

LOYALITÄT

EDITORIAL

Loyalität in der persönlichen Biographie – Thomas Weisshaupt stellt zentrale Etappen seines Berufslebens in das Licht des Wertes Loyalität.

WERT UND WERTEWANDEL

Braucht das Verständnis von Loyalität eine Verjüngungskur oder eine breitere Interpretationsfläche? Susanne Vathke und Dr. Heinz Rötlich reflektieren die Veränderung eines ‚großen‘ Begriffes.

LOYALITÄT UND IHR GEGENTEIL

Der Mensch braucht eine ‚reife‘ Illoyalität, wirft Ralph Schlieper-Damrich zur kontroversen Diskussion in den Ring und bietet zudem die Perspektive an, dass nur sie die ‚Loyalität des Leids‘ zu überwinden hilft.

INTERVIEW

Leben oder gelebt werden – mit seinem Buch hat Walter Kohl, Sohn des Alt-Bundeskanzlers, Aufsehen erregt. Regina Radlmair sprach mit ihm und über seinen Bezug zur Loyalität und zu Viktor Frankl.

LOYALITÄT IN MANAGEMENT UND FÜHRUNG

Haben Sie einen ‚Lassie‘ in der Firma? Oder jemanden, dem Sie sich loyal verpflichtet fühlen? Monica Ockenfels und Bertram Kasper berichten mit einer Business-Brille über das tägliche Spiel mit den Erwartungen an ‚Verbundenheit auch in schlechten Zeiten‘.

Hanswalter Bohlander kommentiert, welche Bedeutung Loyalität heute noch haben kann und Ulrike Demmel zeigt an einem Beispiel aus dem Handwerk auf, welchen Preis man mit Habgier statt Loyalität zu bezahlen hat.

LOYALITÄT UND KRÄNKUNG

Es gibt Beziehungen, da ist die Erwartung an Loyalität potenziell entwicklungshemmend. Ralph Schlieper-Damrich schlägt eine Brücke zwischen Bindungshoffnung und sinnvoller Distanz in Therapie und Coaching.

STUDENTENFUTTER

Und die Unterhaltung kommt auch diesmal nicht zu kurz. Das Team der WertePraxis hat für Sie Tipps für Augen und Ohren zusammengestellt.



Werte Leserin, werter Leser!

Montag morgen im Büro, PC starten und schnell noch zur Kaffeemaschine, wo Sie schon die Neuigkeit des Tages erfahren: Neue Restrukturierungsmaßnahmen werden dazu führen, dass Ihr Kollege und guter Freund seinen Arbeitsplatz verlieren wird. Nur weiß er noch nichts davon. Das Maßnahmenpaket wird erst Ende der Woche offiziell verkündet. Wären Sie loyal und würden Sie Ihren Kollegen und Freund informieren oder die Pläne des Arbeitgebers akzeptieren und daher schweigen?

Loyalität betrifft die ‚Person‘. Sie ist eine persönliche Entscheidung, die sich im Wandel der Zeit auch revidieren lässt. Das ist insbesondere dann der Fall, wenn verschiedene Loyalitäten im Konflikt miteinander stehen oder die Loyalität mit anderen Werten, bei deren Verwirklichung es [wie Lotter sagt] ‚menschelt‘, kollidiert.

Fragen der Loyalität stellen sich in zahlreichen persönlichen Beziehungen zu Kunden, zu Kollegen, zu Freunden etc. Bei der Gestaltung des eigenen Lebens bilden Loyalitätskonflikte häufig Hinder-

die vor Jahren Nokia zum Marktführer machte. Doch wie lange noch? Oder auf der Mitarbeiterenebene – hier kann in gut geführten mittelständischen Unternehmen noch eine hohe Loyalität der handelnden Personen beobachtet werden. Sie hilft in Krisenzeiten Lösungen und Verbesserungen gemeinsam und undogmatisch umzusetzen, um die Wettbewerbsposition des Unternehmens und damit die Sicherheit der Arbeitsplätze am Standort zu erhalten. Letztlich sind in unserer Demokratie die Wähler heute weit weniger einer Ideologie oder Partei ‚verpflichtet‘, als vielmehr ihren persönlichen Überzeugungen und Lebenssituationen. Stammwähler sind eine selten gewordene Gruppe und die Parteien fragen sich, welche Themen die Loyalität bestimmter Gruppen für die nächste Zeit sichern.

Eine allgemeine Regel zur Priorisierung von Loyalitäten gibt es nicht, und in jedem Lebensbereich können solche Loyalitätskonflikte aufbrechen. Die Entscheidung kann nur vor dem Kontext der Lebenssituation und der persönlichen Wertewelt im Sinne der Personen getroffen werden.

Die Formen der Loyalität sind vielfältig und lassen sich nicht mit der Anwendung einer üblichen Management- oder Motivationstechnik oder mit Zwangsmitteln erreichen. Vielmehr sind die Unternehmen, Parteien und Individuen gefragt, wie sie die gewünschte Kontinuität in Beziehungen mit Kunden, Wählern, Mitmenschen oder Mitarbeitern erreichen. Tun sie dies nicht oder missbrauchen oder missinterpretieren sie diesen Wert, dann laufen sie Gefahr, womöglich unter großen Anstrengungen aufgebaute Beziehungen zu zerstören. Die reine Ausrichtung auf Ge-

Das Ur-Verständnis von ‚loyal‘: ‚Regierung, Gesetze, höhere Instanzen respektierend‘, auch ‚Vereinbarungen haltend‘, enge Beziehung zwischen loyal und legal.‘



Soll ich ihm sagen, was ich schon weiß?

„Wenn es um Zwischenmenschliches geht, ist Loyalität fast immer zweite Wahl. Es ist ein unterkühltes, distanzierendes Wort. Loyalität, das menschelt nicht. Die Vorstellung, dass ein Liebespaar sich wechselseitig der Loyalität versichert, ist lächerlich, unter guten Freunden wäre das zumindest merkwürdig. Intimität verlangt nach Treue. Die Loyalität ist nichts Privates. Aber etwas Persönliches“, so Wolf Lotter in seinem lesenswerten Essay zur diesjährigen Mai-Ausgabe des Magazins Brandeins.

nisse auf dem Weg zur Sinnfindung. Gelebte Loyalität zu einer Person oder Sache kann auf der anderen Seite zahlreiche Sinnerfahrungen ermöglichen. In vielen weiteren Entscheidungssituationen finden sich diese Möglichkeiten. Zum Beispiel im persönlichen Bereich, wenn die Entscheidung zu treffen ist, einem Arbeitgeber an einen anderen Ort zu folgen und dafür Abstriche beim Familienleben zu machen. Oder in der Konsumwelt – dort erlebt Apple heute jenen Grad an Loyalität der Kunden,

winnmaximierung oder die Ignoranz sich wandelnder gesellschaftlicher und damit auch individueller Wertegefüge führt sehr schnell zu einem solchen Loyalitätsentzug, der nur unter sehr günstigen Umständen wieder ausgeglichen werden kann.

„Wenn die Leute nicht immer per wir in Geschäftsangelegenheiten sprechen, nicht Gelegenheit haben, sich bei Ehren und Sorgen des Geschäfts beteiligt zu fühlen, so kann man kein treues Festhalten, auch in trübere Zeiten, verlangen und erwarten.“

[Werner von Siemens]

Legt man Viktor Frankls Wertekategorien als Basis zur Schaffung von Kunden-, Mitarbeiter- oder Wähler-Loyalität zugrunde, so führt der Weg zu ihr über gemeinsames Gestalten oder Erleben. Der Erfolg von Social Networks und Web 2.0 begründet sich beispielsweise in den Möglichkeiten zur Mitwirkung und zum gemeinsamen virtuellen Erleben. Solange die Schaffung und Erhaltung dieses Sinnraums im Mittelpunkt stehen, sind die Nutzer meist loyal. Im Frankl'schen Sinne kann der Erfolg von Social Networks auf Sinnerleben der Nutzer und weniger auf die Marke des Anbieters zurückgeführt werden. Die Nutzer ziehen weiter – sie kündigen ihre Loyalität, sobald sie diesen Sinnraum nicht mehr vorfinden.

Wollen wir hoffen, dass auch diese WertePraxis unseren Leserinnen und Lesern wieder einen anregenden Sinnraum eröffnet.

AUS DEM INHALT

WERTEPRAXIS XVII	2
EDITORIAL	3
WERTEWANDEL LOYALITÄT	5
SINNZENTRIERTE KULTURENTWICKLUNG	6
SINNZENTRIERTE THERAPIE	8
INTERVIEW	10
WERTEWELT LOYALITÄT	12
LOYALITÄT IN NON-PROFIT-ORGANISATIONEN	13
LOYALITÄT UND PSYCHO-LOGIK	15
AUS DER WERTEPRAXIS	17
WERT DES WERTES LOYALITÄT	18
ENDE DER LOYALITÄT	20
GASTBEITRAG	21
STUDENTENFUTTER	22

Editorial

Anständig, aufrecht, aufrichtig, ehrenhaft, ehrlich, fair, geradlinig, geradsinnig, glaubwürdig, grundanständig, grundehrlich, gut, hochanständig, integer, ordentlich, redlich, sauber, seriös, solide, treu, unbescholten, vertrauenswürdig und zuverlässig – das alles soll ‚loyal‘ bedeuten, wenn es nach dem Duden geht. Oder wie wäre es mit Wikipedia: „Loyalität [ˌlɔʝaliˈtɛ:t, von franz.: Treue] bezeichnet die innere Verbundenheit und deren Ausdruck im Verhalten gegenüber einer Person, Gruppe oder Gemeinschaft. Loyalität bedeutet, die Werte [und Ideologie] des Anderen zu teilen und zu vertreten bzw. diese auch dann zu vertreten, wenn man sie nicht vollumfänglich teilt. Loyalität zeigt sich sowohl im Verhalten gegenüber demjenigen, dem man loyal verbunden ist, als auch Dritten gegenüber.“ Hilft Ihnen das auch noch nicht so recht weiter? Dann will ich Ihnen gerne von meiner Suche nach Loyalität und Sinnerfüllung in meinem Berufsleben berichten.



Menschen nehmen sich aus dem Spiel, wenn ihnen Loyalität versagt wird

Mein Vater hat seine Loyalität im Berufsleben gefunden, indem er beachtliche 40 Jahre die Werte mit ein und demselben Unternehmen teilte – und dies noch bis zum heutigen Tage tut, 12 Jahre nach seiner Pensionierung! Mir war immer schon klar, dass ich solch eine Art von Kontinuität in meinem Beruf nicht erleben konnte und wollte. Wie Recht ich damit hatte, habe ich erst Jahre später bei einem Intermezzo in einem deutschen Großkonzern erlebt.

Mit großem Enthusiasmus habe ich mich nach meinem Universitätsabschluss einem Start-Up-Unternehmen samt Beteiligung und Promotion verschrieben. Ich wollte Teil der energiereichen Aufbruchsstimmung der New Economy sein, mitgestalten und darüber in der Promotion schreiben. Ich war beflügelt vom Gedanken, unabhängig mit Investoren und Unternehmern ein Stück die Welt zu ändern. Mit dieser Idee fühlte ich mich verbunden, ihr galt damals meine Loyalität im beruflichen Umfeld – weniger den Menschen, Unternehmen oder Marken der mich umgebenden Arbeitswelt. Das weiß ich heute – damals schüttelten mich die Wer-

tekonflikte regelrecht durcheinander. Denn Mitstreiter und Investoren hielten leider in der abflauenden Wirtschaftssituation ihre Zusagen nicht ein und die Idee, die Welt ein Stück zu verändern, wollte und konnte auch finanziell niemand mehr weiterverfolgen. Das Fundament meiner Arbeit, meiner Promotion, ja auch meiner Loyalität gab es nicht mehr. Das stürzte mich in eine Sinnkrise – und in die Arbeitslosigkeit.

Meine Suche nach einem neuen Job hatte bald Erfolg. Ich erhielt von einem großen deutschen Konzern das verlockende Angebot, in ein junges Team mit dem Auftrag etwas zu verändern und neue Märkte zu erschließen einzusteigen. Mit großem Eifer machte ich mich an die Arbeit – etwas zu verändern, das spornte mich an. Erkennen Sie hier schon das Muster? Mir war allerdings in der Entscheidungssituation für diese Stelle nicht klar, dass die verlorene Loyalität zu meinen Werten zum Vertrauensverlust in mich selbst führte. Diese Erkenntnis kam zwei Jahre später, als ich feststellte, dass keines meiner Projekte umgesetzt wurde, weil niemand wirklich eine Veränderung wollte. Loyal verfolgte ich bei dem Konzern das Ziel der Veränderung und Öffnung. Also forderte ich vom Unternehmen Loyalität gegenüber meiner Arbeit. Was ich bekam, kann ich mehr aus Vertraulichkeits- denn aus Loyalitätsgründen hier nicht berichten. Nur so viel – ich bekam Zeit. Und die nutzte ich und begann für einen Marathon zu trainieren, was für einen Sportmuffel mit Bauchansatz ein ambitioniertes Ziel war. Schritt für Schritt kam ich beim Training zu mir selbst und erkannte, dass ich meine Ideen umsetzen kann – ein Erleben ganz im Frankl'schen Sin-

ne. Und ich begann, die Loyalität meinen Zielen gegenüber und mein Vertrauen in mich selbst wieder aufzubauen; aber auch, die Ziele ständig zu hinterfragen und weiterzuentwickeln. So kam es, dass ich knapp acht Jahre nach der Insolvenz des Start-Ups doch noch die Grundidee im Rahmen eines sehr erfolgreichen Projekts bei einem neuen Arbeitgeber umsetzen konnte. Währenddessen fing ich Feuer für ein weiteres Ziel, das die Welt wieder ein kleines bisschen verändern wird.

Die Irrungen und Wirrungen meiner beruflichen Laufbahn haben mir steinig aber erfolgreich [nicht zuletzt dank einer exzellenten Ausbildung im sinnzentrierten Gedankengut Viktor Frankls] den Weg gewiesen. Meine Loyalität ist auf Ziele und Ideen ausgerichtet, sie gehört solange einem Arbeitgeber, wie er mir für die Realisierung der Ziele einen Sinnraum bietet. Mittlerweile habe ich meinen dritten Arbeitgeber nach dem Konzernerlebnis – ich bin loyal, und das schätzen die Menschen im Unternehmen ebenso wie die dahinterstehenden Werte und Ziele, die ich vertrete. Es lebt sich wesentlich besser mit der Erkenntnis, dass meine Loyalität der Realisierung meiner Werte und Ideen und eben nicht einer anonymen Institution gehört.

[Thomas Weisshaupt]



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 interdisziplinäre Individual-Ausbildung zum Krisencoach qualifiziert Sie umfassend für Ihre Arbeit mit belasteten Personen im Berufskontext.

Wir [ein Team von sechs Ausbildern] haben dazu 24 Ausbildungsmodulare konzipiert, von denen zwölf [zwei je Ausbilder] auszuwählen sind, um das Zertifikat „Business- und Krisencoach“ von CoachPro® zu erhalten. Das Programm wurde initiiert von Ralph Schlieper-Damrich, Mitbegründer des Deutschen Bundesverbandes Coaching [DBVC].

Unsere Webseite:

ausbildung-zum-krisencoach.de

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

Zum Coverbild dieser Ausgabe: Papageien sind hochsoziale Vögel. In der Natur gehen sie meist lebenslange, loyale Partnerschaften ein und leben in Familiengruppen oder Schwärmen. Das bundeseinheitliche Tierschutzgesetz [seit 1.1.2005 in Kraft] trägt diesem Umstand Rechnung, indem es die Einzelhaltung von Papageien verbietet.

AUS DER BERATUNG

Veraltet oder nur neu interpretiert?

Führungskräfte erwarten sie in hohem Maße von ihren Mitarbeitern, diese wiederum reagieren allergisch auf fehlende Loyalität, wenn ihnen ihre Führungskräfte in den Rücken fallen oder bei schwierigen Auseinandersetzungen nicht hinter ihnen stehen. Wir spüren das fehlende Gefühl der Loyalität, wenn sie ins Wanken gerät. Wenn ein Loyalitätskonflikt auftaucht, ist die Not groß. Den Wert aber bewusst zu leben, erscheint heute nicht mehr zeitgemäß.

Beschäftigten eines Unternehmens oder einer Organisation fällt es zunehmend schwerer, Verbundenheit, Identifikation und Loyalität zu empfinden in Zeiten rapider Veränderungsgeschwindigkeit und permanenter Umbruchsituationen. Ich höre kaum jemanden sagen: „Ja. Ich bin loyal“ oder „Ich stehe zu einem Unternehmen, zu meinen Kollegen und Kolleginnen, zu meinen Vorgesetzten“ oder „Ich fühle mich gebunden, verpflichtet“. Loyalität im Sinne von Verpflichtung und Dankbarkeit gilt als antiquiert. In unserer globalen Welt lebt es sich besser flexibel, offen und unverbindlich. Und Führungspositionen, die alle zwei bis drei Jahre personell umbesetzt werden, sind ein Zeichen dieser veränderten Haltung. Speed ist angesagt – aber Loyalität braucht Zeit. Wer sich nicht verändert wird verändert – wie soll da eine Bindung aufgebaut werden, wie soll sich solidarisch erklärt werden, zu was und wem soll man loyal sein? Der eigene Job muss auch genauso schnell gewechselt werden, sonst ist die Karriere in Gefahr. Headhunter versuchen abzuwerben, ihre Branche gilt als Welt der ‚Jobhuren‘, es ist die Jagd nach treulosen Karrieristen. Zu schwarz gemalt? Fragen Sie sich selbst einmal: Wem gegenüber sind Sie loyal im Arbeitsleben und wann sprechen Sie dies auch öffentlich aus? Tun Sie es ruhig. Sie zeigen nämlich damit, dass Sie nicht so leicht abzuwerben sind und dass Sie einem ganz existenziellen menschlichen Bedürfnis folgen.

So sieht das zumindest der Personalberater und Unternehmer Dwight Cribb. Für ihn sind die begehrtesten und schwer abzuwerbenden Wunschkandidaten loyale Führungskräfte, die sich im Wort fühlen, die eine Verpflichtung eingegangen sind. Sie erzeugen sogar bei einem erfolgreichen Headhunter Respekt. Auch Unternehmensgründer gehören zu diesem Kreis – sie sind schwer von ihrem Unternehmen wieder zu lösen, um sich in durchaus attraktive Branchen und Funktionen vermitteln zu lassen. Wen wundert es – sie haben ihren Visionen Gestalt gegeben und in der Regel mit großer Hingabe ihr Unternehmen geschaffen. Für Cribb sind loyale Manager die wirklich treibenden Kräfte.

Aber der Wert scheint sich verändert zu haben. Heute ist Loyalität anscheinend weniger ein Zeichen von empfundener Dankbarkeit Unternehmen oder Personen gegenüber als vielmehr ein Zeichen partnerschaftlicher Beziehungen, die von gegenseitigem Respekt getragen werden. Das dann entstehende Gefühl der Verbundenheit – über das keiner so recht sprechen will – entspricht wohl der aktuellen Bedeutung des Wertes. Dabei entspricht Loyalität einem Grundbedürfnis aller Menschen, denn letztlich bedeutet sie Verbundenheit, der Wunsch nach Bindung. Menschen wollen Zugehörigkeit, sich identifizieren, für etwas stehen, das über den reinen Broterwerb hinausgeht. Was ich bewege und beeinflusse, wofür ich Anerkennung erhalte, wie man mich ernst nimmt, worin meine Wirkung und meine Stärken gesehen wird – dies alles sind letztlich Themen rund um ein neues Verständnis von Loyalität.
[Susanne Vathke]

UNSERE WERTEVOLLEN LESER SIND GEFRAGT!

Entscheiden Sie mit über die Leitwerte 2013. Wählen Sie auf unserer Webseite bis zum 30.11.2012 aus diesen Werten maximal vier aus. Die Meistgeklickten werden wir dann im kommenden Jahr bearbeiten.

- ➔ ANERKENNUNG
- ➔ AUTHENTIZITÄT
- ➔ DISZIPLIN
- ➔ GANZHEITLICHKEIT
- ➔ HEIMAT
- ➔ OFFENHEIT
- ➔ RESPEKT
- ➔ VERTRAUEN

“My kind of loyalty was loyalty to one’s country, not to its institutions or its officeholders. The country is the real thing, the substantial thing, the eternal thing; it is the thing to watch over, and care for, and be loyal to.”

MARK TWAIN

AUS DER UNTERNEHMENSKULTUR

Das „Lassie-Prinzip“

Die Älteren unter uns kennen sich mit dem Wert Loyalität seit frühester Kindheit bestens aus. Der Kika hieß damals noch einfach ‚Kinderstunde‘ und machte uns bekannt mit ganz besonderen Vierbeinern. So lernten wir am Beispiel des kongenialen Hirtenhundes ‚Lassie‘ die unabdingbaren Voraussetzungen für eine tiefe und andauernde emotionale Bindung:

- Genau einer [!] Bezugsperson gehörig und ergeben.
- Gelehrig und aufs Wort gehorchend.
- Ausgestattet mit der Fähigkeit, Gedanken zu lesen – besonders von Bösewichten.
- Erhaben über jeden Zweifel und vor allem jede Versuchung.
- Mutig und risikobereit bis an die Grenze der eigenen Gesundheit.

In der Konsequenz wurde dieser Hund über alle Maßen geliebt, gepflegt, gefüttert. Und von Kindern weltweit verehrt. Wir kapierten schnell: Hier geht es um Geben und Nehmen. Oder, wie es in den Wald hineinruft, so schallt es wieder hinaus. Interessanterweise funktionierte das ‚Lassie-Prinzip‘ nicht nur bei Hunden, die ja schon von Haus aus als der treueste Begleiter des Menschen gelten. Nein, auch rassige Pferde, wie Fury und Black Beauty, und sogar Meeressäuger wie Flipper machten uns klar: Nichts und niemand ist in einer feindlichen Erwachsenenwelt so notwendig, wie ein verlässlicher Freund. Und für den tun wir einfach alles.

Was machte diese vierbeinigen Idole unserer Kindheit so einzigartig? Sie waren eben nicht einfach nur treu, sondern loyal. Das heißt, im entscheidenden Moment, wenn´s für Herrchen oder Frauchen knifflig oder brenzlig wurde, verwandelten sich die treuen Begleiter zum ‚Selber-Denker‘. Lassie ließ seinen kleinen Timmy dann auch schon einmal einfach sitzen, um Hilfe zu holen. Fury ging durch und über die Zäune, um suspekten Gestalten zu stellen. Sie bewegten sich oft am Rande der Legalität und gefährdeten nicht selten ihr eigenes Leben. Im Film natürlich immer mit Happy End. Das aufmüpfige Verhalten wurde immer belohnt, bedeutete stets die Rettung aus der Gefahr. Das vordergründig untreue Verhalten

war damit als Zeichen tiefster Zuneigung und Verbundenheit nachträglich legitimiert. Der Zweck heiligte sozusagen die Mittel. Die gegenseitigen Erwartungen waren klar. Immer.

Und noch etwas brachten uns die Serienabenteuer bei: Loyalität ist Haltung, vor allem aber ganz konkretes Handeln und zwar dann, wenn die Situation besonders ist und der Lösungsweg unkonventionell sein muss.

Die Aufgabe eines Freundes ist es, loyal zu sein.

WOLFGANG KUBICKI

Soweit die schöne, heile Kinderstunden-Welt. Aber wie sieht die erwachsene Realität aus? Wagen wir einen Blick in die Unternehmenswirklichkeit. Jede Organisation verlangt die Loyalität ihrer Mitglieder. Mit Vertragsunterzeichnung verpflichtet sich der Mitarbeiter zum loyalen Verhalten gegenüber seinem Arbeitgeber. Soweit so abstrakt. Wie ist denn ein Mitarbeiter genau, wenn er sich loyal gegenüber seinem Arbeitgeber verhält? Handelt er immer stoisch nach den Anweisungen seines Chefs, auch wenn er es anders sieht oder sogar besser weiß? Oder vermeidet er bloß die Erör-



terung von Gehaltsfragen unter Kollegen und macht ansonsten ‚sein Ding‘? Hält er vor Kunden die Dienstleistung/ das Produkt hoch, auch wenn Mängel unübersehbar sind, oder hält er mit seiner Kritik auch vor Dritten nicht hinter dem Berg? Schweigt er im Freundes- und Bekanntenkreis einfach still, wenn es um leidige Arbeitsbedingungen und andere kritische Firmen-Interna geht? Oder lobt er gar aktiv das Betriebsklima, die Innovationskraft, den fairen Sozialplan? Trennt er immer sauber zwischen mein und dein? Oder wird der Firmendrucker auch schon einmal für die eigene Steuererklärung genutzt, werden private Absprachen mit dem Firmenhandy erledigt?

Mit anderen Worten, wissen Mitarbeiter überhaupt, was ihr Arbeitgeber unter Loyalität versteht und welches Verhalten konkret von ihnen erwartet wird? Was in einem mittelständischen und inhabergeführten Produktionsunternehmen als loyales Verhalten beschrieben wird, kann sich fundamental von den Erwartungen eines internationalen Dienstleistungskonzerns unterscheiden.

Loyalität kann für beide Seiten lästig sein.

RUPERT SCHÜTZBACH

Loyalität ist ebenso wie der Wert ‚Macht‘ abhängig bzw. eine Funktion von ‚Situation und Maß‘. Im militärischen Umfeld ist die bedingungslose Befehlsausführung Ausdruck von Loyalität. In einem Unternehmen, das von quer denkenden Mitarbeitern und ihren innovativen Ideen lebt, kann mit loyalen Verhalten etwas ganz anderes gemeint sein. Ein Zuviel an Loyalität kann blind machen oder treu-doof. Ein Zuwenig an Loyalität die Auflösung der Organisation bedeuten.

Unternehmen sind deshalb gut beraten, ihren Loyalitätsbegriff zu definieren, in konkrete Handlungsoptionen zu übersetzen, an alle Mitarbeiter immer wieder zu kommunizieren und vor allem über die Führungskräfte ‚vorzuleben‘. Eine weitere Voraussetzung ist, dass die Organisationen Mitarbeiter akzeptieren, die gerade in Krisensituationen ihren eigenen Plan haben und umsetzen. Dies wiederum funktioniert nur, wenn es eine gelebte Vertrauenskultur im Unternehmen gibt. Der Mitarbeiter weiß, dass sein normabweichendes Handeln dann toleriert und gut geheißt wird, wenn es den gemeinsamen Wertekanon unterstützt und erhält. Und der Arbeitgeber vertraut auf seine Mitarbeiter und ihre treue Verbundenheit mit den Unternehmenswerten. Erst auf Basis eines solchen ‚Vertrags gegenseitigen Vertrauens‘ können die Firmen mit einem wirklich loyalen Verhalten ihrer Mitarbeiter ganz im Sinne des ‚Lassie-Prinzips‘ rechnen.

Den guten Steuermann lernt man im Sturme kennen.

SENECA

Firmen, denen eine solche Vertrauenskultur gelingt, können übrigens mit einigen erfreulichen Nebenwirkungen rechnen: Zumeist haben sie nur eine geringe Fluktuation aufgrund einer viel stärkeren Mitarbeiterbindung. Das Pflichtgefühl, die Disziplin und auch die

Eigenverantwortung der Mitarbeiter sind höher. Initiative und Engagement sowie gegenseitige Unterstützung sind in den Belegschaften ausgeprägt. Gelebte Solidarität, Wertschätzung und Respekt in der täglichen Zusammenarbeit fördern Betriebsklima und Gesundheit der Mitarbeiter. Die emotionale Bindung der Mitarbeiter zahlt sich für die Unternehmen zudem in barer Münze aus. So konnten Sarah Brown & Coll. ihrer Studie „Workplace Performance, Worker Commitment and Loyalty“ [siehe www.wertep Praxis.de] zeigen, dass die Wahrscheinlichkeit zu höherer Produktivität eines Unternehmens in dem Maße steigt, in dem auch die Loyalität der Mitarbeiter gegenüber ihrem Arbeitgeber wächst. Die Forscher vertreten außerdem die Auffassung, dass Unternehmen gut beraten sind, in die Loyalität [Commitment] ihrer Mitarbeiter zu investieren. Dies kann zum Beispiel durch die Beteiligung der Belegschaft an wichtigen Unternehmensentscheidungen oder durch ein offenes und vertrauensvolles Management geschehen. Aufwendige und kostspielige ‚Leistungskontrollen‘ könnten sich die Unternehmen dann gefrost sparen.

Einen weiteren interessanten Aspekt steuert die regelmäßig vom Gallup-Institut durchgeführte Loyalitätsstudie ‚Engagement Index‘ bei: Mitarbeiter, die in ihrer loyalen Haltung zum Arbeitgeber vom Unternehmen bestärkt wurden, behalten ihre emotionale Bindung auch nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses bei. Sie ‚bleiben‘ bei ihrem Stromlieferanten, ihrer Automarke, ihrem Mobilfunkanbieter, auch wenn andere vorgeblich günstiger, schneller, besser sind [eu.gallup.com]. Aus loyalen Mitarbeitern werden loyale Kunden und wertvolle Meinungsbildner für das eigene Produkt/die eigene Dienstleistung.

Wer mit Colliers aufgewachsen ist, wusste das alles natürlich schon viel früher ...

[Monica Ockenfels]

LOYALER JOINT UND SEINE FOLGEN

In Österreich gilt: Wenn ein Mitarbeiter im Job kifft, dann verliert er seinen Job nicht, anders bei Führungskräften. Die riskieren ihn sogar in der Freizeit. Das sagt der Obere Gerichtshof in einer Entscheidung aus dem Mai 2012 [9 ObA 35/12f] zu einem Fall, in dem ein Sales-Regionalmanager in seiner Freizeit Cannabis konsumierte. Ein Mitarbeiter von ihm hatte den Stoff besorgt. Der Polizei gab die Führungskraft den Mitarbeiter auch als Bezugsquelle an, woraufhin der Mitarbeiter der Personalleitung des Unternehmens diesen Vorgang genau anders herum darstellte. Der Personalleiter forderte daraufhin vom Mitarbeiter Belege für dessen Behauptung, erhielt diese nach einigen Wochen, ging mit diesem ‚Material‘ zur Geschäftsführung, die ihrerseits dem Regionalmanager unmittelbar kündigte.

Der OGH begründete die Zulässigkeit der Kündigung damit, dass der Regionalmanager den Tatbestand der Vertrauensunwürdigkeit verwirklicht habe. In einer leitenden Funktion mache er sich als Vorgesetzter, der gemeinsam mit einem Mitarbeiter Rauschgift konsumiert, erpressbar. Dies würde womöglich dazu führen, dass er Fehlverhalten des Mitarbeiters nicht anzeige, seine Autorität sei eingebüßt und zudem würde er den Rauschgiftkonsum des Mitarbeiters sogar befördern. Arbeitnehmern in gehobenen Funktionen sei ein höheres Maß an Loyalität abzufordern, sie seien Vorbilder und dies mache auch vor der Freizeit nicht Halt, wenn das Verhalten Auswirkungen auf das Arbeitsverhältnis haben kann. [ausführlicher: „Die Presse“, Print-Ausgabe, 01.10.2012]

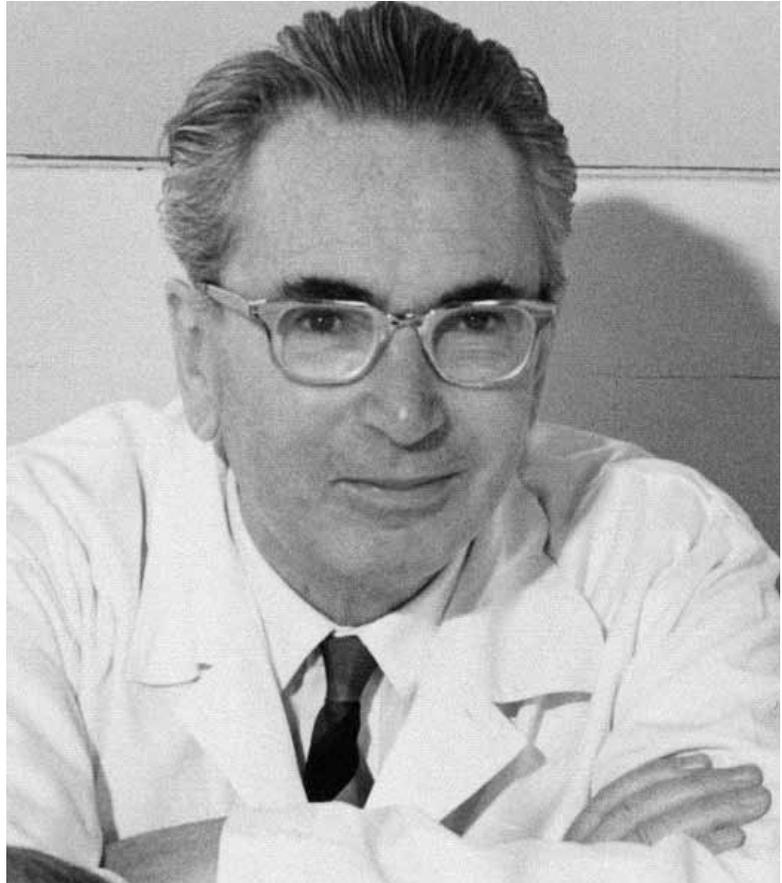
AUS DER LOGOTHERAPIE

Loyalität des Leids

Wie lange haben Sie Ihre Angst denn schon, frage ich Melanie B. „Einige Jahre.“ Sehen Sie einen guten Grund, warum diese enge Verbundenheit, die Ihre Angst zu Ihnen aufgebaut hat, von ihr aufgelöst werden sollte? - - - „Ich habe mein Leben lang bestens funktioniert, aber als mir dieser Fehler passierte, bin ich so über mich erschrocken, dass ich zu nichts mehr in der Lage war. Ich war wie gelähmt.“, sagt Harald T. Ich frage ihn: „Sehen Sie einen guten Grund, warum diese enge Verbundenheit, die Ihr Leistungsmotiv zu Ihnen aufgebaut hat, von ihm aufgelöst werden sollte?“

Wenn Menschen wie Melanie oder Harald vor mir sitzen und berichten, wie ein Aspekt ihrer Persönlichkeit sie gefühlt ‚in die Zange‘ nimmt, führt die Frage nach dem Grund für diese intensive Bindung oft zu einem verwundernten Blick. Tatsächlich, da ist etwas, das will mir nahe sein, aber es ist nun zu nahe und diese Enge seelenschmerzt. Die Facetten ‚loyaler‘ Krankheitssymptome, die wie Magnete Besitz zu nehmen scheinen vom Leben der Personen, lesen sich wie ein 1x1 der tiefen Bemühungen von Etwas, auf keinen Fall als nutzlos wahrgenommen werden zu wollen. „Da bin ich wieder“, ruft das Symptom. „Wieder bei Dir, denn ich glaube, Du brauchst mich für etwas.“

„Das ist doch ausweglos. Ich finde keinen Sinn mehr in meinem gescheiterten Leben“, meint Lothar W., als er das Kartenhaus seiner Beziehungen, beruflichen Perspektiven und gesundheitlichen Kraft zusammengestürzt schildert. Die Krisenwand ist so hoch und die Ausrüstung, sie zu erklimmen, so ungeeignet, dass doch nur die Kapitulation möglich ist. „Da stehst Du wieder“, ruft die Wand, „wieder vor mir, denn ich glaube, ich brauche Dich für etwas.“ Was denn, diese Katastrophe braucht mich? Wieder ist Verwunderung in den Augen.



Viktor E. Frankl im Jahr 1965

Als Viktor Frankl das Phänomen der Sinnleere als ‚existenzielle Frustration‘ vieler Menschen beschrieb und sich vehement dagegen aussprach, das Fragen nach dem Sinn als psychische Krankheit darzustellen, sondern sie ganz im Gegenteil als das Wesentlichste menschlicher Existenz zu würdigen, handelte er sich damit letztlich den Bruch mit Sigmund Freud und Alfred Adler ein, die zu seiner Zeit die bedeutendsten Adressen in der Psychotherapie waren. Nach dem Sinn zu fragen, ist Ausdruck des Menschseins. Nach ihm zu fragen, anerkennt, dass es ihn gibt. Ihn nicht zu finden, anerkennt, dass er woanders zu suchen ist als zwischen der Person und seiner Wand. Die Frage nach dem Sinn zu stellen, war für Freud ein Zeichen von Krankheit. Für den jungen Frankl eine völlig inakzeptable Sichtweise. Menschen in einer Therapie auf dieser Basis zu begleiten, war für ihn die Aufgabe aller Personali-

tät des Menschen, einer Reduktion auf einen ‚seelischen Apparat‘, der nichts anderes zu tun habe, als die Kräfte der inneren Triebe und der äußeren moralischen Normenerwartungen zu regulieren. Die Freud'sche Tendenz, alle Kultur- und Sinnleistungen des Menschen als Sublimationen und Kompensationen des sexuellen Triebes zu sehen, erschien Frankl als viel zu kurz gegriffen und die Möglichkeiten menschlichen Lebens unzureichend gewürdigt.

Selbst Alfred Adler, der die inhaltliche Loyalität zu Freuds Psychoanalyse ebenfalls aufkündigte, konnte Frankl nicht überzeugen, gibt es doch in der von Adler begründeten Individualpsychologie den unbedingten Vorrang der gesellschaftlichen Bedingungen der Gesellschaft über die Haltungen und Einstellungen des einzelnen Menschen. Die freie Geistigkeit des Menschen, sich über diese Bedingungen zu stel-

len – Frankl nennt dies die ‚Trotzmacht‘ gegenüber Gesellschaftlichem – ist im Konzept Adlers nicht gegeben. Und auch beim Nichtösterreicher Carl Gustav Jung, dessen Satz, dass die Frage nach dem Sinn ein Zeichen für das Leid der Seele ist, die ihren Sinn nicht gefunden hat, den Gedanken Frankls zwar nahestand, findet sich keine Instanz jenseits der Psyche, die sich einzig als personale Dimension des Menschseins auszeichnet. Erst mit seiner sinnzentrierten Psychotherapie, der Logotherapie, erhält diese nur dem Menschen eigene Dimension ihren Stellenwert. Mit der Logotherapie entfaltet sich die geistige Dimension über die psychische und physische. Das Geistige, der Zugang zum Sinn, ist in jeder Situation gegeben, auch wenn die Psyche überschwemmt wird mit komplizierten, komplexen, dynamischen Einflüssen, deren Bewältigung dem Menschen kaum möglich zu sein scheinen. Den Weg frei zu machen, um die Energie des Geistigen zu spüren, ist Arbeit – so, wie sich die Sonne durch den dichten Nebel leichter durchkämpfen kann, wenn ein wenig frischer Wind weht. Dieser frische Wind – angestoßen durch eine sinnzentrierte Begleitung in Therapie oder Coaching – löst die Loyalitäten der Angst, des Zwangs, der Depression, der Sucht. Findet sich der Sinn, dann gibt es für diese keinen Zweck mehr.

Warum aber zeigen die auf Erkrankung hinweisenden Phänomene nur diese so belastende Loyalität? Eine systemische Antwort könnte sein, weil die Person von der mit der Erkrankung verbundenen Kommunikation existenziell abhängig ist. Der Stauferkaiser Friedrich II. wollte einst die Ursprache des Menschen erkunden. So befahl er Ammen, nicht mit Neugeborenen zu sprechen, um diese nicht zu konditionieren. Nach einer Weile starben alle Kinder, so dass gefolgert werden konnte, dass Menschen nicht nur Zugehörigkeit und Urvertrauen zum Leben brauchen, sondern ebenso von Kommunikation existenziell abhängig sind. Gehen wir einen Schritt weiter, dann ist eben das, was das Kind an Kommunikation erfährt, einerseits existenziell, andererseits riskant. Das Risiko besteht

im Einbrennprozess von Kommunikationsinhalten, deren potenziell schadhafte Substanz den Werdeprozess vom Kind zum Erwachsenen solange – bis hin zur Ausprägung einer psychischen oder psychosomatischen Symptomatik – begleitet, bis dieser gelernt hat, seine eigenen Bedürfnisse ‚trotzmächtig‘ zu vertreten und damit die Loyalität zu den Anteilen der Personen aufzugeben, die ihn belasteten. Eine zentrale Funktion nimmt hierbei das Sinnorgan [Frankl], das Gewissen, ein. Verstehen wir es als das wesentliche Navigationssystem, dessen Signale uns anzeigen, dass wir durch unser Handeln Gefahr laufen, die Zugehörigkeit zu den für uns relevanten Bezugssystemen zu verlieren, so können wir es [spätestens] bei einer ‚loyalen psychischen Erkrankung‘ als Anruf dazu verstehen, die Zugehörigkeit zum eigenen Bezugssystem, den eigenen Werten, in Reife und Bewusstheit zu betonen.

Dass eine teilweise Auflösung der Loyalität zu den Kommunikationen der kindlichen Bezugssysteme ein schwieriges Unterfangen sein kann, wusste schon der Ungar Ivan Boszormenyi-Nagy, der als einer der ersten Familientherapeuten die Bedeutung des Familiensystems erkannte und in seinem Werk „Unsichtbare Bindungen – Die Dynamik familiärer Systeme“ die These aufstellte, dass die Dynamik familiärer Systeme mit den in der Familie vertretenen Motivationen auf dem Prinzip der Loyalität beruht. In einer sehr kaufmännischen Sprache, mit der er über ‚Loyalitäts- und Schuldkonten‘ oder über ‚Gerechtigkeitsbuchführung‘ schreibt, kontiert er die Entbehrungen der Eltern gegen die auf die Kinder übertragenen Hoffnungen auf Ausgleich. Unter dem Einfluss einer nicht aufkündbaren Beziehung zur Familie, stehen diese Loyalitätserwartungen aus der Elternperspektive auf Dauer im Raum – unabhängig davon, ob das Familiensystem sich durch Harmonie oder Zerrüttung auszeichnet. Sie werden begründet mit dem Teil des Kontos, das die finanzielle und emotionale Fürsorge der Eltern zum Kind anzeigt und das sich aus Sicht des Kindes [oder dem Kindanteil des Erwachsenen] als ‚Schuldkonto‘ darstellt. Aus der je un-

terschiedlichen Auslegung der Bilanz aus Geben und Nehmen entstehen Loyalitätskonflikte, die das Gegenteil von dem bewirken können, wozu an sich das „Ziel der miteinander verquickten Erwartungen, Verpflichtungen und Loyalitätsbindungen“ gedacht ist, nämlich dem „Fortbestand des Systems“. [Boszormenyi-Nagy]

Ein ‚sinn-volles‘ Auflösen der Loyalität, in unserem Verständnis die Überwindung zu einer reifen Illoyalität, trägt zu einer neuen Balance der Eltern-Kind-Systembeziehung bei. Manchmal reicht dazu bereits die Reflexion, ob ein Klient vollends der Überzeugung ist, dass die Eltern die einst formulierten Erwartungen heute, im fortgeschrittenen Alter, immer noch in gleicher Weise aufrecht erhalten würden. Und manchmal braucht es eine andere Reflexion: „Da bin ich wieder“, ruft das Symptom. „Wieder bei Dir, denn ich glaube, Du brauchst mich für etwas.“ [Ralph Schlieper-Damrich]

DAS BESONDERE WEIHNACHTSGESCHENK

Die LebensWerte-Kartenbox – mit über 10% Rabatt.

Sie finden in der Box über 400 Wertebegriffe, die wir nach einer kompletten Duden-Analyse für Sie zusammengestellt haben. Alle Werte wurden redaktionell bearbeitet und bereits vielfach in Training, Coaching, Ausbildung, Erziehung, Therapie und Selbstreflexion eingesetzt.



Wenn Sie unter dem Stichwort ‚Aktion WertePraxis‘ bis zum 15.12.2012 bestellen, erhalten Sie die LebensWerte-Kartenbox für € 80,- statt € 89,50 zzgl. MwSt. und Versand – solange unser Vorrat reicht. Bestellungen bitte an: team@wertepaxis.de

Weitere Infos unter www.werteanalyse.de/lebenswerte

Walter Kohl

Walter Kohl, Autor des Buches „Leben oder gelebt werden“ machte sich nach 15 Jahren als Angestellter in Großunternehmen selbständig. Heute ist er in der Automobilzuliefererindustrie tätig und arbeitet gleichzeitig daran, Wege der Versöhnung zu entwickeln und zu vermitteln. Als studierter Historiker und überzeugter Christ findet er seine Vorbilder in unserem kulturellen Erbe, u.a. hat er in Viktor Frankl eine Quelle der Inspiration entdeckt. Das Interview für die WertePraxis führte Regina Radlmair.



Kohl, W.: Leben oder gelebt werden: Schritte auf dem Weg zur Versöhnung, Integral Verlag, 2011

WertePraxis: Herr Kohl, in Ihrem Buch ‚Leben oder gelebt werden‘ beschreiben Sie sehr authentisch die heilende Kraft der Versöhnung. Sie ist „nicht nur die Kraft, die Menschen zueinander führt sondern auch die Kraft, die einen Menschen zu sich selbst bringt.“ Inwiefern hat diese Kraft der Versöhnung Ihre Loyalität gegenüber Ihrer Familie (Vater, Mutter, Bruder) beeinflusst bzw. verändert?

Walter Kohl: Versöhnung ist die Chance alte Themen, besonders alte Belastungen, neu zu sehen, ihnen mit neuer, schmerzfreier Perspektive zu begegnen. Somit wird Versöhnung zu einem Umdenk- und Umlernprozess mit dem Ziel eines neuen eigenen inneren Friedens. Wer seinen Frieden mit einer Sache oder Personen gemacht hat, der hat üblicherweise keine Loyalitätsprobleme oder -themen.

WertePraxis: Und inwiefern hat diese Kraft der Versöhnung Sie selbst verändert?

Walter Kohl: In vielerlei Weise. Heute kann ich offen über Dinge sprechen, die ich jahrelang in mich hineingefressen hatte. Ich habe meine innere Sprachlosigkeit überwunden und kann, gerade auch in meinen Veranstaltungen, Erfahrungen mit anderen Menschen teilen. Das ist eine große Bereicherung für mein Leben. Diese Entwicklung schenkt mir viel Kraft und Lebensfreude.

WertePraxis: Ihr Vater Helmut stand Ihnen niemals so nahe wie Ihre Mutter, man könnte eher von einem distanzierteren Verhältnis sprechen. Dennoch waren Sie ihm gegenüber immer sehr loyal eingestellt – diesen Eindruck gewinnt man jedenfalls als Leser. Gab es Begebenheiten, wo Sie diese Loyalität in innere Konflikte brachte und wenn ja, wie gingen Sie damit um?

Walter Kohl: Ich glaube nicht, dass man von einem distanzierteren Verhältnis sprechen kann, es war einfach ein anderes Verhältnis zu meinem Vater als zu meiner Mutter. Ich betrachte Loyalität als Ergebnis einer inneren

Festlegung: Wie stehe ich zu einer Person? Wie möchte ich mit ihr umgehen? Sobald diese Klarheit gefunden ist, definiert sich Loyalität fast von selbst. Deshalb verspüre ich keine Loyalitätskonflikte, sondern vielmehr die Frage: Wo ist mein Platz? Wo stehe ich im Leben meines Vaters und wo steht er in meinem Leben? Diese Antworten habe ich 2010 auf der letzten Seite als Abschluss des Buches gegeben. Sie haben sich seitdem bestätigt.

WertePraxis: Die zentralen Schritte auf dem Weg der Versöhnung beschreiben Sie als ‚Aufbruch und innere Öffnung‘, ‚Akzeptanz‘, ‚Neue Ziele und Wege‘. Ein entscheidendes Qualitätskriterium bei all dem ist für Sie das „Maß der inneren Ehrlichkeit“. Steht innere Ehrlichkeit im Widerspruch zu Loyalität?

Walter Kohl: Innere Ehrlichkeit steht in einer engen Beziehung zu Mut. Hast du den Mut dir nichts länger vorzumachen? Hast du den Mut deine alten Selbsttäuschungen als solche anzunehmen? Bist du bereit alte Wege als Sackgasse zu akzeptieren und alte Schmerzen unter einem neuen Blickwinkel neu in dein Leben zu integrieren? Wer sich solchen Fragen vorbehaltlos stellt, der findet sich. Und er findet die Antworten, die ihm eine neue, andere Lebensgestaltung ermöglichen. Loyalität ist dann wieder – siehe oben – ein Ergebnis und keine Ursache des eigenen Veränderungsprozesses. Es gilt den Mut zu finden, neue Wege auszuprobieren.

WertePraxis: Als „Sohn vom Kohl“ hatten Sie es nicht leicht, Ihren eigenen Lebensweg zu finden, der Sinn Ihres Lebens erschloss sich nicht von selbst. Sie kamen sogar an einen solchen Tiefpunkt, dass Sie Ihrem Leben ein Ende setzen wollten. Da fiel Ihnen das Buch „Trotzdem Ja zum Leben sagen“ von Viktor Frankl zu. Wie konnte Ihnen die Logotherapie aus Ihrer existentiellen Krise helfen?

Walter Kohl: Frankls Aufforderung „Trotzdem Ja sagen zum Leben“ ist

Programm. Er gibt uns folgenden Impuls: Welche Frage stellt das Leben dir JETZT? Anders ausgedrückt: Jede Zeit hat ihre eigenen Antworten und welche Antworten brauchst du jetzt? An dieser Stelle sind wir wieder beim Umlernprogramm der Versöhnung mit den genannten Schritten, insbesondere dem vorbehaltlosen Blick in den Spiegel und der Bereitschaft, neue Ansätze zu leben.

Frankls Leben, sein Beispiel, seine Antworten und Wege haben mich sehr inspiriert und mir viel Kraft geschenkt. Er ist mir, obwohl ich ihn nie persönlich kennenlernen konnte und nur seine Schriften kenne, ein Begleiter und Inspirator.

WertePraxis: Als gründlicher und tief-sinniger Mensch haben Sie Ihre literarische Begegnung mit Frankl genutzt, um sich eingehender mit der Logotherapie auseinanderzusetzen. Sie lasen mehrere Fachbücher und verfolgten Frankl's Vorträge über Video. Welche Frankl'sche Kernbotschaft würden Sie gerne an Fach- und Führungskräfte in der Wirtschaft, z.B. an Ihre ehemaligen Investment-Banking Kollegen weitergeben?

Walter Kohl: Welche Frage stellt das Leben dir JETZT?

WertePraxis: Sie sind selbst Vater – welchen Stellenwert nimmt der Wert der Loyalität in der Erziehung Ihres Sohnes ein?

Walter Kohl: Loyalität ist wichtig. Kinder sollten am Beispiel ihrer Eltern erfahren, wie Loyalität gelebt wird.

WertePraxis: Ihre Mutter stand als Gattin des Bundeskanzlers ihrem Mann stets treu zur Seite. Stand diese Loyalität in Ihren Augen ihrem ganz persönlichen Lebensglück vielleicht sogar im Wege?

Walter Kohl: Meine Mutter hat sich manchmal der Frage: Welche Fragen stellt das Leben mir jetzt? nicht ausreichend gestellt. Jeder Mensch muss seinen eigenen Lebensweg finden und umsetzen. Hier hat meine Mutter sicher zu viele falsche Kompromisse gemacht.

WertePraxis: In Wikipedia lesen wir, dass Loyalität problematisch wird, wenn sie gefordert wird. Gab es entsprechende Situationen in Ihrer Familie, d.h. hat Ihr Vater Loyalität jemals eingefordert?

Walter Kohl: Solche Diskussionen waren bei uns kein Thema. Unsere Diskussionen drehten sich um andere Fragen.

WertePraxis: Zum Schluss die berühmte Inselfrage in neuer Form: Ein Buch dürfen Sie mitnehmen und eine Musik – und in einer Flaschenpost dürfen Sie drei Sätze versenden. Ich bin gespannt – und danke Ihnen herzlich für dieses Interview!

Walter Kohl: Als Buch würde ich die Bibel mitnehmen und als Musik von Bob Dylan „Knockin On Heavens Door.“ Für die Flaschenpost wären meine drei Sätze: Jede Zeit hat ihre eigenen Antworten. Es ist schön auf der Insel. Und abschließend ein Gruß für den Finder der Flaschenpost: Hallo, ich hoffe, es geht dir gut.



Die Bibel nach Martin Luther: Jubiläums-Sonderausgabe, Deutsche Bibelgesellschaft, 2012



Bob Dylan
Knocking On Heavens Door

INDIANER-LOYALITÄT

Das Volk der Lakota in New Mexico hat einen jungen Tu-nicht-gut. Er wurde gesehen, wie er Autos und Lastwagen auf dem Parkplatz beschädigte. Befragte man ihn darüber, wurde er ausfällig und abweisend gegenüber Erwachsenen.

Nun wird der ganze Clan an einem Abend zusammengerufen und formt einen großen Kreis. Der Vater des Jungen schreitet mit ihm in die Mitte des Kreises und schließt sich dann wieder den anderen Erwachsenen an. Dann beginnt der Vater als erster zu sprechen. „Du bist unser Erstgeborener, unser Meistgeliebter. Deine Mutter und ich haben uns gefreut, als wir das erste Mal deine Bewegungen im Mutterleib spürten. Wir rannten von Haus zu Haus und erzählten den Leuten, dass du am Leben warst, gesund und stark warst. Und so bist du auch gewesen. Während der Geburt hast du einen so lauten Schrei ausgestoßen, dass man ihn trotz laufendem Radio dreihundert Meter weit gehört hat. Wie waren wir stolz! Wie waren wir glücklich! Du hast uns immer glücklich gemacht. Deine ersten Schritte – oh, wie du in die Pfütze gefallen bist. Der Ausdruck auf deinem Gesicht! Wie haben wir gelacht...“

Und der Vater erzählt immer weiter die schönsten Erinnerungen aus dem Leben seines Sohnes. Kein Wort der Kritik wird geäußert. Die Aufgabe des Vaters besteht darin, den jungen Mann daran zu erinnern, was er seiner Familie, seinem Clan, seinem Volk bedeutet; ihn zu erinnern an all die Freude und das Glück, das er verbreitete; an die Freude, die seine große Familie an ihm hat.

Als der Vater fertig ist, fährt der Onkel weiter. Darauf folgen die beiden Großväter. Der Himmel wird dunkler, die Sterne sind klar zu sehen. Es wird lange nach Mitternacht sein, wenn alle ihre Geschichten erzählt haben werden. Nach den Männern sprechen die Frauen in freundlichen Worten und weichem Tonfall; die meiste Arbeit ist auf sie gefallen, von den ersten Wehen bis zum Sparen für seine Schulbücher.

Zum Schluss redet der Häuptling. Er fasst all das bisher Gesagte zusammen. Er spricht langsam, mit langen Pausen, wie wenn er den besten Weg für die Erzählung suchen würde. Sein Thema, von dem er nie abweicht, ist das gleiche: der Stolz und die Freude, welcher dieser junge Mann dem Volk der Lakota gebracht hat; den Lebenden, den Verstorbenen und den noch nicht Geborenen. Wie alle früheren Sprecher erwähnt er nie den Vandalismus und die böswilligen Zerstörungen, die Schande, den Ärger, die Sinnlosigkeit, die Gedankenlosigkeit. All das bleibt ungesagt und wird auch nicht angedeutet. Alle Aussagen drehen sich um das Gleiche, nämlich darum, dass dieser junge Mann ein wunderbares Geschenk für alle Leute ist, eines von unschätzbarem Wert. Nachdem der alte Mann seine Rede beendet hat, gibt er ein klares Zeichen. Der Kreis der Leute steht still, und alle schauen mit großer Aufmerksamkeit auf den jungen Mann in der Mitte des Kreises. Dann verschwinden sie wortlos in der Dunkelheit der Nacht.

Quelle: Locating the Energy for Change. An Introduction to Appreciative Inquiry, Charles Elliott, International Institute for Sustainable Development, Winnipeg, Manitoba [Canada]

PERSPEKTIVENWECHSEL

Plädoyer für Illoyalität

Kennen Sie auch Menschen, die sich von Ihnen abwandten, nur weil Ihre Verhaltensweisen nicht ihren Loyalitätserwartungen entsprechen? Wenn Loyalität einen Beitrag zum Systemerhalt leisten soll, dann könnte man auf den Gedanken kommen, dass Illoyalität quasi den Bruch desselben intendiert. Oft ist das Gegenteil der Fall und oft wird genau dies nicht verstanden.

In jedem System, ob unter Freunden, in der Familie, in Vereinen und Unternehmen, in der Gesellschaft und der Welt braucht es seelische Bindekräfte. Diese Kräfte können sich zeigen in Form von Versprechen der Liebe, der Treue, der Kundennähe, des Glaubens, der Hoffnung und anderen mehr. Wenn diese Bindungskräfte ‚erster Ordnung‘ nachlassen, dann rücken die der ‚zweiten Ordnung‘ nach, unter ihnen die Loyalität. Sie ist eine Art salvatorische Klausel, die eingehalten wird, selbst dann, wenn der Hauptvertrag seine Potenz verloren hat. Dann bleibt man wegen der Kinder zusammen, oder man tritt nicht aus der Kirche aus, obzwar ihre Funktion als Institution längst ihren Stellenwert im Leben des Menschen verloren hat. Oder man steht loyal zum Vorgesetzten, wenngleich die Bereitschaft, für ihn durchs Feuer zu gehen, aufgrund durch ihn erlittener Brandverletzungen nicht mehr gegeben ist. Loyalität dieser Qualität birgt das Risiko eines sozialen Krebsgeschwürs, in dem Selbstachtung oder der Mut zu einem Neuanfang kaum gelingen.

Anders verhält es sich, wenn die seelischen Bindekräfte durchaus noch bestehen, ein Mensch aber merkt, dass sie Gefahr laufen, unter die Räder zu kommen. Bewusst dosierte Illoyalität vermag hier, das System mit einem erforderlichen Entwicklungsschub zu versehen. Sich innerhalb des Unternehmens zu bewerben und damit dem Vorgesetzten anzuzeigen, dass es unter anderer Leitung auch gute Arbeitsergebnisse geben könnte, regt zur Neubelebung der Arbeitsbeziehung

an. Einmal dem Partner vorzuschlagen, einen Urlaub nicht mit ihm verbringen zu wollen, auch. Einmal zu gehen, wenn der andere das Bleiben im inneren Protokoll festgeschrieben hat – in diesem Sinne fördert die Illoyalität das Bewusstsein um die eigene Person, die eigene Identität. Dosierte Illoyalität schafft Freiheitsgrade. Und sie fördert das Verantwortungsbewusstsein für die Grenzen, die gewissenhaft nicht zu überschreiten sind, soll das System nicht absichtlich vor die Wand gefahren werden. Ein solches bewusst schädigendes Vorgehen hätte ehemals den Charakter massiver Energieverschwendung, da es allemal leichter wäre, durch eine klare Trennung anzuzeigen, dass auch die seelischen Bindekräfte ‚zweiter Ordnung‘ ihren Dienst versagen. Wer das nicht schafft, trägt zum Erhalt eines fundamentalen Problems in einem System bei und zeigt Unreife im Sozialverhalten an.

Anders die dosierte Illoyalität. Sie kann wachrütteln für mögliche Abwanderungen, Leistungsabfälle, Ungerechtigkeiten, nicht ausgeglichene Beziehungen. Sie setzt Kreativität frei, Freigeistigkeit, sie knabbert an Monopolansprüchen und fördert den Wettbewerb. Dosierte Illoyalität zeigt im Kern den Wunsch an, etwas möge sich weiterentwickeln, ja, man kann sogar sagen, dass diese Form der Illoyalität auf mehr Nähe zu den Bindungskräften ‚erster Ordnung‘ hinweist als auf Trennung. Sie ist nicht voraussetzungslos. In der ‚Tüte‘ des so Agierenden muss etwas gegeben sein, das einen Beitrag zur Verbesserung auch leisten kann. Ist die Tüte leer, dann mutiert die Illoyalität zum Energieverschwendungsspiel.

Aber auch die Systemakteure sind gefordert. Lassen Sie den Abwehrmechanismen ihrer Psyche freien Lauf, dann erkennen sie nicht die ‚Botschaft‘, sondern empfinden sich in ihrer Welt angegriffen. Dies ist ein ewiges Problem, bei dem es der Illoyale unter Bezug auf systemisch-kommunikative Erkenntnisse leichter hat, denn: „Ich bin ganz verantwortlich für das, was ich sage,

aber nicht für das, was Sie hören.“ [Humberto Maturana] Will sagen, der ‚Illoyale‘ kann nie mit Sicherheit sagen, wie ein anderer Mensch auf eine derartige ‚Verstörung‘ reagieren wird und ebenso wenig kontrollieren, ob das mit Verantwortung vollzogene Illoyale als solches ‚richtig‘ gedeutet wurde. In voller Kenntnis dessen ist bewusste, entwicklungsintendierte, nahe Illoyalität – ‚leicht‘. Ihr gegenüber stehen die ‚schweren Geschütze‘, die aufgeföhren werden, um dieser Leichtigkeit Einhalt zu gebieten: Liebesentzug, Exkommunikation, Wettbewerbsklauseln, Kundenbindungsprogramme, lange Vertragslaufzeiten, Propaganda, Gerüchte, das Einreden von Schuldgefühlen, Drohgebärden, auch zu etwas verpflichtende Erbschaften und was Menschen sonst noch alles auf Lager haben, um sich selbst und Organisationen klein zu halten, weil sie nicht begreifen, dass Illoyalität nicht mit Wankelmut gleichzusetzen ist. Die Folge eines solchen Umgangs mit bewusster Illoyalität ist – die reife Trennung in Freiheit und Verantwortung. Wenn das kein Plädoyer ist

[Ralph Schlieper-Damrich]

„Neulich sah ich ein Haus. Es brannte. Am Dache leckte die Flamme. Ich ging hinzu und bemerkte, dass noch Menschen darin waren. Ich trat in die Tür und rief ihnen zu, dass Feuer im Dach sei, sie also auffordernd, schnell hinauszugehen. Aber die Leute schienen nicht eilig. Einer fragte mich, während ihm schon die Hitze die Braue versengte, wie es draußen denn sei, ob es auch nicht regne, ob nicht doch Wind ginge, ob da ein anderes Haus sei, und so noch einiges. Ohne zu antworten, ging ich wieder hinaus. Diese, dachte ich, müssen verbrennen, bevor sie zu fragen aufhören. Wirklich, Freunde, wem der Boden noch nicht so heiß ist, dass er ihn lieber mit jedem anderen vertausche, als dass er da bliebe, dem habe ich nichts zu sagen.“ So Gothama, der Buddha.

AUS DER FÜHRUNG

Loyalität und Führung – ein explosives Gemisch

Dem Wert Loyalität wird im Kontext von Führung eine extrem große Bedeutung beigemessen. Im Umkehrschluss wird Illoyalität deutlich negativ bewertet. Führungskräfte erwarten absolute Loyalität von ihren Mitarbeitenden. Ebenso erleben Führungskräfte selbst, dass von ihnen konsequente Loyalität gegenüber dem Unternehmen abverlangt wird. Aus der eigenen Coaching- und Supervisionserfahrung mit Führungskräften wird dieser Zusammenhang bestätigt. Führungskräfte reagieren extrem empfindlich, wenn Mitarbeitende sich illoyal verhalten. Ebenso sind Mitarbeitende empört, wenn Führungskräfte sie in schwierigen Situationen im Stich lassen. Dieses Spannungsfeld entwickelt sich auch im Non-Profit-Bereich immer wieder zu einem explosiven Gemisch.

Doch was hat es mit der Loyalität im Zusammenspiel von Führungskraft und Mitarbeitenden auf sich? Betrachten wir dazu die Selbst-Loyalität, die Loyalität der Führungskraft zum Mitarbeitenden und die umgekehrte Richtung. Sich der Loyalität ‚zu sich selbst‘ bewusst zu sein und sie authentisch zu leben ist wohl die Voraussetzung dafür, sie als Faktor des Führens einzusetzen. Dieses Wertebewusstsein ist eng verknüpft mit einer Antwort auf das ‚Wozu und Wofür ist dieser Wert gut?‘.

Sicher haben Sie sich schon einmal gefragt: Wieso habe ich diesen Beruf gewählt? Was habe ich mir davon versprochen? Was wollte ich für mich erreichen? Wie sollte mein Beitrag, meine Spur des Lebens und Arbeitens für das ‚Ganze Große‘ aussehen? Für welche Werte stehe ich genau und wie vertrete ich sie nach außen? Wodurch erkennen die Menschen in meiner Umgebung konkret in meinem Handeln, dass ich nach diesen Werten lebe? Kann ich sagen, dass ich mir selbst treu geblieben bin?

In den Antworten auf diese Fragen bil-

det sich das weite Spektrum des Wertes ‚Loyalität‘ auf sich selbst bezogen ab. Und dieses Spektrum wird gerade in Umbruch- bzw. Krisenzeiten von Betroffenen besonders deutlich wahrgenommen, da dann die Frage nach dem Wozu schlagartig an Bedeutung gewinnt. Die Erfahrung zeigt, dass in diesen Momenten der Druck zur Auseinandersetzung zunimmt und nicht selten mit unterschiedlichsten Veränderungen einhergeht.

Stellen Sie sich vor, Sie würden sich ohne konkreten Anlass und ohne direkten Auslöser, einen halben Tag Zeit nehmen, um Ihren spirituellen Fragen im Leben, Ihren Fragen zum Sinn und Ihren ganz persönlichen Werten Raum zu geben. Sich Zeit zu gewähren, um den eigenen Treuefragen auf die Spur zu kommen. Was würde sich verändern? Wie sähe Ihre ganz persönliche Sinn- und Wertebilanz aus? Und könnten Sie am Ende des Tages die Treue zu sich selbst wahrnehmen und spüren, würden Sie sich kongruent mit sich fühlen? Oder nehmen Sie eher wahr, dass sich etwas verändern muss, dass Sie eine Neubewertung, eine Neubesinnung vollziehen sollten. Welche Wege sind noch zu gehen? Welche Entscheidungen noch zu treffen?

setzt der nächste Aspekt von Loyalität an. Die Loyalität der Führungskraft ihren Mitarbeitenden gegenüber und umgekehrt. Beide Perspektiven sind gleich bedeutsam. Erfahrungsgemäß entfaltet sich gerade in Non-Profit Einrichtungen eine nicht unerhebliche Dynamik, die in der Wechselwirkung dieser beiden Perspektiven liegt und in der nicht selten ein besonders explosives Gemisch zu finden ist. Gerade in Branchen, in denen mit psychischen und körperlichen Belastungen umgegangen wird [Altenhilfe, Behindertenhilfe, Kinder- und Jugendhilfe etc.] fordern die Mitarbeitenden aufgrund der eigenen empfundenen Loyalität gegenüber ihren Klienten auch die gleiche emotionale Verbindlichkeit von ihren Leitungskräften. Es geht den Mitarbeitenden um Unterstützung bei schwierigen Kunden, um Schutz bei eskalierenden Situationen mit Klienten usw.. Aktuelle Untersuchungen zeigen, dass die empfundenen körperlichen und seelischen Belastungen der Mitarbeitenden in diesen Institutionen extrem hoch sind. Zuweilen so hoch, dass sie sich mehr Unterstützung und Hilfen erhoffen und gerne Teile der eigenen Verantwortung im Sinne einer Loyalitätseinforderung an die Leitungsebenen abgeben. Den Führungskräften geht es ihrerseits um



Loyalitätserwartungen gehören ausgesprochen

Diese Selbstauseinandersetzung scheint gerade in caritativen und diakonischen Arbeitsfeldern besonders entscheidend zu sein, da in diesen eine moralisch-ethische Dimension hinzukommt. Hier

den verantwortungsvollen und zum Teil auch aufopferungsvollen Einsatz gegenüber den Klienten und das bei oftmals schlechter Bezahlung. Dabei spielen Aspekte wie Wertschätzung

der Klienten, Dienst zu ungünstigen Zeiten und Flexibilität ganz vorne in der Liga der Loyalitätswünsche. Dazu erwarten die Führungskräfte, dass die Mitarbeitenden auch dem Unternehmen gegenüber loyal sind und sich in die gegebenen Strukturen fügen. Nicht selten wird von den Führungskräften im Umkehrschluss ein sozialpolitisches Engagement erwartet, um auf die zuweilen prekären Arbeitsverhältnisse aufmerksam zu machen. So gehen Loyalitätsforderungen hin und her.

Ein besonderes Merkmal in diesen Arbeitsfeldern ist eine besondere Loyalitätsvereinbarung, der sogenannte ‚Dritte Weg‘. „Es geht um den zweitgrößten Arbeitgeber Deutschlands: Rund 1,3 Millionen Menschen verdienen ihr Geld bei den beiden großen Kirchen, sowie deren Sozialverbänden Diakonie und Caritas. Und sie dürfen nicht streiken: Denn in den Kirchen gilt in der Regel der sogenannte Dritte Weg, bei dem Dienstnehmer und Dienstgeber das Arbeits- und Tarifrecht in paritätisch besetzten arbeitsrechtlichen Kommissionen einvernehmlich aushandeln. Arbeitskampfmaßnahmen, wie Streik und Aussperrungen, sind ausgeschlossen.“ [www2.evangelisch.de]

Zu dem Hintergrund des ‚Dritten Weges‘ kommt verschärfend hinzu, dass heute auch Non-Profit-Organisationen das Instrument des Outsourcing entdeckt haben und in den dazu gegründeten Tochterunternehmen die gleiche Arbeit zu anderen Konditionen verrichtet wird. Dies hat auch vor caritativen

und sozial-diakonischen Einrichtungen nicht Halt gemacht. Spätestens hier gewinnt die Frage nach Loyalität unter dem Gerechtigkeitsaspekt eine gesellschaftspolitische Dimension. In der Diakonie in Niedersachsen kam es vor kurzem in diesem Zusammenhang zu zwei Ausschlüssen von Einrichtungen aus dem Diakonischen Werk. Diese Möglichkeit wurde gerade durch den aktuellen EKD-Ratsvorsitzende Nikolaus Schneider bekräftigt.

Die vorhandenen Ehrenamtsstrukturen tragen weitere kritische Aspekte im Zusammenhang mit der gelebten und erlebten Loyalität bei. Neben einem altruistischen Anspruch verfolgen Ehrenamtliche oftmals auch ein religiöses Motiv. Meist sind hier Menschen aktiv, die ihr Engagement zum Teil unentgeltlich zur Verfügung stellen, ohne dass dies auf Kosten des Sinngehaltes geht – im Gegenteil, oft führt dies zu einer besonders ausgeprägten Loyalität gegenüber den ‚Betreuten‘ und zur Erwartung, dass sich Führungskräfte und hauptamtliche Mitarbeiter ihnen und den Klienten gegenüber ebenso stark verpflichtet zeigen.

In Coaching- und Supervisionskontexten kommen diese oftmals unausgesprochenen Loyalitätserwartungen zum Ausdruck. Werden sie offengelegt, kann ein Abgleich der Einstellungen unter Betrachtung der verschiedenen Rollen [Führungskraft, Mitarbeitende, Ehrenamtliche] vorgenommen werden. Auf diese Weise werden die Be-

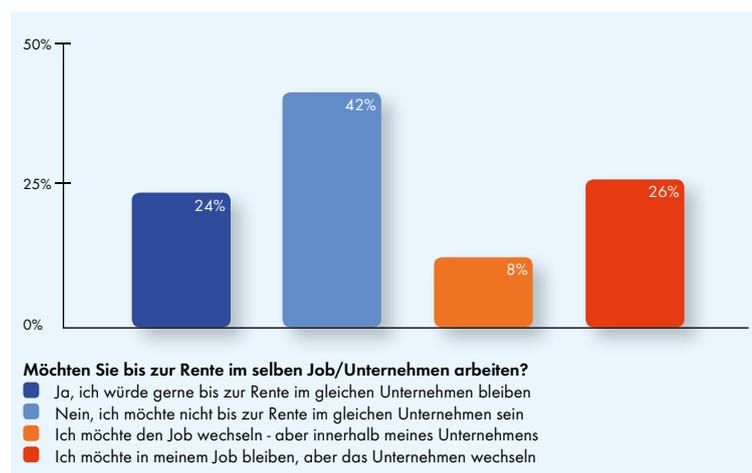
dingungen deutlich, unter denen ein Rollenträger den Grad an erlebter Loyalität bemisst. Aus Sicht der Mitarbeiter gegenüber ihren Vorgesetzten ist beispielsweise oft entscheidend, dass sie für ihre Tätigkeit die richtige Ausstattung des Arbeitsplatzes erhalten, Unterstützung in schwierigen Situationen mit den Kunden bzw. Klienten bekommen und für ihre Arbeitsleistung anerkannt werden. Und findet ein Dialog zwischen allen Beteiligten statt, dann werden als Loyalität fördernde Faktoren genannt:

- Transparente Informationen und nachvollziehbare Entscheidungen
- Ausreichend Autonomie und Verantwortung für den eigenen Arbeitsbereich
- Ehrliche Rückmeldungen zur geleisteten Arbeit
- Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen
- Eine klare und gelebte Werteorientierung

Loyalität ist keine Einbahnstraße. Alle Beteiligten müssen in ihrem jeweiligen Verantwortungskontext die mit ihm verbundenen Loyalitätsanforderungen gestalten und sichern. Geschieht dies nicht, wird loyales Verhalten zu einem reinen Anpassungs- bzw. Unterwerfungsvorgang. Dann entwertet sich der Wert selbst.

[Bertram Kasper]

24 Prozent der Deutschen möchten ihrem aktuellen Arbeitgeber bis zur Rente treu bleiben



Grafik: StepStone

Die Loyalität der Deutschen zu ihrem Arbeitgeber ist ausbaufähig. Ein knappes Viertel der deutschen Fach- und Führungskräfte möchten bis zur Rente bei ihrem aktuellen Unternehmen bleiben, über 40% nicht. Das ist das Ergebnis einer StepStone-Umfrage aus dem Sommer 2012, an der rund 5.600 Fach- und Führungskräfte teilnahmen. „Vor dem Hintergrund des sich stetig verschärfenden Fachkräftemangels sind die Ergebnisse unserer Umfrage bemerkenswert. Denn gerade in Zeiten, in denen es immer schwieriger wird, zum Beispiel Spezialisten aus den Bereichen IT, Ingenieurwesen, Finanzen oder Naturwissenschaften zu finden, ist es besonders wichtig, die Loyalität der bestehenden Arbeitnehmer zu fördern. Hier können viele Unternehmen gemäß unserer Analyse noch Potentiale erschließen“, so die Geschäftsführung von StepStone Deutschland.

AUS COACHING UND THERAPIE

Beziehungskränkungen durch Loyalitätsillusion

In Coaching- oder Therapiesitzungen kommt irgendwann ein Moment, an dem es für den Klienten schmerzt. Ein blinder Fleck erhellt sich, ein wunder Punkt wird berührt, eine Tabuzone angesprochen. Selbst bei einer transparenten Prozessgestaltung und einer wertschätzenden Arbeitshaltung kann dieser Nerv so stark getroffen werden, so dass sich der Klient gekränkt fühlt. Erinnert der Klient dann nicht, dass der Coach oder Therapeut eine Distanz benötigt, um diese Entwicklungspunkte zu sehen und anzusprechen, dann kann das Erleben als Kränkung gedeutet werden.

In einem intensiven Kontakt wie er zwischen Klient und Coach oder Therapeut entsteht, werden Themen mit Brisanz meist so deutlich und konzentriert angesprochen, so dass mit ihr die vermeintliche Hoffnung des Klienten, sein Gesprächspartner stünde ihm bei seinen Ausführungen über persönliche Einstellungen, Haltungen oder Verhaltensweisen per se loyal zur Seite, getrübt werden kann. Wird die Loyalitätsillusion offenkundig, dann gilt's. Wird das Kränkungspotenzial vom Klienten konstruktiv überwunden, so ‚steht‘ die Beziehung und der Diskurs hin zum Sinn kann erfolgen. Dabei ist es wichtig, dass der Klient das ihn Verletzende benennt – oft ist es eine Form von Kritik

oder interpretierter Entwertung, die bei ihm zu Wut, Enttäuschung, Ärger, Angst, Scham oder anderen Emotionen und Gefühlen führen. Dem Coach oder Therapeuten als Verursacher des Schmerzes wird die Kränkung entweder mit Abwehrmechanismen gezeigt oder eben mit der Bereitschaft zur Reflexion, um sich zu befreien von den Einwirkungen derartig belastender Situationen. Ein solcher Entwicklungsschritt stärkt das Selbstwertgefühl und die ‚Trotzmacht‘ kommt zum Ausdruck, wenn der Klient zur Erkenntnis kommt: „So geht das nicht. Mit mir nicht mehr.“

Die Verunsicherungen durch Werbebotschaften gehören ebenso dazu wie das kritische Wort eines Kunden, die Ablehnung eines Vorschlags, das ‚ich hab keine Zeit‘, die Absage nach einer Bewerbung, das Desinteresse einer Person u.a. – berührt der ‚Angriff‘ einen Kränkungs-Nerv, so löst dies meist unbewusst Reaktionsmuster aus, deren Ursprung in völlig anderen Lebenssituationen zu suchen ist. Sind auch Sie leicht gekränkt? Können Sie das Thema, um das es der Kränkung geht, eingekreisen? Dann wissen Sie schon einmal um Ihre Verantwortung, die Sie tragen, wenn Menschen aus Unwissenheit diesen roten Knopf aktivieren. Können Sie den Wert, der durch die Situation verletzt wird, benennen? Dann wissen Sie um Ihre Freiheit, diesen Wert zu verwirklichen, indem Sie mit der Person, die Sie unwissentlich gekränkt hat, darüber sprechen. Schließlich gibt es niemanden auf der Welt, der Ihnen verboten hätte, dass die Zeit, die heute vor Ihnen liegt, eine gelingende Zeit wird. Von Ihnen ‚in die Welt‘ geschafftes Wertebewusstsein gehört dazu.

Felldicke ist unterschiedlich

Aus unserer Arbeit mit Menschen wissen wir, dass die Sensitivität für Kränkung je unterschiedlich ist. Der eine hat eine dünne Haut, der andere ein dickes Fell. Woher diese Unterschiede rühren, ist wissenschaftlich kaum erforscht. Es

„Frau Patientin, das, was ich Ihnen heute sage, hat das Potenzial, Sie zu verletzen. Das will ich nicht. Wenn ich es Ihnen aber nicht sagen würde, dann würde ich mein Gewissen verletzen, und das will ich auch nicht.“

[sinngemäß Viktor Frankl]

Menschen können Angriffe auf ihr Selbstwertempfinden nicht verhindern. Auch, wenn man sich selbst als recht robust ihnen gegenüber erlebt, können Versuche in dieser Richtung fast täglich ausgemacht werden.

gibt die Perspektive, dass sehr früh im Leben erfahrene Seelenwunden zu einer schnelleren und stärkeren Kränkungsdynamik führen. Aber auch die Meinung, dass gerade solche Erlebnisse einen Abhärtungsprozess initiieren, findet sich unter Experten. Wie auch immer, eine Kränkung sehen wir dann als



Und schon wieder wurde der wunder Punkt getroffen

fundamental an, wenn sie die Existenz der Person unmittelbar berührt. Eine Klientin, die berichtet, ihr Vater habe ihr in aufgewühlter Stimmung mitgeteilt, sie sei zu keiner Zeit ein erwünschtes Kind gewesen, erfährt eine potenzielle Selbstwertverletzung – auch, oder gerade weil sie eine andere Bindungserwartung an ihre Eltern hat. Wir dürfen annehmen, dass vor dem Hintergrund eines solchen Erlebnisses die Sensitivität im Kontext von ‚Loyalität‘, ‚Treue‘ und ‚Verbindlichkeit‘ ausgeprägter ist, dass sich Reaktionsmuster zeigen, wenn der Mensch erneut derartige existenziell berührende ‚Missklänge‘ empfindet. Dass ein solcher ‚Missklang‘ allemal nicht intendiert gewesen sein muss, zeigen die vielen Konfliktmediationen auf, in denen die Betroffenen ihre Wahrnehmungen schildern und dabei dann die ‚Verursacher‘ erst merken, welche Dimension ihr ‚lockeres Wort‘ oder die ‚spaßige Bemerkung‘ gehabt hat.

‚Auf alle Felle‘ lohnt sich für jeden Menschen, die individuellen Kränkungsprozesse auch ohne konkreten Anlass zu erkunden, um über die Arbeit an ihnen eine Stärkung des Selbst – oder wie wir es in der Logotherapie anstreben – eine Stärkung der ‚Trotzmacht‘ zu bewirken. Eine solche Investition in eine wertebasierte Prävention ermöglicht Selbstversöhnung, Gelassenheit und Lebensfreude – und die Sicherheit, dass im Falle eines Falles einem die ‚Felle nicht wegschwimmen‘.
[Ralph Schlieper-Damrich]

ONLINE-WERTEKONFLIKTANALYSE

Manchmal sitzt man da und weiß nicht, warum es zu einem Konflikt mit einem Menschen oder über eine Sache gekommen ist. Oder warum eine Aufgabe nicht zu einem passt. Meist sind die Ursachen von Konflikten nicht unterschiedliche Ansichten in Bezug auf Rollen, Ziele oder Ressourcen – sondern unterschiedliche Wertvorstellungen. Wir sprechen in diesen Fällen auch von Wertekonflikten.

Zur Analyse von seelischen Wertekonflikten stellen wir nun ein Onlineverfahren zur Verfügung. Die Bearbeitungszeit liegt bei ca. zwei Stunden, das Ergebnisdossier umfasst ca. 30 Seiten.

Info: www.werteanalyse.de

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

Bertram Kasper
Dr. Heinz Rötlich
Hanswalter Bohlander
Monica Ockenfels
Ralph Schlieper-Damrich
Susanne Vathke
Thomas Weisshaupt
Ulrike Demmel

FOTOS

Seite 1: © katey1982 – Fotolia.com
Seite 2: © Peggy Blume – Fotolia.com
Seite 3: © macroman – Fotolia.com
Seite 6: © Onur Ersin – Fotolia.com
Seite 8: © Viktor. E. Frankl – Prof. Dr. Franz Vesely
Seite 10: © Walter Kohl – Walter Kohl, Buchtitel – Integral Verlag/Dt. Bibelgesellschaft., CD – Bob Dylan amazon.de
Seite 13: © Artsem Martysink – Fotolia.com
Seite 15: © Janina Dierks – Fotolia.com
Seite 17: © wellphoto – Fotolia.com
Seite 18: © Luftbildfotograf – Fotolia.com
Seite 20: © Kzenom – Fotolia.com
Seite 21: © DBKS-Verlag
Seite 22: © Buchtitel/CD – amazon.de, © www.fischerverlage.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.

DER KOMMENTAR



Loyalität kann man nicht kaufen...

[von Hanswalter Bohlander]

...so die Erkenntnis eines Beratungsunternehmens, das sich seit einigen Jahren dem Thema Employer Branding widmet. Loyalität müsse man sich [durch Gegenliebe] verdienen. Loyalität verstanden als [innere] Haltung, Selbstverpflichtung oder auch [innere] Verbundenheit erwächst aus der individuellen Orientierung an Werten und dem wechselseitigen Erfahren gelebter Werte. Loyales Verhalten der Individuen ist für soziale Systeme eine zentrale Existenzbedingung. Regierungen, Verwaltungen oder Unternehmen müssen sich darauf verlassen können, dass ihre BürgerInnen oder MitarbeiterInnen Gesetze einhalten, Regeln befolgen, Vereinbarungen umsetzen und das vor allem auch dann, wenn sie diese im Einzelfall nicht vollumfänglich teilen.

Loyalität hat viel mit dem etwas fremd klingenden Wert ‚Treue‘ zu tun. Es geht um Verlässlichkeit, darum, mit jemandem rechnen zu können, auf jemanden zählen zu können. Das ist der ‚Stoff‘, aus dem innere Verbindungen entstehen.

MitarbeiterInnen sollen sich am besten aus freiem Willen mit ihrem Unternehmen verbinden und verbunden fühlen. Was im Zeitalter der demographischen Herausforderung für viele Unternehmen mehr Wunsch als Realität bedeutet. Schließlich sind die ‚knappen Fachkräfte‘ mehr denn je in der Lage, ihre Bindungen mit Unternehmen zu überprüfen und neue einzugehen.

Die Energie und Kraft loyalen Verhaltens zeigt sich vor allem in kritischen Situationen. Wenn zum Beispiel ein wertegeprägtes sozialwirtschaftliches Unternehmen Dienstleistungen ausgliedert, zu diesem Zweck neue Unternehmen gründet und damit die Grundlage schafft für die Entwicklung kostengünstiger Arbeits- und Vergütungsstrukturen, steht nicht nur die Loyalität der unmittelbar betroffenen MitarbeiterInnen auf dem Spiel. Gerade in solchen Situationen ist ein reflektierter Umgang mit den Leitwerten des Unternehmens gefordert. Aufrichtigkeit bei der Problemanalyse, Fairness und Anstand bei der Entwicklung von Problemlösungen, Verlässlichkeit in der Umsetzung und Einhaltung von Vereinbarungen kön-

nen dazu führen, dass MitarbeiterInnen trotz einer kritischen Praxis ihre innere Verbundenheit aufrechterhalten können. Krisen können auf dieser Grundlage besser gemeistert werden. Beeindruckende Beispiele für diese ‚Kraft aus Verbundenheit‘ gibt es viele. So konnte beispielsweise ein mittelständischer Automobilzulieferer aus Oberfranken trotz massiver Lohnkürzungen, Verkürzung der Arbeitszeit und Durchführung von Entlassungen mit den MitarbeiterInnen die Krise bewältigen, weil im Unternehmen über viele Jahre eine Vertrauenskultur entwickelt und gepflegt worden war. Und auch nach erfolgreicher Krisenbewältigung weiter gepflegt wird.

Loyalität ist mindestens ein ‚zweischneidiges Schwert‘. Treue und Verbundenheit in Gestalt einer kritiklosen Identifikation mit einem sozialen System oder auch einer Person führt zu Folgeverhalten mit negativen Konsequenzen für die Lebensfähigkeit des Systems und der systemexternen Personen. Wer dies ‚erlesen‘ will: Heinrich Mann hat dies in seinem Roman ‚Der Untertan‘ geradezu exemplarisch bearbeitet.

Loyalität als selbstbewusste wertorientierte Haltung muss sich gerade in konflikthafteren Situationen zeigen und auch entwickeln können. Wie weit kann und darf Loyalität gehen? Was kann und darf ein Unternehmen/ein soziales System von jedem Einzelnen erwarten? Die Diskussion und Rechtsprechung über Whistleblowing macht deutlich, dass das rechte Maß zu finden auch und gerade für die Entwicklung einer ‚angemessenen‘ Loyalität eine besondere Aufgabe für jeden Einzelnen bleibt. Aus Gewissenskonflikten entstehen notwendigerweise Anforderungen an die Entwicklung eines ‚richtigen‘ Verhaltens im ‚Falschen‘. Wie gut, wenn in einer solchen Dilemmasituation eine Person in der Nähe ist, auf die man sich verlassen kann. Der nächste Loyalitätskonflikt kommt bestimmt.

AUS DER UNTERNEHMENSENTWICKLUNG

Ein Wert auf dem Prüfstand

Thomas Gottschalk hat mit kurzen Unterbrechungen von 1987 bis 2011 die Sendung ‚Wetten, dass?‘ beim ZDF erfolgreich moderiert, dann wechselte er für kurze Zeit zur ARD, mit weniger Erfolg, und jetzt sitzt er in der Jury neben Dieter Bohlen bei RTL! In der Parteipolitik spielt Loyalität ebenfalls eine große Rolle, aber auch hier gibt es Abtrünnige, die die Farbe wechseln. Schriftsteller sind hingegen oft viele Jahre lang loyal zu ihren Verlagen. Und im Sport? Hier ist das Wechselspielchen, zum Beispiel bei unseren Fußballspielern in der Bundesliga, ganz attraktiv und geradezu normal geworden. Geld, die Aussicht international zu spielen und in der Öffentlichkeit zu stehen, und damit noch mehr Geld zu verdienen, sind oft die Gründe dafür.

Kein Wunder also, dass heute Mitarbeiter und Führungskräfte öfter und schneller ihr Unternehmen wechseln, in andere Branchen oder zum Wettbewerber gehen! Prominente machen es uns ja fast täglich vor. Und Wechsel und Illoyalität gab es doch schon immer, auch wenn es scheint, dass sie heute von vornherein ‚auf der Tagesordnung‘ stehen. Was ist also los mit der Loyalität? Sollen wir sie aus unserem Werte-Wortschatz streichen?

Die Antwort ist klar und deutlich: Nach wie vor zählt Loyalität nicht nur in der Politik und gegenüber Kunden zu den stärksten Werten, auch innerhalb eines Unternehmens findet man diesen Wert in fast jeder Wertewelt als Orientierung für Mitarbeiter und Führungskräfte. Der Vorwurf der Illoyalität ruft bei vielen Mitarbeitern, die ihr Unternehmen verlassen, allerdings häufig wesentlich stärkere Schuldgefühle hervor als bei anderen, nicht eingehaltenen Werten. Doch heute bedeutet Loyalität nicht, dass man/frau sich ewig und treu an ein Unternehmen bindet, dieser Wert – so verstanden – könnte sich sonst als veritabler Bremsfaktor herausstellen. Loyalität hat heute mehr mit einer vo-

rübergehenden, oft auch zeitlich begrenzten Partnerschaft zu tun und einer mit dieser Beziehung verbundenen Erwartung an Anstand, Leistung, Respekt und Vertrauen. Loyalität zu zeigen ist alles andere als voraussetzungslos, sie steht heute mehr denn je auf dem individuellen Werte-Prüfstand.

Aber auch in Großunternehmen kennt man die besondere Loyalität, ‚einer vom ...‘ zu sein. In mancher Branche mehr – zum Beispiel in der Autoindustrie, in mancher weniger – zum Beispiel im IT-Bereich, einer Branche, in der so häufig gewechselt wird wie in sonst keinem anderen Geschäftsfeld. Ob lang-



Das Verständnis von Loyalität gehört zuweilen auf den Prüfstand.

Warum bleiben Führungskräfte in einem Unternehmen? Es kann Stolz, Identifikation, Sicherheit, überdurchschnittliche Bezahlung oder eine gute Altersversorgung sein. Auch die Attraktivität eines Weltunternehmens, über das in der Öffentlichkeit berichtet wird, der vorhandene Teamgeist und ein Gemeinschaftsgefühl oder erfolgreiche Produkte sind Gründe für die Bindung an ein Unternehmen. Heutzutage ist für viele aber auch wichtig, dass sie die Möglichkeit haben, Beruf und Familie miteinander zu vereinbaren. In mittelständischen und inhabergeführten Unternehmen sind Mitarbeiter loyal und Jahrzehnte im Unternehmen tätig, sie gehen mit dem Unternehmensgründer durch Höhen und Tiefen, investieren Schweiß und sind im Team zusammengeschweißt – weil sie ihren Beruf in einer ‚Unternehmensfamilie‘ erfüllt wissen wollen.

lebiges Güter wohl mehr Loyalität von Mitarbeitern bedingen als kurzlebige? Ob Unternehmen mit einer kompletten Wertschöpfungskette von Entwicklung bis Produktion und Vertrieb eher von Loyalität durchdrungen sind als Unternehmen für ‚Teile oder Teilprozesse‘?

Wenn es denn geschieht, dass ein Mitarbeiter ‚von der Fahne geht‘, stehen meist in jedem Unternehmen die gleichen Fragen zur Beantwortung an: War der Grund persönliche Unsicherheit oder gar Existenzangst, gab es zu wenig neue Herausforderungen oder Monotonie, konnte der Mitarbeiter seine Fähigkeiten nicht gänzlich verwirklichen oder wurde nicht ausreichend anerkannt? Wie ging der Vorgesetzte mit eingebrachten Ideen um, wie stand es um Freiraum und Freiheit, um die Führungskultur, um eine Arbeit auf Augenhöhe? Wie wurden Respekt und

Vertrauen und die Loyalität des Vorgesetzten erlebt? Es ist meistens ein ganzer ‚Strauß‘ von Ursachen, der zum Wechsel aufruft und den großen Wert der Loyalität zu Fall bringen kann. Wie sieht wohl das Rezept ‚pro Loyalität‘ aus? Nicht die Hülle ist wichtig, der Inhalt zählt – insbesondere wo wir heute erleben, dass extrem viel gearbeitet wird, ohne dass etwas Sicht- und Greifbares in den Händen liegt, wo die Wissensarbeit alle anderen Formen der Arbeit in den Schatten stellt. Nicht ohne Grund wird heute die Sinn-Frage in verschiedensten Formen gestellt: Was bewege und beeinflusse ich? Wofür erhalte ich Anerkennung? Was leiste ich mit meiner Arbeit überhaupt? Was kann ich, was bin ich, nimmt mich jemand ernst, werde ich adäquat bezahlt? Das sind auch alles Loyalitätsfragen, die kritisch beantwortet werden und immer öfter dazu führen, dass die Treue zu einem Unternehmen zeitlich begrenzt ist. Die Bereitschaft zur Illoyalität ist in unserer Zeit größer geworden.

Bremsfaktor Loyalität?

Wer sein ganzes Arbeitsleben beim gleichen Unternehmen war, dem fehlen Perspektiven. Vermutlich hat sich das Aufgabenfeld im Kern kaum geändert, neue Führungskulturen wurden nicht erlebt. Ein beruflicher Wechselschritt kann dies ermöglichen, natürlich auch einen Sprung in der Karriere mit mehr Geld und besseren Arbeitsbedingungen. Und bei einem größeren Ortswechsel lernt der Mensch zudem andere Mentalitäten und vielleicht sogar andere Sprachen kennen. Flexibel zu sein, ist ‚in‘, Vielfältigkeit ist heute eher gefragt. Und Headhunter setzen geradezu auf die dazu notwendige ‚Illoyalität‘. Viele Firmen würden sich nicht weiterentwickeln, wenn nicht ‚frisches Blut‘ von außen herein käme, Kräfte von Menschen, die in anderen Unternehmen illoyal geworden sind!

Dennoch – Loyalität ist nach wie vor einer der wichtigsten Werte für Mitarbeiter und Führungskräfte und er wird es bleiben. Doch ist sie auch ein Wert, der sich stark gewandelt hat, dessen andere Seite heute aufmerksamer betrachtet wird als früher. Und das ist auch gut so. [Dr. Heinz Rötlich]

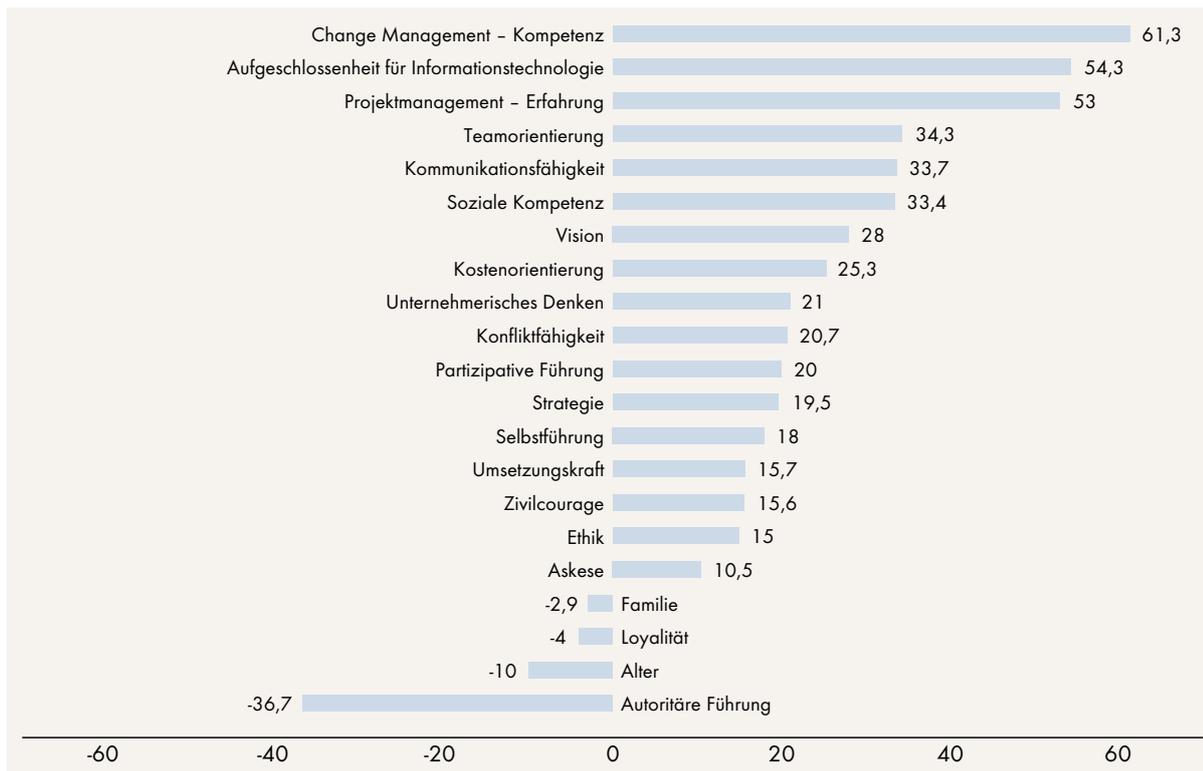
LOYALITÄT BEI DEPENBROCK

Tradition mit Zukunft verspricht das 1928 gegründete Unternehmen mit heute 650 Mitarbeitern an acht Standorten im In- und Ausland. Traditionelle Werte werden gepflegt und vorgelebt [siehe Youtube-Video auf unserer Webseite]. Dies schließt nicht aus, sagt Karl-Heinrich Depenbrock – geschäftsführender Gesellschafter der Depenbrock Baugruppe, dass man jeden Tag besser werden muss, besser als am Tag zuvor, besser als der Wettbewerb und besser als der Kunde es erwartet. Im traditionsreichen Familienunternehmen werden die Werte gelebt und fortwährend weiter entfaltet. Ob dadurch Loyalität und die emotionale Bindung der Mitarbeiter ein höheres Niveau erreichen konnten? Laut Gallup-Studie 2010 liegt die emotionale Bindung von Mitarbeitern in Deutschland bei 13 Prozent. [Ulrike Demmel]

AUS UNSEREM ARCHIV

Stellenwert der Loyalität nimmt ab

Verhaltens- und Kompetenzanforderungen an Führungskräfte von 1993 zu 2000
Was meinen Sie – wo wird die Bedeutung diese Wertes heute liegen?



Quelle: Studie der Höselbarth Personalberatung, Wirtschaftswoche Nr. 6, 3.2.2000, S. 162

AUS DEM HANDWERK

Loyalität und Habgier

Ehrlichkeit, Integrität, Vertrauensschaden sind Begriffe, die sehr eng mit dem Begriff Loyalität zusammenhängen. Die WertePraxis hat dies bisher umfassend aufgezeigt. Zudem: Die Bandbreite zwischen nicht ganz korrektem Verhalten und kriminellen Handlungen ist gewaltig und scheint auch vor keiner Position in einem Unternehmen halt zu machen. Die Kripo beziffert den Sachschaden auf drei Milliarden Euro, den deutsche Firmen aufgrund von Betrügereien zu verkräften haben. Nicht zu beziffern ist der Schaden durch üble Nachrede und Leistungsverweigerung.

Auch wenn in Umfragen von Towers Watson zu lesen ist, dass deutsche Arbeitskräfte erstaunlich loyal sind, 65% bereit sind, im Job mehr Eigenverantwortung zu übernehmen, 43% ohne Murren längere Arbeitszeiten akzeptie-

- kommt einem das Gruseln. Herr Schramm [Name geändert] ist Inhaber einer gutgehenden Schreinerei mit 25 Mitarbeitern. Er hat das Unternehmen aufgebaut und zum Erfolg geführt durch gute Kundenbetreuung einerseits und große Freiräume für seine Meister und Projektleiter andererseits. Eines Tages musste er entdecken, dass trotz guter Auftragslage und Auslastung des Betriebes die Gewinne zurückgingen. Er engagiert Herrn Schreiner, einen Unternehmensberater, um Licht in das Dunkel zu bringen. Nach einer Woche berichtet dieser, dass der Rückgang auf Betrügereien der Belegschaft zurückzuführen sei. Zumindest durch einen Teil der Belegschaft, inklusive des Meisters. Zum selben Zeitpunkt erhält Herr Schramm ein Schreiben, das von zwölf seiner Mitarbeiter unterschrieben ist. Darin ist eine Drohung formuliert, dass entweder der Unternehmensberater geht oder sie. Eine prekäre Situation.

Natürlich ging die ganze Angelegenheit ans Gericht. Alle 12 Mitarbeiter wurden entlassen und verklagt. Herr Schramm hat nach dreijähriger Prozessdauer alle Verfahren gewonnen. Der Preis war hoch, denn die ganze Familie Schramm hat sehr unter dieser Situation gelitten, und das Vertrauen in Mitarbeiter ist – auch in die junge Generation hinein – empfindlich gestört. Zumal der Alptraum nach den Prozessen noch kein Ende gefunden hat ...

Die ehemaligen Mitarbeiter haben eine eigene Schreinerei eröffnet und bei den Kunden der Schreinerei Schramm das Gerücht verbreitet, dass das Unternehmen inzwischen pleite sei. Auch das kam Herrn Schramm nach geraumer Zeit zu Ohren. Und wieder musste er vor Gericht ziehen, um sein Unternehmen zu schützen. Das klingt beinahe wie eine feindliche Übernahme, die es eigentlich im Bereich Handwerk gar nicht gibt.



Die Ursache für den Gewinnrückgang ist allerdings erst richtig zutage getreten, als Herr Schramm von einem Restaurantbesitzer angesprochen wurde, der zufrieden war mit dem Innenausbau seines Restaurants. Jedoch, Herr Schramm wusste nichts von einem Innenausbau. Er ließ sich die Rechnung zeigen, und jetzt war vieles klar: Die Rechnung war auf einem Originalbogen der Schreinerei mit ge-

Der Schreinerei Schramm geht es heute wieder gut. Sie hat sich inzwischen auf acht Mitarbeiter verkleinert, und der Inhaber arbeitet an jedem Montageprojekt persönlich mit. Dies ist eine der Konsequenzen aus dem Lehrstück der Vergangenheit. Inwieweit die Wunden geheilt sind, die durch das betrügerische und kriminelle Verhalten der Mannschaft von damals entstanden sind, ist schwer zu sagen. Wahrscheinlich wird die Zeit die Wunden heilen – bei den Kollegen von damals, die Loyalität bewiesen haben und bei der Familie, deren Zukunft auf dem Spiel stand, der finanzielle Ruin durch kriminelle Handlungen stand bereits vor der Werkstattdür. Ungesüht bleibt der Betrug allemal, denn Sühne ist nicht Bestandteil der deutschen Rechtsprechung. Fazit: Wo Habgier herrscht, gibt es keine Loyalität.

[Ulrike Demmel]

Zu wem habe ich eine Loyalitätsverpflichtung?

ren, so sagen diese Zahlen doch nichts über die Schattenseite wie Betrug, Leistungsverweigerung und üble Nachrede aus. Loyalität ist also kein Indiz für Redlichkeit?

Bei folgendem Beispiel aus einem mittelständischen Handwerksbetrieb – einer Schreinerei im Süddeutschen Raum

änderten Kontonummern geschrieben und unterschrieben vom Meister. Das bedeutet, dass nicht nur ein Auftrag dem Unternehmen entzogen, sondern auch das dafür verwendete Material aus dem Lager der Schreinerei entwendet wurde. Ähnliche Aktionen wurden vom ‚Betrügerteam‘ über einen langen Zeitraum erfolgreich durchgeführt.

AUS DEM NETZWERK DER WERTEPRAXIS

Dankbarkeit ist der Schlüssel zu Glück, Erfolg und Erfüllung

War der Begriff der Dankbarkeit noch vor einigen Jahren fast ausschließlich verbunden mit einem ‚einfachen‘ Dankeschön, so weiß man heute, dass Dankbarkeit viel mehr ist als das. Sie ist eine wichtige psychologische Ressource, die uns das Leben bereichern und erleichtern kann. Das tief empfundene Gefühl der Dankbarkeit schützt vor Enttäuschungen, Verbitterung und nimmt den Nackenschlägen des Schicksals viel von ihrer Kraft. Doch nicht nur das: „Menschen, die schätzen was sie haben und was ihnen widerfahren ist, sind glücklicher und ihre Fähigkeit, negative Ereignisse zu bewältigen wächst ebenso wie ihre Immunität gegenüber Neid, Ärger und Depression. Dankbarkeit und die damit verbundenen Handlungen stärken soziale Beziehungen und fördern Freundschaften. Das wiederum fördert die körperliche wie die seelische Gesundheit.“ So fasst der renommiert Dankbarkeitsforscher Robert Emmons die Ergebnisse seiner Forschungen zusammen und stellt fest: „Je dankbarer wir sind, desto mehr Anlass zur Dankbarkeit haben wir“.

**Was Du denkst, das bist und fühlst Du.
Was Du bist und fühlst, strahlst Du aus.
Was Du ausstrahlst, ziehst Du an.**

Die Fähigkeit zur Dankbarkeit liegt in jedem von uns, doch für viele ist das Wort DANKE zu einer Floskel geworden. Was echte Dankbarkeit ausmacht und welche wichtige Ressource sie für das seelische Gleichgewicht ist, bleibt vielen verborgen.

Genau hier möchten wir mit unserer **DankBar** ansetzen, denn dankbar zu sein kann man lernen. So wie wir unser Gedächtnis trainieren können, können wir auch unsere Wahrnehmung für die positiven Ereignisse unseres Lebens und den Reichtum um uns herum trainieren. Der Erfolg wird nicht lange auf sich warten lassen. Sind Sie neugierig geworden? Dann versuchen Sie sich doch schon mal mit der Dankbarkeitsübung der Psychologin Elsbeth Martindale hier rechts im Rahmen.

Unsere **DankBar** stellt Ihnen eine Methode vor, mit der Sie die Dankbarkeit auf verschiedenen Ebenen des Bewusstseins und des damit neu programmierten Unterbewusstseins in Ihr Leben holen können. Das Herzstück der **DankBar**, das DankBarOmeter, möchte Ihnen zeigen wie reich an glücklichen Momenten Ihr Leben ist. Dafür enthält die **DankBar** den Sonnenstanzer, mit dem Sie für jeden glücklichen Moment, den Sie nun bewusst wahrnehmen, eine Sonne ausstanzen und in das DankBarOmeter füllen. So sehen Sie Ihre Glücksmomente stetig wachsen, Tag für Tag. Das Dankbarkeitstagebuch dient Ihnen dazu, diese wertvollen Erlebnisse festzuhalten. Mit dem Aufschreiben lenken Sie Ihre ganze Konzentration und Aufmerksamkeit auf das, was Sie glücklich macht. Damit geben Sie unbewusst den positiven Dingen in Ihrem Leben Raum, sich zu vermehren und zu entwickeln.

**Regelmäßig ausgeübt,
d.h. mind. 1x die Woche,
ist die DankBar eine sehr
kraftvolle Methode, die
Dankbarkeit in Ihr Leben
zu holen.**



Berühren Sie Ihren **kleinen Finger** und denken Sie an eine Sache, für die Sie zutiefst dankbar sind.

Beim **Ringfinger** erinnern Sie sich an Personen in Ihrem Leben, denen Sie aus vollem Herzen mit Liebe begegnen können.

Das kann die Mutter ebenso sein wie die beste Freundin.

Der **Mittelfinger** benennt eine Sache, die Sie für einen anderen Menschen getan haben und wofür Sie sich gut fühlen. Könnten Sie diese Sache wiederholen? Tun Sie es zu gegebener Zeit!

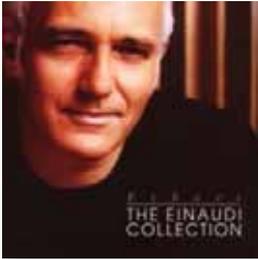
Der **Zeigefinger** zeigt auf etwas Schönes in der Natur. Das können Grashalme sein, die sich durch den Beton an die Oberfläche kämpfen oder der Wind, der ein Blätterkonzert dirigiert. Entdecken Sie etwas in Ihrem Umfeld, das Sie inspiriert und begeistert.

Der **Daumen** steht für etwas, worauf Sie stolz sind. Machen Sie sich Ihre Stärken und Talente bewusst, atmen Sie in Bauch und Brust, geben Sie sich selbst Anerkennung.

Lust auf mehr?

Ausführliche Informationen, die DankBar sowie alle Artikel der Dankbarkeitssonne gibt es unter www.dankbarkeitssonne.de.

Gibt es jemanden, dem Sie „DANKE“ sagen möchten? Wie wäre es mit der Kraft der Dankbarkeit als Geschenk?

HÖRENSWERT

Kaum einer kann mit seiner verträumten Klaviermusik besser dazu verleiten, die Seele baumeln zu lassen, als der italienische Pianist Ludovico Einaudi. Seine Alben, „Le Onde“, mit dem er in England sogar den Einstieg in die Pop-Charts schaffte, „Questa Notte“ oder „Il Giorno“, sind absolute Bestseller. Sein unverwechselbarer Stil bewegt sich zwischen Filmmusik (u. a. Soundtrack für den Film „Nicht von dieser Welt“) und neu-klassischem Minimalismus, denn neben Michael Nyman, Philip Glass oder Steve Reich reiht sich Einaudi nahtlos in die Riege der „ganz Grossen“ der Minimal Art-Music ein. [Quelle: jpc.de] Unsere Empfehlung: The Einaudi Collection

BEDENKENSWERT**Dein Weg ist dein Besitz**

Gehe ruhig und gelassen durch Lärm und Hast und sei des Friedens eingedenk, den die Stille bergen kann. Stehe, soweit ohne Selbstaufgabe möglich, in freundlicher Beziehung zu allen Menschen. Äußere deine Wahrheit ruhig und klar und höre anderen ruhig zu, auch den Geistlosen und Unwissenden; auch sie haben ihre Geschichte. Meide laute und aggressive Menschen, sie sind eine Qual für den Geist. Wenn du dich mit anderen vergleichst, könntest du bitter werden und dir nichtig vorkommen; denn immer wird es jemanden geben, größer oder geringer als du. Freue dich deiner eigenen Leistungen wie auch deiner Pläne. Bleibe weiter an deinem eigenen Weg interessiert, wie bescheiden auch immer er sei. Er ist ein echter Besitz im wechselnden Glück der Zeiten. In deinen geschäftlichen Angelegenheiten lasse Vorsicht walten; denn die Welt ist voller Betrug. Aber nichts

soll dich blind machen gegen gleichermaßen vorhandene Rechtschaffenheit. Viele Menschen ringen um hohe Ideale; und überall ist das Leben voll Heldentum. Sei du selbst, vor allen Dingen heuchle keine Zuneigung, noch sei zynisch, was die Liebe betrifft; denn auch im Augenblick aller Dürre und Enttäuschung ist sie doch immerwährend wie Gras. Ertrage freundlich gelassen den Ratschluß der Jahre, gib die Dinge der Jugend mit Grazie auf. Stärke die Kraft des Geistes, damit sie dich in plötzlich hereinbrechendem Unglück schütze. Aber erschöpfe dich nicht mit Phantasien. Viele Ängste kommen aus Ermüdung und Einsamkeit. Neben einer heilsamen Selbstdisziplin sei freundlich mit dir selbst. Du bist Kind Gottes genauso wie die Bäume und Sterne; du hast ein Recht hier zu sein. Und, ob es dir bewußt ist oder nicht, es besteht kein Zweifel, das Universum entfaltet sich wie vorgesehen. Darum lebe in Frieden mit Gott, ganz gleich, welche Vorstellung du von ihm hast. Was immer du arbeitest und wonach du dich sehnst: erhalte dir den Frieden mit deiner Seele in der lärmenden Wirnis des Lebens. Mit all der Schande, der Plackerei und den zerbrochenen Träumen ist es dennoch eine schöne Welt. Strebe behutsam danach, glücklich zu sein.

Inschrift der St.-Pauls-Kirche Baltimore

LESESWERT

Mertens, K.:
Widerspruch aus
Loyalität,
Echter Verlag,
2009

Darf man Autoritäten wie etwa den Papst kritisieren? Muss man nicht manchmal gerade aus Loyalität Widerspruch einlegen? Was ist die rechte Loyalität in einer Gemeinschaft, wann ist man zu gehorsam? Wann muss man schweigen, wann reden? Wie kann ein Kritiker sich selbst prüfen, ob er im rechten Geist kritisiert? Klaus Mertens gibt Hilfen zu einem rechten Maß der Dinge.

NOCHMAL HÖRENSWERT

Argon Hörbuch

Joyce R.: Die unwahrscheinliche Pilgerreise des Harold Fry
gelesen von Heikko Deutschmann

„Ich bin auf dem Weg. Du musst nur durchhalten. Ich werde Dich retten, Du wirst schon sehen. Ich werde laufen, und Du wirst leben.“ Harold Fry will nur kurz einen Brief einwerfen an seine frühere Kollegin Queenie Hennessy, die im Sterben liegt. Doch dann läuft er am Briefkasten vorbei und auch am Postamt, aus der Stadt hinaus und immer weiter, 87 Tage, 1000 Kilometer. Zu Fuß von Süngland bis an die schottische Grenze zu Queenies Hospiz. Eine Reise, die er jeden Tag neu beginnen muss. Für Queenie. Für seine Frau Maureen. Für seinen Sohn David. Für sich selbst. Und für uns alle.

Ein ganz außergewöhnlicher und tief berührender Roman – über Geheimnisse, besondere Momente und zufällige Begegnungen, die uns von Grund auf verändern. Über Tapferkeit und Betrug, Liebe und Loyalität und ein ganz unscheinbares Paar Segelschuhe.

[Quelle: www.fischerverlage.de]

In der ersten Lebenshälfte bekommt der Mensch das, was er will.
In der zweiten das, was er braucht.

Ausbildung zum Senior-Coach
[CoachPro®]

www.coachingausbildung-ab-50.de

NEU