

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

Shortcuts  
über Werte und Sinn

**Wie geht es Ihnen? Ist der Kopf noch über Wasser? Oder saufen Sie schon ab?**

Meist erfolgt auf solche Fragen eine Bewertung. Gut, not so bad, es könnte besser sein. Nach einer solchen Antwort wird selten mehr Zeit auf die Gründe und Hintergründe verwendet. Warum geht es Ihnen so? Wozu dient Ihnen dieses Empfinden? Wer so fragt, wähnt sich vielleicht zu neugierig – und fragt deshalb nicht. Oder zu ängstlich, mit einer überraschenden Antwort vielleicht nicht umgehen zu können. Oder selbst zu belastet. Oder ...

Warum geht es Ihnen denn so gut? Wer mag schon immer darauf antworten? Wer mag sich schon so nahe kommen? Wer will schon, dass man ihm so nahe kommt? So nahe – in 1600 Arbeitsstunden im Jahr, gerechnet auf Vollzeitarbeitende.

Als Nummer 1 der Top-Treiber der Arbeitsmotivation von Menschen wurde in diesem Jahr erneut das 'Interesse der Leitungsebene an ihren Mitarbeitenden' ermittelt. "Wie geht es Ihnen", scheint also doch eine Frage zu sein, die sich Menschen stellen lassen wollen, jedoch mit mehr Tiefgang. Wofür wollen Sie sich einsetzen? Wozu dient Ihnen Ihre Arbeit? Was bedeutet Ihnen Ihre Aufgabe? Diese Fragen sprechen den Sinn an, den Menschen in ihrer täglichen Leistung sehen – oder den sie aus dem Blick verloren haben.

Fragen Führungskräfte danach, wie die Zugänge zur Sinnerfahrung bei ihren Mitarbeitenden aussehen, dann folgen sie mit dieser Frage dem Menschenbild der sinnzentrierten Psychotherapie. Alle Führung ist auch Psychologie – wer wüsste es nicht, der mit Menschen zu tun hat? Also können wir uns ihr auch bewusst annehmen und nicht wie eine Katze um den heißen Brei herumschleichen. Egal, ob es nun Kaufleute sind, die Menschen führen, ob Techniker, Ingenieure,



Wissenschaftler, Akademiker oder nicht, die Seele ist immer mit im Spiel. Und ein gutes Gespräch, in dem der Mensch sich wahrgenommen, angesprochen und wertgeschätzt fühlt, darf durchaus in die Nähe einer therapeutischen Intervention gestellt werden.

Aber was bedeutet nun sinnzentriert? Der Begründer dieser Schule der Psychologie ist Viktor E. Frankl. In seiner Theorie des Sinns, der Logotherapie, wird der Mensch als geistiges Wesen angesehen, das wertorientiert lebt, hoffnungstark ist und nach Sinn strebt. Anders als zum Beispiel bei Sigmund Freud, der danach gefragt hätte, *warum* ein Mensch sein Leben lebt, fragt Frankl danach, *wozu* der Mensch lebt. Dabei packt Frankl den Menschen bei seiner besten Seite – bei seinem Vermögen, mit seiner geistigen Dimension sich gestaltend verhalten zu können. Gerne nahm Frankl für diesen Gedanken eine Anleihe bei Goethe: "Wenn man den Menschen so nimmt wie er ist, dann wird er schlechter. Aber nimmt man ihn so wie er sein könnte, dann wird er so wie er sein sollte."

"Wie geht es Ihnen?" – diese Frage zu vertiefen bietet also eine

große Chance, um wahrzunehmen, wie ein Mensch sich selber nimmt und ihn so zu führen, wie er sich nehmen sollte.

Der Arzt Frankl hatte gute Gründe, diese Form der Führung an sich selbst wirken zu lassen und der Frage nach dem "Wozu lebe ich" nicht auszuweichen. Im Gegenteil, diese Frage sollte die Brisanz seines Lebens sein, denn er durchlebte vier Konzentrationslager, verlor seine Familie, sein bereits niedergeschriebenes Manuskript der "Ärztlichen Seelsorge" und sah, wie Menschen, die die Hoffnung aufgaben, in kurzer Zeit später starben. Die Frage nach dem "Warum lebe ich", konnte Frankl sich wahrlich sparen. Er erkannte, der Mensch braucht nichts mehr als Sinn. Das ist die zentrale Aussage seiner Motivationlehre. Wie der Mensch Sinn erfährt, so wird er sein Leben prägen. Wie er seine Werte verwirklicht, so wird er die Befindlichkeit seines Lebens gestalten.

Damit sind wir im Fokus der WertePraxis. Wie der Mensch Sinn in der Arbeit erfährt, so wird er eben diese Arbeit prägen. Sinn zu entdecken ist eine verantwortliche Aufgabe, an der kein Mensch vorbei gehen kann, will er nicht untergehen. Hierzu wollen wir anregen.

Mit der WertePraxis schaffen wir nichts *aus der Welt*, das ist nicht unser Anspruch. Wir wollen etwas mit Ihnen, unseren Leserinnen und Lesern, *in die Welt schaffen*.

Wie geht es Ihnen – damit?

## AUS DEM INHALT

Aus der Praxis	3
Hilfe! Wo sind die Einäugigen	4-6
Schutz-Impfung gegen Burnout	7
"Ich kann auch anders"	9
Die kreative Alternative finden	11
Logotherapie	12
Wertiges	13

## Werte Leserin, werter Leser,

der Begriff der Unternehmenswerte ist heute in den Wirtschaftsmedien nicht mehr wegzudenken: *innovativ* und *kundenorientiert* oder *exzellent* und *mitarbeiterzentriert* tummeln sich auf inflationäre Weise in Firmenzeitungen, Newslettern oder im Internet. Was verbirgt sich eigentlich jeweils dahinter? Sind nicht manche Unternehmenswerte nur oberflächliche Schlagworte? Worthülsen, die zwar oft gedruckt und verbreitet, häufig jedoch sinnentleert und viel zu wenig mit Leben gefüllt sind?

### Augen zu und durch?

Wie mitarbeiterzentriert agiert denn beispielsweise ein Unternehmen, das zunehmend seine standardisierten Abläufe und Tätigkeiten ins Ausland verlagert, was zweifelsohne zu Arbeitsplatzverlusten im Inland führt – Stichwort 'Offshoring'?

Wenn es darauf ankommt, werden immer wieder die üblichen Business-Ziele wie zum Beispiel shareholder value höher eingestuft als das Schicksal einzelner Firmenangehöriger. Wie stark steht hier der Mitarbeiter wirklich im Mittelpunkt von Management-Entscheidungen? Oft können wir beobachten, dass mit einem weiteren Wert, dem Wahrnehmen langfristiger "unternehmerischer Verantwortung" argumentiert wird, um Unpopuläres durchzusetzen.

Wie sollte sich ein Manager angesichts konkurrierender Unternehmenswerte demnach verhalten? Wie soll er seine Prioritäten setzen? Wen kann er dazu befragen? "Alles Interpretationssache", sagen die einen. "Übliches Management-Dilemma", die anderen. Frei nach dem Motto "wo gehobelt wird, fallen nun mal Späne", einfach Augen zu und durch!

### Verantwortlich handeln und dabei Sinn finden

Wir sagen nicht, dass es einfache Lösungen für diese Werte-Fragen gibt. Aber es gibt neue Sichtweisen. Befreiende Erkenntnisse. Und ruhigere Gewissen. Denn Unternehmenswerte verweisen noch auf etwas tiefer Liegendes: auf den Sinn. Sie sind so wertvoll, dass es sich lohnt, ihnen immer wieder etwas Reflexionszeit im allzu hektischen Business-Alltag einzuräumen.

Wir haben diese erste Ausgabe der WertePraxis unter das Leitthema Verantwortung gestellt: gesamtunternehmerische Verantwortung und Verantwortung für den Einzelnen müssen einander nicht ausschließen!

Lesen Sie gerne mehr dazu – jetzt und hier, praktisch, nah und umsetzbar!

Viel Freude beim Sinnieren und Entdecken,

Regina Radlmair (rr)  
WertePraxis-Autorin

### Menschenpflichten

"Alle Menschen sind frei und gleich an Würde und Rechten geboren."

So heißt es in der UN-Menschenrechts-Charta, die vor 60 Jahren unterzeichnet wurde. Rechte alleine reichen aber nicht aus, fanden die Mitglieder des InterAction Council, einem 1983 gegründeten losen Zusammenschluss ehemaliger Staats- und Regierungschefs.

1997 entwickelten die Staatsmänner daher die "Allgemeine Erklärung der Menschenpflichten". Dort heißt es im Artikel 1: "Jede Person, gleich welchen Geschlechts, welcher ethischer Herkunft, welchen sozialen Status, welcher politischer Überzeugung, welcher Sprache, welchen Alters, welcher Nationalität oder Religion, hat die Pflicht, alle Menschen menschlich zu behandeln."

In 19 Artikeln wird die Achtung vor dem Leben, die Pflicht zur Gerechtigkeit und Solidarität sowie zu Wahrhaftigkeit und Toleranz einfordert.

Die Erklärung wurde am 1. September 1997 vorgelegt. Am 2. September 1997 starb Viktor E. Frankl. Er hätte sie sicher unterstützt.

#### IMPRESSUM

WertePraxis  
Shortcuts über Werte und Sinn  
Redaktionsleitung:  
Ralph Schlieper-Damrich,  
(verantwortlich)  
Köhlerberg 3  
86456 Lützelburg/Augsburg  
Bundesrepublik Deutschland  
E-Mail: redaktion@wertep Praxis.de

#### ERSCHEINUNGSWEISE:

Vierteljährlich  
Autorinnen und Autoren  
(ud) = Ulrike Demmel  
(ms) = Malu Salzig  
(rr) = Regina Radlmair  
(rsd) = Ralph Schlieper-Damrich  
(sts) = Stefan Sedlacek

#### FOTOS: [www.photocase.de](http://www.photocase.de)

S 1 (c) Ramon Aemmer  
S 3 (c) luxuz:  
S 4 (c) Jelka Tomaszewski  
S 5 (c) Steffen Jahn  
S 6 (c) Rita Briese  
S 7 (c) Christian Kudler  
S 12 (c) chewing  
S 13 (c) Pryce

#### 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.

## KOMMUNIKATION

## Wenn das kleine Kind verletzt wird

ICE 690 von Augsburg nach Berlin. Ein älteres Ehepaar sitzt seit Augsburg nebeneinander im Großraumwagen. Sie unterhalten sich lebhaft. In Ulm steigt eine junge Frau mit Kind zu, die eine Reservierung für die Plätze hat, auf denen die älteren Herrschaften sitzen. Freundlich bittet sie darum, diese freizugeben. Das Paar setzt sich in die Folgereihe. Momente später steht die Dame auf und geht auf dem Gang hin und her und schaut sich die Reservierungsmeldungen an. Ihr Mann fragt sie, was sie suche. Die Frau erwidert, sie suche nach nicht reservierten Plätzen. Der Mann sagt, ihre Plätze seien erst ab Frankfurt reserviert, aber dort würden sie ja nicht mehr in Zug sein. Die Frau läuft weiter suchend umher. Der Mann wird lauter: "Setz dich hin, da kommen Leute und dann ist dein Platz weg." Die Frau kommt misstrauisch zurück, setzt sich hin und murmelt: "Ich bin doch kein kleines Kind mehr." Bis Stuttgart, wo beide aussteigen, sprechen sie kein Wort mehr miteinander.

Misskommunikation ist täglich wahrnehmbar. Manche ist berechenbar, "mir war klar, Du verstehst mich nicht". Eine andere ist verletzend. Im Zug zumindest gab es für das 'kleine Kind' kein passendes Pflaster mehr zur Heilung. Die Reaktion war Trotz, die Wirkung war Schweigen. Antoine de Saint-Exupéry sagte einmal: "Die Sprache ist die Quelle der Missverständnisse." Wir müssten also alle daran interessiert sein, die Risiken der Sprache zu mindern. Die Sprache des Gegenübers zu sprechen, entgiftet und stabilisiert. Es ist also gut, Gifte und Gegengifte zu kennen und zu erkennen.

Das Prozesskommunikationsmodell [mehr dazu auf Seite 13] bietet dieses Wissen. Es ermöglicht verantwortungsvolle Gesprächsführung, eine pragmatisch-konkrete Erklärung zwischenmenschlicher Sprechweisen und eine deutliche Verringerung von Kommunikationsstress.

(rsd)

## PERSÖNLICHE MEINUNG

## Kumpel ohne Gesicht

Erster Arbeitstag im neuen Job. Meine Chefin meint, ich könne sie ruhig duzen. Das schaffe mehr Nähe. Und für persönliche Nachfragen stünden mir ihre Türen immer offen. Sie sei zwar die nächsten 14 Tage viel unterwegs, aber für alle Fragen zwischendurch stünde mir ein 'Buddy' - ein 'Büro-Kumpel', zur Verfügung. Der arbeite zwar im Bonner Büro, also nicht vor Ort in München, aber das sei ja im Zeitalter moderner Kommunikationsmittel kein Thema mehr, ich könne ihn ja anrufen oder ihm eine Mail schreiben. Schade, denke ich, wenn ich schon zwangsweise 'verkumpelt' werde, dann hätte ich diesen Menschen gerne an meiner Seite. Die nächsten Wochen verlaufen "ganz nach Plan": Meine Chefin ist quasi nie da und auch per Telefon nur auf

Voicebox zu erreichen. Ich spreche ihr mein 'du' darauf - die Nähe stirbt sofort - kein Rückruf. Ich sehe sie drei Mal in ihrem Büro durch geschlossene Glastüren am Telefon gestikulieren; sie winkt ... ab und deutet zum Hörer mit einem Gesichtsausdruck, der signalisiert: Wichtig, wichtig - bin grad für niemanden erreichbar! Mein 'Buddy' lässt sich von mir Dinge erklären, die ich von Kollegen vor Ort erfragt habe - 'Verwaltungskram', damit könne er sich in Bonn nicht beschäftigen. Verkehrte Welt? Leider selbst erlebt. Was es für mich gebraucht hätte: echte, kurze Redezeiten mit meiner Führungs-Verantwortlichen und einen 'Kumpel', der mir den Weg zur Kantine zeigt.

(rr)



## HALTUNGEN

## An Fehlern wachsen statt Stress zu fühlen

In unserer Gesellschaft wird Verantwortung gerne delegiert, zum Beispiel an Politik, Gemeinwesen, Krankenkassen, Ärzte, Lehrer oder Gewerkschaften. Wo aber sind die Vorbilder, die Leitbilder? Woran kann man sich orientieren?

Verantwortung ist die Bereitschaft anzuerkennen, der Produzent der eigenen Erlebniswelt zu sein, auch der ungeliebten. Denn für ein wertvolles Ereignis wird nur zu gerne die Verantwortung übernommen. Man ist vielleicht sogar stolz darauf. Zum Beispiel: auf ein gelungenes Kundengespräch oder auf den Abschluss eines lukrativen Vertrages. Die Konsequenzen sind Hochstimmung und positive Gefühle. Wird jedoch Unangenehmes oder Belastendes erlebt, steigt die Neigung, den eigenen Teil der Verantwortung abzulehnen. Wer zum Beispiel einen lukrativen Vertrag an einen Mitbewerber verliert, wird die Schuld häufig im Produkt, in dem Preis oder in den Vertragsbedingungen suchen. Die Konsequenz sind negative Gefühle. Aber nur wer Fehler eingestehen kann, kann auch Verantwortung übernehmen und daran wachsen.

Verantwortung ist kein Gefühl, aber man kann sie fühlen. Verantwortung ist keine Haltung, macht aber Haltungen möglich. Solange daran festgehalten wird, Opfer des Lebens zu sein, wird der Verstand unangebrachte Haltungen einnehmen, die zur Unterstützung unangebrachte Gefühle mit sich bringen. Schuld, Stress und Depression sind Beispiele solcher unangebrachten Gefühle.

(ud)

## Hilfe! Wo sind die Einäugigen?

Bankenkrise, Vertrauenskrise, Führungskrise. Die Welt ist aus den Fugen. Wer helfen will, sie wieder zusammenzufügen, braucht eine klare Vorstellung von Verantwortung.

Es klingelt, der Postbote bringt die aktuellen Kontoauszüge. Ein Blick genügt: Noch gibt es keine wundersamen Transaktionen. Das beruhigt. Vor einem Jahr war das anders. Da stand auf dem Auszug plötzlich ein Habenbetrag von 13.000 Euro. Unerklärlich und durchaus schön anzusehen – aber noch funktioniert ja das Gewissen.

Ein Anruf bei der Hausbank bringt schnell die Aufklärung. Ein schlichter Nummerndreher. Ein Fehler von Menschenhand. Das kann ja einmal vorkommen. "Vermutlich wäre es dem Absender aufgefallen, denn der Eingang wäre andernorts ja irgendwann vermisst worden", sagt der Auskunftgeber weiter. Vermutlich. Irgendwann. Es gibt Worte, die erzeugen in bestimmten Situationen einen verantwortungsleeren, schalen Geschmack. Und was, wenn nicht vermutlich irgendwann?

Es kann auch um Milliarden gehen. Viele Milliarden sind heute unfreiwillig nicht mehr da, wo sie vor kurzem noch waren. N-tv online berichtete im Rahmen der Finanzkrise, dass nach der Pleite der US-Investmentbank Lehman Brothers die Wertschriften verschiedener Hedgefonds regelrecht verschollen seien. Die Aussichten, sie wieder zu finden, seien eher düster. Bei einem der betroffenen Unternehmen fehlen so 1,5 Milliarden Schweizer Franken. Der Nachrichtensender informiert weiter, diese Investmentgesellschaft sei die erste, "die offen über ihr Prime-Broker-Problem spricht". Andere Unternehmen kämen an Anlagen im Wert von 40 Milliarden US-Dollar nicht mehr heran. Vermutlich, und auch nicht irgendwann.

Heute sieht es so aus, dass vernünftige Menschen es schaffen werden, die riesigen Vertrauensklüfte mit ebenso vernünftigen Maßnahmen zu verkleinern. Vielleicht wird sogar der materielle Schaden, den man zurückblickend eines Tages ausmachen wird, nicht so groß sein, wie man ihn heute annimmt. Denn, waren die Kredite auch faul, die Häuser stehen ja noch.

Mag die Hoffnung eines Tages siegen, bleibt doch eine Frage für die Zukunft zu beantworten. Wie müssen in komplexen systemischen Prozessen die beiden Kräfte 'Freiheit' und 'Verantwortung' zueinander stehen, so dass ein solches Desaster entstehen kann – und



*Es braucht nicht immer gleich die volle Sicht, um Verantwortung übernehmen zu können. Auch ein Auge sieht schon gut.*

wie, so dass es verhindert wird?

Ob der Ruf nach zusätzlichen Kontrollorganen wirklich die Lösung verheißt? Kontrolle dient dem Zweck, 'damit etwas nicht noch einmal geschieht' oder 'damit etwas nur so geschieht'. Die Formen der Kontrolle sind endlos. Worin aber bestehen die Formen, die einen Beitrag dafür leisten könnten, 'damit auch in extrem komplexen Systemen Gutes geschieht'? Verantwortung ist zum Beispiel solch eine Form.

Verantwortung zu übernehmen setzt eine aktuelle oder zukünftige Ungewissheit voraus. Es werden also Entwicklungen in einem System auftreten, die prinzipiell nicht planbar sind. Das kennen wir ja alle aus dem Alltag: Gesundheit, die Scheinsicherheiten des Arbeitsmarkts, die Entscheidungen von Wählern, oder auch die Folgen des in die Knie gegangenen Investmentbankings. Der Mensch muss mit Unsicherheiten leben. Soviel ist gewiss. Wird in einer ungewissen Situation nun Verantwortung übernommen, so erstreckt sie sich nicht nur auf moralisch ausgerichtete Handlungen, sondern auch auf deren Konsequenzen. Und das Leidige ist: Sie kann nicht abgelegt werden, wenn absehbar wird, dass die Entwicklungen sich verschlechtern. Und sie kann nicht erst dann angenommen werden, wenn absehbar wird, dass etwas gelingt.

Scheitern jedoch gehört zum Menschsein dazu. Wer Verantwortung übernimmt oder auch delegiert, muss sich bewusst sein, dass jeder fehlbar ist. Daher kann auch der Legitimierende sich nicht der Verantwortung entziehen. All das gilt übrigens auch für den Fall, dass ein Mensch sich selbst beauftragt, für

Hans Jonas

Das Prinzip  
Verantwortung

Bibliothek Suhrkamp

**Prinzip**

**Verantwortung**

"Handle so, dass die Wirkungen deiner Handlung verträglich sind mit der Permanenz echten menschlichen Lebens auf Erden."

Hans Jonas, Philosoph

jemanden oder etwas Verantwortung zu übernehmen. Wer sein Wissen einsetzt, damit etwas geschehe oder nicht geschehe, übernimmt Verantwortung. Leugnet die Person ihr Wissen, so kann sie dies zwar tun, um sich einer Verantwortung zu entziehen. Solange sie jedoch etwas tun kann, ist es ihr niemals möglich, sich selbst aus der Verantwortung zu entlassen. Nichts anderes meint eine unterlassene Hilfeleistung, die auch derjenige zu erbringen hat, der sich zwar seiner Laienhaftigkeit bewusst ist, sich jedoch einer Situation gegenüber sieht, in der der Einäugige immer noch mehr sieht als der Blinde.

Es wäre wohl gut zu erfahren, wo sich in komplexen Systemen genau diese wichtigen 'Einäugigen' befinden, die sich trotz ihrer begrenzten Sichtmutig überwinden, um eine drohende Lawine aufzuhalten. Nur zu häufig jedoch zeigen derart verantwortungsbewusste Einäugige eine Bescheidenheit, die es schwer macht, sie im Chaos wahrzunehmen. Wenn in den geopolitischen, ökonomischen, sozialen und kulturellen Großereignissen diese Einäugigen wachsam bleiben, gebührt ihnen volle Anerkennung. Es kann heute dienlich sein, diesen ihrer Eigenverantwortlichkeit überlassenen Einäugigen mehr Aufmerksamkeit und Dank zu schenken als diejenigen noch mit viel Rampenlicht zu versehen, die mit einer 'Augen zu und durch Mentalität' oder gar mit 'zwei sehenden Augen' immensen Schaden anrichten.

Die fraglos meiste Zeit seines Lebens bewegt sich der Mensch in Arbeitszusammenhängen. Auch in der Arbeit gilt, dass der Mensch sich nicht aus der Verantwortung selbst entlassen kann. Damit ist allein aber in Unternehmen noch nichts gewonnen – das Gute ist erst dann geschafft, wenn neben den verantwortungsvollen Vollsichtigen sich alle anderen Mitarbeitenden zumindest als verantwortungsvolle Einäugige verstehen. Damit das geschieht, brauchen diese Menschen einen Grund, ein Wofür. Entdecken Sie dieses Wofür nicht, erleben Menschen eine Sinnfrustration.

Vielleicht ist es das im Kern, was Gallup 2006 und andere Institute bis heute unter dem Stichwort Mitarbeiter-

zufriedenheit publizierten: Nur knapp 15 Prozent der Mitarbeitenden sehen in ihrer Arbeit ein 'Wofür'. Es werden aber wohl 100 Prozent ein 'Warum' haben und sei es, dass dieses Warum beim Geld endet, das zum Monatsende beweist, 'dass' man etwas getan hat.

### Lohn "dafür", nicht nur "darum"

Vielleicht sollten Unternehmen dazu übergehen, nicht am Ende des Monats mit einem "darum erhalten Sie nun Ihren Lohn" das Vergangene auszugleichen, sondern mit einer Zahlung zum Monatsanfang und einem "dafür erhalten Sie Ihr Geld" das Bewusstsein für Verantwortung zu schärfen. Wer Menschen im Grundsatz dieses Bewusstsein zutraut, der wird sie nicht als "Kostenfaktoren auf zwei Beinen" verstehen, sondern sie als Mitarbeitende, die nach Sinn in ihrer Tätigkeit streben und für diesen Sinn auch bereit sind, sich einzusetzen.

In der Towers Perrin Global Workforce Study 2008 machen die Autoren deutlich, dass Nicht-Führungskräfte sehr großen Wert auf eine Unternehmensleitung legen, die sich um das Wohlergehen der Mitarbeiter kümmert. Sie wünschen sich einen Arbeitgeber, der die Übernahme sozialer Verantwortung nicht scheut. Weiterhin spornen Aufstiegs- und Karrieremöglichkeiten an. Führungskräften bedeuten dagegen Entscheidungsfreiraum, Entwicklungschance und persönlicher Einfluss auf die Ergebnisqualität sehr viel.

Nun könnten diese Ergebnisse nahe legen, dass die einen Fürsorge erwarten, die anderen Macht, Einfluss und Autonomie. Nehmen wir etwas Abstand von dieser Lagerbildung und nehmen zudem ein weiteres Ergebnis aus der Studie zur Kenntnis, dass in 40 global aufgestellten Unternehmen innerhalb eines Drei-Jahreszeitraums ein hohes Mitarbeiter-Engagement zu einer Steigerung der Umsatzrendite in Höhe von 3,7 Prozent, bei Unternehmen mit geringem Mitarbeiter-Engagement zu einer Verringerung der Umsatzrendite von 2,0 Prozent geführt hat. Aus dieser Perspektive muss interessieren, was das Engage-



### Verantwortungsvolle Einäugige

Der verantwortungsvolle Einäugige weiß 'wofür er lebt' – und nicht nur, wovon.

Der verantwortungsvolle Einäugige versteht sich als ein nach Sinn suchendes Wesen – und nicht nur als Zweckobjekt.

Der verantwortungsvolle Einäugige weiß um die Kostbarkeit, für etwas Verantwortung übernehmen zu können – und nicht nur, welche Kostbarkeiten man übernehmen kann.

Der verantwortungsvolle Einäugige könnte nein sagen, aber er genießt die Freiheit, anders entscheiden zu können – und nicht nur die Freiheit, Willkür walten zu lassen.

Der verantwortungsvolle Einäugige versteht sich als fehlbarer Mensch, der sich einer Aufgabe oder einem Person hingibt – und nicht als Mensch, der alles hingibt, nur um keine Fehler zu machen.

Der verantwortungsvolle Einäugige weiß um seine eingeschränkte Perspektive – anders als der, der als Perspektive nur eine Schranke hat.

Der verantwortungsvolle Einäugige hat einen Grund für Verantwortung – und keinen Grund, um keine zu übernehmen.

Der verantwortungsvolle Einäugige geht auch mit einem Problem handelnd um, das er erst halbwegs als solches erkannt hat – und nicht darauf wartend, bis es – völlig klar geworden – zur Gefahr für alle geworden ist.

Der verantwortungsvolle Einäugige sagt stets trotzdem Ja zur Verantwortung – und er antwortet nicht nur aus Trotz mit Nein.

Der verantwortungsvolle Einäugige versteht sich nie als blind – als Blinde ist nur Justitia gehalten, ohne Ansehen der Person objektiv zu richten.

Der verantwortungsvolle Einäugige zeigt keinen Argwohn gegen verantwortungsvolle Vollständigkeit. Er weiß, mit einem gut entwickelten zweiten sieht man noch besser.

Der verantwortungsvolle Einäugige empfindet seine Verantwortung nicht nur als Pflicht. Er spürt, dass es um weit mehr geht.

ment der Mitarbeitenden wirklich beeinflusst hat, denn die Studie lässt nicht den Schluss zu, dass es eben die beiden so gewünschten Fürsorge oder Einfluss waren, die das Engagement angetrieben haben.

### Guter Ruf und gutes Gehör

Im Gegenteil, an der Spitze der Engagement-Treiber steht etwas Fundamentales: Der gute Ruf. Nach innen wird dieser gute Ruf für Mitarbeitende dann direkt hörbar, wenn die Führungsebene überzeugend zeigt, dass es ihr wichtig ist zu wissen, was den einzelnen Mitarbeiter bewegt. Wohlgerichtet, was den Einzelnen bewegt. Hierzu gehört eine differenzierte Ansprache, ein 'gutes Gehör' also. Ein solches Ohr jedem Einzelnen zu schenken wird als Grundsäule verantwortlichen und wertvollen Führungshandelns angesehen.

Viele Führungskräfte sind dafür nicht vorbereitet. Breite Angebote haben sie gut gerüstet in Gesprächstechniken, in der strukturellen Gestaltung von Kommunikationsprozessen oder in Eloquenz und Redefluss. Sie brauchen dies, weil Kommunikation Zwecke erfüllt. Worum es beim guten Ruf und einem guten Gehör jedoch geht, liegt tiefer. Wie ein Mensch sich versteht, worauf er sich im Arbeitsleben ausrichtet, wozu er sich bewegt und anstrengt, welche Verantwortung er für sich im Rahmen seiner Freiheitsgrade übernimmt – das sind die Themen, denen sich Menschen öffnen, wenn sie spüren, dass ihre Persönlichkeit angesprochen wird, die stets nach einem Sinn im Leben sucht. Gelingt es auf der Basis solcher 'bewegender Gespräche'

Rollen, Ziele und Aufgaben stimmig zu justieren, dann steigt das Engagement der Mitarbeitenden.

Alle Berufstätigen aller Ebenen sind daher auf Menschen mit gutem Ruf und einem guten Gehör angewiesen. Manche suchen sich ein solches gutes Gehör außerhalb der Unternehmenstore – nicht selten, weil es in ihren Gemäuern noch an einer Kultur mangelt, in der Verantwortung lebendig ist. Die Entwicklung von Autonomie ist nicht vorstellbar ohne das Bewusstsein, auf andere angewiesen zu sein. Jeder Mensch weiß tief im Inneren von dieser Logik, die schon mit der Geburt beginnt.

Verantwortung zeigt sich also immer darin, dass jemand, der auf andere angewiesen ist, ein Stück an Autonomie gewinnt. Sie verflacht dagegen in dem Moment, wo sich der Mensch als reines Zweckobjekt, als Erfüllungsorgan wahrnimmt. Ein solcher Zustand ist vergleichbar mit dem Kind, dessen Eltern ihm sagen, es sei zur Welt gekommen, um die Ehe zu retten. Ein solches Lebenskonto trägt auf ewig Trauer.

Überwindung, mutige Anteilnahme und die Bereitschaft, das Eigene zu äußern, sind Schritte zur Verantwortung. Wer beginnt damit, gute Bedingungen für Einäugige zu schaffen? Wer beginnt damit in den Sektoren der Wirtschaft, wer in der Politik, wer in unserem Unternehmen, wer in Ihrer Familie, wer in sich selbst? Wer gute Bedingungen schafft, ein Wofür, der hat ein System im Griff. Fehlt ein Wofür, dann hat das System einen im Griff. Vermutlich. Irgendwann.  
(rsd)

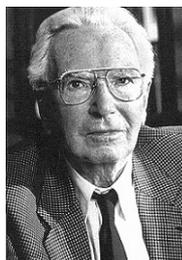
### Pareto – ein Einäugiger?

Nach dem Pareto-Prinzip liegt die Schlussfolgerung nahe, dass nur 20 Prozent unseres Lebens 80 Prozent aller Sicherheit in diesem Leben repräsentiert. Und vielleicht ist das bereits zu rosig gerechnet. Wir müssen also stets davon ausgehen, dass uns das Leben nicht antwortet, wenn wir es nach Sicherheiten befragen. Der verantwortungsvolle Einäugige handelt danach.

## Frankl zur Selbstverantwortung

Was mag mich zum Klettern bewegen haben? Offen gesagt die Angst davor; aber wie oft frage ich meine Patienten, wenn sie sich mit ihren Angstneurosen an mich wenden: Muß man sich denn auch alles von sich gefallen lassen? Kann man denn nicht stärker sein als die Angst? ...

Wer ist stärker, ich oder der Schweinehund in mir? Ich kann ihm ja auch trotzen? Gibt es doch etwas im Menschen, das ich einmal bezeichnet habe als die "Trotzmacht des Geistes" gegenüber Ängsten und Schwächen der Seele.



aus Viktor E. Frankl,  
**Bergerlebnis und Sinnerfahrung**  
Tyrolia Verlag,  
Innsbruck 1993  
(ms)

## Schutzimpfung gegen Burnout

Einsatz-Bereitschaft-Leidenschaft habt ihr gezeigt! So loben Journalisten die Athleten und Sportler bei Fußball-Weltmeisterschaften, Olympischen Spielen oder anderen hochkarätigen Turnieren. Die Arbeitnehmer in Deutschland erhalten keine so guten Noten für ihren Einsatz. Neueste Berichte über das aktuelle Arbeitsklima in Deutschland zeigen, dass Motivation und Engagement am Arbeitsplatz sinken und viele Arbeitnehmende nur mit mäßigem Elan ihrer Erwerbstätigkeit nachgehen. Ein Trend, der schon seit Jahren anhält.

Wie rückt man der mangelnden Motivation zu Leibe? Es gibt dafür Empfehlungen, Studien, Management-Strategien und Diskussionen. Bis heute ist das Rezept allerdings noch nicht entdeckt worden. Frage: In wie weit ist jede und jeder Einzelne für die eigene Zufriedenheit am Arbeitsplatz verantwortlich?

### Verantwortung gegen Frust

Herr K. ist im mittleren Management einer metallverarbeitenden Firma angesiedelt. Zu den Hauptaufgaben seiner Abteilung gehört das Erstellen von Berichten und Management-Summaries für die Geschäftsleitung. Sein Management erwartet von ihm ständige Bereitschaft, auch an Wochenenden. Herr K. wiederum sieht sich außer Stande, dies ohne seine

Abteilung zu leisten. Er beansprucht seine Mitarbeiter entsprechend, auch an Wochenenden. Obwohl sich in vielen Fällen herausstellt, dass der so dringend eingeforderte Bericht für den Wochenanfang doch auch am Montag hätte erledigt werden können.

Die Vermutung liegt nahe, dass Herr K. mit dieser Stresssituation nicht gut leben kann. Der Druck von oben muss ausgehalten werden und die Unzufriedenheit der Mitarbeiter bezüglich des Arbeitseinsatzes an Wochenenden ebenfalls. Doch Herr K. schafft es. Sein Geheimrezept: die innere Einstellung.



*Jeder Sport braucht verantwortungsvolles Training, um zu einer Spitzenleistung zu führen.*

### Sport treiben hilft weiter

Als Managerkrankheit werden Störungen des Herz-Kreislauf-Systems oft bezeichnet. Viktor Frankl bemerkt dazu in einem seiner Rundfunkvorträge, dass man deswegen nicht gleich das System verfluchen müsse, das zu solchen Auswüchsen führt. Denn schließlich gebe es auch Gegenstrategien. Zu ihnen gehörten: übermäßige Aufregungen vermeiden, eine ausreichende Schlafmenge sicher stellen und regelmäßige körperliche Betätigung, ja geradezu körperliche Anstrengung. Sport zum Beispiel. "Wo eine Krankheit umgehe, finde sich auch eine Pflanze, mit der man sie heilen könne", stellt Frankl fest. Allerdings dürfe dann der Sport nicht wieder von der Sucht nach Rekorden und Leistung befallen sein.

### KRAFT DURCH VERINNERLICHTE WERTE

In extremen und gefährlichen Situationen werden in den Menschen sogar Kräfte mobilisiert, die über das normale physische und auch mentale Maß hinausgehen. Dies zeigt eine wahre Begebenheit in einem kleinen Ort Südenglands. Ein Vater hat sein Auto auf der leicht abschüssigen Strasse vor seinem Haus abgestellt. Sein kleiner Sohn spielt unbemerkt auf der Strasse, vor dem abgestellten Wagen, der sich langsam auf das Kind zu bewegte. Der Vater rettet sein Kind vor dem heranrollenden Wagen, indem er mit einem Satz zum Wagen springt und diesen mittels übernatürlicher Kräfte anhebt. Das Kind bleibt unverletzt.

Aufgrund dieses Ereignisses wurde von einem Institut getestet, ob dieser Mann auch aus einer ungefährlichen Situation heraus den Wagen anheben konnte. Es stellte sich heraus, dass es unmöglich war, diesen Wagen mit normaler menschlicher Kraft anzuheben.

Wir folgern, dass der Wille zum Sinn, der in jedem Menschen angelegt ist, ihn in extremen Situationen auch zu außergewöhnlichen Leistungen befähigt.

Herr K. ist in seiner Freizeit begeisterter Fußballspieler. Seine Position ist der Stürmer. Er soll für die Tore seines Teams sorgen und wird nach seiner Trefferquote beurteilt. Schon seit frühester Jugend hat Herr K. geübt, Tore zu schießen und Torchancen wahrzunehmen. Herr K. ist sich bewusst, dass er Tausende von Schüssen auf das Tor abgeben muss, bevor ein Ball ins ersehnte Netz geht. Und das Wichtigste ist seine Fähigkeit, über die Treffer begeistert zu sein. Er könnte genauso gut anders reagieren und über die vielen daneben gegangenen Chancen unzufrieden sein.

Aus dieser Fußball-Erfahrung heraus hat Herr K. die Verantwortung für seine Zufriedenheit am Arbeitsplatz entwickelt. Der Blick auf das, was Gelingen ist, zeichnet ihn aus. Er wirkt beispielhaft motivierend und wegweisend für die ganze Abteilung. Die Erfahrung und die Fähigkeiten aus dem Sport kann Herr K. in gleicher Weise im Beruf einsetzen, mit der Wirkung einer Schutzimpfung gegen Burnout, Unzufriedenheit und Krankheit.

### Kraftquellen

Die Geschichte des Herrn K. zeigt, dass sich vieles um diese Frage dreht: Woher beziehen wir die Kraft, um täglich aufzustehen und an den Arbeitsplatz zu gehen – auch wenn klar ist, dass es scheinbar unlösbare oder konfliktträchtige Situationen geben wird, zum

Beispiel die Begegnung mit Mitarbeitern, die vielleicht nicht wollen oder nicht können, so wie man es von ihnen erwartet? Die Kraft ist kein Kontingent, das wir mitbekommen haben und das im Laufe der Zeit verbraucht wird. Es ist vielmehr ein dynamischer Prozess, der uns Kraft zufließen lässt oder diese raubt. Was Kraft in uns entstehen lässt, ist zum Beispiel eine Aufgabe, die für uns voller Sinn ist. Sie weckt in uns die Bereitschaft, diesen Sinn zu erfüllen. Je mehr wir von ihr berührt sind, mit dem Herzen dabei sind, desto stärker ist auch die Kraft, die uns über sie zufließt.

### Der innere 'Schweinehund'

Der Sinn in der Arbeit erschließt sich jedoch nicht immer auf den ersten Blick. Viktor Frankl sagt zwar, dass Sinn im Leben immer gefunden werden kann. Aber der Wille, diesen Sinn zu finden, muss genauso trainiert werden, wie das Tore schießen. Allerdings muss die Aufgabe auch realistisch sein. So wie es einleuchtet, dass es unsinnig ist zu erwarten, dass mit wenig Training bereits viele Tore gelingen, so klar ist auch, dass es der Übung bedarf, den 'Sinn in einem Augenblick' wahrzunehmen.

Eine solche 'Selbsttrainings-Sequenz' bieten wir unter 'Sinn in vivo' einmal monatlich auf der Website [www.wertepraxis.de](http://www.wertepraxis.de) an. (ud)

## Verantwortung für Eilige

In einer der späteren Ausgaben der WertePraxis werden wir über eine Gesprächsform berichten, die eine der methodischen Grundsäulen in der Arbeit Viktor Frankls war – dem Sokratischen Dialog. Für Eilige mit Verantwortungsgefühl hier eine Kurzform:

Sokrates bekam Besuch. "Höre Sokrates, das muss ich Dir erzählen!" "Halte ein!" – unterbrach ihn der Weise, "hast Du das, was Du mir sagen willst, schon durch die drei Siebe gesiebt?" "Welche drei Siebe?", fragte der Besucher. "Das erste Sieb ist die Wahrheit. Hast Du alles, was Du mir erzählen willst, geprüft, ob es wahr ist?" "Nein, ich hörte es erzählen und..." "So, so! Aber sicher hast Du

es im zweiten Sieb geprüft. Es ist das Sieb der Güte. Ist das, was Du mir erzählen willst gut?" Zögernd sagte der andere: "Nein, im Gegenteil..." "Nun...", unterbrach ihn der Weise, "so lass mich fragen: Ist es notwendig, dass Du mir das erzählst?" "Notwendig nun gerade nicht..." Sokrates: "Wenn es weder wahr noch gut noch notwendig ist, so begrabe es und belaste Dich und mich nicht damit." (rsd)

### Die Trotzmacht des Geistes

Gibt es so etwas wie eine Willenschwäche oder Willensstärke?, fragt Viktor Frankl in einem seiner Rundfunkvorträge. Oder sei das Reden davon nur eine Ausrede? Die Antwort Frankls: "Nun man pflegt zu sagen: wo ein Wille ist, dort ist auch ein Weg. Ich aber möchte diesen Satz variieren, so zwar, dass ich zu behaupten wage: wo ein Ziel – dort ist auch ein Wille. Mit anderen Worten: wer ein Ziel klar ins Auge gefasst hat und wem es auch ehrlich darum zu tun ist, an dieses Ziel zu gelangen, der wird sich niemals darüber zu beklagen haben, dass es ihm an Willenskraft gebricht." Frankl lässt dabei auch nicht zu, dass Drüsen oder Triebe den Willen des Menschen gänzlich bestimmen. Von der Medizin fordert er: "Wir haben den Menschen wieder freizusprechen, frei und verantwortlich." Und Frankl fügt hinzu: Ob die These von der Freiheit des Menschen richtig sei, lasse sich nicht in der Theorie allein beurteilen, sondern müsse in erster Linie in der Praxis getestet werden, "im Handeln hier und jetzt".

# "Ich kann auch anders"

Leadership in Freiheit und Verantwortlichkeit. Das ist gar nicht so einfach. Vor allem wenn manche sich ständig als Opfer sehen. Da heißt es: Alternativen entdecken.

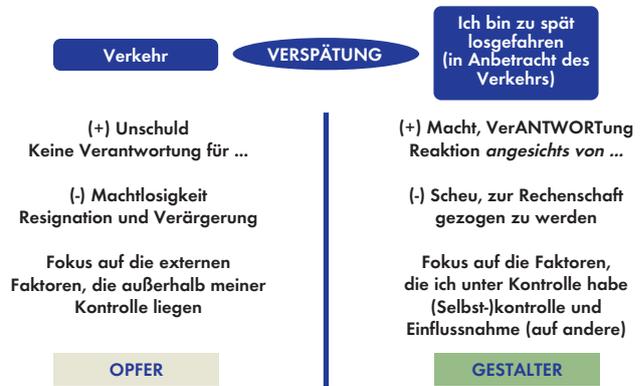
"Dennis ist wirklich nicht zu gebrauchen" schimpft Yvonne. "Er ist ein brillianter Experte, aber alle Probleme legt er mir auf den Tisch. Er löst sie nicht selbst und immer sind Andere Schuld an der Misere! Er bremsst den Erfolg unserer Abteilung." Yvonne ist eine der renommiertesten Experten für Steuerrecht im Lande. Sie hasst Fehler.

Viele Jahre bei einer Unternehmensberatung war sie Einzelkämpferin. Seit sechs Monaten leitet sie nun die Abteilung Steuerrecht bei einer global operierenden Bank - ihre erste Führungsposition.

Solch einen 'Dennis' hat wohl jede Führungskraft schon erlebt. Nicht nur bei den Mitarbeitern, auch bei den Chefs. Sobald etwas schief gegangen ist - und wann passiert das nicht - wird nicht der eigene Beitrag beleuchtet, sondern derjenige Anderer. Dabei wünscht man sich gerade am Anfang einer Führungslaufbahn verantwortliche Mitarbeiter. Man hat genug mit der neuen Aufgabe zu tun, muss sich in neuer Struktur zu Recht finden, soll ambitionierte Ziele erreichen und möchte langsam in die Führungsaufgabe hineinwachsen. Aber was ist denn ein 'verantwortungsvoller' Mitarbeiter? Welche Eigenschaften zeichnen ihn aus?

VerANTWORTlichkeit bezeichnet die Fähigkeit, eine 'Antwort' auf eine konkrete Situation zu geben. Yvonne kann sich entscheiden, den neuen Job anzunehmen oder nicht. Das ist ihre Verantwortung. Dennis kann sich entscheiden, ein Problem selbst zu lösen oder es Yvonne auf den Tisch zulegen. Offenbar hat er die Freiheit zu wählen. Die Freiheit, für etwas einzutreten, sich sinnvoll einzubringen oder dabei zu verharren, mit dem Finger auf Andere zu zeigen. Gerne suchen wir die Schuld woanders, bei der anderen Abteilung, bei der unpräzisen Zulieferung unserer Kollegen, beim

## WARUM KAMEN SIE ZU SPÄT ZUR BESPRECHUNG?



Informationsdefizit ("Ich wurde ja nicht informiert") oder gar bei unvorhersehbaren Naturereignissen.

Jeder von uns hat schon den Verkehr als Ausrede gebraucht, wenn er zu spät zu einem Meeting kam. Diese Entlastung, unschuldig zu sein, wärmt, tut gut. Wenn man gut aussehen möchte, kann man nicht Teil des Problems sein. Wenn wir weiterhin als erfolgreich gelten wollen, dann 'dürfen wir es nicht gewesen sein'. Der Nachteil dieser Opferhaltung ist Machtlosigkeit - wir sind ohne Einfluss.

Wenn ich ausschließlich externe Umstände für die Misere als Erklärung habe, nur Gründe, die außerhalb meines Einflussbereiches, meiner Kontrolle liegen, dann habe ich auch nicht die Möglichkeit, etwas zum Positiven zu verändern. Beim nächsten Mal, wenn all diese externen Umstände wieder auftreten, bin ich wieder in der Bredouille. Ich komme wieder zu spät zum Meeting, denn der starke Verkehr ist immer noch da. Der Gegenpol dieser Opferhaltung ist eine Gestalter-Rolle. Ich übernehme Verantwortung, ich bin Teil des Spiels und kann damit auch Einfluss nehmen auf das Ergebnis. Ich fokussiere meine Arbeit auf das, was in meiner Kontrolle liegt und kann einwirken auf die Haltung und die Arbeit Anderer. Diese innere Haltung gibt Kraft, bereitet Freude und lässt eine Welt von Möglichkeiten entstehen, die wir betreten könnten.

Wir haben die Freiheit zu gestal-

ten. Warum tun wir das dann manchmal nicht? Weil mit der Übernahme von Verantwortung eine Rechenschaftspflicht einhergeht. Mitten im Spiel zu sein bedeutet, dass der Spiel-ausgang von uns abhängig ist; wir machen uns angreifbar. Wir werden später eventuell gefragt, warum die Arbeit nicht das gewünschte Ergebnis gebracht hat. Doch das bringt auch eine große Chance: Wir können lernen, reifen, uns entwickeln.

Niemand ist immer nur Opfer oder immer nur Gestalter, wir wechseln unsere innere Haltung zwischen diesen Positionen. Führungskräfte argumentieren gerne aus der Rolle der Opferhaltung, wenn sie Planabweichungen begründen wollen: "Der Markt an Fachkräften ist leergefegt, deshalb konnten wir das Umsatzziel nicht erreichen." "Die Hypothekenkrise in den USA führte zu einer Abwertung unserer Finanzanlagen." "Der hohe Druck der Gesellschafter auf die Rendite führt zu einer höheren Risikobereitschaft in unserem Geschäft."

Wenn wir uns einmal die Unterscheidung in Opfer- und Gestalterrolle vor Augen halten, begreifen wir sie sofort und entdecken überall Opfer in unserem Umfeld. Nun ist es keine gute Idee, diese Menschen darauf anzusprechen, ihnen klarzumachen, dass sie sich in einer Opferrolle befinden und sie aufzufordern, aus dieser Rolle herauszutreten. Aber es gibt eine Reihe von Fragen, die wir stellen kön-

nen, die die Verantwortungsfähigkeit der anderen Person wecken. Fragen, die sie indirekt auffordern, sich selbst ins Spiel zu bringen und ihre Einflussmöglichkeiten zu entdecken und wahrzunehmen.

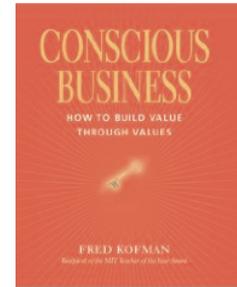
"Was ist denn Ihre Verantwortung in dieser Situation?" fragte ich Yvonne. Ihr blieb der Bissen förmlich im Halse stecken. Sie schaut mich wie vom Blitz getroffen an und fragt: "Meinen Sie, ich bin auch gerade in einer Opferrolle?" Mit dieser eher rhetorischen Frage beginnt Yvonne zu überlegen, welche sinnvollen Maßnahmen ihr zur Verfügung stehen, um Dennis zu beeinflussen. Offenbar muss sie zuerst selber ihre Verantwortung erkennen, ehe sie ihren Mitarbeiter bewusst in diese Richtung führen kann.

Manche Unternehmenskulturen fördern geradezu eine Opferhaltung der Mitarbeiter. Dort ist es üblich, sich wegzuducken. Sobald jemand über seinen Beitrag zu einem Fehler spricht, erlebt er Nachteile. So entstehen Ja-Sager. Dem Unternehmen fehlt die Chance, in einer komplexen Welt voneinander und miteinander zu lernen und durch dieses Lernen zu einer kontinuierlichen Verbesserung von Produkten, Prozessen und Verhalten zu kommen.

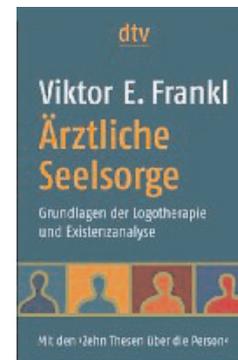
Ist das schwierig zu erreichen? Nein, denn der entscheidende Impuls liegt bei jedem selbst! Wir haben die Freiheit zu entscheiden, eine Kultur der Verantwortlichkeit zu leben, jeden

Tag, in jeder Situation, unabhängig von den äußeren Umständen. Viktor E. Frankl, der große Wiener Philosoph und Psychiater, sagt dazu: "Menschsein bedeutet nicht nur anders sein, sondern auch anders können." Der Pokerspieler kann sein Blatt nicht wählen, wohl aber wie er spielt. Nach einigem Überlegen sagt Yvonne: "Eigentlich hasse ich Fehler. Aber ich werde ein Gespräch mit Dennis führen, ihn bitten, Fehler anzusprechen und ihm anbieten, gemeinsam mit ihm zu lernen." Sie hat's gemacht – Yvonne konnte anders.  
(sts)

## Literaturempfehlungen



Fred Kofman, Conscious Business, Sounds True, Bolder, 2006



Viktor E. Frankl, Ärztliche Seelsorge, dtv, München, 2007

## GUTE FRAGEN FÜR GESTALTER

- \_ Welchen Herausforderungen mussten Sie sich stellen?
- \_ Wie haben Sie reagiert?
- \_ Hätten Sie noch effizienter reagieren können?  
(Und mit noch mehr Würde?)
- \_ Hätten Sie das Risiko durch bessere Vorbereitung verringern können?
- \_ Könnten Sie jetzt etwas tun, um die Situation zu verbessern?
- \_ Was können Sie aus dieser Situation lernen?

## Die kreative Alternative finden

**Wenn es um Personalkosten geht, stehen meist Einsparungen auf dem Plan: Mitarbeiterentlassungen. Kein Zuckerschlecken für diejenigen, der dies abzuwickeln hat. Manchmal hilft ein schlechtes Gewissen jedoch, eine andere und zugleich sparsamere Lösung zu finden.**

Die Jahresplanung ist ambitioniert: bis Ende des Geschäftsjahres 2008 sollen 2500 FTE's (Full-Time-Equivalents) oder neun Prozent der Firmenbelegschaft als 'offshore' Potenzial eingespart werden. Die Leistung jener Mitarbeiter wird dann in Indien, China, Russland oder der Türkei erbracht – sie selbst werden 'freigesetzt', wie es so schön heißt.

Gunther B. ist als kaufmännischer Leiter eines Unternehmensbereichs in München angehalten, seinen Beitrag zum Einsparpotenzial zu leisten: 'offshore-fähige' Tätigkeiten müssen identifiziert werden – dies sind meist einfache Arbeiten, die zu einem hohen Grad standardisierten Prozessen folgen und künftig in einem Niedriglohnland erbracht werden sollen. Die bisher dafür verantwortlichen Mitarbeiter kommen dann als 'Verschiebemasse' in den FTE-Topf. Für Gunther B. heißt das ganz konkret: 35 Mitarbeiter abbauen – im Laufe des Geschäftsjahres. Würden die FTE-Ziele nicht erreicht werden, könne der Fortbestand des Unternehmens nicht gesichert werden.

Gunther B. bereiten diese harten Vorgaben von oben ziemliche Kopfschmerzen, und er beginnt, über Alternativen nachzudenken: Gunther B. ersinnt einen Ausweg aus diesem Dilemma. Er engagiert ein kreatives Diplomantenteam von der TH Dresden, das ihm alternative Lösungsszenarien entwirft. Zum einen wird ein Zahlenwerk entwickelt, das aufzeigt, dass das prognostizierte Einsparvolumen fast komplett durch einen sehr umfangreichen Pre-Invest aufgeessen wird: Die neuen Mitarbeiter in den Niedriglohnländern müssen schließlich mit umfangreichen Trainingsmaßnahmen auf das Niveau der westlichen Mitarbeiter gebracht werden. Stichwort: Sprachbarriere! Zudem müssen die Service-Einrichtungen erst in den verschiedenen Ländern etabliert werden, was hohe logistische Anschubkosten verursacht.

Da die Leistungen, die schließlich über solche Niedriglohnländer abgewickelt werden, sich überwiegend im Niedrig-Preis-Sektor befinden, ist hierfür nur mit geringen Gewinnmargen zu rechnen. Sprich: die Amortisation der immens hohen Anschubkosten erfolgt erst sehr spät und dann auch nur unter optimalen Bedingungen. Falls beispielsweise Kunden durch die Verlagerung von Dienstleistungen ins Ausland ihre Verträge kündigen, weil sie mit der Qualität der erbrachten Leistungen nicht mehr zufrieden sind, verschiebt sich der Break-Even noch um einige Jahre.

Gunther B. will kein Horror-Szenario heraufbeschwören. Er will vielmehr sensibilisieren für die Komplexität des Trends zum 'offshoring': Nur weil alle Welt danach ruft, ist es noch lange nicht immer eine geeignete Lösung, um Kosten zu senken. Darüber hinaus will er mögliche Lösungen aufzeigen: Die Diplomanden errechnen eine 'Alternative Thüringen': Dort erreicht das Lohnniveau teilweise nur 50 Prozent des Standorts München. Die Arbeitnehmer sind meist Muttersprachler und ein Firmenstandort existiert bereits in der Nähe von Erfurt. Eine Verlagerung offshore-fähiger Aufgaben dorthin würde also erheblich geringere Anschubkosten nach sich ziehen. Da bliebe sogar noch Budget, um die 35 Mitarbeiter, die hier ihre Aufgaben verlor, über gezielte Anpassungsqualifizierungen mittelfristig für den freien Arbeitsmarkt zu entwickeln und nicht kurzfristig zu entlassen.

Gunther B. ist zufrieden: In einer schier ausweglosen Situation setzt er bewusst seine Gewissensentscheidung, die auch in anderen Unternehmensbereichen Nachahmer finden wird. (rr)

### KURZ NOTIERT

#### Seventeenth World Congress on Viktor Frankl's Logotherapy

June 17-21. 2009 in Dallas, Texas, USA

Theme: Finding Meaning and Purpose in Times of Global Change, Crisis und Chaos

Host: Viktor Frankl Institute of Logotherapy, Abilene, Texas

## LOGOTHERAPIE

## Säulen menschlichen Lebens

Ein amerikanischer Arzt fragte Viktor E. Frankl einmal, ob er ihm in einem Satz den Unterschied zwischen Psychoanalyse und Logotherapie erklären könne. Gewiss, antwortete Frankl, doch zunächst solle der Arzt ihm in einem Satz sagen, was denn die Psychoanalyse sei. "Nun, in der Psychoanalyse muss sich der Patient auf die Couch legen und Dinge sagen, die manchmal unangenehm zu sagen sind". Worauf Frankl erwiderte: "Sehen Sie, in der Logotherapie darf er sitzen bleiben – und muss Dinge anhören, die manchmal unangenehm zu hören sind".

Es kann in der Tat unangenehm sein, an den unbedingten Sinn im Leben erinnert zu werden oder die Verantwortung zur Gestaltung eines gelingenden Leben als nicht delegierbar vorgehalten zu bekommen. Das ist der Beitrag der Logotherapie – für sie ist der nach Sinn strebende Mensch die Basis von allem. Und ihr Begründer ist der Wiener Arzt, Philosoph und Psychotherapeut Professor Viktor E. Frankl.

Während Sigmund Freud noch davon überzeugt war, dass ein Mensch, der nach dem Sinn und Wert des Lebens fragt, krank sei, ist diese Frage für Frankl ein Ausdruck des Menschseins. Und er erkannte, dass an sich diese zentrale Frage zu selten gestellt und bewusst beantwortet wird, denn "im Gegensatz zum Tier sagt dem Menschen kein Instinkt, was er muss, und im Gegensatz zum Menschen in früheren Zeiten sagt ihm keine Tradition mehr, was er soll, und nun scheint er nicht mehr recht zu wissen, was er eigentlich will. So kommt es, dass er entweder nur will, was die anderen tun – und da haben wir den Konformismus – oder aber er tut nur, was die anderen von ihm wollen, und da haben wir den Totalitarismus."

Frankl, der mit 92 Jahren 1997 in Wien starb, war Überlebender von vier Konzentrationslagern. Sein Überleben sicherte er sich, indem er einen zentralen menschlichen Gedanken

umkehrte: Wir müssen lernen und die verzweifelnden Menschen lehren, dass es eigentlich nie und nimmer darauf ankommt, was wir vom Leben noch zu erwarten haben, vielmehr lediglich darauf: Was das Leben von uns erwartet.

Die Richtung dieses Gedankens, der die Verantwortung als wesentliche Säule menschlichen Lebens achtet, prägt bis heute Frankls Therapie des Sinns, des Logos – die Logotherapie. (rsd)



*Die Freiheitsstatue in New York. Viktor E. Frankl hätte sie gerne noch durch eine Verantwortungsstatue ergänzt. Denn Freiheit war für Frankl ohne Verantwortung undenkbar.*

## FREIHEIT

## Sinnlehre und Sinnleere

Viktor E. Frankl benutzte gerne das Wortspiel von der Sinnlehre mit "H", die er der Sinnleere mit zwei "E" entgegengesetzen wollte. Er diagnostizierte eine weltweite Sinnkrise und sah in ihr die Wurzel für Depression, Kriminalität und Drogenabhängigkeit. Gleichzeitig war er überzeugt, dass jeder Mensch zwei Fähigkeiten besitzt, die ihn in jeder Lebenslage handeln lassen: die Fähigkeit Abstand von sich selbst zu gewinnen – die Selbstdistanzierung, und die Fähigkeit, über sich hinauszuwachsen – die Selbsttranszendenz.

Er wehrte sich gegen alle Ansätze, die das Leben eines Menschen als Konsequenz seiner Kindheitserlebnisse definieren. Als er diese Thesen im berüchtigten Zuchthaus St. Quentin formulierte, applaudierten ihm sogar die Häftlinge.

Viktor E. Frankl sagte damals: "Eigentlich nimmt man ja den Menschen die Würde, diesen Häftlingen, indem man sie so hinstellt wie: Nach solchen Ursachen, festgelegt in der Kindheit, bleibt euch ja nichts anders übrig, als kriminell zu sein. Als ob der Mensch nicht die Freiheit hätte, auch nein zu sagen zu den Determinanten seiner Jugend, als ob alles psychomechanisch festgelegt wäre für sein ganzes Leben womöglich."

Und da kommt einer daher und sagt: Ihr seid Menschen so wie ich, genauso. Das heißt mit anderen Worten: Ihr habt dieselbe Freiheit gehabt und habt sie auch heute noch, so einen Blödsinn anzustellen wie jeder andere Mensch. Macht nun aber gefälligst, wenn ihr dann herauskommt, Gebrauch von dieser Freiheit und zwar im Sinne der Verantwortung. Denn es gibt keine Freiheit an sich. Freiheit ist die negative Seite eines Komplexes. Und die positive Hälfte, die ganze Story, die ganze Wahrheit ist Verantwortung. Ihr seid frei, um Verantwortung zu übernehmen."

(ud)

## LEBENS WERT

## Prozesskommunikation

" Wenn Sie möchten, dass andere Sie verstehen, dann sprechen Sie deren Sprache! " Mit diesem Appell an verantwortungsvolle Kommunikation ist nun nicht gemeint, dass wir alle zu Sprachgenies werden – eher schon zu



Sprechgenies. Täglich ist die Welt voller Gespräche. Wenn wir sprechen, dann transportieren wir dabei nicht nur Informationen oder Wissen, sondern immer auch individuelle Bedürf-

nisse. Die einen wollen, dass ihre Meinungen und Überzeugungen gehört, andere wollen als gefühlvolle Person wahrgenommen werden. Wieder andere möchten, dass durch ein Gespräch auch etwas Konkretes geschieht. Jeder Mensch hat eine ihm eigene Architektur von Kommunikationsbedürfnissen. Gespräche gelingen, wenn diese Bedürfnisse erkannt und berücksichtigt werden. Gelingt das nicht, kann auch der Inhalt einer Nachricht den Erfolg nicht mehr sichern. Das Modell der Prozesskommunikation (PCM) ermöglicht es nun, die sechs wesentlichen Kommunikationsbedürfnisse an sich und anderen zu identifizieren, zu trainieren und so den Stress aus Misskommunikation zu mindern. Verantwortungsvolle und wirksame Zusammenarbeit wird mit PCM erleichtert. Mehr Information unter [www.potenzialdiagnosen.de](http://www.potenzialdiagnosen.de)

## HÖRENS WERT

## Für die Ohren nur das Beste

"Musik macht uns geduldiger, teamfähiger, sozialer, menschlicher, leistungsstärker, produktiver, flexibler, also all die Ingredienzien, die wir heute im Berufsleben brauchen." Das sagt Martin Grubinger. Noch nie von ihm gehört? Dann aber jetzt, denn der 25-Jährige ist bereits ein Weltstar. Er füllt die Carnegie-Hall in New York, tourt in einer Woche zwischen Edinburgh und Athen. Sein Metier heißt Percussion. Die kompliziertesten Arrangements sind für ihn, der in seinem Studio über 500 Schlaginstrumente stapelt, kein Problem. Aufgewachsen ist Martin Grubinger in

einem kleinen Dorf bei Salzburg. Ihm ist wichtig "geerdet" und mit seinem Publikum in Kommunikation zu bleiben. Sein Publikum sind beileibe nicht nur die "Sachverständigen" für Xylophon, Bongo oder Sangbhan. Es sind auch Jugendliche, Migranten oder sozial Benachteiligte, mit denen er in Workshops seinen Beitrag leistet, Traditionen und Kulturen zueinander zu führen. Wir meinen: ein Konzertbesuch bei Martin Grubinger ist unbedingt lebenswert.

## SEHENSWERT

## Santo Spirito

Kultur auf höchstem Niveau – wer sie sucht, wird in Wien immer fündig. Auf unserer jüngsten Reise hörten wir in einer kleinen Gasse einige Akkorde der H-Moll-Messe von Johann Sebastian Bach aus einem kleinen Lokal nach außen dringen. Wir gingen hinein und wurden verzaubert – durch exquisite Alte Musik, excellenten Wein und herzliche Gespräche. Ein weiteres Stück Hochkultur. Prädikat: sehr wertvoll und empfehlenswert. [www.santospirito.at](http://www.santospirito.at)

## SINNSTIFTUNG

## FamilienSinn

Die neu gegründete Stiftung FamilienSinn des Freistaats Thüringen fördert Familien durch vielfältige Maßnahmen in der Familienbildung und -hilfe. So unterstützen zum Beispiel "Familienhebammen" junge Familien bis zum Ende des ersten Lebensjahrs des ersten Kindes und in der "Elternakademie" können sich Paare für ihre neue, große Verantwortung vorbereiten und qualifizieren. WertePraxis meint: Nachahmenswert. [www.stiftung-familien Sinn.de](http://www.stiftung-familien Sinn.de)

## ZUM GUTEN SCHLUSS

## Die zarteste Verantwortung seit es ...

"Geh den Weibern zart entgegen, du gewinnst sie, auf mein Wort. Und wer rasch ist und verwegen, kommt vielleicht noch besser fort. Doch wem wenig dran gelegen scheint, ob er reizt und rührt, der beleidigt, der verführt."

Johann Wolfgang von Goethe