

INHALT

4 VORWORT: IM WIDERSPRUCH BEREICHERUNG FINDEN

Dieses Buch macht sichtbar, dass suchendes Denken, Austausch und Dialog lebensnotwendig sind.
Von Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Rita Süßmuth

10 EINE FRAGE DER HALTUNG

Wie wir es schaffen, die Macht der Echoräume zu durchbrechen,
und dabei gesellschaftliche „Scharniere“ stärken.
Von Martin Seiler

PERSPEKTIVEN

18 HALTUNG ZEIGEN

Haltung ist höchst individuell und wird immer wieder herausgefordert.
Eine Annäherung in Bildern.

26 HALTUNG – WAS HEISST DAS EIGENTLICH?

Sie kann Geradlinigkeit, Vertrauen, Konsequenz bedeuten – und ein Privileg sein.
Zentrale Erkenntnisse eines Symposiums zum Thema Haltung.

38 VERBUNDENHEIT IST ALLES

Über eine der großen gesellschaftlichen Zukunftsfragen, bei deren Beantwortung
wir viel von indigenen Kulturen lernen können. Von Bernd Kessel

44 DIE ZWEIFEL ANDERER HABEN MICH STÄRKER GEMACHT

Bibiana Steinhaus-Webb hat auf ihrem Weg zur ersten Schiedsrichterin
im deutschen Männer-Profifußball viel Gegenwind erlebt – und ist daran gewachsen.

50 AN DER KREUZUNG

Ein Gespräch mit dem Soziologen *Prof. Dr. Jens Beckert* über das, was Gesellschaften
verbindet, und über die Frage, wie wir in 10, 20 oder 30 Jahren zusammenleben wollen.

56 HOLD ON TO YOUR LOVE

Warum Mode auch immer verkörperte Haltung ist. Erläuterungen anhand von drei
Ausstellungen zu Kleidung und Gesellschaft. Von Dr. Mahret Ifeoma Kupka

62 DEM EIGENEN WERTEKOMPASS FOLGEN

Mit verschiedenen Menschen auf Augenhöhe zusammenarbeiten und dabei Haltung wahren
– das ist die Herausforderung des heutigen Berufslebens. Von Felix Bevermann

65 FAZIT

ENGAGEMENT

68 IM GEISTE VON FRIEDEN UND VERSÖHNUNG

Wie Nelson Mandela ein neues Miteinander für Südafrika schuf – und was wir
heute daraus lernen können. Von Sello Hatang und Verne Harris

70 HELDENHAFT IM ALLTAG

Sie engagieren sich für andere. Aus Verantwortungsgefühl. Aus Dankbarkeit.
Aus Familiensinn. Und zeigen uns, wie das geht: ein Mit-Mensch zu sein.

76 ÜBERZEUGUNGSTÄTER:INNEN

Der jüngste Deutsche Freiwilligensurvey zeigt: Engagement gibt es in allen Altersgruppen.

78 EINSATZ FÜR ANDERE – NEUER MUT FÜR MICH SELBST

In einer schwierigen Lebensphase half mir das Ehrenamt, wieder nach vorn zu blicken.
Es ist eine Schule fürs Leben, die ich jedem empfehlen kann. Von Beate Chudowa

80 MOMENTE MIT HALTUNG

Durch alle Zeiten bleibt eines gleich: die Strahlkraft von Menschen, die für
ihre Überzeugungen eintreten. Eine Hommage in Bildern.

86 HUMOR WILL NICHT BESTÄTIGEN

Er parodiert die Politik und erklärt auf Querdenker-Demos Hegel:
Kabarettist *Florian Schroeder* über die Frage, wie viel Haltung in Unterhaltung steckt.

92 DEN HALTUNGSMUSKEL TRAINIEREN

Im Jahr 2014 reiste ich in den Irak, um über den Völkermord an meiner Religionsgemeinschaft
zu berichten. Warum ich gar nicht anders konnte. Von Düzen Tekkal

96 GESCHÄRFTER BLICK

Vier Menschen erzählen, wie Herkunft die Haltung prägen kann – sei es,
dass ihre Wurzeln in Afghanistan liegen oder in der DDR.

106 WOVON MAN NICHT REDEN KANN, DARÜBER MUSS MAN SCHWEIGEN

Warum Haltung eine ziemlich persönliche Angelegenheit ist. Von Prof. Dr. Heiko Roehl

108 JETZT IST DIE ZEIT, WIEDER POLITISCH AKTIV ZU SEIN!

Die OMAS GEGEN RECHTS engagieren sich gegen Rassismus, Antisemitismus
und Frauenfeindlichkeit. Wieso Haltung keine Frage des Alters ist.

111 FAZIT

VERANTWORTUNG

114 HALTUNG UND VERANTWORTUNG

Die Geschichte der Deutschen Bahn lehrt uns: Verantwortliches Unternehmertum bedeutet, menschenverachtenden Ideologien laut zu widersprechen.

Von Dr. Richard Lutz

120 WACHSTUM MIT SINN

Bildung, Klima, Integration: Social Start-ups widmen sich den großen gesellschaftlichen Herausforderungen. Fünf Gründer:innen über ihre Motive.

130 GEWINNE SIND KEIN SELBSTZWECK

Thomas Jorberg ist Vorstandsvorsitzender der GLS Bank, Deutschlands größtem nachhaltigen Finanzinstitut. Im Interview erklärt er, wo die Bank investiert – und wo nicht.

136 KANN SCHULE WERTEBILDUNG?

Schulen sind besondere soziale Scharnierstellen.

Doch um eine tolerante Haltung zu erlernen, reicht normaler Unterricht nicht aus.

Von Simon Schnetzer

138 GEMEINWOHL STATT PROFITMAXIMIERUNG

Gesellschaftliches Wohlergehen über kurzfristigen wirtschaftlichen Erfolg stellen – so lautet das Ziel des Pharmaunternehmens Lilly.

142 DIE OPEN-SOURCE-BEWEGUNG

Ihre Leitidee ist der freie Zugang zu Programmiercodes. Welche Motivation dahintersteckt, erklärt Holger Koch von DB Systel.

145 FAZIT

BEGEGNUNG

148 BUNTER HIMMEL FÜR BERLIN

Der „Kreuzberger Himmel“ ist mehr als ein Restaurant. Er ist Begegnungsstätte, Möglichmacher, Zukunftsbringer und Gaststätte in einem. Eine Reportage.

156 DEN EIGENEN WERT ERKENNEN

Wie das Netzwerk Chancen jungen Menschen ohne Vitamin B zu beruflichem Erfolg verhilft, erklärt Gründerin Natalya Nepomnyashcha im Interview.

160 STARK GEMACHT!

SUKI, Scoring Girls* und Ehrensache – drei Initiativen und Projekte, mit denen die DB ehrenamtliches und soziales Engagement fördert und unterstützt.

168 DIVERSITY WIRKT

Studien zeigen: Vielfalt bringt Unternehmen Vorteile.

170 JANEIN

Eine Kontroverse über Meinungsfreiheit und diskriminierte Minderheiten.

Von Prof. Dr. Ulrike Ackermann und Dr. Stevie Schmiedel

176 MÄCHTIGER ORT DES AUSTAUSCHS

Sie sind Chance und Risiko zugleich – das Dilemma mit den sozialen Medien.

Von Prof. Dr. Steffen Burkhardt

180 ZWISCHEN CANDYSHOWER & HASSKAPPE

Vier starke Persönlichkeiten erzählen, wie sie zwischen Herzchen und Hetze das Internet für sich nutzen.

188 EIN ORT FÜR ALLE

In Berlin bauen drei Weltreligionen gemeinsam das House of One, ein Lehr- und Gebetshaus, das allen Menschen offenstehen soll.

192 FAZIT

193 RESÜMEE

196 ABBILDUNGSVERZEICHNIS

199 IMPRESSUM

Haltung, Duden:

Innere [Grund]einstellung,
die jemandes Denken
und Handeln prägt.

Quellen:

Stangl, W. (2021), **ONLINE LEXIKON FÜR PSYCHOLOGIE UND PÄDAGOGIK**, Stichwort, „confirmation bias“, <https://lexikon.stangl.eu/10640/confirmation-bias-bestaetigungsfehler-bestaetigungstendenz> (Zugriff am 08.07.2021)

Tali Sharot, **FACTS DON'T WIN FIGHTS: HERE'S HOW TO CUT THROUGH CONFIRMATION BIAS**, Big Think 19.09.2017 <https://youtu.be/kyioZ0DhKbE> (Zugriff am 08.07.2021)

PODCAST "RABBIT HOLE", The New York Times Company, <https://bit.ly/3wvNtcu>

Anja Reschke, Philipp Wüschner im Gespräch mit Stephanie Rohde, **„WAS HEISST HALTUNG ZEIGEN“**, Deutschlandfunkkultur, Sein und Streit - Das Philosophiemagazin, 12.01.2020

<https://blog.hubspot.de/marketing/social-media-marketing-trends> (Zugriff am 09.07.2021)

Michàlle Mor Barak (2015), **MANAGING DIVERSITY: TOWARD A GLOBALLY INCLUSIVE WORKPLACE**, Edition 10/16, SAGE Publications

EINE FRAGE DER HALTUNG

Von Martin Seiler

Das Wochenende um den 22. Februar 2020 wird mir im Gedächtnis bleiben. In der Nacht von Samstag auf Sonntag wurde am Brenner ein Zug angehalten, weil man darin an Covid-19 erkrankte Personen vermutete. Italien riegelte erste Dörfer ab. Noch am Sonntagnachmittag haben wir bei der Deutschen Bahn entschieden, den großen Krisenstab einzuberufen. In den Wochen davor hatten die meisten von uns noch erstaunt nach China geblickt und in Videos auf YouTube beobachtet, wie dort legoartig Krankenhäuser aufgebaut wurden. Das Coronavirus war für uns ein weit entferntes, vorübergehendes Phänomen. Selbstverständlich haben wir auch den Beschäftigten unseres Konzerns in China jede mögliche Hilfe zuteilwerden lassen und dies in einem kleinen Krisenstab koordiniert.

Im Laufe der folgenden Wochen und Monate entwickelte sich bei mir die Idee zu diesem Buch. Wir konnten in der Zeit der Pandemie einige Veränderungen beobachten: Die Coronakrise hat uns beispielsweise gegenseitige Einblicke in unsere Privatleben gegeben – wegen

der vielen Videokonferenzen kennen wir nun die Partner:innen, die Kinder, die Wohnzimmer und die Haustiere vieler Kolleg:innen. Unsere privaten und beruflichen Rollen werden sichtbarer, damit geht hoffentlich auch ein größeres Verständnis füreinander einher.

1. Haltung allein ist zu wenig

Neben vielen Beispielen der Solidarität und gegenseitiger Hilfe waren jedoch auch andere Entwicklungen zu erkennen. Sowohl gesellschaftlich als auch in Unternehmen konnten wir verstärkt Zeichen der Spaltung beobachten. Die Coronakrise hat damit wie unter dem Brennglas gesellschaftliche Veränderungen sichtbar gemacht, die wir bis dahin eher in anderen Ländern wahrgenommen hatten.

Viele, die den US-amerikanischen Wahlkampf beobachtet haben, haben sich vermutlich gefragt, wie es passieren konnte, dass ein Land vor unseren Augen eine Spaltung erfährt in zwei Gruppen, zwischen denen kaum >>

BALANCE HALTEN

Installation „Entanglement of Chairs“ von Künstler James Nizam aus Vancouver



HALTUNG ZEIGEN

... können wir auf ganz unterschiedliche Weise. Denn sie setzt sich aus unseren Werten und unserer Persönlichkeit zusammen und ist deshalb höchst individuell. Haltung bedeutet Standfestigkeit, ohne dabei starr zu sein. Sie existiert kontextuell, immer mit dem Blick auf das Gegenüber. Sie denkt Vergangenheit und Zukunft mit und wird immer wieder herausgefordert. Eine Annäherung in Bildern



Illustration: Claudia Klein

× VERBUNDENHEIT IST ALLES ×

Ein Essay von Bernd Kessel

„Let the globe, if nothing else, say this is true:
That even as we grieved, we grew.
That even as we hurt, we hoped.
That even as we tired, we tried.
That we'll forever be tied together, victorious.“
Amanda Gorman

Was für eine Erzählung! Sie enthält alles, was ein wirkmächtiges Narrativ enthalten muss: Sie schreibt Vergangenheit neu, stiftet Verbundenheit und lädt in eine andere Zukunft ein. Zur Amtseinführung von US-Präsident Joe Biden im Januar 2021 hat dessen Administration eine ganze Reihe solcher Narrative präsentiert. Garth Brooks sang das ikonische „Amazing Grace“, ein Lied aus der Feder eines Kapitäns eines Sklavenschiffes, der nach einem Schlüsselerslebnis während eines schweren Sturms seine Haltung zur Sklaverei grundlegend änderte. Brooks ist einer der weltweit erfolgreichsten Singer- >>

× DIE ZWEIFEL ANDERER HABEN MICH STÄRKER GEMACHT ×

Bibiana Steinhaus-Webb hat auf ihrem Weg zur ersten Schiedsrichterin im deutschen Männer-Profifußball viel Gegenwind erlebt – und ist daran gewachsen.



Frau Steinhaus-Webb, was bedeutet „Haltung“ für Sie?

Haltung bedeutet für mich, nach einem Wertekompass zu leben, der mir selbst Orientierung gibt, aber auch anderen Menschen hilft, mich einzuschätzen und mit mir umzugehen. An diesen Werten festzuhalten bedeutet, auch mal negative Konsequenzen bewusst in Kauf zu nehmen. Es gibt Dinge, auf die ich manchmal Lust hätte, die ich aber, wenn ich ernsthaft meine Werte aufrechterhalten möchte, nicht leben kann. Und das ist dann in Ordnung.

Gibt es ein Beispiel? Auf was verzichten Sie?

Als Schiedsrichterin und Polizeibeamtin hat man ein hohes Maß an Seriosität, Neutralität, Berechenbarkeit und ein gewisses Rechtsverständnis. Deshalb würde ich zum Beispiel vermeiden, unter Alkoholeinfluss Auto zu fahren, auch wenn der Abend nett ist und ein zweites Glas Wein richtig gut zum Essen passen würde. Oder Sportwetten abzuschließen. Das ist als Schiedsrichter:in nicht erlaubt und es würde für mich auch aus Haltungsgründen nicht infrage kommen.

Was sind die wichtigsten Koordinaten in Ihrem Wertekompass?

Familie und Freunde, Berechenbarkeit, Klarheit, Verlässlichkeit.

Wie spielen diese Koordinaten bei Ihrer Arbeit als Schiedsrichterin zusammen?

Ein wenig wie Yin und Yang. Man kann mit dem Strafgesetzbuch unterm Arm als Polizist:in agieren oder mit dem Regelbuch auf dem Fußballplatz. Das ist machbar und korrekt, aber für meine Begriffe nicht ausreichend. Regelwerke sind gemacht, um die Masse der Möglichkeiten abzubilden. Deshalb ist es wichtig zu verstehen, dass diese Regelwerke im Einzelfall interpretierbar sind. Und da kommt >>



GESCHÄRFTER BLICK

Vier Menschen erzählen,
wie Herkunft die Haltung prägen kann.

AFRIDUN AMU

ist Afghanistans erster
Profisurfer. Vor seiner
Sportlerkarriere war er in
der Entwicklungszusam-
menarbeit tätig.

SHAKA!

Wenn du auf dem Surfbrett stehst, spielt es keine Rolle, wo du geboren bist oder wie du genannt wirst. Es spielt keine Rolle, welche Religionszugehörigkeit du hast oder welche Hautfarbe. Was zählt, ist, dass du eins wirst mit dem Wasser und dem Wind, mit den Gezeiten und den Strömungen. Dass du die Energie der Natur spürst und ihr mit jedem Molekül deines Körpers folgst. Wenn du auf dem Brett stehst, nimmst du das Leben in seiner Essenz wahr.

Fragt man Afridun Amu, wo seine Heimat ist, wird er antworten, dass er mit dem Begriff nicht viel anfangen kann. Dass „Heimat“ etwas Abstraktes ist. Fragt man ihn, wo er sich zu Hause fühlt, wird er über die Natur sprechen, die keine Identifikation einfordert, sondern zu reiner Präsenz einlädt. Möchte man Afridun Amu beschreiben, kommt man dennoch nicht ganz um eine erste Benennung herum, auch wenn diese viel zu kurz greift: „Afri“, wie ihn seine Freunde nennen, ist der erste Profisurfer Afghanistans. 2012 gründete er die „Wave Riders Association of Afghanistan“. 2015 veranstaltete er in Portugal die ersten afghanischen Surfmeisterschaften. Er tritt bei internationalen Turnieren rund um die Welt für sein Geburtsland an. Mit jeder Welle, die er reitet, erzeugt er ein Bild von Afghanistan, das sich den gängigen Geschichten von Krieg und Unterdrückung widersetzt.

HEUTE IST DIES FREILICH schwerer als je zuvor. Die erneute Machtübernahme durch die Taliban im Sommer 2021 hat jede Leichtigkeit vorerst verdrängt. Für Afridun Amu wiederholt sich die Geschichte: Seine Eltern waren 1992 mit ihm und seiner Schwester geflohen, als die Mudschahed-

din nach dem Sturz des Präsidenten Mohammed Nadschibullah die islamische Republik Afghanistan ausriefen. Wenig später kamen die Taliban zum ersten Mal an die Macht. Amus Mutter war Ärztin aus Überzeugung, der Vater aus Kabul geflohen wegen seiner politischen Haltung, die nach der Übernahme des Landes vermutlich ein Todesurteil gewesen wäre. „Die Haltung meiner Eltern weckte in mir damals den Wunsch, mich ebenfalls für Menschen einzusetzen.“

DIE FAMILIE FAND EIN NEUES ZUHAUSE in Göttingen. „Meine Kindheit war geprägt von dem Gefühl des Andersseins“, erzählt er, „auch wenn ich das damals noch nicht in Worte hätte fassen können.“ Amu wuchs auf zwischen der deutschen Welt draußen und der afghanischen Kultur im Elternhaus. Begeisterte sich in der Schule für Mathematik und die Metaphysik Kants und lernte von seinen Eltern, was Verantwortung konkret bedeuten kann. Zum Surfsport kam er als Teenager, im Urlaub an der französischen Atlantikküste.

SPÄTER STUDIERT Amu Jura und Kulturwissenschaften und ging in die Entwicklungszusammenarbeit. Mit der Max-Planck-Stiftung für Internationalen Frieden und >>

Illustration: Claudia Klein

WIRTSCHAFTEN FÜR EINE BESSERE WELT

Bildung, Klima, Integration: Social Start-ups widmen sich den großen gesellschaftlichen Herausforderungen.

Hier erzählen fünf Sozialunternehmer:innen, was sie antreibt.

WACHSTUM MIT SINN

CHRISTIAN KROLL

schuf mit „Ecosia“ eine Suchmaschine, die Baumpflanzprojekte fördert.

SINA TRINKWALDER

betreibt mit „Manomama“ eine ökosoziale Textilfirma in Augsburg.

FABIAN ECKERT

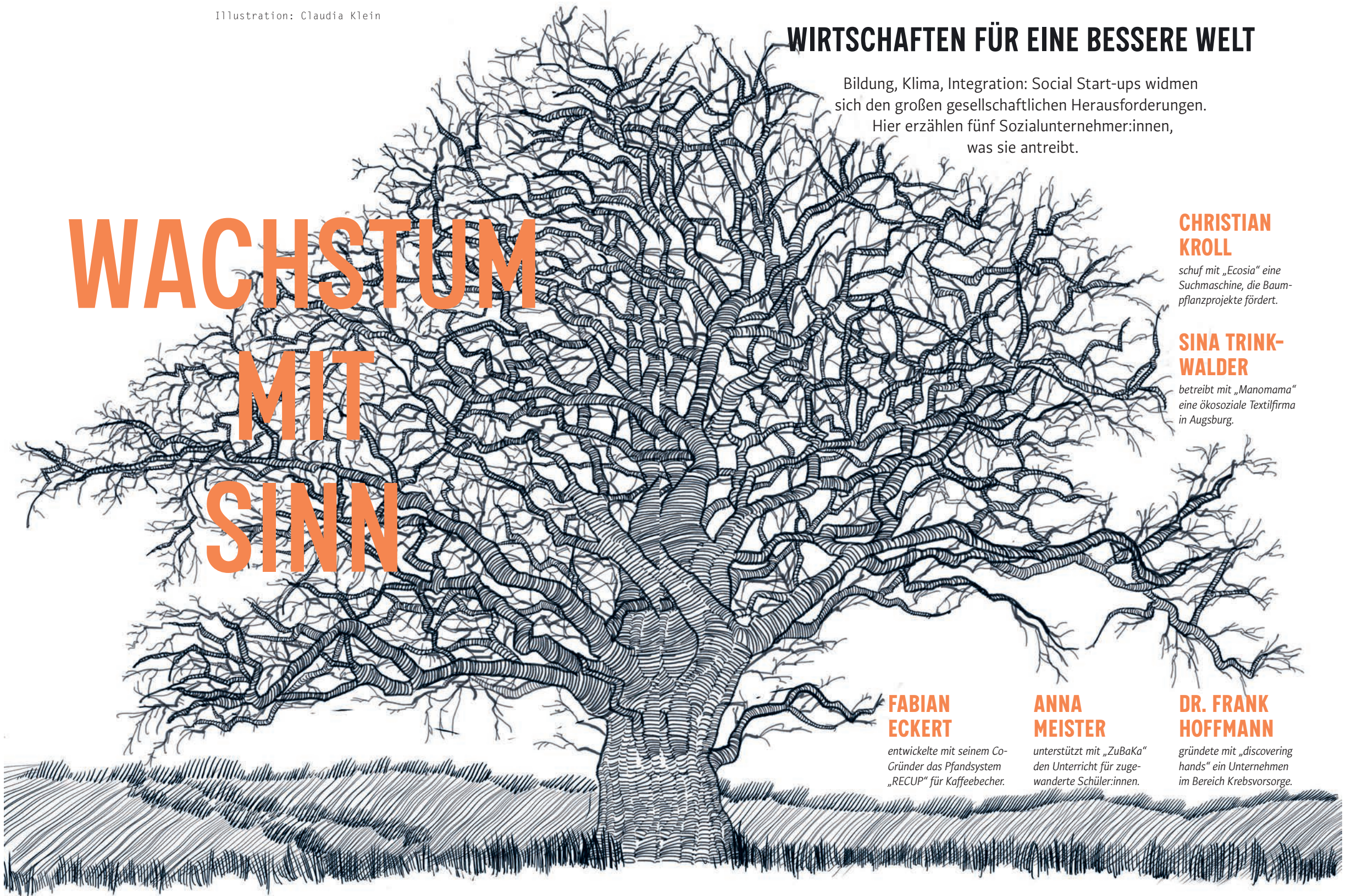
entwickelte mit seinem Co-Gründer das Pfandsystem „RECUP“ für Kaffeebecher.

ANNA MEISTER

unterstützt mit „ZuBaKa“ den Unterricht für zugewanderte Schüler:innen.

DR. FRANK HOFFMANN

gründete mit „discovering hands“ ein Unternehmen im Bereich Krebsvorsorge.



Ein Interview mit Thomas Jorberg

× GEWINNE SIND KEIN SELBST- ZWECK ×

Illustration: Tim Weiffenbach

Die Menschen und ihre Grundbedürfnisse stehen im Mittelpunkt des Wirkens von Thomas Jorberg, einst der erste Lehrling und inzwischen langjähriger Vorstandssprecher der GLS Bank. Im Interview erklärt er, warum Unternehmen die sozio-ökologische Transformation konsequent angehen müssen, um eine Finanzierung durch sein Institut erhalten zu können.

