

## ***Beziehung und Respekt – Schranken zur Unmenschlichkeit?***

Ein Beitrag der Bioenergetik  
zu  
gelebter Verantwortung im  
wirtschaftlichen und  
gesellschaftlichen Handeln

Carola Kaltenbach



© TAO (2011)

**BEGLEITUNG BEI DER SUCHE NACH NEUEN WEGEN**  
TEAM FÜR ANGEWANDTE PSYCHOLOGIE UND ORGANISATIONSBERATUNG



### ***Zum Nachspüren...***

- **Welches einschneidende Erlebnis der unmittelbaren Vergangenheit, hat Sie **aufgerüttelt, empört, wachgerüttelt**,... und Sie fragten sich : „**In welcher Welt lebe ich eigentlich...?**“**
- **Welches einschneidende Erlebnis freute Sie und Sie fragten sich, „**in welcher Welt lebe ich eigentlich?**“**

© TAO (2011)

TEAM FÜR ANGEWANDTE PSYCHOLOGIE UND ORGANISATIONSBERATUNG



## *Schlagzeilen der letzten Wochen*

- **05.08.2011 Ö1 Mittagsjournal:**  
**„Kursrutsch an den Börsen – ein regelrechtes Blutbad“ (Schlagzeile Nr. 1)**
- **Hungerkatastrophe am Horn von Afrika (gleicher Tag, Ende des Journals)**
- **22.08.2011 Revolution im Liegen: Indien versinkt in Korruption, per Hungerstreik will nun der 74-jährige Aktivist "Anna" Hazare ein Gesetz gegen die Korruption erzwingen. Er begeistert Zigtausende**
- **23.07.2011 „Der unauffällige Massenmörder“ Attentat in Norwegen**

© TAO (2011)

TEAM FÜR ANGEWANDTE PSYCHOLOGIE UND ORGANISATIONSBERATUNG



## *Schlagzeilen*

- **Die Zeit: 22.08.2011:**  
**Der Aufstand der Jungen hat erst begonnen**
- **Scobel (3sat):**  
**15.09.2011: 27 Millionen Menschen weltweit leben in sklavereiartigen Verhältnissen!**
- **Deutschland fehlen die Hochqualifizierten!**  
**(Die Welt; 14.09.2011)**



© TAO (2011)

TEAM FÜR ANGEWANDTE PSYCHOLOGIE UND ORGANISATIONSBERATUNG



## ***Brennende Fragen von Führungskräften...***

- „Wie soll ich einem Mitarbeiter, der dem Unternehmen seit Jahrzehnten treu verbunden ist, auseinandersetzen, dass die Kündigung genau ihn trifft?“
- „Wie kann ich mir selbst angesichts des Umgangs des Unternehmens mit Lieferanten noch in die Augen sehen?“
- „Wie stelle ich mich zu Aussagen von Vorstandskollegen, man müsse die Frauen angesichts der Krise davon abhalten, aus dem Mutterschaftsurlaub zurückzukehren?“
- „Was ist von Top Managern zu halten, die Kündigungen per Email am Freitagmittag aussprechen, dem nunmehr „ehemaligen“ Mitarbeiter jeglichen weiteren Zutritt zum eigenen Büro verwehren und die persönlichen Habseligkeiten von einem Botendienst nach Hause bringen lassen?“
- Wie stelle ich mich zu Entscheidungen des Unternehmens, die Personalkosten vorübergehend an die Allgemeinheit (Bildungskarenz) auszulagern, um Gewinne nicht zu gefährden?

© TAO (2011)

TEAM FÜR ANGEWANDTE PSYCHOLOGIE UND ORGANISATIONSBERATUNG



## ***(Wirtschaftliche) Probleme sind nicht mehr regional, sondern global...***



© TAO (2011)

TEAM FÜR ANGEWANDTE PSYCHOLOGIE UND ORGANISATIONSBERATUNG



5

*Alle 5 sec verhungert ein Kind unter 10 Jahren...*



© TAO (2011)

TEAM FÜR ANGEWANDTE PSYCHOLOGIE UND ORGANISATIONSBERATUNG



## Die Suche nach einem besseren Leben...



© TAO (2011)

TEAM FÜR ANGEWANDTE PSYCHOLOGIE UND ORGANISATIONSBERATUNG



## Erderwärmung



© TAO (2011)

TEAM FÜR ANGEWANDTE PSYCHOLOGIE UND ORGANISATIONSBERATUNG



## Nahrungsmittelverschwendung



© TAO (2011)

TEAM FÜR ANGEWANDTE PSYCHOLOGIE UND ORGANISATIONSBERATUNG



## 100 kg/Person/Jahr in den Müll...

Ein österreichischer Haushalt wirft durchschnittlich pro Jahr mehr weg, als er in einem einzigen Monat einkauft

### Erschütternde Studie: Zehn Prozent Lebensmittel landen im Restmüll



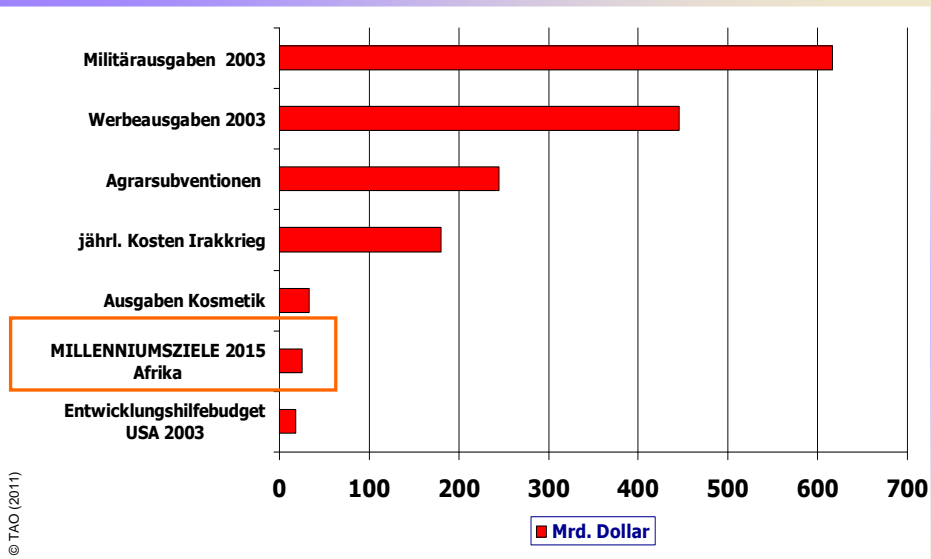
© TAO (2011)

Der Wert der Lebensmittel muss gesteigert werden – die andauernde Preis-Diskussion und Werbung mit Billigangeboten machen unsere Lebensmittel zu Wegwerfprodukten.

TEAM FÜR ANGEWANDTE PSYCHOLOGIE UND ORGANISATIONSBERATUNG



### Großbudgets 2003 weltweit (Le Monde diplomatique)



© TAO (2011)

TEAM FÜR ANGEWANDTE PSYCHOLOGIE UND ORGANISATIONSBERATUNG



### Wie konnte es soweit kommen? – Einige Thesen

- Die Unterhöhung der Beziehungen – Die Entfremdung
- Die Verdrängung der Angst und die **Unfähigkeit zu fühlen**
- Der Verlust der Reflexionsfähigkeit
- Der Missbrauch von Macht
- Das Fehlen von Respekt



© TAO (2011)

TEAM FÜR ANGEWANDTE PSYCHOLOGIE UND ORGANISATIONSBERATUNG



## Die Entwicklung von Aggression und Gewalt

- **Aggression und Gewalt entstehen durch die Frustration basaler Bindungsbedürfnisse**
- **20% aller Kinder in westlichen Ländern erleben Gewalt!**
- **Amerikanische Jugendliche konsumieren bis zum 12. Lebensjahr 8000 Morde und bis zum 18. Lebensjahr 200.000 Gewaltszenen –wir schaffen eine Gesellschaft von Traumatisierten (unter 8J. Kann Phantasie von Realität nicht unterschieden werden)**

© TAO (2011)

TEAM FÜR ANGEWANDTE PSYCHOLOGIE UND ORGANISATIONSBERATUNG



## Zirkularität

←

**Immer wenn wir das Problem  
„dort draußen“ vermuten,  
ist das eigentliche Problem  
dieser Gedanke.**

Stephen R. Covey

→

© TAO (2011)

TEAM FÜR ANGEWANDTE PSYCHOLOGIE UND ORGANISATIONSBERATUNG





## Definitionen: "Moral" und "Ethik"



© TAO (2011)

### „Moral“

...sind die in einer Gruppe geltenden faktischen Verhaltensnormen.

### „Ethik“

... ist die (wissenschaftliche) Reflexion des praktischen Lebensvollzuges, also des konkreten Handelns. Sie ist die systematische, methodisch geleitete Besinnung auf die Gründe und Prinzipien, die einer konkreten Moral zugrunde liegen. **Ethik** überprüft letztlich die Übereinstimmung des Handelns mit persönlichen Maßstäben, die nicht von der Person allein stammen. Die Antworten weisen über den einzelnen Menschen hinaus.

TEAM FÜR ANGEWANDTE PSYCHOLOGIE UND ORGANISATIONSBERATUNG



## Verantwortung

...bedeutet, die **Folgen** für eigene und/oder fremde Handlungen zu tragen. Sie drückt sich darin aus, bereit und fähig zu sein, später Antwort auf mögliche Fragen zu Handlungsfolgen zu geben.

...ist immer ein **Beziehungskonstrukt** und per se kommunikativ. Sie stellt die Beziehung zwischen dem Verantwortungsträger (ManagerIn) und dem Adressaten einer Handlung (MitarbeiterInnen, KundInnen, LieferantInnen, EigentümerInnen, Gemeinde, Gemeinschaft etc.) her.

...„dient der **moralischen Regelung von menschlichen Beziehungen**, insbesondere **Herrschaftsbeziehungen**“ (Dahrendorf)

© TAO (2011)

TEAM FÜR ANGEWANDTE PSYCHOLOGIE UND ORGANISATIONSBERATUNG



## Eine zentrale Frage für Organisationen

Wie sollten/könnten organisationale Strukturen bei der personalen Aufgabe unterstützen um ethisches Handeln

? problematisieren,

? entwickeln

? und realisieren

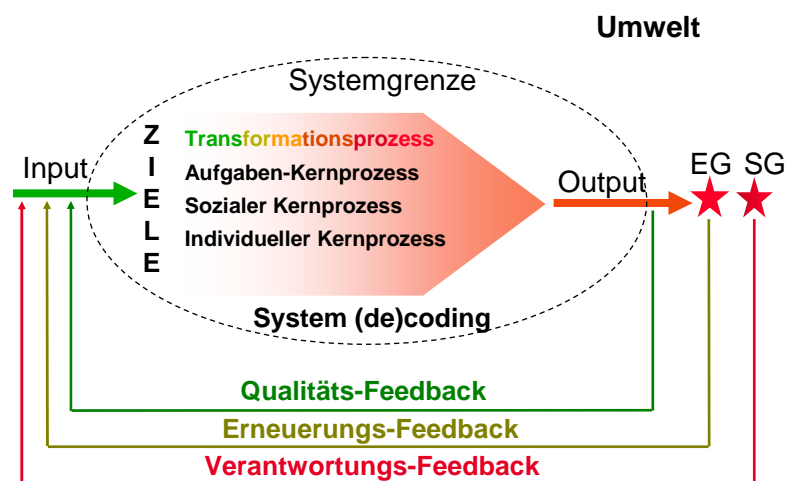
zu können?

© TAO (2011)

TEAM FÜR ANGEWANDTE PSYCHOLOGIE UND ORGANISATIONSBERATUNG



## Unternehmensethik - System-Modell (OSTO-Ansatz)



© TAO (2011)

EG = Existenzgrund SG = Sinngrund

TEAM FÜR ANGEWANDTE PSYCHOLOGIE UND ORGANISATIONSBERATUNG



## Sinngrund-Dimensionen



TEAM FÜR ANGEWANDTE PSYCHOLOGIE UND ORGANISATIONSBERATUNG



## Unternehmensethik

- **Die „Zivilisierung“ der Marktwirtschaft ist unabdingbar.**
- **Die gesellschaftspolitische Verantwortung eines Unternehmens liegt in der Beteiligung an der Gestaltung von ethischen Standards auf der Ebene der Branchenverbände, im Einsatz für gemeinwohldienliche Reformen des Ordnungsrahmens, sowie in der Verwirklichung einer ethisch wertvollen Geschäftsidee.**

© TAO (2011)

Ulrich, 2009

TEAM FÜR ANGEWANDTE PSYCHOLOGIE UND ORGANISATIONSBERATUNG



## ***Führungsethik - Die Ethik der "Biophilie"***

***Orientierungen, Einstellungen, Interessen, Erwartungen und Handlungen sind genau dann „biophil“, wenn sie eigenes und/oder fremdes personales Leben eher mehren denn mindern.***

***Ethisch gut handelt ein Mensch genau dann, wenn er in einer biophilen Kommunikationsgemeinschaft sein personales Leben und das eines jeden anderen eher erhält und entfaltet als vernichtet und mindert.***

© TAO (2011)

nach Rupert Lay, 1996

TEAM FÜR ANGEWANDTE PSYCHOLOGIE UND ORGANISATIONSBERATUNG



**Dummheit  
ist Blickverweigerung.**



**Thomas Bernhard**

© TAO (2011)

TEAM FÜR ANGEWANDTE PSYCHOLOGIE UND ORGANISATIONSBERATUNG



### ***Bedingungen für entwicklungsfördernde Betroffenheit:***

- **Ich muss mich nicht nur affektiv betroffen fühlen, sondern auch kognitiv erkennen, dass mich das Problem trifft.**
- **Ich muss erkennen, dass es noch Handlungsmöglichkeiten gibt und dass ich Einfluss auf die Entwicklung habe.**
- **Ich muss erfahren, dass ich nicht allein stehe, sondern dass andere ebenso denken und handeln wie ich.**
- **Ich muss optimistisch sein, dass sich trotz aller Niederlagen die Vernunft des Menschen durchsetzt.**

© TAO (2011)

Michelsen/Siebert 1985

TEAM FÜR ANGEWANDTE PSYCHOLOGIE UND ORGANISATIONSBERATUNG



### ***Psychische Vorbedingungen für ethisch verantwortliches Handeln***

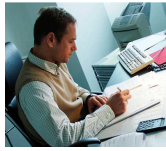


© TAO (2011)

TEAM FÜR ANGEWANDTE PSYCHOLOGIE UND ORGANISATIONSBERATUNG



## Psychische Vorbedingungen für ethisches Handeln



Das Grounding

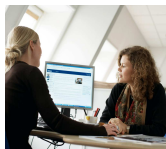
Die Selbstwahrnehmungsfähigkeit

Die Wahrnehmung des Körpers



Die Fähigkeit zur Empathie

Die Fähigkeit, Bindungen einzugehen



Konfliktfähigkeit, Zivilcourage, kreativer Ungehorsam

Reflexionsfähigkeit und Reflexionsbereitschaft

prosoziale Orientierung

© TAO (2011)

TEAM FÜR ANGEWANDTE PSYCHOLOGIE UND ORGANISATIONSBERATUNG



## Das Grounding

- Das **Grounding** (Erdung) als wesentliche Grundvoraussetzung für gesundes, (eigen)verantwortliches, beziehungsfähiges Leben.
- **Grounding-** mit beiden Beinen fest auf sicherem Boden stehen, den eigenen Körper differenziert spüren, die eigene Biographie als Gewordensein akzeptieren und sich in stabilen Beziehungen und Kontakt verbinden.



© TAO (2011)

Ehrensperger 2006

TEAM FÜR ANGEWANDTE PSYCHOLOGIE UND ORGANISATIONSBERATUNG



## *Selbstwahrnehmungsfähigkeit*

- **die Wahrnehmung von Emotionen und Bedürfnissen und der verantwortliche Umgang damit**
- ***Fähigkeit zur Selbstregulation ist unabdingbare Voraussetzung für die Wahrnehmung von *Berührtheit*, d.h. auch für das *Handhaben ethischer Widersprüche*.***

© TAO (2011)

TEAM FÜR ANGEWANDTE PSYCHOLOGIE UND ORGANISATIONSBERATUNG



## *Die Wahrnehmung des Körpers*

**Verantwortliches Denken und Handeln beginnt bereits beim verantwortungsvollen Umgang mit dem eigenen Körper.**

**Wahrnehmung *alarmierender Körpersignale*  
Entdeckung ethischer Widersprüche**

**Überwindung der Dissoziation von Körper und Gefühl („I hate these exercises, but they work“)**

***Re-assoziati*on, das  
*Wieder-Wahrnehmen*  
*schmerzhafter*  
*Affekte und Emotionen* kann  
**Haltungsänderung  
spürend und föhlend  
geschehen****



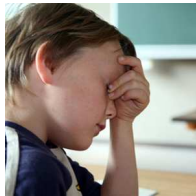
© TAO (2011)

TEAM FÜR ANGEWANDTE PSYCHOLOGIE UND ORGANISATIONSBERATUNG



## Empathie

- **Das Erleben von Hilflosigkeit und Ohnmacht ist ein Kernerlebnis der frühesten Kindheit. Bleiben solche Erfahrungen des Kindes – durch die eigene Gefühlsabwehr der engsten Bezugspersonen – unverstanden oder werden gar in aggressiver Weise unterdrückt, so beginnt – als einziger Ausweg – ein Prozess zunehmender Identifikation mit derartigen Haltungen**
- **Die Folgen einer Identifizierung mit einer solchen Sozialisationsinstanz hat zur Folge:**
  - Verlust der eigenen menschlichen Gefühle-Gefühlsarmut,
  - das Bewusstsein eigener Verletzlichkeit wird durch die Identifikation mit Symbolen der Stärke und des Heldentums ersetzt.
  - Eigener Schmerz ist nicht mehr wahrnehmbar und auch nicht den Schmerz des Gegenübers.
  - Der Mangel an Miterleben führt zum indirektem Mitmachen. Die „Es-geht-mich-nichts-an“-Haltung macht es den Schlimmsten möglich, ihre Gewalttätigkeit auszuagieren.“ (Gruen 2006)



© TAO (2011)

TEAM FÜR ANGEWANDTE PSYCHOLOGIE UND ORGANISATIONSBERATUNG



## Empathie

- **zentrale Säule gelingender Persönlichkeitsentwicklung**
  - **Grundstein der Entwicklung von Moralsystemen zur Regulierung unseres Zusammenleben**
  - **Spiegelneuronen**
    - **Arbeitsdruck und Stress → Abnahme von Hilfsbereitschaft**
  - **Basis jeglicher moralischer Reaktion**
    - **schnelle affektive Einschätzung durch die Angstzentren (Mandelkerne)**
    - **die Wahrnehmung guter oder aversiver Körpergefühle**
  - **Unfares Verhalten führt zur Aktivierung der Ekelzentren**
- Fähigkeit zu *authentischer Anteilnahme, Einfühlung in andere, zur Wahrnehmung persönlicher Betroffenheit* ist die „Grundvoraussetzung zur Entwicklung authentischer moralischer Interessen und der Anfang jeder persönlichen und gesellschaftlichen Selbsterneuerung“ (Frenzel).**

© TAO (2011)

TEAM FÜR ANGEWANDTE PSYCHOLOGIE UND ORGANISATIONSBERATUNG





## **Bindung, Akzeptanz und Zugehörigkeit**

- **Das Erleben von Bindung, Akzeptanz und Zugehörigkeit ist überlebenswichtig**
- **Wird dieses basale Bedürfnis frustriert, wird das Aggressionssystem mobilisiert**
- **Verweigerung von Respekt und Ehre → Mobilisierung von Gewalt (GB und Berlin!)**
- **Direkte Aggression kommt in Unternehmen z.B. in Form von Mobbing vor**
- **Das Erleben von Eingebundenheit in eine Gemeinschaft ist basales Menschenrecht (Art. 27 Uno-Menschenrechtscharta)**



© TAO (2011)

TEAM FÜR ANGEWANDTE PSYCHOLOGIE UND ORGANISATIONSBERATUNG



## **Die Fähigkeit, Bindungen einzugehen und sie zu gestalten**

- **„In Beziehungen werden wir geboren, in Beziehungen werden wir verletzt, in Beziehungen werden wir geheilt“.** (Wögerbauer, 2009)
- **Bereitschaft und die Fähigkeit, mit anderen Menschen in Kontakt und in Beziehung zu treten.**
- **Beziehungen sind potenziell *Ressourcen*, in denen wir (wieder) Fürsorge, Verantwortlichkeit füreinander, Zuwendung und Liebe erfahren können.**
- **Erleben von *Verbundenheit* in einem tieferen Sinne und die Realisierung von Einfühlung in andere Personen innerhalb von vertrauensvollen Beziehungen versetzt uns auch in die Lage, andere *Personen, Kulturen und Lebewesen wahrzunehmen* und ist solcherart die *Voraussetzung jeglicher ernsthaften ethischen Orientierung***

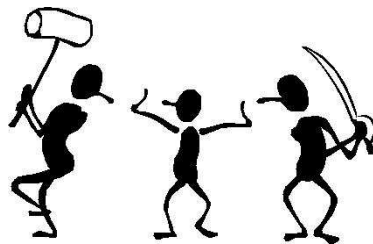
© TAO (2011)

TEAM FÜR ANGEWANDTE PSYCHOLOGIE UND ORGANISATIONSBERATUNG



## Konfliktfähigkeit, Zivilcourage, kreativer Ungehorsam

- **Können Widersprüche wahrgenommen und reflektiert werden, ist die unabdingbare Voraussetzung gegeben, in Auseinandersetzung zu gehen. Spätestens hier wird deutlich, dass Ethik ein Konfliktmodell ist.**
  - Fähigkeit zur Wahrnehmung von Konfliktphänomenen bei sich und anderen
  - das Wissen um persönliche Fallen, die Kenntnis von Methoden zur Konfliktlösung, sowie dialogische Kompetenzen.
  - „Empört Euch“ und „Engagiert Euch“! (Hessel, 2011)



© TAO (2011)

TEAM FÜR ANGEWANDTE PSYCHOLOGIE UND ORGANISATIONSBERATUNG



## Reflexionsfähigkeit und Reflexionsbereitschaft

- **Ist eine Person reif in ihrer emotionalen Entwicklung und primär empathie-, beziehungs- und konfliktfähig, ist die Basis für *anspruchsvolle ethische Reflexion* gelegt.**
- **Eine lebendig bleibende Ethik ist permanente Auseinandersetzung mit sich selbst und den eigenen Handlungen im Rahmen der organisationalen, ökonomischen, gesellschaftlichen und politischen Rahmenbedingungen**
- **Gelebte Verantwortung in Organisationen braucht *Strukturen* für die Thematisierung ethischer Fragestellungen**

© TAO (2011)

TEAM FÜR ANGEWANDTE PSYCHOLOGIE UND ORGANISATIONSBERATUNG



## *Prosoziale Orientierung*

- **Gegen Entsolidarisierung**
- **Jede Gesellschaft ist auf Solidarität zwischen Individuen und Gruppen angewiesen**
- **Einander als Gleiche zu respektieren und für die Rechte anderer einzutreten ist nicht nur „Bürgerpflicht“, sondern Säule des menschlichen Zusammenlebens.**



© TAO (2011)

TEAM FÜR ANGEWANDTE PSYCHOLOGIE UND ORGANISATIONSBERATUNG



## *Gelebte Verantwortung braucht...*

- **Aristotelische Trias Ethik – Politik - Ökonomik.**
- ***psychisch entwickelte Person*, die ethische Dilemmata in Organisationen thematisiert, in einen herrschaftsfreien Dialog bringt, sich Konflikten stellt und verantwortlich für Umsetzung sorgt.**
- **wertbewusste Positionierung in allen Lebensbereichen, sodass lebensdienliche Entscheidungen realisiert werden können.**
- **Beitrag der Bioenergetik → Aufhebung der dissoziativen Kontaktlosigkeit (Kontakt - spüren – fühlen – sich verbinden)**
- **Aufgeben der therapeutischen/beraterischen Abstinenz – Einsteigen in den öffentlichen Diskurs**

© TAO (2011)

TEAM FÜR ANGEWANDTE PSYCHOLOGIE UND ORGANISATIONSBERATUNG



**Man beutet keine Natur aus,  
die zu einem spricht und  
man beutet keine Menschen aus,  
die man versteht.**

**Hans-Peter Duerr**



© TAO (2011)

TEAM FÜR ANGEWANDTE PSYCHOLOGIE UND ORGANISATIONSBERATUNG

