



LEADERSHIP & WERTE

WERTEJOURNAL

von Dr. Brigitte Ettl & Dipl. Psychologe Jürgen Hampe

Ausgabe 01/2012

Das WERTE-Journal richtet sich an **Führungskräfte**, die in Organisationen und in der Gesellschaft **Verantwortung** übernehmen. Sie vermitteln täglich zwischen **Unternehmensspitze**, **MitarbeiterInnen**, **KundInnen** und gesellschaftlichen **Institutionen**, deren Interessen unterschiedliche materielle und immaterielle Werte repräsentieren. Das erfordert im Abgleich mit den eigenen Werten viele **einsame Entscheidungen**. Das Netzwerk Leadership & Werte bietet Ihnen ein vertrauensvolles Forum zum **Austausch** über WERTE-Fragen.

I. LEITTHEMA

Ja natürlich – aber wie? Die Kunst der guten Entscheidung

II. WERTE-COACH

Die Zukunft, rückwärts

III. WERTE-ZITAT

vom Dompteur Gerd Siemoneit-Barum

IV. WERTE-DIALOG

Entscheidung vs. Unentschlossenheit

V. IN EIGENER SACHE

Schwierige Situationen meistern - die eigene Resilienz stärken

VI. LESENS- & SEHENS-WERTES



I. LEITTHEMA

Ja natürlich – aber wie? Die Kunst der guten Entscheidung

Es geht hier um Entscheidungen,
die nachhaltige Auswirkungen haben – die meinen Lebensweg beeinflussen
die systemische Auswirkungen haben – die auch andere Menschen im Umfeld betreffen
die Zeit haben – die reifen können, die damit auch immer wieder im Coaching thematisiert werden.

Welchen Quellen werden am Weg zur Entscheidungsfindung verwendet?

Ignatius von Loyola:

Der Begründer des Jesuitenordens (1491 – 1556) hat sich intensiv mit dem Lebensthema Entscheidungsfindung beschäftigt und Kriterien formuliert, die heute noch Gültigkeit haben.

Systemische Therapie

Die Systemgesetze wirken im Verborgenen. Ihre Wirkung spürt jedoch der Einzelne oder das gesamte System in positiver oder negativer Motivation. Werden diese Systemgesetze eingehalten, so ist das ganze System motiviert. Die Beziehungen stimmen, jeder einzelne fühlt sich unterstützt, gestärkt usw. Werden diese Gesetze missachtet, so werden das System und jeder einzelne geschwächt.

Neurobiologie:

Die Erkenntnisse von Forschern wie Gerald Hüther, Antonio Damasio und Maja Storch unterstreichen die Bemühungen um ein ganzheitliches Menschenbild. Sie zeigen dass wir 2 Bewertungssysteme haben, die eng zusammenspielen: Verstand und Gefühl.

Existenzanalyse & Logotherapie

„Menschliches Verhalten wird nicht von Bedingungen diktiert, die der Mensch antrifft, sondern von Entscheidungen, die er selbst trifft.“ - so der Wiener Psychiater und Begründer der Logotherapie Viktor Frankl zum Thema.

Entscheidungssituationen sind Fragen die uns das Leben stellt. Sie sind damit auch Sinnmöglichkeiten, die sich in unserem Leben eröffnen.

Der Weg zum JA im Überblick

1. Station: Start
2. Station: Sternenhimmel der Möglichkeiten
3. Station: Indifferenz / Innehalten / Selbstdistanzierung
4. Station: Überprüfung der einzelnen Möglichkeiten – rational und emotional
5. Station: Ja, natürlich



1. Station: Start

Generell gilt:

Die Entscheidungen, die wir treffen, prägen unsere Persönlichkeit, sie machen uns zu dem Menschen der wir sind – und sie prägen auch das Bild, das andere von uns haben.

In Entscheidungssituationen wird die schon von Frankl diagnostizierte Pathologie des Zeitgeistes besonders deutlich sichtbar:

- Die provisorische Daseinshaltung führt dazu, dass ich keine Notwendigkeit sehe zu handeln, Entscheidungen zu treffen – es zahlt sich ja ohnedies nicht aus.
- Der Fatalismus führt dazu, dass ich andere entscheiden lasse, weil ich überzeugt bin, dass ich ohnedies nichts ändern kann.
- Der Start zu einer Entscheidung sieht sehr unterschiedlich aus: geplant oder überraschend bzw. freiwillig oder unfreiwillig.
- Ebenso unterschiedlich sind die Ressourcen: Zeit, das soziale Netz, materielle Sicherheiten, psychische und physische Reserven.

2. Station: Sternenhimmel der Möglichkeiten

Jetzt ist Raum für Kreativität, um die Liste der Alternativen zu erweitern.

Anfangs werden oft nur zwei Wege gesehen, dadurch ist der Druck sehr groß. Wenn ich erkenne, dass mein Freiraum größer ist, fällt es mir dann fast paradoxer Weise leichter, die Verantwortung für die Entscheidung zu tragen.

Methodisch hilft hier z.B. ein Brainstorming mit dem inneren Coaching-Team.

3. Station: Indifferenz / Innehalten / Selbstdistanzierung

Wenn dann der Sternenhimmel der Möglichkeiten sichtbar ist, ist es wichtig inne zu halten. Dies ist eine Herausforderung an die Geduld. Phasen der Entscheidungsfindung sind belastend, trotzdem ist jetzt Zeit für die Trotzmacht des Geistes: Ich muss mir von meiner Ungeduld nicht alles gefallen lassen. Jetzt ist die phänomenologische Daseinshaltung gefragt, d.h. ich nehme die Lösungsmöglichkeiten vorerst einmal so an, wie sie sich zeigen.

Heidegger hat dies „Offenheit für das Geheimnis“ genannt. Für Max Scheler ist diese Einstellung des „geistigen Schauens“ gekennzeichnet durch: liebende Hingabe, Vorurteilslosigkeit und ehrliches Hinnehmen des unmittelbar Gegebenen.

Voraussetzung für diese Haltung ist ein grundsätzliches Vertrauen ins Gelingen des Lebens. Ermöglicht wird diese Haltung durch die Fähigkeit zur Selbstdistanzierung. Ich kann mir selbst gegenüber treten, ich kann quasi „frei von mir“ werden, ich bin mir nicht mehr hilflos ausgeliefert. Ich kann dadurch mich und meine Umwelt besser wahrnehmen und komme so zur Selbsttranszendenz, zur Hinwendung auf andere bzw. anderes.



Ignatius von Loyola bezeichnet diese Grundhaltung als „Indifferenz“. Im Abschnitt 23 des Exerzitienbuches formuliert er wie folgt:

Darum ist es notwendig, uns allen geschaffenen Dingen gegenüber gleichmütig (indifferente) zu stimmen in allem, was der Freiheit unseres Willens überlassen und ihr nicht verboten ist... Einzig das sollen wir ersehen und erwählen, was mehr zu dem Ziel hinführt, auf das hin wir geschaffen sind.

Keinesfalls ist diese „Indifferenz“ als „Gleichgültigkeit“ zu interpretieren – der Begriff „Gleich-Mut“ kommt dem ganzen viel näher – es braucht schon Mut, alle Sterne auf meinem Entscheidungshimmel aus derselben emotionalen Nähe bzw. Distanz zu betrachten.

4. Station: Überprüfung der einzelnen Möglichkeiten – rational und emotional

Aus dieser Haltung des „geistigen Schauens“, der Indifferenz überprüfe ich jetzt die einzelnen Varianten:

Logotherapeutischer Ausgangspunkt dieser Station ist eine gründliche Reflexion der eigenen Werte, um den persönlichen „Wertekatalog“ als Bewertungsgrundlage zur Verfügung zu haben. Gerade in Entscheidungssituationen sind Werte-Konflikte charakteristisch:

Wir sind bei solchen Werte-Konflikten letztendlich auf unser Sinn-Organ, auf unser Gewissen angewiesen. Dieses Gewissen hilft mir, in der aktuellen Situation die Rangordnung meiner Werte festzulegen.

Eine Falle ist hier die Überbetonung eines einzelnen Wertes – auch wenn es auf den ersten Blick verlockend ist, weil ich mir dadurch scheinbar so manchen Gewissenskonflikt erspare, so führt dies eher zu einer lebensfeindlichen Haltung des Fanatismus bzw. Totalitarismus.

Ignatius:

Bei Ignatius geht es in diesem Stadium jetzt um die – ich möchte fast sagen berühmte „Unterscheidung der Geister“ – die Unterscheidung der inneren Regeln und Bewegungen, die er in folgender Grundregel zusammenfasst:

„Ich soll das tun und wählen, was mich auf Dauer und tiefgreifend froh und frei macht und Frucht bringt.“

Systemische Therapie:

Welche Auswirkungen haben die einzelnen Alternativen auf mein soziales Gefüge?

Methodische Zugänge:

- Gestaltung einer Werte-Waage:

Jede Alternative bekommt quasi ihre eigene Waage - ich sammle Pro- und Kontra-Argumente und versuche jedes von ihnen auch zu gewichten nach einer Skala von 1 - 10.

- Blick ins Zeit- Fernrohr

Ich schaue schrittweise in die Zukunft: Welche Auswirkungen hat jede einzelne Variante in 1, 5 in 10 Jahren?



5. Station: Ja, natürlich

Es ist geschafft - ich habe mich entschieden. Jetzt sind drei Schritte wichtig:

1. Sehen: Schriftlichkeit:

Da der Blick in die Zukunft ja keine Garantie auf Sicherheit hat und sich eine Entscheidung trotz gewissenhafter Vorbereitung im Nachhinein als falsch herausstellen kann, ist es wichtig, die Beweggründe für die Entscheidung festzuhalten.

2. Fühlen: Abschied /Trauer

Von jenen Möglichkeiten, die ich nicht gewählt habe, muss ich mich verabschieden. Die daraus resultierende Traurigkeit trübt oft die Freude über die Entscheidung.

3. Handeln: Wie mache ich den 1. Schritt?

Doch jetzt geht alle Kraft in die Umsetzung und es beginnt das klassische Projektmanagement: Was mache ich bis wann?

Doch das allerletzte Wort soll Viktor Frankl haben mit einer Ermutigung zur Entscheidung, einer Ermutigung Werte zu verwirklichen, um so Person und Gesellschaft zu entwickeln:

“Doch herrlich ist es zu wissen, dass die Zukunft, meine eigene Zukunft und mit ihr die Zukunft der Dinge, der Menschen um mich, irgendwie - wenn auch in noch so geringem Maße - abhängig ist von meiner Entscheidung in jedem Augenblick. Was ich dadurch verwirkliche, in die Welt schaffe, das rette ich in die Wahrheit hinein und bewahre es vor der Vergänglichkeit.“

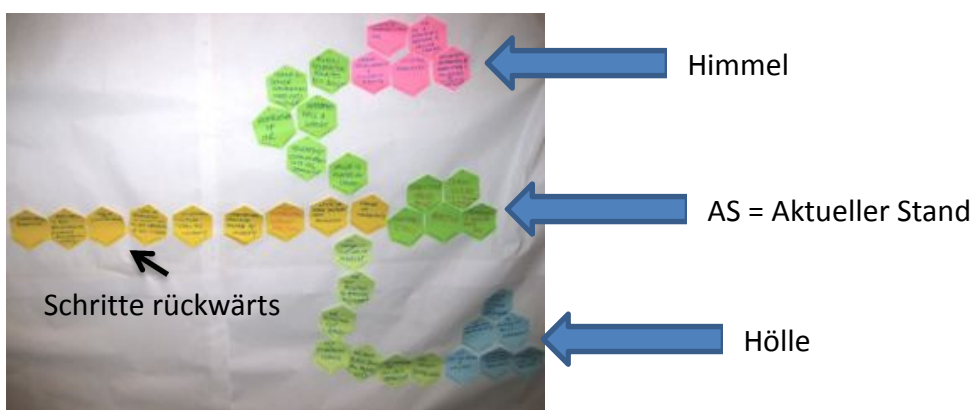
II. WERTE-COACH

Die Zukunft, rückwärts

Unser fiktiver Coachee, nennen wir ihn heute Joachim Mertens, ist 39 Jahre alt und ist im Bereich Finanzen ein Gruppenleiter. Ein weiterer Aufstieg ist in den nächsten Jahren für ihn nicht zu erwarten. Er ist bis hierhin gut vorangekommen, doch jetzt fühlt sich sein Leben an wie „funktionieren müssen bis an den Rand der Erschöpfung“. Er ergänzt, dass dies auch privat so ist.

An dieser Stelle kann mit der Methode „Die Zukunft, rückwärts“ zunächst einmal der Weg in die aktuelle Gegenwart skizziert werden. Hängen Sie dazu z.B. eine oder mehrere Moderationskarten, die den aktuellen Stand (AS) beschreiben an eine Pinnwand oder befestigen Sie eine lange Papierbahn an der Wand. Teilen Sie die Wand mit der AS-Karte(n) so, dass links von ihr auf jeden Fall 2/3 der freien Fläche liegt. Höhenmäßig liegt der AS in der Mitte.

Nun bitten wir Herrn Mertens ein Schlüsselerlebnis zu beschreiben, das dem aktuellen Stand vorherging, in dem Fall seiner Beschreibung der aktuellen Erschöpfung auf seiner Position als Gruppenleiter. Er benennt den Beginn eines berufsbegleitenden Studiums. Wir positionieren dieses Ereignis auf einer Karte links vom aktuellen Stand. Dann fragen wir wieder nach einem wichtigen Ereignis vor diesem berufsbegleitenden Studium. Wir hören von einem Hausbau, von den Kindern, von einem beruflichen Positionswechsel und gehen die Vergangenheit rückwärts bis hin zum Start ins Berufsleben, im Prinzip so weit, wie es für Herrn Mertens bzw. für unseren Coaching-Auftrag interessant ist. Für viele Menschen ist es neuartig ihre Biographie einmal rückwärts zu erzählen. Möglicherweise ergeben sich neue Perspektiven oder Zusammenhänge. Es ist kognitiv durchaus eine andere Herausforderung als die natürliche chronologische Erzählweise. Kausalitäten können leichter ungeachtet bleiben und es wird nicht so schnell auf gängige Erzählmuster im Gehirn zurückgegriffen. Idealerweise entsteht eine Spur in die Vergangenheit, möglichst ohne Abzweigungen.



Als nächsten bitten wir Herrn Mertens in die Zukunft zu schauen und am oberen rechten Rand der Fläche zu beschreiben, was für ihn der „Himmel auf Erden“ wäre. Wir fordern eine Vorstellung ab, die sämtliche Unmöglichkeiten einer wunderbar ausgemalten Zukunft bein-



halten soll, himmlisch eben! Das Gleiche tun wir anschließend unten rechts mit der Vorstellung von einer Zukunft, die die absolute Hölle wäre, eine Zukunft voller furchtbarer Zustände.

Jetzt geht es noch weiter mit unseren „Szenarios“, denn wir bitten Herrn Mertens seinen Himmel mit einem Ereignis auf der Spur in seine Vergangenheit zu verknüpfen und zwar mit einem Ereignis links vom aktuellen Stand! Dabei gehen wieder Ereignis für Ereignis rückwärts vor, nur jetzt eben mit erdachten, fiktiven Ereignissen, die uns weg vom „Himmel“ führen. Dabei soll auch ein „Joker“, etwas Verrücktes, total Zufälliges wie z.B. die Landung von Aliens auf der Erde eingebaut werden. Wir bauen uns praktisch eine künstliche, phantasierte „Brücke“ in die reelle Vergangenheit. Dort sehen wir dann, was an einer bestimmten Stelle in der Vergangenheit hätte passieren müssen, damit wir uns in Richtung „Himmel“ entwickelt hätten.

Das Gleiche machen wir anschließend noch einmal, um von der „Hölle“ zu einem Punkt in der Vergangenheit von Herrn Mertens zu kommen. Wir nennen möglichst keine Beispiele und warten auf die Beschreibungen von Herrn Mertens. Durch das Zurückgehen in die Vergangenheit wird das Gehirn leicht irritiert und wieder von gängigen Zeit-Chronologie-Mustern weggebracht, damit neue Assoziationen und Perspektiven entstehen können.

Wir bitten Herrn Martens jetzt zwei Indikatoren zu benennen, an denen er in der Gegenwart erkennen würde, dass er auf dem Weg in den Himmel ist. Ebenso identifizieren wir zwei Faktoren, die den Weg in die Hölle erkennen lassen.



Auch als Team-Methode einsetzbar

Diese Vorgehensweise gibt uns Gelegenheit über persönliche Motivationsfaktoren, Hoffnungen, Werte, Ziele und Visionen (Himmel) und Ängste oder Befürchtungen (Hölle) zu sprechen. Möglicherweise können besonders die ersten Ereignisse auf dem Weg in die Hölle oder den Himmel auf verinnerlichte Muster hinweisen, die für den Weg in diese Richtungen bedeutend sind und dementsprechend gefördert bzw. verhindert werden können.

Insgesamt eine spannende Methode, die Herrn Mertens neue Wege zeigt mit seiner Biografie und seinen Annahmen umzugehen. Die Methode stammt aus dem Methodenfundus der Organisation Cognitive Edge (www.cognitive-edge.com), die sich weltweit mit dem Thema „Komplexität“ beschäftigt.

III. WERTE-ZITAT

„Wer Nein sagen kann, lebt leichter. Wer zu schnell Ja sagt, hat es nur am Anfang leicht – danach wird er es umso schwerer haben.“

Quelle: Die Kunst, mit dem Tier im Menschen umzugehen.
Geheimnisse des Dompteurs Gerd Siemoneit-Barum (2007), S. 75



IV. WERTE-DIALOG

Entscheidung & Unentschlossenheit

„Das wahrste Wort der Menschensprache heißt: vielleicht.“

Voltaire, französischer Philosoph der Aufklärung

„Es ist Unsinn, Türen zuzuschlagen, wenn man sie angelehnt lassen kann.“

J. William Fulbright, amerikanischer Politiker

„Nichts ist für die Persönlichkeit so verderblich wie dies: einen Entschluss zu fassen.“

Oscar Wilde, irischer Lyriker, Dramatiker

„Unentschlossenheit gegenüber den Lebenszielen, die sich uns zur Wahl stellen, und die Unbeständigkeit bei ihrer Verfolgung sind die Hauptursachen unseres ganzen Unglücks.“

Joseph Addison, englischer Diplomat

„Muße stellt sich nicht von allein ein, sondern nur als Ergebnis einer Entscheidung, als Ergebnis eines Verzichts.“

Joseph Tewes, Lyriker

„Entschlossen, adj.: Keiner vernünftigen Ausrede mehr fähig.“

Karsten Mekelburg, deutscher Satiriker

„Die Entscheidungen waren nur der Anfang von etwas. Wenn man einen Entschluss gefasst hatte, dann tauchte man damit in eine gewaltige Strömung, die einen mit sich riss, zu einem Ort, den man sich bei dem Entschluss niemals hätte träumen lassen.“

Paulo Coelho, Autor

„Was wir oft als Klarheit und Entschlossenheit bewundern, ist nur Mangel an Subtilität des Empfindens.“

Anton Wildgans, österreichischer Jurist, Dramatiker und Lyriker

„Es ist nicht schwer, Entscheidungen zu treffen, wenn du deine Werte kennst.“

Roy E. Disney, Neffe des Firmengründers Walt Disney



V. IN EIGENER SACHE

Seminarankündigung:

Thema:	Schwierige Situationen meistern - die eigene Resilienz stärken
Moderation:	Dr. Brigitte Ettl und Jürgen Hampe
TeilnehmerInnen:	8-12
Termin:	11. – 14. Juli 2013 in Ohlstadt, Deutschland, in der Nähe von Garmisch-Partenkirchen Donnerstag abends bis Sonntag 12:00 Uhr
Teilnahmegebühr:	1.750,00 € zzgl. gesetzl. MwSt (inkl. Übernachtung & Verpflegung)
Anmeldung unter:	office@leadership-und-werte.at
Info über die Tagungsstätte:	http://www.tagungshotel-alpenblick.de

Rückblick:

Im Newsletter 01/2011 hatten wir die Veranstaltung **Leadership & Werte - Der Round Table** angekündigt und am 9. Mai 2011 in kleinem Kreis in der wertschätzenden Atmosphäre des Hotels Sacher durchgeführt. Wir diskutierten anhand des Komplexitätsmodells von Dave Snowden mögliche Wertestrategien in komplexen Situationen. Ein Film mit einem Interview von Viktor Frankl rundete das Gespräch ab.



Wir bedanken uns noch einmal bei unseren Gästen aus den Branchen Banken & Beratung für die engagierten Beiträge.

VI. Lesens- & Sehens-WERTES



Der Klang : Vom unerhörten Sinn des Lebens

Buch von Martin Schleske, einem Geigenbauer, der die Feinheiten seines Handwerks mit dem Geheimnis der Schöpfung verknüpft. Ein wärmender Dialog zwischen den sichtbaren und unsichtbaren Dingen in unserer Welt.



Des Kaisers neue Kleider: DVD 60 min.. Diese ARD-Neuverfilmung (2010) von Regisseur Hanno Salonen mit Matthias Brandt in der Rolle des urkomischen Kaisers ist eine sehenswerte Parabel für die ungewollten Dynamiken zwischen Führungskräften und Ihren Teams, vor allem dem Leben in einer Welt der gefilterten Informationen.

