

WERTE - 1

Für manche Menschen gibt es nur eine Sache auf der Welt. Mal ist es die Familie, mal die Leistung im Job, mal ein Sport, mal der Schutz der Natur – was auch immer: Wer eine solche *pyramidale Werteorientierung* hat, lebt ein Leben mit besonderer Mission. Für dieses Thema oder diese Aufgabe steht die Person ein, mit allem was sie hat. Andere Wertmöglichkeiten sind weniger wichtig, und darin liegt nun ein nicht unbeträchtliches Risiko. Bricht nämlich die Spitze der Pyramide weg, zum Beispiel durch Wegfall der beruflichen Herausforderung, durch Krankheit oder Tod einer Person, die mangelnde finanzielle Ressourcen o.ä., dann kann dies zu einer existenziellen Verlustsituation führen, zur Verlustkrise.

Andere Menschen wiederum führen eine Art Werte-Mischpult vor sich her. Sie leben in einer parallelen Wert-Orientierung und haben mehrere und unterschiedliche Inhalte in ihrem Leben, die für sie viel bedeuten und die sich wertschätzen. Kommt es nun zu einem Wegfall der Möglichkeit, in einem Lebensbereich Werte zu verwirklichen, dann kann dies durch die Hinwendung zu anderen Lebensinhalten kompensiert und psychisch robust verarbeitet werden.

Wenn aber in unserer Gesellschaft, die noch weithin nach dem Strickmuster einer schnellen und möglichst umfassenden Befriedigung individueller Bedürfnisse funktioniert, die sinnvolle Verwirklichung von Werten erschwert oder verunmöglicht wird, dann neigt die menschliche Psyche dazu, das offenkundige Sinndefizit ausgleichen zu wollen durch Wachstumsphantasien aller Art. Der Philosoph Odo Marquardt schrieb dazu: „Das Sinnlose [wird] zum Superleben transformiert. An die Stelle des Sinns treten die Zerstreuung, das Geld, der Erfolg, das Prestige, das Wachstum, die Korporanz in physischer, technischer und ökonomischer Form: die moderne Anspruchsgesellschaft ist der Kammerspeck des Sinndefizits. [...] Weil das Leben, das man lebt, leer ist, braucht man es – und alles in ihm – mindestens zweimal: den Zweitfernseher, das Zweitauto, das Zweithaus, das Zweitstudium, die Zweitfrau oder den Zweitmann, das Zweitleben etwa als Urlaub [...] Es gibt den Zweitberuf, die Zweitarbeit als Schattenwirtschaft und als Expansion der Nebentätigkeit.“ Und weiter: „Somit steigen die Lebensansprüche mit der Vertiefung des Sinndefizits. Kurz gesagt: Es geht um „Wachstum statt Sinn.“

Viktor Frankl hatte eine solche Haltung, in dessen Folge eine Person in ein *existenzielles Vakuum* rutscht, eine ‚*provisorische Daseinshaltung*‘ genannt. Sie zeigt sich in extremo in einer ‚Scheißegal-Haltung‘ mit Abgabe jeglicher Verantwortung und Selbstverpflichtung, einem Hinauszögern möglicher Entscheidungen und einem Nörgeln hinsichtlich vermeintlicher Aussichts- und Zukunftslosigkeit. Wer ein solches Leben lebt, der lebt ohne Werteordnung und die einzige Aufgabe kann nur darin zu bestehen, die eigenen Werte in Ordnung zu bringen.

WERTE - 2

„Die Charakteranlage ist auf keinen Fall das jeweils Entscheidende; letztlich entscheidend ist vielmehr immer die Stellungnahme der Person. In ‚letzter Instanz‘ entscheidet die [geistige] Person über den [seelischen] Charakter, und in diesem Sinne lässt sich sagen: zuletzt entscheidet der Mensch über sich selbst. Daß er dies nicht immer faktisch tut, wohl aber fakultativ, ändert nichts an der prinzipiellen Gültigkeit dieser Aussage. Der Mensch hat also nicht nur Freiheit gegenüber Einflüssen aus seiner Umwelt, sondern auch gegenüber seinem eigenen Charakter.“

Viktor E. Frankl

Die von Frankl genannte ‚letzte Instanz‘ ruht in der Kenntnis, dass jeder Mensch ein [ihm womöglich nicht klares und selbst-bewusstes] Wertesystem hat, aus dem heraus über Prozesse der Bedeutungsgebung und Bewertung am Ende der Wirkungskette ein bestimmtes Handeln steht. Studien kommen immer wieder zum Ergebnis, dass Werte der eigentliche Auslöser des Handelns sind (Bamberg 1996, Adlwarth/Wimmer 1986, Iser/Schmidt 2005 u.a.)

Für Frankl sind Werte ‚Sinnuniversalien‘ – das individuelle Wertesystem vermag es daher bestenfalls, einem Menschen ein ‚Universum‘ möglicher Sinnangebote zu eröffnen. Kennt ein Mensch jedoch sein Wertesystem nicht oder hat er ein ausgesprochen enges Wertespektrum [zum Beispiel überwiegend Werte aus dem Kontext ‚Leistung‘], dann reduziert dies den Zugang zum ‚Universum‘ der per se gegebenen Sinnmöglichkeiten. Kommt nun ein derart ‚fokussierter‘ Mensch in eine Krise, weil genau das, was er fokussiert, angegriffen wird [Leistungswerte => Krise durch Arbeitslosigkeit oder Unfall usw.] dann steht er im Risiko, nicht mehr *wertebasiert handeln* zu können, sondern nur noch irgendetwas zu *machen*. Dies zu verändern, ist **krisenpräventiv** leistbar, in einer manifesten Krise jedoch deutlich erschwert.

Verstehen wir Werte als relativ konstante persönliche Überzeugungen, die darüber entscheiden, welche Handlung vollzogen wird, dann wird klar, warum individuelle Krisen im Kern immer Wertekrisen sind. Dazu erinnern wir an die Definition von Krise, in der das entscheidende Kriterium, um überhaupt von einer Krise sprechen zu können, der Selbstzweifel ist. Zweifelt ein Mensch an seinem Selbst, dann zweifelt er daran, auf der Basis seiner Werte handeln zu können. Würde man zum Beispiel ‚nur‘ an seiner Kompetenz zweifeln, dann wäre es recht einfach, eine Krise zu überwinden. Man müsste sich dann nur Personen annehmen, die in diesem Krisenkontext kompetent sind. Ein ‚Selbst-Zweifel‘ hingegen ist nicht zu delegieren, seine Auflösung bedarf der Werteklä rung und -entwicklung. Wer diese Schritte geht, ermöglicht es seinen Werten, aktiv eine Form anzunehmen, so wie es einmal Werteforscher Schwartz beschrieb: Desirable transsituational goals, varying in importance, that serve as guiding principles in the life of a person“.

WERTE - 3

Immer mehr Menschen wollen in ihrem Leben mehr Zeit und innere Ruhe finden und doch reißt sie der temporeiche Strom der täglichen Anforderungen einer rastlosen Gesellschaft immer wieder mit. Auf das Wesentliche zu schauen und nicht nur auf das Wichtige, rückt immer wieder in den Hintergrund. Und die Folge ist: Das Leben ist schwer, aber es entspricht einem nicht. Das Empfinden lautet dann: Sinnkrise.

In der Therapie fragen sich dann die Menschen: Was habe ich verfehlt, was übersehen? Um diese Fragen zu beantworten, braucht es Entstressung. Durch eine ruhige und substanzielle Klärungsarbeit hinsichtlich der eigenen Werte. Wir haben dazu für unsere logotherapeutische Begleitung ein Verfahren entwickelt, mit dem sich das Wertesystem herausdestillieren lässt, das weitgehend unabhängig von Sozialisationsprozessen durch Eltern und Umwelt ist. Dieses Verfahren braucht keine große Vorbereitung, kein üppiges Budget oder ewige Therapiestunden. Aber es braucht die Bereitschaft, dem Gedankengut Viktor Frankls zu folgen, in dem der Mensch anders als in anderen psychotherapeutischen Schulen nicht reduziert wird – weder auf Triebe, Minderwertigkeitskomplexe noch auf die Einflussnahme des Unbewussten.

Und es braucht etwas, was für viele Menschen an sich heute das Schwierigste ist. Stille. Die Hektik der Zeit, das Überbrücken jeder kleinsten Pause, die Dauerzerstreuung erschweren die Werteklärung immens. Wer es nicht schafft, das Beeinflussungspotenzial moderner Medien hinreichend zu dämpfen, wird nicht die innere Stimmen hören können, die es braucht, um sich seiner Werte bewusst zu werden. Wie der Einzelne dies schaffen kann, steht daher für uns am Anfang der Prozessarbeit – ohne eine solche Vereinbarung ist der Prozesserfolg gefährdet, und das wollen wir nicht.

Ist das Wertesystem geklärt, dann ist die individuelle ‚Säge‘ wieder scharf. Ohne diese Klärung stumpft sie ab, Entscheidungen, Handlungen und Verhaltensweisen werden immer diffuser und der Mensch versteht sich selbst nicht mehr.

Wann ist der beste Zeitpunkt für eine Werteklärung? Jetzt! Aber allemal bestmöglich nicht erst dann, wenn eingetreten ist, was die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin in ihren Stressreports seit Jahren beständig veröffentlicht: mehr als 50% der befragten Berufstätigen arbeiten unter starkem Termin- und Leistungsdruck, ebenso viele haben Rückenschmerzen, jeder Dritte regelmäßig Kopfschmerzen, jeder Vierte Schlafstörungen, jeder Fünfte deutliche Anzeichen massiver Erschöpfung. Wer seine Werte erst dann klärt, wenn sein ‚Profil‘ abgefahren ist, braucht mehr Aufwand, um sich für diese Arbeit zu stabilisieren und in die Stille zu kommen.

Sich gut für Krisen zu rüsten ist vergleichbar mit einer Bergtour, von der man heil zurückkehren möchte. Paul Preuß, ein erfahrener Alpinist, hat hierzu sechs Regeln verfasst, die wir auf den Krisenkontext übersetzen:

1. „Bergtouren, die man unternimmt, soll man nicht gewachsen, sondern überlegen sein.“
2. „Das Maß der Schwierigkeiten, die ein Kletterer im Abstieg mit Sicherheit zu überwinden im Stande ist und sich auch mit ruhigem Gewissen zutraut, muss die oberste Grenze dessen darstellen, was er im Aufstieg begehrt.“
3. „Die Berechtigung für den Gebrauch von künstlichen Hilfsmitteln entsteht daher nur im Falle einer unmittelbar drohenden Gefahr.“
4. „Der Mauerhaken ist eine Notreserve und nicht die Grundlage einer Arbeitsmethode.“

5. „Das Seil darf ein erleichterndes, niemals aber das alleinseligmachende Mittel sein, das die Besteigung der Berge ermöglicht.“
6. „Zu den höchsten Prinzipien gehört das Prinzip der Sicherheit. Doch nicht die krampfhafteste, durch künstliche Hilfsmittel erreichte Korrektur eigener Unsicherheit, sondern jene primäre Sicherheit, die bei jedem Kletterer in der richtigen Einschätzung seines Könnens zu seinem Willen beruhen soll.“

WERTE – 4

Auch wenn man sich darauf verständigt, dass es sowohl gesellschaftlich und elterlich anerzogene, als auch individuelle Werte gibt, bleibt doch die Frage nach dem Ursprung der Werte. Nach Jean Piaget durchschreitet der Mensch verschiedene Stufen der moralischen Entwicklung. Für ihn ist die moralische Entwicklung eng verbunden mit der menschlichen kognitiven Leistungsfähigkeit. Die kognitive Entwicklung des Menschen ist ein kontinuierlicher Versuch, die Welt zu verstehen, sie für sich zu ordnen, aus ihr Sinn zu generieren, um handeln und sich in ihr bewegen zu können.

Piagets Entwicklungstheorie zeichnet einen Menschen, der durch kognitive Prozesse lernt zu selektieren, wahrzunehmen, zu überlegen, einzusehen, zu planen, zu erwarten oder zu antizipieren. Kognitives Lernen bedeutet für ihn nicht passive Reizaufnahme, sondern aktive Anpassung (Adaption).

Aus anfangs einfachen Schemata, wie z.B. das Greifschema, bilden sich im Laufe der Entwicklung Systeme von Schemata bzw. kognitive Strukturen, die es dem Menschen ermöglichen, eine einheitliche Sinnes- und Handlungswelt zu konstruieren. Versucht ein kleines Kind mit der Hand nach einer Rassel zu greifen, so wird diese seiner Vorstellung vom Greifen hinzugefügt. Diese „Einverleibung“ eines Elementes an die jeweils eigene Struktur (hier das Greifschema des Kindes) nennt Piaget ‚Assimilation‘.

Auch Strukturen verändern sich, wenn sie nicht mehr den Erfordernissen der Umwelt entsprechen können (Akkommodation). Das Kind, das nach Wasser greift wird erfolglos bleiben, solange es sein Schema nicht an die Besonderheiten der Umwelt anpasst und aus dem Greifen ein Schöpfen wird.

Am Anfang der kognitiven Weiterentwicklung eines Menschen steht das Erleben eines Ungleichgewichtes, wie beispielsweise eine Wahrnehmung einer Umwelt, die dem bisherigen Wahrnehmungsmuster widerspricht. Um das Gleichgewicht wiederzufinden, müssen die bestehenden Strukturen aufgelöst und neue Elemente erkannt werden.

Weiterentwicklung ist nach der Auffassung Piagets nur dann möglich, wenn Assimilation und Akkommodation in einer gegenseitigen Wechselwirkung stehen, sie also komplementär sind. Die kognitiven Strukturen eines Menschen müssen, um in der Umwelt überhaupt Neues wahrzunehmen, genügend an diese angepasst sein. In der frühkindlichen Entwicklung wird diese Anpassung noch von außen, durch das widersprüchliche Element „aufgezwängt“, in der späteren Entwicklung sucht der Mensch aktiv eine Erweiterung seiner Fähigkeiten, er entwickelt regelrecht einen Forscherdrang nach neuen Aufgaben. Indem er sich an seine Umwelt anpasst, organisiert er sich selbst (Akkommodation) und schafft so erst die notwendige Fähigkeit, umgekehrt die Umwelt zu strukturieren (Assimilation).

Mit der Auflösung bestehender kognitiver Strukturen können neue Elemente erkannt werden. So entstehen neue Wertigkeiten und Relationen. Alte Elemente werden transformiert, neu organisiert oder gelöscht. Die neu erlangte Struktur wird auf andere Lebensbereiche übertragen und dadurch weiter erprobt und gefestigt. So können auch Probleme, die denen aus anderen Lebensbereichen nicht unmittelbar ähnlich sind, dennoch bewältigt werden (Generalisierung). Das Motiv für kognitive Entwicklung sind allerdings nicht äußere Reize, sondern innere Antriebe (Neugier, Interessen, Werthaltungen, Willenserlebnisse, Erfolgserlebnisse).

Das Konzept der kognitiven Entwicklung setzt voraus, dass der Mensch in Interaktion mit seiner Umwelt tritt. Nur so können Ungleichgewichte oder Widersprüchlichkeiten erkannt werden. Dieser Interaktionismus mit der Umwelt ist nach Piaget auch für die Entwicklung von Moral- und Wertvorstellungen notwendig. Erst in der Auseinandersetzung mit seiner Umwelt kann der Mensch seine Wertestrukturen aufbauen, verändern und festigen. Um sich mit der Umwelt auseinander zu setzen, muss der Mensch die Fähigkeit des logischen Denkens beherrschen: Erkennt der Mensch, „dass er nicht nur einen Bruder hat, sondern er gleichzeitig auch der Bruder seines Bruders ist, ist es ihm möglich, aus seiner Perspektive hinauszugehen und die eines anderen Menschen einzunehmen“. So entsteht ein Verständnis reziproker Beziehungen und gegenseitigen Handelns. Der Satz „handele nur so, wie du von anderen behandelt werden möchtest“ gewinnt erst mit der Erschließung dieser Logik seine wahre Bedeutung.

Piaget beschreibt nun drei wesentliche Stufen der moralischen Entwicklung. Auf der ersten Stufe, dem einfachen moralischen Realismus gibt es einen schlichten Zusammenhang zwischen Aktion und Sanktion im Sinne von „du darfst nicht, weil du bestraft wirst; würdest du nicht bestraft, dürftest du“. Die zweite Stufe, die heteronome Moral, fokussiert auf die Übernahme festgesetzter Haltungen im Sinne von „du darfst nicht, weil es eine Sünde ist und es daher verboten ist“. Auf der dritten Stufe, der autonomen Moral, wird das Verhalten auf Grund eigener sozialer Verantwortung beurteilt, im Sinne von „du darfst nicht, denn wenn das alle täten, würde die Gesellschaft nicht funktionieren“.

Verkürzt man das Menschenbild Piagets, dann wird der Mensch zu einem sich anpassenden Wesen, dessen Entwicklungsprozess abhängt von seinen intellektuellen Fähigkeiten. Damit reduziert Piaget das Geistige des Menschen auf den Gehirnverstand. Als Impulsgeber für Entwicklung fungiert anfänglich die Erziehung, später die Umwelt. Sinn wird in diesem Verständnis ‚gemacht‘ – der aufmerksame Leser der Krisenpraxis wird erkannt haben, dass wir diesem reduktionistischen Konzept nicht zustimmen. ‚Aktive Anpassung‘, die Piaget postuliert, bedingt, dass es etwas im Menschen gibt, das zuvor bereits gegeben ist. Für Viktor Frankl ist dies der ‚Wille zum Sinn‘. Er ist das Ursprüngliche und bereits da, bevor alle Anpassung beginnt.

WERTE - 5

„Wenn so unterschiedliche Wissenschaften wie Anthropologie, Philosophie, Pädagogik, Ökonomie, Politologie, Theologie und Psychologie das Wertkonzept jeweils als basales Konzept bezeichnet wird, so ist – nicht zuletzt aufgrund der unterschiedlichen Historie jeder dieser Einzelwissenschaften und ihrer theoretischen, empirischen und methodischen Ansätze – wohl kaum zu erwarten, dass Konsens über einen verbindlichen Wertbegriff hergestellt werden kann.“

(Herrmann/Lantermann: Persönlichkeitspsychologie, 1985, S.401)

Den Begriff Werte allseits verbindlich zu verstehen, ist fraglos ein schwieriges Unterfangen. Aber so ergeht es ziemlich jedem Begriff, der sich auf nicht Materielles bezieht [und selbst bei solchen gehen Interpretationen zuweilen sehr auseinander]. Dennoch ist Begriff alles andere als ‚unverbindlich‘, je nachdem, welche Perspektive man zu ihm einnimmt.

Eine grundsätzliche Unterscheidung in der Bedeutung des Werte-Begriffes kann zum einen durch die Betrachtung des „Wert als Gut“ und zum anderen des „Wert als Maßstab“ vorgenommen werden. Die erste Bedeutung ist eher ökonomisch und lässt sich mit utilitaristischen Modellen vergleichen. Wert als Gut impliziert immer ein Objekt, dem ein bestimmter Wert zugesprochen wird, oder das einem anderen Objekt vorgezogen wird. Die Werterwartungstheorien basieren auf diesem Verständnis von Wert als „Bedeutung eines Objektes“.

Die zweite Beschreibung lässt eher auf eine Orientierung zur Beurteilung von und Entscheidungsfindung in Situationen schließen. Werte sind hier nicht mit Zielen zu verwechseln, vielmehr entscheiden Werte darüber, welche Handlungsweisen für ein Individuum in einer bestimmten Situation positiv oder negativ bedeutend sind.

Verknüpfen wir Werteverständnis und Handlungsorientierung miteinander, dann treffen wir auf den Begriff der Tugend. Im griechischen bedeutet „areté“ (Tauglichkeit, Tugend) soviel wie „wesensgemäße Bestheit einer Sache oder einer Person“. Mit aretê wird das Handeln des Menschen an einen sittlichen Maßstab geknüpft – „areté“ dient als höchste Orientierung bei der Wahl des Handelns.

Historisch besonders interessant sind die Kardinaltugenden, zeigen sie doch eine gewisse Hierarchie im „Portfolio“ der Eigenschaften eines Menschen auf, die gesellschaftlich oder individuell besonders erwünscht sind. Wir wollen die Kardinaltugenden in unserem Verständnis als Idealwerte begreifen – quasi als Rahmen, in dem sich der weitere Wertekanon ausbildet. Der Kreis bestimmter Idealwerte hat, geschichtlich betrachtet, erhebliche Veränderungen erlebt:

Plato: 427 v. Chr – 347 v. Chr., setzte Mäßigkeit (sophrosyne), Tapferkeit (andreia), Weisheit (sophia) und Gerechtigkeit (dikaiosyne) als Kardinaltugenden.

Epikur: 341 v. Chr. - 270 v. Chr., sah in der praktischen Vernunft und der Einsicht (phorensis) die obersten Tugenden. "Aus ihr entspringen alle anderen Tugenden, wie sie überhaupt alle übrigen abgeleiteten Werte in die Hand gibt".

Die **Stoiker** verknüpften mit der Einsicht, der Tapferkeit im Sinne des Duldens und Ertragens von Schwierigkeiten und Gefahren, der Selbstbeherrschung und der Gerechtigkeit die vorherigen Maßstäbe.

Papst Gregor der Große: 540 - 604, setzte den "Sieben Todsünden" (Stolz, Eitelkeit (Superbia); Geiz, Habsucht (Avaritia); Neid (Invidia); Zorn (Ira); Wollust, Unkeuschheit (Luxuria); Gefräßigkeit, Völlerei, Unmäßigkeit (Gula) und Faulheit, Trägheit (Acedia)) die "Sieben Gaben des Geistes" entgegen: die Gaben der Weisheit, des Verstandes und der Einsicht, des Rates, der Stärke, der Erkenntnis und Wissenschaft, der Frömmigkeit und der Furcht des Herrn.

Thomas von Aquin: in der christlicher Tradition wurden durch ihn (1224 - 1274) die drei Tugenden Glaube, Hoffnung und Liebe als oberste Handlungsinstanzen gesetzt.

Die **Renaissance** prägte die Kardinaltugenden: Individualismus, Autonomie, Freiheit, Erfolg, Fleiß, Gehorsam und Demut, während die Zeit der **Aufklärung** stärker die Souveränität, die Menschenwürde, Freiheit, Gleichheit, Brüderlichkeit, die Mitgeschöpflichkeit und die Emanzipation in den Vordergrund stellte.

Die **Neuzeit** ist geprägt durch ein Streben nach Halt und Orientierung durch Werte, andererseits durch eine zunehmende Individualisierung der Wertesysteme. Was früher als "selbstverständlich" im Zusammenleben galt, muss heute verhandelt werden. Die eigenen Werte zu kennen, sie durch die eigenen Verhaltensweisen beobachtbar und reflektierbar zu machen und das Gespräch über Übereinstimmungen und Diskrepanzen in Werteverständnissen zu suchen, kann als zentrale Aufgabe angesehen werden.

In einer kurzen Reise durch die letzten Jahrzehnte zeigen wir auf, dass sich das Begriffsverständnis über Werte in den verschiedenen wissenschaftlichen Disziplinen unterschiedlich ausgestaltet hat. Einen Anspruch auf Vollständigkeit haben wir dabei nicht - es soll vielmehr der Prozess von "Werte sind Mittel zu einem Zweck" über "Werte sind Standards des Selbst" bis hin zu "Werte sind Ziele" und "Werte sind objektive Urphänomene" aufgezeigt werden - ein Prozess, der die auch heute noch bestehende Komplexität und Willkürlichkeit des Begriffs erklären kann.

Um der Vielfalt eine Idee von Ordnung zu geben, stellen wir Ihnen die verschiedenen Perspektiven in chronologischer Reihenfolge zusammen:

John Stuart Mill: (1806 – 1873) Mitbegründer des Utilitarismus. Mill betont, dass nicht nur die Quantität, sondern auch die Güte, also die Qualität des Glücks eine bedeutende Rolle spielt. Nicht alle Arten von Glück sind gleichwertig. Den hedonistischen Gedanken (das was wertvoll sei, führt zum Erleben von Lust) stellt Mill in den Vordergrund. Werte und Moral entstehen durch Erfahrung. Es kann deshalb auch keine allgemein verbindlichen Maßstäbe für moralische Urteile geben. Der Utilitarismus geht vom Prinzip der Maximierung des Gesamtwohls aus.

Mill formuliert so: "Der einzige Beweis dafür, dass etwas wünschenswert ist, ist der, dass die Menschen es wünschen. Jeder Mensch wünscht sich sein eigenes Glück, also ist das allgemeine Glück für alle wünschenswert".

Immanuel Kant: (1724 – 1804) Deutscher Idealismus. Als das Prinzip der Moral formulierte Kant den Kategorischen Imperativ. Das bekannteste Handlungsprinzip lautet: "Handle nur nach derjenigen Maxime, durch die du zugleich wollen kannst, dass sie ein allgemeines Gesetz werde". Nach Kant hat nur der sittliche Wille absoluten Wert. "Die Nützlichkeit oder Fruchtlosigkeit kann diesem Werte weder etwas zusetzen noch abnehmen".

Kant lehnt damit den utilitaristischen Gedanken "was nützlich ist, ist gut" ab. "Es ist nichts in der Welt, ja überhaupt auch außer derselben zu denken möglich, was ohne Einschränkung für gut

könnte gehalten werden, als allein ein guter Wille". Werte sind nach Kant bestimmte Eigenschaften, die zur Hochschätzung würdig machen. Sie haben Norm- und Sollcharakter, sind also Pflichten.

Die Vertreter des Neukantianismus sind der Überzeugung, es existiere ein "Reich der Werte", also ein anderer "Seinsmodus", unabhängig vom Menschen. Der Mensch kann Werte deshalb nur verkörpern und entdecken, nicht aber erzeugen.

Friedrich Nietzsche (1844 – 1900) Existenzphilosophie und Nihilismus. Nietzsche fordert eine Kritik der traditionellen moralischen Werte: "der Wert dieser Werte ist selbst erst einmal in Frage zu stellen!" Traditionelle Ideale, wie sie in der Gesellschaft vorherrschen, sind nicht als Werte zu bezeichnen. Das "Gute" betrachtet Nietzsche kritisch: "Wie wenn im "Guten" auch ein Rückgangssymptom läge, insgleichen eine Gefahr, eine Verführung, ein Gift, ein Narkotikum, durch das etwa die Gegenwart auf Kosten der Zukunft lebte?"

Moral, so Nietzsche, schränkt die Willkür ein, kontrolliert und zivilisiert das Handeln. Der Mensch, der moralisch handelt, schwebt in der Gewissheit, legitim zu handeln. Damit beginnt jedoch eine Argumentation, die sich um sich selbst dreht: Wenn die Moral das Handeln rechtfertigt, kann sie sich selbst nicht mehr rechtfertigen und endet die Begründung wiederum bei der Moral. Moralisches Handeln ist dann doch wieder willkürlich, ohne Legitimation und letztendlich blindes Handeln. Anstatt auf traditionell "Gutes" zu fokussieren stellt Nietzsche den Wertbegriff in Verbindung mit einem Bezug zum Subjekt. Werte sind demnach subjektive Präferenzen, die von freien Menschen gewählt werden.

Nietzsche begründet seine Philosophie des willkürlichen Individualismus auf dem von ihm postulierten absoluten Prinzip des Willens zur Macht. Dieses Prinzip ist "weniger ein neuer Wert als ein neuer Ort der Wertsetzung, der nicht einfach alte Werte durch neue Werte ersetzt, sondern sie aus anderen Gründen rechtfertigt".

Max Scheler (1874 – 1928) Phänomenologie und philosophische Anthropologie

Werte sind für Scheler "Objekte intentionaler Gefühlsakte." Nur durch das Fühlen wird dem Menschen eine Klasse idealer Objekte (die Werte) bewusst. Fühlen bedeutet für Scheler in diesem Zusammenhang nicht fühlen über etwas, sondern das unmittelbare Fühlen, eben eine bestimmte Wertqualität. Dieses "intentionale Fühlen" entsteht nicht durch kognitive Vorgänge, wie etwa das Vorstellen oder Urteilen. Das Wertvollsein einer Sache wird durch Emotionen, nicht durch Kognitionen erfasst: "Die Wertnehmung [das Fühlen] geht der Wahrnehmung [die Kognition] voraus." Scheler nennt das die "logique du coeur".

Werte haben für Scheler keinen abstrakten Charakter und sind seiner Auffassung nach nicht einfach auf die fühlenden Menschen oder Objekte zurückzuführen. Werte sind hingegen auch nicht nur bloßer Ausdruck von Gefühlen oder ähnliches wie Wünsche. Dann wären Werte nur eine Verkleidung für Interessen und Begehren und der Mensch würde sinnlos handeln: gäbe es keine Werte (also nicht mit dem Aspekt des Fühlens verbunden), würde es nicht notwendig sein, selbstnützende Ziele und Zwecke durch Wertebegriffe zu verkleiden.

Scheler ist Vertreter einer "materialen Wertethik". Nicht die Form, sondern die Intention einer Handlung, also der Wert, der in einer Handlung mitspielt, sei das, was mit Moral geprüft werden könne. Zwar seien auch positiv bewertbare Objekte (Güter, Wertdinge) Werte, sie nehmen aber eine untergeordnete Position – einen Rang unter den 'Selbstwerten' – ein.

Scheler glaubt an eine Erkenntnis des "An-sich-Guten" (was eher der Moral entspricht) und einer Erkenntnis des "An-sich-Guten für mich" (als dem individuellen Wertesystem). Dieses "An-Sich" sieht Scheler als eine Art Berufung oder persönliche Aufforderung, im Sinne dieser Werte tätig zu werden.

Edward Lee Thorndike (1874-1949) Behaviourismus, Lerntheorie

Werte sind Funktionen von Präferenzen. Die Existenz von Dingen wird durch ihre Beobachtung beurteilt: der Wert einer Situation wird durch die Beobachtung der Konsequenzen geschätzt.

John Dewey (1859 - 1952) Instrumentelle Philosophie und Psychologie

Werte sind Mittel zur Erhaltung des gesellschaftlichen Zusammenlebens. Sie sind subjektiv, aber existieren nur im Zusammenhang mit den Beziehungen der Menschen untereinander. Dewey nennt Werte "Lebenserkenntnisse". Sowohl Werte als auch Normen entstehen durch Beobachtungen der Welt und müssen immer wieder neu formuliert werden. Werte werden erst im Handeln sichtbar: erst wenn ein Problem auftaucht, muss bewusst gewertet werden, welcher der vorher unreflektiert befolgten Orientierungen der Vorzug gegeben werden soll, wie diese im Angesicht widriger Umstände verfolgt werden können und wie die Wünsche selbst zu interpretieren und zu modifizieren sind.

Charles Taylor (*1931) Philosophy of Meaning

Werte werden nicht als Setzungen erfahren, sondern als unabhängig vom Menschen selbst Gegebenes, das seine Achtung fordert und das mit Begründungen verteidigt werden kann. "Werden wir durch ein höheres Gut angespornt, spüren wir schon im Erleben selbst, dass es uns nicht aufgrund der eigenen Reaktion wertvoll vorkommt, sondern dass es das Gute daran ist, das uns bewegt." Werte dienen als "frameworks" innerhalb derer die Wahrnehmung von uns selber und anderen, das eigenen Verhalten und das der anderen eingegliedert ist.

Werte, die nur schwer artikuliert werden können (aufgrund eigener oder in der Öffentlichkeit vorherrschender Dominanz anderer Werte) verlieren an "Lebendigkeit". Artikulation ist Voraussetzung für die Existenz wertvollen Fühlens.

Clyde Kluckhohn (1905-1960) Sozialwissenschaften

Ein Wert ist "eine Konzeption von Wünschenswertem, welche explizit oder implizit für ein Individuum oder eine Gruppe kennzeichnend ist und die Auswahl erreichbarer Handlungsmittel und – ziele beeinflusst".

Wert wird also als Handlungsmaßstab eingesetzt, nach dem das Erwünschte gewählt und entschieden wird. Werte bezeichnen bestimmte, inhaltlich wählbare Ziele (goal values), umfassen aber auch solche Ziele, die zur Erreichung dieser als Maßstab dienen (instrumental values). Ein Wert ist nicht nur eine Präferenz, sondern eine Präferenz die gefühlt und oder als gerechtfertigt erachtet wird.

Talcott Parsons (1902-1979) Soziologie

Ein Wert ist ein "Element eines gemeinsamen Symbolsystems, das als Kriterium oder als Selektionsstandard" zur Orientierung bei mehreren, innerlich möglich erscheinenden Alternativen dient. Parsons unterscheidet drei Wert-Normen: kognitive Normen (richtig/falsch), ästhetische Normen (angenehm/unangenehm) und moralische Normen (gut/böse). Normen sind Spezifizierungen allgemeiner kultureller Werte in besonderen Handlungssituationen. Für den Menschen ergeben sich die Handlungsorientierungen in der konkreten Situation aus seinen verinnerlichten Werten. Diese internalisierten Elemente übernehmen eine Art "Über-Ich" Funktion, "indem sie das ungezügelte

Ausagieren individueller Strebungen unterbinden und so eine allgegenwärtige, manifeste Kontrolle überflüssig machen.

Hans Lenk (*1935) Sozialpsychologie

Wertbegriffe sind für Lenk normative Zuschreibungs- und theoretische Erklärungs- sowie aktorsgebundene Rechtfertigungsbegriffe zugleich. Werte bestehen sowohl auf einer individuellen als auch sozialen Ebene. In ihrem Entstehungsprozess können sich Werte der einen Ebene in die andere Ebene übertragen haben und von dort adaptiert worden sein. Werte können zudem als Selbstrechtfertigungen oder Eigenbegründungen für ein bestimmtes Handeln verstanden werden. Werte nur als individualistisches Interpretationskonstrukt bezeichnen, ist allerdings nicht folgerichtig. Werte sind auch sozial normengestützte, also überindividuelle, sozial entstandene bzw. aufrechterhaltene und abgesicherte Interpretationskonstrukte. So wie Werte auf der einen Seite individuelle Aussagen sind, so sind sie gleichzeitig auch intersubjektiv einsehbar und sozial und rational zu rechtfertigen. Sie gelten nicht nur für ein einziges Individuum, sondern sind für die Allgemeinheit (oder einen Teil der Gemeinschaft) gültig.

Wolfgang Rudolph (*1959) Sozialwissenschaften / Ethnologie

Ein "kultureller Wert" wird verstanden als "sozial sanktionierter, kulturell typisierter und psychisch internalisierter Standard selektiver Orientierung für Richtung, Intensität, Ziel und Mittel des Verhaltens.

Peter Kmieciak, Soziologie mit Schwerpunkt Wertewandel

Ein Wert wird - zugegebenermaßen nicht gerade einfach - verstanden als "ein kulturell und sozialdeterminiertes (und geltendes), dynamisches ichzentrales, selbstkonstitutives Ordnungskonzept". Es dient "als Orientierungsleitlinie, die den Systeminput einer Person (Wahrnehmung), selektiv organisiert und akzentuiert sowie ihren Output (Verhalten) reguliert, mithin eine ichdirigierte Planung und Ausrichtung des Verhaltens über verschiedene Situationen hinweg ermöglicht". Kmieciak versteht den Wertbegriff mithin als "hypothetisches Konstrukt", in dem sich die Werte eines Menschen von außen betrachtet aus den Verhaltensweisen und deren Konsequenzen in Situationen erschließen lassen.

Hans Joas (*1941) Soziologie

"Werte entstehen in Erfahrungen der Selbstbildung und Selbsttranszendenz." Erfahrungen also, "in denen wir über uns hinausgerissen werden und in denen uns das Erfahrene subjektiv evident und affektiv intensiv als ‚gut‘ erscheint". Wertwahrnehmung entsteht durch ein subjektives Gefühl, dass "etwas ein Wert sei". Dieses Gefühl entspringt aus Handlungszusammenhängen und Erfahrungstypen. Die bloße Kenntnis von Werten kann niemals Bindung erzeugen. Joas entlastet den Wert von der Verpflichtung: "Wertbindungen entstehen offensichtlich nicht aus bewussten Intentionen, und doch erleben wir das ‚Ich kann nicht anders‘ einer starken Wertbindung nicht als Einschränkung, sondern als höchster Ausdruck unserer Freiwilligkeit". Werte drücken nicht nur Wünsche aus, sondern besagen, was des Wünschens wert ist. Indem wir werten, nehmen wir auch Stellung zu uns selbst.

Milton Rokeach (1918-1988) allg. Psychologie

Werte sind geteilte beschreibende oder vorschreibende Überzeugungen von idealen Verhaltensweisen und Endzuständen der Existenz, die durch ein Objekt und eine Situation aktiviert wird, diese aber gleichzeitig transzendiert. Werte verhalten sich wie Standards für das Selbst und die Welt.

Niklas Luhmann (1927-1998) Soziologie

Luhmanns Auffassung nach lässt sich in der modernen Gesellschaft eine funktionale Differenzierung in einzelne Teilsysteme beobachten. Diese Teilsysteme sind nicht mit durch die Arbeitsteilung entstandenen spezialisierten Systemen zu vergleichen. Vielmehr versteht Luhmann verschiedene Gesellschaftssysteme, wie z.B. das Wirtschafts-, das Wissenschafts- und das Politiksystem.

Im Gegensatz zu anderen Sinnsystemen ist bei sozialen Systemen Sinn unbedingt vorhanden. Ein soziales System wird von Sinn Grenzen eingeschlossen, die bestimmte Sinnzusammenhänge umfassen. Innerhalb des Systems wird somit die Anschlussfähigkeit an vergangenes Handeln oder vergangene Kommunikation ermöglicht. (Sinn kann nicht auf andere zurückgeführt werden, sondern bezieht sich immer wieder auf sich selbst. Sinn ist also unabhängig vom Subjekt. Umgekehrt schlägt Luhmann vor, den Begriff des Subjekts auf den des Sinns aufzubauen: als "sinnverwendendes System".)

Sinn wird definiert als "eine bestimmte Strategie des selektiven Verhaltens unter der Bedingung hoher Komplexität". Referenzebene ist die Umwelt, die eine Vielfalt von Möglichkeiten anbietet. Sinnverwendung ist eine bestimmte Art der Selektion, bei der die jeweils nicht gewählten Möglichkeiten aber immer noch im Hintergrund bleiben: "Die Welt [...] bleibt als Horizont der Verweisung auf andere Möglichkeiten und damit als Bereich für anschließende weitere Selektionen erhalten." Sinn fungiert also als Selektionsregel. Mit jeder Selektion besteht der Sinn und damit die ausgeblendete Möglichkeiten weiter, denn "es könnte auch anders sein." (Die Sinnhaftigkeit eines Handelns kann nicht mit einer Form von Zweckgerichtetheit verknüpft sein. Denn der Zweck ist gerade dadurch gekennzeichnet, dass er, "mit Blick auf eine Möglichkeit, andere ausblendet.")

Sinn ist nach Luhmann das konstituierende Element für eine soziale Ordnung. Jedes der Teilsysteme bildet seine eigenen Sinnverarbeitungsregeln, die in Form von systemspezifischen Codes für verschiedene Bereiche des Handelns und Erlebens Anweisungen geben. In jedem der Systeme existieren eigene (binäre) Codes (z.B. wahr/unwahr, Recht/Unrecht), die nur in dem System selbst als sinnhafte Selektionen identifiziert werden können. Sinn wird also durch Kommunikation zugänglich, und kann in Form von Symbolen und Werten ausgedrückt werden.

"Werte sind allgemeine einzeln symbolisierte Gesichtspunkte des Vorziehens von Zuständen oder Ereignissen." Sie nehmen die Funktion von Kürzeln ein, die die ansonsten hochkomplexen Erwartungen an Situationen vereinfachen. Grundlage der Werte ist nicht, dass sie "reale oder real anzustrebende Gesellschaftszustände beschreiben". (Damit enthebt Luhmann Werte dem moralischen Anspruch.) Werte können nach Luhmann auch nicht über die Richtigkeit eines Handelns werten: für alles Handeln lassen sich positive und negative Gesichtspunkte finden, das "Richtigsein" einer Handlung ist also nicht beurteilbar. Um aus Werten Informationen über richtiges Handeln zu gewinnen, müsste eine logische Rangordnung existieren – was aufgrund der Intransitivität, die Werten nun einmal zugrunde liegt, kaum möglich ist. Werte erleichtern aber die Kommunikation über die Kontingenz von Programmen, indem sie als Ausgangspunkte dienen, über die man sich weitgehend einig ist, oder als eine Art Sonde, mit der man prüfen kann, ob auch konkretere Erwartungen gelingen.

Luhmann führt an, dass Werte nie direkt geäußert, sondern impliziert und für vorausgesetzt gehalten werden. Das sieht er darin begründet, dass offene Äußerungen die "Möglichkeiten auf Annahme und Ablehnung hin duplizieren". Diese Beobachtungen führen für Luhmann zum Opportunismus: Werte sind dann nicht ein für allemal festgelegt, sondern können geändert werden, wenn dies für die Person sinnvoll erscheint.

Werte sind zwar Teil der Kommunikation zwischen und in sozialen Systemen, aber über den Wert selbst wird nicht diskutiert. Sie sind nicht Gegenstand von Begründungen, sondern dienen als Begründungen an sich: Ihre Gültigkeit liegt in der Unterstellung ihrer Gültigkeit. Diese Begründung ist wie ein "Reflexionsstopp" in der Wertekommunikation. Werte begründen also nichts, schon gar nicht Handlungen, sondern "gründen in unbegründbare Begründungsverzichten, symbolisierten Superunbezweifelbares". Werte sind demnach "nichts anderes als eine hochmobile Gesichtspunktmenge. Sie gleichen nicht, wie einst die Ideen, den Fixsternen, sondern eher Ballons, deren Hüllen man aufbewahrt, um sie bei Gelegenheit aufzublasen."

Walter Böckmann, sinnzentrierte Managementlehre.

Als Schüler von Professor Dr. Viktor Frankl, verbindet er die Sinntheorie mit der Arbeitswelt und löst die Sinnlehre so aus ihrer therapeutischen Umwelt. Im Kontext der Arbeitswelt gehört Leistung unweigerlich mit in den Sinnzusammenhang. Leistung als ein freies und willentliches Erbringen ist, so Böckmann, immer ein sinnvolles Erbringen. Für Böckmann ergibt sich hieraus die Maxime: "Wer Leistung in der Arbeit fordert, muss Sinn in der Arbeit bieten." Um Leistung zu erzielen, reichen Motive allein nicht aus. Zwar arbeitet der Mensch auch mit dieser Motivation, eine Leistungsbereitschaft ist aber erst möglich, wenn das Umfeld Sinn anbietet.

Böckmann formuliert einen direkten Zusammenhang zwischen Sinn einer Situation und Handlung: das Erkennen der Sinnhaftigkeit einer Situation löst in dem Erkennenden eine Art Handlungs-, Beteiligungs- oder Realisationszwang aus. Und je mehr die Sinnstruktur der Situation dem Sinnmuster des Menschen entspricht, desto stärker empfindet er diese als Herausforderung und desto eher drängt es ihn zur Verwirklichung. Sinn in der Arbeit, so Böckmann, wird meist nicht nur durch eine einzige Sinn-Kategorie allein erfüllt, unabhängig davon kann jedoch eine bestimmte Situation seine Sinnerfüllung auch in nur einer einzigen Kategorie fordern (z.B. wird ein bestimmtes Handeln einzig aus Liebe oder Freundschaft ausgeführt).

Im Kontext der Arbeitswelt müssen auch die Wertekategorien Frankls übersetzt werden:

- Die Verwirklichung schöpferischer Werte bedeutet dann das Ausschöpfen kreativer Möglichkeiten bei Planung und Gestaltung von Arbeitsinhalten und Arbeitsabläufen
- Die Erlebniswerte differenziert Böckmann in sozial gebundene und sozial-ungebundene Werte.
- Die Verwirklichung sozial gebundener Erlebniswerte bezieht sich vor allem auf das Verhältnis zu den Arbeitskollegen, den Vorgesetzten und auf das persönliche Ansehen im Unternehmen. Auch der Grad der Verantwortung fällt unter diese Kategorie.
- Die Verwirklichung sozial-ungebundener Erlebniswerte spielt eine geringere Rolle, hier sind vor allem ästhetische Inhalte von Bedeutung.
- Die Verwirklichung von Einstellungswerten hat erhebliches Gewicht: nur in dem Maße, in dem ein Arbeitnehmer in seinem Unternehmen auch seine persönlichen Ideale wiederfindet oder diesen nicht konsequent zuwidergehandelt wird, kann er dort auch Sinn finden und somit Leistung zeigen.
- Neben den drei Wertkategorien Frankls setzt Böckmann die materiellen und psychophysischen Aspekte der Arbeit.
- Die Berücksichtigung angemessener "materieller Arbeitsbedingungen" umfasst die Einhaltung der vereinbarten Entlohnung. Materielle Arbeitsbedingungen fasst Böckmann als "Mittel zum Zweck" konkreter Sinn-Erfüllungen auf.

- Die Berücksichtigung angemessener psychophysischer Arbeitsbedingungen betrifft die Belastung des Arbeitnehmers durch ökologische und ergonomisch erfassbare Umweltprobleme am Arbeitsort.
- Im Gegensatz zu Herzberg, der diese Arbeitsbedingungen als extrinsische Motivation bezeichnet, fallen sie bei Böckmann in den Bereich der intrinsischen Motivation.
- Das Schlagwort Arbeitszufriedenheit übernimmt auch in Böckmanns Theorie eine wichtige Bedeutung. Arbeitszufriedenheit tritt dann ein, wenn der Arbeitnehmer Sinn gefunden hat.
- Nicht jede Unzufriedenheit mit Arbeitsbedingungen führt allerdings in eine totale Arbeitsunzufriedenheit: Durch Kompensation bestimmter Werte mit Werten anderer Kategorien kann trotz allem immer noch eine gewisse Zufriedenheit vorherrschen.
- "Kompensation" ist dabei nicht Werte-Verzicht oder ein Sichzufriedengeben mit minderem Ersatz. Kompensation ist Werte- Austausch, Ausweichen auf andere Sinn-Inhalte innerhalb und außerhalb des Unternehmens.
- Die einzige Ausnahme bilden Einstellungswerte. Wie auch schon Frankl geht Böckmann davon aus, dass eine erhebliche Frustration von Einstellungswerten nicht kompensiert werden kann.
- Frustrationen von sozialen Erlebniswerten können bei Isolierung am Arbeitsplatz, keine ausreichende Kontakte usw. entstehen.
- Ebenso wie Frustrationen von schöpferischen Werten sind sie meist nur kurzfristig durch Einstellungswerte oder materiellen Aspekten kompensierbar.
- Stimmen die materiellen Bedingungen nicht, so verstärkt sich häufig das Gewicht der Einstellungswerte, z.B. die Arbeit an einer "guten Sache". Aber auch befriedigende Verwirklichungsmöglichkeiten schöpferischer Werte, sowie die Zugehörigkeit zu einer bestimmten Gruppe kompensiert gut Frustrationen in diesem Bereich.
- Belastungen im psychophysischen Bereich sind, so Böckmann, am leichtesten, vielfältigsten und vor allem am dauerhaftesten kompensierbar. Die alleinige Kompensation frustrierter Werte durch psychophysische Aspekte ist allerdings kaum denkbar.

WERTE – 6

Führungskräfte sollen Sinnstifter sein – sagt man. Das klingt so, als hätten sie einen Sinn, den sie ‚zustiften‘ könnten. Der Stiftungszweck wäre dann der, dass sich Mitarbeiter quasi ein Scheibchen Sinn abschneiden können, mit dem sie erkennen lernen, worum es wirklich geht.

Es klingt fast so wie die Vorstellung von Eltern, sie müssten ihre Kinder sozialisieren. Wer sich so in seiner Rolle definiert, geht in seinem Menschenbild davon aus, dass Kinder nicht sozial seien und der Sozialisierung bedürftig. Wer sich als Sinnstifter sieht, der muss letztlich meinen, dass Menschen ohne ihn keinen Sinn finden [können]. Das alles riecht nach einer Portion Anmaßung – wenngleich eine vermutlich ‚gut gemeinte‘.

Wenn wir mit der Sinntheorie Viktor Frankls argumentieren und auf ihr unsere Arbeit aufsetzen, dann gehört dazu das Bild, dass der Sinn *in der Welt* ist, der Mensch *in der Welt* Sinn findet, es für jeden Menschen Sinn *in der Welt* gibt und ein Mensch sich selbst keinen Sinn machen kann. Damit hat sich dann die Idee vom sinnstiftenden Führungsmenschen erledigt – und nicht wenige Führungskräfte sind förmlich erleichtert, wenn wir ihnen diese Erwartungslast von den Schultern nehmen. Wenn etwas Sinn stiftet, dann das Leben. In jedem Moment hält das Leben einem Menschen einen Sinn bereit. Meist hat man ihn schon – wenn man sich von etwas erfüllt sieht. Wenn man ihn nicht [mehr] hat, dann bedeutet dies eben nicht, dass es ihn nicht mehr gibt. Wenn ein Mensch nach vorne schaut, ist das hinter ihm ja auch nicht weg.

Führungskräfte können einen Beitrag dafür leisten, dass Menschen im Beruf Sinn finden. Zum Beispiel, indem sie erklären, wofür ein Produkt, ein Arbeitsschritt, eine Dienstleistung ... gut ist. Wer nicht weiß, wofür etwas gut ist, der weiß auch nicht, wofür er selbst gut ist, wenn er etwas tut, von dem sogar eine Führungskraft nicht weiß, wofür es gut ist. Führungskräfte sollten dabei wissen, worin der Unterschied eines ‚wofür‘ zu einem ‚warum‘ liegt.

Dieser Unterschied ist wichtig. Denn Führungskräfte werden in einer komplexen Welt, in der sie nicht mehr für alle Fragen eine hinreichend kluge Antwort wissen können, nicht mehr qua Amt legitimiert. Vielmehr legitimieren die Geführten zur Führung, die sich für diese Rolle aus ihrer Sicht eignen. Führungskraft *ist* man nicht, man *wird* sie durch eine Entscheidung der zu Führenden. Und wofür wird man Führungskraft aus Sicht von Mitarbeitern. Man wird es, um einen Beitrag zu leisten, damit Menschen im Berufsleben einen Sinn finden können.

Meist verlangen dabei Menschen, die Führung wollen, nach einem differenzierten, situativen und flexiblen Führungsverhalten. Dem stehen oft typologische Präferenzen in Haltungen und Einstellungen, von individuellen Denkstilen und in besonderem Maße von einem persönlichen Wertekanon gegenüber. Mit einem solchen Rucksack an Persönlichkeitsmerkmalen bestückt, wandern Führungskräfte in Unternehmen umher und führen Menschen, die ihrerseits auch derart bepackt sind. Was liegt da näher, als den Mut aufzubringen, sich zu erzählen, wie man zu dem wurde, der man ist. Würde ‚Wertekommunikation‘ geschehen, dann bestünde die Chance, im Verhalten authentisch, wenn auch vielleicht nicht für jedermann einfach, herüberzukommen. Und warum geschieht das dann nicht – jeder kennt doch seine Lebensgeschichte, oder?

Sicher, die Geschichte schon [meistens], aber eher selten die wirklich eigenen Werte. Erst, wenn diese geklärt sind, weiß an sich eine Führungskraft, warum sie so führt wie sie führt. Bleibt das Wertefundament jedoch eine Melange aus übertragenen Wertevorstellungen aus dem Elternhaus [Stichwort: Sozialisation], unreflektierten Aussagen von Lehrern oder anderen ‚Vor-Gesetzten‘

oder in Werteform gegossenen Glaubenssätzen, dann bleibt Führung eher ein Spiel, in dem jeder hofft, der andere würde die Regeln schon kennen.

Damit Mitarbeiter die ‚Regeln‘ besser kennenlernen, gibt es seit einigen Jahren eine wunderbare Form der Unterstützung. Leider eine, die selten funktioniert, wie wir aus 20 Jahren Erfahrung in der Coachingausbildung wissen. Die Unterstützung besteht im Kern in der Mär von der „Führungskraft als Coach“. Wir sprechen zwar in keiner Weise die Fähigkeit ab, dass sich Führungskräfte ihr Gesprächs- und Interventionsrepertoire über Anleihen aus dem Coaching erweitern können. Wenn dies jedoch zur Verwässerung der Rolle der Führungskraft führt, wenn morgens hartes Targeting und nachmittags Verhaltenscoaching betrieben wird, wenn der Mitarbeiter morgens von „Spur halten und den Kurs nicht verlassen“ und abends von „Fehler machen heißt lernen können“ hört – wenn das so ist, dann überfordern Führungskräfte ihr System und letztlich durch die aufkeimenden Widerstände und Blockaden auch sich selbst.

Getoppt wird diese neue ‚Rolle‘, wenn die sogenannten Coachs ihre Werte sogar im Rahmen einer solchen Ausbildung nicht zu klären begonnen haben. Dies führt zum seltsamen Phänomen, dass manche Führungskräfte dann zwar zwei Hüte aufsetzen können, dies die Mitarbeiter aber keineswegs als ‚ganzheitlicher‘ oder situationsangemessener ansehen, sondern eben als neues Spiel, in dem ihnen veränderte Regeln vorgestellt werden, die sie zu mehr Offenheit, Leistung, Flexibilität oder weiß was noch ermuntern sollen.

Sicher tragen Erfahrungen und kontinuierliche Lernprozesse dazu bei, dass Führungskräfte mit Komplexität besser umzugehen lernen, strategisch und zugleich operativ starke Leistungen erbringen können, sowohl allein als auch in Vernetzungen und Bündnissen erfolgreich sind oder einen visionären Entwurf neben ein handlungskonkretes Prozedere stellen können. Intellektuell sind diese Bandbreiten zu meistern, sie aber auch mit authentischen Verhaltensweisen zu unterstreichen, setzt ein biografisch zu begründendes, dezidiert wandlungsfähiges, flexibles Wertesystem voraus. Nicht jeder Führungskraft ist jedoch ein solch dehnungsfähiger Wertekanon zueigen und das muss es auch nicht. Ein geklärtes Wertesystem ist jedoch allemal ein must have. Warum?

Sinn findet, wer seine Werte verwirklicht. Dazu muss man sie kennen und nicht nur glauben zu kennen. Wer Sinn nicht findet und meint in einer Sinnkrise zu stecken, der sollte einmal den Gedanken zulassen: Sinn kann nie in einer Krise sein, vielmehr wird eine Situation als Sinnkrise erlebt, weil man die eigenen Werte nicht kennt, durch deren Verwirklichung ein Mensch Sinn findet.

Aus dieser Perspektive betrachtet, ist es fahrlässig, die Rolle einer Führungskraft anzunehmen, wenn man die eigenen Werte nicht kennt. Denn dann soll die Rolle dafür herhalten, dass Menschen von ihr beeindruckt sind und dem, der sie innehat erlauben, sie zu führen.

WERTE - 7

Sinn findet sich durch Verwirklichung von Werten. Werte sind Sinn-Universalien – so die ‚Formel‘ des Sinntheoretikers Viktor Frankl. Diesem Gedanken liegt zu weiten Teilen die Wertlehre Max Schelers zugrunde.

Je nach philosophischer Auffassung werden Werte entweder als *mit dem Sein untrennbar verbunden* [Wertrealismus] angesehen oder – als Formen des Werteidealismus –

- als von ihm *getrennt* verstanden im Sinne einer überweltlichen Idee des Guten oder
- als von ihm getrennt im Sinne eines formalen Sollens oder
- *als von ihm getrennt im Sinne ‚idealer‘ inhaltlich-materialer geistiger und überdauernder Qualitäten.*

In der letzten Auffassung spiegelt sich insbesondere die materiale Wertethik Schelers wider, die von Frankl mit der Formel ‚Werte sind Sinn-Universalien‘ adaptiert wurde.

Die Idee der *Objektivität von Werten* führt bei deren Übertragung in ein ‚Hier und Jetzt‘ dazu, ein *wertendes Bewusstsein* vorauszusetzen, das im Moment seiner Inkraftsetzung einen Werts subjektivismus begründet und die Objektivität der Werte transformiert in eine situative Gültigkeit.

Anerkennt man ferner, dass der Wertende eingebunden ist in seinen individuellen Kulturhintergrund, so mündet dies in die Perspektive des empirischen Wertrelativismus und letztlich in eine Vielzahl von funktionalen Facettierungen oder in nach Lebensbereichen und Trägern differenzierte Werteklassen [z.B. ökonomische, politische, ethische, soziale Lebensbereiche oder Sach-, Güter- oder Personwerte].

Schelers Wertphänomenologie, in der die Personwerte eine überragende Stellung einnehmen, ist durch eine Stufenstruktur charakterisiert, in der auf der untersten Stufe die Werte des Angenehmen und Unangenehmen wie Lust oder Schmerz, körperliche Wärme, Wohlgeschmack, sexuelle Befriedigung stehen, gefolgt von den Werten des Edlen und Gemeinen, zu denen das körperliche Befinden, Kraft, oder Mut gerechnet werden. Die Werte des geistigen Fühlens, zu denen das Schöne oder Hässliche, Kunst oder auch Rechtsordnungen zählen, bilden die dritte Stufe. Und die vierte repräsentiert Werte des Geistigen, für Scheler sind dies zum Beispiel Liebe und Hass, Glaube oder Unglaube und die Akte liebender Hinwendung zu Personen.

Frankl, dessen Verständnis von Werten dem Werteidealismus entspricht, sieht in den jederzeit gegebenen Sinnmöglichkeiten einen Wert an als ‚noch nicht verwirklichter Sinn‘, der sich durch die Erfüllung konkreter Aufgaben erfahren lässt und je nach Kontext die Verwirklichung schöpferischer Werte, Erlebniswerte oder Einstellungswerte meint. Mit diesen drei Kategorien adressiert Frankl die ‚Sinn-Universalien‘, in denen der Mensch entweder etwas erschafft, die Welt gestaltet, ein Werk ‚schöpft‘ und als ‚*homo faber*‘ wirkt oder indem er sich der Schönheit der Natur, der Kunst, des Genusses, des beglückenden Gesprächs usw. als ‚*homo amans*‘ ‚erlebend‘ hingibt oder indem er in unabänderlicher Lage oder Krise die Verantwortung über sich nicht preisgibt, zu verzichten lernt und als ‚*homo patiens*‘ sein Leidempfinden ummünzt in *Leidensfähigkeit*.

Anders als der konkrete, auf eine einmalige Situation und einzigartige Person bezogene Sinn sind Werte abstrakt und gelten für sich wiederholende Situationen. Ihnen kommt in der Sinntheorie Frankls eine große Bedeutung zu, wenn er ihre Verwirklichung als den einzig möglichen Weg zur

Sinnfindung auszeichnet. Wenn Frankl in diesem Kontext auch auf die Verantwortlichkeit zu sprechen kommt, dann meint er damit die individuelle Verantwortung für das Verwirklichen der eigenen Werte, der „Gründe“, die den Menschen zu seinem jeweiligen Verhalten und Handeln ‚bewegen‘. In anderen Worten: So wie man dem Leben eines Menschen von außen keinen Sinn geben kann, so kann man ihm auch Werte nicht ‚bei-bringen‘. „Werte können wir nicht lehren, Werte müssen wir leben.“ [Viktor E. Frankl]

WERTE - 8

Zwei schwierige Begriffe: ‚Selbstwert‘ und ‚Selbstwertgefühl‘. Zwei Begriffe, die einige Fragen aufwerfen. Zum Beispiel: Was ist mein ‚Selbst‘? Welchen Wert habe ich, was bin ich mir wert? Wie fühlt sich mein ‚wertiges‘ Selbst an? Die Psychologie und die Philosophie bietet für diese Fragen eine Fülle unterschiedlicher Antworten an.

In unserem Kontext unterscheiden wir das ‚denkende Ich‘ von ‚fühlenden Selbst‘. Das denkende Ich setzt sich Ziele, formuliert Absichten, plant. Das fühlende Selbst greift zurück auf alle bisher emotional erlebte Erfahrungen. Das denkende Ich ist das Zentrum des individuellen Bewusstseins. Das fühlende Selbst ist das unbewusste Reich dessen, was unverlierbar aufgehoben ist in der persönlichen und stetig zunehmenden Vergangenheit. Die Entwicklung des individuellen Wertesystems findet ihr Abbild in der Biografie.

Werden in der Lebensgeschichte die Situationen erinnert, in denen man ‚selbst‘ seinen Werten entsprechend sich für jemanden oder für etwas entschieden oder gehandelt hat, oder in denen man sich wider seine eigenen Werte verhalten hat, oder in denen eigene Werte verletzt oder erschüttert wurden, dann fühlt der Mensch sein ‚Selbst‘ im Kontext seiner ‚Werte‘. Selbstwerte werden aus dieser Perspektive also nicht abgeleitet aus Begabungen, Intellekt, Status u.a., die vielleicht eher als ‚individuelle immaterielle Vermögenswerte‘ angesehen werden können.

Mit seinem Selbstwert verweist ein Mensch vielmehr auf seine Freiheit, selbst sein zu dürfen. Um diese Freiheit einzulösen, benötigt der Mensch seine ‚Selbst-Verantwortung‘, die sich darin zeigt, dass er einen fühlenden Zugang zu dem hat, was sein individuelles Wesen auszeichnet, was ihn gegen anderes abgrenzt, wofür er ‚ja‘ sagt, und wofür ‚nein‘. Der Selbstwert aktualisiert sich über das Selbstwertgefühl im ‚Ich‘, das über sich selbst ‚nach‘-denkt. Das Selbst liegt daher zeitlich vor dem Ich. Bestenfalls weiß das Ich über sein Selbst Bescheid. Steht das Ich im Einklang mit dem Selbst, dann fühlt sich dies für den Menschen ‚echt‘ an und er wirkt im Außen ‚authentisch‘. Erhält der Mensch für diese seine Authentizität aus seinem Umfeld Anerkennung, dann in der Form, dass das Umfeld seine im ‚Ich-Verhalten‘ gelebten Selbst-Werte ‚schätzt‘.

WERTE – 9

Standen Sie auch schon einmal staunend vor einem Kunstwerk? Sind Ihnen bei einem Film auch schon einmal die Tränen gekommen? Hatten Sie auch schon einmal in der Natur das Erleben tiefer Zufriedenheit? Haben Sie beim bloßen Anblick eines Menschen schon einmal innige Zuneigung verspürt? Dann hat in diesen Momenten die Verwirklichung individueller ‚Erlebniswerte‘ dazu beigetragen, dass Sie emotional berührt wurden. In einem solchen Moment war es sinnvoll für Sie, zu verweilen. In diesen Momenten fanden Sie Sinn, weil Sie Ihre Werte verwirklichten.

Wertewahrnehmung erfolgt über Gefühle. Der Wert ist das objektive Korrelat zu einem subjektiv erlebten Gefühl. Da, wo ein Gefühl ist, da geht es immer auch um einen Wert. Im Positiven wie im Negativen. Wird einer Ihrer Werte von einem Menschen verletzt, zum Beispiel, dass dem Wert ‚Zuverlässigkeit‘ nicht entsprochen wird, dann ist das Ihnen ‚arg‘ und das Gefühl ‚Ärger‘ stellt sich ein. Nehmen Sie wahr, dass einer Ihrer Werte verletzt wird, aber Sie selbst sind nicht unmittelbar betroffen, dann sind Sie ‚erzürnt‘ und das Gefühl des Zorns stellt sich ein.

Es lohnt, die persönliche Verbindung zwischen Gefühlen und dem eigenen Wertsystem zu reflektieren. Durch Wertebewusstsein weiß ein Mensch, womit er in Beziehung steht, denn ohne Beziehung zu einem Menschen, einer Sache oder einer Aufgabe ist das Erleben von Werten nicht vorstellbar. Mit der Entwicklung persönlichen Wertebewusstseins vermag ein Mensch zudem zu klären, womit er womöglich so sehr in Beziehung steht, so dass der Wegfall dieser Beziehung zu einer Krise führen könnte. Wertebewusstsein ist damit ein wesentlicher Aspekt individueller Krisenprävention. Gute Gradmesser für Werterleben sind die Momente, wo Sie zu sich sagen: ‚Der, die oder das tut mir gut‘; ‚dies oder das sollte so schnell nicht enden‘; ‚der, die oder das bedeutet mir sehr viel‘. Gradmesser für eine Krisenlatenz sind: ‚Nur du tust mir gut‘, ‚das darf auf keinen Fall enden‘; ‚der, die oder das bedeutet mir alles‘.

WERTE – 10

Individuelle Werte sichern die Basis für ein sinnvolles Leben. Das persönliche Wertesystem prägt die Einstellungen und Haltungen, die ein Mensch zu anderen Menschen oder zu Themen, Meinungen oder Aufgaben einnimmt. Aufbauend auf individuellen Einstellungen und Haltungen formt sich das menschliche Verhalten, die Art und Weise seiner Handlungen oder auch die Gestaltung seiner Entscheidungen. Denn: „Jeder Wert fordert Stellungnahme, und in dieser Stellungnahme entscheidet der Mensch darüber, in welchem Maß einem Wert Macht über das eigene Leben gegeben wird.“ [Romano Guardini].

Sich seiner Werte und damit seines ‚Selbstwertes‘ bewusst und eines guten ‚Selbstwertgefühls‘ gewahr zu sein, darf bei allem Hype, der derzeit um den Begriff der Resilienz gemacht wird, als noch wesentlicher angesehen werden. Für ein gelingendes Leben ebenso wie zur Krisenprävention.

Doch leider: Für viele Menschen ist der Wertebegriff seltsam unhandlich. In der Tat gehört er zu den Begriffen, die auf so vielfältige Weise genutzt werden, dass darüber der ‚wahre Wert‘ des Wertbegriffs verwässert wird. Werte werden einem Menschen vermittelt. Einige eignen sie sich an und übernimmt sie in sein Leben. Andere werden von ihm über Aufforderungen, sich in einer bestimmten Weise zu verhalten, indirekt verlangt [z.B. Dankbarkeit, die das Kind zeigen soll in Form eines ‚Dankesagens‘ für die Scheibe Wurst beim Metzger]. Davon werden wiederum einige übernommen, andere verworfen. Auch ein vehementer Widerstand gegen ein Verhalten, das nur mit einer Verletzung individueller Werte verbunden wäre, kann beobachtet werden. Wieder andere Werte entwickelt der Mensch im Laufe seines Lebens selbst, sei es durch Reflexion des Lebens, durch die Gestaltung von Krisensituationen oder auch durch die Übernahme von Wertvorstellungen, die der Mensch bei geliebten Partnern erlebt und von ihnen adaptiert.

Über diese Wege stellen Werte als ‚*seelische DNA*‘ eine individuelle Ordnung her, mit der der Mensch sein Leben gestaltet. Diese innere Ordnung will gepflegt werden. Sie ist kostbar, weil mit zahllosen Einzelerfahrungen verbunden, in denen der Mensch sich bereits zu entscheiden hatte.

‚Will ich meinen Werten folgen, will ich sie verteidigen, will ich sie weiterentwickeln, ...‘: Diese Entscheidungen gilt es zu treffen, wenn der Mensch eine Bindung eingehen, eine Trennung vollziehen will, eine berufliche Veränderung oder eine Nicht-Veränderung überlegt, wenn er sich existenzielle Fragen vorlegt wie: ‚wie will ich, dass mit meinen Organen im Falle meines Todes umgegangen wird‘, ‚will ich und wie will ich eine Familie gründen‘, ‚wie will ich etwas der Welt hinterlassen‘, ‚wie will ich mich im Alter versorgt wissen‘, ‚wie will ich sterben‘

An den eigenen Werten kommt der Mensch nicht vorbei. Sie fordern den Menschen heraus, sie zeigen an, wohin er sich bewegen kann und soll. Viktor Frankl sieht das so: „Unser Dasein erfüllen wir mit Sinn [...] dadurch, dass wir Werte verwirklichen.“ Zwischen Wertverwirklichung und einem sinnerfüllten Leben findet sich demnach ein deutlicher Zusammenhang.

Ein Wert ist für einen Menschen dann nicht nur wichtig, sondern *wesentlich und existentiell*, wenn er ihm so sehr am Herzen liegt, dass er durch Verwirklichung dieses Wertes mit seinem Verhalten oder seinen Handlungen einen sinnvollen Beitrag leistet. Ist ein Wert ‚nur‘ wichtig, dann dient er vorrangig dazu, eine Sache einer anderen vorzuziehen. Der Mensch bewertet die Alternativen und entscheidet auf der Basis seiner Wahl.

Im ‚Alltag‘ werden die ‚wichtigen‘ Werte dazu dienen, die vielen, erforderlichen Entscheidungen, die jeder Mensch zu treffen hat, vornehmen zu können. Für ein gelingendes Leben jedoch sind die ‚wesentlichen‘ Werte relevant.

Natürlich sind einem Menschen wesentliche Werte auch wichtig. Aber nicht jeder wichtige Wert ist auch wesentlich. Um diesen Unterschied herauszuarbeiten, ist eine Werteanalyse die Methode der Wahl. In unserer Praxis nutzen wir dazu narrative, biografische und auch diagnostische Verfahren.

Sind die Werte in ihrem Facettenreichtum herausgearbeitet, steht die Frage im Vordergrund, wie sie verwirklicht und aktualisiert werden können – *wofür* es letztes Endes gut sein könnte, eine wertebewusste Entscheidung zu treffen oder eine Handlung zu vollziehen. Viele Menschen tun sich bei diesen Überlegungen schwer und sehen zuerst Hindernisse oder Widerstände, die sie meinen lassen, den eigenen Werten zu folgen sei unpassend, unmöglich oder ihnen nicht erlaubt. Diese Blockaden auszuräumen, ist ein Prozess, den wir mit der sinnzentrierten Kurzzeit-Psychotherapie [Logotherapie] gut gestalten können.

Ein dabei oft auftretendes Thema sind ‚Wertekonflikte‘. Die eigenen Werte zu verwirklichen, wird in einer konkreten Lebenssituation als unmöglich wahrgenommen, weil dadurch andere Werte belastet werden. Zum Beispiel kann der Wert ‚Freiheit‘ in einer Lebenssituation als stark beeinträchtigt erlebt werden, weil ein anderer Wert, z.B. ‚Verantwortung‘, beansprucht wird. In extremen Situationen kann eine solche gegenseitige ‚Kannibalisierung‘ von Werten zu starken Gewissenskonflikten führen. Wird dies empfunden, so haben die Werte ihre das Leben erleichternde Wirkung verfehlt und übernehmen vielmehr Macht über das Leben des Menschen. Als die größten Risiken, Werten einen zu mächtigen Raum zu gewähren, gelten die starre Ausrichtung auf Traditionen, die Bequemlichkeit, die Gewöhnung und die Ausrichtung auf Ideologien und allzu feste Prinzipien.

Werte machen ein Leben lebenswert, das Leben *hat* dann Wert. Ohne zu leben, kann ein Mensch jedoch keine Werte verwirklichen. Daher gilt: Das Leben an sich ist der alles überspannende Wert. Zu leben ist daher zutiefst sinnvoll. *Das* Leben als solches ist per se voller Sinn. *Im* Leben jedoch, kann ein Mensch den Sinn aus den Augen verlieren. Er hat dann das Gefühl, seinem Leben nicht mehr zustimmen zu können, seinen Platz im Leben verloren zu haben oder keinen Grund mehr zu sehen, sein Leben fortzusetzen. Vielfach fühlen insbesondere die Menschen eine solche Sinnleere, die sich zuvor allzu intensiv einer Sache oder einem Menschen hingegeben haben, über dieses Sich-Hingeben zwar ihre Erfüllung gefunden, als Preis dafür jedoch einen Teil ihres ‚Selbstwertes‘ verloren haben. Fällt dieser gute Sinn-Grund nun weg, empfindet dies der Mensch wie ein Lebens-Vakuum, sein ‚Selbstwert-Gefühl‘ schwindet.

Eine Auflösung dieses krisenhaften Empfindens gelingt dann, wenn der Mensch erkennt, dass er stets mehr *ist*, als er bislang Erfüllendes *hatte*. Gelingt diese Selbsterkenntnis, so bewirkt sie eine emotionale, vitalisierende Kraft. Mit dieser ‚Kraft aus Einsicht‘ vermag der Mensch, die als Sinnverlust empfundene Lebensphase umzumünzen in ein neues Format der Sinnverwirklichung.

Für diesen Prozess gibt es keine ‚Formel‘, er verläuft absolut individuell und einzigartig und die sich im Menschen vollziehenden gedanklichen und emotionalen Bewegungen stellen stets für uns in der Therapie oder im sinnzentrierten Coaching einen großen Moment des Staunens dar. Vergleichbar ist jedoch, dass die einen solchen Prozess durchlaufenden Menschen früher oder später merken, dass sie selbst mit ihrem Leben den wesentlichen Wert darstellen, ohne den sich für et-

was hinzugeben gar nicht möglich ist. Verspürt der Mensch diesen ‚Selbstwert‘ wieder, dann reaktiviert sich nahezu zeitgleich wieder die eigene Sicherheit, Sinn im Leben zu sehen und zu fühlen.

Das Geistige, die Person, das Gewissen – diese drei Kernelemente der Sinntheorie Viktor Frankls sind unmittelbar miteinander verbunden. Das eine ist ohne das andere aus dieser Perspektive nicht denkbar. Ein Mensch ist mit Geburt Person. Das Gewissen ermöglicht dem Menschen eine personale Stellungnahme. Es ist bildhaft gesprochen das Sinn-Organ [Viktor E. Frankl], mit dem ein Mensch in einer Situation das Sinnhafte erspürt. Für das Sinnhafte überhaupt empfänglich sein zu können, es intuitiv erfassen zu können, verdankt der Mensch dem Geistigen in ihm.

Ein Beispiel: Ein Mann liegt grippekrank im Bett, er fühlt sich schwach, ist verärgert, dass er seine Arbeiten nicht erledigen kann, die er sich vorgenommen hat. Er hadert mit der Welt, sein Kopf schmerzt, alles tut ihm weh, er will nur noch seine Ruhe haben. Die Psyche und der Körper des Mannes sind belastet, gleichzeitig und sich ‚psycho-somatisch‘ womöglich sogar gegenseitig verstärkend.

Nun geht die Türe auf, und die Tochter des Mannes steht in der Tür und fragt ihn, ob er ihr wohl eine Geschichte erzählen könne, weil sie sich alleine fühlt. Der Mann kann nun ‚Stellung beziehen‘ – entweder er überlässt seiner Psyche die Macht und schickt das Kind weg, vielleicht sogar mit einem Vorwurf oder aggressiv. Oder aber er erkennt in der Situation das sinnhaft zu Entscheidende. Mit dem was Frankl ‚das Geistige‘ nennt, vergisst der Mann seine Schmerzen und seinen Ärger, er wendet sich dem Kind zu, rät der Tochter, mit etwas Abstand zu ihm sich hinzusetzen und erzählt ihr eine Geschichte. Das Geistige stellt dieser Mann in dieser Situation über das Psychische und das Körperliche. Er lässt sich von seinen Schmerzen nicht alles gefallen. Die Freude des Kindes ist das Spiegelbild des ‚guten Gewissens‘, das der Mann haben kann. Und diese Freude wird zudem positiven Einfluss nehmen auf seine Genesung.

Im Gewissen entscheidet ein Mensch, wofür er jetzt verantwortlich ist, welchen Wert er jetzt realisieren will. Die Wirkung des Gewissens weist nach außen – hier auf das Kind. Aber auch die Wirkung nicht-gewissenhafter Handlungen und Entscheidungen weist nach außen. Daher ist ein Mensch jederzeit *vor* seinem Gewissen und für dessen Entwicklung verantwortlich. „In diesem unserem Zeitalter muss es sich die Erziehung angelegen sein lassen, nicht nur Wissen zu vermitteln, sondern auch das Gewissen zu verfeinern, sodass der Mensch hellhörig genug ist, um die jeder einzelnen Situation innewohnende Forderung herauszuhören“ [Viktor E. Frankl]

WERTE - 11

„Der Mensch von heute weiß zur Genüge, dass er Triebe hat; was wir ihm zu zeigen haben, wäre eher das Gegenteil, nämlich, dass er auch Geist hat – Geist, Freiheit und Verantwortung.“
[Viktor E. Frankl]

Den Menschen als geistiges Wesen anzuerkennen, steht in der Tradition des Menschenbildes von Viktor Frankl. Der Mensch ist stets mehr als Psyche und Körper. Das, was ihn vom Tier im ,wesentlichen unterscheidet, ist sein Geistiges.

Trotz seiner sozialen, biologischen und psychologischen Bedingungen vermag daher der Mensch mit einer veränderten Einstellung, mit der er sich dazu aufruft, seine ihm per se gegebene geistige Freiheit zu nutzen, sich von diesen Bedingungen zu distanzieren, sich neu auszurichten, sich nicht alles von sich selbst gefallen zu lassen, sich zu überwinden. Damit übernimmt er in seiner Freiheit auch Verantwortlichkeit für die Verwirklichung seiner Werte, mit der er letztlich Sinn findet. Sich seine Werte bewusst zu machen, zu selbst darin zu erkennen, welche Werte ihn als Menschen auszeichnen, welche Werte übernommen und welche durch individuelle Entwicklungsschritte entfaltet wurden, hilft Menschen darin, Orientierung über seine ‚Sinn-Freiheit‘ zu gewinnen. Wer diese Auseinandersetzung mit seiner Biografie nicht wahrnimmt und „sein Schicksal für besiegelt hält, ist außerstande, es zu besiegen“ [Viktor E. Frankl].

WERTE - 12

Ein Sportler, der intensiv trainiert, um an internationalen Wettkämpfen teilzunehmen, verletzt sich so sehr, dass seine Laufbahn beendet ist. Ein Politiker, der sich konstruktiv für die Gestaltung eines Gesellschaftsaspektes einsetzt und Projekte dazu initiiert, kann seine Arbeit nicht fortsetzen, da seine Partei in der nächsten Wahl aus der Regierung abgewählt wird. Ein Schüler schafft eine wichtige Prüfung trotz großen Lernaufwandes nicht. Eine Person hat ihren Freund der unangemessen behandelt, so dass dieser die Freundschaft beendet. Das Lebensmodell eines Menschen wird durch Andersgesinnte so stark attackiert, so dass der Betroffene sich zurückzieht. Ein Kind fühlt sich durch ein Neugeborenes in seiner Bindung zu seiner Mutter stark begrenzt, da es nicht mehr die Aufmerksamkeit erhält wie zuvor. Eine Frau verliert ein Schmuckstück, das ihr von ihrem verstorbenen Partner zu einer besonderen Situation geschenkt wurde ...

Verluste gehören zum menschlichen Leben dazu. Wird dem Verlorenen eine hohe Bedeutung beimessen, dann hat der Verlust einen oder mehrere Werte der Person ‚angegriffen‘. Die Überwindung von Verlusten sind damit Aufgaben, die das Leben jedem Menschen stellt. Das macht jeder Mensch anders.

Der Verlust des eigenen Lebens ist dabei für die meisten Menschen die existenziellste Aufgabe, die es zu reflektieren gilt. Unsere Frage in diesem Zusammenhang an unsere Therapiepatienten lautet dabei meist: ‚Wie wollen Sie heute leben, so dass Sie sicher sein können, dass der Tod nicht in der Lage ist, Ihnen einen Verlust Ihrer Werte zu bereiten?‘

Werteverlust – und das Erleben von Angst

Die erste Reaktion auf einen schweren Verlust ist Angst. Etwas war so stark, dass es einen Verlust hat bereiten können, etwas war stärker als das ‚Ich‘. Diese Bedrohung erzeugt Angst und damit einen Abwehrmechanismus.

Menschen, die von einem existenziellen Verlust erfahren oder ihn direkt erleben, können entweder so damit umgehen, dass sie für Dritte beobachtbar eine Art ‚Totstellreflex‘ zeigen und die Situation nur mit sich selbst verarbeiten – dies aufgrund der Stärke der mit dem Verlust einhergehenden Erschütterung jedoch nicht bewältigen können und in die ‚Hilflosigkeit‘ rutschen.

Oder aber sie werden mit ‚Aggressivität‘ erlebt, die Situation ist durch Verlust der Impulskontrolle gekennzeichnet und der Mensch zeigt offen Wut, Zorn, Rachegefühle oder tiefen Groll. Wieder andere Menschen wechseln zwischen diesen Polen hin und her.

Welche dieser Reaktionsformen auch erlebt wird, sie sind normal in einer unnormalen Situation. Einzig die Dauer der Reaktionsweise gilt es im Auge zu behalten. Manifestiert sich jedoch ein Abwehrmechanismus, sind psychische oder auch psychosomatische Störungen die Folge. Sie zeigen sich u.a. in Zerstörungswut, Autoaggression, Allmachtsphantasien oder auch in Apathie oder kompletter Lethargie.

Es braucht also zur rechten Zeit eine Justierung der Reaktionsweisen – es sei denn, man hat diese im Rahmen individueller Krisenprävention analysiert und dadurch rechtzeitig eine Art ‚Verhaltensgegengift‘ entwickelt, das in der Lage ist dafür zu sorgen, dass der Mensch in der Lage ist, sich von sich selbst nicht alles gefallen lassen zu müssen [Viktor E. Frankl] – hier insbesondere von seinen psychischen Reaktionen auf ein Verlusterleben.

Werteverlust – und die rechtzeitige Entwicklung einer ‚Zweitreaktion‘

Menschen, die sich nach schweren Verlustsituationen ‚im Griff behalten wollen‘, werden in ihrem Leben Strategien zur Selbstberuhigung entwickelt haben, die wir in unserer Sprache ‚Zweitreaktionen‘ nennen. Während sich in der Erstreaktion bei einer eintretenden Verlust-Krise die Emotionen Bahn schaffen, zeigt die betroffene Person dann eine Zweitreaktion, wenn sie wieder in der Lage ist, ihre geistigen Steuerungskräfte einzusetzen und sich damit nicht auf ihre Triebe, Affekte und Kognitionen reduziert.

Menschen in der Zweitreaktion zeigen – bei allem Verlustbewusstsein – Nachsicht, Toleranz, Verständnis, die Fähigkeit zur Relativierung, die Ausrichtung auf das jetzt ‚noch wichtigere‘, Versöhnungsbereitschaft usw.. Der Weg von der Erst- zur Zweitreaktion ist dabei individuell unterschiedlich lang. Kommt der Mensch in eine Krise und verharrt er in seinen Erstreaktionen, wird ihm sein Umfeld mit seinen Reaktionen versuchen dabei Grenzen aufzuzeigen. Gelingt dies nicht so, so dass Zweitreaktionen bewirkt werden, verstärkt dieser Einfluss die Erstreaktionen.

Spürt der Mensch jedoch, dass der Verbleib in psychischen Reaktionsweisen, wenig Aussicht auf Verbesserung des Lebens hat und zudem, dass es da etwas geben muss, was zu einem gelingenden Leben ‚trotz Verlustes‘ beitragen kann, dann ist offenkundig der ‚Wille zum Sinn‘ [Viktor E. Frankl] gegeben und eine sinnzentrierte Beratung hat gute Chancen auf Wirkung.

In gleichem Maße ist es Menschen möglich, sich ihre psychischen Reaktionsweisen präventiv vorzulegen und sich im Sinne von ‚Handlungs-Blaupausen‘ bessere Handlungen zu erarbeiten, die in der Lage sind, den Übergang von Erst- zu Zweitreaktionen zu beschleunigen.

Grundsätzlich ist für den Sprung in die Zweitreaktion der Einsatz des Geistigen erforderlich. Die geistige Dimension des Menschen beschreibt seine Fähigkeit, quasi von sich selbst ‚aus guten Gründe‘ abzusehen und das Augenmerk auf das zu lenken, welche Aufgabe in der gegenwärtigen [Krisen-]Situation gewissenhaft und in Liebe oder Hingabe zu jemanden oder etwas, das man nicht selbst ist, zu erledigen ist.

Für ein gelingendes Leben, auf das jeder Mensch ein Recht hat, gibt es zu diesem, sich selbst überwindenden Vorgehen, keine Alternative. Verluste können nicht anders ‚umgemünzt‘ werden in einen menschlichen Triumph als über ihre Wandlung in einen individuellen Entwicklungsschritt des Loslassens, Beruhigens, Versöhnens. Kommt es dazu in einer therapeutischen Begleitung, braucht es Zeit und Geduld, da der Betroffenen oft in einer Phase kommt, in der seine Erstreaktionen bereits einen weiteren Raum in seinem Verhaltensrepertoire eingenommen haben.

Nimmt sich ein Mensch jedoch Zeit zur Krisenprävention, besteht gute Aussicht, diese Zeit derart zu verkürzen, so dass ein ‚Leben trotz Verlust‘ zeitnaher möglich wird.

Die drei Seinsschichten

Alles Leibliche zählt zur somatischen Dimension. Zu ihr gehören das organische Zellgeschehen und die biologisch-physiologischen Körperfunktionen. Die psychische Dimension des Menschen umfasst die Kognitionen und Emotionen, die Sphäre seiner Befindlichkeit, seine Gestimmtheit, (Trieb-)Gefühle, Instinkte, Begierden und Affekte. Hierzu gehören auch intellektuelle Fähigkeiten, Verhaltensmuster und soziale Prägungen.

Intentionalität, Schöpferisches, Ethisches und Werteverständnis repräsentieren die geistige Dimension. Auch die Fähigkeit, sich auf ein ‚Göttliches‘ zu beziehen sowie das Vermögen der selbstlosen, nicht berechnenden Hingabe findet sich in dieser Seinsschicht.

Mit dem Geistigen vermag der Mensch, zu seiner körperlichen und psychischen Befindlichkeit ‚so oder so‘ Stellung zu nehmen, und über diese geistige Stellungnahme auch seinen psychophysischen Zustand ein Stück weit zu steuern. Für die sinnzentrierte Psychotherapie und das sinnzentrierte Coaching stellt diese geistige Dimension die eigentliche dar.

Die somatische und die psychische Dimension werden im sog. ‚Psychophysikum‘ zusammengefasst. Sie werden dynamisch betrachtet und als *psychophysischer Parallelismus* bezeichnet. Sie sind so gleichgeschaltet, so innig miteinander verbunden, dass ein somatischer Vorgang auch in der Psyche einen parallelen Vorgang auslöst – und umgekehrt. So kann ein Hungergefühl, wenn es lange andauert, zu Frustration führen. Ein Trauergefühl kann körperliche Reaktionen auslösen (zugeschnürte Kehle, Schlafstörung, körperliche Kraftlosigkeit). In der somatischen und psychischen Dimension ähnelt der Mensch weitestgehend dem höher entwickelten Tier.

Über das Psychophysikum vermag sich einzig das Geistige zu erheben und sich mit der körperlichen und psychischen Seinsschicht auseinander zu setzen. In dieser Auseinandersetzung, in der sich das Geistige gegenüber der Beständigkeit des Psychophysikums hinweg setzt und Stellung bezieht, zeigt sich die besondere Gabe des Geistigen, ein ‚es hat mich‘ in ein ‚ich habe es‘ umzumünzen.

Diese Gabe des Geistigen, der so genannte ‚noo-psychische Antagonismus‘, ist eine der wesentlichen Säulen der Sinntheorie Frankls. Sie ermöglicht es dem Menschen, sich über bestimmte störende Protagonisten oder Begebenheiten (zum Beispiel psychische Frustration, Gefühle der Minderwertigkeit, Angst, Zwang, depressive Stimmungen) zu erheben und sich von diesen zu distanzieren.