



## **Zivilcourage**

**ein verlorengangener Teil der Professionalität oder  
das Opfer falsch verstandener Loyalität?**

Eveline Weber Truempy  
Versis GmbH

## Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	2
Einleitung .....	3
1. Professionalität.....	4
1.1 Verständnis .....	4
1.2 Situation .....	4
1.2.1 Rolle am Arbeitsplatz .....	4
1.2.2 Handeln als Privatperson .....	5
2. Zivilcourage.....	5
2.1 Verständnis .....	5
2.2 Handlungen.....	6
2.3 Situation .....	7
2.3.1 Zivilcourage am Arbeitsplatz .....	7
2.3.2 Familien- und Freundeskreis als Gruppe.....	8
2.4 Was fördert, was hindert Zivilcourage.....	9
2.4.1 Soziale Kontexte .....	9
2.4.2 Situative Faktoren .....	9
2.4.3 Personale Faktoren.....	10
2.4.4 Sozialisation und Selbstmanagement.....	11
3. Zivilcourage und Professionalität .....	11
3.1 Persönlichkeit und Motivation.....	11
3.1.1 Persönlicher Mut und Persönlichkeitsstruktur.....	11
3.2 Motivation und professionelles Handeln .....	12
4. Zivilcourage und Loyalität.....	13
4.1 Loyalität am Arbeitsplatz .....	13
4.2 Im Vergleich zur Solidarität.....	14
4.3 Notwendiger Perspektivenwechsel.....	14
5. Letzte Betrachtung .....	16
Literaturverzeichnis .....	18

### Anmerkung:

Bei den in diesem Papier angesprochenen Personen und Funktionsträgern sind stets Männer und Frauen gemeint. Um eine schematische Sprachregelung zu vermeiden, wird in einer weitgehend zufälligen Folge mal die weibliche, mal die männliche Form verwendet bzw. geschlechtsneutrale Pluralformen eingesetzt.

## Einleitung

*„Mögen hätten wir schon wollen, aber dürfen haben wir uns nicht getraut.“ (Karl Valentin)*

Wie wichtig ist Zivilcourage? Warum handeln bestimmte Menschen mit Zivilcourage und andere nicht? Viele Menschen wären in ihrem Alltag gern couragierter, aber im entscheidenden Augenblick fehlt es ihnen an Mut zum Widerspruch. „Sie fürchten, nicht die richtigen Worte zu finden oder sich zu blamieren; sie haben Angst, ihre Offenheit könnte ihnen schaden. Deshalb schweigen sie lieber oder passen sich an, [auch wenn es sie unzufrieden mit sich selbst macht]“.<sup>1</sup>

Im Mittelpunkt stehen immer wieder Diskussionen über Gewaltsituationen in Schulen und im öffentlichen Raum, die nach mehr Zivilcourage und nachhaltigen Interventionen rufen.<sup>2</sup>

Auch in Organisationen mangelt es am selben – wenn auch aus anderen Gründen. Überholte Machtstrukturen, lähmende Konflikte bzw. immer gleiche Problemstellungen führen in Sackgassen. Nur Mitarbeitende mit „einer gehörigen Portion Zivilcourage“ thematisieren und initiieren Veränderungen.

Wir leben in einer Zeit, in der Hierarchiegläubigkeit und Anpassungsbereitschaft honoriert werden und unter dem Titel „Loyalität“ die Illusion<sup>3</sup> wecken, professionell zu handeln. Auf diese Weise wundert nicht, wie schnell bedeutende Werte bzw. Tugenden verschwinden oder wie leicht sie in falsche Verständniszusammenhänge gebracht werden.

Zivilcourage, Loyalität und Professionalität in ihrer Sinnhaftigkeit zu einander in Beziehung gebracht, begründen das verantwortungsvolle Engagement für die Sache. Sie agieren und reagieren zu gleichen Teilen, sind zeitintensiv und verlangen Standhaftigkeit und Selbstvertrauen. So formuliert, wird sichtbar, dass es um mehr geht als um Leistung und Können; es betrifft das gesamte kontextuelle Gebaren sowie den zwischenmenschlichen Umgang. Es ist die persönliche Entscheidung für ein „sachbezogenes“ Handeln im Sinne des Gemeinschaftsinteresses.

*Gründe (Erich Fried)*

*Weil alles nicht hilft  
Sie tun ja doch, was sie wollen  
Weil ich mir nicht nochmals  
Die Finger verbrennen will  
Weil man nur lachen wird:  
Auf dich haben sie gewartet  
Und warum immer ich?  
Keiner wird es mir danken  
Weil da niemand mehr durchsieht  
sondern höchstens noch mehr kaputt geht  
Weil jedes Schlechte  
vielleicht auch sein Gutes hat  
Weil es Sache des Standpunktes ist  
und überhaupt wem soll man glauben?  
Weil auch bei den andern nur  
mit Wasser gekocht wird  
Weil ich das lieber  
Berufeneren überlasse  
Weil man nie weiss  
wie einem das schaden kann  
Weil sich die Mühe nicht lohnt  
weil sie alle das gar nicht wert sind  
Das sind Todesursachen  
zu schreiben auf unsere Gräber  
die nicht mehr gegraben werden  
wenn das die Ursachen sind.*

---

<sup>1</sup> <http://www.erich-fromm.de/data/pdf/Singer,%20R.,%201999.pdf>, S.1

<sup>2</sup> Gerd Meyer: Lebendige Demokratie, S.9

<sup>3</sup> Vaclav Havel: "Der Mensch versteckt sich hinter der Fassade der Loyalität. Dies bietet ihm die Illusion, er sei eine mit sich identische, würdige und sittliche Persönlichkeit."

# 1. Professionalität

„Die Gesellschaft kann nur dann funktionieren, wenn es in ihr Menschen gibt, die mehr tun, als sie müssen.“ (Molière)

## 1.1 Verständnis

Professionalität hat mit Ethos zu tun, mit Standards und Werten, anspruchsvollen Massstäben, die eingehalten werden aus innerer Überzeugung (Pflichtgefühl) und um ihrer selbst willen. Professionalität ist die Art, wie jemand mit kritischen Situationen umgeht bzw. wie sich jemand auch in aussichtslos erscheinenden Situationen immer noch vollumfänglich einsetzt. Dementsprechend wird professionelles Handeln erst in schwierigen Situationen wirklich sichtbar; immer dort wo es - im Einsatz für die Sache – gilt, abzuwägen und sich an übergeordneten Werten zu orientieren.

- Professionalität ist mehr als nur fachliches Wissen und Können. Professionalität setzt fachliche Beherrschung voraus und geht darüber hinaus.
- Professionalität ist eine innere Einstellung und mentale Stärke.
- Professionalität genügt anspruchsvollen Massstäben im gesamten Geschäftsgebaren sowie im zwischenmenschlichen Umgang.
- Professionalität stellt die Sache, die gemeinsamen Interessen des Teams oder des Unternehmens über die Eigeninteressen.
- Professionalität verzichtet auf Halbherzigkeit – trifft klare Entscheidungen im Sinne der Sache und setzt diese um.

Professionalität meint also, dass man eingegangene Verpflichtungen auch dann erfüllt, wenn sie nicht einklagbar oder sonst wie erzwingbar sind. Gerade unter schwierigen Rahmenbedingungen seine Sache gut zu machen und z.B. die vereinbarte Leistung selbst dann mit vollem Einsatz zu erbringen, wenn die Umstände widrig sind, ist Ausdruck professionellen Handelns. Ebenso dass man die Regeln der Fairness auch und explizit dann beachtet, wenn sie nicht zum eigenen Nutzen sind. Und dass man begonnene Aufgaben zu Ende führt und niemanden im Stich lässt, der auf einen angewiesen ist – selbst wenn einem das selbst keine Vorteile oder sogar Nachteile bringt.

Professionalität stützt sich auf Werte wie ...

- **„Integrität, Redlichkeit:** Einhaltung grundlegender Normen im Umgang mit anderen Menschen, wie Verzicht auf Täuschung, Betrug und Manipulation
- **Verlässlichkeit:** Einhaltung gegebener Zusagen, aktive, frühzeitige Klärung unausgesprochener Erwartungen
- **Transparenz:** Übereinstimmung von Reden und Handeln ("Sagt was er tut und tut was er sagt");
- **Deutlichkeit:** Klartext reden statt Herumeiern
- **Zivilcourage:** Der Mut, zu zentralen eigenen Überzeugungen auch dann zu stehen, wenn sie sozial unerwünscht sind, d.h. im Widerspruch zur Sichtweise der Gruppe oder Autoritätspersonen stehen
- **Wohlfühlen, Menschenfreundlichkeit, Respekt:** Konstruktiver Umgang mit anderen, auch im Konflikt ("Tat und Täter trennen"); menschliches Wachstum und Entwicklung fördern
- **Beitragsbereitschaft:** Der (sich im Handeln ausdrückende) Wille, mindestens den angemessenen eigenen Anteil zum Gesamtergebnis beizutragen.“<sup>4</sup>

## 1.2 Situation

Professionalität hat - gemäss Wortschöpfung - ihren Ursprung im beruflichen Kontext, hat aber mittlerweile dank ihrer Bedeutung den Geltungsbereich umfassend erweitert. Professionelles Handeln ist zum allseitig erwarteten Alltagshandeln geworden. Nachfolgend sollen zwei Bereiche genauer betrachtet werden: professionelles Handeln am Arbeitsplatz und als Privatperson.

### 1.2.1 Rolle am Arbeitsplatz

Im Job steht hauptsächlich das Fachwissen im Vordergrund. Man geht grundsätzlich davon aus, dass Professionalität bedeutet, sich in der Sache auszukennen, etwas mehr zu wissen als die anderen, die Fachperson zu sein.

---

<sup>4</sup> <http://www.umsetzungsberatung.de/lexikon/professionalitaet.php>

Diese Vorstellung ist längst überholt. Spezialistentum ist nur noch an wenigen Arbeitsplätzen gefragt und aus der alleinigen Verantwortung für die Sache ist längst Verantwortung für Schnittstellen und grenznahe Bereiche geworden. Wer heute seine Aufgabe nicht in den Gesamtzusammenhang im Betrieb stellen kann, hat verloren. Man kann sich dem fast nur noch auf unterster Hierarchiestufe entziehen.

Professionalität richtet sich an die eigenen (internen oder externen) Kunden. Ihr Interesse gilt es qualitativ einwandfrei umzusetzen und ihre Erwartungen 1:1 zu erfüllen, wenn nicht leicht zu übertreffen – im eigenen professionellen Interesse, nicht im Eigeninteresse.

Die letztlich verhaltenssteuernde Struktur bzw. Kultur im Unternehmen beschränkt schnell die Motivation der Arbeitnehmenden und damit auch ihren Handlungsspielraum. Als Konsequenz wird jeder überdurchschnittliche Einsatz eines Mitarbeitenden, der sich seinen Kunden stärker verpflichtet fühlt als die Organisationskultur vorgibt, zum unbedankten persönlichen Luxus (Bumerang), den sich nur ganz naive Arbeitnehmende nicht bald abgewöhnen. Ambitionierte Mitarbeitende lernen schnell, keine kundenorientierten Zusagen mehr zu machen, wenn die Organisation ihren Beitrag zur Einhaltung nicht leistet - aus welchen Gründen auch immer. Arbeitnehmende gehen für sich kein Risiko mehr ein – und setzt sich für den vielleicht etwas höheren Ressourceneinsatz ein. Das Niveau wird von der Organisation vorgegeben und wird zum allgemeinen Massstab. Professionalität im eigentlichen Sinn geht verloren. Zurück bleibt die Illusion, das Fachwissen genügt.

### 1.2.2 Handeln als Privatperson

Als Privatperson professionell zu sein, hat mit persönlicher Integrität zu tun, der Treue zu sich selbst. **Integrität**<sup>5</sup> ist eine ethische Forderung des philosophischen Humanismus nach Kongruenz zwischen idealistischen Werten und tatsächlicher Lebenspraxis.

Persönliche Integrität ist damit die aufrechterhaltene Übereinstimmung des persönlichen Wertesystems mit dem eigenen Handeln. Gesellschaftlich deuten folgende Eigenschaften auf eine integre Persönlichkeit hin: Aufrichtigkeit, Humanismus, Gerechtigkeitsstreben, Vertrauenswürdigkeit, Zivilcourage. Ein integre Mensch lebt in dem Bewusstsein, dass sich seine persönlichen Überzeugungen und Wertvorstellungen in seinem Verhalten ausdrücken. Das Gegenteil von integer ist korrumpierbar, also sich in seinem Verhalten nicht von inneren Werten und Prinzipien, sondern von äusseren Drohungen und Verlockungen leiten zu lassen.

Integrität ist etwas, wofür eine Person zum einen Teil selber verantwortlich ist. Zum anderen Teil hängt Integrität vom Wohlverhalten der Mitmenschen ab und von den gesellschaftlichen Lebensbedingungen. Die Aussage über Menschen, sie seien „integer“, meint, dass diese Personen „unbestechlich“ sind und über „feste, tief verankerte, positive Werte“ verfügen, zu denen sie stehen und von denen sie sich nicht abbringen lassen.

In der Eignungsdiagnostik wird von mangelnder Integrität einer Person ausgegangen, wenn sie gegenüber einem spezifischen Kontext und seinen Normen ein zuwiderlaufendes Fehlverhalten zeigt (deviantes Verhalten, Fehlzeiten, Missbrauch von Materialien).

Professionelles Handeln als Privatperson stützt sich also auf eine innere Haltung. Professionalität zeigt sich damit in allen Lebensbereichen in Form von bewusstem wertebasiertem Verhalten.

## 2. Zivilcourage

*„Wichtiger, als zu betonen, wie unrichtig es ist,  
Unrecht zu tun,  
ist zu betonen, wie unrichtig es ist,  
Unrecht zu dulden.  
Unrecht zu tun,  
haben nur wenige die Gelegenheit,  
Unrecht zu dulden, viele.  
Unrecht ist menschlich.  
Menschlicher aber,  
Kampf gegen Unrecht.“ (Bertolt Brecht)*

### 2.1 Verständnis

Zivilcourage ist keine Eigenschaft, sondern bezeichnet eine bestimmte Qualität und Ausrichtung sozialen Handelns, „das sich in spezifischen Situationen, in unterschiedlichen sozialen Kontexten vollzieht, indem eine Person freiwillig eintritt, für legitime, primär nicht-materiellen Interessen und die per-

---

<sup>5</sup> Wikipedia

sonale Integrität von anderen Personen, aber auch des Handelnden selbst, und sich dabei an humanen und demokratischen Prinzipien orientiert.“<sup>6</sup>

„Zivilcouragiertes Handeln geschieht in der Öffentlichkeit in Situationen, in denen zentrale Wertüberzeugungen oder die Integrität einer Person verletzt werden, ein Konflikt daraus entsteht, Handlungsdruck, aber auch noch Handlungsspielraum besteht. Immer gibt es reales oder subjektiv wahrgenommenes Machtungleichgewicht der Person, die mutig handeln will (Minderheits-/Mehrheitssituation oder als Verhältnis der Über-/Unterordnung bzw. Abhängigkeit, die oft mit Anpassungsdruck verbunden sind). Der Erfolg zivilcouragierten Handelns ist unsicher und der Handelnde ist bereit, mögliche Nachteile in Kauf zu nehmen.“<sup>7</sup>

## 2.2 Handlungen

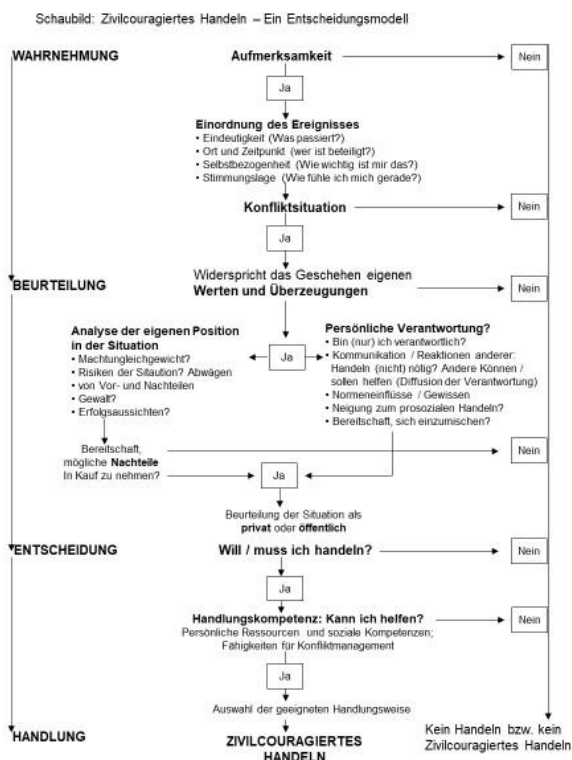
„Wichtig ist, wofür jemand eintritt: für eine oder mehrere befreundete oder fremde Person(en), für sich selbst und / oder für einen Wert, für einen Norm oder für ein Ideal, für eine „gute und gerechte Sache“.<sup>8</sup> Es lassen sich drei Arten des zivilcouragierten Handelns unterscheiden:

**Eingreifen** zugunsten anderer, meist in unvorhergesehenen Situationen, in denen man schnell entscheiden muss, was man tut.

**Sich-Einsetzen** – meist ohne akuten Handlungsdruck – für allgemeine Werte, für das Recht oder die legitimen Interessen anderer, vor allem in organisierten Kontexten und Institutionen.

**Sich-Wehren** z.B. gegen körperliche Angriffe, Mobbing oder Ungerechtigkeit, zu sich und seinen Überzeugungen stehen, standhalten, nein sagen, widerstehen.

Abbildung 1: „Zivilcouragiertes Handeln – Ein Entscheidungsmodell“<sup>9</sup>



<sup>6</sup> Meyer, Gerd: Lebendige Demokratie, S.14

<sup>7</sup> Meyer, Gerd, a.a.O. S.14f

<sup>8</sup> Meyer, Gerd, a.a.O., S.46

<sup>9</sup> Meyer, Gerd, a.a.O., S.171

## 2.3 Situation

### 2.3.1 Zivilcourage am Arbeitsplatz

Zivilcourage ist nicht nur das Gegenteil von Kleinmut, sondern auch das Gegenteil von seelischer Trägheit und von Schweigen. Mut widersteht der Resignation. Viele Menschen neigen dazu, sich stumpf zu machen, um eigene und fremde Verletzungen nicht spüren zu müssen. Aber schon das Wahrnehmen eines einzigen Verstosses gegen Menschlichkeit kann uns zu moralischer Einmischung bewegen. Zur Zivilcourage gehört, nicht von vornherein zu wissen, ob die Initiative Erfolg hat und sie dennoch zu wagen.

Organisationen sind funktional bestimmt und in Hierarchien und Prozessen gegliedert. Wichtig sind die formellen Kompetenzen und Machtstrukturen, aber auch die informellen sozialen Beziehungen, die Art der Kommunikation, das Rollenverhalten, etc. Entsprechend deutlich zeigt sich, dass die Bandbreite von Handlungsspielräumen und Einflusschancen in Betrieben sehr gering ist.

Die beruflichen und persönlichen Risiken bei der Übernahme von Zivilcourage sind nicht zu unterschätzen. Für Gelingen oder Scheitern des Bemühens um zivilcouragiertes Handeln ist das Betriebsklima verantwortlich, denn es zeigt die Handhabung von Macht und Meinungsfreiheit, von Weisungsrecht und Selbständigkeit. Konkret ist es der direkte Vorgesetzte, der den Massstab setzt im Umgang mit Kritik und Konflikt. Mit seiner Offenheit und Klarheit fördert er die Bereitschaft, sich nonkonform einzubringen, sich zu wehren oder sich für andere einzusetzen.

### Whistleblowing

Eine Sonderform der Zivilcourage am Arbeitsplatz ist das sog. Whistleblowing.

Der Arbeitsplatz ist ein Lebensbereich von hohem objektivem wie subjektivem Stellenwert. Hier Einbussen oder gar Verluste entgegenzunehmen hat grosse Wirkungen. Gegenüber Kollegen und Vorgesetzten Problemlagen und Missstände zu artikulieren, braucht Mut gerader vor dem Hintergrund nicht leicht einschätzbarer Risiken und dem unbekanntem Ausmass von Unterstützung und Solidarität. Ein viel höheres Risiko trägt, wer sich mit seiner Kritik an einem innerorganisatorischen Mangel nach aussen an die Öffentlichkeit richtet. Diese Form der Zivilcourage wird als „whistleblowing“ bezeichnet. Der Whistleblower handelt als Insider mit besonderem Kenntnisstand gegen seine zugesicherte Loyalität, indem er aufmerksam macht auf ungesetzliche, rechtliche oder ethisch fragwürdige, das soziale, ökologische, ökonomische oder politische Umfeld gefährdende Ereignisse. Whistleblower übernehmen eine moralisch ethische Verantwortung für die Gesellschaft und setzen sich den allfälligen Repressionen aus.<sup>10</sup>

Sieben typische Fälle von Whistleblowing hat Dieter Deiseroth<sup>11</sup> herausgearbeitet.

1. Fälschen von Daten im Interesse von Kunden etc.
2. Verschweigen von Informationen gegenüber Behörden nach Unglücks- oder Schadensfällen
3. Vernichtung oder Unterdrückung wichtiger Dokumente
4. Unzufriedenheit mit betriebsinternen Missständen
5. Kenntnis von Betriebspraktiken, die gegen das Recht verstossen
6. Verstoss gegen (inter-)nationale Gesetze und/oder Abkommen
7. Betriebliche Praktiken, die mit erheblichen Gefahren und Risiken für die Öffentlichkeit, Natur oder Gesundheit verbunden.

Anforderungen an die moralische Rechtfertigung von Whistleblowing findet sich bei Norman Bowie<sup>12</sup>.

- Die Motive müssen moralisch angemessen und darauf ausgerichtet sein, andere vor unnötigem Schaden zu bewahren.
- Vor dem Gang in die Öffentlichkeit muss der Whistleblower alle Möglichkeiten erschöpft haben, die ihm zur Verfügung standen und zumutbar waren, um das Problem intern zu lösen.
- Eine vernünftige Person muss durch die Argumente des Whistleblower hinreichend überzeugt werden können.
- Die Analyse der Gefahren, die von dem Problem ausgehen, muss sorgfältig durchgeführt worden sein.
- Whistleblowing muss ein angemessenes Mittel sein und als verantwortungsvolles Handeln selbst moralische Verletzungen zu vermeiden versuchen.

<sup>10</sup> Zu den Formen von Whistleblowing: Rainer Prätorius, Zur politischen Kultur von Loyalitätskonflikten. Am Beispiel der „Whistleblower“. In: Politische Deutungskulturen. Festschrift für Karl Rohe. Hrsg. V. Othmar Nikola Habberl und Tobias Korenke, Baden-Baden, 1999

<sup>11</sup> Deiseroth, Dieter in <http://www.mobbingwerkstatt.de/portal/Whistleblowing/whistleblowing.htm> vom 19.9.08

<sup>12</sup> Nach Löhr, Albert: Whistleblowing als Prozess: Auf welche Böden fällt Zivilcourage?, in: Wirtschaftsbürger oder Marktopfer? Hrsg. V. Hermann Reichold / Albert Löhr und Gerhard Blicke, München 2001

- Die Aussichten, dass Whistleblowing zu einer Verbesserung der Verhältnisse führen kann, müssen realistisch sein.

### Art und Reichweite typischer Sanktionen

Der Whistleblower muss immer mit Sanktionen rechnen sowie mit den Angriffen auf seine Glaubwürdigkeit sowie Motive. Vor allem die hierarchisch Übergeordneten haben eine weite Reaktionspalette, angefangen von sozialer Isolation über Mobbing, Demütigung, In-Fragestellung der Kompetenz, Degradierung, Arbeitsplatzverlust und andere Nachteile. Schadenersatzforderungen und Prozessrisiken können dazukommen.

„Die Schärfe der Sanktionen lässt sich auch dadurch erklären, dass Whistleblower eine zwiespältige Rolle übernehmen: sie sind „gleichzeitig Regelverletzer und Regelwächter“.<sup>13</sup>

### Arbeitsrecht und Whistleblowing

In der Schweiz gibt es kein Whistleblowing-Gesetz.

Art. 321a, Abs. 1 OR nennt die allgemeine Treuepflicht der Arbeitnehmenden gegenüber ihrem Arbeitgeber. Daraus leiten sich die Interessenwahrungs- und Geheimhaltungspflicht, sowie die Pflicht zur Wahl der richtigen Meldeinstanz (Unterlassungspflicht) und die Anzeigepflicht (Leistungspflicht) ab. Ein Verstoss gegen die Pflichten kann eine Kündigung zur Folge haben. Von diesen Pflichten befreit sind Mitarbeitende nur, wenn das öffentliche Interesse grösser ist als das Interesse des Arbeitgebers an der Geheimhaltung Art. 321a, Abs. 4 OR).<sup>14</sup> In der Regel verstossen Arbeitnehmende gegen die Treuepflicht, falls sie mit Meldungen an externe Stellen treten, so dass in der Schweiz faktische Unmöglichkeit von legalem externen Whistleblowing besteht.<sup>15, 16</sup>

### Markt-Regelung

Verschiedene Schweizer Firmen wie ABB, Novartis, Schindler, UBS etc. haben Verhaltensregeln aufgestellt, welche ehrliche und transparente Geschäftspraktiken erlauben sollen. Dabei wird durch das Aufstellen von Verhaltenskodizes unmissverständlich ein Bestechungsverbot verlangt.<sup>15</sup>

Transparency International (TI) hat im März 2006 eine unabhängige Meldestelle für Whistleblower eingerichtet.<sup>16</sup> Es handelt sich um eine telefonische Hotline, unter welcher sich Whistleblower anonym melden und Beratung anfordern können. Sie wird von geschultem Personal betreut.

KPMG bietet eine so genannte **Ethic's Line** für Mitarbeitende und Unternehmen an<sup>17</sup> und bietet die Möglichkeit, die Ressourcen ihrer integren Mitarbeitenden zu nutzen und diese unter Wahrung der Anonymität und ohne Angst vor Repressalien Sachverhalte aufdecken können. Die als *externe Whistleblowing-Stelle* konzipierte gebührenfreie Telefon-Hotline hat folgende Ziele: Risikobewusstsein der Mitarbeitenden erhöhen, frühe und professionelle Klärung von Vorfällen, Abschreckung für potenzielle Täter, Ermutigung von Mitarbeitenden, strafbare oder unregelmässige Handlungen aufzudecken und zu melden, deutliche Signalsetzung des Managements als Bekenntnis zu Ethik und Integrität.<sup>18</sup> Vorteile liegen in der anonymen Meldungsmöglichkeiten und in kompetenten und geschulten Fachleuten für eine professionelle Beratung und Erstabklärung.

### 2.3.2 Familien- und Freundeskreis als Gruppe

Der Freundes- und Familienkreis bietet die grössten Freiräume für couragiertes Handeln. Bestimmend ist i.d.R. das Gefühl einer Familiensolidarität oder Freundschaft. Auch hier gibt es Situationen, wo mutiges Eintreten für die legitimen Belange anderer oder für bestimmte Werte gefragt sind. Hier kann Zivilcourage beides bedeuten: sich mit Familie und Freunden zu solidarisieren oder ihnen zu widersprechen. Die Nähe der Gruppenmitglieder zueinander und ihre starke Bindung erfordert oft mehr Mut, zu widersprechen, sich dem (vermeintlichen) Gruppendruck zu widersetzen und sich nicht hinter einer vorbehaltlosen unreflektierten Solidarität zu verstecken. „Die Tapferkeit vor dem Freund“<sup>19</sup> ist eine Distanzierung um der eigenen Wahrheit willen.

<sup>13</sup> Meyer, Gerd, a.a.O. S.94

<sup>14</sup> Ledergerber, Zora, S. 118f

<sup>15</sup> Vgl. Transparency International (2003), S.4

<sup>16</sup> Vgl. Transparency International (2006b), S.1

<sup>17</sup> Vgl. KPMG (2006), S.1f

<sup>18</sup> Vgl. KPMG (2006), S.2

<sup>19</sup> <http://www.berlinerliteraturkritik.de/index.cfm?id=7303>



## 2.4 Was fördert, was hindert Zivilcourage

### Abbildung 2: „Was fördert oder hindert Zivilcourage? – Ein Faktorenmodell“<sup>20</sup>



#### 2.4.1 Soziale Kontexte<sup>21</sup>

In erster Linie fördern oder hindern das politische System - sprich seine demokratische Verfasstheit - und seine Institutionen die Zivilcourage. Handlungsbestimmend innerhalb des sozialen Kontextes ist die subjektive Wahrnehmung wichtiger sozialer Orte, Macht- und Konfliktstrukturen sowie der Grenze zwischen privater und öffentlicher Sphäre.

#### Soziale Orte und Öffentlichkeit

Hier geht es um die subjektive Einschätzung von Handlungsspielräumen und Einflusschancen innerhalb eines sozialen Ortes. Z.B. gelten die Bedingungen in Organisationen als restriktiv und hinderlich für Zivilcourage.

#### Soziale Position

Starken Einfluss auf zivilcouragiertes Handeln hat die Position, die eine Person subjektiv oder objektiv innerhalb eines sozialen Gefüges einnimmt sowie die damit verbundene Rolle und Status in (in)formellen Gruppen bzw. hierarchischen Strukturen. Wichtig sind Ansehen und Leistung, eine offizielle Funktion, die innere Sicherheit und Legitimation nach aussen gibt.

#### Gesamtgesellschaftlich vermittelte Faktoren

Die Situation am Arbeitsmarkt und allfällige Risiken für die eigenen Berufsaussichten üben Druck in Richtung Wohlverhalten und Anpassung aus. Konformitätsdruck und Autoritätsbeziehungen zeigen sich auch im Machtgefüge oder in realen bzw. angenommenen Nachteilen aufgrund von wirklichen Mechanismen der Leistungsbewertung und sozialen Selektion.

#### 2.4.2 Situative Faktoren<sup>22</sup>

Massgebend ist ausserdem die Bereitschaft, Verantwortung für andere aber auch für sich selbst zu übernehmen. Dabei spielen situative Faktoren eine Rolle, die ein entsprechendes zivilcouragiertes Verhalten fördern oder behindern können.

„Situative Faktoren sind insbesondere:

- der Ort, Zeitpunkt des Ereignisses bzw. Art der Situation und des Handlungsverlaufes

<sup>20</sup> Meyer, Gerd, a.a.O., S. 172

<sup>21</sup> Meyer, Gerd, a.a.O., S. 73ff

<sup>22</sup> Meyer, Gerd, a.a.O., S. 131ff

- die Rolle der Gewalt
- Grenzen des Intervenierens: Respektieren der Privatsphäre
- Merkmale der Adressaten, wie ethnischkulturelle Nähe
- Die Zahl und das Verhalten von Anwesenden.<sup>23</sup> Je mehr Anwesende, desto weniger wird eingegriffen

Immer sind Vor- und Nachteile des (Nicht-) Handelns vor dem Hintergrund der eigenen Alternativen und möglichen Folgen abzuwägen, oft sogar in sehr kurzer Zeit, d.h. also eher spontan-intuitiv als rational überlegt. In gewalthaltigen Situationen sinkt die Handlungsbereitschaft. Eingegriffen wird bei betroffenen Personen im eigenen Freundeskreis, weniger bei betroffenen Fremden.

### 2.4.3 Personale Faktoren<sup>24</sup>

Von Bedeutung sind ferner moralische Vorstellungen und Gefühle, die zivilcouragiertem Handeln den entscheidenden Impuls geben. Vor allem ein verletztes Wert- und Gerechtigkeitsempfinden, Empörung, Wut über ungerechtes und unfaires Verhalten anderer geben den Ausschlag. Allgemein prosoziale Einstellungen wie Altruismus, Gemeinsinn und Solidarität wirken sich förderlich aus.

Ebenso spielen soziale und emotionale Nähe zu einer betroffenen Person, Gruppe oder zum erlebten Problem eine Rolle. Wenn sich Empörung über Ungerechtigkeit mit einer „fürsorgemoralischen“ Haltung und der Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen, verbindet.

Als personenbezogene Faktoren gelten insbesondere:

- „die Wahrnehmung der Situation und der eigenen Handlungsmöglichkeiten
- Kompetenzen und Ressourcen in objektiver und subjektiver Sicht
- Motivation: Zivilcourage als „sozialmoralisches Handeln“
- Biographische Erfahrung und „Habitus“
- Einschätzung möglicher Vor- und Nachteile, Abwehrprozesse.“<sup>25</sup>

Eine Reihe von personalen, sozialen und kognitiven Kompetenzen stellen das situative Potenzial. Zu Merkmalen gehören:

- Selbstsicherheit: innerlich und im Auftreten gegenüber anderen, Handlungsfähigkeit und Entscheidungssicherheit, eine positive Selbsteinschätzung, „Ich-Stärke“.
- Eigenständigkeit: die Fähigkeit sich in Gruppen nonkonform zu verhalten. Vor allem in gewalthaltigen Situationen: die realistische Einschätzung der eigenen körperlichen Stärke und Geschicklichkeit im Verhältnis zum Gegenüber.
- Einfühlungsvermögen: Mitgefühl und die Fähigkeit zum Perspektivenwechsel.
- Die Fähigkeit zur Reflexion: also über sich selbst oder eine Situation nachzudenken. Dazu gehört auch, die eigene Angst zuzulassen, bewusst damit umzugehen und sich nicht zu überfordern.
- Die angemessene Einschätzung von Risiken, von Vor- und Nachteilen: Wer mit Zivilcourage handelt, ist bereit, kurz- oder langfristig wirksame Nachteile in Kauf zu nehmen.
- Die Fähigkeit, in Konflikten angemessen und flexibel zu reagieren.
- Kommunikative Kompetenzen: Artikulations- und Argumentationsfähigkeit.
- Sachkompetenz: Kenntnis von Rechten und Pflichten, von Regeln und Verfahrensweisen sowie insgesamt von geeigneten Handlungsstrategien.

### Quellen persönlichen und sozialen Muts

Als Quellen persönlichen Muts werden jene inneren Kräfte des Menschen verstanden, die ihm helfen, sich zu verwirklichen, zu seinem eigenen und zum Wohl der anderen.

Welche inneren Kräfte kommen also in der Zivilcourage zum Ausdruck?<sup>26</sup>

- Vitalität und Willenskraft
- Selbstbejahung, emotionale und psychische Stärke
- Vertrauen in die Überwindung von Angst,
- Vernunft und Wahrheitsliebe,
- Wertorientierung, Wissen um Menschenrechte,
- Empathie, Liebe und Verantwortungsgefühl,
- Spirituelle Kräfte: Glaubensstärke und Glaubensüberzeugungen

<sup>23</sup> Meyer, Gerd, a.a.O., S.131

<sup>24</sup> Meyer, Gerd, a.a.O., S. 137ff

<sup>25</sup> Meyer, Gerd, a.a.O., S.137-163

<sup>26</sup> Meyer, Gerd, a.a.O., S.186

#### 2.4.4 Sozialisation und Selbstmanagement

Autoritätsbeziehungen und Sozialisation: wenn Kinder zu einem Elternteil Vertrauen entwickeln und ernst genommen wurden, ihre Meinung frei äussern, Kritik üben, Konflikte offen austragen konnten, Freiheit hatten, selbständig und eigenverantwortlich zu handeln und darin unterstützt wurden, sich gegen Unrecht zu wehren und sich auch für andere einzusetzen. Autoritätsgehorsam wirkt sich hinderlich aus ebenso wie nicht verarbeitete biographische Erfahrungen mit Benachteiligung oder Diskriminierung. Hauptmotiv für Konformität ist der Wunsch nach Zugehörigkeit und Anerkennung.

**Zivilcourage fördern, heisst den mutigen Einsatz für andere und auch für uns selbst verstärken** indem wir

- durch Erziehung und Erfahrung dazu motivieren,
- soziale Handlungskompetenzen vermitteln (reflexives Lernen in Gruppen)
- günstige Bedingungen dafür schaffen, z.B. als Lehrende oder Vorgesetzte

Zivilcourage kann man ein gutes Stück lernen. Sozialen Mut kann man in dem Sinne einüben, dass man seine Einstellung verändert und sein Handlungsrepertoire erweitert. Es beginnt damit, hinzusehen, wahrzunehmen und nicht wegzuschauen und zu schweigen. Das kann auch heissen, nicht mitzumachen bei Aktionen, die man als Unrecht ansieht, selbst wenn man sich dadurch Sympathien verschert. Letztlich geht es um eine intuitive Gewissheit, das Richtige zu tun, dass es einen Sinn hat so zu handeln, auch und gerade, wenn man womöglich keinen Erfolg hat oder Nachteile erleidet.<sup>27</sup>

### 3. Zivilcourage und Professionalität

*Zivilcourage ist nicht nur das Gegenteil von Feigheit, sondern auch das Gegenteil von Lethargie und Schweigen.“ (Gabriele von Arnim)*

#### 3.1 Persönlichkeit und Motivation

Auch wenn sich Zivilcourage nach humanen, demokratischen Werten und legitimen Interessen – verallgemeinbar im Sinne des Gemeinwohls - ausrichtet, zeigt sich erst in der konkreten individuellen Verhaltensweise, welche Werte, Motive und Interessen tatsächlich zugrunde liegen und welche Funktionen und Folgen es für alle hat. Wer zivilcouragiert handelt, handelt aus einer subjektiv zentralen Wertüberzeugung heraus oder aus einer Verletzung der eigenen Integrität. Wo diese Wert-Grenzen überschritten werden, entstehen konkrete Handlungsimpulse.

Dabei sind in der heutigen Gesellschaft Motive wie „Selbstverwirklichung, berufliche Erfolgsorientierung und die Ausweitung persönlicher Autonomie, aber auch die Erlebnisqualität eigenen solidarischen Handelns“ [ ] durchaus mit altruistischen Beweggründen vereinbar und moralische keineswegs abzuqualifizieren<sup>28</sup> In der „Erlebnissolidarität“ zeigt sich das gute Gefühl einer gelebten Solidarität zu sich selbst und gegenüber anderen. „Wer zivilcouragiert handelt, fühlt sich (mit-)verantwortlich für andere, aber auch für sich selbst und übernimmt aktiv Verantwortung.“<sup>29</sup>

##### 3.1.1 Persönlicher Mut und Persönlichkeitsstruktur

Persönlicher Mut gibt es in zwei verschiedenen Arten:

- den intrapersonalen oder existentiellen Mut
- den interpersonellen oder interaktiven Mut (sozialer Mut)

Der Mut in uns ist Voraussetzung und Vorbereitung für das mutige Handeln.

„Zivilcourage erfordert als soziales Konfliktgeschehen manifesten interpersonalen Mut gegenüber Partnern oder Gegnern, er zeigt sich im gemeinsamen Handeln mit anderen Couragierten als solidarischen Mut.“<sup>30</sup>

Bei der Frage nach den Quellen persönlichen Muts verbinden sich intra- und interpersonale Perspektive. Der Mut in uns entsteht und wächst mit der Kommunikation und der Interaktion mit anderen.

Quellen sind Unterstützung, Anerkennung, Zuwendung.

Mut ist relativ und subjektiv und unterliegt in seiner Bewertung dem Empfinden des Betrachters und damit auch kulturellen Unterschieden. Zivilcourage wird als ethisch positive Art des Handelns definiert. Mut kann humanen Werten bzw. verallgemeinerungsfähigen Interessen dienen, muss aber nicht.

<sup>27</sup> Es gibt eine Menge von Trainings und Unterrichtshilfen für Zivilcourage.

<sup>28</sup> Meyer, Gerd, a.a.O., S. 44, 63, 204

<sup>29</sup> Meyer, Gerd, a.a.O., S. 44

<sup>30</sup> Meyer, Gerd, a.a.O., S. 175

Mut zeigt sich daher in drei Dimensionen: Gestalten, Standhalten und Loslassen. Mutige handeln autonom und setzen auf die Kraft des „Richtigen und Guten“, das durch sich selbst gerechtfertigt ist und wirken soll.<sup>31</sup> Erlebter persönlicher Mut vermittelt die Erfahrung der Einheit von Denken, Fühlen und Handeln und eine intensive Weise der Selbsterfahrung und Selbstvergewisserung, die durch nichts zu ersetzen ist und zu einer neuen inneren Freiheit führt.<sup>32</sup>

Ein grosses Vorbild für Zivilcourage ist der tschechische Schriftsteller und Präsident Václav Havel. Er blieb seinen humanen Überzeugungen treu, auch als er jahrelang unter unwürdigsten Bedingungen ins Gefängnis geworfen wurde und dort lebensbedrohlich erkrankte. Václav Havel schreibt: „Ich spüre die Verantwortung, mich für das einzusetzen, was ich für gut und richtig halte. Ob es mir hin und wieder gelingt, tatsächlich etwas zum Besseren zu wenden, oder ob es mir überhaupt nicht gelingt, etwas zu verändern, das weiss ich nicht. Ich lasse beide Möglichkeiten zu. Ich lasse nur eines nicht zu: dass es grundsätzlich keinen Sinn mache, das Gute anzustreben.“<sup>33</sup>

### 3.2 Motivation und professionelles Handeln

Jedem Handeln liegen ein implizites Motiv, subjektiv wichtige Wertüberzeugungen bzw. Interessen zugrunde. Sie bestimmen als subjektive Dimension (wie z.B. Motivation, Bewusstsein oder Gewissen) das Denken, Fühlen und Handeln des Menschen mit. Sie werden für die Handelnden selbst als selbstverständlich und normal angesehen und müssen nicht bewusst sein.

Seit einiger Zeit lassen sich allerdings bei den Motivationsstrukturen Veränderungen beobachten. Die Trennung zwischen rationalem Egoismus und Altruismus ist immer weniger nachweisbar.<sup>34</sup>

So kann zum positiven individuellen Selbsterleben die Verbundenheit in der Gemeinschaft Gleichgesinnter oder auch das Streben nach Anerkennung kommen.<sup>35</sup> „Der produktive Charakter lebt aus sich selbst heraus und ist zugleich intensiv mit anderen Menschen verbunden.“<sup>36</sup>

Personen sind aber gerade am Arbeitsplatz in Prozesse und Strukturen eingebunden und Teil der Organisationskultur. Da Kultur, Strukturen und Prozesse das Verhalten stärker steuern als die ureigste Motivation der Person, sind die Nachteile für die Professionalität augenfällig. Überdurchschnittlicher, d.h. über die Kultur hinausgehender Einsatz eines Mitarbeitenden, wird, wenn von der Organisation nicht unterstützt, schnell unterlassen. Fazit: Die Organisation pendelt sich auf ein Leistungs-niveau ein, das sich nach den kleinsten gemeinsamen Professionalitätskriterien ausrichtet.

Frustrationen sind Auslöser für die Blockierungen und Verlust von Energie und Produktivität und damit Professionalität. „Demotiviertes Fühlen und Handeln schränkt entsprechend Form, Richtung, Stärke und Dauer des Einsatzes der Betroffenen für Ziele oder Rollen der Organisation ein.“<sup>37</sup>

Demotivation ist ein komplexes und ambivalentes Phänomen, das oft informell und nur indirekt kommuniziert wird. Es hat neben Professionalitätseinbussen und Beeinträchtigung der Kundenbeziehung noch andere negative Auswirkungen für die Organisation, wie steigende Fehlzeiten, reduzierte Wertschöpfung und erhöhte Kosten und Leistungsabnahme.<sup>38</sup> Konstruktiv sind die Auswirkungen der Demotivation dann, wenn die Unzufriedenheit selbst zu einem erhöhten Leistungseinsatz führt, insbesondere für die Überwindung eines als unzureichend wahrgenommenen Zustandes („schöpferische Unzufriedenheit“<sup>39</sup>). Verbunden mit etwas Zivilcourage kann der zusätzliche Leistungseinsatz unter Umständen auch zu nachhaltigen Kulturveränderungen führen.

In diesem Sinne ist intrinsische Motivation wohl die nachhaltigste Voraussetzung für einen professionellen Einsatz, so dass es im Rahmen der Selbstverantwortung und Selbstverpflichtung Aufgabe jedes Einzelnen ist, sich entweder selbst zu motivieren, d.h. neue Motivation zu schaffen oder zu demotivieren, d.h. über den Abbau von Hemmfaktoren Motivationsenergien wiederzubeleben.<sup>40</sup>

---

<sup>31</sup> Meyer, Gerd, a.a.O., S. 184

<sup>32</sup> Meyer, Gerd, a.a.O., S. 204

<sup>33</sup> <http://www.erich-fromm.de/data/pdf/Singer,%20R.,%201999.pdf>, S.9

<sup>34</sup> Meyer, Gerd, a.a.O. S. 44

<sup>35</sup> Meyer, Gerd, a.a.O, S.44

<sup>36</sup> Meyer, Gerd, a.a.O. S.204

<sup>37</sup> ZOE 3/08, S. 13

<sup>38</sup> ZOE 3/08, S. 13

<sup>39</sup> ZOE 3/08, S. 14

<sup>40</sup> Zu den Gestaltungsfeldern siehe: ZOE 3/08, S. 16-19

## 4. Zivilcourage und Loyalität

„Das meiste Unrecht beginnt im Kleinen – und da lässt es sich mit Mut und Zivilcourage noch bekämpfen.“ (Roman Herzog in New York, Mai 1997)

### 4.1 Loyalität am Arbeitsplatz

„**Loyalität** (von franz: *Treue*) bezeichnet die innere Verbundenheit und deren Ausdruck im Verhalten gegenüber einer Person, Gruppe oder Gemeinschaft. Loyalität bedeutet, die Werte des anderen zu teilen und zu vertreten, beziehungsweise diese auch dann zu vertreten, wenn man sie nicht vollumfänglich teilt. Loyalität ist immer freiwillig. Loyalität zeigt sich sowohl im Verhalten gegenüber demjenigen, dem man loyal verbunden ist, als auch Dritten gegenüber“ (Wikipedia)

Grundsätzlich bedeutet Loyalität ganz allgemein das Festhalten an getroffenen Vereinbarungen oder das Einhalten von Gesetzesvorschriften oder die Treue gegenüber einer Autorität. Loyales Verhalten kann nicht durch Reglemente und strenge Überwachung oder gar Kontrollen erreicht werden. D.h. Loyalität wird zwar gefordert, kann aber nicht erzwungen werden. Es lohnt sich also, die Merkmale eines loyalen Mitarbeiters zu definieren.

Loyale Leute enthalten sich zum Beispiel negativer oder gar diffamierender Äusserungen gegenüber Vorgesetzten oder Unternehmen. Sie bringen sich zwar durchaus kritisch in Entscheidungsprozesse ein, tragen aber einmal beschlossene Entscheide mit, nach innen wie nach aussen.

Ursachen illoyalen Verhaltens sind in einem Stressklima, in Spannungsfeldern, Unzufriedenheit oder auch in einem Mangel an Verbindlichkeit oder Beteiligung zu suchen. Als illoyal gelten folglich Menschen, die hinterhältig und nicht offen sind, sich nicht an Absprachen, Sprachregelungen, ungeschriebene Gesetze usw. halten, nicht tun, was sie sagen bzw. nicht sagen, was sie tun.

Gerade Führungskräfte müssen wissen, welche Verhaltensweisen oder Faktoren mangelnde Pflichttreue hervorrufen und wie sie erkennbar sind. Folgende Gründe können zu Illoyalität beitragen:

- Indoktrination von oben
- Informationsmangel mangelnde Belohnung oder mangelnde Anerkennung
- Unbegründete Versetzungen
- Frustrationen bei Beförderungen
- Gefühle des Eingeschlossenseins

Führungskräfte können Loyalität pflegen und fördern. Ihre Beiträge zu einer Loyalitätskultur sind: Offene und transparente Informationskultur, Aufrichtigkeit und Kritikfähigkeit (geben und nehmen). Sie sollten ehrliche Rückmeldungen wertschätzen und gute Leistungen anerkennen. Loyalität ist nie gefährdet, wenn Mitarbeitende oder ganze Teams von einem Vorhaben überzeugt werden können. Überzeugen ist nie dominant und stört das Betriebsklima nicht, im Gegensatz zu Verordnungen oder Befehlen.

#### **Loyalität muss gegenseitig sein**

Loyales Verhalten basiert auf partnerschaftlichem Vertrauen. Es braucht Zeit und Voraussetzungen, um sich zu entwickeln. Mitarbeitende, die sich von ihren Vorgesetzten nicht getragen fühlen, werden ihnen gegenüber auch keine Loyalität entwickeln, höchstens (blinden) Gehorsam.

Erfolg und Misserfolg jeder Gemeinschaft basiert auf dem Prinzip gegenseitiger Loyalität: sie ist daher eine allseitige Verpflichtung, die auf gegenseitiger Akzeptanz und gegenseitiger Anerkennung der persönlichen Bedürfnisse beruht. Am einfachsten entsteht Loyalität zwischen Menschen, wenn sie durch eine vertrauensvolle Beziehung miteinander verbunden sind. Das gilt insbesondere für den Arbeitsplatz, wo Arbeitsabläufe und Verantwortlichkeiten meistens hierarchisch geregelt werden.

#### **Loyalität fällt Mitarbeitenden leichter, wenn**

- ...sie sich am Arbeitsplatz wohl fühlen
- ...sie sich mit dem Unternehmen und den Unternehmenszielen identifizieren können
- ...sie sich in Abläufe und Entscheidungsprozesse einbringen können
- ...sie ihren Fähigkeiten und Neigungen entsprechend eingesetzt sind
- ...ihre Tätigkeit anerkannt und geschätzt wird
- ...ihre Loyalität nicht als blinder Gehorsam vorausgesetzt wird

Loyalität ist freiwillig, und es gibt Gründe, warum sie in einer Organisation mehr oder eben weniger ausgeprägt zum Ausdruck kommt. Die Entwicklung der Loyalität ist letztlich eine Führungsfrage! Wer die Mitarbeitenden richtig zu führen, zu informieren, zu motivieren und einzubinden weiss und zudem die eigenen Ansprüche auch glaubhaft vorzuleben versteht, wird in der Regel auf loyale Mitarbeitende zählen können. Das Gewähren von Vertrauen und Freiräumen und die Übertragung von entsprechender Verantwortung bilden eine wichtige Grundlage für loyales Verhalten der Mitarbeitenden. Unternehmen und Vorgesetzte können von ihren Mitarbeitenden nicht mehr Loyalität verlangen, als sie selbst ihnen entgegenbringen.

## 4.2 Im Vergleich zur Solidarität

„Der Soziologe Alfred Vierkandt (1969) definierte Solidarität. „Solidarität ist die Gesinnung einer Gemeinschaft mit starker innerer Verbundenheit“. „Solidarität ist das Zusammengehörigkeitsgefühl, das praktisch werden kann und soll.“ Solidarität impliziert ein Prinzip der Mitmenschlichkeit; sie konstituiert sich aus freien Stücken (Karl Otto Hondrich, Claudia Koch-Arzberger, Solidarität in der modernen Gesellschaft, Frankfurt am Main 1994).“ (Wikipedia)

Solidarität überschneidet sich mit Zivilcourage insbesondere bei den Handlungen ‚Eingreifen und Sich-Einsetzen für andere‘ auf der Basis von allgemeinen Werte und legitimer Interessen. Solidarisch ist ein Verhalten, das helfende, unterstützende und kooperative Aspekte beinhaltet und auf einer subjektiv akzeptierten Verpflichtung beruht.<sup>41</sup> Nicht gleichzusetzen sind diese Verhaltensweisen in Bezug auf den Aspekt der Selbstbezogenheit, der in zivilcouragiertem Handeln zu finden ist, während Solidarität auf die Konformität abzielt. Der Solidarität geht es um die Übereinstimmung individuellen Verhaltens mit den sozialen Normen der Gruppen, die auf den Wunsch nach Anpassung und Anerkennung oder auf Gruppenruck und Angst vor Sanktionen beruht. Während Konformität die Anpassung gegenüber einer Mehrzahl von Gleichen beinhaltet, ist Gehorsam gekennzeichnet durch die Folgebereitschaft gegenüber Autoritäten.

Wer mit Zivilcourage handelt, handelt relativ autonom und stellt sich meist gegen die eigene Gruppe mit ihren Normen und geht letztlich das Risiko ein, allein dazustehen. Zivilcourage ist häufig nonkonformes Verhalten, ziviler Ungehorsam gegen Normen und Regeln, gegen Gruppenmacht und Autoritäten. Sie orientiert sich an übergeordneten Werten, wie Verantwortung für andere.

Loyalität ist eher eine innere Selbst-Verpflichtung, Solidarität ist mehr ein inneres Bedürfnis. Loyalität beschreibt eher die innere Haltung, Solidarität eher den äusseren Ausdruck. Loyalität orientiert sich an Organisationen, Solidarität an Menschen. Die Übergänge sind fließend, denn für beide dient Empathie als Basis. Zugehörigkeit muss sich kognitiv und emotional begründen. Die Verbindlichkeit der solidarischen und loyalen Unterstützung wird daher positiv und negativ von der Erfüllung oder Enttäuschung von Interessen oder Erwartungen beeinflusst.

## 4.3 Notwendiger Perspektivenwechsel

Wir schützen uns, in dem wir unser Denken und Handeln den erwünschten Normen anpassen und nicht tun, was wir eigentlich möchten, sondern ausführen, was erwartet wird. Damit nehmen wir wieder eine Kinderrolle an und lassen andere über uns verfügen. Kant spricht in diesem Zusammenhang von einer „selbstverschuldeten Unmündigkeit“, einem Unvermögen, sich seines Verstandes ohne Leitung eines anderen zu bedienen und dass es nicht am Mangel des Verstandes liegt, sondern an mangelnder Entschlusskraft und Mut.<sup>42</sup>

Nicht zuletzt geht es darum, seine subjektive Wahrheit kritisch zu hinterfragen und sich damit den anderen auszusetzen, „offen zu sein für das vernünftige Gegenargument und Ideologiekritik.“<sup>43</sup>

Selbstvertrauen ist eine Grundlage, Mut zu entwickeln. Wenn Sie jedoch nicht im gewünschten Mass Vertrauen in sich selbst haben, brauchen Sie nicht darauf zu warten, dass es Ihnen gegeben wird.

**Mut und Selbstvertrauen wachsen nicht durch Denken oder Reden, sondern durch praktisches Tun.**

---

<sup>41</sup> Meyer, Gerd, a.a.O., S. 62

<sup>42</sup> Kant, Immanuel: Beantwortung der Frage: Was ist Aufklärung? In: Berlinische Monatsschrift H. 1.Dez. 1784, 481) zitiert nach Meyer, Gerd, a.a.O., S. 193

<sup>43</sup> Meyer, Gerd, a.a.O., S.192

Jede und jeder kann durch schrittweises Handeln, den Umgang mit der eigenen Angst lernen. Lassen Sie die Autoritätsangst zu und finden Sie mit ihrer Hilfe die Bedrohung, die sie signalisiert. In vielen dieser Situationen verhalten wir uns reaktiv. Wir warten ab, wie sich der oder die andere verhält, um dann darauf zu reagieren. Dadurch vermindern sich die Chancen, sich selbst lebendig zu vertreten. Es kommt zu Rechtfertigungsreden, statt zum Ausdruck eigener Wünsche und persönlicher Ansichten.

Auf dem Weg von Autoritätshörigkeit zu selbstbestimmtem Handeln sollten wir uns unsere Gehorsamserfahrungen bewusst machen, um die Folgen korrigieren zu können. Wie habe ich das Gehorchen gelernt? Durfte ich Widerspruch wagen? Wurde ich mit meiner Meinung ernst genommen?

Um aus diesen Erfahrungen herauszutreten, gehört, sich der eigenen Wünsche und Überzeugungen klar zu werden: „Sich begreifen lassen mit den eigenen Argumenten und Gefühlen, in der Beziehung zu Autoritätspersonen bleiben und sich verständigen. Es geht um das Wagnis, echt zu sein, statt eine Rolle zu spielen, sich wahrnehmen zu lassen, statt zu taktieren, so deutlich wie möglich die Meinung mitzuteilen, statt die der anderen zu erraten.“

Nur wenn ich mich laufend mit meinen Überzeugungen auseinandersetze und meine Sachkenntnis vertiefe, kann ich meine Meinung mit Mut auch in alle Richtungen vertreten.

Gestalten Sie die Situationen in Ihrer Vorstellung so, wie Sie sich für sich einen guten Verlauf wünschen. Lassen Sie die Dinge in Ihrer Fantasie geschehen, die Sie am meisten fürchten.

Das befähigt Sie, gerade dann bei sich zu bleiben und das Geschehen weiterhin zu beeinflussen, ohne in eine Ohnmacht abzugleiten oder in Selbstmitleid zu verfallen.

Sich einen ungünstigen Verlauf auszumalen, dient auch der Realitätsprüfung: Bin ich tatsächlich bedroht durch die gefürchtete Auseinandersetzung? Weshalb ist es für mich so bedeutsam, die Zustimmung der anderen zu erlangen? Wie kommt es, dass mein Selbstbild wankt, wenn ich kritisiert werde?

### **Sehe ich die Autorität nur in den anderen und erkenne ich nicht auch die Autorität in mir selbst?**

Das folgende Beispiel ist vollumfänglich übernommen.<sup>44</sup>

„Eine Verwaltungsangestellte, Frau M., geriet wegen ihrer Angst vor Vorgesetzten in Konflikt mit ihrem Selbstbild. Sie sei „feige“ gewesen, sagt sie in einem Seminar über Zivilcourage. Folgendes war vorgefallen: Auf der Gemeindeverwaltung trat eine Mutter mit ihrem zweijährigen Kind ins Büro. Sie brauchte eine Bescheinigung, damit sie ihre monatliche Unterstützung weiter bekäme. Frau M. erklärte ihr, dass eine solche Bescheinigung innerhalb von drei Tagen ausgefertigt werde, aber sie wolle es bis morgen versuchen. Da bat die junge Frau inständig, ob es nicht heute noch ginge, sie käme sonst in Schwierigkeiten und habe sich eigens freigenommen.

Der Angestellten tat die Frau leid; deshalb überlegte sie, wie sie ihr helfen könnte.

- Da mischte sich vom anderen Tisch her die Büroleiterin in barschem Ton ein: „Das geht auf gar keinen Fall; das muss erst überprüft werden und das ist nicht vor morgen möglich. Wir können keine Ausnahmen machen, sondern müssen uns an die Vorschriften halten; wo kämen wir denn sonst hin.“ Frau M. hätte gern etwas erwidert, aber sie traute sich nicht zu widersprechen und sah die Mutter mit ihrem Kind bedrückt abziehen.

Die Scham über ihr untertäniges Verhalten verfolgte sie; ebenso der Ärger über die bürokratische Regelung und die Angst vor der machtbehauptenden Büroleiterin: Warum habe ich nicht widersprochen und meinen Vorschlag dargelegt? Weshalb liess ich die wehrlose Antragstellerin im Stich? Und wieso lasse ich mich vor den Kolleginnen von der Vorgesetzten abkanzeln? – Jedes Mal begann ihr Herz zu klopfen, wenn sie sich mit dem Vorfall innerlich beschäftigte. Sie empfand, sich selbst untreu geworden zu sein; deshalb besuchte sie [ ] ein Übungsseminar über zivilen Mut. Nachdem sie in der angstausslösenden Situation keinen Mut aufbrachte, wollte sie ihn wenigstens im Nachhinein wagen. Sie nahm sich vor, nicht anzugreifen und anzuklagen, sie wollte sich einfach erkennen lassen. - Also begann sie das Gespräch nicht mit Vorwürfen, weshalb die Leiterin sie so demütigend behandelt hatte, sondern erzählte, dass ihr der Vorfall von letzter Woche immer noch durch den Kopf gehe, dass es ihr schwer falle, darüber zu reden, aber es doch tun wollte; dass sie auch im nachhinein nicht verstehe, weshalb sie der Kundin nicht entgegenkommen dürfen und dergleichen mehr. Die Büroleiterin war zunächst verunsichert durch die Offenheit ihrer Kollegin und meinte: Sie hatte da wohl einen schlechten Tag gehabt. Aber es täte ihr jetzt leid, dass sie die Mitarbeiterin so ungut zurechtgewiesen habe. Es kam zu einem kurzen Gespräch, nach dem die Angestellte erleichtert war.

<sup>44</sup> <http://www.erich-fromm.de/data/pdf/Singer,%20R.,%201999.pdf>, S.4-5

Was war geschehen? Weil Frau M. die Auseinandersetzung nicht verletzend führte, konnte die Büroleiterin ihr Gesicht wahren, aber gleichzeitig die Kritik hinnehmen. Der Angestellten war im zweiten Anlauf das Mass an Zivilcourage geglückt, das sie gern aufgebracht hätte. Ihr Selbstgefühl stimmte wieder, weil sie so handelte, wie sie es nach ihren Wertvorstellungen für das Rechte hielt. - Aber es kamen auch innerhalb der Bürogruppe Gespräche in Gang: über die Art, wie sie in der Abteilung miteinander umgehen. Das brachte mehr Offenheit und wechselseitige Aufmerksamkeit in die kollegiale Arbeitssituation. Was half der Angestellten dabei, trotz der Furcht ihre Identität zu wahren, so zu sein, wie sie sein wollte?

- Sie schluckte den Ärger nicht hinunter, sondern blieb in der Beziehung mit ihrer Vorgesetzten.
- Sie konnte ihre Angst nicht überwinden, aber riskierte die Auseinandersetzung *mit* ihrer Angst.
- Die Scham über ihr gehorsamsberechtigtes Verhalten wischte sie nicht beiseite. Das Beschämtsein zeigte ihr, dass sie in Gefahr war, eigene Wertvorstellungen und Ich-Ideale aufzugeben. Das trieb sie dazu an, ihr Verhalten zu korrigieren.
- Sie klärte für sich die Frage, was denn nach ihrem Verständnis in dieser Konfliktsituation ein „anständiges“ Verhalten wäre.
- Und es half ihr der feste Wunsch, den Konflikt gewaltfrei auszutragen.

Diese Frau bemühte sich, den „grossen Mut zum kleinen Widerstand“ zu lernen.“

Zivilcourage und damit Verantwortung im eigenen Interesse wie im Interesse anderer ist allein schon deshalb in der heutigen Gesellschaft gefragt, weil „das verbreitete Auftreten von Aggression und Gewalt, Diskriminierung und Verletzung der Menschenrechte nur möglich ist, wenn viele Menschen wegsehen, wenn Opfer ohnmächtig bleiben und Dritte nicht helfend oder sanktionierend eingreifen.“<sup>45</sup>

Die Bedeutung des sogenannten kleinen Widerstandes sollte nicht unterschätzt werden.

Das gilt auch für den Arbeitsplatz. Zivilcourage als Handlungskonzept taucht zwar im Rahmen der Betriebskultur selten auf und wenn, dann klar bezogen auf spezifisches Vorgehen wie das Einschreiten gegen Diskriminierungen aller Art, gegen sexuelle Belästigung, Mobbing oder als Möglichkeit des Whistleblowings. Es sind also definierte Bereiche bzw. Angebote, Menschen zum couragierten Handeln gegen Unrecht zu bewegen. Allerdings hat das Unterlassen oder ein Mangel an Zivilcourage keine Folgen.

## 5. Letzte Betrachtung

*„Der höchste Lohn für unsere Bemühungen ist nicht das, was wir dafür bekommen, sondern das, was wir dadurch werden.“ (John Ruskin)*

Zivilcourage im eigentlichen Sinn sollte eine Renaissance erfahren und wieder vermehrt im Alltagsbewusstsein Platz einnehmen. Weder Professionalität noch Loyalität sind ohne sie umsetzbar.

Ohne Zivilcourage gibt es keine wirkliche Professionalität. Es braucht den Einsatz für die Sache zu Gunsten höher gestellter Werte, d.h. Professionalität verlangt Wissen, Willen und wo nötig den Mut, aus der Reihe zu tanzen.

Ohne Zivilcourage gibt es keine wirkliche Loyalität. Anpassung wird im besten Fall zu Beitragsbereitschaft aber nicht zu Loyalität, denn diese Art der Loyalität ist eine Illusion, weil sie das Falsche bewahrt oder schützt.

Zivilcourage ist eine „Antwort“ auf die unreflektiert-konforme Anpassung und die Passivität anderer bzw. ganzer Gruppen von Menschen.<sup>46</sup>

Zivilcourage bedeutet sich gegenüberzustellen, Stirn zu bieten, Farbe zu bekennen und für sich und seine Überzeugung einzustehen, seine Autonomie im Denken und Handeln unter Beweis zu stellen. Couragierte Menschen differenzieren bewusst zwischen konformem und non-konformem Verhalten. Es sind keine blinden Übereinstimmungen individuellen Verhaltens mit einer sozialen Norm, die auf dem Wunsch nach Anpassung und Anerkennung oder auf Gruppendruck und Angst vor Konsequenzen beruht.<sup>47</sup>

---

<sup>45</sup> Meyer, Gerd, a.a.O., S. 232f

<sup>46</sup> Meyer, Gerd, a.a.O., S. 63

<sup>47</sup> Meyer, Gerd, a.a.O., S.63: Man sollte unterscheiden zwischen positiven Nonkonformität als Unabhängigkeit und negativer Nonkonformität als Querulantenentum.



### **Menschen, die Zivilcourage zeigen,<sup>48</sup>**

- sind überzeugt von moralischen Werten und Tugenden
- haben Einfühlungsvermögen, Mitgefühl, Mitleid, Freude, Hoffnung
- sind hilfsbereit und sorgen sich um andere, Nächstenliebe
- haben soziales Pflichtgefühl, Anständigkeit, religiösen Glaube, Toleranz
- haben Ehrfurcht vor Mensch und Natur, Sinn für Gerechtigkeit, Freiheitsstreben
- haben Vorbilder und eine Übereinstimmung von Moral und Handeln
- sind selbstkritisch und fähig, sich zu schämen
- zeigen Eigenständigkeit, Ich-Stärke, Vertrauen in die eigene Wirkungskraft
- haben Risikobereitschaft und Ungehorsam, Widerspruchsmut
- besitzen Klugheit, Sachverständnis, Argumentationsfähigkeit, Verantwortungsgefühl

Vergleichen wir die Aufzählung mit denjenigen Werten, die im neuen Jahrhundert nach Verwirklichung streben,

- Wertschätzung / Respekt
- Selbstreflexivität
- Verantwortung
- Kommunikation
- Autonomie
- Integration
- Harmonie / Pluralität

wird deutlich, dass Zivilcourage Teil eines fortschrittlichen Handlungskonzeptes ist.

Zivilcourage ist notwendig für den Fortschritt, für eine gemeinsame Verantwortung, für ein gutes und gelingendes Leben sowie das Bewusstsein für das richtige oder gerechte Handeln.<sup>49</sup>

Sie haben (fast) jeden Tag die Möglichkeit, diesen ‚**aufrechten Gang**‘ zu üben.

---

<sup>48</sup> <http://www.erich-fromm.de/data/pdf/Singer,%20R.,%201999.pdf>, S.7

<sup>49</sup> Huppenbauer, Markus / De Bernardi, Jörg: Kompetenz Ethik, S.20

## Literaturverzeichnis

Arendt, Hannah: Ziviler Ungehorsam, in Zur Zeit. Hrsg. V. Hannah Arendt, Berlin 1986

Arnim, Gabriele v.: „Zivilcourage ist das Gegenteil von Lethargie und Schweigen“ Rede zur Verleihung des Geschwister-Scholl-Preises an die Herausgebenden der ‚Dachauer Hefte‘, Barbara Distel und Wolfgang Benz, in: Frankfurter Rundschau, 26.11.1992, S.22

Huppenbauer, Markus / De Bernardi, Jörg: Kompetenz Ethik für Wirtschaft, Wissenschaft und Politik. Ein Tool für Argumentation und Entscheidungsfindung, Zürich, 2003

Jonas, Hans: Das Prinzip Verantwortung. Versuch einer Ethik für die technologische Zivilisation, Frankfurt 2003

KPMG (2006): KPMG's Ethics Line, KPMG Forensic, Zürich 2006

Ledergerber, Zora (2005): Whistleblowing unter dem Aspekt der Korruptionsbekämpfung, Bern 2005

Löhr, Albert: Whistleblowing als Prozess: Auf welche Böden fällt Zivilcourage?, in: Wirtschaftsbürger oder Marktopfer? Hrsg. V. Hermann Reichold / Albert Löhr und Gerhard Blickle, München 2001

Meyer, Gerd: Lebendige Demokratie: Zivilcourage und Mut im Alltag. Forschungsergebnisse und Praxisperspektiven, Baden-Baden 2004

Rainer Prätorius: Zur politischen Kultur von Loyalitätskonflikten. Am Beispiel der „Whistleblower“. In: Politische Deutungskulturen. Festschrift für Karl Rohe. Hrsg. V. Othmar Nikola Haberl und Tobias Korenke, Baden-Baden, 1999

OrganisationsEntwicklung, Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management (ZOE), 3/08, Küpers, Wendelin: Von der Demotivation zur Remotivation, S.12-22

Transparency International Schweiz (2006b): Eröffnung Whistleblower-Hotline, Pressemitteilung, Bern 27. März 2006

Transparency International Schweiz (2003): Korruption und Korruptionsbekämpfung in der Schweiz, Nov. 2003

### Internet:

<http://www.erich-fromm.de/data/pdf/Singer,%20R.,%201999.pdf>, 12. Juli 2008

<http://www.umsetzungsberatung.de/lexikon/professionalitaet.php>, 4. August 2008

<http://www.berlinerliteraturkritik.de/index.cfm?id=7303>, 15. August 2008