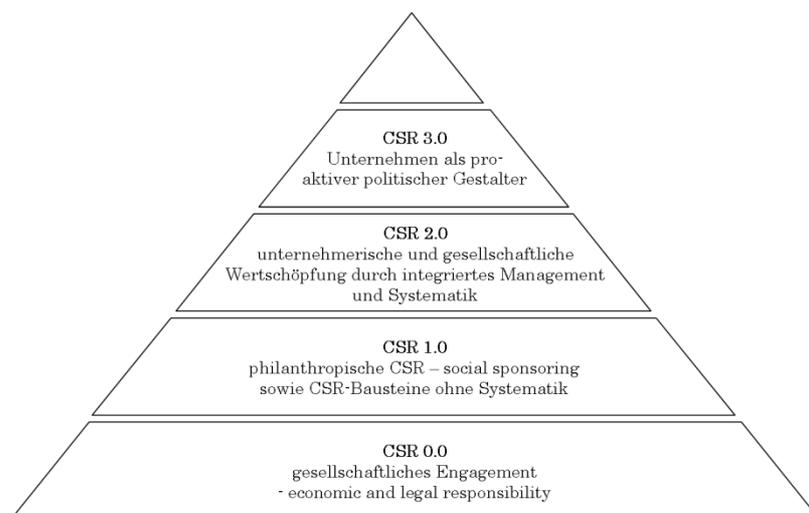


Abbildung 4.2: Reifegradmodell nach Schneider (2012, S.29)

CSR 0.0, also Engagement, das zufällig oder geplant eine gesellschaftliche Wirkung hat, ist streng genommen keine CSR, sondern eine passive gesellschaftliche Verantwortung. (Schneider, 2012, S.29)

CSR 1.0 wird auch als philanthropische CSR bezeichnet, weil sie unternehmensfremde Aktivitäten und Maßnahmen umfasst, die nichts mit dem Kerngeschäft des Unternehmens zu tun haben. Sie wird auch als ‚Einstieg‘ in die CSR bezeichnet. Auch unsystematische CSR-Maßnahmen, die z. B. nur einen Bereich von CSR abdecken oder als ‚projektorientierte CSR‘ ohne Verbindung zur Kernstrategie lediglich Marketing- oder PR-getrieben sind, ordnet Schneider der CSR 1.0 Kategorie zu. All diese Maßnahmen werden unter CSR 1.0 zusammengefasst als Kostenfaktor mit beschränktem Nutzen für die Gesellschaft bezeichnet. (Schneider, 2012, S.29ff)

CSR 2.0 ist bereits ein systematisches, ins Kerngeschäft integriertes und somit zukunftsorientiertes, strategisches Managementkonzept, in dem die gesellschaftliche Verantwortung gemeinsam mit allen Anspruchsgruppen geplant und gesteuert wird. Schneider bezeichnet CSR 2.0 auch als qualitätsorientierte CSR bzw. als Wertemanagementkonzept. Dies schlägt wiederum die Brücke zum logotherapeutischen sinn- und werteorientierten Managementkonzept (vgl. Pircher-Friedrich, 2011; Berschneider, 2003). Das Ziel ist ein CSR-Human-Ressource-Management, das unternehmerisches Denken und Eigenverantwortung der gesamten Belegschaft fördert und somit einen gesellschaftlichen Mehrwert und wechselseitigen Nutzen für das Unternehmen, die Gesellschaft und die Umwelt ermöglicht. Nur wenn alle drei Bereiche von CSR im Sinne der Triple-Bottom-Line gleichberechtigt berücksichtigt und mit entsprechenden betriebswirtschaftlichen Kennzahlen gemessen werden, ist ein proaktives, ehrliches und transparentes CSR 2.0-Management möglich, das auch die dem Managementkonzept entsprechende Kommunikation zu allen Stakeholdern sucht. (Schneider, 2012, S.31ff)

Bei CSR 3.0 als Weiterentwicklung zu CSR 2.0 übernimmt ein Unternehmen antizipativ die Gestalterrolle in Bezug auf gesellschaftliche Herausforderungen und Rahmenbedingungen entsprechend seiner Einflussmöglichkeiten im Bereich Wirtschaft, Gesellschaft und Umwelt. In Zusammenarbeit mit Politik und anderen Unternehmen denken alle Beteiligten global, handeln lokal und gewährleisten eine vernetzte CSR, immer unter der Voraussetzung, dass ein solides Engagement entsprechend CSR 2.0 die Basis für jedes Handeln ist. Das Gestalten mit allen Anspruchsgruppen ermöglicht eine neue, zukunftsfähige Form des Wirtschaftens und gewährleistet eine enge Beziehung zu allen Anspruchsgruppen, was wiederum Wettbewerbsvorteile für das Unternehmen selbst bedeutet. Aber eine derart visionäre Strategie, die ständig nach gesellschaftlichem Mehrwert und Gewinn strebt, erfordert flexible Organisationsstrukturen und eine vollständige Integration des CSR 3.0 Konzeptes in alle Bereiche der Wertschöpfungskette. (Schneider, 2012, S.34ff)

4.2 Haben oder Sein

In unserer heutigen Gesellschaft, in der Habgier, Egoismus und Kapitalismus regieren, könnte eine neue, attraktive Ethik lauten: Mehr Sein, weniger Haben. Ein unreflektiertes Haben, bei dem es uns nur um das Konsumieren und Haben geht, würde uns nach Heidegger in die Uneigentlichkeit treiben, in der wir nicht wir selbst sind. Hingegen ist ein Haben, dem wir auch einen Sinn geben, auch ein Sein. (Hürter, Vašek, 2014, S.26f)

Erich Fromm schreibt in seinem 1976 erstmalig erschienen Buch ‚Haben oder Sein‘ (2013, S.211-247) von der Notwendigkeit einer ‚neuen Gesellschaft‘. Laut Fromm ist ein Umdenken in Bezug auf Wissenschaft und Wirtschaft, die aus dem menschlichen Sein in ihrer heutigen Form entstanden sind und nach wie vor aus diesem entstehen, nötig. Die Herausforderungen, die er beim Aufbau dieser neuen Gesellschaft sieht, sind nicht zu unterschätzen, decken sich aber größtenteils mit dem CSR-Konzept.

Fromm ist der Ansicht, dass die gesamtwirtschaftliche Rahmenplanung sowie die industrielle Produktionsweise dezentralisiert werden müssen, da wir ansonsten Gefahr laufen, einem ‚technokratischen Faschismus mit lächelndem Gesicht‘ den Weg zu ebnen. Die Gesellschaft muss sich vom Gedanken eines unbegrenzten wirtschaftlichen Wachstums verabschieden und sich einem selektiven Wachstum zuwenden, um zukünftige Wirtschaftskrisen verhindern zu können. Soll das erreicht werden müssen sich sowohl die Arbeitsbedingungen als auch die Einstellung zur Arbeit ändern, so dass nicht mehr der materielle Gewinn sondern andere psychische Befriedigungen als Leistungsanreiz im Vordergrund stehen. Der wissenschaftliche Fortschritt muss zwar weiterhin gefördert werden, aber gleichzeitig gilt es sicher zu stellen, dass er keine Gefahr für den Menschen und die Umwelt darstellt. Hierzu muss aber auch eine Umorientierung von einer Vorherrschaft der Naturwissenschaften hin zu einer Gleichwertigkeit von Natur- und Sozialwissenschaft stattfinden. Die Menschen haben nur dann eine Überlebenschance, wenn das Ziel des Menschen nicht die Herrschaft über die Natur, sondern die Herrschaft über die Technik und über irrationale gesellschaftliche Kräfte und Institutionen ist, die das Überleben der westlichen Gesellschaft, wenn nicht sogar der Menschheit bedrohen. (Fromm, 2013, S.212)

Weiter sieht Fromm die Schaffung von Bedingungen, die es dem Menschen ermöglichen Wohlsein und Freude zu empfinden und ihn von der Sucht nach Maximierung des ‚Vergnügens‘ befreien, als notwendige Maßnahme für eine neue Gesellschaft. Zudem ist die Existenzgrundlage für jeden Menschen ohne bürokratische Hürden zu gewährleisten und eine ‚individuelle Initiative‘ im Beruflichen wie im Privaten zu ermöglichen. (Fromm, 2013, S.212)

Fromm kritisiert die gegenwärtige Situation, in der eine gesunde Wirtschaft nur um den Preis kranker Menschen zu erlangen ist (Fromm, 2013, S.215) und fordert eine Abkehr von dieser Denkweise. Um diese Veränderung zu erreichen beschreibt Fromm notwendige Schritte, von denen einige an dieser Stelle, vor allem in Hinblick auf CSR und sinn- und werteorientiertem Unternehmertum, erwähnt werden müssen: Die Produktion ist auf einen gesunden und vernünftigen Konsum auszurichten, da der Mensch sonst dazu neigt zu einem unreflektierten, pathologischen Verbraucher zu werden. (Fromm, 2013, S.215) Dabei sind die wahren menschlichen Bedürfnisse zu ergründen bzw. zu hinterfragen. Welche entspringen unserem Organismus, welche sind kulturell induziert, welche entspringen individuellem Wachstum, welche sind von der Industrie aufgezungen oder werden suggeriert, welche sind aktivierend und welche passivierend? (Fromm, 2013, S.216) Gesunder, vernünftiger Konsum ist aber nur möglich, wenn die Macht von Aktionären und Konzernleitungen eingeschränkt wird bzw. auch bei diesen Menschen ein Umdenken stattfindet (Fromm, 2013, S.218). Fromm fordert eine industrielle und politische Mitbestimmungsdemokratie, in der alle Angehörigen einer Organisation eine aktive Rolle spielen, umfassend informiert sind und am Entscheidungsprozess teilnehmen bis hin zur Mitbestimmung der allgemeinen Unternehmenspolitik (Fromm, 2013, S.221). Die geforderte Dezentralisierung ermöglicht aktive Mitbestimmung durch Bildung kleiner Sektoren mit mehr Entscheidungsbefugnissen und bricht Großkonzerne in kleine Einheiten auf. Die aktive und verantwortungsvolle Mitbestimmung wiederum ist allerdings nur dann möglich, wenn das bürokratische durch ein humanistisches Management ersetzt wird. (Fromm, 2013, S.224ff)

Abschließend weist Fromm darauf hin, dass der technokratische Faschismus zwangsläufig zu einer Katastrophe führt und der enthumanisierte Mensch verrückt werden wird, nicht im Stande eine lebensfähige Gesellschaft aufrecht zu erhalten. Gleichzeitig zitiert Fromm Arbeiten von Mesarovic und Pestel, sowie von Ehrlich und Ehrlich aus den Jahren 1974 und 1970, dass schon aus rein ökonomischen Gründen eine neue Ethik, eine neue Einstellung zur Natur und eine menschliche Solidarität und Kooperation nötig ist. (Fromm, 2013, S.241)

Dies ist ein ‚ethischer Appell‘, und damit wieder auch nur bloße Möglichkeit, weil wir Menschen aufgrund unseres freien Willens immer auch die Wahl haben, uns für die sinnwidrige Variante zu entscheiden.

5 Narzissmus

Der Begriff Narzissmus ist kein neuer, doch erlebt er zurzeit eine Hochkonjunktur (Haller, 2013, S.12f). Auch die Wissenschaft beschäftigt sich eingehend damit. (vgl. Campbell et al., 2011; Rosenthal, Pittinsky, 2006; Maccoby, 2000, Paulhus & Williams 2002; O'Boyle et al., 2012) Aber was ist der Grund? Es scheint, als würden sich unsere Gesellschaft und ihre Individuen zu gierigen, egoistischen Persönlichkeiten mit übersteigertem Selbstwert und der Tendenz, sich selbst zu überschätzen, entwickeln. Die Gefahr liegt darin, dass das Prinzip des modernen Lebens darin besteht, nur auf sich zu achten, nur sich selbst im Blick zu haben (Haller, 2013, S.14) und diese Einstellung auch an die nächsten Generationen weiterzugeben. Dies führt zu Entsolidarisierung, zu Ausgrenzung und Vereinsamung einer narzisstischen, egozentrierten Gesellschaft (Haller, 2013, S.14).

Eine derartige Haltung bzw. ein solches Lebensprinzip ist aus logotherapeutischer Sicht sinnwidrig und demnach nicht nur dem Konzept der Selbsttranszendenz von Frankl, sondern auch dem CSR-Gedanken diametral entgegengesetzt (vgl. Kapitel 2.2.3 und Kapitel 4.1).

5.1 Begriffsklärung

Gestalt und Ausprägungen des Narzissmus können sehr unterschiedlich sein (Haller, 2013, S.14). Zudem wird der Begriff heutzutage schon fast leichtfertig verwendet. Aber nur wenigen ist klar, was Narzissmus wirklich ist bzw. wie dieses Krankheitsbild definiert ist.

Der Begriff des Narzissmus wurde 1914 von Freud aufgegriffen und stammt ursprünglich von P. Näcke aus dem Jahr 1899 (Freud, 1924, S.1). In seinem Werk ‚Zur Einführung des Narzißmus‘ beleuchtet Freud das Thema Narzissmus erstmals aus psychoanalytischer Sicht und beschreibt das Phänomen in typischer Freud'scher Manier als eine der Außenwelt entzogene und dem Ich zugeführte Libido (Freud, 1924, S.5).

Heute sind vor allem die beiden Definitionen nach der Internationalen Klassifikation psychischer Störung (ICD-10, 2000, S.232 und S.324) der Weltgesundheitsorganisation (WHO) sowie jene nach dem Diagnostischen und Statistischen Manual Psychischer Störungen (DSM-IV) gängig und anerkannt.

Im ICD-10 wird die narzisstische mit weiteren Persönlichkeitsstörung unter F60.8 als ‚sonstige spezifische Persönlichkeitsstörungen‘ zusammengefasst (ICD-10, 2000, S.232) und nur im Anhang I unter F60.80 näher spezifiziert:

„F60.80 Narzisstische Persönlichkeitsstörung

Eine Persönlichkeitsstörung mit 5 der folgenden 9 Merkmale:

Größengefühl;

Phantasien über unbegrenzten Erfolg, Macht, Schönheit oder ideale Liebe;

Gefühl der Einmaligkeit;

Bedürfnis nach übermäßiger Bewunderung;

unbegründete Anspruchshaltung;

Ausnützung von zwischenmenschlichen Beziehungen;

Mangel an Empathie;

Neidgefühle oder Überzeugung beneidet zu werden;

arrogantes, hochmütiges Verhalten.“ (ICD-10, 2000, S.324)

Das DSM-IV (1998, S.743-747) widmet sich dem Krankheitsbild des Narzissmus schon etwas ausführlicher. Es werden ebenfalls neun Kriterien genannt, diese genauer beschrieben und zudem von anderen Persönlichkeitsstörungen mit ähnlichen Merkmalen abgegrenzt.

„Diagnostische Kriterien für 301.81 (F60.8) Narzisstische Persönlichkeitsstörung

Ein tiefgreifendes Muster von Großartigkeit (in Phantasie oder Verhalten), Bedürfnis nach Bewunderung und Mangel an Empathie. Der Beginn liegt im frühen Erwachsenenalter und zeigt sich in verschiedenen Situationen. Mindestens 5 der folgenden Kriterien müssen erfüllt sein:

- (1) hat ein grandioses Gefühl der eigenen Wichtigkeit (übertreibt z.B. die eigenen Leistungen und Talente; erwartet, ohne entsprechende Leistungen als überlegen anerkannt zu werden),*
- (2) ist stark eingenommen von Phantasien grenzenlosen Erfolgs, Macht, Glanz, Schönheit oder idealer Liebe,*
- (3) glaubt von sich ‚besonders‘ und einzigartig zu sein und nur von anderen besonderen oder angesehenen Personen (oder Institutionen) verstanden zu werden oder nur mit diesen verkehren zu können,*
- (4) verlangt nach übermäßiger Bewunderung,*
- (5) legt ein Anspruchsdenken an den Tag, d.h. übertriebene Erwartungen an eine besonders bevorzugte Behandlung oder automatisches Eingehen auf die eigenen Erwartungen,*
- (6) ist in zwischenmenschlichen Beziehungen ausbeuterisch, d.h. zieht Nutzen aus anderen, um die eigenen Ziele zu erreichen,*
- (7) zeigt einen Mangel an Empathie: ist nicht willens, die Gefühle und Bedürfnisse anderer zu erkennen oder sich mit ihnen zu identifizieren,*
- (8) ist häufig neidisch auf andere oder glaubt, andere seien neidisch auf ihn/sie,*

(9) *zeigt arrogante, überhebliche Verhaltensweisen oder Haltungen.*“ (DSM-IV, 1998, S.747)

In der ausführlichen Beschreibung wird zudem festgehalten, dass Menschen mit einer narzisstischen Persönlichkeitsstörung fast immer ein brüchiges Selbstwertgefühl haben (DSM-IV, 1998, S.744). Daher reagieren diese Menschen oft sehr sensibel auf Kritik oder Niederlagen, wodurch selbst maßloser Ehrgeiz und Selbstvertrauen gebrochen werden können, was sich wiederum in einer verminderten beruflichen Leistungsfähigkeit äußern kann. (DSM-IV, 1998, S.745). Außerdem wird darauf hingewiesen, dass viele äußerst erfolgreiche Menschen Persönlichkeitszüge aufweisen, die als narzisstisch angesehen werden könnten. Es wird aber auch klar gestellt, dass diese Eigenschaften nur dann eine narzisstische Persönlichkeitsstörung darstellen, wenn sie unflexibel, unangepasst und überdauernd sind und starke funktionelle Beeinträchtigungen oder subjektives Leid verursachen. (DSM-IV, 1998, S.747)

Deshalb wird vielfach zwischen Narzissmus als Persönlichkeitsstörung und einem sogenannten subklinischen Narzissmus unterschieden, wobei sich beide Formen in Bezug auf die Persönlichkeitsstruktur sehr ähnlich sind (Campbell et al., 2011, S.269).

5.2 Narzissmus in der Führungsebene

Der Begriff ‚narzisstisch‘ wird von unserer heutigen, westlichen Industriegesellschaft durchaus nicht nur negativ interpretiert. Man spricht im Unternehmenskontext eher von positiven und negativen Eigenschaften, von gesundem oder ungesundem bzw. produktivem oder unproduktivem Narzissmus (Campbell et al., 2011, S.272; Rosenthal, Pittinsky, 2006, S 617-633).

Man möchte nicht glauben, dass ein Mensch, der für seine Wutanfälle bekannt und dem Empathie völlig fremd ist, der andere mit seinem Charme einwickelt, wenn es für ihn opportun ist, und der eine perverse Begierde hat andere zu erniedrigen, als Führungskraft erfolgreich sein kann. Aber genau ebendieses Profil beschreibt Steve Jobs, einen der erfolgreichsten Manager aller Zeiten. Aber die Frage, ob der Egotrip im unternehmerischen Kontext Allmacht oder Ohnmacht, Triumph oder Niederlage bedeutet, ist nicht geklärt.⁴

Laut Maccoby (2000, S.68ff) waren narzisstische Persönlichkeiten schon immer erfolgreich, haben andere Menschen inspiriert und unsere Zukunft gestaltet. Früher haben allerdings Militär, Religion und Politik unsere Gesellschaft dominiert. Mit der Zeit wuchs aber der Einfluss der Wirtschaft auf unsere Gesellschaft, wodurch mittlerweile auch hier vermehrt narzisstische Persönlichkeitsstrukturen zu finden sind. Zudem durchlebt die Geschäftswelt enorme Verände-

⁴ vgl. Arbeiten und Publikationen von ao. Univ.-Prof. Dr. Johannes Steyrer, bspw. in der Standard Ausgabe vom 7./8./9. Juni 2014, weitere zu finden unter www.wu.ac.at/ivm/team/johannes-steyrer-ao-univ-prof-dr/

rungen und verlangt nach Personen, die visionär und charismatisch führen. Produktive narzisstische Menschen als Führungskräfte sind begabt, kreativ und agieren strategisch und haben die Fähigkeit, große Zusammenhänge zu erkennen. Sie erledigen zielstrebig ihre Aufgaben, sind risikofreudig und charmant und können mit ihrer Rhetorik Massen beeindrucken. Die Gefahr liegt jedoch darin, dass narzisstische Menschen aufgrund von mangelnder Selbsterkenntnis zu unrealistischen Träumern werden. Folglich sind sie davon überzeugt, dass nur bestimmte Umstände und Feinde ihrem Erfolg im Weg stehen und nicht sie selbst. Diese Tendenzen zu Grandiosität und Misstrauen können sogar brillante Narzissten zu Fall bringen. Weitere Nachteile narzisstischer Führungskräfte sind neben ihrer emotionalen Kälte und ihrem Misstrauen auch ihre Abhängigkeit von anderen, auch von Untergebenen, weil sie Bestätigung brauchen. (MacCoby, 2000, S.68ff)

Paulhus & Williams (2002, S.556-563) stellten in einer Studie einen Zusammenhang zwischen Narzissmus, Machiavellismus und Psychopathie her und bezeichnen diesen als ‚The Dark Triade‘. Diese dunkle Triade wurde später von O’Boyle et al. (2012, S.557-579) auch im unternehmerischen Kontext untersucht. Die Ergebnisse zeigen, dass die drei Charakterzüge bzw. Persönlichkeitsstörungen zwar in einem direkten Zusammenhang zueinander stehen, jedoch verschieden genug sind, um eine theoretische und empirische Unterteilung machen zu können. Die Studie untersucht zudem den Einfluss der dunklen Triade auf die berufliche Leistung und das Arbeitsverhalten. Das Forschungsteam postulierte, dass die Persönlichkeitszüge der dunklen Triade Individuen dazu veranlassen, in einer Art und Weise zu agieren, die die grundlegenden sozialen Regulierungsmechanismen des Arbeitsumfelds verletzen. Die Ergebnisse bestätigen die Hypothese: die Charakterzüge der dunklen Triade sind signifikant mit steigendem kontraproduktivem Arbeitsverhalten assoziiert. Was die berufliche Leistung betrifft waren die Ergebnisse nicht ganz so eindeutig. Die Ergebnisse bestätigen jedoch, dass sich narzisstische Menschen vor allem in Autoritätspositionen wohlfühlen, da sie zumindest teilweise erfolgreich sind. Aber ihre Tendenzen, Untergebene schlecht zu behandeln, negatives Feedback zu ignorieren und ihre eigenen Interessen in den Mittelpunkt zu stellen, untergraben ihre Gesamteffizienz.

Jim Collins kommt in seinem Bestseller ‚Good to Great‘ nach intensiven Studien zu dem Schluss, dass die besten Führungskräfte bescheidene Persönlichkeiten sind. Diese sogenannten ‚Level 5 leaders‘ sind laut Studie Menschen, die in der Lage sind, die Bedürfnisse ihres eigenen Egos zu Gunsten eines höheren Ziels, des Unternehmensziels, zu kanalisieren. Das bedeutet nicht, dass derartige Führungskräfte kein Ego oder Eigeninteresse haben, im Gegenteil. Es sind sehr ehrgeizige Menschen, aber ihr Ehrgeiz konzentriert sich zuerst und vor allem auf das Unternehmen und nicht auf sie selbst (Collins, 2001, S. 21). Hingegen scheitern langfristig gesehen häufig Führungskräfte, deren eigene Interessen, Reputation und Großartigkeit im Vordergrund stehen, wenn es darum geht

nachhaltigen Erfolg auch für die nächste Generation zu gewährleisten (Collins, 2001, S. 26).

6 Conclusio

Weder die Literatur noch Beispiele aus Politik, Religion und Wirtschaft liefern ein eindeutiges Bild darüber, ob Narzissten in der Führungsebene gut oder schlecht für ein Unternehmen und in weiterer Folge für die Gesellschaft sind. Fest steht, dass psychische Erkrankungen wie beispielsweise Burn-out und Bore-out drastisch zunehmen und die Arbeitszufriedenheit sinkt. Die Gründe dafür sind meist, dass die Bedürfnisse und Erwartungen der Betroffenen von den Führungskräften ignoriert werden, ihnen der Sinn verloren gegangen ist und sich eine existentielle Frustration breit macht. Laut Studien von Gallup haben Führungskräfte darauf einen zentralen Einfluss (siehe Kapitel 1.1). Dennoch kann gesagt werden, dass Führungskräfte, die ganz nach dem Konzept von CSR und dem sinn- und wertorientierten Unternehmensmanagement leben, keine narzisstischen Persönlichkeitsstrukturen aufweisen können.

Es wäre zu einfach den Menschen mit einer narzisstischen Persönlichkeitsstruktur die Schuld an einer geringen Zufriedenheit der Arbeitskräfte zu geben. Narzisstischen Persönlichkeiten fehlen jedoch wesentliche Charakterzüge, die für ein sinn- und wertorientiertes Unternehmensmanagement von essenzieller Bedeutung sind: Wertschätzung, Kommunikation, Transparenz und reflektiertes, selbsttranszendentes Handeln für ein gemeinsames Ziel.

Aber es ist schwer zu beurteilen wie frei diese Menschen sind, sich für oder gegen den Narzissmus zu entscheiden. Es ist und bleibt eine psychische Erkrankung. Im noodynamischen Spannungsbogen zwischen Sein und Sollen, schafft es der Mensch sein eigenes Ego zu überschreiten. Dieses Potential ist auch in einem narzisstischen Menschen intrinsisch vorhanden, da der Geist nicht erkranken kann. Aber dazu muss diesen Menschen sowohl dieses Potential, als auch ihr eigener Narzissmus bewusst sein. Viel mehr könnte man hinterfragen weshalb narzisstische Persönlichkeiten in unserer Gesellschaft derart erfolgreich sein können.

Solange wir es zulassen, beeinflussen Menschen mit narzisstischen Persönlichkeitsstörungen unsere inneren Bilder, unser Menschen- und Weltbild und damit unser Denken, Fühlen und Handeln. Die Visionen einzelner Menschen manifestieren sich in den Gehirnen der ganzen Gesellschaft in Form von inneren Bildern, wie es auch die großen Religionsstifter geschafft haben (Hüther, 2013, S.11). Aber jeder Mensch ist frei zu entscheiden, welche Bilder und damit auch welche Menschen die Wirtschaft, die Gesellschaft und unsere Zukunft prägen.

Der freie Wille des Menschen schließt immer auch die Möglichkeit ein, dass wir uns nicht für das Gute, sondern für das Schlechte oder gar das Böse entscheiden. Wenn wir aufhören diesen Willen lediglich am Lustprinzip einer konsumorientierten Gesellschaft zu orientieren, betreten wir den Raum der moralischen Freiheit, wo unsere Verantwortung zählt. Wenn wir uns freiwillig zum Guten verpflichten, können wir ein glückliches Leben erlangen. Glück ist dabei aber nichts Subjektives, sondern beinhaltet die objektive Notwendigkeit, gut zu sein, damit wir uns selbst und allen anderen – der Gesellschaft wie der Umwelt, zu einem gelungenem Leben verhelfen können. (Reinhard, 2014, S.37ff)

Gerade weil der Mensch zu einem wissentlich-willentlichen und somit freien Handeln fähig ist, ist er als Moralwesen aufgefordert, in die Natur ausschließlich unter Einbeziehung der Moral bzw. des Gewissens einzugreifen. Deshalb sind wir als Menschen zu einer speziestranszendierenden Einstellung und der entsprechenden Übernahme unserer Verantwortung für die Welt verpflichtet. (Höffe, 2014, S.29 und 52)

In Zeiten der Globalisierung und der zunehmenden Macht der Wirtschaft ist eine derartige Einstellung und das Bewusstsein dieser Verantwortung menschlichen Seins von besonders großer Bedeutung. Deshalb brauchen wir Konzepte wie CSR und ein sinn- und wertorientiertes Unternehmensmanagement, um uns von der heutigen oberflächlichen und konsumorientierten Gesellschaft wieder mehr zum Sein orientieren zu können. Wir sind dazu verpflichtet, uns selbstreflektierend und selbsttranszendent auf unsere wahren Werte und auf unser Gewissen zu besinnen.

Mit der unzerstörbaren Trostmacht des Geistes haben wir das Potential uns aus der Opferrolle zu befreien. Wir als Menschen tragen die Verantwortung, wir sind die gestaltende Instanz, die unsere inneren Bilder, unser Denken, Fühlen und Handeln führen kann. Das gilt für uns selbst wie für jeden einzigartigen Mitmenschen in jeder einzigartigen Situation, privat wie beruflich.

Literaturverzeichnis

Berschneider W. (2003): Sinnzentrierte Unternehmensführung. Orthaus Verlag, Lindau im Bodensee

Campbell W.K., Hoffman B.J., Campbell S.M., Marchisio G. (2011): Narcissism in organizational contexts, Human Resource Management Review 21 (2011), Elsevier Inc., p. 268-284

Collins J. (2001): Good to Great, HarperCollins Publishers Inc., New York

Deutscher Bundestag (1998): Abschlußbericht der Enquete-Kommission „Schutz des Menschen und der Umwelt - Ziele und Rahmenbedingungen einer nachhaltig zukunftsverträglichen Entwicklung" – Konzept Nachhaltigkeit – Vom Leitbild zur Umsetzung, Drucksache 13/11200

DSM-IV (1998): Diagnostisches und Statistisches Manual Psychischer Störungen, Saß H., Wittchen H.U., Zandig M. (Hrsg.), 2. Auflage, Verlag für Psychologie, Hogrefe-Verlag, Göttingen (S. 743-747)

Europäische Kommission (2001): Grünbuch – Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen, KOM(2001) 366

Europäische Kommission (2011): Mitteilung der Kommission an das europäische Parlament, den Rat, den europäischer Wirtschafts- und Sozialausschuss und den Ausschuss der Regionen – Eine neue EU-Strategie (2011-14) für die soziale Verantwortung der Unternehmen (CSR), KOM(2011) 681

Frankl V.E. (2012): Der Wille zum Sinn, 6. Auflage, Verlag Hans-Huber, Bern

Frankl V.E. (2013): Ärztliche Seelsorge, 4. Auflage, Deutscher Taschenbuch Verlag GmbH &Co. KG, München

Freud S. (1924): Zur Einführung des Narzißmus, Internationaler Psychoanalytischer Verlag, Wien

Fromm, E. (2013): Haben oder Sein, 40. Auflage, Deutscher Taschenbuch Verlag GmbH &Co. KG, München

Gastinger K., Gaggl P. (2012): CSR als strategischer Managementansatz, in Schneider A., Schmidpeter R. (Hrsg.): Corporate Social Responsibility – Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis, Springer-Verlag, Berlin Heidelberg, S.243–258

- Haller R. (2013): Die Narzissmusfalle, Anleitung zur Menschen- und Selbstkenntnis, Ecowin Verlag, Salzburg
- Hansen U., Schrader U. (2005): Corporate Social Responsibility als aktuelles Thema der Betriebswirtschaftslehre, Die Betriebswirtschaft (DBW), 65/4, S. 373–395
- Höffe O. (2014): Die Macht der Moral im 21. Jahrhundert, Annäherung an eine zeitgemäße Ethik, Verlag C.H.Beck oHG, München
- Hüther G. (2014): Die Macht der inneren Bilder, Wie Visionen das Gehirn, den Menschen und die Welt verändern, 8. Auflage, Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG, Göttingen
- Hürter T., Vašek T. (2014): Weniger Haben und mehr Sein, Hohe Luft, Ausgabe 3, 2014, S.20-27
- ICD-10 (2000): Internationale Klassifikation psychischer Störung, WHO, Klinisch Diagnostische Leitlinien, Kapitel V (F), Dilling H., Mombour W., Schmidt M.H. (Hrsg.), 4. Auflage, Verlag Hans Huber, Bern
- Jonker J., Stark W., Tewes, S. (2011): Corporate Social Responsibility und nachhaltige Entwicklung – Einführung, Strategie und Glossar, 1. Auflage, Springer-Verlag, Berlin Heidelberg
- Loew T., Ankele K., Braun S., Clausen J. (2004): Bedeutung der internationalen CSR-Diskussion für Nachhaltigkeit und die sich daraus ergebenden Anforderungen an Unternehmen mit Fokus Berichterstattung, future e.V. und Institut für ökologische Wirtschaftsforschung
- Lukas E. (2006): Lehrbuch der Logotherapie, 3. Auflage, Profil Verlag GmbH München Wien
- Maccoby M. (2000): Narcissistic leaders: The incredible pros, the inevitable cons, Harvard Business Review, Jan/Feb 2000, Vol. 78, S.68-77
- O'Boyle E.H., Forsyth D.R., Banks G.C., McDaniel M.A. (2012): A Meta-Analysis of the Dark Triad and Work Behavior: A Social Exchange Perspective, Journal of Applied Psychology, 2012, Vol. 97, No. 3, 557-579
- O'Boyle E., Harter J. (2013): State of the Global Workplace Report 2013, Gallup Inc., Washington
- Paulhus D.L., Williams K.M. (2002): The Dark Triad of personality: Narcissism, Machiavellianism, and psychopathy, Journal of Research in Personality 36 (2002) Academic Press, Elsevier Science, USA, 556-563
- Pircher-Friedrich A.M. (2011): Mit Sinn zum nachhaltigen Erfolg - Anleitung zur werte- und wertorientierten Führung, 3. Auflage, Erich Schmid Verlag GmbH & Co. KG, Berlin 2011

- Porter M. E., Kramer M. R. (2011): Creating shared value, Harvard Business Review, January-February 2011, S. 1–17
- Prexl A. (2010): Nachhaltigkeit kommunizieren – nachhaltig kommunizieren – Analyse des Potenzials der Public Relations für eine nachhaltige Unternehmens- und Gesellschaftsentwicklung, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden
- Reinhard R. (2014): Warum gut sein, Hohe Luft, Ausgabe 3, 2014, S.34-39
- Rosenthal S.A., Pittinsky T.L. (2006): Narcissistic leadership, The Leadership Quarterly 17 (2006), Elsevier Inc., p.617-633
- Schneider A. (2012): Reifegradmodell CSR - eine Begriffserklärung und -abgrenzung. In A. Schneider & R. Schmidpeter (Hrsg.), *Corporate Social Responsibility - Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis* (pp. 17–38). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- Van Marrewijk M. (2003): Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability : Between Agency and Communion, Journal of Business Ethics, 44, S. 95-105