



TOLERANZ

Reflexion

Robert Farthmann legt das Lot an – Toleranz in technischen und sozialen Systemen. Und Ulrike Demmel begleitet Sie in den toleranten Alltag.

Hintergrund

Ralph Schlieper-Damrich entführt in das Gefühl des Ärgers und behauptet, dass Ärger eine treffliche Messlatte für lebendiges Werteerleben sei.

Gesprächsführung

Wolfgang Mai sensibilisiert für die Toleranz in Mitarbeitergesprächen. Und legt dabei den Finger in die Wunde der Personalentwicklung.

Toleranz als Selbstwert

Susanne Vathke entwirft eine Toleranz, ohne die es in der persönlichen Lebensentwicklung nicht geht.

Wertevolle Wege

WertePraxis stellt Ihnen wieder einen wertevollen Weg vor. Diesmal Peter Ustinov.

Unesco

Regina Radlmair kommentiert die Toleranz-Prinzipien der Unesco – nützlich auch für Manager und Führungskräfte.

Interview

Ralph Schlieper-Damrich spricht mit dem Oberbürgermeister der Stadt Köln, Jürgen Roters.

... und die Unterhaltung kommt auch nicht zu kurz. Malu Salzig und Regina Radlmair haben einige Tipps zusammengestellt.

Werte Leserin, werter Leser!

Toleranz sollte nur eine vorübergehende Gesinnung sein. Sie muss zur Anerkennung führen, denn zu dulden heißt, zu beleidigen.

Mit diesem Gedanken von Goethe beginnt die Frühlingsausgabe der WertePraxis – diesmal mit dem Leitwert Toleranz. In unserer Alltagssprache hat sich die Toleranz eingenistet im Sinne eines Geltenlassen, Gewährenlassen, Dulden. Darin steckt ein tiefes Machtbewusstsein. Denn wer seine Toleranz kommuniziert, behauptet den Anspruch, entscheiden zu können, den Grad des zu Duldenden zu bestimmen. Wer hingegen anerkennt, der toleriert nicht mehr. Wer anerkennt, hat andere Meinungen, Positionen und mögliche Lebensformen integriert. Wer akzeptiert, hat eigens gesetzte Grenzen geöffnet und einen Teil von sich überwunden. Ob es die versteckte Macht war, die Goethe als wichtigster Vertreter der ‚Sturm und Drang-Zeit‘ an der Toleranz störte?

Die Betonung der reinen Vernunft war Goethe und seiner Generation zu wenig, die Emotio sollte ihren ebenbürtigen Platz erhalten – ihre bloße Toleranz war da nicht ausreichend, sondern den Menschen vielmehr beleidigend. Wir fragen uns und Sie, die Leser der WertePraxis daher: Sollten wir in Unternehmen und Institutionen vorsichtiger umgehen mit dem Begriff der Toleranz? Ist sie im Kern gar entwürdigend?

Werte bilden die Grundlage jeder Kultur. Sie prägen Einstellungen und Haltungen und sie formen das normative Gerüst eines [Gesellschafts-]Systems. Eine Systemkultur gelingt nur dann, wenn sich alle Mitglieder an ähnliche Regeln halten und diese Regeln auf geteilten Wertmaßstäben beruhen. Werte geben mithin einen Verhaltenskodex vor, der – je nach Stabilität des Systems – von Generation zu Generation weitergegeben wird. Familienunternehmen sind beredtes Beispiel dafür. Abweichungen von diesem Kodex deuten auf individuelle Vorstellungen hin, die auf Tolerierbarkeit hin untersucht und schließlich anerkannt, geduldet oder negativ sanktioniert werden.

Jede Gesellschaft kennt in etwa gleiche Grundwerte. So lernen Kinder sehr früh, moralisch zu urteilen. Sich und andere zu beschützen ermöglicht ihnen, Werte wie Freundschaft oder Solidarität zu fühlen. Wann und wie aber lernen sie, Toleranz zu verwirklichen? Oder sollten wir besser fragen, wann und wie Menschen lernen, intolerant zu werden?

Die meisten Wertesysteme leiten sich aus einem obersten Wert ab. Seit der Reformation folgen wir in unserer europäischen Wertewelt dem ‚Leben‘ als obersten Wert und damit dem Verständnis, dass jedes individuelle Leben wertvoll ist. In der Lehre Platons ging hingegen die ‚Idee des absolut Guten‘ allen Werten voran. In Ideen

- so Platon - liegt die wahre Existenz. Aristoteles entfernte sich von dieser Vorstellung und ging vom einzelnen Menschen aus. Für ihn war das Gute nicht absolut, sondern es galt für jeden individuell. Damit sein Leben glückt, muss ein Mensch die Möglichkeiten, die bei ihm angelegt sind, verwirklichen. Gemachte Erfahrungen führen jeden einzelnen Menschen zu seinem ihm eigenen höchsten Wert, seinem individuellen Glück. Dieser höchste Wert muss anderen keinen Maßstab vorgeben und auch Besitz und Reichtum als Erstrebenswertes können den höchsten Wert markieren. Ist nun diese Haltung ‚tolanter‘ als die von Platon? Oder vielleicht gleichermaßen intolerant?

Für Viktor Frankl, der uns auch in dieser Ausgabe wieder mental begleitet, sind Werte ‚Sinnuniversalien‘. Durch die Verwirklichung von Werten in Freiheit und Verantwortung findet der Mensch den Sinn in der aktuellen Situation. Über Toleranz schrieb Frankl:

„Toleranz besteht nicht darin, daß man die Ansicht eines anderen teilt, sondern nur darin, daß man dem anderen das Recht einräumt, überhaupt anderer Ansicht zu sein. Andererseits wird Toleranz aber auch dann mißverstanden, wenn man soweit geht, daß man dem anderen auch noch das Recht zugesteht, selbst und seinerseits – intolerant zu sein.“

Empathischer noch formuliert es Albert Einstein. „Toleranz ist das menschenfreundliche Verständnis für Eigenschaften, Auffassungen und Handlungen anderer Individuen, die der eigenen Gewohnheit, der eigenen Überzeugung und dem eigenen Geschmack fremd sind. Toleranz heisst also nicht Gleichgültigkeit gegen das Handeln und Fühlen des oder der anderen; es muss auch Verständnis und Einfühlung dabei sein.“



Nur toleriert zu werden, verletzt und grenzt aus.

„Toleranz ist die Nächstenliebe der Intelligenz.“

Jules Lemaitre (1853-1914), frz. Kritiker u. Dramatiker

Editorial

Stimmige Grenzen zu ziehen, um der Toleranz ihren Rahmen zu geben, darf als Grundlage gelingenden Wertewandels angesehen werden. Werte dienen dazu, herauszuarbeiten, was Individuen gut finden. Normen dienen dazu, eine Gemeinschaft zu ordnen. Gebote und Verbote stellen sicher, dass eine vereinbarte Ordnung eingehalten wird. Entsprechen individuelle Werte den sozialen Normen, so stützt der Einzelne den sozialen Frieden seiner Gemeinschaft. Er wird zum Gemeinwesen. Wird die Schere zwischen Individualwerten und Systemnormen jedoch größer, bedarf es über kurz oder lang in jedem System einer Flexibilisierung der Ordnung.

Erinnern Sie, wie lange es in den 60er Jahren dauerte, bis eine neue Rollenverteilung in der Familie anerkannt wurde, die Abschied nahm von der Frau, die sich ausschließlich als Ehefrau und Mutter zu definieren hatte? Oder bis in den 70ern Kreativität und Selbstverwirklichung die als überdehnt erfüllte Autorität ablösten. Oder bis die Vision und Ziele der Bundeswehr in den 80ern auf die geopolitischen Veränderungen justiert wurden? Oder bis eine Führungskultur diskutiert wurde, die von Führungskräften erwartet, Mitarbeitende differenziert zu führen und damit das Prinzip von Zuckerbrot und Peitsche ablöste?



Ein langer Weg von der Toleranz zur Akzeptanz.

AUS DEM INHALT

Editorial Toleranz	3
Werte live - Ärger	5
Reflexion I - Toleranz	6
Werte live - UNESCO	8
Werte live - Aus dem Alltag	9
Reflexion II - Toleranz	10
Werte live - Kabarett	11
Wertevolle Wege - Sir Peter Ustinov	12
Werte live - Tolerante Führung	13
Interview Jürgen Roters, OB Köln	14
Reflexion III - Toleranz	16
Mixtum Compositum	17

Impulse von außen und jede neue Generation setzen einen Prozess des Wandels in Gang, der sich im Wertesystem der Gemeinschaft spiegelt. Aus diesem Wertewandel ergibt sich eine Justierung der Normen. Grundlegend festlegen lassen sich Normen also nicht. Sie unterliegen einem ständigen Wandel initiiert durch einen ständigen Wertewandel. Toleranz scheint damit für eine lebendige Werte- und Normenentwicklung eine Bedingung an sich zu sein – sie ist der Türspalt, durch den frischer Wind in Köpfe und Herzen gelangen kann.

Es geht noch zäher, bedenkt man die 400 Jahre, die die katholische Kirche brauchte, um die Erkenntnisse von Galilei anzuerkennen. Und als der Berliner Fabrikant Heinrich Freese um 1885 herum eine Arbeitervertretung und Gewinnbeteiligung einführte – und damit als Pionier der Diskussionen angesehen werden darf, die bis heute andauern – ahnte er wohl nicht, dass es gut ein Jahrhundert dauern würde, bis Unternehmern bewusst wurde, dass soziale und demokratische Reformen entscheidend für den betrieblichen Erfolg sind. Heinrich Freese erkannte den

Sinn, und er handelte. Andere nicht – sie ‚verhandelten. Bis zur Anerkennung eines umfassend neuen Konzepts reicht die Kraft der Toleranz alleine nicht. Sie braucht Sinn-Energie, die ausreicht, um dicke Bretter zu bohren.

Toleranz ist ein Wollen

Schwierig wird es dabei, wenn die den Einstellungen, Verhaltensweisen und Handlungen zugrunde liegenden Werte nur unzulänglich Orientierung stiften oder sprachlich diffus genutzt werden. WertePraxis hat dazu jüngst in einer kleinen Stichprobe gut 100 Personen nach ihrer Beschreibung von ‚Toleranz‘ befragt. Hier ein Auszug:

‚Toleranz hat etwas von Altruismus.‘
 ‚Wenn ich Toleranz zeige, gehe ich meist Kompromisse ein.‘
 ‚Toleranz ist der Feind aller Perfektion.‘
 ‚Man ist tolerant, wenn man Verständnis für die Schwächen anderer aufbringt.‘
 ‚In unserem Geschäft bedeutet Toleranz meist Kulanz.‘
 ‚Am ehesten bin ich tolerant mit mir, also etwas gnädig.‘
 ‚Tolerante Menschen schonen andere mehr.‘
 ‚Für mich zeigt eine tolerante Person ein Streben nach Freiheit an.‘
 ‚Am stärksten erlebe ich Toleranz mit mir dann, wenn ich geduldig bin.‘
 ‚Toleranz ist für mich Köln.‘
 ‚Wenn ich Gespräche führe, in denen viele Perspektiven willkommen sind, spüre ich Toleranz.‘
‚Toleranz ist zuerst einmal ein Wollen.‘

Der kanadische Philosoph Charles Taylor betont, dass Menschen über einen Willen ‚zweiter Ordnung‘ verfügen. Sie können ihr ursprüngliches Wollen zum Thema machen, dann den Willen bestimmen, indem sie ihre Wünsche beurteilen und letztlich entsprechend entscheiden. Diese Urteile nennt Taylor ‚Wertung‘. In ihnen drücken wir aus, was wir sein wollen. Will ein Mensch den Wert Toleranz verwirklichen, so lohnt die Suche nach dem ‚guten Grund‘ dafür und damit die Frage nach dem Sinn.

Vielleicht will jemand einen Beitrag dafür leisten, dass Potenziale in seinem Arbeitsumfeld gehoben werden. Dann ist es für diesen Menschen vermutlich

sinnvoll, zuerst davon auszugehen, dass es Potenziale gibt, die man selbst nicht besonders entwickelt hat. Sich vor solcher Erfahrung nicht zu ängstigen, ist wohl ein guter Treibstoff, um das sich Zeigende zu tolerieren.

Oder ein Mann will einen Beitrag dafür leisten, dass seine Kinder weniger restriktiv erzogen werden als er es selbst bei sich erlebte – dann tut er sicher gut daran, zu beachten, dass bis zum fünften Lebensjahr das Kind sich an der von den Eltern vermittelten Kultur der Werte orientiert – erlebte Toleranz in dieser Entwicklungsphase mithin am stärksten verankert werden wird.

Oder Sie führen zufällig ein Gespräch mit einem Manager, der sich darüber erfreut, in der Uckermark den Schuhcreme-Absatz um 1,7% gesteigert zu haben, und es beschleicht Sie das Gefühl, dass dies doch nicht alles im Leben sein kann. Dann können zwei Perspektiven dienlich sein: Können Sie erstens vollends ausschließen, dass Ihr Gesprächspartner einem tieferen Sinn in seinen Handlungen, die zu dem ihn erfreuenden Ergebnis führte, nicht folgte? Wissen Sie zweitens genau, welchen Sinn Sie stiften würden, wären Sie Vertriebsmanager eines auf Schuhpflege spezialisierten Unternehmens? Was machen diese Fragen mit Ihnen? Fühlen Sie eine Veränderung Ihrer Toleranz? [rsd]

Der kleine Toleranz-Check:

Bitte schauen Sie sich diese Berechnungen einmal an:

- 1 + 1 = 2
- 2 + 1 = 3
- 3 + 2 = 4
- 4 + 3 = 7
- 5 + 4 = 9

Was nehmen Sie wahr?

.....
 ist das Wertgefühl der Toleranz.
 wahr. Fühlen Sie einen Unterschied? Das nehmen Sie die vier richtigen Gleichungen kultur. Jetzt schauen Sie noch einmal und men? Das ist ein Merkmal unserer Denk- Haben Sie zuerst den Fehler wahrgenom-

LESENSWERT

Die Zauberkraft des ersten Schrittes

Konfliktpartnern kann man nur helfen, indem man sie zu Vorleistungen motiviert. Solche Vorleistungen sind nicht leicht zu erbringen. Die reine Logik spricht in Konfliktsituationen meist für ein ‚Wie du mir, so ich dir‘, und schürt damit weitere Eskalation. Gelingt es trotzdem, wenigstens einen Konfliktpartner zu einer finalen Vorleistung zu motivieren, lockert sich jedoch die ‚teuflische Falle‘. Mitunter öffnet sie sich völlig, denn der Gegner wird durch diese Vorleistung, die im Grunde nichts anderes als ein winziger ‚Vorschuss an Liebe‘ ist, im tieferen Sinne ‚enfeindet‘.

Mit anderen Worten: Wenn es uns gelingt, den ersten Schritt zu tun, die ultimative Vorleistung im Blick auf Versöhnung zu wagen, dann können wir die Gewaltspirale verlassen. Wir schaffen einen Raum der Umorientierung und des Friedens. Die bekannte Logotherapeutin Dr. Elisabeth Lukas hat mit ihrem neuen Werk ein hilfreiches Trainingsbuch für alle vorgelegt, die friedlich leben wollen. [ud]

Elisabeth Lukas:
 Den ersten Schritt tun. Konflikte lösen - Frieden schaffen, Kösel-Verlag, 2008



AUS DER PSYCHE

So ein Mist

Vergleicht man europäische Zahlen über den Grad an Ärger in Wohn- und Bürostuben, so liegt Deutschland großtendenzhaft an der Spitze. Bayer Health Care hat untersucht und herausgefunden, dass sich jeder Vierte oft aufregt, dass die Palme wackelt. In England und Spanien hat man dagegen die Ruhe weg. Manche Berater meinen sogar, dass deutsche Arbeitnehmer eine von acht Arbeitsstunden mit hohem Ärger-Blutdruck verbringen. Da wird gleich mahnend der Zeigefinger gehoben, so als wäre der Ärger an sich etwas Schlechtes. Aber so ist es – meist – nicht.



„Jetzt bin ich's aber leid“ ist auch ein Leid.

Wenn etwas einem Menschen ‚arg‘ ist, weil seine Toleranzschwelle erreicht wurde, ist dies oft ein Zeichen für eine starke hinter diesem Gefühl liegende Motivation. Ärger wird so zur Meßlatte individueller Wertmaßstäbe. Während Irrelevantes den potenziellen Ärgerkanal nie erreicht, signalisiert kräftiges Poltern: Hier ist mir etwas wichtig. Hier will ich etwas verteidigen. Das Gefühl des Ärgers, vielleicht entstanden aus der Emotion Wut, deutet auf eine Diskrepanz hin, von der der sich Ärgernde meint, sie mit eigenen Bordmitteln schließen zu können. Ärger führt also nicht zur Stockstarre oder Lethargie, sondern zu Einsatz. Wie aber meist im

Leben – zu viel ist ungut. Also haben Führungskräfte die Aufgabe, zu helfen, dass ein Mitarbeitender den Sinn seines Ärgers verbalisieren kann. Ganz automatisch wird die Person einen Teil des eigenen Wertesystems offenbaren. Und im betrieblichen Umfeld treten dabei einige zentrale Auslöser von Ärger zutage.

Das ärgert jeden

Sie wollen jemanden auf 180 bringen? Dann bleiben Sie einfach unklar in Anforderungen, Zielen oder Feedbacks. Die meisten Menschen suchen

kommen. Ist es wirklich so schwierig, diese Quellen der Ärgernisse abzustellen?

Ärger ist ein Werte-Wegweiser. Ärgert sich ein Mensch über sich selbst – Viktor Frankl erzählte einmal, dass er sich einmal so sehr über sich selbst ärgerte, dass er zwei Wochen nicht mehr mit sich sprach – verweist dieser Ärger auf ein individuelles Entwicklungsthema. Stört es mich zum Beispiel, stets unpünktlich zu sein, deutet dies möglicherweise darauf hin, dass die Kompetenz mit Zeit umzugehen verbessert werden kann. Oder ich erkenne, dass mir andere Themen bedeutsamer sind und ich mich an sich von dem zu trennen hätte, dem ich durch meine Unpünktlichkeit den Respekt entziehe. In diesem Fall ist mein Ärger im Kern Ausdruck des Wunsches, mich lieber mit dem zu befassen, was meine Hingabe verdient.

Da, wo einem der Kamm schwillt, ist ein Riss in der Toleranz entstanden. Um ihn mit ruhigerer Hand kitten zu können, braucht es zuvor erst einmal ein Ventil. Dabei ist es angenehm zu wissen, dass ärgerliches Gebelle von anderen Menschen eher sympathisch wahrgenommen wird. Wer laut wird, kann verstanden werden – wer dagegen alles in sich hineinfrisst, macht andere unsicher. Und wer unsicher gemacht wird, ärgert sich – auf Dauer kommen so ganz prächtige zwischenmenschliche Teufelskreise heraus.

Aber Vorsicht: Wer sich ärgert und dafür von seinem Umfeld sogar Verständnis erntet, sollte in jedem Fall eine gute Lösung dafür parat haben, was zu tun ist, um wieder ins Lot zu kommen. Wer da nichts zu bieten hat, wird die Toleranz des Umfelds bald erschöpfen.

Wenn bei Ihnen also einmal der Wut-Hut hochgehen sollte, dann lohnt es sich, eine sinnzentrierte, wertebasierte Lösung und eine emotional Andere nicht verletzende Form des Ärgers einzubringen. [rsd]

Sicherheit – das werden auch die Axiome des Change Managements mit ihren Appellen, die Welt als jederzeit zerbrechlich und sich wandelnd zu beschreiben, nicht ändern. Empfindet ein Mitarbeitender eine Rückmeldung als nicht gerechtfertigt oder seine Leistungen als nicht fair gewürdigt, können Vorgesetzte sicher sein, dass bald darauf Luft abgelassen wird.

„Wer wird denn gleich in die Luft gehen“ – nun, es sind auch die Mitarbeitenden, die rackern wollen, dafür aber entweder nicht die Ressourcen zur Verfügung gestellt oder angemessene Wertschätzung und Anerkennung be-

WERTESYSTEME – WERT IN SYSTEMEN

Toleranz und ihre Grenzen

**„Das können wir nicht tolerieren.“
„Die Abweichung ist zu groß,
völlig intolerabel!“ „Meine Toleranzschwelle ist überschritten, ich werde dieses Verhalten nicht akzeptieren.“ Wer nicht mehr erdulden kann [tolerieren], kann nicht annehmen [acceptare].**

Technisch beschreibt Toleranz die Grenzen von Messwerten. Ein Fertigungsteil, bei dem definierte Toleranzwerte überschritten wurden, gilt als fehlerhaft – als falsch. Statistisch wird dieses Teil als ‚Ausreißer‘ bezeichnet, solange es sich um einen Einzelfall handelt. Techniker, Ingenieure, Produktmanager und Qualitätsmanager befassen sich mit der Erstellung und Einhaltung von Toleranzen. Ein Fertigungsleiter befasst sich mit manch einem Ausreißer.

Interesse daran haben, Wächter über die Grenzen von Gesetzen und Geboten zu werden. Rechtsanwälte, Staatsanwälte und Richter befassen sich mit der Erstellung und Einhaltung der Toleranzen. Und die Polizei befasst sich mit manch einem Ausreißer.

Im Vergleich zu sozialen Systemen, ist eine Festlegung von technischen Toleranzgrenzen eher leicht zu meistern. Menschliches Streben nach Perfektion ist die mentale Basis. Zeigt die Technik dann nicht den gewünschten Output, wird nachjustiert und verbessert, bis ihre Funktion gesichert ist. Gelingt dies auf Dauer nicht, wird sie verschrottet.

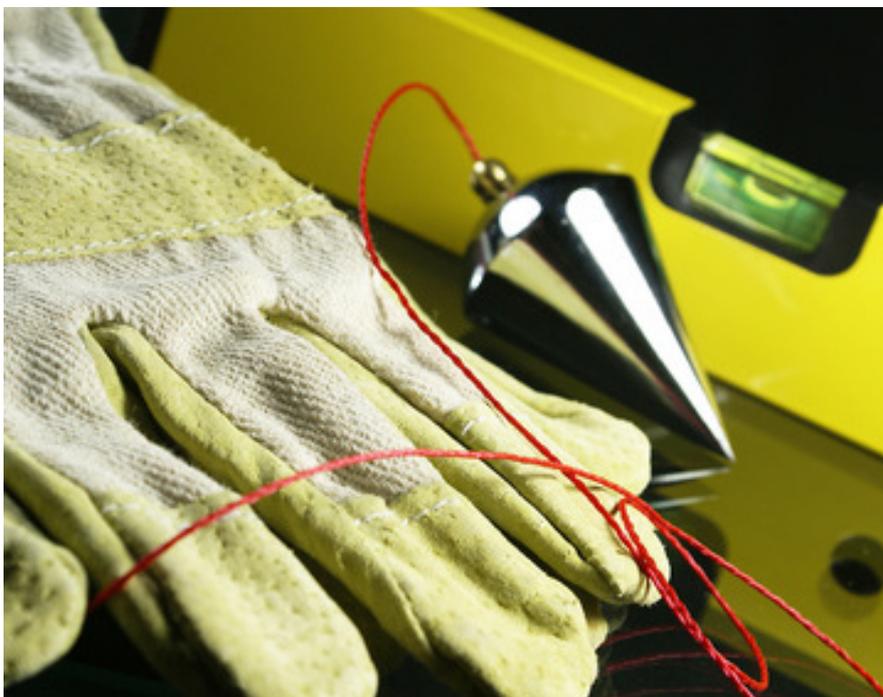
Ein soziales System entsteht systemtheoretisch gesprochen nicht aus Menschen oder aus Handlungen, sondern

Überleben durch eine sinnvolle Intervention zu sichern. Die praktische Umsetzung ist zum Beispiel das Nachjustieren durch neue Gesetze – entweder, indem diese Justierung die ehemaligen ‚Ausreißer‘ durch eine Vergrößerung der Toleranzgrenzen integriert oder sie ausschließt. Analog dazu vermag ein ‚Ausreißer‘ ebenso zu wählen – er kann das System verlassen oder sich durch Akzeptanz der Bedingungen integrieren.

Beide Alternativen haben etwas mit der Flexibilität individueller Wertesysteme zu tun und der Erkenntnis von Viktor Frankl, dass Menschen Sinn finden durch Verwirklichung ihrer Werte. Verlässt zum Beispiel ein erfahrener Mitarbeitender das Berufssystem, obwohl ihm signalisiert wird, dass man durch Anheben seines Gehaltes die Toleranzgrenzen wohl überdehnen würde, man dennoch aber bereit sei, dieses Hindernis zu beseitigen, da man ihn halten wolle, so ist zu vermuten, dass dieses Angebot für den Mitarbeitenden nicht ‚gut‘ genug war, Sinn durch das Verbleiben in diesem System zu sehen. Dahinter wiederum steht die Annahme, dass es andere höhere Werte sind, die dieser Mitarbeitende zu verwirklichen anstrebt. Nicht jede Weiterung von Toleranzgrenzen führt demnach zu Sinnstiftung. Manche Weiterung ist schlicht zweckdienlich und wirkt als Kalkül.

Technische Systeme haben diese Freiheiten und Verantwortungen nicht. Sie können nicht sinnzentriert entscheiden, sie sind abhängig von der Toleranz, die ihnen von außen gesetzt wird. Ob es daran liegt, warum manche Führungskräfte es lieber sähen, sie wären Herr über zwanzig Automaten anstelle von zwanzig Menschen?

Mit der Industrialisierung begann die entwickelte Welt, den Menschen selber als Maschine zu betrachten und ihn in technische Abläufe zu integrieren. Der Film ‚Moderne Zeiten‘ von Charlie Chaplin zeigt dies eindrucksvoll und mit tiefem Sinn. Die Toleranzen wur-



Werkzeuge der Toleranz.

Ob es sich nun um ein technisches, soziales oder individuelles System handelt, irgendeine Instanz legt fest, was toleriert werden kann und was nicht. Wir alle kennen die zehn Gebote und wissen, dass gegen sie nicht verstoßen werden sollte. Unsere Universitäten sind zudem voll mit Menschen, die ein

aus Kommunikationen. In ein soziales System gelangt nur, was als ‚anschlussfähig‘ für die bestehenden Kommunikationen gilt. Verstößt eine Person gegen die in diesem System herrschende Moral mit ihren Erwartungen an anschlussfähige Handlungen, wird das System seinerseits bestrebt sein, das eigene

den immer enger gesteckt. Inzwischen erkennen wir, dass Krankheiten wie Belastungsstörungen, Depressionen oder Ängste daraus hervorgehen können. Und schon wieder entsteht ein Problem der Toleranz, nämlich, wie tolerant unsere Gesellschaft mit solchen Krankheiten und Erkrankten umgeht. Werden wir sie als Ausreißer betrachten, oder werden wir sie integrieren? Kommunikation hilft fraglos, die Toleranz zu erhöhen, was wir zuletzt durch die Medien im Falle von Robert Enke erfahren durften – wengleich wenig später die Erinnerung und die guten Absichten gegen das weiterhin lebendige Hochleistungsprinzip im Sport erloschen.

Eines aber ist geblieben - es darf mehr denn je über Depression gesprochen werden und zumindest Teile der Gesellschaft öffnen ihre Augen und Ohren weiter als bisher.

Großer Geist, bewahre mich davor, über einen Menschen zu urteilen, ehe ich nicht eine Meile in seinen Mokassins gegangen bin, so ein weiser Indianerspruch.

Der Mensch hat zwei Ohren, aber nur einen Mund – dies hat doch einen Grund? Indem ein Mensch versucht, sein Gegenüber zu verstehen, ist er erst in der Lage, seinen eigenen Horizont zu erweitern und neue Erkenntnisse zu gewinnen. Die meisten Topverkäufer durften im Laufe ihrer Karriere lernen, dass ihr Kunde aufgrund seiner eigenen Emotionen kauft und nicht wegen der Argumentation des Verkäufers. Daher ist ein guter Verkäufer darin geschult, sich in die Lage seines Gegenübers hinein zu fühlen. Dies gelingt ihm am leichtesten, indem er lernt, sinnvolle und die Werte des Menschen berührende Fragen zu stellen. Wer dies schafft, erhöht in sich die Toleranz für das, was Menschen wirklich bewegt. Und was für einen Verkäufer gilt, gilt für Eltern, Vorgesetzte, Freunde, Mentoren, Therapeuten, Coachs allemal.

Gute Fragen zu stellen ist eine Kulturleistung. Sie steckt vielfach noch in den Kinderschuhen, lernen wir von klein an doch eher noch: ‚Frag nicht so viel – sondern mach hin!‘ Solche kleinen All-

täglichkeiten zeigen, wie Toleranzen entstehen und kultiviert werden. Eine einseitige Kommunikation verhindert das Lernen eines Systems und sorgt damit von Anfang an für Ausreißer. Gerade aus Gründen der Effizienz verzichten viele soziale Systeme auf eine zumindest ausreichende Kommunikation mit denjenigen, die eigentlich noch Fragen haben. Dies führt schnell zu Ausreißern und mit deren Resignation oder ‚Flucht‘ zur Verarmung des Systems.

Aber auch sinnvolle Antworten zu geben, ist eine Kulturleistung. Wer seine Werte nicht kennt oder stets darauf bedacht ist, dass das Umfeld zu funktionieren hat und die eigenen Toleranzgrenzen damit zementiert, wird kaum verhindern können, dass sich das System über kurz oder lang dagegen wehrt. Toleranz ist wohl doch im Kern ein Nehmen und ein Geben. Vielleicht ist ja gerade das der besondere Reiz dieses Wertes? Seien wir der Toleranz also tolerant gegenüber. [rf]

„Laß' dem anderen die Freiheit, seinen eigenen Weg zu gehen! Laß' ihm Ruhe, laß' ihm Zeit, die Welt aus seiner Sicht zu sehen.“

Unbekannt

Mensch, bist Du intolerant!

Wie finden Sie das?

- Eine Familie mit 6 Kindern zieht in Ihre Nachbarschaft.
- Ihr unmittelbarer Nachbar sitzt nur mit Unterwäsche bekleidet auf seiner Terrasse.
- In einer anderen Nachbarsfamilie lebt ein adoptiertes Kind aus dem Senegal.
- Daneben eine schwarze Familie aus den USA mit einem adoptierten Kind aus Holland.
- Der Sohn einer weiteren Nachbarsfamilie hört bis 21 Uhr lautstark Musik.
- Es ist Musik mit verbal kräftiger Rhetorik.
- Ihre Nachbarschaft ist groß. Sie sehen einen Herrn mit Down-Syndrom.
- Und dort jemanden mit einem durch einen Brand verunstalteten Gesicht.
- Die Kleidung Ihrer Nachbarin entspricht dem Geschmack der 70er Jahre und ist auch so alt.
- Die Dame neigt dazu, zu trinken. Auch morgens.
- Und ihren Gartenanteil interpretiert sie als Urwald-Biotop.
- Die Tochter eines Ihrer vielen Nachbarn entsorgt sichtbar nicht in getrennten Mülltonnen.
- Ihr Nachbar von gegenüber erzählt Ihnen, dass sein Sohn in psychiatrischer Behandlung ist.
- Sie waren neugierig beim letzten Urnengang und wissen nun, dass der ‚Unterhosen-Nachbar‘ NPD wählt.
- Die trinkende Nachbarin hat sich ein neues Auto gekauft, einen Maserati.
- Die Familien aus dem Senegal und aus den USA sorgen dafür, dass der Herr mit Down-Syndrom nicht in den Schützenverein aufgenommen wird.
- Der Sohn, der so gerne diskriminierende Musik hört, hat auf einmal eindeutigen Männerbesuch.
- Die Familie mit den sechs Kindern flaggt die Fahne der Islamischen Konferenz.
- Der Vater des schwulen jungen Mannes hat mindestens 50 Kilo Übergewicht und kaschiert dies eher mäßig.
- Ihre fünfjährige Tochter schreibt zu Weihnachten kleine Briefchen mit freundlichen Bildern und steckt für jeden Nachbarn und für jedes der Kinder einen ihrer Briefchen in jeden Postkasten.

REFLEXIONEN AUS DER WERTEPRAXIS

Prinzipien der Toleranz

Auf Initiative der UNESCO wurde das Jahr 1995 zum Jahr der Toleranz erklärt. Am 16.11.1995, dem 50ten Jahrestag der Unterzeichnung der Verfassung der UNESCO, wurden die ‚Principles of Tolerance‘ von allen Mitgliedstaaten auf einer Generalkonferenz verabschiedet. Noch heute hat diese Erklärung nichts an Aktualität verloren.

Toleranz wird verstanden als:

– ‚Aktive Einstellung‘, die ‚geübt‘ werden muss (Art. 1.2). Ein Wert also für dessen Erreichung man sich aktiv einsetzen muss. Wie übt man tolerantes Verhalten nachhaltig ein? Durch kontinuierliche Selbstreflexion und den Abbau von Glaubenssätzen und Vorurteilen. Zumindest könnten dies die ersten Schritte sein. Dranbleiben, hinterfragen!

– ‚Wahlfreiheit‘ eigener Überzeugungen und Akzeptanz derselben Freiheit für die anderen Mitmenschen (Art. 1.4). Oder anders formuliert: die Grenze der Toleranz ist immer dort, wo die Freiheit des anderen (zum Beispiel bei Themen wie Eigentum, Gesundheit oder auch Sicherheit) beginnt. Toleranz braucht beides: Freiheit und Verantwortung. Stichwort Korruption: hier gilt die Grenze der Null-Toleranz. Wer die hohen Schäden aus Wirtschaftskriminalität verhindern will, muss sich um die Gestaltung einer offenen und fairen Unternehmenskultur (zum Beispiel mittels Einführung sogenannter Wertemanagementsysteme) bemühen.

– ‚Notwendigkeit‘, denn die ‚Globalisierung der Wirtschaft‘ erfordert Toleranz (Art. 3.1). Neid, Zwietracht oder Diskriminierung würden sonst schnell die Vorteile des weltweiten Unternehmertums auslöschen. Für viele ‚Global Player‘ ist es deshalb von Bedeutung, ob es firmenintern gelingt, Entscheidungen wie zum Beispiel das mittelfristige Verlagern standardisierter Prozesse in ausländische Servicezentren glaubwürdig darzustellen, um bei den Mitarbeitern Toleranz und Verständnis für derlei Maßnahmen hervorzurufen. Ohne abgestimmte Unternehmenskommunikation könnte sonst schnell die Angst vor eigenem Arbeitsplatzverlust zu intolerantem Verhalten führen. Ängste schüren intolerantes Verhalten und führen zu Ausgrenzungstendenzen. Der Satz ‚Bildung ist das wirksamste Mittel gegen Intoleranz‘ (Art. 4.1) verliert somit auch im unternehmerischen Kontext nicht seine Gültigkeit.

Die Prinzipien der UNESCO weisen uns daraufhin, wie bedeutsam der Wert der Toleranz für uns alle ist – er ist ‚nicht nur ein hochgeschätztes Prinzip, sondern eine notwendige Voraussetzung für den Frieden und für die wirtschaftliche und soziale Entwicklung aller Völker‘. Wenn er denn dauerhaft eingeübt und gelebt wird. [rr]

Artikel 1: Bedeutung von Toleranz

- 1.1 Toleranz bedeutet Respekt, Akzeptanz und Anerkennung der Kulturen unserer Welt ... in all ihrem Reichtum und ihrer Vielfalt... Toleranz ist Harmonie über Unterschiede hinweg. Sie ist nicht nur moralische Verpflichtung, sondern auch eine politische und rechtliche Notwendigkeit. ...
- 1.2 Toleranz ist nicht gleichbedeutend mit Nachgeben, Herablassung oder Nachsicht. Toleranz ist vor allem eine aktive Einstellung, die sich stützt auf die Anerkennung der allgemeingültigen Menschenrechte und Grundfreiheiten anderer. ... Toleranz muß geübt werden von einzelnen, von Gruppen und von Staaten.
- 1.3 Toleranz ist der Schlußstein, der die Menschenrechte, den Pluralismus (auch den kulturellen Pluralismus), die Demokratie und den Rechtsstaat zusammenhält. ...
- 1.4 Sie bedeutet für jeden einzelnen Freiheit der Wahl seiner Überzeugungen, aber gleichzeitig auch Anerkennung der gleichen Wahlfreiheit für die anderen. ...

Artikel 2: Toleranz und der Staat

- 2.1 Toleranz auf der Ebene staatlichen Handelns erfordert Gerechtigkeit und Unparteilichkeit in der Gesetzgebung, Sie erfordert auch, daß wirtschaftliche und soziale Chancen jeder einzelnen Person ohne Unterschied zuteil werden. ...
- 2.2 Auf dem Weg zu einer toleranteren Gesellschaft sollten Staaten die vorhandenen internationalen Menschenrechtskonventionen ratifizieren und neue Gesetze erlassen, soweit dies erforderlich ist zur Sicherstellung von Gleichbehandlung und Chancengleichheit für alle Gruppen und Individuen in der Gesellschaft.
- 2.3 Für ein harmonisches internationales Zusammenleben ist es wesentlich, daß einzelne, Gemeinschaften und Nationen den multikulturellen Charakter der Menschheit anerkennen und respektieren.
- 2.4 Intoleranz zeigt sich oft in Form von Marginalisierung schutzloser Gruppen und ihrer Ausgrenzung von sozialer und politischer Partizipation, verbunden mit Gewalt und Diskriminierung. ...

Artikel 3: Soziale Dimensionen

- 3.1 In der heutigen Welt ist Toleranz wichtiger als jemals zuvor. Diese Epoche ist gekennzeichnet durch Globalisierung der Wirtschaft und durch schnell zunehmende Mobilität, Kommunikation, Integration und Interdependenz, gewaltige Wanderungsbewegungen und Vertreibung ganzer Bevölkerungen, Verstädterung und Wandel sozialer Muster. ...
- 3.2 Toleranz ist notwendig zwischen einzelnen wie in Familie und Gemeinschaft. Toleranz und Offenheit, die Fähigkeit zum Zuhören und Solidarität sollten vermittelt werden in Schulen und Universitäten wie in außerschulischer Bildung, zu Hause und am Arbeitsplatz.
- 3.3 Wie schon die UNESCO-Rassendeklaration bekräftigt, müssen, wo immer nötig, Maßnahmen zur Sicherung von Gleichheit in Würde und der Rechte einzelner oder ganzer Gruppen ergriffen werden. ...
- 3.4 Zur Koordination der Antwort der internationalen Gemeinschaft auf diese globale Herausforderung sollten die erforderlichen wissenschaftlichen Studien betrieben und Netzwerke aufgebaut werden...

Artikel 4: Bildung und Erziehung

- 4.1 Bildung ist das wirksamste Mittel gegen Intoleranz. Der erste Schritt bei der Vermittlung von Toleranz ist die Unterrichtung des einzelnen Menschen über seine Rechte und Freiheiten. ...
- 4.2 Erziehung zur Toleranz gehört zu den vordringlichsten Bildungszielen. ...
- 4.3 Erziehung zur Toleranz soll sich bemühen, das Entstehen von Angst vor anderen und der damit verbundenen Ausgrenzungstendenz zu verhindern. ...
- 4.4 Wir verpflichten uns zur Unterstützung und zur Umsetzung von sozialwissenschaftlichen Forschungsprogrammen und von Lehrplänen zu den Themen Toleranz, Menschenrechte und Gewaltlosigkeit. ...

Artikel 5: Verpflichtung zum Handeln

Wir verpflichten uns zur Förderung von Toleranz und Gewaltlosigkeit durch Programme und Institutionen in den Bereichen Bildung, Wissenschaft, Kultur und Kommunikation.

Artikel 6: Internationaler Tag für Toleranz

Mit dem Ziel, Problembewusstsein in der Öffentlichkeit zu wecken, die Gefahren der Intoleranz deutlich zu machen und unser tätiges Engagement zu bekräftigen, proklamieren wir feierlich den 16. November zum Internationalen Tag für Toleranz.“

LESENSWERT

Das Löwenmädchen

Ruth Arctander stirbt bei der Geburt ihrer Tochter Eva. Gustav Arctander fällt es schwer seine Tochter zu tolerieren. Nicht nur, weil sie lebt und die Mutter tot ist, sondern weil das Kind mit einer Hypertrichosis geboren wurde - sie ist komplett mit Fell behaart. Er schämt sich für seine Tochter und versteckt sie vor der Öffentlichkeit.

Wer nun erwartet, dass wir uns in dem üblichen Muster, dem gut gemeinten Aufruf zur Toleranz einer extremen Andersartigkeit bewegen, wird enttäuscht sein. Das Buch bietet viel mehr, es bietet eine Menagerie an menschlicher Toleranz und Intoleranz.

Es zeigt uns zum Beispiel das Kindermädchen Hanna, der es nach einer kurzen Eingewöhnungsphase nicht schwer fällt, die kleine Eva zu lieben und sich hingebungsvoll der täglichen „Fellpflege“ des Kindes zu widmen. Sie toleriert Eva so wie sie ist und sieht immer wieder unter all dem Fell das klei-

ne Mädchen, das einfach das Leben entdecken und normal leben möchte.

Eine Apothekerin, ein Arzt und der Stationsmitarbeiter des Vaters verkörpern den Wert Toleranz auf vielfältige Art und Weise. Sie zeigen sich gegenüber Eva nachsichtig, großzügig, weitherzig und duldsam und bewirken damit, dass sich Eva selbst zu tolerieren lernt.

Der Autor, Erik Fosnes Hansen, nimmt den Leser mit auf eine collagenartige Reise in eine südnorwegische Kleinstadt, in der es Kleingeister gibt, für die Toleranz nicht in Frage kommt und in der es Großgeister gibt, die Eva auf ihrem Weg unterstützen und sich in alltäglicher Toleranz üben.

Das Löwenmädchen ist kein Plädoyer für Toleranz an den Leser. Es ist vielmehr ein zartes Herantasten an die verschiedenen Perspektiven dieses Wertes und auch an sein Gegenteil. Es zeigt uns nicht mit erhobenem Zeigefinger,

wie wir uns verhalten sollten, sondern die Möglichkeiten, wie wir Menschen uns auf Andersartigkeit einstellen. Gustav Arctander als Vater verkörpert beides.

Die Geschichte von Eva und ihren Facetten im Umgang mit den Menschen ihrer Umgebung regen an, über Toleranz, Duldsamkeit, das Gelten und Gewährenlassen nachzudenken, sich selbst zu reflektieren – wie würde ich damit umgehen – und entführt uns damit in eine packende und dicht gewebte Geschichte, die den Wert Toleranz auf eine ganz andere Art und Weise in den Mittelpunkt stellt. [ms]



Erik Fosnes Hansen:
Das Löwenmädchen,
Fischer-Verlag, 2009

BEDENKENSWERT

Toleranz im Alltag

„Ein Wort, das ich nicht leiden kann, als wenn man einander nicht ertragen müsste?“, schreibt Goethes Freund, Carl Friedrich Zelter, über die Toleranz. Er deutet damit auf die Seite der Medaille, auf der Toleranz als Haltung erscheint, in der eine Instanz die Macht hat zu dulden. Auf klammheimliche Abwertung, ja Ungleichwertigkeit des anderen in großherziger Verkleidung.

200 Jahre später soll im internationalen Staatenbündnis die Toleranz anders verstanden werden. „Toleranz ist nicht gleichbedeutend mit Nachgeben, Herablassung oder Nachsicht“ [Unesco]. Sie wird vielmehr als die Basis für Fortschritt in Wirtschaft und Gesellschaft sowie für einen weltweiten Frieden angesehen.

Heute hat der Begriff Toleranz Hochkonjunktur. Ihre Zwiespältigkeit wird seit dem 11. September 2001 vor allem im Zusammenhang mit dem Islam sichtbar. Eine blutige Spur gewalttätiger Intoleranz zieht sich um den Globus im Namen von Religion und Politik. Was genau verbirgt sich hinter dem Wort Toleranz und wie kann Toleranz sinnvoll in den Alltag integriert werden? Denken wir an die Schulen, die Kirchen, die Gerichtsbarkeit, die Unternehmen, an all die Menschen, die tagtäglich an ihre Toleranzgrenzen stoßen. Herausgefordert werden, Stellung zu beziehen im Blick auf das ‚Andere‘.

Gegenwärtig begegnen wir den widersprüchlichen Signalen des Zeitgeistes. Ein Signal lautet: Heutzutage ist ‚man‘ ausgesprochen tolerant. Und was ge-

nau dulden ‚wir‘ heute alles, lassen es gelten, gewähren? ‚Aufgeklärt‘ und ‚liberal‘ wie ‚man‘ ist. Liegen nicht in der Tat generationstypische Konflikte der Vergangenheit schon lange hinter uns? Die Konfliktfelder der 60er Jahre hießen Religion, Sexualität und Politik – Lebensbereiche, in denen zum Beispiel Erzieher keinen Spaß verstanden. Dem Vorwurf der Intoleranz begegneten sie mit dem entwaffnenden Satz: ‚Wir sind keine Unmenschen, aber es gibt Grenzen.‘ Das bedeutet – keine Toleranz für Unmoral. Der gesellschaftliche Umbruch der 70er und 80er Jahre hat diese Diskussion entschärft, und die Tabus wurden ausgeräumt. ‚Man‘ ist ‚tolerant‘ geworden, gewährt Freiheiten, lässt gelten, respektiert Individualität bis in die Familien hinein. Hat sich zumindest in den aufgeklärt-liberalen

Industriegesellschaften des Westens die ‚Toleranz‘ weitgehend durchgesetzt?

Diesen Eindruck kann man gewinnen und dem zustimmen, was der deutschsprachige Schriftsteller iranischer Herkunft Navid Kermani einstmal schrieb: „Toleranz weist heute jede corporate identity aus. Kein großes Unternehmen, das nicht mit aufwendigen Konferenzen Toleranz verbreitet. Keine Akademie und keine Stiftung, die ohne Toleranzprogramme auskäme, keine Werbung für Softdrinks oder Zigaretten, die sich der Weltversöhnung der ‚vereinten Farben‘ entzöge. Und inzwischen auch kaum ein Stadttheater mehr, kein Literaturfestival, kein Musikfest, das sich nicht für interkulturelle Verständigung engagierte. Wohin man schaut: gute Menschen.“

Der ironische Unterton dieser Sätze ist nicht zu überhören. Toleranz mag eine Grundstimmung des aufgeklärt-liberalen Zeitgeistes sein. Ist sie aber nicht gleichzeitig zu einem Plakat verkommen, das man vor sich herträgt und dabei nicht merkt, dass die Wirklichkeit vielfach anders aussieht? Ein Allerweltswort, mit dem man sich selbst betrügt?

Gesichter der Toleranz

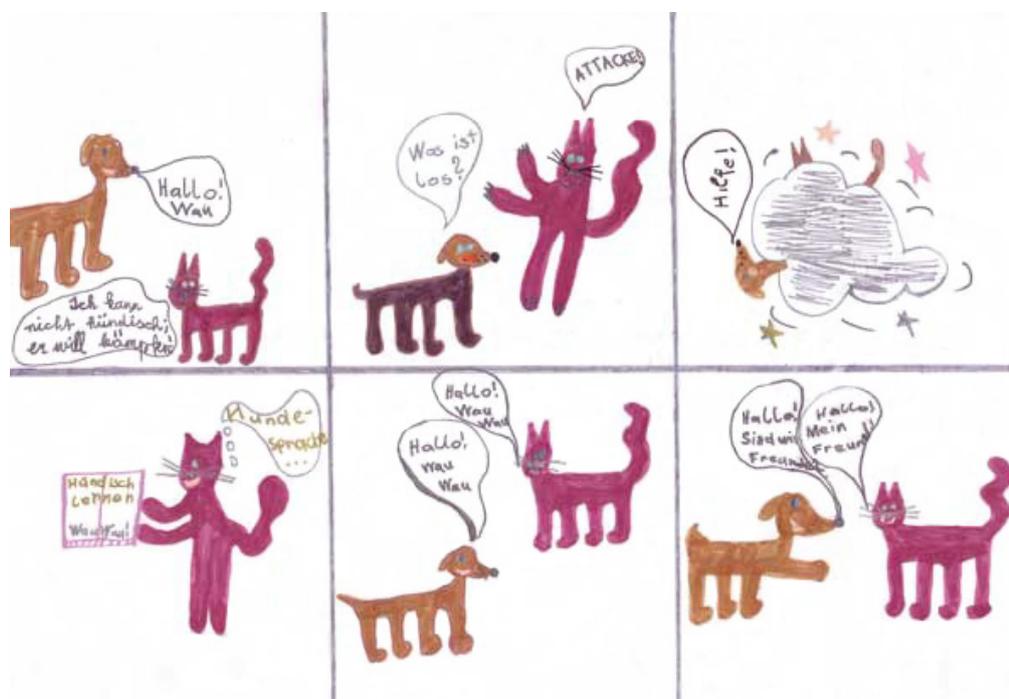
Jede Kultur hat ihr eigenes Konzept von Toleranz entwickelt und sucht dieses zu belegen. Der Bielefelder Pädagogik-Professor Wilhelm Heitmeyer erkennt die Toleranz auch als Problem. Er schreibt zum Beispiel: „Das ist ein Problem, weil Toleranz in ihren öffentlich dominierenden Interpretationen und Verhaltensaufforderungen nicht die Lösung von schwierigen interethnischen oder interreligiösen Beziehungen darstellt, sondern Teil des Problems ist. Dies gilt zumal in internationalen Debatten, denn das Verständnis von Toleranz, tolerance oder tolérance ist in verschiedenen Gesellschaften drastisch unterschiedlich. Wenn dieser Begriff in Debatten insbesondere der

»globalisierten« Eliten aus Wirtschaft, Politik, Wissenschaft, Journalistik und Kunst trotzdem unreflektiert verwendet wird, ist höchste Vorsicht geboten.“

Wie viel einfacher zeigt sich die Toleranz von Chantal S., 8 Jahre, die in ihrem Comic bewiesen hat, dass Toleranz im Alltag auch heißen kann, sich um Toleranz zu bemühen, sich um das Andere zu bemühen. In ihrer Geschichte lernt eine Katze die Sprache ‚hündisch‘, um in Zukunft gewisse Missverständnisse mit dem Hund auszuräumen.

Wer denkt nicht häufig über Toleranz nach – bei der Erziehung der Kinder, dem Führen von Mitarbeitern, allgemein beim Umgang mit Menschen, die andere Wertmaßstäbe haben als man selbst. Und wer ist noch nie gescheitert im Umgang mit ihr? Wer war noch nie verunsichert bei der Suche nach einer Antwort auf die Herausforderung ‚tolerant zu sein‘? Beinhaltet Toleranz letztendlich nicht immer auch Intoleranz? Toleriere mich!

Erwarte ich nicht von allen Menschen,



Ganz anders geht Herr K. mit der Toleranz um. Seitdem er pensioniert ist, glaubt er, dass er sich die Toleranz nun leisten kann. Während seiner aktiven Zeit als Besitzer eines Partyservices konnte er sich Toleranz nicht leisten – so seine Meinung. Seitdem Zeit- und Termindruck aus dem Alltagsleben verschwunden sind, ist die Toleranz unverzichtbarer Bestandteil seines Lebens geworden – ja, ein Bestandteil, der höhere Lebensqualität garantiert. Für Herrn K. bedeutet Toleranz auch, die Gelassenheit zu bewahren, wenn die Fahrstraße von einer Herde Schafe blockiert wird. Früher hätte er aufbrausend reagiert und die Hupe lautstark betätigt. Heute hat er das nicht mehr nötig. Er hat der Toleranz die Gelassenheit zur Seite gestellt.

dass ich toleriert werde? Bin ich da nicht Egoist? Wenn ich jemanden toleriere, dann muss der andere dies aber auch. Das setze ich voraus. Toleriere ich nur in der Absicht, meinen Willen durchzusetzen? Um mein Geschäftsziel zu erreichen? Oder toleriere ich auch meinen eigenen Misserfolg? Mein persönliches Leid – kann ich es tolerieren? Toleriere ich nur, wenn Positives folgt?

Wozu bin ich tolerant? Wovor bin ich tolerant? [ud]

AUS DEM LEBEN

No!

Bauherren kennen das: Irgendwas ist immer. Entweder ein ‚An-sich-Großes‘ ist zu klein, ein ‚An-sich-Ebenes‘ ist ungerade, ein ‚An-sich-Rechtwinkliges‘ ist schief. Maß-, Ebenheits-, Winkeltoleranzen kennt daher jeder, der baut. Ähnliches findet sich vermutlich täglich in den Praxen von Schönheitschirurgen. Und wohl auch in Unternehmensetagen – da ist ein Verhalten ‚unpassend‘, ein Konzept ‚ungenau‘, eine Leistung ‚ungenügend‘.

Was sind Ihre persönlichen drei No-Go's, die Sie zur Intervention zwingen? Und wozu ist es im Kern gut, dass Sie ‚no‘ sagen?

„Es ist jetzt Mode. ... Man muss jetzt tolerant sein. ... Neulich bin ich in der Fußgängerzone. Da sind sie auf mich zugekommen und fragen: SIND SIE TOLERANT? ... Hab den bloß angeschaut und gesagt: Spezi, sag ich, dass wir uns klar verstehen – für meinen Bedarf langt's ... Ich kann's nicht mehr hören. ... Aber woher sollen die es wissen? Die wissen's doch nicht. Primitiv bis sonstwo, aber TOLERANZ. ... Die wissen doch gar nicht, was das heißt. WAS HEISST DENN TOLERANZ? ... Da hab ich den angeschaut, da ist der haarscharf an meiner Intoleranz vorbeigekommen. ... Du weißt doch gar nicht, was das heißt: TOLERANZ. Das ist doch kein deutscher Begriff! Was

der tolerant. ... So ist das. Daher kommt das. ... Kein Mensch kann doch immer bloß tolerant sein, da muss man doch auch mal einen Standpunkt haben. ... Nur ein Rindvieh ist dauernd tolerant. ... Ich muss doch mal im Leben auch mal nein sagen können. ... Werde ich gefragt, sind Sie tolerant, dann sag ich NEIN. ... Dann fragt der, warum nicht. Da sag ich, das geht Dich einen Scheißdreck an. ...

Kein Mensch ist dauernd tolerant. Beispiel: Ein Mensch, der frisst – sagen wir mal -, eine Leberknödelsupp'n, mit drei Knödeln drin, Brez'n dazu, und dann sagt der, so, und nun mag ich eine Schweinshax'n. Noch einmal drei

Knödel, Erdäpfelsalat dazu, noch eine Breze, und dann sagt der, so, jetzt hab ich einen Appetit. Dann frisst er einen Apfelstrudel, Vanillesauce drüber. Was säuft der dazu? Sagen wir, elf halbe Weißbier – zum Strudel, sagen wir, vier Schoppen Beaujolais und als flankierende Maßnahmen, sagen wir, 14 Obstler. ... Aber sein Magen toleriert's! Und wieder ein anderer, der säuft einen Kamillentee, brrrooaaaar. Ja, warum? ... Weil der Magen nicht mitzieht. ... Die Menschen sind halt verschieden. ...

www.polt.de [rsd]



Gerhard Polt interpretiert die Toleranz.

Gerhard Polt, begnadeter bayerischer Kabarettist, hat zur Toleranz so seine eigenen deftigen Ansichten formuliert. In unserem Web-Link auf unserer WertePraxis-Seite können Sie sieben Minuten Original genießen. Hier aber bereits die erste Minute mit einigen halbwegs eingedeutschten Auszügen:

heißt es denn? Wenn man das übersetzt, dann heißt Toleranz so viel wie TOLERIEREN. ... Das ist sowas wie ‚etwas aushalten‘. ...

Das ist ein uralter Begriff, von den Römern. ... Wenn die einen gefoltert haben, und der hat es überlebt: Dann war

„Frei sein ist nichts – ohne ein Wozu. Aber auch verantwortlich sein ist noch nicht alles – ohne ein Wovor.“

Viktor E. Frankl

PETER USTINOV

Humanist und Kämpfer für eine bessere Welt

Wie kein anderer steht Sir Peter Ustinov für den Kampf gegen Vorurteile. Er betrachtete sie als weit verbreitete Ursache von Leid und Zwist. Er rief die Menschen dazu auf, überlieferte Meinungen und Traditionen auf ihre Wahrhaftigkeit zu überprüfen und immer wieder zu hinterfragen.

Sein 2003 erschienenes Buch ‚Achtung! Vorurteile‘ bezeichnete Sir Peter als sein ‚Vermächtnis‘. Mit Witz und Charme rückt er darin allen Formen von Vorurteilen zu Leibe, oft anhand von Episoden aus seinem Leben. Das Buch endet mit dem bemerkenswerten Aufruf, allem Fremden mehr entgegenzubringen als ‚nur‘ Toleranz: nämlich Respekt!



Peter Ustinov. Sir Peter

„Gegen die Verachtung wurde uns die Toleranz gepredigt, und in vielen Jahrhunderten, in denen sie alles andere als selbstverständlich war, hätte sie das Leben zwischen fremden Kulturen erträglicher gemacht. Doch ist sie wirklich die Lösung der weltweiten Probleme, die Toleranz?“ Und weiter: „Nicht also nur auf die Toleranz des mir Fremden, auf den Respekt vor ihm kommt es mir an. Denn der oder die andere, der oder die mir da auf der Straße im Rollstuhl oder in einem fernen Land begegnet: Der oder die andere könnte ich selber sein. Nur ein Zufall, nichts als ein Zufall, hat es anders gewollt.“

Wer war Peter Ustinov?

Ein Multitalent. Er arbeitete für Theater- und Opernbühnen, Film und Fernsehen, war beliebt als Erzähler, als Synchronsprecher und Musikclown. Ustinov konnte auf eine langjährige Karriere sowohl als Schauspieler und Regisseur als auch als Autor mehrerer Novellen, Kurzgeschichten und Romane, sowie als scharfzüngiger Journalist zurückblicken.

Als Sohn eines russisch-stämmigen deutschen Journalisten und einer französischen Bühnenbildnerin 1921 in London geboren, besucht er von 1934 bis 1937 die Eliteschule Westminster und arbeitet anschließend am Theatre Studio bei Michel St. Denis. 1938 steht er das erste Mal auf der Bühne, ein Jahr später wird sein Stück ‚The Bishop of Limpopoland‘ in London aufgeführt. 1951 schafft er als Kaiser Nero in dem römischen Antikentfilm ‚Quo Vadis‘ den Durchbruch in Hollywood. Im Laufe seiner Filmkarriere wurde Oskar-Preisträger Ustinov vor allem durch seine Rollen in ‚Spartacus‘, ‚Topkapi‘ und ‚Tod auf dem Nil‘ bekannt. Berühmt wird Ustinovs Satire auf den Kalten Krieg ‚Romanoff und Juliet‘, die 1961 verfilmt wird. Seit den späten 70er Jahren spielt Ustinov den belgischen Detektiv Hercule Poirot in mehreren preisgekrönten Agatha-Christie-Adaptionen für Kino und Fernsehen. Noch 2003 ist er in Eric Tills Film ‚Luther‘ als Friedrich der Weise, Kurfürst von Sachsen, zu sehen.

Als Weltbürger und Humanist wollte Sir Peter auch einen persönlichen Beitrag zu einer besseren, konfliktfreieren und friedlicheren Welt leisten. Schon früh hatte Ustinov erkannt, dass eine Veränderung der internationalen Strukturen selbst der Schlüssel auf dem Weg zu einer besseren Weltordnung ist.

Noch bevor er 1968 begann, sich als UNICEF-Botschafter für Kinder in aller Welt einzusetzen, war Ustinov in den fünfziger Jahren bereits Mitglied der Welföderalisten geworden, des

heutigen World Federalist Movement (WFM). Er traf Hunderte von führenden Funktionären und Politikern der Welt und vertrat das WFM bei internationalen Konferenzen wie dem World Economic Forum. Mit seinem unnachahmlichen Sinn für Humor und Weisheit gelang es ihm, Zugang zu den Menschen zu finden und sie oft genug auch zum Nachdenken zu bewegen.

Für sein gesellschaftspolitisches Engagement wurde Ustinov 1990 von Königin Elisabeth II. in den Adelsstand erhoben. Seitdem trägt er den Titel ‚Sir‘. Als er von der Queen zum Ritter geschlagen wird, sagt er: „I‘m deeply touched.“ Als er später gefragt wird: „Wünschen Sie mit Sir Peter angeredet zu werden?“, antwortet Ustinov: „So tief berührt bin ich nun auch wieder nicht.“ Humor und feine Selbstironie sind sein Markenzeichen.

1999 gründete er die in München ansässige, internationale Peter-Ustinov-Stiftung und am 11. August 2003, gemeinsam mit der Stadt Wien, das Sir-Peter-Ustinov-Institut – eine Einrichtung, die sich verstärkt mit der Erforschung von Vorurteilen auseinandersetzt.

Ustinov stirbt im März 2004 im Alter von 82 Jahren an Herzversagen. Auf die Frage, was auf seinem Grabstein stehen sollte, hatte Ustinov geantwortet: „Betreten des Rasens verboten!“ [rr]

„Ustinov war nicht nur Bürger aller Welt, sondern auch aller Epochen. Auf einschüchternde Weise dehnte er sich durch Zeiten und Räume aus, die Kulturgeschichte war seine Nährflüssigkeit. In der römischen Geschichte ebenso beheimatet wie in der Renaissance-Malerei oder in der Comedy der Gegenwart, gab es kein Gebiet, für das er sich nicht interessiert hätte. Osmotisch hat er die Gegenwarts- und Vergangenheitswelt in sich eindringen lassen, wie ein Anthropologe an allem teilgenommen, um es in Humor zu verwandeln. Für mich war Ustinov immer ein Meteorit, der unversehens auf die Erde gedonnert ist und sich da erhebt wie ein Findling.“ Roger Willemsen

AUS UNTERNEHMEN

Toleranz im Mitarbeitergespräch

In den meisten Unternehmen ist das Mitarbeitergespräch ein fester Bestandteil der Personalentwicklung. Die Ziele des Gesprächs sind die Reflexion der Zielerreichung des abgelaufenen Geschäftsjahres, die Analyse des Erreichten sowie der Dinge, die nicht verwirklicht wurden. Dann erfolgt die Vereinbarung der Folgeziele. Abschließend werden notwendige Qualifizierungsmaßnahmen, mögliche Veränderungen in der persönlichen Entwicklung diskutiert und die Entwicklung des Einkommens besprochen.

Einen solchen Gesprächsprozess führte vor einigen Jahren ein großes Unternehmen ein. In der Initiierungsphase wurde entschieden, den Führungskräften mithilfe eines Gesprächstrainings diese Aufgabe zu erleichtern. Ein zweckdienliches Angebot.

Als bekannt wurde, dass diese Trainings durchgeführt werden, erhielt ich einen Anruf eines Mitarbeitenden

mit der Frage, wann denn für ihn und seine Kolleginnen und Kollegen ein Gesprächstraining terminiert würde. Es wäre doch unfair, wenn dies nur der Chef erhielte. Schließlich habe man jetzt im Gespräch mit der Führungskraft das Gefühl, nicht auf Augenhöhe miteinander zu reden, sondern ein Gegenüber vor sich zu haben, das nun mit allen Wassern gewaschen sei, um die eigenen Ziele durchzusetzen. Es gälte also wieder ‚Waffengleichheit‘ herzustellen.

Mittlerweile sind die Mitarbeitergespräche etabliert, und die Befürchtungen von damals haben sich im Großen und Ganzen im Kontext der Jahreszielsetzungen nicht bestätigt. Dennoch lassen sich, vor allem in Zeiten des Personalabbaus und permanenter Veränderungen in der Organisation, vermehrt Tendenzen feststellen, die die Sorgen des Anrufers von damals im Grundsatz rechtfertigen. Allerdings nicht, weil Führungskräfte heute besonders gut geschult wären – sondern

vielmehr deshalb, weil sie es nicht sind. Es mehren sich die Anzeichen einer Führungspraxis, die die Grundregeln einer menschlichen Zusammenarbeit vermissen lassen. Immer öfter wird Führung als ‚Überzeugungs-Prozess‘ erlebt. Mitarbeitende sollen ‚auf gleiche Linie‘ gebracht werden, und die Ziele der Führungskraft stehen dabei im Fokus. Führung und Gesprächsführung blenden die Anliegen des Mitarbeitenden aus – ob solches Handeln auf Sicht erfolgreich ist, darf bezweifelt werden. Jedenfalls auf lange Sicht. Kurzfristig mag man sich durchsetzen können, langfristig schadet es der Zusammenarbeit und der Effektivität, da Vertrauen und Motivation auf der Strecke bleiben. Wer arbeitet schon gerne und engagiert, um ausschließlich fremde Ziele zu erreichen? Dies führt zum Dienst nach Vorschrift.

Gelingende Führung hingegen ist tolerant im dem Sinne, dass sie den Geführten ernst nimmt – und zwar als Person mit eigenen Werten und Zielen. [wm]

VORAUSSETZUNGEN TOLERANTEN GESPRÄCHSVERHALTENS

Von sich absehen können

Wer nicht allein auf sich schaut, schafft ein Gesprächsklima, in dem sich auch der Gesprächspartner entfalten und seine Bedürfnisse und Befindlichkeiten äußern kann. Dies zu leisten, bedarf einer in sich ruhenden Führungsperson, die sich selbst kennt, und vertraut. Was kann einer solchen Führungskraft schon passieren?

Sich in andere hinein versetzen können

Die Welt mit den Augen des anderen zu sehen ist ein bewusster Akt mit der Absicht, dieses Wissen nicht für eigene Zwecke zu nutzen, sondern dem Gesprächspartner durch eine echte Rückmeldung zur Weiterentwicklung zu verhelfen. Diese Haltung gelingt, wenn echtes menschliches Interesse anstelle eines funktional-utilitaristischen Menschenbildes gelebt wird.

Akzeptieren ohne zu verstehen

Zu verstehen, was andere bewegt, ist keine leichte Aufgabe. Es erschließt sich nicht von selbst, was anderen Menschen wichtig ist. Solches Wissen muss erarbeitet, durch Vertrauen ‚verdient‘ werden. Noch schwieriger aber ist es, im Falle des Nicht-Verstehens ein Verhalten, eine Haltung, eine Entscheidung einfach hinzunehmen und zunächst einmal so stehen zu lassen. Dazu ist es notwendig, sich die Möglichkeit der eigenen Begrenztheit und damit des eigenen Irrtums vor Augen zu halten. Vieles erklärt sich erst im Nachhinein. Vorschnelles Urteil erweist sich oft als ‚Schuss, der nach hinten losgeht‘.

Achtung und Würde der Person

Letztlich bedeutet tolerantes Verhalten eine Verbeugung vor der Person, nicht unbedingt vor deren Haltung zu einer bestimmten Sache. Hier erschließt sich der Zusammenhang der Begriffe ‚Sinn‘ und ‚Toleranz‘: Wenn, wie Viktor Frankl postuliert, Sinn ein Geschehen konkreter Personen in konkreten Situationen ist, dann kann es keine zwei identischen Augenblicke geben und damit auch keine identischen Umstände, Reaktionen und Wirkungen. Führung ist in diesem Bild ein permanentes ‚hin zum Sinn‘.

Einmaligkeit und Einzigartigkeit

Dieses fundamentale Verständnis des Menschen in seiner je konkreten Einmaligkeit und Einzigartigkeit bildet die Basis einer sinntheoretischen Begründung von Toleranz. Jeder ist ersetzbar, heißt es im Unternehmenskontext oft. Auf die Funktion im Unternehmen bezogen trifft dies meist zu, aber nicht auf die handelnde Person mit ihrer stets eigenen Freiheit im Denken und Tun. Toleranz in diesem Zusammenhang wäre das Wissen um die individuelle Unterschiedlichkeit des Umgangs mit einer Aufgabe, gepaart mit der Akzeptanz und Würdigung der individuellen Entscheidungsmacht. Ob diese Entscheidung richtig war oder nicht, steht dabei zunächst auf einem anderen Blatt.

Ziele mit Maß schneiden

Das Messen der Leistung oder gar des Wertes eines Menschen an ausschließlich fremden Nor-

men ist gefährlich. Von größerer Bedeutung ist das Messen an dessen individuellen Normen- und Wertvorstellungen. Oder pädagogisch ausgedrückt: das Abholen des Mitarbeiters dort, wo er steht. Erst wo eine Aufgabe zu der Eigenen wird, setzt der Mensch seine Motivation frei, kann eine erfolgreiche Bewältigung neuer Herausforderungen erwartet werden. Die Erarbeitung maßgeschneiderter Ziele, das Aushandeln und Ausloten zwischen den Aufgaben und Herausforderungen in Bezug auf die Unternehmensziele und den Zielen und der Persönlichkeit des Mitarbeiters – das ist Führungsarbeit.

Mit sich selbst konkurrieren

Unternehmen leben in der Auseinandersetzung mit anderen Firmen, stehen im globalen Wettbewerb um Marktanteile. Jeder kämpft gegen jeden und will besser sein als der andere. Im Unternehmen ist das oft nicht anders zwischen Managern, Abteilungen, Mitarbeitenden. Wie aber wäre es in diesem ‚Spiel‘ mit einem neuen Gedanken: statt sich immer am anderen zu orientieren, wie wäre es da, mit sich selbst in Konkurrenz zu treten? Mit sich selbst zu ringen, das Beste aus sich herauszuholen, das wusste auch Frankl, wäre ein sinnvollerer Umgang mit dem Konkurrenzgedanken. Der Ehrgeiz, sich selbst zu übertreffen bei den Dingen, die einem wichtig sind, steht oft hinter dem Wunsch zurück, andere zu übertrumpfen und zu besiegen. Was glauben Sie, welche Folgen hätten diese Toleranz, dieses Umdenken, diese Kultur der Führung und Selbstführung? [wm]

Ralph Schlieper-Damrich, WertePraxis, spricht mit Jürgen Roters, Oberbürgermeister der Stadt Köln.

Jürgen Roters studierte Rechtswissenschaften, wurde Dezernent der Bezirksregierung in Münster, später Referent am Kultusministerium von NRW in Düsseldorf. Es folgten sechs Jahre als Abteilungsleiter an der FH für öffentliche Verwaltung des Landes NRW. Ab 1988 persönlicher Referent und Leiter des Büros des Innenministers von NRW. Mitte der 90er Jahre avanciert Roters erst zum Polizei-, später zum Regierungspräsidenten. Seit 2009 ist er Kölner Oberbürgermeister. Zahlreiche Ehrenämter werden von ihm in Sport und Kultur ausgeübt. Jürgen Roters ist 61 Jahre alt, verheiratet, er hat drei Kinder.



WertePraxis: Herr Roters – seit fast einem halben Jahr sind Sie der Oberbürgermeister der viertgrößten Stadt Deutschlands. Wozu ist es gut, als Chef einer Verwaltung, die doch aus Regeln und Ordnungen komponiert ist, den Wert der Toleranz zu pflegen?

Jürgen Roters: Toleranz heißt, Andersartigkeit zu akzeptieren und Vielfalt zu wollen. Verwaltung hat einen größeren Gestaltungsspielraum als vielfach vermutet wird. Diese Gestaltungsmöglichkeiten müssen kreativ und phantasievoll ausgefüllt werden. Dazu bedarf es offenen Denkens und des Zulassens verschiedener Auffassungen und Vorstellungen. Aus dem Diskurs verschiedener Vorstellungen kann sich ein einheitliches Ergebnis entwickeln. Dazu ist eine verantwortliche Führung von Nöten.

WertePraxis: In Ihrer Coesfelder Ursprungsheimat wird Plattdütsch gesprochen - eine Sprache, die das „Sie“ nicht kennt. Wie haben Sie als Kind gelernt, Toleranzgrenzen zu achten? Und, haben Sie in Ihrem Leben eine goldene Regel, die Sie in Ihren Entscheidungen und Handlungen leitet?

Jürgen Roters: Wenn wir als Deutsche in engeren Kontakt etwa mit Niederländern, Briten oder Amerikanern treten, werden wir schnell mit dem Vornamen und dem DU angesprochen. Dies führt schnell zu einer vertrauensvollen Atmosphäre, die hilft, unnötige Distanz abzubauen und das Gegenüber besser zu verstehen. Mir ist wichtig, Respekt und Achtung vor jedem Menschen zu zeigen, auch wenn dieser eine andere Auffassung vertritt.

WertePraxis: Sie haben einmal erwähnt, dass Ihnen die Beschmierungen von Fassaden zuwider sind. Fraglos stehen Sie mit dieser Meinung nicht alleine da. Was stört Sie dabei? Dass Eigentumsrechte verletzt werden oder

dass die Ästhetik einer Stadt leidet oder dass die Täter mit ihrem Handeln Aufmerksamkeit auf Kosten des Gemeinwesens erhalten wollen? Oder?

Jürgen Roters: Das Beschmieren von Wänden, Brücken, Bussen oder Bahnen ist eine zutiefst unsoziale Angelegenheit. In den wenigsten Fällen liegt hier ein ‚künstlerischer‘ Anspruch oder eine ästhetische Formulierung zugrunde. Farbschmierereien stören das Lebensgefühl und die Lebensqualität in einer Stadt. Es gibt Straßenzüge, in denen die Verursacher keine Hauswand ausgelassen haben. Toleranz für unsoziales Verhalten kann niemand erwarten.

WertePraxis: Köln genießt den Ruf, lebensfroh und zwanglos das Zusammenleben aller Menschen zu ermöglichen. Würden Sie sagen, dass Toleranz in der Lage ist, das Konfliktpotential in einem System zu mindern? Oder ist es eher andersherum, dass Toleranz eine Maßlosigkeit schürt, die Konflikte erst erzeugt?

Jürgen Roters: Wie für viele Dinge im Leben gilt auch hier, für Fragen des toleranten Miteinanders das richtige Maß zu finden. Toleranz heißt ja, Vielfalt zuzulassen und zu fördern. Sie bedeutet jedoch nicht, jegliches individuelles Verhalten, wenn es auf Kosten anderer ausgelebt werden soll, zu akzeptieren. Gesellschaftliche Normen und staatliche Regeln müssen dieses Miteinander organisieren.

WertePraxis: Eine Frage an die Führungskraft Jürgen Roters: In Ihr Pflichtenheft haben Sie geschrieben, neue Formen der Verwaltungsführung zu entwickeln sowie flache Hierarchien, dezentrale Verantwortungsbereiche und die Stärkung der Stadtbezirke zu fördern – das klingt nach Abgabe von Macht und nach Kontrollverlust. Wie sichern Sie, dass die Toleranz, die Sie schenken, auch wertgeschätzt wird?

Jürgen Roters: Grundlagen eines modernen Führungssystems sind Vertrauen, Motivation und Anerkennung guter Leistung. Dies kann nur in einer Organisation erbracht werden, in der

ein besonderes Maß an selbständiger Arbeiterledigung gepflegt wird. Delegation von Zuständigkeiten ist eingebettet in eine abgestimmte Zielsteuerung und ein einvernehmliches Controlling-Verfahren.

WertePraxis: Wenn Sie unseren Leserinnen und Lesern drei Insider-Tipps geben wollen – wohin sollte man bei einem Besuch in Köln unbedingt gehen, um die tolerantesten Seiten Ihrer Stadt zu erleben?

Jürgen Roters: Ich empfehle das Kölner Fußballturnier „Come-together-Cup“ am Rheinenergie-Stadion bei dem schwule und nicht-schwule Teams gegeneinander spielen und viel Spaß haben ... dann natürlich das Sommerblut-Festival mit ganz unterschiedlichen künstlerischen Ansätzen und Darbietungen ... und sehr gerne die Straße ‚Hohe Pforte‘ in der Kölner Innenstadt, das schwul-lesbische Szeneviertel.

WertePraxis: Können Sie das Gefühl beschreiben, wenn Sie den Wert Toleranz leben oder erleben?

Jürgen Roters: Innere Zufriedenheit und Gerechtigkeit.

WertePraxis: In einem offenen Brief wurde einmal an Sie in Ihrer früheren Funktion als Polizeipräsident geschrieben: „Sie machten sehr schnell und unmissverständlich klar, dass Sie einen herabwürdigenden Umgang, gerade auch mit gesellschaftlichen Minderheiten, innerhalb und außerhalb der Polizei nicht duldeten.“ Wenn Sie das Wort ‚Polizei‘ in diesem Satz gegen andere Wörter tauschen: Wo bedarf es aus Ihrer Sicht in Deutschland einer stärkeren humanen Haltung des Anerkennens von Andersartigkeit und Vielfalt?

Jürgen Roters: Defizite gibt es noch im Bereich von Erziehung und Bildung. In Schulen wird zum Beispiel das Thema ‚Homosexualität von Lehrerinnen und Lehrern‘ noch weitgehend tabuisiert, Erziehungspersonal diskriminiert. Das gilt aber auch manchmal noch für Schülerinnen und Schüler mit Migrationshintergrund, die schon aufgrund von sprachlichen Defiziten nur eingeschränkte Möglichkeit zur Teilhabe am Bildungsangebot haben.

WertePraxis: Viktor Frankl sagte einmal, Toleranz bestehe nicht darin, dass man die Ansicht eines anderen teilt, sondern nur darin, dass man dem An-

deren das Recht einräumt, überhaupt anderer Ansicht zu sein. Toleranz würde aber missverstanden, wenn man soweit ginge, dass man dem anderen das Recht zugestehe, selbst und seinerseits intolerant zu sein. Stimmen Sie diesem Gedanken zu?

Jürgen Roters: Ja, voll und ganz! Auch Minderheiten, die über viele Jahre denunziert und diskriminiert werden, haben eine Chance, Toleranz einzufordern, wenn sie dieses Prinzip selbst vorleben. Umso stärker ist ihre Überzeugungskraft.

WertePraxis: Zum Schluss die berühmte Inselfrage in neuer Form: Ein Buch dürfen Sie mitnehmen und eine Musik - und in einer Flaschenpost dürfen Sie drei Sätze versenden. Wir sind gespannt - und danken schon jetzt für dieses Interview mit Ihnen.

Jürgen Roters: Ich lese John Steinbeck „Früchte des Zorns“ und höre Mozarts Krönungsmesse. Und der Flaschenpost gebe ich mit: Liebe Deinen Nächsten. Wie gut, dass die Menschen so bunt und verschieden sind. Kinder brauchen Liebe und Anerkennung!

Potsdam. Eine Stadt schaut genau hin.



Potsdam gibt sich ein neues Toleranzedikt. Es entstand über breit angelegte Stadtgespräche und lehnt sich an das historische Edikt von Potsdam (1685) an. Dieses alte Edikt hat Potsdam geprägt und lehrte bereits, was gelungene Integration bedeutet. Um für die Zukunft gerüstet zu sein, wird nun die gewachsene Stadtgesellschaft neu beatmet.

Das Toleranzedikt bringt neue Toleranzluft in die Stadt, eine Luft, die Konflikte nicht ausschließt, nicht rosa färbt. Sondern Luft für eine Zivilisation, die Formen der Ausgrenzung welcher Art auch immer klar ablehnt und Verbindendes zum hohen Gut erhebt. Sie können alles nachlesen. Das Edikt finden Sie auf unserer WertePraxis-Website zum Download.

WertePraxis Das Original

Das erste Online-Periodikum zum Angewandten Wertemanagement in Anlehnung an die Sinntheorie Viktor Frankls. Die nächste Ausgabe erscheint am 15. Mai 2010. Unser Leitwert ist dann: Wille. Abonnieren auch Sie kostenfrei und werbefrei die WertePraxis.

www.wertepraxis.de

Toleranz - ein Selbstwert?

Finden Sie nicht auch?: Wer tolerant ist, besitzt Selbstvertrauen, ist sich der eigenen Position bewusst und besitzt eine weltoffene Haltung, die sich dem Vergleich mit anderen Meinungen nicht entzieht und den geistigen Wettbewerb nicht scheut. In der Sinntheorie Viktor Frankls wird die tolerante Einstellung als eine kulturelle Errungenschaft gewertet. Sie erhebt den Menschen über die subhumane in die humane Dimension. Sie entspricht einer persönlichen Haltung, die, ohne gleichgültig zu sein, anderen das Recht einräumt, anderer Meinung zu sein. Sie erkennt ihren eigenen Weg als einen der vielen möglichen, die zum Ziel führen.

Toleranz ist immer auch ein Wert, der auf sich selbst gerichtet ist. Wie tolerant gehen wir mit uns um? Und ist nicht die Toleranz uns selbst gegenüber überhaupt erst die Voraussetzung, die uns anderen gegenüber tolerant werden lässt?

In Unternehmen und Organisationen sind alle aufgefordert, Mitarbeitern, Kollegen und den Vorgesetzten gegenüber tolerant zu sein, indem sie die Individualität des Anderen achten, mit ihren Stärken und Schwächen konstruktiv umgehen. Wenn wir den Blick auf uns selbst richten, fällt es uns leicht, unsere Sonnenseiten zu schätzen – das geht. Wie sieht es aber mit dem ‚Schatten‘ aus? Wer kennt sie nicht, die Peinlichkeit, nicht gut zu funktionieren, die Scham des Versagens? Haben wir es verlernt, mit dem Scheitern umzugehen, Toleranz dem nicht so Perfekten entgegenzubringen? Führungskräfte nach ihrer eigenen Fehlertoleranz befragt, werden nachdenklich. Fehlentscheidungen zu tolerieren, Misserfolge zu akzeptieren lässt sich bei anderen ja noch bewerkstelligen, aber bei sich selbst?

Nicht die Verdrängung ist hier angesprochen, sondern das genaue Hinsehen, das Annehmen der Möglichkeit einer nur relativen Macht und Kompetenz. Es geht um Begrenztheit und Integration der eigenen Fehlerhaftigkeit in einen persönlichen Gesamtweg. Die Folgen der Intoleranz uns selbst ge-

genüber sind bekannt: wir zweifeln an uns selbst, überfordern uns, stellen uns Aufgaben, denen wir nicht gewachsen sind und verdrängen Einbrüche.



Versagt. Und jetzt?

Es geht also um einen positiven Umgang mit sich selbst, um eine achtsame Haltung, um den eigenen inneren Frieden. Toleranz als ein gelebter Wert ist zugleich Selbsttoleranz und eng verbunden mit dem eigenen gesunden Selbstwertgefühl.

Nun hat auch die Toleranz sich selbst gegenüber natürlich Grenzen. Nicht alles können, wollen und sollten wir akzeptieren. Es gilt, sich weiterzuentwickeln, nicht stehen zu bleiben. Wie Viktor Frankl sagte: „Man muss sich von sich selbst nicht alles gefallen lassen.“ Ein Verhalten, das die Grenzen anderer verletzt oder eine Ängstlichkeit, die überwunden werden will, sollten wir uns als Aufgaben vornehmen, um unsere Persönlichkeit an ihnen reifen zu lassen.

Der Weg zur Toleranz geht über die Selbsttoleranz, er geht über die anerkennende Integration unserer Persönlichkeitsanteile und Verhaltensweisen. Dies verleiht uns letztlich die Würde, die uns zu Menschen macht. [sv]

IMPRESSUM

WertePraxis
Management mit Sinn und Werten
Redaktionsleitung:
Ralph Schlieper-Damrich
Köhlerberg 3
86456 Lützelburg/Augsburg
Bundesrepublik Deutschland
E-Mail: redaktion@wertepraxis.de

AUTORINNEN UND AUTOREN

[ud] = Ulrike Demmel
[rf] = Robert Farthmann
[wm] = Wolfgang Mai
[rr] = Regina Radlmair
[ms] = Malu Salzgi
[rsd] = Ralph Schlieper-Damrich
[sv] = Susanne Vathke

FOTOS

S 1 © Olga Ekaterincheva – fotolia.de
S 2 © Werner Gölzer – fotolia.de
S 3 © Claus Mikosch – fotolia.de
S 4 amazon.de
S 5 © olly – fotolia.de
S 6 © Daniel Fuhr – fotolia.de
S 9 amazon.de
S 11 polt.de
S 12 wikipedia.de
S 14 Stadt Köln
S 15 © Scott Griessel – fotolia.de
S 16 © jeremias münch – fotolia.de
S 17 amazon.de

ERSCHEINUNGSWEISE

Vierteljährlich

RECHTSHINWEISE:

WertePraxis mit den enthaltenen Beiträgen und Abbildungen ist urheberrechtlich geschützt. Die jeweiligen Autorinnen und Autoren gestatten die Übernahme von Magazin-Texten für den privaten und nicht-öffentlichen Gebrauch unter Einhaltung der Quellenangaben. Die Übernahme und Nutzung der Daten zu anderen Zwecken bedarf der schriftlichen Zustimmung des entsprechenden Autors. Anfragen hierzu richten Sie bitte an die Redaktion. Alle Angaben erfolgen nach bestem Wissen, sind jedoch unverbindlich und ohne Gewähr; eine Haftung wird – soweit rechtlich möglich – ausgeschlossen.

LESESWERT

Nathan und seine Kinder

Jerusalem, zur Zeit der Kreuzzüge und Tempelritter: ‚Nathan der Weise‘, Lessings Plädoyer für religiöse Toleranz, gehört zur Weltliteratur.

Klug, weitsichtig und brillant erzählt Mirjam Pressler den klassischen, doch hochaktuellen Stoff neu - provozierend zeitgemäß, aber nicht ohne Hoffnung für eine friedliche Koexistenz der drei großen Religionen.

„Poetischer als Mirjam Pressler kann man kaum begründen, warum Geschichten erzählt werden müssen“
[Literarische Welt]



Mirjam Pressler:
Nathan und seine Kinder,
Beltz-Verlag, 2009

MITMACHENSWERT

„Die Anstifter“ laden ein zum internationalen Plakatwettbewerb 2010:

„Für Frieden, Toleranz, Solidarität und Zivilcourage“ Die „AnStifter - inter-Culturelle Initiativen“ sind eine regierungsunabhängige Organisation. Sie arbeiten ehrenamtlich und frei. Träger ist ein gemeinnütziger Verein mit Sitz in Stuttgart.

Mit den Bürgerprojekten für setzen sich die AnStifter kritisch und weltoffen für Frieden, Gerechtigkeit und Solidarität ein und vernetzen gesellschaftskritische, unabhängige Initiativen wie zum Beispiel die LeseZeichen an Schulen, die Spur der Erinnerung, Stolperstein-Initiativen, Theater für Grundrechte, Vorträge, Debatten und Veröffentlichungen.

Mehr unter www.die-anstifter.de

HÖRENSWERT

Sarband steht für Lieder der Juden, Christen und Muslime im mittelalterlichen Al-Andalus und die Musiktradition der spanischen Juden im Osmanischen Reich und in Europa. Diese Mischung hat es in sich. Uns kaum bekannte Instrumente bringen unsere Ohren zum Staunen. Die Feinheit der Töne lenkt fast von der Wärme ab, die uns die jahrhundertealte Tradition der Musik schenkt. Die libanesische Mezzosopranistin Fadia el-Hage beweist stimmlich ihr Ausnahmetalent. Allah Achtung.

Aktuell gehört: Sarband meets Bach. The Arabian Passion.



WISSENSWERT

Im medizinischen Sinne wird als Selbsttoleranz die Fähigkeit der Immunsysteme höherer Organismen bezeichnet, körpereigene Stoffe als solche zu erkennen, um sie von abzuwehrenden körperfremden Stoffen zu unterscheiden. Um Krankheitserreger, wie Bakterien, Viren, Pilze und Parasiten abwehren zu können, muss es einem Organismus möglich sein, sie eindeutig als fremd zu erkennen. Antigene, die als körpereigen identifiziert werden, werden hingegen vom Immunsystem toleriert. Bevor das System den Willen entwickelt, eine ‚Verteidigungsstrategie‘ zu entwerfen, muss zuvor sichergestellt sein, dass alle Prozesse der Selbsttoleranz funktionieren, damit eine Selbstzerstörung ausgeschlossen wird.

‚Wille folgt der Selbsttoleranz‘ - mit dieser These knüpfen wir im Mai an diese Ausgabe an. Sind Sie wieder dabei?

BESUCHENSWERT

‚Bimbo, die Pfanne ist nicht sauber. Mach mal schneller! Sprüche wie diesen kennt der Potsdamer Gastronom Arndt Gilka-Bötzow zur Genüge. „Arbeitskräften in unserer Branche bleibt oftmals nicht nur der Respekt gegenüber ihrer Arbeit versagt, sondern auch gegenüber ihrer Person“, beschreibt er den Zustand. Herabwürdigung, Rassismus und Mobbing sind üblich, vor sich verwöhnende Gast merkt davon nichts. Nun wird der Gastronom aktiv. Sein ‚Toleranz-Check‘, den er in seinem Restaurant „Kleines Schloss“ im Park Babelsberg eingeführt hat, zeigt mögliche Defizite im Umgang miteinander auf. „Wir haben bei uns eine Kultur des absoluten Bitte- und Danke-Sagens sowie eine Kultur des Entschuldigens - auch von mir als Chef gegenüber meinen Angestellten am Ende eines stressigen Tages“, so Gilka-Bötzow. Immerhin ein guter Anfang.

SEHENSWERT

Über kaum etwas streiten sich Gemüter mehr als über Kunst. Doch stellen wir uns einmal vor, wir hätten sie nicht - die Kunst, die Künstler, die immer wieder neuen Schöpfungen. Nun hat nicht jeder Künstler seinen privaten Mäzen - und so bleibt manche Perle unentdeckt. Es braucht also einen Raum, in dem leicht ist, verschiedenste Kunst zu entdecken. Das Kunstrefugium in München ist ein solcher Raum. Die Künstler führen Projekte durch wie zum Beispiel die ‚Bilderleine‘ und bieten sich zum Gespräch über den Prozess des Erschaffens an.

www.kunstrefugium.de

**Toleranz heißt: die Fehler des anderen entschuldigen.
Takt heißt: sie nicht zu bemerken.**

Arthur Schnitzler