

## Wer bestimmt eigentlich?

Diese Frage bearbeiteten Dr. Tilmann Eckloff und Dr. Niels van Quaquebeke von der Hamburger RespectResearchGroup zusammen mit acht Stipendiaten während der Stipendiatenakademie vom 07. – 12. Juni 2010.

*Tilmann Eckloff & Niels van Quaquebeke*

Derjenige, der die Macht hat. Zumindest ist das die naheliegende Antwort. Aber wer hat die Macht? Derjenige, dem die anderen folgen. Wem nicht gefolgt wird, hat auch keine Macht. Aber wer bestimmt dann? Wer bestimmt, wenn diejenigen, über die man potentiell bestimmen könnte, selber mitbestimmen, wer bestimmt? Die Frage nach der Bestimmung ist offensichtlich nicht trivial. Sicher ist jedoch: Sie hat immer etwas mit einem selbst zu tun. Und sie hat entscheidenden Einfluss darauf, wie sich das Zusammenleben in unserer Gesellschaft gestaltet.

Wem folgen Sie? Nehmen Sie sich bitte jetzt eine Minute Zeit, um zu überlegen, wer in Ihrem Leben bestimmt beziehungsweise von wem (oder was) Sie sich bestimmen lassen.

Wenn morgens beispielsweise der We-

cker klingelt, warum stehen Sie auf? Vielleicht haben Sie sich irgendwann einmal entschieden, einen neuen Job anzunehmen, bei dem Sie morgens zu einer bestimmten Zeit im Büro sein müssen. Wer bestimmt in dieser Situation? Bestimmt der Wecker, weil er Sie mit seinem Klingeln aufweckt? Bestimmen Sie, weil Sie einfach Lust haben, Ihr Tagewerk zu beginnen? Bestimmt der Job, weil er Ihnen vorgibt, wann Sie aufzustehen haben? Oder bestimmen Sie, weil Sie sich damals für den Job entschieden haben? Vermutlich ist all dies schon vorgekommen: Sicherlich haben auch Sie den Wecker schon einmal verflucht, aber ebenso auch schon



Thema

voller Freude Ihr Tagewerk in Angriff genommen. Sie haben vermutlich schon auf die Zwänge der Erwerbstätigkeit geschimpft, aber sich auch schon für Ihre Situation voll verantwortlich gefühlt. Interessant ist: Das Erleben von Selbstbestimmung oder Fremdbestimmung hängt offensichtlich nicht ausschließlich von den äußeren Gegebenheiten ab, sondern immer auch davon, wie wir uns dazu stellen: In ein und derselben Situation können wir uns als Bestimmer oder als Bestimmte erleben. Wir können dieselbe Situation als Zumutung empfinden oder als Ausdruck unserer selbstbestimmten Entscheidungen.

Ein anderes Beispiel. Stellen Sie sich vor, Sie geben ein Seminar für die Sommerakademie 2010 der Alfred Toepfer Stiftung F.V.S. zum Thema „bestimmen, bestimmen lassen und bestimmt werden“. Auch hier stellt sich die Frage, wer bestimmt beziehungsweise wie bestimmt wird. Vielleicht richten Sie sich

eher an der Maxime aus, dass es wichtig sei, als Seminarleitung zu bestimmen. Dann würden Sie den Lernprozess der Teilnehmenden aktiv führen und prägen, indem Sie die volle Verantwortung für Struktur, Zeit und Inhalt übernehmen, um auf diese Weise einen möglichst großen Erkenntnisgewinn bei den Teilnehmenden zu bewirken und für das Thema zu begeistern. Vielleicht orientieren Sie sich aber auch an der Maxime, dass es wichtig sei, die Teilnehmenden so viel wie möglich selbst bestimmen zu lassen. Dann würden Sie diese zur Eigenverantwortung ermutigen, ihnen Freiheit geben, Lernräume schaffen und darauf vertrauen, dass auf diese Weise ein möglichst großer Erkenntnisgewinn und Begeisterung für das Thema bewirkt werden kann. Auf sehr unterschiedliche Weise kann also ein sehr ähnliches Ergebnis angestrebt werden. Im Wertequadrat von Schulz von Thun (siehe Abbildung) können beide Maxime als Tugenden dargestellt werden (die beiden oberen Kästchen), als Werte, an

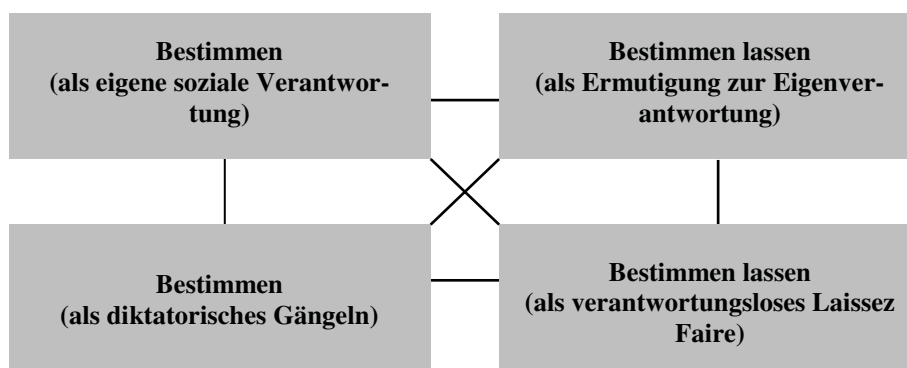


Abbildung: Bestimmen und bestimmen lassen im Wertequadrat von Tugend und Untugend

denen man sich orientieren kann, um sein Handeln in einer solchen Situation auszurichten.

Keiner der Werte ist nun prinzipiell besser als der andere. Denn klar ist: Nur in einem positiven Spannungsverhältnis zum jeweiligen Gegenwert, können sie ihre positive Wirkung entfalten. Wenn das Bestimmen übertrieben wird, dann verkommt es zu diktatorischem Gängelern (das Kästchen unten links) und man würde einem Trainer mit einem solchen Führungsstil vielleicht selbstsüchtiges Machtstreben unterstellen, weil er keine Eigenständigkeit und Initiative der Teilnehmenden zulässt, sondern erwartet, dass man seinen Ideen und Anweisungen bedingungslos und begeistert folgt. Dasselbe gilt für das Bestimmenlassen. Ohne ein bisschen aktive Führung und Strukturierung, verkommt dieser Stil zum verantwortungslosen Laissez Faire (das Kästchen unten rechts). Es geht drunter und drüber und man würde einem Trainer mit einem solchen Führungsstil mangelnde Verantwortung und Konturlosigkeit vorwerfen und sich fragen, warum er überhaupt da ist. Erst in ausgehaltener Spannung zu ihrem jeweiligen Gegenwert können beide Werte auf ihre je eigene Weise fruchtbar werden und zum Gelingen beitragen.

Das Verständnis der Grundstruktur des Wertequadrates ist hilfreich, um die Dynamik von Konflikten zu verstehen. Im Konflikt wähen sich die Konflikt-

## Thema

partner meist selbst auf der Höhe der Tugend (eines der oberen beiden Kästchen) und nehmen den anderen im Keller der Untugend wahr (das jeweils diagonal entgegengesetzte untere Kästchen). Fast immer lässt sich jedoch in dem, was der andere vertritt, ein höheres Prinzip erkennen, welches durchaus den Rang der Tugend verdient hätte. Nur sind wir in der Hitze des Konfliktes meist blind dafür und vergessen, dass auch unsere Position ohne ein Gegengewicht Gefahr läuft in die Tiefe der Untugenden hinabzustürzen. So wird Sparsamkeit ohne Großzügigkeit zu Geiz aber Großzügigkeit ohne Sparsamkeit wird zu Verschwendung. Vorsicht ohne Mut wird zu Feigheit aber Mut ohne Vorsicht wird zu Leichtsinns usw.



Die Seminarteilnehmer im Gespräch

Um unser Handeln auszurichten, orientieren wir uns immer an Prinzipien, die wir in einer gegebenen Situation für sinnvoll und richtig erachten. Die entscheidende Frage ist nun aus unserer Sicht nicht, welches Prinzip tatsächlich richtig oder besser ist, denn viele Prinzipien können hilfreich und gut sein. Entscheidend ist vielmehr die Frage: Wie gehen wir mit dem Anderen um, wenn

## Thema

er sich in einer gegebenen Situation an einem Prinzip orientiert, welches unserem Prinzip entgegensteht? Diese Frage ist in ihrem Kern eine Frage des Respekts. Denn den anderen (und sich selbst) respektieren, heißt anzuerkennen, dass der Andere das prinzipiell gleiche Recht auf freie Entfaltung hat wie man selbst; dass der Andere prinzipiell das gleiche Recht hat wie wir, sich an denjenigen Prinzipien zu orientieren, die er für sinnvoll hält. Damit ist der Konflikt natürlich nicht aus der Welt, aber es ist die Grundlage dafür geschaffen, dass man den Anderen nicht mehr als Gegner im Konflikt wahrnimmt. Denn wenn wir genau hinschauen, würden wir feststellen, dass das Prinzip, was der andere vertritt, uns selbst in anderen



Dr. van Quaquebeke erklärt das Wertequadrat

Situationen auch schon als Grundlage für unser Handeln gedient hat. Der Andere hat also lediglich die Wahl getroffen, sich im konkreten Fall an diesem anderen Prinzip zu orientieren. Er ist somit nicht mehr Gegner, weil wir sein Prinzip als ein auch für uns gültiges Prinzip erkannt haben. Wenn wir das im Konfliktfall anerkennen, wird es einfacher sein, eine Lösung zu finden, die

### Wissen aus der Sozialpsychologie

Wie sehr das Ergebnis gemeinsamer Arbeit von der Frage des Bestimmens abhängt, zeigt ein Experiment des (Sozial)psychologen und Begründers der Gruppendynamik Kurt Lewin. Er unterteilte Kinder auf einem Sommerlager in drei Gruppen. Alle drei Gruppen hatten die Aufgabe, ein möglichst großes Loch in die Erde zu graben. Jeder Gruppe wurde ein Betreuer zugeteilt, der nach einer gewissen Zeit die Gruppe allein lassen sollte. Der Betreuer in der ersten Gruppe hatte einen autokratischen Führungsstil. Er sagte den Kindern, wer was zu tun hat und hielt sie an, möglichst effektiv und schnell das Loch zu graben. Der Betreuer in der zweiten Gruppe hatte einen demokratischen Führungsstil. Er überlegte mit den Kindern gemeinsam, wie sie die Aufgabe bewältigen wollen und entschied mit ihnen gemeinsam, was zu tun sei. Der Betreuer in der dritten Gruppe hatte einen Laissez-Faire Führungsstil. Er ließ die Kinder einfach machen, wie sie wollten. Das Ergebnis war aufschlussreich: Die Kinder, die autokratisch geführt wurden, gruben zwar eifriger als die Kinder in den beiden anderen Gruppen das Loch. Als der Betreuer jedoch gegangen war, rührten sie keinen Finger mehr. Die Kinder, die demokratisch mitbestimmen konnten, waren zwar in Anwesenheit des Betreuers nicht so effektiv wie die erste Gruppe, aber gruben eifrig weiter, auch als der Betreuer gegangen war. Die Kinder in der dritten Gruppe, die ganz allein bestimmen konnten, brachten kaum etwas zu Stande. Letztlich war also diejenige Gruppe am effektivsten, bei der die Frage des Bestimmens ausgehandelt wurde und bei der bestimmen und bestimmt werden in einem ausgewogenen Verhältnis stand.

(siehe Studien von Lewin, Lippitt, & White, 1938)

beiden Prinzipien gerecht wird und damit die Freiheit für alle Beteiligten so wenig wie möglich einschränkt.

Wenn beispielsweise zwei Trainer das Seminar für die Sommerakademie geben und sich der eine in seiner Art der Moderation eher an der Maxime des Bestimmens im Sinne eigener sozialer Verantwortung und der Andere eher an der Maxime des Bestimmenlassens im Sinne der Ermutigung zur Eigenverantwortung orientiert, so könnten sie zwar darüber diskutieren, welcher Stil der bessere sei. Wenn beide jedoch den Wert des jeweils anderen Stils anerkennen und in gegenseitigen Respekt ihre Unterschiedlichkeit in das Seminar einbringen, kann das Seminar als Ganzes nur gewinnen. Einige der Teilnehmenden orientieren sich dann vielleicht eher an dem einen Trainer und für die anderen ist der andere Führungsstil gerade richtig. Ein Nivellieren der Unterschiede würde zu einer unnötigen Einschränkung des Möglichkeitsraums sozial produktiver Interaktion führen.



Respekt als Basis für ein gutes Miteinander

## Thema

Das bedeutet für die eingangs gestellte Frage: Wenn ein Einzelner plötzlich über alle Anderen bestimmen könnte, würde diese Diktatur alle Vielfalt zerstören und nur die Freiheit dieses Einzelnen maximieren, nicht die Freiheit aller. Wenn jedoch keiner mehr bestimmen würde, gingen auch diejenigen Strukturen verloren, die Freiräume und Freiheit für den Einzelnen schaffen. Auch hier ginge also letztlich Freiheit verloren. Die Alternative einer dialektischen Balance, in der wir als mündige Bürgerinnen und Bürger gemeinsam über unser Miteinander entscheiden, ist oft mühselig und manchmal ein hartes Stück Arbeit, aber aus unserer Sicht wohl der einzige Weg, wie Vielfalt und Freiheit für möglichst Viele garantiert werden kann. In diesem Sinne verstehen wir unsere Arbeit: Einen Beitrag zu leisten, damit in unserer zunehmend komplexer werdenden Welt ein von Respekt getragenes Miteinander dem Einzelnen ermöglicht, so weit es geht nach seiner Façon glücklich zu werden. 🐾

*Dr. Tilman Eckloff & Dr. Niels van Quaquebeke*



**Dr. Dipl.-Psych. Tilman Eckloff** ist Gründer und Geschäftsführer des Start-Ups *re|spicjere*, einem Beratungs- und Trainingsunternehmen zur Thematik des Respekts in zwischenmenschlichen Prozessen, sowie Mitbegründer und stellv. Leiter der in Hamburg ansässigen *RespectResearchGroup*. Im Jahr 2009 wurde er darüber hinaus in den ThinkTank der Stiftung Neue Verantwortung zum Thema „Kreative Gesellschaft“ berufen. Dr. Tilman Eckloff hat Psychologie studiert, wurde am Lehrstuhl von Prof. Schulz von Thun in Kommunikationspsychologie und Konfliktmanagement ausgebildet und promovierte zum Thema „respektvolle Führung“. Er ist zertifizierter betzavta-Trainer und bietet seit über 10 Jahren Beratung, Training und Coaching für diverse Kunden aus Wirtschaft, Bildung und öffentlichem Sektor an.



**Dr. Dipl.-Psych. Niels van Quaquebeke** ist Gründer und Geschäftsführer des Start-Ups *re|spicjere*, einem Beratungs- und Trainingsunternehmen zur Thematik des Respekts in zwischenmenschlichen Prozessen. Er ist zudem Leiter der seit sieben Jahren bestehenden Forschungsgruppe *RespectResearchGroup* und forscht und lehrt seit drei Jahren in den Niederlanden an der Rotterdam School of Management am Erasmus Centre for Leadership Studies. 2009 wurde er zudem von der Stiftung Neue Verantwortung in den ThinkTank „Führung in und für die Öffentlichkeit“ berufen. Dr. Niels van Quaquebeke hat Psychologie und Neurologie studiert und zu „Führung und Respekt“ promoviert. Er arbeitete drei Jahre bei AOL Deutschland und später bei McKinsey Inc. sowie in anderer unternehmensberatender Tätigkeit. Er wurde unter Prof. Schulz von Thun und Prof. Alexander Redlich in Kommunikationspsychologie und Konfliktmanagement ausgebildet.

#### LINKS

---

- [www.respectresearchgroup.org](http://www.respectresearchgroup.org) – Webseite *RespectResearchGroup*