

**„Angst essen Seele auf – und dazu noch die Erträge!“
- Die Realität hinter der Realität.
Über die Aufgaben zukünftiger Beratungsarbeit**

Inhalt

- Die Frage
- Die Thesen
- Wie wird operiert?
- Ursachen
- Angst als wichtiger Indikator von Fehlverhalten
- Sich wandelndes Bild vom Berater
- Der Zugang zum Menschen muss neu gefunden werden.
- Wie kann sich der Berater seiner Aufgabe (neu) nähern?
 - Die Haltung
 - Die Aufgabe
 - Die Methode
- Der Dialog
- Zusammenfassung
- Zu guter Letzt

Die Frage:

Wie kann beraterisches Können im Unternehmen nachhaltiger wirksam werden?

Die Thesen:

Die entscheidenden Ressourcen und Potentiale zur Lösung anstehender Aufgaben i.S.d. ökonomischen Nutzenstiftung sind schon im Betrieb vorhanden.

Der Zugang zu diesen betrieblichen Ressourcen ist meistens blockiert.

Hauptursächlich dafür ist Angst. Angst ist mit Maßnahmen bestenfalls einzudämmen. Überwunden wird sie aber immer nur durch das Vertrauen in die ureigene Kraft.

Diese Kraft setzt die notwendigen Energien zur Aufgabenbewältigung und kreativen Entwicklung frei. Um Zugang zu ihren *eigenen* Energien zu bekommen, brauchen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen immer wieder eine Art „Anfangshilfe“.

Der Charakter dieser Hilfe hat verblüffende Ähnlichkeit mit dem Genossenschaftsgedanken. Ein grundlegend sich wandelndes Selbstverständnis des Beraters ist unumgänglich.

Der Ausgangspunkt:

Eine Fülle von Informationen stürmt täglich auf den modernen Menschen ein. Fachliche Input hat eine Menge und einen Grad an Kompliziertheit erreicht, der einfach nicht mehr zu „verdauen“ scheint.

Die technische Aufrüstung hat sich längst verselbständigt: Wir sind von den Be- und Antreibern des Geschehens längst zu den Getriebenen geworden.

Dieser Zustand ist grundsätzlich bekannt, wird aber letztlich tabuisiert :Die Reaktionen darauf sind Bestandteil der kollektiven Resignation der modernen Gesellschaft.

Resignation heißt: Sich mit der zweitbesten Lösung zufrieden geben. Anders ausgedrückt: eine Katastrophe.

Wie wird operiert?

Die verhaltensmethodischen Ansätze (Verkaufstechniken, Führungstechniken , Erfolgstechniken schlechthin) inflationieren , beginnen also wertlos zu werden, überschwemmen schon in Lifestylemagazinen aller Art den „Bewusstseinsmarkt“.

Der organisationsentwickelnde Ansatz mutet oft menschenleer an, der personalentwickelnde realitätsfern sowohl in Bezug auf betriebliche Realitäten, wirtschaftliche Unwägbarkeiten als auch menschliche Unberechenbarkeiten.

Und dass dem Ziel gesunder ökonomischer Entwicklung nicht allein mit „ viel Kapital „ beizukommen ist, hat die „New“ Economy mit ihren aberwitzigen capital burnrates gezeigt.

Alle Teilbereiche für sich alleine sind also eher Teil des Problems anstatt ein Weg, der Zukunft verheißt.

Wie kann sowohl Berater als auch das Unternehmen erreichen, dass zielgerichtete Investitionen aller Art eine optimale Wirkung entfalten?

Ursachen

Im kapitalistischen Wirtschaftsverständnis tauchen Menschen nur in bestimmten Funktionen auf, nie als „ganzer“ Mensch.

Mal wird er als Arbeitgeber oder dessen Vertreter gesehen, was aus direkten oder abgeleiteten Eigentumsrechten resultiert; dann als Arbeitnehmer, der letztlich eine Kostengröße darstellt, die den Gewinn schmälert.

Mit dem schillernden Begriff der „Human Resources“ versucht man nun, den gebetsmühlenartigen Satz von der „großen Bedeutung der Mitarbeiter für den Erfolg des Unternehmens“ auch noch ökonomisch zu erschließen:

Die verborgenen Schätze sollen gehoben werden, immerhin hat man doch die Schürfrechte erworben (Gehaltszahlung !). Ein weiterer Ansatz aus mechanistischem Welt- und Führungsverständnis: Subtil, aber hoffnungslos antiquiert. Und die Mitarbeiter spüren das, lassen sich nicht vereinnahmen, sperren sich, legen sich quer.

Eben weil sie Menschen sind und sich der vollkommenen Erschließung ihrer schöpferischen Quellen verschließen müssen, wollen sie Menschen bleiben.

Ob „privat“ oder „öffentlich, beruflich“ – Der Mensch ist immer unteilbar Mensch - oder er ist nicht.

Angst als wichtiger Indikator von Fehlverhalten

Angst ist das Phänomen, mit dem unsere „aufgeklärte“ Gesellschaft am wenigsten zurecht kommt.

Eigentlich gibt es sie gar nicht, wird sie nur als defizitärer Zustand fehlenden Wissenserkenntnis angesehen, ein Mangel an Rationalität.

Behebbar durch mehr Wissensvermittlung, Maßnahmen, Aktionen. Andererseits ist gerade diese überzogene Überbewertung der rationalen Fähigkeiten des Menschen die Hauptursache davon, dass immer mehr Angst entsteht.

Der menschliche Verstand ist das Instrument rationaler Welterkenntnis. Dadurch lassen sich manche Dinge weitgehend beschreiben. Angstzustände lassen sich aber nicht dadurch überwinden, in dem man sie beschreibt.

Nur wer durch die Angst hindurchgeht, lässt sie hinter sich. Und dieser Umstand ist im Gegensatz zur herkömmlichen „aufgeklärten“ Sichtweise eine Grundqualität menschlicher Existenz: Wir sind um so mehr Mensch (und damit im Vollbesitz unserer Kräfte!), je mehr wir durch unsere – höchstpersönliche! – Angst hindurchgehen: Und zwar ganz alleine.

Begegnet man aber diesem Urphänomen menschlicher Existenz nicht in gerechter Weise, verschwindet es nicht: Im Gegenteil – es führt ein inner- und zwischenmenschliches Schattendasein.

Dies hat verhängnisvolle Konsequenzen. Denn die größte Macht entfaltet Angst immer dann, wenn sie nicht als Angst erkannt und benannt wird.

Dadurch bemächtigt sie sich langsam aller Lebensbereiche des einzelnen Menschen oder Gruppe (Familie, Verein, Unternehmen, Staat, Staatengemeinschaften).

Aus Angst vor der Angst werden unbewusst Realitäten ausgeblendet, was fatale Konsequenzen auf ökonomische und politische Entscheidungen hat.

Doch immer werden noch so abstruse „Sachargumente“ bemüht, noch so merkwürdige Verhaltensweisen zu rechtfertigen.

Es mutet an wie das Märchen „Des Kaisers neue Kleider“. Alle sind in den Bann geschlagen, bis endlich der kleine Junge sagt: „Er hat ja gar nichts an!“ Das ist dann die Stunde des von dieser Aufklärung aufgeklärten Beraters

Sich wandelndes Bild vom Berater

Das Urbild des Beraters ist: Der „Wissende“ rät dem „Unwissenden“. Dies ist durch Generationen neuzeitlicher Weltanschauung tief verinnerlicht. Der klassische Typus dieses „Beraters“ ist der Lehrer (und davon gibt es leider noch sehr, sehr, viele!)

Durch diese „Schule“, im wahrsten Sinne des Wortes, sind alle Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen einmal gegangen, verstärkt und verfeinert noch durch Ausbildung und Universität, wo sie im Grunde immer das gleiche Muster vorfinden: Da ist einer der weiß und ich weiß (noch) nicht!

Lerne ich aber, was der sagt, tue ich, was der will, so werde ich eines Tages auch auf der „anderen“ Seite stehen und anderen erzählen, wo es langgeht. Das ist schon so normal für uns – wir nehmen es kaum noch zur Kenntnis. Nur – ist es auch richtig?

„Man kann den Menschen nichts beibringen –
man kann ihnen nur helfen, es in sich zu entdecken.“
(Galileo Galilei)

Natürlich gibt es Dinge, die eindeutig vermittelt werden müssen. Es muss nicht alles erst
„thematisiert, problematisiert, diskutiert“ werden.

Doch die große Misere des Wissensvermittlungsmanagements hat vor allem eine Ursache: Sie
tut so, als sei der Gegenüber eine frei verfügbares Objekt des Transfers, welches zu lernen
hat, was , wann und wie es vermittelt wird. Und von wem.

Was dabei herauskommt ist, dass man mit immer größerem Aufwand immer weniger Nutzen
erzielt. Mitten im Wirtschaftsleben also eine sehr unökonomische Handlungsweise.

Der Zugang zu den Menschen muss neu gefunden werden.

Hierfür muss sich der Berater „ aufmachen „ – im wahrsten Sinne des Wortes -, und den
Menschen ausfindig machen, aufspüren, anreden, zu Atem und zu Worte kommen lassen , vor
allem: Ihm zuhören – „ Was hat er / sie wirklich gesagt?

Dafür muss der Berater von einigen Vorstellungen Abschied nehmen:

- es gibt eine von den Menschen unabhängige „ Sachebene „
- ich weiß mehr als der andere
- dem anderen ist klar, was ich sage, wenn ich nur klar spreche
- wenn jemand etwas verstanden hat, dann hat er es auch begriffen
- ein Berater muss den anderen überzeugen

Was heute ansteht ist eine Art „ innerer Ökologie „, ein nachhaltiges Umgehen mit
menschlichen Ressourcen. Dabei ist vornehmliche Aufgabe des Beraters Bewusstmachung
des latenten Potentials des Gegenübers.

Dies ist „Hilfe zur Selbsthilfe“ Beratungsunterstützung in diesem Sinne ist die neue Gestalt
des zeitlosen genossenschaftlichen Prinzips:

Dem Einzelnen ist durch beraterische Leistung zur

- Selbsthilfe
- Selbstorganisation
- Selbstverantwortung

zu verhelfen.

Wie kann sich der Berater seiner Aufgabe nähern?

Welche Haltung muss ein Berater hier einnehmen? Welche Qualitäten entwickeln? Welche
Methoden wählen?

Hier nur skizzenhaft einige Aspekte:

Die Haltung:

- Geprägt von hoher, wacher Bewußtheit –
- Achtsamkeit als Grundhaltung, eingedenk, dass jede menschliche Begegnung
wirklichkeitsschaffend im radikal konstruktivistischen Sinne ist:

- Es gibt keine vom Beobachter losgelöste Wirklichkeit, jede Beobachtung verändert die zu beobachtende Wirklichkeit i.S. der Quantenphysik
- Geprägt von unbedingbarer Wertschätzung für jeden Gegenüber.
- Jede Begegnung ist einzig, jeder Mensch ist einzig.
- Professionelle Haltung des Beraters in Bezug auf Unterscheidung von grundsätzlichem Steuerungsprogramm und jeweiliger Methodenwahl
- Spielerischer und leichte Sichtweise des Daseins:
- „Nichts ist leichter, als es sich schwer zu machen „
- Aktivierung der in den Menschen ruhenden Potentiale durch spielerisches Tun.
- Lebendige, frische Verbindung zwischen Selbsterfahrung und Reflexion .

Die Aufgabe:

- Qualitäten entwickeln
- Entwicklung nur der Qualitäten, die auch entwickelt werden wollen!
- Ungefragtes weglassen, Fragen finden und nicht (Schein-) Antworten suchen.
- Fragen führen weiter, Antworten oft in Sackgassen.
- Weniger ist mehr: Sonst hieße es ja auch : „Quantitäten entwickeln „
- Un – bewusstes ist nur solange un- bewusst, bis es ins Bewusstsein überführt wird:
- Goldadern suchen, Pioniergeist schüren, Entdeckerlust wecken, Lebenslust fördern
- Mut für Ungeahntes machen
- In jedem Menschen steckt viel mehr, als er oder sie auch nur ahnt (und der Chef weiß!)
- Wie viel ungelebtes Leben steckt in jedem MA!
- Bezahlen tut der Betrieb volle 8 Stunden, bekommt aber von jeder Stunde nur ein paar Minuten!!

Die Methode

Was heißt „Methode“? Dieses Wort griechischen Ursprungs heißt „auf dem Weg“

Auf welchem Weg soll das Ziel begangen werden? Von Goethe stammt der Satz: „Wenn man das Ziel kennt, kommt einem der Weg entgegen“

Wenn also Haltung und Aufgabe beraterischer Leistung im o.g. Sinne klar sind, bietet sich der jeweilige Weg fast von alleine an. Der/die Berater/in muss sich üben in der Kunst „unvorbereitet „ in Settings aller Art zu gehen: will heißen:

Nicht mit Vorgefasstem den Gegenüber zu beglücken , sondern sich in die Lage zu versetzen, immer wieder situativ zu erspüren, was jetzt dran und was jetzt möglich ist – und was eben nicht.

Am *Gegebenen* orientieren,

das *Mögliche* in den Blick bekommen

sich auf das dann *Realisierbare* konzentrieren

Das kommunikative Grundrüstzeug auf dieser Wanderung ist der Dialog.

Zur guter Letzt

Wann ändert sich ein Mensch? (Und damit auch die von Ihm getragenen Organisationen)

Wenn

- der Leidensdruck bei Beibehaltung des Bisherigen größer wird als die Angst vor Neuem / Unbekanntem / daher bedrohlichem
- er sich einen Vorteil zum Mindesten von einer Verhaltensänderung verspricht.
Dies initiiert dann den tiefergehenden Wandlungsprozess

Dies gilt natürlich auch für Berater selber und deren Organisationen. Großer Aufmerksamkeit bedarf die Bewahrung des Bewährten bei mutigem Ausprobieren von neuen Wegen.

Dieser Prozess muss von dem / den Beteiligten bewusst gemanagt werden, damit nach einer Phase des Überganges ein weiterentwickeltes Profil entstanden sein wird.

Neuwittenbek

Oktober 2001

Volker Viehoff