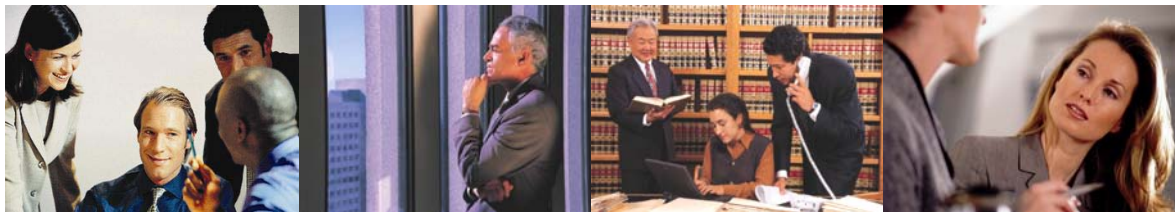


„Vom Wissenden zum Mitsuchenden. Wandel des Trainerberufs“



**Auszüge aus dem Vortrag von
Dr. Helmut Mühlbauer
anlässlich der Petersberger Trainertage
des Verlages managerSeminare
am 31.03.2006 in Petersberg**

„Wandel der Weiterbildungslandschaft - eine liebevolle Abrechnung mit der Vergangenheit und Entwurf eines Zukunftsszenarios“

Meinen Dank für den Vorschuss an Vertrauen: dem Veranstalter für die Gelegenheit, an dieser Stelle sprechen zu können und Ihnen, die sie hier erschienen sind, um zu erfahren, ob ich Ihrem Vertrauensvorschuss gerecht geworden bin.

Das Thema meiner Gedanken ist Ihnen bei der freundlichen Einführung noch einmal vorgestellt worden - doch - ohne das mir wichtige Wort: <liebevoll>. Es ist also nicht irgendeine eine Abrechnung nach Westernmanier, sondern eben eine <liebevolle>. Also ein geduldiges Hinschauen auf das, was ich selbst getan und erlebt habe und dieses während meiner fast vierzigjährigen Tätigkeit in eine Großbank - unter anderem als Personalentwickler und meiner fast zwanzigjährigen Nebenbeschäftigung als Seminaranbieter und Trainer, oder wie mir vom Wortgebrauch lieber ist, als <Begleiter>. Dieser Nebentätigkeit konnte ich mit großzügiger Genehmigung meines Arbeitgebers in einem meinen betrieblichen Aufgaben gerecht werdendem Umfang nachgehen. An dieser Stelle dem damaligen Vorstand wie den ehemaligen Kolleginnen und Kollegen meinen herzlichen Dank.

Aus diesen zwei Sichtweisen, der des Personalentwicklers und der des Seminaranbieters möchte ich das beleuchten, was Sie, die Sie mir jetzt zuhören wollen, in der Hauptsache in ihrer beruflichen Tätigkeit, vielleicht <Berufung>, <umtreibt>.

Die Zeit, die ich überblicken kann und will habe ich, um die Orientierung nicht zu verlieren, in vier Phasen eingeteilt, die sich nicht wie mit einem Messerschnitt voneinander abtrennen lassen, sondern ineinander übergehen, sich überlappen. Diese Phasen habe ich für mich überschrieben:

- Phase der Öffnung zur Vielfalt hin;
- Phase des Handling der Vielfalt;
- Phase der Reduzierung und Handhabbarkeit der Komplexität.
- Phase der <Begleitung> von Menschen in eine zunehmend sich entgrenzende Welt

Ich will die Phasen nicht einfach mit Fakten beschreiben. Ich will versuchen, wiederzugeben, was sie bei mir hinterlassen haben, was sie mir gesagt haben und was ich daraus für die Zukunft für mich schließen kann. Dass Erinnerung verfälscht, verengt, schön, wissen wir; trotzdem will ich es wagen. Denn als Mensch **bin ich** eine Geschichte. Und wenn ich meine Geschichte nicht zu verstehen suche, kann ich meine Zukunft nur als blinden Zufall erfahren. „Verstehen kann ich nur rückwärts, leben nur vorwärts!“, hat ein nordischer Philosoph gemeint.

Meine Gedanken sollen Sie anregen, selbst über das Eine oder Andere nachzudenken. Ich weiß nicht und will es auch gar nicht wissen, was <gut> für Sie ist. Ich bin nicht für Sie zuständig. Die einen oder anderen Gedanken sollen in all' ihrer Verkürzung der Darstellung polarisieren, nicht aber der Polemik dienen. Tun sie es doch, was im Eifer geschehen kann, bitte ich schon jetzt um Nachsicht bzw. um Verzeihung, bin ich jemandem zu nahe gekommen, dass heißt, sie oder ihn verletzt habe.

**Schauen wir uns die erste Phase an: Öffnung zur Vielfalt, zur Komplexität hin.
oder:**

**„Ich zeige Dir, was in der Welt alles auf Dich wartet und Du wissen musst, damit Du an ihr Teil
- nehmen kannst!“**

Die gesellschaftlichen wie familiären und partnerschaftlichen Ordnungssysteme zeigten sich als Orientierungsmuster in dieser Phase verlässlich.

Fress- und Einrichtungswelle waren gelaufen. Übergewichtige nahmen zu, die Nierentische begannen, sich auf dem Sperrmüll wieder zu finden.

<Touropa>, Scharnow, Rimini, Diano Marina>, verloren an Glanz, Portofino für die Besserverdienenden war entdeckt, <Zwei kleine Italiener> waren angekommen, es galt der Unzuchtspargraph, Oswald Kolle grübelte noch über <Helga>, die zweistelligen Lohnerhöhungen versprachen Lebensfreude, soweit man den deutschen Tugenden ergeben war; Arbeitsplatzangst war ein Fremdwort, in den Betrieben sprach man von <unserem Haus>, von Kruppianern usw. Es war erlebbare, verstehbare und damit sinnstiftende Wirklichkeit: Jeder, der wollte und konnte, konnte sich seine bescheidenen, zuweilen als kleinbürgerlich verdächtigten Träume erfüllen, so er sich fleißig und treu in alle Richtungen zeigte. „Das tat man, das tat man nicht, das war erlaubt, das nicht, das war möglich, das nicht..“ waren klare Orientierungsmuster. Die Welt war in Ordnung: verstehbar, bewältigbar und sinnhaft.

Die technische Entwicklung zeigte sich hochgeschwindig; die Vielfalt der Produkte und Dienstleistungen entwickelte sich in Richtung immer schwerer werdenden Über- und Durchschaubarkeit.

Seminaranbieter, Trainer, Berater, Unternehmensberater dümmerten herauf, schoben sich immer mehr ins Bewusstsein von Vorständen, Mitarbeiter von Betrieben, fanden ihr Auskommen und Anerkennung. Ihr Motto: „Ich weiß, was Du wissen musst, um am Markt, im Beruf erfolgreich sein zu können!“ Sie waren Vermittler von Wissen. Sie waren Wegweiser, zuweilen auch Lehrer; keine Wahrsager und Gurus. Sie erklärten mir die Vielfalt der Welt. Sie öffneten mir die Welt. So erlebte ich sie: die Trainer und auch die <Personaler>.

In dem Betrieb, in den ich eintrat, bekam ich einen fremdklingenden Namen für meinen Stand als Absolvent der Betriebswirtschaft und Kommunikationswissenschaft: „Trainee“. Trainer und Trainee, welche Allianz! Es hörte sich gut an. Zuerst haben mir meine Eltern beigebracht, was es zu tun galt, dann die Lehrer, dann die Hochschullehrer und jetzt: die Trainer, abgesichert durch Führungskräfte alten Schlages, was immer Sie sich heute darunter vorstellten mögen. Sie sagten, was zu tun sei, erklärten es und gaben ihr Urteil ab. Klar und eindeutig. <Konstruktive Kritik> und ähnliches: unbekannte Welt. Sie waren autoritär und verlässlich; sorgten für ihr eigenes Wohlergehen, das ihrer Abteilung und das ihrer Mitarbeiter. Ihr Motto: „Oben und Unten- seit jeher so - gottgegeben und - gewollt. Unterschiede müssen sein, aber <mitkommen> lassen, müssen wir die Leut!“ Für heutige Führungskräfte gilt aus meiner Sicht und Erfahrung häufig: „Sie sagen nicht, was sie wollen und sie sagen nicht, was sie nicht wollen!“

Trotzdem: es änderte sich etwas. Schon bald durfte ich nach <Bad Harzburg> zu einem Führungseminar. „Wer nicht mit der Zeit ist, geht mit der Zeit“, solche Äußerungen von Trainern waren mir Offenbarungen, Sesam- öffne- dich - Schlüssel für Höheres. Das war toll, das war faszinierend, das haben wir eingesogen auch als Studenten, die ihr Studium erfolgreich abgeschlossen hatten. Das, was uns in Bad Harzburg zu <Führung> erklärt wurde, war Offenbarung. Das ist so gewesen. Für Jüngere schwer nachvollziehbar, aber wir kamen aus einer enger begrenzten Welt. Die Väter hatten mit der Bewältigung der Folgen der Zeit von 33 - 45 zu tun. Worte wie <Führung>, <Elite> waren angstbesetzt. <Management> ersetzte zumeist den Begriff der <Führung>. Leider erfuhren die Worte auch inhaltlich eine Gleichsetzung - für viele Betriebe verhängnisvoll. Führung unterscheidet sich von Management fundamental. Wer sich dafür interessiert, mag die Berufung des Moses nachlesen. Es lohnt sich!

Ich verwende jetzt hier zum ersten mal das Wort <Ordnungssysteme>, weil ich mir gedacht habe, ich muss mal versuchen, aus der Trainersprache rauszukommen: Motiv, Motivation, Emotio

nale Intelligenz, Systemische Beratung und all diese ganzen vielfältigen Ergebnisse sogenannter kreativer Übungen, die zum Teil gedankenlose Dopplungen, zum Teil in sich unlogisch, widersprüchlich sind, verwirren oft mehr, denn das sie klären, gar Hilfestellungen geben. Abgefüllte Mitarbeiter sprechen von <Psychokack>. Da werde ich Ihnen nachher noch einige Beispiele nennen.

Also <Ordnungssystem>: Leben heißt für mich, die Vielfalt des Möglichen so zu ordnen, dass ich bei deren Nutzung in einem Gleichgewicht bleibe; dass ich bestimme, was mir zuträglich ist, nicht mein Vater, meine Mutter, mein Sohn, meine Führungskraft, mein Trainer, Personalentwickler oder mein <Coach>, um ein Wort mit Konjunktur zu benutzen. Wenn ich Angebote inhaltlich zum Coaching studiere, stelle ich mir zuweilen provozierende Fragen: Woher kommen alle diese hochqualifizierten Menschen, wie konnten die Römer über Jahrhunderte hinweg ein Weltreich führen ohne Seminare, Trainer und all die Leute, die wissen, was gut für andere ist? Ich verlasse dieses Minenfeld jetzt lieber!“

Im Gleichgewicht bin ich für mich dann, wenn ich das Umfeld, das mich betrifft verstehe, mich in diesem für aktionsfähig halte und irgendwo in dem, was ich tue noch einen Rest von Sinn sehe. Dazu muss ich die Vielfalt ordnen, mir verfügbar machen. Und die Natur hat jedem von uns eine Vielzahl von Ordnungssystemen vorgegeben: Atmung, Verdauung usw. Aber sie hat dem Menschen im Unterschied zum Tier, die Möglichkeit eingeräumt, zu sagen: „Ich kann auch anders!“ Ich bin mir nicht sicher, wenn sie sich ansähe, was sie damit angerichtete hat, ob sie es noch einmal täte. Aber für diese Grundmöglichkeit, diese Grundfreiheit, zu sagen: „Ich kann auch anders!“, brauchen wir zum Überleben Ordnungssysteme. Und die sind uns in Gänze nicht genetisch vorgegeben. Also brauchen wir Begleiter. Wir brauchen Menschen, die uns helfen, unser eigenes Ordnungssystem zu finden. Ich brauche keine Menschen, die mir ihr eigenes Ordnungssystem vermitteln wollen. Das nützt mir nichts. Sie alle kennen den Spruch: „Ich will nicht am Ende meines Lebens an dem eines anderen stehen!“ Jeder plappert ihn wohlfeile Geistigkeit verstreudend nach, kaum einer denkt darüber nach, was er in seiner Konsequenz - auch für Trainer- bedeutet. Für nicht beabsichtigte Verletzungen bitte ich um Verzeihung. Wenn mir aber mein Ordnungssystem keine lösenden Antworten auf aktuelle Herausforderungen gibt, komme ich in eine Krise, habe womöglich noch einen Konflikt. So einfach ist das. „Das Einfache ist das Siegel der Wahrheit!“, weiß ein lateinisches Sprichwort. Wie sie vielleicht wissen, sind „Krisen kreative Zustände, man muss ihnen nur den Beigeschmack der Katastrophe nehmen!“ Leben ist Bewegung; Bewegung ist Veränderung; Veränderungen sind Wendepunkte (Krisen); Wendepunkte machen Angst, weil noch keine Ordnungssysteme zu ihrer Bewältigung zur Verfügung stehen. Krisen, Konflikte aber sind Bedingungen für Reifungsprozesse; diese wiederum können <Persönlichkeit> bewirken; Persönlichkeit ist Ergebnis; Ergebnisse kann ich nicht trainieren. Daher hätte ich an <Persönlichkeits> - trainer einige Frage zu richten. Ich verlasse jetzt auch dieses Minenfeld und komme zum Schluss der ersten Phase.

Insgesamt bewerte ich die erste Phase der Beziehungsfindung zwischen Personalentwickler, Mitarbeiter und Trainer / Seminaranbieter als gelungen. Der Trainer half mir, die Außenwelt weiter als bisher zu sehen und sie zu ordnen.

Ich komme zur zweiten Phase , der Phase des Handling der Vielfalt

oder:

„Ich erkläre Dir, wie die Welt funktioniert und wie Du sein musst, damit Du deinen Platz in ihr findest und behauptest!“

Vorab noch einmal meine Erinnerung daran, dass ich mein persönliches Erleben wiedergebe. Dieser Hinweis ist mir wichtig, weil ich die Vermutung hege, in einige Sperrgebiete zu geraten. Dieses Risiko gehe ich ein, weil ich keinen Sinn darin sah, aus mehreren Artikeln mir einen Vor

trag für heute zusammenzuschustern, der Ihnen außer Bekanntem keine Anregungen zu eigenem Nachdenken hätte liefern können.

Bestimmte die erste Phase die Erklärung der Außenwelt, wenden sich die Inhalte der zweiten Phase der Innenwelt der zu Trainierenden, zu Entwickelnden zu.

In den gesellschaftlichen Bedingungen zeigte sich eine Ränderaufweichung überkommener Ordnungssysteme. Gesichertes, Beschwiegenes wurde befragt, in Frage gestellt. Beispiel: Befragung der Vätergeneration nach ihrem Verhalten im Dritten Reich. Gesellschaftliche wie familiäre und partnerschaftliche Ordnungssysteme werden zunehmend nicht mehr als gesichert angenommen, unterstellt. Somit kommen Identitäten ins Wanken oder erst gar nicht erst richtig ins Laufen.

Die Situation der Betriebe war gekennzeichnet durch eine Zunahme der Konkurrenz, ein enger werden der Gewinnmargen, kürzere Lebenszyklen von Produkten und Leistungen usw. Das Kapital entwickelte zunehmend seine für die meisten immer schwerer durchschaubare Eigendynamik mit all den bekannten Folgen.

Als Motto der Seminaranbieter, Trainer, Unternehmensberater ließe sich formulieren:

„Ich weiß, was dir fehlt, wie Du mehr aus dir herausholst und wie Du dich besser am Markt verkaufen kannst!“ In Vorständen wurden Techniker durch Juristen und diese wiederum durch die Vertriebsleute langsam aber stetig überrundet, etwas plakativ, in der Tendenz aber wohl treffend, wie ich glaube. Nicht mehr war die Frage: „Was können wir wie machen, sondern, was können wir wie verkaufen?“

Die Seminare boten zunehmend Hilfestellungen zur Deutung, Auslegung der Welt. Selbst-, Fremderfahrung war angesagt. Die Selbstschöpfung der Berufsbilder: <Unternehmensberater>, <Trainer> ging weiter rasant voran. Der Einzug von Verhaltenslehren der Psychologie in die Unternehmen war nicht mehr aufzuhalten. Es war keine Sternstunde für die Unternehmen, die Betriebswirtschaft. Ein Kaleidoskop von Management-, und Führungssystemen wurde feilgeboten. Deren Lebenszeiten passten sich den Produktzyklen an. Inneren Verunsicherungen von Mitarbeitern wurde begegnet mit: Motivationstrainings, Stärken- Schwächenanalysen, Gruppendynamik, Persönlichkeitstrainings, Teamentwicklungen, Mitarbeiter wurden zu Mit- unternehmern stilisiert. Sie wurden zerlegt in Fach-, Methoden-, Sozialkompetenz. Das Buch <Mythos Motivation>, lag für Nachdenkende in der Luft, kam aber viel zu spät. Beschädigungen betriebswirtschaftlichen Denkens waren durch Einsichten und Handlungen nicht mehr rückgängig zu machen. Diese Aufgabe übernimmt jetzt der Markt.

Neben allen Inhalten von Seminaren und Trainings, die Unternehmen wie Mitarbeitern marktnotwendige Überlebensstrategien vermittelten, möchte ich jetzt exemplarische auf einige Entwicklungen in dieser Phase eingehen, die mir als Mitarbeiter, Führungskraft, Personalentwickler wie als freier Trainer, der existenziell von Seminaren nicht abhängig war, erhebliche Kopfzerbrechen bzw. Fragestellungen nach dem Verbleib praktischer Vernunft beschert haben.

Als eine gefährliche Entwicklung zeigte sich aus meiner Sicht die Interpretation der betrieblichen Wirklichkeit aus der Innensicht des <Personalers> / Trainers dargestellt als <Objektivität mittels Distanz des Außenstehenden>, deutbar auch als Tunnelblick interner / externer Personalentwickler / Trainer, die die betrieblichen Bedingungen so lange hin- und her zerrten, bis sie in ihre jeweilige Sicht passten. Vergessen wurde dabei z.B. immer, dass Betriebe keine sozialtherapeutischen Veranstaltungen sind, sondern eindeutig definierte Leistungs- Gegenleistungsbeziehungen. Ich sage in diesem Zusammenhang immer: „Mercedes ist keine Nachsozialisierungsstation mit angehängter Autoproduktion!“ Es wurde von Trainern, insbesondere aus nicht betriebswirtschaftlichen Ausbildungsgängen, nur sehr schwer nachvollzogen, dass z.B. Einsichten aus familientherapeutischer Arbeit nicht einfach übertragbar sind auf Betriebssysteme. Ich behaupte: Kein

Gefahrgutspediteur wird seine Kraftfahrer durch Lokführer weiterbilden lassen, nur weil beide bei <rot> halten und irgendetwas von A nach B transportieren. Personalentwickler in den Betrieben hingen solchen Gedanken selten nach. Es begann sich eine bis heute anhaltende Entwicklung abzuzeichnen, die ich als die fortschreitende „Exotik der Angebote“ benennen würde. Nichts wurde als für Betriebe zu abwegig empfunden, um nicht angepriesen zu werden. Out-door-Trainings zähle ich noch zu den harmlosesten Null - Summen - Erscheinungen. Eine kleine, aber wahre Anekdote: Anlässlich eines solchen Trainings bewegte sich eine Personalreferentin auf allen Vieren kriechend über einen ca. drei Meter hohen Balken. Plötzlich fing sie an, laut zu lachen. Unten standen die sportgestählten Trainer, die gesamte Abteilung, per <Du> für ein Wochenende. Montags sahen sie sich schon wieder im betrieblichen Sägewerk, in dem jeder am Stuhl des anderen zu sägen gedachte. Aber jetzt waren sie eine Mannschaft, ein Team, eine Überlebensgemeinschaft. Und diese Referentin, nachdem bei männlichen Teilnehmern Aufregung und Erregung über ihre hübschen Rundungen sich gelegt hatten, fing einfach zu lachen! Krise war angesagt. Der sportgestählte Trainer fragte entsetzt, was denn los sei. Sie antwortete: „Ich bin Juristin, Mutter von zwei erwachsenen Kindern, einigermaßen erfolgreich im Beruf und ich habe mich gefragt: „ Was mache ich hier oben eigentlich?“ - und da habe ich nur noch lachen können. Das Training war gelaufen. Eine Fehlinvestition mehr! So lange die Erträge stimmen - kein Problem.

Als Personalentwickler habe ich mich im Stillen oft gefragt: „Was mache bzw. vermittele ich da eigentlich?“ Mitarbeiter erkennen zu lassen, dass, wenn sie ein Seil, an dem sie hangeln, loslassen, runterfallen, aber von hilfreichen Händen (Teamgedanke) aufgefangen werden, spricht doch nicht gerade für lebenswichtige Lernprozesse. Grenzerfahrungen aus kontrollierten Situationen zu ziehen, zu wollen bzw. zu können, welch' beneidenswert naive Sicht von Lösungen zur beruflichen wie privaten Alltagsbewältigung! Personalentwickler aber, zunehmend bedroht von dem Gespenst des Outsourcing schreckten vor keinem Experiment zurück. Ich sprach dann oft in diesem Zusammenhang von der <unheiligen Trias> oder dem <trio infernal>: Eine Führungskraft, die keine Entscheidungen traf, ein Personalentwickler der um die Lieb-Kind-Rolle buhlte und ein Trainer, der fehlende Lebenserfahrung und Kenntnisse um betriebliche Stellschrauben durch Glaubensbekenntnisse ersetzte. Dieser Trend setzt sich fort. Jetzt ist die Gesundheitswelle angesagt. Glaubt denn wirklich jemand hier im Saal, dass angesichts der Marktsituation der Betriebe es in den Aufgabenbereich der Betriebe fallen kann, sich die gesundheitliche Fürsorge um seine Mitarbeiter, über gesetzliche Bestimmungen hinaus, anzulachen? Ich betrachte das als Realitätsverlust. Gründe für ein solches Unterfangen lassen sich zuhauf finden und sie lassen sich auch gut verkaufen, auch angesichts der herrschenden frei floatierenden Ängste in der Arbeitswelt. Betriebs- wie Personalräte sollten endlich ihre Jobs machen, bevor sie solchen Inhalten auch noch wohlwollend zustimmen.

Ich empfehle Ihnen, sich einmal anzusehen, in welcher Korrelation Schulungsinhalte von Unternehmen mit deren Bilanzzahlen stehen. Sie werden überrascht sein. Negative Ergebnisse kommen durch Fehlentscheidungen zustande, nicht durch mangelnden Teamgeist.

Bei den Mühen, die inneren Welten der Mitarbeiter zu gestalten, zu beeinflussen wurden für mich als Personalentwickler zuweilen die Grenzen zur Therapie beängstigend überschritten. Ich spreche hier den Bereich der <Persönlichkeitstrainings> an. Ein Trainer mit Persönlichkeitstrainings oder wie immer Sie es nennen, wo es also um Verhaltensstrukturen, um Verhaltensstrukturveränderungen eines Mitmenschen geht, begibt sich auf ein Gebiet auf dem er, wenn er nicht sattelfest ist, tunlichst seine Finger davon lassen sollte. Wenn ein Trainer in einem Persönlichkeitstraining eine Affektreaktion eines Teilnehmers nicht in ihren ersten Anzeichen erkennt, dann handelt er grob fahrlässig, rutscht ins Strafrecht (Körperverletzung) hinein. Um ein Beispiel zu nennen: In einem gruppenspezifischen Seminar wird ein offensichtlich gefühlsgestauter Teilnehmer unter angeregter Anteilnahme seiner männlichen Kollegen nachhaltig angehalten, doch seine weinende Nachbarin in den Arm zu nehmen. Das war für den Aufgeforderten, genauer zur Schau - Gestellten, öffentlich Hingerichteten ein seelischer Quantensprung. Ich hatte eindringliche Fragen an den Trainer. Solche Erlebnisse kann ich Ihnen in einer endlosen Kette

aneinander reihen. Spricht man Trainer diesbezüglich auf ihre Hintergründe, Erfahrungen an, weist natürlich jeder nur die Nähe zu solchen Ereignissen weit von sich. Natürlich!

Ein ergiebiges Feld für Personalentwickler und Trainer war und ist noch die Prozessoptimierung. Das klingt nach Tun, nach Handlung, riecht nach Ergebnis. Gute Klänge für gute Geschäfte. Ich stelle eine Prozessverliebtheit statt Ergebnisfixierung fest. Ich habe endlose Geschäftsoptimierungsprozesse beobachtet, bin nach einer Zeit in die Ergebniskontrolle gegangen und habe wieder und wieder niederschmetternde Zahlen gesehen. Es geht nicht um Prozesse für mich und es geht nicht um die Frage, warum etwas so ist, wie es ist, sondern es geht allein um Ergebnisse.

Stärken- und Schwächenanalysen sind ein weiterer Punkt, mit dem ich so meine Schwierigkeiten habe. Ich weiß, dass Mitarbeiter sich nur allzu gerne mit diesem Feld beschäftigen lassen. Ich weiß, dass es für Trainer ein ergiebiges Terrain ist. Man will viel über sich wissen, erfahrungsmenschlich verständlich. Warum dieses nicht nützen: als Trainer, Personalentwickler. Eine Stärken- und Schwächenanalyse, ohne eine Antwort zu geben, worauf z.B. die und die ausgemachte Stärke die Antwort ist, ist sinnlos. Ich habe Ergebnisse solcher Runden auf ihre Realisierung in der Arbeit vor Ort hin überprüft und musste feststellen, dass die gewonnen Erkenntnisse bestenfalls die Qualität erreichten die in Kummerecken nach dem Motto „Unsere Frau Irene meint zu Ihrer Frage!“ geboten wird. Stärken- und Schwächenanalysen, feed -back - Runden ohne Bezug zu einer zu bewältigenden Aufgabenstellung machen für mich keinen Sinn, sind reine Zeitverschwendung, Entertainment bestenfalls. So mancher getesteter Mitarbeiter, musste im Vollbewusstsein seiner ihm zugesprochenen, wenn auch an Rändern verbesserungswürdigen Stärken, erkennen, dass er sie sich in der Praxis des Windhundverfahrens an den Hut stecken konnte. Er konnte sie neuen Bewerbungsschreiben beiheften.

Eine weitere Frage blieb für mich immer die Baustellenideologie, die Mitarbeiter in Kompetenzbereiche teilte: Fachkompetenz, Methodenkompetenz, Sozialkompetenz usw. Sie gaben natürlich eine Gliederung für Trainings vor und diese ließen sich durch Rollenspiele endlos ziehen. Die Bausteine wurden schlagwortartig beleuchtet und mit Heilslehren zu ihrer Füllung zur leichten Verdauung eingeschleimt. Der Kompetenzbegriff selbst blieb unklar. Weiter wurde z.B. im Bereich der <sozialen> Kompetenz nicht mehr unterschieden zwischen sozialer und zwischenmenschlicher Kompetenz. Alles wurde zu einem leicht konsumierbaren Brei. Die Teilnehmer fanden immer das, was sie finden wollten. Konfrontation - eine, die über einen inszenierten Theaterdonner hinausging - der Teilnehmer an Schulungen mit eigenen Grenzen war nicht angesagt - aus verständlichen Gründen. Ich weiß darum, bin ich doch selbst zuweilen im Trainingsgeschäft. Wenn ich mit einem Trainer gar nicht konnte, habe ich ihn gefragt, was er unter dem Kompetenzbegriff verstehe. Ich war mir ziemlich sicher, dass er ins Schleudern kommen würde, nicht mangels Masse, sondern mangels intensiver Bemühungen um den Begriff. Und ich hatte in der Mehrzahl der Fälle recht. Kompetenz, Kommunikation, Team alle sind sie Begriffe über die einfach so gesprochen wird mit der Annahme, sie seien selbsterklärend. Jeder hat eine Vorstellung, eine Deutung, kommt man jedoch auf das Wesen der Kompetenz zu sprechen, wird es ruhiger. So nützen alle persönlichen Kompetenzfaktoren nichts, wenn z.B. ihr Bestandteil der <Zuständigkeit> nicht geregelt ist. Die Zuständigkeiten in einem System, also in einer Familie oder einem Betrieb sind ein ganz entscheidendes Merkmal der Kompetenz. Wo diese <Zuständigkeit> nicht erkannt und nicht geklärt wird, brauche ich über soziale und andere Kompetenzen nicht mehr zu reden.

Insgesamt bewerte ich die zweite Phase der Beziehungsfindung zwischen Personalentwickler, Mitarbeiter und Trainer / Seminaranbieter als zwiespältig. Auf der einen Seite brachten die Trainer eine Vielfalt an durchaus bereichernden Methoden ein. Auf der anderen Seite war in vielen Angeboten die mangelnde geistige Auseinandersetzung mit den angebotenen Inhalten greifbar. So habe ich mich oft bei Angeboten einer <systemischen> Beratung gefragt, was mir der Anbieter mit dem Wort <systemisch> vermitteln will. Wenn ich eine Fahrkarte kaufe, kaufe ich sie im <System der Eisenbahn>, wenn ich eine Tüte Milch kaufe, kaufe ich sie im System des Lebensmit

teleinzel- oder Großhandels>. Ich lebe und handle immer in irgendwelchen Systemen. Wenn ich mit dem Verkehrssystem <Eisenbahn> verreise, entziehe ich mich dem System <Familie>, wirke also auf es ein. Führe ich eine Beratung durch, ist sie immer, so sie diesen Namen verdient, <systemisch>. Warum also, in Gottes Namen, <systemisch>? Alle Gründe, die sich finden lassen, reichen dem nicht zur Ehre, der diese Formulierung anbietet.

Die Unklarheit, die mangelnden Bemühungen um das, was man von sich gibt, werden sich für viele Trainer als verhängnisvoll erweisen. Wenn zu schnellem Konsum geeignete und geformte Botschaften sich nicht als ergebnisträchtig erweisen, d.h., Fehlentscheidungen nicht abnehmen werden und diese sich unwiderlegbar in der Differenz von Einnahmen und Ausgaben zeigen, werden die Konsumenten von nicht belegten Glaubenbekenntnissen aus Selbsterhaltungstrieb sehr schnell und nachhaltig Abschied nehmen. Noch waren in dieser Phase die betrieblichen Erträge so, dass folgende Antwort eines Personalers auf die Frage nach der Qualität von Trainings ohne nähere Prüfung als Arroganz bzw. Hochmut abgetan werden könnte: „Gut achtzig Prozent der gebotenen Inhalte sind Schrott, zehn bis fünfzehn Prozent buchen für sich die Unbedenklichkeitsbescheinigung nach dem Heilpraktikergesetz und den Rest, um den streiten wir uns!“ Mögen Sie diese Meinung widerlegen. Die Ära vieler nicht unterlegter Glaubensbekenntnisse jedoch geht zu Ende, was nicht bedeutet, dass Unternehmen wie Menschen in auswegslosen Situationen nach solchen <im letzten Ringen> greifen werden. Überlebensgarantien für Trainer bieten solche Situationen nicht.

Die zweite Phase war auch die Zeit der <Problemlöser>, der <Problemlösungstechniken>. Ich merke hier das Nämliche an, wie zur <systemischen> Beratung. Ich spreche die Beziehung zwischen <Frage> und <Problem> an. Beides ist nicht das Gleiche, beides wird aber gleichgesetzt. Problem ist kraft Definition eine rhetorische Floskel. Wenn jemand kommt und sagt: „Ich habe ein Problem!“, der stellt mir keine Frage, der stellt eine Befindlichkeit für sich fest, sonst nichts. Wenn ich es mir leisten konnte, habe ich zuweilen geantwortet: „Dann behalten sie es, ich habe auch eine Krawatte und behalte sie!“ Was sagt also <Problem> - löser aus? - Nichts!“

Ein etwas gewandeltes Beispiel: Mein Sohn kommt zu mir und fragt mich: „Papa, wie stehen die Seminare.“ Er meinte meine nebenberufliche Tätigkeit. Klartext der Botschaft: „Wie viel Geld kann ich neben deinem Gehalt bei dir locker machen?“. Was er wollte, war, ob ich ihm einen bestimmten Geldbetrag leihen könnte. Es wäre nicht das Problem gewesen, ihm das Geld zu geben, das er gefordert hat. Aber er hatte Pech, da ich an diesem Tag Sozialkompetenz zu üben, bereit war. „Florian, setzt dich hin und erzähle mir, was los ist!“ Es kam folgendes heraus: Der Sachverhalt war, dass er sich von seiner langjährigen Freundin trennen wollte. Um ihr in seinen Augen nicht allzu weh zu tun, wollte er ihr ein Geschenk machen. Seine wirkliche Fragestellung, nicht sein <Problem> war: „Wie trenne ich mich von meiner Freundin in einer Art und Weise, dass ich sie so wenig wie möglich verletze?“ Wir haben dann besprochen wie wir die Fragestellung beantworten, ohne das Problem der Geldbeschaffung zu beantworten. Es war ein Scheinproblem.

In Betrieben läuft das dann so ab. Da kommt eine Führungskraft zu mir als Personalentwickler und sagt: „Ich habe ein Problem. Meine Abteilung wird in den Leistungen immer schlechter!“ Ich schlage eine Teamentwicklung vor, obwohl ich weiß, dass im Betrieb maximal 5 bis 10 Prozent in Teams arbeiten. Die Frage nach der Qualität der Führungskraft bleibt außen vor. Tunlichst! Dann suche ich einen Trainer, der mir gefällt, und in dem ich meinen Status als Personalentwickler gut tut und der macht Teamentwicklung. Ein halbes Jahr geht es besser und dann muss man den Trainer wechseln, weil die alte Sache wieder am Kochen ist. Wie bereits schon erwähnt, ich nenne diese Dreieinheit das <trio infernal>. Eine führungsschwache oder entscheidungsschwache Führungskraft, ein fauler Personalentwickler und ein sich willfährig gebender Trainer. Oft ist aber nicht das Team das Problem, sondern die Führungskraft. Warum sollte ich es mit ihr anlegen? - als Trainer, als Personalentwickler? - Zivilcourage? - wird immer eingefordert, aber nicht gewollt. Also, warum?

Die Zeit der <Problemlöser> - auch die geht zu Ende. Der Markt wird dafür sorgen. Ich glaube, dass weder Personalentwickler noch Trainer den Herausforderungen im erforderlichen Umfang gerecht geworden sind. Outsourcing war eine Antwort für die Personalierer, Insolvenzen eine für die Trainer. Wir drehten uns aus meiner Sicht zu sehr um das, von dem wir glaubten, das es <an> - kam, und zu wenig um das, was gebraucht wurde - auch gegen die Meinung der Endverbraucher, nämlich der Führungskräfte und Mitarbeiter.

Ich komme zur dritten Phase, der Phase der Reduzierung der Vielfalt oder:

„Ich helfe Dir, wie Du in einer immer unübersichtlicher werdenden Welt überleben kannst!“

Sehen wir uns die Rahmenbedingungen an, lässt sich sagen, dass gewohnte gesellschaftliche wie familiäre und partnerschaftliche Ordnungssysteme ins Rutschen gekommen, wenn nicht weitgehend weggebrochen sind.

Wenn es Streben jedes Einzelnen ist, ein inneres Fließgleichgewicht zu erlangen und zu erhalten, wenn weiter dieses Gleichgewicht nur erreicht werden kann, wenn die Vielfalt gemäß den eigenen Möglichkeiten geordnet worden ist, dann haben wir es im Augenblick mit der Konstellation der Unordnung zu tun.

So gilt für viele von uns, die Bedingungen eines inneren Gleichgewichts wieder herzustellen: Verstehbarkeit der unmittelbar gegebenen Welt, Überzeugtheit von der eigenen Handlungsfähigkeit in dieser, Glaube an die Sinnhaftigkeit eigenen Tuns.

Schlagworte mögen die augenblickliche Situation etwas beleuchten. Ich nenne: Ich - AG, Risikogesellschaft / Multioptionengesellschaft, Arbeitslosigkeit als Strukturphänomen, Angst um Arbeitsplätze, Brüchigkeit der Sozialen Sicherungssysteme, Globalisierung der Märkte, Infragestellung des Solidaritätsprinzip, Altersaufbau unserer Gesellschaft, Atomisierung der Gesellschaft im Konkurrenzkampf usw.

Ein paar Gedanken zur Multioptions- und Risikogesellschaft

<Multioptionengesellschaft> besagt, dass Nachfrager von Leistungen, Produkten nicht mehr einem beschränkten, sondern einem in seiner Vielfalt kaum noch überschaubaren Angebot gegenüber stehen. Dieser Bereicherung stellt sich die Möglichkeit, nicht gewählt, nicht gekauft, nicht bezahlt zu werden als Bedrohung gleichwertig zur Seite. Auf die Leistung <Arbeit> bezogen heißt das: der Freude über ihre Vielfalt entspricht die Angst, nicht gewählt oder ausgeschieden zu werden. Gibt es nur Schokolade- und Vanilleeis im Angebot, ist bei Bezahlbarkeit nur einer Sorte die Chance gekauft zu werden: fünfzig zu fünfzig; bei zehn Sorten sinkt deren jeweilige Chance entsprechend.

Ich habe mir mal Gedanken gemacht, was heißt das, Multioptionengesellschaft, was bedeutet das, außer einer Floskel, die man allgemein gebraucht und denkt, der andere wird schon wissen, was ich meine. Da habe ich nach einem Beispiel gesucht: als Kind im Jahr 46 oder 47, wenn ich einigermaßen saubere Hände hatte und die Mutter im Tante-Emma-Laden einen gewichtigen Einkauf gemacht hatte, der also über ein paar Mark hinausging, dann durfte ich, vom dem Ladenbesitzer lächelnd aufgefordert, mit meinen dreckigen Pfoten in eines von zwei bauchigen Gläsern langen. In dem einen waren verschmierte zusammengeklebte Bonbons, in dem anderen, wie wir in Bayern gesagt haben, Bärenreck oder Lakritze. Von einer Multioptionengesellschaft zu reden, wäre bei dieser Auswahl zwischen Bonbon und Lakritze verfehlt gewesen. Die Chance der Lakritze von der Kinderhand gegriffen und ihrem Bestimmungszweck zugeführt zu werden, war 50:50. Bonbon oder Lakritze! Die Chance der Lakritze heute ist um ein Vielfaches schlechter.

Auf den Arbeitsmarkt übertragen bedeutet das z.B. für Jugendliche mit der Angst in die Zukunft gehen zu müssen, nicht gewählt zu werden. Wie gehen sie damit um? Wie gehen wir damit um?

<Risikogesellschaft> besagt, dass Grenzziehungen wie <erlaubt - nicht erlaubt>, <geboten - verboten>, <möglich - unmöglich> zunehmend ihre Orientierungsfunktion verlieren. Handeln wird in seinen Möglichkeiten zunehmend <ent>- grenzt. Wir haben zu lernen, mit immer weniger Grenzen zu recht zu kommen. <Grenzen setzen> als entscheidender Erziehungsinhalt wird hinterfragt werden müssen. Dem tüchtigen Selbstverkäufer also freie Bahn! - der Begriff der <Ich - AG> steht dafür. Sie verspricht herrschaftliche Freiheit, öffnet unternehmendem Denken und Handeln Tür und Tor, preist Unabhängigkeit, <sein eigener Herr, Gestalter, Erfinder sein zu dürfen>. Das ist die eine Seite. Die andere: sie birgt die bedrohliche Freiheit zum Scheitern, zur Insolvenz, zum existenziell - finanziellen Untergang. Ich habe die Option, aufzusteigen oder unterzugehen, zu den Gewählten oder Nicht - Gewählten zu gehören. Eine mögliche Bürgerversicherung vermag dann nur den Fall ins Bodenlose zu verhindern. Die <Ich - AG> wird zu einer Art Verhaltensnorm Existenznot - wendiger Selbstbehauptung.

Diese Megatrends sind doppelgesichtig: Sie brechen Eigeninitiative und Kreativität Bahnen; bedingen Orientierungslosigkeit, Hilflosigkeit, Resignation, frei vagabundierende Ängste, verfestigen depressive Stimmungslagen. Selten waren die Voraussetzungen so günstig, sich gemäß eigenen Vorstellungen persönlich wie wirtschaftlich zu entwickeln; selten waren die Bedingungen aber auch so dazu geeignet, seinen eigenen Abstieg zu inszenieren. Ich sehe noch keine schlüssigen Antworten, mit diesen sich ankündigenden Entwicklungen umzugehen.

In einem Schnellurteil sage ich: Die Komplexität hat einen Grad erreicht, der für die Mehrheit nicht mehr verstehbar, handelbar und mit Sinn versehbar ist. Damit sind sie aus dem Gleichgewicht. Ich behaupte: Weit über die Hälfte der mir zugänglichen Erwachsenen leben an der psychischen Belastungsgrenze. Sie brauchen ihre ganze seelische Kraft, um aufzustehen, in Ängsten ihren Beschäftigungen nachzugehen und ihre privaten Systeme, zumindest nach außen, zusammen zu halten. Kommt Außergewöhnliches, brechen sie auseinander. Die psychischen Auffälligkeiten von Mitarbeitern nehmen zu. Depressive Erkrankungen scheinen zu einer Volkskrankheit zu werden. Machen Sie nur in ihrem Bekanntenkreis einfach einmal die Augen auf und üben sich in der Kunst der Wahrnehmung. Vielleicht sind wir dann nicht mehr so weit auseinander, wie es scheinen mag. „No drugs - no future“ lautet ein Buchtitel von Amendt, Günter. Ich habe nichts hinzuzufügen.

Die Entlassung in eine weitgehende Eigenverantwortung macht Angst. Die Stunde <schneller Antworten> und Gesundheitsbetriebe ist gekommen. Der Ruf nach einfachen Lösungen ist unüberhörbar: Radikalisierung von Glaubensbekenntnissen, Anwachsen erlösender Heilslehren, Angebote von auf den ersten Blick einleuchtender Bewältigungs- und Anpassungsstrategien sind Antworten. Eine große Versuchung- fürwahr. Werfen sie einen Blick in die Seminarangebote und halten sie einen Moment inne, um darüber nachzudenken, <was> da angeboten wird und sie werden für sich allein über deine oder andere Angebote erschauern.

Eine andere Antwort auf die Komplexität ist die Forderung nach <Lebenslangem Lernen> Welch' goldene Zeiten eröffnen sich mit dieser Forderung für Anbieter von Lösungen aller Art. Ich kann diesen Ruf aber auch deuten als Wiederauflage des uralten Verschuldensprinzips. Im Klartext kann Lebenslanges Lernen auch heißen: „ Wenn du nicht lernst, dann bist du selber Schuld. Damit erlebt das Verschuldensprinzip eine Neuaufgabe. Ich vermittele als Trainer wie man eine <Ich -AG> gründet, Produkte stylt, verkauft und erfolgreich wird. Klappt es nicht, ist er selber schuld, er hat eben nicht genug gelernt. Die Fähigkeit zu unbegrenztem lebenslangen Lernen ist und bleibt eine Mär. Die Lernfähigkeit ist und bleibt unveränderbar an früh entwickelte Grundfähigkeiten gebunden. Diese setzen den Lernrahmen - für immer. Zu diesen Grundkompetenzen, auf den Lernen aufbaut, gehören u.a.: Gebrauch der Sinne, um durch Bewegung, Greifen, Sehen, Hören sich die Umwelt vertraut machen zu können; Fähigkeit der Nachahmung; als Vor

stufe des Denkens die Fähigkeit, Regeln durch die Interaktion von Spiel und Sprache erkennen zu können u.a. mehr.

Es geht nicht mehr um Wissensmehrung, sondern um die Reduzierung auf das Wesentliche. Strukturen erkennen, ausdeuten und neue als Antworten auf neue Herausforderungen, Bedingungen entwerfen - und das in kürzester Zeit- das - wird die zu bewältigende Aufgabe der Zukunft. Analyse, Schlussfolgerung, Maßnahme. Anamnese, Diagnose, Therapie. Erkennen, Werten, Handeln: um diese Triaden wird es gehen.

Welche Schlüsse ziehe ich aus diesen Feststellungen? Aus meiner Sicht wird es darum gehen, Seminare, Trainings Einzelbetreuungen in die Richtung der Umsetzung stringenter Denkprozesse anzubieten. Wer das Scheitern von Veränderungsvorhaben (Projekten) kritisch nach belegbaren Gründen befragt, wird feststellen, dass weniger mangelnde Kreativität, Bereitschaft, ungenaue Zielbestimmung, handwerkliche Verfahrensfehler die Hauptursachen waren, sondern vielmehr elementare Fehler in Denkstrukturen - nicht mangels Substanz, sondern Methodik. Der Komplexität zu gestaltender betrieblicher Wirklichkeit kann mit Intuition, Teamgeist, Positivem Denken, Kenntnissen um gruppendynamische Prozesse, Glaubensbekenntnissen aus dem Bereich des NLP, Beschwörungsformeln nicht mehr mit dem Anspruch begegnet werden, einen von jedem Dritten nachvollziehbaren Prozess aufgesetzt zu haben.

Wie die fehlerfreie Berechnung der Statik eines Hauses dessen Stabilität und damit Nutzung gewährleistet, sichert unter gegebenen, erkannten, analysierten Bedingungen gedankliche Logik die Bauanleitung einer Veränderung ab. Fehlendes Wissen um Methodik des Vollzugs gedanklicher Prozesse wie die Bequemlichkeit bzw. Nachlässigkeit, sich um diese zu bemühen, sind in einem ersten Zugriff die Hauptursachen scheiternder Veränderungsvorhaben. Es scheint sich wieder einmal die Wahrheit zu bestätigen, dass erst nicht mehr zu ertragender Leidensdruck einer Person, eines Teams, einer Organisation etwas Effektives in Gang zu bringen, in der Lage ist.

Es sind wieder und wieder feststellbare einfache Denkfehler im Erreichen einer Stringenz beim Aufsätzen von Veränderungsprozessen, die mich bewegen. Eine solch' unterbrochene Stringenz ist z.B. das Nichtauseinanderhalten von Analyse und Deutung, von Erkennen und Werten, von Anamnese und Diagnose, allgemeiner: von Denken und Fühlen. In unserem Lebensalltag vollziehen wir sehr erfolgreich diese Stringenz ständig - sonst wären wir alle hier nicht beieinander: „Ich stelle ein Ziehen vom in den rechten Oberbauch fest. Das Ziehen empfinde ich als Schmerz, den ich als Hinweis auf eine volle Blase deute. Ich erleichtere mich. Also: Analyse, Deutung, Handlung; Erkennen, Werten, Handlung; Anamnese, Diagnose, Therapie. Bin Ich erleichtert, d.h. das Ziehen im Bauch ist weg, war mein Veränderungsmanagement erfolgreich. Bin ich nicht erleichtert, war wohl meine Deutung falsch. Die Qualitätskontrolle ist die Feststellung des Nicht-mehr-vorhanden- seins des Ziehens. Nicht der Prozess der Handlung unterliegt der Kontrolle, sondern das Ergebnis. Es ist doch für das angestrebte Ergebnis vollkommen egal, ob ich mir beim Gang zum Ort der Erleichterung noch einen Seitenblick in einen anderen Raum gönne oder nicht. Unter diesem Aspekt erhält <Bildungscontrolling> einen anderen Zungenschlag als in beobachtbarer Praxis. Im Bildungscontrolling lassen sich Zusammenhänge nur vermuten, nicht kausal belegen. Glaubensbekenntnisse sind eine andere Sache. Wir sollten auf diese keine Zeit mehr verschwenden.

Als einen anderen schwerwiegenden Verfahrensfehler beim Erreichen einer Stringenz mache ich die Frage <Warum?> aus. Für mich ist in jedem Veränderungsmanagement diese Frage tödlich. Es spielt überhaupt keine Rolle, **warum** etwas so ist, wie es ist. Wenn ein Projekt oder ein Workshop beginnt mit der Einleitung: „Warum ist es bei uns im Augenblick so schlecht?“, weiß ich, dass ich für die nächsten zwei Stunden gehen kann, denn es geht um nichts weiter als Befindlichkeiten, bis dann irgendjemand die erlösende Frage stellt: Worüber reden wir eigentlich?

Wenn Verhalten immer die Antwort auf eine Bedingung ist, kann die entscheidende Frage nur lauten: „Auf welche Begingen, auf welche Konstellationen ist das, was ich verändern will, die Antwort?“ Mit dieser Fragestellung habe ich alle Deutungen, Meinungen eliminiert, ich bin beim reinen Erkennen, bei der Analyse. Eine genaue, detaillierte Analyse ist der Knackpunkt. Nur mit ihr kann ich die Lösung von Scheinproblemen eingrenzen. Die nächstfolgende Frage lautet dann: „Auf welche Bedingungen ist das angestrebte Ergebnis die Antwort. So einfach ist das. <Strukturen erkennen, auslegen, neue entwerfen>. Unser Gehirn arbeitet seit ewigen Zeiten nach diesem Prinzip. Die Natur hat uns unser Überleben nicht allein uns überlassen. Sie war in dieser Richtung skeptisch. Gut so! ich werde Ihnen zum Schluss ein einfaches Beispiel zum Nachdenken über diesen einfachen und doch so schwer zu akzeptierenden Sachverhalt mit nach Hause geben.

Also als Ergebnis meiner Beurteilung der dritten Phase halte ich fest: Es gibt eine Vielzahl von kreativen Versuchen, die MitarbeiterInnen zur Bewältigung wichtiger betrieblicher wie privater Fragestellungen anzuleiten. Es gibt noch zu wenige Ansätze dem <reinen Denken> in Veränderungsprozessen wieder zu seinem Recht zu verhelfen. Dabei weiß ich, dass es Wahrheiten jenseits der Logik gibt. Diese Wahrheiten bleiben aber immer persönliche Wahrheiten, müssen somit von niemandem als unstrittige Ausgangsbasis akzeptiert werden. Das können nur Denkprozesse leisten. „Leider - oder Gott sei dank!“ Als Tendenz dieser Phase zeichnet sich für mich ab, dass Trainings <mehr allgemeiner Verhaltensinhalte> abnehmen werden, Trainings mit Inhalten des Vollzugs geistiger Prozesse zu. Die Einzelbegleitungen von Menschen in Fragestellungen werden entscheidend an Bedeutung wachsen.

Ich komme zur vierten Phase , der Phase Begleitung in eine sich entgrenzende Welt oder:

„Ich helfe Dir, wie Du eine immer komplexer sich darstellende Welt als gestaltungsfähige Herausforderung sehen und erleben kannst“

Als Quintessenz aus dem Gesagten möchte ich dieser Phase mir als Personalentwickler wie als Trainer das Motto geben: „Ich kann nicht wissen, was gut für Dich ist!“ - aber lass’ uns miteinander nach einer Antwort suchen!“

Verwiesenwerden und Verwiesensein auf die Eigenverantwortung ist angesagt. Das klingt viel versprechend dem, der glaubt, damit umgehen zu können; ängstigend dem, der mehr vorgegebenen Wegen gefolgt ist, denn eigenen. Wenn die Entwicklung so läuft, wie angezeichnet, erfordert es einen Typus von Menschen, von dem wir zwar ahnen, dass er sich herausbilden muss und wird, aber noch nicht wissen, was ihn an Fähigkeiten im Detail auszeichnen wird.

Um schlüssige Antworten weiß ich nicht. Es kann sie wohl auch noch gar nicht geben. Wir sollten gemeinsam nach ihnen suchen als: Betroffene, Eltern, Erzieher, Pädagogen, Führungskräfte, Personalentwickler und Trainer / Begleiter.

Welche Merkmale eines Typus’ von Mitarbeiter könnte sich abzeichnen?:

- Patchwork - Identität;
- Kompetenz ständiger Selbstorganisation (Permanenz in der Korrektur von Lebensentwürfen);
- Fähigkeit der Schaffung originärer Werthierarchien mit dem StGB als Gestaltungsrahmen;
- Annahme abnehmender Orientierungsmuster als Herausforderung;
- Fertigkeit, in individuell schnellst möglicher Zeit Strukturen erkennen, deuten, vergleichen und neue entwerfen zu können;
- Konfliktfähigkeit, -bereitschaft im Sinne von: „Krise ist ein kreativer Zustand, wenn man ihm den Beigeschmack der Katastrophe nimmt!“

- Krisen und Konflikte werden als Leben konstituierende Merkmale nicht als Begleiterscheinungen erkannt, akzeptiert, angenommen, gehandelt und gelebt.

Welche Antworten könnten Trainer/Personalentwickler inhaltlich geben? :

- Verständnis der Grundlagen menschlicher Verhaltensweisen jenseits der <Bedürfnispyramide>;
- Methoden der Selbststeuerung jenseits <Positiven Denkens>; Erfassung des Kompetenzbegriffs jenseits der <Fach-, Methoden-, und Sozialkompetenz>;
- Verabschiedung von Utopie unbegrenzter Lernfähigkeit des Menschen ohne Berücksichtigung unwiderruflich gelegter bzw. nicht gelegter Anlagen; Verabschiedung flächendeckender Versatzstücke allgemeiner Lebenshilfe nach dem Motto: <Unsere Frau Irene meint> wie z.B. Stärken-, Schwächenanalysen, Feedbacks gängiger Art;
- Verständnis und Methodik des Vollzugs stringenter Denkprozesse mit dem Ziel, MitarbeiterInnen besser zu befähigen, in kurzer Zeit Strukturen erkennen, werten und neue entwerfen zu können;

Welche Antworten könnten Trainer in ihrer Persönlichkeit geben?:

- Vom Trainer zum Begleiter;
- vom Orakelnden zur Hebamme;
- vom Wissenden zum Mit - suchenden;
- vom in Überzeugung Meinenden zum den Dialog Wagenden („Ich kann einen anderen nur soweit begleiten, wie ich selbst gekommen bin!“);
- Annahme der Erkenntnis, dass ein Trainer / Begleiter keine bestimmte Methode vertritt, sondern sie selbst <ist>;
- Begleiter in die Konfliktfähigkeit

Ein paar Gedanken noch zur Konfliktfähigkeit. Gesellschaftliche wie familiäre und partnerschaftliche Ordnungssysteme sind weggebrochen oder brechen weg. Wir werden eine zunehmende Entgrenzung im Rahmen des Strafrechts erleben. Wir werden uns eingestehen müssen, dass nicht alle Menschen die Chancen haben, diese Freiheit aus sich selbst heraus nutzen zu können. Das bedeutet, dass wir im Rahmen des individuell Möglichen Menschen in ein konfliktbestimmteres Leben führen bzw. begleiten müssen.

Als Begleiter müssen wir in die Konfliktproblematik einsteigen. <Oberflächen> - seminare reichen nicht mehr hin. Das werden alle Beteiligten zu spüren bekommen.

Was macht die <Schwere> eines Konflikts aus? Wer bestimmt sie oder wodurch wird sie bestimmt? Wird alles dann wirklich zu einem Konflikt, wenn es zwischen Alternativen zu wählen gilt? Wer bestimmt die <Schwere> - der Berater, der Träger? Fragen über Fragen. Sie sollen hier nicht abschließend geklärt werden, weil es der Versuch wäre, wiederum eine Konzeption aufzustellen und zu belegen versuchen. Aber noch eine Anregung zum eigenen Nachdenken, zur eigenen Meinungsbildung.

Konflikt wird auch erklärt mit den beiden gleich großen, gleich weit entfernten Heuhaufen, zwischen denen sich der Esel nicht entscheiden kann und verhungert. Solche widersinnigen Erklärungen werden nicht mehr hinreichen. Die <Heuhaufen> spiegeln keinen Konflikt sondern eine Entscheidungsnotwendigkeit innerhalb einer Alternative. Wer ein solches Beispiel wählt, gibt sich zu erkennen. Vor Tausenden von Jahren schon hat Aristoteles ein anderes Beispiel gewählt: Ein Mensch hat Hunger und Durst von gleichem Ausmaß und verharrt zwischen gleich weit entfernten Speisen und Getränken.

Fragen: Verhalten sich die beiden Heuhaufen zueinander wie Hunger und Durst? Birgt nicht der <Durst> wegen der Gefahr der Dehydrierung eine aktuell andere Qualität als der Hunger? Haben wir dann überhaupt einen Konflikt, weil fürs Überleben zuerst der Durst zu stillen ist? Hat das

Kind einen Konflikt, dass zwischen Schokoladen- und Vanilleeis wählen muss, weil es nur Geld für <ein> Eis hat? Hat es einen Konflikt, wenn es zwischen einem Eis für sich und einem Lutscher für seine Freundin wählen muss? Wird nicht ein Konflikt wesentlich dadurch bestimmt, dass die zur Verfügung stehenden Alternativen unterschiedliche Bedürfnisse befriedigen? Wenn dem so wäre, wäre dann von mir der <Konflikt> eines Mitarbeiters der zwischen zwei annähernd gleichwertigen Arbeitsteams sich zu entscheiden hat, anders zu bewältigen, als der des Mitarbeiters, der zwischen Innen- und Außendienst sich zu entscheiden hat?

Bei der Begleitung in die Konfliktfähigkeit geht es mir darum, Bedingungen zu schaffen, dass von dem / den Begleiteten das Wesen und der Stellenwert von Konflikten selbst erkannt, akzeptiert und angenommen werden kann. Die mir einsichtigen Konfliktseminare bleiben mir zu sehr im <Handling>, im Drumherum stecken. Damit komme ich nicht in die Tiefe. Diese aber ist Voraussetzung, um Konflikte als lebensnotwendig begreifen zu können. Rollenspiele bringen es nicht. Die Konfliktfähigkeit als zentrale Fähigkeit wird die zunehmende Tendenz der Einzelbegleitung verstärken. Diese wiederum lässt die Frage nach der Kompetenz des Begleiters sich verstärken. Viele werden sich bei diesem Thema berufen fühlen, doch wenige werden auserwählt sein, äußere ich einmal plakativ.

Und nun zum Abschluss mein Beispiel für Veränderungsmanagement. Mir ging es ein Leben lang immer um die Fragestellung: Wie bringe ich mich selber oder jemand anders von A nach B? Man kann das Changemanagement, Veränderungsmanagement, Krisenmanagement nennen. Da gibt es unzählige von Namen, Blähungen, die man dafür erfinden kann. Leben ist: Bewegung; Bewegung ist: von A nach B zu kommen. „Simplex est sigillum veri“, das Einfache ist das Siegel der Wahrheit.

Maria will eine Veränderung!!!

Maria und Joseph sind seit sieben Jahren verheiratet. Sie haben keine Kinder. Maria liebt ihren Partner immer noch - sagt sie sich und allen, die es relativ wenig interessiert. Die Last der Beziehung hat die Lust an ihr noch nicht überholt.

Auch um seinen beruflichen Erfolg zu dokumentieren, hat Joseph seine Frau dazu überredet, ihren Beruf nicht mehr auszuüben. Sie hält das Hauswesen in Ordnung, macht es <ihrem> Joseph gemütlich. Sieht sie beim Bügeln im Fernsehen attraktive Männer, kommt sie zuweilen ins Träumen, noch nicht aber in eine Neurose, wenn sie die Realität abends in der Haustür begrüßt. Sie denkt manchmal an den Spruch ihrer Oma, die da meinte: „Lieber einen Deppen im Türrahmen als gar keinen Mann!“ (bei solchen Gedanken, ruft sie sich sofort wieder zu innerer Ordnung). Kommen ihr in stillen Stunden (zu meist spät des Nachts) doch zweifelnde Gedanken, hält sie diesen die Vorteile ihres Joseph entgegen (Man kennt dies als unerklärlichen Zwang des Menschen, seinen Handlungen Motive nachschieben zu müssen, ob sie stimmen oder nicht).

Aber trotz allem inneren Mühen holt auch für Maria die Last ihrer Beziehung allmählich deren Lust langsam aber unaufhörlich ein. Vor allen Dingen ärgert sie sich immer maßloser darüber, dass ihr Partner zum gemeinsamen Abendessen immer in seinen schmutzigen Trainingshosen erscheint. Hat sie sich doch so bemüht, ihm seine Lieblings Speisen im angemessenen Kontext zu bereiten.

Mehrmaliges Verstecken dieser Hose, die nicht ihren Appetit aufs Essen dämpft, war erfolglos, denn sie tauchte auf wundersame Weise immer wieder auf. Sie zu verbrennen oder zu entsorgen, wagt sie noch nicht.

Sie hat drei Möglichkeiten der Veränderung:

1. Alternative

Sie sagt nichts und leidet wahrnehmbar ohne Nennung der Ursache weiter vor sich hin. Sie deutet nur durch Mimik an, dass ihr sein Erscheinungsbild nicht zusagt. Neben der optischen Irritation fühlt sie sich auch in hausfraulichen Mühen missachtet.

*(Vermutlich dürfte Ihr Manne Mimik wie Stimmung von ihr als typisch weibliche Unpässlichkeit deuten; da er sich zur Zeit dem Jogging sehr stark widmet, dürfte sich seinerseits kein Leidensdruck aufbauen, der ihn zum Nachfragen und damit zur Eröffnung der Möglichkeit einer **Veränderung seinerseits** anregt).*

2. Alternative

Sie sucht die Schuld bei sich, das heißt, sie befragt kritisch ihre weibliche Ausstrahlungskraft. Als Ergebnis ihrer Selbstprüfung tätigt sie bei <Beate Uhse> entsprechende Einkäufe, besucht ein Fitnessstudio. Nach kurzer Phase der Verwunderung und Anregung kehrt ihr Mann in den Alltag zurück, das heißt, die Trainingshose bleibt an.

Sie bittet ihn, **nicht** in Trainingshosen zu erscheinen. Seine Antwort: „Schließlich Sorge ich für Dich und habe das Recht es mir bequem zu machen!“ Einige Male folgt ihr Partner trotzdem ihrem Wunsch. Dann erscheint er wieder in der Trainingshose.

Auf die Frage: „Warum musst Du denn abends immer diese schmutzige Hose anziehen?“, bekommt sie eine solche Fülle von Begründungen, dass sie beschließt, fürderhin diese Frage nach einem <Warum?> generell nicht mehr zu stellen.

Mehrmals wiederholt sich dieses Spiel, bis sie nörgelnd und nöelnd genervt aufgibt und weiter <still> vor sich hin leidet.

3. Alternative

Maria sucht nicht mehr die Schuld bei sich oder in Umständen, die sie nicht zu vertreten hat.

Sie bittet ihren Joseph um Zeit, um mit ihm etwas ihr wichtiges zu besprechen. Voreilige Fragen nach dem Inhalt wehrt sie ab. Nach dem Abendessen kommt es zu einem Gespräch oder besser gesagt zu einer Standortbestimmung und Orientierung ihrerseits.

Sie sagt ihm, dass sie bei ihrem letzten intimen Zusammensein bei ihm an keiner bedeutenden Körperstelle eine Verletzung oder Beeinträchtigung festgestellt habe, die das Tragen seiner <flauschigen> Trainingshose erforderlich machen würde.

(Joseph verkneift sich die Frage nach seinen männlichen Qualitäten, denn er ahnt, einem der häufigsten Lügen zum Opfer zu fallen)

Sie fordert ihn jetzt höflich aber bestimmt auf, ohne Trainingshose zu erscheinen, weil es ihr wichtig ist und sie sich damit als Partnerin und Frau in ihrer Selbstachtung bestätigt sieht.

Wenn nicht, werde er bzw. sie alleine essen. Das sei ihr letztes Wort.

Spürt der Partner, dass sie es ernst meint, hat er ein Problem bzw. eine entscheidende Fragestellung. Er muss eine Antwort auf die <neue> Bedingung geben. Die <alte> Bedingung war, dass seine Partnerin sein Verhalten mit Klagen hingenommen hat. Die <neue> ist, dass sie sein Verhalten nicht mehr hinnimmt und er sich ohne <wenn und aber> entscheiden muss.

Ist ihm das Befinden der Partnerin <etwas> wert, wechselt er seinen <Aufzug>; wenn nicht, bleibt es beim Alten – d.h., dann hat seine Partnerin ein Problem bzw. eine Fragestellung. Das <Problem> wird für sie zu einem <Konflikt>, wenn die Frage um den Trainingsanzug zu einer Frage ihrer Selbstachtung wird. Dann heißt die Alternative nicht mehr: <Trainingsanzug - ja oder nein>, sondern: <Selbstachtung gegen die Missachtung ihrer Person>.

Warum scheut Maria solange vor der **<Dritten Alternative>**, führt sie doch sofort zu einem Ergebnis? : **Weil sie Angst davor hat, dass er die Trainingshose anlässt!**

Mit der Wahl der dritten Alternative hat Maria einen wesentlichen Schritt in Richtung Persönlichkeitsentwicklung vollzogen. Sie sagt <ihrem> Joseph nämlich: „Ich will mit Dir mein Leben gemeinsam führen; aber ich will mit Dir kein gemeinsames Leben führen nach dem Motto: „Vati, was machen wir heute?“ bzw. „Vati, was muss ich tun, damit es Dir gut geht?“ Maria ist zur <Mitunternehmerin> geworden. Und das wollen wir doch alle - oder nicht?

Soviel zum Veränderungsmanagement, soviel zur Konfliktfähigkeit. Jeden einzelnen von Ihnen bitte ich, sich dieses Beispiels anzunehmen. Niemand wird es ohne Gewinn tun. Wenn Sie meine Sicht teilen, dass Orientierung gewährleistende verbindliche Wertekanons für die Gesellschaft und damit für den Einzelnen sich nicht mehr ausmachen lassen, dann wird es Aufgabe des Einzelnen werden, für sich ein tragfähiges Wertsystem zu schöpfen. Nur jeder einzelne allein kann es schaffen, aber er wird es nicht alleine schaffen. Dieses Suchen setzt Konfliktbereitschaft wie -fähigkeit voraus. Hier können auch Sie einen Platz finden. Frohbotschaften sollten Sie sich dabei nicht auf die Fahnen schreiben, aber Angebote offener Mit - suche. Dann findet auch meine Behauptung, dass Sie ihre eigene Methode sind, ihre letztliche Begründung.

Zum Schluss: ich bitte, bin ich jemand in allen notwendigen Verkürzungen, zu nahe gekommen, habe jemanden verletzt, um Verzeihung. Es entsprang keiner kriminellen Energie. Ich wollte aus der Wiedergabe eigener Erfahrungen heraus, zu eigenem Nachdenken über sich und das, was man tut und will, anregen.

Ich wünsche Ihnen einen unbeschwerten Abend.

Erleben Sie
Herrn Dr. Mühlbauer
persönlich in der 5-tägigen

Ausbildung zum
**Betrieblichen
Konfliktberater/ Mediator**

am **09.-13. Oktober 2006**

SEEFELDER
Seminare

Nutzen Sie die

**Petersberger Trainertage
am
23.-24. März 2007**

um die
A-M-T Management Performance AG
kennen zu lernen

Gewinnen Sie einen Einblick
in die Konfliktberatung als
Teil der A-M-T Ausbildung

**PERFORMANCEcoach
und
Konfliktberater**

ab **22.-24.02.2007** in Wuppertal

Kontakt:

A-M-T Management Performance AG
Südstraße 7 • 42477 Radevormwald
performance@a-m-t.de • www.a-m-t.de