

# Trotz alledem! – oder von bescheidener Wirksamkeit

Bei diesem Motto fallen mir zwei Teamentwicklungsveranstaltungen ein, die ich in letzter Zeit zu betreuen hatte. In der einen ging es darum, das Verhältnis zwischen dem neuen Teamleiter und dem Team zu verbessern. Unter den Teammitgliedern tat sich besonders eines hervor, das die gesamte Veranstaltung unter Generalverdacht stellte: Das Ganze sei doch nur Augenscherelei und erfülle die ideologische Funktion, den Teammitgliedern einzureden, sie könnten etwas verändern, wo doch die Verhältnisse an ganz anderer Stelle – nämlich „oben“ – entschieden würden. Unter diesen Bedingungen mache es überhaupt keinen Sinn, sich Fragen zu beantworten, wie man etwa den Wissenstransfer von einem erfahrenen Teammitglied auf einen Nachfolger gestalten könne. – Alles nur Irreführung!!!

In einem anderen Fall, den wir unter das Motto gestellt hatten „Mitgestalten, wir machen ernst damit!“ kam die Frage auf: „Wecken wir damit nicht zu hohe Erwartungen?“ Welche Möglichkeiten zur Mitgestaltung von Arbeitsverhältnissen hat man denn als „einfacher“ Arbeitnehmer?



Von Erich Hartmann (Professio) habe ich einmal den schönen Satz gehört: „Wer nicht gestaltet, hat Anrecht auf Schicksal.“ Ich bezweifle aber, ob auch wirklich jeder meiner Leser den Satz so gut findet wie ich. Die einen Zweifler begründen ihre Skepsis mit den Machtverhältnissen,

„Und wenn morgen die Welt unterginge, ich würde heute noch ein Apfelbäumchen pflanzen“ (Martin Luther). Oder: „Du hast keine Chance, aber nutze sie!“ (Herbert Achternbusch)

andere mit der Komplexität der Welt. Wie will denn ein Einzelner oder eine kleine Gruppe relevante Veränderungen herbeiführen, wo doch die Verhältnisse, in denen man sich vorfindet, entweder von sehr viel einflussreicheren Menschen oder von sehr vielen in ihrem undurch-



sichtigen Zusammenwirken zu dem gemacht wurden, was sie sind? Und einige erklären uns gar zu Opfern von Verschwörern, die ihre Machenschaften geheim hielten.

Nun hängt die Antwort auf die Frage, was man erreicht hat, bzw. erreichen kann, von den Zielen ab, die man sich setzt. Wer so wie ich in meinem Abituraufsatz schrieb: „Wir brauchen eine neue Gesellschaft.“ oder: „Alles muss besser werden.“, der wird wegen der Abstraktheit seines Ziels nie zum Ziel kommen. „Neu“ ist keine Qualität, sondern es gibt nur die Existenz einer Sache an: Früher gab es das nicht, nun ist es da. Wenn „alles“ besser werden muss, dann weiß man nicht, wo man anfangen soll und lässt es auch gleich sein.

Liegt dann der Grund für die Resignation in einem Mangel an intellektueller Bescheidenheit? Sollten wir nicht kleinere Brötchen backen? Die Skeptiker bezweifeln selbst dies. Sehen wir uns ihre Argumente einmal genauer an!

**1. Argument: Wir können keine relevanten Veränderungen herbeiführen, weil die vorgefundenen Verhältnisse auf Macht, ja auf Gewalt gründen und wir selbst keine Macht haben.**

Dagegen stelle ich folgende Fragen:

Wo ist die Macht der Mächtigen von 1848 geblieben? Was wurde aus dem mächtigen Rom? Was wurde aus Cäsar, der ganz Gallien eroberte?

(Hatte er nicht mindestens einen Koch dabei?) Hättest du gerne Macht? Wen möchtest du sie spüren lassen? Kommt die Macht wirklich nur aus den Mündungen oder vielleicht doch aus den Mündern vieler?

Eine Variante des Machtargumentes sind die Verschwörungstheoretiker. Nicht genug damit, dass die Verhältnisse auf Macht gründen, die Machtausübung erfolgt aus dem Geheimen heraus. So geheim kann es ja nicht sein, wenn sogar du davon Wind bekommen hast?

**2. Argument: Unsere relevanten Umwelten sind viel zu komplex, als dass sie von Einzelnen gezielt verändert werden könnten.**

Die Gegenfrage hat Fritz B. Simon in seinem



Vortrag „Was ist systemisches Management?“ gestellt: Wie kommt es, dass komplexe Aufgaben immer wieder gelingen, obwohl das per se eigentlich nicht möglich ist? Dann müssen wir eben unsere Instrumente differenzieren. Gute Teams sind das beste Mittel, um Komplexität zu beherrschen. Simons Paradigma ist die Fußball-

mannschaft. Elf autonome Systeme müssen sich in einer feindlichen Umwelt bewähren. Es gibt keinen Regisseur, der den einzelnen Protagonisten vorschreiben könnte, was sie zu jeder Sekunde des Geschehens zu tun haben. Wenn der Coach glauben würde, diese komplexe Situation sei nicht beherrschbar, ließe er seine Mannschaft gar nicht erst antreten.

### 3. Ein „Argument“, mit dem ich mich allerdings wirklich schwer tue, trägt sich etwa wie folgt vor: Ist doch klar, dass du das sagst, schließlich verdienst du ja dein Geld damit!

Dieses „Argument“ hat etwas Denunziatorisches an sich. Mir wird angedichtet, dass ich meine Zuversicht wider besseren Wissens nur vorgebe. Dem Zuversichtlichen wird darüber mangelnde Integrität vorgeworfen. Danke, das genügt.

## Eine gute Nachricht von Weihnachten:

In Nigeria überfiel die Boku Haram einen Bus, in dem Muslime und Christen gemeinsam unterwegs waren. Die Muslime wurden aufgefordert, sich auf die eine Seite zu setzen, damit die Christen auf der anderen saßen. Die Muslime verweigerten dies und so zog Boku Haram unverrichteter Dinge von dannen.

Dann gibt es auch Menschen, die meine Zuversicht bedingt teilen, aber mit dem Hinweis auf den „Chairos“ den günstigen Zeitpunkt abwarten. Vorsicht! Auf ihn kann man nicht warten. Gerade hier gilt des Dichters Wort:

*„Warte nicht auf bessere Zeiten,  
denn wer auf bessere Zeiten wartet,  
gleicht dem Narr, der an des Meeres Ufer  
ging,  
um zu sehen, ob die Wasser abgeflossen,  
die doch ewig fließen.“*

Nicht ganz leicht machen es mir die Zweifler, wenn sie mich auffordern: „Lass doch mal sehen, was du erreicht hast?“

Etwas Ernüchterndes zu Beginn: Was Walter von der Vogelweide einst in seinem Reichston feststellte,

*„gewalt vert ûf der strâze: fride unde reht  
sint sêre wunt.“*

gilt auch heute noch, wenn man sich die Nachrichten vorlegt, die nach Silvester aus Köln zu uns gedrungen sind. Die Großmächte führen im nahen Osten Stellvertreterkriege wie einst in Vietnam, in etlichen Staaten Europas erhebt der Chauvinismus seine blutverschmierte Fratze wieder und in den deutschen Großstädten marschieren am Montag die Verteidiger des christlichen Abendlandes, die so viel christliche Nächstenliebe an den Tag legen wie ein IS-Terrorist. Und auch im Kleinen höre ich Ernüchterndes: Einer meiner Kunden über die Wirksamkeit von Seminaren: „Die Teilnehmer lernen gar nichts!“

Neulich traf ich einen Mann, der vor zwei, drei Jahren an einem meiner Seminare teilgenommen hatte. Er referierte, dass man in Stresssituationen drei Möglichkeiten habe, zu reagieren: Gegenangriff, Flucht oder Erstarrung. Das sei das Einzige, was er noch aus dem Seminar wisse, meinte er. Na ja, ich hätte mir natürlich etwas mehr gewünscht, aber immerhin! Das hat er sich gemerkt. Wer daraus aber die Konsequenz zieht, auf Bildung verzichten zu können, zieht den falschen Schluss. Das Gegenteil ist richtig!

Und darin bestärkt mich das, was ich aus den eingangs erwähnten Teamentwicklungen erfahren habe:

Obwohl dies eine sehr holperige Veranstaltung war, ist der Teamleiter immer noch Teamleiter und zunehmend erfolgreich. (Er hat den Skeptikern Verantwortung übertragen.)

Die andere Teamentwicklungsveranstaltung führte nicht nur zu einer Reihe von Maßnahmen, in der z. B. auch schwierige Personaleinsatzfragen kreativ gelöst werden konnten, vielmehr hat die Tatsache, dass man gemeinsam an den Dingen gearbeitet hatte, eine emotionale Verbundenheit ausgelöst, die von allen Teammitgliedern als ganz großartige Erfahrung wahrgenommen wurde. Das macht Mut: Komm nur her, Problem, wir lösen dich! – Und, ist das nur ein „kleines Brötchen“?

Also auch im neuen Jahr: Weiter so? Nein! Besser werden! Sich überlegen, warum man die gesteckten Ziele nur unzureichend erreicht hat und wie man weiter vorankommt. Alles andere lässt die gewähren, die verursachen, was man beklagt. ■

### Literatur-empfehlung:

In den jüngsten Nachrichten findet sich, dass Hitlers „Mein Kampf“ nunmehr in kommentierter Form veröffentlicht wurde und dass die erste Auflage bereits ausverkauft sei. Im Vorfeld wurde heftig gestritten, ob dieses Buch veröffentlicht werden oder besser weiterhin verboten bleiben sollte.

**Mein Literatur-Tipp als Antwort auf diese Frage: Hermann Glaser: Adolf Hitlers Hetzschrift »Mein Kampf«. Ein Beitrag zur Mentalitätsgeschichte des Nationalsozialismus.** München 2014. Allitera Verlag



### Dumme Sprüche im Management IV

*Heute: „Ich will keine Probleme – ich will Lösungen.“*

Ich kenne das so: Eine meiner früheren Chefinnen sagte, als ich mit einem Problem zu ihr kam: „Ich habe dich angestellt, damit du mir Probleme vom Hals hältst, und nicht, damit du mir welche bringst.“ Natürlich wollen wir lösungsorientiert denken. Es fragt sich aber immer: die Lösung wovon?

Der reelle Kern dieser Problematik: Wenn etwas als störend bewusst wird, dann macht es keinen Sinn, den Umstand zu beklagen, Schuldige zu suchen, gar Strafen zu ersinnen. Dadurch wird man den zu Recht beklagenswerten Zustand nicht überwinden. Es geht aber nicht um irgendeine Lösung, sondern um die Lösung eines ganz spezifischen Problems, und das muss man sich erst einmal richtig klar machen. Diese Befassung mit dem Problem ist die Analyse. Ohne Kenntnis von Gründen gibt es keine tragfähigen Lösungen. Die Missachtung dieses Grundsatzes ist der Grund für ein weiteres Problem: Die Lösungen taugen nichts. Zitat: „Wenn das eine Lösung sein soll, dann will ich mein Problem wieder.“



**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 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](mailto: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](http://www.management-service-rohrbach.de)

