

Martin Seiler (Hrsg.)

# ICH BIN, WEIL WIR SIND

Warum Haltung das Miteinander stärkt

**Frankfurter Allgemeine Buch**

Martin Seiler (Hrsg.)

# ICH BIN, WEIL WIR SIND

Warum Haltung das Miteinander stärkt

*Dieses Buch ist all denjenigen  
gewidmet, die Haltung zeigen,  
die Haltung suchen, und  
denjenigen, die mich in ihrer  
Haltung begleiten.*

In diesem Buch wird mit Doppelpunkt gegendert. Um der Vielfalt der Autor:innen und Interviewpartner:innen gerecht zu werden, haben wir jedoch allen Beitragenden die Freiheit gelassen, ob und wie sie persönlich gendern möchten.

# HALTUNG – WAS HEISST DAS EIGENTLICH?

## MIT DIESER FRAGE BESCHÄFTIGTEN SICH ...

Mit dieser Frage beschäftigten sich die Teilnehmer:innen eines Symposiums, zu dem der Herausgeber dieses Buches, Martin Seiler, im März 2021 nach Berlin eingeladen hatte.

**PROF. DR. ULRIKE ACKERMANN** Gründerin und Direktorin des John Stuart Mill Instituts für Freiheitsforschung

**DR. JÖRG DRÄGER** Vorstandsmitglied der Bertelsmann Stiftung

**PROF. LUTZ ENGELKE** Unternehmer und Kommunikationsexperte

**CHRISTINE EPLER** Leiterin HR-Strategie, Innovation & Diversity Deutsche Bahn AG

**BISCHÖFIN KIRSTEN FEHRS** Bischöfin im Sprengel Hamburg und Lübeck der Nordkirche

**JASMIN HUNGERLAND** HR Innovation Managerin bei der Deutschen Bahn AG

**BERND KESSEL** Gründer und Geschäftsführender Gesellschafter der Kessel & Kessel GmbH

**DR. STEVIE SCHMIEDEL** Genderforscherin und Gründerin von Pinkstinks Germany e. V.

**MARTIN SEILER** Vorstand Personal und Recht der Deutschen Bahn AG

**DÜZEN TEKKAL** Menschenrechtsaktivistin, Journalistin, Gründerin u. a. von HÁWAR.help

**ANDREAS TÖLKE** Journalist und Geflüchtetenhelfer, Vorstand von Be an Angel e. V.

**AMA WALTON** Medienanwältin, Integraler Business Coach und Wirtschaftsmediatorin

**Moderation:**

**PROF. DR. HEIKO ROEHL** Geschäftsführender Gesellschafter Kessel & Kessel GmbH

**ROEHL:** Sie kennen das aus Talkshows – es wird diskutiert, das Thema gesellschaftliche Verantwortung wird in die Runde geworfen und irgendjemand sagt: Das ist alles eine Frage der Haltung. Dann sind alle froh und nicken bedächtig, und die Diskussion endet. Haltung ist in einer immer komplexer werdenden Gesellschaft mit ihren schwierigen Lebensfragen ganz offenbar ein Zauberwort. Eine Lösung, auf die sich alle einigen können.

Aber was bedeutet Haltung eigentlich? Natürlich ließe sich zu dem Thema länglich referieren: Religionswissenschaft, Philosophie, Soziologie, Ethik und Psychologie haben dazu einiges gesagt. Aber damit wird man dem praktischen Wert des Konstrukts „Haltung“ wohl kaum gerecht. Deshalb haben wir uns entschlossen, gemeinsam mit Ihnen in das Thema einzutauchen. Lassen Sie uns erkunden, woran man Haltung erkennt und wie sie funktioniert. Erste Frage in die Runde: x

## WAS BEDEUTET HALTUNG FÜR SIE?

**SEILER:** Ich erlebe in den letzten Jahren wie unter einem Brennglas, dass Haltung eine immer wichtigere Rolle in unserer Gesellschaft spielt, auch in der internationalen Debatte. Und das treibt mich um. Für mich stehen dabei zwei Aspekte im Vordergrund. Der eine ist: Ich stehe für etwas ein – für meine Werte, meine Überzeugungen. Der zweite Aspekt hat etwas mit Nachhaltigkeit im Handeln zu tun. Ich habe beispielsweise einen ausgeprägten Gerechtigkeitsinn, der viel Positives hat, aber auch eine Angriffsfläche bietet. Gleichzeitig möchte ich nachhaltige Beziehungen aufbauen, auch wenn es manchmal schwierig ist. In diesem Spannungsfeld Haltung zu bewahren und für sich den Kurs zu halten, ist immer wieder eine Herausforderung.

**FEHRS:** Als religiöser Mensch bedeutet Haltung für mich zum einen Geradlinigkeit und den Mut zu vertrauen. Zum anderen aber auch im Sinne der Nächstenliebe beziehungs offen zu bleiben, sich auf Dialoge einlassen zu können und sich mit dem Unterschied zu befreunden.

### WALTON:

*Ich finde, es ist ein Privileg, sich nicht mit der Frage der Haltung beschäftigen zu müssen.*

Für mich war Haltung von Kindesbeinen an ein Thema – nicht, weil ich mir das ausgesucht hätte, sondern wegen meiner Hautfarbe. Des-



### PROF. DR. HEIKO ROEHL

beschäftigt sich seit drei Jahrzehnten mit der Transformation von Organisationen, Teams und Menschen. Dabei steht immer wieder die Frage im Vordergrund, wie Verantwortung gelebt werden und gelingen kann. Was Haltung wirklich bedeutet, hat er bei seiner Arbeit für die Nelson Mandela Foundation in Südafrika gelernt.



### MARTIN SEILER

bewegt, wie die aktive und inklusive Gestaltung von Veränderung in einem Konzern mit über 330.000 Mitarbeitenden gelingen kann. Sein Augenmerk liegt darauf, wie Personen und Unternehmen auch in Krisenzeiten ihre Haltung nicht verlieren und es schaffen, diese auf Augenhöhe zu vermitteln.

halb bedeutet Haltung für mich, Glaubwürdigkeit zu bewahren, auch wenn einem Widerstand entgegengebracht wird. Ich musste schon früh Klarheit über meine Werte und Gedanken entwickeln, immer auch in Bezug auf die Erfahrungen, die ich als schwarzes Kind in Deutschland gemacht habe.

**TEKKAL:** Die unterschiedlichsten Menschen erheben ja Anspruch auf Haltung. Querdenker und Verschwörungsideologen sagen auch, dass sie Haltung besitzen. Und deswegen habe ich den Begriff für mich erweitert auf Tugend im Sinne der Aristoteles-Ethik: Tugend ist etwas, was ganz tief aus mir selbst kommt. Richtig entwickeln kann ich sie aber erst, wenn ich in ihrem Sinne agiere und reagiere, so wie ein Muskel, der trainiert werden will.

### TÖLKE:

*Für mich ist Haltung die permanente Reflexion von Fragestellungen.*

Erst wenn einen eine Art semipermeable Wand umgibt, kann man aufnehmen, was um einen herum geschieht, und darauf reagieren. Das Vergessen und Verlassen eines Diskurses aufgrund einer Haltung halte ich für extrem gefährlich. Deshalb ist meine Haltung gefestigt, aber nie fest.

**ENGELKE:** Dieser permanente Bewusstseinsabgleich ist für mich am schwierigsten, wenn es um komplexe Lebensfragen geht. Also: Bin ich noch ich? Oder werde ich durch andere getrieben, etwas zu sein, das ich gar nicht sein möchte?

**SCHMIEDEL:** Was mir hier noch fehlt, ist das schöne deutsche Wort „Rückgrat“.

*Haltung bedeutet auch, geradezustehen für seine Ansichten.*

Sie bedeutet Konsequenz. In meiner Arbeit muss ich mich häufig gegen Angriffe wehren. Dann die Emotionen wieder zu kontrollieren und mit gewaltfreier Kommunikation auf das Gegenüber zuzugehen – das sind Abläufe, die wir dringend trainieren müssen. Denn nur so sind Demokratie und Kommunikation in dieser immer komplexeren Gesellschaft möglich.

**HUNGERLAND:** Ich versuche, nicht jeden Widerstand an mich persönlich heranzulassen. Dabei habe ich häufig einen Neoprenanzug vor Augen, den ich mir gedanklich anziehe. Diese Vorstellung hilft, Abstand zu gewinnen, ohne die eigene Haltung zu verlieren. Ein zweites Bild,

das ich habe, ist das eines inneren Kompasses, den ich nutze, um mich in meiner Umgebung zu orientieren: Was passiert gerade um mich herum und wie stehe ich dazu?

**DRÄGER:** Wir verlangen für ein funktionierendes gesellschaftliches Miteinander eine gewisse Anpassungsfähigkeit in der Haltung. Auf der anderen Seite wollen wir aber, dass man Haltung bewahrt und Integrität zeigt. Ich frage mich: Wer definiert denn, ob eine Haltung richtig oder falsch ist? Es geht ja nicht nur darum, ob man aus der Kinderstube eine Haltung mitbekommen hat – das haben wir alle. Sondern es geht darum, ob wir eine Haltung als gut oder schlecht, als richtig oder falsch empfinden. **x**

## VERBUNDENHEIT HERSTELLEN

**ROEHL:** Können wir eine Haltung überhaupt als gut oder schlecht bewerten? Frau Bischöfin Fehrs, wann ist Haltung gut und richtig?

**FEHRS:** Es gibt in der theologischen Dogmatik eine spannende Beschreibung des Menschen, der sich von Werten entfernt hat: Fern bedeutet in diesem Fall fern von Gott, aber auch fern von allem, was den Menschen in seiner Würde unterstützt. Das ist der „incurvatio in se ipsum“, der in sich verkrümmte Mensch. Das bedeutet, dass er keine aufrechte Haltung hat, die immer den anderen mit in den Blick nehmen kann. Letztlich sind wir immer angewiesene Existenz.

*Wir sind immer auf das Du angewiesen.*

In dem Moment, in dem der Mensch immer nur in sich selbst bleibt, ist es nötig, die Haltung zu verändern.

**KESSEL:** Haltung entsteht aus einem guten Gefühl von Verbundenheit.

**SCHMIEDEL:** Aus dem Feminismus heraus gedacht: Diese Verbundenheit ist für manche einfacher als für andere. Für Opfer von Hatespeech und Diskriminierung ist es sehr viel schwieriger, diese Verbundenheit zu finden und aufzubauen. Gleichzeitig wird es ohne diese Verbundenheit auch schwer. Es bringt ja beispielsweise nichts, dem Hafendarbeiter, der gerade das N-Wort in den Mund genommen hat, entgegenzuschreien: „Check your privileges!“. Ich werde nicht an ihn herankommen, wenn ich in meiner Wut gefangen bleibe. Dann heißt es, das Gegenüber zu sehen, zu verstehen und Brücken zu bauen. **x**



**KIRSTEN FEHRS**

Die Bischöfin ist „Zuständige für Gesellschaftlichen Dialog“ der Nordkirche. Sie sieht Religion in ihrer toleranten, gemäßigten Form als „das entscheidende Gemeinschaftsge“.



**BERND KESSEL**

berät Führungskräfte bei Macht-, Entscheidungs- und Governanceprozessen. Gemeinsam mit Prof. Dr. Heiko Roehl hat er ein ganzheitliches Beratungsmodell entwickelt, das strategische, betriebswirtschaftliche und kulturelle Faktoren der Unternehmensführung in ihrer Interdependenz betrachtet.



**PROF. DR. ULRIKE ACKERMANN**

Die Politologin und Soziologin mahnt, dass durch Kollektivierungsprozesse im Netz oder auch an Hochschulen die Vielfalt der Meinungen und Positionen schrumpft. Sie wirbt für einen Dissens unter zivilisierten Bedingungen, um einer Polarisierung der Gesellschaft entgegenzuwirken.

## HALTUNG ALS PRIVILEG

**TEKKAL:** Ich glaube, dass beim Thema Werte und Haltung das Verhältnis von Macht und Ohnmacht betrachtet werden sollte – Ama Walton hat dazu vorhin etwas Wichtiges gesagt. Dass es einen großen Anteil an Menschen gibt, die sich diese Wertediskussion gar nicht erlauben können. Denn während wir noch davon sprechen, ob wir leben wollen oder gelebt werden, geht es bei anderen ganz konkret ums Überleben. Und zwar einfach nur deshalb, weil man ist, wer man ist – zum Beispiel eine Jesidin im Irak oder eine muslimische Rohingya in Myanmar.

*Ich glaube, das Sensibilisieren für die eigenen Privilegien ist wichtig. Sobald wir uns dessen bewusst sind, muss es sofort um die anderen gehen.*

Das ist, wenn ich es unter christliche Tugenden einordne, auch ein Aspekt von Nächstenliebe.

**FEHRS:** Das berührt mich sehr. Gerade als Vorsitzende des Interreligiösen Forums, in dem acht Weltreligionen ehrlich ins Gespräch gehen und dabei – auch das gehört zu Haltung dazu – etwas aushalten müssen. Sie müssen aushalten, dass auch die anderen Religionen einen Wahrheitsanspruch haben. Zu einer Haltung gehört, dass es selbst in einer hoch emotionalisierten Auseinandersetzung einen Raum braucht, in dem die Leute nicht vom Tisch aufstehen, bevor sie nicht in irgendeiner Weise ihren Zorn bearbeitet haben. Es gilt, mehr dieser Dialogräume zu organisieren. **x**

## ANDERE HALTUNGEN AUSHALTEN

**ACKERMANN:** Ich möchte in diesem Zusammenhang noch einmal auf Wertekonstituierung in der persönlichen Entwicklung zurückkommen. Es haben nicht alle eine wunderbare Kinderstube, in der sie sehr behutsam auf einen tragfähigen Wertekanon hin geschult und erzogen werden. Vor dem Hintergrund spielen die Schule und die Universität eine unglaublich wichtige Rolle. Und mir scheint, dass die Herausbildung individueller Urteilskraft vor allen Dingen an den Universitäten ein wenig verloren gegangen ist. Dabei ist diese Urteilskraft Grundvoraussetzung, um später in konfliktären Situationen bestimmte Ambivalenzen, bestimmte Streitlinien überhaupt wahrzunehmen. Wenn aber Triggerwarnungen ausgegeben werden und die Studenten sich in einem Safe Space wohler fühlen, weil sie mit bestimmten Themen nicht belästigt werden

wollen, wird es schwer, in so einer Situation und Atmosphäre überhaupt eine Streitkultur entwickeln zu können, ohne in Angst auszubrechen.

**DRÄGER:** Ich halte diesen Punkt für sehr relevant. Denn mehr als das Trainieren der Werte selbst scheint mir das Umgehen mit ganz unterschiedlichen Werten im Kontext einer immer heterogener werdenden Gesellschaft wichtig.

**Einige trauern einer vergangenen Homogenität hinterher, aber das führt uns nicht weiter.**

Und ich finde es unwürdig, wenn eine demokratische Kultur nicht zulässt, dass sich über unterschiedliche Haltungen und Werte ausgetauscht wird. Darin steckt die Gefahr von Überheblichkeit einer Subgruppe, die zu wissen meint, was ein wichtiger Wert ist und was nicht. Und die ist meines Erachtens größer als die Gefahr, Werte und Haltungen anzuhören, die möglicherweise an der Grenze dessen sind, was wir in unserer Gesellschaft tolerieren sollten.

**SCHMIEDEL:** Für mich gibt es eine Schere zwischen Werten und Verletzungen. Ich finde es wichtig, dass wir auseinanderhalten, was die Werte sind, die wir diskutieren sollten, und mit welcher Haltung wir diese diskutieren. Viele Menschen, die Probleme mit Triggerwarnungen haben, sind sich der Funktion dieser Warnungen nicht bewusst. Denn meistens betreffen diese Triggerwarnungen ja jene, die vorher nicht geschützt waren. Vielleicht hat das Gegenüber eine Verletzung, mit der ein Aushalten des Gezeigten nicht möglich ist. Diese Grenzen müssen wir ernst nehmen. x

## RAUS AUS DER » BUBBLE «

**TÖLKE:** Mir fällt auf, dass wir hier alle von einem Konsens ausgehen. Wenn ich mir anschau, wie der allgemeine Wertekanon erodiert, bin ich mir unsicher, ob dies wirklich so ist. Zweitens fällt mir auf, dass wir hier in einer Bubble unterwegs sind. Ich bin ein jüdischer Mensch und habe in meiner Arbeit viel mit Muslimen zu tun. Der Muslim ist dem Juden gegenüber nun aber nicht uneingeschränkt begeistert. Über Jahre der Zusammenarbeit habe ich mir deshalb angewöhnt: Wenn ich Menschen erreichen will, deren Religion gegenüber meiner Vorurteile hat, stelle ich Fragen, die den Bezugsrahmen des anderen erweitern.

**Augenhöhe, Respekt vor dem anderen, das Zulassen einer anderen Meinung ist völlig in Ordnung. Doch ab da muss man in einen Diskurs treten.**



**DR. STEVIE SCHMIEDEL**

gründete die NGO Pinkstinks Germany, um gegen Sexismus und Gender-Stereotype zu kämpfen. Sie steht für einen „Feminismus mit Liebe“, der Verständigung erzielen möchte.



**ANDREAS TÖLKE**

Der Journalist zog 2015 spontan aus seiner Wohnung, um sie Geflüchteten zur Verfügung zu stellen. Mittlerweile hat er über 400 Menschen beherbergt und ist als Geschäftsführer von „Be an Angel e. V.“ ein gefragter Experte für Flucht- und Integrationsfragen.



**DR. JÖRG DRÄGER**

ist Bildungs- und Digital-Experte. In seinem Buch „Wir und die intelligenten Maschinen“ beschreibt er die Auswirkungen des digitalen Wandels auf die Gesellschaft und macht Mut, die Digitalisierung für mehr Teilhabe und gegen Diskriminierung zu nutzen.

**ENGELKE:** Aber: Wie schaffe ich es, über meine eigenen Grenzen zu springen und meine Haltung öffentlich zu machen? Mit allem Risiko? Wie und wo lernen wir das?

**Wo sind eigentlich die Trainingsorte, um diesen Ausgleich von Disparatem, nichthomogenem, nichttolerantem herzustellen?**

**EPLER:** Lassen Sie mich an das Thema der Filterblasen, an die erwähnten „Bubbles“ anknüpfen. Zwei Beispiele: Ich habe mich Anfang 2021 intensiv mit dem amerikanischen Wahlkampf beschäftigt. Seit einer Gesetzesänderung müssen Journalisten in den USA nicht mehr verschiedene Sichtweisen abbilden. Daraufhin sind viele Talkradios entstanden, die zur Bildung von Bubbles oder Echoräumen beigetragen haben und im Wahlkampf zu mächtigen Meinungsinstrumenten wurden. Zweitens habe ich in den letzten Monaten ein Experiment gemacht. Ich habe auf „Telegram“ Kanäle abonniert, unter anderem von Attila Hildmann und Xavier Naidoo, und da ein wenig mitgelesen. Das war sehr schwer auszuhalten. Können wir als Gesellschaft verhindern, dass es Gruppen gibt, die komplett in eine Parallelwelt abtauchen und sich einer Diskussion, wie wir sie hier heute führen, überhaupt nicht stellen? x

## SCHLÜSSELROLLE DER ZIVILGESELLSCHAFT

**ROEHL:** Es geht hier um die Frage, was Haltung in einer doch zunehmend unübersichtlichen Gesellschaft bedeuten kann. Bringen wir die immer unterschiedlicheren Bilder von Gesellschaft und Zusammenleben überhaupt noch zusammen? Wie schaffen wir zu grundlegenden Themen überhaupt noch Konsens? Haben Sie praktische Beispiele, wie es gelingen kann, die dazu notwendige Haltung auszubilden?

**DRÄGER:** Wir sehen in der Wirtschaft wenige Personen, die die Mühe auf sich nehmen, Haltung zu zeigen – ohne Angst vor den Konsequenzen für ihr Unternehmen zu haben. Das heißt aber nicht, dass der Großteil keine Haltung hat. Das Vertrauen in die Politik hat in den vergangenen Jahren erheblich gelitten. Ob Kirchen und Gewerkschaften noch haltungsbildende Institutionen sind, sei einmal dahingestellt. Am ehesten ist es noch die organisierte Zivilgesellschaft, die eine Chance hat, diese Haltung zu bilden.



**ENGELKE:** Gehen wir eigentlich von der Vorstellung aus, dass es noch einen Kern unserer Gesellschaft gibt? Reckwitz' Buch über Singularitäten beschreibt einen Zustand, in dem es nicht mehr die eine Gesellschaft gibt, sondern nur noch 83 Millionen Individuen. Ich glaube, dass wir uns genau darauf zubewegen. Menschen, die tatsächlich in dieser Gesellschaft wirken wollen, müssen gemeinsam eine neue Sprache entwickeln, die genauso heterogen ist wie diese Gesellschaft. So entsteht vielleicht wieder ein neuer Sog, ein neuer Windkanal.

**ACKERMANN:** Da möchte ich sofort warnen und auf George Orwell und seinen sogenannten Neusprech hinweisen. Mit einem solchen Planspiel, Leute über Sprache umerziehen zu wollen, sind Diktaturen gescheitert. Es gibt etliche Studien, die belegen, dass die große Mehrheit der Bevölkerung sprachliche Umerziehung überhaupt nicht mag. Mit einem solchen Projekt vertiefen Sie eigentlich die Spaltung zwischen den kulturell-wirtschaftlichen und wissenschaftlichen Eliten einerseits und der nicht institutionalisierten Zivilgesellschaft andererseits nur noch weiter.

**FEHRS:** Wissend, dass es gesellschaftliche Filterblasen gibt, die man kaum erreichen kann, und wissend, dass es eine Dynamik von Shitstorms im Netz gibt, stellt sich tatsächlich die dringende Frage, wie weit wir eigentlich eine Verantwortung haben, Dialogforen zu organisieren – auch als Organisationen. Ich glaube fest daran, dass es innerhalb unserer Gesellschaft noch sehr viele Menschen gibt, die ansprechbar sind, um miteinander in den Austausch zu gehen. Die Frage ist: Wie bekommt man die unterschiedlichen Perspektiven zusammen? Für mich persönlich haben Kirchen als Institution grundlegend die Aufgabe zu verhindern, dass sich das Recht der Stärkeren konsequent durchsetzt. **x**

## NEUE » SCHARNIERSTELLEN «

**SEILER:**

*Für mich ist die Schlüsselfrage, wo Bezugspunkte sind, quasi Scharniere, an denen Menschen außerhalb ihrer jeweiligen Filterblase zusammenkommen.*

Traditionell war das Aufgabe vieler gesellschaftlicher Institutionen: Kirche, Vereine, Parteien, Ortsverbände und so weiter. Mich bewegt die Frage, welche Rolle Unternehmen dabei spielen können.



### PROF. LUTZ ENGELKE

Der Kreativberater übersetzt komplexe Themen in begehbare und didaktisch aufbereitete räumliche Erlebnisse. Er konzipiert preisgekrönte Ausstellungen und Museen, u. a. den Pavillon „Urban Planet“ bei der Weltausstellung in Shanghai 2010 und das Deutsche Fußballmuseum in Dortmund. Sein Antrieb: die Möglichkeit eines transnationalen und transkulturellen Denkens zu schaffen.



### AMA WALTON

war die erste schwarze Frau, die die Rechtsabteilung einer deutschen Firma geleitet hat, später wurde sie General Counsel bei BMG. Sie sagt: „Wer außen steht, hört besser zu.“ Group Think aufzulösen ist für Walton entscheidend: „Nur wenn wir allen Beteiligten Raum geben, leben wir eine Kultur der Ermächtigung und des Respekts.“

Wir bei der Deutschen Bahn beispielsweise haben Sozialpädagog:innen eingestellt, die Auszubildende begleiten. Wir haben Soziallots:innen, die bei der Integration helfen. Wir haben ehrenamtliche Projekte, die wir fördern. Wir unterstützen also überall da, wo Menschen zusammenkommen, die sich normalerweise in der Freizeit nicht unbedingt treffen. Aber reicht das?

**ROEHL:** Haltung ist in jeder Hinsicht anstrengend. Sie erfordert Kraft und Mühe. Ebenso wie es Kraft erfordert, aus den Denk- und Handlungsroutinen auszutreten, die das Leben in unseren Filterblasen so angenehm machen. Wir bekommen jeden Tag soziale Anerkennung für etwas, was dort der sozialen Norm entspricht. Herauszutreten und sich grundsätzlich infrage stellen zu lassen, ist in der Tat ausgesprochen anstrengend.

**SCHMIEDEL:** Die Grundhaltung dabei muss sein: Dieses Gespräch schaffe ich. Es hilft, sich in einen inneren Modus zu versetzen, dass man mit Charme und Humor die gegenteilige Meinung einnehmen kann, ohne zu belehren und aggressiv zu werden. Es geht darum, immer mit Freundlichkeit aufeinander zuzugehen, um letztlich vielleicht sogar überzeugen zu können. Ein wichtiges Instrument ist für mich dabei die schulische Bildung. Bei Pinkstinks gehen wir mit Bildungsprojekten zum Thema Feminismus an Schulen. Dort treffen wir über die Kinder immer auch auf die Werte und Vorbildung der jeweiligen Elternhäuser. Wenn wir die Schüler:innen bilden, bilden wir die Eltern gleich mit, denn unser Unterricht ist zu Hause Thema. Wichtig ist dabei, den Eltern die Sicherheit zu geben, dass wir die Kinder nicht indoktrinieren. Deshalb weisen wir in unseren Bildungsmaterialien farblich klar aus, wo eigene Meinung von uns einfließt.

**WALTON:** Ein Aspekt, der bisher unerwähnt blieb, sind Begegnungsorte für Jugendliche, die wahrscheinlich lernfähiger sind für den Dialog. Beispielsweise in Form eines sozialen Jahrs, in dem sie sich außerhalb ihrer Filterblase mit anderen Meinungen und Lebenswelten auseinandersetzen müssen und andere Menschen mit anderen Bedürfnissen und Perspektiven erleben. Wichtig wäre zudem, Social Media immer mehr in unterschiedliche Bereiche der Bildung einzubauen.

**SCHMIEDEL:** ... indem man den Jugendlichen zum Beispiel rät, ihre eigene Social-Media-Blase zu ergänzen durch Positionen, die ihnen zunächst fremd sind. Einfach, um andere Meinungen täglich zu lesen oder zu hören.

**SEILER:** Im Bereich Bildung mache ich gerade eine sehr ernüchternde Erfahrung: Ich bin Sachverständiger der Enquete-Kommission des Deutschen Bundestages – es geht um die Frage der „Bildung in digitalen Zeiten“. Leider ist es ziemlich desillusionierend, was wir da hören. Nicht nur, weil an allen Ecken und Enden die Mittel für eine angemessene Digitalisierung in den Schulen fehlen, sondern auch weil Antworten auf die Frage ausbleiben, welche Werte in der Bildung eine Rolle spielen sollten und was das für die vermittelten Inhalte bedeutet. **x**

## ZUKUNFTSIMPULSE

**ROEHL:** Was ist für Sie die Schlüsselerkenntnis aus dieser Diskussion?

**SCHMIEDEL:** Für mich war der Schlüsselbegriff „Polaritäten“. Auf der einen Seite zuhören und aushalten. Dabei tief ausatmen. Und auf der anderen Seite schauen, wie viel Beschädigung ich aushalten kann. Dazwischen gilt es, eine Balance zu finden.

**TÖLKE:** In dieser Runde herrscht für mich zu viel Konsens und zu wenig Basisbezug. Ich sitze jeden Tag mit Leuten zusammen, die so nervig sind und so anstrengend und so widerborstig, und versuche, einen Dialog anzustrengen. Basisarbeit ist für mich das A und O. Wenn wir die Leute unten nicht erreichen – wo immer dieses Unten sein mag – wird sich oben nichts verändern.

**FEHRS:** Es gibt zwei Impulse, die ich mitnehme. Erstens, dass die Unternehmen einen sozial-ethischen Auftrag haben und dass dieser organisiert und geschärft werden muss. Der zweite:

### *Vor dem Aushalten kommt das Einlassen.*

Die Verschiedenheit von Kultur, Religion und Wahrheit braucht dieses Einlassen als Voraussetzung, um in Kompromisse einzusteigen oder die eigenen Grenzen auszuloten.

**ENGELKE:** Es ist wichtig, dass wir Rituale erschaffen in dieser Gesellschaft, in denen wir miteinander lachen können. Wo wir Freude gewinnen, wo wir Lust haben. Wo wir diese Auseinandersetzung nicht nur akademisch führen, sondern praktisch Gemeinschaft schaffen.

**ACKERMANN:** Ich fand den von Martin Seiler eingebrachten Begriff der Scharnierstellen sehr wichtig. Scharnierstellen, an denen unter-



**CHRISTINE EPLER** beschäftigt sich seit über 20 Jahren mit der Gestaltung von Transformationen. Sie freut sich, dass das Thema Vielfalt gesellschaftlich wie unternehmerisch an Bedeutung gewinnt. Sie fragt sich aber auch, wie wir ein Leben in der eigenen „Blase“ verhindern können und wieder lernen, gezielt aus unserer Komfortzone herauszutreten.



**DÜZEN TEKKAL** Die streitbare Journalistin und Aktivistin empfiehlt der Bundesregierung, ein „Werteministerium“ zu schaffen. Geleitet wird sie vom Grundgesetz, ihrem „heiligen Buch“, wie sie es nennt.



**JASMIN HUNGERLAND** ist Politologin und Teil der Gen Y. Sie sagt: Widersprüche gehören zu unserer Gesellschaft und vor allem zu uns selbst.

schiedliche Lebenswelten in Berührung kommen, unterschiedliche Erfahrungsräume, die dann natürlich auch sprachlich unterschiedlich vermittelt werden. Was für mich auch deutlich geworden ist: Es gibt nicht die eine gute Haltung. Wenn wir uns erdreisten, diese einzige richtige Haltung zu definieren, reproduzieren wir genau das, was den kosmopolitischen, kulturellen, wirtschaftlichen, wissenschaftlichen Eliten vorgeworfen wird. Da sollten wir demütiger und bescheidener sein.

**EPLER:** Mir ist die Frage des Verhältnisses von Stabilität und Offenheit im Kopf geblieben. Und: „Gefestigt, aber nie fest.“

**HUNGERLAND:**

*Haltung hat ja auch etwas Eitles. Etwas, mit dem man sich gerne schmückt.*

Aber letztlich ist es etwas, das nicht mit mir allein zu tun hat, sondern mit anderen Menschen. Ich habe die ganze Zeit so ein südafrikanisches Sprichwort im Kopf. Herr Roehl, vielleicht kennen Sie das?

**ROEHL:** Ubuntu.

**HUNGERLAND:** Genau: „Ich bin, weil du bist.“

**ROEHL:** Tatsächlich spielt die Idee des Ubuntu im südlichen Afrika heute noch immer eine wichtige Rolle. Verbundenheit ist dort eine der Schlüsselkategorien des Zusammenlebens. Das kommt noch aus einer Zeit, in der den Menschen vollkommen klar war, dass sie unter den unwirtlichen Lebensbedingungen dort allein nicht überleben können. Wenn wir im südlichen Afrika jemanden grüßen, dann grüßen wir ihn im übertragenen Sinne mit den Worten:

*„Ich existiere nur, weil du existierst.“ Das ist das Prinzip Ubuntu. Eine Haltung des Verbundenseins.*

**SEILER:** Ich nehme neben vielen anderen positiven Aspekten für mich persönlich den Punkt mit, dass wir Begegnungspunkte schaffen müssen, so wie es Herr Tölke mit dem „Kreuzberger Himmel“ getan hat. Dass wir an Orte kommen müssen, an denen wir andere finden, um unterschiedliche Haltungen auszutauschen und auszuhalten. Es wird für mich eine Aufgabe sein, darüber nachzudenken, wie ich zu solchen Scharnierstellen beitragen kann. Und ich möchte mich bei Ihnen allen bedanken für dieses anregende und wunderbar kontroverse Gespräch. **x**



„Man weiß ja gar nicht mehr, was man noch glauben soll. Oder wem.“ Oft sind es nur wenige Sätze. Oder auch nur einzelne Begriffe. Wir hören sie und spüren eine Haltung beim Gegenüber. Es ist wahrscheinlich, dass wir im Verlauf des Gespräches dann nach weiteren Zeichen für diesen Eindruck suchen. Wir wollen unsere Ahnung bestätigen. Spannend wird es, wenn dieser Eindruck zum Gegenstand des Gesprächs wird: „Ich möchte mit dir über deine Haltung sprechen“ ist nämlich ein Satz, der auf seltsame Weise übergreifend wirkt. Er wird meist als Vorwurf verstanden, impliziert er doch eine gewisse Reparaturbedürftigkeit des Gegenübers. Die Reaktion darauf ist deshalb oft auch eine ebenso ausführliche wie müßige Rechtfertigung. Doch warum ist es so schwer, über Haltungen ins Gespräch zu kommen? **Letztlich ist die Haltung** eines Menschen eine ausgesprochen persönliche Angelegenheit. Sie ist im Laufe der Biografie entstanden. Als Grundlage unseres Verhaltens und unserer Entscheidungen spiegelt sie sowohl unsere schönen als auch unsere bitteren Erfahrungen wider. Haltungen fassen all das in einem stimmigen Bild zusammen, was uns an Unverbundenem im Leben widerfährt. Es sind höchst private Geschichten, mit denen wir die Widersprüchlichkeit der Welt für uns selbst, ganz privat erträglich machen. Haltungen sind die Narrative der Seele. **Wie privat Haltung ist**, spürt man besonders, wenn Menschen sich verändern. Lernprozesse, Erfahrungen und Einsichten, aber auch persönliche Krisen verändern Menschen im Laufe ihres Lebens. Sie begegnen der Welt dann mit anderen Einstellungen, veränderten Haltungen. Eine solche, tiefgreifende Veränderung ist allerdings nicht unbedingt etwas, über das man gern spricht. Im Gegenteil: Diese Entwicklungen vollziehen sich oft ganz still als inneres Wachstum, persönliche Reifung oder auch als Bewältigungsprozess äußerer Herausforderungen. Wenn überhaupt, dann teilt man derlei Erfahrungen im vertrauten Zwiegespräch. **So ist auch die sprichwörtliche Wandlung** vom Saulus zum Paulus immer als äußere Zuschreibung an eine Person zu verstehen, nicht als Selbstbeschreibung. Dass viele Menschen in ihrer Jugend andere Haltungen vertreten als im höheren Erwachsenenalter ist eine Binsenweisheit. Trotzdem vermeiden wir das Gespräch darüber. Niemand wird gern darauf hingewiesen, dass er einmal jemand anders war.

## Narrativ der Seele

**Warum Haltung eine ziemlich persönliche Angelegenheit ist.**

Prof. Dr. Heiko Roehl

× **WOVON MAN NICHT REDEN KANN, ...**

**Haltung zeigt sich im Verhalten.** Unser Handeln sagt viel darüber aus, mit welcher Haltung wir der Welt begegnen. Das bedeutet nicht, dass uns selbst immer die Beweggründe unseres Handelns bewusst sind. Ganz im Gegenteil. Oft wissen wir nicht genau, warum wir die Dinge tun, die wir tun. Wir machen es einfach. So bleibt uns auch unsere eigene Haltung, die hinter einem bestimmten Verhalten steht, verborgen. Auch die Frage, warum wir zu einem bestimmten Thema eine bestimmte Haltung haben, ist nicht einfach zu beantworten. Wir ahnen, woher wir unsere Haltung haben, wissen es aber nicht genau. Meist merken wir erst, dass wir eine bestimmte Haltung zu einem Thema einnehmen, wenn wir eine Erfahrung machen, die von unserem eigenen Weltbild abweicht. Auf der Suche nach den inneren Beweggründen für unser Verhalten landen wir dann bei unserer eigenen Geschichte. So plausibilisieren wir uns und werden von anderen plausibilisiert. **Haltungen bleiben meist so lange verborgen**, wie sie nicht in sozialen Dialogen bewusst gemacht werden. Sie sind wie die Begleitmusik des Lebens, die einem so vertraut ist, dass man sie schon nicht mehr bewusst wahrnimmt. Die erst dann für uns selbst wieder hörbar wird, wenn andere auf sie hinweisen. Das kann ein positives, erhellendes, auch ein düsteres, schmerzhaftes Erlebnis sein, das uns auf unsere Geschichte und unser Werden zurückwirft. Solche Erfahrungen sind oft der Ausgangspunkt für tiefgreifende Selbsterkenntnis. **Arbeit an der eigenen Haltung** ist seelische Schwerstarbeit. Wir bringen uns in Kontakt mit der Welt und stellen im Rückblick fest, wie begrenzt unser Horizont doch immer wieder erscheint. Es kostet Kraft und Mut, die eigene Haltung ständig bewusst zu reflektieren, eben weil sie so untrennbar mit dem verbunden ist, was uns unverwechselbar im Innersten ausmacht – unserer Identität. Deshalb müssen wir Haltungen ins Gespräch bringen, wo es geht, und gleichzeitig respektieren, wenn das manchmal eben nicht geschehen kann. **Dann gilt das Diktum Wittgensteins**, dass es manchmal eben besser ist, das Unaussprechliche zu beschweigen, bis es möglich wird, darüber zu sprechen. **X**

... **DARÜBER MUSS MAN SCHWEIGEN. ×**

Ludwig Wittgenstein

## PROF. DR. HEIKO ROEHL

ist Psychologe und Soziologe. Er begleitet Unternehmen bei tiefgreifenden Veränderungsprozessen. Fast zwei Jahrzehnte war er selbst in unterschiedlichen Führungsfunktionen für größere Change-Programme verantwortlich.