

Die „Sinn-Macht“ Leadership und Führungs-Sinn

Alfried Längle

Sinn ist ein Thema, das manche Menschen kaum berührt – während andere sich von ihm schmerzlich aufgewühlt fühlen. Ein Sinnlosigkeitsgefühl kann ein Unwohlsein über Jahre erzeugen, Lebensqualität reduzieren, Motivation blockieren, ja mitunter die Lust am Leben nehmen.

In diesem Beitrag werden folgende Fragen besprochen: Was ist Sinn? Warum kann er verloren gehen und wie ist das Sinnkonzept mit Leadership verbunden?

Es gibt kaum einen Menschen, der nicht auf das Thema Sinn gestoßen ist im Rahmen seiner Arbeit (z.B. „Hat das einen Sinn, wenn wir das so machen?“) oder seiner Lebensgestaltung („Wozu mache ich das? – Wofür ist das gut? – Was soll das?“). Diese Fragen sind uns bekannt, fast schon alltäglich. Die Geläufigkeit dieser Fragen kann allerdings ein Problem darstellen: Weil sie „nichts Besonderes“ sind, können sie in ihrem Gewicht und in ihrer Bedeutung unterschätzt werden. Tatsächlich dürfen wir uns aber nicht täuschen lassen, wie schwer das Sinnthema zu fassen ist. Und wie weitreichend die Konsequenzen sind, wenn der Sinn in dem, was wir tun, nicht empfunden wird. Geht nämlich der Sinn einmal verloren, so steht man verständnislos vor einer großen Frage: Wie soll der Mensch zu einem ihm gemäßen Handeln motiviert sein, wenn er die Zusammenhänge nicht mehr sieht und ihm die Orientierung verloren ging?

Herr M. - Ein Beispiel aus der Praxis

Herr M., Vertriebsleiter in einem großen Fachhandelsunternehmen, bemerkt, daß sein Chef ihm mit Mißtrauen begegnet. Er ist ihm gegenüber in den letzten Monaten spürbar reservierter. Dies verletzt Herrn M. und er zieht sich gekränkt mehr und mehr zurück. Es verwundert nicht, daß er zunehmend demotiviert wird; seine Arbeitslust erlahmt und die Leistung geht zurück. Eine fatale Spirale hat eingesetzt, die sein innerbetrieblicher Konkurrent sogleich wahrnimmt. Dieser Mitarbeiter, der seinerzeit auch Anspruch auf den Posten angemeldet hatte, rivalisiert seither mehr oder weniger offen mit ihm.

Herr M. geriet zwischen die Fronten: zurückgesetzt von oben, bedroht „von unten“, wie er sagte. Das alles lastete schwer auf ihm, und er spielte mit dem Gedanken, das Unternehmen zu wechseln. Doch nach über 20 Jahren Zugehörigkeit und im Alter von 48 Jahren ist es riskantes Manöver, von dem er außerdem nicht wirklich überzeugt war, da er sich mit dem Unternehmen und der Tätigkeit gut identifizieren konnte. Aber er bekam Zweifel, ob er die Kraft habe, die Situation durchzustehen.

Ist man erst einmal in einem solchen Strudel, zieht er oft weitere Kreise. So geschah es auch Herrn M. Es begann nun auch im privaten Leben zu kriseln. Sein Bedrückt-Sein, über das er mit der Partnerin nicht offen sprach, belastete die Beziehung. Die Partnerin machte ihm sein mangelndes Interesse an ihr zum Vorwurf. Sie fühlte sich zurückgesetzt und abgewertet. – Es war interessant zu sehen, wie sich die Ausgangssituation mit seinem Chef in der Partnerbeziehung wiederholte.

Die private Situation brachte das Faß zum Überlaufen. Herrn M. stand das Wasser bis zum Halse und er suchte Fremdhilfe im Coaching; er brauchte ein Programm zur schrittweisen Deeskalation der Situation.

Sinn ist Ausrichtung auf Mehrwert

Sinn heißt eigentlich gehen, unterwegs sein, Wer geht, geht irgendwohin. Etwas „macht“ dann „Sinn“, wenn es dazu dient, einen Wert zu erhalten oder mehr Wert zu schaffen. Mitarbeiter einzustellen oder zu entlassen, Investitionen zu tätigen, Beratung in Anspruch zu nehmen usw. ist dann „sinnvoll“, wenn es einen Mehrwert „verspricht“ (d.h. dieser liegt noch in der Zukunft). Für einen Sinn zu bezahlen ist durchaus in Ordnung. Nur unter dem Strich muß ein Gewinn herauschauen – etwas, was wir als *Wert bzw. Wertzuwachs* ansehen (was nicht unbedingt ein materieller Wert sein muß). Sinn ist wie ein Wegweiser, der auf die Wertoptimierung verweist. Somit ist Sinn eine dynamische, keine statische Größe.

Was ist ein Wert?

Ein gutes Essen, ein erquickender Schlaf, ein persönliches Gespräch, eine Wanderung, eine schöne Musik, eine Liebe – all das und noch viel mehr stellen Werte für uns dar.

Werte, die für das Leben bedeutsam sind, erhalten dieses Gewicht dadurch, daß sie etwas zur Verbesserung des Lebens beisteuern. Sie stehen im Dienste des Lebens.

Wie können wir wissen, ob etwas für unser Leben relevant ist? Unser Gefühl ist wie eine innere Waage, welches die Bedeutung für das eigene Leben herausfindet. Das bedeutet, daß jeder Mensch die Werte *persönlich fühlen* muß. Wenn mir beispielsweise ein Schnitzel schmeckt, dann habe ich das Gefühl, daß ich es weiter essen mag, weil es mir „gut“ tut. Es sättigt den Hunger, oder macht mir vielleicht nur durch seinen Geschmack Freude, Lebensfreude, die mich seelisch stärkt. Nur gedachte Werte, auch wenn sie noch so „vernünftig“ sind, enthalten nicht jene Steuerungskraft, die den gefühlten Werten innewohnt, weil ihre Bedeutung für das Leben nicht präsent ist¹ (Längle 2003). Das Gleiche gilt für Werte in Unternehmen. Unternehmenswerte (z.B. Strategiekonzepte, Projekte, Unternehmensphilosophie) haben für die Mitarbeiter nur dann „existenzielle Relevanz“, wenn sie nicht nur gewußt, geplant, reflektiert oder diskutiert sind (was ohne Zweifel auch förderlich für ihre Umsetzung ist), sondern wenn sie „gefühlte“ werden, d.h. konkret verbunden sind mit Wertschätzung, Identifikationsmöglichkeiten, persönlichem Engagement, konkreten Aufgaben usw. Nur was in solcher Art „getragen“ wird, wird im Unternehmen „lebensrelevant. Darin liegt auch der unternehmerische Vorteil von Privatunternehmen. Ist kein persönlich gefühltes Interesse dahinter ist, werden Unternehmen diffus.

Sinnfindung braucht das persönliche Gespür

Sinn haben wir als Ausrichtung auf einen Wert bezeichnet. Wer für sein Handeln eine Richtung hat, hat ein Ziel. Die Person erhält eine *Orientierung* in der Vielfalt möglicher Wege. Damit eröffnet Sinn eine Zukunft.

¹ Wir kennen das von unzähligen Beispielen. Ein Raucher z.B. weiß um den Schaden des Rauchens für die Gesundheit. Der Wert der Erhaltung der Gesundheit wird meistens aber erst dann zugkräftig, wenn neben der kognitiven Information und dem vernünftigen Wissen auch die emotionale Komponente dazu kommt, z.B. durch einen Schrecken nach einem Herzinfarkt. Dann wird das Wissen „fühlbar“ – und damit wird die *existenzielle Relevanz* des Wertes präsent. (weitere Ausführungen über die Bedeutsamkeit der Gefühle in meinem Buch *Emotion und Existenz* 2003).

Die Orientierung, die wir durch die Sinnfindung erhalten, hat eine ganz eigene Charakteristik. Es geht darum, etwas wahrzunehmen, was eigentlich noch nicht da ist, sondern noch in der Zukunft liegt (Frankl 1997). Kann man von Wahrnehmung sprechen, wenn es um die Wahrnehmung von etwas geht, das gar nicht da ist? Der Mensch hat tatsächlich eine Veranlagung, mit deren Hilfe er die Komplexität des täglichen Lebens durchschauen kann: sein *Gespür*. Wir können spüren, was „das Richtige“ in einer Situation ist, was es jetzt braucht, worum es heute gehen soll, weil es morgen gefragt ist.

Sinn-Findung oder Sinn-Gebung?

Wenn Sinn eine lebenstragende Funktion haben soll, dann kann er nicht *erfunden* werden. Er soll in der Realität verankert sein. Ein solches Sinnverständnis bedeutet Schlichtheit, Demut. Es verlangt von uns, daß wir uns der Realität beugen, daß wir uns als ‚Sub-jekte‘ (lat. ‚Unterworfene‘) der Gegebenheiten zu verstehen haben. Viktor Frankl hat diese *Haltung der Offenheit* als Ausgangsbasis der Sinnfindung bezeichnet. Der Beginn der Sinnfindung liegt demnach in einer Offenheit, die nichts erwartet und in der sich der Mensch von den Umständen und Gegebenheiten, in denen er steht, fragen läßt. *Menschsein heißt in Frage stehen – und Leben ist Antwort geben*. Antwort geben auf die Fragen der Stunde, der Situation, der Zeit. Die Antwort besteht im Handeln und Tun. „Was machst Du damit“ ist die grundlegende Frage aller Situationen. „Wie gehst Du damit um und was kann Dein Beitrag sein?“

Haltung der Offenheit

Offenheit ist nicht nur Grundlage existentiellen Lebens, sie ist auch das Zentrale existentiellen Leaderships. Führung kann verstanden werden als Spezialisierung in dieser Verschränkung von Offenheit für die Gegebenheiten (für ihre Chancen und Notwendigkeiten) mit den Potentialen der Menschen. Leadership ist Demut im Erfassen der Vorgaben, aber Mut in ihrer Gestaltung. Leadership bedeutet, sich von der Realität bzw. von den anderen Menschen „etwas sagen zu lassen“, bevor man ihnen etwas sagt (vgl. Kinast, Mender-Schadt 2005). Führungs-Sinn erweist derjenige, der neben dem *Gespür* für das, worauf es jetzt ankommt, um auch in der Zukunft wertvolle Produkte schaffen zu können, diese so mit einzelnen Personen verknüpfen kann, daß diese sich persönlich engagieren (können). Führungs-Sinn ist aus dieser Sicht Brückenschlag zwischen der Sache und den Menschen (Gouta-Holubek 2006). Leadership, die auf dem offenen *Gespür* für das, was ansteht, basiert, ist eine Kunst, die geübt und zur Meisterschaft gebracht werden kann. Man beherrscht sie nicht einfach durch Geburt, Alter oder Position. Diese Offenheit bedarf der Schulung und Reflexion und kann nur im Dialog heranreifen.

Herr M.

Schwierig wird es mit der positiven Haltung der Offenheit, wenn man sich bedroht fühlt, abgewertet oder angegriffen. So wie Herr M. Ihm war klar, daß die Spirale, in der er sich befand, ihren Beginn in der Zurückstellung durch den Chef hatte. Ihm gegenüberzutreten schien Herrn M. jedoch derzeit das schwierigste. An den rivalisierenden Kollegen mochte er schon gar nicht denken, da überkam ihn nur Aggression. Bei seiner Frau hätte er am ehesten Vertrauen, ein Gespräch zu wagen, wenngleich ihn der Gedanke emotional sehr verunsicherte, so daß er sich ihr nicht eröffnen mochte. Trotz der bestehenden Ängste, die im Coaching offen an- und ausgesprochen wurden (auch das gehört zur Offenheit: die Akzeptanz des inneren Erlebens), hatte Herr M. für eine Konfrontation mit seiner Frau aber offensichtlich mehr Boden unter den Füßen. So erarbeiteten wir eine Vorgangsweise, um ihr

gegenüber offen seine Situation und sein Empfinden ansprechen zu können. Darum sollte es gehen: sich ihr zu zeigen. Die Vorwürfe und Enttäuschungen der Frau hatten ja einen klaren Inhalt: sie fühlte sich zu Recht zurückgesetzt und als Partnerin abgewertet, und er hatte durch sein Schweigen tatsächlich zu wenig Interesse an ihr als Lebensbegleiterin. Den Wert einer tragfähigen Beziehung aufzunehmen war der Sinn der Situation. Diesen Schritt zu wagen war für ihn mit dem Risiko verbunden, daß die Beziehung brechen könnte. Doch der Sinn der Situation war, aus seinen Konstruktionen herauszukommen und zu prüfen, „was Sache“ sei, um sein Leben auf den festen Boden der Realität zu stellen. Andererseits brauchte auch die Partnerin diese Transparenz, damit sie sich auf ihn einstellen, ihn verstehen und ihn darin begleiten konnte – oder eben ihn verlassen könnte, sollte sie mit den Umständen nicht mehr einverstanden sein.

Das Aufzeigen dieses Hintergrundes und das Formulieren konkreter Sätze, mit denen Herr M. das Gespräch eröffnen und mögliche kritische Kommentare, Vorwürfe oder Enttäuschungen auffangen könnte, ermöglichte ihm nach zwei Coachingstunden, das Gespräch zu führen. Es verlief weitgehend entlastend für Herrn M., obgleich er einige kritische Rückmeldungen über sein Verhalten und seine Persönlichkeit erhielt. Doch überwog eine partnerschaftliche Gesinnung und das Verständnis seiner Frau.

Sinnsuche – Sinnkomponenten

Es gibt zwei Arten von Sinn: Handlungssinn und Verstehenssinn. Der Verstehenssinn geht in die philosophischen und religiösen Fragen des Menschen. Er wird geahnt, gefühlt, geglaubt. Philosophie, Religion und Erziehung geben den Hintergrund dafür. Handlungssinn (wir nennen ihn auch existentiellen Sinn) hingegen ist in jeder Situation aufs Neue zu finden, ist auf die Person und ihre konkrete Situation zugeschnitten. Dabei geht es darum, wie wir *uns selbst einbringen* in diese Welt, womit wir uns abgeben, was wir auswählen, wofür wir unsere Zeit hergeben, welchen Aufgaben, Themen, Werten wir uns widmen. Der existentielle Sinn ist also nicht vorgegeben, sondern entsteht in jeder Situation neu durch das Zusammenspiel der Möglichkeiten, Angebote und Notwendigkeiten und durch die Fähigkeiten, Werte, Überzeugungen und Zielvorstellungen, die wir selbst haben und mit denen wir uns jeweils abstimmen. Dafür ist die Bereitschaft, sich auf andere(s) einzulassen und das Eigene dazu zugeben, Voraussetzung.

Existentiellen Sinn *definieren* wir in der Nachfolge Frankls heute als „wertvollste Möglichkeit in der jeweiligen Situation“. Um solchen Sinn finden zu können, bedarf es vier Schritte (vgl. Längle 2000a). Sie bilden die tragenden Strukturen des existentiellen Sinns und stellen eine Anleitung für die Sinnsuche dar:

1. *Realismus* – nicht ehrgeizige Wünsche, gefällige Träume, lustvolle Phantasien sind der Boden, auf dem Sinn gegründet werden kann. Sinnsuche setzt bei den Fakten an, bei den Vorgegebenheiten, für die es eine Offenheit braucht. Da sie störend sein können, weil sie nicht in unseren Plan passen, will man sie manchmal nicht ganz sehen.
2. *Wertgefühl* – eine Tätigkeit, ein Erleben wird nur dann zum persönlichen Sinn, wenn es subjektiv als wertvoll empfunden wird, wenn man es machen *mag*, wenn man etwas verlieren würde, könnte man es nicht tun. Sinnfindung setzt also ein persönliches Bezogensein zum Inhalt voraus. – Ohne Beziehung kein Sinnerleben!
3. *Entschiedenheit* – existentieller Sinn fordert persönliche Bereitschaft, sich selbst darauf einzulassen. Und dafür ist die Entschiedenheit, die ganz persönliche Zustimmung erforderlich. Dieses innere „Ja“ kann nur gegeben werden, wenn die Tätigkeit dem Eigenen entspricht, mit dem in Deckung kommt, was man selbst als wichtig ansieht und was mit den eigenen Überzeugungen, Werthaltungen,

Zielsetzungen, ja eigentlich mit dem eigenen Wesen und dem Gewissen in Resonanz ist.

4. *Handlungen* – der Sinn einer Aufgabe oder eines Erlebens wird durch die Tat abgerundet. „Es gibt nichts Gutes, außer man tut es“, meinte schon Wilhelm Busch. Mit der Investition von Zeit und Kraft wird der Sinn zum Erlebnis, wird Sinn erst erfahrbar und real, auch subjektiv wirklich.

Auf das Unternehmen angewandt bedeutet existentieller Sinn, daß die Projekte für einen selbst und für die Mitarbeiter zu *persönlichen Aufgaben* werden, durch die man sich „angesprochen fühlt“. Dies kann geschehen, wenn wir uns an Projekten selbst verwirklichen können, d.h. unsere Fähigkeiten zur Entfaltung bringen können, zum Wohl nicht nur von uns selbst, sondern auch für ein „größeres Ganzes“. Leadership ist damit der Brückenschlag von der Sache zum Mitarbeiter, ist Hilfestellung, Erklärung, Vorbild, damit dieser mit der Sache etwas „anfangen“ kann. Für den Sinn im Leben ist es wichtiger, etwas angefangen zu haben, als es vollendet zu haben. Nicht angefangen zu haben heißt, nicht gelebt zu haben. Viele Sinnlosigkeitsgefühle stammen daraus, dass wir mit den Projekten, Aufgaben, Angeboten persönlich „nichts anfangen“ können. Dann wird das Leben zur Routine, zum Zwang, zur trockenen Pflicht, zur lästigen Mühe – zur sinnlosen Qual.

Herr M.

Was verlangte die Situation nun von Herr M.? Es ist typisch für existentielles Coaching, daß es von der Offenheit für die Situation geleitet wird. Da diese Haltung für das Leben so wichtig ist, wird sie ‚automatisch‘ oder intuitiv von vielen auch nicht existenzanalytischen Coaches angewandt. Bei Herr M. geht es weniger darum, was er gerne täte oder worauf er Lust hätte (das wird als kreativer Hintergrund in die Betrachtung selbstverständlich mit eingebaut), als vielmehr darum, was es in einer solchen Situation braucht, was „ansteht“, was die Erfordernis für die Verbesserung der Situation ist. Lust auf weitere Gespräche im Unternehmen hatte er keine. Blickte er jedoch mit dieser Offenheit, die durch den Coach gehalten und gestützt war, auf seine betriebliche Situation, so war ganz klar, daß es weitere Konfrontationen und Gespräche brauchte. Doch sah er sich nicht in der Lage, mit dem Kollegen zu sprechen. Es handele sich in der Beziehung zu ihm um einen Dauerzustand, der nicht einfach zu lösen sei. – Diese Abstimmung der äußeren Situation mit der inneren Bereitschaft und Fähigkeit (innere Offenheit!) ist zentral für die Sinnfindung. Denn nur dann kann Sinn eine Ausrichtung für das persönliche Leben sein, wenn er Maß nimmt an den eigenen Fähigkeiten, Potentialen, Ressourcen, Plänen, Haltungen, Vorhaben, Einschätzungen usw.

Wie stand es mit einer Auseinandersetzung mit dem Chef? In der nächsten Sitzung wurde diese Möglichkeit in ihrem Für und Wider behandelt. Auch hier dominierten Ängste, angeführt vom Risiko weiterer Abweisung bis hin zur Provokation einer Kündigung. Wäre es nicht klüger, sich still und ruhig zu verhalten, die Situation „auszusitzen“? In diesen Gesprächen wurde immer klarer, daß ein Abwarten die Situation nicht lösen würde. Sollte eine Kündigung im Raume stehen, wäre sie mit Passivität nicht zu verhindern. Aber selbst wenn sie damit etwas verzögert werden könnte, wäre dieser kleine Gewinn mit einem großen Preis an persönlichem Stress erkaufte.

In zwei weiteren Sitzungen wurde das Gespräch mit dem Chef szenisch antizipiert. Schließlich erbat sich Herr M. einen Termin und es kam zu dem mit Spannung erwarteten Gespräch. Es war ein höchst überraschendes Gespräch. Herr M. begann es, indem er ihm eröffnete, daß er im Verhalten des Chefs eine Veränderung erlebte. Er bat ihn, ihm mitzuteilen, was er ändern sollte, um wieder die alte Beziehung herzustellen. Der Chef war nicht wenig überrascht, gab zu, ihn in der letzten Zeit etwas aus dem Auge verloren zu haben. Ihm sei jedoch nicht aufgefallen, daß er ein verändertes Verhalten an den Tag gelegt hätte,

denn in seiner Haltung ihm gegenüber und in seiner Einschätzung der Arbeit hätte sich nichts verändert. Hingegen sei er in mehrfacher Hinsicht anderweitig gefordert gewesen, von dem einiges mit privaten Angelegenheiten zu tun gehabt hätte. Zur Überraschung von Herrn M. bedankte sich der Chef bei ihm für das offene und vertrauensvolle Ansprechen seiner Problematik und gab der Hoffnung Ausdruck, daß Herr M. nun wieder beruhigt und entlastet seiner beruflichen Tätigkeit nachgehen könne. – Offenheit zahlt sich manchmal unmittelbar aus. Doch ist sie kein Garant für schnellen Gewinn. Das erfuhr Herr M. beim Besprechen der Situation mit dem rivalisierenden Mitarbeiter. Das Ansprechen der Problematik löste bei diesem eine heftige Reaktion aus, die zu monatelangen Kämpfen führte. Sie wurden im Coaching dicht begleitet. Das Konfliktpotential nahm aber nicht ab und führte schließlich zu einer Zuspritzung der Lage, die im Betrieb einen unhaltbaren Zustand schuf. Sie kam vor die Geschäftsleitung und den Betriebsrat und führte schließlich zur Trennung des Unternehmens von dem rivalisierenden Mitarbeiter. – Offenheit kann auch schmerzlich sein. Aber ein Leben, das auf Realität gründet und sich an menschlichen Werten orientiert, ist allemal wert, gelebt zu werden.

Fazit für die Führungs-Praxis

Das Sinnkonzept bedeutet für die Praxis mehrerlei. Es stellt erstens eine Philosophie dar für grundsätzliche Orientierungsfragen im Leben und in der Arbeit. Zweitens enthält es eine praktische Anleitung für die Sinnsuche, die konkret auf die Situation des einzelnen anwendbar ist, aber auch grundsätzlich für ein sinnvolles Leadership einsetzbar ist (Tutsch 2005). Schließlich stellt es ein Konzept dar, um mit Krisen und Belastungen besser umgehen zu können bzw. auch anderen Menschen oder Unternehmen in solchen Situationen zu helfen. - Lassen Sie uns zum Abschluß noch eine konkrete Zusammenfassung für sinnvolle Leadership geben (vgl. auch Kinast 2005).

Leadership macht Sinn – das bedeutet auf diesem Hintergrund eine *vierfache Transparenz*:

1. Transparenz schaffen hinsichtlich der Realisierbarkeit der Projekte;
2. Transparenz schaffen hinsichtlich der Wertigkeit, Werthaftigkeit und Lebensbedeutsamkeit der Projekte;
3. Transparenz schaffen und mithelfen, was an Eigenem darin aufgehen kann und enthalten sein kann;
4. Das Design der Aufgabe schaffen: den Projektrahmen und größeren Zusammenhang transparent machen, in dem die Sache steht.

Existentielles Leadership ist in diesem Verständnis nicht *Zielsetzung*, sondern *Sinnfindung* bzw. *Sinnstiftung*. Zielsetzung verfolgt einen *Zweck*, es geht um die Erfüllung einer Funktion. – Sinn jedoch orientiert sich am Eigenwert, am Inhalt der Aufgabe, am Wert der Menschen, am Wert seiner selbst. Wenn die Funktion auf den Inhalt abgestimmt wird, wenn die Steigerung dieser Werte das Ziel ist – dann gibt die Arbeit Erfüllung, dann macht Leben Sinn.

Literatur:

Frankl V (1997) Die Sinnfrage in der Psychotherapie. München: Piper, 7. Aufl.

Frankl V (2004) Das Leiden am sinnlosen Leben. Freiburg: Herder, 9. Aufl.

Gouta-Holoubek Edith (2006) Externes Firmencoaching. Ein Erfahrungsbericht. In: Existenzanalyse 23, 1, 38-42

Kinast Rainer (2005) Coaching – Chancen für Leitende. Eine Psycho-Logik, geschrieben für Führungskräfte. In: Existenzanalyse 2005, 22, 1, 43-48

- Kinast Rainer, Mender-Schadt Irmgard (2005) Führungskraft als Coach: In: Existenzanalyse 2005, 22, 1, 48-51
- Längle A (2000a) Sinnvoll leben. St. Pölten: NP-Verlag, 5. Aufl.
- Längle A (2000b) Sinnspuren. Dem Leben antworten. St. Pölten: NP-Verlag, 2. Aufl.
- Längle A (2002) Wenn der Sinn zur Frage wird. Wien: Picus
- Längle A (2003) (Hrsg) Emotion und Existenz. Wien: Facultas
- Längle A (2008) Existenzanalyse. In: Längle A, Holzhey-Kunz A: Existenzanalyse und Daseinsanalyse. Wien: UTB (Facultas)
- Milz Alexander (2005) Wenn Werte wegbrechen. Ansätze existenzanalytisch-logotherapeutischer Begleitung von Teams in Veränderungsprozessen. In: Existenzanalyse 2005, 22, 1, 57-61
- Neumann-Röder Sabine (1995) Existenzskala und Coaching. Eine Untersuchung im Top-Management. Unveröff. Diplomarbeit. Wien: GLE
- Tutsch L (2005) Supervision und Coaching in Teams und Gruppen. In: Existenzanalyse 2005, 22, 1, 4-18

Anschrift des Autors:

DDr. Alfried Längle
Ed. Sueß-Gasse 10
1150 Wien
01-9859566
alfried@laengle.info