

# Leser-Reaktionen: So viele Menschen, so viele Meinungen ...

Heft 129,  
Dezember 2008:  
Irrglaube Authentizität



## Die Wertehaltung -das, was übrig bleibt

Als Business-Coach kann und will ich einige der von Rainer Niermeyer gemachten Aussagen nicht unkommentiert lassen: Meiner Meinung und Erfahrung nach greifen viele der in diesem Artikel festgehaltenen Äußerungen zu kurz.

Niermeyer schreibt, dass der Hauptzweck der Rollen darin besteht, das eigene Verhalten für andere berechenbar zu machen. Grundsätzlich stimmt dies. Nur greifen die angeführten Argumente zu kurz: Wenn dadurch ein System von Erwartungserwartungen entstehen soll, das umso besser funktioniert, je exakter und eindeutiger ein jeder seine Rolle spielt, dann werden die Beteiligten entweder zu Clowns oder zu Klonen. Beides ist meiner Meinung nach nicht besonders erstrebenswert.

Wir Menschen haben seit Jahrtausenden Fähigkeiten entwickelt, mit denen wir rasch und deutlich fühlen, ob sich jemand verstellt oder authentisch ist. Wir alle kennen das berühmte Bauchgefühl, welches uns intuitiv unsere Wahrnehmung übermittelt. Gekoppelt mit dem Stammhirn fließen diese Informationen wesentlich rascher auf uns ein, als dies auf rein kognitiver Ebene möglich wäre. Neueste Erkenntnisse der Hirnforschung belegen dies: Das unbewusst arbeitende Bauchgefühl verfügt über mehr Arbeitsspeicher als das Großhirn. Deshalb können in wesentlich kürzerer Zeit viel mehr Informationen verarbeitet werden als uns bewusst ist. Wer gelernt hat, auch auf seine Intuition zu vertrauen, weiß, dass so hinter viele Masken geblickt werden kann. Kurz: Man merkt sehr schnell, wenn Rollen nicht gelebt, sondern aufgesetzt sind.

Zum Thema Rollen: Sowohl im Privat wie im Berufsleben müssen wir die Erwartungen, die an eine bestimmte Rolle gestellt werden, kennen. Jeder entscheidet für sich, wie er eine Rolle auffassen und umsetzen will. Erst wenn diese beiden Komponenten klar sind, kann eine Rolle voll und ganz akzeptiert werden. Erst dann verhält sich eine Person in dieser Rolle authentisch. Jede Person definiert für sich selber ihr persönliches Verständnis in den verschiedenen Rollen. Deshalb kann nicht einfach in eine Rolle geschlüpft werden. Wer als Krisenmanager nicht über die vielfach zitierten Fähigkeiten wie "kühlen Kopfbewahren" und "Ruhe und Zuversicht ausstrahlen" verfügt, wird diese Rolle anders spielen, als es den Erwartungen, die mit diesem Rollenbild projiziert werden, entspricht. Wie ich meine Rollen spiele, hängt stark von meiner Persönlichkeit ab. Eine Person, die eher detailorientiert ist, wird einer Rolle als visionärer Planer kaum gerecht werden können. Ihre Detailorientiertheit führt zu einer Sicht- und Handlungsweise, bei der Einzelheiten stärker als das große Ganze im Vordergrund stehen werden.

Ich gehe mit dem Artikelverfasser Niermeyer teilweise einig, dass die als negativ empfundenen Emotionen aus Gründen der Sozialverträglichkeit und Akzeptanz nicht unkontrolliert geäußert werden sollen. Eine Person, die sich so verhält, wird sich mit großer Sicherheit eher schaden als nützen. Wie Emotionen gezeigt und gelebt werden, hat mit den Werten der betreffenden Person zu tun. Unsere Werte dienen uns als Leitplanken und Kompass in unserem Leben. Wenn ich die Werte einer Person kenne, so kann ich deren Reaktionen im Voraus einschätzen. Ich kann mich meinen Werten nicht entziehen. Sie sind Teil meiner Persönlichkeit. Werte werden in frühester Kindheit gebildet und werden dann je nach Bildung, Erfahrung, Status und Normen verändert. Sie bestimmen, wie ich in einer bestimmten Rolle auftrete. Im Gegensatz zu Autor Niermeyer bin ich der Meinung, dass, wenn man alle Rollenbilder oder sozialen Funktionen weglässt, eben doch etwas übrig bleibt: die Wertehaltung.

Viele von Niermeyer genannten Beispiele aus dem Führungsalltag spiegeln meiner Meinung nach einen veralteten Führungsstil wider. Wenn ich meine Mitarbeitenden zu einer ergebnisorientierten statt aufgabenorientierten Handlungsweise ermutige, treten klassische Rollenbilder in den Hintergrund.

Ganz nach dem berühmten Buchtitel und Film "Diamonds are forever" beinhalten unsere ganz persönlichen Werte ihren Glanz, sie spiegeln unsere Einzigartigkeit wider. Diese soll für uns alle -nicht nur im Berufsleben -deutlich sichtbar gemacht werden.

*Christian Leibundgut, Coaching & Communication, Belp/Schweiz. [www.coaching-communication.net](http://www.coaching-communication.net)*