



DIE KRAFT

VON UNTERSCHIEDUNGEN VON BORIS GRUNDL

Die Winterolympiade ist vorbei und die Fußballweltmeisterschaft steht vor der Tür. Bei solchen Großereignissen wird mitdiskutiert. Sehr verständlich, denn es geht um die Identifikation mit einer ganzen Nation. Nichts ist schöner als siegen. Obwohl es ein eigentlich Fremder im Namen des Landes tut. Ein tolles Gefühl, wenn auch der Leistung eines anderen entliehen. Überall, wo große Emotionen sind, wird viel geredet. Ob Politik, Sport oder Nachbars Garten: Meinungen haben viele. Doch wie sieht es dahinter mit der Kompetenz aus?

Bei den Winterspielen in Südkorea war meine Lieblingsdisziplin Skispringen. Sicher, weil ich als Jugendlicher mal schwäbischer Meister war. Doch das ist schon mehr als 35 Jahre her. Gebannt lausche ich meinem früheren Idol Toni Innauer, der als Experte präzise und differenziert die Sprünge analysiert. Und obwohl ich schon diesen Flug selbst genossen habe, wird mir immer wieder bewusst, wie wenig ich wirklich darüber weiß. Selbst das Wachsen ist heute zur Wissenschaft geworden. Kommentatoren loben die Spezialisten, die die Bretter so super präpariert haben. «Ja, ja», winken einige ab: «Was heißt das schon, ein paar Latten so zu wachsen, dass sie besser gleiten als die der Konkurrenz? Für die paar Schneesorten wird sich doch wohl das passende Wachs finden, und was gibt es da schon groß?»

Vergleichbares hört man oft von Menschen, die mitreden wollen, ohne groß nachzudenken. Wie der Imperator im Colosseum heben oder senken sie den Daumen. Genau zwei Differenzierungen. Zwei Unterscheidungen: «Finde ich gut, finde ich schlecht. Mag ich oder mag ich nicht.» Damit bleibt ihr Leben schön einfach. Doch lassen Sie uns etwas genauer hinsehen.

Die Qualität von Schnee

Wenn ich Sie frage: «Wie viele Schneesorten kennen Sie?» – was fällt Ihnen ein? Meistens haben Sie die Klassiker schnell im Kopf, aber viel mehr werden es bei den meisten nicht sein. Auch bei mir ist das so. Firn, Pulverschnee und Pappschnee sind sofort präsent. Alt- und Neuschnee habe ich auch schon mal gehört. Mir dämmert immerhin, dass man vielleicht noch nach Alter, Beschaffenheit und Temperatur unterscheiden kann. Aber sonst? Wenn Sie diese Frage in die Suchmaschine tippen, erklärt Ihnen «Die Welt», dass es zwölf Schneesorten im Deutschen gibt, während der «Tagesspiegel» auf 17 kommt. Und Wikipedia verrät Ihnen, dass Schnee neben dem Alter nach Feuchtigkeit, Farbe, Dichte, Auftreten und Ursprung unterschieden werden kann. Wer hätte das gedacht, und wer hat wirklich recht? Natürlich ist dies kein Schneeseminar, aber um der Neugier Genüge zu tun, zählen wir einmal auf, was der «Tagesspiegel» summiert: Neuschnee, Altschnee und Pulverschnee. Pappschnee, Wild-

schnee, Nassschnee und Feuchtschnee, der auch Sulzschnee genannt wird. Firn, Filzschnee, Faulschnee, Wildharsch und Bruchharsch. Jetzt wird es exotisch: Griesel, Eislamelle und Firnspiegel. Und dann noch Gletschereisschnee und natürlich Kunstschnee, der von Maschinen gemacht wird. Alles schon mal gehört? Gratulation!

Differenzierung: Die Basis der Kompetenz

Langsam ahnen wir, wie wenig wir in Sachen Schnee im Vergleich zu einem Wachsexperten auf dem Kasten haben. Vor allem, wenn wir das noch kombinieren mit Temperatur und Luftfeuchtigkeit am Wettkampftag in Pyeongchang, dem Höhenprofil der Strecke, dem Gewicht der Sportler, der gewählten Taktik und all dem, was wir sonst nicht wissen. Schon steigt unsere Hochachtung. Die Wachsgenies müssen was draufhaben. Einer der wichtigsten Werte für ein gelungenes Miteinander entsteht: Erkannte und anerkannte Kompetenz erzeugt Respekt.

.....

Den Daumen heben oder senken. Es gibt genau zwei Differenzierungen.

.....

Wir erleben hier die höchst unterschiedliche Fähigkeit von Menschen, zu differenzieren. Mir wird klar: Im Hinblick auf Schnee verfüge ich nur über eingeschränkte Kompetenz. Einfach, weil Schnee in meinem Alltag keine entscheidende Rolle spielt. Ganz anders ist das Warum beim Biathlon oder Langlauf. Hat das Präparationsteam wenig Ahnung oder einen schlechten Tag, verlieren die Sportler Medaillen. Noch krasser ist es beim Extrembergsteigen, etwa bei einem Sherpa im Himalaya. Wie präzise kann er Wetter, Wind und Schnee differenzieren und «lesen»? Wenn diese Fähigkeit zur Unterscheidung und Orientierung fehlt, verlieren Menschen ihr Leben.

Das Motiv zur hohen Kompetenzstufe ist bei der Olympiade für Sportler und Betreuer sicher «mit Höchstleistung zum Sieg». Am Mount Everest hilft die höchste Unterscheidungsqualität beim Überleben. Das führt uns zur Frage: Was hilft uns eigentlich dabei, unseren Alltag im besten Sinn des Wortes «zu meistern». Was hilft uns hier beim Überleben und Leisten?

Ein paar Fakten: Der BKK Gesundheitsreport 2016 verrät: «Trotz rückläufiger Krankenstände in den letzten Jahren wächst der relative Anteil psychischer Erkrankungen am Arbeitsunfähigkeitsgeschehen. Er kletterte in den vergangenen 40 Jahren von zwei Prozent auf 15,1 Prozent. Die durch psychische Krankheiten ausgelösten Krankheitstage haben sich in diesem Zeitraum verfünffacht.»

Mittlerweile sind psychische Probleme der häufigste Grund für Frühberentungen. Offizielle Statistiken beziffern die Krankheitskosten auf 16 Milliarden Euro pro Jahr.

Also sind wir mental überfordert, weil unsere mentalen Filter veraltet sind. Wie bei einer Skibrille, die keine UV-Strahlen absorbiert. Sie ist zu schwach, zu durchlässig geworden. Und genau hier helfen qualitativ hochwertige Differenzierungen. Unterscheidungen, die für Orientierung in einer immer hektischeren Welt sorgen. Sie geben uns zuerst Sicherheit und sorgen danach für mentale Spitzenleistung. Wie der Skipräparator und der Bergführer Schnee und Wetter hoch qualitativ unterscheiden müssen, so ist es für uns mit den Phänomenen, die unser Leben bestimmen.

Doch was genau sind Unterscheidungen? Einige Beispiele können helfen. Beginnen wollen wir mit «bewerten», «beurteilen» und «verurteilen».

Bewerten, beurteilen und verurteilen

«Bewerten» heißt, den Wert von etwas feststellen. Das verlangt intensives Nachdenken, langes Lernen oder tiefes Erforschen – vielleicht in fundierter Ausbildung oder im ausgewachsenen Studium. Von Kardiologen und Herzchirurgen können wir zum Glück (und hoffentlich) eine durch Lernen und Erfahrung gewonnene hohe Unterscheidungskompetenz in

ihrem Fachbereich erwarten. Deswegen können beide den Gesundheitslevel eines Herzens wirklich bewerten.

«Beurteilen» fällt ein Urteil mit zwei Unterscheidungen: schwarz und weiß, gut und böse, kenne ich oder kenne ich nicht und mag ich oder mag ich nicht. Wir erleben beim Daumen hoch oder Daumen runter in den sozialen Netzwerken täglich, wie das ist.

Und wie ist es bei einem Richter? Beurteilt er nicht auch nur schuldig oder nicht, bevor er «verurteilt»? Nun, zunächst muss er differenziert die Umstände vorurteilsfrei anhand des Gesetzes bewerten. Dann wägt er Indizien ab, ob er überhaupt urteilen kann, und geht vom Bedenken mildernder Umstände und krimineller Energie zur Resozialisierungsperspektive über – bis er am Ende sogar die «besondere Schwere der Schuld» feststellen und gegebenenfalls Sicherungsverwahrung anordnen kann. Was für eine Verantwortung und was für eine Herausforderung an seine Unterscheidungskompetenz!

«Verurteilen» hingegen ist eine üble Untugend, die leider mit Abstand am verbreitetsten ist. Hier geht es um das Suchen von Argumenten für Vorwürfe gegen andere. Warum? Um sich selbst besser zu fühlen. So entsteht das Vorurteil. Ob am Stammtisch negativ über die Mächtigen in Berlin palavert wird, ob in der Chefrunde die Mitarbeiter pauschal als unfähig verunglimpft werden oder ob «besorgte Bürger, die nichts gegen Ausländer haben» über die allgemeine Schlechtigkeit der Flüchtlinge schwadronieren: Das Muster ist immer gleich. Durch das Abwerten anderer wird Selbstaufwertung erhofft. Man will sich überlegener und besser fühlen. Doch die Wirkung ist kürzer als bei einem Rausch, und die Droge muss in regelmäßigen Zyklen nachgeliefert werden. Was wir davon haben? Auf der einen Seite wieder schnelle Ruhe im Gehirn, auf der anderen aber schwache Orientierung, die uns manipulierbar macht.

Bote oder Botschaft?

Ein weiteres Gedankenexperiment mit der starken Unterscheidung «Bote und Botschaft»: In einem Kontrollgespräch zeigt sich, dass ein Beteiligter wegen seines Vorteils gelogen hat. Durch kluge Querkommunikation wird der Lügner

von einem anderen entlarvt. Wie ein begossener Pudel steht er vor der Gruppe da. Natürlich ist er auf den Entlarvenden (den Boten) der Lüge (die Botschaft) böse. Warum ist das so? Müsste er nicht korrekterweise den Urheber der Botschaft, also den Lügner selbst anklagen? Ach stimmt: Das geht ja nicht. Das wäre er ja selbst.

Bei Politikern ist es noch verblüffender. Ein Minister gibt eine Erklärung ab. Viele denken intuitiv, dass der Redner die Botschaft sei. Doch er ist nur der Bote. Manchmal entspringt der Inhalt gänzlich aus ihm selbst. Manchmal hat er ihn irgendwoher. Doch der Redner ist und bleibt primär der Bote. Die Botschaft sind seine Inhalte. Es ist erstaunlich, wie wenige Menschen sich auf die Inhalte losgelöst vom Boten konzentrieren können. Oder wie sehr sie es vom Boten abhängig machen, ob sie die Botschaft glauben oder ob sie überhaupt von Interesse für sie ist.

Trennendes und Verbindendes

Auch hier zeigt sich, wie sehr kluge Unterscheidungen zu Klarheit und Tiefe führen. Wie wichtig das ist, bekräftigt ebenso die folgende Überlegung: In jeder menschlichen Verbindung, egal wie flach oder tief, gibt es Trennendes und Verbindendes. Waren Sie schon einmal so richtig verliebt? Mit 1000 wilden Schmetterlingen im Bauch? Was nehmen Sie dann

wahr? Das, was Sie mit dem anderen verbindet oder das, was Sie von ihm trennt? Sicher das Verbindende.

Ein paar Jahre später sieht es anders aus. Vielfach steht jetzt das Trennende im Fokus. Viele lösen dann auf, was vielleicht eine faire Chance verdient gehabt hätte. Reife Menschen wissen, dass es in Beziehungen immer Verbindendes und Trennendes gibt. Zwischen Liebenden ebenso wie zwischen Nationen. Was sich ändert, ist unser Bewusstsein und das, worauf es sich ausrichtet. Kluge Menschen lernen, das Verbindende und Trennende zu sehen und konzentrieren sich dann auf das, was vereint. Sie sind weder euphorisch verliebt, noch blindwütig distanziert. Das ist die Champions League.

Wie reagieren wir auf einen angetrunkenen Fan im Stadion, der völlig ausflippt, weil sein Team versagt? In verschwitztem Trikot mit einem Schal in Mannschaftsfarben zetert er übers Spiel, pöbelt den Schiedsrichter an und beschimpft den Fanblock des Gegners. Was für ein Prolet! Und ein paar Tage später? Der gleiche Mensch bei der Opernpremiere: schick frisiert, feiner Zwirn und am Sekt nippend. Was ist er jetzt? Ein Prolet, der im Anzug die Oper besucht? Oder ein feiner Mann, der im Stadion seine dunklen Emotionen rauslässt? Oder beides? Fühlen wir uns verbunden mit ihm oder ist das Gegenteil der Fall?

Unterscheidungen			
verstehen	einverstanden sein	mein Leben	das Leben
bewerten	verurteilen	pro-aktiv	re-aktiv
Bote	Botschaft	innerer Bezugsrahmen	äußerer Bezugsrahmen
Brennglas	Gießkanne	Stellung	Person
auf etwas zu	von etwas weg	erkennen	anerkennen
Wunsch	Wille	materieller Status	immaterieller Status
beeinflussen	manipulieren	Trennendes	Verbindendes
soziale Norm	Marktnorm	kennen	können
Beziehung	Ergebnisse	Nähe	Distanz
kurzfristiger Schmerz	mittelfristige Freude	Dienen	Selbstbestätigung

Starke Unterscheidungen helfen beim klugen Bewerten von mental fordernden Situationen.

Unterscheidungen	
richtig	falsch
gut	böse
mag ich	mag ich nicht
kenn ich	kenn ich nicht

Beispiele für weit verbreitete und oberflächliche Unterscheidungen.

Starke und schwache Unterscheidungen

In der linken Tabelle sehen Sie zwanzig starke Unterscheidungen. Sie helfen beim «klugen Bewerten» von mental fordernden Situationen. Ob in der Informationsverarbeitung oder bei Handlungsimpulsen. Es sind laut unseren Kundenaussagen nach 18 Jahren die kraftvollsten Unterscheidungen, die unsere Intensiv-Seminare vermitteln. Ganz egal, ob es Inhouse-Seminare oder offene Veranstaltungen waren. Wenn man so will, haben unsere Teilnehmer entscheidenden Anteil an den Inhalten in meinem jüngsten Buch gehabt.

In der oberen Tabelle finden Sie vier weit verbreitete und oberflächliche Unterscheidungen. Diese führen zu einer qualitativ minderwertigen Wahrnehmung. Ihr Vorteil ist, dass sie zur schnellen Ruhe im Gehirn führen: Entscheidung getroffen, Daumen rauf oder runter und abgehakt. Es macht das Leben einfacher. Und manches Mal ist das ja auch von Vorteil. Sich immer tiefe Gedanken zu machen, ist sehr kräftezehrend. Doch bei entscheidenden Themen leidet die Entscheidungsqualität sehr darunter.

Es ist wie im Handwerk. Wer glaubt, mit nur zwei Schraubendrehern alle Schrauben der Welt in eine Wand zu bekommen, wird schnell scheitern. Natürlich wird er das eher auf die falschen Schrauben schieben statt auf seinen schwach bestückten Werkzeugkoffer. Das Schlimmste bei einer geringen Auswahl an Werkzeugen ist: Wenn einer nur einen Hammer hat, sieht alles nach einem Nagel aus.

Nur durch tiefe und kluge Unterscheidungen verfallen wir nicht in vorschnelles Urteilen, wie es unser Gehirn so gerne mag:

Nach ungewohnten und neuen Impulsen möchte es schnell wieder Ruhe und Ordnung haben und mit wenigen, einfachen Schubladen auskommen. Wir packen in kaum bewährten, einfachen Denkmustern sofort geistig zu. Immer wieder. Das ist menschlich verständlich, produziert jedoch schwache Ergebnisse.

Differenzieren will gelernt sein

Natürlich will qualifiziertes Unterscheiden nicht nur gekonnt und dafür gelernt sein. Wir müssen es auch wirklich wollen. Diese Form der Bewusstwerdung ist anstrengend. Doch es zahlt sich aus. Es ist ähnlich, wie trotz Trägheit und Übergewicht mit dem Joggen anzufangen: Es dauert, bis uns eine Stunde Ausdauertraining so leichtfällt wie Zähneputzen. Eine tolle Figur und ein wunderbares Körpergefühl beweisen uns aber, wie sehr es sich lohnt, dafür zu kämpfen.

Denken. Der Weg zur Freiheit

Vielleicht spüren Sie es jetzt: Wenn wir lernen, mit höherer Qualität differenziert zu bewerten (den Wert einer Sache tatsächlich feststellen!), können wir Entwicklungsschübe bei uns selbst und anderen auslösen: Deshalb ist Denken ein so großartiges Freiheitsinstrument – immer dann, wenn es uns gelingt, differenziert das Klügste aus der Welt zu ziehen, auch wenn es uns im ersten Impuls widerstrebt. Das ist clever. Sehr clever. Erlernen Sie kluge Unterscheidungen und werden Sie ein Meister in deren Anwendung. Das ist gut für Ihren mentalen Schutzschirm, steigert Ihre Entscheidungsqualität und sorgt für bessere Ergebnisse in Ihrem Leben. Und bitte: Lehren Sie andere Ihre Erkenntnisse. Damit jeder die oder der Beste wird, die sie oder er sein kann. Was für eine wunderbare Aussicht.



Boris Grundl

durchlief eine Blitzkarriere als Führungskraft und gehört als Führungsexperte und mitreißender Kongressredner zu Europas Trainerelite. Er ist Management-Trainer, Unternehmer, Autor sowie Inhaber der Grundl Leadership Akademie. Boris Grundl perfektionierte die Kunst, sich selbst und andere auf höchstem Niveau zu führen. Er ist ein gefragter Referent und Gastdozent an mehreren Universitäten. Seine Referenzen bestätigen seine Ausnahmestellung unter den Spitzen-Referenten. Keinem wird eine so hohe Authentizität und Tiefgründigkeit bescheinigt. Er redet Klartext, bleibt dabei stets humorvoll und bringt die Dinge präzise auf den Punkt. Boris Grundl ist als prominenter Experte gern gesehener Gast und Protagonist in Fernsehen und Radio (u. a. ARD, ZDF, WDR, MDR, 3sat, SWR, RBB, FFH). In Großvorträgen gibt er Schülern wegweisende Impulse für ein eigenverantwortliches Leben.

Mehr Informationen unter www.borisgrundl.de