

MS Management-Service Dr. Rohrbach ist 20 Jahre alt

Dass ein Existenzgründer die ersten Jahre seiner Selbständigkeit überlebt, ist keinesfalls selbstverständlich. Dass er sich 20 Jahre am Markt behaupten kann, erst recht nicht. Aber dies sei kein Anlass zum Stolz, denn Stolz ist eine Art von Selbstgefälligkeit und diese widerspricht der Grundhaltung lebenslangen Lernens. Deshalb will ich, der sonst als Lehrender auftritt, einmal darlegen, was ich in den letzten 20 Jahren alles gelernt habe.



Gleich zu Beginn meiner beruflichen Laufbahn, damals noch als Angestellter, habe ich festgestellt, dass mir meine wissenschaftliche Ausbildung in Sozialgeschichte, Germanistik, Sozialkunde und Philosophie ein solides Handwerkszeug geliefert hat, mit dem ich mich bei meiner Arbeit mit Menschen in der Arbeitswelt erfolgreich betätigen konnte.

Besonders hilfreich war mir dabei die Auseinandersetzung mit **Immanuel Kant**, und hier vor allem seine Schrift „Beantwortung

der Frage, was ist Aufklärung?“. Ohne seine Worte: Aufklärung sei „der Ausgang aus selbstverschuldeter Unmündigkeit“ oder, positiv formuliert: Aufklärung heißt „ohne Anleitung durch einen Fremden sich seines eigenen Verstandes zu bedienen“, ohne sein „Sapere aude!“ hätte ich mich wohl nie selbständig gemacht. Bis dato hatte ich mich ja nur allzu gerne darauf verlassen, dass ein Chef für Arbeit sorgt. Es war sicherlich ein weiterer glücklicher Umstand, dass ein Chef bei seiner Bestimmung, für Arbeit zu sorgen, versagt hat, aber ohne die Ermutigung Kants wäre ich damals vielleicht arbeitsloser Akademiker geworden. So aber wurde ich selbständig, bzw. wurde ich zum Selbstdenker. Letzteres heißt aber nicht, dass ich die Gedanken anderer schon deshalb gering schätzte, bloß weil sie nicht von mir waren.

Nach wenigen Jahren der Selbständigkeit habe ich meine wissenschaftliche Ausbildung um ein Fernstudium „Personalentwicklung im lernenden Unternehmen“ an der Uni Kaiserslautern ergänzt. Die Botschaft, die sich damals vor allen anderen eingepägt hat, war die: Es braucht für die Bewältigung der künftigen Lernaufgaben eine neue Form des Lehrens und Lernens, bei der nicht einer

vorsteht und vorträgt, was sich die Zuhörer zu eigen machen sollen. Vielmehr propagierte man ein Lehren, bei dem die Lernenden immer mehr dazu in die Lage versetzt werden, den Wissenserwerb selbst zu organisieren. Die Aufgabe des Lehrenden wird dann die eines Anstoßers, eines Ermutigers, eines Menschen, der andere dazu befähigt, sich „ohne Anleitung eines anderen des eigenen Verstandes zu bedienen“. Auch hier bin ich Kant auf ganz neue Weise wiederbegegnet. Philosophie kann doch eine ganz praktische Angelegenheit sein.

Während der Arbeiten an meiner Dissertation eignete ich mir auch eine ganz gute Technik der Wissensbeschaffung an. Diese führte mich zu einer Auseinandersetzung mit den Gedanken **Fredmund Maliks**. Ein Freund hatte mir einen Ordner mit mom-letters geschenkt und in der folgenden Zeit freute ich mich schon jeden Monat auf das Erscheinen der nächsten Ausgabe. Maliks „Führen, Leisten, Leben“ habe ich über weite Strecken in meine Lehre aufnehmen können. Neben den schriftlichen Texten habe ich mir Videos und CDs angesehen, bzw. angehört, und bei einem Ableger des MZSG, bei MZ-Publishing, eine Ausbildung in Zeit- und Selbstmanage-



ment absolviert. Ich wurde sogar Partner für das Großgruppenmoderationsverfahren Syntegration. Als ich dann Maliks Gedanken zur Bionik im Management durchdachte, distanzierte ich mich von dieser Denkerschmiede wieder etwas – es war diese Verliebtheit ins bloße Funktionieren. Ich bin der Überzeugung, dass dies in zweierlei Hinsicht problematisch ist: in moralischer aber gerade auch in wissenschaftlicher Hinsicht.

Für moralisch problematisch halte ich diese Denkrichtung, weil sie die herrschenden Zwecke nur anhand von Customer Value oder Stakeholder Value reflektiert, diese aber nicht inhaltlich beurteilt. Für wissenschaftlich problematisch halte ich den Umstand, dass diese Lehre von der Tatsache

absieht, dass unser Wirtschaftssystem nur und ausschließlich auf der Basis staatlicher Macht „funktionieren“ kann. Das beginnt mit der Garantie des Eigentums und endet beim Euro-Rettungsschirm. Wer nicht wahrhaben will, dass es die Politik ist, die auch noch so fragwürdige Systeme wie unsere Finanzwirtschaft am Leben erhält, wird auf „eine neue Welt“ noch lange warten.

Die Selbstorganisation auch des eigenen Lernens wurde Ende der 90er Jahre durch die Begegnung mit einer Unternehmensberaterin auf neue Themen gelenkt. Auf Empfehlung eines guten Freundes lernte ich **Karin Allport** kennen, die mich in ein Team berief, das damals gerade die Standortzusammenlegung einer großen bayerischen Raffinerie begleitete. Im Zuge dessen setzte ich mich mit dem Denken von **Peter Senge** und Kollegen auseinander. Zentrales Moment war die Macht mentaler Modelle und deren kritische Reflexion als die Bedingung für den Durchbruch zu substanziell neuen Erkenntnissen.

Fast zeitgleich lernte ich bei meinen Akquisitionsbemühungen **Tina Gison-Höfling** kennen. Sie war damals Leiterin Personalentwicklung bei adidas und legte mir eine

Ausbildung in systemischer Transaktionsanalyse wärmstens ans Herz. Dieser Empfehlung kam ich kurz danach in einem 12-tägigen Seminar bei **Erich Hartmann** (Professio) nach.

Während dieser Weiterbildung hatte ich ein Schlüsselerlebnis: Wir arbeiteten mit eigenen Fällen. Ich brachte einen Fall ein, bei dem ein Manager einen Teil seiner Belegschaft in eine neu gegründete Firma versetzte, in der ein billigerer Tarifvertrag eine erhebliche Kostenreduzierung mit sich brachte. Meine eigene emotionale Betroffenheit wurde kritisiert: Man müsse davon ausgehen, dass alle Menschen Motive haben, die bei angemessenem Verstehen akzeptiert werden könnten. Damit tat und tue ich mir auch heute noch schwer. Ich weiß aber gerade als Berater, der Menschen in Konflikten zur Seite steht, um die Bedeutung dieses Kerngedankens systemischen Denkens. Wer seine Mitarbeiter oder Kollegen für „Luschen“ hält, wird nie ein guter Kooperationspartner und schon gar nicht eine gute Führungskraft sein können. Ich habe diesen Ansatz, sich um Verständnis zu bemühen, nicht nur deshalb übernommen, weil jede Innerung eine Äußerung hat, ich weiß jetzt auch, dass jeder Mensch eine Chance verdient hat.



Einen weiteren Erkenntnisgewinn verdanke ich ebenfalls einem Kunden. **Wolfgang Mehlhose**, mein Ansprechpartner bei BEHR (Stuttgart), wünschte sich eines Tages ein Seminar, das Führungskräfte darin unterstützen sollte, sich geschickt innerhalb der Hierarchie zu bewegen. Neben Projektleitern sollten Führungskräfte, die sich in einer Matrixorganisation zu bewähren haben, die Zielgruppe sein. Dies führte mich zu einer Auseinandersetzung mit Organisations-theorien, hier besonders mit **Gareth Morgans** „Images of Organization“. Dabei kam mir meine vorausgegangene Beschäftigung mit der Syntegration und dem Viable System Model nach Stafford Beer entgegen.

Josef Mikus, der mich Ende 2000 in den Trainerpool der DATEV aufnahm, ermunterte mich zur Auseinandersetzung mit dem Modell des situativen Führens nach **Ken Blanchard** und **Paul Hersey**, gab mir Impulse, mich mit **Edgar Schein** und **Gunter Dueck** zu beschäftigen. Auch sonst war er mir ein guter Sparring-Partner.

2008 schließlich wollte ich meine Kompetenz bei der Begleitung von Konflikten erweitern und lernte bei einem Seminar in Gresgen (Schwarzwald) **Christoph Thomann** kennen und schätzen. Sein Konzept der Klärungshilfe bestätigte mich darin, dass man zwar vieles verstehen kann, aber nicht für alles Verständnis haben muss.

Last but not least will ich hier aber auch die Begegnungen mit Professor Dr. **Hermann Glaser** anführen. Ich lernte ihn 2006 auf Empfehlung von **Klaus Steigmeier**, dem damaligen künstlerischen Leiter der Kulturfabrik in Roth kennen, als ich die Podiumsdiskussion „Die Kunst als Leitstern fürs Management“ in der Villa Augusta (Roth) initiierte und moderierte. Immer wieder treffe ich mich mit ihm auf einen Nachmittagstee oder zu einem Essen, bei dem wir



dann einen Diskurs über aktuelle Themen aus Kultur und Politik halten. Noch jedes dieser Gespräche war für mich ein großer Gewinn.

Herr K. begegnete einst einem alten Bekannten, den er lange Zeit nicht mehr gesehen hatte. Dieser begrüßte ihn mit den Worten: „Sie haben sich aber überhaupt nicht verändert!“ „Oh“, sprach Herr K. und erlebte. (Bert Brecht)

inzustehen. Auch hieraus habe ich etwas gelernt: Man muss nicht überall einen guten Ruf haben, und es ist bei allem Streben, sich lernend zu verändern notwendig, sich dabei auch treu zu bleiben.

Womit ich mich nie anfreunden konnte:

In den 20 Jahren meiner Selbständigkeit begegnete ich auch Menschen, die, wenn sie nur meinen Namen lesen, schon Zustände bekommen. Es waren dies Menschen, die den Berater dazu missbrauchen wollten, Mitarbeiter „begründet“ loszuwerden, Mitarbeitern die Löhne zu kürzen – kurz ihre Mitarbeiter hinters Licht zu führen. Menschen, die zu feige waren, mit ihrem Namen dafür



Veranstaltungshinweis
Am 17. Februar um 16:00 h spielt
Michael Alf,
der „Tiger an den Tasten“ Boogie Woogie
in der VILLA AUGUSTA, Roth.
Einlass 15.30 Uhr – Eintritt Spende.

Wir möchten dieses Rundschreiben 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