

Josef W. Seifert



Foto: Moderatio

Gastkommentar

## Lasst „Wertschätzungsinseln“ entstehen

Imponiergehabe wohin man schaut: Das Streben nach Überlegenheit ist allgegenwärtig. Abraham Maslow hat etwas vergessen: das Bedürfnis „Ich-lasst-die-anderen-alt-aussehen“. Dieses Bestreben hat nach oben keine Grenze. Je weiter die anderen zurückbleiben, desto besser, je größer der Abstand, desto überlegener fühlt sich der, der „oben“ ist. Es stellt sich die Frage, wozu das gut sein soll: Wieso eigentlich geben wir uns so viel Mühe, andere zu beeindrucken? Wieso wollen wir „mehr wert sein“? Woher kommt das? Eine (individualpsychologische) Erklärung: Der Mensch kommt als völlig schutzloses, auf Überleben programmiertes Wesen auf die Welt. Er braucht von Anfang an Nahrung und Pflege, Wärme und Zuwendung. Er braucht „die anderen“. Im Laufe des Heranwachsens erlebt der kleine Mensch, dass diese anderen, in der Regel die Eltern, ganz im Gegensatz zu ihm selbst, scheinbar „alles können“, „alles wissen“ und „alles dürfen“. Er erlebt sich selbst zwangsläufig als klein und abhängig, weniger potent und weniger wert. Dieses Erleben des eigenen Unvermögens, der eigenen „Minderwertigkeit“ und der Abhängigkeit vom Wohl-

**„Wir sollten Teams Werkzeuge an die Hand geben, damit sie untereinander auf Augenhöhe agieren können.“**

wollen der andern gräbt sich so tief in sein Gedächtnis und in seine Seele ein, dass es nie mehr völlig verblissen wird. Je nach persönlicher Situation und individueller Verarbeitung bleibt ein mehr oder weniger tiefes unbewusstes Minderwertigkeitsgefühl, eine Angst, aus der Gemeinschaft ausgeschlossen zu werden.

Paradoxerweise entsteht durch unsere Bemühungen, uns interessant zu machen, ein emotionaler Abstand zu den anderen, die sich kleinge-

macht fühlen und versuchen nachzuziehen. Wir erreichen Distanz, Neid und Missgunst und den ständigen Wettbewerb der Eitelkeiten. Das ist im Unternehmen, im Team, nicht anders als im privaten Leben. Wenn die Teamkultur so ist, dass es wichtig zu sein scheint, in welcher Hinsicht auch immer besser dazustehen als die Kollegen, dann frisst das die Energie für Kreativität und Unterstützung, hemmt die Performance des gesamten Teams.

Die Angst, nicht zu genügen, ist uns mit auf den Lebensweg gegeben und sie wird benutzt, auch in Unternehmen und Teams. Nur wer glaubt, durch das Schüren von Konkurrenz Spitzenleistung zu erzeugen, der befindet sich auf dem sprichwörtlichen Holzweg. Das Gegenteil ist der Fall: Mikropolitik, Abwertungen und Konflikte sind die Folge. Führungspersonen frage ich: „Stell Dir vor, jeder würde mit jedem zu jeder Zeit kompromisslos konstruktiv umgehen.“ Was wäre die Folge? Meine These ist, dass das Streben nach Überlegenheit dahinschmelzen würde wie Eis in der Sonne. Die Energie, die jetzt vom Wettbewerb verschlungen wird wie die Lichtstrahlen von einem schwarzen Loch, würde sich darauf konzentrieren, worauf es ankommt: auf die Bewältigung der gestellten Aufgabe.

Weiterbildung ist der Schlüssel: Wenn es uns gelänge, Führungskräften das Wissen um diese „Mechanik“ zu vermitteln und

Ihnen konkrete Werkzeuge an die Hand zu geben, im eigenen Team eine Kultur der Augenhöhe zu realisieren, würden „Wertschätzungsinseln“ entstehen, die ihre Wirkung über das eigene Team hinaus entfalten würden. Die Wege sind bekannt. Führungstraining, Coaching, moderierte Teamworkshops, um nur einige zu nennen, können die Sprossen auf der Leiter zu einer angstfreien Teamkultur des Wohlwollens sein, in der das Streben nach Überlegenheit nicht die Regel ist, sondern ein Regelverstoß.

Josef W. Seifert gründete im Jahr 1987 das Institut „Moderatio“ im bayerischen Pörrbach, das sich auf die Vermittlung der Moderationsmethode im Businesskontext spezialisierte. Seifert wurde bekannt für sein Prozessmodell des „Moderationszyklus“. [www.moderatio.com](http://www.moderatio.com)