

www.wertepraxis.de

Marmor, Stein und Eisen bricht - ein zäher Mensch wohl nicht.

Zähigkeit, dieses Wort steht im allgemeinen für eine Materialeigenschaft. Bei Menschen drückt sie ein Charaktermerkmal aus oder ist ein Stimmungsbarometer, zum Beispiel in Gesprächssituationen. Da ist ‚Daniel ein zäher Hund‘ oder die ‚Verhandlungen mit den Franzosen verlaufen zäh‘.

Zähigkeit – was bedeutet sie in Zeiten wie diesen? Ist sie eine wünschenswerte und notwendige Charaktereigenschaft in Veränderungsprozessen oder erdrutschartigen Bewegungen in etablierten Systemen? Wenn der Verlust von Arbeitsplätzen droht, die Gesundheitssysteme ihren ursprünglichen Leistungsumfang nicht mehr halten können, wenn das Schul- und Bildungssystem an allen Ecken und Enden knackt.... – ist dann Zähigkeit gefragt? Was empfinden Sie, wenn Sie über Zähigkeit nachdenken?

Zähigkeit ist bunt und breit gefächert! Ein schillerndes Wort, man kann es beinahe meditativ, ja sogar hypnotisch nennen. Es gibt wohl niemanden, der mit dieser Eigenschaft noch keine Begegnung oder Erfahrung im Leben gemacht hätte. Je zäher ein Werkstoff, desto widerstandsfähiger ist er gegen Bruch oder Rissausbreitung. Das Gegenteil sind ‚spröde‘ Materialien wie Glas, Keramik oder einige Kunststoffe. Sie sind nur sehr begrenzt in der Lage, sich plastisch zu verformen, weil sie wesentlich weniger Energie aufnehmen als zähe Werkstoffe, bevor sie brechen.

Auch bei Nahrungsmitteln wird von Zähigkeit gesprochen – ‚das Steak ist heute aber ganz schön zäh‘. Ein solches Stück Fleisch kann nicht mit Genuss verzehrt werden – es sei denn, es wird ‚weichgeklopft‘. Auch bei schwierigen und andauernden Verhandlungen, langwierigen Entscheidungsprozessen wird Zähigkeit empfunden. Jeder kennt es, jeder hat es erlebt. Aber bekommt nicht eine ‚zähe Verhandlung‘ einen



anderen Wert, betrachtet man sie aus der Perspektive, dass ihr Ergebnis bruchstark und nicht bei nächster Gelegenheit zerspringen, sich verformen soll?

Welchen Dienst erweist die Zähigkeit einer Führungskraft? Wo kann sie am besten zur Geltung kommen? Wann sollte sie besser reduziert werden? Um ein Thema sorgfältig zu bearbeiten oder angestrebte Ziele erreichen zu können, wird ein gewisses Maß an Zähigkeit benötigt. Ihr verwandte Eigenschaften sind Stabilität, Beharrlichkeit, Zielstrebigkeit und Durchhaltevermögen. Aber auch eine gute Dosis Fingerspitzengefühl muss die Zähigkeit begleiten. Erst mit ihr wird der passende Zeitpunkt erkannt, wann des Zähens zuviel würde. Diese balancierende Sensibilität führt zu Haltungen wie: ‚Lasse auch andere zu Wort kommen‘, ‚Integriere verschiedene Ansichten, wenn es darum geht, im Mitarbeiterteam Projekte zu verwirklichen, Prozesse zu verändern oder Standards zu etablieren‘, ‚Delegiere, frage nach und kontrolliere nur die Arbeitsergebnisse‘.

Optimale Zähigkeit ist bei qualitativ hochwertigen Werkstoffen ein wich-

tiges Güte Merkmal. Im menschlichen Miteinander kann übertriebene Zähigkeit jedoch zum Scheitern führen. Ein Mensch, der ausschließlich hart wie Stahl ist, kann andere Menschen nicht begeistern und mitziehen. Im Gegenteil, er wird am Ende meist alleine dastehen. Viele Erfinder wären einzig mit Zähigkeit nie ans Ziel gekommen. Die höchsten Gipfel dieser Welt wären noch nicht bestiegen. Das Erlebnis der ‚Moments of Excellence‘ gäbe es nicht. Barack Obama hätte die Wahl zum Präsidenten der Vereinigten Staaten verloren.

Jeder von uns besitzt die Gabe der Zähigkeit – wie nutzen Sie sie?

AUS DEM INHALT

Editorial Zähigkeit	2
Unternehmen live	3
Impulse Zähigkeit	4
Werte live – Coaching	5
Wertevolle Wege – Steve Jobs	7
Reflexion Zähigkeit	8
Werte live – Tools und News I	9
Werte live – Organisationsentwicklung	10
Werte live – Tools und News II	12
Interview – Peter Kowalsky	13
Wertevolle Wege – H. Kammerlander	15
Gute alte Zeiten?	17
Werte live – Tools und News III	18
Wertevolle Wege – Nick Vujicic	19
Mixtum Compositum	20

Werte Leserin, werter Leser!

Hat Sie das Finanzbeben erschüttert? Oder leben Sie nach dem ehrwürdigen Supertramp-Motto: Crisis – What Crisis? Es geht doch immer irgendwie weiter – nicht wahr?

Im Automobilbereich wird die Krise zäh bekämpft. Stichwort Verschrottungsprämie. Solar, Agrar, Gebäudesanierung, Kohle, Warenhauskataloge – die Liste der Unterstützungsleistungen, die unsere Gesellschaft trägt, ist lang. Aber liegen da heute nicht schon wieder Produkte in den Regalen, die schon gestern nicht verstanden wurden, geschweige denn erworben werden wollten? Spricht irgendwie jemand in der Krise von Innovation? Oder vom Ende überholter Strategien? Oder vom persönlichen Umdenken?

Im Gegenteil – andere Marktteilnehmer versuchen sogar, ihre entstandenen Verluste mit neuen Betrügereien zu minimieren, zum Beispiel indem sie bewußt die zähe Abwicklung bei international angelegten Aktiengeschäften nutzen. Der so genannte ‚tote Winkel‘ im internationalen System für Wertpapiergeschäfte ermöglicht es Anlegern, eine geliehene Dax-Aktie über eine ausländische Bank zu kaufen. Zeitgleich erteilt ein deutscher Investor für diese Aktie einen Kaufauftrag – das alles wiederum zeitnah vor dem nächsten Termin der Dividendenausschüttung. Wegen der zähen Auftragsabwicklung entsteht für rund 48 Stunden eine unklare Eigentumsituation, die Aktie hat scheinbar zwei Dividendenberechtigte – und sowohl der ursprüngliche Eigentümer als auch der Käufer der Aktie erhalten jeweils eine Steuerbescheinigung, obwohl nur einmal bezahlt wurde, da die ausländische Bank keine Kapitalertragsteuer an den deutschen Fiskus abführt. Dies führt dazu, dass bei der Veranlagung Steuern auf Dividenden zurückgefordert werden können, die nie bezahlt wurden. Crisis – What Crisis?

Alles wird gut! Ja sicher.... es wird nicht so schlimm werden, alles wird gut. Kopf hoch! Trotzdem beobachten Sie: Unternehmen entlassen Personal,



Ist die Bebenwelle bei Ihnen schon angelandet?

Weltkonzerne gehen in die Insolvenz, es wird geschachert und gepokert. Die Lage gleicht dem Prozess eines Tsunamis: Erst gibt es das Finanzbeben, dann ziehen sich alle irgendwie die Schutzschirme über und dann kommt die Welle. Wo stehen Sie und Ihr Unternehmen im Moment? Wie ist Ihre Realität? Im Comic gehen solche schnell aufeinander folgenden Szenen immer gut aus: Coyote jagt den Road Runner. Der Road Runner ist immer der Schnellere, der Coyote der Zähere. Er rast immer wieder über den Abgrund hinweg - und steht unten wieder auf. Crisis – What Crisis?

So abstrakt die Vorgänge auch sind, so sehr man mit den Wirkungen noch zu tun hat - die Ereignisse dürfen nicht nur ‚ausgestanden‘ werden. Eigeninitiative, insbesondere der Aufbau größeren Wissens über Finanzprodukte, Unternehmensverflechtungen und über die persönlichen Zukunftschancen, wird immer wichtiger. Dass ‚andere‘ allein die entstandenen Mängel beseitigen – durch Gesetze, Verordnungen, Erlasse – ist wohl eine naive Vorstellung. Der Staat, die kommunale Verwaltung, die

Arbeitsagenturen, die Krankenkassen - sie alle sind überfordert. Es ist deshalb ein guter und dringender Zeitpunkt, sich der eigenen Fähigkeiten bewusst zu werden.

In dieser aktuellen Sommer-Ausgabe der WertePraxis geht es um die ‚Fähigkeit der Zähigkeit‘. Wie entsteht sie? Wie kann sie entwickelt und gepflegt werden? Wozu ist sie gut? Welche Zähigkeit tut der Gesellschaft eher gut als die derer, die mit ihren unlauteren Machenschaften das nächste Beben bereits vorprogrammiert? [ud]

„Die Welt verändert sich nicht durch immer neuere Maßnahmen, sondern durch eine neue Gesinnung.“

Albert Schweitzer

AUS UNTERNEHMEN

Ein zäher Unternehmergeist

„Diese Abteilung ist so schwerfällig, die Projekte ... soo zäh. Ich krieg' s noch an den Nerven!“ Das waren die letzten Worte des Geschäftsführers, bevor er in den Fahrstuhl stieg und hinauf in die Marketingabteilung fuhr. Er hatte gerade versucht, in der Abteilung ‚Technik‘ einen Ansprechpartner für seine Fragen zu finden – aber keiner fühlte sich zuständig, und der technische Leiter war außer Haus.

In der Marketingabteilung lief ihm die Sachbearbeiterin Yve L. in die Arme. „Also, die in der Technik kriegen ja gar nichts auf die Reihe! Sie müssen sich mal vorstellen – seit sechs Monaten machen die nichts anderes als Modellpflege. Ich bin ja so was von genervt! Wie engstirnig muss man eigentlich sein? Wenn wir nicht innovativer und schneller werden, dann haben wir im Markt keine Chance.“

Yve fasste allen Mut zusammen: „Ich verstehe Sie schon – aber denken Sie nicht auch, dass wir gerade für unsere Beständigkeit und Dauerhaftigkeit am Markt bekannt und akzeptiert sind?“ „Ach, ich weiß es ja auch nicht – aber es nervt mich eben! Wie kann man nur so widerständig sein. Also diese Technik – zäher geht's nicht mehr!“ Er ging weiter und verschwand in seinem Büro und ließ Yve fragend stehen.

Nach Feierabend traf der Geschäftsführer auf dem Firmenparkplatz Bernd K., seinen neuen Produktmanager. Dieser erzählte ihm seine neueste technische Idee. Der Geschäftsführer hörte kurz zu und sagte ihm dann: „Ihre Idee ist ja interessant, aber der Markt braucht so was nicht. Glauben Sie mir, ich kenne mich da aus. Wenn Sie wollen, dann erkläre ich Ihnen das morgen mal in Ruhe!“

Bernd dachte sich: „Na toll! Seit Wochen finde ich niemanden, der meinen Ideen gegenüber aufgeschlossen ist. Ganz schön zäh hier!“

Einen Tag später traf er einen langjährigen Kunden. Mürrisch meinte dieser: „Alles dauert so lange und die Zusammenarbeit ist inzwischen derartig mühselig. Es macht keinen Spaß mehr mit Euch, weil Ihr so schwerfällig seid!“

Bernd zog nun alle Register aus seiner Verkaufsschulung und versuchte, die Augen des Kunden wieder auf die Vorteile der Produkte zu lenken. Dieser aber trotzte: „Eure Techniker, die haben tolle Ideen – das gefällt mir, und Eure Anlagen, die sind wirklich beständig! Aber der Rest, naja.“ Bernd K. war verwirrt: „Irgendwas stimmt doch mit diesem Unternehmen nicht?“

Noch am selben Tag traf er sich mit Ludger F., dem Technischen Leiter, und konfrontierte ihn mit den Aussagen des Kunden und denen des Geschäftsführers. Ludger erklärte, dass seine Abteilung sehr wohl die Projekte gut und zügig bearbeitet und dass es für ihn nichts Neues sei, den Geschäftsführer unzufrieden zu erleben. „Wenn etwas wirklich zäh ist, dann ist es die Wahrnehmung des Geschäftsführers. Er will einfach die Veränderungen und die Verbesserungen nicht sehen. Wir haben uns damit abgefunden, dass wir es ihm wohl nicht recht machen können. Ich verstehe meine Aufgabe darin, die Technik dauerhaft und zuverlässig zu leiten – so wie es die Kunden von uns gewohnt sind!“

Bernd wird klar: Die Techniker arbeiten kunden- und wertorientiert. Aber warum hat der Geschäftsführer ein solch hartnäckig kritisches Bild von diesem Bereich? Vielleicht kann das gemeinsame Gespräch Klarheit bringen?

Der Geschäftsführer erzählt Bernd S. die Firmengeschichte, die Schicksale, die Errungenschaften und welche Anlagen das Unternehmen zukünftig bauen müsse, um wettbewerbsfähig zu sein. „Aber das Problem ist, keiner tut etwas dafür! Die meisten sind nicht bereit, neue Wege zu gehen, und deshalb bin ich extrem genervt von diesem Club!“

Bernd fragt den Unternehmenslenker, ob er denn jetzt auch ‚genervt‘ sein dürfe, wo doch seine Ideen und Vorschläge von ihm persönlich abgeschmettert worden seien? „Sie? – Nein, sie sind neu hier. Sie dürfen noch nicht genervt sein!“, antwortet der Geschäftsführer spontan. Jetzt versteht Bernd K., dass diese Form der Zähigkeit zum Kulturgut des Unternehmens gehört und wirkliche Neuerungen nicht gefragt sind. Er versteht jetzt auch, dass an sich Dauerhaftigkeit und Beständigkeit wirklich gefragt sind.

Zwei Wochen später kündigt Bernd K. „Ich bin einfach zu neugierig für diesen Club!“ [rf]

Buchtipps



Horn K.-P., Brick R.: Das verborgene Netzwerk der Macht: Systemische Aufstellung in Unternehmen und Organisationen, GABAL-Verlag, 2001

ZUM NACHDENKEN

Die Technik hat uns erspart, all unsere Fähigkeiten für den Kampf ums Dasein einzusetzen. So haben wir einen Wohlfahrtsstaat entwickelt, der garantiert, daß man ohne persönliche Anstrengung am Leben bleiben kann.

Wenn es einmal soweit ist, daß dank der Technik 15 Prozent der Arbeiter tatsächlich für die Bedürfnisse der ganzen Nation aufkommen können, dann stellen sich uns zwei Probleme: Wer soll zu den 15 Prozent gehören, die da arbeiten, und was sollen die anderen mit ihrer freien Zeit anfangen – und mit dem Verlust ihres Lebenssinns?

Viktor E. Frankl

AUS UNTERNEHMEN

Ausdauer als Qualitätskriterium in Kompetenzmodellen

Wer kennt sie nicht, die vielschichtigen Modelle aus der Feder von HR-Spezialisten, die dazu dienen, die Kenntnisse und Fähigkeiten von Mitarbeitenden zu spiegeln oder zu messen? Meist werden diese Modelle den jährlichen Zielgesprächen zugrunde gelegt. Sie fächern das ‚Vermögen‘ auf in Wissensgebiete und Kenntnisse, Fähigkeiten und Erfahrungen. Der Wert der Ausdauer oder Beharrlichkeit oder die Fähigkeit, sich ‚durchzubeißen‘, findet sich jedoch meist nicht in diesen Modellen – und könnte sie doch sehr sinnvoll ergänzen!

Denken wir zum Beispiel an ‚Ergebnisorientierung‘ als eine von vielen erwünschten Fähigkeiten. Eine Führungskraft hat hier sicherlich erst dann Erfolg, wenn sie ‚dranbleibt‘ an den Zahlen, – wenn sie während des ganzen Geschäftsjahres die Zahlen im Auge behält und frühzeitig gegensteuert, sollte sie eine Schiefelage erkennen.

Auch dauerhaft an den Tag gelegte ‚Teamfähigkeit‘ ist fraglos höher einzustufen als kurzfristig gezeigtes kollegiales Interesse im Rahmen eines ‚social events‘. Erst wenn Ausdauer durchblitzt bei ‚Kundenorientierung‘ und ‚Motivation‘ und ‚Begeisterung‘, dann weiß ich als Führungskraft, dass ein Mitarbeitender nachhaltig wertvolle Beiträge für die Abteilung oder das Gesamtergebnis liefert. Wie zäh oder ausdauernd jemand einen Kundenkontakt anbahnt oder ausbaut, wie oft sich jemand immer wieder hinter’s Telefon klemmt und sich nicht entmutigen lässt, zeigt an, wer wirklich Eigeninitiative mitbringt.

Es wäre doch eine Überlegung, die gängigen Kompetenzmodelle anzureichern um den Aspekt des ‚dauerhaften‘ Verhaltens bzw. der ‚Nachhaltigkeit‘ im Tun. Dazu könnten zum einen die Fähigkeiten ‚Ausdauer, Beharrlichkeit, Zähigkeit‘ per se in diese Modelle Einzug finden, oder



Ausdauer zeigen – heute wichtiger denn je.

aber die bestehenden Kriterien werden bezüglich der Dauerhaftigkeit des gezeigten Verhaltens bewertet. Beide Wege führten zum gewünschten Ergebnis, nämlich zu einer zuverlässigeren und qualitativ hochwertigeren Aussage über die Kompetenzen eines Mitarbeitenden! [rr]

Beispielhaft wird an dieser Stelle die Kompetenzbeschreibung für ‚Politisches Geschick‘ in einer ‚klassischen‘ und in einer ‚ausdauernden‘ Variante dargestellt

POLITISCHES GESCHICK

Bewegt sich effektiv und unauffällig durch komplexe politische Situationen; weiß, wie Menschen und Organisationen arbeiten; sieht Fallstricke voraus und koordiniert seinen/ihren Ansatz entsprechend; betrachtet Unternehmenspolitik als notwendigen Teil des Lebens in Organisationen und passt sich dieser Realität an; findet sich auch im schwierigsten Labyrinth zurecht.

Quelle: The Leadership Architect ©, www.lominger.com

DAUERHAFT POLITISCHES GESCHICK

Vermag sich stets effektiv und unauffällig auch auf komplexem politischen Terrain zu bewegen; hat unterschiedlichste Arbeitsformen kennengelernt und scheut nicht die permanente Auseinandersetzung mit neuen Situationen; hat einen andauernden Blick für mögliche Komplikationen und steuert die eigenen Aktivitäten auf stimmige Weise; betrachtet Unternehmenspolitik jederzeit als notwendigen Aspekt für Strategie und Operative; hat oft unter Beweis gestellt, sich auch im schwierigsten ‚Labyrinth‘ zurecht zu finden.

AUS PRAXIS UND THEORIE

Vom zähen Ringen mit dem Sinn

Soll ich oder soll ich nicht? Gregor K. arbeitet seit vielen Jahren als Leitungskraft im HR-Management eines Autozulieferers. Er ist ein versiert konzeptioneller Dienstleister, gilt als kreativer Kopf und guter Netzwerker. Mit 38 Jahren fühlt er sich zunehmend gefragt von Menschen, die ihn aufsuchen, wenn sie persönliche Entwicklungs- und Problemfelder reflektieren wollen.

An sich gehört dies nicht zu seinem Fokus oder zu der von ihm gepflegten Kernkompetenz. Solche Gespräche kosten Zeit, und eine Anerkennung durch seinen Chef können sie ihm auch nicht bringen. Irgendwas aber hindert ihn, den Ratsuchenden den Tipp zu geben, sich an einen Profi zu wenden. Ist es Eitelkeit oder ein Helfersyndrom? Warum gerade immer er? Wenn er die Personen fragt, bekommt er zu hören, er würde es schaffen, die Gedanken und Empfindungen besser ordnen zu können – na ja, aber das könnte ein Profi doch erst recht.



Hier entlang? Nein, da entlang!

Und sein Chef sagt ihm auch schon vermehrt, er solle sich das doch nicht alles aufhalsen, die eigenen Projekte würden wohl auf Dauer darunter leiden. Sich Ärger mit der Fachabteilung einzuhandeln, weil diese doch einen Pool von Experten hätte und nicht umgangen werden wolle, gälte es ohnehin zu vermeiden.

Da die Suche nach Rat immer öfter vorkommt, hat K. sich vorgenommen, mittelfristig selbst eine Ausbildung in Mentoring oder Coaching zu beginnen, um sein theoretisches und methodisches Fundament zu stärken. Aber ob sein Chef dann nicht fürchtet, er würde seinen Schwerpunkt verlagern? Ob er dies goutieren würde? Wohl kaum.

Und eigentlich macht ihm sein Aufgabenfeld doch auch Spaß. Also vielleicht doch lieber öfter Nein sagen!?

Nun steht erst einmal die Fachveranstaltung an, zu der er sich bereits vor gut acht Monaten angemeldet hat. Hier geht's um Trends in seinem Fach, um kollegialen Austausch, um Konzepte und Kreatives.

Runde sei noch Bedarf an einem Mitstreiter. K. fühlt sich geschmeichelt, und dennoch murmelt er, er sei „noch nicht ganz da, brauche noch etwas Zeit zum Ankommen, danke aber für das Angebot“. Die Frau nickt freundlich – „gerne, bis gleich dann“.

Gregor K. beschleicht ein seltsames Gefühl. Er ist auf einer Veranstaltung, die er ‚wollte‘. Er ist in einem Thema, das er ‚wollte‘. Er wird sogar dazu aufgerufen und eingeladen zu tun, was er ‚wollte‘. Aber er spürt: Ich ‚brauche‘ es nicht mehr.

In einen solchen irritierenden Zustand kommen die meisten Menschen – oft im Alter zwischen 35 und 55 Jahren. Zuvor, in der Phase, in der man noch bekommt, was man will, kann man die Menschen meist nicht verstehen, die bekommen, was sie brauchen. Später jedoch, wenn man bekommt, was man

braucht, kann man noch sehr gut die Zeit erinnern, in der man bekam was man wollte. Das Gefühl in diesem Phasen-Umbruch kann verglichen werden mit einem Blinden Fleck, der sich langsam beginnt aufzulösen. In dieser Phase stellt sich ein Mensch die Frage nach dem Sinn.

Die Autobahn ist voll. Gregor K. steht im Stau. Er wird sicher zu spät eintreffen, aber am Anfang steht ja ein Eröffnungsvortrag, der entbehrlich ist. Als er im großen Saal eintrifft, haben bereits die Gruppenarbeiten begonnen. Inseln mit Flipcharts und Stuhlkreisen füllen den Raum. Auf den Papieren stehen ihm wohl vertraute Begriffe: Performance Improvement – Knowledge Processing – Future Benchmarks – From Good to Great. Hier ist er offensichtlich richtig. Noch recht matt von der langen Autofahrt steht K. am Bistrotisch und trinkt erst einmal einen Kaffee. Eine junge Frau steht auf, kommt zu ihm und meint, sie habe wahrgenommen, dass er eingetroffen sei, und in ihrer

Für Gregor K. war diese Situation eine seltsame Mischung aus ‚am falschen Platz sein‘, ‚was ich bisher beruflich tat entspricht mir nicht mehr‘, ‚warum habe ich jetzt dieses Empfinden?‘, ‚ich kann das Neue noch nicht greifen‘, ‚überschätze ich mich?‘, ‚irgendwie ist mir aber klar, dass hier der Beginn von etwas anderem liegt‘. Gregor K. merkt und hält inne: „Hier kann ich nicht mehr

weitermachen, sonst komme ich aus meiner eigenen Spur.“

Dieser Satz wundert ihn, die Wortwahl kommt ihm neu vor, so hatte er bisher noch nie zu sich gesprochen. Und nun tauchen die Menschen vor seinem Inneren auf, die ihn nach Rat fragten, und ihm wird klar: „Ich leiste einen Beitrag dafür, dass Menschen auf ihre Spur kommen.“ Das war stimmig. Darum ging es ihm wirklich – aber das passte nicht zu dieser Veranstaltung.

Gregor K. verließ die ‚Arena‘, nahm sich ein paar Tage Urlaub und entwickelte sein Konzept des persönlichen Wandels. Zählend rang er mit seinen inneren Stimmen, die ihm zuriefen: „Was tust Du da?“ „Warum willst Du Deine bisherige Erfolgsbahn verlassen?“ „Wieso soll das Neue besser sein als das Alte?“

Das, was Gregor K. leistet, erinnert an die von Viktor Frankl beschriebene ‚Modulation einer Einstellung‘. Sie ist eine Fähigkeit zur ‚Stellungnahme‘, die es Menschen ermöglicht, auf der Basis eines weiterentwickelten Wertesystems neue, sinnvolle Handlungen vorzunehmen oder sinnvolle Verhaltensweisen zu zeigen. Gregor K. hatte eine neue ‚Stellung genommen‘ und diese Stellungnahme ‚einen Beitrag zu leisten, dass Menschen auf ihre Spur kommen‘ war nicht entstanden durch einen langen Reflexionsprozess oder durch ein schwelendes Gefühl, etwas sei bisher nicht in Ordnung. Auch ging dieser Stellungnahme keine Szenarioentwicklung voraus, so wie man es empfiehlt, wenn Menschen sich fragen, welche ihrer Dienstleistungen wohl zukunftsrobust sind.

Gregor K. war verwundert. Bislang hatte er seine beruflichen und privaten Veränderungen auf der Basis einer starken Rationalität vollzogen. Begriffe wie Gefühl oder Gespür waren ihm in diesen Phasen eher suspekt. Umgekehrt konnte er viele ‚Emotionalisten‘, die so oft von ihrem ‚Bauch‘ sprachen und ihn als nüchternen Kopfdenker titulierten. Der Satz: „Hier kann ich nicht mehr weitermachen, sonst komme ich aus meiner eigenen Spur“ hatte etwas eigen-

tümlich Ursprüngliches, etwas noch nicht Logisches und auch etwas noch nicht Gefühles.

Der Moment der Merkhafigkeit

Was Gregor K. als ‚Verwunderung‘ schildert, nennen wir in der Begleitung von Menschen in Sinnfindungsprozessen den ‚Moment der Merkhafigkeit‘. Wir rekonstruieren diesen Moment, wenn sich Menschen in einem Umbruch befinden und sich ‚angerufen‘ fühlen, etwas in ihrem Leben mit neuem Sinn zu erfüllen, dieses ‚etwas‘ aber noch nicht benennen können. Im Kern haben diese Menschen ein einfach formuliertes Thema: Wie finde ich den übergeordneten Sinn in meinem Leben? Die Klärung dieser Frage besteht im sinnzentrierten Gespräch darin, dass sich die Person zurückbegleiten lässt in den Moment, in der ‚innezuhalten und zu merken und aufzumerken‘ durch andere Begleitumstände erschwert war.

Scharmer's ‚Theorie U‘

In der aktuellen Managementliteratur stellt die ‚Theorie U‘ von C. Otto Scharmer vom MIT Cambridge, USA, ein ähnliches gedankliches Konzept dar. Scharmer spricht von der „höchsten Zukunftsmöglichkeit“, die die Freiheit der Wahl voraussetzt und die ihre Quelle in einem ‚Blinden Fleck‘ hat. Zur Verdeutlichung nutzt Scharmer die Wahrnehmung der Bildentstehung eines Künstlers. Die leere Leinwand, der schöpferische Prozess und das finale Werk sind die wahrnehmbaren Elemente. Die Quelle des Schaffens, der Moment der Sinnfindung, der den ersten Pinselstrich ermöglicht, ist das Geheimnis. Dieser – so Scharmer – „archimedische Punkt“, verändert ein System. Gregor K. fand diesen Punkt in dem Moment, als ihm gewahr wurde, was er ‚braucht‘. Es war sein ‚blinder Fleck‘, der sich erhellte.

Scharmers ‚Theorie U‘ differenziert vier Feldstrukturen der Aufmerksamkeit: ‚Ich-in-mir‘, ‚Ich-im-Es‘, ‚Ich-im-Du‘ und ‚Ich-in-Gegenwärtigung‘. Am Beispiel der Situation von Gregor K. ist das ‚Ich-in-mir‘ das ihm gut Bekannte, Scharmer nennt es ‚das Downloa-

ding‘. Der Blick auf die Flipcharts, die Themen, das Prozedere ... alles ist klar und entspricht dem bisherigen Denken. Das ‚Ich-im-Es‘ betrachtet das Abweichende, das Irritierende, das potenziell Neue und Öffnende. Für Gregor K. ist es irritierend, dass Thema und Umfeld nicht mehr zu ihm in Passung sind. ‚Es‘ passt nicht mehr zum ‚Ich‘.

Die Ebene ‚Ich-im-Du‘ versteht Scharmer etwas kryptisch als Wechsel ‚in die Innenwelt eines Lebewesens, ...‘, und dessen Selbst hinein‘. Andernorts wird dies Empathie oder atmosphärische Intelligenz oder Herzdenken genannt. Wem dies – wie dem Autor dieses Beitrags – zu sphärisch erscheint, der mag vielleicht mit dem Begriff ‚merkende Einsicht‘ besser zurecht kommen. Unter dieser Einsicht verstehen wir den Moment, in dem der Mensch ‚merkt‘, diesem ‚Merken‘ durch Innehalten folgt, das Gemarkte mit dem Gedachten vergleicht und sich nun an einem Bifurkationspunkt befindet, einem Punkt der Weichenstellung und der notwendigen Stellungnahme. Gregor K. steht in dem Moment an der Weiche, als er merkt, nicht mehr ‚auf der richtigen Spur‘ zu sein und er begreifen kann, dass er [bereits seit längerem] einen Beitrag für andere leistet, der ihn in seine Bestimmung führt.

Die vierte Feldstruktur, die Scharmer das ‚Ich-in-Gegenwärtigung‘ nennt, lässt den Menschen ‚aufmerken‘. Für Gregor K. sind es die Menschen, die seinen Beitrag wünschen. Er ‚merkt‘ auf, als ihm dies bewusst wird. Seine ‚höchste Zukunftsmöglichkeit‘ bekommt einen Namen: Gregor K. – der Spürsucher. Scharmer gibt diesem Moment des „Ankünftigwerden eines zukünftigen Potenzials“ den Begriff „Presencing“.

Merken geschieht

Viele Managementberater werden in den kommenden Jahren das Modell Scharmers in ihre Beratungen, Trainings und Coachings einführen. Diejenigen, die die Sinntheorie Frankls in ihren Konzepten verankert haben, werden bereits längst die Grundgedanken integriert und sich dabei dem wesentli-

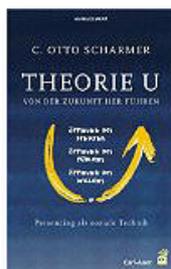
chen Problem genähert haben – dass sich das ‚Merken‘ nicht erzeugen, nicht erfinden, nicht trainieren lässt. Merken geschieht.

Und für dieses Geschehen braucht es neben dem Willen zum Sinn des einzelnen Menschen [in dem das Gemerke nicht verdrängt, tabuisiert oder entkräftet wird] zuweilen auch den unvoreingenommenen Gesprächspartner, derinhört, was der Mensch über sein Gemerkestes berichtet. Wenn Sie also wieder einmal zäh mit etwas ringen und dann das ‚Merken‘ eintritt, dann lohnt es sich, sich ernst zu nehmen. [rsd]

Lesetipps



Unterstützend für die Förderung des „Merkens des bisher Ungemerkten“ kann die Methode der „Funktionellen Entspannung“ sein. Herholz, I. et.al.: Funktionelle Entspannung: Das Praxisbuch, Schattauer Verlag, 2009



Scharmer C. O.: Theorie U: Von der Zukunft her führen: Prescencing als soziale Technik, Verlag Carl-Auer-Systeme, 2009

AUS REDEN

Hungrig nach Sinn

Steve Jobs, CEO von Apple Computer und Pixar Animation Studios, hat anlässlich seiner Ansprache auf einer Abschlussfeier der Stanford University in Kalifornien, die folgende Geschichte erzählt. Sehr eindrücklich schildert er, worum es in seinem Leben geht. Nicht darum, den größten Reichtum anzuhäufen, nicht darum, von allen geliebt zu werden, sondern darum, genau das zu tun, wofür das eigene Herz am höchsten schlägt. Allen Problemen und Hindernissen zum Trotz.

„Diese – meine Geschichte – handelt von Liebe und Verlust. Ich hatte Glück, denn schon früh in meinem Leben hatte ich herausgefunden, was ich am liebsten tat, was meine Aufgabe war. Als ich 20 war, gründeten Woz und ich in der Garage meiner Eltern Apple. Wir arbeiteten hart, und innerhalb von zehn Jahren wurde aus unserer Garagenfirma ein Großunternehmen mit zwei Milliarden Dollar Umsatz und mehr als 4.000 Angestellten. Wir hatten gerade unsere schönste Schöpfung, den Macintosh, vorgestellt, und ich war gerade 30 geworden. Da wurde ich plötzlich gefeuert. Doch wie kann jemand von einer Firma entlassen werden, die er selbst gegründet hat? Nun, als Apple größer wurde, stellte ich jemanden ein, von dem ich glaubte, er besitze die nötigen Fähigkeiten, um das Unternehmen gemeinsam mit mir zu führen. Doch mit der Zeit entwickelten wir unterschiedliche Visionen und es kam zum Bruch. In dieser Situation stellte sich auch noch der Aufsichtsrat auf seine Seite.

Es war niederschmetternd. Ein paar Monate lang wusste ich wirklich nicht, wie es weitergehen sollte. All das, wofür ich meine Energie konzentriert hatte, war plötzlich weg. Ich hatte das Gefühl, gegenüber der vorausgegangenen Unternehmerngeneration versagt zu haben – ich hätte den Stab fallen lassen, den sie an mich weitergegeben hatten. Es war ein sehr öffentliches Scheitern gewesen, und ich dachte sogar daran, aus dem Silicon Valley

zu flüchten. Aber dann dämmerte mir etwas. Ich war zwar zurückgewiesen worden, doch ich liebte meine Arbeit immer noch. Und so beschloss ich, von vorn anzufangen.

Damals sah ich es noch nicht, aber bald zeigte sich, dass mir gar nichts Besseres hätte passieren können als der Rauswurf bei Apple. An die Stelle der Schwere des Erfolgs trat die Leichtigkeit des Neubeginns. Die Dinge schienen nicht mehr so fest gefügt. Ich war frei für den Beginn einer der kreativsten Phasen meines Lebens.

Innerhalb der nächsten fünf Jahre baute ich eine Firma namens NeXT und eine weitere namens Pixar auf und verliebte mich in eine wunderbare Frau, die später meine Ehefrau wurde. Pixar schuf den ersten computeranimierten Spielfilm der Welt, „Toy Story“, und ist heute das erfolgreichste Trickfilmstudio der Welt. In einer bemerkenswerten Wendung der Ereignisse kaufte Apple dann später NeXT, und ich kehrte zu Apple zurück. Die von NeXT entwickelte Technologie steht im Mittelpunkt der gegenwärtigen Renaissance von Apple.“

Steve Jobs fordert die Studenten am Schluss seiner Rede auf: „Bleiben Sie hungrig! Bleiben Sie verrückt!“

Anmerkung: Hungrig und verrückt bleiben – auch das scheint ein Nährboden für Zähigkeit zu sein und Steve Jobs gibt Zeugnis davon. Nur wenn es einen dringenden Grund gibt, kann auch Zähigkeit zu voller Geltung gebracht werden. Ähnliche Worte sind auch zu hören von dem weltberühmten Sänger Rolando Vilazon und vom erfolgreichen Pianisten Lang Lang. Beide haben, unabhängig voneinander die Worte geprägt, auf die Frage wie es kommt, dass sie so erfolgreich werden konnten: I am hungry!

Ich frage Sie liebe Leserin, lieber Leser: wonach sind Sie hungrig? [ud]

NACHGEFRAGT

Sind wir nicht alle ein bisschen Sisu?

Sisu beschreibt eine kulturell-mentale Eigenschaft der Finnen - einen Wert, der ein Bündnis aus Kräftigkeit, Ausdauer, Unnachgiebigkeit und Beharrungsvermögen beschreibt und der immer dann verwirklicht wird, wenn ein Umstand als an sich aussichtslos angesehen wird.

Sisu liegt der Wortstamm ‚sisä‘ zugrunde, was soviel wie ‚das Innere‘ bedeutet. Wurde einst mit ‚sisu‘ als ‚Inhalt des Menschen‘ etwas wie ein ‚boshafte Gemüt‘ beschrieben, so wandelte sich diese Bedeutung mit der Zeit in Richtung ‚ohne Erbarmen und Rücksicht‘ und weiter zu ‚kühn, ausdauernd, zäh‘.

Sisu ist ein Identitätsmerkmal der Finnen, so wie es der Fleiß für immer noch viele Deutsche ist. Und sind wir doch mal ehrlich: Die finnischen Skispringer und Eishockeyspieler sind doch wohl eindeutig mehr sisu als unsere. Und wie steht´s sonst mit unserer Zähigkeit? Haben auch wir ein wenig Sisu?



So schnell haut es sisu Finnen nicht um.

Wir haben zwischen März und Juli 2009 über 1000 Führungskräfte aus verschiedenen Branchen nach ihrem Verständnis von Zähigkeit gefragt. Hier die Antworten auf zwei Fragen in der Reihenfolge ihrer Häufigkeit:

Bitte ergänzen Sie den Satz „Wenn etwas zäh ist, dann ist es für mich ...“

Bitte ergänzen Sie den Satz „in unserem Unternehmen erlebe ich vor allem Zähigkeit in ...“

langwierig
langsam
unverdrossen
penetrant
kompromisslos
hartnäckig
ewig
langlebig
beharrlich
faserig

Entscheidungen
Verhandlungen
Veränderungen
Vermeidungen
Verdrängungen
Prozessen
Informationen
Investitionen
Beförderungen
Personalfragen

Die Spröde

An dem reinsten Frühlingsmorgen
Ging die Schäferin und sang,
Jung und schön und ohne Sorgen,
Daß es durch die Felder klang,
So la la! le ralla!

Thyrsis bot ihr für ein Mäulchen
Zwei, drei Schäfchen gleich am Ort,
Schalkhaft blickte sie ein Weilchen:
Doch sie sang und lachte fort,
So la la! le ralla.

Und ein Andrer bot ihr Bänder,
Und der Dritte bot sein Herz;
Doch sie trieb mit Herz und Bändern
So wie mit den Lämmern Scherz,
Nur la la! le ralla.

Johann Wolfgang von Goethe

Fühlen Sie einmal hinein in Ihr Unternehmen. Was empfinden Sie: eher finnisch-sisu oder deutsch-zäh? [rsd]

AUS UNSEREM NETZWERK

Der Sokratische Dialog – zäh, nicht antiquiert!



von Dr. Kyriakos Savvidis,
auf Einladung von
Ralph Schlieper-Damrich, WertePraxis

Sokrates nannte die Methode seiner Gesprächsführung ‚Hebammenkunst‘, weil er mit ihr die Problemlösung ans Tageslicht förderte, wie die Hebamme das Kind. Sokratische Dialoge finden insbesondere dort ihren Einsatz, wo festgezurte Meinungen und Gedanken eine gute Entwicklung behindern.

Jeder Prozess der Veränderung durchläuft in Anlehnung an das ‚platonische Höhlengleichnis‘ eine Abfolge von drei Stufen:

- Das Eingebundensein der Person in ihrem aktuellen Lebenskontext entspricht der Situation der ‚Gefesselten in der Höhle‘.
- Der Wechsel der Perspektive in der Krise durch die Aufhebung des Bisherigen entspricht der Befreiung von den Fesseln und dem Übergang in die Freiheit der wahren Erkenntnis.
- Die Neuorientierung, das Wahrnehmen, Annehmen und Implementieren des Neuen entspricht dem Aufstieg in das Licht außerhalb der

Höhle und wird als ein Unterschied zum bisherigen Leben erlebt.

Die Krise macht den Unterschied

‚Krise‘ bedeutet ‚einen Unterschied machen‘. Gelingt der Sokratische Dialog, wird er durch behutsam fragendes ‚Sich-Einlassen‘ auf die Situationsbeschreibungen des Gesprächspartners und ein zähes Hinterfragen des ‚Selbstverständlichen‘ zu einer Krise bei eben diesem Gesprächspartner führen. Die Haltung des Nichtwissenden schafft hier die Freiräume für das Staunen: ‚Es macht klick, weil die Idee des Guten in uns aufleuchtet‘, hätte Sokrates gesagt. Der ‚Schein‘ unserer Erfahrung von Wirklichkeit wird zugunsten des ‚Seins und Wesentlichen‘ aufgelöst und der eigene Plan für ein gelingendes Leben wird offenbar.

Ich weiß nicht, was ich gesagt habe,
bevor ich die Antwort meines Gegenübers
gehört habe.

Paul Watzlawick

In der Folge eines Sokratischen Dialogs wird die Umsetzung der neuen Selbst- und Sinnerkenntnis in konkrete Handlungen überführt. Erst diese Handlungspraxis zeigt, ob ‚die Fesseln‘ abgelegt wurden und der Mensch als ‚dialogisches Wesen‘ das Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten weiterentwickelt hat. Oder ob die Fesseln den Menschen wie Bungee-Seile immer wieder zurückziehen und der Mensch sich mit Haltungen wie: ‚Früher war alles besser‘ oder ‚Es wird schon irgendwie wie bisher weitergehen‘ blockiert.

Das Durchlaufen von Krisen gehört zur Normalität menschlichen Lebens: Transformation ist die Methode der Selbstorganisation, angefangen von der Geburt, die den Säugling in eine elementar andere Lebensweise bringt,

über Kontingenzerfahrungen (Arbeitslosigkeit, Krankheit, Verlust eines Angehörigen) bis zum Tod des Menschen.

Das Leben in der Welt bleibt ein kontinuierlicher Erfahrungsgang mit Abschieden, Ankünften und Heimkehren. Misslingt die Transformation der Krise etwa in der Pubertät, so bleibt der Erwachsene das ewige Kind im ‚Eltern-Hotel – all inclusive‘. Kehrt die Gesellschaft nach einer Krise zum gleichen Muster ‚Gewinne privatisieren, Verluste sozialisieren‘ zurück, so kann sie nicht reifen.

Antike gegen antiquiertes Denken?

Alkibiades, eine junge athenische Führungskraft im 5. Jahrhundert vor Christus, erzählt Sokrates selbstbewusst von ihren Karriereplänen. Er will ohne Fachwissen und allein aufgrund seiner sozialen Stellung eine hohe Position in der Stadt anstreben. Sokrates weist ihn darauf hin, dass nur leichtsinnige Entscheider sich einzig auf ihr Wissen oder ihren gesellschaftlichen Rang verlassen.

Kluge Führungskräfte suchen im Sinne der transformativen Veränderung die Gratwanderung: Sie behalten im Blick, unter welchen Bedingungen ihr Wissen hinfällig werden wird. Sie wissen um die Möglichkeit der Umwertung aller Werte, die alte Lösungen zu neuen Problemen werden lässt. Und sie bleiben im Dialog mit den Betroffenen und den Kritikern, um herauszufinden, was die Anschlussfähigkeit ihres Wissens gefährden oder verstärken kann.

Gute Entscheider suchen die Synergie im ‚Nein‘, das respektiert werden will, denn eine gute Beziehung akzeptiert die unterschiedlichen Haltungen im Wissen, dass alle nur dann an einem Strang ziehen können, wenn jede und jeder an einer anderen Stelle mit anfasen darf.

Was nicht zäh ist, geht zugrunde

Das Phänomen Zähigkeit wird in Organisationen weit unter Wert genutzt. In Veränderungs- und Entwicklungsprozessen kann sie zu einer ‚variablen Konstanten‘ werden, die wichtige Hinweise gibt, ob Managemententscheidungen und aus ihnen resultierende Maßnahmen für die Organisation passend, unter- oder überfordernd sind.

Das Unterfordern wäre die größere Gefahr, weil die Bruchgefahr steigt ...

... denn: Zähigkeit ist ein hohes Gut und ein wichtiges Merkmal einer gesunden Organisation. Sie ist die ‚Halbschwester‘ der Widerstandskraft, wird jedoch häufig dann, wenn es um Veränderungs- und Entwicklungsmaßnahmen geht, als Hindernis angesehen. Zähigkeit wird dann zumeist mit Beharrungstendenz oder Veränderungsresistenz gleichgesetzt. In diesem Kontext erhält auch die ‚Gewohnheit‘ (das, in dem wir *wohnen*) das Attribut, ‚härtester Klebstoff‘ der Welt zu sein.

Bei genauer Betrachtung zeigt sich, dass Zähigkeit davor schützt, dass ‚etwas zu Bruch geht‘, ‚ein Ganzes sich in mehrere Bruchstücke teilt‘ und dass anstelle einer Zerstörung ‚nur‘ eine Formänderung stattfindet. Übertragen auf Organisationen wird Zähigkeit zu einem das Überleben sichernden Phänomen, das das System lange Zeit vor Zerstörung schützen kann.

Der Grad von Zähigkeit ist physikalisch gesehen wesentlich von Temperatur und Geschwindigkeit abhängig. In Prozessen der Organisationsentwicklung lässt sich dieser Zusammenhang gut nutzen, indem über den Grad der Emotionalisierung und das eingeschlagene Tempo der Veränderungsschritte eine bestehende Zähigkeit ‚verflüssigt‘ wird.

Je höher Temperatur und Geschwindigkeit, desto stärker die plastische Verformung der Organisation insgesamt - auch wenn es an einzelnen Stellen zu zeitweiligen Verhärtungen und Widerständen kommt. Solange das Phänomen Zähigkeit im Spiel ist, kann man davon ausgehen, dass nichts

erleben sie dabei eher als Gummiband, das sie zurückhält, die Bewahrenden erleben sie mehr als Zugzwang. Ohne es zu wissen, bleiben sie so miteinander verbunden. Die Zugehörigkeit zu einer der beiden Gruppen wird subjektiv als eindeutig erlebt, das Verbindende ausgeblendet, weil mit



Zähigkeit bedeutet nicht Stillstand oder Unbeweglichkeit.

Wesentliches in die Brüche gegangen ist, d.h. irreparablen Schaden genommen hat. Anders gesagt: die Zähigkeit stellt sicher, dass Vorhandenes und Neues in engem Kontakt zueinander bleiben. Die Vorausstürmenden

der Zugehörigkeit meist auch Kategorisierungen einhergehen, die etwas Gemeinsames nicht mehr zulassen.

Wird nur auf intellektueller Ebene (was der beste Garant dafür ist, nicht

ins Handeln zu kommen) und in Endlosschleifen besprochen, was sich ändern muss, nimmt die Zähigkeit – Sie erinnern sich, Zähigkeit ist ein lebenserhaltendes Phänomen – ab. Stillstand erzeugt die Abwesenheit von Zähigkeit, und das bedeutet Lebensgefahr für die Organisation.

Eine weitere Einflussnahme-Möglichkeit auf die Zähigkeit ist die Veränderung der Materialbestandteile durch Hinzufügen oder Wegnehmen oder neuer Mischung einzelner Komponenten. Gibt es zum Beispiel mehr Fokussierung auf Prozesse und weniger auf die Hierarchie, wird das die gesamte Organisation in ihrer Reaktionszeit auf Ereignisse bei Kunden, in Märkten, im Umfeld und in Umwelten beschleunigen. Der umgekehrte Fall hat hingegen eher den Effekt einer Verlangsamung, so wie das Absenken der Temperatur die Bewegungsgeschwindigkeit der Moleküle verringert.

Auf einen ganz anderen wesentlichen Aspekt einer Situation, in der etwas zäh ist und immer zäher wird, hat mich meine Kollegin Malu Salzig aufmerksam

gemacht: Wenn einmal der Eindruck entstanden ist, dass etwas ‚unendlich lange dauert‘, bis kleinste Schritte gelingen, manchmal sogar der Eindruck entsteht, dass gar nichts weitergeht, dann ‚erinnert‘ und aktiviert die in der Situation angelegte Zähigkeit unsere besonderen Stärken. Es entsteht die spannende Paradoxie, dass die Zähigkeit in uns etwas weckt, das uns hilft, eben sie selbst zu reduzieren, das Tempo zu erhöhen, zu emotionalisieren und eingefahrene Muster und Gewohnheiten zu unterbrechen. Mit Viktor E. Frankl gesprochen, die Zähigkeit ermöglicht uns erst die De-Reflexion, das Zurücktreten von dem, was uns bislang festgehalten hat. Die permanente und intensive Suche nach eigenen oder organisatorischen Defiziten jedoch – die Hyper-Reflexion des Mangelhaften also – würde uns diese für Bewegung und Entwicklung geeignete Hebel nicht finden lassen.

So ist die Hypothese erlaubt, dass wir eher mit unseren Stärken in Kontakt kommen, wenn es schwierig wird und nicht, wenn es einfach und leicht

geht. Für die Organisationsentwicklung bedeutet dies: Steigt der Schwierigkeitsgrad, steigt die Zähigkeit, steigt das Potenzial zur De-Reflexion, steigt für Management, Führungskräfte und Mitarbeitende das Potenzial zur Stärkenentwicklung, steigen Effektivität und Effizienz. Fehlt die Spannung, verliert die Zähigkeit ihre besondere Eigenschaft sich selbst ad absurdum führen zu können. Dann vielmehr greift das Parkinsonsche Gesetz, das besagt, dass Arbeit sich in genau dem Umfang ausdehnt, wie Zeit zu ihrer Erledigung zur Verfügung steht. (Peter Kornfeind, auf einen Impuls von Malu Salzig)

Mensch-Sein heißt: In-der-Spannung-Stehen zwischen Sein und Sollen, unaufhebbar und unabdingbar!

Viktor E. Frankl



AUS DER PSYCHE

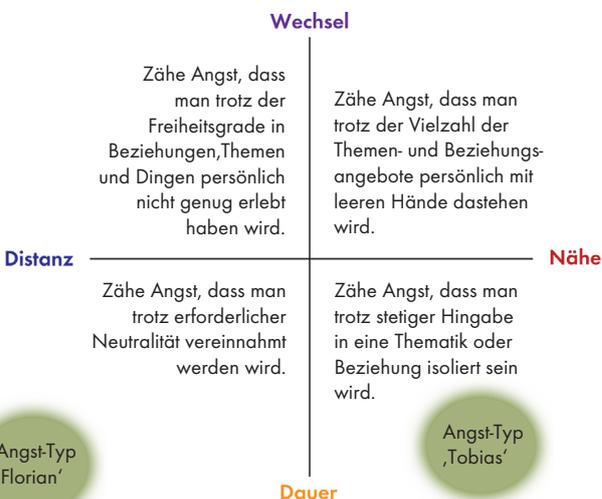
Die Ängste der Zähnen

Florian W. ist Existenzgründer. Er ist Ingenieur und hat ein Produkt im aktiven Sicherheitsmanagement für Kraftfahrzeuge erfunden. Das Patent ist erteilt. Die Suche nach Investoren läuft, doch keiner will sich erwärmen. Florian W. gibt nicht auf, er ist ein Kämpfer. Seine junge Familie sieht zu, wie Florian verbissener wird, lauter wird, den Ärger um die Inkompetenz seiner Gesprächspartner nach Hause trägt.

Tobias L. ist auch Existenzgründer. Er ist Architekt und setzt auf die exklusive Vernetzung seines jungen Unternehmens mit Öko-Haus-Bauunternehmern, Energieberatern und Innenraumdesignern. Er denkt systemisch und investiert viel ins Beziehungsmanagement. Er sucht Gespräche über Gespräche. Sein Prinzip ist, auf Vertrauen zu setzen. Doch so wie er sind seine Gesprächspartner nicht gestrickt – diese wünschen keine festen Bindungen. Tobias L. wird unsicherer, sein Konzept kommt ins Rutschen, denn er setzt auf seinen Standortvorteil und sein Wissen über die Bedarfe der Menschen in seiner Region und die damit verbundene Überzeugung, dass nur ein Kompetenzteam wirklich erfolgreich sein kann. Er braucht Qualität und Festigkeit in seinen Beziehungen. Was er erlebt, macht ihn argwöhnisch.

Beide Persönlichkeiten zeigen eine ihnen eigene Zähigkeit. Florian kämpft zäh für sein Produkt, die Sachebene ist für ihn entscheidend. Wer letztlich ins Geschäft einsteigt ist egal. Hauptsache, das Produkt kommt in den Markt. Florian strebt eher nach Distanz als nach Nähe und eher nach Dauerhaftigkeit als nach Wechsel. Tobias wirbt zäh für sein Konzept. Anders als Florian strebt er jedoch nach Nähe – ihm sind die persönlichen Beziehungen wichtig. Mit Tobias eint ihn der Wunsch nach Dauerhaftigkeit.

„Zähe“ Ängste bei unterschiedlichen individuellen Persönlichkeitskonstellationen.



In der Kombination von Distanz - Nähe und Dauer - Wechsel ergeben sich unterschiedliche Ängste. Der deutsche Psychologe Fritz Riemann hat in seinem Standardwerk ‚Grundformen der Angst‘ genauer hingeschaut und ein Persönlichkeitsmodell entworfen, das ermöglicht, die Schwerpunkte dieser vier Grundstrebungen eines Menschen zu erkennen und die Folgen dieser Ausrichtungen zum Beispiel auf Problemstellungen wie die beschriebenen abzuschätzen. Er zeigt auf, dass jeder Mensch sich temporär – meist unbewusst – aufgrund der Kombination seiner individuellen Strebungen in einem der vier Angstquadranten aufhält. Die jeweilige Angst zeigt sich in einem entsprechenden Verhalten [beispielhaft sind in der Vier-Quadranten-Grafik auf dieser Seite verschiedene Angstempfindungen aufgeführt]. Gelingt es, diesen Quadranten zu verlassen, ‚bevor die Angst ihn hat‘, so nutzt der Mensch seine Ressourcen zur Bewältigung einer Belastungssituation. Er zeigt einen veränderten Umgang mit sich selbst – ganz im Sinne des Aufrufs Viktor Frankls: ‚Man muss sich doch nicht alles von sich selbst gefallen lassen.‘

Die vier Strebungen des Menschen

MENSCHEN MIT NÄHESTREBUNG

- brauchen: Vertrauen, Bindung, Zuneigung, Sympathie, Mitmenschlichkeit, Geborgenheit, Zuneigung
- wirken: kontaktfähig, teambereit, ausgleichend, verständnisvoll, konfliktscheu, akzeptierend
- riskieren: Abhängigkeit, Ausnutzung

MENSCHEN MIT DISTANZSTREBUNG

- brauchen: Freiheit, Abgrenzung, Eigenständigkeit, Unverwechselbarkeit, Individualität, Intellekt, Unbeeinflussbarkeit
- wirken: autonom, sachlich, kühl, vernunftbetont, kritisch
- riskieren: Isolierung, Überforderung

MENSCHEN MIT DAUERSTREBUNG

- brauchen: Verantwortung, Zuverlässigkeit, Sparsamkeit, Pflicht, Planung, Vorsicht, Ziel, Gesetz, Kontrolle
- wirken: gründlich, pünktlich, verlässlich, systematisch, ordentlich, prinzipientreu
- riskieren: Chancenblindheit, Enttäuschung

MENSCHEN MIT WECHSELSTREBUNG

- brauchen: Abenteuer, Risiko, Leidenschaft, Reiz, Genuss, Temperament, Kreativität, Spontaneität, Phantasie, Improvisation, Unverbindlichkeit
- wirken: weltoffen, neugierig, suchend, relativierend, schnell
- riskieren: Oberflächlichkeit, Hektik

Riemann, F.:
Grundformen der Angst,
36. Auflage,
Reinhardt Verlag, 2006



Robert Farthmann, WertePraxis, spricht mit Peter Kowalsky, Geschäftsführer der Bionade GmbH.

Nach seinem Studium zum Dipl. Brau-Ingenieur an der Hochschule Weihenstephan wird Herr Kowalsky Technischer Leiter der Privatbrauerei Peter in Ostheim. Dort ist er an der Entwicklung von Bionade beteiligt und übernimmt ab 1997 zentrale Managementfunktionen für die Marktentwicklung von BIONADE.

WertePraxis: Herr Kowalsky, von der Erfindung der BIONADE bis zur beginnenden Internationalisierung sind 15 Jahre vergangen. Schaut man in die Entwicklungsgeschichte von Coca-Cola, so liest man, dass es für dieses Produkt fast dreimal so lange dauerte. Braucht man heute weniger Zähigkeit, um ein Original zu platzieren?

Kowalsky: Einerseits ja, denn durch die Geschwindigkeit der Medien kann man heute in viel kürzerer Zeit einen hohen Bekanntheitsgrad aufbauen. Gleichzeitig ist das Produktangebot insgesamt so groß, wie nie zuvor. Während man in den Gründerzeiten von Coca Cola quasi als Monopolist startete, springt man heute in ein Haifischbecken in dem es nur so vor bunten Angeboten wimmelt. Wer sich da in der öffentlichen Aufmerksamkeit länger als die berühmten 15 Minuten halten will, braucht eine starke Marke. Die wiederum bekommt man aber nur, wenn man etwas substantiell Neues und Eigenständiges schafft.

WertePraxis: Sie werben für Ihr Produkt mit dem Slogan „BIONADE, das weltweit einzigartige alkoholfreie Erfrischungsgetränk, das rein biologisch hergestellt wird“. Hier schimmern Werte wie Naturverbundenheit, Leichtigkeit, Weltoffenheit durch.

Kowalsky: Die Idee von BIONADE war eine sehr soziale, nämlich eine bessere Limo für alle zu produzieren - damals natürlich vor allem für Kinder. Biologisch hergestellt aus natürlichen und ökologischen Rohstoffen, nach einem eigenen Reinheitsgebot. Werte haben für uns einen sehr hohen Stellenwert. BIONADE ist der Versuch, mit Abstand gegenüber Mensch, Natur und Mitarbeitern zu wirtschaften. Das geht nur mit Werten.

WertePraxis: Wenn Sie in 20 Jahren gefragt werden: „Was haben Sie erkannt, was andere nicht erkannt haben?“ - was möchten Sie dann antworten können?

Kowalsky: Dass man ein Produkt oder eine Idee nicht gegen Etwas, also nicht gegen Verbraucher, Umwelt usw., sondern immer nur mit Etwas entwickeln und einführen kann. Und vor allem dass es letztlich immer die Kunden sind, die entscheiden, ob ihnen etwas gefällt oder nicht.



WertePraxis: Sie sind im Sternzeichen Fische geboren. Diesen sagt man Ahnungsvermögen, seelische Empfänglichkeit, Verantwortungsübernahme und das Streben nach Bewusstseinserweiterung nach. Jenseits allen Glaubens an diese Zuschreibungen:

Meinen Sie, dass menschlichen Qualitäten wie diese für die Pflege einer Marke wie BIONADE und den Aufbau eines Unternehmers wesentliche Erfolgsfaktoren sind?

Kowalsky: Um BIONADE aufzubauen, haben wir alle eine große Portion Idealismus und Mut gebraucht, der uns heute noch gut tut.

Wir stehen weiter vor neuen Aufgaben. Die müssen wir lösen, ohne dass wir hier Schablonen haben. Wir kopieren ja niemanden, sondern müssen einen ganz eigenen Weg suchen. Dieser Wille, täglich aus der Philosophie der BIONADE heraus das Richtige zu tun, ist für die große Aufgabe. Ohne Idealismus finden sie keine Antworten und ohne Mut können sie niemals einen eigenen Weg gehen und dem Zaudern anderer entgegentreten.

WertePraxis: Um neues zu entdecken nehmen Menschen einiges in Kauf. Sie stehen für ein Telefon geduldig in Schlangen oder bestellen weit vor der eigentlichen Veröffentlichung eine neue CD oder einen Harry Potter. BIONADE hingegen kann man zu Hause ordern und es wird dann mühelos ins Haus geliefert. Machen Sie es den Menschen nicht zu einfach?

Kowalsky: Alle Menschen die BIONADE entdeckten, haben das völlig freiwillig gemacht. Darauf sind wir sehr stolz, weil es dann eine echte Beziehung mit den Menschen ist und kein Produkt von erkaufte Werbung, die den Menschen etwas eintrichtern möchte, wonach sie gar nicht verlangen. Die Triebfeder unseres Erfolges war immer der Wille der Verbraucher. Die Nachfrage kam im Falle von BIONADE aus dem Markt und wurde nicht künstlich in den Markt hineinzudrängen versucht. Dies ist auch eine Form von Bio, einer natürlich gewachsenen Kundenbeziehung.

WertePraxis: Fredmund Malik meinte einst, es sei ein Irrglaube Innovation entstände in F+E-Abteilungen, brauche Kreativität oder Hightech, und schon gar nicht sei Innovation ein Privileg kleinerer Unternehmen. Wir fragen uns und Sie: braucht Innovation Zähigkeit?

Kowalsky: Ja, Innovation braucht Mut, Zähigkeit, Idealismus und gewisse Not, diese Dinge dann auch zu tun, was in F+E Abteilungen nicht gegeben ist.

WertePraxis: Herr Kowalsky, Sie wurden bei verschiedenen Awards zum Unternehmer des Jahres ausgezeichnet. Welches sind die für Sie persönlich bedeutendsten Werte?

Kowalsky: Das zu tun, was man für richtig hält, ohne dass man darauf schielt, damit etwas zu gewinnen. Denn wenn Sie das tun, können Sie nichts Außergewöhnliches leisten. Wenn Sie so etwas leisten wollen, passiert Ihnen nämlich zunächst fast immer das Gegenteil: Sie stoßen auf Unverständnis und Ablehnung. Jemand, der um des Gefallens anderer willens handelt, gibt an dieser Stelle meistens auf. Nur wenn Sie an diesem Punkt den Kontakt zu Ihren Werten nicht aufgeben, können Sie den entscheidenden Rest der Strecke gehen, der Sie zum Ziel führt.

WertePraxis: Viktor Frankl sagte einmal: „Man muss sich von sich selbst nicht alles gefallen lassen.“ Was kann ein Unternehmen wie BIONADE von einem solchen Satz eines Psychiaters lernen?

Kowalsky: Recht hat er! Wir sind nicht dazu geboren, dass wir all das machen müssen was andere uns vorschreiben oder wo andere glauben zu wissen, was gut ist oder nicht. Auch sich selbst gegenüber sollte man ehrlich gegenüber sein: häufig quält man sich selbst mit Dingen, die im Grunde nur die Erwartungen anderer erfüllen. Man sollte sich nicht selbst zu etwas zwingen von dem man nicht überzeugt ist. Umgekehrt sollte man sich nicht von seinem inneren Schweinehund besiegen lassen, wenn man eine Sache für wichtig und wertvoll hält.

WertePraxis: Das Thema ‚psychosoziale Gesundheit‘ wird als Metatrend in der gesellschaftlichen Entwicklung angesehen. Eine Facette dieses Trends ist das Bedürfnis nach Wellness, Fitness, Kommunikation - würden Sie sagen, dass BIONADE ‚trendy‘ ist oder gibt es noch einen weiteren Beitrag, dem Sie dienen?

Kowalsky: Genau für diese Anforderungen ist BIONADE damals entwickelt worden. Die Kombination aus Spaß und Gesundheit. Als wir auf den Markt kamen, waren es vor allem die reinen Spaßgetränke, die in waren. Wir waren somit out und fast am Ende, bevor wir überhaupt angefangen haben. Mit

dem veränderten Zeitgeist mehr in Richtung Gesundheit wurden wir plötzlich zum Vorreiter einer Entwicklung, die nun zahlreiche Nachahmer auf den Plan gerufen hat. Im Unterschied zu anderen, steckt in BIONADE ein eigenes Wertesystem. Dieses versuchen wir in aller Konsequenz zu leben, auch wenn vielen Verbrauchern dieses gar nicht bewusst ist. Das Thema Nachhaltigkeit nimmt bei uns intern einen zentralen Stellenwert ein, zum Beispiel indem wir regionale Landwirte motivieren, auf ökologische Landwirtschaft umzusteigen.

WertePraxis: Zum Schluss die berühmte Inselfrage in neuer Form: Ein Buch dürfen Sie mitnehmen und eine Musik - und in einer Flaschenpost dürfen Sie drei Sätze versenden. Wir sind gespannt - und danken schon jetzt für dieses Interview mit Ihnen.

Kowalsky: John Irvings ‚Die wilde Geschichte vom Wassertrinker‘ kommt mit und irgendwas Altes von AC/DC. In der Flaschenpost steht: Trinke nur, woran Du wirklich glaubst! Hör auf Dich! Glaub an Dich!

IMPRESSUM

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

AUTORINNEN UND AUTOREN

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

FOTOS

S 1	JockScott [www.photocase.de]	S 10	carlitos [www.photocase.de]
S 2	Erdbeertorte [www.photocase.de]	S 11	Mikromaus [www.photocase.de]
S 3	amazon.de	S 12	amazon.de
S 4	time. [www.photocase.de]	S 13	Bionade GmbH
S 5	akai [www.photocase.de]	S 16	amazon.de pischare [www.photocase.de]
S 6	Thomas K. [www.photocase.de]	S 17	Perspektivenwechsel Archiv
S 7	amazon.de	S 19	amazon.de
S 8	Hast du den Flow? [www.photocase.de]	S 20	amazon.de
S 9	commons.wikimedia.org		

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.

PORTRÄT

Zähigkeit und Entscheidungsstärke

Das Leben des Höhenbergsteigers Hans Kammerlander

Der Extrembergsteiger Hans Kammerlander will sämtliche zweithöchsten Gipfel der sieben Kontinente besteigen. Zwei davon hat er bereits bezwungen. Am dritten, dem Mount Logan (5956m – Alaska), lässt eine riesige Gletscherspalte seinen Gipfelraum zerplatzen. Doch Kammerlander gibt nicht auf – er weiß, dass er sein Vorhaben schaffen wird – mit der nötigen Ausdauer, die ihm zueigen ist und die ihm in seinem langen Bergsteigerleben schon manch unvergessliches Gipfelerlebnis ermöglicht hat. Doch dass Ausdauer allein oft nicht reicht, um ‚nach oben‘ zu kommen, zeigt uns ein Blick auf sein Leben.

Die Berge vor der Haustür

Kammerlander wird als letztes von sechs Kindern einer Bergbauernfamilie 1956 in Ahornach in Südtirol geboren, wo er nach wie vor wohnt. Früh verliert er seine Mutter, die älteste Schwester zieht ihn auf, der Vater ist als Schuhmacher nicht oft zu Hause. Bereits 1964 besteigt Hans eher zufällig seinen ersten Dreitausender, den Großen Moosstock (3059 m), weil er aus Neugierde einem Touristenpaar hinterherläuft, das ihn nach dem Weg gefragt hatte. Die Sehnsucht nach dem Bergsteigen ist geweckt, bereits mit 15 zieht er allein oder mit Freunden in die Berge der nächsten Umgebung, teilweise mit ungenügender Ausrüstung und nur vom Willen getragen, den Gipfel zu erreichen. Eine riskante Zeit, bis ihn sein älterer Bruder in einen Kletterkurs schickt.

Mit 21 Jahren legt er die Prüfung zum Bergführer ab. Reinhold Messner bietet ihm an, für seine Alpenschule Südtirol Touren zu übernehmen. Ab 1987 leitet Kammerlander für 15 Jahre diese Schule, bevor er sie an seine besten Bergführer weitergibt.

Gewagte Expeditionen

Kammerlander entwickelt sich zum perfekten Allround-Alpinisten, ist in den schweren Kletterrouten ebenso zu

Hause wie in den Eiswänden und den klassischen Nordwänden. Zum Höhenbergsteiger wird er 1982 durch das Einwirken von Reinhold Messner, der ihn zu einer Expedition einlädt. Es geht zum Cho Oyu (8188m, Asien), der Gipfel kann zwar nicht erreicht werden, doch Kammerlander wird in der Öffentlichkeit bekannt, erhält seinen ersten Sponsorenvertrag.

Messner schätzt an Kammerlander sein Kletterkönnen, die Kondition und seinen Instinkt, seine ruhige Art und die Fähigkeit, auch in kritischen Situationen nicht aus dem inneren Gleichgewicht zu kommen. Die beiden verwirklichen weitere ungewöhnliche Bergsteigerpläne, wie z.B. die berühmt gewordene Doppelgipfelüberschreitung. „Das war die erste Überschreitung zweier Achttausender überhaupt. Wir sind im Basislager los mit einem schweren Rucksack, sind dann innerhalb von drei Tagen auf den ersten Achttausender, nämlich auf den Gasherbrum II in Pakistan. Danach sind wir tagelang über einen sehr exponierten und natürlich auch sehr hohen Grat weiter zum zweiten Achttausender, zum Gasherbrum I, um dann nach acht Tagen fix und fertig im Basislager zurück zu sein. Wir hatten dabei absolut keine Hilfe von außen und hatten selbstverständlich auch keine Sauerstoffmasken. Solche Expeditionen sind, wie ich glaube, in der Alpingeschichte nicht allzu viele gemacht worden.“

Gemeinsam gelangen in den folgenden Jahren sieben Achttausender-Besteigungen. 1986 hat Reinhold Messner dann mit dem Lhotse (8516m, Asien) alle 14 Achttausender bestiegen. Kammerlander muss nun neue Partner für den Himalaya finden. Als leidenschaftlicher Skifahrer, der es bei zahlreichen Steilabfahrten in den Alpen zur Perfektion gebracht hat, keimt in ihm die Idee, auch an den höchsten Bergen im Himalaya die Ski einzusetzen. So erklimmt er 1990 zusammen mit seinem Freund Diego Wellig den Nanga Par-

bat (8125m, Asien) und wagt als erster eine Skiabfahrt vom Gipfel. „Seit dem Nanga Parbat hatte ich meine Bretter mehr oder weniger immer dabei und habe sie dann auch beim Abstieg eingesetzt. Manchmal ging es komplett auf den Skiern nach unten, manchmal auch nur einen Teil, ganz so wie es einem der Berg erlaubt.“

Entscheidungsstärke

Unter den vielen weiteren Gipfeln, die Hans Kammerlander sowohl im Himalaya als auch in Patagonien (teilweise für Filmaufnahmen) erklommen hat, sei einer noch besonders erwähnt: der K2 (8611m, Asien). Die Besteigung dieses Berges wirft ein besonderes Licht nicht nur auf Kammerlander's Zähigkeit und Hartnäckigkeit (denn zwischen 1994 und 2001 macht Kammerlander ganze fünf Anläufe auf diesen Gipfel), sondern auch auf seine Fähigkeit, im rechten Augenblick umkehren zu können. Diese sicherlich äußerst schwierige, mutige und selbstbewusste Entscheidung wird ihm nämlich 1999 nur 170m unterhalb des Gipfels des K2 abverlangt: das Seil geht aus, was einen ungesicherten Aufstieg durch den Lawinengang für ihn und seinen Partner bedeutet hätte. Kammerlander geht dieses Risiko nicht ein und kehrt – das Ziel zum Greifen nahe – dennoch um.

Bescheidenheit und Wandel

Hans Kammerlander hat bei zahlreichen Bergfilmen mitgewirkt, erzählt in verschiedenen Büchern und bei Davorträgen über seine Expeditionen und Bergerlebnisse und bleibt bei aller Berühmtheit sehr bescheiden. Die Zuhörer lauschen ihm gerne, seine Vorträge sind meist weit im Voraus ausverkauft. Wahrscheinlich, weil Kammerlander kein vorgefertigtes Skript abliest, sondern sich beim Erzählen an ein paar Stichpunkte und Notizen orientiert und direkt auf sein jeweiliges Publikum eingeht. „Ja, ich spüre schon auch ein bisschen, ob vielleicht mehr Kletterer im

Publikum sitzen, sodass ich dann das Klettern ein bisschen mehr in den Vordergrund schiebe, oder ob mehr Leute da sind, die vor allem an der Natur und der Kultur Freude haben. Ich mache ja keine Vorträge, um den Leuten zu sagen, dass ich da und dort der Schnellste gewesen bin.“

Interessanter Wandel in seiner eigenen Wahrnehmung: der Weg wird zum Ziel! Früher, in jüngeren Jahren, nimmt er den oft zweiwöchigen Anmarsch zu den Achttausendern als verlorene und eher lästige Zeit wahr: „Als ich jung war, habe ich fast nur den Berg gesehen; das war fast schon ein bisschen schade.“ Kammerlander genießt mittlerweile die Zeit bis zum eigentlichen Aufstieg ganz bewusst, es ist Zeit, in der er hautnah die Leute um ihn herum beobachten kann, zum Beispiel die einheimischen Träger, die ihm helfen. „Inzwischen geht es mir so, dass ich denke: Schade, morgen sind wir schon im Basislager!“

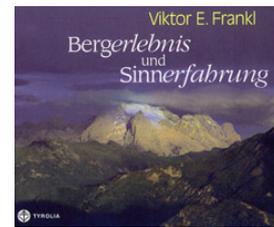
Quellen:

Pressebericht ‚Riesenspalte lässt Gipfeltraum zerplatzen‘ in: Dolomiten, 28.05.09, Seite 15

Auffermann, Ulli: Hans Kammerlander, Berge im Blut, 2006 auf bergnews.de

Zitate aus: „alpha-Forum“ vom 14.03.2008, 20.15 Uhr, entnommen: BR Interview mit Hans Kammerlander von Hans-Dieter Hartl, br-online.de

Lesetipp



Frankl, Viktor E.:
Bergerlebnis und Sinnerfahrung,
Tyrolia-Verlag, 2002

Die intensive Beschäftigung mit diesem Extrembergsteiger führt eines vor Augen: Hans Kammerlander ist es gelungen, bei aller Außergewöhnlichkeit seiner Unternehmungen und bei allen Gipfelerfolgen ein durchweg sympathischer, authentischer und einfach menschlicher Bergsteiger zu bleiben. Seine Ziele verfolgt er nicht verbissen, sondern er zeigt im richtigen Moment die notwendige Entscheidungsstärke. Ausdauer und Zähigkeit allein ließen ihn bisher nicht an den schwierigsten Bergen dieser Welt überleben, sondern vor allem sein Instinkt und sein Weitblick.

Hans Kammerlander ist davon überzeugt, dass er sein Vorhaben, die restlichen fünf zweithöchsten Gipfel der Kontinente zu besteigen, sogar noch in 2010 schaffen kann: „Aber ich habe keinen Stress - ich habe in den letzten Jahren wirklich gelernt umzukehren. Auch wenn ich das Gefühl habe, es müsste doch noch gehen. ... Ich habe ja die Möglichkeit wiederzukommen.“
[rr]



AUS DER GESCHICHTE

Das waren mal 20 Mark

Im Februar 2002 war es um die D-Mark als Zahlungsmittel endgültig geschehen. Allerdings lebt sie weiter in den Köpfen und Herzen der Deutschen. Der Euro konnte bis zum heutigen Tag die Sehnsucht nach der D-Mark nicht auflösen. Noch immer wird umgerechnet: „Der Eisbecher kostet € 9,80. Das waren mal fast 20 Mark.“

Über Jahre war die D-Mark das Symbol für Freiheit, Wohlstand und Heimat. Im negativen Sinn ist der Euro Symbol für all das, was wir häufig auch mit der EU verbinden: Ausufernde Bürokratie, die Furcht vor Jobverlagerungen gen Osten und die Angst vor einer Dominanz der großen Länder.

Geld ist ein besonderes Symbol für die Identität einer Nation, deshalb werden so häufig Portraits berühmter Landsleute auf den Banknoten abgedruckt. Allerdings wussten auch zu D-Mark-Zeiten nur die wenigsten Bürger, wer da auf den Scheinen abgebildet war.

Wenn der Euro heute noch kein Symbol für die EU ist, liegt das daran, dass ‚Europa‘ noch nicht angekommen ist, der Euro eine Währung eines noch ‚unfertigen‘ Kontinents ist

- und nicht daran, dass auf den neuen Banknoten keine Gesichter abgebildet sind.

Obwohl statistisch nachgewiesen ist, dass seit der Euroeinführung keine höheren Preisanstiege verzeichnet wurden als zu D-Mark-Zeiten, hat der Euro seinen Ruf als Teuro weg. Und der Teuro hält sich in der Tat zäh in den Köpfen: Die gefühlte Inflation ist immer noch deutlich höher als die reale. Eine Erklärung dafür ist, dass wir negative Ereignisse eher wahrnehmen als positive. Wenige echte Preisanstiege, wie sie etwa in der Tourismusbranche stattgefunden haben, werden generalisiert. Wenn wir erst einmal eine solche Vermutung haben, sammeln wir dafür Beweise und schränken unser Sichtfeld ein, um unseren Eindruck zu verhärten.

Am Beispiel der Zähigkeit der D-Mark wird klar, dass Werte nicht mit einem Handstreich verändert werden können. Wir alle kennen die logischen, wirtschaftlichen und guten Gründe für die Einführung des Euro. Trotzdem können viele Deutsche die gefühlsmäßige Verankerung der D-Mark nicht auflösen. Zumindest diejenigen nicht, die mit der D-Mark aufgewachsen sind. So zäh kann es mit der Zähigkeit sein. [ud]



5 DM alt _ Junge Venezianerin, nach einem Gemälde von Albrecht Dürer



10 DM alt _ Bildnis eines jungen Mannes, vermutlich frühes Bildnis von Lucas Cranach dem Älteren



20 DM alt _ Die Nürnberger Patrizierfrau Elsbeth Tucher, nach einem Gemälde von Albrecht Dürer



50 DM alt _ Männerportrait, nach dem Gemälde Mann mit Kind eines unbekanntes schwäbischen Meisters



100 DM alt _ Der Kosmograph Sebastian Münster, nach einem Gemälde von Christoph Amberger



500 DM alt _ Männerporträt, nach dem Gemälde Bildnis eines bartlosen Mannes von Hans Maler zu Schwaz



1000 DM alt _ Der Magdeburger Theologe Dr. Johannes Scheyring, nach einem Gemälde von Lucas Cranach d. Ä.



5 DM neu _ Bettina von Arnim (1785-1859) Schriftstellerin



10 DM neu _ Carl Friedrich Gauß (1777-1855), Mathematiker, Astronom, Physiker



20 DM neu _ Annette von Droste-Hülshoff (1797-1848), Dichterin



50 DM neu _ Balthasar Neumann (1687-1753), Baumeister des Barock



100 DM neu _ Clara Schumann (1819-1896), Komponistin und Pianistin



200 DM neu _ Paul Ehrlich (1854-1915), Mediziner und Serologe



500 DM neu _ Maria Sibylla Merian (1647-1717), Naturforscherin, Malerin



1000 DM neu _ Wilhelm (1786-1859) und Jacob Grimm (1785-1863), Sprachwissenschaftler und Sammler deutschen Sprach- und Kulturguts

AUS DER PRAXIS

Schweigen – einmal anders

10 Uhr in Deutschland. Es wird gemeet, was das Zeug hält, um dem Markt, der Krise, den Zahlen irgendwie Herr zu werden. Das war vor 15 Jahren so, so ist es heute und vermutlich auch übermorgen.

Den Zeitgeist treffen, die Performance-Benchmark setzen, die Rendite schaffen – das wird auch dann noch wichtig sein, wenn die Unternehmen ‚grüner‘ geworden sind. Wenn Sinn stiftendes Handeln das rein Zweckdienliche ersetzt hat. Wenn aus dem Homo Oeconomicus ein Homo Spiritualis geworden ist. Auf dem Weg dahin wird unendlich viel kommuniziert. Und wie wir spätestens durch Watzlawick wissen, können wir nicht nicht kommunizieren – also kommt der Mensch auch in seinem hörbaren Schweigen ganz schön mit sich ins Gerede. Schlagen diese ‚Gespräche mit sich selbst‘ in ein inneres Klagen um, also in eine auf Dauer nicht angemessene Auseinandersetzung mit dem, was zu tun ist, dann wird diese Haltung zum Risiko für den Einzelnen, für das Kollegium, für das Unternehmen. Die Folge sind ein Handlungsstarrkrampf, das Phänomen der Procrastination [Aufschieberitis] oder eine Schonhaltung im Sinne eines „sollen die Kollegen doch“.

Die ‚Lösung‘ liegt in einer Musterbrechung, in der Erkenntnis, dass je abhängiger ein Mensch sich von sich selbst erlebt, er immer unfreier wird. Und je freier ein Mensch wird, er sich umso abhängiger von etwas machen kann. Freiheit wird damit zur Voraussetzung von Bindung. Etwas von sich mitzuteilen, etwas gemeinsam zu machen und sich zu vereinigen – was im Kern communicare bedeutet – hat Bindungscharakter.

Freiheit und Angstfreiheit sind keine Selbstverständlichkeit mehr in der innerbetrieblichen und zwischenmenschlichen Wortfindung – im Gegenteil, nach Jahrzehnten der Kommunikationstrainings haben viele das ‚gute Gespräch‘ verlernt. Es kann daher hilfreich

sein, eine kommunikative Form zu finden, die eine neue Freiheit ermöglicht, ohne dabei sich der gängigen Rituale der Bindung [„wer fragt, der führt“ – „wer zahlt, hat das Sagen“ – „das letzte Wort haben“ – „Ober sticht Unter“ ...] unterziehen zu müssen.

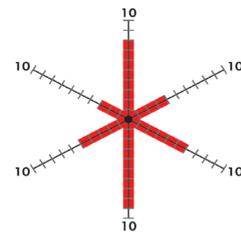
Schweigen ist Gold

Eine erprobte Form ist die Schweige-Intervention als Möglichkeit eines Ausdrucks persönlicher Empfindungen. Der „Ted“, die Stimmabgabe via Mausklick, ist beispielsweise eine solche Form. Eine andere – persönlichere – ist die ‚Skalierung im Raum‘. Hier werden zum Beispiel Mitarbeitende in einem Projekt mit ‚Kommunikationsschwierigkeiten‘ gebeten, die sie bewegenden Themen und Fragen so zu formulieren, dass sie sich zur Meinungsbildung bei anderen Personen eignen. Bewährt haben sich dabei Formulierungen mit Entscheidungscharakter, wie „Werden Sie die vereinbarten Ziele erreichen?“, „Fühlen Sie sich Ihren Stärken gemäß eingesetzt?“, „Wollen wir zuerst diesen Projektschritt gehen?“ o.ä.. Ohne zu sprechen werden diese Fragen individuell entschieden, skaliert und die persönliche Bewertung durch einen Prozessmoderator ebenso schweigend visualisiert.

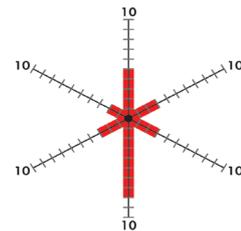
Die Grafik rechts zeigt beispielhaft den Verlauf der Methode auf. Sechs Personen werden nach und nach durch Fragen geführt und die Antworten visualisiert. Das Ziel besteht darin, eine allseits akzeptierte Antwort auf eine relevante Frage zu erhalten, mit der die Gruppe arbeitsfähig wird. Dabei soll ‚0‘ absolute Ablehnung und ‚10‘ absolute Zustimmung bedeuten.

Die im kritischen Sinne des Wortes Zähigkeit schlummernden Vergeudungspotenziale an Zeit, Missdeutungen oder Blockaden, die durch Vergangenheitserlebnisse individuell entstanden sind, werden konstruktiv vermieden. Ein – durch welche Ursachen auch immer – angespanntes System von ‚Kom-

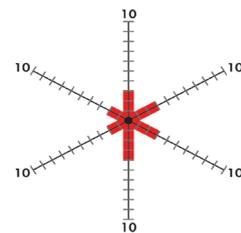
Besprechen wir hinreichend, was für unseren Projekterfolg wichtig ist?



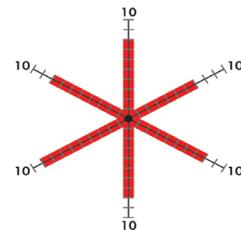
Ist der Arbeitsablauf im Teilprojekt 4711 konfliktfrei gestaltet?



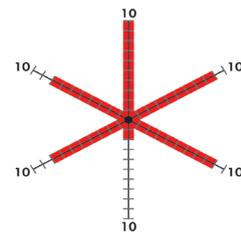
Haben wir ein robustes Monitoring im Teilprojekt 4711 etabliert?



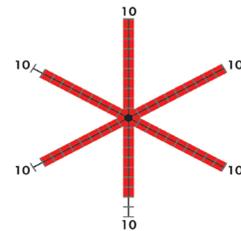
Wäre eine Stärkung des Monitorings geeignet, das Teilprojekt 4711 zu stützen?



Kann eine personelle Ressourcenverlagerung erfolgen, um das Monitoring zu stärken?



Wäre es dienlich, würden wir Herrn Maier aus dem Projekt 4712 für das Monitoring gewinnen?



munikanten' wird gelockert, in Handlung versetzt und würdevoll behandelt. Und was kommt nach dieser Freiheit des Schweigens? Vielleicht zuerst der Wunsch nach mehr. Und vielleicht schon bald eine neue Kommunikation im Sinne einer ‚Verantwortung, sich zu äußern‘. Sie möchten mehr über diese Methodik erfahren? Das Team der WertePraxis informiert Sie gerne.

Sie wünschen Lesestoff ‚für´s Gegenteil‘? Für Business-Kommunikation ohne Substanz? Dann lassen Sie sich bitter vergnügen durch das Buch ‚Das Meeting‘ von Laurent Quintreau:

... das Meeting kann beginnen. Am Tisch elf Manager eines internationalen Unternehmens. Rorty, der Vorstandsvorsitzende, präsentiert Zahlen, Budgets und Umstrukturierungspläne, doch die Gedanken seiner Topleute schweifen nur allzu gern ab. In elf inneren Monologen werden intimste Einblicke gewährt: Während sich die Meyer mit Tranquilizern ruhig stellt, sieht sich de Vals schon auf dem Chefessel, der lamentierende Tissier wird von seinen Hämorrhoiden, Choleriker Stoeffler gar von Mordgelüsten geplagt. So verschieden ihre Fantasien auch sind – in ihrer Hoffnung auf Karriere und in ihrer Panik vor der Entlassung sind sie sich alle gleich... .

Der Autor Laurent Quintreau ist Art-director und Texter im französischen Werbeunternehmen PUBLICIS und war Mitbegründer der einflussreichen Avantgardezeitschrift Perpendiculaire. ‚Und morgen bin ich dran. Das Meeting‘ ist sein erster Roman, für den er mit dem Prix du Premier Roman Les Mots Doubs, dem Preis für das beste französischsprachige Debüt, ausgezeichnet wurde. [rsd]



Quintreau L., Schulz O.I.: Und morgen bin ich dran. Das Meeting, Unionsverlag, 2009

‚Attitude is Altitude‘ Das ungewöhnliche Leben des Nick Vujicic

Ein Schlüsselerlebnis im Leben von Nick Vujicic ist die Begegnung mit Viktor Franks Buch: Trotzdem Ja zum Leben sagen. Ein Psychologe erlebt das Konzentrationslager.

Vujicic wurde am 4. Dezember 1982 in Melbourne/Australien geboren mit der sehr seltenen Krankheit Tetra-Amelia. Diese Krankheit bedeutet, ein Leben ohne Arme und ohne Beine zu bestehen. Was dies für ein Kind bedeutet, das aufgrund der Behinderung keine normale Kindheit erleben kann, keine normale Schule besuchen kann, ist unermesslich. Erst später gab es in Australien eine Gesetzesänderung, die dem jungen Nick den Besuch einer normalen Schule ermöglicht hat. Dort lernte er mit einer großen Zehe eines Fußes, der direkt mit dem Rumpf verwachsen ist, den PC zu bedienen, zu telefonieren, Ball zu spielen, zu Schwimmen und anderes mehr.

Nick wurde von seinen Mitschülern schikaniert, sein Leben wurde zur Qual. Es ist nicht verwunderlich, dass er depressiv wurde und nicht mehr leben wollte. Seine Mutter half ihm mit Zeitungsartikeln, die von Menschen mit körperlichen Behinderungen berichte-

ten. Er lernte zu verstehen, dass er nicht der einzige Mensch war, der unter den schwierigsten äußerlichen Bedingungen zu leiden hatte.

Im Alter von 17 Jahren begann er öffentlich zu reden, und er gründete den Verein „Life without Limbs“. Mit 21 Jahren graduierte er von der Highschool und begann zu reisen. Er hielt Motivationsreden in Schulen, kirchlichen und nichtkirchlichen Organisationen. Er hat bisher über 2 Mio. Menschen direkt erreicht auf vier Kontinenten – Australien, Asien, Afrika, USA.

Auf YouTube finden Sie Videos mit Nick Vujicic. Eins haben wir auf der Website www.wertep Praxis.de bereitgestellt.

Die Aufnahme wurde während einer Veranstaltung vor Jugendlichen in Hongkong gedreht. Trotzdem kräftig Ja zum Leben sagen und niemals aufgeben – das ist für Vujicic die Antwort, die er seinem Leben gibt. Nicks zentrale Themen bei all seinen Motivationsvorträgen lauten: Perspektiven, Visionen, Wahlmöglichkeiten. Und er ist der lebende Beweis für den Wert und Sinn dieser Themen. Er hat sie verwirklicht! [ud]

NACHGESINNT

Wer will schon gerne ‚Weichei‘ genannt werden? Eigentlich doch niemand – oder? Um erfolgreich zu sein, braucht man ‚Steherqualität‘. Mit ihr verbunden ist die Fähigkeit, sich zu überwinden und die Dinge zu tun, die andere lieber nicht tun. Und zudem immer wieder aufzustehen, wenn man gefallen ist. ‚Einmal mehr aufstehen!‘ – das ist das Rezept aus den Erfolgsbüchern, das macht den ‚Selfmade-Millionär‘ aus, der in seinem Leben schon einmal pleite war und trotzdem nicht aufgab.

Die Einen stehen immer wieder auf – die anderen bleiben am Boden liegen! Dies soll auch der feine Unterschied zwischen dem Sieger und dem Verlierer sein. Bei diesem Gedanken kommt mir der Satz eines Schweizer Coachs und Trainers in den Sinn: „Glück ist eine Überwindungsprämie!“ Ob er damit Recht hat? Sich zu überwinden – das soll mich glücklich machen? Ich erreiche also mit Zähigkeit mein Ziel und bin dann glücklich?

Betrachte ich meinen früher praktizierten Boxsport, so weiß ich, dass hier durch einen guten Treffer aus einem Hardliner urplötzlich ein Weichei gemacht werden kann. So sieht es zumeist die Mehrheit des Publikums. Aus eigener Erfahrung kann ich berichten, dass es durchaus sinnvoll sein kann, liegen zu bleiben und sich den Buhrufen des Publikums zu ergeben. Dann muss ich mir zwar gefallen lassen, als Weichei zu gelten. Dennoch war es in solchen Momenten für mich und meinen Körper das Sinnvollste, was ich tun konnte. Stets die Möglichkeit zu haben, eine sinnvolle Entscheidung zu treffen – dies ist für mich ‚Glück‘. So ist es für mich glücklich, auch meiner Sanftheit eine Chance geben zu dürfen. Um dann wieder dort Zähigkeit zu beweisen, wo mit ihr ein hohes Gut erreicht werden kann. Zäh – sanft – Ying – Yang – Hardliner – Weichei – das ist Reichtum, und nicht nur Prämie. [rf]

RIECHENSWERT

Nichts für zähe Gelenke

Los jetzt, raus auf die Tanzfläche. Odo7 ist da. Knackiger Sound und Licht, das die Stimmung hochfährt. Aber mit etwas Glück finden Sie das ja auch in einer Disco in Dormagen? Nein, hier ist ein Gesamtkunstwerk zugegangen. Odo7 ist die ‚Dritte Dimension‘ des Entertainments, er ist der Aroma-DJ. Zu Pink, Madonna oder Coldplay im Ohr kommen Limette, Ambra und frisches Holz in die Nase. Odo7 heizt ein und kocht sein Musiksuppen mit diversen Heizplatten und Luftquirls. Die Wirkung ist limbisch, die Stimmung einfach fröhlich-toxisch, und wenn Sie nach Hause kommen, fragt Sie sicher jeder, bei welcher Duft-Vernissage Sie heute wohl gewesen sind. Leider kann man sich das Ganze nicht konservieren. Und wenn Sie dann den Österreicher Odo7 wiedersehen wollen, dann kann es sein, dass Sie weit reisen müssen. Der Mann ist heute in London und morgen in Hongkong – aber was tut man nicht alles gegen zähe Gelenke. www.odo7.com

LESENSWERT

Flächenland



125 Jahre alt ist die Geschichte vom Flächenland. Hier haben die Bewohner die Gestalt zweidimensionaler, geometrischer Formen. Der Erzähler ist ein ‚Quadrat‘. Er gehört der bürgerlichen Mitte an und berichtet, wie es Dreiecke, Trapeze oder Kreise schaffen, einander wahrzunehmen und zu deuten. Bereits der Umgang im miteinander der Zweidimensionalität gestaltet sich anstrengend und zuweilen konfliktär – wie im Leben.

Im zweiten Teil des kleinen Buches besucht das Quadrat im Traum das eindimensionale Linienland. In dieser Welt sind die Bewohner unterschiedlich lange Strecken auf einer Geraden. Das Quadrat versucht vergeblich, den König von Linienland davon zu überzeugen, dass es noch eine weitere Dimension gibt. Traurig kehrt es in seine Welt zurück.

Dort trifft es eine Kugel, der es ihrerseits erst nach zähem Bemühen gelingt, das Quadrat von der Existenz einer dritten Dimension zu überzeugen. Sie nimmt das Quadrat mit zu einem ‚Rundflug‘ über dessen zweidimensionale Heimat. Das nun voller neuer Erkenntnisse motivierte Quadrat, strebt jetzt danach, vier- und höherdimensionale Welten zu skizzieren. Dies jedoch verärgert die Kugel. Sie weist das Quadrat ab und bringt es zurück in seine Welt. Dort versucht es, den Mitbewohnern von ‚Flatland‘ das neue Wissen zu vermitteln, bringt das System jedoch völlig in Verwirrung und wird letztlich als Störenfried eingekerkert.

Im letzten, dritten Teil begegnet das Quadrat dem eindimensionalen Punkt. Dieser kennt nur sich selbst und lebt seinen Narzissmus genüsslich aus ... - eine vergnügliche Geschichte, die Sie einfach selbst einmal lesen sollten.

Abbott E. A., et al.: Flächenland, Rabaka-Publishing, 2009

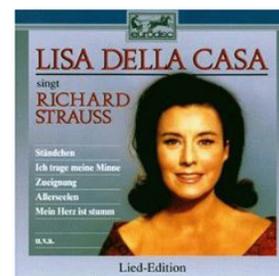
HÖRENSWERT

Zum 90. von Lisa Della Casa

Lisa Della Casa – ein Name wie Poesie, eine Musik wie Poesie. Richard Strauss entdeckte sie und mit ihr eine der Großen der Oper. 1919 in der Schweiz geboren, mit fünf zum ersten Mal auf der Bühne, 1947 ihr internationaler Durchbruch auf den Salzburger Festspielen, wo sie die Zdenka in Richard Strauss' Oper Arabella spielte. Zahllose Auszeichnungen sind mit ihrer Leistung verbunden.

Mit 55 Jahren beendete sie abrupt ihre Karriere – zur Überraschung der Klassikwelt, war Lisa Della Casa doch stets hart im Nehmen.

Weder Grippe, Bänderrisse noch selbst eine Aneurysma-Operation am Gehirn, der sich ihre Tochter unterziehen musste, waren für sie Grund genug, nicht über sich selbst hinauszuwachsen. Lisa Della Casa – das Leben einer der bedeutendsten Sopranistinnen aller Zeiten und ein Lebenswerk, das in Ihrer Musiksammlung nicht fehlen darf.



WertePraxis – das Original.

Das erste Online-Periodikum zum Angewandten Wertemanagement in Anlehnung an die Sinntheorie Viktor Frankls.

Am 15. November kommt die Ausgabe IV.

Abonnieren auch Sie kostenlos und werbefrei die WertePraxis auf der Website

www.wertep Praxis.de

DENKENSWERT

Einschüchterung

Von Wechseljahren weiß der Kenner,
Dass sie gefährlich auch für Männer.
Schon naht – sonst abhold der Verrohung –
Der Fachmann mit massiver Drohung:
Sie haben Sand in den Gelenken!
Sie können nicht mehr richtig denken!
Sie haben Kribbeln in den Beinen!
Sie fangen grundlos an zu weinen.
Sie sind versucht, sich selbst zu töten,
Sie leiden unter Atemnöten,
Schweiß rinnt von ihnen, ganze Bäche!
Sie fürchten sich vor Manneszimmern!
Sie haben Angst vor Frauenflimmern!
Schlaflosigkeit und Nervenzucken,
Fußkälte, Kopfweh, Schwindel, Jucken,
Ihr Herz beginnt zu klopfen, jagen,
Müd sind Sie, nieder-, abgeschlagen!
Der Ärmste, der dies schauernd liest,
Kriegt's mit der Angst und sagt: „Na, siehst!“
Und nimmt – das war der Warnung Willen –
Ab heut die guten Knoblauch-Pillen.

Eugen Roth