

Werteorientierte Beziehungen proaktiv gestalten

Sylvia Brazda

Eine wertebewusste, proaktive Lebenseinstellung prägt maßgeblich wie wir mit Menschen umgehen und hält uns nachhaltig gesund. Modelle, wie die Salutogenese, die logotherapeutische Motivationstheorie und der Circle of Influence, helfen dabei, unser Wertebewusstsein zu stärken und unser Verhalten in sozialen Beziehungen proaktiv in bewusstere Bahnen zu lenken.



Proaktiv zu sein bedeutet unter anderem, sein Leben in bewusstere Bahnen zu lenken. (© Worawut/stock.adobe.com)

Mit der Kernfrage „Was hält uns Menschen gesund?“ beschäftigt sich die Wissenschaft seit langem. Zwei wesentliche Denkansätze zu diesem Thema stammen zum einen von dem Wiener Psychiater und Psychotherapeuten Viktor E. Frankl, dem Begründer der Logotherapie und Existenzanalyse, und zum anderen von dem israelisch-amerikanischen Medizinsoziologen Aaron Antonovsky, der das Konzept der Salutogenese erstellte. Beide hielten in ihren Arbeiten fest, dass wir auch unter extremen körperlichen und seelischen Belastungen gesund bleiben können. Für Antonovsky steht dabei das sogenannte Kohärenzgefühl (lateinisch: cohaerere = deutsch: zusammenhängen) als Basis für die eigene Selbstwirksamkeit und zuversichtliche Lebensgestaltung im Vordergrund. Es setzt sich aus den drei Komponenten Verstehbarkeit, Handhabbarkeit und Sinnhaftigkeit zusammen.

Beide Konzepte stehen in engem Zusammenhang mit der Resilienzforschung und geben Einblicke, was in unserem Leben wirklich Sinn macht und welche Werte diesen Sinnspuren zugrunde liegen.

FALLBEISPIEL: DAS KOHÄRENZGEFÜHL STEIGERN

Wenn ich, als Pflegekraft einer akutenpsychiatrischen Abteilung, bei der Arbeit Magenschmerzen bekomme, könnte der erste Schritt sein, mich zu fragen, was die Ursache dieser Symptome sein könnte – das heißt ich versuche, sie zu verstehen. Vielleicht liegt es daran, dass ich tagsüber zu viel Kaffee trinke, in den Pausenzeiten zu viel Fettes und Süßes zu mir nehme oder ich so manche Belastungen des Arbeitsalltags in mich hineinfresse.

Zweitens könnte ich mir bewusst machen, wie ich meine Ressourcen in Zukunft besser handhaben kann, um die Themen in den Griff zu bekommen. Dazu mache ich mir bewusst, dass es wichtig wäre, weniger Kaffee zu trinken, gesünder zu essen und mehr für meinen psychischen Ausgleich und meine Konfliktfähigkeit zu tun. Ich könnte mich auch fragen, welcher mir wichtige Wert verletzt wurde, um den Konfliktauslöser besser verstehen zu können. Im dritten und letzten Schritt erkenne ich schließlich, dass die Maßnahmen wirklich Sinn machen und ich diese deshalb tatsächlich, trotz der konkreten Herausforderungen, die damit verbunden sind, auch umsetzen werde.

Vom Willen zum Sinn

Das Modell der Salutogenese lässt deutliche Parallelen zur logotherapeutischen Motivationstheorie von Frankl und dem Konzept „Vom Willen zum Sinn“, also dem Wunsch, im eigenen Leben einen Sinn zu finden, erkennen. Heutzutage sind wir beruflich und privat mit steigenden Anforderungen konfrontiert. Frankl spricht von einem Wertpluralismus, einem Überangebot an religiös, weltanschaulich oder politisch begründeten Sinnangeboten in unserer Welt. Umso mehr brauchen wir unseren individuellen inneren Kompass, eigene Werte, Ziele und innere Unabhängigkeit, um uns nicht von der großen Wahlfreiheit und Vielfalt an Möglichkeiten überfordert zu fühlen. Insofern wird die Auseinandersetzung mit unserem Sinn, unseren Zielen und Aufgaben zu einem wichtigen Thema, um unsere Gesundheit nachhaltig zu fördern.

Werte als Hauptstraße zum Sinn

In der Logotherapie stehen unsere Werte für Dinge, die uns in unserem Leben wichtig sind, an denen wir uns ausrichten und die unserem Leben Sinn geben. Sie sind von Mensch zu Mensch verschieden. Es gibt ethisch-moralische Werte, wie Hilfsbereitschaft, Ehrlichkeit, Gerechtigkeit und noch vieles mehr, was für uns bedeutsam ist (Einstellungswerte).

Für andere ist es wichtig, ein Werk zu schaffen, zum Beispiel ein Haus zu bauen, einen schönen Garten zu gestalten oder auch kreativ und schöpferisch tätig zu sein, indem sie ein Bild malen, ein Buch schreiben oder vielleicht fotografieren (schöpferische Werte).

Viele Menschen erleben es wiederum als besonders wertvoll, mit anderen Personen zusammen zu sein, für die Familie und Freunde da zu sein oder in die Natur zu gehen (Erlebniszerte).

Welche Werte auch immer im Vordergrund stehen: Menschen brauchen eine Orientierung im Leben und Werte spie-

len dabei eine entscheidende Rolle. Oft wird uns deren Bedeutung erst bewusst, wenn wir sie missachten. Wenn wir über längere Zeit ohne unsere Werte leben, dann wird unsere seelische Gesundheit auf die Probe gestellt. Achten wir aber darauf, diese zu leben und zu zeigen, dann wirken wir authentisch und erhalten von Anderen Bestätigung, werden wertgeschätzt. Unsere Werte helfen uns dabei, Wichtiges von Unwichtigem zu trennen, unser Leben nach unseren Zielen auszurichten und die richtigen Entscheidungen zu treffen. Dies setzt voraus, dass wir uns unsere Werte stets bewusst machen. Das ist leichter gesagt als getan. Oft tendieren wir dazu, uns an äußeren Maßstäben zu orientieren, an dem, was andere von uns erwarten. Jedoch ist der einzig richtige Leitfaden der, der eigenen Werte, also das, was mir in meinem Leben wirklich wichtig ist [1].

Werte in Balance

Frankls drei Wertekategorien werden häufig als Säulenmodell dargestellt. Jeder der drei Werte ist als eigene Säule fest im Fundament des logotherapeutischen Menschenbilds verankert und wird vom Logos (= dem Sinn) als „Dach“ von oben gehalten. Nur so ist der Mensch in Balance, seine Lebenslage ist stimmig.

Aber was passiert, wenn eine der drei Wertesäulen vernachlässigt wird oder sogar wegbricht? Mit etwas Geschick und Energieaufwand ist es uns möglich, das Gleichgewicht zu halten, um weiterhin in Balance zu bleiben. Aber genau diese Kraft fehlt manchmal in der aktuellen Lebensweise. Bricht noch eine weitere Säule, wird das Lebensgebäude instabil. Dann kippen wir sprichwörtlich aus der Balance und werden psychisch oder physisch krank [2]. Deshalb ist es wichtig, unser Leben bewusst zu gestalten, sich schöne Erlebnisse zu suchen: All das stärkt uns. Das Gute daran ist, dass wir jederzeit auf unsere Werte achten können, es gibt zahlreiche Angebote und Möglichkeiten, die zu uns und unseren Interessen passen.

FALLBEISPIEL: MEINE WERTE FINDEN

Eine Diplompflegekraft arbeitet seit geraumer Zeit in der Akutpsychiatrie. Schon lange hat sie das Gefühl, dass sie häufig unausgeglichen und gereizt ist. Ihr Ehemann führt das darauf zurück, dass irgendetwas in ihrem Leben zu kurz kommt. Er hat von den drei logotherapeutischen Wertesäulen – Einstellungswerte, schöpferische Werte und Erlebniswerte – gehört. Ihm ist in Erinnerung geblieben, dass durch direktes Ansteuern von Freude, Dankbarkeit, Gelassenheit oder Zufriedenheit eine Schiefelage entsteht, wenn man sich nicht mit der Sinnfrage dahinter auseinandersetzt. Man sollte also nicht direkt nach Zufriedenheit suchen, sondern nach dem Sinn – aber auch das nicht direkt, sondern nach den Werten dahinter.

Auf Empfehlung ihres Gatten überlegt sich die Diplompflegerkraft an einem Feierabend ihre wichtigsten Werte anhand der drei Kategorien und notiert sie auf einem Blatt Papier:

- Zu den **schöpferischen Werten** stellt sie sich Fragen zu ihrer Leistungsfähigkeit, also nach allem, was ihre Kreativität ausmacht, wo sie etwas erschaffen kann. Sie notiert: gärtnern, kochen, im Fitnessstudio trainieren, Handarbeiten, Gedichte schreiben.
- Zu den **Erlebniswerten** stellt sie sich Fragen zu ihrer Liebesfähigkeit, also zu allem, was sie in ihrem Leben in der Begegnung mit anderen Menschen und/oder der Natur genießen kann. Sie notiert: mit dem Hund spazieren gehen, wandern, mit ihren Kindern spielen, Konzerte und Ausstellungen besuchen, Urlaube am Meer.
- Zu den **Einstellungswerten** stellt sie sich Fragen, wie sie an ihrer Haltung, ihrer Einstellung und inneren Bildern arbeiten kann, an allem, was sie stärkt, um mit schwierigen Dingen fertig zu werden (= Leidensfähigkeit). Sie notiert: Weiterbildung zum Thema Resilienz/Stressprävention besuchen, Bücher zur mentalen Gesundheit lesen, Achtsamkeits-App auf dem Handy aktivieren, wieder regelmäßig Meditationen in den Alltag einbauen.

Nachdem sie ihre drei Wertekategorien notiert hat, stellt sie fest, dass sie ihre Einstellungswerte in den letzten Monaten vernachlässigt hat. Sie nimmt sich vor, auf eine gleichmäßige Stärkung aller drei Säulen zu achten, um ihr Wertengebäude nachhaltig stabil zu halten und gesund zu bleiben.

Proaktiv reagieren

Frankl gilt auch als Erfinder des sogenannten Reiz-Reaktion-Prinzips. Sinngemäß bedeutet das: Zwischen einem äußeren Reiz und unserer Reaktion darauf, haben wir die Freiheit zu wählen. Und in der Freiheit unserer Wahl liegen unsere Begabungen, die uns als Menschen einzigartig machen.

Mit der Entdeckung dieser Fähigkeit entwickelte er auch die Idee, wie ein Mensch in allen Lebenslagen effektiv sein kann, das sogenannte Prinzip der Proaktivität. Unter „proaktiv sein“ versteht er mehr, als in anspruchsvollen Situationen einfach nur die Initiative zu ergreifen. Wir sind vielmehr für die Gestaltung unseres Lebens selbst verantwortlich. Unser Verhalten beruht auf unseren Entscheidungen, auf unserer freien Wahl – und nicht auf vorgegebenen, erlernten und angeborenen Bedingungen. Wir können im Gegensatz zu den Tieren bewusst die Initiative ergreifen, um die Dinge in unserer Welt aktiv zu gestalten.

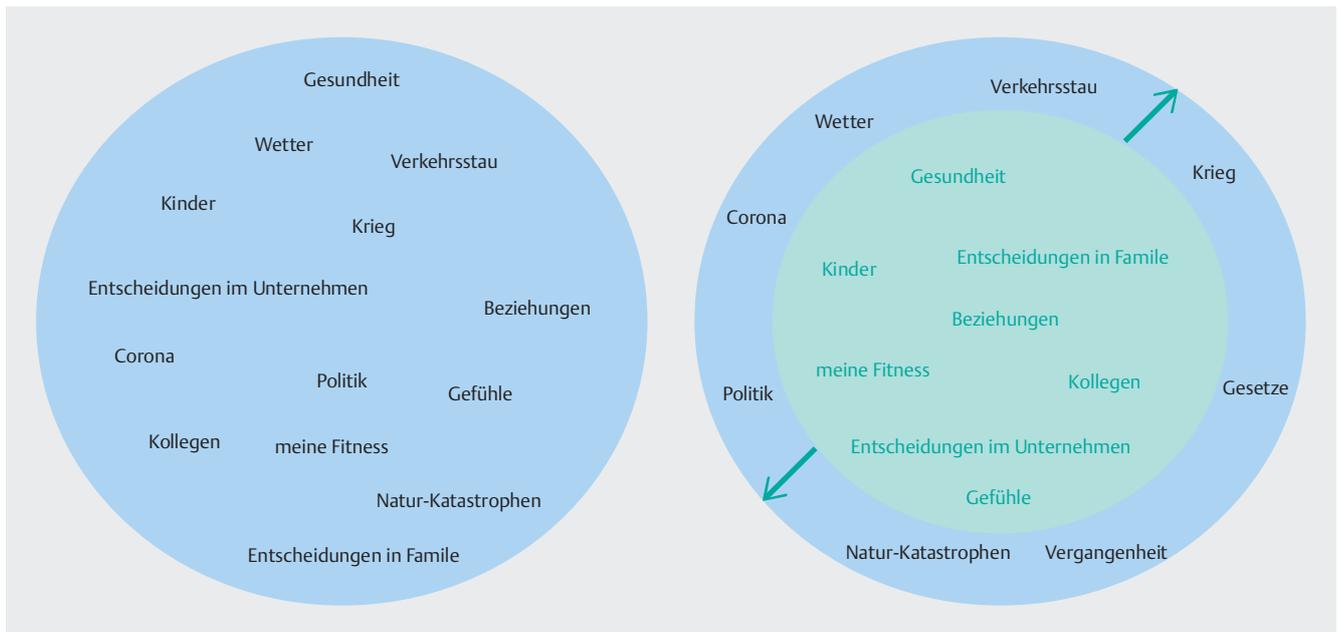
Im Gegensatz dazu werden reaktive Personen von ihren Gefühlen und den Voraussetzungen in ihrer Umwelt angetrieben. Wenn beispielsweise das Wetter gut ist, geht es ihnen gut, wenn das Wetter schlecht ist, beeinflusst das ihr Verhalten und ihr Wohlbefinden. Proaktive Menschen haben ihr eigenes Wetter in sich verinnerlicht. Es ist ihnen egal, ob es stürmt oder die Sonne scheint, da sie von ihren inneren Werten angetrieben und motiviert werden. Reaktive Personen hingegen lassen sich von ihrem Umfeld, ihrem „sozialen Wetter“ beeinflussen. Werden sie von anderen gut behandelt, steigt ihre Stimmung, werden sie schlecht behandelt, gehen sie in eine defensive Schutzhaltung. Sie bauen ihre Emotionen auf dem Verhalten anderer auf und werden von Bedingungen in ihrer Umgebung und von ihren Gefühlen geleitet. Natürlich werden auch proaktive Personen von äußeren Reizen beeinflusst. Aber sie antworten darauf mit einer sorgfältig bedachten, ausgewählten und auf verinnerlichte Werte beruhenden Reaktion [3].

Was liegt in meinem Einflussbereich?

Stephen R. Covey, ein amerikanischer Unternehmensberater und einflussreicher Management-Vordenker, hat aus der logotherapeutischen Proaktivität den Circle of Influence entwickelt. Um festzustellen, ob wir proaktiv agieren, sollten wir uns ansehen, wofür wir unsere Zeit und Energie hauptsächlich einsetzen. Wir alle haben zahlreiche Themen, für die wir uns interessieren: Gesundheit, Familie, Kinder, Probleme in der Arbeit, Angst vor Pandemie, Terrorismus, politische Wahlergebnisse. All dies liegt in unserem sogenannten Interessenbereich. Betrachten wir diesen näher, bemerken wir, dass wir über einiges keine wirkliche Kontrolle haben und uns diese Dinge vermutlich Sorgen bereiten.

Grafisch dargestellt lässt sich unser Interessenbereich demnach unterteilen in einen äußeren und inneren Kreis (► **Abb. 1**) [4]. Der äußere konzentrische Kreis ist der „Sorgenbereich“, mit Themen auf die wir wenig oder keinen Einfluss haben, wie Wetter, Politik, Naturkatastrophen, Verkehrsstaus, Kriege, Ängste vor Staatspleiten oder der nächsten Covid-Pandemie. Der innere Kreis beinhaltet Dinge wie unsere sozialen Beziehungen, unser Gefühl der Zugehörigkeit, körperliche Gesundheit und Fitness, Probleme am Arbeitsplatz sowie Entscheidungen anderer Personen. Auf diese Dinge können wir sehr wohl Einfluss nehmen, deshalb wird der Bereich auch „Einflussbereich“ genannt.

Um seinen persönlichen Grad der Proaktivität herauszufinden, könnte man sich fragen, für welchen der beiden Bereiche man mehr Zeit und Energie aufwendet. Proaktive Menschen fokussieren ihre Aufmerksamkeit auf den Einflussbereich. Sie beschäftigen sich vorrangig mit Dingen, bei denen sie etwas ändern oder bewirken können. Wenn sie das tun, erzeugen sie positive, vergrößernde und verstärkende Energie, weshalb ihr persönlicher Einflussbereich, also der innere Kreis, immer mehr wächst.



► **Abb. 1** Um mehr Selbstwirksamkeit und Zufriedenheit zu erlangen, sollten wir unseren Interessenbereich erforschen (linker Kreis) und versuchen, den Einflussbereich auszudehnen (rechts: innerer grüner Kreis), um gleichzeitig eine Verkleinerung unseres Sorgenbereichs (rechts: äußerer Kreis) zu erzielen.

Reaktive Menschen hingegen konzentrieren sich eher auf ihren Sorgenkreis, also auf Dinge, auf die sie wenig oder keinen Einfluss haben. Das führt dazu, dass sie hauptsächlich die Schwächen und Probleme anderer wahrnehmen, über die sie keine Kontrolle haben. Sie geben anderen die Schuld, benutzen reaktive Sprache („ich muss“, „ich kann nicht“, „so bin ich einfach“) und fühlen sich immer mehr als Opfer ihrer Umstände. Durch die negative Energie, die aus diesem Fokus entsteht, und die Vernachlässigung der Dinge, bei denen sie etwas bewegen können, wird ihr Einflussbereich (der innere Kreis) immer kleiner [3][5].

FALLBEISPIEL: DEN EINFLUSSBEREICH VERGRÖßERN

An einem Schwerpunktkrankenhaus für Psychiatrie werden mehrere Fachabteilungen von einer dynamischen Pflegebereichsleitung geführt. Zu ihren Stärken zählen ihr Blick fürs Ganze, ihre Kreativität, Zielstrebigkeit und Strukturiertheit. Allerdings ist ihr Führungsstil äußerst autoritär. Fünf ihr unterstellte Stationsleitungen werden äußerst diktatorisch geführt. Sie werden wie Handlanger behandelt, als ob sie nichts selbst beurteilen und entscheiden könnten. Bei Gesprächsterminen kommen sie kaum zu Wort oder werden unterbrochen mit „tu dies“, „tu das“, „mach das anders“. Alle Führungskräfte haben sich deshalb von ihr distanzierd. Die fünf Leitungen treffen sich regelmäßig zu einer kollegialen Beratung. Dabei diskutieren sie ausführlich miteinander und beklagen sich über ihre

Führungskraft. Oberflächlich betrachtet könnte man meinen, ihnen läge wirklich daran, die Situation zu verbessern. Sieht man aber genauer hin, kratzen die Gespräche nur an der Oberfläche. Sie nutzen die Schwächen der Bereichsleitung als Vorwand, um sich selbst nicht verantwortlich fühlen zu müssen. Die Stationsleitung der Akutpsychiatrie 1 erzählt: „Neulich kam sie unangemeldet zu mir in mein Büro. Mein Projekt zur Umstellung auf einen freien Dienstplan läuft seit Wochen. Innerhalb kurzer Zeit hat sie wesentliche Inhalte meiner Pläne einfach umgestoßen. Ich weiß nicht, ob ich so noch länger für sie arbeiten kann. Wann geht sie denn in Pension?“. Die Führungskraft der Abteilung Allgemeinpsychiatrie kontert: „Sie ist erst 56. Wie soll das noch weitergehen?“. Einer der Führungskräfte, der Leiter der Akutpsychiatrie 2, tendiert zu proaktivem Handeln. Er wird von seinen Werten und Überzeugungen geleitet, nicht von seinen Gefühlen. Er übernimmt die Initiative, agiert vorausschauend, interpretiert die Situation und entwickelt Empathie für seine Vorgesetzte. Nicht, dass er die Schwächen seiner Chefin negiert, aber er beginnt damit, diese auszugleichen, anstatt sie zu kritisieren. Dort, wo sie in ihrem Führungsstil Eigenarten zeigt, versucht er Puffer für sein Team zu sein und lässt die Schwächen damit bedeutungslos werden. Er nimmt ihre Stärken und Talente, ihre Weitsicht und Kreativität in sein Blickfeld und richtet seine Aufmerksamkeit damit ganz auf seinen Einflussbereich. Obwohl auch er wie ein Handlanger

behandelt wird, tut er dennoch mehr als von ihm verlangt wird. Er denkt voraus und schätzt ein, was seine Vorgesetzte wirklich braucht. Er findet heraus, welche Absicht die Chefin den Aufgaben zugrunde legt. Immer dann, wenn er in der versammelten Gruppe Informationen präsentiert, liefert er auch direkt die passende Analyse und die zugrunde liegenden Empfehlungen mit.

Die autoritäre Bereichsleitung berichtet daraufhin ihrer eigenen Vorgesetzten, der Pflegedirektorin, Folgendes: „Ich kann es nicht glauben, was der Leiter der Akutpsychiatrie 2 geleistet hat. Er hat mir nicht nur die Informationen geliefert, die ich verlangt habe, sondern hat zusätzliche Informationen angefügt, und zwar genau die, die ich brauche. Sogar eine detaillierte Analyse war dabei, die genau meine Ideen berücksichtigt. Letztendlich war eine Liste mit seinen persönlichen Empfehlungen entscheidend für meine nächsten Schritte. Es ist eine große Erleichterung für mich, wenn ich mich um diese Dinge nicht kümmern muss“.

Bei der nächsten Teamsitzung heißt es dann wie immer „tu dies“ und „tu das“, allerdings mit einer Ausnahme. Der Leiter der Akutpsychiatrie 2 wird von seiner Chefin gefragt: „Was meinst du dazu?“. Sein Einflussbereich ist gewachsen. Seine „reaktiven“ Kollegen kontern darauf mit Missgunst. Für sie ist es selbstverständlich, sich der Verantwortung zu entziehen, besonders dann, wenn man über lange Zeit die Schwächen anderer als Ausrede benutzt, um keine Verantwortung für sich übernehmen zu müssen. Aber der Leiter ist auch ihnen gegenüber proaktiv und sein Einflussbereich dehnt sich ebenfalls auf sie aus. Obwohl er in derselben Situation ist wie die anderen Leitungen, liegt der Unterschied in der Art der Reaktion auf diese Bedingungen und in der Ausdehnung seines Einflussbereichs.

FAZIT

Zahlreiche Wissenschaftler beschäftigt seit langem die Frage, was wesentlich ist für eine gesunde Lebensführung und was resiliente soziale Beziehungen ausmacht. Die Modelle von Aaron Antonovsky, Viktor E. Frankl und Stephen R. Covey haben eines gemeinsam: Sie verbindet der tiefe Glaube daran, dass für ein erfülltes, bewusstes und gesundes Leben eine Sinnausrichtung, ein Wertebewusstsein und eine proaktive Einstellung maßgeblich sind. Während die Salutogenese nach Antonovsky das Kohärenzgefühl, also die Verstehbarkeit, Handhabbarkeit und Sinnhaftigkeit, für eine zuversichtliche Lebensweise hervorhebt, wirft Frankls logotherapeutische Motivationstheorie den Fokus auf die drei

Wertesäulen Einstellungswerte, schöpferische Werte und Erlebniswerte. Nur wenn wir darauf achten, dass uns sprichwörtlich keine Säule wegbricht, bleiben wir in Balance und erhalten unsere psychische und physische Gesundheit.

Covey entwickelte Frankls Reiz-Reaktion-Modell und den Begriff der Proaktivität weiter zum Circle of Influence. Demnach sollen wir uns proaktiv auf Dinge konzentrieren, die wir beeinflussen und kontrollieren können. Tun wir das nicht, beschäftigen wir uns in reaktiver Haltung zu sehr mit unserem Sorgenkreis, also mit Dingen, auf die wir keinen Einfluss nehmen und die wir nicht verändern können. Richten wir also unseren Fokus kohärent, proaktiv und nach unseren persönlichen Werten aus, setzen wir wichtige Schritte in Richtung bewusster, gesunde Lebensweise, als wichtige Basis für unsere resilienten, sozialen Beziehungen.

Autorinnen/Autoren



Sylvia Brazda

BSc. MA, Unternehmensberaterin, Gesundheitsexpertin für Interkulturelle Kommunikation, Trainerin, Coach
E-Mail: office@sysimpuls.at
Homepage: www.sysimpuls.at

Literatur

- [1] Kaluza G. Salute! Was die Seele stark macht. Programm zur Förderung psychosozialer Gesundheitsressourcen. Stuttgart: Klett-Cotta; 2020: 67–69
- [2] Schechner J, Zürner H. Krisen bewältigen. Viktor E. Frankl 10 Thesen in der Praxis. 4. Aufl. Wien: Braumüller; 2018: 59–60
- [3] Covey SR. Die 7 Wege zur Effektivität. Prinzipien für persönlichen und beruflichen Erfolg. 14. Aufl. Offenbach: Gabal; 2009: 82–100
- [4] Covey SR. Die 7 Wege zur Effektivität. Prinzipien für persönlichen und beruflichen Erfolg. 14. Aufl. Offenbach: Gabal; 2009: 94–97
- [5] Covey F. 1. Weg: Proaktiv sein. Die Gewohnheit der persönlichen Verantwortung (2023). Im Internet: <https://www.franklincovey.de/de/1-weg/#:~:text=Eine%20pro%20Dak-tive%20Person%20verwendet,dass%20sie%20keine%20Wahl%20haben; Stand: 01.01.2025>

Bibliografie

Psych. Pflege Heute 2025; 31: 120–124
DOI 10.1055/a-2535-5154
ISSN 0949-1619
© 2025. Thieme. All rights reserved.
Georg Thieme Verlag KG, Oswald-Hesse-Straße 50,
70469 Stuttgart, Germany