

Das Drei-Welten-Persönlichkeitsmodell Bernd Schmid & Sabine Caspari

Normalerweise transportieren Modelle aus der Psychologie automatisch eine psychologische Beschreibung vom Menschen. Dabei ist für viele Bereiche die Beschreibung der Persönlichkeit als Gegenstand der Psychologie nicht besonders geeignet. Ich nehme deshalb an, dass sich die Berufsentwicklungen im psychologischen Bereich so entwickeln werden, dass Menschen immer mehr in ihrem Funktionieren intern wie extern beschreiben werden, ohne dass Psychologie dabei ein vorrangiges Beschreibungskriterium ist.

Das Drei-Welten-Persönlichkeitsmodell hat den Vorteil, dass man problemlos auf andere Beschreibungsarten wie der inneren Steuerungsdynamik oder der Kommunikation überwechseln kann.

Das Modell hat nicht den Anspruch große Theorie zu sein, sondern es ist ein pragmatisches Modell, um über Steuerung und Funktionieren von Menschen nachzudenken und darüber nachzudenken, aus welcher Perspektive sie sich organisieren und sie auch in der Kommunikation auftreten.

Ich habe das 3-Welten-Modell entwickelt, als ich mal gebeten wurde, einen Aufsatz über Coaching zu schreiben. Weil das so ein Modebegriff ist, habe ich mir überlegt, wie man den füllen kann und kam dann auf die Idee, ihn als Persönlichkeitscoaching zu beschreiben.

Coaching ist ein Begriff, der in der Wirtschaft im Moment viele Formen des Beratens und Fitmachens von Führungskräften beschreibt, vom Eintrainieren von bestimmten Skills, also Fertigkeiten, bis hin zu Supervision, Organisationsberatung oder auch zur Psychotherapie. Es ist ein nicht gut definiertes Feld.

Ich hatte mir deshalb überlegt, wofür der Begriff sinnvoll sein könnte und habe in dem Zusammenhang folgendes Bild entwickelt.

Der Kreis, um ein bisschen in die Symbolik zu gehen, ist ja ein Ganzheitssymbol und jede Ganzheit ist undifferenziert, wenn sie nicht ein paar Ecken und Unterteilungen bekommt, um gedanklich damit umzugehen und das ist in diesem Modell ein Dreieck. Die Mitte soll die Persönlichkeit sein und was immer man sich darunter vorstellt. Und die ist auf drei Welten, auf die Professionswelt, auf die Organisationswelt und auf die Privatwelt bezogen.

Diese Dreiereinheit ist natürlich willkürlich und Privatwelt ist ein Riesengebiet. Vater, Liebhaber, Kirchengemeinderat oder Mitglied eines Fußballvereins sind ja wiederum sehr verschiedene Sphären. Wenn die Situation, für die man eine Abbildung sucht, es erfordert, ist es natürlich sehr nützlich, weiter zu differenzieren. Und gleichzeitig kann es sinnvoll sein, die Unterscheidung der

Berufswelt zwischen Professionswelt und Organisationswelt, wie sie in dem Modell gemacht wird, wieder zu entdifferenzieren.

Allgemein hat der Umgang mit Komplexität ja etwas damit zu tun, dass man, je nachdem womit man geistig und handlungsmäßig umgehen möchte, Differenzen aufbaut. Mit diesen Unterscheidungen arbeitet man, während man andere Dinge, die sich zwar unterscheiden lassen, die aber im Moment nicht wichtig sind, d.h. die keinen Unterschied für meine Denk- und Handlungssteuerung machen, vereinheitlicht oder entdifferenziert. Nur dadurch ist es möglich, Komplexität zu steuern. Wenn man gnadenlos alle Differenzierungen, die man machen kann, ausschöpft, ersäuft man darin. Das nenne ich dann eine Komplexitätsinflation.

Systemische Steuerung heißt ein bewusster Umgang mit angemessener Komplexität. Quantitativ und qualitativ werden ausdifferenziert und entdifferenziert, sodass Komplexität abgebildet ist, soweit man sie braucht, aber Überkomplexität vermieden wird. Übersichtlichkeit ist notwendig, sonst funktioniert Handlungssteuerung nicht. Und Übersichtlichkeit intelligent herzustellen, ist sehr wichtig, weil wir sie sonst zufällig oder konventionell herstellen.

Systemische Professionalität hat etwas damit zu tun, dass man weiß, welche Art von Übersichtlichkeit man herstellt und welche Art von Komplexität man generiert oder zulässt.

Eine Unterscheidung in Privatwelt und Berufswelt ist naheliegend. Die Unterscheidung der Berufswelt in Organisations- und Professionswelt habe ich vorgenommen, weil ich bei der Schulung von Professionellen, z.B. Personalfachleute und Bildungsfachleute, in Organisationen einem typischen Problem begegnet bin. Viele Professionelle haben ihren Beruf in einer bestimmten Organisation, etwa bei Mercedes Benz, gelernt. Und die wissen eigentlich nicht, was von ihren Haltungen und Orientierungen ist eigentlich Mercedes und was ist davon Bildungsprofession. Wenn nun die Organisation eine schwierige Entwicklung nimmt, haben sie deswegen oft keinen davon differenzierenden Standpunkt, aus dem heraus sie professionell Organisationskultur konfrontieren können.

Für die Kreativität in Organisationen ist es deshalb wichtig, dass die Mitglieder von Organisationen ein Professionsverständnis von sich selbst entwickeln, das eine eigene Identität unabhängig von der Organisation, in der sie es gerade leben, hat. Nur dadurch können sie kreativ werden. Kreativ werden heißt, ins systemische übersetzt, Unterschiede generieren, die einen Unterschied machen.

Wenn umgekehrt z.B. Psychotherapeuten zur Organisationsarbeit Zugang finden, ist häufig das Problem, dass sie ihre Professionsorganisation unreflektiert in Organisationen hineinbringen. Sie kolonialisieren dann, wenn es ihnen gelingt, die Organisationskultur durch ihre Professionskultur. Und das ist scheußlich. Wenn man Führungsgremien von psychosomatischen Kliniken sich gegenseitig tiefenpsychologisch deuten hört, ist das für mich als Organisationsfachmann eine

Entgleisung. Sie versuchen mit dem Weltverständnis einer Profession Organisationsnotwendigkeiten zu leisten, bei deren Bewältigung Gesichtspunkte anderer Professionen genauso wichtig und manchmal sogar wichtiger sind.

Das Drei-Welten-Modell ist somit auch ein Modell mit dem man über Organisationskultur nachdenken kann.

Eine Organisation kann man als eine Gesellschaft verstehen, in der sich Menschen verschiedener Professionen und natürlich auch verschiedener Privatwelten bezogen auf die Organisationsprinzipien dieses Gebildes aneinander koppeln. Dabei ist es sehr wichtig, dass sie Kulturbegegnung lernen und zwar nicht nur in ihren Privatrollen, sondern auch in ihren Professionsrollen.

Klassische Kulturbegegnung sieht so aus: Aus einer Software-Bude mit einem Elektronikbastler, der in der Garage einen heißen Ofen zusammengebaut hat, wird ein größeres Unternehmen. Bisher konnte sich die Organisation aus der Professionalität dieses Elektronikbastlers speisen und das hat auch den Anfangsschub gebracht. Ab einer gewissen Größe werden aber für das Überleben und die Lebensfähigkeit des Unternehmens Gesichtspunkte anderer Professionen wichtig, wie kaufmännische Gesichtspunkte oder Gesichtspunkte der Logistik, also wie Dinge wo wann wie gelagert und zueinander in Bewegung und zusammengebracht werden. Wenn das Unternehmen es nicht schafft, Gesichtspunkte dieser anderen Professionen in die Steuerung des Organisationsmechanismus einzubeziehen, dann kollabiert es nach einer Weile wieder. Dafür gibt es mehrere Beispiele.

Für sie besteht also das Problem darin, dass sie die Dominanz einer Profession gegenüber den Kultureinflüssen anderer Professionen halten und dadurch nicht den Wechsel aus der Pionierphase in die Institutionalisierungsphase, wie das heißt, vollziehen. Das hat auch mit Identitätsfragen zu tun.

Ein Beispiel:

Bei Mercedes Benz gilt der Slogan 'das Beste oder gar nichts' und man meinte damit ein bestimmtes Auto. Diese Ideologie führte nun dazu, dass die Ingenieursqualitätsnorm so hoch geschraubt wurde, dass das Produkt nicht mehr zu verkaufen war. Seat konnte den von der Funktion her gleichen Bus einfach um ein Drittel billiger anbieten. Deshalb müssen die Verantwortlichen bei Mercedes jetzt ernsthaft lernen, in die Steuerung ihrer Organisation Gesichtspunkte anderer Professionen einzubeziehen.

Wenn nun die Kontroller, die Personaler, die Ingenieure und die Fertigungsspezialisten zusammensitzen und das moderiere ich öfter, denkt jeder zunächst mal aus seiner Welt und sie merken oft gar nicht, dass sie sich nicht verstehen. Diese Begegnungen sind ein ziemlich

schwieriges Phänomen, weil sie kein Metabewusstsein haben, aufgrund dessen sie das Aneinanderkoppeln ihrer Sprachwelten und ihrer Sinnwelten steuern können.

Wir müssen unbedingt Kompetenz entwickeln, Kulturbegegnung bewusst von einer Metaposition aus zu steuern. Dafür wird das Systemische ganz wichtig werden und zwar viel wichtiger als viele Einzeltechniken, die anfangs so faszinierend sind.

Aber jetzt zurück zur Persönlichkeit. Das Drei-Welten-Modell ist ein Persönlichkeitsmodell, das problemlos mit Organisationsgesellschaftsmodellen und Kulturbegegnungsmodellen gekoppelt werden kann. Das kann man mit den psychologischen Persönlichkeitsmodellen in der Regel nicht machen. Denn was bedeutet eine psychoanalytisch orientierte Entwicklungspsychologie mit einer oralen Phase oder eine Motivpsychologie für ein Unternehmen? Die meisten Psychologien sind ja Motivpsychologien, d.h. sie versuchen Verhalten von Menschen auf dahinterliegende Motive, die in der Selbstorganisation begründet liegen, zurückzuführen und die Entwicklung dieser Motive haben etwas mit der Entwicklung der Privatperson, meist im Kindesalter, zu tun. Wenn man Menschen in Organisationen antrifft, sind ihre Motive aber häufig nicht so wichtig und die Entstehung der Motive in ihrer privaten Kindheit ist noch unwichtiger, weil es, selbst wenn man da sinnvolle und plausible Deutungen findet, nicht viel zur Erklärung der psychischen Komponente in der Situation beiträgt.

Das ist nur eine Art über Handeln psychologisch nachzudenken. Ich kann da gern später nochmal ein Beispiel machen, etwa aus einer Kulturarbeit mit einem hochspezialisierten Metallwerk, das ich in Österreich gemacht habe, damit ihr auch mal seht, wir brauchen eine ganz neue Psychologie für diese Art von Arbeit.

Das 3-Welten-Modell der Persönlichkeit sagt nun, ich begreife einen Menschen als ein Bündel von Rollen. Dabei wird Rolle verstanden als ein kohärentes System von Einstellungen, Gefühlen, Verhaltensweisen, von Wirklichkeitsvorstellungen und Beziehungslogiken, die sich aus der Rolle ergeben. Diejenigen, die TA ein bisschen kennen, merken, dass das eine Erweiterung der TA-Definition von Ich-Zuständen ist. Und das ist eigentlich banal, wenn man in anderen Rollen ist, lebt man in einer anderen Welt.

Ein Beispiel:

Ein Feuerwehrmann, der an einen Brandherd kommt, hat Einstellungen, Gefühle und Verhaltensweisen, die, wenn er ein Profi ist, nichts mit seinen privaten Rollen zu tun haben. Die Einstellung könnte z.B. sein, Schaulustige vom Einsatzort fernzuhalten. Und diese Einstellung ist höherwertig, als die, dass Leute auch mal sehen können, wie ein Haus abbrennt. Er hat Gefühle und die sind sicher anders, als die des Hausbesitzers, wenn er an den Einsatzort kommt. Und wenn nun das Haus gleichzeitig das Haus seines Bruders ist und der Bruder noch drin ist und schreit, hat er natürlich in seiner privaten Rollenbeziehung als

Bruder nochmal ganz andere Gefühle. Gefühle sind also auch rollenspezifisch und das ist eine der Botschaften, die mit diesem Persönlichkeitsmodell einhergehen.

Mit diesem Modell nehmen wir Abschied von einer Metapersonlichkeit, die davon ausgeht, dass der eigentliche Mensch irgendwo dahinter ist, aber nicht da, wo er lebt.

Dieses Modell, sagt nun, der Mensch steckt in der Rolle und wenn er nicht in der Rolle steckt, ist er auch nicht da. Dabei ist der Integrationsgedanke ganz wichtig. Vom Konstrukt her ist das Menschliche am Menschen die Art und Weise, wie er seine Rollen lebt. Das hat viele Vorteile. Es lädt z.B. ein, eine typische schizoide gesellschaftlich Haltung, zwischen Menschen und Rollenträger zu unterscheiden, aufzulösen und zu sagen, man muss lernen, rollenspezifisch sein Menschsein zu leben.

Die Fiktion, irgendwo anders bin ich der eigentliche Mensch und das ist nur meine Oberfläche, führt oft zu einer Abspaltung. Häufig treffen Menschen in ihrer Organisationsrolle, z. B. als Personalchef, Entscheidungen, die Auswirkungen auf Schicksale haben, die ihrer menschlichen Einstellung absolut widersprechen. Sie können das aber in einer anderen Welt lassen, als dort wo sie sich als Mensch identifizieren. Und das führt dazu, dass Ethik in Organisationen sehr schwer zu verwirklichen ist, weil die Leute sich ethisch fühlen. Sie haben ja einen Privatrollenbereich, in dem sie auch wirklich nett sind. Weil aber die Übersetzung in die Organisationsrollen und in die Professionsrollen nicht leicht zu leisten ist, wird das gern getrennt gehalten. Und da müssen wir uns überhaupt anstrengen, sonst kommt die Ethik nicht in die Gesellschaft.

Ein Beispiel dazu:

An einem Persönlichkeitsseminar nahm der Chef eines Großunternehmens teil, der für Quarzsandvermarktung verantwortlich war. Er meinte, es ist ganz klar, dass ich als Chef der Abteilung natürlich maximalen Umsatz von Quarzsand anstreben muss, sonst bin ich auf dem falschen Posten, privat bin ich aber Altglassammler.

Und das ist schön, dass er das ist und man sieht, er hat auch ethische Vorstellungen. Aber er hat keine Ahnung, wie er seine Privatethik mit seiner Organisationsrolle zusammenkriegen kann.

Eine Psychologie, die nun erlaubt, ihn als Persönlichkeit zu therapieren ohne eine Vorstellung zu haben, wie das in seiner Organisationsrolle Gestalt finden soll, die in seiner Lebensorganisation sagen wir mal 10 Stunden am Tag ausmacht, ist natürlich von vorn herein eine kastrierte Psychologie. Man hofft irgendwie, wenn man an der Persönlichkeit dahinter irgendwie was macht, wird sich schon irgendwie filtrieren.

Aber ich glaube, wir dürfen uns nicht auf diese vage Hoffnung beschränken. Wir müssen Kompetenzen dieser Übersetzung in Rollen erwerben und dazu ist so ein Modell ganz nützlich.

Ja, das ist auch gut so. Und dann muss man lernen, damit umzugehen. Das ist unser Job. Und die Psychologie sollte sich viel mehr damit beschäftigen, wie Menschen lernen mit solchen Rollensteuerungen umzugehen in sich, da haben wir das Integrationsproblem und in Kommunikationssituationen. Und dafür brauchen wir eine Psychologie, die ist viel wichtiger, als die Psychologie, die erklärt, warum dieses Verhalten seine Wurzeln in der Kindheit hat, unter dem Gesichtspunkt der Entwicklung von Gesellschaft.

Ich möchte aber gerne noch, bevor ich noch mehr ins Gesellschaftspolitische reinkomme, erst mal das Modell weiter beschreiben.

Ich habe also hier eine Unterscheidung zwischen den zwei Welten gemacht, weil ich sage, wenn jemand eine professionelle Identität entwickelt, dann hat er einen hoffentlich anschlussfähigen, aber auch unabhängigen Standpunkt, wie er sich auf Organisationswelt bezieht und Privatwelt. Umgekehrt ist es auch wichtig, dass jemand, der ein Amt wahrnimmt, die Eigenlogik dieses Amtes begreift und die Vernetzung in die Organisationswelt heraus und von daher Abstand nehmen kann etwa zu sich selbst als Vertreter einer bestimmten Profession.

Es darf halt nicht der Jurist, nur weil er Abteilungsleiter ist, die ganze Welt in Paragraphen einteilen. Der Psychologe darf es auch nicht, die ganz Welt in Kindheitsmotive einteilen, weil es sich dann an der Organisationsfunktion, die er einnimmt, versündigt. D.h. Menschen müssen in der Lage sein, diese Dimension der Selbstorganisation in sich voneinander zu unterscheiden und aneinander anzukoppeln. Es soll auch nicht völlig gleich sein, ob einer Psychologe ist oder Jurist, wenn er Abteilungsleiter ist. Es soll der Geschmack, die Art und Weise wie schon prägen, aber es darf auch nicht dominant sein. Das Wesen eines Menschen, und ich arbeite durchaus mit so einem Begriff, der Einfachheit halber übersetzt als unverwechselbare Eigenart, und das sind Menschen, die haben einfach ihre Eigenarten, da gibt es vielleicht Varianten, aber ich glaube, dass Menschen schon zu etwas bestimmt sind und dass Menschen wirklich verschieden sind, in verschiedenen Welten leben, verschiedene Orientierungen haben und dass es ein ganz wichtiger Teil des Begreifens von Menschen ist, ob sie dabei sind, das, wozu sie bestimmt sind, in der Art und Weise, wie sie ihre Rollen leben, leben können, oder ob sie es verfehlen. Das nenne ich Wesensschau. Und da haben Menschen füreinander einen sehr feinen Sinn, ob das stimmt, ob das passt zu dem Menschen. Nur ich will halt nicht gerne das Konstrukt, da ist das Wesen dahinter. Sondern es west in den Rollen. Das ist eine Qualität wie gelebt wird.

Dieses Dreieck und das ist ein ganz netter pragmatischer Schlüssel, da kann man jetzt über vieles nachdenken. Z.B. über Energieverteilung. Etwa in der Weiterbildung: welche Aufmerksamkeit auf Qualifikation von Menschen in Organisationen wird

- auf Lernen ihrer Organisationsrolle
- auf Ausbildung professioneller Identitäten und
- auf Entwicklung in ihrem sonstigen Leben, Persönlichkeitsentwicklung auch bezogen auf Privatwelten, wie ist der Umgang mit der Familie,

gelegt.

Für die einzelne Person ist die Grundidee, es sollte eine Balance im Laufe des Lebens gefunden werden. Und da folge ich so ein bisschen dem jung'schen Gedankengut, das sagt, wenn ein elementarer Lebensbereich in seiner Entwicklung vernachlässigt wird, beginnt er subversiv die Fülle der anderen Bereiche zu unterminieren. D.h. wenn jemand sich nur im Berufsleben verwirklichen will, wird sein verkümmertes Privatleben auch seine Erfüllung im Berufsleben nach und nach aushöhlen. Und umgekehrt. Das ist ein jung'scher Gedanke. D.h. integrale Entwicklung hat etwas damit zu tun, dass ich in wesentlichen Lebensbereichen eine hinreichende Entwicklung mache, die auch passt zu den Entwicklungen in den anderen Bereichen und dass ich es irgendwie doch in ein Gleichgewicht kriege. Das ist natürlich idealtypisch und es gibt Lebensphasen in denen verschiedene Bereiche unterschiedliche Aufmerksamkeit kriegen sollen und dürfen, nur wenn es zu lange einseitig wird, dann wird es häufig dysfunktional.

Und man kann mit so einem Modell auch über Lebenskarrieren und integrierte Berufswegplanung nachdenken. Wir haben ja die Krux, dass Leute - viele Unternehmen - HP z.B., die verdanken ihren Erfolg z.B. der Tatsache, dass sie jungen Leuten in der Phase, in der sie gleichzeitig ein Häuschen bauen und kleine Kinder haben, viel zu große Schuhe anziehen und ihnen Jobs geben, für die sie eigentlich nicht qualifiziert sind, frühreif. Aber ihre ganz jugendliche Begeisterung, sich darin bewähren zu wollen, absorbieren und sie da in was hineinwachsen lassen, wo man in anderen Unternehmen in dem Stadium nicht reinkommt. Das ist prima, es hat nur von außen gesehen den Nachteil, dass jede Menge Lebensbegeisterung in einer bestimmten Lebensphase und in Konkurrenz zur Begeisterung für die kleinen Kinder oder ähnlichem abgefackelt und absorbiert wird. Und das hat, wie ich das sehe, erhebliche ökologische Schäden auf die Menschen. Weil die sind dann mit 35 Abteilungsleiter und die Pyramide nach oben, da ist nicht mehr. Und dann plötzlich merken sie, jetzt bin ich so schnell das geworden, ich habe jede Menge Geld verdient, aber die Ehe ist im Eimer, meine Kinder habe ich auch nicht allzu oft gesehen und es hat sich zu früh erschöpft. Und da muss man, wenn man verantwortlich über Personalentwicklung nachdenkt, neu nachdenken. Heute haben wir ja immer noch die Mentalität, dass man Leute in einem Alter, wo sie

eigentlich mehr Raum für Familie haben sollen, in Unternehmen verheizt und sie dann, wenn sie eigentlich Zeit hätten und gereift sind, entsorgt. Das ist ja eine ökologische Katastrophe im Umgang mit Humanressourcen.

T: Was ist mit Hausfrauen, die sich nur auf diesen privatweltlichen Bereich konzentrieren? Das wäre ja dann eine Fehlentwicklung.

Da hinkt dann das Modell. Ich denke, dass das Management in einem Haus natürlich eine ganz wichtige Profession ist. Was schon passiert, dass Männer wie Frauen, wenn sie Haushalt und Kinder zu ausschließlich machen, die kriegen alle so einen Hausfrauenmuff. Die werden so ein bisschen grau. Und das werden die Männer ganz genauso. Das ist nicht geschlechtsspezifisch. Und da ist meine Erfahrung schon, dass da nochmal eine andere Qualität wieder reinkommt, wenn da in anderen Gesellschaftsbereichen andere Bezüge daneben gelebt werden und das zusammenkommt. Also da kann man das schon auch beobachten, aber das ist jetzt kein Spezifikum der Hausfrau. Wenn jemand nur am Bankschalter steht, dann kriegt der auch einen Muff, nur einen anderen.

Noch etwas ist in diesem Rollenmodell wichtig. Das hat mit meinem Begriff der Persönlichkeit zu tun. Das kommt ja von *personare* (lat., *hindurchtönen*). Der Begriff sagt ja, es tönt etwas hindurch, das wäre jetzt diese unverwechselbare Eigenart des Menschen, aber es gibt auch ein Medium, durch das es hindurchtönt und das ist die Rolle. Und wenn das Medium nicht gestimmt ist, wie z.B. ein Klavier, dann kann auch die schönste Melodie, die der Pianist im Herzen trägt, nicht hindurchtönen. D.h. das Medium muss gestimmt sein.

In der Organisation z.B., es müssen die Organisationsverhältnisse so sein, dass man auf denen, wenn man hinreichende Professionalität hat, auch spielen kann. Man muss aber auch spielen können. Es muss jemand wissen, wie er seine Finger bewegt, um das, was er an Musik in sich trägt, auf die Tasten zu bringen. Es reicht nicht, dass er ergriffen ist von der Tiefe der Musik, die er spürt, sondern er muss schlicht lernen, die Tasten zu drücken.

D.h. der professionelle Qualifizierungsaspekt in der Persönlichkeitsentwicklung ist ganz wichtig. Ich glaube die Psychologie beschäftigt sich sehr viel mit Problemen, die die Folge von mangelnder Kompetenz sind, mangelnder Rollenkompetenz.

Im adler'schen Sinne sind eigentlich die Neurosen Rückzugsprogramme, die den fehlenden Kompetenzerwerb verwalten. Ein Grundgedanke von Adler ist, die meisten neurotischen Entwicklungen sind Rückzugsprogramme. D.h. jemand wird einer Anforderung, die sich ihm stellt, nicht gerecht aus Minderwertigkeitsgefühlen heraus oder weil er gar nicht weiß, dass er da was lernen müsste. Und anstatt sich der Anforderung zu stellen, entwickelt er Ersatzprobleme. Und

diese Probleme werden immer mehr ausgebaut, manchmal mit Hilfe eines Psychotherapeuten. Und es ist ganz wichtig, Psychotherapie so zu betreiben, dass man sich fragt: und angenommen, die Neurose wäre beseitigt, was steht dann an. Und manchmal wird die Neurose schlicht überflüssig, wenn sich das jemand klar macht und sich gleich dranmacht, das, was dann ansteht, zu verwirklichen. Dann verliert er nämlich sein Interesse an der Ersatzwelt der Neurose. D.h. wann immer ihr als Psychotherapeuten mit der Idee lebt, er muss erst therapiert werden und dann kann er sich Herausforderungen stellen, ist die Gefahr, dass ihr in eine Sackgasse lauft, groß.

T: wenn da so ein Metagespräch geführt wird in der Therapie z.B., muss man da nicht eine Metapersonlichkeit annehmen? Wer reflektiert denn eigentlich über die Rollen?

Also eine Fähigkeit über sich nachzudenken, aber das ist jetzt einfach ein Problem unseres Persönlichkeitskonstrukts. Stelle ich mir da jetzt sozusagen eine Weltseele vor, die da im Moment tätig ist oder stelle ich mir einfach eine Kompetenz vor über Metakommunikationssituationen nachzudenken. Und auch das würde ich lieber erst mal als Kompetenz fassen, als eine höhere psychische Wesenheit.

T: Wo ist diese Kompetenz angesiedelt?

Die Kompetenz ist die Art und Weise, wie die Rollen gelebt werden. Du suchst nach dem Nagel, der die Welt zusammenhält, aber den gibt es nicht. Die Wirklichkeit besteht aus Bildern von Bildern von Bildern von Bildern... Es gibt nicht die Basis, die die Grundlage aller Fundamente ist. Das Ganze ist eigentlich eine story, die sich wechselseitig bestätigt. Das ist der Grundgedanke des Konstruktivismus. Ich finde auch wichtig, dass man den ernst nimmt. Trotzdem gibt es etwas, was wir als substantiell empfinden. Das darf ja nicht verloren gehen im Konstruktivismus. Aber das Substantielle finden wir nicht in einem Schichtenmodell irgendwo in einer Schicht. Sondern das finden wir in der Qualität, wie die verschiedenen Schichten gelebt werden. Das ist eine andere Vorstellung von dem Nagel.

...

Korrektur von Steuerung zu den gegenwärtigen Gesichtspunkten irgendwie Metagesichtspunkten, aber was ist daran Meta? Es kann auch manchmal einfach ein kreatives anderes Element sein, das unter einem anderen Gesichtspunkt überhaupt nicht Meta ist. Also da kann jedes fürs andere Meta

sein. Sonst kommen wir durch die Hintertür wieder sozusagen ins Bildungsideal, aus dem heraus wir ja auch diese Psychologie entwickelt haben.

...

Was ist Meta?

Ein Beispiel:

Du kannst jemanden damit befassen, professionell über seine Privatwelt nachzudenken, etwas, was er bisher nicht getan hat. Wenn er privat war, hat er privat versucht, seine Steuerungsprobleme zu lösen und hat seine ganzen Kompetenzen, die er aus seiner Profession kennt, nicht versucht, auf seine Privatrolle anzuwenden. Wenn ich ihn jetzt in seiner Professionsrolle anspreche und ihn aus seiner Professionsrolle über seine Privatrolle nachdenken lasse, dann aktiviere ich die Professionsrolle als Metainstanz für die Privatrolle. In einer anderen Situation kann ich es aber gerade umgekehrt machen. Also Meta ist nicht eine eigene Instanz, sondern die Art und Weise, wie ich einen Menschen zu sich selbst in Bezug setze innerhalb dieses Rollengefüges.

T: das hört sich so an, als könnte man eine Rolle isoliert betrachten. Was ich mir vorstelle ist so eine Verquickung der verschiedenen Rollen, dass die ineinander reinspielen.

Ich sage nicht, dass der Mensch keine Restaufmerksamkeiten in den anderen Rollenbereichen hat. Aber damit Komplexitätssteuerung im zwischenmenschlichen Kontakt funktionieren kann, muss irgendeine Art von angekoppelter Steuerung, die Gesichtspunkte welcher Rolle sollen im Moment steuernd Priorität haben, entstehen.

T: Das ist ein Soll-Zustand. Aber wenn man den Ist- Zustand betrachtet, da ist es doch so, dass ein Manager seine Privatrolle in seine Professionsrolle transferiert.

Ja, bzw. er geht in eine privatweltliche Rolle in der Art und Weise z.B. wie er mit Mitarbeitern umgeht. Das sind Formen von Inkompetenz, die wir heute überall antreffen. Das Modell soll helfen, diese Dinge unterscheiden zu lernen, die natürlich zunächst mal eine analytische Unterscheidung sind. Das ist ein didaktischer Akt, das zu tun, damit sie genau über diese Dinge nachdenken können.

T: Wenn man das so macht, dann hat man ja auch ein Entwicklungsmodell.

Ja, aber es ist kein Entwicklungsmodell, das heutige Entwicklung in der privaten Kindheit sucht. Aber ein Entwicklungsmodell ist es. Ich habe auch nichts gegen Entwicklungsmodelle.

Ich bin gegen entwicklungspsychologische Modelle, so wie wir sie bisher kennen. Und zwar gegen deren Einseitigkeit, nicht gegen die Modelle. Es gibt ja Bereiche, wo die sehr wichtig sind. Aber dass die uns reinschwappen in Kontexte, wo sie eigentlich keinen kreativen Nutzen haben. Nur das ist mein Kritikpunkt. Entwicklungsmodelle brauchen wir sicher.

Ich bin ja Professionalisierer und alle Modelle, die ich mache, sind Modelle, die Professionellen helfen, über ihre Selbststeuerung nachzudenken.

Wenn ich so allgemeingültige Aussagen mache, ist das das typische Laster, das alle Leute befällt, dass sie aus ihrem situativen Modell ein Weltenmodell machen, aber eigentlich soll das nicht sein. D.h. die Frage, die sich dir stellt, stellt sich für mich etwa als Supervisor ganz konkret in der Situation: Wenn du jetzt mit diesem Menschen arbeitest, wo ziehst du für den Moment die Grenzen dessen, was du in der Entwicklung von Persönlichkeit zum Gegenstand deiner Intervention machst. Und da ist es genau so, wie du sagst, das ist ein willkürlicher Akt. Willkürlich heißt ja, willentliche Wahl. Und die Grenzen der Persönlichkeit gibt es ja nicht. Es ist immer eine Metapher, die eigentlich meint, Selbstorganisation des Professionellen bezogen auf einen anderen Menschen.

Das Problem ist jetzt und darüber hat der Buchinger geschrieben, der in Wien einen Lehrstuhl für Organisation hat: ein Grund, warum wir immer mehr in Stress geraten, ist, dass wir immer mehr Zugehörigkeiten und Rollen in immer häufigerer Abwechslung leben müssen, z.B. in Organisationen. Was so ein Manager den ganzen Tag an vielen Arten von Zugehörigkeiten wechseln muss! Da ist er Führungskraft, da ist er Stratege, da ist er Partner in einer Diskussion mit dem Betriebsrat, da ist er Professionskollege, da sitzt er in einem Projektmanagementkollegium, da sitzt er in einer Brainstormingsitzung, da sitzt er in einer Finanzplanungssitzung. Also die Häufigkeit mit der wir Kontexte, ihre Wirklichkeitslogik, die vielen Arten von Mitgliedschaften, die wir im Laufe eines Tages leben müssen, die unterschiedlichen Logiken folgen, weil es unterschiedliche soziale Systeme sind, die durch unsere Mitgliedschaft gelebt werden müssen, werden immer mehr.

Und sie werden nicht mehr durch Konventionen mit Selbstverständlichkeit gelebt, sondern es entsteht immer mehr Meta-chuning-Bedarf. Es entsteht immer mehr Bedarf zu fragen, wo sitze ich jetzt, mit wem sitze ich jetzt, mit dem saß ich doch schon vorher in der Sitzung, der Mensch ist derselbe, aber halt, jetzt ist es diese Art von Sitzung, jetzt sitzen wir in der Rolle beieinander, jetzt ist das der Focus unseres Arbeitens und wir generieren eine Prioritätensteuerung für Kommunikation. Und das wechselt so oft und wir müssen immer mehr Kompetenz und Energie auf dieses Chuning verwenden, bevor wir anfangen zu arbeiten.

Wir müssten, aber da hinken unsere ganzen Bildungssachen noch schwer hinterher. Wir reden jetzt schon von Rollenvermischung, Kontextvermischung, wir haben schon eine ganze Menge von Begriffen, die einen unguten Umgang mit diesen Wechseln markieren und uns helfen, darüber nachzudenken. Wir haben aber überhaupt noch keine Taxonomie und noch keine Didaktik, das regelrecht zu schulen. Und das müssen wir entwickeln. Viele meiner Modelle haben die Funktion, dafür didaktische Anreize zu setzen.

Chuning ist das Einstellen so wie beim Radio oder Fernsehen. Du hast 35 Programme, wenn du entsprechend am Satelliten oder am Kabel hängst und da hast du schon Steuerungsprobleme. Und es kann sein, dass du sagst, ich verstehe gar nicht, warum der Film so weitergeht und dann bist du gerade dabei eine gute psychologische Erklärung zu finden, bis du merkst, dass deine Tochter den Kanal gewechselt hat.

Aber wenn du dir viele Sitzungen von Menschen anguckst, da sitzen eine ganze Menge Leute an den Fernsteuerungen, das ist ein babylonisches Durcheinander von Kanälen. Die müssen lernen in das gleiche Programm zu gucken, wobei sie noch gleichzeitig Produzent des Programms sind.

Es ist ja gut, dass viele Konventionalitäten auf diese Weise einfach obsolet werden, und das Systemische hat ja auch geholfen. Wir können immer noch mehr Kontexte generieren. Am Anfang finden wir das toll und irgendwann merken wir, das hört ja nie auf. Das lernt man schnell. Nichts leichter als noch mehr Kontexte zu generieren. Aber jetzt müssen wir uns mit der Gegenströmung befassen. Wie kann man aus diesem Multiversum von Kontexten jetzt eine Sinngestalt, die im Moment Organisation lebend und Fortentwicklung möglich macht, herauschneiden. Und das ist ein willkürlicher Akt und das ist ein Akt der Bestimmung, bei dem dann wieder verschiedene Professionen, Organisationsfunktion, die Menschen mit ihren Haltungen, die sie aus ihren privaten Lebensbereichen, die müssen das zusammen hinkriegen.

D.h. Organisationsentwicklung hat sich jahrelang mit sehr komplizierten, plebiszitären Akten befasst, mal zusammentragen, was wer wie wo meinen könnte, wie es anders sein könnte. Und das war eine wichtige Auflösung rigider, einseitiger Vorstellungen von Organisationen. Nur damit ist Komplexität nicht zu steuern. Und jetzt ist wieder ein Wendepunkt, dass man sagt, jetzt müssen wir mal überlegen, wo kann Überschaubarkeit, die nicht die alte Konventionalität ist, organisiert werden. Wie kann das eigentlich geschehen. Und wie können Prioritäten gebildet werden, die aus den verschiedenen Professionswelten heraus Sinn machen, sie aber auch relativieren und nicht wuchern lassen. Wie kann das Ganze zusammengefügt werden zu einem Organismus, der leben kann. Und wie können Menschen dabei eine Chance haben, die anderen Welten, in denen sie leben, zu integrieren. Wie kann das zusammengehören. Und die Welten der gesellschaftlichen Institutionen sollen ja auch dazu dienen, die Privatwelt der Menschen lebbar zu machen. Aber es

nützt nichts, wenn die Leute einfach nur mit ihren privaten Meinungen, Konventionen von Organisation und Profession folgen, sondern es muss zusammenkommen. Und das ist eine sehr, sehr schwierige Arbeit. Da müssen wir enorme didaktische Anstrengungen in den nächsten 20-30 Jahren machen. Da sind wir ziemlich am Anfang.

Bisher haben wir gedacht, wenn wir nur ordentlich interpretieren oder hinterfragen oder mal rigide Strukturen aufbrechen, ordnet sich das schon. Jetzt haben wir ja auch die Chaostheorien, die uns ja auch vorübergehend die Hoffnung lassen, wenn uns nichts einfällt, wie wir es ordnen, es gibt ja auch Ordnung im Chaos. Aber ob sich auf diese Weise die Unternehmen entwickeln können, da bin ich doch sehr skeptisch. Das ist eine wichtige Anschauung, wenn man Evolution anguckt.

Das ist jetzt also ein solches Persönlichkeitsmodell und die Menschen müssen das ja in einem Leib, in einer Kommunikationssituation, in einer biologischen Lebenszeit unterbringen. D.h. z.T. entsteht Kompetenz in intelligenter Schichtung der Aspekte, so dass in einer Lebenssituation die verschiedenen Rollen in optimaler Kombination miteinander gelebt werden können und Nährwert für Bedürfnisse in den verschiedenen Rollen abfällt. Das ist das eine. Das sind die Optimierungsmöglichkeiten. Und das andere ist, es bleiben echte Interessengegensätze, die auch beim besten Willen nicht aufzulösen sind. Die müssen wir unterscheiden.

Also was heute ja gemacht wird, anstatt dass Personalsysteme optimiert werden, werden einfach Leute entlassen. Das ist eine dumme Art, Komplexität zu reduzieren und Kosten zu reduzieren. Leider, während vorher Geld dumm rausgeschmissen wurde, wird es jetzt dumm gespart. Und man muss erst mal Schiffbruch damit erleiden, um zu merken, dass man jetzt wirklich an Entwicklung gehen muss. Aber so machen es die Menschen auch, etwas polemisch gesprochen, in vielen Privatsituationen. Sie merken noch gar nicht, wie sie Situationen schichten müssen, damit nicht so viele widerstrebende Interessen in ihnen sind. Da geht es wirklich um ein Management verschiedener Strebungen in sich und einer sinnvollen Integration, die je nach Situation, nach Rolle, nach Kontext unter anderen Steuerungskriterien erfolgen kann. Also z.B. ich kann mit jemandem als Privatperson arbeiten und überlegen, wie er Interessen, die bisher in der Organisation der Profession untergebracht sind, eben beziehen kann unter dem Gesichtspunkt seiner privaten Anliegen. Dann kann er schichten. Und dann kann er oft sehr viel mehr zusammenkriegen, als er denkt. Und umgekehrt.

Und es bleibt schlicht, dass Menschen Energie und Seelenbudgets aufmachen müssen. Sie müssen begreifen, und in meinem Alter begreift man das dann, dass in einem Leben einfach nicht alles unterzubringen ist. Also wenn man jünger ist, lebt man ja erst mal mit der Vorstellung: ich übe noch und irgendwann geht es richtig los. Und da steht mir alles offen. Und irgendein Mensch hat im Radio

mal gesagt: und irgendwann begriff ich, dass das, was ich für das Stimmen der Instrumente hielt, das Konzert war.

Jetzt will ich kurz nochmal zeigen, was man damit machen kann. Man kann nämlich das in ein Kommunikationsmodell überführen, wenn man nämlich von der Perspektive der Persönlichkeit, also der Selbstorganisation zur Perspektive der Beziehung überwechselt. Das ist so eine Weiterentwicklung des ehemaligen TA-Modells. Man kann so ein offenes Leitermodell von Rollen nehmen und dann kann man jetzt in diesem Dreierschema: Organisationsrolle, Professionsrolle, Privatrolle. Und jetzt kann man gucken, welche Welten werden konstituiert, welche Rollen werden adressiert und welche Vereinbarungen der Kommunikationsebenen entstehen, während Leute über irgendwelche Inhalte anfangen zu reden.

Das was in der TA der Grundgedanke war: bevor du mit jemandem sinnvoll kommunizieren kannst, musst du gucken, ob du den richtigen Ich-Zustand in dir und im anderen aktiviert hast. Denn wenn nämlich beide in einem traumatischen Kind-Ich sind, können sie über wichtige Fragen der Gegenwart gar nicht miteinander reden. D.h. und das ist so ein Erbe aus der TA, das ich gelernt habe, man muss im ersten Teil der Kommunikation besonders darauf achten, dass der andere die Seite der Persönlichkeit aktiviert, die auch sinnvollerweise mit dem, worüber wir sprechen, befasst sein soll. Und dass ich bemerke, wenn er während dessen in andere Seiten seiner Persönlichkeit gerät, die eigentlich nicht geeignet sind, steuernd über das, was wir im Moment miteinander besprechen zu sprechen. Diesen Grundgedanken haben wir auch hier bei den Rollen.

D.h. da sind zwei gute Freunde, das sind beides Psychotherapeuten, der eine ist Abteilungsleiter, budgetverantwortlich und der andere ist Mitarbeiter und klientenverantwortlich, hat aber mit Budget nichts zu tun. Jetzt gibt es Probleme mit Langzeittherapie. Also Langzeit heißt in dieser schon fortschrittlichen Einrichtung mehr als 50 Stunden und da müssen die beiden einmal miteinander reden. Wie bilde ich jetzt ab, wie die miteinander reden. Sagen wir mal so, der Abteilungsleiter, der ist sich seiner Rolle bewusst, er weiß, er muss als derjenige, der mit dem Träger Probleme kriegt, mit dem anderen über den Umgang von Verwendung von Ressourcen der Abteilung reden. Er sagt also: du wir müssen mal über die Therapie mit dem sowieso reden. Das sind jetzt 70 Stunden und ich denke, das ist nicht gut.

Im Extremfall kann der andere so reagieren, dass er denkt: jetzt wollte er schon mit mir nicht nach Amerika in Urlaub gehen, das war ihm zu weit, dieser alte Geizhals, und jetzt fängt er auch hier an zu knausern. Und kann mit dem anderen unter dem Gesichtspunkt, wie kann ich mit diesem Freund auskommen, wenn er so ist, verhandeln.

Oder er könnte reagieren, indem er sagt: wir sind im Moment in einer ganz wichtigen Ablösungsphase, die Übertragung und so und so und du als Psychotherapeut müsstest eigentlich

genauso wie ich wissen, was für einen Schaden es bewirken kann, wenn jetzt die Therapie beendet wird. Dann fangen die an, darüber zu reden, ob man das strategisch nicht hätte anders auflegen können, ob die Einschätzung der gegenwärtigen Situation richtig ist....

Coaching

Die Persönlichkeit, als eine Figur, die sich auf drei Welten bezieht: auf die Organisationswelt, die Professionswelt und die Privatwelt. Und das Dreieck soll auch die Frage wecken, oder die Kunst besteht ja einmal darin, in jeder Welt kompetent zu werden und sich ausrichten zu können, sie besteht aber auch darin, die Orientierung auf die drei Welten in ein Leben zu packen. Und zumindest sich zu fragen, ob man im Gleichgewicht ist. Natürlich ist Gleichgewicht immer eine situative Beschreibung, meint eigentlich, bin ich eher dabei, mich von einem Gleichgewicht wegzubewegen, ist das o.k. und bewege ich mich dann auch wieder hin. Also nicht so sehr die Idee eines Zustandes, als vielmehr die Idee eines Monitorings unter einer bestimmten Fragestellung. Nämlich wie balanciere ich meine Orientierung auf diese Welten aus? Und natürlich ist es richtig, Einseitigkeiten zu leben für eine Zeit. Und in einem Lebensgefüge insgesamt ist es sicher wichtig, dass man generell im beruflichen Bereich wie im privaten Bereich zu Rollen gefunden hat, die man gestalten gelernt hat und die einen erfüllen und für das Professionstraining hier ist mir nochmal besonders wichtig die Unterscheidung zwischen Organisationsrollen in Organisationen mit den dort vorgesehenen Beziehungsgefügen und Ausstattungen umgehen lernen und die Professionsrollen zu entwickeln. Dass man wer ist, auch wenn man nicht in der Organisation, in der man im Moment wirkt, tätig ist und trotzdem weiß, wofür steht man, was kann man. Wenn man ein fahrender Professioneller ist, was schreit man auf dem Marktplatz laut aus, wofür man zu gebrauchen ist.

Und von daher auch der Bezug der Gewichte. Manchmal besteht die Gefahr, dass ein einseitiges Engagement in einer der Welten überwertig meinen Horizont und mein Weltbild und mein Lebensgefühl prägt. Das kann für eine Zeit in Ordnung sein, kann aber, wenn ich dort nicht so gut zurecht komme, kann ich mich in eine Problemtrance bringen und dieser Teil der Welt wird immer größer und ich kann mich nicht rausziehen und mich eher auf andere Teile der Wirklichkeit, in denen ich mich gestützt und kompetent fühle, zurückziehen, um eine bessere Operationsbasis für Lernprozesse zu haben, sondern ich versinke in Problembereichen.

Das haben wir ja auch heute Morgen in der Runde gehabt: wie gut, dass es in diesem Jahr meinen Beruf gab und ich da auch gut dabei war. Es ist auch wichtig, nicht in allen Bereichen gleichzeitig alle Leinen los zu machen, sondern eine kluge Selbstentwicklungspolitik persönlich und professionell zu pflegen, aber natürlich auch solche Gesichtspunkte als Personalentwickler bei der Betreuung von Leuten im Auge zu behalten. Und auch etwa zu überlegen, ist für jemanden jetzt

mehr eine Psychotherapie dran, also gerade für die Psychotherapeutenausbildung haben wir das ja, oder ist eigentlich für denjenigen nebenher die beste Therapie eine Professionsentwicklung, die viele generelle Selbststeuerungsmuster ohnehin aufdeckt, aber viel weniger emotional brisant ist, und damit lernträchtiger, oder ist für denjenigen jetzt wirklich erst mal die Klärung einiger privaten Dinge dran.

Gerade als Lehrer, Personalentwickler ist es wichtig. Ich hatte schon Fälle in der Ausbildung, wo jemand einfach nicht voran kam und wir haben auf allen Professionsebenen gesucht, bis dann irgendwann derjenige sagt: gestern haben wir es besprochen, meine Frau und ich trennen uns. Da gab es dann einige Turbulenzen, aber ab da war dieser Schleier über der professionellen Entwicklung weg und da konnte es dann wirklich vorangehen. Man weiß es nie vorher, manchmal merkt man es erst hinterher oder das was so stark strahlt liegt außerhalb des Kontraktes oder des Betrachtungsbereiches, der in bestimmten Kontexten erlaubt oder verabredet ist.

Dieses Schema hilft uns, auch nochmal darüber nachzudenken, haben die Welten eine Wirklichkeitsstruktur zueinander oder sind sie gespalten.

Ich gehe mal davon aus, dass es in einem Organismus einmal wichtig ist, dass er verschiedene Zimmer in seinem Haus betreten können muss und die dürfen unterschiedliche Funktionen und Ausstattungen haben. Und es ist gut, wenn im Wohnzimmer nicht der Herd steht und trotzdem ist es ein Lebensgefüge. Es muss aufeinander bezogen sein und zueinander in Funktion stehen und von einem Leben erzählen und zu einem Leben beitragen. Also sind die Bereiche einerseits getrennt und andererseits aufeinander bezogen.

Da habe ich ja die These gewagt: es ist einmal eine Frage der Integration von Lebenswelten als ein seelischer Vorgang und zum anderen hat es etwas mit Kompetenz zu tun. Und wir müssen eine gewisse Metakompetenz entwickeln, Rollen und Kontexte in ihrer inneren Logik zu identifizieren, getrennt zu halten und doch ineinander übersetzen zu können. Also das ist eben auch Kulturbegegnung und wir haben da ähnliche Probleme wie jemand, der verschiedenen Sprachen spricht. Sprache ist ja auch eine Lebensform. Und in jeder Lebensform, in jeder Sprache lebt es sich anders und ein Problem ist, wenn jemand zwar Versatzstücke der Sprachen kann, aber gar nicht merkt, dass es verschiedene Sprachen sind und er sie kauderwelschartig durcheinanderspricht. Weil dann jeder dieser sprachenrepräsentierenden Lebens- und Sprachkultur eigentlich nicht ihren eigenen Ort hat. Und da wäre wichtig, professioneller zu werden und zu identifizieren, welche Sprache gehört wohin und sind sie ineinander übersetzbar und wenn ja wie und wo auch nicht. Also dass da kein Kauderwelsch gelebt wird.

Das ist vielleicht eine ähnliche Diskussion wie die zwischen Eklektizismus und Synoptiker. Der Eklektiker, der greift etwa bei der Literatur alles Mögliche oder bei den Methoden zusammen, er

weiß nicht genau in welchen Zusammenhang es gehört, aber holt Wirklichkeitslogik, Philosophie, Werthaltung und so über Instrumente in sein Leben, ohne zu wissen, wie das eigentlich infiziert ist, was er als Instrument verwendet, und wundert sich dann, wenn er Infektionen setzt, die er in einem anderen Kontext gar nicht setzen wollte. Dann treten Krankheiten auf und er weiß gar nicht, dass er sie übertragen hat.

Und der Synoptiker und wir können nichts anderes sein, als Synoptiker, also Leute die aus den verschiedensten Philosophien, Methoden, Gedanken, Konstrukten Versatzstücke holen, aber wir sollten zumindest gelernt haben, sie auf ihre Herkunft und das, was sie mit sich tragen zu befragen, wenn dafür eine Notwendigkeit ist. Und dafür haben wir halt hier die Metakonzepte.

Zurück zu dem Persönlichkeitsmodell. Ich glaube, es ist auch geeignet, um z.B. über ökologische Folgen nachzudenken. Also wenn ich eine bestimmte Kultur in der Organisation habe, was für Auswirkungen hat das auf professionelle Entwicklungen, die in dieser Organisation möglich sind. Also wenn dort z.B. eine unheimliche Schnellebigkeit etwa im Wechsel der Positionen üblich ist, wie kann dann jemand eine Ausbildung machen, die eigentlich von zwei, drei, vier Jahren Qualifikation ausgeht.

Oder umgekehrt, wenn in einer Organisation die Dinge sehr langsamgängig sind, hat das einen Zusammenhang damit, dass Menschen dann professionell wie privat so ein richtiges Methoden- und Ereignishopping machen. Mercedes Benz hat das lange Zeit gehabt. Da haben die Leute einen gewissen Etat gehabt und durften Feuerschlucken und alles als Seminar machen, solange sie das Standardgeschäft in der gewohnten Behäbigkeit weitergeführt haben. Aber wenn ein Seminar erst mal eine Abkürzung hatte, dann musste irgendwann etwas Schlimmeres passieren, dass es je wieder abgesetzt wurde vom Programm. Und weil das so eine behäbige und gleichförmige Welt war, wurde den Leuten eben ein professioneller Vergnügungspark, etwas polemisch ausgedrückt, erlaubt und das hatte sein Zusammenspiel in der Lebenskultur, prägte aber auch die Persönlichkeiten dieser Menschen in dieser Organisation. Denn sie waren einerseits flippig und wenn man dann irgendwann mit dieser Offenheit etwas machen wollte, sind sie in ihre Organisationsrolle gegangen und da war das Träge bis zum geht nicht mehr.

Das ist also ein Schema, mit dem man sich allerlei Fragen der Balance, der Wechselwirkungen angucken kann.

Obwohl vieles, was wir hier besprechen allgemein weltanschauliche Ausweitungen haben kann, reduziere ich mich im Zweifel auf Steuerprobleme von Menschen in professionellen Situationen und die dazugehörigen Umwelten. Aber immer situativ. Also mein Gegenstand ist immer die Selbststeuerung des Menschen und nicht die Errichtung von Systemen, in die die Menschen

reinpassen. Also ich schaue deshalb auf Systeme immer durch den Menschen. Bzw. ich schaue auf Systeme, um auf die Menschen zu blicken.

...

Wichtig ist, daraus kein Monument zu machen, sondern zu sagen, für die momentane Selbststeuerung kommen bei mir religiöse Selektionskriterien in den Vordergrund und in anderen Situationen können es kommerzielle, familienpolitische oder sonst was sein und die anderen sind nachgeordnet, also auch für unsere synoptischen Metakriterien müssen wir situativ verschiedenen Kriterien, nach denen wir ordnen, bilden. Und das ist das neue.

....

Das sind jetzt aber zwei verschiedene Arten von Steuerung. Das eine sind Werthaltungen die immer in irgendeiner Weise in einer Steuerung repräsentiert sein müssen. D.h. aber nicht, dass diese Werthaltungen immer als vorrangige Steuerungslogik sinnvoll dienen können. Das darf man nicht durcheinander bringen. Sonst haben wir solche Erscheinungen, dass Menschen dann im Zweifel immer irgendwie meinen, mit Nächstenliebe letztlich Dinge steuern zu können, aber dann die falsche Folie oben dran legen. Die sollen lernen, Leute zu führen und durch die Art, wie sie das kompetent tun, das sollte auch ihren Vorstellungen von Nächstenliebe genügen. Wenn sie die Verhältnisse umdrehen, die Nächstenliebe voranstellen, dann kann sein, dass sie nicht genügend Gewicht auf die Steuerungskompetenz legen. Also ich glaube in vielen kirchlichen Bereichen wird sozusagen mit einer unreflektierten Überwertigkeit von Wertorientierung ... also unreflektiert, dass sie etwas wichtig nehmen, ersetzt sozusagen Differenzierung und Energie und Aufmerksamkeit in Steuerungsfragen, die einfach an sich durch den Wert nicht abgedeckt sind. Und dadurch wird der Wert oft pervertiert.

Und zeitweilig kann es sehr wichtig sein, Kompetenzen zu erwerben, die bestimmten Werten nicht entsprechen. Also z.B. als Psychotherapeut, wenn du Drogenabhängige konfrontieren lernst. Da musst du einfach erst mal deine bürgerliche Anstandsorientierung situativ aussetzen können, sonst hast du überhaupt nicht die Fitness, um bei denen irgendeinen Eindruck zu hinterlassen. Und die zweite Frage ist, wie kannst du bei der Konfrontationskompetenz, bei der gewissen Härte, die da notwendig ist, dann dennoch das, was an Nächstenliebe und Gewissensorientierung wichtig ist, wieder einfließen lassen. Wenn du das aber verkehrst in der Reihenfolge und deswegen so hässliche Interventionen gar nicht lernen willst, bleibst du einfach nur inkompetent.

Viele von uns haben ja auch Charakter-disorder-muster. Und ich glaube, das ist auch gar nicht so schlecht. Weil man muss das als Bestandteil der eigenen Persönlichkeit genauso annehmen, wie andere Dinge und damit leben. Und wenn die Evolution wirklich gelenkt ist, dann muss sich ja der Schöpfer etwas dabei gedacht haben, dass er die Abenteurer- und Spielerkulturen manchmal

eindeutig den Vorzug gegeben hat vor den Anständigen. Vielleicht ist er auch ein Spieler. Nix für ungut.

Und hinterher werden die dann wieder anständig und haben ihre Kirchen und ihre Museen und sind alle ganz erhaben. Aber dass all diese Höherwertigkeit in einfachster Durchsetzung der Spezies mit schierer Gewalt irgendwann erfolgt ist, das gerät dann in Vergessenheit.

Coaching im Sinne von Persönlichkeitscoaching, ich weiß gar nicht ob man das dann überhaupt Coaching nennen sollte, das wäre eben der Berater, der kundig ist, jemanden im Umgang mit Lebenszusammenhängen zu beraten. Und der helfen kann, und der Lebensgesetzlichkeiten kennt und Lebenserfahrung hat, der sich in Organisationen auskennt, der Professionen versteht und der Privatwelt versteht, um jemanden auf günstige Weise zu helfen, die Lebensgesetzlichkeiten in diesen Zusammenhängen zu erkennen, auch die Wechsel, die er vollziehen muss in sich, in der Orientierung, wenn er Kontext und Rollenwechsel vollzieht. Der ein bisschen was darüber weiß, welche Einseitigkeiten welche Folge und welchen Preis haben in welchem Alter. Der, wenn er z.B. Personalentwicklungssysteme kreiert, darüber nachdenkt, ob sich ein Unternehmen leisten kann, vielleicht Leute in jungen Jahren, wenn sie kleine Kinder haben, eben nicht so sehr zu plagen mit häufigen Wechsel oder wenn sie am Häuslebauen sind. Und wenn sie eigentlich Zeit für die Familie brauchen, sie auch eher teilweise frei zu stellen und sie erst wieder stärker einzubinden, wenn sie wieder mehr Spielraum haben. Denn wenn das Häuslebauen, die Kleinkinderzeit und vielleicht noch ein Auslandsaufenthalt und ein riesiger Karrieresprung alles gleichzeitig kommt, kann das absoluter Raubbau sein, bzw. das kann dann zu Lasten der Frau und der Kinder und des Familiensystems gehen. Das ist ja wie auf Pump leben manchmal. Und z.T. kannst du das nicht mehr zurückzahlen. Was kann man zurückzahlen und was kann man nicht zurückzahlen.

Von daher liegt es nahe, auch über den Lebenskontext des Mitarbeiters als mitangeschlossener Partner nachzudenken. Ohne dass man deswegen natürlich den Verantwortungsbereich von Unternehmen ins Uferlose ausdehnen kann. Ich glaube, dass die Diskussion da z.Zt. ein bisschen fehl läuft. Jetzt sagt man, es ist Ende der Sozialromantik, das heißt aber doch bitte nicht, es ist Ende der Sozialintelligenz.

Ein Beispiel:

Ich habe mal das Metallwerk Plansee beraten. Das ist in manchen Bereichen ein führendes Unternehmen in Österreich, im Bereich der hochwertigen Metalle und Metalllegierungen. Sie sind in Reute in Tirol in so einem relativ engen Tal und das ist ein Familienunternehmen, das groß geworden ist, das pfiffig war und die haben dann von den 6000 oder 8000 Arbeitsplätzen, die es gibt, sind im Metallwerk Plansee etwa 2000. Also aus jeder Familie 1-2.

Und dort sieht man im Kleinen, was es bedeutet, wenn dann mit einer Entsorgungsmentalität gegen die Älteren gegangen wird.

Da gab es ein Werk unten und ein Werk oben. Im Werk oben ist die neue Technologie gepflegt worden. Man hat die jungen Leute hoch getan und die Alten eher unten gelassen und weil das Umsätze waren, die das Unternehmen auch genährt haben, fand man das auch wichtig, aber man hat auch zunehmend die Trennung der zwei Welten erlaubt und die Mentalität war, Hauptsache, das oben rennt, wenn das unten abstirbt. Und hat es so auch ein bisschen drauf ankommen lassen.

Ich habe mit den Leuten gearbeitet und nicht das es schlimm gewesen wäre für sie zu sehen, dass da vielleicht die Entwicklung weitergeht und manches an den Älteren vorbeigeht, und sie da auch wirklich nicht mehr einsteigen können und wollen, sondern dass die Kommunikation darüber abgebrochen wurde, dass verschiedene Kantinen eingerichtet wurden, dass eigentlich ein Lebenszusammenhang von Menschen verschiedener Generationen, auch aus schlechtem Gewissen, weil man nicht wusste, wie darüber reden, weil man nicht wusste, wie die Jungen halten ohne denen sehr viel mehr zu zahlen und den anderen zu verklickern, warum man das glaubt, tun zu müssen und so. Da ist eigentlich die Kommunikationskultur zusammengebrochen und das hatte auch seinen Hintergrund in der Familiengeschichte, da kommt auch Privatleben, Persönlichkeitspsychologie der Gründerfamilie und Unternehmenskultur eng zusammen.

Die Gründergeneration, die hatten einen Sohn, der aber vom Vater nicht als Nachfolger wirklich anerkannt wurde und er wurde aber dennoch verdonnert, das Unternehmen weiter zu führen, hat einiges sehr schwierig gemacht, wurde vom Management nicht akzeptiert. Der Vater hat dann einen begabten Manager sozusagen adoptiert, auch fast wie privatpersönlich, das wurde auch nicht getrennt. Der ging im Haus dann ein und aus und war eigentlich der bessere Sohn, bis dahin dann, dass der leibliche Sohn sich mit dem Jagdgewehr erschossen hat. Das war dann ein Unfall, wie das in solchen Fällen üblich ist, aber alle wissen es.

Und dieses Ausboten ist Unternehmenskultur geworden, das wiederholt sich wie zwanghaft. Deswegen können die über solche eigentlich neue Adoptionsnotwendigkeiten von jungen Kräften nicht nachdenken und deswegen lassen die die Welten gespalten und glauben, das geht irgendwie und ich prognostiziere, das wird erhebliche Schäden auch in dem Werk da oben bringen. Denn und jetzt sieht man den Zusammenhang: in diesem Tal ist der da oben ja der Sohn von dem da unten, oder der Enkel. Und zuhause begegnen die sich ja auch. Der sieht ja wie der abends da sitzt. Und umgekehrt. D.h. es wird die Sprachlosigkeit

möglicherweise auch in die Familien getragen und man kann doch nicht glauben, dass ein junger Mensch, zumindest unbewusst, nicht Schuldgefühle hat, wenn er sieht, wie das auf Kosten der älteren Generation geschieht.

Und das das zu allerlei Kompensationsmechanismen, wie Minderleistung und Selbstsabotage und so was führen kann. Oder eben zu einer nihilistischen Einstellung, die das Gute an den traditionellen Werten dann auch nicht angemessen ins Kalkül zieht. Und über solche Lebenszusammenhänge nachzudenken, das kann man in so einem kleinen Tal nun besser beobachten, aber eigentlich ist das in einer größeren Gesellschaft auch der Fall, nur man merkt es viel später.

Das ist die gleiche Mentalität wie: Giftmüll verklappen in einem kleinen Fluss denkt man, macht man nicht, weil man gleich merkt, was es bewirkt, aber in die Nordsee kann es ja mal ruhig rein. Aber es ist ja nur eine Frage der Zeit, wann man es merkt, die Wirkung ist ja im Prinzip die gleiche.

Insofern glaube ich, dass es wirklich gut ist, wenn eine neue Schwerpunktbildung bei Beraterinnen und Beratern entsteht, die in diesem Sinn Zusammenhangsberater sind. Und das auch können und das ist auch ein Berufsbild, das muss man mal neu entwickeln, denn die müssen ja schon auch psychologisch ganz gut geschult sein und die müssen eine gewisse Lebenserfahrung haben oder sich daran sinnvoll anschließen können. Sie müssen Organisationserfahrung haben und Professionserfahrung haben in verschiedenen Bereichen und es würden sich, glaube ich, viele Menschen, gerade reifere Menschen, dafür eignen, solche Funktionen einzunehmen. Die brauchen ein bisschen technisches Know-how, ein bisschen Rollenverständnis und so was dazu und das muss ja gar nicht immer professionell gemacht werden, sondern diese Funktion kann ja auch Bestandteil der Kommunikationskultur im Unternehmen sein. Sollte idealerweise.

In diesem Sinne ein Coaching oder Coaching-Funktionen wahrzunehmen finde ich sehr, sehr wichtig und das kommt am schwersten im Beratungssektor in Gang. Der ganze Persönlichkeitsentwicklungsbereich in der Wirtschaft wäre nicht spektakulär, sozusagen den Reizhunger der Menschen aktiviert, und so eine spirituelle Sehnsucht, wenn es nicht sektenhaft ist, dann ist es sehr schwierig diesen Persönlichkeitsbereich als Produkt wirklich unterzubringen. Alle behaupten, dass man es braucht, aber die Seminare sind sehr schwer zu platzieren.

...

Das hat mit dem Coaching, wie es im Sport verwendet wird, dass jemand zu Spitzenleistung fähig wird, nichts zu tun. Insofern weiß ich auch gar nicht, ob man den Begriff dafür verwenden sollte. Oder nicht besser Persönlichkeitsberatung. Obwohl, es kann sein, dass der Coach im Sport, das Wesentliche, was seine Dienstleistung ausmacht ist, dass der zeigt, wie er den Haxen halten muss,

wenn er springt oder so, sondern ich glaube, dass das in Vielem eigentlich mit dem Transportmittel Leistungen trainieren wirklich eine Persönlichkeitsbegleitung und -betreuung ist. Insofern passt es dann auch wieder. Wobei dort die Langzeitlebenszusammenhänge dann doch nicht so im Blickfeld sind. Also der Coach von Boris Becker, auch wenn er ihn wirklich persönlich betreut, wird sicher nicht fragen, ob ihm der Präsident des Weltennisverbandes am Sterbebett die Hand halten wird, oder ob er nicht doch vielleicht jemand anderen um sich haben möchte und was er in jungen Jahren tun muss, damit dann auch jemand da ist.

Bis in diese Bereiche kann es im Persönlichkeitscoaching schon gehen. Also neben der Leistung geht es schon auch um Persönlichkeitsentwicklung. Und nicht Persönlichkeitsentwicklung, um Leistung zu entwickeln allein, sondern um professionelle und persönliche Entwicklung gleichwertig. Und es kann sein, dass Firmen gar nicht daran interessiert sind, dass man diese Lebensperspektiven mit einbezieht. Das ist immer eine Frage des Horizonts. Es gibt Bereiche in Firmen, da können die nicht daran interessiert sein nach der bisherigen Logik. Ich habe z.B. einmal mit Auslandsmonteuren gearbeitet. Da wird ja ganz systematisch Lebenszerstörung betrieben. Das wissen auch alle. Aber die wissen nicht, dass sie das viele Geld nicht dafür kriegen, dass sie so gut sind, sondern dass sie das viele Geld dafür kriegen, dass hinterher ihr Sozialleben zerstört ist. Und dass, wenn sie zurückkommen, dass sie sich nicht mehr damit abfinden können mit den Rollen die hier für sie in der Regel vorgesehen sind. Das wird ihnen aber nicht gesagt. Manch einer würde bleiben, wenn er wüsste, wofür er das Geld kriegt.

Ich habe ein Seminar mit Auslandsmonteuren gemacht, weil es da verschiedene Probleme gab und vom Unternehmen her war das gedacht wie: die nehmen viel auf sich, jetzt kriegen die das auch noch als Incentive. Aber ich habe mit denen wirklich ihre Lebenssituation besprochen und es war wirklich marode. Es gab in diesem Laden nur eine Position, auf die man sich retten konnte, nämlich Abteilungsleiter zu sein, weil der am Land sein darf, wenn die Leute draußen sind. Und für die, die da draußen rumeiern, ist das eine tolle Zeit in jungen Jahren, aber halt ein Legionärsdasein, wo man Geld und Macht hat und etwas sieht von der Welt. Aber daheim entsteht nach und nach Wüste und wenn die dann mal zurückkommen oder daran denken zurückzukommen und merken, sie verdienen da nur noch ein Drittel und sie müssen immer das tun, was ihr Chef sagt und jetzt werde sie wegen 5000,-- DM zur Rechenschaft gezogen und dort haben sie über die 10.000de frei verfügen müssen, haben die Koordination auf Baustellen von Firmen international gemacht und daheim können sie die Lagerabteilung verwalten und dann bleiben die, ohne zu wissen, dass es sie heimatlos macht. Das ist ein Pakt mit dem Teufel.

...

Das ist wie bei der Suchtdynamik. Die Leute nehmen ja den Stoff, weil es ihnen subjektiv damit besser geht und das Problem ist der Entzug. Aber kein Unternehmen wird daran interessiert sein, einen Süchtigen, der gut funktioniert und schön auf dem Strich läuft zu entziehen. Und da kommt man schon sehr in die Wertediskussion, man kann sagen, ja Gott ein Unternehmen kann das probieren, die internationalen Entwicklungen erfordern das, es war nie anders, es gab immer erhebliche Migrationen, die immer einen erheblichen Preis gefordert haben, warum jetzt so eine Wehleidigkeit!

...

Man darf dem sicher nicht einen sauertöpfischen Traditionsstandpunkt entgegenstellen, aber man muss wissen, was es bedeutet. Und man muss gucken, dass man, ohne dass wichtige Anliegen der Entwicklung eines Unternehmens Schaden nehmen, nicht mehr Ressourcen und Aufmerksamkeit auf eine Verträglichkeit richten kann. Das ist ein gewisser Schutzgedanke, der in vielen Bereichen unserer Gesellschaft üblich ist. Und oft wird es ja einfach aus Unbedachtsamkeit gemacht. Die Werte der Menschen wären ja so, dass sie das schützen würden. Wenn ihnen klar ist, wenn sie dem Jungen jetzt die Chance geben, welchen Gefährdungen sie ihn aussetzen. Die denken ja oft gar nicht. Sie haben da oft die innere Spaltung. Sie wissen, wie viel da in welcher Weise lebensmäßig entgleisen und sie finden trotzdem, es sei eine Gunst für jemanden ins Ausland zu kommen. Aber es wird nicht Gegensand bewusster Gestaltung.

...

Wenn man also jemanden berät, sollte man überlegen, in welchem Lebensalter der Kinder, bestimmte berufliche Bewegungen eher sinnvoll sind oder nicht oder zumindest Zusammenhänge aufzeigt. Das ist das was der Coach dann tut. Er sagt: wenn du das jetzt tust, hat das erfahrungsgemäß den Preis und du kannst dich entscheiden, den zu bezahlen, nur du musst wissen, dass du ihn bezahlst. Oder deine Frau muss es wissen. Oder du kannst es probieren und das und das sind die Kriterien, bei denen du merkst, dass du eventuell frühzeitig zurückkehren und abrechnen solltest, wenn es dir und deiner Familie nicht liegt.

Jetzt ist natürlich die Frage, von wem kann so viel Sorgsamkeit erwartet werden in der Wirtschaft.

...

Ich habe ja hier sicher mal den Eschenburg und das Staatsführungsmodell aus der frühromischen Kultur referiert. "Über Autorität", ein sehr lesenswertes Buch. Es wurde 1967 oder so veröffentlicht und dann kam die Studentenrevolte und dann war es für längere Zeit nicht unbedingt Kassenschlager. Der referiert einen sehr gutes Modell aus der frühromischen Kultur.

Die haben zwischen Potentaten und Senatoren unterschieden. Sie sagten, die Potentaten, das sind junge Dynamische Leute mit viel Kraft und Durchsetzungsfähigkeit und die sollen Macht ausüben.

Weil die haben auch den inneren Ehrgeiz dazu. Aber die haben nicht die Lebensweisheit. Und deswegen müssen die, bevor sie Entscheidungen treffen, den Rat der Senatoren ausführlich befragen, bis die sagen, das macht uns Sinn. Ich weiß nicht mehr genau wie das geregelt war, ob die ein Veto einlegen konnten. Und da haben wir das Coaching oder Supervision, wie wir das besser nenne sollten, ich lese es euch mal vor:

Das ist ein Essay von Beaken über Beraten:

Wer Rat begehrt muss präzise und unsuggestiv fragen können. Er kann nicht vom Ratskollegium erfahren wollen, was er tun soll, sondern er muss wissen und sagen, was er will und warum er es will, um dann zu hören, was die anderen zu seinem Plan sagen. D.h. nicht, dass er auf seinem Willen beharren muss. Das Ergebnis der Beratung kann auch Abänderung oder Aufgabe des Planes sein. Aber dafür, dass er die Belehrungen annehmen sollte, trägt er die Verantwortung. Andererseits ist er durch den Zwang, Rat einzuholen gehalten, den geplanten Entschluss vor sich selber zu präzisieren und zu begründen, um ihn vor anderen darlegen zu können. Der Plan selber wird so gleichsam selbst auf die Beratungsprobe gestellt. Das zwingt ihn, auf eine möglichst hohe Beratungsfestigkeit seines Planes bedacht zu sein, selber das Für und Wider, aber auch die Alternativen abzuwägen. Denn er muss den Ratenden Rede und Antwort stehen. Die Beratung vermag für den, der entscheiden soll gleichsam die Generalprobe für die eigene Verantwortung sein.

Er nennt dieses Modell dann im Unterschied zum demokratischen Modell, was er gar nicht gut findet, weil das eine Sozialisierung der Verantwortung darstellt. Er sagt, dass die Parteien so stark in die Regierungsgeschäfte Einfluss nehmen, führt dazu, dass kaum eine Entscheidung überhaupt durchgeführt wird.

Das ist auch das was ich Top-down-Steuern nenne. Das ist übrigens auch das Regierungsprinzip der Bundesrepublik. Also der Kanzler trifft ganz klar bestimmte Richtlinien in der Politik, er berät sich im Kabinett, aber er kann entscheiden.

Er nennt dies das kombinierte Verfahren von Beratungszwang und Entscheidungsfreiheit. Steht zwischen der Alleinentscheidung, die sich der Beratung entzieht und der Mehrheitsentscheidung. Beide Elemente werden neu kombiniert, nämlich die Abstimmung und damit die kollektive Klärung, aber die persönliche Verantwortung von einem, der den Zuschlag kriegt, dass irgendein System sich einigermaßen durchsetzen kann und nicht nur Kompromisse rauskommen, bei dem von allem eigentlich nicht wirklich was dabei ist.

Ich denke, dass es uns in Unternehmensführung nicht schlecht täte, das System wiedereinzuführen. In vielem wirklich junge Leute an die HEBEL ZU LASSEN und die Älteren, die jetzt die Macht haben und auf den großen Stühlen sitzen, in Beratungsgremien zu tun. Auch dass

diese jungen Leute, wenn sie dran kommen, jahrelang eine vertrauensvolle Beziehung zu Erfahrenen entwickelt haben, dass wenn sie dann dran sind, dass sie dann ein Bonding an Unternehmenskultur und Strategie durch die Erfahrenen haben. Und dass die dann, ohne selbst Allmacht besetzen zu können, sich auch immer wieder in Kulturpflege bewähren müssen und von den jungen Mächtigen auf diese Weise akzeptiert werden müssen. Es gibt nämlich ganz andere Kriterien, wer da im Ältestenrat wichtig wird. Die müssen nämlich mit den Jungen eine konstruktive Beziehung aufbauen, die für beide Seiten befriedigend ist. Und was haben wir stattdessen? Da hocken jede Menge Leute, die sammeln Macht, weil das ihre Wichtigkeit unterstreicht und haben aber überhaupt nicht mehr den Pfeffer im Hintern, damit irgendetwas Sinnvolles zu machen. Und die, die den Pfeffer hätten, die haben die Macht nicht. Also da wäre es sehr vernünftig, wenn da neue Modelle entstehen. Bei HP ist es ja auch so, dass sehr viele junge Leute, die kriegen ja relativ viel Macht, und es sind aber die in der oberen Etagen, entgegen der Jungheitsideologie, ich weiß nicht ob das heute noch so propagiert wird, schon Langläufer. Da wäre ja gar nicht so schlecht, wenn da Junge reinkämen.

Autoren: Bernd Schmid & Sabine Caspari
Quelle: isb