

Was ist richtig und somit gut? Was ist falsch und daher schlecht?

Ich habe lange Zeit mit mir gerungen, ob diese Begriffe für mich als Coach in meiner Arbeit zulässig sind. Ob ich diese wertenden Begriffe überhaupt benutzen darf, da sie in dem Moment des Aussprechens implizieren, ich wüsste. Ich wüsste was gut oder schlecht ist für den Einzelnen.

Ich sah für mich einen gangbaren Weg zu einer Lösung dieser Frage, in dem ich unterschied zwischen dem was ich tue. Also: arbeite ich im Bereich Persönlichkeitsentwicklung oder trainiere ich Führungskräfte in deren Job als Manager.

Für die ethischen und moralischen Werte des Managers ist der Teil der Persönlichkeitsentwicklung eigentlich das Grundgerüst – wenngleich nicht zwingend bzw. allgemein üblich, wie ich immer wieder feststelle.

I – zur Persönlichkeitsentwicklung

Richtig ist, nach meinem Denken, was funktioniert. Falsch ist somit ein Handeln, das nicht funktioniert – im Sinne des Erreichen eines Zieles. Aber mit dieser Definition berücksichtigen wir ausschliesslich die rein klassische Betrachtungsweise einer Handlung.

Ich meine damit, dass, zum Beispiel, egoistische Führungskräfte, streng autoritäre Ehemänner oder Familienväter überzeugt sind, richtig zu handeln, wenn sie schikanieren, Gewalt ausüben oder jedes Gespräch, kraft ihrer Autorität, unterbinden.. Sie kommen damit ihrem Ziel auf ihre Art und Weise näher. Und erreichen es auch meist. Für wen ist deren Handeln nun richtig oder falsch?

Prof. Glasersfeld, der Begründer des radikalen Konstruktivismus, prägte den Begriff der Viabilität innerhalb der Erfahrungswelt der Subjekte. Das heisst, wir schauen danach, was passt und handeln nach der Prämisse: „Wenn es funktioniert mache mehr davon. Wenn nicht, lasse es sein und versuche etwas anderes.“ Und: „Handle stets so, dass die Anzahl der Möglichkeiten grösser wird!“

Dieser Imperativ provoziert ein „sich öffnen“, ein „sehen“. Er provoziert eine Erweiterung der Antennen des Einzelnen. Er ermutigt dazu, sich zu weigern, die Dinge als gegeben hinzunehmen und das „Notwendige“ in Frage zu stellen.

Der Konstruktivismus plädiert für die freie individuelle Entscheidung, mit der Massgabe alle daraus resultierenden Konsequenzen zu übernehmen und nur sich selbst für das eigene Tun verantwortlich zu machen.

Diese Sicht löste aber meine Frage noch nicht. Denn der überstrenge Vater erwidert mir, der Zweck würde in seinem Fall seiner renitenten Tochter die Mittel heiligen und der Manager entgegnet mir, dass nun mal dort, wo gehobelt wird, auch Späne fallen. Beide sehen sich im Recht und sind davon überzeugt, richtig zu handeln. Im Falle eines Scheiterns zeigen sie uns Argumente, die sie dazu „zwingen“ so zu handeln.

Ich kam einen Schritt weiter mit Eric Burne, dem Erfinder der Transaktionsanalyse. Er postuliert eine für mich wesentliche Lebenseinstellung. Er meinte, wenn wir uns selbst und unseren Mitmenschen mit der Einstellung „ich bin ok – du bist ok“ begegnen, also eine Basis schaffen, andere so zu behandeln, wie wir selbst auch behandelt werden möchten, dann erschaffen wir ein gegenseitiges Verstehen.

Dazu fiel mir ein uraltes Sprichwort ein: „Was du nicht willst, das man dir tut, das füge auch keinem anderen zu.“ Genau, das wars doch!

Ich war froh in der systemischen Transaktionsanalyse noch viele wirklich wirksame Modelle gefunden zu haben. Ich hätte mir sonst den beschwerlichen Weg dahin sparen können. Es war nicht umsonst, aber davon mehr an anderer Stelle.

Mit diesem Wissen fällt es mir leicht, Verhaltensweisen von Menschen, die zu mir kommen, zu reflektieren. Es dreht sich in diesen Gesprächen nicht um die Kategorisierung in richtig oder falsch.

Es geht um Fragen, wie: „Ist das, was du tust hilfreich? Kommst du damit weiter? Wie erleben dich deine Mitmenschen in deinem Handeln? Ist das was du tust, passend? Oder leidest du oder deine Mitmenschen unter deinen Verhaltensweisen? Was gibt es für Alternativen für dich?“

II – zum Management

Was ist eine wirksame Führungskraft? Wir verhalten uns völlig unterschiedlich: tendenziell eher lustig oder ernst, charmant, holzklotzig oder ungehobelt...

Wenn wirksame Menschen keine charakterlichen Gemeinsamkeiten haben, was zeichnet sie dann aus? Ihre Wirksamkeit. Es ist nicht entscheidend, wer jemand ist, sondern wie er handelt.

In ihrer gemeinsamen Wirksamkeit vereinen sich: Regeln, die ihr Tun bestimmen. Sorgfalt und Gründlichkeit, sowie methodisch systematisches Arbeiten.

Eine Frage lautet in Unternehmen: „Wer soll uns führen?“ Bei dieser Frage steht die Auswahl von Managern im Vordergrund, statt deren Ausbildung.

Man sucht Manager nicht aus, sondern man bildet sie aus, formt sie, macht sie.

Jeder Beruf ist im wesentlichen durch vier Elemente gekennzeichnet. Wenn wir Management als Beruf ansehen, bedeutet dies:

Ein Beruf ist durch Aufgaben charakterisiert. Welche Aufgaben hat ein Schreiner? Welche ein Manager?

In jedem Beruf werden Werkzeuge eingesetzt. Es gibt Grundsätze, die man bei der Erfüllung von Aufgaben und bei der Anwendung von Werkzeugen einhält. Sie regeln die Qualität der Aufgaben-erfüllung. Jeder Beruf verlangt eine Verantwortung, eine Ethik. Sie lautet: für das, was man tut oder nicht tut oder was man versäumt hat zu tun, einzustehen.

Die Erfüllung von Aufgaben kann gelernt werden. Die perfekte Beherrschung von Werkzeugen erfordert hartes und andauerndes Training. Daher ist Management keine Berufung sondern ein Beruf, der erlernt werden kann und muss. Ein Beruf, der perfekte Vorbereitung und präzise Vorgehensweisen erfordert.

Dieser Beruf wird von vielen Menschen richtig und gut erledigt, weil sie ihre Aufgaben und Werkzeuge beherrschen und von vielen schlecht und falsch, weil ihnen die notwendigen Kenntnisse fehlen.

Wir unterscheiden zwischen guten und schlechten Autofahrern, Ärzten, Anwälten und Sportlern. Was hält uns davon ab dies auch bei Managern zu tun?

Mit dieser Sicht auf richtiges und falsches Management – auf gute und schlechte Manager, sehen wir auf einmal den Weg, der zu gehen ist: Führungsausbildung. Mit dieser Unterscheidung können wir auch leicht feststellen was wir brauchen und was nicht. Es klären sich viele Irrtümer und Missverständnisse.

Daher fällt es mir leicht in Gesprächen mit Führungskräften deren Handeln sehr genau auf Wirksamkeit und Resultate hin zu untersuchen. Auf richtiges oder falsches Managen. Denn Management ist nichts anderes als Handeln. Handeln, das zu positiven Resultaten führt. Diese kann man darstellen und beweisen. Und diesen Beweis schauen wir uns an.