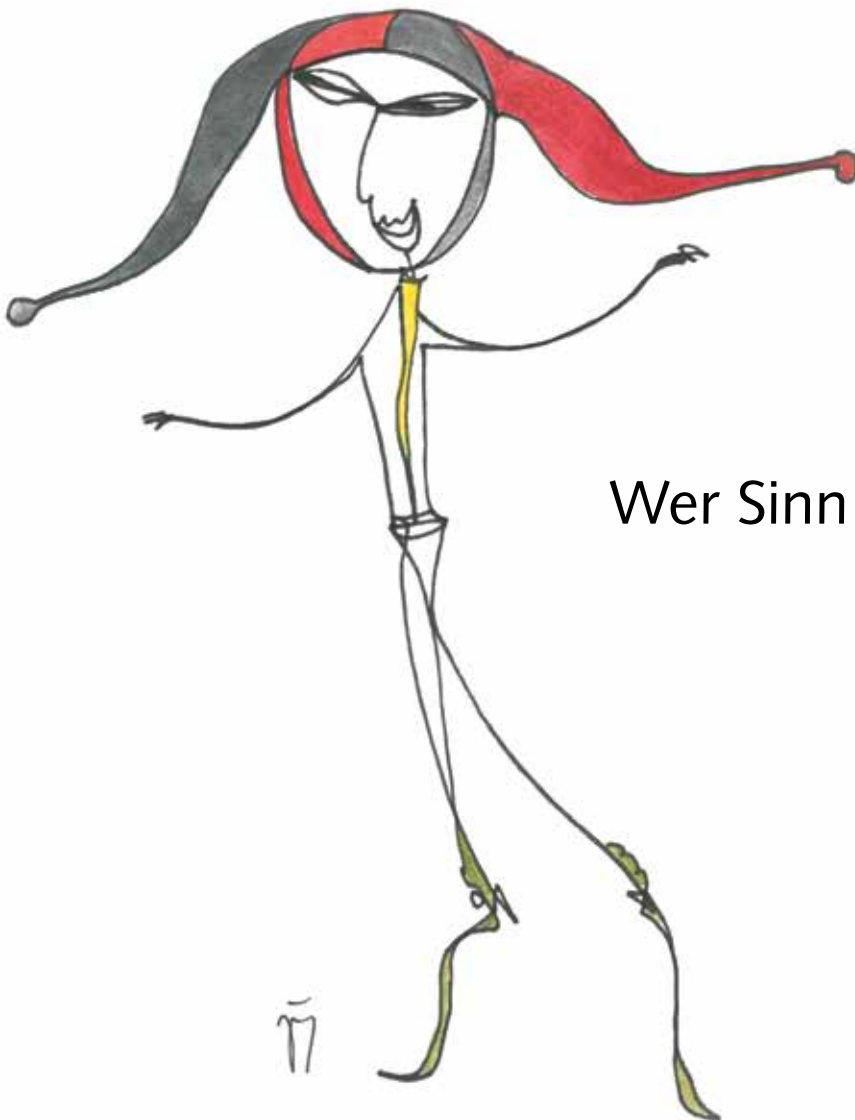
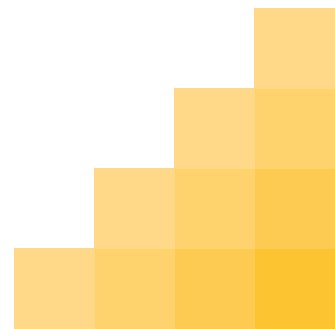


# LuPe20

LIEBICH & PARTNER  
Management- und Personalberatung AG



Wer Sinn Sie?





Dipl.-Oec. **Steffen Hilser**,  
Vorstand bei Liebich & Partner

Liebe Leserinnen und Leser,

mussten Sie zweimal hinschauen? Mit dem Motto »Wer Sinn Sie?« haben wir uns die Freiheit genommen, die Sprache ein wenig aus der gewohnten Ordnung zu bringen. Es verdeutlicht, dass Sinn eine Frage der individuellen Perspektive ist, dass das Verlassen der vertrauten Perspektive den Sinn verändert, dass Sinn nie für sich steht, sondern immer abhängig vom jeweiligen Kontext ist. Warum das wichtig ist? Unternehmen steuern auf Zeiten zu, in denen der Sinn und die Sinnvermittlung eine entscheidende Rolle spielen werden.

Auf die Perspektive kommt es beispielsweise an, wenn Unternehmen nach gewinnbringenden Serviceangeboten suchen. Das eigentlich einfache Erfolgsrezept: Gemeinsam den Blick auf das wenden, was im Sinne des Kunden ist (S. 3). Was im Sinne des Unternehmens ist, wird gemeinhin als Geschäftssinn bezeichnet. Wenn hinter dem Begriff mehr als Zahlen stecken, kann er virale ebenso wie gemeinschaftsstiftende Kraft entwickeln. Und – ein Ausflug in die Zukunft – womöglich den Weg in neue, partizipative Formen der Zusammenarbeit weisen (S. 4/5).

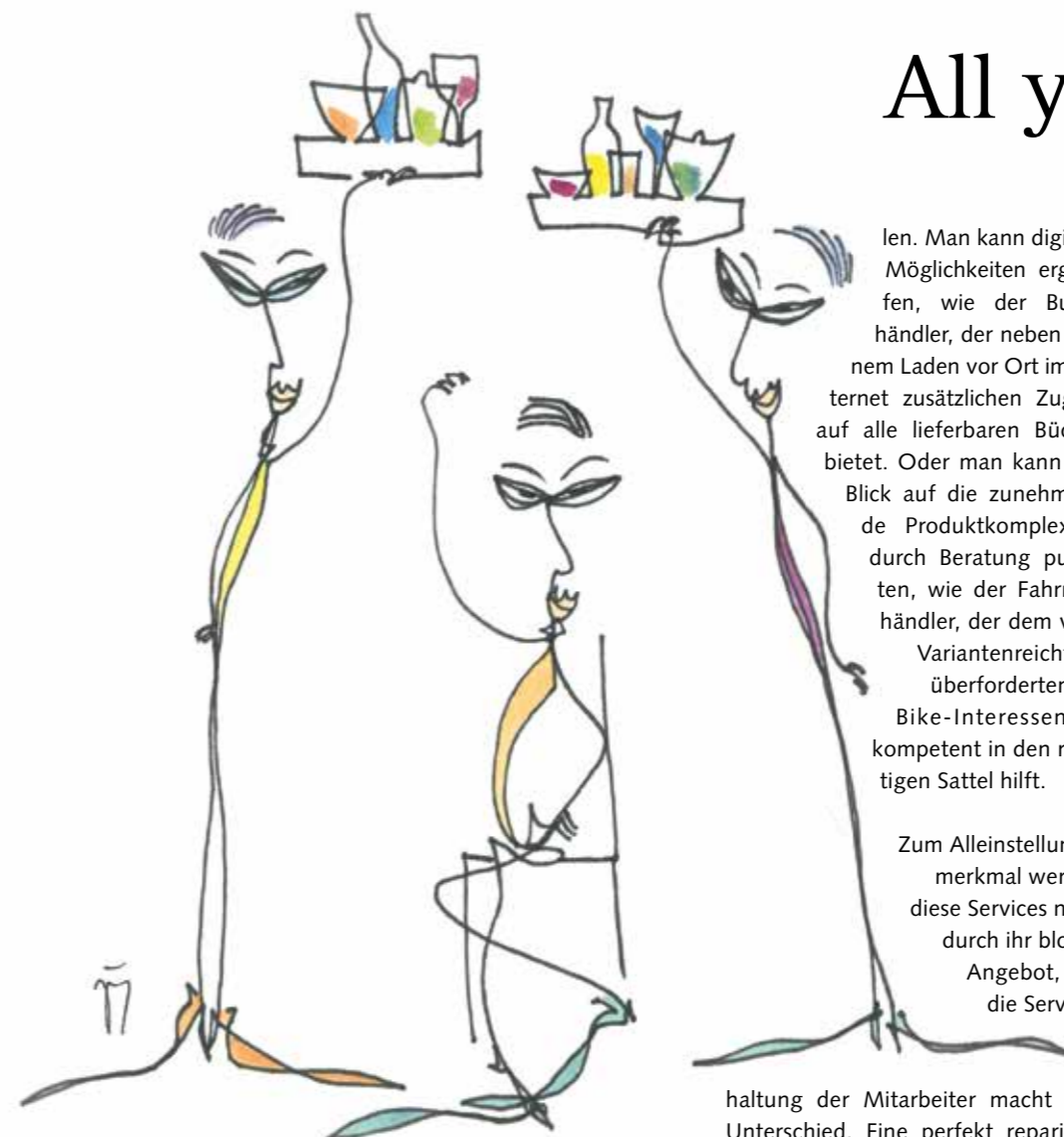
In Zukunft muss unter anderem zwischen sinnsuchenden Mitarbeitern und Unternehmensinteressen vermittelt werden. Damit das nicht zur Zerreißprobe für Führungskräfte wird, haben Unternehmen noch viel zu tun (S. 6). Coaching bleibt bei der Führungskräfteentwicklung eine sinnvolle Maßnahme. Wobei es manchmal gerade der Unsinn ist, der dem Sinn die Tür öffnet (S. 7).

Sinnfragen stellen sich nicht nur für Menschen und Unternehmen, sondern auch in der Kunst. Der Zeichner und Lyriker Jürgen Weing steht Rede und Antwort (S. 8).

Was ist sinnvoll? Wer entscheidet über Sinn? Mit dieser LuPe wollen wir dem oft so leicht dahingesagten »Sinn« auf die Spur kommen.

Ihr Steffen Hilser

## Sinnzusammenhang



# All you need.

len. Man kann digitale Möglichkeiten ergreifen, wie der Buchhändler, der neben seinem Laden vor Ort im Internet zusätzlichen Zugriff auf alle lieferbaren Bücher bietet. Oder man kann mit Blick auf die zunehmende Produktkomplexität durch Beratung punkten, wie der Fahrradhändler, der dem vom Variantenreichtum überforderten E-Bike-Interessenten kompetent in den richtigen Sattel hilft.

Zum Alleinstellungsmerkmal werden diese Services nicht durch ihr bloßes Angebot, erst die Service-

haltung der Mitarbeiter macht den Unterschied. Eine perfekt reparierte Waschmaschine? Geschenkt, wenn der Misstrauen des Servicemitarbeiters in schlechter Erinnerung bleibt. Ein sich vor Freundlichkeit überschlagender Verkäufer? Überflüssig, wenn sich seine Beratung statt am Kunden an dem ausrichtet, was das Unternehmen mittels Provisionen pushen will.

### »Die Servicehaltung macht den Unterschied.«

Das Beispiel macht deutlich, Service beschränkt sich nicht auf eine Abteilung. Der Sinn von Service entfaltet sich erst, wenn die Servicehaltung als Teil der Firmenkultur in allen Unternehmensbereichen gelebt wird. Ob in der Produktentwicklung, dem Vertrieb oder der Reklamationsabteilung, es geht darum, den Kunden tatsächlich ernst zu nehmen, in seinen Wün-

schen – Beispiel Crowd Engineering – genauso wie in seinen Sorgen, bei Störungen oder Mängeln.

Eigentlich eine Selbstverständlichkeit: Service macht nur Sinn, wenn er hält, was er verspricht. Ein Anruf bei der 24-Stundenhotline erübrigt sich, wenn man dort auf unqualifizierte Gesprächspartner trifft. Das Gleiche gilt für die persönliche Beratung, wenn das Internet kompetenter als der Verkäufer ist. Welcher und wie viel Service sinnhaft ist, bestimmt im Übrigen der Kunde selbst. Service der Zukunft ist customized, er wird kun-

### »Service der Zukunft ist customized.«

denindividuell angepasst. Jeder Kunde stellt kostenfreie oder kostenpflichtige Servicebausteine nach seinem Bedarf zusammen. Konsequenz umgesetzt ist das beispielsweise bereits bei Ryanair. Die Fluggesellschaft bietet den Flug pur, Serviceleistung muss vom Fluggast gesondert gezahlt werden. Das weist auf einen Trend im Fluggeschäft: Die Kunden entscheiden sich zwischen preisorientierter Economy oder serviceorientierter Premium Class, die Mittelklasse entfällt. Wenn schon, denn schon. Sieht so aus, als ob Kunden bereit sind, für hochwertigen Service zu zahlen.



Während auf der Kundenseite das Bewusstsein für guten Service wächst, gibt es laut Dipl.-Kfm. **Hendrik Saur** noch immer Unternehmen, die Service als reaktive Pflichtübung sehen. Doch Service hat das Potential zum lukrativen Geschäftsfeld.  
liebich-partner.de/hendrik-saur

## Impressum

LuPe-Kundenmagazin Nr. 20  
Juni 2016  
Erscheinungsweise: dreimal jährlich

Herausgeber  
Liebich & Partner Management-  
und Personalberatung AG  
Gewerbepark Cité 20, Marstall Unterlinden,  
76532 Baden-Baden, www.liebich-partner.de

V.i.S.d.P./Chefredakteur  
Steffen Hilser, Liebich & Partner (L&P)

Redaktionsteam (L&P)  
Myriam Laila Link, Norbert Wölbl, Wilfried Bantle

Redaktion  
Daniela Dannert-Weing, Kißlegg,  
www.danieladannert.de

Gestaltung  
2k kreativkonzept, Karlsruhe  
www.2k.de

Autoren  
Hendrik Saur (L&P), Wilfried Bantle (L&P),  
Prof. Dr. Andreas Schrenk (L&P),  
Claudia Weyrauther (L&P), Michael Schuh (L&P),  
Norbert Albert (L&P), Daniela Dannert-Weing

Bildnachweis  
Beraterporträts: Jörg P. Bongartz  
Bild S. 8: Jürgen Weing

Zeichnungen  
Jürgen Weing  
www.juergenweing.de

Auflage  
9.600 Stück

Adressänderungen  
Mitteilungen über Adressänderungen bitte  
per E-Mail an info@liebich-partner.de

Alle in diesem Magazin enthaltenen Informationen  
veröffentlichen wir mit größtmöglicher Sorgfalt,  
jedoch ohne Gewähr.

**Der Service vieler Unternehmen zeichnet sich vor allem durch eines aus: Beliebigkeit. Das nennt man Chance verpasst. Die Alternative ist, den Kunden als Maß der Dinge ernst zu nehmen. In all seinen Belangen und über alle Unternehmensbereiche hinweg.**

Der Sinn von Service im 21. Jahrhundert ist schnell auf den Punkt gebracht: Differenzierung im Wettbewerb. Das vermeintlich vernachlässigbare Aftersalesgeplänkel hat sich zu einem kaufentscheidenden Merkmal entwickelt. Man kann Produkte geschickt mit Services verknüpfen, wie der Baumaschinenhersteller, dessen Kunden zwar die Maschine kaufen, bei der teuren, wartungsintensiven Zubehörkomponente aber nur noch die Nutzung zah-

# Vorsicht ansteckend!

Die Gesellschaft ändert sich. Die Menschen ändern sich. Qualifizierte Mitarbeiter werden zum knappen Gut. Wie können Unternehmen diesen Entwicklungen sinnvoll begegnen?

Die Geschichte unserer Individualgesellschaft begann im 15. Jahrhundert mit der Entstehung des Ich-Bewusstseins. Diese Befreiung des Ichs aus dem Kollektiv ging seit der Aufklärung im 18. Jahrhundert mit der Enttraditionalisierung und der Entzauberung der Welt einher. Alte Gewissheiten und starre Gesellschaftsordnungen wurden zerstört. Statt in die vorgegebenen Fußstapfen der Vorfahren zu treten und ritengebunden immer so weiterzumachen wie bisher, hatte das

oben bestimmen, was die unten zu tun haben. Sie geben Ziele vor, die erreicht werden müssen, ohne zu begründen, warum. Die Ursachen sind unterschiedlich: Zum einen ist es aufwendig und anstrengend, den Sinn der Einzelmaßnahme im Gesamtzusammenhang zu vermitteln. Zum anderen scheint zumindest manchen Managern aus dem Bewusstsein geraten zu sein, was ihr Unternehmen jenseits monetärer Ziele eigentlich ausmacht. Die Folgen sind gravierend: Macht es für den Mitarbeiter weder Sinn, wie in einem Unternehmen zusammengearbeitet wird, noch für ein bestimmtes Unternehmen zu arbeiten, leiden Motivation und Effizienz. Arbeit wird erledigt und begeistert nicht. Unternehmen, sprich Arbeitgeber,

## »Können sich gewinnorientierte Unternehmen Sinnlosigkeit auf Dauer leisten?«

Individuum nun Wahlmöglichkeiten in seinem Handeln. Der gesellschaftliche Fortschritt war nicht mehr aufzuhalten. Heute stehen dem Menschen zahlreiche, ja zahllose Optionen offen, ob beim Brillenkauf, der Partnerwahl, der Berufswahl, der Gestaltung des eigenen Lebenslaufs. Doch Optionierung heißt nicht nur wählen können, sondern auch wählen müssen. Man ist gezwungen, zugunsten des einen auf das andere zu verzichten. Und das obwohl in einer dynamischen Welt ohne vorgezeichnete Wege nicht mehr absehbar ist, wohin die Entscheidung für oder gegen eine Option führt, was richtig oder was falsch ist. Das verlangt Autonomie. Der Einzelne reflektiert bzw. bestimmt selbst, wer er ist, was er kann, was er will, was für ihn persönlich Sinn macht. Diese Lebenswirklichkeit macht vor den Toren der Unternehmen nicht Halt. Menschen, die sich dieser Herausforderung täglich stellen, wollen auch am Arbeitsplatz das in ihren Augen Sinnvolle tun und mitbestimmen.

Doch die Realität in den Unternehmen sieht meist noch anders aus. Ihre Welt ist nach wie vor hierarchisch strukturiert und wird von Zahlen regiert. Die

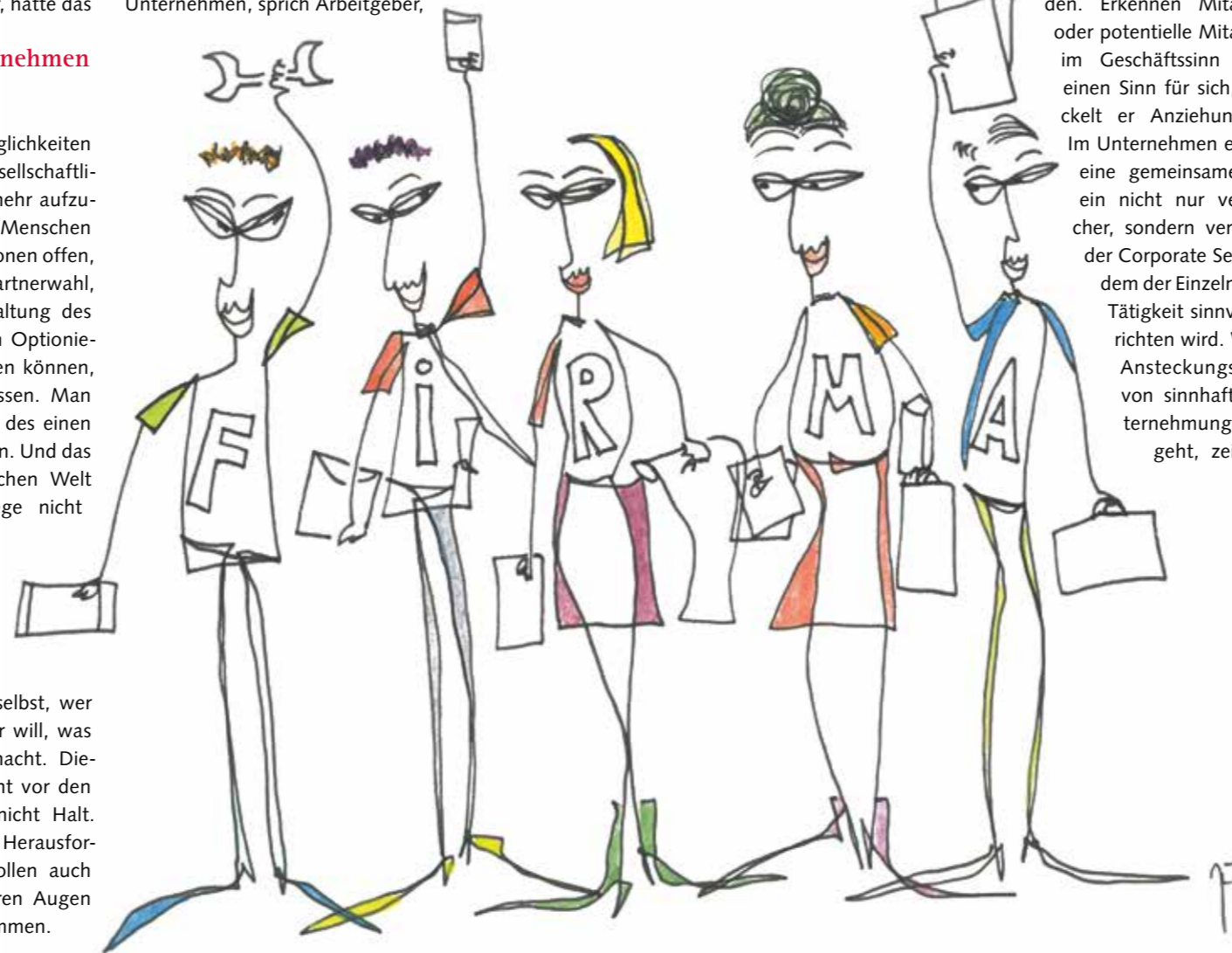
werden austauschbar, und das in einer Zeit, in der die Zahl qualifizierter Mitarbeiter endlich wird. Wollen und können sich gerade gewinnorientierte Unternehmen Sinnlosigkeit auf Dauer leisten?

Der gute alte Geschäftssinn erhält vor diesem Hintergrund neue Bedeutung. Er ist Umsatz-, Gewinn- und Wachstumszielen nicht untergeordnet, sondern deren übergeordneter Garant. Geschäftssinn ist das, was nicht in, sondern hinter erfolgreichen Businessplänen steht. Ist er nicht mehr spürbar oder verloren gegangen, hilft es, wenn sich auch

## »Lebenswirklichkeit macht vor den Toren der Unternehmen nicht Halt.«

Unternehmen rück- oder neubesinnen auf das, wer sie sind, was sie können und was sie wollen. Der Geschäftssinn ist ihr Grund des Seins und gleichzeitig ein Sinnangebot an die Mitarbeiter. Keine Sinnverordnung. Wenn etwas für den einen Sinn macht, muss es das nicht für den anderen. Sinn kann nur

individuell zugeschrieben werden. Erkennen Mitarbeiter oder potentielle Mitarbeiter im Geschäftssinn jedoch einen Sinn für sich, entwickelt er Anziehungskraft. Im Unternehmen entsteht eine gemeinsame Basis, ein nicht nur verbindlicher, sondern verbindender Corporate Sense, an dem der Einzelne seine Tätigkeit sinnvoll ausrichten wird. Welche Ansteckungsgefahr von sinnhaften Unternehmen ausgeht, zeigt das



Beispiel Buurtzorg aus den Niederlanden. Das 2006 gegründete Unternehmen mit mittlerweile 10.000 Beschäftigten bietet ambulante Krankenpflege. Seinen Sinn sieht es darin, Patienten schnellstmöglich wieder ein selbstständiges, unabhängiges Leben zu ermöglichen, Pflege also überflüssig zu machen. Und tatsächlich, Buurtzorg benötigt nur 50 Prozent der vom System vorgesehenen Pflegestunden. Das ist schlecht fürs Geschäft? Ganz im Gegenteil. Buurtzorg weist laut einer Untersuchung von Frederic Laloux fantastische Wachstumszahlen auf und Mitarbeiter anderer Anbieter wechseln mit wehenden Fahnen zu diesem Arbeitgeber (vgl. Laloux 2015, S. 56 und S. 195 f).

## »Sinn wird mit Blick auf neue partizipative Formen der Zusammenarbeit richtungsweisend.«

Sinn motiviert, gibt Orientierung bei Entscheidungen und wird mit Blick auf neue, partizipative Formen der Zusammenarbeit richtungsweisend. Jetzt heißt es anschnallen, wir betreten das innovative Denkfeld evolutionärer Organisationen: Die Vordenker und Pioniere evolutionärer Zusammenarbeit, die wie z.B. Patagonia oder Favi durchaus wettbewerbsorientiert und wirtschaftlich erfolgreich arbeiten (vgl. Laloux 2015, S. 55 ff), sehen in Unternehmen lebendige

Organismen, für die drei Prinzipien charakteristisch sind: Selbstführung, Ganzheit und evolutionärer Sinn. Selbstführung heißt, dass es in den Unternehmen keine Hierarchie gibt, stattdessen organisieren sich die Mitarbeiter in kleinen Teameinheiten selbst. Ganzheit steht dafür, dass Mitarbeiter nicht auf ihre fachliche Qualifikation reduziert werden, sondern sich als Menschen mit allem, was dazugehört, ihren Emotionen, ihrer Intuition, ihren Zweifeln etc., in das Unternehmen einbringen. Das setzt enorme Energien frei. Die Mitarbeiter arbeiten nicht mehr nur in der Firma, es wird ihre Firma. Evolutionärer Sinn schließlich meint, der Organisation die Freiheit zu geben, sich so zu entwickeln, dass sie ihrem Sinn gerecht werden kann. Zahlenorientierte Kontrolle wird durch Vertrauen in Menschen ersetzt. Alle Mitarbeiter partizipieren in hohem Maß. Sie entscheiden immer wieder aufs Neue, was sie wie machen, damit sich der Sinn des Unternehmens entfalten kann. So passt sich die Organisation laufend von innen heraus an sich ändernde Rahmenbedingungen an. Sinngerichtete Dynamik, die keine verordneten Veränderungsprozesse mehr braucht. Klingt radikal anders? Ist es auch!



Manche Unternehmen, in denen die Sinn-Sonne untergegangen ist, kaufen sich von außen Start-ups als Frischzellenkur ein. Nach Ansicht von Dipl.-Kfm. **Wilfried Bantle** ein interessanter Weg. Möglich wäre aber auch, sich aus sich selbst heraus neu zu er-sinnen. [liebich-partner.de/wilfried-bantle](http://liebich-partner.de/wilfried-bantle)



Angesichts der demografischen Entwicklung macht sich Prof. Dr. phil. **Andreas Schrenk** keine Sorgen um die künftigen Arbeitsplätze seiner Kinder. Um die Zukunft mancher Unternehmen dagegen schon. [liebich-partner.de/andreas-schrenk](http://liebich-partner.de/andreas-schrenk)

Literaturhinweis: Laloux, Frederic, 2015: Reinventing Organizations. Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit; München: Vahlen

# Die neue Führungswährung.

Führung bedeutet, Mitarbeiter zu bewegen, etwas zu tun, damit das Unternehmen weiterkommt. Das war so, ist so und bleibt so, nur die Führungsstile verändern sich mit der Gesellschaft. Dem früheren Führen durch Zwang folgte das Führen durch Aufgaben, heute führt man durch Ziele. Die nächste Station heißt Führen durch Sinn. Die Gründe: Zum einen haben Menschen in der heutigen Wissensgesellschaft veränderte, eher softindividualistische Werte und sind sich ihrer Bedürfnisse bewusster. Zum anderen kommt es in Unternehmen zunehmend auf die qualitative Mitarbeiterleistung an. Eine Leistungsart, die Menschen nur freiwillig, intrinsisch motiviert abrufen. Dafür muss ihre Tätigkeit eben jenen, »neuen« Werten entsprechen und Bedeutung für das Decken ihrer individuellen Bedürfnisse haben, sprich sinnhaft für sie sein. Aufgabe der Führungskraft wird es künftig sein, permanent zwischen den Bedürfnissen und Werten der Mitarbeiter und denen des Unternehmens zu vermitteln, sodass Arbeit für beide Seiten Sinn macht.

braucht mehr als fachliche Kompetenz. Zentral sind Motivations- und Bedürfnislage der Führungskraft. Welche Führungsmotive hat sie, welche Motivationshindernisse bestehen? Wie ausgeprägt ist ihr Bedürfnis z. B. nach Freiheit, Sicherheit, Nähe oder Distanz? Wie »psychisch elastisch« und »evolutionsfähig« ist sie, das heißt wie geht sie unter anderem mit Rückschlägen um, wie gut gelingen ihr Perspektivwechsel und vor allem: wie selbstreflektiert ist sie? Nur wer sich selbst kennt, kann auf die Bedürfnisse anderer – sinnvoll – reagieren. In Unternehmen gilt es, Auswahlkriterien, -verfahren sowie Entwicklungsmaßnahmen entsprechend anzupassen.

## »Sinn muss im Rahmen von Arbeit ausgehandelt werden.«

Es reicht nicht, wenn man vom Unternehmen in Assessment Centern oder Förderworkshops als Führungskraft getestet und für gut befunden wurde. Jeder muss darüber hinaus entscheiden, ob eine Führungstätigkeit für ihn persönlich Sinn macht und das aus gutem Grund: Sinn macht resilient. Wer von der Sinnhaftigkeit der Position für seine Person überzeugt ist, wird die aufreibende Vermittlertätigkeit zwischen den eigenen Erwartungen sowie denen der Unternehmensführung und der Mitarbeiter mit weniger Burnout-Risiko überstehen. Bislang ist die Führungskarriere in vielen Unternehmen alternativlos und Führung eine Endstation. Ohne Gesichtsverlust kommt man da nicht mehr raus. Um das zu ändern, sind Unternehmen gefor-



Führen durch Sinn wird gern als softes Thema verkannt. Nach Meinung von Dipl.-Psych. **Claudia Weyrauther** erreichen Unternehmen, die die Macht menschlicher Bedürfnisse anerkennen und auf Sinn-Commitment bauen, ihre Ziele mit deutlich geringeren Energieverlusten. [liebich-partner.de/claudia-weyrauther](http://liebich-partner.de/claudia-weyrauther)



Dipl.-Psych. und MBA **Michael Schuh** ist überzeugt: Jeder Mensch kann an seiner Aufgabe wachsen. Vorausgesetzt, es ist die richtige für ihn. [liebich-partner.de/michael-schuh](http://liebich-partner.de/michael-schuh)

## SinnErgie



Sinn ergibt sich nicht durch die Sache, sondern muss im Rahmen von Arbeit ausgehandelt werden. Beide Seiten müssen sich letztlich dazu verpflichten. Das ist anstrengend. Unternehmen werden sich gut überlegen, wer das kann, angehende Führungskräfte, ob sie das wirklich wollen. Klar ist, wer Mitarbeiter sinnorientiert führen will,

der, sowohl bedürfnisorientierte Fachlaufbahnen als auch reversible Laufbahnmodelle zu gestalten, deren Beschreiten dem karriereorientierten Mitarbeiter vergleichbare und sichtbare Anerkennung bringt.

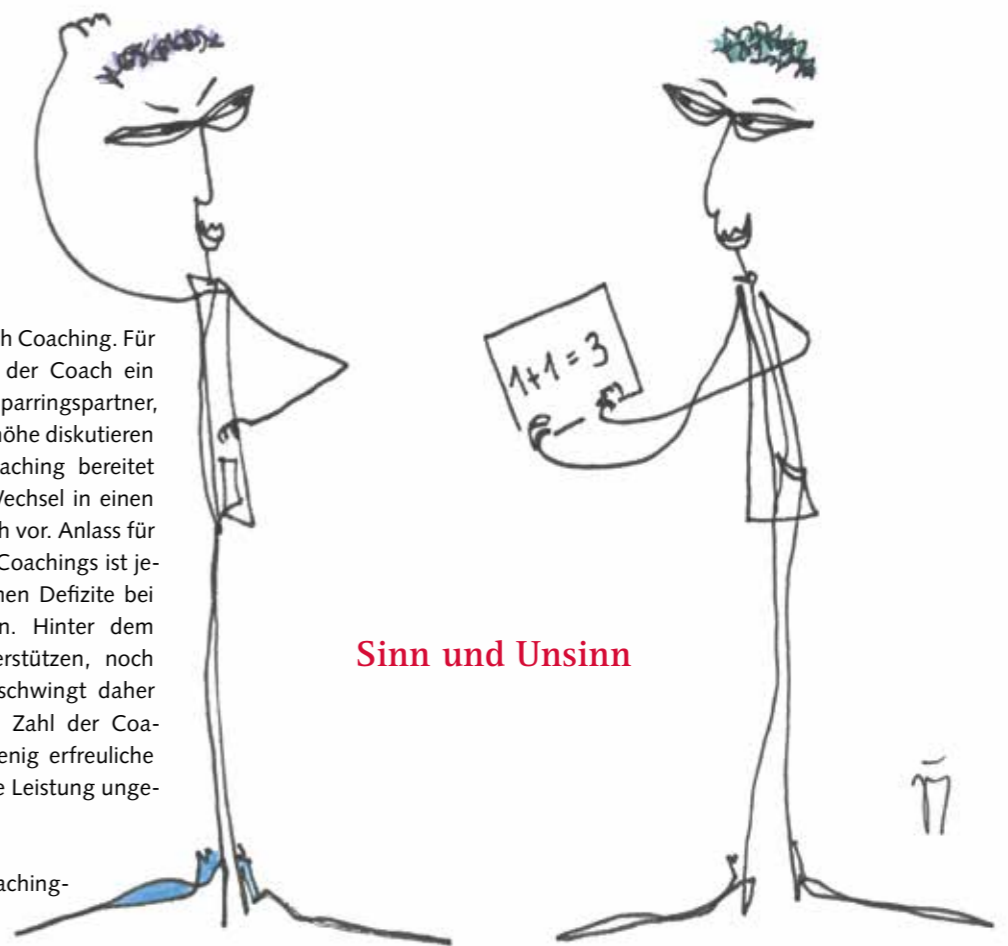
## »Bislang ist Führung eine Endstation.«

Führen durch Sinn verlangt ein neues Denken – auch bei den Mitarbeitern. Sie stehen vor der Herausforderung zu lernen, was selbstbestimmtes Arbeiten heißt und dass Partizipation zwei Seiten hat. Wer mitentscheidet, was und wie er arbeitet, trägt auch Mitverantwortung für das Ergebnis.

Coaching unterstützt Menschen dabei, beruflich noch besser zu werden. Unsinn zuzulassen kann dabei zielführend sein.

Coaching ist nicht gleich Coaching. Für den Top-Manager ist der Coach ein Praxisbegleiter, ein Sparringspartner, mit dem er auf Augenhöhe diskutieren kann. Präventives Coaching bereitet Mitarbeiter auf den Wechsel in einen neuen Tätigkeitsbereich vor. Anlass für bis zu 70 Prozent der Coachings ist jedoch, dass Unternehmen Defizite bei Mitarbeitern vermuten. Hinter dem »Wir wollen Sie unterstützen, noch besser zu werden.«, schwingt daher für die überwiegende Zahl der Coachees die zunächst wenig erfreuliche Botschaft mit, dass ihre Leistung ungenügend ist.

Wie viel Sinn die Coachingmaßnahme im Einzelfall macht, zeigt die Auftragsklärung. In ihr legen das auftraggebende Unternehmen und der Coachee getrennt voneinander dar, welche Ziele das Coaching verfolgt und was passieren wird, wenn das Coaching nicht zum Erreichen dieser Ziele führt. Weitgehende Deckungsgleichheit der Zielformulierungen spricht für die Durchführung der Coachingmaßnahme. Vielleicht hat der Mitarbeiter aber auch nur pro forma den Zielen zugestimmt – Stichwort wirtschaftliches Abhängigkeitsver-



## Sinn und Unsinn

fen will, ob der Coachee nur pro forma zugestimmt hat oder ob er sich durch das Coaching innerlich angegriffen fühlt. Der Coach stellt den Sinn des Coachings in Frage, arbeitet den vereinbarten Zielen scheinbar entgegen. Das provoziert den Coachee, gegebenenfalls seine Maske abzunehmen, seine Sichtweise zu korrigieren oder gibt ihm Gelegenheit, sich der Richtigkeit des Coachings zu vergewissern. Diese Destabilisierung bzw. Bestätigung des Coachees reduziert den Energiebedarf für den bevorstehenden Veränderungsprozess erheblich.

# Wider die Vernunft.

hältnis – und findet, ob zu Recht oder zu Unrecht, dass die Coachingmaßnahme eigentlich Blödsinn ist? Doch auch in Blödsinn steckt Sinn. Es kommt nur auf die Perspektive an. Während des Coachingprozesses kann sich beispielsweise herausstellen, dass der Coachee mit seiner Ansicht recht hat, und das Problem nicht bei ihm, sondern z. B. bei den Rahmenbedingungen im Unternehmen liegt. Kommt er daraufhin zum Schluss, dass es für ihn besser ist, das Tätigkeitsgebiet oder den Arbeitgeber zu wechseln, hat sich das ursprünglich blödsinnige Coaching als äußerst sinnvoll für ihn erwiesen. Das Unternehmen mag das evtl. umgekehrt sehen.



Coaching ist eine Maßnahme zur zielorientierten Personalentwicklung. Dennoch ist der Coachingverlauf laut **Norbert Albert**, Dipl.-Soz.-Päd. (BA), nicht vorhersehbar. Denn der Coach ist dem Coachee verpflichtet und, so paradox es klingt, nicht dem zahlenden Auftraggeber. [liebich-partner.de/norbert-albert](http://liebich-partner.de/norbert-albert)

Ein weiteres Beispiel dafür, dass es beim Coaching Sinn machen kann, Unsinn zu machen, ist die Methode der paradoxen Intervention. Sie wird dann eingesetzt, wenn der Coach prü-

Wider die Vernunft arbeitet Coaching auch, wenn Führungskräfte oder angehende Führungskräfte zwar fachlich, aber nicht menschlich überzeugen und ihre soziale Kompetenz gestärkt werden soll. Als kognitive Höchstleister verste-

## »Auch in Blödsinn steckt Sinn.«

hen die Coachees schnell, um was es geht. Doch im hier genannten Fall geht es gerade nicht ums Verstehen. Der Coach unterstützt sie dabei, die Sphäre des rational Sinnhaften zu überschreiten und eröffnet ihnen die Perspektive auf das beruflich vermeintlich Unsinnige, die eigene Gefühlswelt. Um diese in der Unternehmenswelt der Zukunft unabdingbare Kompetenz zu erlangen, kann es notwendig werden, den beruflichen Kontext zu verlassen: sei es im Gespräch oder indem man die Führungskraft durch Arbeit in sozialen Einrichtungen menschlich herausfordert. Wunder darf man allerdings nicht erwarten. Für manche Menschen macht es mehr Sinn, statt der Führungs- eine Fachlaufbahn einzuschlagen.

# Man weiß nie, wo einen der Unsinn hinführt.

Seit 2010 erscheint die LuPe mit Zeichnungen von Jürgen Weing. Im Interview spricht der Künstler und Lyriker über subjektive Wahrheit, Sinn als Gemeinschaftswerk und Kunst als Befreiung.

Sinnfragen

**LuPe: Herr Weing, welchen Sinn hat Kunst?**

Jürgen Weing: In der heutigen Zeit würde ich sagen: Kunst zeigt die Sicht des Künstlers auf die Wirklichkeit, also wie ein Subjekt die Wirklichkeit für sich interpretiert. Das ist aber keine l'art pour l'art oder Kunst um des Künstlers willen. Ich verstehe Kunst vielmehr als subjektiven Versuch, auf das zu blicken und das sichtbar zu machen, was dem oberflächlich Wahrnehmbaren zugrunde liegt. Das Wesentliche oder, emotionsbezogen, das Elementare, das meist nur in Extremsituationen des Lebens zugänglich ist. Nehmen wir das Wort Glück: Ein allgegenwärtiger, nahezu abgenutzter Begriff, der aber nur ein Muster, eine Hülse für das ist, was Glück im Grunde bedeutet. Der Sinn der künstlerischen Arbeit kann also darin liegen, diesen Sinn erfahrbar zu machen.

**Was heißt das für Ihre Zeichnungen?**

Ich reduziere, verzichte bewusst auf allen bildhaften Ballast und versuche Komplexes so zu verdichten, dass wenige Linien reichen, um in den Zeichnungen eine Grundstruktur erkennbar zu machen, in der alles Wesentliche enthalten ist. So auch bei der LuPe. Ich interpretiere, man könnte auch sagen, skelettieren die Inhalte der Autorenbeiträge auf meine Weise.

**Wer gibt einem Kunstwerk seinen Sinn?**

Der Künstler macht mit seinem Werk ein Sinnangebot. Er ermöglicht anderen, unter die Oberfläche zu blicken und seine subjektive Wahrheit zu entdecken. Es kann, muss aber nicht so sein, dass die Betrachter darin auch et-

was für sie Wahres empfinden. Und wenn sie es tun, empfinden sie es womöglich in ganz anderen Ausprägungen. Trifft das Werk, um beim Beispiel zu bleiben, einen gemeinsamen Glücksnenner, entsteht um diesen Kern eine Sinngemeinschaft, in der aber trotzdem jeder Glück auf seine Weise interpretiert. Beide, Künstler und Betrachter, legen Sinn in das Kunstwerk. Es ist eine Kollaboration.

lerch, lerch es lüftet  
gegrünt gewärmt den baum

die luft gelercht  
der baum gelüftet

gewärmt das grün  
lerch, lerch den baum

frühling

**Hat jedes Kunstwerk Sinn? Gibt es sinnlose Kunst?**

Zwei Fragen, zwei Antworten. Erstens: Nein. Kunst ist nicht a priori sinnvoll. Remakes, Aufguss von etwas, das es schon tausendfach gibt, machen aus meiner Sicht künstlerisch keinen Sinn. Es sei denn, die Adaptionen haben eine innovative, überraschende Komponente. Zweitens: Ja, es gibt Kunst, die sich im Bereich des »non sense« bewegt. Sie ist eine Herausforderung, denn wir werden von Kindesbeinen an auf Dinge geprägt, die nützlich, sprich sinnvoll sind. Sie versucht, diese konventionellen Sinnzusammenhänge in Frage zu stellen, den Boden des allgemein Gültigen zu verlassen. Ihr Sinn liegt darin, sich spielerisch von erlernten Ordnungssystemen freizumachen. Man weiß allerdings nie, wo einen der Unsinn hinführt.

**Wird es zur Kunst, den Sinn eines Kunstwerkes zu erfassen?**

Durch die Individualisierung der Kunst wird es tatsächlich schwieriger. Es gibt klassische Kunstwerke, die Menschen unmittelbar ansprechen und emotional überwältigen. Zum Beispiel der David von Michelangelo. Gegenwartskunst

erschließt sich manchmal erst über den Umweg des Intellekts, speziell die Konzeptkunst. Man braucht zusätzliche Informationen zur Idee des Künstlers. Und es kann vorkommen, dass einen zwar diese Idee anspricht, aber die Umsetzung kalt lässt. Manche Kunstwerke verschließen sich sogar komplett.

**Jürgen Weing lebt in Kißlegg im Allgäu. Studium in Stuttgart. Seit 1989 Veröffentlichungen, Lesungen, Ausstellungen und NameArt. Typisch für seine zeichnerischen Arbeiten ist die Reduktion, typisch für seine literarischen Arbeiten das Spiel mit Klängen und Sprachgrenzen. Er ist mehrmaliger Teilnehmer des interdisziplinären Künstleraustauschs Salem2Salem, Salem Bodenseekreis und Salem, New York. [www.juergenweing.de](http://www.juergenweing.de)**

