

## W Ü R D E

### EDITORIAL

Susanne Vathke lädt zum Blick auf das Würdevolle des Menschen ein.

### UNTERNEHMEN LIVE

Robert Farthmann erklärt, wie Würde zur Bürde in Familienunternehmen wird. Und Wolfgang Mai fragt sich, ob es wirklich unmöglich ist, die Würde des Menschen in Unternehmen zu achten.

### TOOLS UND VERFAHREN

Ralph Schlieper-Damrich zeigt ein Gesprächsdesign auf, das hilfreich ist, um in Würde einen Weg aus einem Konflikt zu finden.

### MANAGER LIVE

Einen persönlichen Brief zur Würde erhält Monica Ockenfels von ihrer Freundin Maren Henke, Anzeigenleiterin der ZEIT Magazine.

### INTERVIEW

Am Ende aller Tage mit Würde aus der Sichtbarkeit treten. WertePraxis spricht mit Fritz Roth, Bestatter, Trauerbegleiter und Gründer der Privaten Trauerakademie.

### WERTEVOLLE WEGE

Regina Radlmair hat auf das Leben von Queen Mum geschaut und auf ein Land, das die Würde dieser Frau bis heute hochachtet.

### VIKTOR E. FRANKL

Ralph Schlieper-Damrich erinnert an eine Situation, die Wegweiser für die Erfindung der Logotherapie durch Viktor Frankl war.

### FÜHRUNG

Ulrike Demmel reflektiert die Geschichte vom Esel und der Karotte und lädt ein zur Entwicklung eines würdevollen Führungsstils.

### WERTEPRAXIS GASTBEITRAG

Quo vadis - Würde, fragt Lothar Seckinger und macht damit den Inhalt seiner ‚Sinttage‘ deutlich.

### STUDENTENFUTTER

... und die Unterhaltung kommt auch nicht zu kurz. Das Team der WertePraxis hat für Sie Tipps für Augen und Ohren zusammengestellt.

## Werte Leserin, werter Leser!

**§ 1, Absatz 1 Grundgesetz:  
Die Würde des Menschen ist unantastbar.  
Sie zu achten und zu schützen ist  
Verpflichtung aller staatlichen Gewalt.**

Der Wert dieser Ausgabe weist eine große Besonderheit aus: er ist in Deutschland gesetzlich verankert. Jeder hat ein Recht auf ihn, unsere Verfassung schützt ihn. Keiner der Werte, mit denen wir uns in der WertePraxis bislang beschäftigt haben, genießt eine solche außerordentliche Stellung wie die - Würde. Sie ist ‚unantastbar‘.

Wirklich? Was bedeutet es denn, wenn sie zu achten und zu schützen offensichtlich einer immensen Aufmerksamkeit bedarf? Wenn die Würde unantastbar wäre, müsste sie doch nicht beschützt werden? Sollte es im Grundgesetz nicht eher heißen: ‚Die Würde des Menschen ist verletzlich, sie zu ermöglichen, zu achten, zu wahren und zu schützen ist unser aller Aufgabe‘?

Mit unserem Grundgesetz wird ‚Würde‘ zum ranghöchsten Wert unserer Gesellschaft erhoben. Flankierend sollen die allgemeinen Menschenrechte ein würdevolles Dasein sichern. Die Menschenwürde wird somit einerseits zum ‚tragenden Fundament der Menschenrechte‘, andererseits aber auch zu deren höchstem Ziel, wenn auch vielleicht unerreichbarem Ideal. Kurz: Eine Verletzung der Menschenwürde darf niemals und unter keinen Umständen geduldet werden.

Der Wert Würde erscheint durch das Grundgesetz, bildlich gesprochen, in Stein gemeißelt. Und damit über jeden Zweifel erhaben. Ist das so? Ist uns der hohe Rang dieses Wertes immer so bewusst und was heißt das für unseren beruflichen und privaten Alltag? Wer vermag schon auf Anhieb zu erklären, was der Begriff Würde bedeutet? Vermutlich würden wir bei einer Umfrage in den Fußgängerzonen unserer Städte die meisten Bürger in Verlegenheit bringen. Viele Menschen haben eine Vorstellung davon was ‚unter unserer Würde ist‘ und sind empört, wenn unsere ‚Würde mit Füßen getreten wird‘, es in der Welt ‚würdelose Zustände‘ gibt. Aber was ist Würde? Woraus besteht sie, wie entsteht sie?

### WEB-FUNDSTÜCKE

**„Die Würde des Menschen ist sein Geburtsrecht.  
Es ist etwas, das er sich weder verdienen, noch erarbeiten muss.“  
„Ein Mensch mit Gewissen wird sich stets fragen,  
welche Auswirkungen sein Tun auf die Umwelt hat.  
Damit zeigt er sich würdig, Mensch genannt zu werden.“  
„Würde ist das, was für einen Menschen prägend und typisch ist,  
was uns zum Menschen macht. Und mit das Wichtigste, was uns  
zum Menschen macht, ist, dass wir lernen und vernünftig werden können.“**

Würdigen bedeutet werten, anerkennen, achten, Achtung erweisen, respektieren, Respekt haben vor etwas, Respekt zollen, schätzen, hochschätzen, bewundern, von Bewunderung erfüllt sein für etwas, ehren, in Ehren halten, Wert legen auf etwas. Und die persönliche Würde? Ist sie spürbar? Fühlbar? Beim Betrachten der Bilder von würdevollen Menschen, die in Würde gealtert, mit erhobenem Haupt Würde ausstrahlen, fragen wir uns: Ist Würde ein Zeichen menschlicher Entwicklung und Reife?

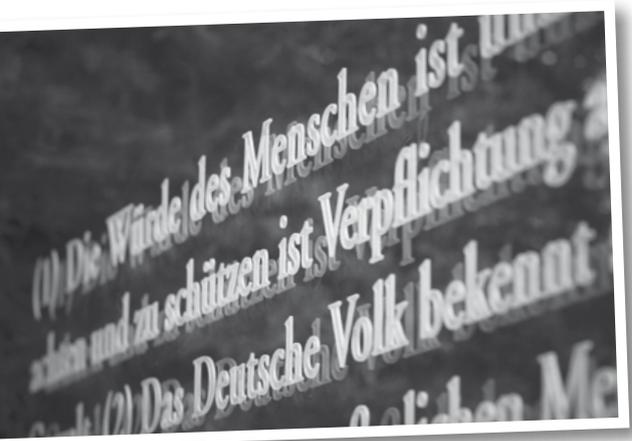
Oder ist sie ‚voraussetzungslos‘, ein ‚menschliches Innengesetz‘, eine ‚Bedingung, ohne die Menschsein nicht geht‘?

Menschenwürde - alle Menschen unabhängig ihrer Herkunft oder anderer Merkmale wie Geschlecht, Alter oder Religion stehen unter dem Schutz ihrer Würde. Schauen Sie doch einmal um sich - ist das so?

Friedrich Schiller provozierte einst: „Die Würde des Menschen - nichts mehr davon, ich bitt euch. Zu Essen gibt ihm, zu wohnen. Habt ihr die Blöße bedeckt, gibt sich die Würde von selbst“ - ist das so?

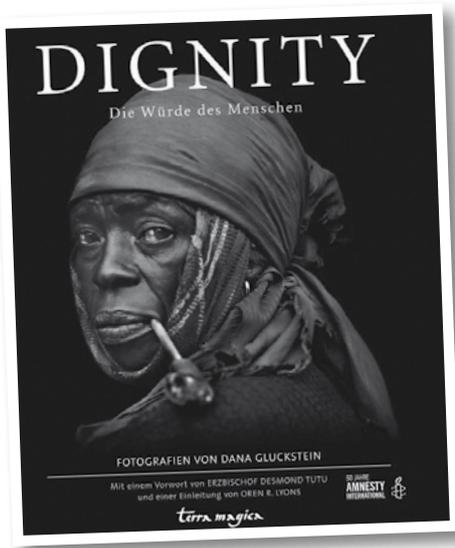
Und Wolfgang Wickler, Verhaltensforscher und einst Direktor am Max-Planck-Institut für Verhaltensphysiologie, pointierte kürzlich bissig auf die Frage ‚Was ist Würde?‘: „Würde ist ein Konjunktiv!“ - ist das so? Welch Vagheit, die da durch unseren Staat beschützt wird. Was haben sich die Väter unseres Grundgesetzes wohl einst dabei gedacht? Die WertePraxis, zu der wir Sie nun begrüßen, will mit Ihnen die Spurensuche aufnehmen. Wir

meinen, dass diese Arbeit lohnend ist, haben wir doch selbst so viele Fragen zu diesem Wert, der eine so fundamentale Stellung in unserer Gesellschaft einnimmt, dabei so undefiniert anmutet, dass ihn auszublenden oftmals leicht möglich zu sein scheint. Oder welche Würde achten Personen, die zum Beispiel mit der Gesundheit von Mensch und Tier spielen oder die Menschen um ihre finanzielle Sicherheit im Alter bringen, indem sie diesen Produkte verkaufen, die ihnen das Genick brechen oder die Menschen beim Ausüben ihres Demonstrationsrechtes mit Wasserwerfern attackieren. Würde Würde gewürdigt - würde unsere unantastbare Würde es merken?



## Editorial

Unter dem Motto „Die Würde des Menschen“ hat die amerikanische Künstlerin Dana Gluckstein indigene Völker fotografiert. Ihre Sammlung zeigt ausdrucksstarke Portraits von Ureinwohnern unter anderem aus Mexiko, Kenia, Peru und dem Himalaya. Beim Betrachten ihrer Fotografien habe ich den Eindruck, wie tief empfundene Würde sich zeigt: Als eine Selbstverständlichkeit, verankert in der eigenen Identität.



Dana Gluckstein sagt...: „Ich bin davon überzeugt, dass indigene Völker über für unseren Planeten essentielle, lebenswichtige Erfahrungen und Weisheit verfügen.... Viele Menschen in hochentwickelten Ländern sehnen sich nach einer Verbindung zum zeitlosen Wissen und zur Schönheit dieser alten Kulturen. Meine Absicht und mein tiefer Wunsch als Fotografin sind, dass diese Bilder von den Bewahrern der uralten Weisheiten als eine Stimme ihrer Kulturen betrachtet werden und als Leuchtfeuer, das die Welt auf ihrer Suche nach Wegen des Überlebens leitet.“

Ihre Fotografien bezeugen eine beeindruckende Würde, Intensität und Ästhetik, die mir zuweilen verloren gegangen zu sein scheint. Die Schönheit der Würde im Gelebten aufzuspüren, gleicht mir einer Entdeckungsreise. Ich habe viele Menschen, die in die Ferne reisten, von ihren Eindrücken berichten hören, wenn sie das ‚Würdevolle‘ in Anderen erblickten, wenn sie sich berühren ließen von authentischen und in sich ruhenden Wesen. Das Angenommensein wie man ist, selbstbestimmt, achtsam im Umgang mit sich selbst und anderen – diese Würde in Haltung und Mimik zu sehen, beeindruckt viele. Mich auch. [sv]

„Aber der Mensch soll auch in den größten Tiefen seines äußerlichen Daseins die innere Würde seiner Natur nicht verlieren. Er ist durch diese Würde allein Mensch. Sie, diese Würde, ist das einzige Ziel der Menschenbildung und zugleich das erste Mittel für sie.“

[Heinrich Pestalozzi]

### AUS DEM INHALT

|                                     |    |
|-------------------------------------|----|
| WertePraxis X _ Würde               | 2  |
| EDITORIAL _ Würde                   | 3  |
| FÜHRUNG _ Mit Würde führen          | 4  |
| VIKTOR E. FRANKL                    |    |
| _ Würde als Impuls zur Logotherapie | 5  |
| UNTERNEHMEN LIVE _ Bürde der Würde  | 6  |
| MANAGER LIVE _ Ein Brief über Würde | 7  |
| UNTERNEHMEN LIVE _ Würde unmöglich? | 9  |
| TOOLS UND VERFAHREN                 |    |
| _ Mit Würde aus dem Konflikt        | 11 |
| WERTEVOLLE WEGE _ Queen Mum         | 12 |
| GASTAUTOR _ Lothar Seckinger        | 13 |
| INTERVIEW _ Fritz Roth              | 15 |
| STUDENTENFUTTER                     | 18 |

### DER ERFINDER DER WÜRDE

Giovanni Pico della Mirandola, im 15. Jahrhundert lebender italienischer Humanist und Philosoph, brachte mit seinem Werk: „Rede über die Würde des Menschen“ einen der wichtigsten und brilliantesten Texte der Renaissance in die Welt. Er stellt die Prinzipien einer neuzeitlichen humanistischen Anthropologie vor und fußt auf dem Gedanken: „Ein großes Wunder ist der Mensch.“ Pico sieht den Menschen als von Gott geschaffen, Gott hat ihm alles übertragen, was die niederen Lebewesen [Tiere, Pflanzen] oder die höheren [Engel und himmlische Geister] für sich allein besitzen. Damit hat der Schöpfer dem Menschen die Eigenschaft verliehen, nicht festgelegt zu sein – der Mensch ist „ein Werk von unbestimmter Gestalt“. Alle übrigen Geschöpfe sind von Natur aus mit Eigenschaften ausgestattet, die ihr mögliches Verhalten auf einen bestimmten Rahmen begrenzen, und demgemäß sind ihnen feste Wohnsitze zugewiesen. Der Mensch hingegen ist frei in die Mitte der Welt gestellt, damit er sich dort umschaue, alles Vorhandene erkunde und dann seine Wahl treffen kann. Damit wird er zu seinem eigenen Gestalter, der nach seinem freien Willen selbst entscheidet, wie und wo er sein will. Hierin liegt das Wunderbare seiner Natur und seine besondere Würde, und insofern ist er Abbild Gottes. Er ist weder himmlisch noch irdisch. Daher kann er gemäß seiner Entscheidung zum Tier entarten oder pflanzenartig vegetieren oder auch seine Vernunftanlage so entwickeln, dass er engelartig wird. Der Mensch hat eine ‚Sonderstellung‘. Ob er sie heute noch ausfüllt? [rsd]

AUS FLORA UND FAUNA

## Der Esel und die Karotte – ein würdevoller Führungsstil?

In Deutschland wird es für Unternehmen immer wichtiger, eine würdevolle Unternehmenskultur zu entwickeln. Mit Blick auf die Bevölkerungsstruktur wird die Herausforderung immer größer, gute und sehr gute Mitarbeiter zu finden und zu binden. Da reichen ein paar nett geschriebene Leitsätze oder Unternehmenswerte-Feigenblätter nicht mehr aus. Letztendlich ist die Zukunft der Unternehmen abhängig von geeigneten Mitarbeitern, die sich motivieren und begeistern lassen. Und einem Führungsstil, der diesem Anspruch gerecht wird.

Die meisten von Ihnen werden die Metapher vom Esel kennen, den man entweder mit einem Tritt von hinten in Richtung Ziel scheucht oder mit einer Karotte ins Ziel lockt. Diese Formen der ‚Motivation‘ werden im angelsächsischen Kulturbereich KITA-Methode genannt: Kick In The Ass.

In der ‚Tritt-Variante‘, wird mit Angst unter Ausnutzung hierarchischer Macht geführt. Solche Vorgesetzte erzielen zuweilen eine gewisse Zeit lang gute Ergebnisse, weil sie aus ihren verängstigten Mitarbeitern das Letzte herauspressen. Ihren Erfolg nutzen sie letztlich nicht selten zum Unternehmenswechsel, um an anderem Orte in gleicher Weise zu verfahren. Mit der von ihnen hinterlassenen ‚Kultur‘, der verbrannten Erde und einer aggressiv-vorsichtigen Stimmung dürfen sich dann ihre Nachfolger befassen.

Die Möhrchen-Version verläuft ähnlich. Hier lockt der Vorgesetzte mit einer Belohnung, der Mitarbeiter strebt nach ihr und erbringt dafür eine Leistung, für die er ohne diesen Anreiz selbst nicht motiviert wäre.

Der US-amerikanische Professor Frederick Herzberg hat mit seiner Zweifaktoren-Theorie, die das Verhältnis von ‚Hygienefaktoren‘ und ‚Motivatoren‘ erklärt, beschrieben, dass Menschen nur dann beste Leistung erbringen, wenn eben die Hygienefaktoren ‚Ent-

lohnung und Gehalt, Personalpolitik, Führungsstil und Arbeitsbedingungen, zwischenmenschliche Beziehungen zu Mitarbeitern und Vorgesetzten, Sicherheit der Arbeitsstelle und Einfluss auf das Privatleben‘ und die Motivatoren ‚Arbeitsinhalte, Verantwortung und Anerkennung‘ stimmen.

Für die Hygienefaktoren ist allein die Firmenleitung zuständig. Herzberg hat dafür in einem Interview folgende Metapher angeboten: Angenommen, Sie besuchen mich und ich gebe Ihnen ein Glas Wasser zu trinken, in welchem ein Krankheitserreger ist. Dann werden Sie krank. Und wenn Sie später herausfinden, dass ich schuld war, werden Sie auch noch sauer auf mich. So ist das mit den Hygiene-Faktoren im Betrieb auch. Die Firmenleitung hat dafür zu sorgen, dass die Belegschaft nicht krank wird. Tut sie es, dann ist noch niemand motiviert. Um auf die Metapher zurückzukommen: Gebe ich Ihnen ein Glas Wasser ohne Krankheitserreger, dann werden Sie erstens [falls Sie gerade krank sind] nicht gesund, und zweitens finden Sie es selbstverständlich. Das ist doch nicht der Rede wert. Sie bedanken sich natürlich auch nicht bei mir. Sie finden es normal. So auch im Betrieb: Wenn die Firmenleitung dafür sorgt, dass die Hygiene-Faktoren ‚einwandfrei‘ sind, darf sie nicht erwarten, dass das – heute – auch nur eine einzige Person positiv motiviert.

Anders bei den Motivatoren – erkennen Menschen den Sinn in ihrer Tätigkeit, wird dieser Sinn gefördert, werden Aufgaben mit Verantwortung delegiert, wird differenziert anerkannt usw., dann ist der Acker bereit für ein gelingendes Verwirklichen eigener Werte im Berufsleben.

Womöglich zeigen Vorgesetzte bei einem sinndestruktiven Verhalten an, dass sie wissen, dass ihre Unternehmensleitung den Rahmen für diese Faktoren nicht hinreichend zur Verfügung

stellt und versuchen, um selbst zu überleben, eben: KITA. Das, was wir durch die Medien über die Ereignisse auf der Gorch Fock erfahren haben, lassen vermuten, dass hier aktuell mit KITA geführt wurde. Und selbst die Aktion, die uns jüngst Minister Schäuble mit seinem Pressesprecher Offer auf dem Bildschirm offenbarte – Stichwort Demütigung – kann wohl auch auf dieses Konto gebucht werden.

Übrigens, in der Türkei ist die Esel-Metapher ebenfalls bekannt und die Antwort darauf lautet: „Wenn Du einen Esel in seinen Allerwertesten trittst, musst Du Dich nicht wundern, wenn er Dir ins Gesicht furzt“. Druck erzeugt halt Gegen-Druck. Die Schiffsbesatzung ‚meutert‘, der Pressesprecher kündigt. Wohl kaum ein Zeichen gelingender, würdevoller Führung!

Blicken Sie einmal um sich: Versucht man bei Ihnen, kurzfristig eine Schlacht zu gewinnen, indem Zwangsmaßnahmen eingeleitet werden, ohne dass die Mitarbeiter ‚positiv motiviert‘ wurden? Oder wird versucht, mit Karotten einen Gehorsam zu bewirken? Oder machen die ‚Esel‘ gerade eine Diät und pfeifen auf das hingehängte Gemüse? Ist das womöglich alles ‚unter ihrer Würde‘?

Das bessere Konzept ist wohl klar: Wenn Mitarbeiter über eine Vision oder einen Sinnbeitrag eingebunden werden, die oder der von ihnen als gut akzeptiert wird, werden sie alles daran setzen, die damit verbundenen Ziele und Maßnahmen auch zu realisieren. Dann braucht es weder Druck durch KITA noch verzweifelte Maßnahmen wie Karotten-vor-die-Nase-halten!

In die Vision einbinden bedeutet, den Mitarbeitern den Freiraum zu bieten, ihr Wertesystem und ihr Potenzial zu entwickeln – zum Wohle aller. John F. Kennedy hat seinerzeit die NASA und das amerikanische Volk mit einer kurz formulierten Vision ins Boot geholt, in-

dem er sagte „wir werden in 10 Jahren in einem bemannten Raumflug den Mond erkunden, und wir werden unsere Astronauten gesund auf die Erde zurück bringen“. Das war eine klare Vision, die Menschen beflügelt hat. Und über Jahre waren die USA führend in der Weltraumforschung.

Wie sieht Ihre persönliche Liste Ihrer Hygienefaktoren und Motivatoren aus? Und die Ihrer Mitarbeiter? Vielleicht lohnt einmal das Gespräch darüber? [ud]

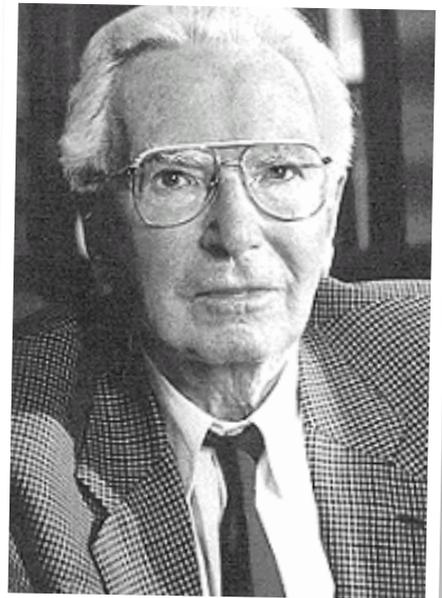
#### AUS DER THERAPIE DER SEELE

## Unter der Würde von Viktor Frankl

Viktor Frankl war zu Lebzeiten bestens vernetzt. Größen aus Psychologie und Philosophie pflegten Kontakte zum Begründer der sinnzentrierten Psychotherapie. Freud, Adler, Allport, Binswanger, Buber, Cohn, Heidegger, Jaspers, Maslow, Moreno, Perls, Rahner, Rogers, Watzlawick sind nur einige Namen in Frankls ‚Hall of Fame‘. Frankl setzte sich zeitlebend für die Überwindung des Reduktionismus in Psychologie, Psychotherapie und Medizin ein. Für ihn war der Mensch stets mehr als ein Lust- oder Machtgesteuerter. Er sah das ‚spezifisch Humane‘ im ‚Geistigen‘ des Menschen.

Als ‚Geburtsstunde‘ der Logotherapie kann ein Ereignis gelten, das dem jungen Frankl widerfuhr als er den Wunsch hatte, eine Lehranalyse zu beginnen. Hierzu wurde er von Sigmund Freud an den Sekretär der psychoanalytischen Vereinigung, Paul Federn, verwiesen. Frankl erschien zum vereinbarten Termin und wurde ins Arbeitszimmer geführt, an dessen Ende Federn am Schreibtisch saß und, ohne von Frankl Notiz zu nehmen, in seiner Arbeit fortfuhr. Nach langer Zeit wortlosen Stehens und Wartens wies er Frankl mit einer Handgeste einen Stuhl zu und fragte eine für Frankl unerwartete Frage: „Nun, Herr Frankl, was ist Ihre Neurose?“ Frankl erzählte nervös etwas von seinen ‚anal Zügen‘ und beschrieb dann Aspekte seines belasteten Gefühls- und Seelenlebens. Am Ende dieses ‚Gesprächs‘ schlug ihm Federn vor, er solle zuerst das Medizinstudium beenden und dann erneut vorsprechen.

Frankl fühlte sich schlecht nach diesem Treffen. Was war da passiert? Ihm wurde bewusst – trotz des Wissens um die Methode des Wartenlassens, des emotionslosen Platzanweisens, der peitschenartigen Frage nach seiner Neurose, eines fehlte ihm: Die menschlichen Züge. Diese Kälte ließ Frankl



Viktor E. Frankl

erschauern. Und die Reduktion auf ‚seine Neurose‘, der auf seine Pathologie minimierte Mensch machten Frankl schlagartig klar, dass die von Freud begründete Psychoanalyse für ihn nicht die beste Methode für die Begleitung von Menschen sei. Was Frankl erlebte, empfand er würdelos. Seine Logotherapie steht für das geglückte Gegenkonzept. [rsd]

#### WertePraxis Das Original

Das erste Online-Periodikum für Manager mit Sinn und Werten in Anlehnung an die Sinntheorie von Viktor E. Frankl

Die nächste Ausgabe erscheint am 15. Mai 2011

Unser Leitwert ist dann: MUT

Abonnieren auch Sie kosten- und werbefrei die WertePraxis.

[www.wertepraxis.de](http://www.wertepraxis.de)

AUS MANAGEMENT UND FIRMLEITUNG

## Die Bürde der Würde – wenn es in Familienunternehmen kracht

In Familienunternehmen geschieht es nicht selten, dass Gesellschafter aus der Gesellschaft ausscheiden. Und nicht selten gelten Familienmitglieder mit solchen Absichten als ‚Verräter‘. Dann ist ein würdevolles und persönlich unbeschadetes Abtreten nur sehr schwer möglich. Anders ist das bei Senioren, weniger beliebten eingeheirateten Ehegatten oder unehelichen Kindern. Schwer aber wird es für eine Familie, wenn der Sohn oder die Tochter sich entscheidet, einen anderen Weg zu gehen. Denn es gibt sie noch, die ‚geschlossene Familie‘, die hinter einem Unternehmen steht.

Es gibt auch Unternehmen, deren Besitzer aus zwei Familienkreisen bestehen. Nicht selten birgt das ein enormes Konfliktpotential. Unter Beratern, die sich mit Familienbetrieben gut auskennen, gilt der Grundsatz: ‚Ein gut funktionierendes Familienunternehmen hat entweder sehr wenige oder sehr viele Familienmitglieder.‘ Wir alle kennen die Fälle, in denen die nachfolgende Generation sich nicht mehr mit den alten Partnern verstehen will. Bevor es zu Auseinandersetzungen kommt, beschließt man dann häufig, das Unternehmen einfach aufzuteilen. Das kann durchaus ein guter Schritt sein, wenn die Nachfolger nichts mehr miteinander zu tun haben wollen oder können. Bevor also das letzte Familienporzellan zerschlagen wird – ist es da nicht sinnvoller, eine würdevolle Trennung einzuleiten? Was aber gehört zu einer solchen würdevollen Trennung?

Die Familie muss stets zusammenhalten, so lautet meistens das oberste Gebot der Familie. Eine – manchmal sogar schriftlich fixierte – Familienverfassung versucht dies zu regeln. Wer da anders denkt, hat schnell ein ernstes Problem. Ähnliches kennen wir auch von Königshäusern und aus den verschiedensten Hofprotokollen. Die Ahnen würden sich im Grabe umdrehen, wenn sie von den Andersdenkenden im Kreis der Familie nur erführen.

In Familienunternehmen gibt es manche strengere Regel. Berater berichten häufig von einem Schweigen der Familie, wenn das Gespräch auf die Familienverfassung kommt. Die Verfassung soll nur den Familienmitgliedern bekannt sein und bleiben. Viele Beratungsprozesse scheitern anhand dieses Verheimlichens. Manchmal wird sogar zur gesamten Familienstruktur und damit einhergehenden Einflussnahmen geschwiegen. Alles zum Schutz der Familie und ihres Unternehmens.

Beim plötzlichen Ausbrechen des Vater-Sohn-Konflikts im Hause DuMont ging es offenbar um die strategische Ausrichtung des Unternehmens. Vater und Sohn wurden sich nicht einig, und der Sohn nutzte eine vernichtende Waffe: Die BILD-Zeitung. Dieser Krieg endete für Vater und Sohn mit schweren Verlusten – nicht nur an Würde, sondern auch in der Unternehmenskasse. Beide wollten sich nicht den Realitäten in der Familie stellen. Es brach auf, was lange unter der Decke geschwelt hatte. So etwas entsteht, wenn lange bewusst oder unbewusst gegen eine ganz bestimmte Angst gekämpft wird: die Angst vor dem Verlust des Familienzusammenhalts. Zuletzt tritt das ein, vor dem man sich am meisten gefürchtet hat, und es bestimmt den Alltag: Das Unternehmen gerät außer Kontrolle. Aber die wichtigen und erforderlichen Veränderungsprozesse können dann nicht mehr gemeinsam umgesetzt werden. Die Beteiligten halten beharrlich an Standpunkten fest, während das Unternehmen in die Krise rauscht.

Jedes Familienunternehmen hat seine Schicksale erlebt, und daraus entsteht im Lauf der Zeit die Familienverfassung. Der abweichende Wunsch eines Einzelnen, etwa das Unternehmen zu verlassen, gilt daher als empfindlicher Einschnitt in die Tradition und den Zusammenhalt der Familie – egal wie niedrig oder hoch die Kompetenz des ‚Abtrünnigen‘ ist. Es gibt viele Probleme

bei Veränderungen und Ausstieg. Wenn sich dann ein Mitglied der Familie an die Öffentlichkeit wendet, wird es immer seine eigene Würde verletzen. Denn als anstößig gilt schon der Beginn einer öffentlichen Diskussion über ‚Sinn oder Unsinn‘ und ‚Moral oder Unmoral‘. Und auch zu diesen Themen gibt es immer unterschiedliche Meinungen, so dass bei einem Teil des Publikums das abtrünnige Familienmitglied selbst einen Teil seines Ansehens und seiner Würde verliert.

Klare Strukturen und klare Verhältnisse sind deshalb im Unternehmen nicht nur für den Erfolg sinnvoll, sondern auch für das positive Ansehen der Mitglieder. Die gegenseitige Anerkennung und Wertschätzung sind dabei die beste Basis, um alle Beteiligten beieinander zu halten – auch wenn jemand unter ihnen ist, der anders ist, anders denkt, anders fühlt.

Eine Familiengesellschaft braucht ein klares Bewusstsein von den jeweiligen Anliegen und Standpunkten ihrer einzelnen Mitglieder. Das Risiko, das etwa von einem frustrierten Gesellschafter ausgeht, ist einfach zu groß für ein Unternehmen. Deshalb ist es sinnvoller, sich für den Bestand eines Unternehmens von überholten Regeln zu verabschieden. Andersdenkende oder Frustrierte sollte man loslassen und ihres Weges ziehen lassen – bevor sie erheblichen Schaden anrichten.

Um die Würde und das Ansehen aller Beteiligten zu bewahren, bedarf es in der Familie der Fähigkeit des Loslassens zur rechten Zeit. Es bleibt den Familienunternehmen zu wünschen, im Lauf der Zeit klare Strukturen aufzubauen und ein hohes Bewusstsein für die Bedürfnisse ihrer Gesellschafter zu pflegen, damit sie auch in Zukunft in der Lage sind, sich stetig zu wandeln und entscheidungsstark zu bleiben. [rf]

AUS DER FEDER EINER MANAGERIN

## Ein altmodischer Begriff – Würde

Maren Henke und ich haben uns vor 10 Jahren in beruflichem Kontext kennengelernt. Eine aufregende Zeit – nicht ohne Spannungen, die bedingt durch geschäftliche Zwänge zwischenzeitlich auch zu einer Art ‚Funkstille‘ führten. Das Gefühl großer Wertschätzung und Achtung füreinander überlebte diese Zeit und führte unsere Verbindung über die Businesssebene hinaus zu der Freundschaft, die uns mittlerweile vereint. Maren Henke gewährte mir über die Jahre immer wieder Einblicke in ihr Leben, die mir deutlich machten, dass der Wert ‚Würde‘ für sie eine ganz besondere Bedeutung hat. Der würdevolle Umgang mit ihrer Tochter, Kollegen, Mitarbeitern, Freunden wie Fremden war ihr immer selbstverständlich. Den würdevollen Umgang mit sich selbst brachte das Schicksal ihr mit einigen, leider harten Schlägen bei ...

Maren Henke arbeitet heute als Anzeigenleiterin der ZEIT MAGAZINE des Zeitverlages in Hamburg und leitet darüber hinaus die Vermarktungsorganisation CHANCEN UND KARRIERE Premium Personalmärkte, die für den Zeitverlag und die Verlagsgruppe Handelsblatt an mehreren Standorten Deutschlands vertreten ist.

Ich danke ihr sehr für diesen Brief:

### Würde.....

Würde ich mir über ‚Würde‘ Gedanken machen

- was würde dabei heraus kommen ...?

..... zum Beispiel ein Brief an diejenige, die mich fragte,  
ob ich mir Gedanken machen würde!



Liebe Monica Ockenfels,

an jenem Morgen, als Sie mich fragten, ob ich etwas zum Thema ‚Würde‘ sagen möchte/könnte, muss ich noch sehr müde gewesen sein! Anders kann ich es mir heute, wo ich daran sitze meine Gedanken dazu zu formulieren, nicht erklären, dem zugestimmt zu haben. Ein so ‚kleines‘ Wort, es hat ja schließlich nur fünf Buchstaben, das es in sich hat – politisch, religiös, gesellschaftlich und vor allem ganz individuell für jeden von uns, für mich.

Was glauben Sie, würde bei einer Befragung der Bundesbürger heraus kommen, was im Artikel 1, Absatz 1 des Grundgesetzes steht? Ob es allen Bundesbürgern bewusst ist, dass die „Würde des Menschen“ verfassungsrechtlich unantastbar als unveränderliches Grundrecht gilt... und mit der Zeugung des Menschen [dies ist allerdings umstritten] beginnt?

Stichwort ‚bewusst‘ – bei meinem Gedankenexperiment rund um den Begriff ‚Würde‘, wird auch mir jetzt deutlich: Würde spannt sich wie ein Bogen über unser ganzes Leben: In Würde gezeugt – in Würde gestorben. Aber was heißt das denn so ganz konkret? Ich kann ja

nicht mal eben um die Ecke im Tante Emma-Laden, im Supermarkt oder ‚online‘ ein Kilo ‚Würde‘ einkaufen, das dann idealerweise für mein ganzes Leben ausreicht.

Wenn es aber mein Grundrecht ist, da muss doch einer dafür sorgen, dass ich es auch kriege.

Macht da einer seinen Job nicht? Da schrei´ ich doch mal schnell nach dem Staat, der dafür zu sorgen hat, dass ich meine Würde auch in täglicher Ration erhalte. Stopp!! Würde gibt es nicht am Stück oder in Scheiben. Mir wird klar: Würde ist ein abstrakter Wert, der die Qualität meines Handelns und Seins als Mensch bestimmt.

Liebe Monica Ockenfels, das würde doch bedeuten, dass nicht nur ich, sondern jeder von uns nicht nur das Recht auf Würde hat. Wir alle sind verpflichtet in unserem Handeln und Sein, dass Würde stattfinden kann. Nur der Mensch hat die Möglichkeit, sich selbst zu gestalten. Alle anderen Geschöpfe wachsen und entwickeln sich nach den Naturgesetzen. Ist uns das noch bewusst, bei der täglichen Hast durch unser Leben? Ich, Mensch, bin frei, mich aus einer Fremdsteuerung im Beruflichen wie im Privaten zu lösen. Ich,

Mensch, habe die Möglichkeit, Werte für mein Leben selbst zu bestimmen.

Zu jeder Zeit haben Dichter, Philosophen aber auch Menschenrechtler sich mit dem Thema Würde beschäftigt, versucht es in Worte zu fassen, um uns Menschen aufzurütteln, damit wir uns verantwortlich fühlen für die Werte, die unser Miteinander auf dieser Welt bestimmen sollten.

Würde – so ein altmodischer Begriff. Je länger ich darüber nachdenke, begreife ich erst seine Schlüsselfunktion zu allen Bereichen des Lebens, meines Lebens. Würde kennzeichnet den Menschen als Mensch, unabhängig von allen Eigenschaften wie Alter, Intelligenz, Fähigkeiten, Hautfarbe, politischer, religiöser oder gesellschaftlicher Zugehörigkeit.

Würde ist mein Eigentum, in das niemand eindringen darf. So gesehen entsteht in uns allen ein geschützter Raum, den wir mit all dem füllen können, was wir an Erfahrungen und Erkenntnissen in unserem Leben sammeln. Der Philosoph Immanuel Kant hat es zur Zeit der Aufklärung wie folgt formuliert: „Der Mensch ehrt die Würde der Menschheit in seiner eigenen Person, hat Anspruch darauf, dass die Menschheit in seiner Person die Achtung der anderen Menschen erfährt und ist seinerseits dazu verpflichtet, die Menschheit im Nächsten zu achten...“ Damit ist doch alles gesagt!

Liebe Monica Ockenfels, danke dass Sie mich gebeten haben, meine Gedanken über die Würde einmal zu formulieren. Ich bin gerade ein 1/2 Jahrhundert alt geworden. Manchmal finde ich es schade, dass das Leben nicht rückwärts anfängt. So wie im Film ‚Der seltsame Fall des Benjamin Button‘. Erfahren und bewusst in allen Lebenssituationen: in der Partnerschaft, in der Kindererziehung, im Beruf.

Aber ich habe ja fast noch ein 1/2 Jahrhundert vor mir, um die Erfahrungen und ‚Bewusst-Werdungen‘ aus der ersten Hälfte meines Lebens mitzunehmen. Also, Blick nach vorn. Was bleibt noch zu tun? Welche Wünsche sind noch

offen? Für mich heißt das, ich möchte die Welt für mich und andere mit Würde gestalten. Dabei ist nicht Angst das dominierende Lebensgefühl, sondern Lebensfreude. Ich wünsche mir ein Höchstmaß an persönlicher Freiheit im Einklang mit der Freiheit anderer und stetige Entwicklung... bis zum Ende des Bogens, einem Sterben in Würde.

hre  
Maren Henke

### MEHR ALS NUR NOTEN. EIN MUSIKALISCHER SINNBEITRAG

*Oft, wenn ich mit Hindernissen aller Art rang, wenn die Kräfte meines Geistes und Körpers sanken und es mir schwer ward, – da flüsterte mir ein geheimes Gefühl zu: „Es gibt hienieden so wenige der frohen und zufriedenen Menschen, überall verfolgt sie Kummer und Sorge. Vielleicht wird deine Arbeit bisweilen eine Quelle, aus welcher der sorgenvolle oder der von Geschäften belastete Mann auf einige Augenblicke seine Ruhe und seine Erholung schöpft.“ Dies war der mächtige Beweggrund vorwärts zu streben und dies ist die Ursache, dass ich auch noch jetzt mit seelenvoller Heiterkeit auf die Arbeiten zurückblicke, für die ich eine so lange Reihe von Jahren mit ununterbrochener Anstrengung und Mühe verwendet habe.*

Joseph Haydn

AUS DER PRAXIS

## Die Würde des Menschen im Unternehmen wahren – ein Ding der Unmöglichkeit?

Der Mensch im Unternehmen wird vielfach als ‚homo oeconomicus‘, als rational und zweckgerichtet handelndes Wesen verstanden. In der liberalen Spielart dieses Menschenbildes, die man als Extremopol dieses Grundverständnisses bezeichnen könnte, ist es der sich selbst optimierende Mensch, das Wesen, das versucht, sich selbst durch den geschickten Einsatz von Mitteln einen optimalen Ertrag zu erbringen. Diese Ergebnisse kann man messen und an ihnen spiegelt sich dann der Wert dieses Menschen für das Unternehmen. Der Mensch ist im Grunde nichts anderes als das, was er leistet.

In der sinnzentrierten Psychotherapie [Logotherapie] nach Viktor Frankl kennen wir diese verräterische Formel, die allen Ideologien zugrunde liegt, nur zu gut. Sie lautet „Der Mensch ist nichts anderes als...“. Nichts anderes als ein funktionierender Zellapparat, nichts anderes als Produkt der Gene, nichts anderes als das Ergebnis einer langen Sozialisation, nichts als ein von seinen Trieben geleitetes Wesen. Weitere Beispiele ließen sich leicht anführen.

Dieses Menschenbild stellt einen ‚Reduktionismus‘ dar, weil der Mensch auf eine Dimension reduziert wird, die den Blick auf die wesentliche und nach Sicht der Logotherapie die eigentliche und entscheidende Dimension des Menschseins ausblendet: der Mensch auf der Suche nach Sinn. Wer vom verengten Menschenbild eines Reduktionismus geleitet wird, dem bleiben eigentliche menschliche Dimensionen verschlossen, weil sie unter diesem eingeschränkten Blickwinkel überhaupt nicht wahrnehmbar sind. Und wenn sie wahrgenommen werden, erscheinen sie als unwesentlich, untergeordnet und auf die eigentliche Grundannahme zurückführbar, also letztlich nicht ‚echt‘, sondern bedingt. Diese Sichtweise führt zu einseitigen und falschen Wertungen

menschlichen Lebens und Verhaltens, wie es nach meinen Erfahrungen im betrieblichen Kontext oft zum Beispiel im Begriff des ‚Minderleisters‘ zum Tragen kommt.

Doch was ist, wenn der Mensch, der doch nur mit dem Ergebnis seiner Leistung gleichgesetzt wird, nichts mehr leisten kann? Zum Beispiel durch Krankheit, durch Ärger mit dem Chef oder den Kollegen? Oder wenn man die Leistung von Menschen nicht mehr braucht, weil eine Abteilung aufgelöst oder verlagert, ein Betriebsteil verkauft oder eine Technologie nicht mehr weitergeführt werden? In diesen kritischen Situationen erweist sich, welches Menschenbild tatsächlich in einem Unternehmen gelebt wird. Die Antwort, die dann zu geben ist, lautet: Wie gehen wir mit Menschen um, die [angeblich] nichts mehr leisten, oder deren Leistung nicht mehr benötigt wird?

Was hat dies mit Würde zu tun? Würde im Sinne der Logotherapie bezieht sich auf ein inhaltliches Verständnis, das insbesondere Immanuel Kant prägte. Würde kennzeichnet bei ihm den Menschen als freie Person, die einen unbedingten und voraussetzungslosen Wert, der für sich alleine steht, darstellt. Alles, was dazu führt, diese Freiheit einzuschränken und zu beschneiden, verletzt diese Würde. Der Mensch darf nie als Mittel zum Zweck verstanden werden. Der Mensch ist frei und verantwortlich gegenüber den Anforderungen, die sich ihm im Leben stellen. Und so auch der Mensch im Betrieb, der nicht allein das Mittel der Zielerreichung des Unternehmens sein darf. Ein auf den wirtschaftlichen Nutzen reduziertes Menschenbild widerspricht der Würde des Menschen.

Würde zeigt sich unter anderem darin, ob Menschen mindestens die nachfolgenden zwei Punkte verwirklicht sehen:

### Gebraucht werden

Menschen erhalten eine sinnvolle Aufgabe, die erlaubt, etwas tun zu können, das dazu beiträgt, dass es andere Menschen durch die hergestellte Produkte oder Dienstleistungen besser haben und die Welt möglicherweise ein Stück zum Besseren gewandelt wird.

### Geachtet werden

Menschen werden als eigenständige Personen in ihrer Einmaligkeit und Einzigartigkeit von Führungskräften und den Kollegen anerkannt, deren eigener, für sich selbst stehender Wert Wertschätzung findet. Der Mensch steht dabei vor dem Unternehmenszweck und dem Kundeninteresse.

Das mag alles vereinfachend und idealisierend klingen, in der alltäglichen Praxis aber sind es vor allem Verstöße gegen diese beiden Prinzipien, die zu Problemen, sozialen Konflikten und im schlimmsten Fall auch zu Erkrankungen führen.

Im Falle der Beachtung aber zeigen sich folgende Effekte: Freude an der Arbeit, Angstfreiheit, Konkurrenz mit sich selbst, um immer besser zu werden, Frustrationstoleranz, Mut zu Neuem, Selbstvertrauen, Interesse an Anderen, Hilfsbereitschaft und vieles mehr. Kurz: alle Dinge, die dem Menschen als Menschen zu eigen sind und ihn adeln, aber leider allzu selten in ihrer Bedeutung Ernst genommen werden und auch durch kein noch so ausgetüfteltes Instrument erzeugt werden können.

### Ein Beispiel gelebter Wertschätzung: das betriebliche Eingliederungsmanagement [BEM]

Es kann jeden treffen: ein Unfall auf dem Weg zur Arbeit oder in der Freizeit, ein Arbeitsunfall, eine Erkrankung wird diagnostiziert etc. Die Gründe dafür, dass eine Ausfallzeit von mehr als sechs Wochen im Jahr auftritt, sind so vielfältig wie die betroffenen Menschen selbst.

In diesen Fällen sind Unternehmen gesetzlich verpflichtet, jedem Mitarbeiter auf Basis der Freiwilligkeit der Teilnahme die Möglichkeit einer Hilfe zur Wiedereingliederung anzubieten. Im BEM-Team, das aus dem Betriebsarzt, der Sozialberatung, der Schwerbehindertenvertretung, dem Betriebsrat und der Personalabteilung besteht, erhalten die Kolleginnen und Kollegen, die dies möchten, kompetente Hilfestellung bei der Klärung ihrer Situation sowie bei den Bemühungen, wieder in den Arbeitsprozess zurückzufinden.



#### Dies ist Ziel und Auftrag des Teams:

- Gemeinsam die Gründe für die Erkrankung besprechen
- den Rat der Experten einholen, Möglichkeiten und Grenzen ausloten, mit den Verantwortlichen [der Führungskraft beispielsweise] den Arbeitsplatz so gestalten, dass die Arbeitsbedingungen Gesundheit und Wohlbefinden fördern
- sich unter Umständen auf einen anderen Arbeitsplatz bewerben
- mit anderen Aufgaben innerhalb des Unternehmens wieder einsteigen,
- arbeits- und sozialversicherungsrechtliche Themen besprechen und klären

Dabei haben die Themen eine enorme Spannweite und erfordern die Kompetenz aller Beteiligten.

Und: Es wird nur im gemeinsamen Einvernehmen gehandelt. Nichts geschieht ohne Wissen und Zustimmung des Betroffenen. Der Mensch wird hier nicht zum Mittel fremder Interessen. Er kann

auf das Coaching durch die Experten zurückgreifen und seine eigenen Entscheidungen treffen, die sich zwar an den Realitäten und Möglichkeiten zur Verwirklichung messen lassen müssen, die aber auch im Falle eines Kompromisses immer seine Entscheidungen bleiben.

Das BEM-Team hat sich an unserem Standort bisher mit schweren körperlichen Erkrankungen, Unfällen, aber auch in steigendem Umfang mit psychiatrischen Erkrankungen [Depressionen, Angsterkrankungen], Stress und Burn-out, belastenden Arbeitsbedingungen und gestörter Kommunikation mit Kollegen oder mit der Führungskraft befasst. Dabei konnten gemeinsam viele erfolgreiche Problemlösungen gefunden werden.

Unabdingbare Voraussetzung für das Gelingen dieses Prozesses sind das Vertrauen in die Beteiligten und absolute Vertraulichkeit der Gesprächsinhalte. Alle Beteiligten haben eine Verschwiegenheitserklärung unterschrieben, damit dokumentiert ist, dass alles, was im Kreis besprochen wird, auch dort bleibt.

#### Die Erfolgsfaktoren:

- Synergie durch die Vernetzung der Experten und deren Wissen
- Klare, transparente und abgestimmte Vorgehensweisen bei Beschluss und Durchführung von Maßnahmen
- Absolute Vertraulichkeit im Umgang mit den persönlichen Daten und den Gesprächsinhalten
- Menschlichkeit im Umgang mit den Betroffenen und ihrem Schicksal
- Der freie Entschluss zur Teilnahme und der feste Wille zur Problemlösung

Viele Befürchtungen im Vorfeld, die es auch heute noch gibt, haben sich nicht bestätigt. Das BEM ist kein Krankenrückkehrgespräch mit anderen Mitteln und keine Maßnahme zur Disziplinierung. Es dient auch nicht der Vorbereitung einer krankheitsbedingten Kündigung. Anfängliches Misstrauen in Bezug auf diese Maßnahme hat sich als unbegründet erwiesen. Ziel des Gesetzge-

bers und damit des BEM-Teams ist die Förderung der Integration und Wiedereingliederung in den Arbeitsprozess, nicht die Sammlung von Gründen zur Beendigung des Arbeitsverhältnisses.

Die Vorteile und der Nutzen sind auf beiden Seiten: Das Unternehmen bündelt den komplexen Prozess und schafft klare Strukturen, die eine schnelle, weil koordinierte Vorgehensweise erlauben. Der Mitarbeiter muss nicht viele Stellen aufsuchen, die ihm helfen, sondern die Beratung findet in einem interdisziplinären und kompetenten Team statt. Zudem strukturiert die Beratung auch das gemeinsame Vorgehen. Dadurch entsteht Effektivität. Getragen und begründet aber wird sie durch die Achtung der Würde des Menschen. Die Verbindung von Menschenwürde und unternehmerischer Effizienz ist also machbar, man muss es nur wollen. Zumindest an diesem Beispiel wird auch evident, dass die Beachtung der Würde im Endeffekt Komplexität reduziert, Vertrauen schafft und ein messbarer Erfolg entsteht. [wm]

Ein Mann wird nach dreißig Jahren betriebsbedingt entlassen, klagt dagegen, bekommt Recht und verbringt neun Monate in einem leeren Büro. Dann gibt er auf. Der Mann ist der Vater von Regisseurin Eva Stotz, die in ihrem Film „Sollbruchstelle“ eine Welt der gnadenlosen Positionskämpfe zeigt. Das persönliche Schicksal des Vaters wird im Film verknüpft mit Menschen, die sich fit zu machen versuchen für die herrschende Managementphilosophie des ‚entweder Erfolg oder raus‘: mit einem Mann, der acht Tage lang in einem riesigen Werbeplakat, um für ein paar Euros für ein Unternehmen einen Weltrekord zu brechen und mit Jugendlichen, die einem bei der Begleitung einer didaktisch äußerst hilflosen Bewerbungstrainerin nur leid tun können. „Sollbruchstelle“ ist das Porträt eines rastlosen Landes im Zustand der Erschöpfung – und ein Hilferuf der Würde. <http://www.evastotz.com/>

AUS COACHING UND THERAPIE

## Als gäbe es keine Vorgeschichte

Elisabeth Lukas, eine der wesentlichen Persönlichkeiten der zweiten Generation nach Frankl, hat in ihrem Buch mit dem bezeichnenden Titel „Psychotherapie in Würde“ anhand eines realen und eines fiktiven Gesprächs elegant aufgezeigt, wie bei Konflikten durch einen ‚mental Kniff‘ die belastende Luft aus den Segeln genommen werden kann. Sehr empfehlenswert, wenn Sie selbst einmal meinen, es hätte keinen Sinn mehr, weiter zu kommunizieren. [rsd]



„A: „Es wird Zeit, dass wir aufbrechen, um Peter von der Bahn abzuholen.“  
(B denkt sich: „Na, wenn es darum ginge, bloß mich abzuholen, hättest du es nicht so eilig!“)  
B: „Wenn Peter ein paar Minuten warten muss, bricht die Welt nicht gleich zusammen.“  
(A denkt sich: „B ändert sich nie! Er ist stinkfaul wie immer. Sogar sich zu bewegen, ist er zu faul.“)  
A: „Wenn du nicht mitkommen willst, fahre ich allein.“  
(B denkt sich: „Ja, das würdest du gerne: mich loswerden. Ich bin sowieso nur ein lästiges Anhängsel für dich!“)  
B: „Damit du mich bei Peter anschwärzen kannst! Nein, die Freude mache ich dir nicht!“  
(A denkt sich: „Spinnen tut er auch wieder. Mein Gott, bin ich mit B geschlagen!“)  
A: „Ach halt die Klappe, du versaust mir den ganzen Abend. Lass uns endlich gehen.“  
(B denkt sich: „Was ich auch sage, ist Blödsinn. Immer sollte ich bloß den Mund halten. Aber diesmal, lieber A, hast du dich verrechnet!“)  
B: „Leck mich am Arsch! Ich gehe, wohin ich will.“  
B knallt die Türe hinter sich zu. A zuckt resigniert die Achseln und fährt allein zum Bahnhof.  
(Ende des echten Gesprächsprotokolls)

### Und nun der mögliche Perspektivenwechsel:

A: „Es wird Zeit, dass wir aufbrechen, um Peter von der Bahn abzuholen.“  
(B denkt sich: „Na, wenn es darum ginge, bloß mich abzuholen, hättest du nicht so eilig!“ Dann fällt B ein, dass er auf das Gesagte antworten soll, als gäbe es keine Vorgeschichte.) B: „Du hast recht, gehen wir.“  
(A denkt sich: „Das ist schon viel für B, dass er sich bewegt. Gewöhnlich ist er stinkfaul, und man muss ihn drängen und schieben. Dann fällt A ein, dass er auf das Gesagte antworten soll, als gäbe es keine Vorgeschichte.)  
A: „Peter wird sich sicher freuen, wenn er uns entdeckt.“  
(B denkt sich: „Und besonders freut er sich, wenn du dich wieder über mich beschwerst, und ihr miteinander tuscheln könnt.“ Dann fällt B ein, dass er auf das Gesagte antworten soll, als gäbe es keine Vorgeschichte.)  
B: „Wir können ihn ja noch kurz auf eine Tasse Kaffee einladen, um alle Neuigkeiten mit ihm zu besprechen, bevor wir ihn heimbringen.“  
(A denkt sich: „Typisch spinnige Idee von B, Peter nach einer so langen, ermüdenden Reise noch ins ‚Kreuzverhör‘ nehmen zu wollen!“ Dann fällt A ein, dass er auf das Gesagte antworten soll, als gäbe es keine Vorgeschichte.)  
A: „Ich fürchte, dazu wird Peter zu müde sein. Schließlich hat er eine lange Reise hinter sich.“  
(B denkt sich: „Klar, was ich vorschlage, ist stets Blödsinn. Aber ich bin nicht mehr bereit, dauernd klein beizugeben.“ Dann fällt B ein, dass er auf das Gesagte antworten soll, als gäbe es keine Vorgeschichte.)  
B: „Nun, die Züge sind heutzutage recht bequem. Ich schlage vor, wir fragen ihn, wie müde er ist.“  
(A denkt sich: „Hoffentlich versaust uns B mit seinen Schnapsideen nicht den Abend!“ Dann fällt A ein, dass er auf das Gesagte antworten soll, als gäbe es keine Vorgeschichte.)  
A: „Einverstanden, er soll selbst entscheiden. Wenn es heute Abend zu keinem ‚Kaffeeplausch‘ mehr kommt, holen wir das in den nächsten Tagen nach.“  
(B denkt sich: „Sieh an, manchmal nimmst du mich doch ernst!“)  
B: „Ist gut.“  
(A denkt sich: „Manchmal kann man doch ganz vernünftig mit B reden.“)  
A nickt B freundlich zu und konzentriert sich auf die Autofahrt zum Bahnhof.  
(Ende des fiktiven Gesprächsprotokolls)

AUS DER WELT DER WÜRDENTRÄGER

## Jahrzehntelang in ‚Amt und Würden‘: Queen Mum

**Queen Mum wurde fast 102 Jahre alt – regierende Monarchin war sie nie, ihr Einfluss im britischen Königshaus aber immer spürbar.**

Elizabeth Angela Marguerite Bowes-Lyon wurde als neuntes von zehn Kindern des schottischen Earls von Strathmore am 4. August 1900 geboren und verbrachte ihre Kindheit auf Glamis Castle, dem schottischen Stammsitz der Familie. In Großbritannien herrschten damals noch Königin Victoria und die nach ihr benannten strengen Werte, die auch Elizabeth ihr Leben lang prägten. Im Jahr ihrer Geburt wurde in London die erste Rolltreppe eingeweiht, die Labour Party war gerade dabei zu entstehen, und die besseren Hotels im Seebad Brighton warben für sich mit dem Hinweis ‚durchgehend elektrisches Licht‘.

Elizabeth erhielt Unterricht in Französisch und Deutsch. Beides konnte sie mit zehn Jahren fließend sprechen. An ihrem 14. Geburtstag brach in Großbritannien der Erste Weltkrieg aus. Er hinterließ seine Spuren in Elizabeths unmittelbarem Umfeld: 1915 fiel ihr Bruder Fergus und Michael, ein weiterer Bruder, wurde schwer verwundet. Glamis Castle wurde zu einem Lazarett für verwundete britische Soldaten, in dem sich Lady Elizabeth als Hilfskrankenschwester betätigte.

Anfang der 1920er Jahre lernte Lady Elizabeth Albert, den zweiten Sohn König Georgs V., kennen. Zunächst wollte sie Alberts älteren Bruder und Thronfolger Edward heiraten – zweimal gab sie daher dem eher scheuen Prinzen Albert einen Korb. Edward heiratete jedoch die geschiedene US-Millionärin Wallis Simpson, was ihn einerseits den Thron kostete [nach nur 11 Monaten Amtszeit war er 1937 gezwungen abzudanken und Albert wurde als König Georg VI gekrönt] und andererseits die lebenslange Abneigung Elizabeths eintrug. Als Queen Mum später einmal gefragt wird, ob sie im Fernsehen über diese Abdankung reden wolle, meinte sie: „Ich fürchte, das kann ich nicht“.

Auf den Einwurf des Reporters, dass dies jedoch ihr ganzes Leben verändert hätte, meinte sie: „Ja. Ich weiß. Aber ich kann es einfach nicht.“ Vielleicht war es gerade ihr Schweigen, das den britischen Medien Respekt abtrotzte?

Elizabeth selbst war bei Hofe nicht gut gelitten, da sie die erste ‚Bürgerliche‘ war, die in die königliche Familie einheiratete – wenn auch eine mit drei Schwestern, Bediensteten, einem Gräfinnentitel und einem Herrenhaus in London. Ihre Hochzeit mit dem introvertierten Albert fand am 26. April 1923 in der Westminster Abbey statt. Von nun an trugen Albert und sie den Titel ‚Their Royal Highnesses The Duke and The Duchess of York‘, der traditionell dem zweiten Sohn eines Monarchen und dessen Frau verliehen wird. Die Übertragung der Hochzeit im Radio wurde übrigens mit der Begründung verboten: „Leute könnten zuhören, während sie im Pub sitzen und noch dazu den Hut aufbehalten“.

Das herzogliche Paar bekommt in den folgenden Jahren 2 Töchter geschenkt: Elisabeth [\* 21. April 1926; als Elisabeth II. später Königin von Großbritannien und Nordirland] und Margaret [\* 21. August 1930; † 9. Februar 2002]. Die Abdankung Edwards VIII stürzte die Monarchie in eine schwere Krise, weil dadurch die Königsrolle auf den jüngeren Bruder Albert überging, der dieser großen Aufgabe kaum gewachsen war. Eher scheu und gehemmt hatte er seine bisherige Nebenrolle am Hof sehr genossen: er liebte die Zurückgezogenheit mit seiner Familie. An der Seite seiner lebensfrohen und willensstarken Frau hatte er begonnen, selbstsicherer aufzutreten. Dennoch: Öffentlichkeit war ihm ein Graus, doch genau dorthin wurde er nun für den Rest seines Lebens gezwungen – als König Georg VI.. Ohne die Rückenstärkung seiner Frau wäre Albert seiner Aufgabe kaum gewachsen gewesen. Sie war es, die ihn immer wieder aufbaute, antrieb und seine Hand hielt, wenn es kritisch wurde.

In die Herzen ihrer Untertanen zauberte sie sich durch ihr Auftreten im Zweiten Weltkrieg. Aufgrund des Kriegseintritts Großbritanniens riet man der britischen Königsfamilie 1940 dazu, ins sichere Exil nach Kanada zu gehen, was Elizabeth mit den Worten „The princesses cannot go without me, I cannot go without the King and the King will never go!“ ablehnte.

**Zeit ihres Lebens war Elizabeth, die Queen Mum, der populärste Royal.**

Entgegen den Empfehlungen der Regierung, sich wenigstens auf einen sicheren Landsitz zurückzuziehen, blieben König Georg VI und die Königin damals im Buckingham-Palast. Regelmäßig besuchten sie die Ausgebombten im Londoner Arbeiterviertel East End, das am schwersten von den Bombardements der Luftwaffe betroffen war, und sprachen ihnen Mut zu. Am 8. Mai 1945, dem Tag des Kriegsendes in Europa, ließ sich das Königspaar mit seinen beiden Töchtern und dem damaligen Premierminister Sir Winston Churchill [1874-1965] auf dem Balkon des Buckingham-Palastes vom Volk feiern. Bis an ihr Lebensende galt die Königinmutter seit jener Zeit als Symbol des britischen Widerstandes gegen die deutschen Nationalsozialisten.



Queen Mum

Am 6. Februar 1952 starb König Georg VI. im Alter von 56 Jahren nach einem Krebsleiden. Damit wurde aus seiner einflussreichen Frau, mit 51 Jahren mitten im Leben stehend, eine Randfigur ohne offizielle Funktion. Sie hatte aus einem schwachen Mann einen populären König gemacht und den Stil seiner 15-jährigen Herrschaft geprägt. Doch nun musste sie ihrer 25-jährigen Tochter Elisabeth weichen und den Palast räumen. Immerhin, sie bekam einen schönen Titel, der noch nie zuvor vergeben worden war – Queen Elizabeth, the Queen Mother. Daraus wurde dann mit den Jahren die liebevolle Bezeichnung Queen Mum. Der Hoffotograf Cecil Beaton erklärte sie zur „favourite granny“, zur Lieblingsoma der Nation.

Die Königswitwe Elizabeth zog sich für fast ein Jahr aus der Öffentlichkeit zurück. Später jedoch unternahm Queen Mum bis ins hohe Alter zahlreiche öffentliche Auftritte – mit 90 absolvierte sie allein 160 in einem Jahr! Gütig, leutselig, stets lächelnd, diszipliniert und völlig unbesiegbar. So hat die Weltöffentlichkeit die Königinmutter gemocht. Doch hinter der würdevollen Fassade verbarg sich ein eiserner Charakter: Die Mutter der britischen Königin war immer hart gegen sich selbst und vor allem gegen andere und gab immer gerne den Ton an. Bei aller Härte erlaubte sie sich jedoch auch ihre ‚kleinen Schwächen‘: ihren Wetteifer bei Pferderennen und ihre Vorliebe für seichte TV Shows bei einem Gläschen Gin Tonic oder Sherry.

Am 30. März 2002 – mehr als 50 Jahre nach ihrem Ehemann – starb Queen Mum im Alter von 101 Jahren auf Schloss Windsor. Mehrere Millionen Menschen flankierten den Trauerzug von Westminster zur St.-Georgs-Kapelle, wo sie an der Seite ihres Ehemanns beigesetzt wurde. „Irgendwie dachte ich nie, dass das geschehen würde“, sagte der britische Thronfolger Prinz Charles im britischen Fernsehen, als er seine Großmutter würdigte. „Sie schien so wunderbar unaufhaltsam zu sein.“

„Der höchste Grad der Anmut ist das Bezaubernde,  
der höchste Grad der Würde ist Majestät.“

Friedrich Schiller

## WertePraxis

### IMPRESSUM

WertePraxis  
Online-Periodikum für Manager mit  
Sinn und Werten  
Redaktionsleitung:  
Ralph Schlieper-Damrich  
Köhlerberg 3  
86456 Lützelburg/Augsburg  
Bundesrepublik Deutschland  
E-Mail: redaktion@wertep Praxis.de

### AUTORINNEN UND AUTOREN

[ud] = Ulrike Demmel  
[rf] = Robert Farthmann  
[mo] = Monica Ockenfels  
[rr] = Regina Radlmair  
[rsd] = Ralph Schlieper-Damrich  
[sv] = Susanne Vathke  
[wm] = Wolfgang Mai  
[ls] = Gastbeitrag von Lothar Seckinger  
[vj] = Gastbeitrag von Volker Jacob

### FOTOS

Seite 1: © HumerMedia - Fotolia.com  
Seite 2: © spuno - Fotolia.com  
Seite 3: © amazon.de  
Seite 4: © 20/21 - Fotolia.com  
Seite 5: © Viktor E. Frankl - Rita Briese  
Seite 7: © mattilda - Fotolia.com  
Seite 10: © Alekss - Fotolia.com  
Seite 12: © The Queen Mother at Dover Castle Kent  
© Allan Warren (Quelle Wikipedia.de)  
Seite 14: © Christophe Fouquin - Fotolia.com  
Seite 15: © Fritz Roth - Volker Jacob  
Seite 16-17: © Volker Jacob  
Seite 18: © teravoxel - Fotolia.com  
Seite 18: © amazon.de und dancerp & AF Hair  
- Fotolia.com (Tänzer)

### 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.

GASTBEITRAG SECKINGER CONSULTING

## Würde allein macht nicht glücklich

Die leidvolle Geschichte des europäischen Kontinents bis in die Mitte des zwanzigsten Jahrhunderts hinein führte dazu, dass die meisten europäischen Staaten den Schutz der menschlichen Würde in ihrer Verfassung verankerten. Damit wurde staatliche Willkür und Ungleichbehandlung effektiv eingedämmt. Inzwischen wird allerdings deutlich, dass die ‚Freiheit, [über] sich selbst zu bestimmen‘, kein Selbstläufer ist und der Schutz der Würde nicht unmittelbar und zwangsläufig ein ‚würdiges‘ Leben bedeutet. Der Mensch ist im Schutz seiner Würde vielmehr dazu aufgefordert, dem eigenen Leben im Kontext der vorherrschenden gesellschaftlichen und natürlichen Bedingungen eine Bedeutung zu geben, die ihm einen Sinn seines Seins vermitteln kann. Befreit aus traditionellen Bezügen ist er schließlich dazu angehalten, in seinem Dasein selbst Erfüllung und Glückseligkeit zu ergründen.

Angesichts des materiellen Mangels, der in der ersten Hälfte des zwanzigsten Jahrhunderts herrschte, verwundert es nicht, dass zunächst Erfüllung und Glück mit zunehmendem wirtschaftlichem Wohlstand assoziiert wurden. Das Sein fand seinen Sinn im Haben, und wer viel hatte, wähnte sich relativ erfüllt und glücklich. Ein ‚menschwürdiges‘ Dasein wurde folglich mehr und mehr durch wirtschaftliche Faktoren definiert und an pekuniären Maßstäben gemessen.

Der Vorteil dieser Entwicklung war, dass der Mensch eine Orientierung außerhalb seines Selbst fand. Er musste sich nur anpassen, anstrengen und den vorhandenen Rollenvorgaben genügen, und schon füllte sich sein Sein mit den Früchten wirtschaftlichen Schaffens und gesellschaftlichem Ansehen. Die Frage nach dem Sinn des Ganzen ging in der allgemeinen Geschäftigkeit zunächst unter. Wer es wagte, entsprechende Antworten zu fordern, wurde als Spinner und Spielverderber verunglimpft.

Problematisch wurde es allerdings, als das Schaffen zunehmend gesellschaftliche, menschliche und ökologische Nebenwirkungen erzeugte, die die reine Fixierung auf den wirtschaftlichen Fortschritt in Frage stellten. Durch die Integration der grünen Protestbewegung als Partei in den politischen Machtapparat sowie die ökologische Kurskorrektur der deutschen Wirtschaft verließen jedoch alle Ansätze im Sande, die eine grundsätzliche Diskussion menschlichen Wirkens und Seins in der breiteren Bevölkerung entfachen wollten. Paradoxiertweise schien der Mensch in den westlichen Gesellschaften schließlich alles zu haben: geschützte Würde, Wohlstand, Demokratie, ökologisch orientierter Wirtschaftssektor, weitgehende Emanzipation der Frauen, hoher Standard der Gesundheitsversorgung und Altersvorsorge. Nur eines wollte sich nicht wie erhofft einstellen: Zufriedenheit, Erfüllung und Glückseligkeit.

Quo vadis?

Die Frage nach einem würdigen, erfüllten und glücklichen Leben wird den Menschen in den ‚entwickelten‘ Industriestaaten im angehenden dritten Jahrtausend zunehmend auf seine ursprüngliche, vor allem emotionale Bedürfnisstruktur verweisen. Er muss sich seinen ganz eigenen innersten emotionalen und körperlichen Prämissen zuwenden, ohne deren Beachtung kein wirklich erfülltes und glückliches Leben gelingen kann. Die menschlichen Sprachen tun sich dabei sehr schwer, dieses Etwas zu umschreiben, in dem das Wissen um Erfüllung und Glückseligkeit im Menschen verankert ist. Einen Hinweis gibt Marc Aurel in seinen Selbstbetrachtungen: „Wer aber nicht mit aller Aufmerksamkeit den Bewegungen der eigenen Seele folgt, muss notwendig unglücklich werden.“

Es erfordert eine aufmerksame Aufmerksamkeit gegenüber den Regungen des eigenen Körpers, des eigenen Geistes und auch der eigenen Seele, um die Botschaften wieder wahrnehmen und deuten zu können, die den Weg zu in-

dividueller Erfüllung und individuellem Glückseligkeit weisen. Nur wem das gelingt, kann begreifen, dass er Jahrtausende lang immer nur in der Gruppe, also ständigem direktem physischem Zusammen- und Umeinandersein mit Seinesgleichen überleben konnte. Diese absolute Voraussetzung des Anderen für die eigene Existenz hat die Evolution tief in den emotionalen Instanzen seines Gehirns verankert.



Jeder Mensch braucht die Präsenz der Anderen

Weder ein rational erklärbares und wirtschaftlich machbares Singlesein, noch die virtuellen Kontaktplattformen werden dieses elementare Bedürfnis nach direkter, physischer Begegnung und Nähe jemals stillen können.

Der Schutz der menschlichen Würde allein ist mithin kein Garant für Erfüllung und Glückseligkeit. Wir müssen uns auf unserem Weg äußerst achtsam uns selbst zuwenden, um die dafür erforderlichen Bedingungen in uns ergründen und die unentbehrliche Präsenz des anderen erkennen zu können. In Sinntagen können Sie sich mit dem Autor auf diesen Weg machen.

[www.sinntage.de](http://www.sinntage.de)

**Fritz Roth, geboren 1949 in Eikamp/NRW, in seinem Erstberuf Unternehmensberater, übernahm 1983 das Bestattungshaus Pütz in Bergisch Gladbach und lies sich bei Jorgos Canacakis zum Trauerpädagogen ausbilden. Dreh- und Angelpunkt der Arbeit von Fritz Roth ist seine Trauerakademie und sein „Haus der menschlichen Begleitung“, das eher einem Landhotel als einem Bestattungshaus gleicht. Dort sprach Volker Jacob für die WertePraxis, mit Fritz Roth.**



Fritz Roth

**WertePraxis:** „Die Würde des Menschen ist unantastbar. Sie zu achten und zu schützen ist Verpflichtung aller staatlichen Gewalt.“ So steht es in Artikel 1 des Grundgesetzes. Was ist Ihnen im Hinblick auf die Würde von trauernden Menschen wesentlich? Und mit welcher Haltung versuchen Sie ihnen zu begegnen?

**Fritz Roth:** Ich sehe mich selbst in meiner Arbeit mit den Trauernden als ‚eine Krücke‘. Denn jeder Tod ist für den Menschen, der damit leben muss, wie eine Amputation, bei der er aus dem Tritt kommt. Und was er dann an wenigsten braucht sind gutgemeinte Ratschläge. Ich als ‚Krücke‘ möchte Menschen in solchen Situationen Halt geben, möchte ihnen Mut machen, in Bewegung zu kommen. Und über dieses ‚in Bewegung kommen‘, werde ich für Trauernde zu einer ‚Geh-Hilfe‘ bzw. einem Gehhilfen, der so lange mit ihm geht, wie er diese Begleitung benötigt. Das hört nicht bei der Beerdigung auf, sondern erst dann, wenn der Trauernde wieder in den Auen des Lebens angekommen ist, den Ruf des Lebens wieder spüren kann – und dann auch die Krücke nicht mehr braucht.

In meinem Konzept geht es also nicht nur um den Toten: Der Trauernde steht im Mittelpunkt! Einem Toten kann man materiell nichts Gutes mehr tun. Umso wichtiger ist mir aber, dass der Trauernde das tun darf, was der Tod eines Menschen bei ihm auslöst. Dabei setze ich das Gefühl der Trauer dem Gefühl der Liebe gleich. Ich kann nur um einen Menschen trauern, wenn ich eine Beziehung zu ihm habe. Und wenn ich von Trauer als Liebe spreche, dann meine ich damit nicht nur eine idealtypische Liebe, sondern zum Beispiel auch Wut. Wenn meine Partnerin Suizid begangen hat oder wenn es zu Trennungen kam, dann bin ich in meiner Liebe sehr verletzt. Und auch dies braucht in der Trauer Ausdruck.

**WertePraxis:** Worin besteht für Sie die Würde eines toten Menschen und wie schützen sie diese?

**Fritz Roth:** Jeder Mensch ist ein einzigartiges Individuum, und deshalb ist die Würde jedes einzelnen toten Menschen zu achten und nicht nach Alter, Gramm und Zentimeter zu bewerten. Für mich ist es ein Unding, wie wir mit sogenannten ‚Ordnungsamtsfällen‘ umgehen. Menschen, die keine Angehörigen mehr haben, werden namenlos entsorgt und die Kultur des ‚Ich habe Dir einen Namen gegeben‘ findet keine Achtung mehr. Ich bin ein totaler Gegner der anonymen Beisetzung,

denn die Würde des Menschen, auch die Identifikation des Menschen, die steht in seinem Namen: Mein Name ist mein unverwechselbares Kennzeichen. Es sollte einer Gesellschaft ein großes Anliegen sein, dass von jedem menschlichen Leben auch über den Tod hinaus Botschaft gegeben wird, dass es nicht einfach verschwindet und dass das Gemeinwesen auch dem Ärmsten der Armen einen Platz gibt, wo sein Name lesbar ist. Das ist für mich Würde, die sich dann auch mit einem neuen Selbstbewusstsein auf die Lebenden spiegelt. Wir alle wollen in der menschlichen Gemeinschaft oder auch in Krankenhäusern, im Gesundheitswesen nicht nur vor der Grenze wie ein Mensch behandelt werde, sondern auch über die Grenze des Todes hinaus.

**WertePraxis:** Wenn Sie in das Gesicht eines toten Menschen sehen: Was denken, was bewegt Sie da?

**Fritz Roth:** Für mich ist jeder Sarg wie ein Gabentisch zu Weihnachten. Da liegen die wertvollsten Geschenke drin, die nicht materiellen und monetären Gedanken folgen, sondern Werte sind. Und das größte Geschenk, das der Tote dem gibt, der mit seinem Tod leben muss, ist das im Tode ruhende Gesicht. Da kann ein Toter noch so viel mitgemacht und erlitten haben: Das im Tode ruhende Gesicht vermittelt mir, als hätte es etwas gesehen, wofür wir, die wir so kopflastig sind, blind geworden sind. Und es macht mir Mut, dass das, was im Sarg liegt, nur das Tote ist: Das, was einen Menschen beseelt hat, was Persönlichkeit ist, das liegt da nicht. Und das kann ich auch nicht theoretisch begreifen, denn Begreifen ist etwas ganz Sinnliches, etwas sehr Gefühlvolles. Wenn ich einen Menschen liebe, sage ich: ‚Dein ist mein ganzes Herz‘. Und wenn er tot ist, bricht es mir das Herz. Dieses Brechen tut verdammt weh, löst Tränen aus. Aber über diese Tränen habe ich die Möglichkeit, die Herzens-Augen wieder sehender zu machen.

**WertePraxis:** Sie widmen sich auf besondere Weise dem Thema Trauerkultur. Was ist Ihnen dabei wesentlich?

**Fritz Roth:** Wir gehen in Deutschland mit Trauernden sehr unwürdig um. Ich gehe sogar soweit zu sagen, dass wir ihnen die ‚Toten stehen‘, denn wir geben ihnen nicht die Möglichkeit, ihre Trauerliebe selbst auszudrücken, sondern haben Formvorschriften und falsche Moralbilder und bauen gesellschaftliche Blockaden auf. Zu all dem sage ich: ‚Stop!‘ Die Würde des Trauernden besteht darin, dass er seine Trauer auf seine Art ausleben darf. Dann hat er die Chance wieder in eine tiefere Dimension hinein zu kommen, wieder vertrauend, wieder gläubig auf seine Art – wieder sehender zu werden. Ich möchte die Trauer-Kultur wieder in der Lebens-Kultur ansiedeln. Schon viele haben Menschen verloren, die sie aber nie tot gesehen haben. Aber wenn ich nicht um dieses Mysterium weiß, dass das Leben begrenzt und ein Geschenk ist, dann gehe ich unachtsam mit meinem und mit dem Leben anderer um. Wenn wir aber den Tod wieder zurück in die Gesellschaft bringen, wenn wir ihn wieder erfahren in unserem alltäglichen Leben und ihn nicht hinter Friedhofsmauern, in Pathologien und Prosekturen verstecken, sondern in der Alltäglichkeit des Lebens vertraut werden mit der Endlichkeit, dann kann ich dem Morgen wieder voll Vertrauen die Hand halten: Dann sind das Chancen, die wir über den Tod haben. Aber die kann nur der leben und ausdrücken, der persönlich damit leben muss – und nicht die Experten!

**WertePraxis:** Welche Bedeutung hat für Sie selbst der Tod?

**Fritz Roth:** Der Tod ist für mich ein permanenter Mahner, meine Zeit zu füllen, mich zu engagieren, mich einzubringen und immer wieder zu staunen. – Vor dem Sterben habe ich schon großen Respekt.

**WertePraxis:** Und wie würden Sie sich wünschen, selbst einmal sterben zu dürfen?

**Fritz Roth:** Da haben wir doch alle so unsere eigenen Wünsche, die letztlich gar nicht so unterschiedlich sind. Ich selbst möchte zu Hause sterben. Ich möchte schnell sterben. Ich möchte, dass dann viel Zeit ist. Ich möchte die Beerdigung am Wochenende haben. Ich möchte, dass es eine Lebens-Feier ist. Und auch dass die Menschen feiern können, zusammenkommen können. Meine Trauerfeier ist geplant und meine Todesanzeige steht. Aber es geht nicht um mich, wenn ich tot bin. Deshalb kann alles geändert werden, denn der damit leben muss, hat das Recht dazu. Wir können noch so viele Vorsorgeregulungen treffen: Keiner muss mit seinem eigenen Tod leben, das müssen die anderen. Wir können nur dafür sorgen, dass wir darüber reden, dass wir über unser Verhalten und unsere Gedanken unserem Leben eine Würde geben, damit dies dann auch im Tode würdig erfahrbar gemacht wird. Doch wenn man nie darüber redet, wird eine Trauerfeier oft eine Entsorgung – und das ist unwürdig.



Grabmal auf dem „privaten Friedhof“

**WertePraxis:** Thema ‚Sterbehilfe‘ – für Sie eine würdige Form des Sterbens?

**Fritz Roth:** Wir sollten alles tun, um Menschen ein menschliches Abschiednehmen aus dem Leben zu ermöglichen. Die Hospizbewegung und die Palliativbewegung haben viel Gutes getan. Und trotzdem ist der Mensch ein Individuum und hat einen freien Willen. Ich träume davon, dass wir – so wie wir am Beginn des Lebens Beratungsstellen haben – auch zum Ende des Lebens eine Beratungsstelle haben, wo mir geholfen wird, wo mir Perspektive

aufgezeigt wird. Wenn jemand sagt „Ich möchte meinem Leben nach allem Abwägen ein Ende setzen“, dann träume ich von einer Gesellschaft, die das nicht in den Parlamenten diskutiert. Und ich träume davon, dass wir nicht zur Sterbehilfe ins Ausland fahren müssen. Leider ist dies aber noch immer nötig, weil wir in Deutschland dem Tod und dem Leben nicht die notwendige Würde geben und nicht den in den Mittelpunkt stellen, der das Leben auch leben muss. Um es klar zu sagen: Ich lehne jede gesetzliche Regelung ab. Und ich befürworte auch aktive Sterbehilfe. Wenn meine Frau schwer krank wäre und mich bitten würde, ihrem Leben ein Ende zu geben, dann würde ich das tun.

**WertePraxis:** Gibt es für Sie einen Weg, Menschen die Angst vor dem Tod zu nehmen?

**Fritz Roth:** Ich biete viele Möglichkeiten an, sich berühren zu lassen. Ich nutze die Ausdruckskraft der Kunst, des Theaters, der Ausstellungen oder gestalte Meditationsplätze, die einladen diese Ängste etwas einzugrenzen, wieder zu staunen, vielleicht auch wieder glauben zu können. Aber auch ich habe letztlich Angst vor dem Tod als Ungewissem. Und auch für mich wird Tod immer etwas Unvertrautes bleiben. Für mich ist in unserer Sprache eines der schönsten Worte: Heimat. Heimat ist ein Platz, wo ich mich blind bewegen kann. Also brauche ich einen vertrauten Platz, wo ich mich mit dem Ungewissen und Unvertrauten auseinandersetzen kann. Diese Möglichkeit der Heimat biete ich Menschen.

**WertePraxis:** Sie sind selbst Unternehmer und haben Personalverantwortung für rund 30 Beschäftigte. Auch Sie sind nicht ganz frei von den Bedingungen, in denen Sie leben und arbeiten. Wie stellen Sie als Arbeitgeber den Zusammenhang zwischen Menschen- bzw. Mitarbeitendenführung und Würde her?

**Fritz Roth:** Indem die Mitarbeitenden auch Raum für ihre Gefühle haben. Wir haben permanente Supervisionen und ein Firmenwochenende, wo wir uns

zurückziehen und schauen: Was löst die Begegnung mit Toten und die Begleitung Trauernder bei uns selber aus? Wie gehen wir damit um? Wie können wir noch besser im Mitarbeiten und Zusammenarbeiten sein? Wie können wir unsere Arbeitsplätze auch als Lebensplätze gestalten?

**WertePraxis:** Nach Ihrem Betriebswirtschaftsstudium haben Sie einige Jahre als Unternehmensberater gearbeitet. Zuweilen sterben bzw. kommen auch Firmen „an ihr Ende“. Was raten Sie Führungskräften, die z.B. durch Fusion, Insolvenz, Betriebsstättenverlagerung u.a. dabei sind, wenn „das Licht ausgeschaltet wird“, um die Würde des Menschen und des Ganzen nicht aufs Spiel zu setzen?

**Fritz Roth:** Es ist im Firmenbereich wie im Privaten: Trauer sucht sich ihren Weg. Wir könnten Milliarden im Gesundheitswesen sparen, wenn Firmen den von Abschiedlichkeit betroffenen Menschen wieder eine Stimme geben würden, statt sie zum Totschweigen zu zwingen. Ich behaupte, dass wir viel Unternehmensenergie verschenken, indem wir dem Thema Trauer und Verlust in Firmen keinen Raum geben. Wenn man jedoch in einem sterbenden Unternehmen den Ängsten und Sorgen einen Ausdruck und eine Heimat gibt, und nicht nur Seminare zur Steigerung des Umsatzes und der Motivation, sondern auch Trauerseminare anbietet: Dann bekommt man über diese Trauer- und Abschiedskultur auch wieder eine neue Unternehmenskultur – und auch eine neue Wirtschaftskultur, indem man nicht nur Werten nachläuft, die sich in ein paar Jahren wieder als Seifenblasen auflösen, sondern über diese Werte auch erkennt, dass alles seine Zeit hat – auch ein Unternehmen. Und dass aus einem Untergehen auch wieder ein Neuanfang möglich ist.

**WertePraxis:** Gab es Situationen, in der Sie die Würde des Menschen, ob tot oder lebendig, derart beeinträchtigt sahen, so dass Sie eingeschritten sind?

**Fritz Roth:** Das war bei mir sehr oft der Fall; z.B. bei den schon erwähnten Ordnungsamtsfällen. Wir begleiten

sehr bekannte Personen, aber auch die Stadtpenner können bei uns Abschied nehmen, obwohl wir nur ein paar Euro dafür bekommen. – Ich bin auch schon eingeschritten, wenn ein toter Mensch beschlagnahmt wurde, weil die Todesursache ungeklärt war. Damit auch unter diesen besonderen Umständen die Würde für die Trauernden als auch für den Toten gewahrt blieb. Besonders kämpfe ich auch für Frauen, die ihr Kind verloren haben, und das dann irgendwo in irgendwelchen Gynäkologieabteilungen verschwindet. Dann gehe ich bis zum Chefarzt und Krankenhausleiter und setze mich für die Frau und ihr Kind ein, denn auch dieses kleine Menschenleben hat eine Würde, weil es in seiner Zeit gelebt hat.

**WertePraxis:** In der sinnzentrierten Therapie, wie sie von Viktor Frankl vertreten wird, sprechen wir zuweilen mit Menschen, die meinen, sie wären „lebend tot“, weil es keinen Sinn mehr für sie gäbe. Wären Sie Therapeut, was würden Sie in einem solchen Fall tun?

**Fritz Roth:** Mit einem solchen Menschen würde ich mich an den Sarg eines Toten setzen und über dessen Botschaften versuchen, wieder den Sinn, wieder das Geschenk des Lebens zu entdecken. Und über den Sinn im Tode wieder Sinn für sein Leben, für seine Talente und auch sein Selbstbewusstsein zu finden, dass auch er ein sinnvolles Individuum und wichtiges Mitglied einer Gemeinschaft ist – und somit auch sinnpendend. Und dies, weil wir – das ist meine persönliche Meinung – aufgehoben sind in einer Ordnung, die selbst wieder sinnpendend ist, auch wenn auch ich den Sinn nicht immer entdecke.

Rilke hat dieses schöne Gedicht geschrieben: ‚Du musst das Leben nicht verstehen, dann wird es werden wie ein Fest‘. Wir müssen nicht alles wissen, aber über unsere Fragen, unsere Zweifel, unsere Sehnsüchte, bekommen wir vielleicht wieder einen neuen Wert, und werden wieder wie Kinder. Kinder haben ja dieses tolle Spiel: ‚Ich sehe was, was Du nicht siehst‘. Der Sinn wird uns deshalb oft geraubt, weil wir versuchen alles mit dem Verstand zu lösen und weniger mit dem Herzen.

Angesichts der Endlichkeit, des Todes, kann ich meinem Leben vielleicht mit einem sehenden Herzen wieder sinnbringende Perspektiven geben.

**WertePraxis:** Zum Schluss die berühmte Inselfrage in neuer Form: Je ein Buch dürfen Sie mitnehmen und eine Musik – und in einer Flaschenpost dürfen Sie drei Sätze versenden. Ich bin gespannt ... – und danke schon jetzt für dieses Interview mit Ihnen.

**Fritz Roth:** Mitnehmen würde ich das gesammelte Werk von Wilhelm Busch sowie Musik von Mozart und Mahlers Adagio aus der Fünften, das ist schon himmlisch. – Meine drei Sätze: Die Hauptsache ist, das Herz ist gut. Von Herzen lachen und von Herzen weinen. Wer nur den lieben Gott lässt walten.



Haus der menschlichen Begleitung

### SEHENSWERT



CandoCo ist ein modernes professionelles Tanzensemble aus Großbritannien, das sich aus behinderten und nicht-behinderten Tänzern zusammensetzt. 1982 wurde die Truppe gegründet und möchte das Publikum mit seinen vielfältigen Choreographien inspirieren. Die Leiter des Ensembles sagen, CandoCo habe sich immer hohe Ziele gesetzt, „was die Qualität der Bewegung, die Integrität des Tanzes als Kunstform und die Erwartungen an uns selbst als Ausführende betrifft. Bei uns steht das Tanzen, nicht die Behinderung im Mittelpunkt; die Professionalität, nicht die Therapie.“ CandoCo gehört zur wachsenden Zahl ‚integrativer‘ Ensembles in der Tanz- und Musikwelt. Für ihre ambitionierte Arbeit wurde die Truppe mit zahlreichen internationalen Auszeichnungen durch professionelle Tanzkritiker bei Tanzfestivals auf der ganzen Welt belohnt. Ihr aktuelles Stück „Renditions“ erhält beste Kritiken. [www.candoco.co.uk](http://www.candoco.co.uk)

### HÖRENSWERT



Da treffen sich drei Typen durch Zufall irgendwo in LA – einer der Sohn von Beatle Harrison – und entscheiden, in drei Tagen neun Songs zu schreiben und zu produzieren. Das nennt man Handlungsorientierung. Fistful Of Mercy haben mit ihrem Debüt „As I Call You Down“ ein kleines Wunder vollbracht und dabei auch noch den Drummer Jim Keltner, der schon für die Stones, Eric Clapton und Joni Mitchell die Stäbe schwang, integriert. Warum ging dieses Projekt so gut? Man wusste voneinander, schätzte die gegenseitigen Talente, hatte ein gemeinsames Ziel und achtete sich. Nun haben sie nicht nur ein Album geschaffen, sondern sind auch noch richtig dicke Freunde wurden. „As I Call You Down“ – echt, zeitlos, kein Ding, das man dauernd hören wird. Aber ästhetisch für's Ohr.

### LESENSWERT

Im September 2007 hält Randy Pausch, Informatik-Professor an der Carnegie Mellon University in Pittsburgh, seine Abschiedsvorlesung. Das Thema: Seine Kindheitsträume und wie er sie verwirklicht hat. Der Anlass: Pausch ist unheilbar an Krebs erkrankt. Kurz darauf kennen Millionen Menschen ihn und seine bewegende Rede. Das vorliegende Buch, für das die „Last Lecture“ den Anstoß gegeben hat, ist in Gesprächen mit dem Journalisten Jeffrey Zaslow entstanden. Darin sind die Lebenseinsichten Pauschs mit seiner persönlichen Lebensgeschichte verwoben.

Bei der Lektüre dieses Buches sind Lachen und Weinen sehr nahe beieinander. Humor und Begeisterung scheinen hindurch – auch vor dem [oder gerade deswegen] Hintergrund schicksalhafter Gegebenheiten. Eine unheilbare Krebskrankheit, die das Ende einer Lebenszeit klar begrenzt. Während der letzten Vorlesung vor seinen Studenten spricht Pausch über Träume, die ein Potenzial an Inspiration, Hingabe und Lebensfreude bergen. Auch die nicht realisierten Träume sind von eminenter Wichtigkeit. Denn – so Pausch – „Er-

fahrung ist, was du bekommst, wenn du nicht bekommst, was du willst.“ Er schildert auch eindrücklich die Überwindung von Hindernissen auf seinem Weg, die sein Leben mit Sinn und kostbaren Erfahrungen bereichert haben. Schweres Schicksal in Würde zu tragen ist wohl die größte Herausforderung und die höchste Aufgabe, die einem Menschen gestellt werden kann. Frankl nennt die Werte, die den Menschen tragen, wenn sonst nichts mehr trägt ‚Einstellungswerte‘.

Sie können die ‚Last Lecture‘ auf YouTube anschauen. Wir haben den Link auf die Website gestellt.



Pausch R., Zaslow J.  
Last Lecture – Die Lehren meines Lebens  
Goldmann-Verlag, 2009

### BEACHTENSWERT

Haben Sie schon einmal darüber nachgedacht, dass Manager auch Neurosen haben könnten? Haben Sie dann auch darüber nachgedacht, dass Manager vielleicht diese Neurosen gemeinsam mit den Kollegen ausleben, und welche Folgen so etwas für die Mitarbeiter hat?

Das Buch „Die kollektiven Neurosen im Management“ richtet sich an Führungskräfte, Personalentwickler, HR-Manager und Trainer und zeigt, woran kollektive Neurosen und individuelle Stressdynamiken erkannt werden können. Das Buch orientiert sich dabei am Sinn der Arbeit und zeigt Wege zum betriebswirtschaftlichen Erfolg durch psychosoziale Gesundheitsmaßnahmen. Dazu nutzt der Autor seine Erfahrungen aus der Arbeitspsychologie und entwickelt eine Parallele zum sinnorientierten Motivationskonzept von Viktor Frankl.

Wir meinen, dieses Buch ist lesenswert, und sehenswert ist die beiliegende DVD mit Ausschnitten aus interessanten Interviews mit Viktor Frankl.



Graf, H.: Die kollektiven Neurosen im Management. Viktor Frankl – Wege aus der Sinnkrise in der Chefetage. Linde-Verlag Wien. 2007