

Ahrendt, Bernd; Bürklin, Nina & Ostberg, Paul. M.:

Führung auf festem Grund – mit Sinn: 10 Impulse für eine wertebasierte Führung

Springer Berlin Heidelberg 2025, 208 S., ISBN 978-3-662-71109-5

Das Buch «Führung auf festem Grund – mit Sinn» will 10 Impulse zu einer wertebasierten, sinnzentrierten Führung auf der Basis von Viktor Frankls Menschenbild vermitteln. Als Praxisbuch soll es wissenschaftliche Erkenntnisse mit konkreten Anregungen verbinden. Aus meiner Sicht erfüllt das Buch diesen selbst gesetzten Anspruch weitgehend. Jedes Kapitel enthält Kernaussagen, Basiswissen und Folgerungen für die Praxis. Es eignet sich also ideal für Manager/innen mit Zeitknappheit.

Was macht gute Führung aus? Das Buch zeigt, dass tragfähige Führung auf Sinn und Werten basiert – eine «Führung auf festem Grund». Entscheidend ist nicht nur, wie andere geführt werden, sondern ob Führungskräfte sich auch selbst wirksam führen können. Grundlage dafür ist ein stabiles Menschenbild: Der Mensch ist kein Mittel zum Zweck, sondern ein sinnorientiertes, verantwortungsbereites Wesen. Das Buch gibt folgende 10 Impulse für eine wertebasierte Führung, die sich meist auf Frankls Konzepte stützen.

1. Führung ist Beziehungsgestaltung: Sie bedeutet mehr als Prozesssteuerung – sie gestaltet Beziehungen und inspiriert Menschen. Die personale Führung wirkt direkt im Umgang mit Menschen, die organisationale Führung schafft den Rahmen über Strukturen und Kultur und die Selbstführung ist Grundlage sinnorientierter, wertebasierter Führung.
2. Führung ist pro Mensch: Sie erfordert eine menschenwürdige Haltung und ein ganzheitliches Menschenbild. Frankl betont Willensfreiheit, Sinnorientierung und die Einheit von Körper, Psyche und Geist. Das Geistige ist die Quelle der Motivation und der Sinnsuche.
3. Führung ist Entscheiden und Handeln: Führung heisst, im eigenen Handlungsspielraum zu entscheiden und dazu zu stehen. Entscheidungen sollen sich am objektiv erkennbaren Sinn orientieren. Klarheit, Verantwortungsbewusstsein und Mut sind dazu nötig.
4. Führung ist zukunftsorientiert: Zeit ist ein Fluss von Möglichkeiten. Gegenwärtige Entscheidungen wählen aus Potenzialen der Zukunft. Frankls Zeitfluss-Modell betont die Gestaltbarkeit durch bewusstes Handeln.
5. Führung ist Ausrichtung auf die Mitwelt: Organisationen sind lebendige Gemeinschaften. Die Fähigkeit zur Selbst-Distanzierung schafft Freiraum; Triebe und Ängste werden überwindbar. Selbst-Transzendenz bedeutet, sich einer Aufgabe oder einem Menschen zu widmen.

6. Führung ist mitgestaltend: Durch Entscheidungen prägen wir die Welt und uns selbst. Wiederholte Handlungen werden zu Gewohnheiten, lassen aber neue Wege offen.
7. Führung ist potenzialfördernd: Neben bekannten Kompetenzen betonen die Autorin und die Autoren die Sinnkompetenz, d. h. Entscheidungen im Einklang mit Sinn und Werten.
8. Führung ist kreativ und innovativ: Die innere Haltung prägt das kreative Denken. Sinnorientierung und Methoden wie der Sokratische Dialog fördern wertebasiertes Handeln.
9. Führung ist nachhaltig: Nachhaltigkeit vereint soziale, ökologische und ökonomische Ziele. Sie bedeutet auch, innere Ressourcen wie Gesundheit und Zuversicht zu stärken.
10. Führung ist resilienzfördernd: Resilienz entsteht durch Sinnsuche, Selbst-Distanzierung und Selbst-Transzendenz. Diese schaffen Orientierung und inneren Freiraum.

Aus meiner Sicht ist das Buch ein sehr guter Einstieg ins Thema «Wertebasierte, sinnzentrierte Führung». Das Buch bietet eine verständliche Einführung in die Grundkonzepte der Logotherapie. Gleichzeitig ist es klar gegliedert und auf die Führungspraxis ausgerichtet, wobei zur Führung immer auch Selbstführung gehört.

Ein kritischer Blick auf das Buch zeigt auch einzelne Schwächen. Die 10 Impulse sind unterschiedlich gut mit Frankls Logotherapie verknüpft. Teilweise wirkt die Auswahl von Zitaten, TED-Talks und Podcasts etwas beliebig, und die Sprache nähert sich dann dem gängigen Managementjargon. Das Kapitel zur Nachhaltigkeit ist klar an Frankls Wertekategorien orientiert, doch fehlen hier Bezüge zu aktuellen Konzepten wie Sustainable Development Goals (SDGs) und Inner Development Goals (IDGs) – eine verpasste Chance.

Ich wünsche mir, dass das Buch seinen Weg in der Ausbildung von Führungskräften und Coaches findet. Denn Sinn- und Wertefragen sollten hier einen zentralen Platz einnehmen.

Bruno Frischherz, 2025