

Der Unterschied macht's aus



Ende August nahm ich wieder einmal an einer Weiterbildung für mich selbst teil. Das Zusammentreffen mit Kollegen ist immer befruchtend. Dabei wurde mir aber auch bewusst, wie stark ich mich mit meinen Konzepten von den geschätzten Kollegen unterscheide. Dies hat mich veranlasst, diese Unterschiede einfach einmal aufzuschreiben.

„pragmatisch-konstruktiv“ in die Betreuung eingebettet. Im Gegensatz dazu unterscheide ich ganz dezidiert nicht nur die Persönlichkeiten, sondern auch deren Zwe-



Durch meine wissenschaftliche Ausbildung, insbesondere durch mein Studium der Sozialgeschichte bei Rolf Sprandel, bin ich mit systemischem Denken vertraut. Allerdings unterscheidet sich der hermeneutische Ansatz (Studium der Germanistik + Promotion) in einigen Punkten doch

ganz erheblich von dem, was von systemischen Kollegen in der Trainer- und Beraterwelt gelehrt wird. Auch die Kollegen wollen Menschen verstehen. Aber als Hermeneutiker stelle ich mir die Frage:

- Unter welchen gesellschaftlichen und unter welchen persönlich-privaten Bedingungen entwickeln Menschen ihre Eigenarten, ihre Ziele und Zwecke? Und als Trainer, Coach und Berater stelle ich zusätzlich die Frage:

- Wie gehen sie mit dem um, was sie in ihrer Umwelt vorfinden, und nützt dieser Umgang ihnen auch wirklich? Soweit gehe ich mit den meisten Kollegen d'accord. Ein erster Unterschied ist dann aber das Menschenbild: Kollegen systemischer Provenienz gehen von einem „positiv-realistischen Menschenbild“ aus. Die so genannten „Schattenseiten“ werden



cke. Während ein Großteil der Kollegen davon ausgeht, dass die Persönlichkeitsstruktur eines Menschen im Grunde genommen feststeht, bin ich der Überzeugung, dass Menschen je nach Situation Merkmale ihrer Persönlichkeit besonders hervorheben beziehungsweise ausspielen

(weiter auf Seite 2)

sollten, und dass dies auch möglich ist. Mithin vertrete ich also den Standpunkt, dass Persönlichkeitsmerkmale keine anthropologischen Konstanten sind.

Warum ist das wichtig? – Praktische Konsequenzen

Erfährt ein Mitarbeiter, dass er einen stark ausgeprägten Persönlichkeitsanteil in Richtung Veränderung hat (Go West), so wird ihm das Einhalten von Ordnung eher schwer fallen (dies liegt mehr einem Vertreter des Temperaments Beständigkeit, also Citizen, Hüter der Ordnung).

Nimmt man diese Eigenarten als starre Persönlichkeitsmerkmale, so sind alle Bemühungen um eine bessere Ordnung vergebens.

Ich bin indes der Auffassung, dass die Beschreibung von Persönlichkeit nicht zur Legitimation für bestimmte Mängel (hier: ein großzügiger Umgang mit Ordnung) verkommen darf. Im Gegenteil! Ich meine: Diese Beschreibung kann uns dazu dienen, diesen Mängeln eine besondere Aufmerksamkeit zu schenken, um hierfür Kompensationsmaßnahmen (Checklisten, Organisationsmöbel und andere Hilfsmittel bis hin zu Lektoren) einzuschalten. Auf keinen Fall darf die „Persönlichkeit“ dafür hergenommen werden, mit einem



Schulterzucken zu sagen: Ich bin halt so. Das ist mein Persönlichkeitsprofil.

Dabei kommt dem freien Willen¹⁾ eines Individuums eine hohe Bedeutung zu, weswegen ich auch Zwecke und Interessen bei meinen Beratungen und Trainings zum Thema mache. Dabei beurteile ich diese nicht nur nach ihrer Funktionalität.

Warum ist das wichtig? – Praktische Konsequenzen

Wer selbstverantwortliches Handeln seiner Mitarbeiter wünscht, muss an den freien Willen glauben, denn Menschen, die sich immer als Resultate ihrer Verhältnisse oder

Gene etc. behaupten, können auch nicht für irgendetwas verantwortlich sein. Verantwortung unterstellt den freien Willen.

Dies hat auch zur Folge, dass in meinen Konzepten moralische Kategorien einen durchaus hohen Stellenwert besitzen.

Warum ist das wichtig? – Praktische Konsequenzen

Wenn ich Kritiken höre, wie z. B.: „Das ist mir zu ungenau.“ Oder: „Das Referat war zu kurz.“, so bemängeln die Kollegen und ich zunächst, dass in diesem als Kritik verwendeten Komparativ weder Maßstab noch Bezugspunkt angegeben sind. Ich speziell kritisiere dies als lingua blablativa. Kollegen plädieren nun dafür, den Bezugsrahmen zu erkunden, also zu fragen, im Verhältnis wozu und in welchem Maß etwas zu viel, zu kurz usw. sei.

Hier gehe ich einen Schritt weiter: Steckt hinter der Art zu sprechen nicht eine Absicht, hat die lingua blablativa bei manchen Zeitgenossen nicht einen Zweck? Will z. B. der Einkäufer, der seinem Lieferanten einfach nur sagt: „Dein Angebot ist zu teuer.“ nicht bewusst eine sprachliche Nebelkerze werfen? Ohne diese wäre das Preispokern nicht mehr möglich. Das ist aber noch eine harmlose Funktion.



Ich will meine Kunden auch davor bewahren, Opfer unfairer Dialektik zu werden. Wenn man sich so wie die Kollegen lediglich darauf beschränkt, „den Bezugsrahmen“ aufzuspüren, dann verharmlost man manche Situationen.

Nun habe ich festgestellt, dass moralische Menschen mitunter sehr überzeugt von sich selbst sind und die eigene Moral über die der anderen setzen. Der Satz, dass die Maxime des eigenen Handelns gleichzeitig Grundlage einer allgemeinen Gesetzgebung sein können müsse, gibt mir hier die erforderliche Orientierung.

Warum ist das wichtig? – Praktische Konsequenzen

Gerade bei der Begleitung von Konfliktaustragungen, aber auch in Konfliktseminaren, lasse ich mich von dem Kantschen Gedanken leiten. In diesem Prinzip ist nämlich auch die Win-/Win-Lösung für die Lösung von Konflikten angelegt.

Der Win-/Win-Standpunkt ist Gemeingut – unter Trainern. Die Beurteilung von Zwecken veranlasste mich, ein Schwarzbuch der Verhandlungsteufel zu schreiben und gegen die Leute anzugehen, die meinen, es käme immer nur darauf an, sich durchzusetzen. Wer sich für den Win-/Win-Standpunkt einsetzt, wird von den „Praktikern“ schnell als naiver Gutmensch abgewertet. Aber gerade an der gegenwärtigen Krise kann man ablesen, wer hier der Naive ist und welche Schäden diese vermeintlichen Realisten anrichten. Der Standpunkt des Sich-Durchsetzen-Wollens führt zu Resultaten, die nicht nur das Zusammenarbeiten unnötigerweise erschweren und ein gedeihliches Miteinander verhindern, er zerstört unseren Wohlstand und unsere natürlichen Ressourcen. ■

1) Hör-Tipp: Im Auditorium Netzwerk® habe ich den Vortrag von Viktor Frankl gefunden: Über die Trotzskraft des Geistes. Unbedingt hörens wert. Dauer: 38 Minuten. Preis: Spuckebillig.



**MS Management-Service
Dr. Rohrbach**

Waldstr. 45
91154 Roth

Tel. 0 91 71/8 82 15
Fax. 0 91 71/8 83 17

E-Mail:
MSRohrbach@t-online.de

Wir möchten diesen Info-Blitz dazu nutzen, den Dialog mit Ihnen aufzunehmen, bzw. auszubauen.

Wir freuen uns auf Ihre Fragen und Anregungen unter info@management-service-rohrbach.de !

Ihr
**MS Management-Service
Dr. Rohrbach**

*Gerdt und
Susanne
Rohrbach*



Haben Sie Kollegen/Freunde, die sich auch für unsere Themen interessieren? Einfach auf weiterleiten klicken.

www.management-service-rohrbach.de