

In eigener Sache

Am 17. Mai 2017 werde ich, wenn nichts dazwischen kommt, 65 Jahre. Üblicherweise ist das ein Datum, an dem man sich in den Ruhestand verfügt. Nicht so ich! Warum? Reicht das Geld nicht? Das könnte man in Zeiten der unsozialen Marktwirtschaft nicht ausschließen. Nein – der Grund ist ein anderer.

Sicher ist auch unsere Arbeit mit mancher Mühsal verbunden. Selbst wenn man keinen auswärtigen Termin – etwa ein Seminar – hat, so gilt es, früh aufzustehen. Muss man ausrücken, dann muss alles schnell gehen, man reiht sich ein in den Berufsverkehr, der manchmal fließt, sich aber oft wie ein zäher Brei durch die Nadelöhre unserer Straßen schleppt. Im Winter ist es noch dunkel, wenn man von zu Hause weggeht, und wenn man heimkommt, ist es schon wieder dunkel. Findet ein Seminar, ein Coaching oder ein Workshop beispielsweise in der Pfalz statt, so hat man die lange An- und Abfahrt, die Übernachtung in einem, zwar meist guten, Hotel – aber doch in der Fremde. Auf all das könnte ich verzichten, wenn da nicht das andere wäre – meine Kunden, die Teilnehmer an Seminaren, Workshops und Coachings.

Es ist jedes Mal eine spannende Angelegenheit: Bringst du die Teilis zum Fliegen oder bleiben

sie am Boden wie die Blei-Enten? Und wenn sie, was mir fast ausnahmslos gelungen ist, zum „Fliegen“ kommen, wenn sie begeistert diskutieren und einem in der Morgenrunde des zweiten Tages sagen, dass sie sich gut gefühlt haben, dass es spannend und kurzweilig war, dass sie schon am Abend nach dem ersten Tag der Veranstaltung etwas erfolgreich anwenden konnten, dann möchte man am liebsten mit Schlips ins Bett gehen.

Aber Seminare sind nicht (allein) ;-) dazu da, das Ego des Trainers, Coachs oder Moderators zu streicheln.

Da gibt es ja noch einen inhaltlichen Punkt: Meine Kernthemen sind Führung und Teamentwicklung, Kommunikation und Kooperation und die Hilfe bei der erfolgreichen Austragung von Konflikten. Wenn man so wie ich das Glück hat, 17 Jahre und mehr für eine Firma arbeiten zu können und wenn man dann sieht, dass ehemalige Mitarbeiter dieser Firma nun eine Führungsaufgabe übernommen haben, wenn man als Klärungshelfer erleben kann, dass zwei Menschenkinder, die ziemlich verkracht waren, sich wieder die Hand reichen, dann ist das schon ein tolles Gefühl.



Aber auch das könnte man noch mit dem sehr berechtigten Hinweis ausstatten, dass Coachings etc. nicht dazu da sind, dem Menschen da vorne ein gutes Gefühl zu verschaffen.

Was mich tatsächlich weitermachen lässt, sind **meine grundsätzlichen Erkenntnisse und Botschaften:**



Arbeit

halte ich für die zweckgemäße Auseinandersetzung mit den eigenen Voraussetzungen, egal ob diese natürlicher oder geistiger Art sind. Mit Arbeit erhält sich der Mensch gegenüber seiner Umwelt aufrecht: Er gestaltet beide nach seinen Maßgaben. Auch wenn es in der Natur vielfach bessere Lösung gibt (siehe Bionik), so unterscheidet sich die menschliche Arbeit von Veränderungen in der Natur durch bewusstes, planvolles Vorgehen. Wer die Arbeit von diesen geistigen Anteilen trennt (z. B. Taylor), macht Arbeit unmenschlich, weil geistlos. Menschliche Arbeit fällt also nicht vom Himmel – sie muss gestaltet werden. Dazu will ich auch weiterhin meinen Beitrag leisten.

Eine so organisierte Arbeit fördert und erfordert Lernen.



Lernen

ist mehr als Anpassung. Lernen ist die geistige Leistung, mit der sich der Mensch die Grundlage seines Handelns, mithin also gerade auch seines Arbeitens schafft, um seine Verhältnisse zu verbessern. Dies beinhaltet auch Erkenntnis. Entgegen gängigen Auffassungen des Konstruktivismus oder Positivismus habe ich bei Kant gelernt, dass Erkenntnis von den Gegenständen unserer Anschauung sehr wohl möglich, wenn auch meist nicht einfach ist. Dazu will ich auch weiterhin meine Erkenntnisse beisteuern.

Erkenntnisgewinn gelingt am besten kollektiv. Dies macht eine verlässliche



Kommunikation

erforderlich. Ich glaube nicht, dass alles und jedes, worauf sich ein Mensch in unserer Umwelt einen Reim macht (siehe das Gleichnis Watzlawiks über die zwei Menschen in einem Wartesaal) auch schon Kommunikation ist. Folglich halte ich an dem Ziel fest, dass das, was man mitteilen will, auch in der gewünschten Art und Weise beim anderen ankommt. Dass dieses Ziel nicht leicht zu erreichen ist, darf kein Hinde-

rungsgrund sein, es anzustreben. Kommunikation kann gelingen, wenn wir uns darum bemühen. Zur Verbesserung von Kommunikation will ich auch weiterhin meinen Beitrag leisten.



Führung

ist die erfolgreiche Verfolgung von Zielen unter komplexen Bedingungen. Am System des Marktes erinnert sehr viel an Systeme in der Natur (der Dschungel des Marktes, in dem der, der sich nicht blitzschnell anpasst, gefressen wird.) Doch Vorsicht! In der Natur walten keine Zwecke! Von daher warne ich auch davor, die Natur als Lehrmeisterin für das Management anzuerkennen. Als Darwin einmal das Selektionsprinzip der Evolution in Anwesenheit seiner Frau über alles lobte, verwies diese auf ihre behinderte Tochter. – Alles klar? Die Natur ist gleichgültig gegenüber Menschen – Führung darf dies nicht sein!

Von daher verbietet sich das Verfahren von trial and error. (Manchmal geht es nicht anders, aber zum Prinzip sollte man das nicht erheben.) Wer führt, übernimmt Verantwortung für andere – egal ob am Berg als Bergführer oder in einem Unternehmen, und schon gleich in der Politik. Dies lässt erkennen, welcher Stellenwert die eingangs charakterisierten Themen

haben: Wer seine Umwelt nicht erkennt, wer nicht sauber kommuniziert und nichts lernt, wer keine integren Ziele entwickelt, sondern sich und anderen einredet, er exekutiere nur Sachzwänge, bleibt Führung schuldig. Dass dies nicht geschieht, dazu will ich auch weiterhin meinen Beitrag leisten.

Aber wie sagte Bert Brecht so trefflich: „Cäsar eroberte Gallien, hatte er nicht mindestens einen Koch dabei?“ Die beste Führungskraft vermag nichts ohne ihre Mitstreiter. Die Komplexität, die sie zu beherrschen hat, verweigert sich einer Organisationsform, die noch aus Zeiten der römischen Legionen stammt. Deren Organisationsprinzip lautete: Teile und herrsche! Divide et impera! Führung darf nicht Menschen beherrschen, sondern sie muss Komplexität in den Griff bekommen. Deshalb braucht eine wirksame Führungskraft ein gutes



Teams fallen nicht wie reife Äpfel vom Baum. Sie müssen entwickelt werden.

Die Teammitglieder spielen auch dann erfolgreich, wenn der Teamleiter einmal krank ist.

(Fortsetzung nächste Seite.)

Heute: „(nicht) zeitgemäß!“

Neulich hörte ich jemanden über einen anderen sagen, dass dessen Selbstdarstellung nicht mehr „zeitgemäß“ sei. Hätte er gesagt, sie sei zeitgemäß, wäre das nicht viel besser. Denn auch als Lob rechne ich diesen Ausdruck der „lingua blabativa“ zu. Es ist Wortgeklingel ohne Inhalt, ohne Substanz. Trotzdem hört man diesen Ausdruck so oft, dass es angezeigt ist, sich dazu ein paar Gedanken zu machen.

Mehr als das Geschmäcklerische „Deine Selbstdarstellung hat den Charme medizinischer Stützstrümpfe.“ kann ich dem „Nicht-Zeitgemäß“ nicht abgewinnen. Der Sprecher versucht eben diesem Subjektiven, ja Willkürlichen seiner Äußerung den Schein von Objektivität zu verleihen. Auf der Suche nach einem Kriterium für sein „Urteil“ verfällt er ausgerechnet auf die Zeit. Dabei wussten schon die alten Römer, dass diese nichts Beständiges ist: „Tempora mutantur.“ Die Zeiten ändern sich – ständig und immerzu! Mit der „Zeit“ meint aber der, der so lose Reden führt, nichts anderes als den aktuell vorherrschenden Geschmack. Der aber wechselt ständig – eben mit der Zeit. Gerade darüber ist diese als Kriterium untauglich. Was nützt ein Prüfstein, der, kaum ist er da, schon wieder ein anderer ist? Ein Kriterium ist etwas, anhand dessen ich etwas beurteilen kann, z. B. ein Maßstab. Aber wozu soll ein Maßstab taugen, der mal kurz, mal lang, mal kalt, mal dünn, flüssig oder schwer ist?

In der Folge gibt dieses Pseudokriterium kein einziges qualitativ-inhaltliches Moment an – ja, Inhalt ist bei „zeitgemäß“ beliebig austauschbar. „Zeitgemäß“ ist eine Verwandte von „neu“. „Neu“ gibt ja auch nur die Existenz einer Sache an, aber keine Eigenschaft: Früher gab es das Ding nicht, jetzt aber sehr wohl. Über die

Besonderheit des so beurteilten Gegenstandes ist somit nichts, aber auch gar nichts ausgesagt, auch wenn das mancher gutmütig unterstellt. Als gäbe es nicht auch Neuerungen, die alles anderes als etwas Gutes sind.

Nimmt man den Ausdruck „Nicht zeitgemäß!“ einmal nicht als Nichtaussage (= negative Bestimmung), so kommt man zu dem Plädoyer, man solle dem Mainstream nachlaufen, sich jeder Mode anpassen. Eine Empfehlung, die für Geschäftsleute tödlich endet, und für Privatpersonen Charakterlosigkeit bedeutet. So kann man kein USP entwickeln!!! Man gerät zum Anbieter von Me-Too-Produkten/-Dienstleistungen und als Mensch zum Fähnchen im Wind.

Derjenige, der etwas Gutes anbietet, hat das durchdacht. Er hat vor allem vorausgedacht und etwas entwickelt, das die Moden überlebt. Weil er nicht nur den Moment, sondern auch die Zukunft bedacht hat, braucht er auch nicht auf die kleinsten Zuckungen der Zeitläufte nervös zu reagieren, sondern kann mit ruhiger Hand agieren. Wirkliche Qualität ist gerade nicht zeitgemäß, sie ist zeitlos.

Sie sind erfolgreich, wenn es ihnen gelingt, ihr Verhalten aktuell richtig auf Veränderungen hin zu koordinieren.

Es braucht keinen „Regisseur“, der jedem sagt, was in jeder Sekunde zu tun ist. Jeder entscheidet autonom über sein Verhalten. Eigenverantwortung ist gelebtes Prinzip.

Um erfolgreich zu sein, hat das Team nicht nur klare Verantwortungsbereiche (im Sport: Verteidiger, Stürmer), sondern auch eine hohe Rollenflexibilität, und es beherrscht eine schnelle Kommunikation.

Das ist nur möglich wenn:
Die Vorstellungen der Teammitglieder über ihr Tun müssen ein hohes Maß der Abstimmung der Bezugsrahmen haben.

Die Teammitglieder müssen vom Sinn ihres Tuns überzeugt sein (Mission) und sie müssen ein gemeinsames Bild der Zukunft haben (Vision).

Die Teammitglieder kennen die Eigenarten eines jeden.

Jeder ahnt, wie sich sein Nebenmann verhalten wird.

Das reduziert die Komplexität der Situationen auf ein handhabbares Maß.

Und wenn all das gelingt, dann habe ich einen kleinen Beitrag zu einem gedeihlichen Miteinander geleistet. Wenn das kein Grund ist, über die 65 hinaus zu arbeiten, dann ...

In diesem Sinne: auf ein neues gutes Jahr 2017!



**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 !*

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