



WILLE

Editorial

Ralph Schlieper-Damrich wirft ein Licht auf das kleine Wörtchen ‚selbst‘ und ermuntert zur ‚Logopsychie‘.

Wille zur Handlung

Robert Farthmann plädiert für konkret erlebbare Handlungen statt für geäußerte Willensbekundungen - insbesondere in Zeiten schneller Veränderungen. Und Susanne Vathke geht mit Ihnen nicht über den Jordan, sondern über den Rubikon und zeigt auf, was wir auch heute noch von Cäsar lernen können.

Wertevolle Wege

Regina Radlmair und Ulrike Demmel stellen Ihnen wieder wertevolle Wege spannender Menschen vor. Diesmal sind es Frida Kahlo und Sir Charlie Chaplin.

Interview

WertePraxis spricht über den Wert des Willens mit Eberhard Gienger, einst Weltmeister am Reck und Sportler des Jahres.

Diagnose des Willens

Die Osnabrücker Persönlichkeitsdiagnostik von Professor Julius Kuhl ist bestens geeignet, um die Ressourcen zur Willensbildung zu messen. Ralph Schlieper-Damrich nutzt das Verfahren und stellt das Konzept hier vor.

Willenskräftige

Viktor Frankl postuliert auch einen Sinn im Leid. Vier willensstarke Menschen haben diesen Sinn entdeckt. WertePraxis stellt sie vor als gutes Beispiel für viele andere, die die Kunst der Überwindung gelernt haben.

Üble Führungskultur

Ralph Schlieper-Damrich fragt, ob Fieslinge und Mieslinge in Organisationen ihr Verhalten wirklich wollen.

... und die Unterhaltung kommt auch nicht zu kurz.

Das Autorenteam hat für Sie wieder einige Tipps zusammengestellt.

Werte Leserin, werter Leser!

Ich wünsche mir eine gute Beziehung zu einem anderen Menschen. Aber *will* ich sie auch? Ich wünsche mir mehr Anerkennung für meine Leistung. Aber *will* ich sie auch? Ich wünsche mir größere Freiheitsgrade. Aber – *will* ich sie auch? Zwischen wünschen und wollen erscheint eine größere Kluft als umgangssprachlich angezeigt.

Zumeist wird davon ausgegangen, dass der, der sich etwas wünscht, das Gewünschte auch will. Was aber, wenn man sich zum Beispiel Tage der Erholung wünscht, dann jedoch nichts dafür tut, damit dieser Wunsch in Erfüllung geht – wenn dem Wunsch keine Handlung folgt? Wie wird also aus einem Wunsch ein Wille? Für Führungskräfte ist diese Frage zentral, wünschen sich doch viele ihrer Mitarbeitenden einen sicheren, gestaltungsreichen, finanziell interessanten, zukunftsrobusten Arbeitsplatz. Aber – *wollen* sie ihn auch?

Herr, mein Wille geschehe.

Höhere Tiere haben Wünsche. Sie hemmen die Erfüllung eines Wunsches zugunsten der Erfüllung eines anderen, oder anders ausgedrückt: Ein Trieb siegt. Zutiefst menschlich ist hingegen das Vermögen, eigene Wünsche bewerten zu können und über den Vollzug der Bewertung etwas als *wollenswert* anzusehen. Mit der Art seiner Wunschbewertung bezieht sich der Mensch auf sich selbst. Einer Wunschbewertung geht immer eine Selbstbewertung voraus. Wünsche ich mir eine anspruchsvolle Projektstätigkeit und bewerte dazu eine vorliegende Option, dann bewerte ich zuerst Aspekte meiner selbst, insbesondere meine Gefühle. Erst dann setze ich aus dieser Wertung heraus Energien frei, die als fester Wille, diese Tätigkeit auch auszuüben, interpretiert werden können.

Gewolltem Handeln geht also Selbstbewertung voraus und diese Bewertung kann *quantitativ* und *qualitativ* vollzogen werden.

Eine quantitative Selbstbewertung fin-

det zum Beispiel dann statt, wenn ich meine Kompetenzen, mein Wissen in den Vergleich mit anderen Personen rücke, die sich wie ich eine bestimmte berufliche Tätigkeit wünschen. Oder wenn ich reflektiere, wie viel ich in meine Qualifizierung investiert habe und nun einen Gegenwert für diesen Aufwand erwarte.

Eine qualitative Selbstbewertung hingegen wird offenkundig, wenn ich zum Beispiel eine Bewerbung für eine

Eine starke, qualitative Wertung gibt Auskunft über das ‚Wozu ist die Handlung gut‘, eine quantitative über ‚Welchem Zweck dient die Handlung?‘ Unter einem Zweck verstehen wir den Grund für zielgerichtete Handlungen unter dem Einfluss einer erwarteten Wirkung, die so stark ist, so dass das Bestreben, das Ziel zu erreichen, mit einer dafür ausreichenden Ressource unterstützt wird. Wer also etwas bezwecken will, muss auch die dem Zweck gemäßen Mittel wollen. Wer



Ein starker Wille versetzt auch Pferde.

Tätigkeit zurückziehe, um damit einer anderen Person zu helfen, ein existenzielles Problem zu lösen. Der Wille zur Hilfe steht dann höher als der Wunsch für eine berufliche Tätigkeit. Willentlich derart zu handeln, dabei gegebenenfalls auch negative Gefühle zu überwinden [vielleicht, weil die andere Person sich zu einem früheren Zeitpunkt mir gegenüber nicht angemessen verhielt], erhält zumeist andere Zuschreibungen von Dritten wie: edel, tief, reif, frei, groß, stark.

Als aktuelles Beispiel für eine jüngst vollzogene qualitative Selbstbewertung sei der Entscheidungsprozess der Bischöfin Margit Käßmann genannt.

die Mittel nicht einzusetzen bereit ist, der will nicht – der wünscht bestenfalls.

Unter einem Sinn verstehen wir den ‚guten‘ Grund für wertebasierte Handlungen unter dem Einfluss einer stets gegebenen Wahlmöglichkeit, wobei sich der Handelnde in seiner sinnerfüllten Wahl einer anderen Person oder Sache hingibt. Wer dieses Gute nicht anzustreben bereit ist, der will nicht zutiefst – der bezweckt bestenfalls.

Wünscht sich eine Person nun eine berufliche Tätigkeit und artikuliert sie dabei eine *quantitativ* geprägte Selbstbewertung, so wird sie das, was sie wünscht, bereits als gut [im Sinne ‚gut

für meine Zwecke'] deuten. Wünscht sie auf der Basis einer *qualitativen* Selbstbewertung, so kann sie erkennen, ob die Erfüllung des Wunsches für die Verwirklichung eigener, ihrem Wesen entsprechender Werte förderlich ist – letztlich, ob sie eine bestimmte Art von Person sein *will*.

Bemerkt sie dabei, dass der Wunsch zum Beispiel nach einer bestimmten Tätigkeit im Unternehmen sie selbst kompromittiert – vielleicht weil ein Streben nach Erfüllung dieses Wunsches wesentlich zu einer seelischen Verletzung einer anderen Person führen würde –, so kann sie wollen, dem Wunsch nicht weiter zu folgen. Eine solche Person kann sich selbst gegenüber ein Veto einlegen. Oder nach Viktor Frankl: Sie muss sich von sich selbst doch nicht alles gefallen lassen.

Wann haben Sie zum letzten Mal zu sich selbst gesagt: Herr, mein Wille soll nicht geschehen?

Editorial

„Im Gegensatz zum Tier sagt dem Menschen kein Instinkt, was er tun muß, und im Gegensatz zum Menschen in früheren Zeiten sagt ihm keine Tradition mehr, was er tun soll – und nun scheint er nicht mehr recht zu wissen, was er eigentlich will.“

Viktor Frankl, dessen Haltung zum Willen des Menschen diese Frühlingsausgabe der WertePraxis fundiert, fasst mit diesem Satz einen hochkomplexen psychologischen Sachverhalt zusammen. Eine naturgegebene Steuerung des Menschen im Sinne einer hirnpfysiologisch fest verankerten, instinktbasieren Handlungs- oder Verhaltensweise ist nicht gegeben. Ein Mensch ‚muss‘ gar nichts. Und die kulturelle Pluralität in unseren heutigen Lebensformen vermittelt zu geringe Navigationskräfte, als dass sich Menschen an etwas ‚per se‘ fest anlehnen könnten, so wie es noch in unserer Großelterngeneration traditionell üblich war. Der Mensch steht heute vor einer Aufgabe, die einfach klingt, für die jedoch viele Menschen noch nicht ausreichend gerüstet scheinen. Der Mensch hat die Aufgabe, zu wissen, was er selbst will.

Der Wille kontrastiert den Wunsch. Das Wesentliche kontrastiert das Wichtige.

Wie will sich der Mensch hier und jetzt, selbst und von Dritten verstanden wissen? Was will er wollen? Was will er sein, bei der Vielzahl der möglichen Weisen zu sein? Wie steht er zu dieser Willensfreiheit, und wie geht er um mit seiner Willensverantwortung? Viktor Frankl entlässt den Menschen nicht aus dieser Klärung, und das macht ihn zu einem ‚gefühl‘ harten Reflexionspartner. Wenn er dazu einlädt, dass Menschen ihren Sinn im Leben ergründen, dann ist dieser Prozess für ihn zutiefst human. Eine Generation vor seiner Zeit, galt es noch als krank, wenn ein Mensch sich diese Frage stellte. Heute darf man sagen, dass seelisches Leid eher entsteht, wenn diese Frage nicht geklärt ist, die Frage: Weiß ich selbst, was ich selbst will.

Psycho-Logie – Logo-Psychie

Das will ich! Das will ich selbst! Spüren Sie bei diesen beiden Sätzen einen Unterschied? Hier ein Angebot für eine Ordnung.

Das will ich: ‚wichtig‘.
Das will ich selbst: ‚wesentlich‘.

Das will ich: ‚Ziel‘.
Das will ich selbst: ‚Wert‘.

Das will ich: ‚Reaktion‘.
Das will ich selbst: ‚Aktion‘.

Das will ich: ‚Haben‘.
Das will ich selbst: ‚Sein‘.

Das will ich: ‚Psyche‘.
Das will ich selbst: ‚Geist‘.

Das will ich:
‚Alternativen abwägen und entscheiden‘.
Das will ich selbst:
‚Bedeutungen klären und entscheiden‘.

Das will ich: ‚frei‘.
Das will ich selbst: ‚frei und verantwortlich‘.

Ein Mensch, der im Einklang mit sich selbst etwas will, interpretiert sich, er ‚legt sich aus‘, er wertet stark und sich selbst sicher. Frankl hierzu: „Der Mensch ist nicht frei von Bedingungen. Er ist überhaupt nicht frei von etwas, sondern frei zu etwas. Er ist nämlich frei zu einer Stellungnahme, dazu, so oder so zu den Bedingungen Stellung zu nehmen, und dafür wie er zu ihnen Stellung nimmt, ist er nicht nur frei, sondern auch verantwortlich.“

„Ich weiß, dass ich selbst das will.“ – Ein solcher Satz bereitet Dritten nicht selten Angst und Kopfzerbrechen. Wer weiß, was er will, entzieht sich partiell dem Einfluss von Macht und Kontrolle. Da kann schon einmal kollidieren, was einem Unternehmen zwar wichtig, einem Mitarbeitenden aber nicht wesentlich ist – einen solchen Kontrast auszuhalten, zu gestalten, einen guten gemeinsamen Weg zu finden, nennen wir sinnzentrierte Führung.

AUS DEM INHALT

Editorial Wille	3
Wertevolle Wege – Frida Kahlo	5
Reflexion – Wille	6
Psychologie I – Wille	8
Werte live – Persönlichkeiten des Willens	9
Psychologie II – Willensdiagnostik	10
Unternehmen live – Wille und Handeln	13
Wertevolle Wege – Sir Charlie Chaplin	14
Interview Eberhard Gienger, MdB	15
Werte live – Führungskultur	17
Werte live – Glück	19
Mixtum Compositum	20

Das eigene Wesentliche überhaupt erst einmal zu klären, ist der erste Schritt einer sinnzentrierten Selbstführung. Formt der Sinn den Tag eines Menschen, dann stützt sich sein Handeln, Entscheiden, Verhalten, Kommunizieren auf seinem individuellen Logos [Sinn, das Geistige] und dies stabilisiert die psychische und physische Verfasstheit des Menschen. Dieser Mensch ist mit sich selbst im Einklang.

Kurz: Der Logos wirkt auf die Psyche. Sinn erhält einen Menschen psychisch gesund. Das Wissen um diese Prozesse vom Geistigen ins Psychisch-physische nenne ich *Logopsychie*.

Das Herauskristallisieren dieser gesunden geistigen Ressourcen wird durch sinnzentrierte Therapie-, Coaching-, Seelsorge- oder Führungsleistungen unterstützt.

Das Erleben und Verhalten eines Menschen, seine Entwicklung und seine Bedingungen zu erklären, ist das Wissen der *Psychologie*.

Der Logos betrachtet Wünsche anders als die Psyche. Er betrachtet sie werthaft, nicht zweckvoll. Wenn es mein Wunsch ist, beruflich voranzukommen, dann sagt die Psyche: Wähle das, was dir Spaß bereitet. Der Logos: Wähle das, was dir Freude bereitet. Die Psyche sagt: Wähle das, was Dir das meiste Geld bringt. Der Logos: Wähle das, was Dir das Geld bringt, um es in Hingabe für Menschen oder Themen einsetzen zu können. Die Psyche sagt: Tue was für Dein Ego. Der Logos: Tue Du es.

Mir ist dieses Kräftespiel gut bekannt. Soll das Ego siegen? Oder soll das Selbst gewinnen? Frankl rang auch damit, und er erzählte einmal [schmunzelnd], dass er sich darüber in einigen Situationen so sehr ärgerte, dass er ein paar Wochen mit sich selbst nicht mehr gesprochen habe.

Im Kern geht es um einen Streit in der ‚Selbstinterpretation‘. Will ich mir von meinem Ego alles gefallen lassen? Wenn ich es überwand, war mir klar: Ich war in der Lage, meine Wünsche

zu bewerten, sie zu beleuchten, sie zu verantworten, sie zu be‘fühlen‘. Ich wusste dann, dass ich *wollte*. In diesen Momenten war ich in meinen Werten. Und die Überwindung zu mir selbst fühlte sich für Andere zuweilen radikal an.

Sartre behauptet, es gäbe keinen Weg, um durch Vernunft zwischen *irgendwelchen* und *guten* Gründen zu entscheiden. Wer sich selbst eine sinnvolle Richtung gäbe, wähle radikal. Wer es in existenziellen Situationen nicht tue, verfehle sich. So wie die junge Braut, die vor einem Bremer Standesbeamten auf die Frage nach dem „Willst Du ... zu Deinem Mann nehmen“, meinte: „Ja, wenn es denn sein muss.“ Worauf der Standesbeamte erwiderte: „Frau ..., diese Antwort ist nicht würdig genug für die Entscheidung, die sie mit ihr treffen wollen. Ich erkläre die Heirat für nicht vollzogen.“ Eine staunende Hochzeitsgemeinschaft blieb zurück, und die Braut durfte – hoffentlich – in der Folge ver-,zweifeln‘, also ihren Zweifel überwinden.

Weniger lapidar wird das Wollen in Dilemmata und Krisen, insbesondere, wenn in solche Situationen moralische Erwartungen einwirken. Aus einem Wollen wird dann oft ein ‚wenn ich könnte, wie ich wollte‘. Will sagen: ‚ich handele im Sinne einer Verpflichtung, der ich meine, mich nicht entziehen zu können.‘ Frankl zustimmend gibt es fraglos solche Bedingungen, die ein Mensch als Verpflichtung erlebt und die konträr zu seinem tiefen Willen stehen. Nicht nur das Königskind kennt diese tiefsten seelischen Zerreibungen, wenn es den Verpflichtungen seines Adelsgeschlechts folgend, sich nicht seiner Liebe zur angebeteten Person hingibt, sondern der Tradition genügt, die es achtet.

‚Widerwilliges‘ kennt jeder Mensch, eine Lösung scheint dann nicht in Sicht. Spätestens in einem solchen Moment hat der Mensch eine Antwort auf eine Frage zu geben, die ihm sein Leben stellt. Spätestens dann wirkt sein Sinn-Organ, sein Gewissen. Dann entscheidet sich das Königskind für sein geachtetes Volk oder das geliebte Wesen. Eine

Entscheidung wider das Gewissen würde zur Selbstaufgabe führen, eine Entscheidung wider Willen hat zumindest noch diese höhere Gewissensinstanz.

Eine gewissenhafte Entscheidung wirkt in ihrem dann festen Entschluss durchaus radikal – vermutlich, weil der Prozess, bis man weiß, was man will, ein innerer ist und nur mehr schlecht als recht kommunikel. Im Kern ist sie jedoch weniger radikal als authentisch, der Lebensweise entsprechend, echt, fundiert.

Fundamentale Wertungen vornehmen zu können, mag kompliziert und schwierig sein. Sie nicht vornehmen zu können, erscheint unter dem Licht der allgegenwärtigen Debatte über die Zunahme psychischer Erkrankungen im Berufsleben das wahrlich gefährdende Problem zu sein. Führende und Leitende sind hier sicher die richtigen Adressen und aufgerufen, ihren Beitrag dafür zu leisten, damit Menschen ihre Authentizität wahren können. [rsd]



AUS DEN SCHÖNEN KÜNSTEN

Ich male mich, weil ich so oft alleine bin.

„Ich bin nicht gestorben, und außerdem habe ich etwas, wofür es sich zu leben lohnt: die Malerei.“ Statt anzuklagen und zu bedauern, dass sie nunmehr nicht, wie geplant, Medizin studieren würde, findet die erst 18-jährige Frida Kahlo neuen Lebenssinn in der Malerei.



Frida war am 17. September 1925 auf dem Rückweg von der Schule bei einem Busunglück sehr schwer verletzt worden – eine Stahlstange hatte sich durch ihr Becken gebohrt. Die Folge der erlittenen zahllosen Brüche und schwersten Unterleibsverletzungen sind 32 Operationen in 29 Jahren, einengende Gipskorsetts, immer wieder künstliche Streckungen der Wirbelsäule, zahlreiche Folgekrankheiten und dauernde Schmerzen, die Kahlo später zum Teil nur mit Hilfe von starkem Alkohol oder anderen Drogen erträgt. Ihr ganzes Leben lang würde sie an den Folgen dieses Busunglücks leiden.

Magdalena Carmen Frieda Kahlo y Calderón (später wird daraus Frida Kahlo) wurde am 6. Juli 1907 in Mexico als drittes Kind der Familie eines deutsch-ungarischen Fo-

tografen und dessen mexikanischer Frau geboren. Nach dem Busunglück konstruierte ihre Mutter eine spezielle Staffelei, mit der Frida im Bett liegend malen konnte. An der Unterseite des Baldachins über Frida's Bett wurde ein Spiegel angebracht – so wurde sie zu ihrem eigenen Modell. 1926 schuf sie so bereits ihr erstes Selbstporträt in Öl, das *Selbstbildnis mit Samtkleid*.

Auch als sie endlich wieder aufstehen darf und mit Hilfe ihres eisernen Willens und eines Spezialkorsetts – entgegen allen medizinischen Erwartungen – sogar erneut zu laufen lernt, bleibt sie bei der Malerei. Sie bittet 1928 den berühmten mexikanischen Maler Diego Rivera, ihr Talent zu beurteilen. Er ist begeistert.

Rivera wird zur großen Liebe und zentralen Figur in Frida's Leben – bereits 1929 heiraten die beiden: Eine zierliche junge Frau und ein doppelt so alter Mann mit barocker Leibesfülle, ein Exzentriker, der es liebt, andere durch haarsträubende Geschichten und unvorhersehbare Verhaltensweisen zu schockieren. Ihre Beziehung verläuft stürmisch und turbulent, ist geprägt von Leidenschaft, gegenseitigem Verrat (beide bekennen sich zu Seitensprüngen) und erneuter Zuwendung. Im Jahr 1939 lässt sich Diego von Frida scheiden und Kahlo äußert: „Jetzt, wo Du mich verlässt, liebe ich Dich mehr denn je“.

Aus Kummer über die Trennung malt Frida ihr *Selbstbildnis mit abgeschnittenem Haar* (1940): Frida hat sich ihr von Diego geliebtes langes Haar abgeschnitten, das in Büscheln auf dem Fußboden liegt, und die ansonsten von ihr bevorzugte Tracht mexikanischer Frauen mit einem Herrenanzug vertauscht. Bereits ein Jahr später heiraten beide erneut.

Frida Kahlo's sehnlichster Wunsch, ein Kind mit Rivera zu bekommen, geht trotz mehrerer Versuche (und zahlreicher Fehlgeburten wegen ihrer erlittenen Beckenverletzungen) nicht in Erfüllung.

Sie drückt ihre Empfindungen und ihren seelischen Kummer in ihren Bildern aus: In gut 200 Werken verarbeitet sie ihr Schicksal, die Schmerzen, die körperliche Behinderung und ihre Kinderlosigkeit – gut ein Drittel ihrer Bilder sind Selbstportraits: „Ich male mich, weil ich so oft allein bin und weil ich mich auch am besten kenne...“.



Im November 1938 zeigt eine New Yorker Galerie erstmals Bilder von Frida Kahlo, im Jahr darauf reist sie zu einer Ausstellung nach Paris, und 1940 beteiligt sie sich an der Internationalen Surrealistenausstellung in ihrer Heimatstadt. Diego Rivera will Frida nie künstlerisch beeinflusst haben, sondern soll ihre Eigenart und Selbstständigkeit stets voll akzeptiert haben. Einem Kritiker schreibt er: „Ich empfehle sie Ihnen nicht, weil ich ihr Ehemann bin, sondern weil ich ein fanatischer Bewunderer ihres Werkes bin.“

1943 erhält Frida Kahlo einen Lehrstuhl an der Schule für Malerei und Skulptur des mexikanischen Ministeriums für Erziehung, genannt ‚La Esmeralda‘. Sie hält ihre Lehrtätigkeit dort zehn Jahre aufrecht – ihr Gesundheitszustand wird jedoch immer schlechter. Schließlich unterrichtet sie ihre vier letzten Malschüler regelmäßig im eigenen Heim, dem berühmten ‚blauen Haus‘ in Coyoacán.

Erst 1953 werden ihre Werke erstmals in einer Einzelausstellung in ihrer Heimat gezeigt, eine späte Anerkennung, die sie schon lange erhofft hatte. Da sie zu dieser Zeit bereits schwer krank ist, lässt sie sich im Bett liegend zur Eröffnung bringen. Wenig später wird ihr rechter Fuß amputiert. Die Malerin stirbt am 13. Juli 1954, nur wenige Tage nach ihrem 47. Geburtstag, an einer Lungenembolie.

Nach ihrem Tod bekannte Diego Rivera, Frida sei das Wichtigste in seinem Leben gewesen. Frida Kahlo notierte in ihren Tagebüchern, sie hätte ohne Diegos Liebe das qualvolle Dasein nicht ertragen können.

Die mexikanische Schauspielerin Salma Hayek verkörpert die Künstlerin im Film ‚Frida‘. In einem Interview offenbart Salma: „Für mich ist dies nicht nur ein Film über den starken Willen einer faszinierenden Frau, sondern auch die Geschichte einer bedingungslosen Liebe.“

Faszinierend, wie diese Frau trotz ihres schweren Schicksals immer wieder Ja zum Leben sagt: „Viva la vida“ (Es lebe das Leben) steht als Bildunterschrift unter einem ihrer Gemälde! [rr]

Quellen:
www.wikipedia.org/wiki/Frida_Kahlo
www.fembio.org/biographie.php/frau/biographie/frida-kahlo/
www.art-perfect.de/frida_kahlo.htm

VERANSTALTUNGSTIPP

Frida Kahlo – Retrospektive

Bis zum 9. August 2010.
 Berlin, Martin-Gropius-Bau.
 Täglich von 10-20 Uhr.

VON CÄSAR LERNEN

Der Wille oder der Schritt über den Rubikon.

Den meisten Menschen scheint es selbstverständlich, dass sie über einen freien Willen verfügen. Warum lesen Sie zum Beispiel in diesem Augenblick WertePraxis? Sofern kein äußerer Zwang auf Sie ausgeübt wurde, lautet die Antwort wahrscheinlich: weil Sie es so wollen. Hätten Sie etwas anderes tun können? Natürlich. Aber hätten Sie sich auch anders entscheiden können?

Was lässt uns wirklich eine Entscheidung treffen? Was macht uns so sicher, etwas zu wollen? In der Regel haben wir zahlreiche Absichten, Wünsche, Ziele, die uns bewegen. All die guten Vorsätze zu Silvester, wer kennt sie nicht? Etwas mehr Sport betreiben, mehr Zeit mit der Familie verbringen, weniger essen und trinken. Sind wir willensschwach, wenn es uns nicht gelingt, diese Absichten umzusetzen? ‚Ich würde ja gerne, wenn da nicht...wäre!‘.

Genau hier öffnet sich das weite Feld der Volitionsforschung (Volition=Wille). Während unsere Motivation unsere Ziele beeinflusst, verantwortet die Volition als treibende Kraft, dass wir unsere Ziele umsetzen. Der Wille zum Handeln ist von vielen Faktoren abhängig. Natürlich von den Zielen, aber auch von der persönlichen momentanen Disposition und den eigenen Emotionen. Neurobiologische Forschungsrichtungen belegen auch biochemische Prozesse, die eine Entscheidung mehr oder weniger begünstigen.

Es gibt sie, diese Momente, die uns handeln lassen, eine klare Entscheidung treffen lassen. Was bewegt uns in diesen Momenten? Was sind die Auslöser? Im Unternehmenskontext kennen wir alle die Folgen, wenn keine Entscheidungen getroffen werden, kein Wille ersichtlich ist. Wenn in einem Betrieb Entscheidungen ständig aufgeschoben werden, den Mitarbeitern nicht klar ist, was die Unternehmensleitung will, wächst die Unzufriedenheit

und der Frust steigt. Eine klare Entscheidung zu treffen, zu wissen, was man will, ist eine bewunderte Tugend. Eine Entscheidung zu treffen birgt ja schließlich auch immer ein Risiko. Und davor schrecken wir vielfach zurück.

‚Den Rubikon überschreiten‘ steht als Ausdruck dafür, eine unwiderrufliche Entscheidung zu treffen und zu handeln. Wir stehen vor einer wichtigen Entscheidung und hoffen auf den Moment der Eingebung. Klarheit soll kommen. Was hat das mit dem Rubikon zu tun, woher stammt dieser Ausdruck?

Werfen wir einen Blick in die römische Antike: An einem Tag im Jahr 49 v.Chr. steht Julius Cäsar von seinem Nachtlager auf, um Klarheit in seine Gedanken zu bringen. Es wird die Nacht einer politischen, historischen und persönlichen Wende.

Wird Cäsar seinen bisherigen Plänen treu bleiben oder nicht? Sein Plan, am nächsten Tag mit seinen Truppen in die verbotene Zone südlich des Rubikon einzudringen, steht. Mit diesem Schritt fordert er den römischen Senat heraus, greift die bestehende Staatsordnung an. Er hat alle militärischen und politischen Vorbereitungen getroffen, fühlt sich selbst auf dem Höhepunkt seiner geistigen und körperlichen Kraft.

Noch kann er alles rückgängig machen. Soll er? Er fasst noch einmal die Situation, in der er steht, zusammen und wägt die Risiken ab. Zweifel melden sich. Aber er ist bereit und fasst letztlich im Morgengrauen seinen klaren Entschluss. Cäsar überschreitet den Rubikon. Die Würfel sind gefallen...

Die Überquerung des Rubikon stand für den Übergang der Republik zur Monarchie. Cäsar wagte viel, es war ein Schritt ins Ungewisse, ein Überschreiten von Grenzen. Er löste mit dem Schritt einen vierjährigen Bürgerkrieg aus und legte den Grundstein für eine über vierhundert Jahre fortdauernde Einigung des römischen Weltreiches.



Will ich oder will ich nicht.

Was sagt uns dieses historische Beispiel? Wie immer man auch zu Cäsars Entschluss steht, es gibt diese entscheidende Phase der Willensbildung, des Entschlusses, die wir alle kennen. Es sind diese symbolisch einsamen, dunklen Nächte, in der wir alle Folgen und Konsequenzen, alle Unsicherheiten durchdenken und durchleben, in der wir den Schritt zum Handeln gehen und eine klare Entscheidung treffen. Und wir kennen auch die Phasen und Situationen, in denen genau das sehr schwer fällt. Was stellt den Wendepunkt dar? Welche Fähigkeit braucht es, um mutig und klar zu handeln? Was passiert im Moment des Wollens?

Man kann Cäsar als einen Top-Manager seiner Zeit ansehen, der Weichen gestellt hat. Als einen erfolgreichen Machtpolitiker. Kein Wunder also, dass das Rubikon-Modell heute in Management-Trainings zur Optimierung der Handlungskompetenz und der Entscheidungsstärke Anwendung findet.

Führungskräfte erhalten hier Unterstützung darin, nach mehr oder weniger gründlichen Erwägungen – unter Unsicherheit – ein Fazit zu ziehen und ‚kurzentschlossen‘ eine Entscheidung durch tatsächliche Festlegung auf ein bestimmtes Ziel zustande zu bringen. Der Begründer des Rubikon-Modells, der deutsche Motivationspsychologe Heinz Heckhausen, teilt dabei die einzelnen Schritte in vier Phasen ein:

1. Abwägen von Handlungsmöglichkeiten, Sammeln von Wünschen und Zielen
2. Planen der Umsetzung
3. Durchführung der Entscheidung, *Handeln*
4. Abschließendes Bewerten des Handelns

In der dritten Phase also findet der Wille seine Erfüllung im Handeln. Hier wird er Realität. Für Viktor Frankl und seine Auffassung von Willensfreiheit und persönlicher Verantwortung für Entscheidungen, ist der Wille die geistige Initialzündung, die den Menschen zur Verwirklichung seiner Werte führt. Der Wille schafft die menschliche Freiheit zur Stellungnahme.

Wir beziehen Stellung, entscheiden uns für bestimmte Werte und priorisieren, setzen andere Werte in den Hintergrund. Im Willensakt werden wir von bestimmten Werten berührt, angesprochen oder ergriffen. Bis dahin findet durchaus ein Konkurrenzkampf psychischer Prozesse statt, der uns zweifeln lässt und uns vielleicht quält. Er fordert uns zugleich zur Klarstellung heraus. Welche Werte stehen uns am nächsten? Welche Aufgabe gilt es mit dieser Entscheidung zu erfüllen? Welche Botschaft steht hinter dieser Aufgabe? Um solche Fragen beantworten zu können, brauchen wir Distanz, ein Darüberstehen. Solange wir uns in den Wirren und Emotionen des Operati-

ven verfangen fühlen, geben wir dem Willen wenig Chance. Es braucht den Abstand, der uns die Freiheit für eine sinnvolle Entscheidung gibt. Wir brauchen sie, diese Nacht vor dem Überschreiten des Rubikons. [sv]

SEHENSWERT UND BALD AUF DVD:

Seelenvögel

Pauline ist 15 Jahre alt, schreibt Gedichte und möchte Schauspielerin werden. Der zehnjährige Richard spielt gerne Schach und begeistert sich für Fußball. Der sechsjährige mit Downsyndrom geborene Lenni ist für seine Familie ein richtiger Wonneproppen. Alle drei Kinder teilen dasselbe Schicksal: sie leiden an Leukämie und leisten dieser heimtückischen Krankheit heftigen Widerstand.

Ihr starker Lebenswille und ihre tiefgründigen Gedanken zum Thema Leben und Tod werden in dem bewegenden Film des vielfach preisgekrönten Filmemachers Thomas Riedelsheimer, der die Kinder und ihre Familien dafür fast 3 Jahre lang begleitet, auf sehr sensible Art und Weise dokumentiert. Es ist ein feinfühligere Film entstanden, der mehr der Suche nach der Kraft und Energie des Lebens huldigt denn der Verzweiflung angesichts eines unerbittlichen Schicksals. [rr]

www.seelenvoegel-der-film.de

AUS DER PSYCHE

Keine Chance für die Seele.

„Der Mensch hat keine Seele – er hat nicht einmal ein substanzielles Selbst“, sagt der Philosoph Thomas Metzinger und weiter sinngemäß: ‚Viele würden mir zustimmen, dass Personalität etwas ist, das in Gesellschaften durch wechselseitige Anerkennungsbeziehungen zwischen rationalen Individuen konstituiert wird. Personen gibt es nicht einfach so, genauso wenig wie ‚den Geist‘. Phänomenale Zustände, die Erlebnisse selbst, basieren auf neuronalen Mustern, dynamisch aktiven Nervennetzen. Der Charakter des subjektiven Erlebens bleibt gleich, egal ob man etwas tatsächlich wahrnimmt oder nur eine Halluzination hat. Ob dieser Zustand auch Wissen ist, hängt von sozialen und äußeren Umständen ab. Externe Faktoren in Umwelt und Gesellschaft entscheiden, ob er als Halluzination, Krankheit, als Weisheit oder Heiligkeit gilt. Das bewusste, subjektive Erleben dieser Inhalte kann man vielleicht wirklich allein durch neuronale Funktionen erklären.

Was wir heute noch das ‚Selbst‘ nennen, ist kein Ding, sondern ein Prozess. Man kann eine Identität nicht haben wie ein Fahrrad. Sie ist eine Beziehung, die jeder Mensch zu sich selbst hat. Wir finden aber nichts im Gehirn oder im Geist, was sich durch die Zeit hindurch hält und die Selbigkeit der Person garantiert, ihr Stabilität gibt und deswegen als Kern der Person gelten könnte. Der Mensch hat keine Seele, er hat ein phänomenales Selbstmodell.’

Will ich es wollen, mich auf ein phänomenales Selbstmodell zu reduzieren? Will ich es wollen, mir die Landkarte meiner neuronalen Strukturen irgendwann auf dem Computer anschauen zu können und dann zu sagen: Das ist das, was Du denkst, was Du bist! Will ich meinem Gehirnbewusstsein mehr Einfluss zugestehen als meinem Geist?

Natürlich, ich nutze dieses riesige Organ, zum Beispiel jetzt, wo ich Saxophon spielen lerne. Vorher keine Noten kennend, geht es jetzt schon immer

besser. Manche neuronale Verbindung wird neu gesetzt. Mein Gehirn nimmt Striche und Punkte und Notenschlüssel wahr, und es leitet Energie weiter an alle möglichen Stellen, damit der kleine linke Finger das tiefe B zum Tönen bringt. Aber, bringt die gelesene Note den Ton zum Tönen oder der vom Hirn zur Taste gesteuerte Finger? Oder tönt es so, weil ich mich im Moment des Spiels selbst vergesse, es durch mich hindurchtönt [per-sonare = durch-tönen]?



Hier übt sich ein ‚phänomenales Selbstmodell‘

Mein Musiklehrer – so empfinde ich seine Mimik, während er schweigt – spürt es, wenn mein Ego bläst und wenn mein Ich.

„Vernunft kommt von ‚vernehmen‘, niemand aber kann etwas vernehmen, wenn er nicht schweigt; nur der Schweigende hört“. Ob der ‚Philosoph‘ Metzinger das Zitat seines Kollegen Pieper [Autobiographische Schriften, Band 2] wohl je begriffen hat? [rsd]

[ZEIT online, gekürzt. Das ganze Interview mit Professor Thomas Metzinger und Leserkomentaren unter www.zeit.de/2007/34/M-Seele-Interview]

WertePraxis Das Original

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

Die nächste Ausgabe erscheint am 15. August 2010

Unser Leitwert ist dann: Leichtigkeit

Abonnieren auch Sie kosten- und werbefrei die WertePraxis.

www.wertep Praxis.de

Die Willenskräftigen.

_Wilma Rudolph

Wilma Rudolph erkrankt im Alter von sechs Jahren an Kinderlähmung. Die Ärzte eröffnen der Familie, dass sie nie wieder werden laufen können. Wilma's Mutter gibt sich damit nicht zufrieden. Sie findet einen Arzt, der Wilma ein Trainingsprogramm verschreibt, das sie von nun an jeden Tag absolviert. Wilma fügt sich in ihr Schicksal, macht ihre Übungen und sieht sich in der Zukunft auf der Wiese spielen mit anderen Kindern mit gesunden Beinen.

Sechs Jahre vergehen, bis Wilma ihre Beine wieder völlig normal bewegen kann. Sie hat es geschafft. Ihr Wille ist der Beginn einer sportlichen Karriere, die ihren Höhepunkt 1960 während der Olympischen Spiele in Rom erreicht. Sie gewinnt drei Goldmedaillen: 100 Meterlauf, 200 Meterlauf und Sprint. Wilma ist die erste Frau, die dies schafft und – sie ist die erste farbige Gewinnerin für die USA bei Olympia. Indirekt leistet sie damit einen großen Beitrag zur Überwindung von Vorurteilen und Rassismus. [ud]
[www.wilmarudolph.net]

_Jim Stovall

Die ersten 16 Jahre im Leben des Jim Stovall verlaufen völlig normal, ohne besondere Vorkommnisse. Sein Steckpferd ist das Football-Spiel. Alles ist wunderbar bis zu dem Tag, als ihm sein Augenarzt eröffnet, dass er eine seltene Augenkrankheit habe, die bis zur völligen Erblindung führen würde.

Jim braucht Wochen, um sich mit dieser Realität abzufinden. Ein Wettkampf des Olympischen Teams der nationalen Gewichtheber hilft ihm dabei. Jim überlegt und entscheidet: um Gewichte zu heben, muss man nicht gut sehend sein. Also legt er sich ins Zeug mit dem Willen, eine Karriere als Gewichtheber zu starten. Er trainiert drei Jahre und wird nationaler Champion.

Eines Morgens, Jim ist 29 Jahre alt, erwacht er in die völlige Dunkelheit. Er

hat den letzten Rest seines Sehvermögens verloren. Ohne Idee, was er von nun an mit seinem Leben anfangen soll, mit wenig Geld, wenig Hoffnung und Angst vor dem nächsten Tag zieht er sich für einige Monate komplett zurück. Dann soll ein neuer Impuls für eine Wende in seinem Leben sorgen.

Er hört den Film mit Humphrey Bogart ‚The big Sleep‘ und ist sofort davon überzeugt, dass das wichtigste Kriterium für seinen künftigen Erfolg darin liegt, anderen Menschen mit Handicap zu helfen, dass sie ihre Probleme lösen können.

Langsam verzieht sich seine ‚innere Dunkelheit‘ und der Wille zum Leben und Lebenserfolg erwacht. Heute arbeitet Jim Stovall als Schriftsteller, er ist Autor, Key-Note-Speaker für Großveranstaltungen in Wirtschaft und Politik und Begründer eines TV-Senders, der den Zugang zum Fernsehen für 13 Millionen blinde und sehbehinderten US-Bürger ermöglicht. [ud]
[www.jimstovall.com]

_Tim-Thilo Fellmer

Tim-Thilo Fellmer wird 1967 in Frankfurt geboren. Bereits in der Grundschule wird bei ihm die Diagnose Legasthenie gestellt. Er verlässt die Schule mit einem Hauptschulabschluss, ohne ausreichend lesen und schreiben zu können. Es folgt eine Lehre als Kraftfahrzeugmechaniker, die er zwar abschließt – privat wie beruflich fühlt sich Fellmer jedoch immer stärker ausgegrenzt und limitiert.

Fellmer gilt in dieser Zeit als funktionaler Analphabet, „weil ich zwar die Buchstaben kannte, aber in der geschriebenen Sprache nicht so funktionierte, wie das in der Gesellschaft nötig ist.“ Fellmers Lese- und Schreibkompetenz stagnieren auf dem Stand eines 8-jährigen. Mit Mitte 20 fasst er sich ein Herz und meldet sich zu einem Alphabetisierungskurs bei einer VHS an. 13 Jahre lang investiert er sein ganzes Geld in seine Bildung. Langsam erschließt sich ihm die Welt der Bücher. Er liest, nein,

er verschlingt sie. Der Wunsch, ein eigenes Buch zu schreiben, keimt auf.

Das Kinderbuch ‚Fuffi der Wusel‘ ist sein schöpferisches Werk, die Verwirklichung eines tiefen Wertebewusstseins. Seine Liebe zum Buch führt ihn zur ‚Transzendierung‘ par excellence. Im September 2009 wurde Tim-Thilo Fellmer zum Botschafter für Alphabetisierung vom Bundesverband Alphabetisierung und Grundbildung bei der Veranstaltung der Unesco für ‚Lebenslanges Lernen‘ in Berlin ernannt. [rsd]
[www.fuffi-der-wusel.de]

_Milton H. Erickson

Auch Milton H. Erickson litt an Legasthenie, er wurde ‚Dictionary‘ gehänselt, weil er das Wörterbuch immer von Anfang an las, wenn er einen Begriff suchte. Dieses Manko überwand er, indem er es immer wieder übte, schwierige Buchstaben in Halluzination vor sich zu sehen.

Mit 18 Jahren erkrankte Erickson an Kinderlähmung, er fällt ins Koma und ist vollkommen gelähmt als er wieder ins Bewusstsein zurückkehrt. Bewegungsunfähig sitzt er in einem Schaukelstuhl. Intensiv wünscht er sich, aus dem Fenster zu schauen. Fast unmerklich führt die Intensität seines Wunsches zu Bewegungen seines Stuhls bis dieser nach einer Weile tatsächlich am Fenster steht. Erickson wünscht immer intensiver – bis er es dank seiner halluzinativen Vorstellungskraft schafft, nach einem knappen Jahr an Krücken, nach einem weiteren ganz ohne Hilfe zu gehen.

Hypnotische Suggestion kann den Gebrauch von Fähigkeiten und Potentialen erleichtern, die in einem Menschen bereits existieren, aber aufgrund mangelnden Trainings oder Verständnisses ungenutzt oder unterentwickelt bleiben.

Milton H. Erickson

An der Universität Wisconsin kommt er in den Kontakt mit Verfahren der Hypnose und avanciert über die nächsten Jahre zum weltweit wohl angesehensten Psychiater im Schwerpunkt der Hypnotherapie. [rsd]
[www.erickson-foundation.org]

THERAPIE UND COACHING

Wie Sie Willen messen.

Viktor Frankls Buch ‚... trotzdem Ja zum Leben sagen. Ein Psychologe erlebt das Konzentrationslager‘ zählt zu den zehn einflussreichsten Büchern in den USA – es ist sein wohl persönlichstes Werk über den Willen. Ein Wille, der sich über die dem Menschen gegebene Natur und eine ihn umgebende Kultur zu erheben vermag. Aber, wie mißt man ihn, den Willen?

Es mag sein, dass gerade die Begrenzungen, die Natur und Kultur aufwerfen, menschlichen, sinnerfüllten Willen erst ermöglichen.



Ein Handlungswille, mit dem der Mensch das Bestmögliche anstrebt – trotz aller Maßgaben individueller Anlagen und bislang gereifter Ressourcen und trotz Maßgaben der Bedingtheiten zum Beispiel in Form von Normen, Grenzen oder Mächten – ermöglicht ihm die Verwirklichung seiner tiefsten Werte und damit Sinnfindung.

Da, wo dieser Wille fehlt, wird ein Mensch die Ursache seiner Blockaden entweder in seiner gegebenen Natur [zum Beispiel in Form von Minderwertigkeitsgefühlen] oder in der sie umgebenden Kultur oder Situationslage [zum Beispiel in Form von Schuldzuweisungen] suchen.

Frankl rät – um ein gelingendes Leben zu gewinnen – dazu, in der Berücksichtigung von inneren Fähigkeiten und äußeren Möglichkeiten unter Verzicht auf perfektionistische Strebungen das jeweils Beste zu versuchen. Hierbei jedoch stellen Menschen zuweilen sich selbst ein Bein. Um dem, was da blockiert, auf die Spur zu kommen, nutzen Therapeuten und Wertecoachs profunde Diagnostik.

Diagnose des Willens

Wissenschaftliche Untersuchungen und die betriebliche Praxis zeigen seit langem, dass gelingendes privates und berufliches Leben nicht allein von Fachwissen und Intelligenz, sondern in einem hohen Maße von Persönlichkeitskompetenzen bestimmt werden.

Die Forschungsergebnisse von Professor Dr. Julius Kuhl von der Universität Osnabrück weisen darauf hin, dass die individuellen ‚Soft Skills‘ das Ergebnis aus dem Zusammenspiel verschiedener, auch neurobiologisch erforschbarer Hirnprozesse sind. Die ‚weichen Faktoren‘ werden durch die Fähigkeiten des Einzelnen zur Selbststeuerung, zum Management von Emotionen, Stimmungen und Informationen sowie durch motivationale Prozesse bestimmt.

In einzigartiger Weise und in einer alle wesentlichen psychologischen ‚Schulen‘ integrierenden Form beschreibt das von Kuhl entwickelte Verfahren TOP [Testbasierte Osnabrücker Persönlichkeitsdiagnostik] sieben Ebenen der Persönlichkeit und ermittelt durch ein komplexes Fragekonvolut aktuell gegebene Blockaden, Belastungen, Symptome und Ressourcen. Die sieben Ebenen sind:

1. Das automatische Gewohnheits-handeln und die Unstimmigkeits-wahrnehmung [Erstreaktion]
2. Die motorische Aktivierung und sensorische Erregung [Temperament]
3. Die emotionale Erstreaktion [Persönlichkeitsstil]
4. Die Bewältigungsformen
5. Die Befriedigung von Bedürfnissen und die Umsetzung von Zielen [Motive]
6. Die komplexe Kognition
7. Die Zweitreaktion

Erstreaktionen kennzeichnen unseren Persönlichkeitsstil und die Art und Weise, wie wir zuerst auf vertraute oder neue Situationen reagieren. Der Persönlichkeitsstil kann durch bevorzugte

Affektlagen [Stimmungen] und/oder das Temperament beeinflusst werden. Er wird zum Teil genetisch bestimmt und ist darüber hinaus durch frühe Lern- und Lebenserfahrungen geprägt. Der individuelle Persönlichkeitsstil ändert sich, wenn überhaupt, nur sehr langsam, das heißt durch langfristige Lern- und Entwicklungsprozesse.

Zweitreaktionen beziehen sich auf die Ebene der Selbst-Kompetenzen. Damit sind Selbststeuerungsfähigkeiten, zum Beispiel die Selbstkontrolle und die Selbstregulation, oder die Fähigkeit, langfristige und schwierige Ziele zu verfolgen [Willensbahnung], die Selbstmotivierungskompetenz, die Affektregulationskompetenz [Selbstberuhigung] und die Selbstdisziplin gemeint. Die Zweitreaktionen können stetig trainiert und entwickelt werden.

Motive sind Kräfte, die unserem Handeln Richtung [Ziele] und Energie geben. Kuhl unterscheidet drei Basis-motive: die Leistungsmotivation, die Machtmotivation [in diesem Motiv ist auch der Aspekt Freiheit integriert, so dass wir in unserer Arbeit eher vom breiteren Begriff Mächtigkeit als von Macht sprechen] und die Beziehungsmotivation. Motive dienen der Befriedigung von Bedürfnissen und der Umsetzung von Zielen. Motive sind dem Menschen nur zum Teil bewusst – daher ist es spannend, dass es das Verfahren TOP vermag, auch die unbewussten Motive eines Menschen zu messen.

Zeigt eine Person Stressresistenz, Wohlbefinden oder Leistungsfähigkeit, so ist dafür die Zweitreaktion verantwortlich. Selbst eine extreme Erstreaktion, das heißt ein extremer Persönlichkeitsstil, kann also durch eine entsprechend ausgebildete Zweitreaktion/Selbststeuerungskompetenz ausgeglichen werden.

Aus der Erstreaktion einer jeden Person ergeben sich Entwicklungsaufgaben. Zum Beispiel sollte eine sehr temperamentvolle Person ihre erhöhte Impulsi-

vität zu kontrollieren lernen. Eine sehr sensible Person kann hingegen lernen, mehr auf ihre Erfahrungen zu vertrauen und gelassener zu werden; eine selbstkritische Person kann lernen, selbstbewusst und selbstbestimmt zu handeln.

Sind ausreichend Selbststeuerungskompetenzen gegeben, so unterstützen sie diese Entwicklungsaufgaben. Ein Beispiel: Ein in der üblichen Erstreaktion ängstlicher Mensch muss durch seine Sensibilität für äußere Umstände nicht beeinträchtigt sein. Er kann durch gut ausgebildete Selbststeuerung diese erste ängstliche Reaktion kompensieren, indem er sich in einer für ihn bewährten Weise selbst beruhigt.

Ob eher ängstlich, aggressiv, hilflos, spontan – wir sind nicht Gefangene unserer Erstreaktionen. Wir können lernen, uns zu regulieren, uns selbst zu steuern. Diese Fähigkeit lässt sich ein Leben lang entwickeln und verbessern – eine optimistische Perspektive.

Wie werden aus Absichten Taten?

Viele Ziele können wir ganz leicht umsetzen, aber manchmal schieben wir Absichten auf oder sind blockiert. Um diese komplexen Prozesse zu verstehen, ist es wichtig, sich mit der Handlungsregulation zu befassen. Stellen Sie sich vor, Sie müssen eine schwierige berufliche oder private Entscheidung treffen, sich ein langfristiges, schwieriges Ziel vornehmen. Um den Prozess der Handlungssteuerung für Sie ein wenig zu veranschaulichen, haben wir ein bekanntes psychologisches Entscheidungsmodell vorangestellt: das Rubikon-Modell.

Das Rubikon-Modell [siehe hierzu auch den Beitrag von Susanne Vathke, Seite 6] erklärt die einzelnen Schritte auf dem Weg von einem Bedürfnis bis zu einer sicheren Entscheidung und der Umsetzung von schwierigen Absichten. In der Motivationspsychologie bezeichnet die Metapher des ‚Rubikon‘ ein zielführendes Verhalten: Das Ziel wird im Auge behalten, alternative Optionen werden abgeschirmt [nicht mehr wahrgenommen oder anders bewertet] und die Energie wird nach einer Entscheidung [nachdem der Rubikon überschritten ist], in das eine wichtige Ziel gesteckt.

Personen, die dieses Verhalten nicht zeigen, nennen wir ‚prospektiv lageorientiert‘: Sie befassen sich zu sehr mit ihrer Lage, beginnen zu zögern und zu zaudern und an ihrer Zielperspektive zu zweifeln. Je komplexer die Situation ist, umso stärker ist die Handlungshemmung, die aufgebaut wird. Personen ohne solche Probleme nennen wir ‚prospektiv handlungsorientiert‘. Handlungs- oder Lageorientierung gehören zu den sog. Zweitreaktionen, den trainierbaren Selbststeuerungskompetenzen.

Manche Menschen wissen beispielsweise was sie wollen, aber sie haben Schwierigkeiten mit der Umsetzung ihrer Absichten. Das kann an einer vorliegenden Lageorientierung liegen, das heißt, es gibt Schwierigkeiten, den ‚Rubikon‘ zu überschreiten. Es kann jedoch auch sein, dass die nötige Handlungsenergie für ein schwieriges Ziel nicht bereitgestellt werden kann. Oder es gibt Schwierigkeiten, die vielen Informationen zu ordnen und zu bewerten.

Hier ist das ‚Selbstgespür‘ wichtig, eine zentrale Selbststeuerungskompetenz.

Wenn eine Absicht valide gefällt ist, steht normalerweise genügend Handlungsenergie zur Verfügung, diese Absicht auch umzusetzen. Das Zögern und Zaudern ist vorbei.

Lageorientierte Personen hingegen bleiben oft in ihren guten Absichten ‚stecken‘. Diese Personen zweifeln selbst auch nach einer sicheren Entscheidung und neigen dazu, sich mehr mit ihrer Lage zu beschäftigen, als sich den anstehenden Handlungen anzunehmen.

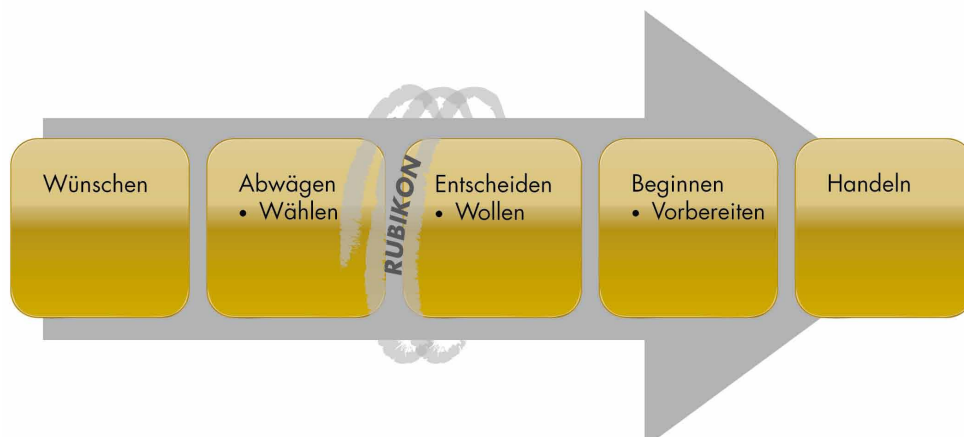
Im Arbeitskontext führt ein solches Verhalten meist schnell zu negativen Rückmeldungen wie: ‚Sie sind zu wenig entchlussfreudig.‘

Sie möchten die TOP-Diagnostik nutzen?

- Informationen auf www.logotherapie-augsburg.de

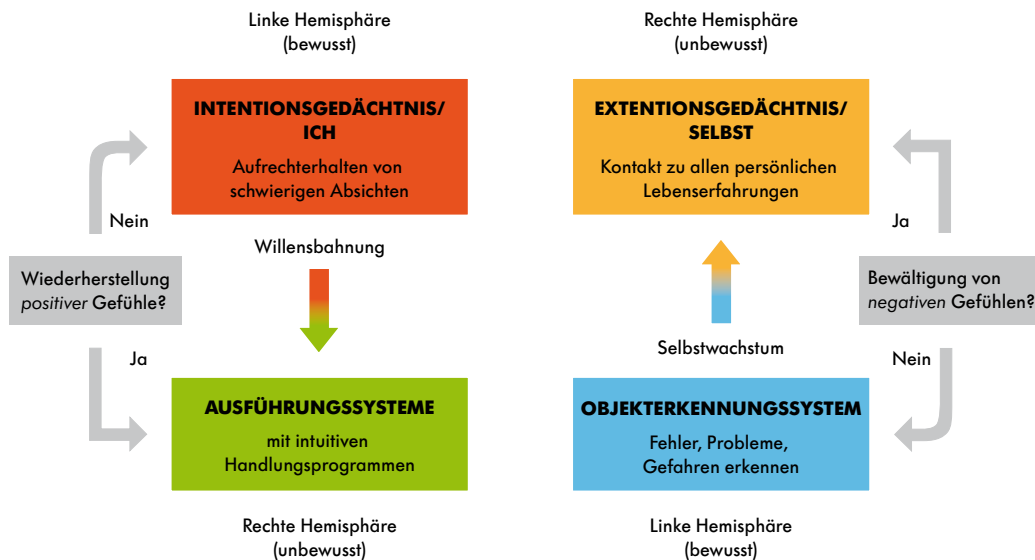
Ablauf:

- Vorgespräch in Bezug auf die aktuelle Frage- oder Problemstellung
- Anwender erhält Zugangs-TAN
- online-Zeitaufwand: 3 Stunden
- Daten werden am Institut der Universität Osnabrück ausgewertet
- Ergebnisse werden von uns visualisiert
- Besprechung der Auswertung
- Kosten: 450 Euro netto



Prozesskreislauf der Handlungssteuerung

Die vier in der Grafik abgebildeten Verarbeitungs- und Steuerungssysteme im Gehirn sind für die Aufnahme und Verarbeitung von Informationen und für das Handeln von größter Relevanz.



Bis gehandelt wird, wird gefühlt.

Das ‚Bewusste Denken und Planen‘ [Intentionsgedächtnis] ermöglicht, genaue Arbeitspläne und Handlungsschritte zu entwickeln, bevor diese in die Tat umgesetzt werden.

Das ‚Unbewusste Steuern des Verhaltens und Handelns‘ [Intuitives Ausführungssystem] ermöglicht, Bewegungen und Handlungen gekonnt und sicher auszuführen, ohne dass jeder einzelne Handlungsschritt bewusst gelenkt oder kontrolliert werden muss.

Das ‚Detailorientierte Wahrnehmen und Verarbeiten‘ [Objekterkennungssystem] über die Sinne, ermöglicht die Kontrolle der Bewegungen und Handlungen und ist damit für die Fehleranalyse unerlässlich.

Das System, das unbewusst alle bisherigen Lebenserfahrungen, die Erlebnisse aus sozialen Umfeldern und die eigenen Wünsche und Bedürfnisse vereint, ist schließlich das ‚Extensionsgedächtnis‘.

Die Zusammenarbeit zwischen den vier Systemen hängt von den Austauschbe-

ziehungen zwischen den beiden Gehirnhälften ab. Relevant sind in der TOP Diagnostik daher diese Beziehungen zwischen den Hirnarealen [und weniger die Bedeutung der Areale] und die sich aus diesem Austausch ergebenden Konsequenzen, zum Beispiel bei einer gegebenenfalls überzogenen Nutzung eines der vier Systeme.

der] herstellen kann. Ferner ‚wächst‘ sie, wenn sie in der Lage ist, negative Gefühle oder Stimmungen herab zu regeln, die sie hat, wenn Unstimmigkeiten oder Fehler auftreten. In welcher Weise eine Person diese Regulierungskräfte besitzt, was ein Fehlen aktuell verursacht und wie sie entwickelt werden können – dies sind zentrale Aussagen dieser bemerkenswerten Diagnostik.

Durch die facettenreichen Ergebnisse der Kuhl’schen TOP-Diagnostik ist es besser als je zuvor möglich, in kurzer Zeit zu erkennen, ‚was psychisch los ist‘ und worin individuell günstige Veränderungen und Entwicklungen liegen.

Jede psychische Verfasstheit hat zudem ‚gute Gründe‘, warum sie sich zum Beispiel in Belastungs-Symptomen, Stress empfinden, Krankheit oder auch in kontinuierlichen Veränderungs-Appellen aus dem Umfeld zeigt. Die Ergebnisse der TOP-Diagnostik werden daher von uns gekoppelt mit der Sintheorie Viktor Frankls. Mit seinen Erkenntnissen gelingt die Interpretation leichter, ‚wozu es gut ist‘, dass die Ergebnisse aus der Diagnostik so sind wie sie sind. Wir empfehlen den Einsatz dieses Instruments unter anderem in diesen Kontexten:

- Klärung der Eignung für den Einstieg in eine berufliche Position mit zu erwartender hoher psychischer Belastung
- Reflexion der Führungs- und Leitungstätigkeit bei akuten oder chronischen Konflikten
- Stärkung der Krisenhandhabungsfähigkeit
- Erkennen von dauerhaften und systemisch-ungünstigen Verhaltensmustern
- Antizipation möglicher psychischer Belastungen bei Veränderungsprozessen
- Erkennen individueller Selbstregulationskompetenzen in Stresssituationen
- Psychotherapeutische Entwicklungsarbeit

Die Motivationsforschung hat gezeigt, dass der Informationsaustausch zwischen den beiden Gehirnhälften durch Gefühle beeinflusst wird. Positive Gefühle wie zum Beispiel Erwartungsfreude fördern den Informationsfluss zwischen dem Intentionsgedächtnis und der intuitiven Verhaltenssteuerung, also den Weg von der Planung zur Umsetzung.

Gefühle ebnen Handlungen

Demgegenüber beeinträchtigen negative Gefühle die Verbindung zwischen dem Objekterkennungssystem und dem Extensionsgedächtnis. Negative Gefühle wie Ärger, Beklemmung, Besorgtheit oder Einsamkeit führen dazu, dass Informationen schlechter verarbeitet und das Handeln aus dem Überblick erschwert werden. In diesem Fall ist es wichtig, selbstgesteuert die eigenen negativen Gefühle und Stimmungen dämpfen zu können.

In Anlehnung an das Rubikon-Modell gilt also: Eine Person bahnt ihren Willen zur Handlung dann, wenn sie sich positive Gefühle trotz schwieriger Absichten [wie-

AUS DEM UNTERNEHMERALLTAG

Wollt ihr noch oder tut ihr schon?

Veränderungsprozesse, Merger, Restrukturierungen, und viele andere Maßnahmen basieren auf dem Willen zur besseren Marktpositionierung, zur Sicherung oder Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit, zur Gewinnmaximierung oder gar zum Überleben. Hinter allem steht ein Wille.

In Familienunternehmen lässt sich der Wille leicht lokalisieren. Zumeist ist es die Familie, die den Willen hat, die Unternehmung zu verändern oder anzupassen. In Einzelunternehmungen ist es der Inhaber, der den Willen aufbringt und die Ziele festlegt. Wie aber sieht es aus in Konzernen, Verbänden, Vereinen und Behörden? Wessen Wille steht hinter deren Strategien und Zielen?

Je größer das Unternehmen, desto größer die Diskussionen und die Anzahl der Entscheider. Abstimmungsprozesse ziehen sich ewig hin, Verteilerlisten werden immer länger, Prozesse kommen ins Stocken. Jeder sichert sich ab, viele wollen, aber niemand handelt: Solche Erfahrungen sammeln zum Beispiel Berufstätige, die aus einem Familienbetrieb in einen multinationalen Konzern integriert wurden. Die Unternehmenskultur beginnt sich rasant zu verändern.

Vor der Akquisition gab es in einem Unternehmen vielleicht einen Patriarchen, der zwar manchmal einsame und noch dazu unbequeme Entscheidungen traf. Für den Mitarbeitenden hatte es jedoch den berechenbaren Vorteil, dass eben auch der Patriarch die gesamte Verantwortung trug.

Nach der Akquisition erlebt der Mitarbeitende den Wandel. Er ist Teammitglied in einer neuen Projektgruppe und erlebt nun das Spannungsfeld von gleich zwei Vorgesetzten, denn der Konzern ist in einer ‚Matrix‘ organisiert. Spürbare Folge: Zwei Zielvereinbarungen, zwei Feedbacks, daran gekoppelte Vergütungssysteme usw.

Mit seinen Zielvereinbarungen hat der Mitarbeitende seinen Willen bekundet,



Wille ohne Handlung kann zum Exitus führen.

einen eigenen Anteil zum Erfolg beizutragen. Er hat nun mitgesprochen, gewählt und sich bereit erklärt, Verantwortung zu übernehmen.

Die Unternehmensziele begründen sich nun auf dem Willen und den Entscheidungen vieler Mitarbeitender – nicht mehr auf der Basis nur weniger Treiber.

Verständlicherweise geht dieser Willensbahnung eine deutlich längere Findungsphase voraus. Sie wird nicht selten kommentiert mit: ‚hier geht nichts mehr weiter‘ oder ‚wir beschäftigen uns zu sehr mit uns selbst‘. Es braucht daher kulturelles Fingerspitzengefühl, um diese Phase nicht zu lang werden zu lassen, damit aus einem Wollen

auch eine erlebbare Handlung wird. Erst wenn ‚umgesetzt‘ wird, dann wird wirklich etwas spür- und fühlbar.

Womöglich ist diese Erkenntnis der Grund dafür, dass manche Menschen möglichst schnell ihre Vorhaben in die Tat umsetzen, ohne sich dabei allzu viel mit anderen auszutauschen.

Wie geht es Ihnen mit diesem Gedanken? [rf]

VON DEN BRETTTERN, DIE DIE WELT BEDEUTEN

Mit Willenskraft zur Komik.

In über 70 Filmen triumphierte Charlie Chaplin. Erlebte Armut war sein innerer Motor. Demütigungen jagte er mit dem Bildwitz genialer Eskapaden. Die Unbarmherzigkeit der Moderne denunzierte er mit Galgenhumor. Chaplin, der Kinopionier, schuf Komik am Nerv der Zeit.

Geradezu visionär – Chaplins ‚Großer Diktator‘. Auf Hitlers Einfall in Polen reagierte Chaplin mit einem Einfall, der für Zündstoff sorgte. Er verzerrte den ‚Führer‘ bis zur totalen Lächerlichkeit und Naivität – der Film gilt bis heute als ein absolutes Meisterwerk.

Am 16. April 1889 wird Charles Spencer Chaplin als Sohn des Schauspielerspaars Charles und Hannah Chaplin in London geboren. Sein Vater verließ die Familie schon ein Jahr nach seiner Geburt. Ob dem jungen Charles die Schauspielerei bereits in die Wiege gelegt worden ist? Schon mit fünf Jahren springt er für seine Mutter als Sänger ein, damit sie ihre Stellung am Varieté nicht verliert. Chaplin singt all die Lieder, die ihn seine Mutter lehrte. Die Zuschauer sind außer sich vor Begeisterung über den kleinen witzigen Mann, und es regnet viele Münzen.

Aber: Seine Mutter sollte sich nie mehr richtig erholen, ihre Stimme versagt. Die Familie fällt in große Armut und die Mutter versinkt in Depressionen.

Und so beginnt der Leidensweg des jungen Chaplin, der kurz darauf in ein Kinderheim kommt, sich einsam und alleine fühlt. Die schrecklichen Ereignisse dieser Zeit wird er viele Jahre später in seinem Film ‚Der Vagabund und das Kind‘ verarbeiten. Er zeigt alle Emotionen, die er als heimatloses Kind auf Londons Straßen erfahren hat, immer auf der Suche nach einem Vater.

Mit 17 Jahren bekommt Chaplin eine Anstellung als Pantomime bei den ‚London Comedians‘ und tourt mit der Truppe durch England, Frankreich und die USA. Sein großes Talent wird in den

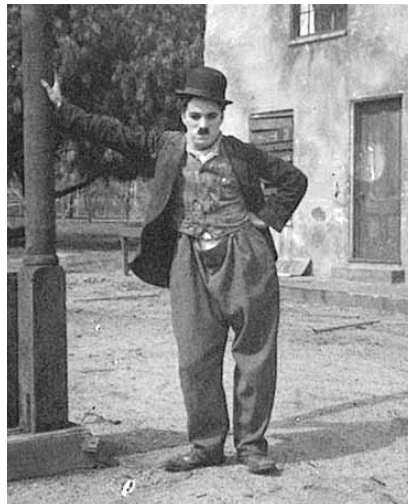
USA entdeckt und er erhält ein Engagement von der ‚Keystone Company‘.

Der Tramp

Mit wenigen Pinselstrichen kann Charlie Chaplin karikiert werden, so deutlich ist noch heute sein Profil.

Er war klug, er hatte dunkles Haar und gefärbte Augenbrauen, dazu der angeklebte Schnauzbart und sein Hut, der das Bild abrundete. Die Wahl der großen Schuhe, die nach außen zeigten, seine körperliche Erscheinung hatte immer eine Form, die bis heute leicht zu identifizieren sind.

Der Tramp ist Chaplins Markenzeichen und von ihm erschaffen. Zum ersten Mal tritt er 1914 in die Öffentlichkeit – nur ein Jahr nach dem Beginn seines Engagements bei der Keystone Company im Film ‚Kid Autoraces at Venice‘.



Der Tramp (Vagabund)

Er dreht in nur einem Jahr 35 Kurzfilme, wechselt zur Filmproduktionsfirma Essanay, von dort zu zwei weiteren Unternehmen. Während dieser Zeit perfektioniert Chaplin seine Figur zwischen Komik und Tragik immer weiter und sein Erfolg ist nicht aufzuhalten. Mit Kreativität, Leidenschaft, Hingabe und Liebe zum Detail schreibt er Filmgeschichte und wird zum größten Komiker seiner Zeit.

In nur fünf Jahren schafft es Chaplin zum Millionär – wir schreiben das Jahr 1917. Die First National Company bietet ihm über eine Million Dollar für acht Filme. Viele würden sagen – Glück gehabt. Das wäre allerdings viel zu einfach.

Zur selben Zeit gerät Chaplin in das Fadenkreuz öffentlicher Kritik und politischer Fragwürdigkeit. Er meldet sich nicht – entgegen den Erwartungen von Politik und Öffentlichkeit – freiwillig als Soldat in den Ersten Weltkrieg. Ist das purer Egoismus oder Weisheit?

Querelen und Meinungsverschiedenheiten mit den diversen Filmstudios motivieren Chaplin, sich Gedanken über ein eigenes Filmstudio zu machen. 1918 ist es so weit, im Januar werden die Chaplin-Studios in Hollywood eingeweiht. Nun hat er freie Hand, seine Gags, Tragik und Komik nach seinen Vorstellungen bedingungslos zu verwirklichen.

Chaplin gerät durch seine teils sozialkritischen Darstellungen in Schwierigkeiten. Wiederholt muss er 1947 vor dem ‚Untersuchungsausschuss für un-amerikanische Umtriebe‘ aussagen – worauf er einen Artikel in einer englischen Wochenzeitung veröffentlicht mit dem Titel ‚Ich erkläre Hollywood den Krieg!‘ Chaplin beweist also nicht nur den Willen zum Erfolg. Auch der Wille und den Mut, politische Unannehmlichkeiten in Kauf zu nehmen, zeichnen ihn aus. Er darf nicht mehr in die USA einreisen und lässt sich in der Schweiz nieder. Von Europa aus produziert er weitere Filme. Einer dieser Filme ist die Komödie ‚A King in New York‘, in der er verschiedene Aspekte des amerikanischen Lebens und seine Diffamierung als ausländischer Kommunist parodiert.

Letztlich aber wird alles gut – die USA versöhnen sich mit ihm. Er erhält den Oskar für sein Lebenswerk, und 1975 wird er geadelt. Danke für viele herausragende Kinostunden, Sir Charlie Chaplin. [ud]

Eberhard Gienger hat mit dem nach ihm benannten Salto am Reck sowie zahlreichen nationalen und internationalen Titeln Turngeschichte geschrieben. Nach seiner sportlichen Karriere hat sich der 36-fache Deutsche Meister und Weltmeister am Reck selbständig gemacht. Er führt erfolgreich die Geschäfte seiner Unternehmen und ist unter anderem Mitglied des Aufsichtsrates der Bewerbungsgesellschaft München 2018 GmbH. Seit 2002 ist Eberhard Gienger Mitglied des Bundestages. Er ist verheiratet und hat drei Söhne. Ralph Schlieper-Damrich, WertePraxis, sprach mit ihm in seinem Berliner Abgeordnetenbüro.



WertePraxis: Herr Gienger – Weltklassetportler, ein von Ihnen erfundener Salto am Reck, Fluchthelfer, ein überlebter verunglückter Fallschirmabsprung, selbständiger Unternehmer, engagierter Politiker – nicht nur im Themenfeld des Sports. Was bedeutet für Sie Wille und Willensstärke?

Eberhard Gienger: Willensstärke war immer in mir, aber ich habe sie nicht auf alle Lebensbereiche angewandt, sondern nur auf die, die mir wichtig waren. Ich bin in der Schule nicht in jedem Fach vom gleichen Willen beseelt gewesen. Im Sport war das jedoch immer so. Ich wollte Tore schießen wie Uwe Seeler, ich war früh von Olympia fasziniert, insbesondere von Armin Hary. Mein Trainer damals, 60 Jahre älter als ich und Ostpreuße, hat mich dabei nach Kräften unterstützt. Ich wollte immer das nächste mögliche Ziel erreichen. Von den Gau-meisterschaften, über die Landesmeisterschaften bis zum internationalen Wettkampf. Ich habe zu mir selbst gesagt: Du bist der Beste, du bist unschlagbar. Das habe ich mir immer wieder selbst einge-redet. Mir war klar, wenn ich nur mit hal-

bem Willen zum Wettkampf gehe, dann kommt auch nur eine halbe Leistung heraus. Wenn man erfolgreich sein will, dann muss man mehr machen als andere. Die letzten 5%, die zwischen gut und sehr gut unterscheiden, kosten die meiste Kraft. Wenn Kameraden nach dem Training schon in der Wanne liegen, dann ist es natürlich schwer, selbst noch eine Einheit Krafttraining anzuhängen. Da ist dann das wichtige letzte Quantchen Wille gefordert.

WertePraxis: Gibt es für Sie einen Unterschied zwischen sportlichem und politischem Willen?

Eberhard Gienger: Ich glaube, dass der Unterschied marginal ist. Wenn man einen Willen hat, dann hat man die große Chance, eher erfolgreich zu sein als wenn man nach dem Motto lebt ‚schau ´n mer mal‘. Natürlich gibt es in demokratischen Strukturen Bereiche, wo man sagen muss: ich schaff es nicht, weil die politische Konstellation so ist wie sie ist. Aber das heißt noch lange nicht, dass man deshalb aufgeben muss. Politik ist ein permanenter Prozess, und später kann ich etwas aufgreifen, was mir heute noch nicht möglich ist. Man braucht einen langen Atem, ein gutes Gedächtnis und Kontinuität. Ich bin ja in die Politik gekommen, ohne entsprechendes Gerüst. Ich musste alles erst lernen, wie die Abläufe hier sind, was man schaffen kann und wie man es beginnen sollte. Die bisherigen Jahre waren mir eine gute Schule und ich schätze, die nächsten werden ihnen darin nicht nachstehen.

WertePraxis: Was tun Sie, wenn Sie einem Menschen begegnen, dem Sie Talent unterstellen und dem Sie Zutrauen entgegenbringen, der aber keinen Willen zeigt?

Eberhard Gienger: Dann spreche ich entweder direkt mit ihm darüber, dass ich das Gefühl habe, dass er sich zu früh aufgibt, oder ich gehe mit ihm vorsichtiger um, wenn ich spüre, dass ich an meiner ersten Einschätzung zweifeln sollte.

WertePraxis: Würden Sie sagen, das Erbe Ihres Willens von damals zeigt sich

heute in der Leistung von Fabian Hambüchen, dem Reckweltmeister von 2007?

Eberhard Gienger: Nein, Fabian Hambüchen hat selbst seine Erfahrungen gemacht. Er leidet nicht an einem Mangel an Selbstbewusstsein. Sein Umfeld hat ihn immer unterstützt, sein Vater trainiert ihn, er selbst treibt sich zu Spitzenleistungen. Es gibt halt Parameter, die erfüllt werden müssen, um Erfolg zu haben. Fabian Hambüchen weiß, wie es geht, und ich glaube nicht, dass er das von mir hat. Vielleicht hat er ein Mosaiksteinchen von mir in sein Gesamtbild eingesetzt – aber das Wesentliche geht von ihm aus. Er nutzt seinen wachen Verstand, um von anderen zu lernen und mit seinem Können erzielt er letztlich selbst seine Erfolge.

WertePraxis: Eine Frage an den Vater von drei Jungs: Gibt es ein Erziehungsmotto, das Sie nutzen, um Ihre Kinder zu willensstarken Persönlichkeiten zu entwickeln?

Eberhard Gienger: Vor allem meine Frau hat unseren Söhnen wichtige Eigenschaften wie Toleranz, Disziplin und Willensstärke mitgegeben. Vielleicht haben sie durch mich einen grundsätzlichen Optimismus erlebt. Ich meine, kein Erlebnis kann so schlecht sein, dass man nicht eine wertvolle Erfahrung für das eigene Leben daraus mitnehmen kann.

WertePraxis: Wenn Sie unseren Leserinnen und Lesern drei Insider-Tipps geben wollen – wohin sollte man bei einem Besuch in Berlin unbedingt gehen, um die Willenskraft dieser Stadt zu erleben?

Eberhard Gienger: Natürlich zum Reichstag und zum Brandenburger Tor und dann an die Stellen, wo der politische Wille des Volkes 1989 zu einem Ergebnis geführt hat, mit dem niemand zu dieser Zeit rechnen konnte. Sarcossi sollte auch nicht fehlen, weil hier Friedrich II seinen Willen zum Wohle des Volkes eingesetzt hat. Und ganz wichtig ist das Holocaust-Denkmal, dem Sinnbild für den Willen, zu leben.

WertePraxis: Können Sie das Gefühl beschreiben, wenn Sie den Wert ‚Wille‘ leben oder erleben?

Eberhard Gienger: Manchmal gibt es Situationen, in denen man mit der Nase im Dreck liegt, dann möchte man sich so schnell wie möglich wieder beweisen, und den anderen zeigen, dass man nicht so schlecht ist, wie es gerade aussieht. Dann gibt es nur eines: Arbeiten, sich gut vorbereiten und wenn man wieder eine Chance bekommt, zugreifen.

WertePraxis: Wie passen Flexibilität und Wille für Sie zusammen?

Eberhard Gienger: Mir war immer wichtig, etwas ‚in der Hand zu haben‘, wenn etwas aufhörte. Ich wusste früh, dass mein Spitzensport eines Tages auch ein Ende findet. Und mich dafür zu rüsten, war mir zeitig ein Anliegen. Ich bin Mitglied im Bundestag, dort im Sportausschuss, und es gibt wenige, die mir da etwas vormachen können. Aber ich bin auch im Ausschuss ‚Bildung, Forschung und Technikfolgenabschätzung‘ als ordentliches Mitglied dabei und konnte mir dort einen Bereich suchen, der mich interessiert und in den ich mich einarbeiten konnte. Auch in meinem Sport habe ich nie aufgehört, zu lernen. Ich hatte einmal ein Element am Pauschenpferd gesehen, die ich mir für meine Art zu turnen nicht vorstellen konnte. Aber ich habe erkannt, dass dieses Element wichtig werden würde, und so habe ich sie auch gegen meine Überzeugungen gelernt und bin an diesem Gerät sogar Vizeweltmeister geworden. Wer etwas wirklich will, und wer beweglich bleibt für Neues – der kann es schaffen und entwickelt sich weiter.

WertePraxis: Viktor Frankl sagte einmal: „Der Mensch will nicht glücklich sein. Er will einen Grund haben, um glücklich zu sein.“. Stimmen Sie zu? Welche Beziehung haben Sie zum Glück?

Eberhard Gienger: Ich gehe da nicht unbedingt mit ihm mit. Man muss für sein Glück etwas tun, es fällt einem nicht zu. Aber zu sagen, dass ein Mensch nicht glücklich sein will, das meine ich, trifft nicht zu. Allerdings habe ich in meinem Leben auch mehr positive als negative Erfahrungen sammeln dürfen und das prägt natürlich. Wenn es umgekehrt gewesen wäre, dann hätte ich womöglich eine andere Einstellung zum Leben.

Eines ist für mich sicher – für das eigene Glück ist jeder Mensch sein eigener Schmied. Tiefe Glücksgefühle hatte ich nur wirklich selten. Die Geburt meiner Söhne, das Kennenlernen meiner Frau und die Titel im Sport gehören dazu. Aber ich hab gelernt, dass es auch ‚kleines Glück‘ gibt, das ich mir bewahrt habe. Ein Fallschirmsprung aus dem Flugzeug, eine Riesenfelge mit Doppelsalto am Reck, anderen helfen zu können und gegebenenfalls auch Dankbarkeit zu erfahren, ein gutes Buch zu lesen, einen guten Film zu sehen, gute Gespräche zu führen: Es braucht gar nicht viel, um glücklich zu sein.

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.

Eberhard Gienger: John Grisham wird zum Lesen eingepackt. Und Reinhard Mey's wunderbares Lied ‚Zeugnistag‘. Die drei Sätze sind: Kommt mich besuchen. Hier ist es schön. Ich möchte diese Schönheit gerne mit Euch teilen.

LESESWERT

Wie steht es mit Ihrem Willen zur Freundlichkeit? Ihr Überleben könnte davon abhängen!

Dass Südländer gerne in Bildern sprechen und Analogien schätzen, stellt der italienische Autor Ferrucci mit seinem Buch zur Freundlichkeit voll und ganz unter Beweis. Nicht ein Kapitel vergeht, ohne dass er nicht geschickt Geschichten aus aller Welt einfließen lässt (von Afrika über Indien bis Afghanistan) oder er uns quasi ‚en passant‘ Einblick gewährt in seinen reichen Wissensschatz menschlicher Weisheitsgeschichte. Vielfach lässt er ganz einfach selbst Erlebtes für sich sprechen und reiht kleine Anekdoten in seine Ausführungen ein – nach dem Motto: das Leben selbst ist eigentlich unser größter Lehrmeister auf dem Weg zur Freundlichkeit!

Worum geht es Ferrucci? Er will den Lesern klarmachen, dass langfristig unsere Ellbogenmentalität und ‚survival of the fittest‘-Strategien keineswegs das eigene Überleben sichern, sondern vielmehr die praktizierte, echte Freundlichkeit uns enorme Vorteile in seelischer, körperlicher und gesellschaftlicher Hinsicht bringt, da sie uns im Dschungel des Alltags stärker und leistungsfähiger macht – ‚survival of the kindest‘ eben!

Was nun aber zeichnet echte, gelebte Freundlichkeit aus? Dazu holt Ferrucci weit aus und beschreibt nicht weniger als 18 (Herzens-) Qualitäten, die in seinen Augen mit der Freundlichkeit eng in Verbindung stehen. Er schlägt dabei eine Brücke von der ‚Warmherzigkeit‘ und dem ‚Einfühlungsvermögen‘ hin zu abstrakteren Begriffen wie ‚Bewusstheit‘ oder ‚Demut‘ und berührt damit Werte, die man im allgemeinen nicht sofort mit Freundlichkeit assoziieren würde.

Mein Fazit: Ein kurzweilig und spannend geschriebenes Buch für freundliche Menschen oder die, die es werden wollen. [rr]



Ferrucci, Piero:
Nur die Freundlichen überleben,
Ullstein, 2006

AUS UNTERNEHMEN

Übler Wille.

Können Sie vollends ausschließen, dass es in Ihrem Unternehmen keine auf Zerstörung gebürsteten Charaktere, Schnösel und Rüpel, Mobber und Egotripper gibt? Was denn, Ihr Unternehmen hat solche Energievergeuder und Kultursaboteure nicht? Bravo, dann sind Sie Ihrem Wettbewerb sicher voraus. Was aber, wenn doch? Es stellt sich die Frage, wollen diese Personen sich so verhalten? Oder können sie einfach nicht anders? Oder folgen sie Glaubenssätzen wie ‚nur, wenn man zeigt, was man von ihnen hält, dann spüren die Leute‘?

„Wissen Sie, meine Familie ist bis zu meinem 17. Lebensjahr zwölfmal umgezogen. Mal von Paris nach Denver, mal von Stockholm nach Hamburg, mal nach Chicago, dann nach Shanghai. Immer meinem Vater hinterher. Führer befehlt, dein Volk folgt. So war das und da dachte ich, so erfolgreich wie dein Vater, so erfolgreich wirst du auch mal“, meint ein nachdenklicher Manager im Coaching nach einem niederschmetternden innerbetrieblichen Feedbackprozess. Was ist hier geschehen? Ein falsches Vorbild, eine niederschwellige Reflexionsfähigkeit, ein fragwürdiges Menschenbild, angelegtes antisoziales Verhalten ...? Wenn Therapeuten nicht mehr weiter wissen, dann nennen sie ihre Diagnose ‚multifaktoriell‘. Es kann eben wirklich oftmals alles oder nichts davon sein.

Den ‚Verhaltensempfängern‘ ein schwacher Trost, denn in einem Abhängigkeitsverhältnis zu einem solchen Menschen zu stehen, darf als echte Herausforderung im Berufsleben angesehen werden. Einer schafft's, ein anderer wird krank, ein anderer geht. Und wir fragen uns, warum? Denn wahrnehmbar sind diese Leuchttürme destabilisierenden Verhaltens durchaus.

Seien es der Mangel an Kinderstube, unkalkulierbare Wutausbrüche, kalkulierbare Schikanen [,in unserer Unit gab es einmal einen Vorgesetzten, der

führte jeden Montag höchstpersönlich einen seiner Direct Reports verbal zur Guillotine‘], Verbreitung von Angst, Führung mittels Verunsicherung, Ignoranz, Dauerkritik, Machtmissbrauch, Übergriffe, massive Grenzüberschreitungen, entwürdigende Kommunikation – das alles gibt's im Menschenreich, unbeobachtbar unter Tieren.

Ist diese Mieslings- und Fieslingsherrschaft gekoppelt mit einer einflussreichen Position oder mit einer glänzenden Zahlenperformance oder mit einer Selbst-PR ‚nach oben‘, die nichts zu wünschen übrig lässt, dann bildet sich eine kulturelle Metastase und wächst und wächst und wächst. Erst der Mut einer kritischen Masse oder ein glaubwürdiges Feedbackverfahren bringen Licht ins Spiel.

Der Arschloch-Faktor

Dem renommierten Stanford-Wissenschaftler Robert Sutton fiel für diese Personengruppe nur der Begriff ‚Assholes‘ ein, und es muss zu denken geben, wenn selbst das ‚Harvard Business Review‘ dieses Wort im Schlusslektorat nicht kritisierte. Offenbar wusste man sich dort auch nicht anders zu solchen Wahrnehmungen verbal passend auszudrücken. Wohl gemerkt, hier sind nicht die Menschen gemeint, die sich einmal im Ton vergreifen, einen Lapsus begehen, unbedacht irgendeinen Unsinn von sich geben – davon werden wir uns vermutlich alle nicht ausnehmen können. Hier geht es um Bösartigkeit, Intrige, Hass – Sutton nennt es den ‚Arschloch-Faktor‘ – sein Buch ist übrigens ein Bestseller [sic!] – nicht nur in den USA, und gespickt mit wenig angenehmen Statistiken und der radikalen Forderung: Wer sich nicht korrekt gemäß der Unternehmenswerte verhält, muss sich ändern oder seine Sachen packen.

Die Folgen solcher Geschwüre brauchen hier nicht wiederholt zu werden, WertePraxis-Leserinnen und Leser können sie sich vorstellen. Und die Schutzwälle, die sich Unternehmen aufbauen, um solche Verhaltenstretminen zu entschärfen, sind vielfältiger Art. Dennoch, der ‚Virenschutz‘ zeigt Lücken, die ‚Hacker‘ gegen Humanität in Unternehmen finden immer subtilere Formen. Kommen wir also zur einleitenden Frage: *Wollen* diese Personen ihr Verhalten?



Oder wollen diese Personen nur das, *was die anderen tun*? Von einem solchen ‚Konformismus‘ können wir heute kaum ausgehen, wenn wir in Unternehmen schauen. Dort lebt – den Menschen und der Individualisierung sei Dank – immer noch weit mehr ‚Sein‘ als ‚Schein‘.

Vielleicht wollen diese Personen dann das, *was die anderen von ihnen wollen*? Von einem solchen ‚Totalitarismus‘ könnte man ausgehen, wenn wir denen folgen, die entweder einen ‚hirnigen‘ Determinismus predigen, also die Idee verbreiten, wir Menschen wären ohnehin nur Anhängsel unserer Gehirnstruktur, die längst [Verhalten] entschieden hätte, bevor sich das entsprechende Ich entscheidet. Oder wenn wir davon ausgingen, dass zum Beispiel ein

„Brainwashing“ als gebilligte Methode ‚vereinbar‘ ist, so wie es in Sektenorganisationen praktiziert wird. Auch hierfür spricht nach unseren Erfahrungen aus Unternehmen nichts.

Da bleibt wohl nur die Erkenntnis, dass die meisten ihr Verhalten wirklich selbst wollen. Das ist bitter, denn wenn durch Verhalten die Werte eines Menschen sichtbar werden, dann deuten solche Auswüchse an, dass spezifische Wertekonstellationen in ihren Auswirkungen auf Einstellungen, Haltungen und Verhalten durchaus auch inakzeptable Beiträge leisten können.

Wir nennen diese Werte – in Anlehnung an den Hamburger Wissenschaftler Professor Friedemann Schulz von Thun – ‚kritisch überdehnte Werte‘. So wird dann zum Beispiel aus dem Wert Ruhm die ‚Selbstsucht‘, aus der Effizienz die ‚Dauerüberlastung‘, aus der Gerechtigkeit die ‚Selbstherrlichkeit‘, aus Ehrlichkeit eine ‚inhumane Härte‘.

Ein solcher Überdehnungs-Cocktail zeigt fraglos Wirkung. Eine strukturiert durchgeführte Selbstreflexion und eine darauf aufbauende methodisch angemessene Persönlichkeitsentwicklung ist bei grundsätzlicher Einsichtigkeit der Person eine zweckdienliche Investition. Mit einer solchen Begleitung wird die Person unterstützt, neue Referenzpunkte im eigenen Leben zu setzen, die eigenen Wertmaßstäbe zu korrigieren und damit ursächliche Verhaltensauffälligkeiten zu regulieren und es ‚ab morgen‘ besser zu machen.

aller Handlungen sind die zu bevorzugen, mit denen sich der Mensch auf andere und anderes einlässt, sich für jemanden oder etwas hingibt und sich dabei selbst vergisst. Genau dies tut der oben beschriebene Verhaltenstyp nicht. Aber er ist frei und verantwortlich, es zu lernen. Befähigt wird er dazu durch die beiden geistigen Grundfähigkeiten der Selbst-Distanzierung (zu sich und zu seinen Gefühlen auf Distanz zu gehen und dadurch anders mit sich umgehen zu können) und der Selbst-Transzendenz, die das Gegenteil einer egozentrierten Nabelschau darstellt.

Bei diesem Manager könnte ein solcher Lernprozess womöglich sinnvoll sein:

Ort: Eine Business-School.

Thema: Management-Kultur

Wortbeitrag des Teilnehmers: „Das Wort Danke habe ich aus meinem Vokabular gestrichen. Jeder hat seinen Job zu erfüllen und wird dafür bezahlt. Man hat eine Rolle übernommen, dafür wird man entlohnt und dafür muss zusätzlich nicht gedankt werden.“

Warum nur verhält sich dieser Manager so? Hypothesen dafür dürften wohl leicht zu bilden sein.

Wozu nur ist sein Verhalten gut? Fällt Ihnen dazu eine sinnvolle Antwort ein? [rsd]

Alles Wollen entspringt aus Bedürfnis, also aus Mangel, also aus Leiden.

Arthur Schopenhauer

Eine treffliche konzeptionelle Basis für diese Arbeit ist die Sinntheorie Viktor Frankls. Frankls Anthropologie zeichnet den Menschen aus als grundsätzlich durchdrungen von einem Willen zum Sinn – dessen offensichtliche Fehlgeleitetheit kein Argument dafür ist, ihn bei einem Menschen nicht zu unterstellen.

Sinn ist des Menschen gemäß. Aus dem Katalog [kata=gemäß, logos=Sinn]

IMPRESSUM

WertePraxis
Management mit Sinn und Werten
Redaktionsleitung:
Ralph Schlieper-Damrich
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
[rsd] = Ralph Schlieper-Damrich
[sv] = Susanne Vathke

FOTOS

Seite 1: © Nicole Effinger – Fotolia.com
Seite 2: © Jürgen Lenzen – Fotolia.com
Seite 4: © Olena Kucherenko – Fotolia.com
Seite 5: © Wikipedia
Seite 7: © Herbert Meseritsch – Fotolia.com
Seite 8: © Ferg – Fotolia.com
Seite 13: © Roman Milert – Fotolia.com
Seite 14: © Wikipedia
Seite 15: © Eberhard Gienger
Seite 16: © amazon.de
Seite 17: © Denis Pepin – Fotolia.com
Seite 19: © amazon.de
Seite 20: © dooload.de, amazon.de

ERSCHEINUNGSWEISE

Vierteljährlich

RECHTSHINWEISE:

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

AUS UNTERNEHMEN

Erfolglos und glücklich!

Was passiert eigentlich mit dem Glücksempfinden von Mitarbeitenden eines Unternehmens, das versucht, um jeden Preis erfolgreich zu sein?

Wissenschaftler haben dazu herausgefunden, dass in solchen Fällen das Glücksempfinden von Mitarbeitenden langsam aber sicher abfällt.

Wie ist dieses Phänomen zu erklären? Ein Unternehmen besteht aus einer Vielzahl von Menschen, einem ‚sozialen Konstrukt‘. Dieses Konstrukt muss sich mit den gestellten Anforderungen der Kunden, der Märkte, der Familien, der Kulturen usw. auseinandersetzen, um seine Existenz zu sichern. Daraus folgt, dass das gesamte Glücksempfinden in einem Unternehmen abhängig davon ist, wie jeder einzelne Mitarbeitende mit den an ihn gestellten Anforderungen umzugehen vermag.

Befindet sich der Mitarbeitende in einem inneren Gleichgewicht, versteht er den Zustand des Sich-glücklich-Fühlens als ‚normal‘, als ein ‚ich-lebe-gut-und-ausgeglichen‘. Erlebt dieser Mensch nun etwas sehr positiv berührendes [ein persönlich besonderer Erfolg beispielsweise], dann verlässt er diesen Zustand in eine höhere Dimension.

Die Forschung hat nun erkannt, dass der Mensch beginnt sich schlechter zu fühlen, wenn er in seinen ‚früheren‘ Zustand zurückkehrt. Um dieses Gefühl zu verhindern, setzt er sich neue motivierende Ziele, sein Gehirn produziert wieder mehr Glücksbotenstoffe – das Resultat: Ein Rausch auf Zeit.

Die meist unvermeidliche Rückkehr in den ‚natürlichen Zustand‘ wird quälend wahrgenommen, das Glücksempfinden geht bergab, der Mensch kann aus dem Gleichgewicht geraten.

Unternehmen, die ‚um jeden Preis‘ erfolgreich sein wollen, können sich auf diese Effekte einstellen und Lösungsstrategien entwickeln, damit nicht am Ende

das Glück der Mitarbeiter als Höchstpreis bezahlt wird. Glück und Unglück, Gewinn und Verlust, welche wirksamen Strategien verfolgt Ihr Unternehmen, um sowohl langfristig erfolgreich zu sein als auch ‚natürlich‘ glückliche Mitarbeitende zu haben? [rf]

Buchtip:



Bucher, A.:
Psychologie des Glücks,
Beltz Verlag, 2009

„Je mehr der Mensch nach Glück jagt, um so mehr verjagt er es auch schon. Um dies zu verstehen, brauchen wir nur das Vorurteil zu überwinden, daß der Mensch im Grund darauf aus sei, glücklich zu sein. Was er in Wirklichkeit will, ist nämlich, einen Grund dazu zu haben. Und hat er einmal einen Grund dazu, dann stellt sich das Glücksgefühl von selbst ein. In dem Maße hingegen, in dem er das Glücksgefühl direkt anpeilt, verliert er den Grund, den er dazu haben mag, aus den Augen, und das Glücksgefühl selbst sackt in sich zusammen. Mit anderen Worten, Glück muß erfolgen und kann nicht erzielt werden.“

Viktor E. Frankl

HÖRENSWERT

Björk meint, dass sie Joni Mitchell neben Kate Bush für die einzige weibliche Musikerin hält, der es gelungen sei, sich in der ‚von Männern dominierten Musikwelt ein weibliches Universum aus Intuition, Weisheit, Intelligenz, Handwerk und Mut‘ zu etablieren. Annie Lennox bezweifelt sogar, selbst Sängerin geworden zu sein, wenn sie Joni Mitchell nicht als Vorbild gehabt hätte. Das will was heißen. Wenn wir Joni Mitchell Ihrem CD-Regal ans Herz legen, dann nicht nur, weil ‚der weibliche Bob Dylan‘ [Reaktion Mitchells auf diese Anerkennung: „No one would say that Dylan is the male Joni Mitchell“] Dylan zur Aufnahme des Songs ‚Tangled Up in Blue‘ motivierte. Auch nicht, dass sie die Woodstock-Bewegung maßgeblich mit beeinflusste. Der wahre Grund ist: Joni Mitchell will gute Musik machen, und die hört man, wenn der Laser kommt.



Joni Mitchell
aktuelle CD: Clouds, 2009

„Glück ein Leben lang!
Niemand könnte es ertragen:
Es wäre die Hölle auf Erden!“

George Bernard Shaw

HÖRENSWERT

Der Wille lenkt die Tat



Rapper haben den Ruf, ihr Publikum mit eher deftigen als happy-end-Texten zu konfrontieren. Das ist auch beim Berliner ‚Tapete‘ so – aber es klingt in seiner inhaltlichen Tiefe so als wäre hier ein Udo Lindenberg unterwegs. Ein eigenes Genre, Texte als Spiegel der realen Wahrnehmung, politisch und deutlich.

Die Website zur neuen CD ‚Der Wille lenkt die Tat‘ informiert: ‚Tapete´s Texte sind in einer Art und Weise gleichzeitig ehrlich, verletzlich, doch souverän und auf den Punkt formuliert, aufrührerisch und zur Tat schreitend und animierend, ohne dabei lauthals rumbrüllen oder in platte Parolen abdriften zu müssen. Tapete schafft es, die Auswirkungen einer am Geld und der Leistungseffizienz sowie Verfügbarkeit orientierten Gesellschaft auf zwischenmenschliche Beziehungen darzustellen. Die musikalische Untermalung mag an manchen Stellen gewöhnungsbedürftig oder etwas programmiert wirken. Wer sich aber erst einmal etwas auf den eigenen Stil Tapete´s eingelassen hat, wird auch das zu schätzen wissen und als stimmiges Teil des Gesamtkunstwerks erkennen.‘

www.jamendo.com/de/album/55168

„Das Glück besteht nicht darin, daß du tun kannst, was du willst, sondern darin, daß du immer willst, was du tust.“

Lew Nikolajewitsch Graf Tolstoi

NUTZENSWERT

Wie stark ist Ihr Wille?

Die Fernuniversität Hagen sorgt vor – ist man doch bestrebt, eine gute Quote erfolgreicher Fernuni-Absolventen sicherzustellen. Ein Willenstest bietet dabei die Möglichkeit, in weniger als 20 Minuten ein detailliertes Profil zum individuellen Lernverhalten zu ermitteln. Wie stark ist die Fähigkeit entwickelt, den eigenen Willen gezielt für das persönliche Entwicklungsprojekt einzusetzen? Wie gut können Motivation und Emotion reguliert werden, um auch mittel- und langfristige Ziele zu erreichen? Der Test ist kostenfrei, anonym und offen zugänglich. Er gibt eine detaillierte Analyse der individuellen Willensstärke wider, dazu dann Empfehlungen für zielgerichtetes Handeln. Unmittelbar nach Ende des Fragebogens erhält der Nutzende das eigene Profil angezeigt.

www.willenstest.fernuni-hagen.de/

SCHENKENSWERT

Wann war ein willensstarker Tag?

Der Online-Sinnkalender mit integrierter Tagebuchfunktion gibt Auskunft. Die Vorteile dieses praktischen Tools:

- überall verfügbar
- persönliche Zugangsdaten
- ‚Ampelfunktion‘ für einen guten, neutralen oder kritischen Tag
- Auswertung der Ampel über die Zeit der Nutzung des Kalenders hinweg – erkennen Sie, welche Lebensqualität in Ihren vergangenen Wochen, Monaten, Jahren steckten
- Ausdruckbares Kalenderblatt für den Urlaub
- Tagebuchfunktion
- individuell anpassbare Optik
- deutsche und englische Version
- leichte Bedienung

Zusatzfunktionen:

- Nutzung einer umfangreichen Stärken-Datenbank
- Monatsanalysen – welche persönliche Stärken sind regelrechte Erfolgsfaktoren?

www.sinnkalender.de

LESENSWERT

Francesco Petrarca, ein italienischer Dichter und Philosoph, besteigt am 26. April 1336 den Mont Ventoux in der französischen Provence. Er tut dies, wie er in seinem Brief an einen Freund schreibt, allein aus Neugierde, „einzig von der Begierde getrieben, diese ungewöhnliche Höhenregion mit eigenen Augen zu sehen.“ Der größte Liebesdichter aller Zeiten genießt vor weit über 600 Jahren einen Berg und initiiert damit das Genre der Landschafts- und Naturwahrnehmung.

Aber nicht nur das. Zu seiner Zeit war das, was Petrarca tat, absoluter Frevel. In der christlichen Philosophie des Mittelalters hatte das Diesseits nämlich keinen positiven Eigenwert. Es galt vielmehr, die Welt als sündenbelasteten Übergang ins Jenseits möglichst schnell hinter zu sich bringen. Sich in dieser Zeit der Natur statt Gott zu widmen, war also ungeheuerlich. Für Petrarca kein Grund zu zaudern. Er steigt auf, wechselt die Perspektive, bestimmt sich selbst und wird so Mitbegründer des humanistischen Zeitalters.



Francesco Petrarca:
Liebesgedichte,
Die Besteigung des Mont Ventoux,
Fischer Taschenbuch Verlag GmbH,
2009

Sie arbeiten oder publizieren im Themenfeld Werte und Sinn und möchten unseren Leserinnen und Lesern darüber berichten?

Ab sofort steht in jeder WertePraxis-Ausgabe eine begrenzte Seitenzahl dafür zur Verfügung.

Bitte informieren Sie sich auf der Website unter der Rubrik ‚Gast-Autoren‘.