

Altes Wissen für eine neue Beratung

Beitrag von **Heiner Dübi**, Inhaber der **CARDUN AG**, Begründer der **Spiralrhetorik™ Beratung & Coaching & Supervision, Winterthur**

Liebe Besucherin, lieber Besucher

Sie lesen die Zusammenfassung der ehemaligen Websites www.cardun.ch und www.prinzipliberal.ch. Dieser Themenbereich mit 25-jähriger Erfahrung ist neu in www.spiralrhetorik.com integriert. Das Skript ist auch als **pdf zum Download** eingefügt. Sie befinden sich bereits auf der neuen Beratungswebsite der CARDUN AG. Bitte nehmen Sie mit uns Kontakt auf.

Prinzipliberal™ (eine Marke der CARDUN AG)

A: Fragestellung und Definition

Sind liberale Unternehmungen so liberal, dass man darin liberal kommunizieren kann?

Prinzipliberal™ meint, dass in liberalen Unternehmungen, nach Massgabe von deren Liberalität, jede mitarbeitende Person ihre Angst haben darf und fürchten kann, was sie als furchterregend ansieht. Es ist also nicht das Fehlen von Angst, das eine liberal geführte Unternehmung ausmacht.

Eine **offene Kommunikationskultur** unterscheidet sich von einer funktional geführten in der Frage, ob die einzelnen Menschen innerhalb einer Organisation (Unternehmung, Verwaltung etc.) ihre **Angst offen kommunizieren** dürfen oder ob ihnen diese Offenheit mit stillen oder ausgesprochenen Vorschriften verboten wird. Eine Unternehmung ist erst dann liberal geführt, wenn die einzelnen Mitarbeitenden fürchten dürfen, was sie jeweils als Bedrohung zum Beispiel in der Unternehmungsentwicklung ansehen. Das Gegenteil wäre der Fall, wenn sie in Klausuren und in regelmässigen Sitzungen, gar in Mitarbeitergesprächen nur fürchten sollen, was andere ihnen als Bedrohung oktroyieren. Ein **Sounding Board** in einem Unternehmen würde über diese erweiterte Fragestellung rasch Auskunft geben und eine **wahre Mitarbeiterzufriedenheit** ans Licht bringen. Sind heutige Führungsverantwortliche so liberal, dass sie von einer funktionalen Führung absehen können? Wenn ja, wie könnte eine solche **freie und kreative Führung** aussehen?

B: Die Moral der Geschichte verändert sich

Angst haben dürfen und **sich frei fürchten dürfen**, entspricht einer liberalen Kommunikationsstruktur. Alle Anzeichen deuten aber daraufhin, dass in Unternehmungen und Verwaltungen trotz besseren Wissens über **Entscheidungskreativität** die Angst vor der freien Äusserung wächst. Das bedeutet, dass die Befehlsstruktur in Unternehmungen, in der niemand Angst haben **darf** und der Einzelne sich nach Vorschrift fürchten **soll**, zunimmt. Wenig erstaunlich ist es, dass dieses Thema trotz liberal gesinnter Einstellung in unserer Gesellschaft nach wie vor weitgehend tabuisiert wird und der **Befreiungsschlag vieler Führungsverantwortlicher** aus diesem Dilemma sich in die Hoffnung auf Moravorschriften beschränkt, wie es viele Denkmödelle der katholischen und protestantischen Wirtschaftslehre vorgeben.

Mit **Prinzipliberal™** halten wir an der Veränderbarkeit der einzelnen Menschen durch **Einsicht und Vernunft** und an der **Veränderbarkeit der Motivation** fest. Wir halten deshalb mit **Prinzipliberal™** einen Gegenentwurf zum illiberalen Menschenbild fest. Das illiberale Menschenbild geht in den katholischen und protestantischen Denkmödellen der Gesellschafts- und Wirtschaftslehre, also im herkömmlichen und heutigen Christentum von dem methodischen Postulat einer unveränderlichen, egoistisch vorprogrammierten Menschennatur aus. Dieses naturfeindliche Menschenbild, das sich in der Aufklärungszeit erhärtete, lehnen wir ab und betonen dafür die **eigene Überzeugung und**

Motivation, die **Fähigkeit Gefühle zu zeigen**. Dieses Naturbild verleiht **Prinzipliberal™** seinen modernen Charakter.

C: Beurteilungsvermögen und Folgebewusstsein

Ziel von **Prinzipliberal™** ist es, das eigene Handeln im kollektiven Umfeld zu erkennen und - darauf aufbauend - als **freiwillige und selber zu verantwortende Konsequenz** auf negative Handlungen aller Art zu verzichten. Dieses biophile Ziel (www.biophilie.ch) kommt sicherlich den Überzeugungen vieler Entscheidträger näher. **Prinzipliberal™** betont deshalb den Zusammenhang zwischen Ursache, Wirkursache und Wirkung, zwischen Motivation und Handlungsresultat. Die zugehörige Kreativitätstechnik beruht auf den Regeln der Kommunikation, die den ursprünglichen vor-sophistischen europäischen Liberalismus begründen. Es ist die Absicht von **Prinzipliberal™**, diese **Fähigkeit angstfrei zu kommunizieren** in Unternehmungen wieder salonfähig zu machen und die Lernfähigkeit anzusprechen, damit der **Mehrwert von Unternehmungen** auch über ausserökonomische Werte generiert werden kann.

D: Der konstruktive Umgang mit der Angst

Eine **angstfreie Kommunikation und Unternehmenskultur** setzt voraus, dass alle einzelnen Mitarbeitenden über alle Hierarchiestufen hinweg Angst haben dürfen und ihre Befürchtungen offen und frei platzieren dürfen. Wer als führungsverantwortliche Person eine **angstfreie Unternehmenskultur und -kommunikation** anstrebt, widersteht also der Versuchung, in seiner Unternehmung die Angst abzuschaffen oder gar das „Sich-fürchten-dürfen“ wegzufunktionalisieren. Einer Unternehmung ohne Angst fehlt die **Sensibilität für die Bedrohlichkeit der Unternehmerwelten und für die Brüchigkeit der unternehmerischen Existenz**. Was hier für Unternehmerwelten geschrieben steht, gilt auch für **Verwaltungen und Organisationen jeglicher Art**. Nach dieser Definition von **Prinzipliberal™** befände sich eine „angstfreie Unternehmung“ in höchster Gefahr; nicht aber **eine Unternehmung, in der angstfrei kommuniziert werden kann**.

Angstfrei kommunizieren heisst also nicht „ohne Angst zu kommunizieren“. Wirklich angstfrei kommuniziert, wer sich freiwillig und selber verantwortet an (vor-sokratische und damit nicht-christliche) **Kommunikationsregeln** hält und aus dieser Verantwortung heraus in seinem inneren und äusseren Umfeld Mobbing, Bossing oder andere Formen der Unfairness wie Mikropolitik oder Führung nach Denkmodellen der Funktionalität geringschätzen kann. Es ist für eine Unternehmung geradezu **existenznotwendig**, angstfähige Mitarbeitende zu haben und zu fördern, also dem Gefühl für die mögliche Bedrohlichkeit der eigenen **Unternehmensentwicklung** und des eigenen **Unternehmensbestandes** Platz und viele Stimmen zu geben. Allerdings ist es wichtig, dass diese angstfreie Kommunikation in den zur Verfügung gestellten Kommunikationsgefassen nicht bei diffusen Angstgefühl bleibt, sondern dass es **im Kollektiv und gemeinsam** gelingt, das diffuse Gefühl der Bedrohung in eine konkrete Furcht zu transformieren, um so zur Wahrnehmung der konkreten Gefahren für die Unternehmensexistenz zu gelangen. Der konstruktive Umgang mit angstinduzierenden Verhaltensweisen ermöglicht, dass in einer Unternehmung **über alle Hierarchiestufen hinweg** jene Gefahren identifiziert werden, die gezielt-offensiv angegangen werden sollen und zu einem gezielt-konstruktiven Umgang mit den Risiken und Fährnissen der Arbeit und Zusammenarbeit führen. Angstfreie Kommunikation ist also **ein gemeinsam gelernter Führungsprozess und Dialog**. Er ist nötig für den konstruktiven Umgang jedes Einzelnen im Unternehmen mit sich selbst, mit den Mitarbeitenden und mit „seinem“ **Unternehmen in dieser Welt**.

E: Aus Befürchtungen Impulse machen

Wer in seiner Unternehmung die **angstfreie Kommunikation** gezielt und bewusst **als ausserökonomische Bedingung** einsetzen will, wird seine Mitarbeitenden, Kunden und Interessengruppen niemals bei ihrer Angst packen oder sie an der Leine ihrer Furcht führen. Er wird

anderen Menschen aber auch nicht seine eigenen Ängste aufdrängen oder gar Furchtobjekte erfinden, verbreiten oder verharmlosen und widernatürliche Techniken und Mittel der Gefahrenabwehr anbieten. Nicht nur **Führungskräfte**, auch die meisten mir bekannten **Berater** tappen trotz vieler Bücher, Vorträge, Artikel, Seminare und Trainings in diese sophistische Falle. Es sind Formen der Unwissenheit, Gier und Aggression, die oftmals Unternehmen nicht frei oder kreativ werden lassen. Beinahe alle funktionieren in äusserster Konsequenz funktional statt liberal.

Eine **wahre liberale Unternehmung** zeichnet sich nach Massgabe der Liberalität dadurch aus, dass der Einzelne **in den dafür vorgesehenen Kommunikationsgefäßen** im Verkehr mit anderen seine Angst artikulieren kann, er also **Angst haben und sie aussprechen** darf.

Weiter entstehen die **positiven Impulse**,

- wenn niemand anderen Unternehmensmitgliedern im Dienste seiner eigenen Ziele Angst machen kann,
- kein Angebot von Furchtobjekten besteht und
- **die liberalen Impulse der angstfreien Kommunikation** gemäss der Definition von **Prinzipliberal™** zum Beispiel in **Strategiesitzungen, Klausuren** oder im **Jour fixe** angeboten werden.

F: Das wohl kreativste Konfliktmanagement

Unternehmer, die **aus Befürchtungen Impulse für den Unternehmenserfolg und für die Prosperität des Unternehmens machen**, brauchen und installieren in ihren Unternehmungen Kommunikationsgefässe, in denen regelmäßig jede teilnehmende Person die Regeln der angstfreien Kommunikation anwenden und internalisieren darf, kann, soll und möchte. Entsprechende **Fähigkeiten, Kommunikationsregeln und Kommunikationsformen** bietet die **Spiralrhetorik™** an.

Prinzipliberal™ steht immer auch zur **Lösung aussergewöhnlicher Fälle** da, mitunter für unkonventionelle, nachhaltige Vorgehensweisen wie die der **Implementierung eines Angstmanagements**. Dabei werden hierarchie- und bereichsübergreifende Kooperationen so gestaltet, dass die **wahre liberale Kommunikation** nicht nur erfordert, sondern **gefordert, gefördert und gebildet** werden kann.

Es werden **Strategien zur professionellen Angstbewältigung** bei den Führenden und bei den Mitarbeitern entwickelt. **Konfliktbewältigungsprozesse** werden beschrieben, durchgeführt und abgesichert und neu in den **Seminaren und Kursen der Spiralrhetorik™**, im **Einzel- und Gruppencoaching** gelehrt und gelernt.

Lassen Sie sich über einen **Erstkontakt** von uns **beraten**.