



## AUTHENTIZITÄT

### EDITORIAL

Dass sich die Bürger in Ost- und Westdeutschland im Grad der Authentizität unterscheiden sollen, hat Hanswalter Bohlander irritiert. Ist Authentizität wirklich ein Wert, den man jemandem zu- oder abschreiben kann?

### AUTHENTIZITÄT FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE

Warum Führung à la Rumpelstilzchen nur von kurzer Dauer ist, reflektiert Dr. Heinz Rötlich. Und Monica Ockenfels entführt den Leser in die verschiedenen Welten der Verkleidung, nicht ohne nachdenklichen Hintersinn.

### ZUVIEL AUTHENTIZITÄT

Eine Frau will Karriere machen. Sie verhält sich ihren Werten gemäß. Sie empfindet sich als authentisch. Doch ihr ersehnter Aufstieg will sich nicht einstellen. Was tun? Im Wertecoaching finden sich oft Dilemmata wie diese. Ralph Schlieper-Damrich stellt den Fall vor.

### AUTHENTIZITÄT TRAINIEREN

Regina Radlmair hat bei Erich Fromm einige wichtige Facetten der Entwicklung von Authentizität entdeckt. Ihren Bericht bereichert sie

mit einigen Übungen, die unsere Leserinnen und Leser leicht in den Alltag integrieren können.

### INTERVIEW

Für viele gilt er als einer der authentischsten Politiker in Deutschland. Ob er das auch so sieht? Mit Wolfgang Bosbach sprach Ralph Schlieper-Damrich.

### WEGE ZUR ECHTHEIT

„Schreiben Sie doch mal auf diesen Zettel, wer Sie sind“, rät der Psychotherapeut. „Das ist aber schwer. Können Sie es mir nicht sagen?“ Es fällt schwer, von einem Menschen Authentizität zu erwarten, wenn dieser sich selbst aus den Augen verloren hat. Aber vielleicht wird der Mensch erst authentisch, wenn er sich aus den Augen verliert? Mit einigen Impulsen aus der Logotherapie Viktor Frankls nähert sich Ralph Schlieper-Damrich dieser Frage.

### STUDENTENFUTTER

Und die Unterhaltung kommt auch diesmal nicht zu kurz. Das Team der WertePraxis hat für Sie Tipps zum Lesen, Hören und Lernen zusammengestellt.

## Werte Leserin, werter Leser!

Authentizität ist ein Begriff, dem man sich – befragt nach seiner Bedeutung – gerne assoziierend nähert. Man denkt an Echtheit, Stimmigkeit im Verhalten, Originalität, Aufrichtigkeit, Gradlinigkeit, um nur einige Aspekte zu nennen. Möglicherweise denkt man an Personen, die man als authentisch erlebt hat. Der amerikanische Präsident Obama wird zum Beispiel in den Augen vieler Menschen als ein authentisch handelnder Politiker wahrgenommen. Auch Papst Franziskus wird als authentisch handelnde Person erlebt. Nicht zuletzt sein Verzicht auf die mit dem höchsten Kirchenamt verbundenen Zeichen der politischen und wirtschaftlichen Kraft der Kirche, die öffentlichen Gesten eines dienenden Papstes werden als Ausdruck einer persönlichen Haltung des Pontifex gedeutet. Er lebt, so scheint es, die Werte vor, stellt die Handlung und nicht nur das Wort in den Vordergrund. Genau dadurch kann er zum Vorbild werden. Er wirkt demzufolge als stimmig handelnde Person und kann genau deshalb glaubwürdig sein.

Authentische Personen wirken auf ihre Umwelt positiv. Ihr Auftreten löst bei ihren Mitmenschen angenehme Gefühle aus. Das zeigt uns die psychologische Forschung. Demnach fühlt man sich in Kontakt mit Menschen, die in Übereinstimmung mit ihren Werten leben und handeln, einfach wohl. Sie werden als durchlässig erlebt, mit sich im Einklang stehend, nicht zuletzt deshalb, weil sie mit ihren Stärken und Schwächen leben. Dieses Verhalten wirkt auf das Gegenüber geradezu wie eine Einladung zum authentischen Handeln, eine Ermutigung zum So-sein dürfen, wie man ist. Diese Menschen werden oft auch beneidet, weil sie es geschafft haben, in einem Umfeld gradlinig zu bleiben, in dem – so scheinen unsere Erfahrungen auch immer wieder zu bestätigen – genau das nicht funktioniert, sondern Anpassung statt Stimmigkeit gefordert ist und belohnt wird.

Die Einladung zum So-Sein-wie-man-ist, ist nicht nur mit dem ‚Versprechen‘ verbunden, glücklicher und gesünder zu leben. Dieser Zusammenhang ist mittlerweile vielfach belegt. Wir wissen

zudem, dass der Weg zu diesem Ziel immer wieder den Mut braucht, an grundlegenden Werten festzuhalten, sich zu zeigen und die Auseinandersetzung und den Konflikt zu nutzen für die ‚Schärfung‘ der individuellen ‚Wertekonturen‘.



### Wer bin ich, und wenn ja, wer heute?

An dieser Stelle drängen sich dann einige Fragen auf: Wofür steht der Mensch ein? Woher weiß er, dass er authentisch ist? Dass er so und nicht anders handeln muss? Was meinen wir, wenn wir vom Selbst des Menschen sprechen, diesem Kern des Menschseins, aus dem die Impulse und die Orientierung für ein authentisches Handeln kommen? ‚Sei Du selbst‘ oder sollte es besser heißen, ‚gib dem Selbst Ausdruck in deinem Sprechen und Handeln‘? Diese Fragen zeigen, dass eine Auseinandersetzung mit dem Begriff Authentizität, neben allen modischen Diskursen in der Welt des Managements um Führung und Vorbild, zu einer Debatte um den Kern der Gesellschaft führt im Sinne von ‚welche Werte sind uns wichtig‘?

Es geht um die Frage nach der individuellen Selbstenfaltung in einem existentiellen Sinne. Nicht mehr und nicht weniger als um die Frage nach dem Sinn im eigenen Leben. Und diese Frage kann nicht nur mit Bezug auf das eigene Leben beantwortet werden.

Sie führt uns auch in den sozialen Raum, der uns umgibt und den wir mit unserem Handeln mitgestalten. Wenn ich das Streben nach Authentizität für wesentlich erachte, muss ich dann nicht auch in der Lage sein, die Bewegungen meiner Mitwelt auf der Suche nach Authentizität zu akzeptieren? Authentisch zu sein, bedeutet doch dann auch, in der Lage zu sein, im eigenen Verhalten die Wirkungen mitzudenken. Ein authentischer Mensch ist demnach niemand, der egozentrisch um sich kreist und ‚der Welt seinen Stempel aufdrückt‘. Er sieht sich als soziales Wesen, als Ich, das auf ein Du existentiell angewiesen bleibt, um zu einem authentischen Selbst

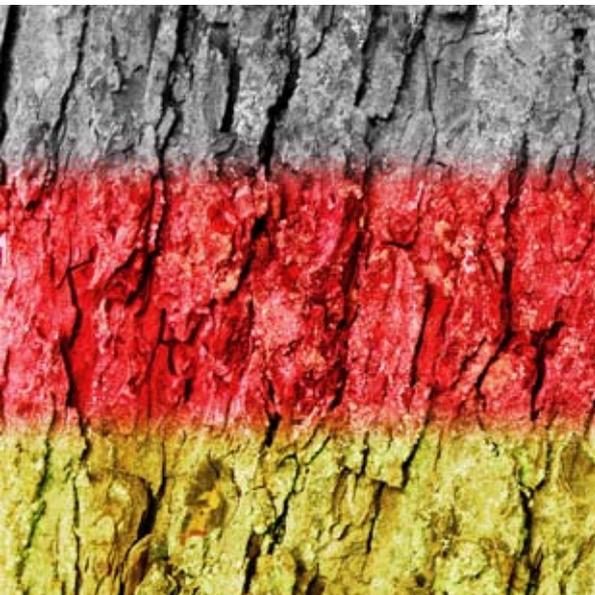
werden zu können.

In dieser Ausgabe der Werte-Praxis finden Sie wieder unterschiedliche Beiträge über Zugänge, Reflexionen, Erfahrungen mit Authentizität im beruflichen und eher persönlichen Kontext. Sie sind selbst schon Ausdruck ganz persönlicher, um Authentizität bemühter Auseinandersetzung mit einem Begriff, der uns zukünftig sicher noch weiter beschäftigen wird.

## Editorial

Vor einigen Wochen wurde ich in einem Restaurant in Weimar unfreiwillig Ohrenzeuge eines Gespräches am Nachbartisch. Ich wurde hellhörig, als meine Nachbarn plötzlich von Authentizität sprachen. Wie sich herausstellte, hatten einige der Gesprächsteilnehmer nach der Wende `89 in den ‚alten‘ Bundesländern gearbeitet, waren mittlerweile wieder nach Thüringen zurückgekehrt und nutzten jetzt das Gespräch zur Reflexion ihrer Erfahrungen und Eindrücke mit westdeutschen Kollegen.

Auch wenn ich die Details des Gespräches nicht verfolgen konnte, über eine Erkenntnis war man sich, durchaus lautstark, einig: Die Ostdeutschen (Wir) sind einfach authentischer! Die Westdeutschen würden schon in der Schule auf das Einüben von Rollenerwartungen hin erzogen, im Beruf würden Persönliches und Berufliches eher getrennt und sie wären einfach nicht so offen wie die Ostdeutschen.



**Ein Baum der auf einer Denkgränze steht, bleibt dennoch ein Baum.**

Ich habe einige ostdeutsche Kolleginnen und Kollegen auf dieses (Hör-) Erlebnis angesprochen und um ihre Einschätzung gebeten. Natürlich waren auch zu DDR-Zeiten Menschen auf der Suche nach ihrer Individualität, nach ihrem ganz eigenen Ausdruck, nach ih-

rem Selbst. Das ist nicht überraschend. Schließlich machen existenzielle Fragen an politisch und kulturell geprägten Denkgrenzen und Denkräumen nicht halt. Im Gegenteil. Sie können sich gerade an erlebten Begrenzungen in besonderer Weise bemerkbar machen. Ob allerdings Menschen mit ostdeutscher Sozialisation sich deshalb authentischer verhalten? Nein. Sie sind in anderer Weise mit kulturellen Deutungsmustern befrachtet, waren in vielfältigen Veränderungsprozessen gezwungen, das Eigene mit dem Neuen zu verbinden und dabei sich immer wieder auch der Frage nach der eigenen Identität auszusetzen. Was ist mir wichtig, welche Werte sind für mich nicht verhandelbar, an welchen Werten will ich mein Handeln ausrichten, woran möchte ich als Person erkannt werden? Ich habe den Eindruck, dass für viele Menschen in Ostdeutschland die gesellschaftliche und persönliche Umbruchphase – wenn auch oft unfreiwillig – eine Möglichkeit zur Auseinandersetzung mit Fragen war, die letztlich zum Kern, zum Selbst der Person führen. Die Suche nach dem Authentischen, dem unverfälschten Kern des Ichs, wird in Krisenzeiten gefördert oder braucht sogar manchmal diese Kraft des ‚So-geht-es-nicht-weiter‘. Diese Kraft ist Ende und zugleich Anfang eines Weges. Auf der Suche nach dem authentischen, unverfälschten Kern, können vielfältige Wegweiser hilfreich sein.

Manchmal, so scheint mir, kommt man auf diesem Weg zum authentischen Selbst an Stellen vorbei, die in besonderer Weise geeignet sind, stehen zu bleiben. In die Ruhe zu kommen. Still zu werden. Nicht suchen wollen, sondern bereit sein zum Spüren, bereit sein, zu finden. Die religiöse oder auch spirituelle Dimension eröffnet den Zugang zu einer Wahrnehmung, die gerade im Aufgeben der Suche nach einer personalen Authentizität den Weg zu einem freien Selbst eröffnet. Wenn Sie jetzt irritiert sind und sich fragen, was will uns der Autor dieser Zeilen damit sagen, dann möchte ich Ihnen mit einem Satz aus einer Predigt des deutschen Mystikers Meister Eckhart antworten. „Gott ist ein Gott der Gegenwart. Wie er dich findet,

so nimmt und empfängt er dich, nicht als das, was du gewesen, sondern als das, was du jetzt bist“. Das verweist aus meiner Sicht auf einen wichtigen Aspekt für das Verständnis von Authentizität: Sich erkennen und annehmen. Und angenommen werden. Von unserer Mitwelt. Für uns und unsere Mitwelt.  
[Hanswalter Bohlander]

### AUS DEM INHALT

WERTEPRAXIS XX	2
EDITORIAL	3
AUTHENTIZITÄT IN MANAGEMENT UND FÜHRUNG	4
AUTHENTIZITÄT IN COACHING	5
AUTHENTIZITÄT IN DER LOGOTHERAPIE	8
INTERVIEW WOLFGANG BOSBACH	10
AUTHENTIZITÄT IM TRAINING	12
AUTHENTIZITÄT IM LEBEN	14
GASTBEITRAG	16
STUDENTENFUTTER	17

#### „Authentische“ Westdeutsche

- Geben sich nur beim formellen Vorstellen die Hand
- Vorteil: Zwanglosigkeit, Kontakt zu ungeliebten Personen wird vermieden
- Bezeichnen sich selbst in diesem Zusammenhang als:
- locker, lässig, freundlich
- Bezeichnen Ostdeutsche in diesem Zusammenhang als:
- steif, altmodisch, aufdringlich

#### „Authentische“ Ostdeutsche

- Geben sich jeden Tag beim ersten Treffen die Hand
- Vorteil: größere Nähe, Beachtung für jede einzelne Person
- Bezeichnen sich selbst in diesem Zusammenhang als:
- freundlich, höflich, kameradschaftlich
- Bezeichnen Westdeutsche in diesem Zusammenhang als:
- arrogant, distanziert, unhöflich

Nach W. Wagner:  
Kulturschock Deutschland

AUS DER FÜHRUNG

## Ach wie gut, dass niemand weiß...

Sind wir Führungskräfte nicht alle ein bisschen falsch, unecht und spielen unseren Mitarbeitern oder erst recht unseren Chefs fast täglich etwas vor? Klare Antwort: „Ja“. Muss das denn auch so sein? Ja und nein, so die knallharte praktische Erfahrung nach Jahrzehnten in der Unternehmerwelt. In einigen Situationen bleibt uns heutzutage nichts anderes übrig, als etwas anders zu sein, wir sollten es jedoch auf nur wenige Augenblicke beschränken, denn längere Zeit bleibt die Maske, die wir uns aufgesetzt haben, nicht bestehen, sie bröckelt und zerfällt, und wir werden entdeckt.

wechselt am Eingang sein Mäntelchen. Der Private wird komplett abgelegt, er geht schließlich niemanden etwas an, und das Chefmäntelchen mit anderen Eigenschaften und Werten wird übergeworfen. Eine fast komplette Verwandlung passiert mit solchen Menschen, und wir können uns dann nur wundern. Ganz übel ist es, wenn solch ein Verhalten von einem in das andere Extrem wechselt. Am Abend vor einem ‚Meeting‘ wird mit allen Mitarbeitern geschertzt und gelacht und der Chef gibt sich locker. Am nächsten Tag kommt die eiskalte Dusche, der angeschlagene Ton ist rau und aggressiv. Da steht dann ein unbekannter Mensch vor uns,

stört uns das so häufig? Warum fühlen wir uns getäuscht? Wir durchschauen solche Spielchen, kennen vielleicht auch einen Teil der echten Person dahinter und trotzdem ärgert uns das, wenn uns jemand etwas vorspielt und nicht authentisch ist. Warum?

Viele von uns erwarten aufrichtige und ehrliche Menschen und wir unterscheiden oft nicht zwischen dem Privaten und dem Beruflichen. Außerdem wissen wir doch, dass es keine perfekten Menschen gibt, auch der schauspielende Chef ist ein Mensch mit Ecken und Kanten. Und den wollen wir schließlich als Original sehen, denn wir sind ja einen großen Teil der Arbeitszeit beieinander und arbeiten hoffentlich miteinander. Wir wollen nicht betrogen und getäuscht sein, sondern wir wollen wissen, wer diese Person ist, worin ihre Stärken und Schwächen bestehen, wie wir uns auf sie einstellen können. Für mich gibt es daher einen eindeutigen Appell an die Führungskräfte und Chefs, die bisher, umhüllt von einer Scheinwolke, in die Firma stolziert sind: Seid ehrlich, aufrichtig und echt. Auch wenn wir nachweislich natürlich so alle 20 Jahre unsere Identität ändern. Diese Aufrichtigkeit und Originalität wird von vielen Mitarbeitern mehr geschätzt und anerkannt als das ständige Wechseln von Masken und Mäntelchen. Denn selbst das Rumpelstilzchen in Grimms Märchen wurde letztlich enttarnt. „Ach wie gut, dass niemand weiß ...“ funktionierte nicht lange Zeit. Sein wahrer Name und seine eigentliche Absicht wurden entdeckt.

[Dr. Heinz Rötlich]



**Das Große ist nicht dies oder das zu sein,  
sondern man selbst zu sein.**

Sören Kierkegaard

Es ist schon amüsant, Menschen zu begegnen, die einem etwas vorspielen und auch noch glauben, oder fest davon überzeugt sind, dass wir sie nicht durchschauen. So mancher ‚große Chef‘ kommt morgens in die Firma und

was uns irritiert, wenn wir solche Schauspieler in anderen Situationen erlebt haben, privat im Kreise ihrer Familie oder außerhalb der Arbeitszeit bei ihrem Hobby oder – ganz beliebt – bei Seminaren und Fortbildungen. Aber warum

AUS DEM WERTECOACHING

# Authentizität als Karrieresackgasse?

Karin K. ist 32 Jahre alt. Sie lebt ungebunden in einer Großstadt, unweit ihres Arbeitgebers. Seit fünf Jahren arbeitet sie im Produktmanagement eines Konsumgüterherstellers. Vor zwei Jahren hat sie sich intern auf eine vakante Leitungsposition im Marketing beworben, wurde jedoch nicht berücksichtigt, da sie sich für eine solche Aufgabe noch Erfahrung in der Führung internationaler Teams aneignen müsse. Dies hat sie seither in verschiedenen Projektgruppen getan und nahm nun vor wenigen Wochen die Gelegenheit wahr, sich auf eine Position in einer neu geschaffenen Business Unit zu bewerben. Sie fühlt sich für die Aufgaben gut gerüstet und wähnt sich sicher, bei diesem ‚zweiten Anlauf‘ erfolgreich zu sein. Als auch diese Bewerbung scheitert und sie wahrnimmt, dass die Stelle mit jemand ‚Inkompetenten‘ besetzt wird, nutzt sie ein Coaching, um die Situation zu beleuchten. Ihrem Unternehmen fühlt sie sich nach wie vor verbunden, jedoch zweifelt sie zunehmend daran, für weiterführende Aufgaben in Betracht gezogen zu werden.

Im Rahmen des Coachings erzählt Frau K., dass alle Mitglieder ihrer Familie eine gute Ausbildung hätten und in ihren jeweiligen Arbeitsbereichen eine anspruchsvolle Funktion bekleiden würden. Sie selbst „hinke aber nun hinterher“. Auf meine Frage: „Wofür ist es denn gut, dass Sie sich anstrengen,

um nicht mehr hinterher zu hinken?“ antwortet sie, dass sie im Erfolgsfall ihren beiden älteren Brüdern endlich beweisen könne, dass Frauen auch „etwas auf dem Kasten haben“. Sie schildert einige Situationen, in denen sie sich „klein fühlte“, jüngst wieder konfrontiert mit Sticheleien und Verletzungen durch einen ihrer Brüder, dass das „was sie in dieser Konservenfabrik machen würde, doch bloß dazu diene, irgendein geschmackloses Zeug unter die Leute zu bringen“. Solche Äußerungen wären zum einen inhaltlich falsch, störender für sie aber sei, dass sie sich „als Person angefressen“ fühle. Und die Absagen bei den beiden Bewerbungen gingen auch in diese Richtung. Um zu sehen, was genau da „angefressen“ wird, stimmt die Klientin einer Werteanalyse zu.

„Wenn Sie an Ihre persönliche Entwicklung denken und in sich hineinspüren, was Ihrem Wesen zutiefst entspricht, was Sie auszeichnet: Welche Werte sind dann für Sie zutreffend?“ Zur Bearbeitung dieser Frage nutzt Frau K. die von uns entwickelten LebensWerte-Karten und wählt in einem ersten Schritt knapp 50 Wertebegriffe aus. In einem zweiten Schritt erhält sie die Aufgabe, diejenigen Werte herauszusuchen, die sie im Zusammenhang mit dem von ihr geschilderten „angefressen, angezweifelt, klein gemacht zu werden“ als belastend und derzeit nicht ausreichend verwirklichungsfähig ansieht. Es sind dies die Werte:

The image displays 18 'LebensWerte-Karten' (Life Values Cards) arranged in a grid. Each card contains a value name, a short definition, and a list of associated numbers. The values shown are:

- I 174 Individualität**: Dem zu folgen, was mir zutiefst zu eigen ist, entspricht mir (derzeit) sehr. STABILITÄT: 76, 82, 171, 174, 221, 232, 234.
- I 172 Improvisation**: Ohne Vorbereitung, und aus dem Stegreif zu leben, ist (derzeit) typisch für meine Art. VERÄNDERUNG: 145, 172, 248, 277, 383.
- S 299 Spontaneität**: Die unmittelbare Bereitschaft, neues, anregendes, ungewohntes Terrain zu betreten, beschreit mich (derzeit) gut. VERÄNDERUNG: 4, 193, 299.
- G 130 Gelassenheit**: Mit den Themen des Lebens unangeregt umzugehen, ist (derzeit) ein mir wesentlicher Charakterzug. RUHE: 130, 149, 336.
- Z 393 Zähigkeit**: Mich durchzubeißen und nicht aufzugeben, ist mir (derzeit) wesentlich. LEISTUNG: 50, 305, 370, 393, 395.
- W 387 Wissbegierde**: Mir Unbekanntes unbedingt aneignen zu wollen, ist (derzeit) typisch für mich. LEISTUNG: 11, 26, 102, 369, 374, 387, 388.
- S 302 Stärke**: Große Energiemengen freizusetzen, um mir wichtiges voranzubringen, ist (derzeit) meinem Wesen zu eigen. LEISTUNG: 75, 96, 192, 201, 302.
- R 247 Rationalität**: Den Tatsachen entsprechend zu urteilen, ist mir (derzeit) wesentlich. MACHT: 226, 247, 275, 358.
- A 10 Aktivität**: „Wer rastet, der rostet“ ist (derzeit) einer meiner wesentlichen Leitsprüche. LEISTUNG: 10, 345, 398.
- U 337 Unerschrockenheit**: Mich von nichts einschüchtern zu lassen, ist mir (derzeit) wesentlich. MACHT: 177, 330, 332, 307.
- F 116 Fleiß**: Mich absichtsvoll mit einer Sache unablässig zu beschäftigen, ist (derzeit) typisch für meine Art. LEISTUNG: 29, 79, 81, 116, 322.
- Z 395 Zielstrebigkeit**: Das Ende des Weges immer im Auge zu behalten, entspricht (derzeit) meiner Art. LEISTUNG: 80, 305, 370, 393, 395.
- G 152 Großzügigkeit**: „Über den eigenen Schatten zu springen und zu geben“, beschreibt (derzeit) einen Wesenszug von mir. VERÄNDERUNG: 45, 119, 152, 214, 285, 380.
- A 30 Antrieb**: „Den Tiger im Tank“ zu haben, ist (derzeit) etwas, das mir im Blut liegt. LEISTUNG: 30, 55, 173, 175.
- S 305 Strebsamkeit**: „Ohne Fleiß kein Preis!“ – dieses Sprichwort spricht mir (gegenwärtig) aus der Seele. LEISTUNG: 80, 305, 370, 393, 395.
- S 286 Selbstsicherheit**: „Ich stehe meine Frau/meinen Mann“ - dieser Satz beschreibt (derzeit) auf treffende Weise mein Wesen. MACHT: 8, 179, 244, 269, 286, 335.
- U 344 Unvoreingenommenheit**: Frei von Vorurteilen zu leben, ist (heute) eine der grundsätzlichen Merkmale meiner Persönlichkeit. FREIHEIT: 7, 13, 16, 74, 203, 225, 332, 344, 392.

Um herauszuarbeiten, ob die Werte von Dritten projiziert wurden oder sich aus eigenen biografischen Begebenheiten heraus erinnern lassen, wird nun jeder Begriff mit einem Zeitstrahl in die Vergangenheit verbunden, und die Klientin reflektiert Wahrnehmungen und Ereignisse, die sie mit dem jeweiligen Wert in Berührung bringt. Den Wert ‚Zielstrebigkeit‘ verbindet sie so zum Beispiel mit einem Satz aus dem Elternhaus als sie acht Jahre alt ist: „Nur mit einem Ziel erreichst Du viel!“. Den Wert ‚Unvoreingenommenheit‘ verbindet sie mit einem Auslandsjahr in Kenia, als sie in der gymnasialen Oberstufe sich entschloss, ein Schuljahr in Afrika zu verbringen, um eine andere Kultur kennen zu lernen und ihr Umfeld – vor allem die Brüder – in ihrem Entschluss, gerade nach Afrika zu gehen, für „unsere Kleine“ doch ein gewisses „Wiederkehr-Risiko“ sahen.

Durch diese Reflexionen kann die Klientin gut herausfiltern, welche der Werte ihre ureigene Lebensgeschichte zeichnen, welche Werte von ihr übernommen wurden, welche Werte bereits früher verletzt wurden und welche Gefühle sie damit verband. Frau K. erkennt, dass der Wertekanon ‚Zielstrebigkeit‘, ‚Strebsamkeit‘, ‚Zähigkeit‘ und ‚Stärke‘ ihr durch Dritte übertragen wurde und – obzwar im Kern mit ihm im Einklang stehend – im aktuellen Kontext jedoch eher von ihr als hinderlich und belastend empfunden wird. Während sie die Werte ‚Großzügigkeit‘, ‚Unvoreingenommenheit‘, ‚Gelassenheit‘ und ‚Selbstsicherheit‘, die sich durch selbst verantwortete Lebensstadien entwickelt haben, zwar ‚selbstverständlich‘ als gut empfindet, sie aber durch die aktuelle berufliche Situation ins Hintertreffen geraten sieht. „Es ist gut möglich, dass ich als jemand wahrgenommen werde, der sich durch Niederlagen zwar nicht so leicht verunsichern lässt, der jedoch zu wenig darauf pocht, in angemessener Würdigung meiner Leistungen bei einer Neubesetzung von Managementpositionen bedacht zu werden. Ich habe schon Kollegen erlebt, die haben mächtig Radau geschlagen, um bei der Verteilung der Futtertröge nicht vergessen zu werden. Mir ist das zuwider, denn ich möchte mir den Glauben daran nicht nehmen lassen, dass Führungskräfte meine Talente, Initiativen und Leistungen einschätzen können und dass das auch ausreicht, um mich angemessen in anspruchsvollen Managementfunktionen einzusetzen. Wenn ich nur durch Stiefellecken weiterkommen könnte, dann würde ich mich in einer Weise verhalten, wie es mir absolut nicht entspricht. Da wäre ich ja nicht mehr authentisch.“

In der Biografie von Frau K. zeigen sich eine Reihe von Situationen, in denen es ihr nicht leicht gefallen sein muss, ‚ihrer Selbst‘ zu bleiben. Mit gewissermaßen ‚unerbittlichen Standards‘ hat sie dabei ein Muster entwickelt, das sie dazu führte, immer in allem der oder die Beste sein zu müssen, mit dem sie sich permanent unter Druck fühlte, Dinge zu erledigen und Ziele zu erreichen. Dass selbst ihre Beziehungen darunter litten, macht sich Frau K. erst im Coaching so richtig bewusst. Der Job ging stets vor, „ich meinte, mir dies schuldig zu sein. Aber richtig gut habe ich mich dabei nie gefühlt. Oft habe ich die beneidet, die es aus meiner Sicht in ihrem Leben weniger pushy angingen.“ Frau K. erkennt, dass sie erst mit ihrem Reaktionsmuster ‚an sich‘ eine Kerbe in ihre Authentizität ge-

schlagen hat. „Ja, aber wer wäre ich denn, hätte es nicht das gegeben, was mich hat reagieren lassen?“, fragt sie und trifft damit auf einen zentralen Kern im Wertecoaching: Wer wäre ich wohl, und wenn ja, wie könnte ich es werden?

Ich erzähle Frau K., dass es in der Musik den Unterschied zwischen authentischen und plagalen Tonleitern gibt. Authentisch meint hier das ursprünglich Tonangebende, das Plagale steht für ein diesem Ursprünglichen gegenüber modifizierendes, untergeordnetes Verhältnis. Das ursprüngliche, originale Durchtönende [per-sonare = durchtönen] wird im Leben von manchen Menschen als ‚stimmig‘ empfunden, gefördert, geschätzt, geliebt... Andere Menschen erleben in diesem Originären einen ‚Missklang‘ und fordern ein ‚einen anderen Ton anzuschlagen‘. Über die Zeit lernt der Mensch so die ‚Flöten-töne‘ kennen, manche kann er in seine originäre Harmonie gut integrieren. Die Klaviatur seines Verhaltens, seiner Handlungsweisen, seiner Kommunikationsformen wird breiter. Andere Lebenstage nimmt man an, weil „wes Brot ich ess, des Lied ich sing[en] soll“.

Was nun wirklich zum Vorschein kommt, würden wir die Lebenszwiebel schälen und alles wieder abstreifen, was wir bewusst oder unbewusst angenommen, übernommen, vernommen haben [vielleicht wären wir von dieser Arbeit dann ganz benommen], wird der Mensch wohl nie mehr wirklich erfahren. Einen Schritt in diese Richtung ermöglicht zwar das Enneagramm [wenn es nicht, wie es aus meiner Sicht allzu oft geschieht, als Typologie der Gegenwart, sondern als ein Erkundungsinstrument zur Betrachtung des originären Wesenskerns eingesetzt wird], doch rate ich dazu, auch nicht aus den Augen zu verlieren, dass ein Mensch aus selbstinitiierten Lernerfahrungen einen Beitrag dazu leisten kann, seinen Ursprung dazu zu nutzen, zu wachsen, sich zu entwickeln, sich von seinem ‚Origo‘ zu entfernen. Ich plädiere daher dafür, Authentizität nicht als ‚Kategorie‘, sondern als ‚Dimension‘ zu verstehen. Ein Mensch ist in diesem Verständnis also nicht authentisch oder nicht, sondern mehr oder minder entfernt von seinem Ursprünglichen. Das Tonangebende ermöglicht erst die Wahrnehmung von Nebentönen und diese ermöglichen eine größere Klangfülle, während: Störgeräusche gilt es zu erhören, ihre Schallquelle abzustellen. Ist dies gelungen, fühlt man sich ‚authentischer‘ als zuvor. Authentizität ist damit eher ein Prozess der ‚Einstellung‘ des ‚persönlichen Lautsprechers‘, damit die Töne gehört werden können, die wirklich vom eigenen Instrument stammen.

„Wer wären Sie denn ohne die störenden Untertöne?“, frage ich Frau K.. „Ein vielseitig interessierter, aktiv handelnder, beweglicher und fröhlicher Mensch, der unternimmt, statt unterlässt und der mit anderen Menschen etwas auf die Beine stellt, ohne es vorher totzureden, der fair und nachvollziehbar behandelt werden will und der seine Energie nicht damit vergeuden will, irgendwelche Camouflage zu zeigen, um zu gefallen.“

„Haben Sie denn den Eindruck, dass Sie dies in Ihrem Unternehmen müssen? Oder haben Sie sich vielleicht bereits durch

frühere Reaktionsmuster eine solche ‚Tarnung‘ zugelegt, die nun in Ihrem Unternehmen als Wirklichkeit wahrgenommen, interpretiert und adressiert wurde? Viele Führungskräfte merken ja gar nicht, dass sie einen Mitarbeiter führen, der aufgrund früher entstandener störender Untertöne sich verhält wie er sich verhält. Stellen Sie sich vor, Sie möchten eine Pflanze gießen, doch ihre Wurzeln und Blätter tragen eine transparente Kunststoffolie. Sie sehen diese Folie nicht, gießen und wundern sich, dass die Pflanze vertrocknet, obwohl Sie sich kümmern – nur leider so, dass die Pflanze ihre Hülle beibehält, solange bis es ihr selbst leid wird, im Regen zu stehen und zudem nicht aus ihrer zweiten Haut herauszukommen.“

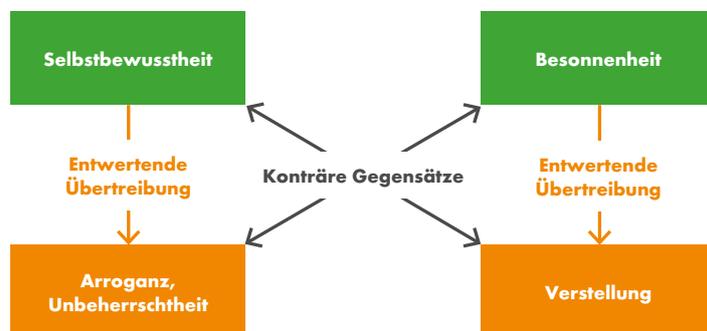
Frau K. wird nachdenklich. „Ich kann das nicht ausschließen, dass ich so in den Wald hineingerufen habe. Und nun, was kann ich tun?“

Fassen wir doch einmal zusammen: In Ihrem Unternehmen übernehmen Sie eine Rolle. An diese Rolle hat man Erwartungen. Nehmen wir also an, Ihre Verhaltensweisen entsprechen nicht den Erwartungen. Dann wäre zu klären, ob das Verhalten, das zum Vorschein käme, würden Sie Ihre ‚Folie‘ abstreifen, diesen Erwartungen entspräche. Da Sie dieses Verhalten eben ja plakativ beschrieben haben, könnten Sie das mit Ihrem Vorgesetzten thematisieren, ohne dabei ins Detail gehen zu müssen, wie Sie zu dieser Reflexion gekommen sind. Würden Sie nun wahrnehmen, dass dies wenig Erfolg verspricht, hätten Sie die Wahl, die Rolle zu spielen, die von Ihnen erwartet wird, also eine Form der De-Authentizierung hin zu einer Inszenierung bewusst, frei und verantwortlich in Kauf zu nehmen. Erving Goffman hat über das tägliche Theaterspielen schon in den 1960er Jahren ausführlich geschrieben und hervorgehoben, dass der Wunsch, als Person ernstgenommen zu werden, dazu führt, die Rolle, die man spielt, solange zu verkörpern, wie die von ihr ausgehende Wirkung anhält. Es ist also eine Art selbstauferlegtes ‚wes Brot ich ess,....‘

Darüber hinaus erlebe ich Sie so, dass Sie Authentizität nicht mit der Erlaubnis gleichsetzen, sich verhalten zu können ohne hinreichende Rücksicht auf Ihr Umfeld. Echtheit und eine gute Kinderstube, und sei es, dass man sich diese auch selbst beigebracht hat, schließen sich nicht aus. Sie sind bereit, sich bewusst mit Ihren Stärken und Entwicklungsfeldern ungeschönt zu befassen, dabei anzuerkennen, was ist und sich gegen opportunistische Strebungen zu stellen. Ich habe den Eindruck, dass es Ihnen darum geht, auszuloten, wie weit Sie Ihr Wertesystem trägt und wann ein Verhalten am Rande dieses Systems droht, zu einer Lebenslüge auszuarten. Was mich auch erfreut, ist Ihre Zurückhaltung in der Bewertung von Authentizität von anderen Menschen, auch wenn das nicht heißt, dass es Ihnen an Gespür mangelt, ein Missverhältnis zwischen kommunizierten Haltungen und tatsächlichen Handlungen von Menschen wahrzunehmen.

Ferner streben Sie nach einer Sie ausfüllenden Tätigkeit in Ihrem Unternehmen, die möglicherweise Ihnen bislang verwehrt wurde, weil Sie sich verhielten wie es Ihnen ‚an sich‘ nicht entsprach. Diese Form der ‚Ver-Stellung‘ wollen Sie nun ‚Selbst‘-bewusst korrigieren. Würden Sie dies nicht auf dosier-

te, besonnene Art und Weise gestalten, liefen Sie Gefahr, als überheblich oder anmaßend erlebt zu werden.



„Wie also wollen Sie vorgehen, um sowohl Ihre neue Position zu vertreten als auch zu erkunden, wie sich Ihre Führungskräfte zu diesem Standpunkt ihrerseits einstellen?“

„Nun, ich werde meine Empfindungen und Wahrnehmungen schildern, deutlich machen, auf welcher Basis ich heute meine beruflichen Entwicklungswege sehe, aufmerksam den Einschätzungen zuhören, die kommen werden und anschließend reflektieren, ob die aufgezeigten Rückmeldungen und Möglichkeiten mit mir im Einklang stehen. Dabei werde ich ruhig, taktvoll aber taktikfrei auftreten.“

„Angenommen, Sie haben dieses Vorgehen praktiziert. Fühlen Sie sich dann besser, schlechter, gleich oder anders als vor Beginn unseres Gesprächs?“

„Sicher besser.“

„Warum?“

„Weil ich unvoreingenommen an die Sache herangegangen bin und meine Lebensmuster nicht mehr ihren Einfluss haben ausüben können.“

„Sie sagen, ‚Unvoreingenommenheit‘ wird einen Beitrag dazu leisten, dass es Ihnen gelingen wird, in diesem Kontext wieder zu sich selbst zu finden?“

„Ja, das meine ich.“

„Na, dann werfen Sie einmal einen Blick auf Ihr Wertesystem.“

Frau K. lächelt ...

[Ralph Schlieper-Damrich]

## AUS DER LOGOTHERAPIE

## Das große Wofür

In der ungenutzten Fähigkeit des Menschen sich selbst zu vergessen, sich zu transzendieren, sich zu überschreiten, sah Viktor Frankl eines der wesentlichen Probleme in unserer Welt. Ihm war die Perspektive des "Was will ich vom Leben?" zu einseitig und verengend. "Was will das Leben von mir?" – die gewissenhafte Beantwortung dieser Frage öffnet den Horizont – wenn man einmal gelernt hat, die Fragen des Lebens auch zu hören.

Einen vermeintlichen Grund dafür, den Menschen zu desensibilisieren für diese Betrachtungsweise, findet sich in der Psychotherapie. Wenn – wie die Freud'sche Psychoanalyse postuliert – der ‚Wille zur Lust‘ den Menschen treibt und motiviert, dann gibt es keinen Anlass dem Leben zuzuhören. Dann hockt man in seinem Lebenstheater und wartet darauf, auf welcher der vielen Bühnen es am lustvollsten ist. Gehen dann auf den Bühnen die Lichter aus, dann wird es eng ums Gemüt [psyché]. Auch Adler, dessen Individualpsychologie den Reduktionismus der Psychoanalyse kontrapunktierte, überwindet nicht die Abhängigkeit des Menschen. Für ihn ist die Motivation des Menschen, Ziele zu erreichen, durch per se gegebene Minderwertigkeitsgefühle begründet, denen der Mensch dann seinen ‚Willen zur Macht‘ entgegenstellt.

Diese beiden Weisen, den Menschen in seinem Sosein zu interpretieren und ‚klein zu halten‘, waren für Frankl nicht angemessen. Zu viele Beispiele, dass Menschen in Situationen es vermochten, über sich selbst hinauszugehen, über ihre Grenzen zu gehen, sich hinzugeben, machten Frankl klar, dass jedem Menschen eben auch die Möglichkeit gegeben ist, den gegebenen Sinn einer Situation zu erspüren und sinnvoll zu handeln – auch und gerade ohne ausgesetzte Belohnung, Order, Ehrenzeichen oder Beförderungshuldigungen. Warum es meines Erachtens diese Möglichkeit heute mehr denn je gibt? Die Welt ist komplexer geworden, die Probleme bunter, die Krisen – ver-

standen als Feedback aus einem System, das dazu aufruft, neue Lösungen zu finden – zahlreicher. Wir brauchen nicht Superman oder andere Helden zu bestaunen, auch die Welt zu retten, ist nicht erforderlich – es ist für jeden etwas dabei, der Markt, Sinnvolles zu tun, muss nicht erst geschaffen werden. Er kann auch nicht erobert werden, dafür ist er zu groß. Es gibt also keinen Grund, einmal weniger auf sich als auf das, was es tun gilt zu schauen und Verantwortung zu übernehmen. Mag sein, dass dies dann sogar gewürdigt, gehuldigt, belohnt wird – das ist dann sicher erfreuend, schön und wichtig, aber ist es auch wesentlich?

Lust, Macht, Spaß und all die anderen Köstlichkeiten, die unsere Psyche umschmeicheln – nur her mit ihnen, sie gehören dazu, aber an ihren Grenzen hört die Welt nicht auf, sondern zumeist nur meine. Wenn das Leben anklopft und einen Zettel unter der eigenen Tür durchschiebt auf dem steht: „Ich brauche Dich!“, was mache ich dann? Und Sie?

Wie? Da liegt kein Zettel? Das ist bitter. Also doch mehr vom selben? Ach so: da sind so viele Zettel, auf denen doch steht, warum sie arbeiten gehen müssen, einkaufen gehen müssen, jemanden erziehen müssen, jemandem den Blinddarm herausnehmen müssen, jemandem den Kamin kehren müssen, jemandem den Müll wegfahren müssen, jemandem einen Arbeitsvertrag erstellen müssen – klar, ich schreibe solche Zettel auch und finde es meistens klasse, wenn die Jobs erledigt werden, weil: ich hätte da noch einen Zettel für Sie und Dich, gerne auch elektronisch, zum direkten Einbinden in Ihre und Deine Outlook-to-do-Liste. Wo mag da nur der Zettel vom Leben sein? Ach, keine Zeit zum Suchen. Und ist der Schreibtisch erst mal leer und aufgeräumt ... na, irgendwas ist immer oder ich schreib mir einfach selbst meine Zettel, lass die Schreibtischlampe an und hänge mein Sakko über die Rückenlehne des Bürostuhls. Es soll doch keiner denken, ich hätte nichts zu tun.

Das wäre ja wirklich beschämend, unkollegial, frivol. Allein der Gedanke macht einen ja schon mulmig. Gibt's da nicht wenigstens ein schlaues Buch, in dem erklärt wird, warum das alles so ist? Ah, da steht ja noch Richard Sennett im Regal. Hat mal ein guter Freund geschenkt. Lesen? Geht gerade nicht, zu viele neue Zettel auf dem Tisch. Frag ich doch mal den Freund, der mir das Buch geschenkt hat. Zu dumm, er konnte es auch noch nicht lesen. Zettel!

**„Schreiben Sie doch mal auf diesen Zettel, wer Sie sind“, rät der Psychotherapeut.**  
**„Das ist aber schwer. Können Sie es mir nicht sagen?“**  
**„Sicher, sie sind ein Mensch, der nicht auf einem Zettel aufschreiben kann, wer er ist.“**  
**„Äh, so habe ich das aber nicht gemeint, ich glaube nur, dass Sie da etwas Bestimmtes lesen wollen.“**  
**„Gut, dann sind Sie ein Mensch, der nicht auf einem Zettel aufschreiben kann, wer er ist, weil er zuvor wissen muss, was ich Bestimmtes lesen will.“**  
**Bekommen und benommen verlässt der Mensch die Sitzung.**  
**In der S-Bahn sitzt er jemandem gegenüber, der das Buch liest**  
**„Trotzdem Ja zum Leben sagen.“**  
**„Was lesen Sie denn da?“**  
**„Ein Buch, um auf einem Zettel aufschreiben zu können, wofür es gut ist, dass es mich gibt.“**  
**„Warum lesen Sie denn das?“**  
**„Weil ich zuvor bei einem Psychotherapeuten war, der nur von mir wissen wollte, wer ich bin.“**  
**„Hat er Ihnen das Buch empfohlen?“**  
**„Nein.“**  
**„Wer denn dann?“**  
**„Sie!“**

Wofür ist der Mensch gut? Diese Frage ist eng verknüpft mit dem Begriff der ‚Selbsttranszendenz‘. Viktor Frankl hat dieses Wort gerne am Beispiel des menschlichen Auges erklärt. Das gesunde Auge selbst wird im Vollzug des Sehens nicht wahrgenommen, es ver-

wirklicht also seine Funktion, indem der Sehende ganz bei dem ist, was wahrgenommen wird. Das Auge muss erst wie beispielsweise beim ‚grauen Star‘ erkranken, um beim Sehen wahrgenommen zu werden. Frankl zieht eine Analogie, indem er darauf hinweist, dass der Mensch eine Aufgabe oder einen geliebten Menschen braucht, um sich in selbstvergessener Hingabe zu verwirklichen. Fehlt dies, oder sind die Aufgaben nicht mehr als reine Zwecke, die andere Menschen auf to-do-Listen schreiben, dann entsteht ein Mangel an Sinn.

Dabei können Zwecke, die freundlich dargeboten werden und zu deren Zweck-Dienlichkeit der Mensch einen mit Vergütung, Lob oder Aufstieg ausgeglichen Aufwand bereit ist zu erbringen, sehr wohl Spaß bereiten und den Menschen emotional ‚versorgen‘. Das Ego fühlt sich bestätigt, der Mensch erbringt seine Leistung. Ist dies jedoch alles, dann sieht sich im übertragenen Sinne das Auge irgendwann nur noch selbst und wird ‚unterversorgt‘, der Mensch vollbringt nichts mehr. Er fühlt sich sinnlos, existenziell vakuumiert und vom Leben abgeschnitten oder er nutzt andere Begriffe, um seinen Zustand zu beschreiben: Hamsterrad, Tretmühle, Tiefenmüdigkeit, Ausgebranntsein.

Jede Stunde Psychotherapie, die jetzt nach dem Warum fragt, ist wie ein immer tieferes Einkerbten eines Holzes, eine Anleitung zum immer besseren Kennenlernen des Problems, eine feinste Analyse aller Aspekte des ‚grauen Stars‘ – der so einfach nicht mehr bunt werden will. Wird Therapie derart psychologisch konzipiert, dann wundert es mich nicht, dass mir die Leiterin des Bereiches Betriebliches Gesundheitsmanagement eines schwäbischen Maschinenbau- und Investitionsgüterkonzerns irritiert berichtet, sie hätte immer wieder Mitarbeiter, die aus langfristigen Therapien mit zum Teil mehr als 80 Sitzungen zu ihr kämen und nach wie vor nicht in der Lage seien, zu beschreiben, wie sie denn nun bei aller Widersprüchlichkeit, die jeder Tag dem Menschen bereithält, ein gelingendes privates und berufliches Leben führen werden oder wofür es gut ist, dass es sie gibt.

Zugegeben: Man braucht schon Zeit, um die eigene Seele zu erkunden, zuzuordnen, was des psychischen Leids wohin gehört. Was sind da bei vielleicht 45 Lebensjahren schon 80 Stunden? Nur, was sind 45 Lebensjahre plus 80 Stunden, wenn man dann seine innere Wohnung aufgeräumt hat, alle Einweckgläser früherer Erlebnisse, reaktiver Muster, Tränen oder Klagen neu etikettiert im Regal stehen? Wie geht es dann weiter und wie sieht dazu die Lebensform aus, in der authentisches, wertebasiertes, sinnorientiertes, freies und verantwortliches Gestalten der nächsten hoffentlich 45 Jahre möglich ist? Von Unternehmen hier eine befriedigende Antwort zu erhalten, nur weil der Mensch die meiste seiner wachen und immer länger wählenden Lebenszeit on the job ist, ist legitim, aber zu kurz gesprungen – denn diese Erwartung überträgt die Hoffnung auf eine gute Antwort an eine Stelle, wo sie nicht hingehört. Reflektiert man „auf welche Frage meines Unternehmens bin ich die Antwort“, dann kommt man vielleicht zu einer Frage wie: „Bist Du der richtige Mann, die richtige Frau zur richtigen Zeit am richtigen Ort – und weißt Du, wenn Du ‚ja‘ sagst, warum?“

Reduziert man sich jedoch nicht auf diese Antwort, sondern erweitert im Gegenteil die Frage auf: „Auf welche Frage meines Lebens bin ich die Antwort – und weiß ich, wenn ich meine Antwort gefunden habe, wofür sie gut ist?“, dann braucht es für diese Klarheit nicht das ‚Brillenputztuch‘ eines Unternehmens. Den ‚grauen Star‘ seines Lebens kann jeder Mensch alleine überwinden – in der Logotherapie Frankls finden sich viele Hilfen, um ‚trotzdem Ja zum Leben zu sagen‘.

[Ralph Schlieper-Damrich]

## WertePraxis

### IMPRESSUM

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

### AUTORINNEN UND AUTOREN

Hanswalter Bohlander  
Monica Ockenfels  
Regina Radlmair  
Dr. Heinz Rötlich  
Ralph Schlieper-Damrich  
Gastbeitrag: Dr. Peter Kovar

### FOTOS

Seite 1: © Wilm Ihlenfeld – Fotolia.com  
Seite 2: © topone – Fotolia.com  
Seite 3: © Deminos – Fotolia.com  
Seite 4: © Wilm Ihlenfeld – Fotolia.com  
Seite 5: © Privatarchiv Ralph Schlieper-Damrich  
Seite 10: © www.wobo.de  
Seite 11: © amazon  
Seite 12: © Light Impression – Fotolia.com  
Seite 14: © Bernd Libbach – Fotolia.com  
Seite 16: © endstock – Fotolia.com  
Seite 17: © Buchtitel/CD – 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.

**Was glänzt, ist für den Augenblick geboren,  
Das Echte bleibt der Nachwelt unverloren.**

Johann Wolfgang von Goethe

## Interview

Wolfgang Bosbach ist seit über 40 Jahren in der Politik und wurde fünfmal hintereinander in seinem Wahlkreis im Rheinisch Bergischen Kreis direkt in den Deutschen Bundestag gewählt. Der 61-jährige Rechtsanwalt ist verheiratet und hat drei Töchter.

Seit November 2009 leitet er den Vorsitz des Innenausschusses des Deutschen Bundestages.

Neben zahlreichen Initiativen zur Verbrechens- und Terrorismusbekämpfung, zum Jugendschutz und zur Toleranz zwischen Christen und Muslimen, steht Wolfgang Bosbach seit Jahren mit seiner Kritik über die Ausweitung des europäischen Rettungsschirms im medialen Blickfeld. Ralph Schlieper-Damrich sprach mit ihm über den Wert der Authentizität in Politik, Business und Privatleben.



**WertePraxis:** Herr Bosbach, wie haben Sie es in Ihrem Leben geschafft, Schein und Sein zur Übereinstimmung zu bringen?

**Wolfgang Bosbach:** Dass mir das in 61 Jahren immer und überall gelungen ist, würde ich nie behaupten – dessen ungeachtet habe ich mich jedenfalls darum stets redlich bemüht.

Für mich war – und ist – es von entscheidender Bedeutung, das Vertrauen zu rechtfertigen, das mir die Bürgerinnen und Bürger in vielen Wahlen entgegen-

gebracht haben. Dafür ist die Übereinstimmung von Wort und Tat ebenso wichtig wie Vertrauenswürdigkeit und Zuverlässigkeit.

**WertePraxis:** „Nicht alles, was echt ist, ist professionell“, meinte einst ein Coach in der Süddeutschen Zeitung und verwies darauf, dass das Bemühen, authentisch zu sein, leicht zu einer Verschmelzung mit den Rollen führen würde. Dies sei im Business eher kritisch, hier sei eine ausreichende Rollendistanz auch aus machttaktischen Gründen rat-

samer. Was meinen Sie: Ist das Berufsleben ohne einen Anspruch an Authentizität leichter?

**Wolfgang Bosbach:** Nein, das meine ich nicht. Authentizität ist gerade im Umgang mit Menschen wichtig! Wer nur oder zu viel taktiert – verliert. Jedenfalls auf Dauer.

**WertePraxis:** Führt ein dauerhaftes Streben nach Authentizität nicht womöglich zu einer speziellen Form des Egoismus oder anders gefragt, braucht

dieser Wert aus Ihrer Sicht etwas, um geschmeidig zu bleiben?

**Wolfgang Bosbach:** Wer tatsächlich authentisch ist – und auch so wahrgenommen wird – muss ja nicht streben, er (oder sie) sollen ja gerade nicht irgendeine Rolle spielen, sondern ganz bei sich sein.

**WertePraxis:** Die taubblinde Schriftstellerin Helen Keller hat einmal gesagt: „Sicherheit ist vor allem Aberglaube. Sie existiert weder in der Natur, noch erleben die Kinder der Menschheit sie. Gefahr zu meiden, ist langfristig nicht sicherer als ihr direkt gegenüber zu treten. Die Furchtsamen trifft es genauso oft wie die Wagemutigen. Das Leben ist entweder ein kühnes Abenteuer oder gar nichts.“ Mit diesem Satz wird das verbreitete Streben nach Sicherheit als eher absurd dargestellt. Nachdem Sie sich aktuell mit vielen Facetten individueller und systemischer Krisen befassen und sich Menschen in Krisen so oft nach einem Zipfel Sicherheit sehnen – würden Sie sagen, dass eine authentische Lebensführung das Maß an Selbstsicherheit bewirkt, das erforderlich ist, um auch ‚Hammerschlägen des Schicksals‘ [Frankl] gegenüber gewappnet zu sein?

**Wolfgang Bosbach:** Naja, das kann man auch anders sehen. Ist derjenige, der sich per Fallschirm aus 30 Kilometern Höhe in Richtung Erde stürzt kein „kühner Abenteurer“ mehr, weil er alle denkbaren Sicherheitsvorkehrungen trifft? Eine authentische Lebensführung schützt nicht vor Hammerschlägen des Lebens, erleichtert aber vielleicht den Umgang mit ihnen.

**WertePraxis:** Viktor Frankl meinte einst, dass ein Mensch, der sein Glück direkt anpeilt, es mit großer Wahrscheinlichkeit verfehlen wird. Findet der Mensch jedoch seinen Sinn im Leben, so folgt hieraus auch das Gefühl des Glücks. Ist das mit der Authentizität wohl auch so, dass ein Mensch, der Sinn im Leben findet, damit das Gefühl vermittelt, authentisch zu sein?

**Wolfgang Bosbach:** Oha. Das ist jetzt aber eine etwas komplizierte Frage. Jedenfalls für mich. Den Sinn des Le-

bens für sich selber entdeckt zu haben, muss nicht zwangsläufig dazu führen, auch als authentisch wahrgenommen zu werden. Das kann durchaus so sein, aber zwingend ist das meines Erachtens nicht.

**WertePraxis:** Wem würden Sie gerne einmal das Feedback geben, dass Sie ihn als zutiefst echt erleben oder erlebt haben?

**Wolfgang Bosbach:** Thomas Müller! Toller Fußballer, netter Kerl, bodenständig, normal geblieben - trotz Ruhm und Erfolg.

**WertePraxis:** Haben aus Ihrer Sicht Kinder ein besseres Gespür für ‚Echtheit‘ in ihrer Umgebung als Erwachsene?

**Wolfgang Bosbach:** Eindeutig – ja!

**WertePraxis:** Auf Ihrer Webseite vermitteln Sie recht deutlich den Eindruck, dass Sie in Köln ‚verliebt‘ sind. Was ist das Authentische dieser Stadt?

**Wolfgang Bosbach:** Die Kölnerinnen und Kölner sind begeisterte Lokalpatrioten. Sie lieben ihre Stadt, den Dom, den Rhein, den Karneval, den FC - sogar dann, wenn man sich gelegentlich fragt: Und das soll Fußball sein? Er lebt für und leidet mit „singem Kölle“. Keine Stadt der Welt dürfte öfter besungen worden sein. Gerne schimpft der Bürger auch auf seine Stadt – aber wehe, wenn das ein „Imi“ tut. So was mag der Kölner gar nicht!

**WertePraxis:** Im Vergleich zu vielen anderen Lebensmodellen haben Sie eines gewählt, das Sie ins Gespräch mit einer enormen Anzahl von Menschen führt und geführt hat. Welches Sensorium haben Sie für sich entwickelt, um den Täuschungen in der Welt nicht zu erliegen?

**Wolfgang Bosbach:** Hab ich tatsächlich? Ich weiß es nicht. Schön wär´s!

**WertePraxis:** Zum Schluss die berühmte Inselfrage in neuer Form: Je ein Buch dürfen Sie mitnehmen und eine Musik – und in einer Flaschenpost dürfen Sie

drei Sätze versenden. Ich bin gespannt ... – und danke schon jetzt für dieses Interview mit Ihnen.

**Wolfgang Bosbach:** „Der Alchimist“ von Paulo Coelho, in jedem Satz steckt eine kleine Weisheit.

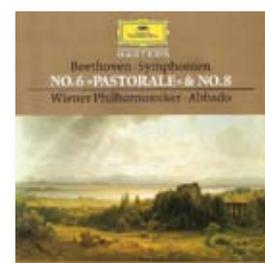
Die Symphonie Nummer 6 von Ludwig van Beethoven, die „Pastorale“. Ein geniales Werk.

Gott sei Dank, dass Sie die Flasche gefunden haben. Bitte sofort von der Insel abholen. Hab das Buch „Der Alchimist“ schon neun Mal gelesen und immer nur „Pastorale“ geht auch nicht.

#### Hör-/Lesetipp:



Der Alchimist von Paulo Coelho, Diogenes



Sinfonie Nr. 6, Ludwig van Beethoven, Pastorale

## AUS TRAINING UND SELBSTCOACHING

**„Authentisch leben“ üben**

In einer zunehmend virtuellen Welt, die Wirklichkeiten künstlich erzeugt, sehnen sich Menschen nach dem, was authentisch ist, sie sehnen sich danach, authentisch zu leben. Menschen wollen wissen, was die eigene Person ausmacht. Sie wollen nicht fremdbestimmt, sondern bewusst aus eigenen Quellen, aus ihren seelischen Ressourcen leben, sie wollen keine Fassadenexistenz führen. Denn oft entsprechen sie den Erwartungen anderer im Job, erfüllen stereotype Rollen im Büro oder im Privatleben, nur um beachtet oder vermeintlich akzeptiert zu werden. Der Wunsch wächst, die Masken abzunehmen und endlich ‚echt‘ zu sein – authentisch eben.

Aber wie geht das überhaupt? Kann die eigene Authentizität wieder re-aktiviert werden, die – wie Fromm in seinem Buch „Authentisch leben“ ausführt, insbesondere durch Erziehung überformt und abhandengekommen ist? Fromm entwickelt eine bestechende Analyse des Menschen in seinem Sein, beobachtet die westliche Gesellschaft, in der die Menschen wie Waren instrumentalisiert werden, um ihr zu einem reibungslosen Ablauf zu dienen. Er beschreibt die Ohnmachtsgefühle, die dadurch beim Menschen ausgelöst werden, und wie dieser auf sie reagiert. Mit seiner Analyse will Fromm beim Menschen das Bewusstsein für diese Mechanismen wecken und sie einen Schritt näher zu ihrem wirklich eigenen Denken, Fühlen und Handeln bringen. Er nennt dazu vier Voraussetzungen für authentisches Leben, die ich mit entsprechenden Übungen anreichere, um dazu einzuladen, sich wieder auf sich selbst einzulassen.

- Fähigkeit des Staunens
- Kraft sich zu konzentrieren
- Fähigkeit zur Selbst-Bewusstheit
- Konflikte und Spannungen aus den Polaritäten des Lebens akzeptieren.

**Übungen, um wieder staunen zu lernen**

Staunen können Kinder, die bei ihren Erkundungen der Welt ganz im Augenblick leben und sich von Alltäglichem überraschen oder verblüffen lassen. Mit der Zeit, bzw. durch den Erziehungsprozess, verlieren die meisten Menschen diese Fähigkeit, Erklärungen treten in den Vordergrund und der Verstand schwächt die Kraft des Staunens. Versuchen wir doch, in unser Leben wieder das Staunen einzuladen!

- Wahrnehmungsübung: Verzichten Sie beim nächsten Dauerlauf durch die Natur auf Ihre Ohrstöpsel und genießen Sie das eigens für Sie komponierte Vogelkonzert – wie viele verschiedene Pfeiftöne hören Sie?
- Entwickeln Sie Ihr Körperbewusstsein weiter und lauschen Sie ihren Herztönen - haben Sie schon mal Ihr eigenes Herz schlagen ‚hören‘? Es geht nicht nur um das Spüren und Fühlen, sondern auch um die Töne... das ist erstaunlich!



- Einladung zum Alltäglichkeiten-Protokoll: Notieren Sie sich abends einige Dinge, die Sie früher eigentlich nicht der Rede wert hielten, nun aber, mit gesteigerter Aufmerksamkeit, als etwas Besonderes wahrgenommen haben: Regenbogen beim Sommergewitter, Wassertropfen, die auf der Windschutzscheibe nach oben fließen, etc. Mit der Zeit fangen Sie an ‚mit den Augen‘ eines Kindes durch die Welt zu gehen und Vieles neu zu entdecken.

**Übungen zur Konzentration**

Die Fähigkeit der Konzentration ist in unserer westlichen Kultur eher selten: Wir sind immer ‚beschäftigt‘, jedoch meist ohne Konzentration. Wenn wir etwas tun, denken wir schon an das Nächste, an den Augenblick, wo wir mit dem, was wir gerade tun, aufhören können. „Wir tun möglichst mehrere Dinge gleichzeitig. Wir frühstücken, hören Radio und lesen die Zeitung, und vielleicht unterhalten wir uns dabei auch noch mit unserer Frau und unseren Kindern: Wir tun fünf Dinge gleichzeitig, und tun nichts richtig; nichts meint hier, dass es Ausdruck unserer eigenen Kräfte wäre“, schrieb Erich Fromm bereits 1937.

- Führen Sie die Staunen-Übungen möglichst konzentriert durch, d.h. lassen Sie sich nicht durch anderes ablenken, zumindest über eine definierte Zeitspanne, z.B. 10 Minuten.
- Eins-nach-dem-anderen-Übung: wenn Sie dazu tendieren, immer Vieles gleichzeitig zu machen (mehrere Unterlagen auf dem Schreibtisch offen, dazu Telefon und Kollegengespräch etc.), zwingen Sie sich zur Entschleunigung und machen Sie bewusst und konzentriert eine Sache nach der anderen. Nehmen Sie sich Zeit hinzuspüren, wie sich dieses neue ‚Lebens- und Arbeits-tempo‘ für Sie anfühlt.

- Pausen-Übung: Gestalten Sie Ihren Arbeitstag nach folgendem Muster: einstündige Konzentration gefolgt von 5-minütiger Pause, in der Sie aufstehen, einmal den Gang auf und ab gehen oder sich kleine Bewegungen gönnen, die Ihnen guttun: z.B. die Arme nach oben strecken und abwechselnd rechts und links nach oben dehnen, 5x im Wechsel, nachspüren.

### Übungen zur Steigerung der Selbst-Bewusstheit

Fromm entwickelt den Gedanken, dass der Mensch heute zwar häufig meint, er denke selbst, er wolle dies oder fühle jenes und er handle aus sich selbst heraus – dass dies jedoch ein Trugschluss sei und unbewusst Gedanken und Erwartungen anderer übernommen würden. Hier kommt wieder das bereits erwähnte Rollenspiel zum Tragen, wir geben uns zum Beispiel ausgelassen und fröhlich auf einer Party, obwohl uns eigentlich zum Weinen ist. Dieser Anpassungszwang lässt sich laut Fromm nur überwinden, wenn der Mensch ein ‚Selbst-Gefühl‘ entwickelt, das ihn selbst als Urheber seiner Taten erlebt. D.h. jedoch nicht, dass jeder egozentrisch oder narzisstisch sein Leben lebt, sondern dass er sich als ‚Ich‘ im Bezogen-Sein auf ein ‚Du‘ erlebt.

- Glaubenssätze loslassen: Notieren Sie sich 10 Aussagen zu Ihrer Person, die Sie im Laufe Ihres Lebens verinnerlicht haben und sie für wahr erachten. Versuchen Sie (ohne Schuldzuweisung!) die Urheber der Aussagen ausfindig zu machen (Eltern, Lehrer, Freunde, Kollegen, etc.) – es sind nicht Sie selbst. Schreiben Sie jede Aussage auf einen Zettel, knüllen Sie ihn zu einer Kugel und lassen Sie Ihre Handvoll Kugeln auf der nächsten Brücke vom Wind davontragen oder in den Wellen des Wassers davonschwimmen.
- Zuhör-Übung: Im nächsten Gespräch (mit Kollegen, Partner, Kindern etc.) schweigen Sie mehr als Sie selbst sprechen (rein zeitlich) und stellen Sie mindestens 3 Fragen!
- Bewusstmacher im Jetzt und Hier: Gehen Sie ab und zu mit folgender innerer Fragestellung an Ihr Erleben: Was tue ich gerade? Was fühle ich? Was denke ich? Was will ich eigentlich? Nehmen Sie einfach wahr, ohne zu werten. Konzentrieren Sie sich dann auf Ihre Atmung und polen Sie sie langfristig um von ‚schnell und flach‘ (bei Ärger oder Aufregung, meist Brustatmung) auf ‚langsam und tief‘ (Bauchatmung).

### Übungen zur Steigerung der Akzeptanz von Spannungen und Konflikten im Leben

Fromm nennt als weitere Voraussetzung für Authentizität die Fähigkeit, Konflikte und Spannungen aus den Polaritäten des Lebens zu akzeptieren, anstatt ihnen aus dem Wege zu gehen. Für ihn sind Konflikte die Quelle des Staunens, der Entwicklung der eigenen Kraft und dessen, was man als ‚Charakter‘ bezeichnet. Dieser Gedanke steht im Widerspruch zu der heute oft geäußerten Meinung, dass Konflikte schädlich und deshalb möglichst zu vermeiden seien. Schon Kindern

will man die Erfahrung von Konflikten ersparen und macht ihnen vieles leicht. Nur selten bekommen sie daher Gelegenheit, den Konflikt zwischen Wunsch und Norm zu erleben. Vermeidet man jedoch Konflikte, so läuft man Gefahr, zu einer reibungslos laufenden Maschine zu werden, bei der jeder Affekt sofort ausgeglichen wird, alle Wünsche fast automatisch ablaufen und die Gefühle verflachen. Konflikte gilt es laut Fromm bewusst zu erkennen, sie tief zu erleben und sie nicht nur mit dem Verstand, sondern auch mit dem Gefühl zu akzeptieren.

- Innenschau: Wie gehe ich in der Regel mit Konflikten um? Lege ich eine Vermeidungshaltung an den Tag? Erlebe ich einen Konflikt eher verstandesmäßig oder lasse ich auch Gefühle zu? Wenn ja, welche Gefühle nehme ich wahr – und wo lassen sie sich im Körper lokalisieren (z.B. Wut im Bauch, Angst im Nacken oder in den Schultern, etc.)? Wenn nein, wie kann ich mir meiner Gefühle besser bewusst werden und sie zulassen? Wie verändert sich meine Atmung, wenn ich eine konfliktgeladene Situation durchlebe?
- Staunen: Erinnern Sie sich an Ihren letzten Konflikt – gab es Momente des Staunens für Sie? Nicht nur verstandes-, sondern auch gefühlsmäßig? Vielleicht finden Sie solche Momente erst beim genauen Hinsehen, wenn die pure Analyse diesem ungewöhnlichen Blickwinkel (Konflikt als Quelle des Staunens) Raum gibt?
- Anker: Benennen Sie Lebens-Polaritäten (Nähe-Distanz, Fülle-Leere, Aktion-Kontemplation, etc.) aus deren Nicht-Akzeptanz oder Ungleichgewichtung Konflikte resultieren können. Versuchen Sie, den jeweiligen Kreuzungspunkten der Polaritäten für Sie persönlich nachzuspüren: Bei wie viel Nähe gehen Sie auf Distanz? Nach wie viel Aktion brauchen Sie Zeit für sich? Wie viel passt in Ihr Füllhorn bis Sie wieder Freude an der Leere empfinden? Haben Sie ein gutes Gespür für Ihre ‚Kreuzungspunkte‘, d.h. Ihre persönliche Balance in den jeweiligen Themen entwickelt, ankern Sie diese Punkte, indem Sie sie mit einer kleinen Geste (kann unsichtbar sein, z.B. Fingerspitzen von Daumen und Zeigefinger berühren sich) verknüpfen. In künftigen Spannungsfeldern können Sie auf Ihren Anker zurückgreifen und sich besser abgrenzen, bzw. aufkommende Angstgefühle eindämmen.

Fromm spricht vom ‚ursprünglichen‘ und ‚kreativen‘ Menschen um zu verdeutlichen, dass alle ‚Lebensäußerungen‘ ihren Ursprung im eigenen menschlichen ‚Sein‘ (und nicht im ‚Haben‘) haben sollten. Nur wenn diese Eigengesetzlichkeit menschlichen Lebens beachtet wird, lebt der Mensch authentisch, weil er selbst Autor und Urheber, also das Subjekt seines Menschseins ist.

[Regina Radlmair]

## AUS DEM LEBEN

**„Wenn der Cowboy mit dem Kaninchen tanzt ...“**

... oder: eigentlich bin ich ganz anders. Ich komme nur so selten dazu.“ Ödön von Horváth

Authentizität bedeutet für die meisten Menschen Echtheit. Eine authentische Person ist demnach eine, die keine Widersprüche in ihrer Persönlichkeit vermuten lässt. Solchen Menschen vertrauen wir. Sie sind beliebt und geben uns Sicherheit. Authentisch sein ist also ein erstrebenswerter Zustand, mit dem es sich angenehm durchs Leben gehen lässt.

**„Wenn kein Fasching wär’,  
wäre mancher immer nur Irgendwer.“**

Erhard Horst Bellermann

Wenn dem so ist, stellt sich allerdings eine Frage: Woher kommt die diebische Freude so vieler Menschen an der Verkleidung? Bekanntlich sind in der sogenannten ‚Fünften Jahreszeit‘ weite Teile der Bevölkerung im Rheinland außer Rand und Band. Aber auch im ‚feineren‘ venezianischen Karneval, in der alemannischen Fasnacht oder im brasilianischen Samba-Rausch zeigen Menschen ihre helle Freude an der Maske. Und wo der Karneval als ‚Fröhlichkeit auf Knopfdruck‘ verpönt ist, da wird Halloween gefeiert oder eine Parade anlässlich des Christopher Street Days abgehalten. Selbstverständlich im phantasievollen Kostüm. Offenbar gibt es also eine große Sehnsucht nach dem ‚persönlichen Kontrastprogramm‘.

Eine mögliche Erklärung für die menschliche Lust an der Verkleidung: Es geht uns um das entfesselte und vor allem unsanktionierte Ausleben von Persönlichkeitsanteilen, die wir ohne Kostüm besser für uns behalten. Für diese Hypothese spricht, dass im Karneval nur zu oft ein regelrechter ‚Rollentausch‘ zu beobachten ist. Aus dem Chef wird dann der ‚Hausmeister‘, der reden kann, wie ihm der Schnabel gewachsen ist. Raus aus dem Rampenlicht und mal so richtig politisch inkorrekt sein. Herrlich! Aus dem pflichtbeflissenen Familienvater wird der ‚Geheimagent‘ oder ‚Freibeuter‘. Ein bewunderter Draufgänger, dem die Frauenherzen zufliegen. Und die rationale Geschäftsführerin mutiert zum ‚Schmusekätzchen‘ oder schlüpft ins ‚Bunny-Kostüm‘. Endlich mal sexy sein ohne potentiellen Glaubwürdigkeitsverlust!

Interessant ist dabei, wie leicht es uns oft fällt, die ‚angelegte‘ Rolle zu spielen. Wir sind geradezu ‚authentisch‘ bei der Sache. Zumindest für die Zeit einer Session, eines Straßenumzugs oder Maskenballs.

**„An Karneval machen wir Urlaub  
von der sozialen Rolle.“**

Wolfgang Oelsner, Kinder- und  
Jugendpsychotherapeut, Universität Köln.

Brauchen wir solche ‚Freiheiten‘ vielleicht für unsere ‚Psychohygiene‘? Sind wir nur dann wirklich authentisch, wenn wir in

**Wer wohl hinter der Maske steckt?**

kleinen Fluchten unsere menschlichen Widersprüchlichkeiten ausleben? Und, falls dem so ist, warum sind wir dann nicht viel öfter ‚verkleidet‘? Hier scheint für die meisten Menschen der gesellschaftliche Konsens, möglichst widerspruchsfrei und echt im Umgang mit Mitmenschen zu sein, Wirkung zu zeigen. Wer Widersprüche im Alltag lebt, wird schnell für andere zum Paradiesvogel und Exzentriker. Eine klare Abweichung von der Norm. Wie die Ergebnisse der Attraktivitätsforschung hinlänglich zeigen, ist es aber gerade die Durchschnittlichkeit, die Menschen für einander anziehend macht. Sie gibt uns Sicherheit. Abweichungen gestatten wir nur in engen Toleranzgrenzen. Jedenfalls so lange, bis sie zum Mainstream geworden sind. Ein Beispiel: Tattoos waren in unserem Kulturkreis lange Zeit ein Minderheitenthema, oft verortet bei Menschen am Rand der Gesellschaft und damit stark abweichend vom Durchschnitt = unattraktiv. Zwischenzeitlich sind flächendeckende Körpergemälde auch in unserer Gesellschaft angekommen. Sportliche Größen, Künstler und andere bewunderte Idole haben es vorgemacht und plötzlich ist das Tattoo an

jedem zweiten blanken Bein oder Arm zu sehen. Durchschnittlich. Abweichend verhält sich inzwischen der Purist, für den ein geerbtes Muttermal schon genug der Körperzeichnung ist. Wer authentisch sein will, muss wohl irgendwie mit der Mode gehen ...

### **Wir mögen Menschen besonders ohne Maske. Wirklich?**

Zurück zum Kostüm. Ein weiterer möglicher Grund für die Faszination ‚Verkleidung‘ kann in der Suche nach der eigenen Rolle und Identität bestehen. Bereits die gedanklichen Experimente ‚Wie würde ich mich verkleiden?‘ oder ‚In welche Rolle würde ich gern schlüpfen?‘ helfen uns, unsere Bedürfnisse besser kennen zu lernen. Das tatsächliche Ausprobieren ist dann mit einer ‚Verprobung‘ im ureigenen, systemischen Umfeld gleich zu setzen. Der Psychotherapeut und Karnevalsforscher Wolfgang Oelsner beschreibt den ‚Rollentausch auf Zeit‘ so: „Es ist wie ein auf Probe leben. Man verkleidet sich so, wie man sein möchte.“

Erving Goffman hat bereits 1959 in seinem Buch ‚Wir alle spielen Theater‘ beschrieben, dass wir tagtäglich im Umgang mit anderen Menschen versuchen, Eindruck zu hinterlassen. Er bezeichnet dieses Vorgehen als ‚Impression Management‘ und hält es für ausschlaggebend für die Entwicklung unserer ‚Sozialen Identität‘. In der Interaktion mit unseren Mitmenschen bewegen wir uns dabei ähnlich wie bei einer Theateraufführung auf einer ‚Vorderbühne‘ und einer ‚Hinterbühne‘. Die Vorderbühne bezeichnet alle unsere ‚veröffentlichten‘ Handlungen, Zeichen und Mitteilungen, mit denen wir versuchen, unserem Gegenüber einen möglichst authentischen Eindruck zu vermitteln. Auf der Hinterbühne spielen sich alle Prozesse ab, die wir vor anderen verschließen und verbergen wollen. Unser ‚Publikum‘ wiederum ist fasziniert von dem, was sich gerade im Hintergrund abspielt, sich dem Blick entzieht und ist bemüht, das Bild auf der ‚Vorderbühne‘ auf den Wahrheitsgehalt, auf Echtheit abzuklopfen.

Mit jedem ‚Rollentausch‘ können wir ausprobieren, was in unser Selbstbild passt und was wir möglicherweise in unseren Alltag integrieren, bzw. auf der Vorderbühne zeigen. In diesem Sinn kann der ‚Karneval‘ sogar zur Entwicklung einer authentischen Persönlichkeit beitragen.

### **Die Dosis macht das Gift.**

An dieser Stelle noch ein Hinweis für alle Verkleidungsmuffel: Wolfgang Hantel-Quitmann, Professor an der Hochschule für Angewandte Wissenschaften in Hamburg, ist überzeugt, „wir alle tragen Masken, man sieht sie nur nicht“. Ihre Aufgabe ist die positive Selbstdarstellung und der Selbstschutz. Es ist uns praktisch unmöglich, ohne Masken aus zu kommen. Wir brauchen sie, um in den verschiedensten Lebensbereichen die an uns gerichteten Rollenerwartungen zu erfüllen.

Vielleicht ist es mit der Authentizität also ganz ähnlich wie mit der Wahrheit. Die Dosis macht das Gift. Nach Richard Feld-

mann, Psychologieprofessor an der Universität Massachusetts, lügen Menschen in der Kennenlernphase rund 18mal pro Stunde. Die ‚Unwahrheiten‘ erzählen wir dabei nicht von ungefähr. Wir wollen dadurch sympathischer wirken und Verletzungen beim Gegenüber vermeiden. Authentizität um jeden Preis kann ebenfalls zum Bumerang für uns werden und den Anderen überfordern. Interessanterweise halten wir vor allem die Menschen für authentisch, die unseren eigenen Vorstellungen entsprechen, uns also nicht großartig überraschen. Wir empfinden also genau die Menschen als echt und wahrhaftig, die ihre Rolle gut spielen. Eine Farce, oder?

Wenn wir Authentizität als Wert verstehen, bedeutet dies vor allem, Widersprüchlichkeiten zu akzeptieren. Bei uns selbst und anderen.

### **Echt in jeder Lebenslage.**

Authentizität in jeder Situation ist überdies eine Utopie: nach einer Studie von Margaret King und Jamie O’Boyle, Wissenschaftler am Center of Cultural Studies & Analysis, Philadelphia, ist die Identitätsentwicklung ein lebenslanges Projekt. Wir verändern unsere Persönlichkeit im Schnitt alle 20 Jahre und zwar typischer Weise zwischen dem 15. und 20., dem 35. bis 40., dem 55. bis 60. sowie nach dem 75. Lebensjahr. Das heißt, was eben noch ‚echt‘ und wahrhaftig war, muss es morgen nicht mehr zwangsläufig sein. ‚Sich selbst treu zu bleiben‘ bekommt vor diesem Hintergrund noch einmal eine ganz andere Bedeutung.

Ehrlich mit sich selbst und anderen zu sein und gleichzeitig die stetige Veränderung zu erkennen, scheint die wahre Kunst zu sein. Ein gutes Argument, um sich immer wieder ‚auszuprobieren‘. Und ein ziemlich guter Grund, die (Faschings-) Feste zu feiern, wie sie fallen!

[Monica Ockenfels]

## AUS DEM TRAINING

## Authentisch kommunizieren

Wir kommunizieren viel, mit der Familie, mit Freunden, bei der Arbeit, beim Sport oder vor Gericht. Aber gelingt es uns auch immer, das herüber zu bringen, was wir sagen wollen, was uns bewegt, für was wir stehen und wie wir empfinden? Es ist schwer, genau das zu transportieren, was wir ausdrücken wollen und es ist noch schwerer, auch genau so wahrgenommen werden zu können. Denn um eine erfolgreiche Kommunikation entwickeln zu können, brauchen wir den Fokus nicht alleine auf uns, sondern auch auf unser[e] Gegenüber, also auf den Empfänger, auf seine Erwartungen und Vorstellungen. Im Seminar ‚Authentische Kommunikation‘ werden diese beiden Ebenen [Sender und Empfänger] - wie sie unter anderem von Schulz von Thun dargestellt werden - thematisiert und hinterfragt, warum es für Menschen in der Kommunikation ungemein hilfreich ist authentisch zu kommunizieren. Ein zentraler Punkt stellt dabei ‚die Gefährdung des eigenen Ichs‘ dar, die uns oftmals hindert, natürlich und offen zu kommunizieren. Das Ziel ist es, den Teilnehmern zu vermitteln, wie es ihnen am besten gelingt, von anderen Menschen authentisch wahrgenommen zu werden.



### Warum sprechen wir wie wir sprechen?

#### Das Problem

Herr A. hat ein Problem mit seinem Vorgesetzten Herrn V. Herr V. verlangt viel und ist in seinen Anweisungen unklar. In wichtigen Meetings springt er öfter zwischen einem dominanten und einem autokratischen Führungsstil. Seine Körpersprache signalisiert die Unsicherheit seiner Kommunikation. Er stemmt

die Hände, die Hüften und vermeidet weitestgehend den Augenkontakt. Herr A. geht es vermutlich wie vielen seiner Kollegen. Sie wissen nicht, woran sie bei ihrem Vorgesetzten sind, was er von ihnen will und welche Rolle er gerade einnimmt. Gestern gab es noch ein gemeinsames Grillen mit dem Team, bei dem es sehr familiär zugeht, und heute ist der Umgangston formell und bestimmend - es ist schwer, seine Sprunghaftigkeit richtig einordnen zu können. Nicht nur die Autorität der Führungskraft, sondern die gesamte Teamstruktur scheint von der unklaren Kommunikation negativ beeinflusst.

Auf der anderen Seite steht das Team von Herrn L. Herr L. ist eine motivierte Führungskraft, wie sie von der Konzernleitung hoch geschätzt wird. Sein Führungsstil kann als demokratisch bezeichnet werden. Sein Team arbeitet immer korrekt und liegt stets im Zeitplan, es ist bis in die Fingerspitzen motiviert und loyal gegenüber seinem Chef und der Unternehmensführung. Es arbeitet akribisch, zuverlässig und hat seit Jahren den geringsten Krankenstand von allen. Als Herr L. von der Konzernleitung eines Tages aufgefordert wird, sein Team aus wirtschaftlichen Gründen um zwei Personen zu reduzieren, kommt es zu einer kritischen Situation. In einem kurzen Team-Meeting gibt Herr L. seine Entscheidungen [Herrn M. und Frau K. zu entlassen] bekannt. Dabei macht er keine souveräne Figur. Zum ersten Mal entscheidet er alleine über das Team, und dabei fühlt er sich derart unbehaglich, dass sich daraus in kürzester Zeit zwischenmenschliche Probleme mit dem gesamten Team entwickeln.

#### Die Grundvoraussetzung - von ‚ich bin wie ich bin‘ zu ‚ich bin viele‘

Ein bekannter Titel des Philosophen Richard David Precht lautet, „Wer bin ich - und wenn ja wie viele?“ Was Precht in seinem Buchtitel formuliert ist die Grundlage eines klassischen Rollenproblems und damit eines authentischen Auftretens. Dahinter steht die Grundannahme, dass

wir eben nicht eine Person mit stabilen, überdauernden oder sogar unveränderbaren Persönlichkeitseigenschaften wie Einstellungen, Haltungen und Werten sind, sondern, dass sich diese je nach Lebenssituation verändern können. Schwierig wird es für uns, wenn wir Personen nicht eindeutig einer Rolle zuordnen können. Ist unser Gegenüber gerade Vater, Freund, Chef oder Kollege?

#### Das Seminar

Die Teilnehmer lernen in diesem Seminar die individuellen Bereiche ihres persönlichen Kommunikationsverhaltens kennen und verbessern ihr Auftreten. Das Rhetoriktraining soll dazu die Voraussetzungen schaffen, das Handwerkszeug für ein authentisches und situationsangemessenes Präsentations- bzw. Kommunikationsverhalten zu entwickeln. Es wird deshalb zunächst geklärt, welche unterschiedlichen Rollen der Teilnehmer im Leben einnimmt und welche Erwartungen und Konflikte damit verbunden sind. In einem zweiten Teil stehen Kommunikationsübungen samt Videotraining im Vordergrund. Sie werden klären helfen, wo die Teilnehmer bereits hinter dem stehen, was sie sagen und wo sie noch Schwierigkeiten damit haben.

Die Kunst authentisch zu kommunizieren ist es, für jede Situation einen passenden Selbstausdruck zu finden. Dazu brauchen die Teilnehmer folgende Kenntnisse und Kompetenzen:

- Presencing für persönliches Auftreten
- ehrliches Feedback geben und nehmen
- Gefühl für authentisches Auftreten bekommen
- Persönliche Verhinderer kennenlernen und überwinden
- Stärkung der Selbstwahrnehmung für stimmiges Auftreten

**Informationen zum Training in  
Kaiserslautern am  
15./16.11.2013 oder  
31.01./01.02.2014  
erhalten Sie unter  
+49 [0] 176 240 66 822 oder  
info@kovar-coaching.de**

## LESENSWERT



## Ab November im Buchhandel

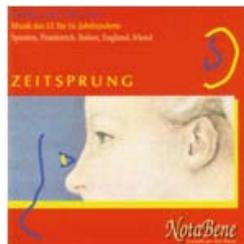
Wohl jeder Mensch weiß um Situationen im Leben, in denen etwas derart aus den Fugen geriet, dass die eigenen Kräfte drohten nicht mehr auszureichen. Jobverlust, Krankheit, die Geburt eines behinderten Kindes, Scheidung, der Tod eines nahen Angehörigen, eine die Existenzgrundlagen zerstörende Flut und nicht selten die Summe mehrerer Ereignisse bringen das individuelle ‚Belastungsfass zum Überlaufen‘. Der Übergang vom Problem zur Krise, von Stress zur Krankheit, von Ressourcenausschöpfung und Bedarf an fremder Hilfe sind fließend. Von Managern und Führungskräften wird aufgrund ihrer Rolle oft erwartet, dass es ihnen leichter gelingt, Brüchen im Leben zu trotzen. Dabei wird schnell vergessen, dass Krisen von heute neben ihrer ohnehin gegebenen Komplexität durch den Wegfall früher verlässlicher sozialer, religiöser und familiärer ‚Schutzschichten‘ zu Ereignissen werden können, die es vermögen, auch hochkompetente Personen in die Knie zu zwingen. Anhaltender Leistungsdruck und permanente externe Beobachtung beschleunigen die Erosion vorhandener Ressourcen und erklären den zunehmenden Bedarf an Coachingdienstleistungen, in deren Fokus die Arbeit an psychischen Spitzenbelastungen stehen. Ein Buch, explizit zum Krisencoaching, fand sich bislang nicht. Ein Grund dafür mag in der Stagnation der Krisenforschung liegen, die

sich offenkundig schwertut, für das konkrete Leben konkreter Menschen neue Perspektiven zur Prävention und Krisenbewältigung vorzuhalten.

Dieses Buch unternimmt den Versuch, an dieser Stelle einen weiteren Schritt voranzukommen. Den ersten ist das Autorenteam im Jahr 2011 mit dem Buch ‚Wertecoaching in Krisen‘ gegangen, in dem die besondere Bedeutung des individuellen Wertesystems hervorgehoben wurde. Diesmal beleuchtet es unter anderem die Aspekte bewussten Handelns in Krisen, schaut auf Persönlichkeitsmerkmale und ihre Wirkungen im Umgang mit Belastungen und gibt einen umfassenden Einblick in den Stand der Krisentheorie. Der Transfer in die Coachingpraxis geschieht auch diesmal wieder anhand von Beschreibungen konkreter Klientenanliegen.

Ralph Schlieper-Damrich,  
CoachPro® [2013]:  
Krisencoaching.  
managerSeminare Verlag

## HÖRENSWERT



Musik, die noch handgemacht ist. Mit technischem Schnickschnack hat die Produktion der Gruppe NotaBene wenig zu tun. Die Sammlung umfasst Lieder der Troubadoure und Trouvères Frankreichs, Pilgerlieder aus den Cantigas de Santa Maria und Chansons aus der École de Notre Dame mit ihrer frühen Mehrstimmigkeit, über Lieder und Tänze aus spanischen Sammlungen bis zu englischer Straßen- und Theatermusik der Shakespearezeit.

**„Eine echte menschliche Beziehung zu haben heißt, absolut keine Vorstellung, kein Bild, keine Schlußfolgerung zu haben.“**

Krishnamurti

## LERNENSWERT

## AUSBILDUNG ZUM KRISENCOACH

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

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

Die Individual-Ausbildung zum Krisencoach qualifiziert Sie umfassend für Ihre Arbeit mit belasteten Personen im Berufskontext. Es steht unter der Leitung von Ralph Schlieper-Damrich [DBVC] Unsere Webseite: [ausbildung-zum-krisencoach.de](http://ausbildung-zum-krisencoach.de) informiert Sie über die Inhalte des Programms, die Termine der kostenfreien Beratungsgespräche und die Rahmenbedingungen. Das Konzept der niveaувollen Individualausbildung, das wir mit anderen Themenschwerpunkten bereits seit über zehn Jahren unter dem Markennamen CoachPro® anbieten, ermöglicht es Ihnen, flexibel und zeitnah zu beginnen.

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

15.-18. MAI 2014

**DIE ZUKUNFT DER LOGOTHERAPIE 2014**

2. INTERNATIONALE KONFERENZ ÜBER LOGOTHERAPIE UND EXISTENZANALYSE

BILLROTH HAUS WIENER ÄRZTEGESELLSCHAFT FRANKGASSE 8 1090 WIEN