



Schloss Lautrach

# LAUTRACHER compass

04 | Schwerpunkt: **Beziehungen**

Gemeinsam  
unterschiedlich.



# Kultur des WIR!

## Plädoyer für eine neue Beziehungskultur in Unternehmen



von Gerhard Herb | Geschäftsführer

**Die Welt, in der wir heute leben und arbeiten, ist deutlich komplexer geworden. Eine Komplexität, die uns herausfordert, zum Teil überfordert. In Zeiten der Unübersichtlichkeit beobachten wir einen Hang zum Egoismus und Egozentrismus, ob im aufkommenden Protektionismus der Staaten, im abgrenzerischen Gebaren politischer Gruppierungen oder im Dominanzverhalten egomaner Führer in Wirtschaft und Gesellschaft. Dieses »alte« Denken und Handeln ist zur Lösung der großen vernetzten Aufgaben nicht mehr geeignet. Was es braucht, ist ein neues Paradigma: eine Kultur des WIR.**



### Ist der Mensch dafür angelegt?

Wenn wir von einer Kultur des WIR sprechen, ist die Frage zu klären, ob wir Menschen dafür angelegt oder ob wir nicht vielmehr auf Konkurrenz, Wettbewerb und Egoismus eingestellt sind. Die Wissenschaft, vor allem die neurobiologische Forschung, bezieht hier eindeutig Stellung. So schreibt Prof. Joachim Bauer in seinem Bestseller Prinzip Menschlichkeit<sup>1</sup>: »Wir sind – aus neurobiologischer Sicht – auf soziale Resonanz und Kooperation angelegte Wesen. Kern aller Motivation ist es, zwischenmenschliche Anerkennung, Wertschätzung, Zuwendung oder Zuneigung zu finden und zu geben.«

Die zwischenmenschliche Beziehung ist demnach die »Quelle« aller Motivation und ihr kommt eine entscheidende Bedeutung in der Erfüllung menschlichen Lebens zu. Dr. Gerald Hüther<sup>2</sup> geht sogar noch einen Schritt weiter. Er konstatiert, dass das menschliche Gehirn durch Beziehungserfahrungen mit anderen Menschen geformt und strukturiert wird. »Unser Gehirn ist also ein soziales Produkt und als solches für die Gestaltung von sozialen Beziehungen optimiert. Dass kein Mensch allein überleben, geschweige denn die in ihm angelegten Potenziale entfalten kann, ergibt sich daraus zwangsläufig.«

Zugleich hat jeder Mensch seine unverwechselbare Eigenart, ist ein Individuum, was aus psychologischer Sicht zu einem Paradox führen kann. Der Logotherapeut Prof. Alfred Längle<sup>3</sup> beschreibt das so: »Wir Menschen stehen in einem Wechselspiel mit unserer Welt, von der wir uns einerseits abgrenzen und unterscheiden müssen, weil wir ein eigenes Wesen haben, das uns unterscheidet von allen anderen Menschen und Dingen. Andererseits sind wir aber vom Anfang unseres Lebens immer auf andere Menschen bezogen und leben im ständigen Austausch mit ihnen. Wir brauchen Beziehung und Begegnung, um zu existieren.« Der Mensch sucht daher zeitlebens nach Beziehungen, die es ihm ermöglichen, sich gleichzeitig verbunden und frei zu erleben.



### Welche Form von Führung?

Wir Menschen werden durch Begegnungen zu dem, was wir sind. Wir wachsen durch jede neue Begegnung, durch die Fülle und Tiefe unserer Beziehungen, so die Erkenntnis des bekannten Benediktinerpaters Bruder David Steindl-Rast in seinen Lebenserinnerungen<sup>4</sup>. Und zugleich sind wir Individuen, die sich selbst verwirklichen und miteinander messen möchten. Diese Polarität unter einen Hut zu bringen, dafür zu sorgen, dass Konkurrenz nicht zur Selbstverwirklichung auf Kosten anderer ausartet, ist die Kunst des Führens.

Führen in diesem Sinne bedeutet, Raum zu geben für die jeweilige Eigenart. Nicht Anpassung zu fordern, sondern dem Individuellen angemessen Spielraum zu geben, sich schöpferisch einzubringen. Denn Menschen sind erst dann offen und zugewandt für die Anliegen des anderen, wenn sie in Bezug auf grundlegende, ichbezogene Bedürfnisse nicht im Mangel sind. Der zweite Aspekt einer solchen Führungskunst ist, Begegnungen zu ermöglichen, Menschen miteinander zu vernetzen, das Gefühl von Zugehörigkeit zu vermitteln. Eine Führung in diesem Geiste bemüht sich nach Kräften, das Ganze zu sehen und seinen Einfluss geltend zu machen, dass der Erfolg des Einzelnen im Rahmen des Ganzen wirkt. Oder wie es Steindl-Rast ausdrückt: Qualitäts- statt Verdrängungskonkurrenz zu fördern.

Die Basis einer solchen Führungskunst ist ein gereiftes Verständnis von Macht – nicht um zu trennen (divide et impera), sondern um andere zu ermächtigen, sich in Gemeinschaft selbst zu verwirklichen, füreinander statt gegeneinander zu arbeiten. Eine solche Kultur des WIR, die auf die Kraft des Zusammenspiels und der Vernetzung setzt, kann aber nur in einem Vertrauensraum gedeihen. Schon Goethe hatte diese Idee von Ermächtigung im Sinne, als er empfahl: »Wenn du jemanden dazu bewegen willst, sein Bestes zu leisten (zu zeigen), musst du dieses Beste (Höchste) in ihm sehen und daran glauben!«



## KULTUR DES WIR

## Welche Form von Organisation?

Zukünftige Führung besteht also weniger in Steuerung und Kontrolle, sondern im Freisetzen menschlicher Kreativität, im Ermächtigen. Für Dr. Gerald Hüther ist Kreativität der Stoff, aus dem Zukunft besteht. Er beschreibt menschliche Kreativität spannenderweise als einen Beziehungsprozess: »Wir sind begeisterter und einander begeisternde Wichtigtuer; d.h. wir sind die einzigen Lebewesen, die sich nicht nur selbst mit Begeisterung etwas ausdenken können, sondern die dazu eine Gemeinschaft brauchen. Wir Menschen sind begeisterte und einander begeisternde Entdecker und Gestalter einer miteinander geteilten und geschaffenen gemeinsamen Lebenswelt.«

Um diesen Prozess zu verstärken, benötigen wir neue Formen der Zusammenarbeit in Unternehmen, neue organisationale Modelle. In großem Stile sind wir schon heute Wissensarbeiter, die nicht mehr in abgegrenzten »Silos« arbeiten (können), sondern die Zusammenarbeit und Vernetzung über Abteilungs- und manchmal auch Unternehmensgrenzen hinweg benötigen, um das Unternehmen zukunftsfähig zu gestalten. Welche Organisationsdesigns diesen Prozess unterstützen, schält sich gerade heraus. Erste erfolgreiche Unternehmensbeispiele zeigen, dass es um einen Abschied von der klassischen Hierarchie mit

ihrem Silodenken gehen wird, hin zu vernetzten, sich selbstorganisierenden Einheiten, die auf ein Zusammenspiel von Geben und Nehmen unter Gleichberechtigten und Gleichverpflichteten setzen.

Der Zukunftsforscher Franz Kühmayer<sup>5</sup> sieht das ähnlich und sagt voraus: »Leadership bedeutet daher künftig immer öfter, Grenzen und Barrieren innerhalb und am Rande des Unternehmens zu hinterfragen und Abläufe nicht abschnittsweise zu denken, sondern den Schritt von der Prozesskettenoptimierung zur interdisziplinären Zusammenarbeit zu machen. Denn an die Stelle der Wertschöpfungskette, in der eine Leistung von einem Akteur zum nächsten weitergereicht wird, tritt ein reichhaltig schillerndes Wertschöpfungsnetzwerk, in dem Leistungen gemeinsam entwickelt und erbracht werden und in dem sich die Rollen immer wieder verändern.«

Eine Kultur des WIR, wie hier beschrieben, benötigt also einen Reifungsprozess auf drei Ebenen. Auf der individuellen Ebene geht es darum, dass wir Menschen fähiger werden, den Gemeinschaftswerten den Vorrang vor Ego-Werten zu geben. Auf der Ebene von Führung geht es darum, eine innovations- und kreativitätsfördernde Unternehmenskultur auf der Basis einer geteilten, übergreifenden Zielsetzung (das Wofür der Gesamtorganisation – Purpose & Values<sup>6</sup>) zu gestalten. Dies setzt vertrauensvolle, sich selbst-bewusste Führungskräfte voraus, die, ausgestattet mit gereiftem Lebensvertrauen, mehr ermächtigen als trennen und das Ganze im Blick haben. Letztlich brauchen wir entwickelte Organisationsstrukturen, die das heute noch oft vorherrschende Bereichsdenken (Wir-Die-Denke) abbauen – was häufig das Verfolgen gemeinsamer Zielsetzungen verhindert – und einem Wir-Denken Platz machen, das nicht trennt, sondern nach dem Prinzip lebt: miteinander das Beste hervorbringen.

Zu einer ähnlichen Einschätzung kommt Prof. Roman Stöger in einem aktuellen Beitrag<sup>7</sup>, der sich mit der Zukunftskompetenz von Managern und Unternehmen beschäftigt: »Eine digitale Kultur ist eine der Vernetzungsfähigkeit, der Lösungsorientierung, der Selbstorganisation und der Resultate. Auf Metaebene sind das die entscheidenden Kompetenzen, die in der digitalen Welt den Unterschied darstellen. All das kann nicht verordnet werden, es entsteht über Zeit, durch Vertrauen, durch Vorbild der Führung und durch kompetentes Steuern des Digitalisierungsprozesses.«

<sup>1</sup> Joachim Bauer: Prinzip Menschlichkeit. Hoffmann und Campe Verlag. 2007

<sup>2</sup> Gerald Hüther: Was wir sind und was wir sein könnten. S. Fischer Verlag. 2011

<sup>3</sup> Alfred Längle: Authentisch leben. Menschsein zwischen Sachzwängen und Selbstsein. In: Existenzanalyse 1|99

<sup>4</sup> David Steindl-Rast OSB: Ich bin durch dich so ich. Vier-Türme-Verlag. 2016

<sup>5</sup> Franz Kühmayer: Fluide Organisationen. Publikation des Zukunftsinstituts Österreich

<sup>6</sup> Kathelijne Drenth: Vom Silo zum Ganzen. In: Organisationsentwicklung 01|16

<sup>7</sup> Prof. Dr. Roman Stöger: Umsetzung der Digitalisierung. In: Organisationsentwicklung. 01|17

# Fragen zum Nachdenken

eins

Wie definiere ich für mich »beziehungs-fähig sein«?

—

zwei

Jean-Paul Sartre sagte einmal: »Die Hölle, das sind die anderen.«  
Kann ich dieser Aussage zustimmen?

—

drei

Wie gut gelingt es mir, über meinen Schatten zu springen  
und die Eigen-Art des anderen zu akzeptieren?

—

vier

Beziehungen leben davon, Zeit füreinander zu haben.  
Schaffe ich als Führungskraft genügend Raum für Beziehungspflege?

—

fünf

Denke ich in einem Beziehungskonflikt manchmal, dass ich  
einfach nicht anders kann, obwohl ich es eigentlich anders will?  
Was macht es mir so schwer?

—

sechs

Haben wir im Unternehmen eine konstruktive Auseinandersetzungskultur?  
Oder sind heftige Konflikte an der Tagesordnung?

—

sieben

Welches Muster zeige ich bei Konflikten am Arbeitsplatz:  
kommunikativer Rückzug oder in die Offensive gehen?  
Mit welcher Methode habe ich die besseren Erfahrungen gemacht?

—

acht

Welche meiner Fehler in (Arbeits-)Beziehungen würde  
ich gerne rückgängig machen?

—

neun

Wie kann ich dazu beitragen, dass mehr Für- und Miteinander  
die Kultur unserer Organisation prägt?

# Populismus ist King?!

von Dr. Bernhard Nusstein

**IN** den Veranstaltungen des Management Cent-  
rums werben wir für eine dialogische Grund-  
haltung als Basis verantwortlichen Führungshand-  
elns. »Dialog« steht für die Überzeugung, dass  
durch personale Begegnung und wertschätzende  
Kommunikation zwischen Menschen ein gemein-  
samer Sinn gefunden werden kann. Zum Dialog ge-  
hören das Wissen um die Begrenztheit unserer ei-  
genen Wahrnehmung und Urteilskraft sowie der  
unbedingte Respekt vor der Würde des Anderen.  
Dialog meint weiterhin das ehrliche Bemühen um  
Wahrhaftigkeit und die Bereitschaft, das, was wir  
für wahr halten, zunächst in der Schwebe zu lassen  
und im offenen Diskurs mit anderen zu überprüfen.  
Dialog beinhaltet schließlich die Selbstverpflich-  
tung, eigene Interessen stets nur mit der Kraft der  
Argumente durchzusetzen, also zu überzeugen,  
statt zu überreden.

—  
Wenn wir die aktuelle Diskussion um die Zukunft  
der Führung betrachten, fühlen wir uns bestätigt.  
In der VUCA-Welt der Führenden ist Dialog nicht nur  
ein ethisches Gebot, sondern auch eine Frage der  
ökonomischen Vernunft. Mehr und mehr wird die  
Fähigkeit, Kommunikation unter vielen, prinzipiell  
gleichberechtigten Akteuren so zu organisieren,  
dass sich ein gemeinsamer Sinn zeigen kann, zu einer  
Schlüsselkompetenz von Führungskräften. Die  
Zeit der Alphas, der einsamen, autokratischen Ent-  
scheider ist vorbei. Doch Halt! Erleben wir auf der  
politischen Bühne nicht gerade das Gegenteil?

Allerorten treten vermeintlich starke Führer auf  
den Plan, die Dialog mit Schwäche gleichsetzen.  
Sie wirken erschreckend selbstsicher und ver-  
sprechen mit ihrer markigen Rhetorik, mit ihren  
Freund-Feind-Schemata und simplen Lösungen Be-  
freiung aus dem VUCA-Dschungel. Wer ihnen folgt,  
kann sich – zumindest kurzfristig – der inneren  
Spannung entledigen, die durch eine Überfülle an  
ständig neuer, oft widersprüchlicher Information  
entsteht. Das mühsame Wahrnehmen, Unterschei-  
den und Beurteilen, der anstrengende Diskurs und  
schließlich die selbstverantwortliche Entscheidung  
– all das weicht im postfaktischen Zeitalter etwas  
anderem: dem »guten Gefühl«. Es ist das »gute  
Gefühl«, jemandem (blind?) zu folgen, der den  
Durchblick hat. Das »gute Gefühl«, einer starken  
Überzeugungsgemeinschaft anzugehören. Und  
auch das »gute Gefühl«, nicht mehr gelähmt und  
ohnmächtig zu sein.

—  
Subjektiv stellt sich so etwas wie Sinn ein, aber  
eben nicht dialogisch errungen und meist nicht  
verbindend, sondern spaltend. Wie lässt sich die-  
ser Trend aufhalten? Was können Führende beitra-  
gen? Die Antwort: den Weg, unsere Unternehmen  
zu Orten des lebendigen Dialogs zu machen, kon-  
sequent weiter gehen, die eigene Rolle als Diskurs-  
manager weiterentwickeln und der Versuchung wi-  
derstehen, selbst postfaktisch zu kommunizieren.  
Ob das genügt, ist unsicher. Den Versuch ist es alle-  
mal wert.

# Mediation als Weg zur konstruktiven Konflikt- lösung in Unternehmen

Interview mit Elisa M. Trunk



—  
*Eine Methode zur nachhaltigen Konfliktbearbeitung und -lösung ist die Mediation. Frau Trunk, was genau leistet sie und was ist das Ziel einer Mediation im Unternehmen?*

Mediation und damit die Unterstützung durch einen externen Mediator oder Mediatorin im Unternehmen wird meist dann eingesetzt, wenn intern keine oder keine gute Lösung gefunden wurde. Das Ziel einer Mediation ist es, dass die Beteiligten durch die Unterstützung des allparteilichen sowie alle Seiten und Sichtweisen akzeptierenden Mediators oder Mediatorin in die Lage versetzt werden, ihre Themen und Herausforderungen eigenverantwortlich zu lösen. Mediation ist also im Grunde eine Befähigung der Beteiligten, für das Problem und für die Lösung Verantwortung zu übernehmen. Denn tatsächlich ist es ganz entscheidend, dass alle Beteiligten und das Unternehmen sich darüber im Klaren sind, dass das Problem nicht »outgesourct« werden kann.

—  
*Welche Faktoren und Voraussetzungen in einem Unternehmen sind entscheidend, damit eine Mediation erfolgreich wird?*

Auf den Punkt gebracht: Die Beteiligten müssen es wollen. Das Prinzip der Freiwilligkeit, Vertraulichkeit und Neutralität des Mediators oder der Mediatorin sind Basisbedingungen. Daneben sollte es kein schon vorab verabredetes Ziel oder Ergebnis geben – alle gehen offen und transparent ins Gespräch und kooperieren miteinander. Dieser Prozess sollte selbstverständlich von allen Vorgesetzten getragen werden. Da es sich meist um Führungsprobleme handelt, braucht es auch eine enge Zusammenarbeit zwischen Mediator/Mediatorin und verantwortlicher Führungskraft – auch um einen nachhaltigen Erfolg zu erzielen.

—  
*Wann eignet sich eine Mediation und wann nicht? Und worauf sollten Unternehmen achten, wenn sie einen Mediator suchen?*

Eine Mediation eignet sich immer, wenn die Beteiligten den Konflikt nicht (mehr) aus eigener Kraft lösen können. Zieht man die 9 Eskalationsstufen nach Friedrich Glasl in Betracht, gibt es allerdings einen Punkt, an dem selbst Mediation nichts mehr ausrichten kann. Deshalb ist es sehr wichtig, den Konflikt frühzeitig zu erkennen, sich an einen Tisch zu setzen. Und wenn das so einfach nicht mehr geht, eben einen neutralen Dritten dazu zu holen. Ein Mediator oder eine Mediatorin, der bzw. die sich in innerbetrieblichen Abläufen und Prozessen auskennt, ist sehr von Vorteil. Ich arbeite bereits seit fast 20 Jahren im organisationalen Kontext von KMUs, kann mich sehr gut in Führungskräfte und Mitarbeiter hineinsetzen und aus deren Augen die Sachlage verstehen.

—  
*30 – 50 Prozent der wöchentlichen Arbeitszeit von Führungskräften werden direkt oder indirekt mit Reibungsverlusten, Konflikten oder Konfliktfolgen verbraucht. Wäre eine Ausbildung als Konflikt-schlichter eine wertvolle Zusatzqualifikation für Führungskräfte?*

Interne Mediatoren mit abgeschlossener Mediationsausbildung sind durchaus sinnvoll und hilfreich. Sie kennen die Entwicklungen und das Umfeld und haben meist auch eine gewisse Feldkompetenz. Die Wege sind kurz, die Ressourcen stehen schon zur Verfügung und das Konfliktmanagement ist im Unternehmen verankert: Mediation wird »alltäglich«. Die Führungskraft darf aber nicht selbst am Konflikt beteiligt sein oder eigene Interessen haben. Und es besteht immer die Gefahr der Betriebsblindheit, das Problem von Loyalitätskonflikten. Um das zu umgehen, sollten innerbetriebliche Mediatoren immer nur dort agieren, wo sie nicht als Führungskraft, Betriebsrat, Personaler etc. zuständig sind, um möglichst neutral, unabhängig zu sein und sich nicht im System,

sondern am System zu bewegen. Gerade für eine Mediation halte ich persönlich einen unbeteiligten Dritten für unabdingbar. Nichts destotrotz erlebe ich immer wieder, wie wichtig es vor allem für Führungskräfte ist, sich mit dem Thema Konfliktbewältigung zu beschäftigen – haben sie und wir alle doch oft kaum gelernt, wirklich gut und lösungsorientiert mit Konflikten umzugehen. Eine Führungskraft sollte sich hier selbst sehr gut reflektieren und sich ihrer eigenen »blinden Flecken« bewusst sein.

—  
*Aus Ihrer Praxis: Was sind die häufigsten Mediationsfälle und wie haben Sie diese erfolgreich bearbeitet?*

Das waren und sind immer wieder sehr unterschiedliche Konstellationen wie z.B. ein langjähriger Mitarbeiter im Konflikt mit einer ihm vor die Nase gesetzten Führungskraft von extern, unklare Stellenbesetzungen bzw. unklare Rollenprofile, die bei den Mitarbeitern zu Konflikten führen. Wie schon gesagt, meist sind es Führungsprobleme, die sich an den Konflikten unter den Mitarbeitern manifestieren. Und die erfolgreiche Bearbeitung besteht darin, dass alle Themen, die relevant sind, auf den Tisch kommen, dass jeder seinen Standpunkt und seine Position darstellt und man gegenseitig versteht, was das eigentliche Interesse dahinter ist. Dann ist eine Lösung oft sehr naheliegend. Und manchmal höre ich dann: »Wieso sind wir da nicht selbst drauf gekommen?!«

*(Das Interview führte Christina Kral-Voigt, Kundenberatung / Salesmanagement.)*

\* Laut einer Studie der KPMG AG  
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft von 2009



Dienstag, 20. Juni 2017  
18.30 Uhr bis ca. 21.30 Uhr  
Theatersaal auf Schloss Lautrach  
Eintritt frei

Sind Sie dabei? Informationen und  
Anmeldung: Christina Kral-Voigt,  
Kundenberatung | Salesmanagement  
Telefon +49 (0) 8394 910 415  
c.kral-voigt@schloss-lautrach.de

Schloss Lautrach war schon in der Vergangenheit ein Ort der Begegnung und des Austausches. Entrepreneurs, Intellektuelle und Wissenschaftler – u.a. auch Albert Einstein – trafen sich ab den 1920er Jahren im Schloss, um sich über gesellschaftspolitische Themen auszutauschen und Fragen in Bezug darauf, wie wir leben wollen, zu erörtern. An diese Tradition knüpft der Lautracher Salon an.

Auf unserem Lautracher Salon geht es um das Thema »Die Zukunft der Entscheidungen« im digitalen Zeitalter. Um die nötigen Fähigkeiten und Kenntnisse. Um konkrete Beispiele und Chancen für Gesellschaft und Unternehmen. Und es geht auch um unsere eigene Rolle.

Mit drei Gästen aus Wirtschaft und Wissenschaft diskutieren wir dieses Thema aus unterschiedlichen Blickwinkeln. Wir hören Meinungen und Einschätzungen. Sie sind eingeladen, mit unseren Gästen und uns ins Gespräch zu kommen. An diesem Abend sollen keinen Antworten angeboten oder Lösungen erarbeitet werden, sondern vielmehr Raum für freies Denken möglich sein. Vielleicht endet der Lautracher Salon mit mehr Fragen, als er begonnen hat... – lassen Sie sich überraschen!

### Vorschau:

In Ausgabe 05 – erscheint im Juni – geht es um das Schwerpunktthema

## »Reife«



## Unterschiedliche Werte Konflikt oder Ergänzung?

von Dr. Claudio Weiss

Das Menschen mit unterschiedlichen Fähigkeiten und Neigungen einander ergänzen, ist die Basis aller produktiven Teams und jeder arbeitsteiligen Gesellschaft. Mit unterschiedlichen Interessen umgehen zu lernen, ist Aufgabe jedes Nicht-Einsiedlers, denn zusammen lebende und arbeitende Menschen haben nun einmal ihre jeweils eigenen Interessen. Gewinn-Gewinn-Verhandeln ist die Methode, mit der dann kreative und faire Sowohl-als-auch-Lösungen gefunden werden.

Schwieriger wird es, wenn Menschen Gegebenheiten mit unterschiedlichen Augen betrachten und womöglich gegensätzlich beurteilen. Dann ist die Kunst gefragt, mental in die Schuhe des jeweils anderen zu schlüpfen. Der Hintergrund solch voneinander abweichender Wahrnehmungen sind aus der eigenen Biografie (kulturelles Umfeld, Lebenserfahrungen, Lerngeschichte) gewachsene Werthaltungen. Wer in seiner eigenen Wertewelt gefangen ist, hat wenig Verständnis, geschweige denn Sympathie, für ganz anders geartete Werthaltungen und Wahrnehmungsweisen. Dann reiben sich unterschiedliche Wertewelten aneinander wie Kontinentalplatten und erzeugen Erdbeben im

menschlichen Zusammenleben. Was der eine (z. B. Trump-Befürworter) »wunderbar« findet, erscheint dem anderen (z. B. Trump-Ablehner) als »katastrophal« – und beide halten sich gegenseitig gar für »unmoralisch«.

Klar sieht, wer aus der Distanz sieht, und nebelhaft, wer involviert ist. Dieser Satz aus dem Tao Te King ist auch der Schlüssel zu einem Sowohl-als-auch, wenn es um unterschiedliche Werthaltungen geht. Von einer Meta-Ebene aus gesehen können wir verschiedene Wertewelten identifizieren und deren spezifische Beiträge zu unser aller Lebensqualität würdigen. So können wir, statt ausschließlich eine, mehrere unterschiedliche Wertauffassungen nebeneinander stehen und in angemessener Gewichtung gelten lassen. Wird aber eine einzelne Wertewelt auf Kosten anderer maßlos übertrieben, sollten wir einschreiten, um allenfalls verheerende Folgen zu verhindern.

Werte-Weitwinkelperspektive ja, Werte-Gleichgültigkeit getarnt als angebliche Toleranz nein! Wer sich in Sachen Werte unendlicher Flexibilität rühmt, hat das Rückgrad einer Qualle.

# Seminarempfehlungen

## Kommunikation

### Rhetorik und Präsentation Persönliche Überzeugungskraft stärken

Trainer: Volker und Ingrid Stalter

1. Durchführung: 25. – 27.04.2017

2. Durchführung: 25. – 27.09.2017

## Leadership

### Lautracher Führungs-Update

Trainer: Dr. Bernhard Nusstein

Start 2. Durchführung: 22. – 24.06.2017

Start 3. Durchführung: 21. – 23.09.2017

## Leadership

### Führung und Wertewelten Sich selbst und andere besser verstehen

Trainer: Dr. Claudio Weiss

16. – 18.10.2017

## Kommunikation

### Körperliche und stimmliche Ausdrucksfähigkeit Gut klingen, besser ankommen

Trainerin: Gabriele Fischer

09. – 11.11.2017

## Kommunikation

### Konflikte konstruktiv lösen

Trainer: Michael Schmuck

16. – 18.11.2017

## Buchtipp

### Prinzip Menschlichkeit Warum wir von Natur aus kooperieren von Joachim Bauer

Kampf oder Kooperation? Streben Menschen ihre Ziele rücksichtslos an oder arbeiten sie von Natur aus lieber zusammen? Der renommierte Medizinprofessor und Psychotherapeut Joachim Bauer widerlegt die weit verbreitete These, der Mensch sei primär auf Egoismus und Konkurrenz eingestellt. Ausgehend von aktuellsten neurowissenschaftlichen Erkenntnissen zeigt er, dass das menschliche Handeln vielmehr durch das Streben nach Zuwendung und Wertschätzung motiviert ist.

## Impressum

Management Centrum  
Schloss Lautrach GmbH

Schlossstr. 1 | 87763 Lautrach  
Tel. +49 (0) 8394 910 415  
seminare@schloss-lautrach.de  
www.schloss-lautrach.de

## Redaktion

Gerhard Herb, Christina Kral-Voigt

## Konzept und Gestaltung

oup kommunikation

## Foto

Orla Connolly

## Druck

Druckerei Joh. Walch

Weitere informative Beiträge und Interviews unserer Experten zum Schwerpunktthema Beziehungen: [beziehungen.schloss-lautrach.de](http://beziehungen.schloss-lautrach.de)

