

www.wertepraxis.de

Shortcuts
über Werte und Sinn



Die Freiheit des Menschen liegt nicht darin, dass er tun kann, was er will, sondern dass er nicht tun muss, was er nicht will. Mit diesem Satz von Rousseau begrüßen wir Sie in der WertePraxis.

Nicht jeder kann tun, was er will. Es gibt Grenzen. Geschriebene, ungeschriebene, vom Gewissen gesetzte. Jeder Mensch lebt in solchen Bedingungen. Und jeder Mensch schafft Bedingungen. Für Sie sind diese von uns verfassten Texte gerade eine ‚Bedingung‘. Und dadurch, dass Sie gerade lesen, schaffen Sie sich und Ihrem Umfeld Ihrerseits ‚Bedingungen‘.

Selten reflektiert und dennoch Fakt: Wir leben in Bedingungen und sind doch immer frei, uns zu ihnen zu stellen. Das ist einer der Leitsätze von Viktor Frankl, dem Begründer der Sinntheorie. Frankl ist unser steter Wegbegleiter in der WertePraxis.

Der Mensch muss nicht tun, was er nicht will. Sie müssen diese Texte nicht lesen, wenn Sie nicht wollen. Ist das nicht herrlich frei? Sie können wählen zu lesen, sie können wählen nicht zu lesen, Sie können wählen anderes zu lesen – nur Sie können eines nicht, nämlich Beides. Sie können nur einem der Wegweiser folgen. Oder Sie können stehen bleiben. Versuchen Sie Beides, werden Sie scheitern.

So erklärt sich der Satz von Frankl: Der Mensch hat seinem Leben zu antworten. Zu jeder Zeit. Der Mensch hat zu

verantworten. Es ist nur ihm zueigen, dass er verantworten kann. Auch das macht ihn erst zu einem Wesen, das Sinnvolles von Sinnlosem unterscheiden kann.

Wir Menschen sind schon tolle Wesen.

Wir streben nach Sinn. Das unterscheidet uns vom Tier. Der Sinn, der sich in Handlungen formt, begründet den individuellen Ethos. Der Sinn ist unser wesentlicher Wegweiser. Wozu ist es gut, dass ein Mensch einem Wegweiser folgt, und wann ist es für ihn gut, innezuhalten?

Wie muss ein Wegweiser gestaltet sein, so dass ein Mitarbeitender eines Unternehmens ihm folgt? Was muss ein Wegweiser tun, um zu scheitern? Welchen Wegweisern können Sie persönlich etwas abgewinnen? Auf welchen – wie es der Philosoph Peter Strasser nennt – ethischen Horizont weist der Weg? Was brauchen Führungskräfte, um Wegweiser zu sein?

- Wegweiser müssen erkennen, welche anderen Wegweiser ihnen ihren eigenen Weg gewiesen haben. Und sie sollten sich bewusst sein, dass dies Bedingungen waren, zu denen sie sich jetzt und immer wieder „so oder so“ stellen können.
- Wegweiser müssen erkennen, dass sie auf ein Ziel weisen. Und sie sollten sicher sein, dass sie selbst um das Ziel wissen.

- Wegweiser müssen erkennen, dass sie zu Veränderungen führen. Sie stellen für andere Menschen Bedingungen dar. Um ihnen entsprechend zu handeln, müssen die Veränderungen sinnvoll sein.
- Wegweiser müssen erkennen, dass es einen guten Grund braucht, dass ihnen gefolgt wird. Dazu dient zuerst die Klarheit darüber, den guten Grund zu wissen, warum man selbst Wegweiser wurde.
- Wegweiser können nicht nicht Wege weisen. Sie verlieren nie diese Verantwortung. Wegweiser sollten daher genau beachten, welche Folgen es hat, wenn man ihnen folgt. Ein Wegweiser muss gerade stehen, und er muss für sich „gerade stehen“.

Blaise Pascal meinte einst, „wenn der geworfene Stein Bewusstsein hätte, so würde er sagen, ich fliege, weil ich will.“ Folgt dieser Stein jedoch einem solchen Wegweiser, so wird er sagen, „ich fliege, weil ich genau so will.“ Wie geht es Ihnen mit dieser Richtung?

AUS DEM INHALT

Editorial Freiheit	2
Impulse Freiheit	3
Werte live - Pharma	4
Wertevolle Wege - Mandela und Frankl	6
Werte live - Tools und News I	8
Werte live - Leitbilder	9
Werte live - Großhandel	11
Interview - Prof. Dr. Utho Creusen	13
Werte live - Tools und News II	15
Werte live - Mitgehört	16
Mixtum Compositum	17

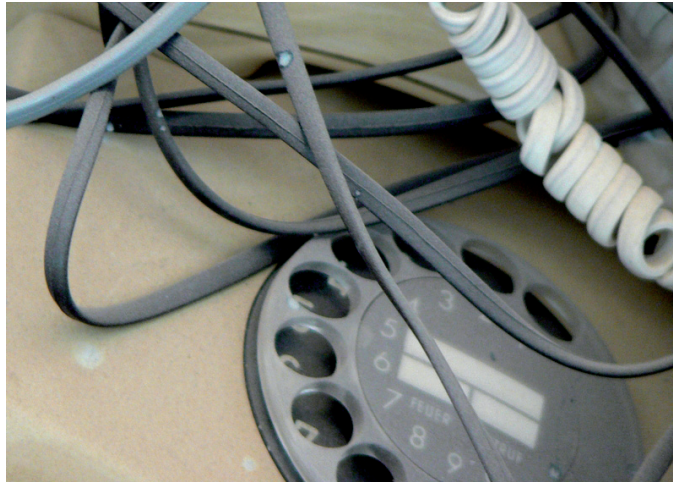
Werte Leserin, werter Leser!

Sind Sie frei? Wie sind Sie frei? Im Althochdeutsch wurde ‚frei‘ mit ‚einen freien Hals haben‘ umschrieben. Vielleicht ist in diesem Sinne auch ‚ungebunden‘ zu verstehen. Aber wie soll das gehen – ‚frei und ungebunden‘ – wo jeder Mensch doch in Bedingungen lebt? Ist Freiheit nicht doch eine Illusion? Eine Gaukelei unseres Gehirns? Eine Konstruktion der Philosophie?

Jean Paul Sartre meinte einmal: „Wir sind alle zur Freiheit verurteilt“. Das klingt mühsam. Sich als freies Wesen zu definieren und sich zu dem zu entwickeln, wer man sein will – diese Vorstellung lässt manche Menschen erschrecken. Die Gefahr, ‚auf ewig unfertig‘ zu sein, das individuelle Soll nie zu erreichen, macht Angst und stimmt unfroh. ‚Wenn ich könnte, wie ich wollte‘, ja, dann wäre vieles anders. Wenn nur die Bedingungen nicht wären.

Kommen Bedingungen ins Spiel, dann wird es meist schwierig. Dann helfen Hinweise darauf, dass der Mensch doch immer wählen könne, auch nicht mehr weiter. Schafft doch jede Wahl-Freiheit wieder neue Bedingungen – die an sich doch nicht dem entsprechen, was wirklich gewollt ist. So geht der Weg von der Wahlfreiheit schnurstracks in die Ohnmacht. Aber die Rettung naht – die moderne Hirnforschung sagt uns, dass wir uns da gar keine Sorgen machen müssen. Unser Gehirn regelt das schon alles. Wenn wir uns von der Illusion befreien, dass wir irgendetwas willentlich tun, sondern zu akzeptieren lernen, dass wir determinierte Wesen sind, die ausführen, was unsere Gehirne vorgeben – ja, dann brauchen wir uns auch ‚keinen Kopf über Bedingungen zu machen‘. Dann gibt es nur eine Bedingung und die heißt ‚Gehirn‘.

Kaum ist diese Rettung formuliert, melden sich ‚Bedenkenträger‘. Der amerikanische Philosoph John R. Searle meint, er wäre über dieser Idee, das Gehirn wäre der Anfang und das Ende aller Freiheit, fast verhungert. Da fragt ihn der Ober im Restaurant, was er bestellen möchte und Searle kann nur mit den Achseln zucken: „Mein Gehirn hat mir noch kein Signal geschickt.“ Streng genommen würde das Gehirn hier den eigenen Untergang vorbereiten, wäre da nicht eine andere In-



Ist die Leitung frei für den Gewissensanruf?

stanz, die noch über dem Verstandesgeist liegt und den ‚mentalen‘ Prozessen voraus geht. Diese Instanz nenne ich mit Viktor E. Frankl das ‚Sinn-Organ‘, das Gewissen. Das Gewissen ist der [spiritus]-Direktor unseres Geistes, es ist unser Wegweiser.

Und so ist die Freiheit für mich im Kern Gewissensfreiheit. Dieser Freiheit folgen alle anderen ‚Freiheiten in Bedingtheiten‘. Ich habe mich auf dem Gewissen. Es ist das Fundament meiner Freiheit. Bin ich mit meinem Gewissen im Reinen, dann bin ich frei. Ist mein Sinn-Organ intakt, dann bin ich frei. Und so will ich Sartre antworten: Wir sind alle vom Gewissen angerufen, und ich hoffe, die Leitung ist frei. (rsd)

Anekdote

VW – Voller Wert

Großvater ist 82 Jahre alt. Rüstig und immer für Überraschungen gut. Jüngst rief er an und fragte hörbar aufgeregt, ob er die 100.000 Euro annehmen dürfe, die er von seiner Bank gutgeschrieben bekommen habe? Der alte Herr war recht verwirrt und konnte sich das alles nicht erklären. Erst lag der Verdacht eines Irrtums nahe, doch dann stellte sich heraus, dass alles rechtens sei. Nun war Opa gefordert, und er erinnerte sich, dass er vor einigen Jahrzehnten 100 VW-Aktien in sein Depot aufgenommen hatte. „Das war damals für uns ganz schön viel Geld, das wir für die Papiere bezahlt haben, aber ich dachte, etwas Sicherheit könne nicht schaden.“ Vor sieben Jahren habe sein Bankberater ihn einmal gefragt, ob er sich nicht von einigen dahin dümpelnden Aktien trennen wolle, zum Beispiel von VW. Es gäbe doch nun ganz andere Möglichkeiten der

Rendite. Da habe er ihm gesagt, „dass er die verkaufen könne, wenn sie bei 1000 Euro liegen“ – an sich, um ihm klar zu machen, „dass ich konservativ eingestellt bin und mein Depot als langfristige Anlage und Absicherung ansehe. Ich bin nie auf den Gedanken gekommen, dass der Wert wirklich einmal so hoch werden könnte. Und noch weniger bin ich auf die Idee gekommen, dass dieser Berater ernst macht und ein Limit von 1000 Euro einträgt“.

„Und überhaupt, ich brauche das Geld doch gar nicht. Die Sicherheit, die ich damals damit anstrebte, habe ich mir mit meiner Arbeit doch längst geschaffen!“ So nahm der Großvater das Geld, wartete, bis die Aktie wieder bei 200 Euro lag und legte für jedes seiner fünf Enkel ein Depot an – mit je 100 VW-Aktien und einem Gesicht, aus dem die Freiheit eines alten Mannes sprach. (rsd)

NACHGEDACHT

Finanzielle Freiheit

Ist der Wunsch nach Freiheit ein Wunsch nach einem Leben ohne Angst, ohne Grenzen oder hält dieser Wunsch nicht im Gegenteil von Wesentlichem ab?

Die große Freiheit, alleine in der Steppe irgendwo in Afrika zu sein, könnte sich bald als ein großes Dilemma entpuppen, wenn ich mit aller Losgelöstheit – in tiefstem Vertrauen – in die Augen einer 250kg schweren Raubkatze blicke. Wo liegt hier der Sinn? Hoffentlich habe ich Zeit, noch zwei, drei Hypothesen aufzustellen, damit er mir noch klar wird, bevor ich am Ende in vollem Bewusstsein durch die scharfen Zähne des Löwen ablebe.

Mir erscheint es, als ob ‚Freiheit‘ oft als Symbol genutzt wird, um aus den selbst gesetzten oder selbst erdachten Normen auszusteigen.

Suchen wir wirklich nach Freiheit oder geht es nicht eher darum, der oft unbewussten Schuldpyramide nicht noch einen Stein aufzulegen? Schauen wir dazu auf die ‚finanzielle Freiheit‘. Was bedeutet sie? Dass ich niemandem etwas schulde oder dass ich mir nichts mehr schulde? Wie auch immer, diese Frage stellt sich: Wenn Geld kein Thema wäre, wäre ich dann frei?

Psychologen wissen, dass Ängste ansteigen können, wenn man sehr viel Geld besitzt. Diese Angst ist in ihrer Dynamik vergleichbar mit der, die Menschen überkommt, die ihr Geld verlieren oder gar keines mehr haben. Kommt es also immer auf die Betrachtungsweise an? Was bedeutet eigentlich finanzielle Freiheit für Sie?

Haben Sie heute schon über etwas anderes nachgedacht als über Ihre Finanzen? Ja! – dann herzlichen Glückwunsch; es gab also eine Zeit, in der Sie ‚von Finanzen‘ frei gewesen sind. Oder stimmt das so doch nicht?



Bald ist Frühling. Gehen Sie doch wie hier in London einmal auf den Markt und ‚erreichen‘ Sie Werte.

Dann werden Sie doch jetzt einmal frei. Ich helfe Ihnen dabei, indem wir kurz über Ihre *berufliche* Freiheit sprechen.

Bitte denken Sie jetzt an Ihre Berufung und wie schön es für Sie ist, in Ihrem ‚Traumjob‘ zu arbeiten. Wunderbar – nicht wahr? Haben Sie kurz geträumt? Hat es Ihnen gefallen? Schön, und wieder waren Sie ‚in Finanzen‘ frei.

Stoppen wir hier lieber, damit Sie Ihre Gedanken für das verwenden, was Sie in Ihrem Leben realisieren möchten und mit dem Sie die größten Chancen haben, Gefühle Ihrer Freiheit zu erfahren.

Ich für meinen Teil kann sagen, dass ein „wozu leben“ mir immer besser getan hat als ein „wieso ist das jetzt so“.
(rf)

Lesetipp:
Märchenhafte Freiheit
Alfred R. Stielau-Pallas
Peter Erd Verlag, 1986

Freiheit kann man riechen

Eukalyptus. Kardamom. Lavendel. Welcher dieser Düfte riecht eher nach „Wärme“, welcher eher nach „Freiheit“, welcher eher nach „Einklang“? Wer ein gutes Näs‘chen hat, der nutzt einen direkten Draht zu entwicklungs-geschichtlich uralten Zentren des Gehirns. Und da der Geruchssinn seinerseits unmittelbar verknüpft ist mit den Zentren der Gefühle und der Erinnerungen, können wir die Unterschiede der großen Emotionen wie Freude, Zorn, Ekel, Überraschung, Wut, Angst und Trauer auch im Geruch gut differenzieren. Viele Menschen kennen den eigenartigen Geruch im Raum, in dem zuvor gestritten wurde. Oder die Bilder, die wieder in Erinnerung kommen, wenn man den Geruch der Klassenräume wieder erfährt, der vor vielen Jahren so selbstverständlich war. Versuchen Sie es doch einmal selbst: Wie riecht für Sie Loyalität, wie Harmonie, wie Leistung, wie Kontrolle oder Ordnung? Genießen Sie Ihre ganz persönliche Reise in die große, weite Welt der Wertedüfte. (rsd)

Ich nehm' mir da einmal die Freiheit.

In diesem Bericht aus der Praxis wird deutlich wie ein Mitarbeiter Sinnvolles anstrebt, seine Werte verwirklicht und dabei Systemgesetze verletzt.

Fritz B. ist Mitarbeiter in einem Unternehmen der Pharmabranche. Täglich arbeitet er „auf Schicht“ und leistet mit seiner Arbeit einen wertvollen Beitrag zur Gesunderhaltung der Gesellschaft. Er selbst sieht das erdiger: „Ich hab eine Familie, und die kostet.“ Wie meist in sensiblen Unternehmensbereichen darf angenommen werden, dass er vergattert, auditiert, trainiert und so geführt wurde, um seine Arbeit nach den Prozessprozedere durchzuführen, zu denen sich alle Mitarbeitenden mit Unterschrift zu verpflichten hatten.

Gerhard K. ist Pharmameister. Gewissenhaft achtet er auf die Einhaltung der Arbeitsweisen, er unterstützt seine Vorgesetzten im Unfallschutz, plant sorgfältig anstehende Veränderungen und steht externen Auditoren mit seinem umfassenden System- und Prozesswissen als Ansprechpartner zur Verfügung. Für Gerhard K. ist die Arbeit der Ausdruck seiner Disziplin und Genauigkeit. Das waren damals auch die Gründe, warum sein ehemaliger Vorgesetzter ihn beförderte. Er führt seine Mitarbeitenden nicht hart, aber bestimmt.

Auffälligkeiten beunruhigen den Meister

Gerhard K. kennt die Arbeitsabläufe genau, und so ist er verwundert, dass seit ein paar Wochen die Produktivität der Schicht, in der Fritz B. arbeitet, messbar sinkt. Er fragt den Vorarbeiter der Schicht, ob er sich die Schwankungen erklären könne – dieser vermutet Differenzen in der Rohstoffzufuhr oder Fehler in der Elektronik. Seine Mitarbeiter hätten bislang aber noch keine Meldungen ins Logbuch eingetragen.

Der Meister wartet einige Tage ab und wieder kommt es zu Minderleistungen. Das Thema beschäftigt ihn so sehr, dass er es im Rahmen eines



Morgen wird es gelingen, dachte sich Fritz B. und nahm sich die Freiheit

Führungstrainings einbringt. Seine Ahnung: Hier wird manipuliert. In einem Brainstorming über mögliche Lösungswege geht die Bandbreite der Anregungen weit auseinander. Einige Kollegen meinen, es wäre wohl günstig, mit allen Schichtmitarbeitern über das Phänomen zu sprechen. Andere meinen, zuerst gälte es, die Anlage einem gesonderten Prüfverfahren zu unterziehen. „Oder stell doch Kameras auf, damit Du siehst, wer was wann mit der Anlage macht.“

Kameras als Lösung?

Ja, daran hätte er auch schon gedacht, zumal er einen bestimmten Mitarbeiter vor Augen habe ..., „aber irgendwie bin ich mir nicht im Klaren darüber. Und dem Vorarbeiter meine Ansicht mitzuteilen, ist mir auch nicht recht – zumal es ja auch in seiner Verantwortung liegt, den Prozess richtig zu managen. Andererseits ist der Vorarbeiter nicht immer vor Ort und kann sich nicht dauernd daneben stellen.“

Wenn der Kopf nicht mehr weiter weiß, dann können Interventionsformen helfen, die andere Wahrnehmungskanäle adressieren. Eine davon ist eine Systemaufstellung. Im Rahmen des Führungstrainings durchgeführt, bringt diese Methode das Ergebnis, dass eine absichtlich schädigende ‚Manipulation‘ an der Maschine auszuschließen ist.

„Ja, aber was ist es denn dann?“ Meister K. lässt sich darauf ein, noch etwas zuzuwarten und nimmt sich vor, nach weiteren zwei Schichten die Situation zu bewerten und dann den Vorarbeiter zu informieren.

Fritz B. wartet mit einer Überraschung auf

Wenige Tage später steht Fritz B. in seinem Büro. „Ist Ihnen schon aufgefallen, dass die Anlage in der Produktivität ungleichmäßig läuft?“ Gerhard K. ist perplex. „Ja, das weiß ich, und wir nehmen uns bald dieses Thema vor.“

„Ach, das brauchen Sie nicht. Ich habe in den letzten Schichten verschiedene Szenarien durchgespielt.“ „Was haben Sie, das ist doch wohl nicht Ihr Ernst?“ „Doch, ich habe durchgespielt, ob es eine Variante gibt, die uns mehr Output liefert. Und in der letzten Nacht, da habe ich die Einstellung gefunden, die wir brauchen. Das bringt gut 4%.“

„Und warum haben Sie uns von Ihrem Vorhaben nicht berichtet?“ „Ja, zum einen, weil der Vorarbeiter es mit Ihnen hätte besprechen müssen und Sie es mir doch nie erlaubt hätten. Zum zweiten, weil wir doch einen ‚Kontinuierlichen Verbesserungsprozess‘ haben, an dem ich mich nun konkret beteiligen kann. Und zum Dritten, weil in unserem Leitbild davon gesprochen wird, dass Kreativität und eigenverantwortliches Handeln besonders zu beachten sind.“

Damit hatte Gerhard K. nicht gerechnet. Ein Blick auf die Produktivitätskennzahlen bestätigt, was sein Mitarbeiter ihm sagt.

Das Ende dieser Geschichte? Herr B. erhielt Post. Ungewöhnliche Post. Die erste Seite erhielt eine Abmahnung wegen Eigenmächtigkeit und Verletzung der Prozessregeln.

Die zweite Seite eine Anerkennung, verbunden mit einer Prämienberechnung.

Herr K. nahm dieses Ereignis zum Anlass, einen Werte-Workshop mit seinen Mitarbeitenden durchzuführen. Er nannte ihn „Von der Freiheit zur Verantwortung“. Mit diesem Titel trifft er den Kern des Menschenbildes, das Viktor E. Frankl seiner Sinntheorie zugrunde gelegt hat. Im Verständnis Frankls sind Werte ‚Sinnmöglichkeiten‘.

Sinngebend werden Werte durch konkrete Aufgaben. Sie aktualisieren sich im Verhalten und in Handlungen und finden damit ihren Weg aus der Abstraktheit. Für Fritz B. waren die Zei-

len im Unternehmensleitbild abstrakte Inhalte. Seine täglichen Aufgaben waren konkret und seine Werte wie Engagement, Beharrlichkeit und Improvisation konnte er mit seinen Handlungen verwirklichen.

Der Wille zum Sinn

Lebt ein Mensch ‚Verantwortung‘, dann zeigt er an, dass es ihm möglich ist, zu äußeren Gegebenheiten [die Maschine kann mehr, der Meister erlaubt keine Veränderung,...] und inneren Zuständen [ich möchte etwas ausprobieren, mit dem Output bin ich nicht zufrieden,...] Stellung zu beziehen, sich quasi „so oder so“ einzustellen, sich „so oder anders“ zu verhalten.

Das Sinnverständnis unserer Vorfahren

Die ursprüngliche Bedeutung von Sinn ist „Ortsbewegung, Gang, gehen“. ‚Sinnan‘ meinte so viel wie eine Reise unternehmen, eine Fährte suchen, jemanden ‚reisen machen‘. ‚Sinnan‘ bedeutet aber auch ‚streben‘, also ein Ziel geistig verfolgen. Damit erreicht das althochdeutsche Wort bereits eine übertragene Bedeutung. Wer demnach „sinniert“, begibt sich auf die Reise, sucht eine Fährte – konkret wie im übertragenen Verständnis.

Fritz B. verfügt offensichtlich über eine „Freiheit seines Willens“ und über eine „Verantwortung seiner Wahl“, die ihn dazu führt, so und nicht anders zu handeln.

Und wie lebt Gerhard K. seine Werte? Seine ‚Verantwortung‘ begründet er mit für ihn anderen äußeren Gegebenheiten [das Unternehmen erwartet reibungslose Abläufe, ich muss bei Manipulation etwas unternehmen, ...] und inneren Zuständen [ich kann mir das nicht erklären, Fehler kann ich nicht hinnehmen,...]. Auch er kann sich „so oder anders“ verhalten.

Anders aber als bei Fritz B., der mit seiner Anmerkung: „Sie hätten es mir ja nicht erlaubt“ deutlich macht, dass er die Wertperson Gerhard K. als solche wahrgenommen hat, scheint dies umgekehrt nicht der Fall zu sein. Es tun sich Fragen auf: Wer führt hier wen?

Sollten nicht zuerst Sinnvereinbarungen getroffen werden, bevor es zu Zielvereinbarungen kommt? Gehört die konkrete Entwicklung der Wahrnehmungsfähigkeit von Werten nicht in jedes Training, das auf Führung und Zusammenarbeit ausgerichtet ist? Wie entsteht eigentlich ‚gute‘ Arbeitsleistung? Ob ein KWP – ein Kontinuierlicher Werteentwicklungsprozess nicht jeder guten Führung gut täte? Wie ist das eigentlich bei Ihnen? (rsd)

Link-Tipp: www.sinnvereinbarung.de

AUFGESCHNAPPT

Der französische Staatspräsident Charles de Gaulle war von großer Statur und recht hager. Schon früh bekam er deshalb den Spitznamen „Spargel“ verpasst. Als er gefragt wurde, ob er sich dadurch beleidigt fühle, antwortete de Gaulle: „Absolut nicht. Immerhin ist das Wichtigste beim Spargel der Kopf.“

Nelson Mandela – eine Ikone der Freiheit

Nicht nur für Afrika ist Nelson Mandela ein Symbol menschlicher Größe. Nicht wenige halten ihn für den berühmtesten lebenden Menschen. 1993 erhielt Mandela – gemeinsam mit Mr. de Klerk – den Friedensnobelpreis. Dabei sagte er „Auf persönliche Auszeichnungen und Preise habe ich nie viel Wert gelegt. Ein Mann wird nicht Freiheitskämpfer in der Hoffnung, Auszeichnungen zu bekommen“. Trotzdem war Nelson Mandela tief bewegt.

Im Angesicht größter Ungerechtigkeit, Menschenverachtung, rassistischer Herrschaft, grausamster und unmenschlichster Gesellschaften entstehen Kräfte, die ein Land wie Südafrika aus der Apartheid führen konnte. Die Opfer Tausender von Menschen eines Volkes, deren Leid, Mut und der Wille zur Freiheit, hat Patrioten und Freiheitskämpfer hervorgebracht und einen Menschen wie Nelson Mandela mit außerordentlichem Mut, Weisheit und Großmut. Es bedarf vielleicht solcher Tiefen der Unterdrückung, um solche Höhen an Charakter hervorzubringen.



Der Lebensweg Mandelas ist auf die Freiheit der Menschen in seinem Land ausgerichtet. Eine Strasse, gepflastert mit Visionen und dem unerschrockenen Willen, das Ziel zu erreichen. Die Strasse zur Freiheit seines Landes war auch gepflastert mit Unfreiheit für Nelson Mandela.

Die Stationen der Strasse zur Freiheit:

Schicksal der Geburt (1918)

Nelson Mandela erhält den Namen Rolihlahla, was wörtlich bedeutet „Am Ast eines Baumes ziehen“ oder soviel wie „Unruhestifter“.

Wertesystem der Ahnen und der Gesellschaft

Sein Leben wird geformt durch Sitten, Rituale und Tabus seines Volkes. Erst



Unerschütterlich. Ein Mann wie ein Baum. Mandela.

9 Jahre alt, wird er zum Wahlbezirksführer ernannt. So übernahm Nelson Mandela schon sehr früh Verantwortung und politische Aufgaben.

Ausbildung zum Bewahrer des aktuellen Wertesystems

Erziehung und Ausbildung gemäß der königlichen Abstammung zum Berater der Herrscher des Stammes. Dies entwickelt seine Fähigkeit, Konflikte lösen zu können und zu vermitteln. Sein Vater lehrt ihn die Kunst des Redens. Schnelligkeit und Überlebentechniken durch Sport und Spiel gehören zur täglichen Disziplin.

Begegnung mit dem Wertesystem der Kolonialherren

Den Namen Nelson erhielt er von der britischen Schule. Warum gerade Nelson – vielleicht hat es mit dem großen britischen Seefahrer Lord Nelson zu tun, das wäre reine Vermutung. Der junge Nelson lernt britisches Gedankengut, britische Kultur und die Höherwertigkeit britischer Institutionen. Afrikanische Kultur kam nicht vor.

Ausbildung in den königlichen Disziplinen

Nach dem Tod seines Vaters, im Jahr 1927, wird Nelson am Hof des amtierenden Regenten erzogen, wo die Fähigkeit zur Zähigkeit und Selbstdisziplin entwickelt werden konnte. Vorbilder aus der königlichen Umgebung prägten Mandelas Bewusstsein, wo er im Geist der Liebe und Gerechtigkeit streng erzogen wurde.

Erweiterung des Wissenshorizontes

Nelson besucht das Wesleyan College und die Universität in Fort Hare, eine Art Kaderschmiede einiger der

größten afrikanischen Gelehrten. Dort wird Nelson bewusst, dass Erfolg aus harter Arbeit und Mäßigung erwächst.

Schärfung der Wahrnehmung und des Bewusstseins

Im weiteren Verlauf des Werdeganges macht Nelson Bekanntschaft mit der Großstadt und den Entbehrungen mangels finanzieller Mittel. Trotz allem, er geht seinen Weg. Er will Rechtsanwalt werden.

Begegnung mit liberalen Wertesystemen

Die englischsprachigen Universitäten Südafrikas waren wichtige Pflegestätten liberaler Wertvorstellungen. Auch Schwarze waren zugelassen. Nelson Mandela fühlte sich jedoch als Außenseiter, bestenfalls als Kuriosität und schlimmstenfalls als Eindringling. Ein Leben im Spannungsfeld von Großzügigkeit und Feindseligkeit.

Zeit der Transformation

Traditionen aus der Vergangenheit verlieren ihre Kraft. Die ursprünglichen Berufswünsche verlieren gleichermaßen ihre Anziehungskraft. Eine Zeit der Neuorientierung und Transformation beginnt. 1942/43 ist Nelson weder politisiert noch ein Freiheitskämpfer. Im Verlauf der nächsten Monate erlebte er Kränkungen, Momente, die Wut erzeugten, den Wunsch nach einer rebellischen Haltung, das Verlangen, das herrschende System in Südafrika zu bekämpfen, das sein Volk einkerkerte.

Schärfung des politischen Bewusstseins

Beginn des politischen Engagements und Gründungsmitglied der Jugendliga. Auseinandersetzung mit dem

legendären Minenarbeiterstreik von 1946 und den Folgen. Übernahme einer Position im ANC.

Entwicklung des eigenen Wertesystems

Erkennen der Apartheid als menschenverachtendes und ausgrenzendes System. Schärfung der Fähigkeiten, die ein Freiheitskämpfer braucht.

Eintritt in den Freiheitskampf, 1951

Nelson Mandela betrachtete Gewaltlosigkeit nach dem ‚Gandhischen Modell‘ als Taktik. 250 Freiwillige verstießen im ganzen Lande an einem bestimmten Tag gegen verschiedene ungerechte Gesetze und wurden inhaftiert. Die Kampagne währte ein halbes Jahr.

Der Kampf ist mein Leben

So lautet das 4. Kapitel in Mandelas „Der lange Weg zur Freiheit“. Damit ist der Weg, ein Freiheitskämpfer zu werden, abgeschlossen. Ein neuer Abschnitt hat begonnen und zwar der, ein Freiheitskämpfer zu sein.

Der Werdegang des Nelson Mandela zeigt auf, dass es mehr als einer Berufung bedarf, eine Vision zu erfüllen und Ziele zu erreichen. Viele Herausforderungen auf dem Weg müssen bestanden werden, und die Entwicklung vieler Fähigkeiten war nötig, um zu der charakterstarken und charismatischen Persönlichkeit zu werden, als die Nelson Mandela gedacht war. Die Folge seines Handelns prägt den Zufall und nicht umgekehrt.

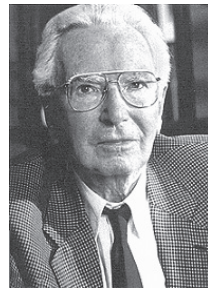
Wie sieht es aktuell in unserer Welt aus? Wo können sich heute charakterstarke und charismatische Persönlichkeiten entwickeln? Vielleicht im Angesicht von Erschütterung und Krise der herrschenden Wirtschaftssysteme? Viele haben die Erfahrung gemacht, dass Freiheit sich innerhalb von Grenzen entfaltet. Wer Freiheit bewusst wahrnehmen möchte, setzt sich mit ihren Grenzen auseinander.
(ud)

Literaturtip: Der lange Weg zur Freiheit. Nelson Mandela
Fischer Verlag Frankfurt, 1997

Frankl – die Ikone der Verantwortung

Viktor Frankl zum Thema Freiheit Auszug aus einem Live-Mitschnitt zum Thema Freiheit – Unfreiheit – Verantwortung

Frankl berichtet von seiner Übersiedlung vom Konzentrationslager Theresienstadt nach Auschwitz, wo die Überlebenschance lediglich 1:29 beträgt und die Versuchung hoch ist, gegen den elektrisch geladenen Zaun zu laufen, um dem Leben ein Ende zu setzen. An diesem Punkt jedoch hat Frankl sich



selbst das Ehrenwort gegeben, seinem Leben kein gewaltsames Ende zu setzen. Denn – so führt er aus – es gibt keine absolute Garantie dafür, dass er das Konzentrationslager nicht überleben werde. Frankl übernimmt Verantwortung, denn – so vermutet er – „jemand wird da sein, der auf mich wartet“. Leider hat letztendlich niemand auf ihn gewartet. Alle waren tot. Und so waren es die Arbeit und seine Habilitationsschrift, die ihn von dem gewaltigen Verlust seiner Familie ablenkten.

Unfreiheit mit Verantwortung

„In einer Zeit der absoluten Unfreiheit gab es ein Verantwortungsbewusstsein, es war ein Verantwortungsgefühl im Verlust der Freiheit im Konzentrationslager.“

Freiheit ohne Verantwortung

„Und andererseits gibt es eine Freiheit unter dem Verlust des Verantwortungsgefühls.“

Jahrzehnte später wird es in den Oststaaten offensichtlich. Die Freiheit, zu der diese Staaten gelangt waren, hat sich laut Kriminalstatistik der dortigen Behörden dahingehend geäußert, dass die Kriminalität innerhalb eines Jahres bis zu 700 Prozent gestiegen war. Das ist Freiheit ohne Verantwortung. Darin sieht Frankl eine Bestätigung dessen, was er den amerika-

nischen Studenten zu sagen pflegte: „Schaut, dass eure Freiheitsstatue an der Ostküste ergänzt wird durch eine Statue der Verantwortlichkeit an der Westküste.“

Die Vereinigten Staaten, die die Freiheitsstatue etabliert haben, haben 200 Jahre Zeit gehabt über die Freiheit hinauszuwachsen, hinein in die Verantwortlichkeit. Die Erziehung zur Verantwortlichkeit dauert länger als ein Jahr und das ist die tragische Situation, vor der man die Augen nicht verschließen kann im Blick auf die befreiten Staaten.

Chance von Leid

Frankl weist darauf hin, dass es möglich ist, die Vergangenheit in einem positiven Sinne aufzuarbeiten. 1954 hielt er in New York seinen ersten Vortrag. Nach der Veranstaltung kam ein Herr auf ihn zu und sagte: „Herr Frankl, sie werden es nicht bemerkt haben, aber es gab einen gewissen Widerstand bei ihrem gestrigen Vortrag.“ Frankl hinterfragte die Aussage und nahm an, dass er den Studenten mit seinem Vortrag zu viel zugemutet habe. „Nein, nein – ganz und gar nicht, etwas anderes“, antwortete dieser Herr. „Die Zuhörer haben Sie beneidet. Denn: Sie haben gelitten, wir Amerikaner haben nicht gelitten.“ Dieser Mann hatte dargestellt, dass man einen anderen Menschen um seine leidvolle Vergangenheit beneiden kann. Dazu sagte Frankl: „Den jungen Generationen ist Leid erspart geblieben. Es ging ihnen nie wirklich mies, und das hat seinen Preis. Leidvolle Situationen können nicht mit vergangenen leidvollen Situationen verglichen werden. Wenn es einem Menschen heute schlecht geht, dann kann sich dieser nicht sagen, dass es schon viel schlimmere Erfahrungen gab. Dies führt in eine generationspezifische Frustrationsintoleranz.“

Literaturtip: Was nicht in meinen Büchern steht. Viktor E. Frankl
Beltz Verlag, 2003

Die Werte-Matrix

Sie möchten Ihren Werten auf die „Spur“ kommen? Dann kann Ihnen die Werte-Matrix dabei eine Hilfe sein. Nehmen wir den Wert „Freiheit“. Ein zentraler Wert, dem jeder Mensch – je nach seinen Vorstellungen – weitere Werte zuordnen kann. Welche Aspekte der ‚Freiheit‘ sind Ihnen wichtig? Auf welche könnten Sie doch verzichten? Die Werte-Matrix macht diese Beziehungen deutlicher.

In unserem Beispiel wurden als wichtige Einzelaspekte des Oberwertes ‚Freiheit‘ fünf Qualitäten ausgewählt:

Nun vergleichen Sie jeden Werteaspekt mit einem anderen in einer Zweierbeziehung im jeweiligen Kreuzungsfeld des rechten Dreiecks.

Fragen Sie sich dazu: Wenn ich zwischen ‚Selbstbestimmung‘ und ‚Risikobereitschaft‘ entscheiden müsste, was wäre mir der wichtigere Wert?

Die Nummer des wichtigeren tragen Sie im entsprechenden Kreuzungsfeld ein. So verfahren Sie mit allen Werten und erhalten so eine Anzahl von Nennungen. Diese zählen Sie durch und tragen Sie im Feld ‚Nennungen‘ ein.

Der Wert mit den häufigsten Nennungen trägt Ihre Priorität 1, die weiteren Werte können entsprechend in Ihre persönliche Rangreihenfolge gebracht werden. (rr)

FREIHEIT									
Nr.	Nennung	Prio.	Indiv. zugeordnete Werte						
1	3	2	Selbstbestimmung	1					
2	0	5	Risikobereitschaft	3	1				
3	2	3	Kreativität		4	4			
4	4	1	Eigenverantwortung	4			5		1
5	1	4	Entscheidungsstärke	4		3			

Beispiel einer Werte-Matrix

Metapher

Freiheit im Handeln – wozu?

Ein Mann sieht drei Steinmetze bei der Arbeit:

Er fragt den ersten:
„Was tust du?“
„Ich klopfe Steine!“
antwortet dieser müde.

Er fragt den zweiten:
„Was tust du?“
„Ich meißle an einer Säule!“
antwortet dieser beschwingt.

Er fragt den dritten:
„Was tust du?“
„Ich baue eine Kathedrale!“
ruft dieser voller Stolz.

Die Entwicklung von Zukunftsbildern und spannenden Visionen scheint eine Antwort auf die so viel beklagte Sinnkrise, auf die weit verbreitete Desorientiertheit in unserer Gesellschaft zu sein.

Ein positives und sinnstiftendes Zukunftsbild setzt besondere, nachhaltige Kräfte frei. Das gilt für Individuen, Gruppen, Organisationen und Gesellschaften gleichermaßen. Was wir heute nicht denken, wird es morgen nicht geben. (ud)

Nicht überall ist soviel Glück wie in Osnabrück

Osnabrück gilt als die glücklichste Stadt Deutschlands. Und Japan hat die höchste Selbstmordrate der Welt. Damit sich der Zustand der Asiaten in Richtung Norddeutschland bessert, gibt es nun dort die Psychotherapie via Handy.

Yutaka Ohno von der Keio Uni hat diesen Dienst erfunden. Per Handy werden Sie nach Ihren Schlaf- und Essgewohnheiten, nach Veränderungen Ihres Gewichts und Ihrem aktuellen Grad an Wohlbefinden gefragt. Aus diesen Daten wird ein individueller Depressions-Koeffizient errechnet.

Und erreicht dieser eine kritische Marke, dann läuten alle Glocken und Sie erhalten Informationen darüber, wo Sie sich professionelle Hilfe einholen, wie Sie Ihr Selbstwertgefühl bessern oder sich gut entspannen können. Wenn Sie also beim nächsten Business-Trip nach Tokio mal wieder zwei Wochen lang von Sushi leben, den ein oder anderen Sake zuviel getrunken haben und die Verhandlungen Ihnen den Schlaf rauben, dann wundern Sie sich nicht, wenn es eines Tages in Ihrem Sakko klingelt ... (rsd)



Nirgendwo sonst nehmen sich mehr Menschen das Leben, als in Japan.



Manchmal bringen Leitbilder die Welt wieder in Ordnung. Manchmal kleine Jungs.

Ein Junge nimmt sich die Freiheit, die Welt in Ordnung zu bringen

Ein kleiner Junge kam zu seinem Vater und wollte mit ihm spielen. Der aber hatte keine Zeit für den Jungen und auch keine Lust zum Spiel.

Also überlegte er, womit er den Knaben beschäftigen könnte.

Er fand in einer Zeitschrift eine komplizierte und detailreiche Abbildung der Erde. Dieses Bild riss er aus und zerschnipselte es in viele kleine Teile.

Die gab er dem Jungen und dachte, dass der nun mit diesem schwierigen Puzzle wohl eine ganze Zeit beschäftigt sei.

Der Junge zog sich in eine Ecke zurück und begann mit dem Puzzle.

Nach wenigen Minuten kam er zum Vater und zeigte ihm das fertig zusammengesetzte Bild.

Der Vater konnte es kaum glauben und fragte seinen Sohn, wie er das geschafft habe.

Das Kind sagte: „Ach, auf der Rückseite war ein Mensch abgebildet. Den habe ich richtig zusammengesetzt. Und als der Mensch in Ordnung war, war es auch die Welt.“

(unbekannte Quelle)

Leitbild und Freiheit – wie passt das zusammen?

Plakativ prangen perfekt formulierte Sätze in den Leitbildern deutscher Unternehmen. Das Layout der Hochglanzbroschüren ist durchgestylt, Umfang und Form fallen dabei höchst unterschiedlich aus. Welche Bedeutung hat dabei der Wert Freiheit?

Leitbilder gibt es wie Sand am Meer. Mal heißen sie Leitlinie, Unternehmensgrundsätze, Firmenphilosophie, Kodex oder eben: Leitbild. Darüber hinaus finden sich Operative Leitbilder in Business Units oder Geschäftseinheiten, die ein ‚Strategisches Leitbild‘ auf Bereichskontexte herunterbrechen.

Jedes Unternehmen mit Leitbild nimmt für sich in Anspruch, die Formulierungen auf das eigene Unternehmen zugeschnitten zu haben. Betrachtet man sie jedoch in ihrer publizierten Vielfalt, so gleichen sich ihre thematischen Überschriften in gewisser Weise und wecken den Eindruck einer Beliebbarkeit und auch Austauschbarkeit. Wir finden Sätze wie:

- „Der Mensch ist Mittelpunkt“
- „Unsere Führungskräfte motivieren unsere Mitarbeiter“
- „Wir wissen um die Stärke unseres Teams und nutzen unsere Kreativität“
- „Unsere Werte stellen Herausforderungen für alle Mitarbeiter dar“

- „Wir überzeugen durch unsere Qualität“
 - „Der Erfolg unserer Kunden ist unser Erfolg“
 - „Innovation ist unsere Antwort auf Herausforderungen“
- (Auszüge aus verschiedenen Unternehmensleitbildern)

Leitbilder und ihre Probleme

In den 90er Jahren begann die Arbeit an Leitbildern, seither wurde nahezu in allen größeren Unternehmen eine solche Beschreibung der Firmenidentität vorgenommen. Viele erfüllen ihre eigentliche Funktion als Orientierungshelfer nicht, werden nicht den Gegebenheiten der Organisation angepasst oder entwickeln sich sogar zu belächelten „Leid-Bildern“, da sie in der Belegschaft hohe Erwartungen wecken, die dann nicht erfüllt werden. „Das liegt bei uns in der Schublade und verstaubt“, ist dann ein häufig gehörter Satz.

Ein zentrales Problem solcher Leitbilder steckt in der Freiheit der individuellen Interpretation und Auslegung. Nehmen wir zum Beispiel den Satz: „Der Mensch ist Mittelpunkt“. Was bedeutet er, was soll er bedeuten?

Ist den Führungsebenen klar, wie dieser Satz in der konkreten Unterneh-

menswirklichkeit verstanden werden soll? Wenn nicht, dann erleben Mitarbeitende unterschiedliches Handeln der Führung, sind verunsichert und irritiert.

Leitbilder und ihre Zweckdienlichkeit

Der Wunsch, Grundsätze für das Unternehmen festzulegen und zu etablieren, ist nachvollziehbar. Denn ‚Gebrauchsanweisungen‘ für Handlung und Verhalten bilden die Basis für ein konstruktives, ergebnisorientiertes und partnerschaftliches Miteinander nach innen und außen. Sie sind quasi das Grundgesetz für eine gemeinsame Ausrichtung in Bezug auf Ziele, Werte und Normen. Damit sind sie Auftrag und Maßstab für alle Mitarbeiter und bieten Chancen, das Unternehmen kontinuierlich zu verbessern.

„Die denkbar größte Katastrophe des Lebens besteht darin, nicht im Tod ein Ende, sondern in der Sinnkrise kein Ende zu finden“

Bijan Adl-Amini

Die grundsätzliche Verantwortung des Managements liegt darin, mit den Leitlinien einen Handlungs- und Orientierungsrahmen zu schaffen, der dazu dient, ein gemeinsames und von allen getragenes klares Verständnis, eine Identität, zu schaffen.

Unternehmensleitbilder entfalten ihre volle Wirkung, wenn sie einen Beitrag zur Sinnfindung des Unternehmens leisten, die Koordination von Handlungen erleichtern sowie Veränderungs- und Transformationsprozesse unterstützen. Sie dienen der Steigerung des Unternehmenserfolgs, wenn sie Transparenz erzeugen und der Identifikation und Motivation der Mitarbeitenden dienen.

Was gute Leitbilder brauchen

Die Voraussetzung dafür, dass ein Leitbild ein hohes Maß an Mitarbeitervertrauen in die Umsetzung aufbaut, ist, möglichst vielen der Mitarbeitenden Gelegenheit zu geben, sich in den Prozess seiner Entwicklung einzubringen. Ein solcher Gesamtprozess verfolgt das Ziel,

- den Dialog über alle Ebenen des Unternehmens herzustellen
- eine Sprache zu finden, die die Realität des Unternehmens abbildet
- eine Allgemeingültigkeit auf der Verhaltensebene zu schaffen
- Akzeptanz, Vertrauen und Glaubwürdigkeit für die Umsetzbarkeit zu erzeugen
- den Gesamtprozess zu vernetzen.

Indem dies geschieht, setzt das Unternehmen ein Zeichen, dass Leitbilder und die in ihnen konkret beschriebenen Auswirkungen, unter anderem auf die Gestaltung von Beziehungen zu Kunden, Lieferanten und Mitarbeitern, auf die Form der Führung, auf den Umgang mit Freiheitsgraden und Verantwortungsbereichen, ernst genommen werden.

Die Freiheit der Interpretation durch die Führung wird ersetzt durch die Freiheit der Mitarbeiter, aktiv an den ‚Gesetzen‘ des Unternehmens mitwirken zu dürfen und Verantwortung mit zu tragen. So entsteht eine Verpflichtung, die für heute und morgen ihre Gültigkeit hat – die zur Identifizierung mit dem Unternehmen, zu bewusstem Handeln in der Umsetzung und damit zur Nachhaltigkeit beiträgt.

(ms)

ERINNERNSWERT

Nicht vergessen, die WertePraxis kostenfrei zu abonnieren. Es dauert nur wenige Sekunden.
www.wertepraxis.de



Wertevolles Unternehmen

ThyssenKrupp für herausragendes gesellschaftliches Engagement ausgezeichnet. IdeenPark gewinnt den Preis der Initiative „Freiheit und Verantwortung“

Für ihr besonderes gesellschaftliches Engagement ist die ThyssenKrupp AG zweimal ausgezeichnet worden. Der IdeenPark und damit die Initiative „Zukunft Technik entdecken“ ist Sieger beim Wettbewerb der Initiative „Freiheit und Verantwortung“, getragen von den Spitzenverbänden der deutschen Wirtschaft – BDI, BDA, DIHK, ZDH – und der WirtschaftsWoche.

ThyssenKrupp erhielt den Preis in der Kategorie „Große Unternehmen“. DIHK-Präsident Ludwig Georg Braun: „Mit der Initiative begeistert der Konzern seit vier Jahren mehr als eine halbe Millionen Jugendliche für Technik. Dies ist ein hervorragendes Beispiel gesellschaftlichen Engagements, um den Nachwuchsmangel in den technischen Berufen zu beheben.“

„Angesichts der aktuellen Finanz- und Wirtschaftskrise brauchen wir solche guten Beispiele gesellschaftlichen Engagements, um wieder mehr Vertrauen in die soziale Marktwirtschaft zu gewinnen“, sagte Otto Kentzler, Präsident des Zentralverbandes des Deutschen Handwerks (ZDH) auf der Preisverleihung in Berlin, die unter der Schirmherrschaft von Bundespräsident Horst Köhler stand.

Auszug: Presse-Mitteilung des Unternehmens vom 10.12.2008 (ud)

Werte-Power des Millionen-Pförtners



Werden Gespräche über Werte in Unternehmen geführt, dann braucht man nicht lange auf ein Label wie „softig“, „nicht bilanz-relevant“ oder „nicht messbar“ zu warten. Dabei werden täglich unbewusst Entscheidungen getroffen, die Werte als ihr wesentliches Fundament haben. In diesem Artikel wird eine bewusste, wertebasierte Entscheidung vorgestellt.

Da lagen sie nun in meiner Willkommensmappe. Die Unternehmenswerte – aufgeschrieben, erklärt und vom Vorstand unterschrieben. So war das damals, vor mehr als 20 Jahren, als ich als Führungsnachwuchskraft in mein erstes Unternehmen kam.

Der führende Pharmagroßhändler Deutschlands hatte durch eine Anzeige meine Aufmerksamkeit geweckt. Nach meinem Examen wollte ich mich nicht in der Bewerberschlange vor den Unternehmen anstellen, die als „erste Adresse“ unter den Studierenden damals galten. Ich war immer an Nischen interessiert. Und diese Branche war für jenseits der Pharmazie Studierende eine solche. Welchem jungen Studenten war schon das Business in und für Apotheken bekannt? Neugierig, engagiert und nach konkreten ersten Projekten suchend, pflügte ich mich durch die Informationsberge.

Unternehmenswerte – auf ihre Weise logisch

Welches Verhalten erwartet wohl ein Kunde von einem Logistiker, und welches nicht? Unter uns, so richtig überrascht war ich nicht, als ich „schnell, pünktlich, zuverlässig“ las. Ohne weitere Umschweife. Ohne Schnörkel. Punkt.

„Wenn Sie sich die Freiheit nehmen, diese Werte nicht zu leben, dann haben Sie hier ein Problem.“ Dieser Satz meines Mentors, der mich die ersten Monate begleiten sollte, war dann schon eher irritierend. Was hatte denn ich mit den Unternehmenswerten zu tun? Ich stand doch noch gar nicht

Schnell – Pünktlich – Zuverlässig. Diese Werte überzeugten den Apothekenkunden und retteten Umsatz.

im direkten Kundenkontakt, ich war doch noch ein absolut unbeschriebenes Blatt. Wieso wurden die Werte so schnell so wichtig?

Wie war das bei mir mit der Schnelligkeit und den anderen Verhaltenserwartungen? Ich hatte zum Beispiel in meinem Verständnis schnell studiert. Neun Semester, inklusive mehrmonatigem Auslandsaufenthalt und mehrjähriger Aufbauarbeit in einer Studentenorganisation. Das galt alles in allem als flott. Und die Pünktlichkeit? Na ja, zu Hause hörte ich öfter den Spruch „Pünktlichkeit is eene Zier, doch weiter kommste ohne ihr“ und auch an der Uni konnte mancher und manches warten. Studentenleben halt. Mit der Zuverlässigkeit aber gab es gar kein Problem. Die war mir heilig. Ein junger Mann, ein Wort. Wie konnte ich mich damals schon aufregen, wenn jemand Wichtiges auf die leichte Schulter nahm.

Ich fühlte mich also recht gut gerüstet und übte mich in Pünktlichkeit.

Heute Nacht ist etwas Besonderes geschehen

Einige Wochen nach dieser Reflexion nahm ich an einem Vertriebsleitertreffen teil. Recht aufgebracht, berichtete der Manager meiner Niederlassung, dass mitten in der letzten Nacht ein Apotheker den Pförtner im Bereitschaftsdienst angerufen und eine Milchpumpe bestellt habe. Eine junge Mutter stünde in der Offizin und er sei ‚out of stock‘. Mit dieser Botschaft im Ohr sagte ihm der Pförtner, er würde sich darum kümmern, und die Ware sei wohl binnen 40 Minuten vor Ort.

Sofort rief der Pförtner bei der Taxizentrale an und orderte einen Wagen, dann ging er ins Zentrallager und besorgte die gewünschte Ware, notierte die Entnahme, übergab sie dem zwischenzeitlich eingetroffenen Taxifahrer und – weil dieser erst seit kurzem fuhr und die Abmachungen bezüglich der Abrechnung mit unserem Unternehmen noch nicht kannte – bezahlte den Fahrer im voraus und schickte ihn mit einem schönen Gruß im Gepäck eilig in die 18 Kilometer entfernte Apotheke.

An diesem Vormittag nun habe der Apotheker angerufen und sich bedankt. Der Vertriebsleiter, der von dem Vorgang noch nichts wusste, nahm den Dank gerne entgegen, war dann aber doch erstaunt, als der Apotheker ihm freimütig erzählte, es habe gar keine Kundin gegeben.

Er habe vielmehr in dieser Nacht die vielen Großhandelsinformationen studiert, die er sich für diese Dienste immer sammelte, und da sei ihm auch ein Beitrag begegnet, in dem unsere Konzernzentrale über die Unternehmenswerte berichtete. „Da wollte ich einmal prüfen, ob das wirklich so ist.“

Also rief der Apotheker in der Nacht seinen Hauptlieferanten – einen Wettbewerber – und neben uns einen weiteren Nebenlieferanten an und orderte überall eine Milchpumpe. Die Entfernungsunterschiede der drei Niederlassungen rechnete er aus und setzte so eine Zeit fest, die er jedem Lieferanten geben würde. Und das alles mit der Absicht, den Hauptlieferanten für das kommende Jahr zu bestimmen. „Denn, an sich muss doch jeder Lieferant schnell, pünktlich und zuverlässig sein, aber dieses Selbstverständliche wollte ich doch nun einmal persönlich testen.“

Das Ergebnis dieser Aktion, die seither zu den immer wieder erzählten Anekdoten im Unternehmen gehörte, konnte sich sehen lassen: der Apotheker machte Ernst und gab unserer Niederlassung den Status des Hauptlieferanten, damit ein Umsatzplus von einer guten Million DM, und vermutlich die ein und andere Referenz im Kollegenkreis.

Wenn Werte konkret wertschöpfen

Schnell, pünktlich und zuverlässig – jetzt waren es Werte, die Wert schöpften. Dank eines achtsamen Mitarbeiters und dank einer Qualifizierung, in denen wenige Wochen zuvor die komplette Belegschaft im Rahmen von Qualitätstrainings auch auf die Wirkung gelebter Werte hingewiesen wurden.

„Wenn Sie sich die Freiheit nehmen, diese Werte nicht zu leben, dann haben Sie hier ein Problem.“ Das war mir ab diesem Zeitpunkt klar. (rsd)

Perspektivenwechsel

Der amerikanische Schriftsteller Mark Twain begann seine berufliche Laufbahn als Redakteur einer kleinen Provinzzeitung.

Eines Morgens sagte er zu seiner Wirtin: „Wir werden in diesem Jahr eine schlechte Ernte haben.“

Sie widersprach: „Ich wohne seit Jahren in der Gegend und kenne mich aus. Ich sage Ihnen: Die Ernte wird gut.“

Twain ging die Redaktion und schrieb einen Artikel, in dem er die Prognose stellte, es werde eine schlechte Ernte geben.

Am nächsten Tag wollte Twain wieder in die Redaktion gehen. Seine Wirtin hielt ihn auf: „Sie hatten Recht, Mister Twain. Es wird eine schlechte Ernte geben. Heute steht es in der Zeitung.“

WertePraxis spricht mit
Herrn Professor Dr. Utho Creusen.

Creusen, 1956 geboren, studierte Volkswirtschaftslehre, Soziologie und Sozialpsychologie. Er promovierte 1983 an der Universität Köln. 1990 folgte die Habilitation an der TU Dresden zum Thema „Fusion als Organisationsentwicklung“. Die Universität Münster ernannte ihn 1998 zum Honorarprofessor. In seinen Veröffentlichungen beschäftigt er sich mit Fragen des Controllings, Fusionsmanagements, der Organisationsentwicklung sowie der Unternehmensführung. Professor Creusen war von 1979 bis 2001 für die OBI Bau- und Heimwerkermärkte GmbH & Co. KG tätig, zuletzt als Vorsitzender der Geschäftsführung und als Mitglied des Vorstandes der OBI AG. Als Mitglied der Geschäftsführung der Media-Saturn Holding GmbH war er von 2002 bis März 2008 verantwortlich für die Ressorts Personal und Revision. Heute ist Creusen als Aufsichtsrat und Senior Advisor für mehrere internationale Handelsunternehmen tätig.



WertePraxis: Herr Professor Creusen, in Ihrer Verantwortung des HR-Bereichs als Geschäftsführer der Media-Saturn-Holding haben Sie Ihr Konzept auf den Säulen Beteiligung, Stärkenorientierung, Flow und Vision aufgebaut. Welche Rolle spielten dabei die Unternehmenswerte?

Creusen: Ein erfolgreiches HR-Konzept basiert genauso wie ein erfolgreiches Unternehmenskonzept auf den Grundwerten eines Unternehmens. Keiner dieser Faktoren ist Mitarbeitern zu vermitteln, ohne einen entsprechenden Bezug auf persönliche Grundwerte und daraus abgeleitete Unternehmensgrundwerte.

WertePraxis: Häufig wird beklagt, dass Unternehmenswerte zwar geschrieben stehen, aber selten auch gelebt werden. Erinnern Sie Situationen, in denen die Achtung der Werte zu einem deutlichen Vorteil für Ihr Unternehmen wurde?

Creusen: Ja, in der Tat gibt es viele Beispiele dafür, dass starke Unternehmenswerte wirtschaftliche Vorteile generieren können. So hat bei einem der Unternehmen, für das ich gearbeitet habe, der Wert der unternehmerischen Freiheit dazu geführt, den Einfluss des Mehrheitsgesellschafters auf die operative Führung immer wieder zu hinterfragen und gering zu halten. Diese unternehmerische Freiheit wiederum hat nachhaltige positive Effekte auf die Flexibilität, Kundennähe und Profitabilität des Unternehmens gehabt.

WertePraxis: Schaut man in die Qualifizierungsangebote von Unternehmen, dann tauchen sinn- und werteorientierte Programme kaum auf. Welche Gründe kann es aus Ihrer Sicht dafür geben?

Creusen: Leider schaut man bei Qualifizierungsangeboten nach wie vor noch zu sehr auf kurzfristige Effekte und Kosten. Dies liegt häufig an der Einstellung der obersten Führungsspitze eines Unternehmens. Trotz mancher Lippenbekenntnisse ist das Bewusstsein auf dieser Ebene häufig noch nicht wirklich vorhanden.

WertePraxis: Friedrich Nietzsche hat einmal gesagt: Wer ein Wozu im Leben hat, der erträgt fast jedes Wie. Mit dem Wozu ist wohl der Beitrag gemeint, den ein Mensch in seinem Umfeld auch unter schweren Bedingungen leisten kann. Worin besteht aus Ihrer Sicht der zentrale Beitrag von Führungskräften, wenn wir einmal auf die aktuelle Situation schauen, die uns in 2009 erwartet?

Creusen: Der zentrale Beitrag der Führungskräfte für die Zukunft besteht darin, das verlorene Vertrauen sowohl der Konsumenten als auch der Mitarbeiter wieder zu gewinnen. Wenn Vertrauen besteht, herrscht ein Mehr an Engagement und Verantwortungsübernahme. Das führt dazu, dass Unternehmen wieder erfolgreich sein werden.

WertePraxis: Welche Werte müssen Führungskräfte in sich selbst verankert haben, um dies schaffen zu können?

Creusen: Sie sollten überzeugt sein, dass Mitarbeiter gerne arbeiten und verantwortlich handeln, wenn sie einen Sinn in ihrer Tätigkeit sehen. Der zentrale Wert in der Führung besteht darin, Mitarbeitern wirklich Verantwortung zu übertragen und damit das Risiko einzugehen, enttäuscht zu werden. Durch diese Vorleistung des Gebens von Vertrauen erhält man das Vertrauen der Mitarbeiter.

WertePraxis: Was bedeutet Ihnen der Wert Freiheit?

Creusen: Mir persönlich bedeutet der Wert Freiheit sehr viel. Er ist der Gegenpol des Wertes Verantwortung und hat hohe motivatorische Kraft. Das Verantwortungsbewusstsein bestimmt häufig das Maß an Freiheit.

WertePraxis: Herr Professor Creusen, jüngst wurden Sie mit der Würde des Honorarprofessors der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt ausgezeichnet, einer Hochschule, die insbesondere durch ihre Interdisziplinarität herausragt. Was versprechen Sie sich von der Generation der Studentinnen und Studenten dieser Uni, die in wenigen Jahren die Geschicke in Unternehmen lenken werden?



Creusen: An der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt wird viel Wert auf das Studium ethischer Unternehmensführung gelegt. Von den Absolventen erwarte ich daher eine stärkere Wertorientierung sowie Engagement und

Verantwortungsbewusstsein für ganzheitliche und nachhaltige Lösungen.

WertePraxis: Gibt es Unternehmen – außer denen natürlich, für die Sie selbst tätig waren – das Sie durch ihre wertebewusste Unternehmensführung beeindruckt haben?

Creusen: Ja, es gibt einige davon - sowohl in Deutschland zum Beispiel Globus und DM als auch im Ausland zum Beispiel Sonae in Portugal und Migros in der Schweiz – und das stimmt mich hoffnungsvoll.

WertePraxis: In einer afrikanischen Sprache steht „Utho Ngathi“ für: Wir sind wertvoll für einander. Wofür steht der Mensch Utho Creusen?

Creusen: Für eine verantwortungsbewusste Mitarbeiterführung, die Menschen beteiligt, Freude an der Arbeit respektiert und stärkenorientiert und visionär ist - kurz der Positive Leadership Ansatz.

WertePraxis: Zum Schluss die berühmte Inselfrage in neuer Form: Ein Buch dürfen Sie mitnehmen und eine Musik - und in einer Flaschenpost dürfen Sie drei Sätze versenden. Wir sind gespannt.

Creusen: Die gesammelten Werke von Hermann Hesse, das weiße Album von den Beatles und in der Flaschenpost steht:

- Es gibt nichts Gutes, außer man tut es.
- Der Alltag ist die Bewährung von Erleuchtung und Weisheit.
- Gott in allen Dingen finden.

Herzlichen Dank für das Gespräch.

Wertel Institut gegründet

Zum 1. Januar 2009 wurde das Wertel Institut gegründet. Persönlichkeiten mit einem fundierten Wissen über die Sinntheorie Viktor Frankls begleiten Studierende in ihren Abschlussarbeiten mit dem Kontext „Angewandtes Wertemanagement in Profit- und Non-Profit-Organisationen“. Sie beraten in der Themenfindung, sind Sparringspartner im Prozess der ‚Werdung‘ einer Arbeit und flankieren die hochschulseitige Betreuung.

In der ersten Arbeit, deren Betreuung soeben begonnen hat, steht die Frage im Raum, ob und in welcher Weise die in einem Unternehmen den Mitarbeitenden angebotenen, umfangreichen Sozialleistungen ein Kompensat für eine sinnerfüllte Arbeit und Führung sein können.

Sie sind interessiert? Sie möchten kooperieren? Als Wertementor oder -mentorin? Als Unternehmen? Als Studierende[r]? Dann nehmen Sie bitte mit der Institutsleitung Kontakt auf. www.wertelinstitut.de

IMPRESSUM

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

AUTORINNEN UND AUTOREN

(ud) = Ulrike Demmel
(rf) = Robert Farthmann
(rr) = Regina Radlmair
(ms) = Malu Salzig
(rsd) = Ralph Schlieper-Damrich

FOTOS

S 1 Gräfin./photocase.com
S 2 xtra06/photocase.com
S 3 anoehre/photocase.com (Londoner Markt)
u. complize/photocase.com
S 4 Nopileon/photocase.com
S 6 ANC (Mandela) u. bernistyle/photocase.com
S 7 Rita Briese
S 8 kulturgestaltung/photocase.com
S 9 RiMIA/photocase.com
S 10 complize/photocase.com
S 11 eyelab/photocase.com
S 13/14 Privatarchiv Professor Creusen
S 15 Powermind/photocase.com
S 16 madochab/photocase.com
S 17 amazon.de

ERSCHEINUNGSWEISE

Vierteljährlich

RECHTSHINWEISE:

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



Jeder Tag – eine Chance für Sinn

Montag, Dienstag, Mittwoch - wozu brauchen Sie einen Kalender? Diese Frage haben wir über 200 Führungskräften in 2008 gestellt. Das Ergebnis: 80% der Befragten nutzen einen Kalender vorrangig zur Planung zukünftiger Aktivitäten, 15% vorrangig zur Erinnerung an wichtige Termine und 5% als Dokumentationshilfe für spätere Erinnerungen.

Wie langweilig, dachten wir. Kann ein Kalender nicht nur zweckdienlich sein, sondern auch sinnvoll?

Also haben wir den Sinnkalender entwickelt. Es gibt ihn online. Mit einem Ampelsystem markieren Sie, ob dieser Tag ein guter, ein neutraler oder ein kritischer war. Mit einer Tagebuchfunktion notieren Sie, was Sie bewegt hat, was heute sinnvoll war, was sinnvollerweise zu tun sein wird.

Aus einer umfangreichen „Stärken-Datenbank“ wählen Sie die drei persönlichen Stärken aus, die Sie am heutigen Tag besonders genutzt haben. Mit der Analysefunktion schauen Sie, welche Stärken Sie in einem Zeitraum immer wieder eingebracht haben und ob Sie alles in allem einen ‚guten Monat‘ oder ein ‚kritisches Jahr‘ hatten.

Und mit den drei Danksagungen können Sie sich jeden Tag an die Menschen erinnern, die Ihnen Gutes getan haben.

Und wenn Sie englisch sprechen, dann gerne. Den Guten Tag-Kalender gibt's auch in der Good Day Version.

Alles zum Selberrnutzen oder zum Verschenken unter www.gtgd.eu

Sie hätten dazu gerne eine Theorie? Dann empfehlen wir die Grundlagen der Positiven Psychologie von Martin Seligman.

Die Welt meint es gut mit den Menschen

Die Erfahrung der Menschen zeigt, dass positives Denken und Handeln alleine für ein gutes Leben oft nicht ausreicht. Meist gibt es auch noch unerwartete Ereignisse, die zurückwerfen. Hier kommt es dann darauf an, welche Bedeutung der Mensch dem Ereignis beimisst.

Frankl hat nachgewiesen, dass es eine der höchsten menschlichen Fähigkeiten ist, sich seinem Schicksal zu stellen, dessen Sinn zu erkennen und aus ihm zu lernen. So bedarf es stets – neben den positiven Gedanken und der tugendhaften Tat – einer Überwindung des Menschen, dem Schicksal gegenüber zu treten und sogar den auf ihn ungünstig einwirkenden Einflüssen mit Liebe zu begegnen.

Wie man ins Schicksal hineintrifft, so schallt es heraus

Eine liebevolle Haltung, auch auf die nicht erfreulichen Situationen im Leben, erhält dem Menschen die Zuversicht, dass die Welt es an sich gut mit ihm meint. Würde der Mensch das

Gegenteil annehmen, wäre die Folge, sich immer mehr von belastenden Einflüssen abzuwenden, um dem Druck zu entkommen, den das Umfeld bewusst oder unbewusst ausübt. Auf die Dauer wird Nähe als ungünstig und nicht gewollt erlebt. Entfremdung, Isolation und Desinteresse sind dann die Phänomene, denen wir heute so oft begegnen.

Was nun, wenn dieser Mensch lernt, seine Einstellung zur Nähe zu ändern? Wenn er die Chance nutzt, neue Stellung zu beziehen? Wenn er sich nicht in die Flucht schlägt, sondern in einen Klärungsprozess eintritt? Ein zweckdienlicher Weg ist die Flucht sehr oft, in welcher Form auch immer. Sinnvoll ist sie jedoch selten. Da wirkt schon eher ein Satz, den mir mal jemand sagte, den ich unbeabsichtigt ‚auf dem falschen Fuß erwischte‘: „Ich verstehe nicht, was Du mir da sagst, aber ich liebe Deine schönen schwarzen und polierten Schuhe!“

Die Erfolgsgeschichten vieler Unternehmen, Unternehmer und Persönlichkeiten zeigen auf, dass sich ein

positives Freiheitsempfinden und die Weisheit, mit ungünstigen Faktoren richtig umzugehen, einander bedingen. Ungünstige Faktoren werden stets berücksichtigt und sofort bearbeitet, nicht ausgeblendet oder gar vernachlässigt. Diesen Faktoren und Erlebnissen kann der Mensch einen Sinn geben, um an der Situation zu wachsen.

Wo kämen wir denn auch hin, wenn wir anders denken würden? Auf geht's! Die Welt meint es gut mit uns! (rf)

Buchtipps:

Heute ist der erste Tag vom Rest deines Lebens

Elisabeth Lukas

Gütersloher Verlagshaus, 2007

Schwarz trifft Weiß

S: Angestelltenverhältnis und Freiheit? Das verträgt sich meines Erachtens so wenig wie – Sie verzeihen den Vergleich – Weißwürste mit Ketchup...

W: Aber warum denken Sie denn da in solch' schwarz-weißen Kategorien? Sinnieren Sie mal einen Moment länger über die beiden Begriffe, dann finden Sie doch einige Punkte, sagen wir mal, eine kleine Schnittmenge zu beiden Themen, oder?

S: Na, da wär' ich mir nicht so sicher – wo bin ich denn frei, wenn ich tagtäglich zwischen 6.30 und 9.30 Uhr einstempeln muss? Wenn ich selbständig wäre und meine eigenen Arbeitszeiten völlig frei wählen könnte, auch nachts um 23 Uhr noch produktiv am Rechner säße, das wäre für mich wirkliche Freiheit!

W: Dann heißt für Sie Freiheit, dass Sie zu jedem gegebenen Zeitpunkt tun und lassen können, was Sie wollen? Freiheit als die totale Selbstbestimmung?

S: Das finde ich nun wieder etwas schwarz-weiß gedacht... Freiheit bedeutet für mich, dass ich nichts tun muss, wenn ich es nicht will, nichts weiter. Insofern widerspricht das ‚angestellt sein‘ meinem Freiheitsideal, denn da sind mir nun doch in ganz vielen Punkten die Hände gebunden. Ich muss z.B. einen bestimmten Umsatz generieren, ich muss mit meinen Mitarbeitern Trennungsgespräche führen, das wird von oben so durchgesetzt, da fühl ich mich teilweise fast als Marionette: ich muss dies, ich muss das – letztlich muss ich einfach funktionieren!

W: Aber gleichzeitig sind Ihnen doch auch in ganz vielen Punkten die Hände gelöst und Sie haben unzählige Möglichkeiten, Ihre Ideen selbständig umzusetzen, oder etwa nicht? Ich denke zum Beispiel an die Art und Weise, wie ich meine Jahresziele zu erreichen versuche – da fühle ich mich recht frei und empfinde das als Privileg. Niemand, auch nicht mein Chef, schreibt mir genau vor, was ich zu tun habe. Auch das Jahresziel



Weißt Du, wo die Freiheit ist?

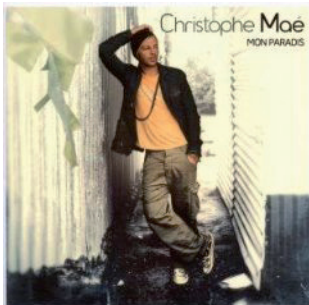
selbst wird mir nicht einfach so ‚aufgelegt‘, sondern das diskutiere ich im Rahmen meines jährlichen Zielvereinbarungsgesprächs mit meinem Vorgesetzten – und oft ganz schön kontrovers! Am Ende stehe ich selbst voll hinter diesem Ziel. Durch diese – ich nenn's mal ‚Rahmensetzung‘ wird meine ganze Kreativität angeregt, und ich fühle mich sehr frei in meinem Tun und in meinen Entscheidungen, wie ich mein jeweiliges Ziel erreichen könnte. Geht's Ihnen da nicht ähnlich?

S: Na, ich seh' schon, Sie sind mir in diesem Punkt einen guten Schritt voraus! In meinem Bereich gibt's auch einmal jährlich Zielvereinbarungsgespräche. Ich habe mich dadurch aber oft eher ‚gegängelt‘ gefühlt und bin gar nicht auf die Idee gekommen, groß Einfluss zu nehmen auf meine Zielvorgabe'. Irgendwie traute ich mir bisher gar nicht zu, den mir zur Verfügung stehenden Freiraum voll auszunutzen und mit eigenen Argumenten aktiv an der Zielformulierung mitzuwirken. Ich hatte oft das Gefühl, dass auch mein Vorgesetzter das Thema Zielvereinbarung schnell ‚abhaken‘ und sich nicht ernsthaft mit mir und meiner persönlichen Entwicklung auseinandersetzen will. Das hat mich angesteckt – aber für's nächste Mal fasse ich Mut, die Dinge mal beim Namen zu nennen. Wobei wir mit ‚Mut‘ schon wieder einen Wert gefunden hätten...

W: Sehen Sie, es lohnt sich wirklich, sich etwas Zeit für die Auseinandersetzung mit den eigenen Werten zu nehmen, das Leben wird sich Schritt für Schritt ‚wertefühlicher‘ gestalten... Stichwort Arbeitszeit: dazu fällt mir noch ein: Ihr Arbeitgeber mutet Ihnen quasi die Freiheit zu, Ihren Spielraum selbst zu gestalten: Sie können durchaus mal ausschlafen und erst am Ende der Kernzeit erscheinen – Vertrauensarbeitszeit ist hier das Stichwort. Somit findet sich doch auch hier in der vermeintlichen Unfreiheit des Erscheinen-Müssens noch ein Körnchen Flexibilität und Freiheit, man muss es nur entdecken wollen.

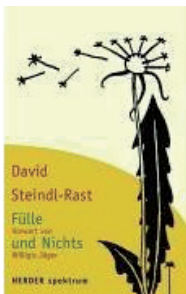
S: Stimmt – es kommt einfach drauf an, mit welcher inneren Einstellung man die Themen betrachtet. Die bevorstehenden Trennungsgespräche könnten mir somit auch eine Chance zum inneren Wachstum bieten – und zwar dann, wenn ich sie nicht in einem Modus des ‚Ich fühle mich ohnmächtig und als Erfüllungsgelhilfe des Top Managements‘ führe, sondern im Modus der ‚echten, mitfühlenden Anteilnahme‘. Und sich auf Gefühle einzulassen, ist auch nicht jedermanns Sache, gerade im mittleren Management. Aber diese Herausforderung will ich gerne annehmen, dann bin ich nämlich Mit-Gestalter der bevorstehenden Runden und nicht Mit-Verwalter. Vielleicht könnten Sie mir bei der Vorbereitung dieser Gespräche als Werte-Spezialist zur Seite stehen? (rr)

HÖRENSWERT



In Deutschland kennt ihn kaum jemand. Der Chansonnier Christoph Maé ist in Frankreich die Entdeckung. Mit „Mon paradis“ belegt er für dieses Genre ungewöhnliche Spitzenplätze in den Charts. Der Mann mit seiner aus dem Mainstream herausragenden Stimme, besingt zum Beispiel die Unabhängigkeit und Freiheit eines Künstlers – das ganze lässig, wehmütig und zumeist mit Gitarre arrangiert. Ein Ohrgenuss. (rsd)

LESENSWERT



Fülle und Nichts
Von innen her zum Leben erwachen.
David Steindl-Rast, Herder Verlag,
2008

Wie wir von innen her zum Leben erwachen, das ist das Anliegen des in Wien geborenen Benediktinermönchs Dr. Steindl-Rast.

Beim inspirierenden Klassiker des weltbekannten Autors geht es um die Werte Liebe, Hoffnung, Vertrauen, Dankbarkeit, Muße und Kontemplation.

Eine Lektüre für Herz und Sinn – sehr anregend und erfüllend. (rr)

SEHENSWERT

Jedes Jahr aufs Neue entscheiden sich eine ganze Menge Menschen freiwillig, ein paar ungünstige Verhaltensweisen an sich zu ändern. Dies erfolgt sinnvollerweise, um mehr Freude, Liebe, Freiheit, Gesundheit oder ähnliches ins Leben zu bringen. Oftmals sind es wunderbare und motivierende Ziele. Darum ist es doch schon seltsam, dass diese Vorhaben gar nicht selten einfach vergessen werden. Erst am nächsten Silvester fällt es dem Menschen vielleicht wieder ein! Nun ist es dann nicht an der Zeit, es sich wieder vorzunehmen? Schön – die Zeit fließt dahin und der Mensch hat es doch tatsächlich dieses Jahr wieder nicht geschafft. Verflixt! Was nun? Ach was! – dieses Jahr wird er es schaffen – ganz bestimmt!

Eine wirksame Methode muss her! Wie wäre es denn, jeden Tag Silvester zu feiern! So gerät der Veränderungswunsch auch durch die anschließende Party nicht in Vergessenheit. Die alten alltäglichen Gewohnheiten bekommen einfach keinen Platz mehr und es kann sogar lange ausgeschlafen werden. Hollywood erdreistet sich und bringt es auf den Punkt.

BEDENKENSWERT

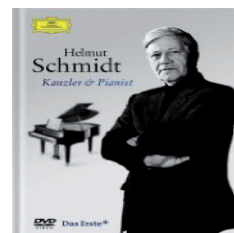
„Es gibt Menschen, die den Erfolg mit ihrer Moral bezahlt haben. Andere zahlten mit ihrer Gesundheit. Der häufigste Fall aber ist ein anderer: Die meisten Menschen hatten in ihrer Jugend viele Interessen, sie konnten Geiger werden oder Maler oder Spitzensportler. In dem Maße, in dem das Leben fortschreitet, muss man sich auf ein oder zwei Dinge konzentrieren. Die anderen werden vernachlässigt und verkommen. Der Preis, den man für Erfolg in einem Bereich zahlt, ist deshalb der Verlust von Tausend anderen Dingen.“

Altbundeskanzler Helmut Schmidt
(ud)

„...und täglich grüsst das Murmeltier“ zeigt auf lustige Weise das tägliche Drama eines Menschen auf. Es berichtet von einem Menschen, der unendlich viele Chancen erhält, aus seinen ungünstigen Gewohnheiten auszusteigen und ziemlich lange braucht, die Folgen seines Handelns und Nicht-Handelns zu erkennen. Manchmal gar nicht so freiwillig – wie im richtigen Leben halt! Der Schauspieler hat Glück, denn er erlebt alles im Zeitraffer eines Filmstreifens und wer hätte es gedacht, natürlich mit Happy End. (rf)



Auch nach acht Jahren ist dieser Film immer wieder sehenswert:
...und täglich grüsst das Murmeltier,
mit Bill Murray, Andie MacDowell,
Chris Elliott, 2000



Die Edition Kanzler & Pianist würdigt den Menschen und Musikliebhaber Helmut Schmidt. Auf der CD spielt Schmidt Musik seines Lieblingskomponisten Johann Sebastian Bach.

Die beiliegende DVD zeigt den 2008 mit der Goldenen Kamera ausgezeichneten Film „Helmut Schmidt außer Dienst“. (rsd)

ZUM GUTEN SCHLUSS

Eure Freiheit, vergesst es nicht,
taugt gerade so viel, wie ihr taugt.

Alexandre Vinet