



## ANERKENNUNG

### EDITORIAL

Wer Anerkennung auf Geld reduziert, der wird in der Führung von Menschen wohl ebenso scheitern wie der, der Anerkennung nur für erbrachte Leistungen zollt. Ralph Schlieper-Damrich macht deutlich, dass die Verwirklichung des Wertes Anerkennung alles andere als voraussetzungslos ist.

### ANERKENNUNG IN DER FÜHRUNGSPRAXIS

Warum braucht es Anerkennung überhaupt? Welcher menschlichen Logik unterzieht sich der anerkennende Mensch? Und hat ein Lob die Qualität wie Anerkennung? Hanswalter Bohlander und Dr. Heinz Rötlich vertiefen und reflektieren in ihren Beiträgen diesen Wert aus wissenschaftlicher und führungspraktischer Perspektive.

### ANERKENNUNG UND WERTSCHÄTZUNG

Professor Dr. Michael Batz legt ein umfassendes Fundament des Begriffskontextes Anerkennung – Achtung – Wertschätzung und wirbt für eine Kultur des achtenden Miteinanders, die in Unternehmen nur dann zu erwarten ist, „wenn die Entwicklung der Führungskräfte auf das Ziel einer wertschätzenden und anerkennenden Führung hin bewusst ausgerichtet und gestaltet wird.“

### INTERVIEW

Mit „Sag mir, wo die Werte sind“ griff er 2005 in die damals aktuelle Wertedebatte aus Journalistensicht ein. Heute hinterfragt er als Chefredakteur Fernsehen des Bayerischen Rundfunks die Sinn- und Werthaftigkeit insbesondere politischen und gesellschaftlichen Handelns. Mit Sigmund Gottlieb sprach Regina Radlmair.

### UND TÄGLICH GRÜSST DIE ANERKENNUNG

Wofür wurden Sie das letzte Mal anerkannt? Für die Verringerung des Mangels, für das Ausräumen eines Fehlers, für den Ausgleich eines Defizits? Oder für die Entfaltung und Verwirklichung eines persönlichen Wertes?

Thomas Weisshaupt plädiert für eine Überprüfung der eigenen Anerkennungspraxis. Und Ulrike Demmel verweist auf den Zusammenhang von Anerkennung und Kulturentwicklung in zukunftsfähigen Unternehmen.

### MENSCHENPFLICHTEN

Wussten Sie, dass es analog zu den Menschenrechten auch eine Initiative gibt, die Menschenpflichten allgemeingültig zu formulieren? Die WertePraxis bringt Sie auf den Stand der Dinge.

### AUF WIEDERSEHEN

Ralph Schlieper-Damrich resümiert ‚in eigener Sache‘ die Anerkennung für die WertePraxis.

## Werte Leserin, werter Leser!

**Das Finale ist eingeläutet. Die letzte WertePraxis ist geschrieben. Vielleicht lag sie ganze 21 Mal auf Ihrem Tisch oder Tablet, vielleicht aber ist sie auch die erste, die Sie heute überhaupt zur Kenntnis nehmen? Wir wissen es nicht. An sich schreiben wir ins ‚Off‘, wir haben wie immer keine Ahnung, wer, wann, wo sie gelesen wird. Ein seltsames Gefühl, denn als Individuen in einer Zeit zunehmender Individualisierung brauchen auch wir Anerkennung, um zu wissen, dass wir auf dem ‚richtigen‘ Weg sind.**

Andererseits – wie könnte eine Anerkennung ausschauen, die wir Ihnen zollen? Bis auf wenige Ausnahmen wissen wir nichts über Sie, wir kennen Sie nicht, haben Vermutungen und glauben einfach daran, dass ein Mensch, der die WertePraxis liest, ein werteorientierter Mensch ist. Aber vielleicht bauen Sie ja auch mit den bunten Ausdrücken Papierflieger? Was weiß ein Mensch wirklich, wenn er jemanden oder etwas anerkennt? Der Philosoph Axel Honneth meint dazu, wenn man seinen Interaktionspartner nicht als eine bestimmte Art von Person anerkennt, dann kann man sich in seinen Reaktionen auch nicht als dieselbe Art von Person anerkannt sehen. Positiv gewendet bedeutet das: Anerkennen wir Sie, unsere Leser, als werteorientierte Menschen, dann dürfen wir uns in Ihren Reaktionen als ebensolche anerkannt sehen. Aber welche Reaktionen sind das? Zum Schluß dieser WertePraxis finden Sie hierzu ‚in eigener Sache‘ einen womöglich unerwarteten Impuls.

Eine philosophische Antwort auf die Frage, welche Reaktionen von Menschen für Anerkennung sprechen, gibt Honneth mit dem Faktor ‚Moral‘. Moral impliziert für ihn die Anerkennung des anderen als Person. Denkt man das weiter, so steht nun die Frage im Raum, welche Moral ist ‚anerkannte Moral‘? Welche moralischen Handlungsprinzipien können heute so tragfähig sein, dass sie sowohl von Menschen der Gründergeneration, der Generation der Baby Boomer, der Generation Golf und der heutigen Generation Y anerkannt werden?

Gilt immer noch das Paradoxon von Friedrich Hegel, mit dem er beschreibt, dass die Anerkennung des eigenen Selbstbewusstseins die Negation des Anderen fordert, wengleich wiederum das Selbstbewusstsein des Anderen für die eigene Anerkennung wichtig ist und deshalb nicht völlig entwertet werden darf?

Und wenn es gilt, ist sich der Mensch von heute überhaupt noch seines ‚Selbst‘ bewusst? Provokativer noch: Kann er sich überhaupt noch seines Selbst bewusst sein, wird er doch – so Honneth – ‚im affektiven Anerkennungsverhältnis der Familie als ‚konkretes Bedürfniswesen‘, im kognitiv-formellen Anerkennungsverhältnis des Rechts als ‚abstrakte Rechtsperson‘ und im emotional aufgeklärten Anerkennungsverhältnis des Staates als ‚in seiner Einzigartigkeit vergesellschaftetes Subjekt‘ anerkannt. In diesem wechselseitigen Anerkennungs-dreieck steht der Mensch und erfährt je nach System entweder Liebe oder Recht oder Solidarität.

Wird ihm Anerkennung in einem System verweigert, so erfährt er entweder Formen der Misshandlung oder –achtung oder Formen der Ausschließung oder Formen der Entwürdigung. Anerkennung übernimmt aus diesem Blickwinkel betrachtet eine fundamentale Schutzfunktion. Autonome Individuen anerkennen andere Individuen als autonom und tun dies über den Einsatz moralischer Handlungsprinzipien. „Alle Subjekte besitzen wechselseitig die Pflicht, sich als Personen zu respektieren und zu behandeln, denen dieselbe moralische Zurechnungsfähigkeit zukommt“, fasst Honneth seine Argumentation zusammen.

### **Die Moral von dieser G’schicht? Versäum die Anerkennung nicht!**

Aber reicht dieses spiegelhafte Verhältnis von Anerkennung und Gegenanerkennung zur Entwicklung eines menschlichen Systems aus? Wohl kaum. Ein solches System bliebe stecken in Leistung und Gegenleistung, in Bitte und Danke, in Pflichten und Rechten. Zur Weiterentwicklung eines Systems

ist eine solche ‚Balance‘ eine wichtige notwendige Bedingung. Hinreichend jedoch ist sie nicht. Dazu braucht es etwas, was ohne Kalkulieren eines Gewinns oder Verlusts über das obligate Maß an Handlung geschieht, was über ein ‚übliches‘ Tauschverhältnis hinausgeht. Es liegt nahe anzunehmen, dass es für das ‚über-das-obligat-Hinausreichende‘ kein Pendant im Kontext von ‚Anerkennung‘ gibt. Wer ‚über-sich-hinausreicht‘, der ist es sich ‚selbst wert‘, der stellt legitime eigene Zweckinteressen hinter die Wahrnehmung eines Sinnbeitrags, der über den Nutzen für das ‚Ich‘ hinausweist. ‚Am Ende zähl nur ich‘ – dieser Werbeslogan einer deutschen Bank entspricht einer solchen Haltung nicht, die Haltung: ‚am Anfang steht der Sinn‘, schon.

## AUS DEM INHALT

WERTEPRAXIS XXI	2
EDITORIAL	3
AUS WISSENSCHAFT UND FÜHRUNGSPRAXIS	5
AUS DER SZENE	7
INTERVIEW SIGMUND GOTTLIEB	9
AUS DER FÜHRUNG	11
AUS DER PHILOSOPHIE	12
AUS GLAUBEN UND KIRCHE	14
AUS DER PERSÖNLICHKEITSENTWICKLUNG	16
AUS DER LEBENSPRAXIS	18
SELBSTREFLEXION UND LEBENSWEG	20
AUS DER WISSENSCHAFT	21
SELBSTREFLEXION UND AFFIRMATIONEN	22
TRAINING UND COACHING	23
AUS DER UNTERNEHMENSKULTUR	24
AUS DEM PSYCHO-MARKT	26
AUF WIEDERSEHEN	27

## Editorial

**Der Herbst ist bekanntlich die Planungssaison für die Personalentwicklungsmaßnahmen des kommenden Jahres. Für Führungskräfte bedeutet das, dass sich die Fachleute aus den entsprechenden Personalbereichen Gedanken über Trainings und Coachings einfallen lassen, um die disziplinarisch und weisungsbezogen Verantwortlichen in ihren Unternehmen darin zu unterstützen, ihrer Rolle der Menschenführung noch besser gerecht zu werden. Ein Evergreen bei Kundenanfragen ist dabei der Wunsch nach einem Training zur Förderung der ‚Anerkennungskultur‘.**

„Ein Wort der Anerkennung hält den Menschen warm drei Winter lang“, meint man in China. Auf Deutsch ist mit ‚Anerkennung‘ die Kräftigung und Stabilisierung des Selbstvertrauens zur Bewältigung künftiger Anforderungen gemeint. Mit zustimmenden Worten über vergangene Leistungen vermitteln die Führungskräfte den Eindruck, einverstanden mit dem zu sein, was ‚wurde‘. Mit seinem, bestenfalls auf eigener Wahrnehmung begründeten Lob, anerkennt der Chef Leistung und Verhalten seines Mitarbeiters. Das tut der Psyche [beider] gut, wird möglicherweise auch [beiden] finanziell honoriert und schließt damit eine Phase der Arbeitsanstrengung ab. Soweit so gut zum Tauschverhältnis zwischen Leistung und Anerkennung in Form von Dank, Geld und Huldigungen.

Dass es Führungskräfte gibt, die einzig die Formel ‚Leistung gegen Geld‘ verinnerlicht haben, wissen wir. Chefs in Zweckorganisationen sehen im unterschriebenen Arbeitsvertrag die ‚Pflicht‘ und im verdienten Geld ‚das Recht‘. Sieht das der Mitarbeiter auch so, dann ist beidseitiges Einvernehmen dafür hergestellt, dass ‚Leistung = Geld‘ bedeutet. Mathematisch korrekt ist die Formel jedoch nur, wenn sie umgedreht auch gilt: ‚Geld = Leistung‘. Diese Formel würde bedeuten, dass der Mitarbeiter Geld erhält und dann für dieses Geld seine Leistung erbringt. Die Realität sieht anders aus, wir alle sind in dieser

anderen Realität groß geworden. Erst dienen, dann verdienen. Und nicht: erst erhalte ich etwas und dann verhalte ich mich entsprechend. Eine solche Formel wäre eine Vertrauensformel. Der Mitarbeiter vermag sich selbst einzuschätzen, vermag seinen ‚Schatz‘ in eine Währung umzumünzen, der Chef vertraut dieser Ein-Schätzung, zahlt und der Mitarbeiter gibt seinen Anteil an seinem Schatz an Wissen und Können her, den es braucht, um die Aufgaben zu erfül-

Zurück zur Gegenwart, zurück zu ‚Leistung = Geld‘. Wer Leistung will, der muss auch Geld bieten. So akzeptiert dieser Satz weithin ist, auch er setzt etwas Entscheidendes voraus – dass der, der Leistung will, weiß, welche Leistung er will. Arbeitsleistung wird verstanden als zielgerichtete Anstrengung eines Menschen, die er unter Einsatz von Betriebsmitteln in einer Zeiteinheit mit einer bestimmten Qualität erbringt. Spätestens dann, wenn ein Mensch eine



### Leistung = Geld. Wirklich?

len. Fraglos ist diese ‚Utopie‘ gekoppelt an zahlreiche Voraussetzungen, die der Einzelne zu erfüllen hätte, würde ein solches ‚Tauschmodell‘ mehr sein sollen als ein Gag im Rahmen einer Unternehmenskulturentwicklung. Als Impuls im Rahmen von Führungskräfte-seminaren öffnete dieser Gedanke bislang stets ein anregendes Gesprächsfeld über das Wenn und Aber von Anerkennung und Wertschätzung.

Formel mit mehr als zwei Variablen zu lösen hat, verlässt er sich mehr auf seine Intuition, sein Gefühl oder seine Lebenserfahrung. Wir dürfen also annehmen, dass eine Führungskraft nicht wirklich weiß, welche Leistung sie will. Wohl aber, dass sie einen guten Zustand spüren will. Dass etwas ‚bis dahin fertig ist‘, dass etwas ‚störungsfrei‘ abgelaufen ist, dass es beim Kunden ‚rund läuft‘. Wer einen ‚guten Zustand‘ bewirkt, der verdient auch ‚gutes Geld‘. Mit welcher Leistung er den Zustand erreicht,

wird zweitrangig: ‚Wie Du es schaffst, ist mir egal, wichtig ist mir, dass Du es schaffst.‘ Diese Haltung jedoch kann nun auch auf die Führungskraft angewendet werden. ‚Wie Du Führungskraft es schaffst, mich zu führen, ist mir egal, wichtig ist mir, dass Du es schaffst.‘ Und schaffst Du es nicht, dann habe auch ich eine Währung, sie heißt ‚Führungsfeedback‘. Diese Währung ist zwar meist so kalt wie Geld, dem man erst Leben ‚einhauchen‘ muss, damit mit ihm Sinnvolles geschieht – zumindest aber gibt es oft Reaktionen, wenn die Währung nicht behagt.

Eine solche Reaktion ist der Ruf nach Trainings, mit denen Führungskräfte Anerkennungsgespräche lernen sollen. Dahinter steht der Gedanke, dass Mitarbeiter keine anerkennenswerten Leistungen erbringen, wenn ihnen auf Dauer die Anerkennung versagt bleibt. Oder dass der Ansporn für Größeres verlorengelht, wenn die Anerkennung der kleinen Fortschritte auf Dauer ausbleibt. Oder dass Mitarbeiter lernunwillig werden, wenn die Anerkennung bereits funktionierender Arbeitsschritte auf Dauer nicht erfolgt. Das alles mag es geben. Nur, wer das Bild des nach Anerkennung seiner Leistung strebenden Menschen wie eine Monstranz vor sich her trägt, der übersieht das Wesentlichere und Grundsätzlichere. Warum?

- Die Psychologie weiß um die Verschiedenheit psychischer Bedürfnisse. Die Anerkennung einer in einer Zeit erbrachten Leistung schätzt dabei nur eine bestimmte Gruppe von Menschen. Eine andere erwartet Anerkennung der durch ihre Überzeugungen und Wertvorstellungen erbrachten Leistungen. Wieder andere sehen die passende Anerkennung darin, als Person geschätzt zu werden. Und auch die Gruppe, die sich anerkannt fühlt, indem man sie ‚in Ruhe‘ lässt, findet sich in jedem Unternehmen. Wer also den Faktor ‚Leistung‘ anerkennt, der kann trotz guter Absicht völlig daneben liegen.
- Die Psychologie weiß zudem um die Vielfalt individueller psychischer Motive. Welche Zwecke

Menschen verfolgen, wenn sie eine Leistung erbringen, kann auch bei funktional gleichen Tätigkeiten und messbar gleich guten Ergebnissen dennoch völlig verschieden sein. Wenn der Vorgesetzte nun ein bestimmtes Motiv hat, warum er eine Leistung anerkennt, der Mitarbeiter jedoch mit einem ganz anderen seine Leistung erbracht hat, wird es schwer werden mit der Akzeptanz von Anerkennung.

- Die Psychologie weiß um den Facettenreichtum psychischer Schemata, von denen einige in der Lage sind, das Aussprechen anerkennender Worte erheblich zu erschweren. Wenn der Vorgesetzte durch ein solches Schema in seiner Kindheit einst geprägt wurde, wird es schwer werden, von ihm die Anerkennung zu erwarten, die auszusprechen wohl möglich wäre, hätte er nicht erlebt, was er erlebte.

Diese Auswahl ‚psychischer Rahmenbedingungen‘ für Leistungsanerkennung soll kein Plädoyer gegen sie sein. Da, wo sie gelingt, tut sie gut, wärmt, erfreut und kräftigt. Nehmen Führungskräfte jedoch wahr, dass es für sie aus welchen Gründen auch immer schwierig ist, Anerkennung für Leistung zu zollen – also einen Beitrag zur ‚psychischen Gesundheit‘ des Mitarbeiters zu leisten, dann steht ihnen dennoch ein Weg offen. Die Anerkennung des Menschen als sinnstrebiges Wesen. Aus der Perspektive des sinntheoretischen Konzepts von Viktor Frankl können wir ja jedem Menschen ‚unter‘stellen, dass er auf dem Fundament seiner Werte handelt. Durch Verwirklichung seiner Werte findet der Mensch Sinn. Ergo, wenn ein Mitarbeiter eine Leistung erbringt, die grundsätzlich in Ordnung ist, der Vorgesetzte dies jedoch nicht in Worte kleiden kann, dann wird ihm aber etwas Wesentlicheres jederzeit möglich sein – nämlich anzuerkennen, dass sich der Mitarbeiter seinen Werten entsprechend einsetzt und seine Leistung daher sinnvoll ist. Und: Ein solcher Satz tut auch jedem Vorgesetzten gut, egal wer ihn zu ihm sagt.

## WertePraxis

### IMPRESSUM

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

### AUTORINNEN UND AUTOREN

Prof. Dr. Michael Batz  
Hanswalter Bohlander  
Ulrike Demmel  
Regina Radlmair  
Dr. Heinz Rötlich  
Ralph Schlieper-Damrich  
Thomas Weisshaupt

### FOTOS

Seite 1: © Sven Hoffmann – Fotolia.com  
Seite 3: © Yogesh More – Fotolia.com  
Seite 5: © XtravaganT – Fotolia.com  
Seite 6: © Buchtitel – amazon.de  
Seite 7: © WavebreakmediaMicro – Fotolia.com  
Seite 9: © Interview  
Seite 11: © Christian Müller – Fotolia.com  
Seite 12: © nickolae – Fotolia.com  
Seite 15: © wellphoto – Fotolia.com  
Seite 16: © lightpixel – Fotolia.com  
Seite 18: © Ramona Heim – Fotolia.com  
Seite 19: © Buchtitel – amazon.de  
Seite 20: © Privatarchiv Klingenberg  
Seite 22: © Privatarchiv Quirmbach  
Seite 23: © Privatarchiv Prinz  
Seite 25: © Titel – wertep Praxis.de  
Seite 27: © Marina Lohrbach – Fotolia.com

### ERSCHEINUNGSWEISE

Vierteljährlich

### RECHTSHINWEISE

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

AUS WISSENSCHAFT UND FÜHRUNGSPRAXIS

## Nach Lob wird gerufen, doch Anerkennung ist gesucht

**Anerkennung! So hat ein arbeitsloser Jugendlicher seine Skulptur betitelt, die er im Rahmen eines mehrtägigen Sommercamps herstellen konnte. Wertschätzen, Gutheißen und Bejahren könnte man im Sinne der Alltagssemantik auch dazu sagen. In allen Begriffen wird deutlich, dass es um bestimmte Formen der Wahrnehmung durch die soziale Mitwelt geht.**

gesellschaftlicher und individueller Anerkennung leiden.

Folgt man den Erkenntnissen der Anerkennungstheorie, wie sie von dem Sozialphilosophen Axel Honneth entwickelt wurde, ist der Mensch auf die Anerkennung durch andere [konkrete] Subjekte angewiesen, um ein positives Selbstverhältnis zu entwickeln. Die Philosophin Susanne Schmetkamp hat sich in ihrer

Selbstvertrauen, die Selbstachtung, das Selbstwertgefühl] besser verstehen will.

Und Schmetkamp geht in ihrer Arbeit noch weiter und erarbeitet Grundzüge einer auf Anerkennung fußenden Ethik des Respekts. Sie ist davon überzeugt, dass es nicht hinreichend ist, den Anderen mit seiner Konzeption von einem guten Leben [lediglich] zu akzeptieren im Sinne eines ihn nicht behindernden Verhaltens. Vielmehr ist ein positives, d.h. förderndes Verhalten notwendig: Rücksicht oder auch Achtsamkeit, Aufmerksamkeit und Umsicht sind, so Schmetkamp, „...moralische Haltungen und Handlungen“ die andere Personen in ihrem Wohl befördern. Durch Rücksicht wird, so Schmetkamp, eine intersubjektive Ethik erst vollständig. Rücksicht schließt einen „blinden Fleck in Achtungs- und Anerkennungsmodellen.“ Rücksicht ist die positive Kehrseite [mit Prozessen der Empathie und des Mitfühlens] der Achtung als eine Form der Anerkennung. Fordert Achtung und Anerkennung, dass „...der moralische Status, die Autonomie, die Würde und die grundlegenden Interessen des Anderen nicht verletzt werden...“, gehe es bei der Rücksichtnahme „...konkreter um die Beförderung des Wohls des anderen und zwar unter besonderer Berücksichtigung der konkreten Person, ihrer Perspektive und Situation.“

Man könnte auch sagen, durch Rücksicht wird die Wahrnehmung, das Erkennen, um eine Dimension ergänzt, die dem Prozess der Anerkennung eine spezifische, die Rationalität erweiternde Energie und Dynamik verleihen kann. Rücksicht, verstanden als Mitgefühl und Empathie ist danach eine zentrale motivationale Quelle für moralisches Handeln. Ob sie, wie Kant schreibt, „...einer der in uns von der Natur angelegten Antriebe ist“, darüber lässt sich natürlich streiten. Was aber unstrittig scheint, ist die Wirkung. Der abstrakte Andere wird durch ein Handeln aus Mitgefühl zum konkreten Gegenüber. Eine



### Dauerbrenner Anerkennung

An-Erkennen setzt voraus, dass etwas gesehen, wahrgenommen werden muss. „Ich will gesehen werden mit meinen Fähigkeiten, meinen Bedürfnissen, meinen Eigenarten und ich will das auch zeigen können“... so könnte man den Titel der Skulptur weiter schreiben. Aus vielen Studien über Arbeitslosigkeit wissen wir, dass Menschen, die über längere Zeit aus der Arbeitsgesellschaft ausgeschlossen sind, nicht nur massive materielle Verluste verarbeiten müssen, sondern vor allem an einem Mangel

Dissertation ‚Respekt und Anerkennung‘ [eine ausführliche Besprechung dieser Arbeit ist in der WertePraxis I/2013 nachzulesen] mit dieser Theorie auseinandergesetzt. Ihre Ausführungen sind hilfreich, wenn man den Zusammenhang der unterschiedlichen Formen der Anerkennung [Liebe/Fürsorge, Achtung, Wertschätzung], den jeweiligen Sphären, in denen sie sich vollzieht [Familie/Freundschaft, Rechtsbeziehung, Gemeinschaft] und der Bedeutung für das Individuum [Selbstverhältnis, wie das

konkrete Beziehung zwischen Personen entwickelt sich und formt sich zu einer ‚lebendigen Gestalt‘. Anerkennung ist so immer auch verbunden mit Erfahrungen und Reflexionen über die eigene Person, ja sie ist nicht als einseitige Beziehung, sondern nur als gemeinsame Beziehung gestaltbar.

Mein Nachdenken über Anerkennung habe ich mit einer Assoziation zu einer Aussage eines arbeitslosen Jugendlichen begonnen. Dieser hatte gemeinsam mit einer größeren Gruppe an einem Sommercamp teilgenommen. Ein wesentliches Ziel dieses Projektes bestand in der Annäherung der Jugendlichen an ihre individuellen Kompetenzen und Ressourcen. Durch die gemeinsame Auseinandersetzung mit dem eigenen Alltag und die Entwicklung und Aufführung eines Theaterstücks im Bürgerhaus der Heimatgemeinde hatten die Jugendlichen die Möglichkeit, ihre Sprache für ihre Visionen zu entwickeln und in ihrem sozialen Umfeld darzustellen. Das Camp war ein voller Erfolg: für die Entwicklung des Selbstvertrauens, der Selbstachtung und des Selbstwertgefühls. Ein Schritt auf einem längeren Weg. Anerkennung als Bildungsziel.

### Im Unternehmensalltag ist Anerkennung ein Dauerthema

Der Ruf nach wertschätzendem Verhalten erreicht als Anforderung vor allem, aber nicht nur die Führungskräfte. Schließlich sind ja auch die Kolleginnen und Kollegen Teil einer ‚guten‘ Unternehmenskultur. Sie alle geben dem Unternehmensleitbild Gestalt, auch wenn den Führungskräften gerne eine Vorbild- und damit Vorleistungsfunktion zugewiesen wird. Es ist zu vermuten, dass heute kaum noch Mitarbeitergespräche geführt werden, die nicht versuchen, Licht ins ‚Wertschätzungsdickicht‘ zu bringen. Methoden, Tipps und Tricks gibt’s doch genug. Allein das reicht wohl nicht aus. Warum ist das denn so schwierig? Man muss doch einfach die Mitarbeiter hin und wieder loben, ihnen wertschätzend begegnen, oder? Die offenkundigen Schwierigkeiten damit haben, natürlich unabhängig von wichtigen strukturellen Aspekten im System Unternehmung, viel zu tun mit dem

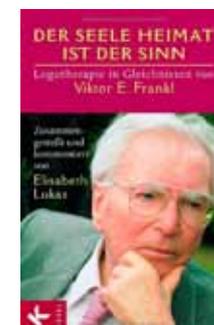
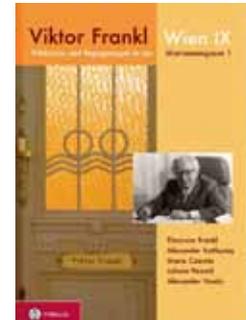
‚Selbst‘ in der Anerkennung. Selbstwertgefühl, Selbstvertrauen und Selbstachtung entwickelt und entsteht in einem sozialen Prozess. Alle Beteiligten in diesem Prozess, Führende und Geführte, gestalten gemeinsam diesen Prozess in der jeweiligen Eigenverantwortung. Ihre Bereitschaft, Offenheit und Interesse an der eigenen Selbst-Entwicklung und der des Anderen bestimmen den Entwicklungsprozess ganz wesentlich. Loben, was auch immer das konkret bedeutet, reicht da bei weitem nicht aus.

Denn, um mit F. Rohrhrsch [‚Christliche Führung – Anspruch und Wirklichkeit: Führen mit Persönlichkeit und Ethik‘] zu sprechen: Nach Lob wird gerufen, doch Achtung ist gesucht. Und das ist Anruf und Einladung an alle Beteiligten in diesem Prozess.

[Hanswalter Bohlander]

### WIR EMPFEHLEN:

## Viktor Frankl



## AUS DER SZENE

## Anerkennung als Logotherapeut

Oft wurde uns in den vergangenen Monaten die Frage gestellt, wie man eigentlich Logotherapeut wird und welche Voraussetzungen zu erfüllen sind, um diese Rolle tiefgehend auszufüllen. Im Studium der Psychologie wird das Werk von Frankl beklagenswerter Weise weitgehend ausgeblendet. An den Universitäten weht weiterhin ein Wind, der an ‚existenziellen Therapierichtungen‘ vorbeigeht und ein Menschenbild pflegt, das den Menschen als eher mehr als weniger abhängig von seiner psychischen Verfassung, seiner Ursprungsfamilie, seiner kulturellen Herkunft, seiner genetischen Struktur ansieht.

Dass die Logotherapie Frankls diesem Entwurf vom Wesen des Menschen einen anderen entgegenstellt und hier der Mensch angesehen wird als Wesen, das jederzeit mit freiem Willen ‚so oder so‘ Stellung zu seinen Bedingungen beziehen kann und das einen per se gegebenen Sinn im Leben durch die Verwirklichung seiner Werte zu finden vermag, haben wir in den Beiträgen der Reihe WertePraxis schon an vielen Stellen dargestellt.

Die Logotherapie trägt dazu bei, Menschen das Gefühl, sinnerfüllt zu leben, wieder erfahrbar zu machen – auch und gerade in Leid- und Krisensituationen. In solchen Phasen im Leben ist es von zentraler Bedeutung, dass dem Menschen die Verantwortung zur Gestaltung seiner Situation nicht genommen wird und ihm die Freiheitsgrade bewusst werden, die er trotz seiner Lage hat. Das ist schwer, denn psychische Prozesse versuchen dem Menschen quasi ‚vorzugaukeln‘, dass sich durch konsequentes Abwehrverhalten in Form von Erduldung, Kompensation oder Vermeidung seine Situation verbessert. Die Erfahrung lehrt jedoch, dass letztlich der Ausweg aus auch mächtigen Belastungen im wertebewussten Handeln liegt. Sich seiner Werte bewusst zu werden, ist damit eine der Aufgaben, die der Logotherapeut dem Klienten stellt, und er



### Logotherapie – für existenzielle Fragen im Leben

hilft ihm dabei durch ein individuell passendes Spektrum an Interventionen. Diese lernt der Therapeut in Ausbildungsinstituten, die durch das Viktor Frankl Institut [www.viktorfrankl.org] in Wien dazu berechtigt wurden. Keine andere Institution als diese hat das Mandat, zu bestimmen, wer sich ‚Logotherapeut‘ nennen darf und Therapeuten, die in eigener Praxis die Logotherapie anbieten und im Viktor Frankl Institut akkreditiert sind, können dies auf Anfrage auch belegen.

Der ‚Logotherapeut‘ ist kein Beruf. Um in eigener Praxis zu arbeiten, muss in Deutschland der Therapeut eine mehrjährige Ausbildung an einem der durch das Viktor Frankl Institut dazu berechtigten Ausbildungsinstitute absolviert haben und zusätzlich die Prüfung zum Heilpraktiker für Psychotherapie bestanden haben, sofern er nicht ohnehin bereits als Psychotherapeut mit akademischer Psychologieausbildung arbeitet. Meist jedoch hat der Logotherapeut einen Quallberuf, sei es auf dem öko-

nomischen, dem seelsorgerischen, pädagogischen oder auch medizinischen Gebiet. Dazu kommt dann wie erwähnt der Beruf des Heilpraktikers. Darauf und auf der Ausbildung zum Logotherapeuten aufbauend, gestaltet er seine Rolle.

Zum kollegialen Austausch laden zwei Verbände in Deutschland [die DGLE und die GLE-D] auf verschiedenen Plattformen zur Weiterbildung und Supervision ein. Die DGLE bietet in einem mit dem Viktor Frankl Institut nicht in Einklang stehenden und von dort abgelehnten Verfahren ihren Mitgliedern an, eine Lizenz zur Nutzung der Marke ‚Logotherapeut/DGLE‘ zu erwerben. Eine solche Lizenzierung, so gut sie sicher gemeint ist, ist jedoch zweifach überflüssig. Erstens, weil wie beschrieben, nur das Viktor Frankl Institut die Berechtigung hat, formell anzuerkennen, wer als Logotherapeut arbeiten kann – und dies aus guten inhaltlichen Gründen selbst dann, wenn der Wissenschaftliche Beirat Psychotherapie [WBP] die Logotherapie sogar einmal als offizielles Richtlinien-Verfahren in Deutschland anerkennen sollte.

Und zweitens, da der durch die DGLE bewirkte Markenschutz in der vorgestellten Form weder den Begriff ‚Logotherapeut‘ schützt, noch die DGLE die Legitimation dafür hat, mit der Mitgliedschaft eines Logotherapeuten in ihrem Verband zu suggerieren, dass die mit der Lizenzierung verbundene Anerkennungsordnung des Verbandes eine ‚Qualität an sich‘ sei. Die Qualität der Arbeit eines Logotherapeuten fußt auf dessen Ausbildung in einem vom Viktor Frankl Institut dazu berechtigten Ausbildungsunternehmen. Diese Qualität ist maßgeblich für den Patienten, nicht die Mitgliedschaft in einem Verband. Andersherum wären professionell auftretende Verbände, die einen ergänzenden Beitrag dafür leisten, das Gedankengut Frankls mit den Problemen und Fragestellungen der verschiedenen Gesellschaftsebenen zu verbinden, fraglos eine Bereicherung. Das Kollegium der WertePraxis hat dieses sichtbare Defizit aufgegriffen und sich daher in den vergangenen Jahren mit erfreulichem Zuspruch vieler Leserinnen und Leser dafür eingesetzt, die Brücke zwischen Frankls Sinntheorie und Themen aus dem Management zu schlagen.

Gerade hier herrscht bei der Empfehlung, beispielsweise im Zuge großflächiger Veränderungsprozesse, Fusionen oder Betriebsverlagerungen, Führungskräfte und Mitarbeiter durch Logotherapeuten zu unterstützen, meist die Sorge vor, eine solche Beratung sei gleichzusetzen mit dem Aufarbeiten negativer Kindheitserinnerungen oder der Arbeit an Schwächen, Störungen oder Krankheiten. Erfahren berufstätige Menschen eine logotherapeutische Begleitung als belebende Ressource zur Hinwendung zu ihren positiven geistigen Grundgefühlen, dann entwickelt sich zügig ein angstfreier Umgang mit Psychologie und dem eigenen Lebensentwurf. So wie es ein leitender Manager der Automobilindustrie nach der Überwindung einer Krise zum Ausdruck brachte: „Als ich den Sinn in meinem Leben wieder fühlte, wusste ich, dass ich zu mir und meinen Werten zurückgefunden habe. Ich hätte nicht gedacht, dass so auch Psychotherapie sein kann.“  
[Ralph Schlieper-Damrich]

## AUSBILDUNG ZUM KRISENCOACH

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

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

Die Individual-Ausbildung zum Krisencoach qualifiziert Sie umfassend für Ihre Arbeit mit belasteten Personen im Berufskontext. Sie steht unter der Leitung von Ralph Schlieper-Damrich [DBVC]

Unsere Webseite informiert Sie über die Inhalte des Programms, die Termine der kostenfreien Beratungsgespräche und die Rahmenbedingungen. Das Konzept der niveaувollen Individualausbildung, das wir mit anderen Themenschwerpunkten bereits seit über zehn Jahren unter dem Markennamen CoachPro® anbieten, ermöglicht es Ihnen, flexibel und zeitnah zu beginnen.

[www.ausbildung-zum-krisencoach.de](http://www.ausbildung-zum-krisencoach.de)

## AUSBILDUNG ZUM WERTE- UND SINNCOACH

Wertebasiertes und sinnorientiertes Coaching adressiert Probleme, in denen Menschen mit der Unvereinbarkeit einer konkreten Lebenssituation mit ihrem personalen Kern, ihrem Wertesystem, konfrontiert sind. Zu diesen Situationen zählen oft andauernde Dys-Stress-Situationen bis hin zu Burn-Out-Syndromen, Verfehlungen der Sinnhaftigkeit von Arbeit oder Beziehungen, mangelnde Passungen von Wertesystemen zwischen Menschen bei wichtigen Entscheidungen, äußere Erwartungen an größere Werte- ‚Toleranzen‘, das Empfinden des Auseinanderlebens, erforderliche Handlungen wider besseren Gewissens, ein böswilliges Umfeld, innere Zerrissenheiten, Verstrickungen und Loyalitätskonflikte, ad-hoc formulierte Extremkritik bei gleichzeitig zuvor nicht klar formulierten Verhaltens- oder Kompetenzerwartungen, Verletzung systemischer Gesetzmäßigkeiten, angebotene Vorteilmnahmen, Manipulationen und professionelle Deformationen, zu ‚späte Einsichten‘, das permanente Erleben eigenen, ungewohnten Fluchthaltens ...

Für Anliegen dieser Art sind Wertecoachs hilfreiche Dienstleister. Die Individual-Ausbildung zum Werte- und Sinncoach qualifiziert zur Arbeit mit Klienten aus dem Berufskontext. Sie steht unter der Leitung von Ralph Schlieper-Damrich [DBVC] und Monica Ockenfels.

Unsere Webseite: [www.ausbildung-zum-coach.de](http://www.ausbildung-zum-coach.de) – mit vielen Detailinformationen zu Inhalten und Struktur.

## WertePraxis im Interview mit Sigmund Gottlieb, Chefredakteur Fernsehen des Bayerischen Rundfunks und Leiter des Programmbereichs Politik

Im Bayerischen Fernsehen ist Sigmund Gottlieb eine ganz feste Größe: die politische Talkshow ‚Münchner Runde‘ wird 14-tägig von ihm moderiert. Im Wahlmonat September setzte sich Gottlieb in zahlreichen Interviews mit allen bayerischen Politikern auseinander – immer fair und wertschätzend.

Der gebürtige Nürnberger studierte Politikwissenschaft, Germanistik und Neuere Geschichte. Er ist Autor mehrerer Bücher mit unmittelbarem Bezug zur Wertethematik, z.B. „Sag mir, wo die Werte sind. Die neue deutsche Sehnsucht“ [2005] und „Mutprobe. Zivilcourage kann man lernen“ [2010]. Das Interview für die WertePraxis führte Regina Radlmair.

**WertePraxis:** Herr Gottlieb, in einem Ihrer Bücher zitieren Sie einen Musikproduzenten mit den Worten „Neid ist die deutsche Form der Anerkennung“ und erwähnen an anderer Stelle den „deutschen Neidkomplex“. Warum tut sich ein Großteil der Deutschen schwer, Anerkennung ‚einfach so‘ zu zeigen?

**Sigmund Gottlieb:** Es gibt sicher ein ganzes Bündel von Erklärungsangeboten. Ich bin davon überzeugt, dass viele unserer Politiker diese deutsche Neid-Diskussion immer wieder neu befeuern. Reichensteuer, Vermögenssteuer sind politische Ideen, die an den Neidkomplex derer appellieren, die weniger haben. Solche Diskussionen vergiften das gesellschaftliche Klima. In Amerika ist das ganz anders: Dort freut man sich über Spitzenleistungen, Erfolg und Wohlstand derer, die es geschafft haben.

**WertePraxis:** „Ned g’schimpft is g’lobt gnu“ – würde nach diesem uralten bayerischen Sprichwort gehandelt, wäre Anerkennung und Lob schon allein durch die Abwesenheit von Tadel in ausreichendem Maß vorhanden. Eine mögliche Erklärung für diese Vermeidungsstrategie ist die Angst davor, dass ein zu viel an Anerkennung schädlich sein kann bzw. einschmeichelnd wirken könnte. Wie sehen Sie das?

**Sigmund Gottlieb:** Viele von uns tun sich schwer zu loben – ganz gleich, ob in der Familie oder im Beruf. Lange Zeit konnte ich das auch nicht, bis ich gemerkt habe, wie wichtig Lob für die Motivation ist. Insofern halte ich nichts von dem zitierten bayerischen Sprichwort. Es ist die Entschuldigung derer, die unfähig sind zu loben.

**WertePraxis:** In Ihren Polit-Interviews kurz vor den Wahlen im September äußern Sie sich jeweils gegen Ende der Sendungen anerkennend zum freundlichen Umgangston und fairen Kommunikationsstil der Wahlkontrahenten. Eine Wertschätzung, die auf die Anwesenden jeder Couleur ein positives Licht wirft und die Debatte freundlich abrundet. Wirkt Anerkennung immer harmonisierend?



**Sigmund Gottlieb:** Anerkennung ist eine Verhaltensweise, eine positive Grundhaltung gegenüber dem anderen. Zu Recht fragt man uns Medienmenschen immer wieder: Wo bleibt eigentlich das Positive? Wenn Politiker in einer Zeit wachsenden Vertrauensverlustes fair miteinander umgehen, dann wirkt das positiv in die Gesellschaft hinein und sollte uns Medienmenschen eine Erwähnung wert sein.

**WertePraxis:** Sie prägten den Begriff der ‚Schwester-Tugend‘ und stellen z.B. dem Wert der ‚Toleranz‘ als notwendige Balance die ‚mutige Konfrontationsbereitschaft‘ zur Seite, um in der Lebenswirklichkeit die gewünschte Wirkung zu entfalten. Welcher Wert oder welche Tugend wäre in Ihren Augen die ideale Schwester für unseren aktuellen Leitwert ‚Anerkennung‘ und wie begründen Sie Ihre Wahl?

**Sigmund Gottlieb:** Karl Popper, der Lieblingsphilosoph von Helmut Schmidt, hat einmal gesagt, Toleranz hört dort auf, wo die Intoleranz der anderen beginnt. So ähnlich ist das auch mit der Anerkennung. Dort, wo uns Anerkennung schwerfällt oder nicht mehr möglich ist, sind wir gezwungen, mit Kritik zu reagieren. Kritik, die Schwester der Anerkennung, will stets klug eingesetzt sein, weil viele von uns nicht kritikfähig sind, Kritik nur schwer aushalten.

**WertePraxis:** „Der Wert der individuellen Freiheit“ stehe „im Widerspruch zu den meisten anderen Werten“ unserer Gesellschaft schreiben Sie in Ihrem Buch über die Werte der Deutschen. Professor Viktor Frankl verknüpft in seiner Logotherapie diesen Wert der Freiheit auf's Engste mit dem Wert der persönlichen Verantwortung. Löst ein ‚verantwortlicher Umgang mit Freiheit‘ den von Ihnen angesprochenen Widerspruch nicht gänzlich auf?

**Sigmund Gottlieb:** Schauen wir uns das Beispiel des Journalismus an: Der Beruf des Medienmenschen ist eine Tätigkeit mit einem besonders hohen Maß an Freiheit. Diese große Freiheit kann jedoch nicht nur der eigenen Selbstverwirklichung dienen. Vielmehr findet publizistisches Tun seine Grenzen und seine Begründung in der Verantwortung für unser Gemeinwesen. Darum müssen wir Journalisten uns immer wieder daran erinnern, dass wir zwar viele Freiheiten und Rechte, aber mindestens genauso viele Pflichten haben.

**WertePraxis:** Welche Rolle spielt[e] der Wert ‚Anerkennung‘ für Sie als Vater zweier Kinder?

**Sigmund Gottlieb:** Die Kinder von einst sind nun ‚erwachsene‘ junge Menschen. Als sie Kinder waren, habe ich ihnen vermutlich zu wenig meine Anerkennung gezeigt. Das war ein Fehler.

**WertePraxis:** Und welchen Stellenwert nimmt er in Ihrem jetzigen Berufsleben ein?

**Sigmund Gottlieb:** In meinem beruflichen Verantwortungsbereich ist die Anerkennung der Arbeit meines Teams die wichtigste vertrauensbildende Maßnahme. Vor allem mit Wertschätzung sind die Kolleginnen und Kollegen zu motivieren.

**WertePraxis:** Ihr persönlicher Führungsstil hat sich über die Jahre gewandelt: Weg von einem ‚zu viel‘ an Kontrolle hin zu einem ‚mehr‘ an Vertrauen, wie Sie es selbst beschreiben. Wie hat sich auf diesem Weg das Maß Ihrer Anerkennung gegenüber den einzelnen Mitarbeitern verändert?

**Sigmund Gottlieb:** Das Maß der Anerkennung hat sich nicht verändert, wohl aber die Fähigkeit, diese Anerkennung zu zeigen und immer wieder aufs Neue zu kommunizieren. Damit schafft man Motivation und gute Stimmung auf fast allen Verantwortungsebenen.

**WertePraxis:** Weil es gerade gut passt, noch ein Zitat von Ihnen: „Man muss sich trauen, zu vertrauen“. Muss man sich auch trauen, anzuerkennen? Oder anders gefragt: braucht Anerkennung Mut oder Selbstüberwindung, oder beides?

**Sigmund Gottlieb:** Ja, man muss sich auch trauen, anzuerkennen. Auch hier muss man den inneren Schweinehund überwinden. Anerkennung zu zeigen, braucht nicht Mut, aber durchaus Selbstüberwindung, das stimmt!

**WertePraxis:** Im Rahmen Ihrer Recherchen als Buchautor haben Sie sich in den letzten Jahren intensiv mit der Werte-Thematik auseinandergesetzt. Welche entscheidenden Veränderungen im Umgang der Deutschen mit ihrer ‚neuen Sehnsucht‘ konnten Sie beobachten?

**Sigmund Gottlieb:** Ich habe das Gefühl, die Sehnsucht der Deutschen nach Orientierung ist noch größer geworden. Muss uns das wundern angesichts einer globalisierten Welt, die immer unübersichtlicher wird?

**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. Ich bin gespannt - und danke Ihnen herzlich für dieses Interview!

**Sigmund Gottlieb:** Hesses ‚Siddhartha‘, Sinatras ‚Best of the Best‘, in der Flaschenpost die Sätze: Ich hab es versucht. Das Leben ist schön. Es ist gut so.

#### Hör-/Lesetipp:



Siddhartha von Hermann Hesse, Suhrkamp



Best of the Best, Frank Sinatra

## AUS DER FÜHRUNG

**Anerkennung – mit Geld, mit Worten oder ... ?**

**Geld als Zeichen der Anerkennung und Belohnung für eine gute Leistung – reicht das, oder sollte es etwas anderes sein?**

**Wann fühlt sich ein Mensch wirklich ‚an-erkannt‘?**

Vereinzelt sehen wir sie noch, die Musiker und Künstler in den Fußgängerzonen oder an anderen öffentlichen Plätzen, wo sie in fast jeder Jahreszeit ihre Künste darbieten, Fußgänger meist jedoch achtlos vorbeigehen und niemand nimmt sie wahr. Als ich vor einigen Tagen mal wieder an einem Geigenspieler vorbeiging und ihm meinen Obolus in seinen Geigenkasten warf, ist mir das so richtig bewusst geworden. Der schon etwas ältere Geigenspieler lächelte mich an und freute sich anscheinend über diese kleine Gabe, so ging es

mir durch den Kopf im ersten Augenblick. Als ich jedoch weiterging, dachte ich darüber nach, ob das nicht ganz entschieden zu wenig Anerkennung ist für einen Künstler, der sich stundenlang, meistens auch bei schlechterem Wetter, ins Freie stellt und auf ein wenig Geld hofft.

Nein, Geld allein gibt einem noch nicht die Anerkennung, die wir gerne hätten. Und so habe ich mich entschieden umzudrehen und ihm, dem Geigenspieler, ein paar Fragen zu stellen und seine künstlerische Darbietung zu loben. Er war äußerst überrascht, aber hoch erfreut darüber, dass er nicht nur ein paar Münzen mehr in seinem Geigenkasten hatte, sondern sich auch noch ein kurzes Gespräch ergab.

Kein Zweifel, jeder von uns freut sich über mehr Geld, mehr Gehalt oder ein Geschäftsauto mit noch mehr Pferdestärken, das Handy ist heutzutage ja schon normal und auch durchaus positiv. Auch darin kann sich durchaus Anerkennung ausdrücken. Leider werden diese materiellen Gegenstände oft auch zur Schau gestellt als Statussymbole. Bei vielen Führungskräften und Mitarbeitern reicht diese Art der Anerkennung nicht aus, die Wirkung des neuen, schnelleren Autos verpufft sehr schnell, es ist normal geworden, daraus schöpfen wir nach kurzer Zeit keine Motivation oder Energien für unsere tägliche Arbeit. Nein, das reicht nie und nimmer aus, Mitarbeiter wollen eine andere Art von Anerkennung. Ein anerkennendes und ehrlich gemeintes Lob in Form von Worten ist oftmals mehr wert, motivierender und aufbauender als Geld oder andere materielle Güter. Anerkennung und Lob für gute oder außergewöhnliche Leistungen kann auch noch in einer anderen Form ausgedrückt werden. Oft kommt auch der Wunsch nach Fortbildung, Teilnahme an Seminaren oder mal nicht fachliche, sondern menschliche Weiterbildung – auch diese Möglichkeiten sind bestens dafür geeignet, Anerkennung auszudrücken.

Bestimmt ist Ihnen aber auch eine andere Form der Anerkennung vertraut, die allerdings nur bedingt etwas Positives bedeuten kann. Wer gut gearbeitet hat, darf noch mehr arbeiten, bekommt weitere Aufgaben zugewiesen oder ist für noch mehr verantwortlich. Oft wird diese Art der Anerkennung anfangs schwer durchschaut, doch können durch sie Mitarbeiter überlastet werden, dies aber nicht zugeben, sondern weiterhin ihre Jobs mit größtem Ehrgeiz unter vollstem Einsatz zu erledigen versuchen und dann aber scheitern, eben weil sie überlastet, ausgebrannt sind und sich nicht trauen, gut gemeinte delegierte Aufgaben auch mal abzulehnen. Es ist also Vorsicht geboten bei dieser Art von Anerkennung. Weniger ist oftmals sinnvoller. Wir Führungskräfte sollten auf keinen Fall bei allen anderen Möglichkeiten die anerkennenden Worte für unsere Mitarbeiter vergessen. Es muss ehrlich und angemessen sein, und es sollte uns keine große Überwindung kosten.

[Dr. Heinz Rötlich]

AUS DER PHILOSOPHIE

## Zum Prinzip der Achtung und gelebten Wertschätzung

„Achtung verdient, wer erfüllt,  
was er vermag.“

Sophokles [496 - 405 v.Chr.]  
griech. Tragödiendichter

Das Zitat, das dem berühmten Tragödiendichter der griechischen Antike Sophokles zugeschrieben wird, fordert in verschiedener Hinsicht zum Nachdenken heraus. Auf den ersten Blick scheint uns Sophokles zu ermahnen, jeden Menschen nach dessen individuellem Vermögen zu beurteilen, was ohne Zweifel wünschenswert ist. Müssen wir das Zitat nicht aber auch so verstehen, dass ein Mensch, der eine seinen Fähigkeiten entsprechende Leistung nicht erbringen kann oder will, unsere Achtung nicht verdient? Und was bedeutet es überhaupt, jemanden zu achten?

„Achtung“ ist ein komplexer Begriff, dessen übliche Verwendung sich grob in zwei Gruppen unterteilen lässt. Einerseits kann ‚achten‘ bedeuten, dass man etwas bemerkt, wahrnimmt oder für etwas aufmerksam ist. In diesem Sinne sprechen wir zum Beispiel davon, dass wir ‚auf etwas achten‘, ‚etwas beobachten‘ oder ‚achtsam‘ sind. Andererseits kann ‚achten‘ bedeuten, dass wir etwas oder jemandem einen bestimmten Wert beimessen. In diesem Sinne haben wir zum Beispiel Achtung vor der Würde des Menschen, drücken unsere Hochachtung aus oder versprechen, jemanden alle Tage unseres Lebens zu lieben, zu achten und zu ehren. Der Begriff der Achtung steht zudem in einem engen Zusammenhang mit Begriffen wie ‚Anerkennung‘, ‚Respekt‘ oder ‚Wertschätzung‘, geht in diesen aber nicht völlig auf.

In der Philosophie wurde der Begriff der Achtung insbesondere von Kant u.a. in seinen Schriften ‚Grundlegung zur Metaphysik der Sitten‘ [1785] und ‚Kritik der praktischen Vernunft‘ [1788] etabliert. Und auch bei Kant lassen sich prinzipiell zwei Verwendungsrichtungen



Immanuel Kant.

unterscheiden: zum einen die Achtung fürs Gesetz und zum anderen die Achtung anderer Menschen.

Im ersten Sinne ist Achtung für Kant ein „durch einen Vernunftbegriff selbstgewirktes Gefühl“ und bedeutet „das Bewusstsein der Unterordnung meines Willens unter einem Gesetze“. Für Kant liegt der moralische Wert einer Handlung weder in der Wirkung einer Handlung, noch in der Absicht, die damit verfolgt wird, sondern allein in der Maxime der Handlung, welche er mit dem kategorischen Imperativ gefunden zu haben glaubte. Die Handlungen dürfen nach Kant dabei nicht aus subjektiven Beweggründen, in den Worten Kants nicht aus Neigung heraus, sondern allein um der Pflicht willen, d.h. aufgrund der „Notwendigkeit einer Handlung aus Achtung fürs Gesetz“, ausgeführt werden.

Neben der Achtung für das Sittengesetz gibt es bei Kant aber auch die Achtung anderer Menschen. Kant schreibt dazu in seiner ‚Metaphysik der Sitten‘: „Ein jeder Mensch hat rechtmäßigen Anspruch auf Achtung von seinen Nebenmenschen, und wechselseitig ist er dazu auch gegen jeden anderen verbunden.“ Zur Begründung dieser Behauptung führt Kant die Würde des Menschen an: „Die Menschheit selbst ist eine Würde; denn der Mensch kann von keinem Menschen [weder von anderen noch so gar von sich selbst] bloß als Mittel, sondern muss jederzeit zugleich als Zweck gebraucht werden und darin besteht eben seine Würde [die Persönlichkeit], dadurch er sich über alle andere Weltwesen, die nicht Menschen sind, und doch gebraucht werden können, mithin über alle Sachen erhebt.“ In Kants Moralphilosophie beschreibt

der Begriff der Achtung eine negative Pflicht, die darin besteht, andere Menschen nicht in ihrer Würde zu verletzen, geringzuschätzen oder zu verachten. Dagegen bin ich nach Kant aber „nicht verbunden, andere [bloß als Menschen betrachtet] zu verehren, d.i. ihnen positive Hochachtung zu beweisen“.

Kants Verwendung des Begriffes der Achtung hat in verschiedener Hinsicht zu Kritik geführt. So wurde Kant beispielsweise vorgeworfen, dass er letztlich nicht deutlich macht, worin die Achtung besteht, die wir jedem Menschen schulden, und weshalb sich aus der Würde des Menschen ein Anspruch auf Achtung ableiten lässt. Zudem besteht keineswegs Einigkeit darüber, ob Kant wirklich jeden Menschen meint, wenn er von Achtung und Würde spricht. Verschiedene Stellen in seinem Werk lassen den Schluss zu, dass die Würde des Menschen diesem erst qua seines Status als autonomiefähigem Vernunftwesen zukommt. Als solches muss er aber imstande sein, sich selbst moralische Gesetze aufzuerlegen, um so seiner Natur Schranken zu setzen. Und in der Tat scheint Kant darauf abzuzielen, wenn er etwa schreibt: „Allein der Mensch als Person betrachtet, d.i. als Subjekt einer moralisch-praktischen Vernunft, ist über allen Preis erhaben; denn als solcher [homo noumenon] ist er nicht bloß als Mittel zu anderer ihren, ja selbst seinen eigenen Zwecken, sondern als Zweck an sich selbst zu schätzen, d.i. er besitzt eine Würde [einen absoluten inneren Wert], wodurch er allen anderen vernünftigen Weltwesen Achtung für ihn abnötigt, sich mit jedem anderen dieser Art messen und auf den Fuß der Gleichheit schätzen kann.“ Dagegen ist jedoch u.a. eingewendet worden, dass eine solche Interpretation nicht mit Kants Anspruch zu vereinbaren sei, „eine reine Moralphilosophie zu bearbeiten, die von allem, was nur empirisch sein mag und zur Anthropologie gehört, völlig gesäubert wäre; [...]“. Insofern Kant keinerlei empirische Gründe bei der Bestimmung seiner Moralphilosophie gelten lassen wollte, dürften diese konsequenterweise auch nicht dazu führen, dass der Personenkreis derjenigen, welche als Zweck an sich zu behandeln der kategorische Imperativ dem Moralsubjekt auferlegt,

in irgendeiner Form eingeschränkt wird. Zudem scheinen verschiedene Textstellen, wie etwa diejenige, in der Kant im Zusammenhang mit seinen Ausführungen zur Selbsttötung der Leibesfrucht zumindest implizit einen Personenstatus zuzubilligen scheint, eine solche Lesart zu stützen.

Festzuhalten bleibt, dass Kant dem Begriff der Achtung eine zentrale Stelle in seinem Werk eingeräumt und insbesondere mit seinem Gebot, einen anderen Menschen niemals bloß als Mittel, sondern jederzeit zugleich als Zweck zu gebrauchen, einen wichtigen Anknüpfungspunkt für eine Auseinandersetzung mit dem Prinzip der Achtung anderer Menschen geleistet hat. In diesem Sinne haben in jüngerer Zeit insbesondere der Philosoph Ernst Tugendhat und einige seine Schüler dem Begriff der Achtung besondere Aufmerksamkeit gewidmet und diesen in den Mittelpunkt ihrer [moral-]philosophischen Ansätze gerückt. So orientiert sich Tugendhat [1993] in seinem Bemühen um eine „Moral der universellen Achtung“ an dem Grundsatz, jeden Menschen gleich zu achten und niemanden zu instrumentalisieren, und arbeitet dabei drei Schattierungen des Begriffes der Achtung heraus: Erstens die Achtung des Anderen als Rechtssubjekt, d.h. als Besitzer von [moralischen] Rechten. Zweitens die Achtung des Anderen als autonomes Wesen, d.h. die Anerkennung des Rechts des Anderen auf Freiheit und einen eigenen Willen. Und drittens die Anerkennung des Selbstwerts oder zumindest des Selbstwertbedürfnisses des Anderen.

Wenn wir in diesem Sinne von Achtung sprechen, so meinen wir damit eine grundlegende moralische Form der Achtung, die sich unterschiedlichen Verständnisweisen moralischer Achtung folgend aus normativen Bezugspunkten wie der Würde, der Autonomie oder der Willens- und Handlungsfreiheit des Menschen begründen lässt und im Unterschied zu unserer Anerkennung oder Bewunderung gegenüber einer bestimmten Leistung eine universalistische, d.h. allen Menschen geschuldete, und egalitäre, d.h. allen Menschen gleichermaßen geschuldete Pflicht ist. Mag der Begriff der Achtung in diesem Sinne

auch aufnahmefähig für weitere Facetten sein, wie sich dies beispielsweise in dem Begriff der ‚Hochachtung‘ ausdrückt, so stellt eine solche Verwendung des Begriffes der Achtung doch bereits eine Art ‚Bindeglied‘ zu dem Begriff der Anerkennung dar, welcher einer partikularen und kontextgebundene Perspektive repräsentiert. Wenn wir unsere Anerkennung zum Ausdruck bringen, dann berücksichtigen wir den Anderen in seiner Verschiedenheit und Besonderheit. Als Führungsinstrumente verstanden, werden Anerkennung ebenso wie Kritik als Verhaltensweisen einer Führungskraft betrachtet, mit denen diese das Ziel verfolgt, auf das Verhalten der Mitarbeitenden einzuwirken. Während in diesem Zusammenhang das Prinzip der Achtung gleichsam das Fundament der Interaktion zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden bildet, steht das Prinzip der Anerkennung im Dienst der Ausgestaltung dieser Interaktionsbeziehung. Der modus operandi der Achtung aber ist eine offene und wertschätzende Haltung gegenüber allen Mitarbeitenden, der nicht erst durch irgendeine Form der Leistung begründet werden muss.

Eine solche Haltung der Wertschätzung ist für Barbara Mettler-v. Meibom [2007] „eine Haltung des Herzens, die sich auf die eigene Person, die Mitmenschen und auf die natürliche Mitwelt bezieht und die zuerst einmal akzeptiert, was ist“. Wo eine Führungskraft diese Haltung lebt, wo das, was ist, nicht sogleich bewertet, sondern vielmehr in einen ‚Raum der achtsamen Aufmerksamkeit‘ gehoben wird, bleiben nach Mettler-v. Meibom die Energien aller Beteiligten nicht mehr in Angst und Abwehr gefangen, sondern werden frei „für eine Kultur des Miteinanders und der Kooperation, in der die Potenziale und höheren Ideale von Menschen sich entfalten können“. Eine solche Kultur wird jedoch nur dort entstehen, wo die Entwicklung des sozial-organisatorischen Umfeldes und der Führungskräfte selbst auf das Ziel einer wertschätzenden und anerkennenden Führung hin bewusst ausgerichtet und gestaltet wird.

[Prof. Dr. Michael Batz]

## AUS GLAUBEN UND KIRCHE

**Es ist ein Kreuz mit der Anerkennung**

**Katharina H. hatte es sich nicht leicht gemacht, am Ende aber war ihre Entscheidung klar. Der Umgang mit den Missbrauchsopfern, der Umgang mit der Frage einer von einer vergewaltigten Frau beschlossenen Abtreibung und die ewige Intransparenz der Finanzinstitute**

**im Vatikan waren zuviel. Der Austritt aus der katholischen Kirche wurde vollzogen und geriet fast schon in Vergessenheit, als ein halbes Jahr später ein Schreiben aus dem Pfarramt eintrifft:**

Sehr geehrte Frau H.,

von der zuständigen staatlichen Stelle, der Gemeinde [REDACTED] habe ich die Nachricht erhalten, dass Sie am xx.xx.2013 Ihren Austritt aus der katholischen Kirche erklärt haben. Ich akzeptiere Ihren Schritt. Bedauerlich ist, dass wir uns vor Ihrem Schritt, die Kirche zu verlassen, darüber nicht austauschen konnten.

Umso mehr danke ich Ihnen, dass Sie von der Möglichkeit Gebrauch gemacht haben, Ihre Beweggründe für Ihren Kirchenaustritt schriftlich mitzuteilen. Dessen ungeachtet bleibt meine herzliche Einladung an Sie weiter bestehen, dass wir bei einem persönlichen Treffen über die Gründe Ihrer Entscheidung und über Glaube und Kirche, Evangelium und Leben sprechen können.

Ich schreibe diesen Brief im Namen unseres Hwst. Herrn Bischofs [REDACTED]. Die Bischöfe haben sich verständigt, auf diesem Weg nochmals einen Kontakt mit den Ausgetretenen zu versuchen und die zuständigen Pfarrer mit diesem Schreiben beauftragt. Für weitergehende Fragen kann ich Sie auch gerne an kundige Gesprächspartner vermitteln.

Erlauben Sie mir, dass ich im begrenzten Rahmen eines solchen Briefes aus der Sicht der Kirche auf das Problem des Verlassens der kirchlichen Gemeinschaft eingehe. Es geht dabei nicht um den Verlust von Kirchensteuern, so sehr wir die Hilfe der Katholiken für die kirchlichen Aufgaben brauchen. Mit dem öffentlich erklärten Kirchenaustritt nehmen Sie einen Akt der bewussten Distanzierung von der Gemeinschaft der Kirche vor. Dieser ist nicht bloß eine äußerste Form der Kritik oder Ausdruck eines heftigen Ärgers oder auch einer längeren Entfremdung.

Die Kirche ist nicht nur eine äußere Organisation, der man eine andersartige rein geistliche Wirklichkeit gegenüberstellen könnte. Vielmehr gehören beide Aspekte untrennbar zusammen. So hat es auch das Zweite Vatikanische Konzil in seiner Kirchenkonstitution „Lumen Gentium“ [Art. 8] betont: „Die sichtbare Versammlung und die geistliche Gemeinschaft, die irdische Kirche und die mit himmlischen Gaben beschenkte Kirche sind nicht als zwei verschiedene Größen zu betrachten, sondern bilden eine einzige komplexe Wirklichkeit, die aus menschlichem und göttlichem Element zusammenwächst.“ Dabei sind wir uns bewusst, dass die Kirche „zugleich heilig und stets der Reinigung bedürftig ist, sie geht immerfort den Weg der Buße und Erneuerung“. Es gibt trotz mancher Mängel in der Kirche, die ja immer auch bei uns selbst beginnen, gute Gründe, in der Kirche zu bleiben.

Vor diesem Hintergrund ist es nicht erstaunlich, dass eine so entschiedene Aufkündigung der kirchlichen Gemeinschaft, wie es die Erklärung eines Kirchenaustritts darstellt, konkrete und zugleich fundamentale Folgen hat. Auch hohe staatliche Gerichte haben diese Wertung eines Kirchenaustritts immer wieder bestätigt. Wir wollen und müssen die Willensbekundung, die in einem solchen Schritt liegt, ernst nehmen, auch wenn diese Konsequenzen den ausgetretenen Personen nicht immer bewusst gewesen sind.

So muss ich die gewiss harte, aber auch klare Sprache der kirchlichen Lehre und des kirchlichen Rechts benutzen, wenn ich auf den Verlust einer ganzen Reihe von Rechten hinweise:

- Sie dürfen die Sakramente der Eucharistie, der Firmung, der Buße und der Krankensalbung – außer in Todesgefahr – nicht mehr empfangen.
- Sie verlieren das aktive und passive Wahlrecht in der katholischen Kirche; Sie können nicht Mitglied in kirchlichen Gremien und Räten sein; Sie können keine kirchlichen Ämter bekleiden und Funktionen wahrnehmen. Sie dürfen z.B. nicht Tauf- und Firmpaten werden.
- Wenn Sie katholisch heiraten möchten, sind dafür eine besondere Erlaubnis des Bischofs notwendig und Ihr Versprechen, den Glauben zu bewahren und an die Kinder weiterzugeben.
- Es kann Ihnen das kirchliche Begräbnis verweigert werden, wenn Sie vor dem Tod kein Zeichen der Umkehr und der Reue gezeigt haben.

Ich bitte Sie um Verständnis, wenn ich Ihnen die Konsequenzen Ihrer Erklärung des Kirchenaustritts in aller Deutlichkeit dargelegt habe. Dies hängt damit zusammen, dass wir Ihre Aufkündigung der kirchlichen Gemeinschaft ernst nehmen. Es gibt aber immer auch die Möglichkeit einer Wiederannäherung an die Kirche und einen Weg zurück in die Gemeinschaft. Sie sind uns auch nach Ihrem Austritt nicht gleichgültig. Das soll Ihnen auch dieser Brief zeigen.

Sehr geehrte Frau H., aus allen diesen Gründen bleibt die schon erwähnte Einladung zu einem Gespräch bestehen. Sprechen Sie mich doch bitte auf eine solche Gelegenheit an. Ich würde mich freuen, von Ihnen zu hören. Sie können gewiss auch zu einem späteren Zeitpunkt auf diese Gesprächseinladung zurückkommen. Ich danke Ihnen für Ihre Mitteilung vom [REDACTED] und für Ihre Aufmerksamkeit und bleibe mit freundlichen Grüßen und der Bitte um Gottes Segen für Sie und alle, die mit Ihnen verbunden sind,  
Ihr Pfarrer  
[REDACTED]

Dieses Schreiben folgt einem Beschluss des Ständigen Rates der Deutschen Bischofskonferenz vom 21.01.2013.

Von der Diktion dieses Schreibens an vielen Stellen sichtlich überrascht gibt Frau H. im Gespräch zu verstehen, dass sie sich in ihrer Entscheidung als mündige Bürgerin, gläubige Christin und als Mensch wie als Führungskraft eines Großunternehmens durch dieses Schreiben vollkommen bestätigt sieht in ihrem Entschluss. Der drohende Ton, die belehrende Infragestellung der vollzogenen Entscheidung, das deutliche Zutreten des Unwissens darüber, ‚wer‘ da eigentlich ausgetreten ist und ein in Worte gekleideter Nimbus, der angesichts der Realitäten zu weit mehr Bescheidenheit aufrufen sollte, machten ihr deutlich: Es war jetzt wie zuvor vollends richtig, diesen Weg gegangen zu sein – in Anerkennung der eigenen Werte, die – weil klar – die Entscheidung leicht machten.

**Ein Mann, der das Bogenschießen lernte, stellte sich einmal mit zwei Pfeilen vor der Zielscheibe auf. Darauf wies ihn sein Lehrer zurecht: „Anfänger dürfen nie über zwei Pfeile auf einmal verfügen; sie verlassen sich sonst auf den zweiten und gehen sorglos mit dem ersten um. Sie sollten lieber davon überzeugt sein, daß die ganze Entscheidung von dem einen Pfeil abhängt, den sie gerade aufgelegt haben.“**

Yoshida Kenko [1283 - 1350],  
japan. Bogenschütze

Während Katharina H. ihren ersten Pfeil aufgelegt hatte, musste der Pfarrer den zweiten nehmen, weil ‚seine‘ Organisation ihren ersten bereits verschossen hatte. Allzu lange hält keine Organisation diese ‚Verfehlungen‘ aus, auch nicht das ‚älteste Unternehmen der Welt‘.  
[Ralph Schlieper-Damrich]



„Was wollen Sie erreichen?“

„Was sinnvoll für mich ist!“

## Smarte Ziele – klare Werte

In der Führungslehre gilt ein Ziel dann als Ziel, wenn es SMART ist – einen **S**pezifischen Kontext umreißt, zu einem **M**essbar veränderten erwünschten Zustand führt, dabei nicht zu einfach, sondern **A**mbitioniert aber gleichzeitig auch **R**ealistisch und **T**ermingebunden ist.

Beispiel: Ich werde durch den Einsatz von sechs Gesprächen mit Person X, Y und Z [R] bis zum 31.3.2014 [T] einen persönlichen Qualifizierungsplan [S] schriftlich verfasst haben [M], durch den ich meine Weiterbildungsaktivitäten für einen Dreijahreszeitraum [A] bestimmen werde.

Ob ein solches Ziel auch sinnvoll ist, mit dem Ziel auch eigene Werte verwirklicht werden, sagt diese ‚Regel‘ nicht aus. Daher hier die Anregung zu einer Anpassung:

- **Spezifisch [S]pecific**:  
Was will ich in welchem Lebensbereich [z.B. Beruf, Familie, Freunde, Gesundheit, Geld, Qualifizierung...] tun?
- **Sinnvoll [M]eaningful**:  
Welche Werte sind es, die durch die Zielsetzung verwirklicht werden?
- **Förderlich [A]dvantageous**:  
Dient das Ziel dazu, das eigene Leben zumindest ein wenig gelingender gestalten zu können als bisher?
- **Realistisch [R]ealistic**: Ist das Ziel mit meinen eigenen Ressourcen [Zeit, Geld, Fähigkeiten ...] zu erreichen?
- **Terminiert [T]imebounded**:  
Bis wann ist das Ziel zu erreichen?

Beispiel: Ich werde durch das Lernen der ersten vier von zehn Etappen [R] des Kendo-Sportes [S] bis zum 31.3.2014 [T] meine Werte Fairness, Perfektion, Gelehrsamkeit und Harmonie [M] verwirklichen und damit einen Beitrag für meine persönliche Robustheit [A] leisten.  
[Ralph Schlieper-Damrich]

## AUS DER PERSÖNLICHKEITSENTWICKLUNG

## Selbstpflege – oder: die Anerkennung der individuellen Menschenpflicht

„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“, macht Viktor Frankl auf die Orientierungslosigkeit aufmerksam, die viele Menschen ergreift, obwohl die Fülle ihrer Möglichkeiten, sich zu entwickeln, nie so groß war wie heute.



### Alles da! Nichts ist klar!

Die Regale im Lebenskaufhaus sind randvoll und trotzdem verlässt man den Machbarkeits-Tempel und spürt, dass es etwas ganz Bestimmtes dort nicht zu finden gab. ‚Vielleicht habe ich nur nicht richtig gesucht?‘, denkt sich der Mensch und geht wieder hinein, ‚vielleicht sollte ich einen Scout mitnehmen, denn der kennt sich hier ja aus und kann mir sicher den rechten Weg weisen‘. Zwar gibt sich dieser Rat-Geber redlich Mühe und das ein oder andere findet sich im Pseudoglückswägelchen wieder. Der Mensch ist sogar dankbar, die Leere ist überbrückt. Aber das mit dem Überbrücken kommt bald an seine Grenzen. Es ist wohl wie beim Zahnarzt. Den ein oder anderen fehlenden Zahn kann man kaschieren, hat man aber erst einmal ‚über sieben Brücken gebissen‘, wird die Konstruktion wackelig, dann braucht es einen Neuaufbau. Dafür sind einige Sitzungen fällig, preiswert wird’s auch nicht, aber schließlich hat der Mensch doch das Recht, sich helfen zu lassen.

Es mag eines der Besonderheiten sinnzentrierter Beratung – ob zum Beispiel in Therapie oder Coaching – sein, dass dem Recht auf Unterstützung auch die Pflicht zur Selbstwerdung zur Seite steht. Das klingt fordernd und das ist es auch. So wie Frankl die Metapher nutzte, dass der ‚Freiheitsstatue‘ an der Ostküste der USA auch eine ‚Verantwortungsstatue‘ im Westen hinzustellen werden müsse, so sind Rechte und Pflichten die beiden gleichberechtigten Säulen, die die Tragfähigkeit des Lebens auszeichnen. Dass ‚Pflicht‘ und ‚pflegen‘ sprachhistorisch beieinander liegen, macht deutlich, dass das Recht auf Hilfestellung durch Dritte ohne eine eigene pflegende Pflicht nicht auskommt. Um im Bild zu bleiben: Bleibt das Zähneschrubben aus, ist die nächste Brücke nah.

Eine ‚gesellschaftliche Zahnbürste‘ findet sich als Balance zu den ‚Menschenrechten‘ in der Allgemeinen Erklärung der Menschenpflichten, die vom InterAction Council erstellt und von einer Reihe von Staatsmännern erstunterzeichnet wurde [als pdf auf unserer Webseite].  
[Ralph Schlieper-Damrich]

### PRÄAMBEL

Da

- die Anerkennung der allen Mitgliedern der menschlichen Familie innewohnenden Würde und der gleichen und unveräußerlichen Rechte die Grundlage für Freiheit, Gerechtigkeit und Frieden in der Welt ist und Pflichten oder Verantwortlichkeiten einschließt,
- das exklusive Bestehen auf Rechten Konflikt, Spaltung und endlosen Streit zur Folge hat und die Vernachlässigung der Menschenpflichten zu Gesetzlosigkeit und Chaos führen kann,
- die Herrschaft des Rechts und die Förderung der Menschenrechte abhängen von der Bereitschaft von Männern wie Frauen, gerecht zu handeln,
- globale Probleme globale Lösungen verlangen, was nur erreicht werden kann durch von allen Kulturen und Gesellschaften beachtete Ideen, Werte und Normen,
- alle Menschen nach bestem Wissen und Vermögen eine Verantwortung haben, sowohl vor Ort als auch global eine bessere Gesellschaftsordnung zu fördern – ein Ziel, das mit Gesetzen, Vorschriften und Konventionen allein nicht erreicht werden kann,
- menschliche Bestrebungen für Fortschritt und Verbesserung nur verwirklicht werden können durch übereinstimmende Werte und Maßstäbe, die jederzeit für alle Menschen und Institutionen gelten,

deshalb verkündet die Generalversammlung der Vereinten Nationen diese Allgemeine Erklärung der Menschenpflichten. Sie soll ein gemeinsamer Maßstab sein für alle Völker und Nationen, mit dem Ziel, daß jedes Individuum und jede gesellschaftliche Einrichtung, dieser Erklärung stets eingedenk, zum Fortschritt der Gemeinschaften und zur Aufklärung all ihrer Mitglieder beitragen mögen.

Wir, die Völker der Erde, erneuern und verstärken hiermit die schon durch die Allgemeine Erklärung der Menschenrechte proklamierten Verpflichtungen: die volle Akzeptanz der Würde aller Menschen, ihrer unveräußerlichen Freiheit und Gleichheit und ihrer Solidarität untereinander. Bewußtsein und Akzeptanz dieser Pflichten sollen in der ganzen Welt gelehrt und gefördert werden.

**ARTIKEL 1**

Jede Person, gleich welchen Geschlechts, welcher ethnischen Herkunft, welchen sozialen Status, welcher politischen Überzeugung, welcher Sprache, welchen Alters, welcher Nationalität oder Religion, hat die Pflicht, alle Menschen menschlich zu behandeln.

**ARTIKEL 2**

Keine Person soll unmenschliches Verhalten, welcher Art auch immer, unterstützen, vielmehr haben alle Menschen die Pflicht, sich für die Würde und die Selbstachtung aller anderen Menschen einzusetzen.

**ARTIKEL 3**

Keine Person, keine Gruppe oder Organisation, kein Staat, keine Armee oder Polizei steht jenseits von Gut und Böse; sie alle unterstehen moralischen Maßstäben. Jeder Mensch hat die Pflicht, unter allen Umständen Gutes zu fördern und Böses zu meiden.

**ARTIKEL 4**

Alle Menschen, begabt mit Vernunft und Gewissen, müssen im Geist der Solidarität Verantwortung übernehmen gegenüber jedem und allen, Familien und Gemeinschaften, Rassen, Nationen und Religionen: Was du nicht willst, das man dir tut, das füg auch keinem anderen zu.

**ARTIKEL 5**

Jede Person hat die Pflicht, Leben zu achten. Niemand hat das Recht, eine andere menschliche Person zu verletzen, zu foltern oder zu töten. Dies schließt das Recht auf gerechtfertigte Selbstverteidigung von Individuen und Gemeinschaften nicht aus.

**ARTIKEL 6**

Streitigkeiten zwischen Staaten, Gruppen oder Individuen sollen ohne Gewalt ausgetragen werden. Keine Regierung darf Akte des Völkermords oder des Terrorismus tolerieren oder sich daran beteiligen, noch darf sie Frauen, Kinder oder irgendwelche andere zivile Personen als Mittel zur Kriegführung mißbrauchen. Jeder Bürger und öffentliche Verantwortungsträger hat die Pflicht, auf friedliche, gewaltfreie Weise zu handeln.

**ARTIKEL 7**

Jede Person ist unendlich kostbar und muß unbedingt geschützt werden. Schutz verlangen auch die Tiere und die natürliche Umwelt. Alle Menschen haben die Pflicht, Luft, Wasser und Boden um der gegenwärtigen Bewohner und der zukünftigen Generationen willen zu schützen.

**ARTIKEL 8**

Jede Person hat die Pflicht, sich integer, ehrlich und fair zu verhalten. Keine Person oder Gruppe soll irgendeine andere Person oder Gruppe ihres Besitzes berauben oder ihn willkürlich wegnehmen.

**ARTIKEL 9**

Alle Menschen, denen die notwendigen Mittel gegeben sind, haben die Pflicht, ernsthafte Anstrengungen zu unternehmen, um Armut, Unterernährung, Unwissenheit und Ungleichheit zu überwinden. Sie sollen überall auf der Welt eine nachhaltige Entwicklung fördern, um für alle Menschen Würde, Freiheit, Sicherheit und Gerechtigkeit zu gewährleisten.

**ARTIKEL 10**

Alle Menschen haben die Pflicht, ihre Fähigkeiten durch Fleiß und Anstrengung zu entwickeln; sie sollen gleichen Zugang zu Ausbildung und sinnvoller Arbeit haben. Jeder soll den Bedürftigen, Benachteiligten, Behinderten und den Opfern von Diskriminierung Unterstützung zukommen lassen.

**ARTIKEL 11**

Alles Eigentum und aller Reichtum müssen in Übereinstimmung mit der Gerechtigkeit und zum Fortschritt der Menschheit verantwortungsvoll verwendet werden. Wirtschaftliche und politische Macht darf nicht als Mittel zur Herrschaft eingesetzt werden, sondern im Dienst wirtschaftlicher Gerechtigkeit und sozialer Ordnung.

**ARTIKEL 12**

Jeder Mensch hat die Pflicht, wahrhaftig zu reden und zu handeln. Niemand, wie hoch oder mächtig auch immer, darf lügen. Das Recht auf Privatsphäre und auf persönliche oder berufliche Vertraulichkeit muß respektiert werden. Niemand ist verpflichtet, die volle Wahrheit jedem zu jeder Zeit zu sagen.

**ARTIKEL 13**

Keine Politiker, Beamte, Wirtschaftsführer, Wissenschaftler, Schriftsteller oder Künstler sind von allgemeinen ethischen Maßstäben entbunden, noch sind es Ärzte, Juristen und andere Berufe, die Klienten gegenüber besondere Pflichten haben. Berufsspezifische oder andersartige Ethikkodizes sollen den Vorrang allgemeiner Maßstäbe wie etwa Wahrhaftigkeit und Fairness widerspiegeln.

**ARTIKEL 14**

Die Freiheit der Medien, die Öffentlichkeit zu informieren und gesellschaftliche Einrichtungen wie Regierungsmaßnahmen zu kritisieren – was für eine gerechte Gesellschaft wesentlich ist –, muß mit Verantwortung und Umsicht gebraucht werden. Die Freiheit der Medien bringt eine besondere Verantwortung für genaue und wahrheitsgemäße Berichterstattung mit sich. Sensationsberichte, welche die menschliche Person oder die Würde erniedrigen, müssen stets vermieden werden.

**ARTIKEL 15**

Während Religionsfreiheit garantiert sein muß, haben die Repräsentanten der Religionen eine besondere Pflicht, Äußerungen von Vorurteilen und diskriminierende Handlungen gegenüber Andersgläubigen zu vermeiden. Sie sollen Haß, Fanatismus oder Glaubenskriege weder anstiften noch legitimieren, vielmehr sollen sie Toleranz und gegenseitige Achtung unter allen Menschen fördern.

**ARTIKEL 16**

Alle Männer und alle Frauen haben die Pflicht, einander Achtung und Verständnis in ihrer Partnerschaft zu zeigen. Niemand soll eine andere Person sexueller Ausbeutung oder Abhängigkeit unterwerfen. Vielmehr sollen Geschlechtspartner die Verantwortung für die Sorge um das Wohlergehen des anderen wahrnehmen.

**ARTIKEL 17**

Die Ehe erfordert – bei allen kulturellen und religiösen Verschiedenheiten – Liebe, Treue und Vergebung, und sie soll zum Ziel haben, Sicherheit und gegenseitige Unterstützung zu garantieren.

**ARTIKEL 18**

Vernünftige Familienplanung ist die Verantwortung eines jeden Paares. Die Beziehung zwischen Eltern und Kindern soll gegenseitige Liebe, Achtung, Wertschätzung und Sorge widerspiegeln. Weder Eltern noch andere Erwachsene sollen Kinder ausbeuten, mißbrauchen oder mißhandeln.

**ARTIKEL 19**

Keine Bestimmung dieser Erklärung darf so ausgelegt werden, daß sich daraus für den Staat, eine Gruppe oder eine Person irgendein Recht ergibt, eine Tätigkeit auszuüben oder eine Handlung vorzunehmen, welche auf die Vernichtung der in dieser Erklärung und der Allgemeinen Erklärung der Menschenrechte von 1948 angeführten Pflichten, Rechte und Freiheiten abzielen.

**„Ich schlief und träumte,  
das Leben wäre Freude.  
Ich erwachte und sah,  
das Leben war Pflicht.  
Ich handelte, und siehe,  
die Pflicht war Freude.“**

Rabindranath Tagore

## AUS DER LEBENSPRAXIS

## Anerkennung bei Defizitminderung! Anerkennung bei Werteentfaltung?

**Man stelle sich vor, die Eltern von Michael Schumacher hätten das Engagement ihrer Söhne im Motorsport an deren Bemühungen, mit den Tiefen der Integralrechnung klar zu kommen, gekoppelt. Die Jungs hätten wohl viel Zeit auf Themen verwenden müssen, die ihren Präferenzen und Talenten nicht entsprochen hätten. Und es ist fraglich, ob sie in derselben zufriedenstellenden Weise Anerkennung erhalten hätten wie für ihre Siege in den nächsten Kartrennen.**

seren Note ‚belohnt‘ zu werden. Inwiefern eine innere Anerkennung in Form von Stolz über das Erreichte stattfindet, sei dahingestellt – meist wird der Erfolg gleichgesetzt mit der ‚Erlaubnis‘, endlich die Dinge zu tun, die einem leicht fallen und Freude bereiten. Die klassische Aussage von Eltern ist: ‚Wenn Du die Hausaufgaben fertig hast, darfst Du raus und Fußball spielen‘.

Im Kern stehen ‚Anerkennung‘ und ‚Defizitorientierung‘ eng beieinander, und die Schule ist hier keine Ausnahme.

mit dem Herzen durchdrungen hat oder ihm das Lernen oder die geforderte Technik (Schreiben, Lesen, Programmieren etc.) per se leicht fällt. Ist das nicht so, dann muss eben die Nachhilfe her. Welche Auswirkungen hat diese Systematik wohl für das spätere Leben? Ob wohl der so oft kritisierte Mangel an Kreativität und Innovationsfähigkeit seine Ursache darin hat, dass die beschriebene Defizitorientierung im Berufsleben einfach fortgeschrieben wird? Welche Gegenbeispiele lassen sich anführen? Wussten Sie, dass Google seinen Ent-



Lernen braucht die Chance auf Anerkennung

Aber wie sieht die Realität aus? Werden Fortschritte in Lernfeldern erreicht, die einem nicht leichtfallen, wird dies durch Lehrer oder Eltern in der Regel ‚anerkannt‘. Jeder, der schon einmal in Nachhilfestunden saß, kennt dieses Gefühl, für harte Arbeit und einer bes-

Schüler beschäftigen sich länger mit Themen, die ihrer kognitiven oder emotionalen Disposition nicht entsprechen, noch deren Ergebnisse sie selbst wirklich schätzen. Eine ‚Eins mit Sternchen‘ ist dabei letztlich doch nur erreichbar, wenn der Schüler das Thema wirklich

wickeln bis zu dreißig Prozent der bezahlten Arbeitszeit für ‚eigene Projekte‘ freistellt – was wohl heißt, dass der bei Hochschulabsolventen beliebteste Arbeitgeber die Kompetenz und die Kreativität der eigenen Mitarbeiter anerkennt und sie zur erfolgreichen Wei-

terentwicklung des Unternehmens nutzt. Die Mitarbeiter haben die Möglichkeit, ihre eigenen Werte einzubringen ohne ‚erst einmal die Hausaufgaben fertig zu machen‘ – sprich ohne zu begründen, was sie da eigentlich tun und wie es zum Unternehmenserfolg beiträgt.

**„Besonders bemerkenswert finde ich, dass die m.E. wichtigste Motivationslehre, die Sinnlehre von Viktor Frankl, bei Führungskräften fast unbekannt ist.“**

Professor Dr. Fredmund Malik

Zahlreiche Unternehmen schaffen sogenannte ‚Innovationsabteilungen‘, in denen aus Ideen von Mitarbeitern unter Einsatz von Steuerungsprozessen irgendwann neue Produkte entstehen sollen. Die Leiter solcher Abteilungen wenden dabei ziemlich nutzlose betriebswirtschaftliche Tools zur Ideenbewertung an, erwarten von den ‚Ideengebern‘ robuste Zahlen und belastbare Ergebnisse und begründen dies nach dem Motto ‚Innovation ist 1% Inspiration und 99% Transpiration‘. Wird vergessen, dass die Mitarbeiter neben der Ausarbeitung ihrer Ideen auch ihren jeweiligen Regeljob zu erledigen haben, sind die Folgen länger und länger werdende Arbeitstage und das Gefühl, für ihre Ideen mit Mehrarbeit bestraft denn anerkannt zu werden. Dies führt wiederum dazu, dass Ideen mangels Anerkennung der Wertigkeit des Neuen ausbleiben und das Alte auf groteske Weise bewahrt wird.

Anders wird der Innovationsgeist gefördert durch mutige Gründer oder Wettbewerber wie Google, in deren Kultur die Anerkennung der Werte und Stärken der Mitarbeiter verankert ist. Die aus unserer Industriekultur kommende und weit verbreitete Gewohnheit, Kritik zu üben und Schwächen durch Training auszugleichen, kommt hingegen einer Aberkennung der Stärken des Einzelnen gleich. Querdenker Günter Dueck hat diese Misere in seinem Buch „Das Neue und seine Feinde: Wie Ideen verhindert werden und sich trotzdem durchsetzen“ hervorragend dargestellt. Frustration und Dienst nach Vorschrift kann

die fatale Folge dieses Kurzfristedenkens sein – wie dies unter anderem die Musik-, Zeitungs- und Buch[handels]-Branche unter Beweis stellt. In Unternehmen dieser Marktsegmente haben zahlreiche Mitarbeiter das Ende des eigenen Geschäftsmodells kommen sehen – einzig wurden sie für ihre Impulse zum Umdenken nicht anerkannt – schließlich wird das eigene Geschäftsmodell nicht karnalisiert.

Aber es ist gut, dass es immer noch Menschen gibt, die den Mut haben, vordergründige Anerkennung durch Lehrer, Manager oder ‚Incentives‘ durch die sinnstiftende Arbeit an eigenen Ideen und Innovationen zu ersetzen – sei es in der Freizeit oder idealerweise als Unternehmer. Schließlich können wir unsere Zukunft nicht allein Google oder anderen ‚Exoten‘ überlassen.

[Thomas Weisshaupt]

WIR EMPFEHLEN:

## Viktor Frankl



15.-18. MAI 2014

## DIE ZUKUNFT DER LOGOTHERAPIE 2014

2. INTERNATIONALE KONFERENZ ÜBER LOGOTHERAPIE UND EXISTENZANALYSE

BILLROTH HAUS WIENER ÄRZTEGESELLSCHAFT FRANKGASSE 8 1090 WIEN

## SELBSTREFLEXION UND LEBENSWEG

## Mein biografisches Leitbild

Jeder Mensch hat ein inneres Bild davon, wie ein Lebensverlauf aussieht bzw. aussehen sollte. Wir benutzen Symbole, Metaphern und Vergleiche, um auszudrücken, welches Bild wir uns von unserem Leben [und dem anderer] gemacht haben.

Welches innere Bild wir von der Biografie haben, hängt sehr stark von unseren bisherigen Lebenserfahrungen ab. Sie fließen in dieses ein, bestätigen es oder widersprechen ihm und führen gegebenenfalls zu einer [allmählichen] Überarbeitung unseres Lebens-Bildes.

Umgekehrt beeinflusst unser biografisches Leitbild auch unsere Gegenwart. Es leitet unsere Wahrnehmung, beeinflusst unsere Deutung, bestimmt unser Handeln und Entscheiden mit.

Unsere persönlichen Leitbilder des Lebens werden von den gesellschaftlichen Altersbildern mit beeinflusst: Werbung, Fernsehfilme und Reportagen zeigen, wie Menschen ihren Lebensverlauf entweder selbstbewusst gestalten oder schicksalhaft ertragen. Dies fließt mit ein in unsere bildhaften Biografie-Deutungen.

Wer über sein persönliches Leben reflektiert oder andere Menschen bei ihrer Lebensgestaltung begleitet, der tut gut daran, sein ‚biografisches Leitbild‘ zu reflektieren. Denn das innere Bild, das wir uns vom Lebensverlauf gemacht haben, begleitet uns auch bei Lebensentscheidungen oder bei der Begleitung von Menschen.

Ein – pointiertes – Beispiel: „Mit vierzig geht’s bergab.“ Wer so denkt, wird seinem 40. Geburtstag mit Sorge entgegen sehen. Er/sie wird die zweite Lebenshälfte eher als Verfall und Abstieg interpretieren und entsprechend die Weichen zur Vermeidung oder Bewältigung von Einschränkungen stellen. Ein Coach oder eine Coachess mit einem solchen biografischen Leitbild wird womöglich die Persönlichkeitsentfaltung hinten anstellen und sich stattdessen auf



Hubert Klingenberger [2012]:  
Bildkarten zur Biografiearbeit: Mein Weg ist mein Weg. München: Don Bosco.

die ‚Schadensbegrenzung in der zweiten Lebenshälfte‘ konzentrieren.

Ein anderes Beispiel: Der Freiburger Pädagoge Xaver Fiederle hat in seinen Seminaren das Motto „Mambo wada“ – angeblich ein afrikanischer Spruch, der übersetzt bedeutet: „Das Beste kommt noch“ – propagiert. Welche anderen Perspektiven ergeben sich, wenn diese Sichtweise unser ‚biografisches Leitbild‘ bestimmt. Der 40. Geburtstag verliert alles Bedrohliche. In der professionellen Lebensbegleitung ergeben sich andere Optionen.

Das Bewusstmachen der ‚biografischen Leitbilder‘ schafft einen höheren Grad an selbstbestimmter Lebensführung. Was bislang unbewusst unser Leben, unsere Wahrnehmung, unsere Entscheidungen mit beeinflusste, wird nun an die Oberfläche der Reflexion gehoben. Vor- und Nachteile, Wirkungen und Nebenwirkungen des jeweiligen Bildes können angeschaut und reflektiert werden. Der Deutungshorizont wird erweitert und das Leben kann von einer anderen, neuen Perspektive beleuchtet wird. Die Lebensbetrachtung kann auf diesem

Wege mehr Tiefe gewinnen und durch neue Sichtweisen erweitert werden.

Die Bildkarten zur Biografiearbeit enthalten 32 Symbole, die als Biografie-Deutungen zu beobachten sind. Kurze Begleittexte laden zum Nachdenken ein. Im beiliegenden Booklet werden 12 Übungen zum Umgang mit den Karten vorgeschlagen.

In Beratung und Coaching, aber auch in Seminaren lassen sich die Karten gut einsetzen. Sie laden ein zu einer ergänzenden oder gar neuen Sichtweise des eigenen Lebens und können dabei eine sinnstiftende Wirkung entfalten.

[www.donbosco-medien.de](http://www.donbosco-medien.de)

## AUS DER WISSENSCHAFT

## Anerkennung der eigenen Werte

„Werte sind nichts anderes als eine hochmobile Gesichtspunktmenge. Sie gleichen nicht, wie einst die Ideen, den Fixsternen, sondern eher Ballons, deren Hüllen man aufbewahrt, um sie bei Gelegenheit aufzublasen, besonders bei Festlichkeiten.“ Kein geringerer als Niklas Luhmann, der Bielefelder Soziologe mit Weltruf, hat diese Provokation einst formuliert. Ist es wirklich so, dass Menschen über Werte dann sprechen, wenn es opportun ist? Wenn um Zustimmung geheischt wird? Sind Werte derart beliebig? Irren wir auf fundamentale Weise, wenn wir annehmen, dass Werte ein sicheres Fundament bilden, auf dem ein Mensch steht und von dem aus er seine Einstellungen, Haltungen, Verhaltensweisen usw. begründet? Wenn sie wirklich eine solche fluide Sache sind, wie steht es dann um Werte-Erziehung oder – pro domo gesprochen – um wertebasiertes Coaching oder wertebasierte Therapie? Sind Werte solche ‚Leichtigkeiten‘, dass ein Windstoß sie wegwehen kann, dass sie so empfindlich sind wie ein Ballon, der immer droht, bei Gefahr zu platzen? Kann man Luhmann einen solch ‚leichtfertigen‘ Umgang mit dem, womit sich Menschen aus unserer Sicht letztlich in ihrem tiefsten Selbstverständnis definieren, unterstellen? Wohl kaum, vielleicht lädt er uns mit seiner Bemerkung vielmehr ein, seiner Theorie et was mehr Aufmerksamkeit zu schenken.

Auf den ersten Blick rät Luhmann dazu, Werte nicht überzubewerten. Ihre Belastbarkeit und ihr Einfluss sollen nicht überschätzt werden. Ob er uns damit wohl darauf hinweisen will, dass Werte meist nicht explizit kommuniziert werden, weil das Gespräch über sie leicht Gefahr läuft, zu einem Gezeter darüber zu werden, ob die mit ihnen verbundenen Ansichten oder Haltungen denn nun angemessen sind? Welcher Mensch will sich schon rechtfertigen, ob die Bedeutungen, die er einem Thema oder einer Person verleiht, ‚richtig‘ sind. Die Anerkennung des individuellen Wertesystems quasi als ureigene geistige DNA ist von Menschen noch nicht vollzogen. In starrer Lebensideologie

glauben sie, die Werte zu vertreten, die jedermann/frau vertreten sollten. Dem Risiko, in der Kommunikation die eigenen Wertemaßstäbe diskreditiert zu sehen, gehen viele Menschen aus dem Weg, schützen damit im Kern ihr Wesen – und vermeiden damit aber auch den positiven, erfreuenden Austausch mit Menschen, deren Sensibilität und Respekt für den Umgang mit der Lebenswertegeschichte des Anderen durchaus entwickelt ist. Gelingt eine solche gegenseitige Werte-Anerkennung, dann – so Luhmann – ‚ermöglichen Werte den Verzicht auf Begründungen‘. Dann entfalten Werte ihre Größe, dann erst lassen sich ‚Werte schätzen‘.

Eine andere Deutung der Luftballon-Metapher von Luhmann könnte sein, dass Menschen ihre Werte deshalb nicht offenlegen, um sich ein ‚Türchen‘ offen zu halten. Ist ein persönlicher Wert erst einmal ‚in der Welt‘, bemisst man den Menschen an seinen Taten. Und das bedeutet in der Regel Arbeit. Denn kein Wert entlastet davon, die Entscheidung, die in der nächsten Situation ansteht, gegebenenfalls so abzuwägen, dass eine bewusste Verletzung eines Wertes in Kauf genommen werden muss. In einem solchen Moment erfährt der Mensch womöglich einen ‚Sinnanruf‘, der ihm ‚ins Gewissen redet‘ und zu einer Lockerung eines bisher als Fixpunkt angesehenen Wertes aufruft. Positive und negative Krisen sind die in diesem Zusammenhang meistreflektierten Situationen.

So mag es, anders als es bei Luhmann ‚durchtönt‘, für einen Menschen durchaus günstig sein, sein Wertesystem mit einem Bündel kräftig aufgeblasener Ballons zu vergleichen – solange ihm bewusst ist, dass er die Ballons an ihren Fäden in der eigenen Hand hält und damit in der Freiheit wie in der Verantwortung steht, sie vor dem Platzen zu bewahren und die Richtung ihrer Verwirklichung bewusst zu gestalten.

Es bleibt also spannend – persönliche Werte gehören deutlich in die Welt,

damit sie durch Verwirklichung einen Beitrag dafür leisten können, dass der Mensch Sinn findet. Und sie gehören sorgsam in die Welt, damit ihre positive Entfaltung nicht durch Trivialisierung, Überstrapazierung oder Zerstörung beeinträchtigt wird.

[Ralph Schlieper-Damrich]

### Lesetipp:



Schlieper-Damrich, R., et.al.  
Wertecoaching.  
managerseminare Verlag  
[www.Wertecoaching.biz](http://www.Wertecoaching.biz)



Schlieper-Damrich, R., et.al.  
Wertecoaching in Krisen.  
managerseminare Verlag  
[www.Wertecoaching.biz](http://www.Wertecoaching.biz)



Schlieper-Damrich, R., et.al.  
Krisencoaching.  
managerseminare Verlag  
[www.Krisencoaching.biz](http://www.Krisencoaching.biz)

## SELBSTREFLEXION UND AFFIRMATIONEN

## „Ich bin da.“

## „Bewusstheit per se – durch und aus sich selbst heraus – kann heilsam sein.“ [Fritz Perls, Vater der Gestalttherapie]

Manche Bücher sind viel mehr als nur Worte auf Papier. Mehr als etwas, das man getrost nach Hause tragen kann. Mehr als überraschend, ungewöhnlich und lesenswert. Manche Bücher werden zu einem Freund, den du nicht mehr missen möchtest.

Ein solches Buch, sagen Menschen, die es gelesen haben, ist mein Buch „Ich bin da.“ Der bescheidene Titel verrät nicht viel vom Inhalt. Der Untertitel weist eine Richtung: „Sich SELBST BEWUSST wahrnehmen. Mit Affirmationen dem Leben POSITIV begegnen.“ Ich bin Gestalttherapeutin und stehe fest auf dem Boden der humanistischen Psychologie. Mit meinen Affirmationen verdichte ich Themen, die im Prozess menschlicher Entwicklung zentral sind: Selbstliebe, Bindung, Vertrauen, Akzeptanz, Selbstverantwortung.

Wie wir uns fühlen und was wir tun, steht in engem Zusammenhang mit unseren Gedanken und unserem inneren Dialog. Affirmationen stoßen einen inneren Prozess an. Wir formulieren einen Satz und spüren nach, wie die Worte in uns weiterwirken: Kommen Widerstände? Bauen wir Blockaden auf? Erleben wir Verbundenheit? Hoffnung? – Über Worte kommen wir in Kontakt mit unserer inneren Haltung; wir können etwas daran ändern oder uns selbst damit unterstützen.



## Reise zu inneren Landschaften

Ich möchte meine Leser auf eine Reise zu ihren inneren Landschaften mitnehmen. Bilder laden zum freien Assoziieren ein, Texte geben Denkanstöße, Übungen ermöglichen ein Innehalten. Das geschriebene Wort tritt schnell hin-

ter die persönliche Lesart zurück, denn der Leser begegnet eigenen Intuitionen, Sichtweisen, Werten, Introjekten, Glaubenssätzen, Haltungen, Mustern.

Orientiert an Posen aus dem Yoga und ihnen zugeordneten Affirmationen, sind sieben Kapitel mit je einem Schwerpunktthema und zehn weiteren Affirmationen entstanden. Sie regen zur Selbstreflexion an und geben Gelegenheit, mit Selbstbildern, persönlichen Zielen, Selbstbewertungen, Bedürfnissen etc. bewusst Kontakt aufzunehmen. Innere Vielfalt begreife ich als Ressource, die mit der äußeren Fülle der Natur und des Lebens korrespondiert - gerade deshalb, weil sie das menschlich Gegensätzliche in uns spiegelt. Wir vereinbaren in uns widersprüchlich Erlebtes. Alles ist für etwas gut. Wir lernen aus dem, was ist.

## Innere Dynamik

Die innere Suche nach Balance verläuft in immer neuen Wellenbewegungen. Sie fordern uns und gleichzeitig tragen sie uns. Die Inhalte der sieben Kapitel beziehen sich darauf und geben Spielraum zur Selbstwahrnehmung und Selbsterforschung.

*Ich bin da.*

„Da sein heißt, in der Welt sein. Da sein heißt, bewusst zu sein.“

Bin ich dem Leben gewachsen? Darf ich sein, wie ich bin? Wo habe ich meinen Platz im Leben? Was will ich vom Leben und was will das Leben von mir?

*Ich stehe für mich ein.*

„Wofür stehe ich? In der Begegnung erfahre ich, wer ich bin.“

Bin ich authentisch? Welche Masken trage ich? Was berührt und betrifft mich? Wage ich es, mich zu zeigen? Kann ich mich akzeptieren? Lasse ich meine Gefühle zu?

*Ich gebe nach.*

„Sich spüren. Sich kennen. Sicherheit

gewinnen. Im Nachgeben liegt Stärke.“ Finde ich innere Balance zwischen Geben und Nehmen? Kann ich Veränderungen annehmen und zulassen, was ist? Vertraue ich mir selbst und dem Universum? Bin ich bereit, zu verzeihen?

Zwischen Stress und Entspannung, zwischen Sich-Verlieren und Sich-Finden, auf dem Weg zu Selbstakzeptanz und Authentizität, spiegeln die Affirmationen innere Dynamiken und wollen zu einer positiven, annehmenden Haltung führen.

Eine innere Haltung kann jeweils mit einer Körperhaltung in Beziehung gebracht werden. Ich persönlich empfinde das als wertvoll, sich auch körperlich einzulassen, weil das Denken durch die eigene Körperweisheit unterstützt wird. Wer dem Yoga zugewandt ist, kann die Affirmationen mit dem Sonnegruß verbinden. Darum geht es im letzten Kapitel des Buches.

Die Bild-Affirmationen stehen außerdem als Kartenset im praktischen Hosentaschenformat zur Verfügung. Vervollständigt wird die Reihe durch ein DIN A1 Poster.



Leseproben und Informationen:

[www.impulsverlag.com](http://www.impulsverlag.com)

Homepage:

<http://www.konstanze-quirmbach.de>

## TRAINING UND COACHING

## Der „Chef“ muss weg! Wie Führungskräfte sich wandeln müssen, um ihre Unternehmen nachhaltig erfolgreich zu machen.



**Theo Prinz, Investor, Unternehmer, Coach und Keynote-Speaker, erklärt, warum es im Kampf um die Talente von Morgen dringend ein Umdenken in den Führungsetagen braucht: Mehr Konzentration auf die Potenziale der Menschen – weniger auf starre Regeln und Pflichterfüllung!**

Haben Sie ein paar Minuten Zeit für einen kleinen Test? Nehmen Sie doch einmal ein Blatt Papier zur Hand und schreiben die sechs letzten Begebenheiten auf, bei denen Sie wahre, ehrliche und aufrichtige Anerkennung gegeben haben. Wann haben Sie Ihrem Mitarbeiter, Ihrem Chef oder Ihrem Kollegen am Arbeitsplatz zum letzten Mal zu verstehen gegeben, dass Sie seine Leistung oder auch nur seine Gegenwart wertschätzen? Wann haben Sie Ihrem Partner zum letzten Mal die volle Aufmerksamkeit gewidmet und ihr/ihm bewusst Anerkennung zuteilwerden lassen?

Und nun schreiben Sie noch sechs Begebenheiten auf, bei denen andere Menschen Ihnen Anerkennung haben zukommen lassen. Wann und wie haben diese Menschen Ihre Leistungen wertgeschätzt?

Diese Übung mache ich gerne in meinen Coachings. Oft stellen meine Coachees erstaunt fest, dass Sie sich an viele Gelegenheiten gar nicht erinnern können oder dass der Zeitpunkt der letzten Anerkennung schon sehr lange her ist. Fast immer ist es auch so, dass derjenige, der viel Anerkennung bekommt, auch anderen Menschen viel Anerkennung zuteilwerden lässt und umgekehrt.

Diese Übung bietet auch einen guten Hebel zu einem erfüllteren und schöneren Leben, einfach indem man sein Bewusstsein für die Menschen im beruflichen oder privaten Umfeld schärft und sich selbst mehr dafür sensibilisiert, mehr Anerkennung zu geben. Und fast automatisch fällt mehr Lob und mehr Anerkennung auf die eigene Person zurück.

Schauen wir in Deutschlands Unternehmen, so sehen wir leider, dass berufliche Anerkennung nur sehr selten ist. Dies liegt daran, dass eine gute Arbeitsleistung oft als Pflichterfüllung angesehen wird. Gutes Geld für gute Leistung, das ist die vorherrschende Denke. Und da gibt es natürlich keinen Anlass zu besonderem Lob oder für Anerkennung. Lediglich Tadel wird ausgesprochen, nämlich immer dann, wenn die Chefs glauben, dass der Mitarbeiter seine ‚Pflicht‘ eben nicht gut erfüllt.

Diese Denke ändert sich aber bereits. Die jungen Menschen, die in den letzten Jahren in unsere Unternehmen drängen, verstehen Arbeit nicht mehr als Pflichterfüllung sondern als Möglichkeit zur persönlichen Weiterentwicklung. Sie sind als Kinder in einem Umfeld aufgewachsen, in dem sie mit ihren Eltern und anderen Erwachsenen auf Augenhöhe, gleichberechtigt kommunizieren und erwarten diese Denke auch von ihren Führungskräften im Unternehmen. Der „Chef“ wird künftig nicht mehr die Aufgaben haben, „Arbeit“ zuzuteilen und der Abteilungsleiter wird keine „Abteilungen“ mehr „leiten“. Vielmehr werden die Führungskräfte sich zu Mentoren und Coaches entwickeln müssen und als Berater die Teams bei der Erledigung der Arbeit unterstützen. Nicht mehr das Management der Arbeit steht im Vordergrund, sondern die Entwicklung der Persönlichkeit und Fähigkeiten der Teammitglieder.

Wir sind als Akademie für Trainer und Coaches einer der größten Ausbilder für Businesscoaches in Deutschland und stellen in den letzten Jahren fest, dass immer mehr Unternehmen gezielt in die Ausbildung ihrer Führungskräfte als Coaches investieren. Coaching ist heute nicht mehr nur ein Tool für das Top-Management oder Spitzensportler, sondern für Führungskräfte aller Ebenen und für Experten und Schlüsselfunktionsinhaber im Unternehmen.

Auch neue Berufsbilder wie der Feelgood-Manager haben sich entwickelt, um gezielt Mitarbeiter zu fördern und ein attraktives Arbeitsumfeld zu schaffen. Events, kostenloses Mittagessen, Getränke wie auch eine persönliche Beratung werden in vielen Unternehmen bereits als Leistungen der Mitarbeiterbindung, -wertschätzung und -anerkennung angesehen.

Wenn Sie in Ihrem Unternehmen darüber nachdenken, wie Sie interessierte Mitarbeiter gewinnen oder halten können, wie Sie Leistung und Engagement anerkennen und wertschätzen können, dann sprechen Sie mich an. Gerne beraten wir Sie oder geben spannende Impulse im Rahmen unseres Keynote-Speakings.

Sie erreichen mich unter [www.theo-prinz.de](http://www.theo-prinz.de) und unser Angebot aus Ausbildungen für Trainer und Businesscoaches unter [www.akademie-fuer-trainer.de](http://www.akademie-fuer-trainer.de).

Ihr Theo Prinz



## AUS DER UNTERNEHMENSKULTUR

**Anerkennung – Fluch und Segen**

**Um Anerkennung zu erhalten geben Menschen alles. So entstehen die großen Dinge in dieser Welt, so wachsen und gedeihen Unternehmen, deren Mitarbeiter und Kunden. Das ist das Eine. Zum anderen entsteht gleichermaßen viel Leid und Elend überall auf der Welt, wenn Unternehmen untergehen, wenn Kriege geführt werden, die Folgen von Terror und Unterdrückung. Die Grundmotivation des Menschen, Anerkennung zu erhalten, kommt zutage – koste es was es wolle. Die Extreme kommen ins Spiel, der Weg und der Wille zu Spitzenleistung, im Positiven wie im Negativen. Das Streben nach Anerkennung hat zur Folge, dass Erschaffen von Werten und Zerstörung von Werten gleichermaßen stattfinden.**

Ich gehe noch einen Schritt weiter – die ‚Sucht‘ nach Anerkennung führt zu großen Katastrophen wie zum Beispiel der ‚Hochzeit im Himmel‘, so Daimlerchef Jürgen Schrempp bei der Bekanntgabe der Fusion von Daimler und Chrysler im Jahr 1998. Dieser Zusammenschluss war der Beginn einer sehr schwierigen Zeit für Daimler und hat das Schiff ins Schlingern gebracht. Die tiefe Motivation und die Wurzel des Vorhabens aber war – so meine Behauptung – das unbedingte Streben nach Anerkennung aller Beteiligten. Meine Hypothese lautet daher: Anerkennung kann nicht direkt angestrebt werden. Das Handeln auszurichten auf die Erlangung von Anerkennung, ist zum Scheitern verurteilt.

Diese Erkenntnis liegt auch dem Konzept von ‚Great Place to Work‘ – den Experten für Arbeitsplatzkultur – zugrunde. Dieses Unternehmen erstellt ein Ranking der besten Arbeitgeber weltweit und seit 1997 werden diese Rankings auch weltweit veröffentlicht. Unter den Besten zu sein gilt als höchste Anerkennung und Auszeichnung im internationalen Unternehmensvergleich. Der Mitbegründer von ‚Great Place to Work‘, Robert Levering, schreibt dazu:

„Wir sind davon überzeugt, dass eine Veränderung am besten herbeigeführt werden kann, wenn wir Unternehmen ermuntern, ihr Bestes zu geben, anstatt zu fordern, Mängel zu beseitigen. Deswegen ist unser Ansatz positiv. Wenn wir uns auf die besten Arbeitsplatzkulturen als Vorbilder konzentrieren, verbreiten wir die gute Nachricht, dass jedes beliebige Unternehmen überall in der Welt in ihre Fußstapfen treten kann. Durch die Analyse der weltbesten Arbeitsplatzkulturen sind wir zu dem Schluss gekommen, dass Vertrauen der alles entscheidende Faktor ist. Dies gilt für alle Unternehmen, unabhängig ihrer nationalen Kultur, Branche, Größe oder ihres Alters. Wenn das Vertrauen am Arbeitsplatz gestärkt wird, können alle Unternehmen ihre Geschäftsergebnisse verbessern, da Kooperation und Innovation auf Vertrauen aufbauen.“

Jedes Jahr werden unter den teilnehmenden Unternehmen die Besten ausgezeichnet und auch veröffentlicht. Eine Auszeichnung, die das Unternehmen nach außen und innen positioniert und – wie kann es anders sein – leuchten lässt. Die Wege, die zur Excellence führen sind ganz unterschiedlich. Eines haben sie allerdings gemeinsam – die Orientierung an den Besten. Das verunmöglicht auf alle Fälle die Argumentation ‚die anderen machen es auch nicht besser‘, ein absolutes no-go-Argument innerbetrieblich und nach außen. Welcher Kunde bleibt bei einem Lieferanten, der lediglich durchschnittlich ist, sich in keinsten Weise von anderen unterscheidet? Welcher Mitarbeiter wird ein engagierter und loyaler Mitarbeiter in einem unengagierten und unloyalen Unternehmen?

Ein gutes Beispiel für Excellence finde ich beim Unternehmensgründer von Noventum, Uwe Rotermund. Fünf Jahre lang arbeitete er als IT-Spezialist im Angestelltenverhältnis. Die Zeit verbindet er mit unguten Erinnerungen. „Es herrschte eine Kultur des Misstrauens. Selbst externen Beratern wurde mehr vertraut als den eigenen Leuten“, berich-

tet er. Damals schwor er sich: „Wenn ich einmal selbst Chef bin, sollen sich alle in der Firma vertrauen und freundschaftlich zusammenarbeiten.“

Rotermunds Strategie ist aufgegangen. Noventum ist heute nicht nur wirtschaftlich erfolgreich. Dreimal erreichte die IT-Beratung Platz eins bei „Deutschlands Beste Arbeitgeber“ in der Kategorie 50 bis 500 Mitarbeiter. Und in 2012 Platz drei im EU-Vergleich.

Was ist das Geheimnis des Erfolgs von Noventum Consulting? Eine gute Arbeitsplatzkultur ist hart erarbeitet und kostet viel Zeit und Mühe, betont Rotermund. „Da müssen andere Dinge, die scheinbar wichtiger sind, wie Kundenakquise, auch mal warten.“ Doch die Investition in Mitarbeiter zahlt sich langfristig in barer Münze aus. Dies bestätigt auch eine Analyse der 100 besten Arbeitgeber. 48 Prozent der Siegerfirmen bezeichnen ihre Gewinnentwicklung im Branchenvergleich als „überdurchschnittlich“, weitere 24 Prozent sogar als „stark überdurchschnittlich“. Die Besten schaffen zudem mehr neue Stellen als vergleichbare Unternehmen. „Gute Arbeitgeber sind keine Sozialromantiker, sondern erfolgreiche Leistungsgemeinschaften“, bringt es Frank Hauser, Geschäftsführer von Great Place to Work Deutschland, auf den Punkt. 88 Prozent der Mitarbeiter der 100 Sieger sagen: „Ich bin stolz auf das, was wir gemeinsam leisten.“

An dieser Stelle schließt sich der Kreis. Anerkennung kann nicht angestrebt werden, sondern sie ist eine Folge von hohem Einsatz, Engagement, Präsenz, Mitarbeiter- und Kundenorientierung. Man kann sagen, es ist die Folge einer Herzensangelegenheit und nicht das Ergebnis kühlen Kalküls.

Und: Anerkennung ist eine Kultur!

In Deutschland wird leider gute Leistung von Anbeginn der Schulzeit an mancherorts abtrainiert. Wer gut ist und dies auch nach außen trägt, ist ein Angeber; wer seine Stärken kennt und erweitert,

ebenfalls. So werden wir von Anbeginn im wahrsten Sinne des Wortes ‚gebeugt‘ und oft bleiben die wirklichen Begabungen im Dunkeln, bleiben unentdeckt und können sich nicht entfalten. Ganz anders in den USA, dort wird Anerkennung schon ab dem Vorschulalter gepflegt und die Entfaltung der Stärken und Fähigkeiten gefördert. Das ist offensichtlich für jeden, der schon einmal eine Abschlussfeier in den USA miterlebt hat. In einer Gesellschaft, wo Geiz geil ist, ‚nicht geschimpft ist genug gelobt‘ und Neid die höchste Form von Anerkennung bedeutet, ist der Weg ein langer von der Ellenbogengesellschaft zur Kultur der Anerkennung.

[Ulrike Demmel]

## Herzlichen Dank für Ihre ‚werte-volle‘ Aufmerksamkeit!



August 2013  
AUTHENTIZITÄT



Mai 2013  
VERTRAUEN



Februar 2013  
RESPEKT



November 2012  
LOYALITÄT



August 2012  
EHRlichkeit



Mai 2012  
OPTIMISMUS



Februar 2012  
GERECHTIGKEIT



November 2011  
MACHT



August 2011  
SICHERHEIT



Mai 2011  
MUT



Februar 2011  
WÜRDE



November 2010  
GELASSENHEIT



August 2010  
LEICHTIGKEIT



Mai 2010  
WILLE



Februar 2010  
TOLERANZ



November 2009  
KREATIVITÄT



August 2009  
ZÄHIGKEIT



Mai 2009  
ORIGINALITÄT



Februar 2009  
FREIHEIT



November 2008  
VERANTWORTUNG

## AUS DEM PSYCHO-MARKT

## Navi zum Sinn

Nicht jedes psychisch bedingte Problem eignet sich für den Weg in die sinnzentrierte Psychotherapie. So wenig wie ein Mangel an Nahrung für den Körper per se dazu aufrufen sollte, einen ‚Veggie-Day‘ durchzuführen. Jeder Mensch ist einzigartig – dies anzuerkennen, ruft nach Sorgfalt auch in der Auswahl therapeutischer Begleitung. Nur, während der Mensch eine Vielzahl von Möglichkeiten kennt, seinen Körper mit Nahrung zu kräftigen, fehlt es an einem ‚Navigationssystem‘ für die Auswahl einer passenden Therapie. Und meint man, die Therapierichtung gefunden zu haben, dann ist die erste Hürde oftmals, überhaupt einen Termin zu erhalten und ist dieser dann vereinbart, dann stellt sich immer noch die Frage, wie der Therapeut letztlich arbeitet – unabhängig von der ‚Lehre‘, die er vertritt. Froh, überhaupt eine Unterstützung zu erhalten, wird die weitere Zusammenarbeit dann zumeist über den Faktor ‚Vertrauen zum Therapeuten‘ gesteuert. Dieser ist fraglos von elementarer Bedeutung – aber nicht nur.

Ebenso wichtig ist es, zu verstehen, wie das Behandlungskonzept des Therapeuten aussieht, wie transparent es ist, was letztlich in der ‚Behandlungstüte‘ drin ist.

Der an der Universität Strathclyde in Schottland lehrende Professor Mick Cooper hat vor zehn Jahren eine Systematisierung von Therapieansätzen vorgelegt, mit der er verschiedene humanistisch-existenzielle Therapierichtungen miteinander vergleicht. Sein Schema kann jeder in diesem Feld tätige Therapeut dazu nutzen, die eigene Arbeitsweise zuzuordnen und die so entstehende ‚Therapiephilosophie‘ Klienten vorzustellen. An einer Therapie interessierte Menschen können ihrerseits – mit etwas Lese- und Zeitaufwand verbunden – über Internet-Veröffentlichungen des Therapeuten meist bereits im Vorfeld eines Erstgesprächs herausfinden, ob die zu erwartende Arbeitsweise anerkannt und akzeptiert werden kann.

### Als Beispiel, wie ein solches ‚Praxis-Profil‘ aussehen könnte, hier die Übersicht meiner Augsburger Praxis für Logotherapie:



## In eigener Sache

Vor 5 Jahren und 21 Ausgaben war es mir ein Anliegen, einen Beitrag dafür zu leisten, das Gedankengut Viktor Frankls mit Aspekten aus Führung und Management zusammenzubinden und einen Diskurs über angewandtes Wertemanagement zu fördern. Nach und nach fanden sich Mitdenker und Mitschreiber, ohne die die WertePraxis nicht ihre vielen Leserinnen und Leser gefunden hätte. Weit über 100.000 Mal wurde unsere Webseite angeklickt, das erfreut uns – aber: Ist diese Zahl ein Wert an sich? Für mich persönlich stärker zählt die Aussage eines Mannes, der mir vor drei Jahren im Rahmen eines Beratungsgesprächs sagte, er habe in einer der Ausgaben einen Text gelesen, der ihm einen wesentlichen Impuls zur Lösung einer kritischen Lebensaufgabe gegeben habe, dafür sei er sehr dankbar. Ich habe mich über seine Schilderung sehr gefreut, alleine für diese eine Wirkung war es bereits sinnvoll, das Projekt WertePraxis gestartet zu haben.

Mit dieser persönlichen Ausnahme haben wir in den fünf Jahren für unsere Arbeit so gut wie kein weiteres qualitatives Feedback erhalten. Erst in den vergangenen Wochen, seit in der Wahrnehmung vieler plötzlich feststeht, dass diese jetzt die letzte Ausgabe sein wird, wurde ich für mich überraschend oft und inhaltsreich über die WertePraxis angesprochen. Das hat mich erstaunt.

Ob es wohl so ist, dass dann, wenn ein Ende unerwartet kommt oder eintritt, der leerer werdende Raum schnell mit Worten gefüllt werden muss? Spricht man mehr, wenn ein Verlust, ein Tod, eine Krise, ein Abschied, ein Ende eines Projektes ansteht? Diesem wie vielen anderen Phänomenen werde ich mich ab 2014 in der neuen KrisenPraxis annehmen. Sie ist quasi die Nachfolgerin der WertePraxis, in einem anderen Format, in einer anderen Frequenz, aber – für mich selbstverständlich – immer wieder mit Bezügen zum sinnzentrierten Gedankengut von Viktor Frankl.

Oder ob es wohl eher so ist, dass über ‚Sinn und Werte‘ – ob im privaten oder beruflichen Kontext – zu spre-

chen oder zu schreiben, immer auch ein wenig frivol ist? Ist es nicht so, dass Werte irgendwie immer wertloser werden, je mehr man über sie spricht? Aus dieser Perspektive wäre das klickreiche Schweigen unserer Leserinnen und Leser ein wohlthuendes Zeichen für den Wunsch nach Schutz des Wesentlichen. Aus dieser Perspektive wäre unsere WertePraxis aber auch stets ein gefährliches Spiel gewesen, denn auch wir sind unserer schreibenden Sprache nicht entkommen, wir haben das, was wir für unsere Welt hielten, durch unsere Worte in unsere Realität gegossen. Eine [Werte]-Welt, an die wir glaubten, als wir schrieben. Dafür, dass Sie als Leser das ausgehalten haben, zollen wir mit einem druckfrischen Blumenstrauß von Herzen Anerkennung. Wohlwissend, dass wir mit unseren Themen immer wieder an die Grenzen des für uns Ausdrucksfähigen geraten mussten.



Von Herzen für Sie!

Für den Philosophen Wittgenstein ist nichts in unserem Leben einfach nur das, was es ist. Erst mit unserer Bedeutungszuschreibung, mit unserer Sprache ‚vorgaukeln‘ wir uns eine Wirklichkeit, allzu oft, ohne zu erkennen, dass es sich um eine ‚Verhexung unseres Verstandes durch die Mittel der Sprache‘ handelt. Viktor Frankl stellt diesem Gedanken Wittgensteins einen weiteren zur Seite. Mit seinem Hinweis, dass Sinn per se

gegeben ist, er nicht erfunden, sondern nur gefunden werden kann, macht er klar: Der Sinn spricht zu uns. ‚An sich‘ können wir über Sinn daher mit herkömmlichen Mitteln gar nicht sprechen, eher sprechen wir über Bedeutungen, die wir einem Jemand oder einem Etwas verleihen. Sinn wird damit zu einer besonderen Anforderung an uns. Zu einer Aufgabe, eine Art transverbale Sprache zu lernen. Zu sprechen, ohne verbal zu sprechen. Menschen können das – und die wohl allen von uns bewusste Weise benennt auch Wittgenstein, wenn er sagt: ‚Wovon man nicht reden kann, darüber muss man schweigen‘. Statt Zuflucht in zu viele Worte zu suchen, die doch nur wieder ins Reich der Selbstgauklerei führen, schützt das Schweigen davor, uns immer weiter mit womöglich zu lässiger Sprache vom Wesentlichen zu entfernen. Herzlichen Dank also für Ihr werte-volles Schweigen. Und herzlich willkommen, wenn wir uns im Januar in der KrisenPraxis wiedertreffen.

Ralph Schlieper-Damrich

**KrisenPraxis**

Individuelles Krisenmanagement für Unternehmer und Führungskräfte mit Bezug zur Sinntheorie Viktor E. Frankls. Online ab Neujahr 2014.