

## MUT

### EDITORIAL

Ralph Schlieper-Damrich reflektiert Mut als Kraftquelle für sinnvolles Handeln.

### FÜHRUNG und SELBSTFÜHRUNG

Monica Ockenfels zeigt auf, warum es Menschen so schwer fällt, mit Fehlern – insbesondere den eigenen – mutig umzugehen.

### SINNZENTRIERTE PSYCHOLOGIE

Gibt es neben dem Mut, etwas mit dem Verstand zu denken auch den Mut, mit dem Geist zu trotzen? Ralph Schlieper-Damrich versucht eine Skizze des Geistmutes.

### WERTEVOLLE WEGE

Juliano Mer-Khamis war ein mutiger Theatermann mit einer starken politischen Vision. Regina Radlmair würdigt diesen Mann, der am 4. April 2011 erschossen wurde.

### MANAGEMENT LIVE

Führung braucht Mut, das meint Robert Fahrtmann und hält aus der Managersicht ein Plädoyer für mehr Courage zum Wohle von Menschen, Ideen und dem Image guter Führung.

### COACHING UND THERAPIE

Resilienz wird immer bedeutender. Denn künftig wird es wohl noch wichtiger werden, Krisen sinnvoll trotzen zu können. Ralph Schlieper-Damrich stellt diesen Erfolgsfaktor für gelingendes Leben vor.

### BERATUNGSPRAXIS

Unternehmenswertesysteme erfüllen nicht selten eine Feigenblattfunktion. Dabei ginge es ‚ohne‘ auch, provoziert Ralph Schlieper-Damrich.

### INTERVIEW

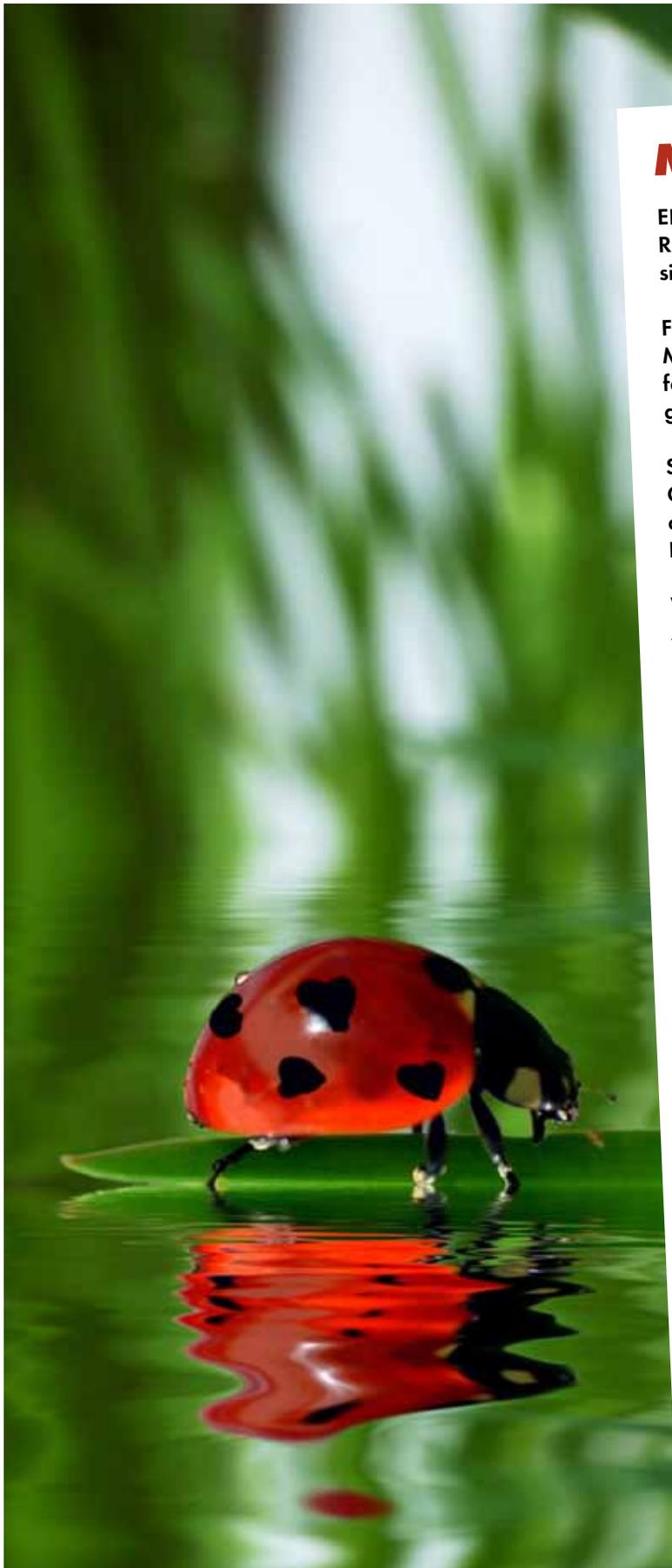
Dr. Alexander Batthyany stellt sich als Präsident des Viktor Frankl Instituts in Wien den Fragen der WertePraxis.

### GASTBEITRAG

Peter Knoblich stellt die neue Initiative des Vereins Werte-Menschen-Unternehmen vor.

### STUDENTENFUTTER

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



## Werte Leserin, werter Leser!

**Yasuo Sato, Einsatzkommandeur in Fukushima, jüngst mit seinen Kollegen vorgeschlagen für den Friedensnobelpreis. Monica Lierhaus, Fernsehmoderatorin, jüngst ausgezeichnet mit der Goldenen Kamera. Oder vielleicht auch Sarbi, ein Spürhund der australischen Armee, der während eines Einsatzes in Afghanistan verloren ging und sich ein Jahr lang allein durchschlug und dafür mit einer Mut-Medaille geehrt wurde. Vermutlich haben diese drei etwas erlebt, was dafür sprechen kann, ihnen ‚Mut‘ zuzuschreiben: das Gefühl der Entmutigung.**

Bevor sich das Gefühl der Entmutigung nicht wenigstens einmal eingestellt und der Mensch seine eigenen Reaktionen erlebt hat, kann er kaum von sich behaupten, ‚mutig‘ zu sein [über das Empfinden von Tieren, die sich in entkräftenden Situationen befinden und mit ihren ureigenen Strategien damit umgehen, wissen wir leider noch allzu wenig]. Wenn der Mut schwindet, dann hat der Mensch zu lernen, ihn so zu entwickeln, dass eine solche Selbstschwächung immer weniger und letztlich gar nicht mehr stattfindet. Das eigene ‚Selbst‘ zu schwächen übersetzen wir mit ‚das eigene Fundament der Werte aufzuweichen‘, ‚beliebig zu werden‘, ‚individuelle Potenziale nicht zu heben, sie womöglich sogar zu leugnen‘. Das klingt vielleicht hart, soll aber dem besonderen Wert des ‚Mutes‘ entspre-

chenden Ausdruck verleihen. Denn das Paradoxe im Muthaben liegt darin, dass man zuerst etwas für dieses ‚haben‘ tun muss, um im Moment des Erfordernisses gerüstet zu sein.

Das rationale Vorgehen, in einer Situation etwas innerlich abzuwägen, sich zu entscheiden, einen passenden Weg zu überlegen und erst dann zu handeln wird beim ‚Muthaben‘ umgekehrt. Hier geht die Handlung der Entscheidung für ihre Ausführung voran – diese Form der Handlung nennen wir *Willens-Akt*. In einer Phase der Entmutigung also erst über die Ratio zu gehen und sich auf diesem Wege möglicherweise durch Selbstblockaden, negative Glaubenssätze oder Verdrängungsmechanismen weiter zu schwächen, kann kaum als Ausdruck gelingenden Lebens angesehen werden. Sinnvoll eingesetzter Mut wird damit zum *Learning by Acting*.

Mut ist schnell. Er zeigt sich intuitiv, wollend und mit einer eigentümlichen Dynamik. Der Mutige wird *selbstaktiv*, sein Mut wirkt ein auf sein Wertesys-

tem – er wirkt quasi als Batterie der Verwirklichung individueller Werte. Für den Ladezustand dieser Batterie ist der Mensch selbst verantwortlich, er selbst muss sich Mut zumuten. Die Existenz des Mutes geht – philosophisch betrachtet – dem Wesen der Person voraus. Mut kann nicht ‚gemacht‘ werden – ebenso wenig wie Sinn, der auch

per se gegeben und vom Menschen zu finden ist. Mut zu zeigen, bedeutet, sich gewahr zu werden, dass man Etwas von niemand anderem übernehmen lassen kann. Das ‚mutige Gemüt‘ weicht dieser womöglich schweren Prüfung nicht aus. Es überwindet sich. Es erlangt Selbstwert und mit ihm Selbstwertgefühl.

Mut tut gut – nach seinem Vollzug. Und er endet stets mit seinem neuen Beginn. Man kann sich nicht darauf berufen, gestern mutig gewesen zu sein – was zu tun ist, muss getan werden. Jetzt. Damit ist dem Mut ein Sieg versagt – vielmehr ist der Mutige ein Sieger über sich selbst, über den beständig auftretenden Wunsch, aufzugeben. Der Mutige stellt fest, dass seine – wie Viktor Frankl es nennen würde – *Trotzmacht des Geistes* gut funktioniert. Dass es sinnvoll ist, sich mit dem Feuer des Mutes immer wieder seinen Aufgaben zuzuwenden. Dass ‚sich zu widerstehen‘ eine erwachsene Form ist, sich zum Mut zu erziehen. Jeden Tag eine mu-



Mut ist wahrnehmbar.

tige Tat – so entsteht eine eigene Moral, die nicht als Belehrung für andere dient, sondern zur Klärung der individuellen Selbstbewusstheit.

Mutige sind keine Hasardeure, keine Maßlosen, keine Menschen mit Hybris. Mutige sind ‚Ängstige‘, die gelernt haben, keine Angst vor der eigenen

### AUS DEM INHALT

WertePraxis XI _ Mut	2
EDITORIAL _ Mut	3
FÜHRUNG _ Der Mut zum Fehler	4
SINNZENTRIERTE PSYCHOLOGIE	
_ Der Weg zum Geistmut	7
FÜHRUNG LIVE _ Der Tunichtmut	9
WERTEVOLLE WEGE _ Mutig bis zuletzt	10
MANAGEMENT LIVE	
_ Gute Führung - Mut zum Wohltäter	12
COACHING UND THERAPIE	
_ Erfolgsfaktor Resilienz	14
BERATUNGSPRAXIS _ Feigenblatt ‚Wertesystem‘	15
INTERVIEW _ Dr. Alexander Batthyany	17
GASTAUTOR _ Peter Knoblich	22
STUDENTENFUTTER	23

Angst zu haben. Sie handeln, wenn ihr *innerer Krieg* ausbricht. Dann stehen sie fest in ihrem Gespür für das Sinnvolle. Und sie handeln, wenn ihr *innerer Frieden* ausbricht. Dann lassen sie los, um nicht in Selbstgenügsamkeit, Satttheit und überbordendem Nimbus zu erstarren. Mut braucht man also nicht nur in schlechten Zeiten. Aber Mut braucht das Gespür für den Verlust – sogar auch den Verlust an Lebensqualität, wenn man eh meint, schon alles zu besitzen. Der Verlust ist das Fundament des Mutes – in Japan kann man dies wohl derzeit am eindrucksvollsten erleben. Mut lehrt den Menschen eine und seine Endlichkeit. Mut zu lernen wird so zu einem ‚das Sterben von Etwas oder Jemandem zu lernen‘. Im extremen Fall wird es dazu, etwas Unüberwindliches zu überwinden und akzeptierend keine Antwort zu finden, denn gäbe es sie, bräuchte man sich ja nicht zu überwinden. Mut steht damit anstelle einer Antwort. Er trägt die Vernunft zu Grabe und damit vieles, was durch Vernunft allein nie geschaffen worden wäre. Mut rettet das Subjekt und erlaubt ihm, weiterzumachen oder loszulassen.

Das Wollen ist der Nährstoff des Mutes. Und wer wollen will, kann auch – während nicht jeder, der kann, auch will. Zu *wollen* lernen, kann – in kleinen Schritten vollzogen – gut gelingen. Wollen Sie es versuchen? Haben Sie den Mut? Dann verzichten Sie jeden Tag etwas weniger darauf, ihre Wünsche zu realisieren. Und dokumentieren Sie diesen Entwicklungsprozess. Denn: Mut tut gut.

„Lass Dich nicht von anderen so beeinflussen!  
Du musst schon selbst sagen, was für Dich  
richtig oder falsch ist.“

[Zugabeil-Nachbar in einem Telefonat  
mit einem Kollegen]

## Editorial

**Angst vor Repressalien, Angst vor Deutungen und Interpretationen durch andere Menschen oder die Angst vor dem alltäglich möglichen, belastenden Erfahrbaren bewirkt bei dem einen Menschen den Mut zum Widerstand, zur Position, zum ‚trotzdem Ja zum Leben sagen [Frankl]‘, beim anderen eine Mutlosigkeit, ein ‚ich kann ja eh nichts ausrichten‘.**

Wem es ‚an-Mut‘ fehlt, fühlt sich meist schwach, unattraktiv, als Anhängsel oder fünftes Rad. Schnell wird gefragt: Gibt es ein Rezept dagegen? Und ebenso schnell bietet der Markt ein gewaltiges Kaleidoskop verschiedenster Methoden, die ‚Mut machen‘ sollen. Wenn diese Angebote wirken, dann – so meine Erfahrung – weil der Mensch bereits über eine Haltung sich selbst gegenüber verfügt, die den Erfolg ermöglicht. Diese Haltung nenne ich den ‚Geistmut‘ – an anderer Stelle in dieser WertePraxis wird diese Haltung, die sich zu einer Ressource entwickelt, wenn sie stetig eingenommen wird, genauer vorgestellt.

Dem Geistmut liegt eine recht einfache Annahme über den ‚Menschen an sich‘ zugrunde: Menschen werden nirgendwo auf dieser Welt von irgendeiner Instanz aufgefordert, ‚ohne Mut‘ zu sein. Würde ein System dies fordern, würde es sich fraglos abrupt existenziell schwächen oder selbst vernichten. Wird der Mensch also mutlos, dann nicht durch eine Aufforderung, sondern durch Bedingungen. Bedingungen, die ich habe, können dazu beitragen, dass ich keinen Mut mehr *habe* – nicht aber, dass ich per se mutlos *bin*. Es liegt nun an mir, mich entmutigenden Bedingungen zu stellen. Und damit letztlich auch einer spezifischen Angst. Schaffen Kollegen oder Vorgesetzte zum Beispiel durch ihr Kommunikationsverhalten Bedingungen, die einen Menschen entmutigen, so kann dies zum Beispiel einhergehen mit einer Angst, nicht mehr zum System zu gehören, würde man sich diesen Bedingungen zur Wehr setzen. Schafft ein Lehrer durch seine angewandte Didaktik Bedingungen,

die Kindern den Mut nimmt, sich ein Lernfeld zu erschließen, so hätte ein Kind die Angst zu überwinden, sich durch beständiges Nachfragen als ‚Dummkopf‘ zu ‚outen‘. Wieder andere Menschen schaffen sich durch ein ihre Gesundheit belastendes Verhalten die Bedingungen selbst, den Mut zur Vorsorgeuntersuchung nicht aufzubringen, aus Angst, es könnte eine Situation eintreten, die ihnen gewisse Änderungen ihres Lebensstils auferlegt.

Entmutigende Bedingungen führen zu einer wesentlichen Frage an die Person: Will ich etwas wollen? Eine Antwort auf diese Frage stellt einen unmittelbaren Bezug zu den Werten der Person her. ‚Will ich Hilfsbereitschaft wollen‘ bedeutet mehr als das *Motiv* zu haben ‚ich will helfen‘ – ‚will ich Toleranz wollen‘ mehr als ‚ich will tolerieren‘ – ‚will ich Loyalität wollen‘ mehr als ‚ich will loyal sein‘. Will ich Mut wollen? Dann will ich Angst nicht wollen. Andersherum: Habe ich eine Angst, dann lohnt die Frage nach dem: ‚Wie muss ich Mut verwirklichen, so dass eher mehr als weniger *erfolgt* was ich wollen will‘? Ist diese Antwort gegeben, vermag die Klärung: ‚kann ich mit meinem Gewissen die – vielleicht erste ‚kleine‘ – Handlung vereinbaren, die ich mir nun vornehme?‘ eine hilfreiche Plausibilitätsprüfung sein.

Und was, wenn man den Mut nicht will? Prominente Namen von Personen oder Organisationen wie der japanische AKW-Betreiber TepCo, Ex-Minister zu Guttenberg [vielleicht auch die weiteren ‚Plagiisten‘, auf deren Verhalten wir alle sicher gespannt sind] oder auch Christoph Daum, der einst den Mut nicht aufbrachte, zu einer noch angemessenen Zeit seinen Kokain-Konsum zuzugeben, fallen uns womöglich sofort ein, – aber vielleicht muss man sooo weit ja gar nicht schauen? [rsd]

**Mut steht am Anfang des Handelns,  
Glück am Ende.**

**Demokrit**

## Der Mut zum Fehler

Wäre es unserem Ex-Verteidigungsminister Karl-Theodor zu Guttenberg womöglich besser bekommen, wenn er der Öffentlichkeit früher mit seinem Fehlereingeständnis reinen Wein eingeschenkt hätte? Hypothetische Frage, o.k.. Einen wichtigen Grund für seine verspätete Selbstoffenbarung konnte die Fernsehnahton aber hautnah miterleben: Es kostet enorme Kraft und Überwindung, Unpopuläres in eigener Sache für sich selbst zu erkennen und dann vor großem Publikum, vor einem ganzen Land zu offenbaren. Dieses ‚Blut und Wasser‘ schwitzen kennen wir übrigens in anderer ‚Angelegenheit‘ schon von Bill Clinton, dem amerikanischen Präsidenten a. D. ...

„Wer einen Fehler gemacht hat und ihn nicht korrigiert, begeht einen zweiten.“

Konfuzius

Etwas zuzugeben verlangt ohne Zweifel Mut, auch wenn wir mit unserem Eingeständnis ganz für uns selbst bleiben. Denn dem Akt der Selbstoffenbarung geht immer ein Blick auf die eher dunklen Seiten der Persönlichkeit voraus. Wir erkennen Wissenslücken, Schwachstellen bei unseren Fähigkeiten oder sogar Charaktereigenschaften, die wir lieber erst gar nicht gesehen hätten, die dennoch zu uns gehören, die wir uns ohne wenn und aber eingestehen müssen. Leugnen hilft nichts.

Als Eltern kennen Sie die Situation wahrscheinlich nur zu gut. Sie wissen zu hundert Prozent, dass Ihnen Ihr Kind gerade eine faustdicke Lüge aufischt. Sie tragen schlagende Argumente vor, überführen den kleinen Missetäter – und würden gerne verzeihen. Dies setzt aber voraus, dass der Sohn respektive die Tochter die Lüge, die inzwischen schwerer wiegt als der eigentliche Fehler, endlich ‚zugibt‘. Was hält das Kind nur davon ab? Trotz drückender Beweislast? Ist es die Angst vor Strafe, die ihm förmlich das Herz in die Hose rutschen lässt?

### Warum es für uns so schwer ist, Fehler zuzugeben

Fehler sind so entsetzlich peinlich in einer Welt, die auf Perfektion getrimmt ist. Sie sind ein für alle erkennbares Zeichen der eigenen Schwäche, Inkompetenz, des Versagens auf ganzer Linie. Schon im Kindesalter wird uns die ‚Null-Fehler-Mentalität‘ eingeimpft: Fehler sehen wir ‚rot‘ auf weiß in unserem Schulaufsatz und die negative Bewertung mittels einer Note ‚jenseits von Befriedigend‘



Im Umgang mit Fehlern ist Schweigen nicht Gold

gleich mit. Wir fühlen uns ertappt und lernen unsere Lektion gründlich. Wer Fehler macht, hat´s schwer im Leben, kassiert Fernsehverbot oder Abzug beim Taschengeld. Kein Wunder, dass ‚Fehler machen‘ zum Tabu-Thema wird und ‚Fehler-Vermeidung‘ zur Strategie. Und wenn dann doch ein Fauxpas geschieht gilt, besser gar nichts sagen, als sich vor versammelter Mannschaft lächerlich zu machen. Denn auch das lernen wir von Kindesbeinen an: häufig wird nicht nur die fehlerhafte Leistung bewertet, sondern gleich der ganze Mensch zum ‚dummen August‘ gestempelt. Fehler für sich zu behalten wird also förmlich zum Schutzmechanismus für den eigenen Selbstwert.

Interessant sind in diesem Zusammenhang auch die Erkenntnisse aus der Attributionsforschung (z. B. Heckhausen et al.). Erfolge führen wir gern auf unser eigenes Vermögen, z. B. unsere kognitive Kompetenz, in jedem Fall aber auf in uns selbst liegende Gründe zurück. Hier sprechen die Wissenschaftler von der internen Attribution. Gut zu beobachten ist dieses Verhalten z. B. bei Verkäufern, die den erfolgreichen Abschluss selbstverständlich auf ihr außergewöhnliches Verhandlungsgeschick zurückführen und erst in zweiter Linie darauf, dass ein Produkt zur Kundenanforderung passt. Passiert uns dagegen ein Missgeschick, machen wir einen Fehler, sind wir schnell mit Erklärungen zur Stelle, die außerhalb unserer Person liegen (externe Attribution). So stand die Kaffeetasse, die sich gerade über unseren Computer entleert hat, einfach ziemlich dämlich im Weg. Dass wir selbst unachtsam und mit den Gedanken ganz woanders waren, kommt uns - nun ja - bestenfalls später in den Sinn.

Wenn wir Fehler gemacht haben, zum Beispiel durch die Führerschein-Prüfung gerasselt sind, uns im Streit im Ton vergriffen oder etwas verlegt und einem anderen die Schuld dafür zugeschoben haben, also immer wenn wir erkennen, hier haben wir etwas gründlich vermässelt, können wir dies auch körperlich spüren. Unser Blutdruck steigt, die ‚Schamesröte‘ steigt uns ins Gesicht, wir haben Herzklopfen und Schweißausbrüche. Sogar im Gehirn lassen sich eindeutige Reaktionsmuster feststellen, wenn die gemachten Fehler eine bestimmte Schwere besitzen oder sogar ein richtiges ‚Bedrohungspotenzial‘ für uns darstellen (Error-related Potential). Hierin wird von Forschern übrigens der Schlüssel für unsere Scham und Schuldgefühle vermutet.

Um diese unangenehmen physiologischen Reaktionen schnellstmöglich wieder in den Griff zu bekommen, bietet

es sich natürlich an, den Auslöser so prompt und nachhaltig wie möglich aus unserem Bewusstsein zu streichen, zu vertuschen, zu leugnen.

### Mut zum Fehler oder vor dem Laufen kommt das Stolpern

Dass diese defizitäre Betrachtung des ‚Fehler Machens‘ zu kurz greift, wird schnell klar, wenn wir uns die vielen bahnbrechenden Erfindungen und Entdeckungen ins Gedächtnis rufen, die schlicht aus Fehlern entstanden sind. Die Sache mit ‚Kolumbus‘ kennt jeder. In ihrem Buch ‚Mistakes That Worked‘ schildert die Amerikanerin Charlotte Foltz einige weitere interessante Fälle. Nehmen wir als Beispiel aus der Medizin: Den Lebensretter ‚Herzschrittmacher‘, ein kapitaler Fehler des Wilson Greatbatch, der ursprünglich ein Gerät entwickeln wollte, um Herzrhythmen aufzuzeichnen. Zum Glück für viele Herzpatienten war er zu schusselig und hat einen Widerstand verkehrt eingebaut, so dass sein Schaltkreis nun selbst Rhythmen erzeugte.

Auch wenn es uns persönlich gar nicht um den Nobelpreis geht: Fehler sind notwendig, um neue Fähigkeiten zu entwickeln. Sie sind auch für den ‚Normalo‘ der notwendige Motor für Innovationen.

**„Es ist von großem Vorteil, die Fehler, aus denen man lernen kann, recht früh zu machen.“**

**Winston Churchill**

Bleibt die Tatsache, dass uns kaum etwas so viel Mut abverlangt, wie das Zugeben eines Fehlers, das Eingestehen des eigenen Anteils an einer vertrackten Situation, einem Konflikt. Aber es gibt sehr gute Argumente, um sich ein Herz zu fassen:

Wenn wir unsere Fehler selbst berichten, haben wir die größte Einflussmöglichkeit, die Angelegenheit so zu schildern, wie wir selbst sie erlebt haben. Ein immenser Vorteil, weil wir bekanntlich ja alle unsere eigene Wirklichkeit haben.

Sich mutig zu eigenem Fehlverhalten zu

bekennen, macht uns souverän, denn wir übernehmen spürbar Verantwortung. Wir wirken ehrlich, glaubwürdig, überzeugend in unserem Beteuern. Das macht uns trotz unseres Fehlers für andere sympathisch, eben menschlich. Menschen mögen Menschen mit ‚Macken‘.

Wir alle machen Fehler. Sicher. Und wenn wir uns ihnen stellen, können wir Wichtiges aus ihnen lernen. Aus sehr persönlicher Erfahrung kann ich übrigens sagen: aus nichts lerne ich so schnell wie aus Fehlern. Schon, um sie nicht noch einmal machen zu müssen ...

Zugegebene Fehler machen stark. Haben wir einmal einen ‚richtigen Bock‘ geschossen und trauen uns nicht, es einzugestehen, sind wir zumeist schwer damit beschäftigt, gute Ausreden zu finden, zu vertuschen. Wir weisen die Verantwortung weit von uns und/oder arbeiten uns an Rechtfertigungen ab. Und doch werden wir die Angst nicht los, dass die Sache noch irgendwie ans Tageslicht kommt.

Viel von unserer Energie und Kreativität ist also gebunden für ein eher zweifelhaftes Ziel, nämlich Nebelbomben zu werfen und uns selbst oder andere im Glauben zu lassen, alles richtig gemacht zu haben. Schade. Mit dem Eingestehen von Fehlern verlassen wir dagegen die Opferrolle und kommen wieder in die Aktion, fühlen uns kräftig und ... mutig.

### Fehler im beruflichen Umfeld – eine Geschichte für sich

Was für den Einzelnen gilt, hat erst recht im Unternehmenskontext seine Berechtigung: es braucht den Mut, Fehler zu machen, die Aufmerksamkeit, Fehler zu entdecken und die Größe, Fehler zu zugeben, zu akzeptieren und aus ihnen zu lernen. Die Alternative ist Stillstand. Sie kennen wahrscheinlich folgende Anekdote aus dem Amerikanischen:

*Der Manager einer weltbekannten Computerfirma hat sich ordentlich verrechnet und durch einen Fehler einen Millionenverlust für sein Unternehmen produziert. Nun wird er zu seinem Chef zitiert. Der sprichwörtliche ‚Gang*

*nach Kanossa‘ liegt vor dem Manager und er bereitet sich seelisch auf seine fristlose Kündigung vor, die unausweichlich erscheint. Der Chef hält sich zur größten Verwirrung des geknickten Angestellten jedoch gar nicht mit irgendwelchen Anschuldigungen auf. Er fragt vielmehr nach Lösungsmöglichkeiten, um den Fehler zu beheben und schickt den Manager umgehend wieder an die Arbeit. Der völlig verduztzte Manager fragt, ob man ihm denn nicht kündigen wolle. Der Chef erwidert darauf nur: „Jetzt habe ich über eine Million Dollar in Ihre Ausbildung investiert und dann soll ich Sie entlassen?“*

Die Unternehmenswirklichkeit sieht häufig völlig anders aus. Auch hier gibt es gute Gründe, perfekt sein zu wollen. Mitarbeiter streben nach Karriere, wollen mehr Geld, Anerkennung oder auch nur ihre Ruhe, Sicherheit und ihren Job behalten. Führungskräfte wollen als Autorität wahrgenommen werden oder ihr Gesicht in kritischen Verhandlungen wahren und ihren Status absichern. Ein ausgeprägtes Vermeidungsverhalten und null Fehlertoleranz sind die Folge. Von Mut keine Spur. Leider auch nicht von kreativen Ideen, von Fortschritt, von Innovationen, die die Marktposition und den Unternehmenserfolg nachhaltig sichern.

Für alle Organisationen, die auf Wachstum ausgerichtet sind, ist deshalb eine Fehlerkultur, wie sie zum Beispiel im Konzept der ‚Lernenden Organisation‘ von Peter Senge beschrieben wird, unverzichtbar. Dies bedeutet, Menschen brauchen zum Fehler machen ein entsprechendes Umfeld, sie müssen ermutigt werden, aus Fehlern zu lernen. Aus den eigenen und denen der anderen. Das bedeutet auch, Fehler müssen auf den Tisch. Ohne wenn und aber. Ein hoher Anspruch an die Organisation und ihre Mitglieder. Und natürlich an den Mut aller Beteiligten, für den jedoch ein erstrebenswerter Preis winkt: empirisch ist inzwischen nämlich gut belegt, dass entsprechend geführte Unternehmen mit einer gelebten Fehlerkultur bei allen wichtigen Kennzahlen wie Zielerreichung und Rendite, aber auch der Mitarbeiterzufriedenheit, überdurchschnittlich abschneiden.

„Durch Fehler wird man klug,  
darum ist einer nicht genug.“

Wilhelm Busch

### Ein Fazit

Fehler sind nicht nur etwas Alltägliches, sondern sogar etwas sehr Wünschenswertes, sofern wir den Mut aufbringen, zu ihnen zu stehen.

Der richtige Zeitpunkt, um einen Fehler zuzugeben, ist für uns spätestens dann gekommen, wenn uns die Angelegenheit im Magen liegt, uns das schlechte Gewissen um den Schlaf bringt oder in anderer Weise belastet. Denn wenn wir den Fehler eingestehen, sind wir schnell wieder ungehindert verbunden mit unserer Kreativität, unserer Fähigkeit zur Innovation, unserer Konzentration und unserer Möglichkeit zu wachsen, besser zu werden.

Egal ob im privaten oder beruflichen Umfeld, es steht uns gut an, die eigene Unzulänglichkeit zu akzeptieren und nicht härter mit uns selbst ins Gericht zu gehen als andere dies tun - der Blick von außen ist übrigens häufig viel milder.

Und mit jedem zugegebenen Fauxpas wächst die Erkenntnis: es fällt uns kein Zacken aus der Krone. Wir bleiben Mensch, mutig und mit Fehlern. Also halten wir uns am besten an den Künstler Nam June Paik, der es schlicht und präzise so formulierte:

[mo]

**WHEN TOO PERFECT,  
LIEBER GOTT BÖSE.**

## 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@wertepraxis.de

### AUTORINNEN UND AUTOREN

[rf] = Robert Farthmann  
[mo] = Monica Ockenfels  
[rr] = Regina Radlmair  
[rsd] = Ralph Schlieper-Damrich  
[pk] = Gastbeitrag von Peter Knoblich

### FOTOS

Seite 1: © Stefan Körber - Fotolia.com  
Seite 2: © Yvonne Bogdanski - Fotolia.com  
Seite 3: © Phototom - Fotolia.com  
Seite 4: © pixarno - Fotolia.com  
Seite 7: © Tony - Fotolia.com  
Seite 9: © Csshmuck - Fotolia.com  
Seite 10: © Badums - (Quelle Wikipedia.de)  
Seite 12: © Joanna Zielinska - Fotolia.com  
Seite 14: © Laura Frenkel - Fotolia.com  
Seite 15: © skampixel - Fotolia.com  
Seite 17: © Dr. Alexander Batthyany - xxx.com  
Seite 18: © Viktor E. Frankl - xxx.com  
Seite 19: © Privatarhiv Viktor E. Frankl - xxx.com  
Seite 23: © amazon.de und Ingo Bauer (Quelle Wikipedia.de) - (Schliersee)

### 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.

AUS PSYCHE UND GEIST

## Der Weg zum Geistmut

„Ich glaube, viele Menschen sitzen lieber in ihrer eigenen Scheiße, weil es da immerhin noch warm ist. Sie fürchten sich vor der Kälte da draußen, davor, alleine klar kommen zu müssen.“

Dieser Satz eines Coachingklienten macht glauben, dass die Menschen in zwei Gruppen zu teilen seien – in die Mutigen und in die Feigen. In die, die vorangehen und in die, die flüchten. Eine solche Perspektive reduziert den Menschen auf etwas Psychisches, auf etwas Tierisches. Soll das das Bild vom Menschen sein? Wenn man in der eigenen Scheiße sitzt, ob diese sich nun durch Bedingungen zeigt, die der Mensch schicksalhaft vorfindet oder ‚machsalhaft‘ selbst verursachte, entsteht ein individuell-spezifisches Empfinden von Leid. Gegen dieses Leid versucht die Psyche nun ein Überlebensprogramm zu entwerfen. Angst, Furcht, Feigheit sind einige seiner Zutaten.

Schafft man einen Raum für Leid, so darf man der instinktiven Reaktionen vieler Menschen zuerst einmal gewiss sein. Für viele Menschen ist es erst einmal vernünftig und zweckdienlich, sich zu ducken, um nicht [mehr] getroffen zu werden. Das mentale Modell [mens – Verstand, Vernunft] ruft auf zum Weg des geringeren Widerstandes. Der vielleicht Klügere gibt dann sogar nach.

Dann jedoch erlebt man Menschen, die aus dem Spiel ihrer psychischen Reaktionsweisen heraustreten. Die erkennen, welche Spielregeln es sind, die sie verletzen. Die fühlen und spüren, was genau es ist, was mit ihnen nicht mehr im Einklang steht. Die dem Spiel mit Mut trotzen wollen. In diesen Situationen bricht sich das Geistige des Menschen seine Bahn. Dann erfährt der Mensch, dass es einen Sinn

am Leid gibt. „Das Leiden schafft also eine fruchtbare Spannung, indem es den Menschen das, was nicht sein soll, als solches überhaupt empfinden lässt.“ [Frankl] In dieser Spannung riskiert der Mensch etwas, er handelt und



MUT - Befuerung des Geistes

kann doch nicht wissen, welchen Preis er zu bezahlen hat.

Jedoch – die Aussicht auf die Verwirklichung eines hohen Wertes steht über dem Preis eines möglichen Verlustes. Dann steht vielleicht Freiheit über dem Verlust eines Freundes, oder Gerechtigkeit über dem Verlust des Arbeitsplatzes oder Respekt über dem Verlust von Nähe zur Familie. Mit diesem Willen zum Widerstand und zum Widerstehen beginnt der Mut. Er gestaltet eine neue, große oder kleine Situation. Egal ob die dahinter stehende Person nun Gandhi, Luther, Mandela, Alice Schwarzer, Reinhold Messner, Fritzchen Müller heißt oder Ihren oder meinen Namen trägt. Egal, ob aus Mut heraus eskaliert, versöhnt, initiiert oder beendet wird. Egal, ob man mit dem Mut zum Mond will oder nur in das Büro des Kollegen, mit dem man seit ewigen Zeiten im Clinch liegt.

Viele Menschen haben doch wohl in sich viel Vernunft, aber nicht den Mut, sie auszusprechen.

Johann Gottfried Seume

Was der deutsche Dichter Seume hier zum Ausdruck bringt, ist nicht weniger als der Unterschied zwischen Denkvermögen und Geistigkeit, zwischen kognitiver und spiritueller Kompetenz. Den Mut, in Szenarien zu denken, Optionen zu berechnen, zu reflektieren, bringen viele Menschen mit. Diesem Denken auch eine sinnzentrierte Entscheidung und Handlung folgen zu lassen, stellt hingegen Menschen immer wieder vor große Herausforderungen. Woran können Sie wahrnehmen, ob ein Mensch neben Denkmutter wohl auch über eine gut entwickelte Portion Geistmut verfügt?



Trotzdem ja zum Leben sagen

WertePraxis hat hierzu recherchiert und gefragt, welche Merkmale [je mehr desto eher] Menschen mit Geistmut in besonderem Maße zeigen:

#### Besondere Merkmale des Geistmutes:

- Bereitschaft, der inneren Stimme zu folgen und bisherige Konventionen deutlicher zu hinterfragen
- Wille, wenige wesentliche Beiträge zu leisten, statt auf vielen [vermeintlich] wichtigen Hochzeiten zu tanzen
- Respektvolle Hinwendung und neugierige Zuwendung zu Menschen und deren Lebenskonzepten
- Stärkung der eigenen Trennungskompetenz, sowohl in Bezug auf die eigenen psychischen Blockaden als auch auf das Umfeld von Personen und Themen, die die eigene Sinnfindung kontaminieren
- Verankerung des Selbstverständnisses, frei zur Verantwortung und verantwortlich für die Freiheit zu sein
- Bereitschaft, Stellung zu beziehen, von innen heraus zu wollen und in jeder Situation das Beste zu geben
- Ablage jeglicher aus populistischen oder opportunistischen Gründen vollzogenen Selbstdeformationen
- Ritualisierung der Frage nach dem Wozu und Wofür
- Gewahrwerden der bestehenden Ressourcen, des individuellen Freiraums und der Dankesmöglichkeiten
- Kräftigung der Fähigkeit zu differenzieren zwischen der Wirkung der Sinnverwirklichung [z. B. Freude] und den Wirkungen der Selbstverwirklichung [z. B. Spaß]
- Urvertrauen als Basis dafür, ‚trotzdem Ja sagen zu können‘
- Die Fähigkeit, Träumen, Sehnsüchten, Wünschen eine kommunikative Kontur zu geben
- Optimismus, mit neuen Einstellungen und Handlungsweisen zukünftige Situationen besser zu bestehen
- Beständige Weiterentwicklung der Krisenkompetenz
- Würdigung der biografischen Momente tiefer Sinn-erfülltheit und Bereitschaft zur Aussöhnung mit der eigenen Vergangenheit
- Bereitschaft zur Kommunikation mit anderen Menschen über die persönlichen ‚Sinnstrebungen‘
- Vorausschauendes Erspüren potenzieller Erschütterungen und Beantwortung der Frage: ‚Und was mache ich dann trotzdem?‘

#### Aber auch ganz allgemeine Merkmale können auf einen ausgeprägten Geistmut hindeuten:

- vermag stets etwas Schönes, Gutes oder Wahres wahrzunehmen
- genießt Kunst, Natur, Anmutiges und Liebenswertes eines Menschen
- schafft stets etwas in die Welt und vermag seinen Selbstwert zu kommunizieren
- erwidert Widrigkeiten mit Worten wie ‚trotzdem‘, ‚dennoch‘, ‚doch‘, ...
- zeigt auch in schwierigsten Situationen und Krisen einen tiefen Glauben ans Gelingende
- erprobt sich in innerer Sammlung
- zeigt sprachliche Klarheit in seinen Gedanken und in seinem Wertebezug
- kann das ihm Wichtige von dem ihm Wesentlichen unterscheiden
- sieht immer mehr ‚Freiraum‘ als Begrenzungen
- äußert Sehnsüchte und Wünsche, die in ihrem Inhalt über ihn selbst hinausweisen
- erhält sich eine Art ‚konstruktiver Naivität‘, die ihn befähigt, Dinge ‚einfach‘ zu beginnen
- kann vermitteln, was ihn mit Freude erfüllt, wofür er dankbar ist, worum er sich ängstigt
- merkt auf, wenn ihn seine innere Stimme zum Innehalten aufruft
- verteidigt, woran sein Leben hängt
- zeigt auf, wie er durch die Bewältigung von Krisensituationen gewachsen ist

... und was ergänzen Sie? [rsd]

AUS DEM UNTERNEHMENSALLTAG

## Der Tunichtmut

Haben Sie in Ihrem Unternehmen mit Menschen zu tun, die nicht bereit sind, „im Kampfe für die Verwirklichung des Guten Verwundungen hinzunehmen“? Was beim deutschen Philosophen Josef Pieper noch martialisch klingt, wird im Firmenalltag zuweilen recht pragmatisch.

Mitarbeiter fürchten sich vor dem, was ihnen bedrohlich scheint und Schaden oder Schädigung vermuten lässt. Diese Annahme macht ihr Leben eng [Angst: ‚angustus‘ = Enge]. Die einen fürchten sich vor zu viel Veränderung, die anderen vor zu viel Stillstand, die nächsten vor zu viel Bindung, die weiteren vor zu viel Nähe. Durch lauter Furcht wird auch mögliches Gutes zugedeckt – so wie die Dunkelheit das mögliche Schöne verschluckt.



Mut wird geübt

Jeder Mensch muss sich anders überwinden, muss anders ‚Licht anmachen‘ – und Überwindung ist schwierig und braucht Übung. So wie das Springpferd durch seinen Reiter nach und nach über größere Hindernisse geführt wird, so ist ein Aspekt gelungener Menschenführung im Unternehmen, Mitarbeiter aus ihren individuellen Bedrohungsmaßstäben zu begleiten. Dies gelingt umso eher, wenn Führungskräfte

die Werte ihrer Mitarbeitenden kennen, wissen was sie im Inneren ihres Wesens so berührt, so dass sie ‚Licht machen‘.

Mut und Liebe haben eines gemeinsam: Beide werden von der Hoffnung genährt.

Napoleon Bonaparte

### ‚Das werden Sie schon schaffen‘

Appelle wie ‚Sie kriegen das schon hin‘, ‚das kann für Sie doch nicht so schwer sein‘ oder ‚jetzt stellen Sie sich nicht so an‘ sind wenig geeignet, einen ‚Tunichtmut‘ in einen ‚tapferen Krieger für Ziele und Aktionen‘ zu verwandeln. Wertebasierte, auf den einzelnen Mitarbeiter bezogene differenzierte Führung in einer Freude- und hoffnungsvollen Weise, vermag bei entsprechender Wahrnehmungs- und Kommunikationsfähigkeit der Führungskraft schon Erfolg versprechender zu sein.

Der Königsweg jedoch mag in einer solchen Form der Führung plus einer Persönlichkeitsentwicklung von Mitarbeitern liegen. Eine Entwicklung, mit der Menschen lernen:

- ihre Werte zu erkennen,
- ihre innere Ordnung formulieren zu können,
- auch dem angemessenen Ausdruck zu verleihen, was mit ihnen nicht im Einklang steht und
- letztlich ihrer Zufriedenheit willen zu akzeptieren, dass sie selbst es sind, die sich frei und verantwortlich den Bedingungen zu stellen haben, die ihnen gegeben sind.

In einer solchen Atmosphäre gedeiht Stück für Stück mehr eine Hochleistungsstimmung.

„Unsere Einstellung der Zukunft gegenüber muss sein: Wir sind jetzt verantwortlich für das, was in der Zukunft geschieht.“

Karl Raimund Popper

### Übermut tut selten gut

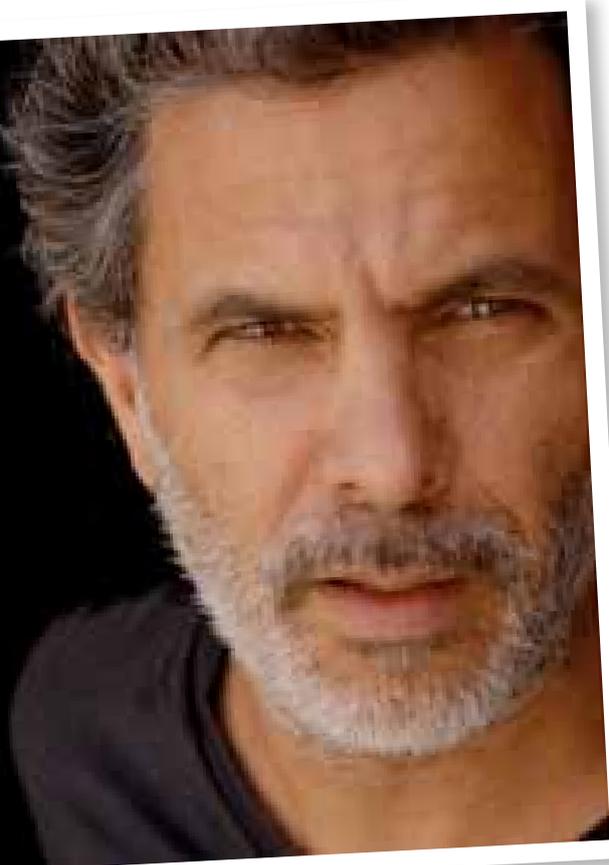
Die individuelle Risikoeinschätzung wird meist als Maßstab für den Grad an Mut herangezogen, den man bereit ist, in einer Situation einzubringen. Zu Ende gedacht, hängt Mut ab von einer Spekulation auf zukünftige Ereignisse, auf etwas also, das im Vorhinein nicht vollends bewertet werden kann. Eine solche diffuse Lage wird mit früheren Lebenserfahrungen verglichen. Führt dieser Rückblick in Ereignisse, in denen mutiges Entscheiden und Handeln nicht die erwünschte Wirkung hatte oder in Situationen, in denen man im Nachhinein zu sich sagte, dass es gut gewesen sei, sich nicht mutig einzubringen, dann können solche Vorprägungen einen Menschen glauben machen, dass Mut zu zeigen per se ein gefährliches Spiel sei. Erneut wird deutlich, dass es Führungskräften daran gelegen sein sollte, diese Vorprägungen bei sich und ihren Mitarbeitern zu erkunden. Erst mit diesem Wissen kann es gelingen, mit dem Mitarbeitenden über Mut als ‚Wert des Augenblicks‘ zu sprechen – als Wert, der sich jeder Hochrechnung entzieht, weil der Mensch sich in jedem Moment neu zu entschließen hat.

Sie möchten sich als Person mit Verantwortung für menschliche Entwicklung auf diese Erkundungsreise machen? Dann regen Sie Ihre Mitarbeitenden zur Reflexion darüber an, was sie brauchen, um den Mut aufzubringen, eine neue Aufgabe anzunehmen, einen Kontakt aufzubauen, eine Offensive zu starten, eine Forderung zu stellen, eine Meinung zu bilden, eine negative Emotion zu dosieren, eine Konfrontation auszuhalten, eine Handlung zu setzen. Und sprechen Sie über Ihre eigenen Mut-Erfahrungen. Vielleicht haben Sie selbst oft genug bemerkt, dass man mit Mut Zeit sparen kann, oder dass tägliches Muttraining das Selbstwertgefühl steigert, oder dass Mut und Macht eng beieinander liegen. Ihre Erfahrungen sind wertvoll, wir ermutigen Sie gerne, darüber zu sprechen. [rsd]

AUS DEM LEBEN

## Mutig bis zuletzt

Schauspieler, Regisseur, Theatermacher: Juliano Mer-Khamis glaubte an die heilende und verändernde Kraft der Bühne: im von ihm im Jahre 2006 gegründeten ‚Freedom Theatre‘ in Jenin, einem palästinensischen Flüchtlingslager, treten traumatisierte junge Erwachsene auf und können so lernen, mit ihren Ängsten, ihrem Haß und ihrer Wut umzugehen. Und – sie können auf künstlerischem Wege politische Botschaften senden. Mutig kritisiert Mer-Khamis sowohl die Enge und Rückwärtsgewandtheit im palästinensischen Denken wie auch die israelische Besatzungspolitik. Mit seiner inneren radikalen Unabhängigkeit macht er sich keine Freunde: Am 4. April wird Mer-Khamis auf offener Straße von einem Maskierten vor den Augen seines sechsjährigen Sohnes erschossen – der Wahrscheinlichkeit nach von einem extremistischen Palästinenser.



Juliano Mer-Khamis wird am 29. Mai 1958 in Nazareth als zweites Kind von Arna Mer, einer jüdischen Menschenrechtsaktivistin und Saliba Khamis, einem kommunistischen Palästinenser geboren und wächst gemeinsam mit seinen Brüdern Spartacus und Abir auf. Symbolisch trägt er den Nahostkonflikt quasi in sich - er bezeichnet sich selbst als „zu 100 Prozent Palästinenser und zu 100 Prozent Jude.“ Mer-Khamis' Nicht-Zuordenbarkeit macht ihn in keinem der beiden Lager beliebt, allzu häufig wird er angefeindet.

Als junger Erwachsener dient er als Mitglied der Fallschirmbrigade in der israelischen Armee, wird jedoch entlassen, nachdem er in Konflikt mit seinem Vorgesetzten gerät und sitzt dafür einhalb Jahre hinter Gittern.

In Israel feiert er später als Schauspieler Erfolge, er spielt in Kinofilmen, im Fernsehen und am Habima-Nationaltheater in Tel Aviv – weigert sich jedoch später, vor einer Gruppe israelischer Soldaten aufzutreten. Mit seiner ersten Frau, einer jüdisch-religiösen Israelitin, hat er eine Tochter. Nach dem Tod seiner Mutter Arna beschließt er, ihr Lebenswerk fortzusetzen und zieht dafür nach Jenin, dem palästinensischen Flüchtlingslager. Es kommt zur Trennung von seiner Frau. Später wird Mer-Khamis erneut Vater eines Sohnes und erwartet im April 2011 Zwillinge mit seiner finnischen Lebensgefährtin Jenny. Auf die Frage, ob er sich in Jenin bedroht fühle antwortet Mer-Khamis in einem Interview im Jahr 2009: „Manchmal mehr, manchmal weniger. Aber das ist immer noch besser als in Tel Aviv den Entertainer zu spielen.“

Gewalt und ihre Ursachen, Freiheit und ihre Voraussetzungen, das sind die Themen, die Mer-Khamis sein Leben lang begleiten, ihm vielleicht schon durch die Mutter in die Wiege gelegt wurden. Arna Mer hatte mit dem Beginn der ersten Intifada 1987 im Jeniner Flüchtlingslager im Westjordanland vier Kinderhäuser gegründet, die Zuflucht vor

Gewalt boten. Für das Projekt wurde sie 1993 in Stockholm mit dem Alternativen Nobelpreis ausgezeichnet. Sie war auch die Gründerin des „Steintheaters“, um traumatisierten Jugendlichen im Flüchtlingslager neue Perspektiven zu bieten. Nach ihrem Tod 1995 übernahm ihr Sohn Juliano die Leitung des Theaters, das jedoch zwei Jahre nach dem Ausbruch der zweiten Intifada im Jahr 2002 durch die israelische Armee zerstört wurde. Vier Jahre später baut es Mer-Khamis als ‚Freedom Theatre‘ wieder auf - mitten im Flüchtlingslager, in dem rund 16.000 Menschen auf engstem Raum leben. Das Theater bietet Platz für Workshops, Fotokurse und Körperakrobatik, es umfasst eine Bibliothek, einen Computerraum sowie einen großen Musiksaal. Im Mittelpunkt steht die Theaterschule. Dort haben junge Männer und Frauen die Möglichkeit, professionelles Schauspiel zu erlernen: „Es geht darum, den Jugendlichen ein Stück Leben zu geben, ein Stück Normalität, ihnen einen Ort zu geben, an dem sie sich frei fühlen können. Daher heißt es ‚Freiheitstheater‘. Sie sollten sich nicht nur von der Besatzung frei fühlen, sondern auch von ihren Eltern, von der Religion, von der täglichen gesellschaftlichen Unterdrückung“ meint Mer-Khamis auf die Frage der Zielsetzung seines Theaters. „Frei zu sein bedeutet zuallererst, sich selbst zu befreien. Man kann sich nicht von Anderen befreien, wenn man nicht selbst frei auf Andere zugeht. Wir denken, dass die wahre Besatzung in den Palästinensern selbst sitzt. Sie sitzt so tief in unserer Seele und unserem Nervensystem. Unsere Körper von den Leiden durch die Besatzung zu befreien, das ist die Mission des Freedom Theatre.“

Und weiter: „Durch die Bühnenarbeit werden die Jugendlichen gestärkt, sie werden selbstbewusster und sie lernen. Die Kinder haben so viele Angehörige verloren, dass sie emotional wie tot sind. Beim Theaterspielen können sie lernen, wieder etwas zu spüren.“ Dramatherapie im wahrsten Sinne des Wortes.

Mer-Khamis' Dokumentarfilm „Arna's Children“ (2004) porträtiert seine Mutter und einige Mitglieder des Friedentheaters – zuerst als Kinder, später als Kämpfer. Es ist vielleicht der berührendste Film, der bisher über die israelische Besetzung der Westbank gedreht wurde. Darin wird Mer-Khamis' Anliegen ganz klar: „Ich will Menschen bewegen. Ich möchte, dass sie aufwachen. Vor allem die Deutschen. Sie trauen sich nicht, anzuschauen, was in Palästina passiert. Und ihr Schweigen macht möglich, dass es immer weiter geht.“

Mit dem Stück ‚Fragments of Palestine‘ tourte das Freedom Theatre im Jahr 2009 erfolgreich zwei Monate durch ganz Deutschland, vom Bodensee bis zur Berliner Schaubühne. Mer-Khamis' Inszenierung zeigte auf sehr eindringliche Weise Szenen aus dem Leben im Westjordanland: die Fesseln, mit denen Frauen in der patriarchalen palästinensischen Gesellschaft leben müssen, die Verzweigung, die ständigen Auseinandersetzungen mit den israelischen Soldaten. Die Kritik an den konservativen Verhältnissen in der palästinensischen Gesellschaft kommt in Jenin nicht immer gut an. Es gab bereits zwei Brandanschläge auf das Theater, verletzt wurde niemand. Dazu der Direktor: „Glücklicherweise ist bei den Anschlägen nichts passiert. Es ist eben nicht besonders populär, das von Tradition und Religion geschaffene Vakuum in der Gesellschaft zu durchbrechen. Wir wollen kritisches Denken fördern und jede heilige Kuh schlachten.“

zu einer gewissen Grenze. Ich bin aber kein guter Jude, der den armen Arabern hilft. Ihr Kampf ist unser Kampf als Israelis. Wir haben eine gemeinsame Zukunft: Ja, ich unterstütze einen binationalen Staat für Israelis und Araber. Ich sehe keine andere Lösung des Konflikts. Die wirkliche Aufgabe ist für mich und besonders für junge Palästinenser, zu lernen, sich mit der Diktatur der eigenen Gesellschaft auseinanderzusetzen. Das ist heute sehr gefährlich. Ehre, Tradition, Religion mischen sich zu einer Diktatur der Leute über sich selbst. Sie haben Angst, weil sie angegriffen werden, weil ihr Leben auf dem Spiel steht. Sie sind abgetrennt von der Welt. Das Denken stagniert.“

Juliano Mer-Kahmis wußte genau, dass wegen seines Engagements auch sein eigenes Leben auf dem Spiel stand und setzte sich dennoch zu 100% ein für die Erreichung seiner Mission: „Ich glaube, dass wir vom Freedom Theatre fähig sein werden, eine politische Bewegung hervorzubringen. Wir nutzen die Kunst als ein Handwerkszeug des kulturellen Widerstands. Wir bilden Leute aus, die als Künstler für die Befreiung kämpfen können.“

Seinen Weg werden nun die Schauspiel-Schülerinnen und -Schüler des Freedom Theatres weitergehen, um die Hoffnung in Jenin weiterleben zu lassen. Sein Mut verleiht ihnen Kraft und Stärke, seine Stimme lässt sich nicht durch Kugeln mundtot machen. Möge sich sein eigenes Diktum zum Tod seiner Mutter in Zukunft bewahrheiten: „Manchmal ist ein Toter mächtiger als ein Lebender.“ (rr)

**Glücklich ist, wer das, was er liebt, auch wagt, mit Mut zu beschützen.**

## Ovid

Mer-Khamis war ein Mensch, der ein klares Ziel hatte. Ein Ziel, das unerreichbar zu sein schien oder zumindest sehr weit weg: Frieden zwischen Israelis und Palästinensern. Dabei ging es ihm stets um Gerechtigkeit, nicht um eine bestimmte Nationalität oder Religiosität. Mer-Khamis: „Politisch gesehen bin ich ein Palästinenser. Ich kämpfe mit den Palästinensern, aber nur bis

## DER MUT, BESONDERS ZU SEIN.

Laotse war mit seinen Jüngern unterwegs, und sie kamen zu einem Wald, wo Hunderte von Holzfällern die Bäume fällten. Fast der ganze Wald war schon gefällt, mit Ausnahme eines riesigen Baumes, der Tausende von Ästen hatte. Der Baum war so groß, dass zehntausend Menschen in seinem Schatten sitzen konnten.

Laotse bat seine Jünger nachzufragen, weshalb nicht auch dieser Baum gefällt worden sei. Sie gingen und fragten die Holzfäller, und sie sagten: „Dieser Baum ist absolut untauglich. Man kann nichts mit ihm anfangen, weil jeder Ast so viele Knoten hat – nichts an ihm ist gerade. Als Feuerholz ist er nicht zu gebrauchen, denn sein Rauch ist gefährlich, für die Augen. Dieser Baum ist absolut untauglich, und darum haben wir ihn nicht gefällt.“

Die Jünger kamen zurück und sagten es Laotse. Er lachte und er sagte: „Seid wie dieser Baum. Wenn ihr nützlich seid, werdet ihr abgesägt und zu Möbelstücken im Hause eines anderen gemacht. Wenn ihr schön seid, wird man euch auf dem Marktplatz verkaufen, werdet ihr zur Ware gemacht. Seid wie dieser Baum, absolut unbrauchbar ... dann werdet ihr in die Höhe und Breite wachsen, und Tausende werden unter euch Schatten finden.“

## 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. August 2011

Unser Leitwert ist dann: SICHERHEIT  
Abonnieren auch Sie kosten- und werbefrei die WertePraxis.

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

AUS DEM MANAGERALLTAG

## Gute Führung – Mut zum Wohltäter

**Gut geführt? Wann ist ein Unternehmen eigentlich gut geführt? Wer hat Mut zur Führung? Welches sind die wertvollen Persönlichkeitseigenschaften, die einen echten Führer ausmachen?**

Jedes Team braucht eine Führungskraft, die Wege zeigt, motiviert, die Vision eines Unternehmens kommuniziert und stetige Überzeugungsarbeit leistet. Wer in einem Team nicht ständig wieder überzeugen möchte und lieber nur mitmacht, führt nicht, sondern wird geführt. Die echten Persönlichkeiten überlassen niemals anderen die Entscheidung über Zeit und Energie – es sei denn, sie entscheiden sich dafür. Dann sollten sie stets die Kontrolle behalten. Eine gute Führungskraft weiß, dass es in einem Team verschiedene Meinungen gibt und viele, die der Ansicht sind, es anders oder besser machen zu können als die Führungskraft. Doch Angst vor Kritik und Widerstand hindern sie daran, diese guten Ansätze auch umzusetzen. Deshalb warten sie gerne auf den, der führt und so bereit ist, Fehler zu machen und auch kritisiert zu werden.

Eine gute Führungskraft weiß, dass nur 35% der Entscheidungen richtig sein müssen, um dauerhaft erfolgreich zu sein. So gesehen dürfen 65% der Handlungen schief laufen, ohne dass es zu starken Beunruhigungen kommt. Doch eben diese 65% Misserfolge werden gewöhnlich genutzt, um andere Wege zu diskutieren und die Führungskraft in Frage zu stellen. Eine gute Führungskraft hat die Stärke, Kritik und Zweifel auszuhalten und sich nötigenfalls darüber hinwegzusetzen. Noch bessere Führungskräfte nutzen die in den Weg geworfenen Knüppel als Brennholz für mehr Feuer in ihrem Erfolgsmotor. Sie integrieren den Widerstand und heizen ihren Erfolg weiter an.

Gute Führungskräfte sind rar, denn der Mut, für andere in die Bresche zu springen ist ein Wert, der in der heutigen demokratischen Gesellschaft mit

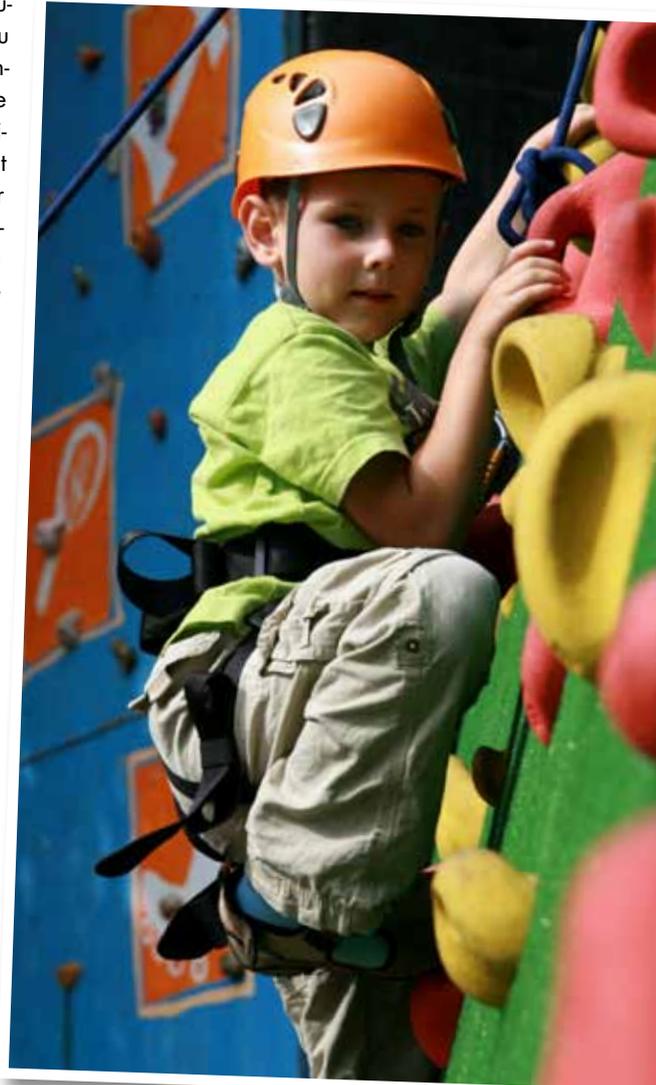
ihrer zunehmenden Distanz von Organisationssystemen wie der Monarchie oder Diktatur eher belächelt wird. Der Mut landet letztlich im demokratischen Durcheinander von Verantwortungen. Hier finden sich kaum noch Menschen, die sich trauen, bestimmten Idealen zu folgen. Denn die Gegenströmungen sind durch die heutige schnelle Informationsverbreitung in Realzeit spürbar und stören sehr häufig den hoffnungsvollen Neubeginn. Legt sich ein Mensch in einer Sache fest – so findet sich schnell vieles, das gegen ihn und diese Sache spricht.

Somit gehört zu einer guten Führungskraft nicht nur Mut, sondern auch eine gehörige Portion Taub- und Blindheit, damit der Mut auch seine Wirkung finden kann. 'Wir haben es ja gleich gesagt', das hört man im Fall des Scheiterns. 'Seht her – wir waren ja erst dagegen – aber jetzt ist es großartig, denn wir haben jetzt elektrisches Licht in den Wohnzimmern! Danke Herr Edison, dass Sie nie aufgegeben haben.' Eine gute Führungskraft kennt die Dosis der notwendigen eigenen Blind- und Taubheit und arbeitet ständig daran.

Es gibt auch solche guten Führungskräfte, die aus Gewohnheit immer blinder und tauber werden, ständig Recht behalten wollen und letztlich ein Unternehmen beharrlich gegen die Wand fahren. Pech hat, wer nicht aufwachen wollte und mit vor die Wand fährt. Mit gehangen ist eben mit gefangen.

Häufig haben sich die Opfer solcher Untergänge dabei auch nicht gefragt,

ob es besser gewesen wäre, das Team zu verlassen. Meistens sind diese Team-Mitglieder zugleich erblindet oder gehörlos geworden. Das einzige was klar bleibt, ist, wer die Schuld am Schlamassel hat.



**Gute Führung: energisch, entscheidungsfreudig, mutig**

In der modernen Gesellschaft sollte es sich allerdings herumgesprochen haben, dass jeder so seinen Anteil an einem solchen Schlamassel trägt – gerade, wenn er oder sie etwas sieht, das nicht richtig läuft und dagegen nichts unternimmt. In einem Team finden sich auch schnell die sogenannten Führungsoffer. Das sind diejenigen, die sich täglich einer schlechten Führung unterwerfen, aber nichts dagegen tun

können. Diese Personen könnten ja aussteigen – müssten sich dann aber auf ungewohntes Terrain begeben und sich schlimmstenfalls selbst führen. Kein leichtes Unterfangen, und wem das zu viel ist, der kann sich ja auch immer noch eine bessere Leitfigur aussuchen. Aber auch dafür braucht es Mut, nämlich zur Veränderung. Wem das zu anstrengend ist, der kann die Alternativen auch verdrängen und so weiter machen wie bisher, anstatt sich in ein persönliches Abenteuer zu stürzen.

Wer Führung übernimmt, trägt zuerst die Verantwortung für sich selbst. Binnen kürzester Zeit kommt dann noch die Verantwortung der Geführten, die gerne schnell ihre Verantwortung anderen übertragen. Eine gute Führungskraft kennt den Mechanismus und weiß damit umzugehen. Sie versteht es, Verantwortung wieder zurückzugeben – vielleicht auch so, dass die betreffende Person es nicht mal merkt.

Fazit: Willst Du gut führen – dann musst Du es aushalten, dass andere Dich beschweren. Willst Du noch besser führen, dann musst Du den Mut haben, teilweise taub und blind zu sein, Risiken einzugehen, die kein anderer eingeht und Dinge machen, die Dich später Kopf und Kragen kosten könnten. Hier hilft das tägliche Training. Gute Führungskräfte interessieren sich in der Regel für das, was sie persönlich und das Team weiterbringt.

Haben Sie den Mut, die falschen Entscheidungen zu treffen? Denn nur so können Sie herausfinden, was richtig ist. Halten Sie es aus, wenn Sie für Ihre Fehler kritisiert werden? Die Besserwisser sterben nicht aus! Haben Sie den Mut, weg zu hören und weg zu sehen! Aber übernehmen Sie stets die Führung Ihrer selbst, über Ihre Zeit und Ihre Energie. Entscheiden Sie, wer Sie sein möchten und wie Sie sich in bestimmten Situationen verhalten möchten. Bestimmen Sie, von wem und wann Sie sich führen lassen möchten und entscheiden Sie innerlich immer mit. So können Sie kein Opfer werden. So werden Sie zum Täter in Ihrem Leben – zu Ihrem und zu einem Wohltäter anderer. [rf]

## PSYCHO TOOLS

Wie heißt eigentlich Ihr Kapitän? Wie heißt der Boss in Ihrem inneren Team? Kennen Sie das innere Team? Sie können sich Ihre Werte und Stärken als einzelne Mitglieder eines inneren Teams vorstellen – etwa wie die Mitglieder eines Fußball-Teams. Jeder einzelne Spieler ist in einer bestimmten Situation besonders leistungsfähig. Sie sollten der Kapitän dieses Teams sein und die Spieler richtig ins Spiel bringen. Sie sollten diese Spieler möglichst im Griff haben und sie weiter trainieren, damit Sie persönlich effektiver und vor allem Ihr Spiel spielen.

Viele Spieler spielen leider unkontrolliert und schon gar nicht so, wie der Kapitän es gerne hätte. Das ist der Fall, wenn Ihr Geldspieler mal wieder viel ausgibt, während Ihr innerer Sparkassendirektor auf dem ‚Sparen‘ beharrt. Manchmal streiten sich diese inneren Anteile auch heftig. Deshalb hat jedes Team auch einen Richter, der gerne ausgleicht und sogar Strafen festlegt. Zum Vollzug der Strafe gehört zum Beispiel der ‚Django‘. Er ist der Vollstrecker mit der Peitsche, der sich oder andere gerne bestraft. Besser ist es, diesen verruchten Typen nicht im Team zu haben. Er kommt dann, wenn der Richter sagt: „Hau ihm eine drüber, er hat schon wieder vergessen, den Müll rauszubringen!“

Richtig lustig wird es, wenn zwei Teams aufeinander treffen. Die ‚Susi‘ der Gattin möchte gerne genau diese schönen Schuhe, während der ‚Don Juan‘ in Ihnen noch Anerkennung ersehnt. Mal schauen, wie das abläuft. Oder Ihr ‚Sparkassendirektor‘ hat Stress mit dem ‚inneren Kind‘ Ihres Chefs, das gerade Räuber und Gendarm mit Ihnen spielen möchte.

Das Beobachten des inneren Teams ist eine vielseitige Methode, um innere Zustände zu erkennen und Lösungen zu erarbeiten. Das Wichtige an dieser Methode ist es, stets die innere Führung des Teams aufzubauen. Auf den Kapitän kommt es an. Er muss am Steuer des Team-Busses sitzen, damit es in die richtige Richtung geht. Oder möchten Sie es etwa Ihrem Team zumuten, mit Django in die Wüste zu reiten? [rf]

**Selbstdenken ist der höchste Mut.  
Wer wagt, selbst zu denken,  
der wird auch selbst handeln.**

Bettina von Arnim  
deutsch. Schriftstellerin

AUS COACHING UND THERAPIE

## Erfolgsfaktor Resilienz. Mit Mut gegen Krisen.

Unter Resilienz wird die menschliche Fähigkeit verstanden, im Leben erwartbare und unerwartete Krisen mit persönlich gegebenen und sozial vermittelten Ressourcen zu meistern und den Krisenprozess seinerseits als Anlass weiterer Entwicklung zu nutzen. Mit Viktor Frankl gesprochen, vermag der resiliente Mensch sich von Krisen und Schicksalsschlägen nicht verbiegen zu lassen, sondern Sinn auch in leidvollen Situationen zu sehen.

Bildreich beschreibt Pauline Boss Resilienz als Fähigkeit, sich mit den Belastungen und Spannungen des Lebens wie ein Gummiband zu dehnen und sich wie eine Hängebrücke diesen anzupassen. In Abgrenzung zu anderen Begriffen erklärt sie, dass Stress meint, dass die Brücke unter einem gewissen Druck steht; Spannung, dass die Brücke schwankt, aber hält und Krise, dass die Brücke einstürzt. Resilienz ermöglicht nun, dass sich die Brücke unter dem auf sie ausgeübten Druck zwar biegt, diesen Druck aber absorbieren kann, ohne völligen Schaden zu nehmen.



Eine gute Brücke hält auch Widrigkeiten stand

Die Kauai-Studie der Entwicklungspsychologin Emmy E. Werner umfasst die Beobachtung von über 700 Menschen ab ihrem Kindesalter über vier Jahrzehnte hinweg. Die Mehrzahl der Probanden lebte anfangs in Armut. Emmy Werner verfolgte ihre biografische Entwicklung und stellte dabei fest, dass gut 30% der Kinder sich trotz aller Hindernisse ein davon recht unbeeinträchtigt Leben gestaltet haben. Was hat aber dazu beigetragen, ein robustes Maß an Selbstsicherheit und Leistungsstärke aufzubauen? Die Forschung von Werner ergab, dass sich Resilienz durch ein optimales Verhältnis von Stress, Schutz, Unterstützung und Risiko während der individuellen Entwicklung ergibt und

dass dieses Verhältnis permanent in einem möglichst balancierten Zustand zu halten ist. Ändert sich eine dieser Variablen, ändert sich auch der Grad an Resilienz – so ist zum Beispiel ein Zuviel an Schutz abträglich für den Aufbau einer Selbststeuerungskraft in krisenhaften Situationen. Frankl hatte dies schon vor Jahrzehnten erkannt als er empfahl, nicht zu sehr nach Ent-Spannung zu trachten, sondern vielmehr Spannung zu halten, diese jedoch in einem wohl-dosierten Maß zu halten.

Resilienzfaktoren wirken in jeder Situation anders je nach Kontext, sodass sich keine Gesetzmäßigkeit ableiten lässt und jedes Mal wieder eine Auseinandersetzung stattfinden muss. Mit anderen Worten: Resilienz muss in jeder Situation neu aufgebaut werden.

Micheline Rampe verweist in ihrem Buch "Der R-Faktor" die 7 Säulen der Resilienz darauf, dass Optimismus, Akzeptanz und Zielorientierung, die Fähigkeit, die Opferrolle zu verlassen, Verantwortung zu übernehmen, Netzwerke zu nutzen und die Zukunft zu planen die besten Ressourcen für Resilienz darstellen. Aber die Literatur kennt eine Fülle weiterer Kriterien, deren Aufzählung streng genommen nicht weiterhilft, da sich Resilienz eben situativ, individuell und aus systemischen Wirkweisen ergibt.

Will man einen Menschen beim Aufbau seiner Resilienz – quasi im Sinne einer Krisenprophylaxe – nachhaltig unterstützen, so gehört dazu mehr Wissen über die Lebensumstände, erwartbaren Belastungen, Persönlichkeitsmerkmale, die psychische Verfasstheit, die Ausgestaltung der bisherigen Biografie, den Willen zum Sinn u.v.a.m.. Gehen wir davon aus, dass die gesellschaftlichen Entwicklungen wie Vertrauensverlust in Kirchen, Alterspyramide, Single-Haushalte, Brüchigkeit der Familiensysteme u.a. zu einer Zunahme an Krisensituationen führt, so liegt nahe, dass Krisenlernen zu einem Erfolgsfaktor für gelingendes Leben mehr denn je werden wird. [rsd]

NEUE INDIVIDUAL-AUSBILDUNG  
STARTET AB SOMMER 2011

### AUSBILDUNG ZUM KRISENCOACH

Jeder Mensch strebt nach einem erfüllten Leben mit Aufgaben zum individuellen Wachstum, nach robusten und verlässlichen Beziehungen, nach Geborgenheit und Autonomie – ein Leben ohne Not und Angst, das wäre schön. Doch die Realität sieht anders aus. Kaum ein Leben ist frei von Sorgen um Erhalt der Leistungskraft oder des Arbeitsplatzes, von Konkurrenz- und Wissensdruck. Viele Menschen erleben Isolation, Entwurzelung oder Orientierungslosigkeit bezüglich des weiteren Lebenswegs. Längerdauernde Phasen ohne belastenden Stress sind rar. Und zuweilen erfährt der Mensch eine handfeste Krise.

In einer Krise sieht sich ein Mensch in der Verfolgung wichtiger Ziele Problemen gegenüber, bei denen seine bisherigen Vorgehensweisen versagen. Dieses Erlebnis bewirkt Desorganisation, Hilflosigkeit oder Verzweiflung und diese Folgen wiederum erschweren neue Wege der Bewältigung. Menschen in Krisen benötigen daher Stabilisierung, Kräftigung, Ermutigung und Rat. Hierfür sind Krisencoachs geeignete Ansprechpartner.

**Die interdisziplinäre Individual-Ausbildung zum Krisencoach qualifiziert Sie umfassend für Ihre Arbeit mit belasteten Personen im Berufskontext.**

Wir [ein Team von sechs Ausbildern] haben dazu 24 Ausbildungsmodulare konzipiert, von denen zwölf [zwei je Ausbilder] auszuwählen sind, um das Zertifikat „Business- und Krisencoach“ von CoachPro® zu erhalten. Das Programm wurde initiiert von Ralph Schlieper-Damrich, Mitbegründer des Deutschen Bundesverbandes Coaching [DBVC].

Unsere Webseite: [ausbildung-zum-krisencoach.de](http://ausbildung-zum-krisencoach.de) informiert Sie über das Team, die Termine der kostenfreien Beratungsgespräche und die Inhalte. Das Konzept der niveaувollen Individualausbildung, das wir mit anderen Themenschwerpunkten bereits seit über zehn Jahren unter dem Markennamen CoachPro® anbieten, ermöglicht es Ihnen, flexibel und zeitnah zu beginnen.

AUS DEM CONSULTING

## Feigenblatt ‚Wertesystem‘.

Die Beratung von Unternehmen in der Entwicklung eines Wertesystems ist ein lukratives Geschäft. Die Frage einer Geschäftsleitung nach dem passenden Fundament geteilter Überzeugungen zeigt die Bedeutung an, die Werten und ihrer konstruktiven Umsetzung in angemessenes Verhalten, in stimmige Entscheidungen und Handlungen beigemessen wird. Eine Neuformulierung des Wertesystems geht dabei meist einher mit einem anderen großflächigen Veränderungsprozess [Umstrukturierung, Fusion, Etablierung neuer Geschäftsfelder], den die erste Führungsebene initiiert, um die weitere Existenz der Organisation zu sichern. Werteklarheit ist in einem solchen Kontext dann ein Beitrag zur Mehrung der Sicherheit der obersten Gremien, auf der richtigen Spur zu sein.

Berater gehen bei solchen Anfragen meist den – teuren – Weg, die Analyse und Dokumentation der vorhandenen Wertekultur anzubieten. Dabei wird argumentiert, dass das neue Wertesystem sich in weiten Teilen schon im Vorhandenen widerspiegeln muss, um anschlussfähig zu sein. Mit ultramodernen Befragungsverfahren und Tools gehen die Berater auf die Wertesuche. Wir fragen: Ist die Wahrnehmungsfähigkeit wirklich so gering entwickelt als dass die Manager nicht Auskunft über eben dieses vorhandene Wertesystem geben könnten? Wir meinen, Manager können das jederzeit – jedoch brauchen sie ein gutes Handwerkszeug, um ihre Wahrnehmungen zu versprachlichen.

Dann betonen Berater meist, dass die erwünschten Zukunftswerte durch die Unternehmensleitung und Direktions-ebene vorgelebt werden müssen. Damit das – so überhaupt sinnvoll – möglich ist, müsste also jede Person in diesem Gremium den entsprechenden Wert im eigenen Wertesystem verankert haben und durch adäquate Verhaltensweisen zeigen. Der Glaubenssatz lautet also, dass das Spitzenmanagement einen derart prägenden Einfluss auf die Mitarbeitenden hat, so dass diese ihre eigenen Wertesysteme entsprechend anpassen – denn nur, wenn die Mehrheit dies tut, kann das neue Wertesystem als erfolgreich implementiert gelten. Wir fragen Sie: Haben Sie schon bei mindestens 51% Ihrer Mitarbeitenden erlebt, dass diese ihre Wertvorstellungen an Ihren anlehnen und anpassen? Haben Sie ferner erlebt, dass 51% Ihrer Mitarbeitenden bei einer von Ihnen wertebewusst vollzogenen Verhaltensänderung entsprechend ‚folgen‘? Wenn nein, waren Sie dann nicht genügend ‚Vorbild‘? Wir meinen: Glaubenssätze dieser Art sind Mythen – jedoch sollten Manager lernen, wozu es gut ist, dass sie [heute] keinen we-

sentlichen Einfluss mehr haben auf die Entwicklung der Wertmaßstäbe ihrer Mitarbeitenden.

Letztlich streben Berater dann zu einem Top-Down-Kommunikationsprozess, in dem das neue Wertesystem auf den nächsten Ebenen zur Diskussion gestellt wird – wenngleich substanzielle Änderungen dann ehemals nicht möglich sind, da die Werte im Leitungsgremium entschieden werden. Berater sprechen dann gerne davon, die Mitarbeiter mit dem neuen Wertesystem zu ‚konfrontieren‘ und dadurch den Sinn der Aktion zu verdeutlichen. Die Betroffenen zu Beteiligten machen: mit dieser Parole wird suggeriert, eine Übereinstimmung zwischen dem Unternehmenswertesystem und den Individualwertesystemen herstellen zu können. Wir fragen: Wozu dieser Aufwand? Wir meinen: Topmanager haben die Aufgabe, zur Existenzsicherung der ihnen auf Zeit übertragenen Organisation sinnvolle Entscheidungen zu treffen und sinnvoll zu handeln. Der Sinnfokus bedingt mithin bereits ein ausgeformtes Werteverständnis auf der ersten Führungsebene. Ist das, was diese Ebene entscheidet und tut sinnvoll [und nicht nur zweckdienlich], dann sind Mitarbeiter frei und verantwortlich zu beurteilen, ob sie dieses Sinnangebot annehmen wollen. Wer dies dann nicht tut und dennoch das Unternehmen nicht verlässt, wird widersinnig arbeiten und letztlich durch Minderleistung seinen Verbleib im System auf's Spiel setzen. Würden jedoch Topmanager ihre Handlungen und Entscheidungen weniger am Sinngehalt festmachen, sondern einzig Zweckkalkülen unterordnen, dann hätte ein ‚Roll-Out‘ eines neuen Wertesystems doch mehr den Charakter einer Suche nach Verbündeten für ein an sich nicht sinn erfülltes Managementhandeln. Kommt zu diesem perfiden Vorgehen auch noch die Idee, durch Wertebeobachter oder Werteagenten eine subtile Sanktionsinstanz zu installieren, dann wird nicht lange darauf zu warten sein, dass sich das Unternehmensklima spürbar verschlechtert.



Viele Werkzeuge werden eingesetzt bei der Unternehmenswerteanalyse

Einige Berater neigen schließlich dazu, ihre Auftraggeber davon zu überzeugen, dass der Nachweis einer ökonomischen Wirkung des Wertesystems seine Güte bestätigt. Dass diese Ansicht als ‚old-fashioned‘ und zudem in ihrer Pauschalität als falsch angesehen werden kann, zeigen die Krisensituationen, die von Unternehmen mit ausgeprägt kommunizierten Wertesystemen in den vergangenen Jahren begründet wurden.

Die Alternative? Wie wäre es mit Mut? Mut, ohne formuliertes Unternehmenswertesystem, aber mit einem klaren Menschenbild, der Bereitschaft zu Sinnvereinbarungsgesprächen und authentischem Managementhandeln die Mitarbeiter derart zu führen, so dass gelingendes Arbeitsleben entsteht?

Und was, wenn Sie bereits über ein mit vielen Anstrengungen und Prozessschritten formuliertes Wertesystem verfügen. Wir nehmen doch einmal an, dass Sie Ihr Wertesystem als zukunftsstark interpretieren [wenn nein, haben Ihre Berater dann vielleicht versagt?]. Wenn das so ist, dann sollte doch nach Beraterweisheit eine Konditionierung der Mitarbeiter zwischenzeitlich derart erfolgt sein, dass diese unter dem Einfluss der Unternehmenswerte ihre Arbeitsleistung samt wertekonformer Verhaltensweisen erbringen. Und dann hat Ihnen das sicher auch schon einmal ein Mitarbeiter so gesagt. Und bestimmt gibt es deshalb in Ihrem Unternehmen auch keinen Bedarf mehr an Kontrolle oder Konfliktregulierung, keine arbeitsplatzbedingten psychischen Belastungen und Erkrankungen. Und natürlich weiß jeder Mitarbeiter um seinen Sinnbeitrag, den er jeden Tag seinem Unternehmen stiftet. Aber sollten Sie spüren, dass ihre Mitarbeiter die von der Unternehmensleitung gesetzten und auf den weiteren Führungsebenen herunter gebrochenen Ziele in Frage stellen, dann finden Sie in manchen Beratern sicher Anhänger der Idee, Ihnen Unvermögen in der Etablierung des Wertesystems zu attestieren und sich selbst als Wertesystem-Feuerwehr oder Reparaturbetrieb anzubieten. Dabei könnte es einfacher gehen: Wie wäre es mit dem Mut, Ihr bereits bestehendes

Unternehmenswertesystem zu tilgen – und, wir wiederholen uns, mit einem klaren Menschenbild, der Bereitschaft zu Sinnvereinbarungsgesprächen und authentischem Managementhandeln die Mitarbeiter derart zu führen, so dass gelingendes Arbeitsleben entsteht? Arbeitsleben und Unternehmenserfolg könnten doch auch einmal leicht sein. Mit etwas Mut. [rsd]



Stéphane Hessel: Empört Euch  
Ullstein, 2011

Ein dünnes Buch mit starkem Inhalt hat Stéphane Hessel geschrieben. Nicht, weil es dem 93jährigen an Worten mangelt. Für zentrale Botschaften braucht der einstige Mitkämpfer in der französischen Résistance einfach nicht mehr. Und seine Botschaft lautet: ‚Habt Mut zur Empörung‘. Hier einige Auszüge:

Man wagt uns zu sagen, der Staat könne die Kosten dieser sozialen Errungenschaften nicht mehr tragen. Aber wie kann heute das Geld fehlen, da doch die Produktion seit der Befreiung beträchtlich gewachsen ist, während Europa damals in Trümmern lag? Das ist nur möglich, weil die von der Résistance bekämpfte Macht des Geldes niemals so groß, so anmaßend und egoistisch war wie heute und bis in die höchsten Ränge des Staates hinein über eigene Diener verfügt. Die inzwischen privatisierten Banken kümmern sich nur noch um ihre Dividenden und die gewaltigen Einkommen ihrer leitenden Manager, aber nicht um das Gemeinwohl. Noch nie hat man den Wettlauf ums Geld, die Konkurrenz, so sehr ermuntert.

Das Grundmotiv der Résistance war die Empörung. Wir Veteranen rufen die jungen Generationen dazu auf, das Erbe der Résistance und ihre Ideale lebendig zu erhalten und weiterzugeben. Die Verantwortlichen in Politik, Wirtschaft und Geistesleben und die ganze Gesellschaft dürfen nicht abdanken und sich von der Diktatur der internationalen Finanzmärkte beeindruckt lassen, die den Frieden und die Demokratie bedrohen.

Ich wünsche jedem Einzelnen von Ihnen ein eigenes Empörungsmotiv. Denn das ist kostbar. Wenn etwas Sie empört, wie mich

der Nazismus empörte, werden Sie militant, stark und engagiert. Man schließt sich diesem Strom der Geschichte an, und dieser Strom geht in Richtung größerer Gerechtigkeit und größerer Freiheit - aber nicht der unkontrollierten Freiheit des Fuchses im Hühnerstall. Was in der Allgemeinen Menschenrechtserklärung von 1948 proklamiert wurde, gilt universell. Falls Sie jemandem begegnen, dem diese Rechte vorenthalten werden, bedauern Sie ihn und helfen Sie ihm, diese Rechte zu erobern.

#### Gleichgültigkeit ist die schlimmste Einstellung

Es mag ja sein, dass die Gründe für Empörung heute nicht mehr so deutlich zu erkennen sind. Wer befiehlt und wer entscheidet? Wir haben es nicht mehr mit einer kleinen Elite zu tun, deren Machenschaften leicht zu durchschauen sind. Die Welt ist groß, und wir spüren deutlich, wie sehr die Dinge miteinander verschränkt sind. Aber in dieser Welt gibt es Dinge, die unerträglich sind. Wer sie sehen will, muss genau hinsehen. Ich sage den jungen Leuten: Wenn ihr nur ein wenig sucht, werdet ihr solche Dinge finden. Am schlimmsten ist es, wenn man sagt: „Damit habe ich nichts zu tun. Das ist mir egal.“ Wer sich so verhält, verliert eine der wesentlichen und unverzichtbaren Eigenschaften, die den Menschen ausmachen: die Fähigkeit zur Empörung und das Engagement, das daraus erwächst.

#### Für einen friedlichen Aufstand

Das allein auf die Produktion ausgerichtete Denken, das der Westen propagiert, hat die Welt in eine Krise gestürzt, aus der sie sich nur befreien kann, wenn sie einen radikalen Bruch mit dem Drang nach „immer mehr“ vollzieht, im Finanzsektor, in Wissenschaft und Technik. Es ist höchste Zeit, dass die Sorge um Ethik, Gerechtigkeit und ein dauerhaftes Gleichgewicht in den Vordergrund tritt. Denn sonst drohen äußerst große Gefahren. Sie können den Planeten Erde für den Menschen unbewohnbar machen.

#### „Schöpfung ist Widerstand. Widerstand ist Schöpfung.“

Stéphane Hessel

Dr. Alexander Batthyany unterrichtet Philosophie der Psychologie und Kognitionswissenschaften an der Universität Wien. Er ist Vorstand des Viktor Frankl Instituts in Wien, dessen Schriftenarchiv und wissenschaftliche Abteilung er leitet. Batthyány ist Herausgeber der Viktor Frankl Werkedition und Autor und Herausgeber zahlreicher Bücher und Artikel zur Philosophie der Psychologie, mit besonderem Schwerpunkt auf Existenzphilosophie und dem Gehirn-Geist-Problem. Ralph Schlieper-Damrich sprach mit ihm in Wien.



Dr. Alexander Batthyany

**WertePraxis:** Herr Dr. Batthyany, mutige Menschen zeichnet ein wagendes – nicht waghalsiges – Vertrauen in die eigene Kraft aus. Wie sieht aus Ihrer Sicht eine Führung von Menschen und Unternehmen aus, die Sie als „mutig“ bezeichnen würden?

**Dr. Batthyany:** Mut ist ein schöner Begriff und ein wertvolles Konzept - es besagt ja, dass man sich eines mehr oder weniger großen Risikos des Scheiterns bewusst ist und dennoch mit einer gewissen Vertrauensvorleistung sein Bestes versucht. Nicht leichtsinnig, aber vertrauend. Vertrauend sowohl darauf, dass ich oder diejenigen, mit denen ich zusammen etwas Gutes zu bewirken versuche auch mit Fehlern, Unzulänglichkeiten und Unvorhersehbarem umzugehen in der Lage sein werden - etwas daraus lernen oder daran reifen können.

Und Vertrauen auch darauf, dass, wenn mein oder unser Anliegen ein Sinnvolles war, auch ein scheinbares oder wirkliches Scheitern ja noch nicht die Ansichtigkeit dieses Wertes und die Bejahung der Sinnmöglichkeit, um deren Verwirklichung wir uns bemüht haben, ungeschehen machen kann. Denn es ist ja schon ein Wert an sich, einer Sinnmöglichkeit ansichtig zu werden; und auch dabei mitzuhelfen zu versuchen, sie zu verwirklichen, ist wiederum Ausdruck einer Wertefähigkeit, die an sich Wert hat. Hier haben Menschen nicht nur das Geschenk erfahren, einen Wert oder eine Sinnmöglichkeit wahrzunehmen; sie haben sich auch selbst dazu entschieden, ihr Mögliches zu geben, um diesen Wert oder Sinn zu verwirklichen. Es ist also ein Dialog aus dem Angebot einer Sinnmöglichkeit und dem freien Entschluss, den je eigenen Beitrag zu leisten, zu ihrer Verwirklichung beizutragen. Da kann es keine Verlierer geben. Mit dieser Gewissheit als Grundlage unseres Handelns ist Mut oder Vertrauen gut begründbar. Und begründbar muss Vertrauen ja sein, da es als intentionales Gefühl wiederum nicht intendierbar ist: es muss einen Grund haben, etwas muss vertrauenswürdig sein, und das kann eigentlich stets nur ein Sinn oder Wert sein.

Wenn sich das Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten dann als berechtigt erweist - wunderbar. Und wenn nicht - dann bleibt immer noch die Möglichkeit der Reifung, der Erkenntnis, und vielleicht auch eine gewisse Bescheidenheit gegenüber der Idee der

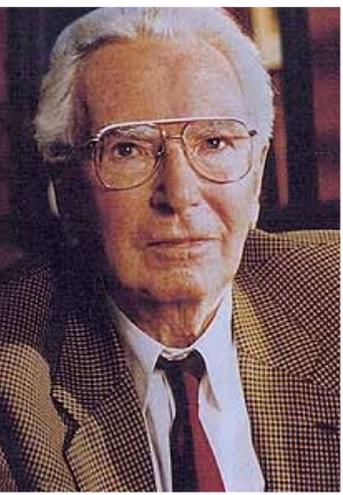
Machbarkeit aller Dinge. Man fällt also so oder so relativ weich, wenn man seinen Mut existentiell begründet und dieses Wissen, diese Gewissheit, wiederum gibt weitere Ermutigung und ein Grundvertrauen in eine sinnvolle Ordnung, die den eigenen Beitrag geborgen hält, und sei er noch so gering oder groß.

Vielleicht ist Mut, anders gewendet, auch die Gabe und Fähigkeit des Menschen, sich von seinen kleinen Ängsten um sich selbst, oder auch um das, was andere sagen werden, usw. nicht blenden und lähmen zu lassen. Denn gerade das ist ja auch in gewisser Weise ein existentieller Leichtsinn im Gegensatz zum wirklichen Mut: nämlich so zu tun, als käme es wirklich primär darauf an, welche kleinen Erfolge ich einfahre, wenn es doch in Wirklichkeit darum geht, was ich zur Welt beitragen kann, was darauf wartet, von mir erkannt und ergriffen zu werden. „Was nicht gewesen wäre ohne mich, das zeugt von mir“, sagt ein Sprichwort. Und man muss ergänzen: aber es wäre eben nicht gewesen, wenn ich nicht vielleicht auch bereit gewesen bin, Mut zu fassen, vielleicht auch ein gewisses Risiko einzugehen. Insofern liegen Mut und Selbsttranszendenz doch recht nahe beieinander. Zwar meinen sie nicht ganz dasselbe, aber ein gewisses Grundzutrauen, sofern es realistisch bleibt und auch die Möglichkeit des Scheiterns noch sinnvoll einbezieht - und sei es „nur“ als Lebenslektion -, ist gleichsam eine Einladung an sinnvolle Möglichkeiten, in unser Leben zu treten, bzw. als solche erkannt zu werden.

**WertePraxis:** Sich als junger Mediziner gegen die damaligen Überväter Freud und Adler zu positionieren und eine eigenständige und kraftvolle Therapierichtung zu formen, war fraglos ein ‚trotziger‘ und mutiger Schritt Viktor Frankls. Und wenn Frankl einen Menschen aufruft, Sinn durch Verwirklichung individueller Werte zu finden, plädiert er eben an die Trotzmacht des personalen Geistes, also auch an den Mut zu einem gelingenden Leben.

**Dr. Batthyany:** Zunächst: dem Verständnis der Logotherapie nach ist eine

jede sinnvolle, intentionale Entscheidung keine Entscheidung gegen etwas, sondern immer eine Entscheidung für etwas. Vereinfacht gesagt: Jemand mag wissen, wo er nicht sein will, er mag auch wissen, was er nicht tun will, aber er ist damit alleine noch nicht der eigenen, einen konkret ansprechenden Sinnmöglichkeit ansichtig geworden. Und folglich spricht er mit seinem ‚Nein‘ auch noch kein selbstgewähltes Ja an eine sinnvolle Möglichkeit aus, die vielleicht an seinem Lebenshorizont auf seine Zustimmung wartet und von ihm ergriffen, also verwirklicht werden will.



Viktor E. Frankl

Nicht viel anders erscheint mir auch die Ideengeschichte der frühen Logotherapie gewesen zu sein: Frankl sah weniger Grund, den beiden klassischen psychodynamischen Schulen eine Absage per se zu erteilen; vielmehr sah er, dass beide Schulen philosophische Gebäude errichtet hatten, in denen der menschliche Geist als das spezifisch Humane keine adäquate Wohn- und Wirkstätte finden konnte. Tatsächlich hatte

Frankl ja auch zunächst versucht, als er noch im Kreis um Alfred Adler wirkte, gemeinsam mit Oswald Schwarz und Rudolf Allers die Individualpsychologie von innen her zu reformieren, also geistvoller zu machen, was allerdings auf eine eher schroffe Ablehnung durch Adler stieß, woraufhin Frankl auch schon bald auf Adlers persönlichen Wunsch hin wegen unorthodoxer Ansichten aus der Individualpsychologischen Vereinigung ausgeschlossen wurde.

Aber dem allem lag ein Ja zum Geist zugrunde, und nicht alleine oder primär ein Nein zur Tiefenpsychologie - wobei es sein Übriges tut, dass Menschsein sich tatsächlich erst mit und durch die geistige Person verwirklicht, eine menschengemäße Psychologie also tatsächlich am Geist - und auch seiner Trotzmacht - anzusetzen

hat. Diese Trotzmacht birgt ja überhaupt die Kraft und den Willen zur Veränderung und Entwicklung auf etwas hin, das noch nicht ist, aber im Soll- und Könnensbereich des Menschen liegt. Und vielleicht so lange brach liegt und wartet, bis der Mensch es ergreift und tätig oder erlebend oder erkennend in seine Lebenswirklichkeit überführt.

Die Trotzmacht des Geistes meint daher insgesamt weniger die Fähigkeit des Menschen, Nein zu sagen, als sie vielmehr meint: ich bin vielleicht nicht frei von meinen Bedingungen, aber ich bin frei, mich zu entscheiden, was ich angesichts und mit oder trotz dieser Bedingungen entscheide. Gebe ich ihnen etwa mehr Macht über mich und mein weiteres Leben, als sie wirklich notwendig einfordern? Schenke ich zum Beispiel meinem vergangenen Schicksal auch meine Gegenwart und meine Zukunft, oder finde ich noch Möglichkeiten, an dem Gewesenen und nun Unabänderlichen als Persönlichkeit zu reifen und vor dem Hintergrund dieser Reifung meine Gegenwart und Zukunft selbst und sinnvoll zu gestalten? Denn diese ist ja grundsätzlich offen: hier wirkte noch kein Schicksal, und hier muss es nicht wirken; hier, in Gegenwart und Zukunft, gibt es überhaupt aus menschlicher Sicht kein ‚muß‘, sondern nur ein ‚kann‘, das noch durch meine Hand gehen muss, indem ich es ergreife oder fallenlasse - je nach dem, was mein Gewissen mir über das Sein-sollen der vor mir liegenden Wahlmöglichkeit sagt.

Um das konkreter zu machen: es gibt etwa die empirisch gut belegte Tatsache, dass Eltern, die als Kinder Gewalt erfahren haben, dazu neigen, sich ihren eigenen Kindern auch mitunter recht hart und abweisend gegenüber zu verhalten. Das mag unter anderem mit Modelllernen erklärbar sein; aber so sehr die Erfahrung einer lieblosen Kindheit als vergangenes Schicksal unabänderlich ist, so sehr liegt es auch immer noch an mir, ob ich dieser anerlernten Tendenz Folge leiste und dieses Leid nun an meine Kinder weitergebe, oder ob ich diese Kettenreaktion unterbreche und stattdessen ein neues Erbe der Ermutigung in die Welt setze, wo vorher beinahe eines der Entmutigung

durch mich wiederum an meine Kinder und deren Kinder weitergegeben worden wäre. Hier etwa kommt die Trotzmacht des Geistes als Revolte des Gewissens gegen das Widersinnige zum Vorschein: Es sagt nicht nur „das will ich nicht weitergeben“; es sagt auch: „ich will etwas anderes weitergeben“. Denn es ist ebenso gut möglich, zu sagen: Gerade weil der Betroffene weiss, wie traurig eine Kindheit ohne Fürsorge, Verständnis, Ermutigung und Liebe ist, ist er doch eigentlich umso besser geeignet, die Bedürfnisse und Anliegen seiner eigenen Kinder zu verstehen; oder genereller: überhaupt die Bedeutung der Lebensermutigung und Würdigung für das Wohlergehen und Reifwerden von Kindern zu verstehen.

Das ist übrigens gar kein hypothetisches Beispiel. Der Leiter eines großen vorbildlich geführten Kinderheimes nannte mir genau diesen Gedanken-gang als Grundmotiv und -haltung seines Einsatzes. So also wirkt die Trotzmacht des Geistes in der Praxis, im konkreten Leben. Und weil die darin erkannten und ergriffenen Sinnmöglichkeiten in der Regel nicht nur den einzelnen selbst, sondern auch seine Mitwelt positiv berühren - sei es durch sein Wirken, sei es durch sein Vorbild - trägt sie sich auch ermutigend fort. Etwa, indem wir dies hier oder auch den Patienten als Beispiel nennen können. Das ist ohnedies eine interessante und ermutigende Beobachtung: Sinn wirkt oft viel weiter nach, als wir uns im Moment bewusst sein mögen. Was uns als Kleinigkeit erscheinen mag - wer weiß schon, welche Kettenreaktionen das für andere und uns in Bewegung setzen mag? Das alles sind die Möglichkeiten menschlicher Freiheit auf den Sinn hin - sie müssen allerdings ergriffen werden; das liegt in unserer Verantwortung.

**WertePraxis:** Meinen Sie, dass jeder Mensch genügend Mut in sich trägt, um stets seinen Sinn im Leben zu finden?

**Dr. Batthyany:** Ja, da ist mein Vertrauen nach über fünfzehn Jahren in der Welt der Logotherapie wirklich unerschütterlich. Einerseits ist Menschsein von Anbeginn schon von seiner Biologie her darauf angelegt, an der Welt

teilzuhaben, zweitens verdient die Welt trotz aller Brüche unser Vertrauen oder zumindest unseren Glauben an ihre Heilbarkeit. Wer sonst sollte diesen Glauben aufbringen können? Nur der Mensch ist dazu imstande. Unter allen Lebewesen scheint er das einzige zu sein, das diesen Heilungs- und Entwicklungsgedanken seit jeher antreibt: Hoffnung etwa und Utopie, um nur zwei Stichworte zu nennen.

Es gibt allerdings Daseinshaltungen, die einem Hoffnung und Mut abgraben können - etwa, wenn alle Initiative erstickt wird von Erwartungshaltungen, etwa dem fortwährenden kleinlichen Achten darauf, ob man selbst genug Anerkennung von anderen bekommt, oder einfach, weil man sich nur um sich selbst dreht und gar nicht offen ist für die Welt draußen und alles, was da auf meinen Beitrag angewiesen ist. Mit anderen Worten: wenn man klamm um seines kleinen Stückchen Ich in der Welt dreht und die ganze Welt sich um dieses Ich drehen soll. Solche Daseinshaltungen verkennen die Spielregeln des Lebens und auch der Psyche, weil sie paradoxerweise in der Regel der Ermutigung und Angst immer mehr Raum geben; man füttert sozusagen den Appetit der Angst und des Gefühls des Verkanntwerdens und Versäumens. Ich will nun nicht sagen, dass in einer solchen Daseinshaltung der Mut nicht auch in sich getragen wird; nur liegt er brach und wird erdrückt von der steten Angst und dem Lauern, ob man irgendwie zu kurz kommen könnte. Mag auch sein, dass das insbesondere in den reichen Industrienationen eine weit um sich greifende Daseinshaltung ist.

Interessanterweise zeigt sich in solchen Fällen aber immer wieder, dass es mitunter gar nicht so zielführend ist, die verfehlte Daseinshaltung selbst anzusprechen und zu korrigieren, als vielmehr auf die Sinnmöglichkeiten im Leben eines solchen Menschen hinzuweisen - mit anderen Worten die Frage zu wenden vom selbstfixierten und selbstfesselnden „Bin ich gut? Geht es mir gut? Halten mich andere für gut?“ zum wieder auf das Leben zugehenden „Wozu bin ich gut? Wo bin ich gemeint?“.

Mit dem Bewusstsein eines konkreten, individuellen Sinns des Einzelnen wächst dann auch bald der Lebensmut und das Vertrauen, dass mein Ich eben gar nicht etwas Bedrohtes ist - dass genau genommen das Ich überhaupt nicht etwas ist, sondern immer erst die Möglichkeit zu etwas. Insofern muss man vielleicht weniger den Mut des entmutigten Menschen wecken, als nur sein Bewusstsein, dass er stets im Werden ist und über die Art seines Werdens mitbestimmen kann: also nicht etwa Statisches, sondern im fortwährenden Dialog mit der Welt und ihrer Zukunft. Mit dem Antworten, mit der Bereitschaft, sich darauf einzulassen, wächst auch die Freiheit und das Bewusstsein der Verantwortung. Peter Handke drückt das wunderbar aus: „Hast du dich aber entschlossen, in Frage zu kommen, beginnt die ernsteste Liebesgeschichte der Welt. Ja, es ist gar nicht so einfach, zugleich lebendig zu sein und nicht mehr in Frage zu kommen.“

**WertePraxis:** Neben Ihrer Funktion als Direktor des Viktor Frankl Instituts forschen und lehren Sie auf dem Feld der Kognitionswissenschaften. Wie schlagen Sie als Wissenschaftler die Brücke zwischen dem Gehirngeist, der sich durch die Errungenschaften der Neurowissenschaften immer besser beschreiben lässt und dem objektiv gegebenen Sinn, den manche Menschen trotz ihres gegebenen Gehirngeistes nicht mehr meinen, finden zu können?

**Dr. Batthyany:** Man hört es allenthalben, dass sich unser Menschenbild aufgrund der Hirnforschung grundlegend verändern wird. Man hört und liest es heute, vergisst aber allzuleicht, dass man es schon vor dreißig Jahren auch lesen und hören konnte. Und noch weiter zurück, vor über hundertfünfzig Jahren sagte schon ein Mitbegründer der modernen Physiologie, Du Bois-Reymond, dass der Blick ins Gehirn, gleich wie tief und eingehend er gelingt, stets nichts anderes als bewegte Materie zeigen wird und keinen Blick auf oder in das Bewusstsein.



Viktor E. Frankls Privatarchiv

Und wenn er doch wider Erwarten den Blick auf oder in das Bewusstsein freigeben würde, würde nach wie vor niemand wissen, woher und wie dieses nun zustandekam. Dieser Erkenntnispessimismus hat natürlich eine viel längere Tradition. Ich finde es aber interessant, dass heute, nach einer relativ langen Zeit des hinterfragten, meist forschungspragmatisch begründeten Materialismus, eben dieser Materialismus von vielen führenden Forschern zunehmend in Frage gestellt wird. Man kann über die Gründe spekulieren - einer mag etwa sein, dass die modernen bildgebenden Verfahren heute eine viel detailliertere Sicht in die Architektur und Funktionsweise des Gehirns geben und man jetzt erst recht ernüchert feststellen muss, dass der Blick ins Gehirn wirklich nicht anderes zeigt als ein immer wachsendes Inventar an neuronalen Prozessen, die letzten Endes eben aus nichts anderem bestehen als aus Du Bois-Reymonds bewegter Materie. Und da bewegte Materie per se keine subjektiven, geistigen oder intentionalen Eigenschaften zu haben scheint, wird die Frage, was Bewusstsein - geschweige denn Geistiges - wirklich sei und ob oder wie es aus physikalischen Prozessen heraus entstehen könnte, nun wieder virulent und stellt sich als erstaunlich hartnäckig heraus.

Mit anderen Worten: Bewusstsein bleibt ein Rätsel. Nicht, weil wir so wenig über das Gehirn wissen, sondern gerade, weil wir immer mehr darüber wissen. Das ist nun aber genau die Position, die die non-reduktive Tradition der Verhaltenswissenschaften, zu der

auch Logotherapie und Existenzanalyse zählen, seit jeher vertreten hat: Man kann vieles über den Menschen einzelwissenschaftlich erfassen, aber der Mensch selbst, und erst recht noch seine Persönlichkeit und Geistigkeit, ist immer mehr als das.

Was wir aber heute aus Sicht der Kognitionswissenschaften relativ gut verstehen und mitunter auch simulieren können, sind Informationsverarbeitungsprozesse. Vor allem solche, die nicht unter aktiver oder unmittelbarer Beteiligung des Bewusstseins ablaufen. Und hier zeigt sich interessanterweise, dass unser Gehirn ausgesprochen gut dafür gerüstet ist, Zusammenhänge zu erkennen und Möglichkeiten zu simulieren, die in Systemen angelegt, aber noch nicht verwirklicht sind, was sich wiederum recht gut mit dem logotherapeutischen Grundmodell der Sinnerkenntnis deckt. Allerdings verbleiben die Kognitionswissenschaften üblicherweise jenseits der existentiellen Frage, ob diese Sinnerkenntnis objektiv oder subjektiv genannt werden soll; das fällt jedoch auch nicht eigentlich in ihren Zuständigkeitsbereich. Ich versuche aber im Rahmen meiner eigenen Arbeiten dazu zu zeigen, dass die Frage, ob existentieller Sinn aus bestimmten Zusammenhängen konstruiert wird oder nicht, in mancherlei Hinsicht - etwa unter dem Blickwinkel der Dimensionalontologie - ein Scheindilemma ist: existentiell, also höherdimensional betrachtet, scheint es nämlich gut möglich, dass beides wahr ist.

Denn zum einen sind Sinnmöglichkeiten ja ihrer Definition nach wirklich nur Möglichkeiten und schon von daher so lange tatsächlich nicht wirklich, bis sie nicht verwirklicht wurden. Also hat einerseits der starke Konstruktivismus recht, der sagt, dass diese Sinnmöglichkeiten in dieser Hinsicht bloß subjektiv, also ‚im Geiste des Betrachters‘ sind - sofern wir ergänzen, dass hier die einzigartige Person (Subjekt) auf eine einmalige Situation trifft (den Konstruktions- oder Deutungshintergrund) und sich darin ein Gesolltes, aber noch nicht Seiendes abbildet. Wenn diese Sinnmöglichkeiten aber ergriffen und verwirklicht wurden, hat der ontologische

Realist recht, der sagt, dass sie objektiv sind: denn sie sind ja nun tatsächlich ontologisch wirklich geworden und waren auch als das Gesollte auf ihr Wirklichwerden hin angelegt. Insofern scheint mir der Konstruktivismusstreit um Sinn und Sinnmöglichkeiten sozusagen auf einer existentiellen Ebene aufhebbar zu sein. Vielleicht kann dieser Gedankengang ja auch den einen oder anderen wieder ermutigen, der vor dem Hintergrund der - oft allzu vereinfachenden - Popularisierung der Konstruktivismusdebatte das Vertrauen in die Entdeckbarkeit von Sinn verloren hat.

**WertePraxis:** Worin bestehen aus Ihrer Sicht die Vorzüge einer logotherapeutischen Unterstützung von Menschen, die sich in beruflichen [Sinn-] Krisensituationen und im Mutlosigkeitsempfinden erleben?

**Dr. Batthyany:** In der Ermutigung, sich wieder auf die eigentlichen Fragen zurückzubedenken. Mehr ist, denke ich, oft gar nicht nötig. Vielleicht liegt ohnehin eine Stärke der Logotherapie für den verunsicherten und überwältigten Menschen gerade darin, dass sie ihm gar nicht ‚mehr‘ gibt - also auf Psycho-techniken, Regelkataloge, Gebrauchsanweisungen und dergleichen ohnehin selten dauerhaft wirksamen Ballast verzichtet. Vielmehr nimmt sie dem Menschen vieles von den Schultern: etwa den Druck, bestimmten Erwartungshaltungen zu folgen, sich Trends und Abhängigkeiten - auch selbstgewählten, inneren - zu unterwerfen, usw.

Die Mutlosigkeit entsteht ja meist nicht, weil man an sich überfordert ist, sondern, weil man sich einer Sache unterwirft, die man eigentlich gar nicht für sich selbst als sinnvoll oder wichtig erkannt hat und dadurch durch das Falsche, Nicht-Eigentliche überfordert wird. Weil, mit anderen Worten, die echte innere Zustimmung des ganzen Wesens der Person fehlt. Die Logotherapie ermutigt also oft zu nicht mehr, als wieder auf die eigene leise Stimme zu hören, die einem sagt, was unsere Aufmerksamkeit und ehrliche Hingabe verdient. Der Weg dorthin kann konkret schon so einfach sein, wie alle Ablenkungen und Fremdeinflüsse einmal eine Weile zu meiden und schlicht

im eigenen inneren Freiraum wieder zu lernen, hellhörig zu werden für das, worauf es wirklich ankommt und worauf es jetzt ankommt, bzw. worauf man ankommt.

**WertePraxis:** Gerade erst ist Ihr zweites Kind zur Welt gekommen. Welchen Einfluss hat Ihr sinnzentrierter Erfahrungshintergrund auf Ihre Rolle als Vater?

**Dr. Batthyany:** Ich hoffe, einen guten. In erster Linie sind meine Frau und ich aber einfach nur glückliche Eltern von zwei wunderbar herzigen Kindern.

**WertePraxis:** Einmal angenommen, Viktor Frankl wäre heute 40 Jahre alt und hätte sein Manuskript zur ‚Ärztlichen Seelsorge‘ gerade abgeschlossen. Welche Kapitel wären wohl enthalten, die sich in seinem Original nicht finden - und wo können unsere Leser zu diesen erweiterten Inhalten wertvolle Impulse finden?

**Dr. Batthyany:** An sich lese ich die „Ärztliche Seelsorge“ als ein Buch, das den Grundplan für ein verantwortliches und sinnerfülltes, reiches Leben zeichnet, das der einzelne Mensch so gestalten kann, dass er auch rückblickend die Zustimmung und Absegnung geben kann, dass es alles in allem gut war. Und gut oder schlecht war es weniger alleine durch das, was einem widerfahren ist, als durch das, was man selbst ausgesandt hat. Dafür aber tragen wir hier und jetzt die Verantwortung, und niemand kann sie uns abnehmen. Das ist in meinen Augen der wertvollste Impuls, den der Leser in diesem Buch finden kann. Insofern würde ich Ihre Frage auch an den Leser weiterreichen, denn über dieses Grundgerüst hinaus kann eigentlich niemand anderer als man selbst die Antworten auf die Fragen geben: welche Kapitel und Themen in meinem Leben warten noch darauf, sinnvoll gedacht und vor allem: sinnvoll behandelt zu werden? Wo ist Not zu wenden, welcher Beitrag zur Welt ist mir heute zugeordnet, was wartet auf mich?

**WertePraxis:** Eine Frage an den Logophilosophen - was sollte ein Mensch tun, der etwas als ‚ermutigend‘ erlebt?

**Dr. Batthyany:** Wenn es sich um einen echten Schicksalschlag handelt, dann würde ich denken, dass man dem Menschen die Gelegenheit geben sollte, erst einmal entmutigt zu sein. Das ist sein Lebensrecht und auch Teil des Lebens. Es wäre andererseits unrealistisch und auch irgendwie unwürdig, immer gleich Trost anbieten zu wollen - manchmal sogar noch bevor der Betroffene selbst darum bittet. Die Trauer um ein verlorenes Gut in einem Schicksalsschlag ist ja nicht nur ein unangenehmes Gefühl oder psychologisches Problem, das es gleich zu beseitigen gilt, sondern die Trauer trägt ja vielmehr immer auch das Wissen um einen verlorenen Wert mit in sich. Daher droht mit dem Versuch, über diesen Verlust möglichst schnell hinwegzukommen, immer auch ein bisschen die Gefahr, dass man diesen Wert selbst abwertet.

Vielleicht ziehen sich entmutigte Menschen auch deswegen so oft zurück: weil sie womöglich in ihrem tiefsten Innersten - vielleicht auch nur unbewusst - ahnen, dass sie auch im Hadern mit ihrem Schicksal noch irgendwie um den Wert des Verlorenen wissen und Trost entweder nicht möglich oder nicht angemessen sein kann. Diese Stille muss man allerdings als Helfenwollender auch verstehen und aushalten können. Dann, nach einer bestimmten Phase des Haderns - deren Länge auch niemand anderer als der entmutigte Mensch bestimmen kann - mag es gut sein, sich wieder ins Leben zurückzutasten und dabei auch Ausschau danach zu halten, welche Sinnmöglichkeiten nun warten - und sei es nur die Sinnmöglichkeit, aus der Entmutigung langsam wieder aufzustehen und geduldig darauf zu warten, dass sich neue Sinnmöglichkeiten zeigen, die ihn ansprechen und meinen. Dabei bin ich davon überzeugt, dass die Existenz und der Sinn niemanden überfordern werden. Jemand, der aus der Überwältigung wieder zum Leben hinfindet, mag daher vielleicht zunächst nur in den scheinbar kleinen Dingen des Alltags nach und nach wieder Sinn aufleuchten sehen. Aber hier geht es ja auch weniger um die objektive oder scheinbare Größe dieser Sinnmöglichkeiten

als darum, dass sie überhaupt da sind und wieder ein Dialog, vielleicht auch eine Versöhnung mit dem Leben wiederhergestellt wird.

Oft genug mag sich dann zum Verlustschmerz dann auch nach und nach ein Gefühl der Dankbarkeit beigesellen, dass man überhaupt dieses nun betrauernten Wertes ansichtig wurde, dass er Teil meines Lebens war. Immer wieder höre ich von Kollegen oder auch Studenten, die einen solchen Verlust durchgestanden haben, dass ihnen irgendwann auch zu Bewusstsein kam, dass wirklich beklagenswert und begründet mutlos wohl nur der ist, der nichts hat, dessen Verlust zu beklagen wert wäre. Alle anderen sind Beschenkte. Und da Sinn und Werten auch eine gewisse Überzeitlichkeit zukommt - sie können etwa als das Gesollte oder als Angebot bloß als Möglichkeiten in der Zukunft existieren, und sie können, wenn sie einmal verwirklicht oder erlebt wurden, auch nicht mehr aus der Vergangenheit des Menschen herausgelöst und ungeschehen gemacht werden - bleibt doch irgendwie auch die Gewissheit, dass die Trauer selbst nur dem überhaupt als Möglichkeit zukommt, der in irgendeiner Weise auch ein Beschenkter war, bzw. ein Beschenkter ist. Denn beschenkt bleibe ich ja auch dann, wenn das Geschenkte wieder aus meinem Sichtfeld verschwunden ist: auch das Beschenktwordensein läßt sich ja nicht ungeschehen machen und aus der Vergangenheit herauschälen oder wegstreichen.

**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.

**Dr. Batthyany:** Mitnehmen würde ich ein Notizbuch und ein Klavier.

Die drei Botschaften:

In der Vergangenheit ist nichts unwiederbringlich verloren, sondern unverlierbar geborgen. (Viktor Frankl)

Das Falsche braucht die Wahrheit, weil es nur als dessen Abweichung existieren kann, während die Wahrheit aus sich selbst ohne Fehler ist; wie auch das Licht ohne Schatten sein kann, der Schatten aber nicht ohne Lichtquelle. (Baruch Spinoza)

Wir ermessen die Größe eines Berges nicht an der Tiefe der Täler, sondern an der Höhe des Gipfels: Das Gute zählt und wiegt mehr. (Elisabeth Lukas)

GASTBEITRAG WERTE-MENSCHEN-UNTERNEHMEN e.V.

## Wir freuen uns darauf, Ihr Unternehmen und Ihre Werte kennenzulernen!



ANZEIGE

Werte-Menschen-Unternehmen (WMU) versteht sich als Impulsgeber mit dem Ziel, den Werte-Dialog und die Werte-Entwicklung in Unternehmen zu fördern. Aus unserer Sicht unterstützen Werte-Transparenz und Werte-Orientierung das nachhaltige Handeln und den nachhaltigen Erfolg von Unternehmen. Den Weg zu wertorientiertem Handeln verstehen wir als kontinuierlichen Prozess. Dieser Prozess bedarf immer wieder neuer Impulse durch den aufrichtigen Dialog mit den Beteiligten innerhalb und außerhalb des Unternehmens. WMU ist 2010 als Initiative gestartet. Im Januar 2011 erfolgte die Vereinsgründung. Seit April ist WMU im Internet präsent.

### Was uns verbindet

Die Gründungsmitglieder von WMU sind oder waren selbständig tätig. Uns verbindet die Freude etwas zu „unternehmen“ und zu gestalten. Jeder von uns hat erlebt: Werte-Orientierung ermöglicht nachhaltigen unternehmerischen Erfolg. Innerhalb des Vereins WMU und mit unseren Kooperationspartnern führen wir einen fortlaufenden Werte-Dialog, um diese Gemeinsamkeiten zu stärken und auszubauen.

### Was wir tun

Der Verein ist Gesprächs- und Projektpartner für Unternehmen. Er entwickelt, begleitet und dokumentiert Prozesse und Projekte. Wir möchten Unternehmen kennen lernen und verstehen, welchen Bezug ein Unternehmen zum Thema Werte hat. Hierzu gehören unter anderem die Fragen:

*Wer sind die treibenden Kräfte, wenn es um die Themen Werte-Dialog und Werte-Entwicklung im Unternehmen geht?*

*Welche Ziele verfolgen die Verantwortlichen, wenn sie sich mit dem Werte-Thema in ihrem Unternehmen auseinandersetzen?*

Aus ersten Gesprächen kann sich die Begleitung eines Werte-Prozesses im Unternehmen ergeben.

Zudem entwickelt der Verein „Werte-Projekte“. Damit leisten wir einen Beitrag zur Werte-Orientierung in Wirtschaft und Gesellschaft, der über einzelne Unternehmen hinausgeht.

Projektbeispiel ‚Werte-Jobs‘:  
Das Projekt ‚Werte-Jobs‘ bringt Menschen, die in einem werteorientierten Umfeld arbeiten möchten, mit Unternehmen in Kontakt, die dieses bieten. Der Verein ist Initiator des Projekts. Er übernimmt die Koordinierung, die Einbindung von Kooperationspartnern sowie die direkte Ansprache von Unternehmen. Die Durchführung erfolgt in Kooperation mit ausgewählten Web-Portalen, Hochschulen und Beratungsunternehmen – darunter CSR-Jobs und SAM Headhunting.

Weitere Werte-Projekte sind in der Planung: [wmu-ev.org/projekte.php](http://wmu-ev.org/projekte.php)

### Was wir uns wünschen

Der Verein wendet sich aktiv an familien- und inhabergeführte Unternehmen. Darüber hinaus wünschen wir uns grundsätzlich den Kontakt zu Menschen in Unternehmen, die den Werte-Dialog im eigenen Unternehmen fördern möchten.

**Wir freuen uns auf den Gedankenaustausch mit Ihnen.**

**Sprechen Sie uns an!**

**WMU** } WERTE  
MENSCHEN  
UNTERNEHMEN

### Ansprechpartner

Peter Knoblich, Vorstand  
Werte-Menschen-Unternehmen e. V.  
(in Gründung)  
Indianaring 36  
76149 Karlsruhe  
Tel. +49 (0)721 9850490  
Fax +49 (0)721 9850491  
[peter.knoblich@wmu-ev.org](mailto:peter.knoblich@wmu-ev.org)  
[www.wmu-ev.org](http://www.wmu-ev.org)

### HÖRENSWERT



Der in Spanien lebende Luxemburger Francesco Tristano ist ein Künstler, der sowohl die klassischen Konzertsäle füllt als auch die dunklen Technoclubs. Er spielt Barockmusik und Klavierkonzerte von Prokofjew und Ravel, ebenso wie er zu rhythmischen Technobeats improvisiert. Seine neue CD entführt Ihre Ohren in eine mutige Kombination von Bach und Cage. „Bach ist für mich absolut Tanzmusik. Es ist eine sehr aktive Musik. Erinnert mich sehr stark an Grooves, Groovemusik wie Techno, teilweise auch Jazz. Ja, Bach ist Techno und Techno ist Bach. Aber eigentlich soll man mit diesen Label nicht zu viel Zeit und Energie verschwenden, weil das nur zu Limitationen führt. Cage ist eine sehr meditative Musik, die sehr wenig Anschlag vom Klavier in Anspruch nimmt, sondern eben sehr viel Resonanz. Und das ist genau das Gegenteil bei Bach. Bei Bach gibt's keine Resonanz, es gibt nur Anschlag und aktives Fingerspiel, eine Art Nervosität in den Fingern. Und dann ist Cage eigentlich die logische Ergänzung.“ Na dann, BachCage auf den Plattenteller. Neue Zutaten für Ihren Hörsinn sind Ihnen gewiss.



Immer dort, wo ein Samenkörnchen Mut in den Boden fällt und aufgeht, verändert sich die Welt!

Mutig sind sie: die Menschen, die sich einsetzen für Frieden, Freiheit und Menschenrechte. Sie riskieren viel, bringen sich dadurch in Gefahr. Und ob sich der Einsatz lohnen wird, wissen sie im Voraus nicht. Aber sie wollen etwas verändern!

Bereits im Mai 2009 erschien das Hörbuch „Mutige Menschen“, auf dem von Frauen und Männern erzählt wird, die Mut zeigen: Mut, die Dinge anders zu sehen, Mut, etwas Neues zu wagen, Mut, mit der bisherigen

Tradition zu brechen oder einer Übermacht die Stirn zu bieten. Wir erfahren mehr über Ayaan Hirsi Ali, Peter Benenson, Mahatma Gandhi, Martin Luther, Nelson Mandela, Rosa Parks und Anna Politkowskaja. Die Leser dieses Hörbuchs sind Sänger der populären Band ‚Die Söhne Mannheims‘. Sie verleihen durch ihre Stimmen und ihre unverwechselbare Musik jedem dieser mutigen Menschen seine ganz persönliche Note.

### LESENSWERT



Erinnern Sie sich noch an Ihren Physikunterricht? Vielleicht haben Sie die ‚Jagd nach der Weltformel‘ ebenso absurd empfunden wie Alexander Unzicker? Der theoretische Physiker und unabhängige Wissenschaftsjournalist erlaubt sich, die sich aus seiner Sicht in der Sackgasse befindlichen Konzepte wie zum Beispiel die der Stringtheorie auf Korn zu nehmen und herauszustellen, das Neue zu finden, indem sie sich mit Bekanntem befassen. Dies kritisierte auch schon Robert Oppenheimer einmal: „Gesunder Menschenverstand wird nur dann gefährlich, wenn er darauf besteht, dass das Vertraute im Unvertrauten wieder auftauchen muss.“ Wenn Sie also selbst auf der Suche nach der Weltformel sind, dann kann Ihnen dieses mutige Buch helfen, Zeit zu sparen und einige Gedanken nicht mehr denken zu müssen.

Unzicker, A.:  
Vom Urknall zum Durchknall:  
Die absurde Jagd nach der Weltformel.  
Springer. 2010

**Mut besteht nicht darin, dass man die Gefahr blind übersieht, sondern darin, dass man sie sehend überwindet.**

Jean Paul

### BEACHTENSWERT

Der Pianist Josef Bulva war zuerst das Wunderkind, dann der Staatssolist der Tschechoslowakei. Seine Konzerttätigkeit wurde 1971 durch einen schweren Bergunfall abrupt unterbrochen. Nach einem Jahr im Krankenhaus spielte Bulva wieder und nutzte 1972 seine erste Auslandstournee nach dem Prager Frühling zur Emigration nach Luxemburg. In der ehemaligen SSR wurde Bulva des Hochverrats angeklagt. In der internationalen Fachwelt wurde er als „der Pianist des wissenschaftlichen Zeitalters“ gefeiert und Steinway gab ihm das Attribut „der Pianist unter den Pianisten“. Im März 1996 stürzte Josef Bulva auf eisglatter Straße auf die unter dem Schnee verborgenen Scherben einer Bierflasche. Dabei wurde seine linke Hand schwerst verletzt, seine Karriere galt als beendet. Etliche Operationen später konnte die Spielfähigkeit seiner Hand wiederhergestellt werden. Bulva, ein Musiker, der nie aufgab und dessen Werk Sie heute wieder genießen können, zum Beispiel mit seinen Klavierkonzerten von Beethoven.

### SCHMECKENSWERT

Schliersee auf englisch!? Vielleicht Slyrs? Whisky auf bayrisch? Vielleicht: Slyrs? Tatsache, in Bayern wird Whisky gebrannt. Nur wenige Liter gehen in jedem Jahr in den Handel.



Schliersee

Unter mutigen Kennern, die bisher das Feuerwasser nur dann liebten, wenn es irgendwie mit einem rauchig-guschelten Amerikoenglisch daherkam, hat sich Slyrs mittlerweile schon einige Herzen erobert. Aus den USA kommt die Weißeiche für die Fässer, die Gerste sollte wohl vom Feinsten aus Deutschland sein und die Fertigungsprofessionalität bringen die Macher ohnehin mit – steht im Hintergrund von Slyrs die für ihre Brände bereits weitbekannte Destille Lantenhammer.  
www.slyrs.de