



Paragraf 59

Wer versteht, gewinnt!

Wenn Unternehmen Weiterbildung einkaufen, wird „Können“ gewünscht und dann doch zu oft „Kennen“ und damit Oberflächlichkeit gebucht. Woher kommt das? Es gibt zwei ineinander verwobene Antworten: Anstrengungsvermeidung und Dominanzstreben. Der Weg von der unbewussten Inkompetenz zur unbewussten Kompetenz ist lang. Da bleiben viele einfach auf der Stufe der bewussten Kompetenz stehen (= Kennen). Der letzte und

„Tiefes Lernenwollen heißt tief verstehen, aufnehmen, verarbeiten und die Welt in sich hineinlassen.“

anstrengendste Schritt zur unbewussten Kompetenz (= Können) wird vermieden. Außerdem ist der Wunsch, andere zu dominieren, überall gegenwärtig. Besser sein, klüger sein, stärker sein ... Doch das darf nicht zugegeben werden. Denn es ist sozial unerwünscht. Deswegen taucht das ursprüngliche Motiv in den Untergrund ab. Und die Sucht nach Bestätigung wird grenzenlos. Denn wer noch lernen muss, ist nicht stärker. Ist nicht besser. Ist nicht klüger. Und „nicht mehr lernen müssen“ wird zum immateriellen Statussymbol. Selbstbestätigung schlägt Lernbestrebung. „Verstanden werden wollen“ schlägt „verstehen wollen“.

Anstatt zum Beispiel das Thema „Verantwortung“ noch tiefer geistig zu durchdringen und es damit noch besser zu verstehen, wird sich auf die Suche nach etwas Neuem gemacht. Eine neue Idee, ein neuer Ansatz, ein neuer Trainer. Das Neue im Neuen finden ist weniger anstrengend als das Neue im Alten. Und schwups sind wir beim gegenwärtigen Ergebnis. Oberflächlichkeit wird als Tiefgang dargestellt. Wie es der Kunde wünscht. Und das nährt den Höher-schneller-weiter-Wahn. Doch dieser emo-

tionalen Sackgasse würde ich gerne das Konzept „flexibler, klarer, tiefer“ entgegenstellen. Das fängt mit dem Wunsch an, zuerst „verstehen zu wollen“. Denn wer versteht, gewinnt.

Sich selbst verstehen. Andere verstehen. Märkte verstehen. Unternehmen verstehen. Produktion verstehen. Familie verstehen. Vertrieb verstehen. Sinn verstehen. Menschliche Entwicklung verstehen. Transformation verstehen. Das Leben verstehen!

Bei der Transformation von Führungsteams ist das eine entscheidende Erkenntnis. Auf die Frage: „Wer möchte von anderen vorurteilsfrei verstanden werden? Wer von Ihnen wünscht sich, dass andere von Ihrem Standpunkt aus auf eine Sache

schauen?“ fliegen gefühlte 98 von 100 Armen hoch. Danach folgt die nächste Frage: „Was glauben Sie, wie wichtig es Ihren Mitarbeitern ist, von Ihnen verstanden zu werden?“

Plötzlich wird vielen klar: Erst wenn sich ein Mensch von einem anderen verstanden fühlt, gibt er diesem die Erlaubnis, ihn zu entwickeln. Eine Erkenntnis, die nur kraftvoll wird, wenn wir lernen, zu verstehen, ohne einverstanden sein zu müssen. Nur dann können wir uns ganz auf andere Sichtweisen einstellen und die stärkste Perspektive auswählen.

Tiefes Lernenwollen heißt tief verstehen, aufnehmen, verarbeiten und umsetzen wollen. Dafür muss man die Welt in sich hineinlassen – zuerst in den Kopf aufnehmen, intellektuell. Das ist „lebenslanges Lernen“ im Kern. Und das funktioniert nur, wenn wir beim Verstehenwollen so stark sind, dass wir nicht „einverstanden sein müssen“. Dann lernen wir, unseren Horizont tatsächlich zu erweitern. Und jetzt verstehen wir auch den Harvard Professor William James mit seiner Analyse: „Denken ist, was viele Leute zu tun glauben, wenn sie ihre Vorurteile ordnen.“

Boris Grundl ist Managementtrainer und Inhaber der Grundl Leadership Akademie, die Unternehmen befähigt, ihrer Führungsverantwortung gerecht zu werden. Er gilt bei Managern und Medien als „der Menschenentwickler“ (Süddeutsche Zeitung). Sein jüngstes Buch heißt „Verstehen heißt nicht einverstanden sein“ (Econ Verlag, Oktober 2017). Boris Grundl zeigt, wie wir uns von oberflächlichem Schwarz-weiß-Denken verabschieden. Wie wir lernen, klug hinzuhören, differenzierter zu bewerten, die Perspektiven zu wechseln und unsere Sicht zu erweitern. www.borisgrundl.de