



Dr. Frank Michael Orthey

Diplom Pädagoge, Trainer und Berater für Lern-, Führungs- und Modernisierungsprozesse, Autor, Privatdozent an der Fakultät für Pädagogik der Universität Bielefeld. Lehraufträge u.a. an der Universität Innsbruck und Hochschule für Philosophie München, Gastprofessuren in Klagenfurt und Wien. Geschäftsführender Gesellschafter der AG SoVal Beratung.

Kontakt: E-Mail: Frank@Ortheys.de
www.orthes.de, www.ag-soval-beratung.org

Tools, Tools, Tools ...

Zur «Vertoolisierung» der Trainings- und Beratungsarbeit. Oder: Gib' mir ein Werkzeug und ich reparier' Dir alles!

Die Situation

Heutzutage kommt in Weiterbildungsveranstaltungen, in Führungskräfte trainings oder in Beratungssituationen oftmals die in unserer Do-it-Yourself-Gesellschaft bekannte Baumarkt-atmosphäre auf: Teilnehmende artikulieren zu Beginn von Lehr-/Lernprozessen ihren Bedarf, indem sie bekannt geben, «Tools» mitnehmen zu wollen. Je nach Veranstaltung, um schwierige Kommunikations-, Konflikt- oder Führungssituationen zu handhaben, um beraterisch oder methodisch angemessen zu intervenieren oder um ihren bereits gut sortierten «Werkzeugkasten» optional für allerlei zukünftige Situationen aufzurüsten.

Baumarktmentalität eben: allsamstäglich mit verklärtem Blick in den Markt, vorjustiert durch dessen vorausschauendes Marketing und mit Sammlermentalität die neuesten Werkzeuge in Augenschein nehmend. Kurz vor der Kasse dann noch ein Griff in die Wühltische mit Sonderangeboten für all' jenes, was vielleicht mal gerichtet und repariert werden müsste.

Angebote, die oft von zweifelhafter Qualität sind und von professionellen Handwerkern u.a. auch deshalb gemieden werden, weil das Werkzeug oft eher der Reparatur bedarf als das zu reparierende Objekt. Auch Werkzeugklau geht um in der Szene: Tools werden vereinfacht, verbilligt, nachgefertigt und flugs umetikettiert, um dann in großer Stückzahl unters (Baumarkt- oder Bildungs-) Volk gebracht zu werden.

Mal ehrlich: Wer hat heute keine «systemischen Tools» in der gut sortierten Berater- und TrainerInnen-Werkzeugkiste? Wer hat nicht Kreativitätstechnik, Aufstellungswerkzeug, gruppendynamische oder organisationsverändernde Werkzeuge parat? Wer nicht Fragetechniken, Teamentwicklungs- oder Persönlichkeitsentwicklungs-Modelle im kleinen Trainer-Notfall-Set verfügbar? Der Kunde, zu dem der Teilnehmer und auch die Teilnehmerin mutiert ist, dankt es doch. Und zahlt. Der gutsortierte Trainer oder die gut ausgestattete Beraterin bedient ihn – oder sie – geflissentlich und offeriert Tools, Tools, Tools ...

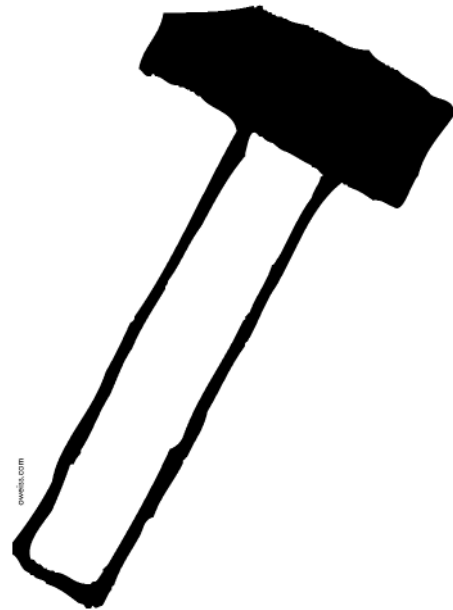
Dynamiken der Verwerkzeugung

Sicher, das ist – meistens hoffentlich – Indiz gesteigerter Professionalität. Gefragt sind ja auch nicht mehr die vornehmlich gut sortierten Spezialisten, sondern die Allrounder, die Rundum-Komplett-Service anbieten. Entsprechende Handbücher gibt's zuhauf, die entsprechende Werkzeugkisten und -sammlungen zum Inhalt haben. Das Angebot ist vielfältig und ansprechend aufbereitet. Die Tools werden beworben und vermarktet wie andere gute Produkte auch.

Die Zielgruppe wurde jedoch merklich erweitert: Es sind nicht mehr die Angehörigen einzelner «Gewerke», an die sich die Offerten richten, sondern es ist die gesamte BeraterInnen- und Trainerszene. Das ist eine ähnliche Entwicklung, wie sie der Baumarktboom anzeigt. Gab's ehemals die handwerksspezifischen Spezialwerkzeuge nur für die entsprechenden Spezialisten im Fachhandel, so gibt's jetzt alles für alle im Baumarkt. Auch Heimwerker können Hobel, Kellen, Hämmer, Schraubenschlüssel in allen Ausführungen und gar Spezialmaschinen in so genannter «Handwerkerqualität» erwerben. Und sie entwickeln sogar handwerker-ähnliche Grundfertigkeiten, wenn sie sich gut einarbeiten und wenn die innere Haltung stimmt. Der begeisterte Hobbyschreiner bringt es mit seiner, von Profitzwängen entkoppelten Genauigkeit und mit der hoch wirksamen «Was ich geworden wäre, wenn ich gekonnt hätte -Motivation» zu hoher Kunstfertigkeit und spezialistenähnlichen Ergebnissen. Das geht nur, weil es innere Freude bereitet, derart zu werkeln. Und doch steht für die Heimwerkerklientel nicht das Werkzeug im Mittelpunkt, sondern das Tun mit dem Werkzeug. Sicher, stolz sind sie schon auf den profihaft ausgestatteten Hobbykeller, aber letztlich geht es darum, mittels dieser Werkzeuge etwas tätigen, fertigen zu können.

«Heutzutage erscheint der Werkzeugbegriff vom Gegenständlichen entkoppelt.»

Ähnlich verhält es sich bei gut sortierten BeraterInnen und TrainerInnen, die heutzutage auch solche «Werkzeuge» benutzen können, die ihrem „Ursprungsberuf“ nicht unmittelbar zuzurechnen sind. Sie können jene in hochwertiger Ausführung erwerben, sie sich aneignen und qualitativ zum Einsatz bringen – keine Frage. All dies steht einerseits für Professionalisierung im Sinne reflektierter Spezialistentätigkeiten, andererseits zeigt es aber auch eine sprachliche Umetikettierung mit Folgen. Denn natürlich gab es «früher» Methoden, Verfahren, Ansätze und Konzepte – und es gab auch Werkzeuge. Diese waren meist tatsächlich gegenständlicher Art: Moderationsmaterialien, Flipcharts, Pinwände und all jenes, was es brauchte, um eine «Methode» zu realisieren.



Heutzutage erscheint der Werkzeugbegriff vom Gegenständlichen entkoppelt. Auch «weicheres» wurde zum «Tool» gehärtet und verwerkzeugt. Der Einfachheit halber vielleicht, der sprachlichen Anschlussfähigkeit wegen womöglich oder im Hinblick auf die Attraktivität für artikuliert Kundenbedarfe. Oder weil Werkzeuge als Symbole für Kompetenz und Identität stehen. Alter Gauner-Trick: Zieh' Dir einen Blaumann an und nimm' Dir eine Rohrzange – und Du wirst sicher für den Klempner gehalten.

Werkzeuge als Symbole setzen Zuschreibungen im Hinblick auf die Bestätigung biografisch erworbener eigener Erfahrungen frei: Wer eine gut gefüllte Werkzeugkiste ins Badezimmer schleppt, der wird wohl wissen, was er da zu tun hat ... Nicht nur geschädigte Bauherren müssen indes häufig schmerzlich lernen, dass die angeschleppten und zur Schau gestellten Werkzeuge bestenfalls Insignien einer gut inszenierten «Als-Ob-Kompetenz» sind ...

«Wenn Du einen Hammer hast, ...»

Der Werkzeugbegriff steht vor allem für eine Form der Instrumentalisierung und der Vereinfachung. Er reduziert Komplexität hochdifferenzierter Verfahren auf eine vermeintliche Greifbarkeit für jedermann/-frau. Werkzeuge nimmt man/frau sich, wenn sie oder er sie braucht. Mit einem gezielten Griff in die Kiste. Das ist die Illusion, die durch die «Verwerkzeugung» erzeugt und stabilisiert wird. Es gibt für alles ein richtiges Werkzeug – Du musst es Dir nur kaufen und in Deine Kiste einsortieren.

Gezielt kann der dann mögliche Griff in diese Werkzeugkiste aber nur dann sein, wenn eine gewisse Kompetenz im Ge-

werk vorhanden ist. Heimwerkern wird dies immer dann bewusst, wenn sie «gelernten Handwerkern» Handlangerdienste verrichten dürfen. Der angeforderte Hammer ist ein ganz spezieller, nicht der wissend (vor-) schnell herausgezogene. Der Schreiner meint eben für eine bestimmte Tätigkeit einen ganz speziellen Hammer, nicht irgendeinen, den der Handlanger gutmeinend in seiner Heimwerkerkompetenz hervorzieht. Und manchmal meint der Schreiner sogar einen vermeintlich ungeeigneten, aber er meint seinen eigenen, mit dem er seit vielen Jahren bewährt immer wieder erfolgreich und oft auch hoch ritualisiert arbeitet. Dem Handwerkspezialisten ist die Passung wichtig zwischen Werkzeug, Tätigkeit, Situation – und Person. Das Werkzeug muss vor allem zu den Besonderheiten und manchmal auch zu den Eigentümlichkeiten der eigenen Person und zur Tätigkeit passen, die damit in einer bestimmten Situation verrichtet werden soll. Aber natürlich können gelernte Handwerker, die gelegentlich auch nicht die richtigen Werkzeuge zur Hand haben, auch mit ungeeigneten Zutaten improvisieren und herausragende Ergebnisse erzielen. Spitzenhandwerker alter Schule verzichten zudem oft sehr bewusst auf modische Innovationen und arbeiten mit traditionellen, manchmal vermeintlich gar völlig veralteten Werkzeugen auf allerhöchstem Niveau. Vielleicht kommt es insofern auch nicht immer auf die Werkzeuge an, sondern auf eine Kombination von Lust, Freude, Kunstfertigkeit, Erfahrung, reflektierter Tätigkeit und gerade verfügbarem «Werkzeug», das dann schon zur Aufgabe passen wird. Und sonst wird's – Handwerkerspruch! – «passend gemacht». Das Werkzeug wohlgerne, nicht die Aufgabe oder Anforderung.

Das ist etwas grundlegend anderes, als in den Werkzeugkasten zu schauen, etwas zu wählen und zu schauen, was man und frau damit anfangen kann. «Wenn Du einen Hammer hast, schaut jedes Problem wie ein Nagel aus» – so lautet der gerne zitierte Systemiker-Spruch dazu. Werkzeuge justieren unsere Beobachtung vor: Wir suchen nach passenden Werkstücken (Themen, Aufgaben, Problemen) für das, was wir da so haben an Werkzeugen. Wir halten eine Lösung vor und suchen dazu das passende Problem. Das heißt etwas zugespitzt, dass wir im Blickwinkel des vorgehaltenen Werkzeuges diagnostizieren und gelegentlich auch pathologisieren. Und dabei womöglich der Gefahr erliegen, vor lauter Werkzeugfokussierung den echten stimmigen Kontakt zur Person, zur Gruppe, zum Thema und zur gemeinsamen Situation zu verlieren.

Hoffentlich haben wir dann das richtige Selbstdiagnosewerkzeug griffbereit.

Was heißt das? Wie weiter?

Etwas weniger Vertoolisierung, etwas weniger Vereinfachung bitte – es wird der Professionalität nicht gerecht. Und bitte nicht alles verwerkzeugen! Denn es geht um Ansätze, Methoden, Verfahren, die zur Person des Interventionisten, der des

Kunden, zur Situation und zum Thema passen, die förderlich sind, um eine Klärung zu ermöglichen, um Perspektiven zu erweitern, etwas zu probieren, um Handlungsalternativen zu konkretisieren usw. Erst dann stellt sich die Werkzeugfrage. Sie ist insofern nachgeordnet und viel weniger prominent als es momentan oft erscheint. Aber vielleicht liegt das auch an den vielen Sonderangeboten. Das führt – Baummarktgänger wissen, wovon ich spreche – dazu, dass Werkzeuge angesammelt werden, die im günstigen Angebot erworben wurden und dann der Zierde des Werkzeugkastens dienen, nicht aber der handwerklichen Praxis. Schaut aber immerhin gut aus. Und darauf kommt es ja heutzutage auch an in der Beratungs- und Trainings-Szene.

Letztlich haben Werkzeuge einen weiteren gravierenden Nachteil: Sie können behindernd und höchst lebensbedrohlich werden. Die gerne zitierte wahre Geschichte des Organisationspsychologen Karl Weick illustriert dies am tragischen Schicksal von Feuerwehrmannschaften, die bei der Bekämpfung von Waldbränden von explodierenden Feuerstellen überrascht wurden. Der notwendig gewordene Rückzug der Feuerwehrmänner wurde dadurch erschwert und verlangsamt, dass sie ihr schweres Löschgerät mittransportieren mussten. Sie ließen diese etablierten Werkzeuge trotz klarer Anweisungen nicht fallen. Das führte dazu, dass sie in Sichtweite des sicheren Waldrandes umkamen. Sie hatten ja gelernt, nie ohne ihr überlebenswichtiges Löschwerkzeug wegzulaufen. Sie werden damit – als Opfer – zum Instrument ihrer eigenen Instrumente. Aber: «Without my tools, who am I? A coward? A fool?» (Weick 2001, S.7). Die identitätsstiftenden Werkzeuge der Feuerwehrleute oder die der BeraterInnen und TrainerInnen, die lange als Retter in aller Not angeboten und erfolgreich genutzt wurden, werden angesichts einer plötzlich umgeschlagenen Situation zur tödlichen Bedrohung.

Also: haltet mal lieber die Werkzeuge nicht so krampfhaft fest!

P.S. Der Autor ist Sohn eines Zimmermeisters.

Literatur

- **Orthey, F.M. (2003).** «Drop your tools!» Zwischenrufe zu Widerständen beim Lernen und Ver-Lernen. In: Gruppendynamik und Organisationsentwicklung, 2/2003, S. 167-175.
- **Weick, K. E. (2001).** Verlernen - die schweren Werkzeuge fallen lassen. In: OrganisationsEntwicklung 4/2001, S. 4-7 (zusammengefasst von Heiko Roehl und Karsten Trebesch).