

## SICHERHEIT

### EDITORIAL

Ralph Schlieper-Damrich klärt, dass ‚Verbindungen‘ nicht immer Sicherheit bedeuten.

### MANAGEMENTWISSEN

Der ‚Ehrbare Kaufmann‘ – heute eine Illusion oder geradezu zwingend in unserer Zeit der Internet-Globalisierung? Hanswalter Bohlander bietet einen Kompass bei unternehmerischer Unsicherheit.

### SINNZENTRIERTE PSYCHOLOGIE

Ist Sicherheit spießig? Vermutlich so viel wie Freiheit utopisch ist. Monica Ockenfels rückt ein ewiges menschliches Dilemma ins rechte Licht.

Babys sind mit 10 Monaten bereits bereit, sich bei der Wahl zwischen Störern und Helfern für den Störer zu entscheiden. Ralph Schlieper-Damrich informiert über Aggression und die Sicherheit der Trotzmacht des Geistes.

### WERTEVOLLE WEGE

Red Adair war ein Mann des Feuers. Er sicherte vielen Menschen das Ende eines großen Schreckens. Regina Radlmair porträtiert ihn.

### FÜHRUNG LIVE

Führung von Vätern – wer denkt, dass der Rollenwechsel zum Papa mir nichts dir nichts verläuft, der irrt. Florian Schubert zeigt auf, was für werdende Väter in Firmen getan werden könnte. Und Ralph Schlieper-Damrich provoziert mit der These, dass mit zunehmender Strukturunsicherheit in Unternehmen nur Wertesicherheit hilft, die Herausforderungen der Zukunft zu meistern.

### INTERVIEW

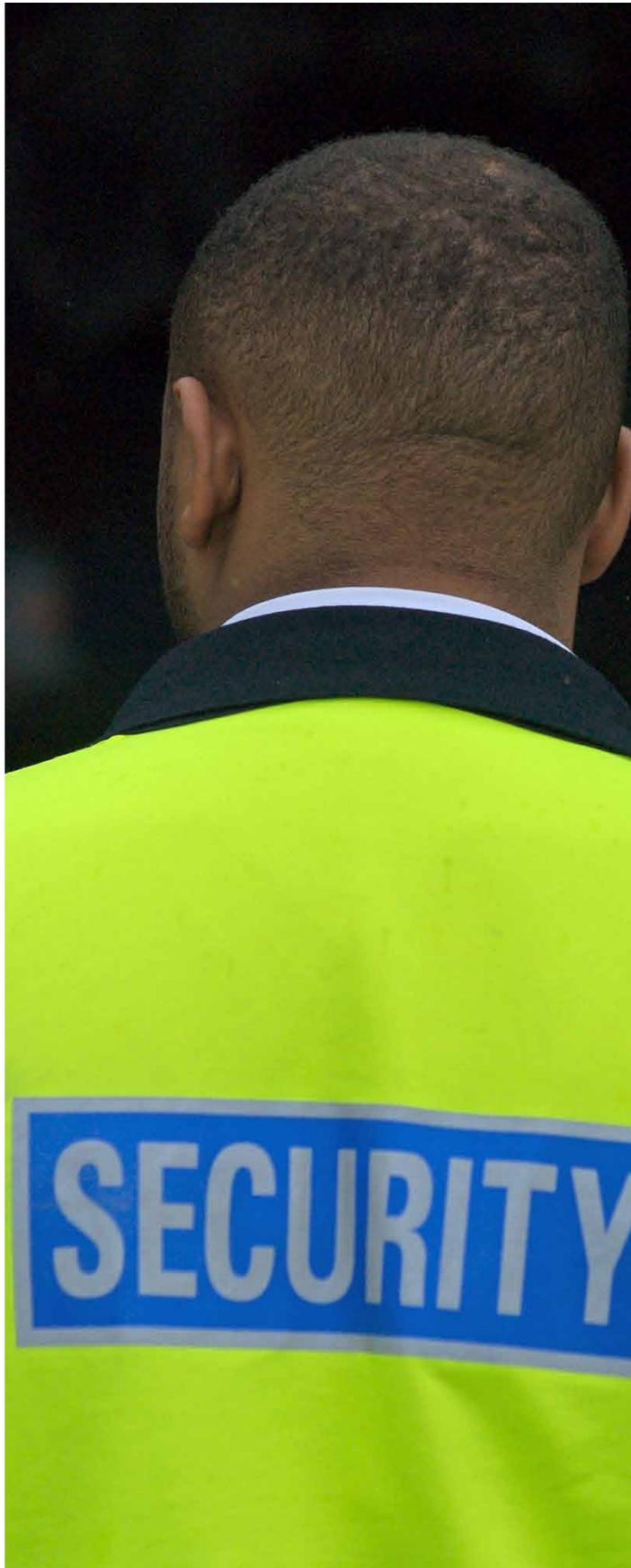
Professor Dr. Dieter Frey stellt seine Sicht zur Sicherheit nicht nur als Wissenschaftler vor.

### GASTBEITRAG

Stefan Schwarz informiert über die Arbeit am Institut für sinnzentrierte Führung in Basel.

### 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!

Eine direkte Frage vorweg: Haben Sie einen Zweitwohnsitz in Kairo, Mexiko-Stadt, Johannesburg, Ulan-Bator oder Detroit? Dann sollten Sie wohl ein Sicherheitsexperte sein, gelten diese Städte derzeit doch als die gefährlichsten auf der Welt. Ins Sturmgepäck haben Sie dann bestimmt ein Pfefferspray gepackt, einen Selbsthilfekurs vor Ihrer Abreise absolviert, Ihr Geld in der geheimen Gürtelschnalle versteckt und vor Ort sicher auch einen Security-Service bestellt, der das mit allerlei Schlössern und Kameras bewachte Haus zusätzlich regelmäßig nach Auffälligkeiten absucht.

Am Flughafen kennen Sie schon das Prozedere beim Nacktscanner, und im Flugzeug können Sie die Sicherheitsanweisungen des Personals getrost überhören – zu oft waren Sie schon unterwegs. Natürlich hat die Airline in der Business Class auch den Salat mit dem Bockshornklee gestrichen, der eigentlich auf dem Programm stand, wie Ihnen der Chefsteward berichtet. Auf den Toiletten hat die Fluglinie vorsichtshalber Handdesinfektionsmittel bereitgestellt, und für alle Fälle haben Sie Ihre Auslandskrankenversicherung für Ihren Trip nach Acapulco auch noch schnell erneuert. Das traute Heim ist ohnehin vom Dach bis zum Eierbecher gegen Sturm und Vandalismus von Ihrem persönlichen ‚Herrn Kaiser‘ unter die Fittiche genommen worden. Alles ist sicher, die

Reise kann entspannt beginnen. Sie sind Manager und die Zeit mit Sonne und Strand haben Sie sich redlich verdient, das ist so sicher wie das Amen in der Kirche.



Entsichern und zum Vorschein kommen

Für den Flug haben Sie sich die WertePraxis mitgenommen. Und Sie lesen die Sätze des Schweizer Poeten und Literaturwissenschaftlers Adolf Muschg:

„Du sollst wissen, dass man keinem die Angst nehmen kann, und wenn man es könnte, dürfte man es nicht. Wer nicht weiß, dass er verlassen ist, der wird nichts am Leben finden. Er wird Sicherheit suchen, und die gibt es nicht. Der Mensch fängt da an, wo die Sicherheit aufhört.“

Der Mensch fängt da an, wo die Sicherheit aufhört. Dieser Satz gibt Ihnen zu denken, und im leichten Dämmer-schlummer beginnen Sie vor Ihrem inneren Auge nach und nach alle Ihre Sicherheitswesten und -gurte abzulegen. Alle Rüstungen und Brüstungen, denen Sie zuschreiben, dass sie Ihnen seelische und körperliche Unversehrtheit versprechen, Ihr Hab und Gut beschützen, Ihnen die Angst vor Gefahr, Leid und Tod nehmen. Sie spüren, manche Sicherungsweste ist schwer wie Blei, andere leicht und entbehrlich. Auf einigen Westen stehen die Namen von Menschen, auf anderen vielleicht Begriffe für irgendein Tool, ein Dokument, ein Produkt. Und weil Sie es einfach einmal wissen wollen, geben Sie sich den finalen Ruck, lösen den letzten Gurt und sind in diesem Moment alle Ihre Sicherheiten los. Sie schauen auf die Person, die da entsichert sitzt. Wie fühlt sich das für Sie an? Wer ist das, der da sitzt? Wer kommt zum Vorschein?

Jean Paul Sartre interpretiert den Menschen als ‚in die Welt geworfen‘. Der Wurf in seine Welt begründet die Existenz des Menschen. Aber dieser Wurf hat noch keine Richtung, kein Konzept. Darum ‚ent-wirft‘ der Mensch sich und wird zu dem, wozu er sich macht. Aus Existenz wird Dasein oder – wie Sartre es nennt – Essenz. Die Crux: Die Existenz des Menschen lässt sich [ver]sichern. Die Essenz jedoch nicht. Für das, was der Mensch aus sich selbst macht, ist nur er selbst frei und verantwortlich. Für die Essenz braucht er Selbstsicherheit, Klarheit über das, worin er Sinn findet, wozu es gut ist, dass es ihn gibt, wohin er gewissenhaft strebt. Viktor Frankl bringt es auf den Punkt: ‚Der Mensch hat auf die Fragen des eigenen Lebens zu antworten.‘ Dies gelingt nur, wenn man sich seiner selbst sicher ist – weiß, wofür man steht – weiß, was einem selbst wesentlich ist.

Es kann einen Menschen ängstigen, wenn er erkennt, dass seine Selbstsicherheit Risse, Brüche, Lücken, Schwächen zeigt. Diese Angst ist allzu human, der Umgang mit ihr schillernd. Einige kleben sich ein ‚Trostpflaster‘ in Form eines Statussymbols oder einer anderen netten Gaukelei. Andere klären ihr persönliches Wertefundament, die Lebensbedeutungen und ihre von externen Erwartungen befreiten Bedürfnisse. Sicher, der zweite Weg ist komplexer, vielleicht auch komplizierter. ‚Selbst gemacht‘ braucht meist etwas längeren Atem als ‚fertig gekauft‘ – oder in Anlehnung an Muschg: *Wer nicht weiß, dass er im Wesentlichen auf sich gestellt ist, der wird nichts am eigenen Leben finden.* Der Lohn für die Überwindung dieser Lebenshürde zeigt sich in einer robusten, unkaufbaren Form der Sicherheit – die Sicherheit, deutlich zu empfinden, ohne Selbstzweifel das eigene Leben als persönliche Wahrheit annehmen zu können, mit sich im Einklang zu stehen, sich als selbstverständlich anzuerkennen. Für dieses Empfinden gibt es keine fremde Versicherungspolice, und das ist auch gut so.

### AUS DEM INHALT

WertePraxis XII _ Sicherheit	2
EDITORIAL _ Sicherheit	3
MANAGEMENTWISSEN _ Unternehmenskompass Sicherheit	4
SINNZENTRIERTE PSYCHOLOGIE _ Von Sicherheitsgurten, Fallschirmen u. Uschi Obermaier	7
WIRTSCHAFTSGESCHICHTE _ Von Sicherheit und Schutz	9
WERTEVOLLE WEGE _ Red Adair	10
LEBENSPRAXIS _ Vater werden ist nicht schwer	12
INTERVIEW _ Professor Dr. Dieter Frey	15
FÜHRUNG LIVE _ Unlocked Leader	18
THERAPIEPRAXIS _ Die Sinnsicherheit	19
SINNZENTRIERTE PSYCHOLOGIE _ Sicherheit und Aggression	20
GAST _ Selbstauferlegte Grenzen überwinden	22
STUDENTENFUTTER	23

## Editorial.

Sie halten den Arztbrief in der Hand. Der Chefarzt schreibt: „hinsichtlich der Operation wurde ein Termin für 1.6.2011 in unserer Fachabteilung vereinbart, die stationäre Aufnahme erfolgt am 31.5.2011 mit Vorstellung in der Ambulanz um acht Uhr.“ Ihre Mutter, die über 80jährige Patientin, ist aufgeregt. Nach vielen Wochen der medizinischen Vorbereitungen sehnt sie sich endlich nach einem chirurgischen Eingriff und dem absehbaren Abschluss ihrer Behandlung. Um 6 Uhr wird sie in der Übergangspflege geweckt. Um 7.30 Uhr ist der bestellte Krankenwagen vor der Tür und fährt sie in die Klinik. Pünktlich erwartet sie das ‚Vereinbarte‘. Doch kurz und knapp erfährt sie von der Dame hinter der Glaswand: „Sie werden nicht aufgenommen. Nach den uns vorliegenden Unterlagen müssen Sie isoliert werden, und ein Einzelzimmer steht nicht zur Verfügung.“

Damit beginnen fünf Stunden, die kaum jemand erleben möchte. Was denn in den ‚Unterlagen‘ stehe und die Aufnahme blockiere? „Ja, wir haben uns gestern den Brief des Chefarztkollegen durchgelesen und dabei festgestellt, dass die Sanierung einer Infektion nicht abgeschlossen ist. Man hätte an drei Tagen hintereinander eine Untersuchung an drei Stellen des Körpers vornehmen müssen, im Brief stünde jedoch nur, dass die Sanierung nach dreifacher Analyse beendet worden sei. Das reicht unserem Chefarzt nicht, der braucht für die OP absolute Sicherheit. Und dreifach ist nun mal nicht dasselbe wie dreimal dreifach.“

Eine Etage tiefer sprechen Sie mit dem überweisenden Arzt und dieser meint mit Blick auf die geschilderte Situation: „Es ist richtig, die Verantwortung für die Aufnahme eines Patienten obliegt der aufnehmenden Station. Und was in meinem Arztbrief steht, ist stets verbindlich.“ Ihr Hinweis, dass es sich um eine betagte Dame im bettlägerigen Zustand und instabiler Physis handelt,

wird gekontert mit dem Satz: „Wir sind hier kein Hotel, sondern ein Krankenhaus. Wir können die Patientin nur aufnehmen, wenn sie im OP-fähigen Zustand ist. Wenn das nicht der Fall ist, muss sie zurück nach Hause.“ Es fällt Ihnen schwerer ruhig zu bleiben, und Sie fragen den Arzt, was er denn täte, würde der Patient seinerseits einen ‚vereinbarten‘ Termin nicht wahrnehmen, die OP falle damit aus und auf Rückfrage meine der Patient, seine mit Ihnen getroffene Vereinbarung sei für ihn per se unverbindlich. „Nun“, so der Chefarzt, „dann bleibt das Zimmer halt leer“. Ob das die Krankenhausleitung wohl erfreue, fragen Sie irritiert und erinnern die endlosen Debatten über betriebswirtschaftlich schlecht geführte Häuser. Sie ernten einen interesselosen Blick.

Die Bitte, mit seinem Fachkollegen zu sprechen und eine Lösung zu bewirken, greift Herr Professor auf – „er wolle sehen, was sich machen lässt“. Dieser Satz ist derart verbindlich unverbindlich, dass Sie ihm noch zurufen: „Und wenn Sie mit ihm sprechen, dann fragen Sie ihn bitte einmal, wie es ihm gefallen würde, wenn die Lokalredaktion der Bildzeitung den Titel setzen würde: ‚Chefarzte spielen mit 81-jähriger Patientin medizinisches Pingpong‘.“

Nach zehn Minuten kommt der Arzt zu Ihnen und ‚versichert‘, man würde sich bemühen. In der Fachabteilung angekommen, merken Sie, dass der Chefarzt seine Oberärztin informiert hat, diese mit einem wahrnehmbaren Grad an Aufgeregtheit die Stationsärztin in Kenntnis setzt und eine Brigade von Schwestern sich daran macht, Patienten zu verlegen, einen Raum vorzubereiten und nach fünf Stunden Ihre Mutter im mittlerweile psychisch erheblich belasteten Zustand aufzunehmen. Und natürlich, die OP wird verschoben, alle Planungen sind dahin, die Opportunitätskosten enorm.

Warum nur meinten Sie, sicher sein zu können, dass ein Arztbrief verbindlich ist? Diese Frage beschäftigt Sie eine

ganze Weile. Was bedeutet Sicherheit noch gleich? In der Statistik beschreibt sie die absolute, hundertprozentige Wahrscheinlichkeit des Zutreffens einer Aussage oder des Eintretens eines angekündigten Ereignisses. Sie lernen: Schreibt ein Arzt den Begriff ‚vereinbart‘, so sollten Sie klären, ob seine Worte intern allseitige Zustimmung erfahren haben. So wie die Airline Sie auffordert, den Abflugtermin sich rechtzeitig noch einmal bestätigen zu lassen. Schreibt er ‚sanier‘, so sollten Sie klären, ob er dieses Wort [sanare = heilen] in innerbetrieblich akzeptierter Weise verwendet.

Haben Sie dieses skeptizierende Vorgehen gelernt, werden Sie vermutlich das Wort Sicherheit in Ihrem Sprachschatz zurückstellen und vielleicht gegen die ‚Gewissheit‘ tauschen. Denn Sie waren sich wohl gewiss, also tief überzeugt davon, dass die Ihnen wesentlich übertragenen Informationen des Arztes auch der Wahrheit entsprechen. Damit wird Ihnen nun sofort klar, wer das Problem im Eigentlichen verantwortet – der Arzt sicher nicht, denn „Arztbriefe sind stets unverbindlich“. Sie sollten wirklich beginnen, an sich zu zweifeln.

Die Botschaft einer Nachricht, so Friedemann Schulz von Thun, entsteht stets im Kopf des Empfängers – die Annahme von Sicherheit entsteht also in Ihrem Kopf. Will meinen: Sie können sich viel Stress ersparen, wenn Sie Ihre Annahmen überdenken. Oder Sie lernen, mit der Bildzeitung zu drohen. Das wirkt auch, soviel scheint sicher. [rsd]

VOM EHRBAREN KAUFMANN

## Unternehmenskompass Sicherheit.

Unternehmerisches Handeln ereignet sich als Abfolge von Handlungen zwischen Personen. Personen entwickeln Dienstleistungen und Produkte in global organisierten Wertschöpfungsketten und realisieren diese auf einem ebenso global aufgespannten Markt. Damit diese Prozesse in Gang kommen und auch am Laufen gehalten werden, müssen die beteiligten Akteure kooperationsbereit und -fähig sein. Dazu ist ein Mindestmaß an wechselseitigem Vertrauen notwendig.

**Der Handel begehrt solche Leut  
bei denen sei Aufrichtigkeit  
in Wort und Werk das wohl vernimm  
auch Herz und Wort zusammenstim.**

INSCRIFT AM GEBÄUDE  
DER IHK IN NÜRNBERG

Jeder Akteur muss sich darauf verlassen können, dass Zusagen eingehalten und Vorleistungen nicht ausgenutzt werden. Moralische Werte wie Integrität, Fairness, Vertragstreue, Ehrlichkeit und Aufrichtigkeit sind die Grundlagen für Vertrauen. Vertrauen bildet sich in Kooperationen und wird durch positive Erfahrungen entwickelt und vertieft. Wenn Vertrauen herrscht, entsteht Sicherheit. Diese kann so weit gehen, dass wir ‚blind vertrauen‘. Daraus entsteht die Kraft und Energie, die Personen befähigt, offene und damit prinzipiell unsichere und risikobehaftete Handlungsoptionen wahrzunehmen.

In der Figur des ‚Ehrbaren Kaufmanns‘ wird die fundamentale Bedeutung eines vertrauensvollen Handelns für unternehmerisches Handeln sichtbar. Verträge kommen durch Handschlag zustande, und mit dem persönlichen Ehrenwort wird das Versprechen gesichert. Deutlich wird, wie Vertrauen entsteht: durch face-to-face Kontakte und im Alltag überschaubarer Gemeinschaften. In unmittelbaren persönlichen Begegnungen entsteht eine emotionale Verbindung zwischen den handelnden Personen und diese fördert die [Selbst-] Bindung an moralische Werte.

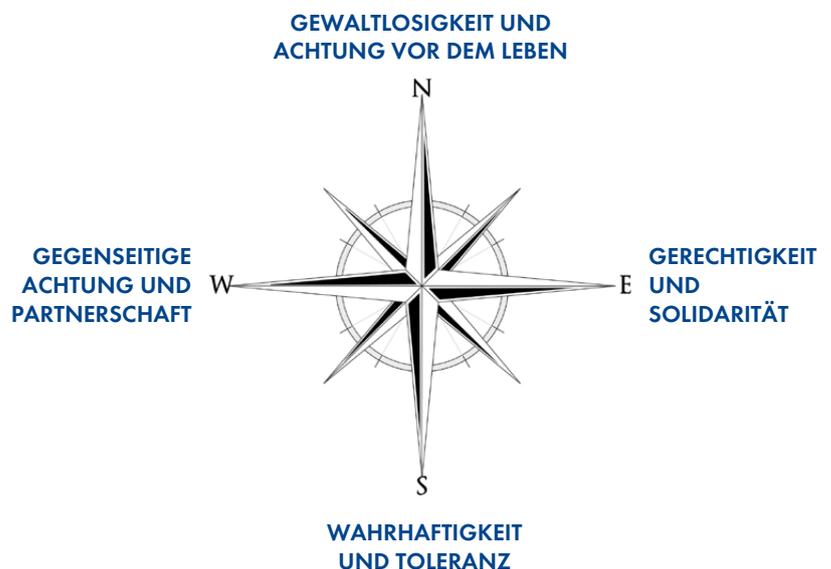
Die Zeiten überschaubarer Märkte, in denen unternehmerisches Handeln als unmittelbare Kooperation von integren Kaufleuten möglich war, sind nicht erst in der Neuzeit der Internet-Globalisierung vorbei. Und ‚ehrbare Kaufleute‘ gibt es trotz oder gerade auch wegen des globalen Unternehmertums. Diese unterscheiden sich von ihren ‚Urvätern‘ vor allem dadurch, dass sie ihr geschäftliches Handeln in einem ökonomischen, sozialen und ökologischen Kontext reflektieren und an grundlegenden Werten, an humanitären Prinzipien orientieren.

Ein aktuelles Beispiel für diese Entwicklung und die entsprechende Diskussion ist das 2009 von den Professoren Hans Küng, Klaus Leisinger und Josef Wieland vorgestellte ‚Manifest Globales Wirtschaftsethos‘. Diese Initiative zur Entwicklung eines Dialogs über global akzeptierte Prinzipien und Werte guten geschäftlichen Verhaltens kann man als Skizze über den ‚ehrbaren Kaufmann des 21. Jahrhunderts‘ lesen. Danach orientiert dieser sein Handeln an dem ‚Prinzip der menschlichen Würde, das sich materialisiert in den Prinzipien der Nachhaltigkeit, des Respekts, der fairen Kooperation und der universellen Gültigkeit der goldenen Regel‘.

Das Manifest greift die Weltethos-Erklärung des Parlaments der Weltreligionen von Chicago aus dem Jahre 1993 auf und entwickelt diese weiter zu einem transkulturellen Orientierungsrahmen für unternehmerisches Handeln. Die Verfasser gehen davon aus, dass alle menschlichen Kulturen – bei aller regionalen, kulturellen und politischen Vielfalt – gemeinsame Werte und Erfahrungen teilen. Auf der Basis dieser geteilten wesentlichen Gemeinsamkeiten können transkulturelle Tugenden ausgebildet werden, die als ein gemeinsames Band alle kulturellen Differenzen auf einer höheren Ebene verbinden [Wieland]. Dadurch entsteht nicht nur Verlässlichkeit im Handeln über alle Grenzen hinweg. Handeln, und damit auch unternehmerisches Handeln, wird sogar befördert, denn ein „werteorientiertes Handeln, das um seine Verwurzelung in der Anerkennung der Würde der Person weiß, kann im operativen Geschäft von vielen Vorgaben, Vorschriften und Rückfragen befreien“. [Rohrhirsch]

In einer Zeit, in der verbindliche und wirksame Regeln [noch] nicht existieren, erweist sich moralische Selbstbindung damit als Kompass und Motor individueller, wirtschaftlicher und gesell

Die Verfasser des Manifest Globales Wirtschaftsethos leiten aus dem Prinzip der Humanität vier Grundwerte für globales Wirtschaften ab. Diese können als die vier Himmelsrichtungen auf einem Kompass gelesen werden:



schaftlicher Entwicklung. Handeln unter Unsicherheit, oder, um mit Kung zu sprechen, „agieren in stürmischen Wassern“, formt sich als materielle Verkörperung menschlichen Seins. Diese Sicherheit ist nicht an formelle Regeln gebunden. Sie wird im besten Falle durch diese unterstützt.

### Selbstbindung?

Aus sinntheoretischer Sicht benennt Schlieper-Damrich zum einen das Wertesystem des Menschen. Es erdet ihn und prägt all seine Einstellungen, Haltungen, Verhaltensweisen, Handlungen und Entscheidungen wesentlich. „Egal, was Sie tun, meinen, entscheiden – alles ist mit feinsten Gedanken- und Gefühlsfäden an Ihr Wertesystem gebunden. Es mag sein, dass eine Reihe Ihrer Werte einen erziehungshistorischen Ursprung haben, andere vielleicht aus einer Krisensituation entstanden, andere aus Ihrer Persönlichkeitsentwicklung. Wie auch immer: Sie haben ein ureigenes Wertesystem, das per se positiv konnotiert ist, im lebensmomentanen Kontext jedoch auch auf unangemessene Weise wirken kann. Zum Beispiel kann ein stark auf Leistungswerte ausgerichtetes Wertesystem dann kontraproduktiv wirken, wenn der Mensch nicht bemerkt, dass ihn selbst oder andere Menschen eine weitere Verwirklichung dieser Werte gesundheitlich schädigt.“ Nimmt der Mensch einen solchen Dissens wahr, kann eine zweite Instanz der Selbstbindung greifen – das Gewissen.

Viktor Frankl sieht das Gewissen als prälogische und prämorale psychische Institution. Die wesentliche Begründung für die Annahme einer solchen Instanz ist, dass Menschen die Moral nicht ‚erfunden‘ hätten, wäre ihnen nicht eine Vorahnung angemessenen moralischen Verhaltens bereits von vornherein gegeben. Menschen vermögen für Frankl das Sein-Sollende auf geistig-intuitive Weise vorwegzunehmen – wenn sie dann wider dieses Gewissen entscheiden oder handeln, kann dies so Schlieper-Damrich „an einer fundamentalen Selbstunsicherheit liegen, an einer Vernebelung der eigenen Wertebasis aufgrund externer Erwartungen, medialer Einflüsse, mangelnder Reflektiertheit,

zu seltenem kommunikativen Tiefgang oder auch aufgrund einer schleichen Minderung der liebevollen Selbstakzeptanz.“

Dabei: Die Fähigkeit zur moralischen Selbstbindung ist nicht eine Last und eine überfordernde Zumutung für den Einzelnen. Sie ist vielmehr ein ‚Anruf‘ zur Verwirklichung seines Menschseins. Damit stellt er sich bewusst in Beziehung zu anderen Personen und reflektiert sein Handeln bezogen auf ein menschenwürdiges Zusammenleben in einer gerechten Gesellschaft. Die Quelle oder, um das Bild des Kompass wieder aufzugreifen, die ausrichtende, orientierende Energie, speist sich aus dem Humanitätsprinzip. Danach besitzt jeder Mensch eine unveräußerliche und unantastbare Würde.

In Verbindung mit der „in allen religiösen und humanistischen Traditionen bekannten Goldenen Regel“ [„Was Du nicht willst, was man Dir tu, das füg` auch keinem anderen zu“] entsteht eine orientierende Markierung für das individuelle Handeln.

Diese Grundwerte können und müssen weiter präzisiert werden. In konkreten Kontexten. Diese Aufgabe hat jeder Einzelne zu leisten. Die Übertragung von Best Practices oder Standards kann dabei prinzipiell nicht funktionieren. Es zeichnet orientierende Werte aus, dass sie Grundrichtungen weisen und dadurch auch eine Grundsicherheit bieten. Das Wissen darum und das Verbundensein mit diesen Grundwerten sind die Basis für die Entwicklung eines angemessenen, kontextspezifischen Verhaltens und die Ausgestaltung entsprechender organisationaler, gesellschaftlicher, wirtschaftlicher und politischer Institutionen und Rahmenbedingungen.

Welche individuellen Kompetenzen sind dazu notwendig? Ist Führung in Unternehmen und Gesellschaft ohne eine philosophische Grundierung überhaupt noch möglich? Führungskräfte, aber nicht nur diese, müssen entscheidungsfähig bleiben und das insbesondere auch in regel- und normfreien und moralisch nicht eindeutigen Umfeldern.

Notwendig ist Orientierungswissen. Dieses Wissen zeichnet sich dadurch aus, dass es nicht bloß richtiges Wissen, sondern „wesentliches Wissen“ ist. Orientierungswissen führt den Mensch in seine Existenz dadurch, dass er in die Lage gebracht wird, ein „verstehendes Verhältnis zu sich selbst zu vollziehen“ [Rohrhirsch]. An welchen Werten richte ich mein Leben aus? Welche Haltung ist für mich grundlegend wichtig? Welche Werte leite ich daraus für mein Verhalten im Alltag ab? Welche Werte sind für mich nicht verhandelbar? Solche Fragen führen zur Ausbildung des Orientierungswissens. Sie leiten rational-kognitive Reflexionsprozesse ein und sprechen uns als Person mit ‚Leib und Seele‘ an. Wir erleben diese Fragen dann als fundamentale Anfragen an uns selbst. Sie zwingen zur Besinnung und zum Innehalten. Das ist ein Wagnis, auf das man sich einlassen muss. Alle Religionen und spirituellen Traditionen kennen den Wechsel zwischen Phasen der Aktivität und Phasen der Kontemplation. Unterbrechungen des alltäglichen Lebensrhythmus haben nicht nur eine gesundheitsfördernde Wirkung. Sie sind notwendig, um wesentliche Aspekte eines Orientierungswissens wie individuelle Wahrnehmungsfähigkeit, Achtsamkeit und Empathie auszubilden und zu entwickeln. Diese Fähigkeiten wiederum wirken wie ‚Generalschlüssel‘ zu den körperlichen, seelischen und geistigen ‚Werte-Räumen‘.

Orientierungswissen entfaltet seine Wirkung im Arbeits- und Führungsalltag, wenn es gelingt, mit den *ganz normalen Widrigkeiten* des Alltags angemessen umgehen zu können. Deshalb sind Instrumente und Verfahren wichtig, die Personen in die Lage versetzen, mit multioptionalen und moralische Dilemmata erzeugenden Situationen umgehen zu können. Der Wirtschaftsethiker Wieland hat das im Manifest Globales Wirtschaftsethos so formuliert: „Die Tugendethik muss eingebettet sein in organisatorische Vorkehrungen und damit in eine Corporate Governance, die Anreize bietet, den individuellen Tugendvorstellungen zu folgen und den einzelnen Akteur dabei auch unterstützt“.

Ein Wertemanagementsystem ist ein entsprechendes Verfahren. Es ist in vier Phasen aufgebaut:

Zunächst erfolgt die Kodifizierung der leitenden Unternehmenswerte, dann die Präzisierung und Implementierung mit entsprechenden Verfahren [Code of Conduct, CSR-Programme u.a.] und Instrumenten. Die Integration in die unterschiedlichen Managementsysteme, die Schaffung eines Wertemanagementsystems durch Ethik- und Wertemanagementbeauftragte und die funktionale Einbindung in das Qualitäts- und Risikomanagement oder in die Kommunikationsabteilung, machen Wertemanagement für die strategische Ausrichtung des Unternehmens und für das operative Management relevant.

**„Wir verstehen Sicherheit im Sinne von Verlässlichkeit, Zuverlässigkeit und Klarheit. Unsere Kunden können sicher sein, dass wir sie über das Verhältnis von Sicherheit und Unsicherheit, Gewinnchancen und Verlustrisiken ausführlich informieren.“**

WEBSEITE DER PRIVATBANK MERCK & FINCK

Wertemanagementsysteme sind ein ‚moralisches Versprechen des Unternehmens und seiner Mitarbeiter‘ [Wieland], alle verfügbaren Ressourcen zu mobilisieren und alle Anstrengungen zu unternehmen, die Aspekte der Humanität und Integrität im Unternehmensalltag zu realisieren. Nicht mehr, aber auch nicht weniger. So wird der ‚ehrbare Kaufmann des 21. Jahrhunderts‘ heute in Gestalt einer Corporate Governance sichtbar, die sich an transkulturellen Werten orientiert. Unternehmerisches und individuelles Handeln in einem globalisierten und komplexen Umfeld wird dadurch nicht sicher oder gar risikofrei. Das wäre letztlich auch das Ende von unternehmerischem Handeln. Die Orientierung und Selbstbindung an die grundlegenden Werte menschlicher Existenz befähigt vielmehr zum Handeln in konflikt- und dilemmaträchtigen Alltagssituationen. Diese Sicherheit ist für das Unternehmen und seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von großer, durchaus existenzieller Bedeutung.

Orientierungswissen auszubilden ist Aufgabe von Erziehung und damit auch Gegenstand von Aus- und Weiterbildung. Zwar sind unternehmens- und wirtschaftsethische Lehrstühle an deutschen Hochschulen noch sehr überschaubar, aber Bewegungen sind auf vielen Ebenen, wenn auch in kleinen Schritten erkennbar. Im betriebswirtschaftlichen Theoriediskurs kann man zum Beispiel eine Debatte wahrnehmen, die sich mit der Entwicklung einer *Versprechenstheorie* befasst. Wer sich mit Wertemanagement auseinsetzen will, kann mittlerweile auch aus einer Vielzahl von Angeboten der wissenschaftlichen oder beratungsorientierten Kompetenzentwicklung auswählen – oder, in einem ersten Schritt, zum Buch greifen. [hwb]



Küng H. et al.:  
Manifest Globales Wirtschaftsethos.  
Deutscher Taschenbuch Verlag, 2010



Rohrhirsch F.:  
Führung und Scheitern. Über Werte  
und den Wert des Scheiterns im  
Führungsalltag – Wie Führung glückt.  
Gabler, 2009



Bohlander H., Büscher M. [Hrsg.]:  
Werte im Unternehmensalltag  
erkennen und gestalten.  
Hampv-Verlag, 2004

AUS DEM LEBEN MIT DILEMMATA

## Von Sicherheitsgurten, Fallschirmen ... und Uschi Obermaier.

Immer wieder tauchen in Coachingprozessen Hinweise auf potentielle Spannungsfelder im Wertesystem der Klienten auf. Von einem dabei sehr häufig anzutreffenden Konflikt soll hier die Rede sein. Typisch in der Lebensmitte macht sich ein ‚Wertepaar‘ bemerkbar, das bei den Betroffenen nicht selten für Verunsicherung oder gar Zündstoff sorgt. Vielleicht kommt Ihnen folgende Situation bekannt vor:

Die wichtigen Karriereschritte sind gegangen, aus der Sachbearbeiterebene hat man sich erfolgreich abgesetzt auf eine der begehrten Führungspositionen. Das Gehalt stimmt halbwegs, das richtige Auto steht vor der Tür, Einfluss ist da, Macht ebenfalls. Aber irgendwie ist der ‚Sinn‘ verloren gegangen. Und immer öfter stellt sich die Frage ‚wozu das Ganze?‘ oder auch ‚wie halte ich das bloß noch 20 Jahre lang bis zu meiner Rente aus?‘

Schnell liegt die Antwort auf der Hand: Veränderung ist angesagt, aber zügig. Mitte, Ende 40 heißt es „in die Gänge kommen“, die Weichen neu stellen, wenn man vom Leben noch etwas haben will. Genauso schnell kommt allerdings die Ernüchterung: Wohin soll die Reise denn bitteschön gehen?

### Soll ich? Soll ich nicht?

Häufig nimmt nun ein zermürbendes Gedankenkarussell seine Fahrt auf: „Einen eigenen Weinberg bewirtschaften, das wollte ich ja immer schon ... aber jetzt bin ich dafür wohl zu alt.“ Oder: „Mit einem Partner selbständig ein Geschäft aufziehen, das wär’s doch. Aber schaffe ich noch einmal die 180 Grad-Kehrtwende? Schließlich muss ja auch das Haus bezahlt werden.“ Und trotzdem: „Ich will mehr von meinem Leben als Erfolg im Job, Bäume pflanzen und Söhne zeugen, bloß was?“

Das ‚innere Team‘, wie es Friedemann

Schulz von Thun nennt, besteht jetzt aus zwei wortstarken Protagonisten: Zum einen gibt es da den Freiheitskämpfer, den Rebellen, zum anderen den Zauderer, Bremser, Sorgenvollen. Das klassische Dilemma. Das ebenso klassisch für einen gründlichen Stillstand der Geschäfte sorgt.

In dieser Situation kommen sich die Betroffenen manchmal selbst ganz fremd vor, und es entsteht der Wunsch nach einer [neuen] Werteklarheit, nach einem guten Ausweg aus der ungewohnten Tatenlosigkeit und Verunsicherung.

Hier kann die Werteanalyse, wie wir sie als Intervention in einem sinn- und wertekonzentrierten Coaching durchführen, gute Dienste leisten. Bei der Betrachtung des eigenen Wertesystems wird Klienten schnell transparent, welche ihrer Werte für die widerstreitenden Gefühle verantwortlich sind. Wiederkehrend ist es dabei zum einen die ‚Freiheit‘, die eine große Rolle spielt, verstanden als Unabhängigkeit von so vielen tagtäglichen Zwängen, die das erwachsene Leben bestimmen. Mit dieser Freiheit kennen wir uns aus. Früher waren wir ja auch die reinsten Gefahrensucher, rebellierten gegen Eltern, überkommene Vorstellungen, erkämpften uns die Unabhängigkeit. Easy Rider. Wir waren mutig, risikobereit.

Und heute? Heute gibt es da einen Begleiter, der zuverlässig auftaucht, wenn uns das Abenteuer und die Unverbindlichkeit locken. Unmerklich hat sich ein neuer Wert für uns und in uns etabliert, die ‚Sicherheit‘, das Bewahrenwollen, der Wunsch nach Stabilität.

### Der goldene Käfig – und wir mitten drin

Das Bedürfnis nach Sicherheit und sein Aufstieg in der individuellen Wertehierarchie kommen nicht von ungefähr. Ein physiologisches Erklärungsmodell sieht die Abnahme des Hormons Testoste-

ron ab einem Lebensalter von ca. 25 Jahren bei gleichzeitigem Anstieg des Cortisol-Spiegels [dem ‚Sicherheitshormon‘] im Körper als Ursache für unsere zurückgehende Risikoneigung.

Eine andere Theorie vermitteln die ‚Entwicklungsphasen‘ nach Dr. Hans von Sassen. Seiner Auffassung nach entwickelt sich der Mensch in 7-Jahres-Stufen, die sich dann noch einmal in vier großen Phasen von jeweils 3x7 Jahren beschreiben lassen. Im Alter von 0 bis 21 Jahren erobern wir uns die Welt. Wir lernen und sammeln Erfahrungen. Diese Phase nennt von Sassen die ‚Rezeptive Phase‘. Von unserem 21. Geburtstag bis ca. zum 42. Lebensjahr steht dann die Umsetzung des Erlernten im Vordergrund. Wir erkämpfen uns unseren Platz im Beruf, im Leben und befinden uns in der ‚Aktiven Phase‘.

**In der ersten Hälfte unseres Lebens bekommen wir das, was wir uns wünschen; in der zweiten Hälfte das, was wir brauchen.**

ANSELM GRÜN

Spannend wird es dann in der dritten, der ‚Sozialen Phase‘, in der wir uns vom 42. bis zum 63. Lebensjahr bewegen. Diese Zeit gleicht einer Weichenstellung, denn unsere Entwicklung verläuft nicht mehr automatisch wie das Heranwachsen in jungen Jahren. Mehr und mehr ist sie abhängig von der eigenen geistigen Arbeit und der individuellen Gestaltung des Lebens. Entweder gehen wir in dieser Phase in die Stagnation oder in den Abstieg oder aber wir vertiefen unser bisheriges Wissen, reifen und werden ‚weise‘. Wenn wir zu letzterem tendieren, ist diese Entwicklungsphase von Umbrüchen geprägt, von Zweifeln am bisherigen und Verunsicherung bis sich dann förmlich ein Knoten löst. Wir entdecken unsere Verantwortung für uns selbst und den ‚sozialen Zusammenhang‘ und erleben sie als Bereicherung. Die wirklich relax

te Zeit beginnt nach von Sassen dann mit dem 63. Lebensjahr. Dann nämlich leben wir die Weisheit, sozusagen entspannt und erleuchtet in der ‚Geistigen Phase‘.

### Sicherheit = Spießigkeit

Warum erleben wir die Werte Freiheit auf der einen und Sicherheit auf der anderen Seite so häufig als geradezu unlösbaren Konflikt? Die Vermutung liegt nahe, dass uns hier ein schön stabiler Glaubenssatz zu schaffen macht: *Das Bedürfnis nach Sicherheit ist spießig!* Sicherheit, das klingt gut, wenn es um die Landesgrenzen oder den Euro geht, aber in eigener Sache? Da hört sich das Ganze plötzlich so sexy wie Bausparvertrag, Riesterrete oder Sicherheitsgurt an. Und schon bei unseren Eltern haben wir gesehen, wozu dieses vermaledeite Sicherheitsstreben führt: zu Sorgen und frühzeitigem Verreisen, Spaßbremse inklusive.

### Die Utopie von ‚Sicherheit‘ und ‚Freiheit‘

„Ich behalte diesen Job, in dem ich mich stetig anderen Interessen unterordnen muss, weil ich meinen heutigen Lebensstandard nicht gefährden möchte“ oder „ich bleibe bei meinem Partner, weil ich nicht sicher bin, ob ich in meinem Alter noch einen besseren finde“ – puh, solche niederen, biederen Motive muss man sich erst einmal eingestehen. Seit neuestem springen wir wohl nur noch mit Fallschirm...

Warum taucht dann die Sicherheit so nachhaltig und gut begründet in unseren Wertesystemen auf? Auch hierfür ist wohl eine gepflegte Grundannahme verantwortlich, nämlich die, es gäbe eine umfassende Sicherheit. Bei näherem Besehen entpuppt sich diese Idee jedoch schnell als eine Allmachtsphantasie. Wir glauben zum Beispiel, wenn wir an Bestehendem festhalten, ist die Sicherheit größer, als wenn wir uns Unbekanntem zuwenden. Dabei setzen wir jedoch stets stillschweigend voraus, dass wir nicht nur uns selbst kontrollieren, sondern auch sämtliche weiteren einflussnehmenden Parameter. Gleiches gilt meist auch für unsere

Vorstellung von Freiheit. Wie unabhängig sind wir wirklich, wenn wir den Job hinschmeißen und nach Tibet auswandern und welchen Preis sind wir bereit, dafür zu zahlen? Leben wir dann tatsächlich mit den sagenumwobenen 120 Gegenständen, inklusive Zahnbürste, Socken, Schuhen usw.? Freiheit wird schnell zu einer ganz schön relativen Angelegenheit. Und wer ist schon wirklich so frei wie Uschi Obermaier?

### Manchmal ja. Manchmal nein, aber nicht immer\*

Zur Lösung des Dilemmas um die widerstreitenden Werte Freiheit und Sicherheit bietet sich zunächst einmal die Bewusstmachung zum Beispiel im Rahmen einer Werteanalyse an. Die Entdeckung der eigenen, hinderlichen Glaubenssätze bedeutet einen wichtigen Schritt hin zu einer sinnvollen Einstellungsmodulation. Das Streben nach Sicherheit wird dann nicht mehr als ‚Erzfeind‘ der Freiheit oder gar als eine ‚*déformation professionnelle*‘ verstanden, sondern als wertvolles Zeichen der eigenen Entwicklungsfähigkeit und als eine willkommene Erweiterung des eigenen Blickfeldes. Der Lohn dieser Arbeit ist ein stabiles, tragfähiges Wertesystem für ein gelingendes, zukünftiges Leben.

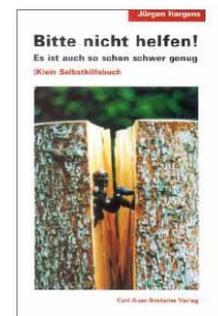
**Ohne Sicherheit vermag der Mensch weder seine Kräfte auszubilden, noch die Frucht derselben zu genießen; denn ohne Sicherheit ist keine Freiheit.**

WILHELM VON HUMBOLDT

Auf der anderen Seite kann auch die Arbeit mit der ‚Anspruchshypothese‘, wie wir sie von Viktor Frankl kennen, zu einem hilfreichen Perspektivenwechsel führen. Frankl meint: „Erwarte nicht zu viel! Denn niemand hat das Recht auf ein langes, glückliches, angenehmes oder auch völlig freies Leben. Denn wer gäbe Dir dieses Recht?“

Jürgen Hargens, formuliert in seinem Buch „Bitte nicht helfen! Es ist auch so schon schwer genug“ die Crux mit der eigenen Anspruchshaltung und welchen Gewinn an Lebensqualität es bedeuten kann, wenn wir uns von dem Gedanken verabschieden, es müsste

in unserem Leben *so oder so* sein. Er schreibt: „Das Leben ist manchmal wunderbar, aber nicht immer. Das Leben ist manchmal schrecklich, aber nicht immer.“ Vielleicht ist es ja genau so: Manchmal nehme ich mir die Freiheit, aber nicht immer. Und manchmal genieße ich die Sicherheit, aber nicht immer. Beides gehört zu mir. [mo]



Hargens J.:  
Bitte nicht helfen!  
Es ist auch so schon schwer genug:  
[K]ein Selbsthilfebuch.  
Verlag: Carl-Auer-Systeme Verlag,  
2011

**Übrigens:** Sie kennen Uschi Obermaier nicht? Uschi Obermaier gehörte in den 60er Jahren der Kommune 1 an und war Verfechterin der sexuellen Revolution. Als erstes deutsches Groupie kam sie damals zu einer breiten Popularität.

VON DEN ANFÄNGEN

## Von Sicherheit und Schutz – Wächter im Wandel der Zeit.

**Ausgehend von Biblischen Zeiten über die Mythologie zur Zeit der Römer, hin zu Security und Big Business von heute. Das wachsende Bedürfnis der Menschen weltweit für Sicherheit und Schutz lässt Security zu einem enormen Geschäftsfeld in allen Bereichen heranwachsen. Schwebte zur Römerzeit die Sicherheitsgöttin über dem Land, braucht die Menschheit heute dafür die Satellitenüberwachung.**

Schon zu vorchristlicher Zeit, ca. 1300 Jahre vor Christus, sind erste Hinweise auf das Sicherheitsbedürfnis der Menschen im alten Testament zu finden. Es steht geschrieben im Buch der Richter von Schlüsseln und Schlössern und von Wächtern und Mauern.

Zur römischen Zeit war die Göttin Securitas personifiziertes Symbol für Sicherheit und Schutz des römischen Volkes. Sie schwebte schützend über dem Reich und achtete auf die Einhaltung von Gesetzen.

Verfolgt man die Geschichten der Völker weiter, so entdecken wir, dass in allen Zeitepochen Hinweise auf Wächter, die den Reichtum der Herrschenden bewachten, zu finden sind. Bedenkt man außerdem, dass in den frühen Gesellschaftsformen das Heim, der Nachwuchs, die Vorräte und die Sippe vor Eindringlingen geschützt wurden, so wird deutlich, dass das Sicherheitsbedürfnis der Menschheit tief verankert ist.

Im Mittelalter entwickelte sich schließlich die Zunft der Türmer und Wächter im deutschen Kulturraum. Bis heute fasziniert die Menschen das Bild des Wächters, der die Stunden ansagt, die Straßenlaternen anzündet und die Menschen vor Feuer und Eindringlingen warnt. Zur Ausrüstung gehörten über viele Jahrhunderte lediglich die dunkle Kleidung, die Hellebarde, das Horn und die Laterne. Die gesellschaftliche Stellung war vielerorts gering, ähnlich wie die der Henker und Abdecker, und

damit verbunden ein kärglicher Lohn. Es gab auch Ausnahmen wie zum Beispiel in Speyer, wo durch den Stadtrat ein wohldotierter „Nachtrath“ mit Stadtratsvollmachten eingesetzt wurde. In Mainz dagegen hielten Angehörige des Militärs die Nachtwache, wofür der Walpode zuständig war.

Erst mit der flächendeckenden Einführung von Straßenbeleuchtungen und neuen Polizeigesetzen um die Wende zum 20. Jahrhundert ging gleichzeitig die Abschaffung der meisten Nachtwächter einher. Parallel zum Niedergang dieser Zunft entwickelte sich in Deutschland ein neuer Zweig, die Sicherheitsunternehmen. Das erste wurde im Dezember 1901 in Köln mit der Kölner Wach- und Schließgesellschaft [K.W.S.] gegründet.

Dabei war aller Anfang schwer! Man schickte 20 Wächter und Kontrolleure in blaugrauen Uniformen mit Armbinden, die die Firmenbezeichnung trugen, Nacht für Nacht durch die Straßen, ohne dass ein Kunde dies beauftragt hätte. Es handelte sich also um eine reine Werbemaßnahme. Da

es seit 1895 keine städtischen Wächter mehr gab, war das Bedürfnis nach Wach- und Sicherheitsdienstleistung jedoch vorhanden. Nach anfänglich großem Widerstand und Skepsis der Behörden gelang es daher durch diese Maßnahme, die ersten Kunden zu gewinnen. Ein gesteigertes Sicherheitsbedürfnis wurde so in den Menschen geweckt.

In 2010 ermittelte der Bundesverband Deutscher Wach- und Sicherheitsunternehmen e.V. einen Umsatz von 4.6 Milliarden Euro in 3.700 Sicherheitsunternehmen mit 169.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Menschen, die sich für die Sicherung des Arbeitsplatzes, der Zukunft, der finanziellen Sicherheit und, nicht zu vergessen, des individuellen Sicherheitsgefühls engagieren. Letzteres ist ein sehr trügerisches, denn – kann es Sicherheit auf dieser Welt geben? Ein wachsendes Sicherheitsbedürfnis gründet sich auf wachsendem Misstrauen und auf Angst. Die Schöpferkraft der Menschen erschafft beide Pole. Wie steht es um Ihr Sicherheitsbedürfnis? [ud]

„Eine Frau geht in einem Stehcafe zum Mittagessen. Sie holt sich einen Teller Suppe und bringt diesen vorsichtig zu einem Stehtisch. Sie stellt den Teller Suppe ab, hängt die Handtasche unter den Tisch, und merkt dann, dass sie ihren Löffel vergessen hat. Sie geht also zurück zur Theke, holt sich einen Löffel und dazu eine Serviette, die sie auch vergessen hatte.

Dann geht sie wieder zu ihrem Tisch und - zu ihrem großen Erstaunen steht da ein Mann am Tisch und löffelt fleißig ihre Suppe. Er ist kein Deutscher, nicht blond und hat keine blauen Augen, sondern dunkel, aus Italien oder aus Griechenland oder vielleicht aus der Türkei? Er kann kein Deutsch, wie sich herausstellt, so dass sie sich nicht mit ihm verständigen kann. Und der löffelt ihre Suppe!

Zuerst ist sie völlig erstaunt, sprachlos. Dass so etwas möglich ist! Dann, zehn Sekunden später, ist sie nur noch wütend. Und wieder zehn Sekunden später hat sie sich zusammengerafft und denkt: ‚Er ist wirklich frech, ich aber auch.‘ Mit dem Löffel in der Hand geht sie an den Tisch und fängt auf der anderen Seite an, aus demselben Teller zu essen.

Man würde denken, der Mann wird sich wohl entschuldigen. Weit gefehlt. Der isst ruhig weiter, lächelt - das ist seine Waffe -, er lächelt und ist freundlich, aber er lässt sich nicht beeinflussen. Und dann der Gipfel: Er gibt ihr die Hälfte ihres eigenen Würstchens! So beenden die beiden ihre gemeinsame Mahlzeit. Am Ende reicht er ihr noch die Hand, und inzwischen hat sie sich so weit beruhigt, dass sie die Hand annimmt.

Er geht weg, und sie will ihre Handtasche nehmen, aber diese ist verschwunden. Das hat sie sich doch von Anfang an gedacht: Er ist ein Gauner, ein frecher Dieb - jetzt hat er auch noch ihre Handtasche gestohlen.

Sie rennt zur Tür, aber er ist weg. Nun sieht es wirklich schlimm aus, denn in der Handtasche sind Führerschein, Geld, Kreditkarte usw. Alles weg. Da schaut sie sich noch einmal um. Auf dem Tisch nebenan steht ein Teller Suppe. Sie ist inzwischen kalt geworden. Darunter hängt ihre Tasche!

Sie hatte keinen Augenblick daran gedacht, dass es möglich wäre, dass nicht er, sondern dass sie sich geirrt haben könnte.“

Eine Geschichte von Piet van Breemen

## AUS DER FLAMMENHÖLLE

# Red Adair – mit Sicherheit keine Brandgefahr.

Zeit seines Lebens bekämpfte der ‚Herr der Flammen‘ Paul Neal Adair alle möglichen Großbrände – und zwar sehr erfolgreich. „Red“ wurde der Texaner schon als junger Mann genannt, wegen seiner roten Haare. Er war der wohl berühmteste Feuerwehrmann der Welt und schon zu Lebzeiten eine Legende.

Paul N. Adair kommt als eines von acht Kindern am 18. Juni 1915 in Houston, Texas, in sehr bescheidenen Verhältnissen zur Welt – sein Vater war Schmied. Er verlässt schon früh die Schule, um mit verschiedenen Gelegenheitsjobs zum Lebensunterhalt seiner Familie beizutragen.

In den 1930er Jahren arbeitet Adair als junger Hilfsarbeiter auf den texanischen Ölfeldern, als dort eine Ölquelle außer Kontrolle gerät. Während das Öl normalerweise gleichmäßig im Förderrohr aufsteigt, sucht es bei einem Blow-out eigene Wege oder schießt unkontrolliert hoch. Dabei kann es zum gefährlichen Brand kommen. Der damals 23-jährige Adair behält als Einziger die Nerven und verschließt das Ventil. Myron M. Kinley, einer der Pioniere der Bekämpfung von brennenden Ölquellen, hört von Adairs mutigem Einsatz und nimmt den jungen Mann sofort in die Lehre. Gemeinsam entwickeln sie in den 14 Jahren ihrer Zusammenarbeit [1945 – 1959] eine neue Methode, um Öl- und Gasbrände zu löschen.

### Ungewöhnliche Methoden

Kinley und Adair benutzen Dynamit, um die Flammen durch gezielte Sprengstoffexplosionen zu bekämpfen. Das Prinzip: Dem Feuer wird durch die Explosion kurz der Sauerstoff entzogen, den es zum Atmen braucht – die Flamme erlischt. Die Gefahr ist damit jedoch nicht gebannt – schon ein Funke würde genügen, um das weiter ausströmende Gas oder Öl erneut zu entzünden.

Gelöschte Quellen wieder unter Kontrolle zu bringen und mit einem Ventil zu verschließen gehört ebenfalls zu Adairs Job. Eines der Probleme dabei:

Das Sägen von Metallrohren verursacht jedoch starken Funkenflug – also herrscht erneute Feuergefahr. Red Adair wendet deswegen für diese



Eine heiße Angelegenheit

Die Rohre, aus denen Gas oder Öl schießen, sind nach einer Explosion oder einem Brand häufig am oberen Rand total beschädigt. Um ein neues Ventil aufsetzen zu können, müsste der Rand des Rohres sauber abgeschnit-

Arbeit ganz besondere Methoden und Werkzeuge an, zum Beispiel eine Seilsäge ohne Funkenflug.

1959 gründet Adair seine eigene Firma, die ‚Red Adair Company Inc.‘. Die

Farbe Rot wird zu seinem Markenzeichen - bei Einsätzen trägt er immer einen feuerroten Schutzanzug aus hitzebeständigem Material, bei privaten Auftritten in der Öffentlichkeit meist eine rote Krawatte.

### Spektakuläre Einsätze

Erste Bekanntheit erlangt Red Adair 1962 durch die Löschung einer brennenden Gasquelle des Gassi-Touil-Gasfelds in der algerischen Sahara. Sechs Monate lang brennt die bis zu 250 Meter hohe Flamme. In der Weltpresse nennt man sie „des Teufels Feuerzeug“. Adair und seine Mitarbeiter brauchen Monate, um die Sprengung vorzubereiten, da in Algerien zu jener Zeit Bürgerkrieg herrscht und die Beschaffung und sichere Lagerung von Sprengstoff eine enorme Herausforderung darstellt. Schließlich zündet er mit seinem Team 340 Kilogramm Nitroglyzerin - der Brand ist gelöscht, Red Adair muss ‚nur‘ noch die Auslassöffnung verschließen, was ihm schließlich gelingt. Das ‚Feuerzeug‘ macht ihn weltbekannt und verschafft ihm weitere Aufträge.

In Deutschland kommt Adair erstmals zum Einsatz bei der Bekämpfung eines durch missglückte Bohrarbeiten in der Nacht vom 29. zum 30. September 1980 entstandenen Lecks, bei dem unter hohem Druck große Mengen Erdgas aus dem Untergrundspeicher bei Frankenthal [Pfalz] schossen. Aus dem Erdloch fauchen rund 40.000 Kubikmeter Erdgas. Ein kleiner Funke könnte das Gas entzünden.

Im bayerischen Bierwang gibt es im selben Jahr ein ähnliches Unglück: Dort entweichen aus dem unterirdischen Gasspeicher 400.000 Kubikmeter Erdgas bis es Adair gelingt, die Bohrlöcher zu schließen.

1988 kommt es in der Nordsee zu einer Brandkatastrophe auf der Bohrinsel ‚Piper Alpha‘ [Occidental Petroleum], 120 Meilen nordöstlich von Aberdeen. Man hatte sie 1976 als Ölplattform gebaut und 1980 auf Gas umgerüstet. Sie fängt in der Nacht vom 6. Juli 1988 Feuer, wobei 167 Menschen

der 229-köpfigen Besatzung getötet werden. Die Plattform brennt drei Wochen lang, bis Adair und sein Team die Bohrlöcher mit Zement verschließen.

Am Ende des zweiten Golfkriegs im Frühjahr 1991 entzünden Saddam Husseins abziehende irakische Truppen in einer Politik der ‚verbrannten Erde‘ die Ölquellen des Kriegsgegners am Persischen Golf. Insgesamt brennen drei Viertel der fast 1000 Ölquellen in Kuwait. Sie zu löschen scheint eine schier unlösbare Aufgabe zu sein - eine Aufgabe für Red Adair, der inzwischen 76 Jahre alt ist. Es ist der letzte Großeinsatz unter seiner Leitung, er koordiniert die Löschteams: Das größte Problem in dem brennenden Wüstengebiet ist die Logistik. Es mangelt an notwendigem Material und die Transportwege sind zerstört. Die unglaubliche Hitze ist unerträglich und durch das Feuer herrscht ein ohrenbetäubender Lärm. Auf den kuwaitischen Ölfeldern war es 1991 so laut wie neben einem startenden Düsenflugzeug, erinnert sich Adair später. Er prognostiziert ursprünglich drei Jahre für die Brandbekämpfung, schafft es aber schließlich in neun Monaten. Paul Neal Adair wird als Held gefeiert und erhält zahlreiche Auszeichnungen.

### Eine stolze Bilanz

Adairs Team bekämpft pro Jahr durchschnittlich 42 brennende Ölquellen und Blow-outs. Die Ölfirmen zahlen ihm riesige Summen. ‚Der Spiegel‘ schätzt sein Honorar auf 50.000 Dollar pro Tag. Doch Adair setzt sich mit seinem Vermögen nicht zur Ruhe. Der Millionär aus armen Familienverhältnissen bleibt Zeit seines Lebens Feuerwehrmann. Bis zu seinem 78. Lebensjahr ist er da, wo es brennt. Und er unterstützt mit seinem Geld Kinderhilfswerke, medizinische Institute, Gesellschaften und Stiftungen. Er hat in seinem Leben rund 2000 Brände gelöscht und während seiner gefährlichen Einsätze etliche Verletzungen erlitten. Doch keiner seiner Leute ist durch die Brandeinsätze je ums Leben gekommen. Sicherheit geht vor!

1968 wird Adairs Abenteuerleben sogar verfilmt und läuft [mit John Wayne

in der Hauptrolle] als ‚Hellfighters‘ in den USA. In Deutschland kommt der Film unter dem Titel ‚Die Unerschrockenen‘ ins Kino.

1993 verkauft Red Adair seine Firma ‚Red Adair Company Inc.‘ und gründet die Beratungsfirma ‚Adair Enterprises‘. Bis zu seinem Tod bleibt er ihr Präsident.

Red Adair stirbt im Alter von 89 Jahren am 7. August 2004 in seiner Heimatstadt Houston eines natürlichen Todes. Er habe einen Pakt mit dem Teufel geschlossen, scherzte Adair bei einem Interview in den neunziger Jahren: „Er wird mir einmal einen Platz mit einer Klimaanlage geben, damit ich dann keine Feuer mehr löschen muss.“ [rr]

### 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. November 2011

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

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

AUS DEM LEBEN

## Vater werden ist nicht schwer ...

„Herzlichen Glückwunsch! Sie sind Vater einer gesunden Tochter! Kommen Sie mit!“ Die Hebamme kam aus dem OP, schob mit der einen Hand das kleine Bett mit dem Neugeborenen und zog mich mit der anderen Hand hinter sich her in den Kreißsaal.

Ungefähr anderthalb Jahre später - der Gynäkologe strahlt. „Das Herz schlägt schon, sehen Sie? Jetzt schauen wir doch mal, ob noch ein zweites da ist.“ Es entstand eine kurze Pause, während er mit der Ultraschalluntersuchung fortfuhr. Er lachte leise auf. „Da ist es ja!“ Wir sahen uns beide an und warteten darauf, dass er zugab, einen Scherz gemacht zu haben. Aber nein, freudig bestätigt er unseren ersten Schrecken: „Herzlichen Glückwunsch! Sie bekommen Zwillinge!“

Ein Vater, zwei Eltern, drei Kinder - und alles ist anders. Gravierende Änderungen der Lebensumstände können Auslöser sein für eine Justierung des eigenen Wertesystems und über dies dann auch persönlicher Einstellungen und Verhaltensweisen. Die erste Liebe, der Auszug aus dem Elternhaus, der erste Job oder auch die Geburt der Kinder sind oft wichtige Impulse dafür, sich und sein bisheriges Leben ‚in Frage‘ zu stellen. Welche Frage stellt mir hier mein Leben? Welches ‚wozu‘ tut sich durch die Veränderung für mich auf? Viele Menschen fühlen sich in den großen Lebensumstellungen überfordert und meinen, es müsste etwas geben wie ein Wandeltraining, um auf Veränderungen besser vorbereitet zu sein.

Berufliche Entwicklungen werden oft durch Unternehmen professionell flankiert. Da werden Mentoring-, Trainee- und Führungskräfteentwicklungsprogramme angeboten, um Mitarbeiter mit den notwendigen Fertigkeiten auszustatten, um anstehende berufliche Herausforderungen besser zu bewältigen. Solche Programme spenden Sicherheit, eine *Sicherheit durch Begleitung*. So wie uns die Eltern durch die Kindheit,

Lehrer durch die Schulzeit, Professoren durch das Studium begleiten und Orientierung und Klärung bieten. Wie war es bei Ihnen? Haben Sie Begleitung erlebt, als es bei Ihnen hoch herging? Haben Sie sich sicherer gefühlt, und was genau war die Qualität, die Ihnen dieses Gefühl vermittelte? Firmeninterne Entwicklungsprogramme mit ihren professionellen Begleitern aus Mentoring, Training oder Coaching haben den Anspruch, die Mitarbeiter für das eigene Unternehmen noch wertvoller zu machen. Sie ermöglichen eine bessere Integration, ein besseres Verständnis für die Unternehmensprozesse oder eine bessere Sozialkompetenz für das Führen anderer Menschen. Im beruflichen Umfeld wird begleitet - aber, wie sieht die Unterstützung aus, wenn man Vater wird? Wenn eine Veränderung eintritt, für die Mann sich noch nicht gut vorbereitet weiß?

### ... Vater sein, dagegen sehr

Vater zu werden bedeutet erst einmal eins: Viele Fragen, die zunächst einmal unbeantwortet bleiben und ohne Ende neue Unsicherheiten produzieren. Schon die Natur hat das Vatersein spannend inszeniert und eine besondere Extra-Schwierigkeit eingebaut: Vater zu werden, beginnt zu einem anderen Zeitpunkt als Mutter zu werden. Die Mutter beginnt viel früher, eine Beziehung zu ihrem gewollten Kind und zu ihrer neuen Rolle aufzubauen. Zusätzlich ist die Begleitung der Mutter während dieser Zeit durch ihren Frauenarzt, durch die Hebamme und durch Beratungsangebote optimal organisiert und vorbereitet. Die Mutter ist begleitet und fühlt sich im Regelfall sicher.

Der Vater hingegen ist noch gar kein Vater, wenngleich ihn meist schon alle so nennen. In seinem Beziehungsaufbau zum Kind ist er auf die Mutter angewiesen, die als einzige über eine unmittelbare und körperliche Verbindung zum Kind verfügt. Für zehn Monate ist die Rolle des Vaters im Wesentlichen auf die des Zuschauers und des Beglei-

ters der Mutter reduziert. Ein direkter, intimer Kontakt zum Kind wird erst nach der Geburt möglich. Dennoch bleibt auch dann noch Unsicherheit ein zentrales Element während dieser Zeit. Und wieder tauchen Fragen auf:

Mache ich alles richtig? Auf was muss ich verzichten, wenn das Kind da ist? Werde ich genug Zeit für mich selbst haben? Wird meine Partnerschaft zu meiner Frau noch so sein wie vorher? Wird unsere Liebe das aushalten? Werde ich meine Karriere wie geplant fortsetzen können? Verdiane ich genug, um eine Familie zu ernähren? Werde ich ein guter Vater sein? Werde ich mein Kind zu einem guten Menschen erziehen? Kann ich meinem Kind alles bieten, was es braucht? Welche Werte möchte ich meinem Kind mit auf seinem Lebensweg geben?

Im privaten Verhältnis justieren die Eltern gemeinsam ihre Wertesysteme, um mit der neuen Situation umzugehen. Die unterschiedlichen Startbedingungen nivellieren sich in einer intakten Partnerschaft mit der Zeit - besonders dann, wenn die Eltern in einer guten Beziehung verständnisvoll miteinander umgehen. Staatliche Unterstützungen, wie zum Beispiel durch die Elternzeit, erleichtern die neue Situation zudem. Und im Beruf?

Im beruflichen Kontext trifft der gewordene Vater auf eine andere Situation. Während er beginnt, sich in seinem Werteverständnis neu auszurichten, ist sein berufliches Umfeld an dieser Veränderung erst einmal nicht beteiligt. Dies scheint auf den ersten Blick logisch, sind die privaten Änderungen aus einer sehr persönlichen Entscheidung entstanden und die damit einhergehende Unsicherheit mithin Privatsache. Aber ist das nicht zu kurz gesprungen? Sollte es nicht im Sinne des Unternehmens sein, dass sich der werdende Papa und seine Kollegen sicherer fühlen, um die sich aus der Vaterrolle ergebenden Anpassungen besser zu meistern? Was könnte dafür getan werden?

Schon vor der Geburt des Kindes könnte zum Beispiel ein väterflexibles Arbeitszeitmodell entwickelt werden, das nicht erst oder nur rund um den Geburtstermin greift. Auch die nicht seltenen Vorurteile gegenüber der Elternzeit und die mit ihr oft verbundenen in Aussicht gestellten ‚Kariereknicken‘ sollten zwischen Unternehmen und Mitarbeiter konstruktiv aufgelöst werden. Ferner könnten Unternehmen beginnen, werdende Väter miteinander zu ‚vernetzen‘ und dann das ‚Papa-Netzwerk‘ zu begleiten – vielleicht in einer Art Vätermentoring, bei dem Führungs-

gilt, meist relativ kurz angelegt ist. Bleibt also, die Mehrarbeit des Teams durch eine aufmerksame Führung zu unterstützen und die zusätzlichen Leistungen stimmig zu würdigen. Die Erwartungen an Kompensationen sind von Mensch zu Mensch unterschiedlich, ein ‚Vater-Wiedereingliederungs-Teamevent‘ ist jedoch allemal eine gute Gelegenheit, nicht nur die Phase der längeren Zusatzarbeit zu beenden, sondern auch, um eine Kommunikation über den Umgang mit einer neuen Lebensrolle zu initiieren.

Kollegen erleichtert. Den Workload für die von der Abwesenheit des Vaters betroffenen Kollegen gilt es durch den Vorgesetzten frühzeitig zu justieren. Dazu ist es wichtig, für die Zeit der Abwesenheit des Vaters klare Kommunikationskanäle und entsprechende Zeitfenster abzustimmen, damit das Know How des Mitarbeiters weiterhin zur Verfügung steht.

Spätestens im Zuge der Wiedereingliederung muss ein Unternehmen interessieren, ob sich beim Vater Prioritäten verändert haben. Gibt es Bedarf an dauerhaft flexiblen Arbeitszeitmodellen? Ist der mit dem Mitarbeiter abgestimmte Entwicklungspfad noch gültig? Wie sind die vereinbarten Ziele zu überdenken? Mit einem solchen Gespräch, das zum Ende der Abwesenheitszeit geführt werden kann, fängt das Unternehmen frühzeitig die Veränderungen im Wertesystem des Mitarbeiters auf und kann darauf reagieren. Diese und weitere Maßnahmen lassen sich prozessual beschreiben und konkret in die Personalarbeit integrieren. Erwartungshaltungen seitens und Anforderungen an den Mitarbeiter werden so kanalisiert, dokumentiert und handhabbar.

### Frankl'sche Väter?

Während im Beruf der Prozess der Sinnfindung und Sinnerfüllung zuweilen durch unpassende Stellenbesetzung, fragwürdige Führungsmethoden oder mangelhafte Weiterbildung erschwert wird, bietet die Geburt eines Kindes einen solchen Sinn aus sich selbst heraus an. Einen Sinn, weil nicht die eigene Vorteilsgewinnung [„Mir geht es gut, weil ich Vater geworden bin“] im Vordergrund steht, sondern weil er in der Hinwendung auf das Kind gefunden wird [Mir geht es gut, weil ich einen Beitrag dafür leiste, damit es meinem Kind gut geht“]. In Selbstvergessenheit sich für das neugeborene Kind liebevoll einzubringen, beschreibt das, was Viktor Frankl ‚Selbsttranszendierung‘, hier bezogen auf das Kind, nennt. Die Natur zeigt dem werdenden Vater in diesem Zusammenhang eine interessante Richtung:



Ich bin Vater! Und nun?

kräfte, die bereits Vater geworden sind, eingebunden werden und ihre Erfahrungen weitergeben.

Genauso wichtig wie die Begleitung des werdenden Vaters ist natürlich auch die Betreuung des Kollegen-Teams. Nutzt der Vater Teilzeitmodelle oder ist er über einen bestimmten Zeitraum vollständig abwesend, so entsteht Mehrarbeit für den Rest des Teams. Ein Ausgleich durch Interimressourcen oder Zeitarbeiter ist hier selten zweckvoll, da der Zeitraum, den es zu überbrücken

Indem also der Prozess der ‚Väterzeit‘ im Rahmen einer Aus- und Wiedereingliederung in den Arbeitskontext strukturiert wird, schafft ein Unternehmen Sicherheit sowohl für den betroffenen Mitarbeiter als auch für sein kollegiales Team. Vätermentoring war dazu der erste Vorschlag, eine Flexibilisierung der Vaterarbeitszeit ein zweiter, ferner sollte berücksichtigt werden, dass kurzfristige Ausfälle des Vaters eher mehr als weniger wahrscheinlich sind und es dazu einen Prozess braucht, der erforderliche Übergaben von Aufgaben an

In einer Studie untersuchte die amerikanische Forscherin Anne Storey Hormonveränderungen bei Frauen und Männern im Zuge einer Schwangerschaft und der Geburt. Noch ist unklar wodurch ausgelöst, aber etwa drei Wochen vor der Geburt steigt nicht nur im Blut der Mutter, sondern auch im Blut des Vaters der Spiegel des Milchbildungshormons Prolaktin um bis zu 20 % an. Nach der Geburt sinkt der Spiegel des ‚Männlichkeitshormons‘ Testosteron um bis zu einem Drittel bei werdenden Vätern. Dabei verhalten sich die untersuchten Männer umso fürsorglicher gegenüber ihren Kindern, je niedriger ihr Testosteronspiegel sinkt.

[Quelle: Delahunty, K. M., McKay, D. W., Noseworthy, D. E., & Storey, A. E., 2006: Prolactin responses to infant cues in men and women: effects of parental experience and recent infant contact. Hormones and Behavior.]

Aus dieser Studie ergeben sich konkrete Sinnfindungsalternativen. Männer, die den ‚Trick‘ ihrer Physis zu schätzen wissen und sich mit ihrem tendenziell auf Fürsorge ausgerichteten Wertesystem um ihr Kind kümmern wollen [also konkret viel Zeit dem Kind ‚von klein auf‘ widmen möchten], haben eine andere Erwartung an eine firmeninterne Unterstützung als die Männer, bei denen das Männlichkeitshormon weniger stark sinkt. Diese suchen zum Beispiel über eine erfolgreiche Fortsetzung ihrer beruflichen Laufbahn nach der Möglichkeit, über die damit gebotene wirtschaftliche Sicherheit zum Wohl des Kindes beizutragen. Wir alle kennen diese beiden Vätertypen und eine Vielzahl der zwischen diesen Polen liegenden Ausprägungen. Für den werdenden Vater jedoch wird deutlich, dass er um eine Reflexion seiner Werte und der mit ihnen verbundenen Einstellungen zur Rolle nicht umhin kommt. Dies ist die Verantwortung des Vaters. Ihn auf diesem Wege zu begleiten, sollte in der Verantwortung des Unternehmens verankert sein – der Gewinn dieser gemeinsamen Anstrengungen wird ein souveräner, authentischer und damit ‚werte‘voller Mitarbeiter für das Unternehmen sein. [fjs]

## NEUE INDIVIDUAL-COACHINGAUSBILDUNG

### AUSBILDUNG ZUM KRISEN-COACH

- Jeder Mensch strebt nach einem erfüllten Leben mit Aufgaben zum individuellen Wachstum, nach robusten und verlässlichen Beziehungen, nach Geborgensein 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 hand-feste 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 Ausbildungsmodule 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: [www.ausbildung-zum-krisencoach.de](http://www.ausbildung-zum-krisencoach.de) informiert Sie über das Team, die Termine der kostenfreien Beratungsgespräche und die Inhalte. Das Konzept der niveaullollen Individualausbildung, das wir mit anderen Themenschwerpunkten bereits seit über zehn Jahren unter dem Markennamen CoachPro® anbieten, ermöglicht es Ihnen, flexibel und zeitnah zu beginnen.

## BABYBOOMER MEETS Y

Wer heute mit knapp 30 als Nachwuchskraft seine Leistung bringen will, stellt an sein künftiges Unternehmen deutlich andere Forderungen als seinerzeit die Babyboomer. Für die Mitglieder der Y-Generation, die zum Millenniumswechsel geboren wurde und heute als ‚digital natives‘ den Tag mit Facebook & Co. durchwittert, sind Sinnhaftigkeit, moderne selbstgesteuerte Lernformen, faire Bezahlung und der Erhalt von Freundschaften und Beziehungen in und außerhalb des Unternehmens ein ‚Must‘.

Manche Manager der älteren Schule sorgen sich, ob sich zu dieser Haltung auch das Quäntchen Belastbarkeit und Power gesellt, das erforderlich ist, um nicht nur über Leistung zu parlieren, sondern sie auch dauerhaft zu zeigen. Und das wird nötig sein, wenn nach und nach aus heute 50 Millionen Erwerbstätigen in Deutschland in 25 Jahren nur noch 40 Millionen geworden sein werden. Aber die Sorge scheint unnötig, wenn Unternehmen, die Leistung fordern auch beständig Sinnmöglichkeiten bieten. Wenn Sinnvereinbarungen getroffen werden und sich das ‚People Management‘ vom ‚Human Capital-‘ zum ‚Human Value Management‘ entwickelt. Firmen, die dies bisher nicht im Fokus hatten, tun gut daran, initiativ zu werden. Sinnfindung wird schneller als viele denken können zum zentralen Erfolgsfaktor werden und die Basis der existenziellen Sicherheit eines Unternehmens bilden.

Sie suchen dazu professionelle Beratung?  
[www.werteinstitut.de](http://www.werteinstitut.de)

„Was ist Sicherheit? Sicherheit kann sich auf alle Bereiche beziehen: Soll ich jeden Tag einen Regenschirm mitnehmen, auch wenn die Wahrscheinlichkeit des Regens nur 10% ist? Soll ich immer zehn Glühlampen kaufen in der Angst, dass sie alle an einem Tag kaputt gehen könnten? usw. Hier kann man natürlich von einem extremen, fast krankhaften Sicherheitsbedürfnis sprechen.

Es ist aber menschlich, uns zu unterstellen, dass wir im Allgemeinen ein Streben nach Sicherheit in folgenden Bereichen haben: a] nach Existenzwahrung, das heißt, dass man genügend Geld hat um leben zu können oder gar seinen Lebensstandard halten zu können. b] Gewaltfreiheit, also vor Gewalt anderer Menschen ebenso wie Abwesenheit von Krieg, und auch Sicherheit vor Bedrohungen und Verletzungen; das heißt, Menschen suchen eine Sicherheit unversehrt zu bleiben. c] Gemäß der Maslow'schen Bedürfnispyramide ist es für uns ein essentielles Anliegen, niedere Bedürfnisse wie körperliche Unversehrtheit und soziale Bindungen sicherzustellen, um unsere Sehnsüchte nach Individualität und Selbstverwirklichung befriedigen zu können.

Trotzdem kann man grob zwischen zwei Menschentypen unterscheiden: Auf der einen Seite gibt es Menschen, die extrem viel Sicherheit suchen, jegliche Schritte hinsichtlich potentieller Gefahren und Absicherungen durchdenken und nichts dem Zufall überlassen. Auf der anderen Seite finden sich Menschen, die extrem wenig Sicherheit suchen und die jedes Risiko eingehen, weil sie sich ansonsten in ihrer Freiheit eingeschränkt und eingeengt fühlen. Man reist zum Beispiel in einen anderen Kontinent, ohne jemanden zu kennen, ohne Geld zu haben, weil man Abenteurer ist oder die Herausforderung sucht. Man begibt sich in gefährliche Gegenden dieser Welt, weil man eine Illusion der Unangreifbarkeit hat [ein fast naives Sicherheitsgefühl]. Andere alltägliche Beispiele sind die mangelnde Prävention im Sinne von Vorsorge fürs Alter oder ungeschützter Geschlechtsverkehr trotz wechselnder Partnerschaften – geprägt durch eine gewisse Art von Sorglosigkeit oder das ‚Prinzip Hoffnung‘, im Sinne von ‚Das wird sich schon regeln‘.“

Dieter Frey



Professor Dieter Frey

Dieter Frey, 1946 in Röt bei Freudenstadt geboren, war von 1970 bis 1975 unter Professor Martin Irlé wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Universität Mannheim. 1977 erhielt er ein Habilitationsstipendium der Deutschen Forschungsgemeinschaft und war ab 1978 für 15 Jahre an der Universität Kiel als Professor für Psychologie tätig. Im Jahr 1993 nahm er einen Ruf der Ludwig-Maximilians-Universität in München an, deren Dekan der Psychologie-Fakultät er von 1998 bis 2002 war. Professor Frey erhielt 1998 den Deutschen Psychologie-Preis, seine Forschungsgebiete umfassen unter anderem das Entscheidungsverhalten in Gruppen, die Entstehung und Veränderungen von Einstellungen und Wertesystemen, Teamarbeit und Führung. Seit 2003 ist er Akademischer Leiter der Bayerischen Elite-Akademie. Ralph Schlieper-Damrich sprach mit ihm.

**WertePraxis:** Herr Professor Frey, was bedeutet Ihnen persönlich Sicherheit?

**Dieter Frey:** Sicherheit bedeutet für mich sehr viel. Und das sage ich, obwohl ich eigentlich sehr viel Sicherheit habe: einerseits als Beamter, und weil ich mich in einer Stadt wie München sehr sicher fühle, und andererseits Dank meiner Selbst-Sicherheit aufgrund der vielen Erfolge [wie selbstverständlich auch Misserfolge] im Leben, die einen prägen und stärken. Ich hatte früher immer Angst vor Arbeitsverlust, aber auch Angst, materiell nicht abgesichert zu sein. Insofern bedeutet Sicherheit schon sehr viel für mich. Auf der anderen Seite kenne ich sehr viele Dinge im Leben, wo ich Herausforderungen, manchmal sogar Abenteuer suche und neugierig, manchmal auch trotzig bin, ob man so genannte nicht-veränderbare Welten nicht veränderbar machen kann. Insofern kenne ich sowohl eine Welt von Sicherheiten wie eine Welt von Unsicherheiten, wo man nicht weiß wie der morgige Tag aussieht.

**WertePraxis:** In einem Interview mit der Wirtschaftswoche meinten Sie vor drei Jahren, dass deutsche Unternehmen zu wenig Wert auf Innovationen, Entrepreneurship, Kreativität, eine partnerschaftlich orientierte Unternehmenskultur und ethikorientierte Führung legen. Deutsche Manager seien zudem zu technisch orientiert und zu wenig professionell in der Menschenführung. Ist das aus Ihrer Sicht heute auch noch so oder hat sich die Lage verändert?

**Dieter Frey:** Nun, ich möchte Deutschland nicht schlecht reden, denn wir sind ja immerhin Export-Vizeweltmeister. Und das wäre nicht möglich, wenn durchgängig schlecht geführt wird. Trotzdem denke ich schon, dass das Potential an Motivation und Kreativität, das wir haben, nicht ausgeschöpft wird. Und ich muss leider sagen: In den Schulen und Firmen, teilweise auch in den Universitäten wird nicht so geführt, dass man damit zufrieden sein könnte. Angefangen bei den Schulen, dort haben wir zu oft eine Demütigungskultur. Und in den Firmen haben wir einen hohen Prozentsatz an innerer Kündigung,

das zeigen unsere eigenen Untersuchungen. Die Gallup-Umfragen gehen ja noch weiter, indem sie belegen, dass nur ca. 16% in ihrem Job wirklich begeistert sind, also nur gut jeder siebte Arbeitnehmer.

Nun geht es zwar nicht um Begeisterung bei der Arbeit, sondern um Zufriedenheit. Und da bleibe ich dabei, dass deutsche Manager zu wenig professionell in der Menschenführung sind. Soll heißen: Der partizipative, argumentative, kommunikative, wertschätzende Führungsstil ist einfach nicht flächendeckend ausgebreitet. In der Tat, ist für Innovationen eine partnerschaftlich orientierte Unternehmenskultur und eine ethikorientierte Mitarbeiterführung die wichtigste Grundlage.

**WertePraxis:** Haben aus Ihrer Wahrnehmung die multiplen Krisen, die in den letzten Jahren über uns hereinbrachen, zu einem veränderten Sicherheitsbedürfnis der Menschen in Deutschland geführt? Zuweilen kann man ja auch den Eindruck gewinnen, dass das kollektive Unwissen in der Analyse brisanter Ereignisse einen wesentlichen Beitrag zum Sicherheitsempfinden leistet – frei nach dem Motto: Was ich nicht weiß, macht mich nicht heiß.

**Dieter Frey:** Nach wie vor haben die Menschen zurecht ein hohes Sicherheitsbedürfnis, und das ist in Deutschland vermutlich noch etwas stärker ausgeprägt, aufgrund der Geschichte. Aufgrund der Wirtschafts- und Finanzkrise ist natürlich die Sehnsucht nach Sicherheit wieder gestiegen und durch die augenblicklichen Turbulenzen aufgrund der Schuldenkrise in den USA, aber auch in Europa, sind die Menschen natürlich verunsichert. Ebenso gilt nach wie vor, dass die Menschen eine hohe Sorge haben, arbeitslos zu werden. Sie haben schon deshalb ein großes Sicherheitsbedürfnis.

**WertePraxis:** Die taubblinde Schriftstellerin Helen Keller hat einmal gesagt: „Sicherheit ist vor allem Aberglaube. Sie existiert weder in der Natur, noch erleben die Kinder der Menschheit sie. Gefahr zu meiden, ist langfristig nicht

sicherer als ihr direkt gegenüber zu treten. Die Furchtsamen trifft es genauso oft wie die Wagemutigen. Das Leben ist entweder ein kühnes Abenteuer oder gar nichts.“ Mit diesem Satz wird das verbreitete Streben nach Sicherheit als eher absurd dargestellt. Wie stehen Sie als Wissenschaftler und als Lehrer Ihrer Studenten zu diesem Streben?

sind, werden sie gewiss auch kein Abenteuer wagen. Also meine These ist: Das, was Helen Keller gesagt hat, ist insofern richtig, dass die Sicherheit nirgendwo richtig existiert – weder in der Natur noch bei den Kindern der Menschheit, weil sie eben sehr oft auch traumatische Erlebnisse haben. Aber je mehr Sicherheit im Sinne von Selbstsicherheit und Bindungsklarheit erfah-



Die sichere Heimat von Professor Frey: München

**Dieter Frey:** Man muss dieses differenziert sehen. Menschen brauchen zunächst mal Sicherheit in der Erziehung. Sie brauchen eine Orientierung, sie brauchen ein Fundament, sie brauchen Vertrauen. Die gesamte Bindungsforschung zeigt dieses. Dort, wo keine Bindung vorhanden ist oder dieses unsicher ist, verunsichert man auch Menschen. Ich würde im Gegenteil sagen: Je mehr Menschen innerlich gefestigt sind, aufgrund früherer Bindungen, auch in der Familie, umso eher können sie sich der Gefahr aussetzen. Das heißt, umso neugieriger können sie sich verhalten, umso mehr können sie zu neuen Ufern gehen, wagemutig werden, risikofreudig werden. Das kann man aber eher, wenn man ein Grundvertrauen oder ein hohes Ausmaß an Sicherheit hat. In dem Augenblick, wo Menschen sehr ängstlich und unsicher

ren und erlebt wird, umso eher können wir wie gesagt selbstständig und zuverlässig agieren.

**WertePraxis:** Viktor Frankl meinte einst, dass ein Mensch, der sein Glück direkt anpeilt, es mit großer Wahrscheinlichkeit verfehlen wird. Findet der Mensch jedoch seinen Sinn im Leben, so folgt hieraus auch das Gefühl des Glücks. Ist das mit der Sicherheit wohl auch so?

**Dieter Frey:** Den Aussagen von Viktor Frankl würde ich zustimmen. Wohlweisend, dass man aber durchaus auch sein Glück anstreben kann, im Sinne von „Was ist mir wichtig? Und wo sind die Ziele? Per Zufall kommt das ja auch nicht. Aber letztlich glaube ich schon, dass gilt: Wer den Sinn gefunden hat, der

kann daraus auch ein Gefühl des Glücks ableiten. Aber wiederum: Man muss doch selber auch Akteur [und nicht nur Beobachter] sein.

Bei der Sicherheit sehe ich es nicht so. Man kann Sicherheit zum Beispiel in vielem anstreben: Sicherheit in der Partnerschaft, im Beruf, in der Geldanlage, in der Absicherung. Und ich glaube nicht, dass man das unbedingt zwangsläufig verfehlen wird.

Vielleicht kann man es so sagen: Die Leidensvermeidung kann sehr wohl zum Problem im Leben werden. Wenn man das Leiden zu stark zu vermeiden sucht – und sehr starkes Sicherheitsstreben geht ja häufig in diese Richtung – dann kann dies zu Lasten von Lebendigkeit gehen. Es kann ein neurotisches Leben werden – voll von Zwängen und Kontrolle.

**WertePraxis:** Sie sind im Tierkreiszeichen Krebs geboren. Es wird behauptet, dass Krebse gütig, gefühlvoll und weich seien und deshalb auch bestrebt sind, Gefahren aus dem Weg zu gehen. Worin besteht aus Ihrer Ansicht nicht nur für Krebse das ‚gesunde‘ Maß an Sicherheitsbedürfnis, das noch befreit ist von zu starken Kontrollmechanismen und zwanghaften Maßnahmen?

**Dieter Frey:** Ja, also wenn ich es so sehe, dann kann ich mich mit der Charakterisierung des Krebses durchaus identifizieren. Extremen Gefahren bin ich vielleicht in der Tat in meinem Leben aus dem Wege gegangen. Aber ich habe letztlich auch vieles herausgefordert oder als Herausforderung empfunden. Ein gesundes Maß an Sicherheitsbedürfnis besteht darin, dass man auch nicht zu sorglos sein sollte, sondern sich situationsentsprechend absichern sollte, sei es bei Risiken, ob das bei Fahren im Nebel ist, bei Schutzkleidung auf dem Motorrad, bei der Gesundheitsvorsorge. Auf der anderen Seite muss man die Freiheit haben, jeden Tag neu zu beginnen, aber auch individuelle Herausforderungen zu suchen und sich diesen zu stellen.

**WertePraxis:** In Schillers Drama Wallensteins Tod findet sich der Satz: „Fort! Fort! Hier ist nicht länger Sicherheit für

mich.“ Mir entsteht dabei das Bild, dass Sicherheit geschenkt wird und nicht gegeben ist. Sicherheit wird dann zu einem Wert, der sich in seiner Gänze aus dem Erleben anderer Werte erst ergibt. Um mit Frankl zu sprechen: Welche Erlebniswerte sind es für Sie, um ‚alles in allem‘ das Gefühl persönlicher Sicherheit zu verspüren?

**Dieter Frey:** Das Gefühl persönlicher Sicherheit bekomme ich zunächst mal durch das Selbstvertrauen zu mir selber. Dass ich mir bewusst bin, vieles nicht zu wissen, aber auf der anderen Seite auch sehr vieles zu wissen, und mir klar ist, dass ich mein Leben selbstständig gestalten und auf den eigenen beiden Beinen stehen kann. Das gibt einem schon mal ein Gefühl der Sicherheit. Wenn man dann noch materiell einigermaßen abgesichert ist, so dass man weiß, auch in schlimmster Not würde man nicht sofort hilflos werden, hilft dieses. Ein dritter Punkt ist das Wissen, man hat ein soziales Netz von Freunden, Familie, die einem das Gefühl der Sicherheit geben. Um ganz ehrlich zu sein finde ich den ersten Aspekt am wichtigsten, dass man sicher ist, schwierige Probleme im Leben immer wieder meistern zu können.

**WertePraxis:** In Berlin fand ich jüngst das Graffiti: „Suchst du nach einer helfenden Hand, dann schau am Ende deiner Arme nach.“ Das klingt doch sehr nach: Hör auf, Dich auf andere zu verlassen. Hör auf, Deinen Wunsch nach Sicherheit an Dritte zu delegieren. Hör auf, Dich selbst zu schwächen. Hör auf Dich!

**Dieter Frey:** Ja, ich finde dieses Graffiti auch ganz gut. Denn in der Tat muss man zunächst selber auf eigenen Beinen stehen und mit sich selbst einig sein und gut klar kommen, sich auf sich selbst verlassen können. Wenn dann noch etwas Zusätzliches dazu kommt, ist dieses eine große Bereicherung. Sich nur auf andere zu verlassen, bringt einen nicht nur in eine Abhängigkeit, sondern setzt schon fast ein Urvertrauen voraus.

**WertePraxis:** In unseren aktuellen Beiträgen in der WertePraxis beschrei-

ben die Autoren einige grundlegende Fähigkeiten und Verhaltensweisen, die einen Beitrag zur Sicherheit leisten: In Szenarien zu denken, ein Netzwerk von Menschen mit unterschiedlichen Lebensmodellen zu pflegen, das Geliebte zu schützen und andere mehr. Welche Empfehlungen geben Sie unseren Lesern, um sich in ihrer Sicherheit ‚wiegen‘ zu können?

**Dieter Frey:** ... Ich würde ihnen fünf Empfehlungen geben, die mit lebenswertem Arbeiten und lebenswertem Leben verbunden sind und die vielleicht auf dem ersten Augenblick mit „Sicherheit“ gar nichts zu tun haben:

- genügend Schlaf
  - richtige Ernährung [Essen, Trinken]
  - Pflege der sozialen Beziehungen, Freunde, Familie und des sozialen Netzwerks
  - genügend Meditation und Reflexion, was mir im Leben wichtig ist
  - für die eigenen Werte eintreten und dafür kämpfen, sich dafür einsetzen
- All dies zusammen gibt einem so etwas wie eine Grundlage für Sicherheit.

**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.

**Dieter Frey:** Da bin ich jetzt mal sehr konventionell. Ich würde mir dann gerne die Zeit nehmen, endlich mal wieder Karl Poppers schönes Buch „Die offene Gesellschaft und ihre Feinde“ mitzunehmen und noch mal so zu lesen wie zu der Zeit als ich 22 Jahre alt war. Als Musik würde ich etwas mitnehmen, was ich immer wieder hören kann, nämlich die „Brandenburgischen Konzerte“ von Bach. Tja, die Flaschenpost mit den drei Sätzen... das hängt ein bisschen davon ab, ob ich tatsächlich alleine da wäre. Wenn das der Fall sein sollte, würde ich schreiben: Leute, ich möchte nicht mehr allein auf der Insel sein. Hier die genaue Lage. Bitte sucht und findet mich!

EIN PLÄDOYER FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE ZWISCHEN BAUM UND BORKE

## Unlocked Leader

Das waren Zeiten, damals, als Führung noch von oben nach unten ging. Als es ‚Untergebene‘ gab und die Führungskraft von ganz oben legitimiert wurde. Als die Quadratmeter Bürofläche noch Hinweis gaben auf den internen Status und die stabile Bürokratie sich auf den Umlaufmappen auf prächtigste Weise widerspiegelte. Da wurden noch Entscheidungen vom Dach bis in den Keller herunterkaskadiert und man wusste, ob man drin und wann man dran war.

Und heute? Die Organisationen verlieren immer mehr ihre einstigen Formierungen, sie werden flunderflach, prozessgesteuert, schnell und stets suchend nach Menschen mit einem ‚entrepreneurial spirit in an unlocked organization‘. Mitarbeiter werden geführt, indem man mit ihnen die jeweiligen Rollenverständnisse aushandelt und dabei nach der anfänglichen gegenseitigen ‚Abtastung‘ einen dyadischen Interaktionsprozess startet, in dessen Mittelpunkt die Klärung der beidseitigen Werteverständnisse steht. Denn: ‚Verstehe ich Deine Werte, verstehe ich auch Deine Einstellungen und Haltungen und Verhaltensweisen und Ziele und Rollen – dann erst verstehe ich wirklich, warum Du etwas so sagst, wie Du es sagst.‘ Die kleine, manchmal schwierige Nebenbedingung: Die Akteure müssen ihre Werte kennen.

Von dem heiligen Narren Mullah Nasrudin gibt es eine Geschichte, wie er eines Tages in eine Bank ging, um einen Scheck einzulösen. Man fragte ihn: „Können Sie sich bitte identifizieren?“ Da griff er in seine Tasche, zog einen kleinen Spiegel heraus, schaute hinein und sagte: „Ja, stimmt, das bin ich.“

Graen und Scandura haben in ihrer Theorie der Führungsdyaden in den 1990er Jahren beschrieben, dass ein Vorgesetzter von verschiedenen Mitarbeitenden unterschiedlich beurteilt wird, es also keine generalisierte Führung geben kann. Die Vorstellung einer ‚unisex und unistyle Führung‘ ist also an sich längst passé. Angemessenes Führungsverhalten zeigt sich als Vielzahl differen-

zierter Führungsformen, gelingenden bilateralen Kommunikationsplattformen und als permanente Formung kleinster Wertegemeinschaften zwischen Führungskraft und Mitarbeiter. Dennoch hört man immer noch Führungskräfte, die meinen, es sei zweckvoll, alle Mitarbeiter ‚gleich‘ zu behandeln. Tritt man dieser Haltung mit dem Anspruch an Differenziertheit entgegen, äußern Führungskräfte oft Bedenken, mit dieser Form der Führung überfordert zu sein.

Wir wollen etwas helfen: Um in der Mitarbeiterführung größerer Gruppen nicht zu einer Werte-Eierlegenden-Woll-Milch-Führungs-Sau zu mutieren, klingt es doch recht vernünftig, sich zu erinnern an Grundwerte, die jeder Arbeitsbeziehung zuträglich sind. Fällt die Erinnerung daran schwer, weil man vielleicht als Führungskraft selbst nicht die Führung bekommt, die man braucht, so bietet sich ein Gespräch zwischen Führungskraft und Mitarbeitern an. Eine solche Reflexion ist immer stärkend, denn Führungshandeln basiert nicht nur auf dem, was der Führer *ist*, stets wird er auch zu dem Führer, wie er in seiner Führung *handelt*. Wer sich dieser Entwicklung nicht entzieht, hat nach amerikanischer Sprechweise gute Chancen als ‚charismatisch‘ zu wirken.

Wir wollen es hier weniger bombastisch aufhängen. Mitarbeiter wollen schlicht persönlich berührt sein, wenn ‚Geführtwerden‘ auf der Tagesordnung steht. Und weil Führen zu mindestens 150% aus Kommunikation besteht, entsteht Berührtsein dann, wenn die Worte, die ein Führender spricht, mit den Werten, die er lebt, in Einklang stehen und mit den Geführten im Dialog ‚ausgehandelt‘ wurden. Im dauerhaften Vollzug wird so aus wertebasiertem kommunikativem Handeln eine Führungshaltung, die Menschen verstehen, nachempfinden und mittragen können. Und wie würden Sie selbst als Geführter diesen Zustand nennen, in dem Sie dann sind? Vielleicht – sicher? [rsd]

## 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

[fjs] = Florian Schubert  
[hwb] = Hanswalter Bohlander  
[mo] = Monica Ockenfels  
[rr] = Regina Radlmair  
[rsd] = Ralph Schlieper-Damrich  
[ud] = Ulrike Demmel

### FOTOS

Seite 1: © Markus Luigs – Fotolia.com  
Seite 2: © Monkey Business – Fotolia.com  
Seite 3: © El Gaucho – Fotolia.com  
Seite 4: © M.Gove – Fotolia.com  
Seite 6: © Buchtitel – amazon.de  
Seite 8: © Buchtitel – amazon.de  
Seite 10: © Thomas Költgen – Fotolia.com  
Seite 13: © Kati Molin – Fotolia.com  
Seite 15: © Prof. Dieter Frey – Dieter Frey  
Seite 16: © Arnd Drifte – Fotolia.com  
Seite 19: © schlueselundblume.de  
Seite 21: © www.gluecksforschung.de/  
Movie-Collection.htm  
Seite 23: © Buchtitel – amazon.de

### ERSCHEINUNGSWEISE

Vierteljährlich

### RECHTSHINWEISE

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

AUS DER ANALYSE DER UNTERNEHMENSWIRKLICHKEIT

## Die Sinnsicherheit.

Kurz noch einmal die Fakten zur Lage der Psyche: Erhöhung der Krankheitstage aufgrund von psychischen Störungen um ca. 300% in den letzten 10 Jahren. Ausfallkosten in Milliardenhöhe. Das konkrete Training von Führungskräften zum Themenfeld ‚Wahrnehmung und achtsame Führung psychisch belasteter Mitarbeiter‘ immer noch eine Seltenheit. Therapeutische Unterstützungsleistungen für Mitarbeiter – hier würde sich die sinnzentrierte Psychotherapie nach Viktor Frankl als Kurzzeithherapie bestens eignen – eine Rarität. Betriebliches Gesundheitsmanagement hört oft immer noch bei Arbeitssicherheit und Ernährungstipps auf. Es klingt meist ein wenig nach: Das Problem aussitzen. Angebote zu schneiden für Mitarbeiter, die nicht leistungsstark sind? Das klingt wenig attraktiv. Nur, können sich eine solche Einstellung Unternehmen heute noch leisten? Ein Blick auf den zunehmend klammen Arbeitsmarkt dürfte die Antwort erleichtern.

Führungskräfte – empört Euch! Es kann nicht sein, dass Sie immer schneller Entscheidungen zu treffen und öfter komplexe und komplizierte Veränderungen zu managen haben – ohne dass Sie Gelegenheit zum Innehalten und Reflektieren erhalten. Es kann nicht sein, dass die Hierarchien zwar immer flacher werden – die Möglichkeiten, sich für die Dynamik der Zeit zu rüsten jedoch auch. Es kann nicht sein, dass man work-life-Balance predigt [was eh ein rechter Schmarren ist, da hier getrennt wird, was nicht getrennt gehört] und dann Erholungsplattformen für die Seele als nicht wertschöpfend ansieht.

Müssen wir die Folgen einer solchen Haltung wirklich noch einmal wiederholen? Gerne. Am Anfang steht der Stress, dann kommen Demotivierung, Resignation, Angst, Depression oder – körperlich – Herzkasperl aller Art, Blutdruck [meist zu hoch], weniger Sport, mehr Tellerfutter, ... – die Liste scheint endlos, doch eins ist sicher: Am

Mehr als die Hälfte aller Arbeitnehmer in Deutschland fühlt sich aufgrund arbeitsbezogener [60%] und privater Probleme [41%] oder aufgrund psychischer [53%] oder gesundheitlicher Belastungen [54%] nicht voll leistungsfähig. Das Hamburger Weltwirtschaftsinstitut schätzt die Folgekosten dieser verminderten Leistungsfähigkeit auf 262 Milliarden Euro [ca. 11 % des Bruttoinlandsproduktes]. 63% aller Befragten an, dass ihre Leistungsfähigkeit um mindestens ein Viertel reduziert ist. Bezogen auf alle Arbeitnehmer in Deutschland folgt daraus eine Produktivitätsminderung um 15 Prozent. vgl. Quelle: www.faz.net, 12.10.10

Ende steht das Ende. Vom Erfolg, von der Freude, der Einsatzfreude, der Leistungsfreude, der Freude, den Namen der Firma auszusprechen, in der man arbeitet.

Sie wollen Lösungen? Sie finden Tausende interessanter Angebote – aber im Kern brauchen Sie nur eins: Ein Programm, das Ihnen als Unternehmer hilft, das Wesentliche wieder herzustellen, was den meisten Menschen abhanden gekommen ist und die das erleben, was wir oben beschrieben: Den Verlust des Sinns im Arbeitsleben.

Wenn der Mensch nach Sinn sucht und nichts mehr findet, bieten sich alle Formen der Flucht und Sucht an. Also, helfen Sie mit, dass Ihre Mitarbeiter wieder ihre Sinnsicherheit finden. Denn, wer Leistung will, der muss Sinn bieten. Sinnzentriert arbeitende Berater, Coachs und Therapeuten stehen Ihnen heute deutschlandweit gerne zur Seite. Sie haben das Gedankengut der Sinntheorie Viktor Frankls in ihre Arbeit integriert: Dass jeder Mensch nach Sinn strebt. [rsd]

### DAS DUTZEND IST VOLL. WERTEPRAXIS BEDANKT SICH MIT 12% LESER-RABATT.

Für die Leserinnen und Leser der zwölften WertePraxis haben wir ein einmaliges Angebot. Die LebensWerte-Kartenbox – mit 12% Rabatt.

Sie finden in der Box über 400 Wertebegriffe, die wir nach einer kompletten Duden-Analyse für Sie zusammengestellt haben. Alle Werte wurden redaktionell bearbeitet und bereits vielfach in Training, Coaching, Ausbildung, Erziehung, Therapie und Selbstreflexion eingesetzt. Jeder Wertebegriff wurde durch eine mehrstufige Redaktion aus Philosophen, Psychologen, Coachs und Klienten sprachlich „geschliffen“.



Endlich können Sie Ihr Wertesystem ‚anfassen‘. Auf jeder Karte finden Sie einen Begriff, zudem eine Begriffsbeschreibung, die ihrerseits auf andere Wertebegriffe verzichtet – dies löst ein oftmals umgangssprachlich anzutreffendes Problem. Vier Indizes erleichtern die Arbeit mit den Karten: Buchstabe, laufende Nummer, Gruppen-Index [hier erhalten Sie die Information, auf welchen Karten themenverwandte Begriffe gefunden werden können] und Cluster-Index [alle Werte wurden den acht Clustern Bindung – Trennung – Veränderung – Stabilität – Leistung – Ruhe – Macht – Freiheit zugeordnet].

Zugangsdaten ermöglichen Ihnen weiteren spannenden Support in der Arbeit mit den Karten. Weitere Infos unter: [www.werteanalyse.de/lebenswerte](http://www.werteanalyse.de/lebenswerte)

Und nun auch noch das: Wenn Sie unter dem Stichwort ‚Aktion WertePraxis‘ bis zum 31.8.2011 bestellen, erhalten Sie die LebensWerte-Kartenbox für € 78,75 statt € 89,50 zzgl. MwSt. und Versand – solange unser Vorrat reicht. Bestellungen bitte an: [team@wertep Praxis.de](mailto:team@wertep Praxis.de)

AUS DER WELT DER TRIEBE

## Sicherheit und Aggression – ein besonderer Cocktail.

In einem der Öffentlichkeit heute frei und online zugänglichen Schriftverkehr zwischen Albert Einstein und Sigmund Freud antwortet der Therapeut dem Physiker auf dessen Frage: „Gibt es eine Möglichkeit, die psychische Entwicklung der Menschen so zu leiten, dass sie den Psychosen des Hasses und des Vernichtens gegenüber widerstandsfähiger werden?“

„Mit etwas Aufwand von Spekulation“, so Freud in seiner Antwort, „sind wir zu der Auffassung gelangt, dass der Destruktionstrieb innerhalb jedes lebenden Wesens arbeitet und dann das Bestreben hat, es zum Zerfall zu bringen, das Leben zum Zustand der unbelebten Materie zurückzuführen.[...] Das Lebewesen bewahrt sozusagen sein eigenes Leben dadurch, dass es fremdes zerstört. Ein Anteil des Todestriebes verbleibt aber im Innern des Lebewesens tätig und wir haben versucht, eine ganze Anzahl von normalen und pathologischen Phänomenen von dieser Verinnerlichung des Destruktionstriebes abzuleiten. Wir haben sogar die Ketzerrei begangen, die Entstehung unseres Gewissens durch eine solche Wendung der Aggression nach innen zu erklären.“

Konrad Lorenz unternahm 1963 [1] mit seinem Buch ‚Das sogenannte Böse‘ den Versuch, den Aggressionstrieb anders als Freud als grundsätzlich lebenserhaltend zu postulieren. Durch Aggression kämen die besten und stärksten Vertreter einer Spezies zur Vermehrung und zur Verbreitung. Zwar seien die Menschen mit der Erfindung moralischer Regeln bestrebt, die von Aggressionen ausgehenden Gefahren zu mindern, jedoch hätte die Idee der Löschung des Aggressionstriebes zur Folge, dass die nun unausgelebten Triebe auch Freundschaft und Liebe unmöglich machen, da zu ihrer Entwicklung die Aggression erforderlich sei. Würde jedoch die Aggression ‚gereinigt‘ durch eine Umformung zum Beispiel in Wettbewerb, menschliche Bekanntschaften oder die Begeisterung für die Kunst, dann könnte

ein Zusammengehörigkeitsempfinden entstehen, das in der Lage sei, Aggression zu bannen.

Ein gänzlich anderes Konzept von der Aggression warf Darwin in den 1880er Jahren in den Ring. Für ihn stellt menschliche Aggression einzig eine Reaktion auf Stimuli dar. In seinem ganzen Wesen lässt sich der Mensch von angenehmen Empfindungen leiten; und wer möge heute schon behaupten, die Vertreter der – psychisch gesunden – Spezies Mensch würden sich daran erfreuen, in Leid zu leben? Aus neurobiologischer Sicht ist heute mit Darwins Grundthese die Idee des den Menschen im Griff habenden Aggressionstriebes obsolet geworden. Wichtiger ist die Antwort auf die Frage geworden, worin der zentrale Beitrag dafür liegen kann, so dass angenehme Empfindungen für einen Menschen entstehen können? Schauen wir auf den Markt der Beglückungsindustrie, so sollten wir kurz innehalten und aufpassen, dass wir über die kurzfristig wirkenden ‚Glückies‘ in flüssig, fester oder virtueller Form bestenfalls ein ‚vergnügendes‘, kaum jedoch ein zutiefst ‚erfreuendes‘ Leben führen können. Es muss also etwas Nachhaltigeres geben als die kleinen ‚Glücksbärgis & Co‘.

### Soziale Akzeptanz – der entdeckte Trieb

Schauen wir dazu ins Hirn. Wir wissen heute, dass Vitalität und Motiviertheit durch drei Hauptverantwortliche erzeugt wird, durch Dopamin, durch Opioiden und durch das Peptid Oxytocin. Diese drei sorgen für den nötigen positiven Energiefluss, für Wohlempfinden und Leistungsvermögen. Diese drei Stoffe werden – nach neurobiologischen Forschungserkenntnissen – dann besonders getriggert, wenn der Mensch entweder Wertschätzung, Sympathie und Zuwendung erfährt oder wenn er sich zum Beispiel der Bewegung oder auch der Musik annimmt. In solchen Situationen wird das Motivationssystem aktiviert. Ein System, das nicht ohne

Grund im Rahmen der Suchtforschung entdeckt wurde, wirken Suchtdrogen doch mit ihrer Dopaminausschüttung besonders aktivierend.

Mit Thomas R. Insel, Direktor des National Institute of Mental Health, stehen nun Forschungsergebnisse im Raum, die die Wechselwirkungen neuronaler Aktivitäten und Verhaltensweisen beim Menschen auf faszinierende Weise neu beschreiben. Soziale Akzeptanz, so die Erkenntnislage, kann als ‚Trieb‘ des Menschen angesehen werden. Hingegen: unprovokierte Aggressionen [also die aus den Medien geschilderten Fälle einer Aggressionshandlung ohne vorangegangene Provokation] sind für Menschen nicht lohnend. Die Freud’sche Idee des Aggressionstriebes ist mit dieser Forschung vom Tisch und der Satz von Darwin: ‚Die Liebe derer zu gewinnen, mit denen man zusammenlebt, ist des Menschen größte Freude‘ verliert seine mancherorts sozialromantische Interpretation, sondern wird ganz handfest auch zum Plädoyer zum Beispiel im Rahmen der Arbeit an der Weiterentwicklung einer Unternehmens- und Führungskultur.

Ein Plädoyer, das durch noch weitergehende Untersuchungen erhärtet wird – und zwar aus der Schmerzforschung. Naomi Eisenberger von der California University in Los Angeles fand heraus, dass körperliche und seelische ‚Wunden‘ wesentlich enger miteinander verbunden sind, als erwartet. Die Forscher entdeckten ein Gen, das gleichermaßen die Reaktionen auf soziale Ausgrenzung [Stichworte: Mobbing, Demütigung, Liebesentzug usw.] steuert wie auch das physische Schmerzempfinden bei Wundverletzungen. Auf neuronaler Ebene sind sogenannte Opioid-Rezeptoren für die Schmerzsteuerung aktiv. Haben Menschen nun eine ganz bestimmte Variante dieses Gens, so reagieren sie weit empfindlicher auf Schmerzreize als andere. Unabhängig dieser hochempfindlichen Gruppe von Menschen [deren sozialer Schmerzreiz sich auch von außen nicht erkennen lässt!], zeigt die Studie, dass Menschen

durch ihr gegebenes soziales Schmerzempfinden darauf bedacht sind, ihre Beziehungen und Bindungen aufrecht zu erhalten. Soziale Akzeptanz ist damit – erneut – als Trieb des Menschen erkannt. Oder andersherum: Wer die Schmerzgrenze bei einem Menschen berührt, erntet Aggression.

### Gute Beziehungen sind eine knappe Ressource

An der Yale Universität konnte nachgewiesen werden, dass die Pflege guter Beziehungen bereits ohne Erfahrungen am eigenen Leib oder durch Erzählungen von anderen im Kleinkindalter begonnen wird und damit zu den ‚gegebenen‘ Programmen des Menschen gehört. Das Forscherteam führte Versuche mit sechs und zehn Monate alten Säuglingen durch.

[www.yale.edu/infantlab]



Auf dem Mutterschoß sitzend sahen die Kinder, wie ein rot angemaltes Holzklötzchen mit großen Kulleraugen einen Berg zu überwinden versuchte. Mal wurde es von einer [gelben] Holzfigur den Berg hinauf geschoben, mal von einer [blauen] Figur den Berg hinab gedrängt. Vor die Wahl zwischen Helfer und Störer gestellt, langten die sechs Monate alten Kinder nach der hilfreichen Figur. Bei den 10 Monate alten entschieden sich noch ca. 90% für diese Figur – das Lernen von ‚aggressiven Störenfrieden‘ erfolgt offenbar in diesen Monaten sehr schnell und zeigt die Bedeutung der Erziehung und die Vermittlung gelingender Beziehungen zwischen den Eltern und deren Freunden und Bekannten in dieser Lebensphase an.

### Attacken gegen gute Beziehungen erzeugen Aggressivität

Erleben Menschen in ihrem Umfeld Unfairness und Ungerechtigkeit, so wird – neurobiologisch erwiesen – das Ekelzentrum im Gehirn aktiviert. Dieses Phänomen wurde unter dem Stichwort ‚Embodiment‘ u.a. von Sanfey wissen-

schaftlich untersucht. Es beschreibt, dass soziale Aktionen körperlich codiert werden und sich in den Gehirnarealen, die Stress [Hypothalamus] oder Erregung in Form von Zittern, Schwitzen, Atmung u.a. [Hirnstamm] oder Angst [Mandelkern] beheimaten, messen lassen. Überdies konnte gezeigt werden, dass der Mensch in der Lage ist einzuschätzen, wie sich bestimmte Handlungen für einen anderen Menschen anfühlen. Diese Fähigkeit, die Forscher mit der Entdeckung der sogenannten Spiegelneurone nachgewiesen haben, kann als Voraussetzung für die Entwicklung eines individuellen moralischen Kontrollzentrums angesehen werden.

Stellen wir uns nun vor, ein Mensch nimmt in einem Unternehmen dauerhaft unfaire Handlungen gegenüber einem Kollegen wahr. Das moralische Kontrollzentrum ist voll aktiv, jedoch – es mag kontraproduktiv sein, sich in der Situation zu äußern, da Angriffe gegen die eigene Person zu erwarten sind. Der Wunsch nach einer eigens ausgeführten aggressiven Handlung aufgrund des entstandenen Ekels gegenüber dem Verursacher steht im Dilemma zum Gefühl der Angst, selbst in den Fokus zu rücken. Auf der psychischen Ebene suggerieren drei Reaktionsweisen die Sicherheit, mit der Situation klar zu kommen.

1. ‚Selbstunterwerfung‘ als Fluchtverhalten. Der Mensch verweist hier auf die Unmöglichkeit einer anderen Handlung und zeigt sich schicksalsergeben.
2. ‚Überkompensation‘ als Kampfverhalten. Der Mensch verliert hier seine Selbstregulierungsfähigkeit und zeigt im übertragenen Sinn das Verhalten, die Reifen am Auto des Verursachers zu zerstechen.
3. ‚Gefühlsvermeidung‘. Der Mensch zeigt eine Art Totstellreflex, so als ob er die Situation nicht wahrgenommen hätte.

Erscheint keine dieser Reaktionsweisen opportun und vermag der Mensch seine Aggression nicht konstruktiv zu kanalisieren, so kennt die Psychologie mit dem Phänomen der ‚Verschiebung‘ den Umstand, dass zuweilen Menschen, die

man besonders liebt, die Aggressivität abbekommen, die an sich an anderer Stelle hätte in guter Weise zum Ausdruck gebracht werden müssen. Da verschobene Aggressionen für den ‚Empfänger‘ per se erst einmal unverständlich sind und selbstredend auch nicht die lösende Wirkung erzeugen können, verspürt der belastete Mensch eine wachsende Unsicherheit.

### Die Sicherheit des Geistes

Im Leben Viktor Frankls gab es viele Aggressionen fördernde Situationen in der Zeit, in der er in Konzentrationslagern inhaftiert war. Jede unpassende psychische Reaktion auf das Erlebte hätte für ihn den Tod bedeuten können, zudem war es ihm nicht möglich, die aufgestaute Wut auf einen geliebten Menschen zu verschieben. Aber Frankl wollte ‚sich von sich selbst nicht alles gefallen lassen‘. Mit der Trotzmacht seines Geistes vermochte er, die Situationen auf für ihn sinnvolle Weise handhabbar zu machen.

Zum einen sah er die ihn extrem belastenden Geschehnisse als ‚Experiment in eigener Sache an‘ – er formte dabei die Situationen so um, als wäre er selbst der agierende, die Situation erzeugende Hauptdarsteller seines eigenen Films. Zum anderen nahm er sich vor, das Erlebte in seiner Sinntheorie und der darauf aufbauenden sinnzentrierten Psychotherapie zu verarbeiten, um später – in der Hoffnung auf ein gutes Ende des Schreckens – seinerseits Menschen zu helfen, die sie belastenden Situationen auf gelingende Weise zu meistern.

Mit diesen geistigen Kräften – die eine klare Antwort gaben auf ein ‚Wozu ist die Situation jetzt ein guter Grund?‘ – vermochte Frankl, sich auch in schwersten Momenten weder selbst zu gefährden, noch sich auf seine psychischen Reaktionsweisen zu reduzieren. Seine Antwort auf die Frage nach persönlicher Sicherheit liegt darin, dass das Leben zu jeder Zeit einen Sinn hat. Jeder Mensch kann mit der ihm gegebenen Trotzmacht des Geistes eine konstruktive Umformung der Aggressionsenergien in sinnerefüllte Handlungen lernen und ‚Herr im eigenen Haus‘ bleiben. [rsd]

GASTBEITRAG

## Selbst auferlegte Grenzen überwinden

Noch nie war die Lebenserwartung so hoch und unsere Existenz so gut abgesichert wie heute; weshalb nur beschäftigen uns so viele Ängste und – damit verbunden – der Wunsch nach mehr Sicherheit? Mir scheint da die Außen- und Innenwelt dafür verantwortlich. Mit der Außenwelt meine ich u.a. die Medien, welche den Eindruck erwecken, dass wir permanent bedroht sind: Killersprossen, Immigrantenströme, Terrorattacken, Atomunfälle, Vogel- und Schweinegrippe, Finanz- und Eurokrise, etc. Politiker und gewisse Wirtschaftszweige zeigen gerne Gefahren auf, gegen die sie dann vermeintlich vorgehen können.

Früher waren die Ängste einfacher: wir fürchteten uns vor Blitz und Donner, vor gefährlichen Tieren. Heute müssen wir Angst vor uns selber haben. Der Psychologe und Risikoforscher Gerd Gigerenzer meint denn auch, dass wir gar nicht gut darin sind, das Risiko richtig einzuschätzen! So meidet z.B. kaum jemand den Gang ins Spital, obwohl zwischen 8'000 bis 16'000 Patienten jährlich in deutschen Kliniken sterben, weil sie falsche Medikamente bekommen. Wir debattieren hitzig über die vernachlässigbaren Risiken und reden kaum über die wirklich bedrohlichen. Wir fürchten BSE-verseuchtes Fleisch und gentechnisch verändertes Getreide, statt das zu meiden, was uns wirklich krankt macht: zu viel, zu fettes, zu süßes Essen.

Es geht mir nicht darum, die Gefahren auszublenden. Das Problem ist, dass wir uns zu sehr verunsichern lassen und uns zu wenig von der Angst distanzieren. Schon Epikur wusste, dass es oft nicht das Ding selber ist, das uns Angst macht, sondern das Bild dahinter. Kommen wir von der Außen- zur Innensicht: zur inneren Stimme – nennen wir sie den ‚Sicherheitsstyp‘. Kennen Sie das Gefühl, dass diese Stimme Sie daran hindern möchte, einen mutigen Schritt der Veränderung

in die Wege zu leiten? Kreisen Ihre Gedanken beim Einschlafen im Angstkreis des Perfektionismus. Haben Sie Fragen gewälzt wie: „Hab ich im Gremium meine Meinung nachdrücklich vertreten? Wenn nicht, werden die Mittel für mein Projekt gekürzt, und wie stehe ich dann da?“ Dieser innere Monolog zeigt, wie die Ängste in unserer Gesellschaft beschaffen sind: Es geht um tatsächliche oder drohende Kränkungen und darum, wie wir darauf reagieren sollen. Natürlich haben die inneren Stimmen etwas mit meinem Charakter und meiner Persönlichkeit zu tun. Und die Stimmen sind gut; aber sie sind nicht immer hilfreich! Von welchem Leitsatz wird Ihr Sicherheitsbedürfnis bestimmt?

1. ICH MUSS DAS RICHTIGE TUN
2. ICH MUSS HELFEN
3. ICH MUSS ERFOLGREICH SEIN
4. ICH MUSS EIN BESONDERER SEIN
5. ICH MUSS ABSTAND HALTEN
6. ICH MUSS MEINE PFLICHT TUN
7. ICH MUSS GLÜCKLICH SEIN
8. ICH MUSS STARK SEIN
9. ICH MUSS IN HARMONIE LEBEN

In der Schweiz gibt es – wie kann es anders sein – ein Angst- und Sorgenbarometer. Als interdisziplinäres Team lancierten wir dazu das Hoffnungsbarometer. Über 6'000 Leute haben an der Umfrage teilgenommen. Wir wollten u.a. wissen, auf was und wen die Schweizer Bevölkerung ihre Hoffnungen setzen. So viel sei verraten: die Verantwortlichen der Wirtschaft, Lehre und Politik sind keine Hoffnungsträger! Wie also können Führungspersönlichkeiten Hoffnung vermitteln, welche das Spannungsfeld zwischen dem verunsicherten ‚Ich‘ und der Angstgeneration meistern? Welches Organ soll sie leiten und Sicherheit geben? Viktor Frankl verweist auf das Sinn-Organ, das Gewissen.

Wer Sicherheit in seinem Leben möchte, braucht eine gesunde Ich-Stärke, begründete Hoffnung und sinnvolle Aufgaben sowie Werte, die ihn leiten.

Genau diese Orientierung fehlt oft und verunsichert die ‚Me-Generation‘ und Multioptionsgesellschaft, welche sich schwer oder gar nicht entscheiden kann. Mensch sein heißt aber, entscheidend sein.

Eine ernsthafte Krise geht fast immer einher mit Entscheidungsunsicherheiten, Entscheidungsschwächen, Entscheidungsblockaden und Lippenentscheidungen. Jede Entscheidung braucht ein DAFÜR – ein Dagegen genügt nicht. Eine Entscheidung für etwas ist eine intentionale Entscheidung und entspringt dem ‚Willen zum Sinn‘.

Schon Vaclav Havel meinte: „Hoffnung ist nicht die Überzeugung, dass etwas gut ausgeht, sondern die Gewissheit, dass etwas Sinn hat – ohne Rücksicht darauf, wie es ausgeht.“ Das Institut für Sinnzentrierte Führung in Basel behält den Menschen und seine Persönlichkeitsentwicklung im Fokus. Reife Persönlichkeiten, die ‚bei sich selber ankommen‘, um bei anderen Menschen anzukommen, lassen sich nicht durch übermäßiges Sicherheitsdenken lähmen. Führung ist zunächst und vor allem Selbstführung. Nur, wer die eigene Entwicklung aktiv in die Hand nimmt, ist auf Dauer motiviert und kreativ und kann Bestleistungen erbringen und die Mitarbeiter an seiner Seite erfolgreich machen.



Eulerstrasse 9, 4051 Basel  
Tel: +41 [0]61 271 11 28  
info@i-s-f.ch  
www.i-s-f.ch

<http://www.hoffnung2011.ch/>

### LESENSWERT

An einem strahlenden Frühlingstag kurz vor ihrem neunten Geburtstag beißt Rose Edelstein in ein Stück Zitronenkuchen, den ihre Mutter für sie gebacken hat. Und muss feststellen, dass zwischen den frischen Zitronen, dem Zucker und der Butter ein Hauch von Traurigkeit liegt. Auch bei Hühnchen und grünen Bohnen, die die Mutter zum Abendessen reicht, erschmeckt Rose Gefühle. Der Marmeladentoast ihres Bruders Joseph schmeckt seltsam abwesend, das Roastbeef ihres Vaters nach Schuld, ein Sandwich nach großer Verliebtheit: Jeder Bissen zeigt mehr, als Rose lieb ist – und nach und nach lernt sie, mit ihrer Gabe umzugehen. Bis sie in ein französisches Bistro kommt ...



**Aimee Bender:**  
Die besondere Traurigkeit von Zitronenkuchen.  
Berlin Verlag.

### BEDENKENSWERT

Auf der prominenten britischen Webseite ‚Ask – Jeeves answers‘ wurde jüngst ausgezählt, welche der monatlich gut 16 Millionen Fragen in den vergangenen 10 Jahren am häufigsten gestellt wurden. Neben dem besonderen Interesse der Insulaner am Verbleib des TV-Ganoven Tony Soprano, wollen wir insbesondere auf den Spitzenreiter und auf die Bedeutung der individuellen Arbeit an dieser Frage hinweisen.

#### Top 10 unanswerable questions of the last decade:

1. What is the meaning of life?
2. Is there a God?
3. Do blondes have more fun?
4. What is the best way to lose weight?
5. Is there anybody out there?
6. Who is the most famous person in the world?
7. What is love?
8. What is the secret to happiness?
9. Did Tony Soprano die?
10. How long will I live?

### HÖRENSWERT



Kann man Sicherheit hören? Nach dem Genuss dieser oft leisen und nie das Innenohr betäubenden Klänge spürt man, dass die Neuseeländerin Brooke Fraser wohl bald auch in Europa zum ‚bekanntesten Gesicht‘ werden wird. Für den Ausklang eines umtriebigen Arbeitstages kommt sie mit sanftem Tempo daher, ohne dumpfes BumBum, dafür mit stilvollem Instrumenteneinsatz und mit einer wohlthuend abwechslungsreichen Stimme. Mal traurig, mal heiter, mal schwungvoll, mal schwebend, aber immer präsent. Auf diese Sängerin kann man sich verlassen.

### UNTERSTÜTZENSWERT

Hätten Sie nicht auch gerne einen Zipfel Kinofilm oder eine Vinyl-Rille guter Musik, die auf Ihr persönliches Engagement zurückgeht?

Mit [www.startnext.de](http://www.startnext.de) steht Ihnen eine ‚Crowdfunding‘-Plattform zur Projektfinanzierung, Kulturförderung und Vermittlung zwischen Projektunterstützern und Projektstartern zur Verfügung. Filmemacher, Musiker, Designer, Fotografen, Autoren, Erfinder und viele andere werden durch viele kleine finanzielle Beiträge unterstützt. So kommt in die Welt, was sonst nie hätte realisiert werden können. Sicher ein Stück Kulturentwicklung, zu dem jeder einmal einen Beitrag leisten kann.

### SEHENSWERT

Zartbitter, samtigsüß, raffiniert aromatisch – in der Herstellung verführerischer Schokoladenkreationen ist Angélique äußerst erfinderisch. Doch sie fällt in Ohnmacht, wenn sie jemanden ansprechen muss. Jean-René führt eine Schokoladenmanufaktur, aber im Umgang mit Menschen gerät er in Panik. Während Angélique ihrer übergroßen Empfindsamkeit in einer Selbsthilfegruppe zu Leibe rückt, versucht Jean-René seine Hemmungen mittels Einzeltherapie zu überwinden. Als Angélique in Jean-Rénes Manufaktur aufgrund einer Verwechslung die neue Stelle als Vertriebskraft antritt, sind die Hürden, die sie überwinden muss, enorm. Doch verglichen mit Jean-Rénes Angst vor den eigenen Gefühlen, ist ihre Lage fast ein Kinderspiel. Denn die unerwartete Zuneigung zu seiner neuen Mitarbeiterin ist eine außerordentliche Herausforderung, der Jean-René mit unorthodoxen Mitteln begegnet.



Jetzt aktuell im Kino.  
© Delphi Filmverleih

## SICHERHEIT

**Wer Liebe trägt in tiefer Brust,  
Der ist ein sel'ger Mann -  
Er ist es sich so klar bewußt,  
Daß nichts ihn schrecken kann.**

**Was auch an seinem Busen schlägt,  
Er geht mit frohem Schritt -  
Wer seinen Himmel in sich trägt,  
Der fürcht't die Hölle nit.**

Ludwig Pfau