



LEITARTIKEL (aus der JA•ZEIT•SCHRIFT, Juni 2015)

DAS REBELL-KONZEPT Gegenentwurf zur Alternativlosigkeitsfalle

von Richard Kégl und Peter Jelinek
15.6.2015



*Ganzheit ist nicht Harmonie,
sondern Akzeptanz der Gegensätze
(C.G.Jung)*

Wir alle kennen dieses Gefühl, dass „irgendwas nicht passt – aber da kann man halt nichts machen“. Eine Situation, privat oder beruflich, entspricht nicht unseren Vorstellungen, vielleicht aus einem unbestimmten Gefühl der Unzufriedenheit heraus. Möglicherweise können wir sogar etwas oder einiges benennen, das geändert werden müsste, um die Situation zu verbessern. Wir sehen aber keine Möglichkeit das zu tun, oder vielleicht erscheinen uns die Möglichkeiten gerade nicht gangbar. Da gibt's dann nur eines – aushalten, durchhalten, „es wird schon“.

In den letzten Jahren beobachten wir in unserer Coaching- und Beratungspraxis eine Häufung solcher Anliegen, und zwar sowohl im beruflichen wie auch im privaten Kontext. In auffällender Symmetrie scheint sich unsere ganze Gesellschaft in so einer „Situation“ zu befinden und konsequent auf Aushalten, Durchhalten und „es wird schon wieder“ zu setzen. Hier ist mit einem Reframing leider kein Staat zu machen – obwohl... manche Politiker scheinen genau das allzu wörtlich zu versuchen.

2009 hat die deutsche Kanzlerin Angela Merkel mit ihrer Aussage, der EURO-Rettungsschirm sei „alternativlos“, ein Wort geprägt, das vollkommen zu Recht im Jahr darauf zum Unwort des Jahres gewählt wurde. Es beschreibt wie kaum ein anderes das Gefühl unserer Zeit, sich in einer Situation zu befinden, die bei genauerem Hinsehen unhaltbar geworden ist, zugleich scheint es aber nirgendwo Alternativen zu geben die gangbar erscheinen. Für dieses Gefühl möchten wir das Wort Alternativlosigkeitsfalle – kurz ALF - anbieten. Und dies natürlich nicht, ohne auch über Wege aus der ALF nachgedacht zu haben.

Wir setzen dieser – niemals realen sondern behaupteten oder wahrgenommenen – Alternativlosigkeit die Qualität des „Rebell“ entgegen.

Historisch und bis heute sind Rebellen Menschen, die sich gegen herrschende politische Verhältnisse gewandt haben, die sich unter großer Gefahr für Menschenrechte eingesetzt haben, die sich gegen herrschende Lehrmeinungen gestellt oder für universelle Rechte gekämpft haben und die durchaus

erhebliche Nachteile, bis hin zur Gefährdung des eigenen Lebens in Kauf genommen haben. Immer wieder waren es die Rebellen, die die menschliche Entwicklung weitergebracht haben, obwohl sie alle bekämpft wurden, einige von ihnen bis auf den heutigen Tag.

Wo also ist der Rebell, der uns – jeden einzelnen von uns - aus der ALF herausführt? Der die Visionen in uns weckt, den ethischen Maßstab wieder schärft und die notwendigen Energien aufbringt, sich von der Herde zu lösen?

Tatsächlich steckt – so unsere Hypothese - in jedem von uns ein Rebell.

Unsere Persönlichkeit besteht – folgt man dem systemischen Persönlichkeitsmodell nach Peter Jelinek – aus einer Anzahl von Teilpersönlichkeiten, die in ihrer Interaktion und Wechselwirkung die Gesamtpersönlichkeit ergeben. Neben dem Rebell sind auch schon alle seine potenziellen Gegner [Antagonisten], Unterstützer [Adjutanten], Verbündete und zahlreiche weitere Archetypen angelegt. In dem – durch den Coach begleiteten – inneren Dialog werden diese Positionen geklärt und bereits vorhersehbare Auseinandersetzungen ausgetragen. Die Entscheidung über das weitere Vorgehen im Außen bleibt natürlich der Gesamtpersönlichkeit vorbehalten, dem Kunden. Dabei begegnen wir häufig folgenden **Lösungsansätzen**:

- Wege aus der ALF werden durch die Stärkung der Rebell-Qualität erkannt und umgesetzt,
- die Rebellion wird im Inneren Team ausgetragen und das Ergebnis wirft ein neues Licht auf die Situation, oder
- die Antagonisten bzw. Umstände werden weiterhin als übermächtig wahrgenommen, und es wird die bewusste Entscheidung getroffen sich mit der Situation zu arrangieren.



Im **Business Kontext** ergeben sich ähnliche, aber auch zusätzliche Fragestellungen. Durch den bewussten Einsatz der Rebell-Qualität einer Führungskraft in einer Situation, die unbefriedigend aber alternativlos erscheint, kann z.B. eine neue Dynamik in erstarre Geschäftspraktiken gebracht werden. In manchen Fällen entscheidet sich sogar ein ganzes Team dafür „rebellisch“ zu werden, d.h. die Rebell-Qualität bei einem einzelnen Teammitglied oder auch als Teamqualität zu verorten und durch eine – vom Team-Coach begleitete – Auseinandersetzung mit den Antagonisten der Rebellion zu neuen Ergebnissen zu kommen. Hier entwickeln wir die Rebell-Qualität gezielt und systematisch als **neue Wirtschaftskompetenz** und entwickeln methodische Vorgehensweisen um diese Qualität zur Lösungsfindung einzusetzen, wo bisher

Alternativlosigkeit vorherrschte.

In unseren Augen ist das ein wichtiger und NOT-wendiger Beratungsansatz in der heutigen Wirtschaft. Einer, der auch als gesellschaftliche Kompetenz den Nerv der Zeit trifft – vor allem dort, wo die ALF droht das jeweilige System in Geiselschaft zu halten.

Die JELINEK AKADEMIE hat für diese Arbeit das Rebell-Konzept entwickelt, das auf bestimmten Hypothesen, Modellen und Definitionen aufbaut:

Alternativlosigkeitsfalle: eine Situation, in der man nicht sein will und Alternativen entweder nicht erkennt oder als nicht gangbar beurteilt.

Plurales Persönlichkeitsmodell: Die Persönlichkeit wird nicht als starrer Charakter, sondern als Zusammenwirken verschiedener Persönlichkeitsanteile mit innerem Dialog und innerer Gruppendynamik verstanden.

Systemisches Weltbild: Soziale Systeme werden als selbstorganisierend und als „mehr als die Summe seiner Teile“ verstanden.

Archetypus Rebell: diese Qualität ist, mehr oder weniger ausgeprägt, in jedem Menschen vorhanden.

Der Rebell ist nicht eine Person, sondern eine Qualität. Diese Qualität kann sich

- intrapersonal als dominanter, integrierter oder unterdrückter Persönlichkeitsanteil darstellen,
- interpersonal als stabile oder situative Verhaltensweise einer Person ausdrücken und damit zu einer Kompetenz werden,
- in einer Gruppe, einem Team als emergente Systemeigenschaft zeigen.

In unserem Konzept definieren wir vier **Wesenszüge der Rebell-Qualität:**

- **Nonkonformität:** bereit, sich von der Herde zu lösen, Herrschaft zu hinterfragen, gegen den Mainstream zu agieren, sich zu exponieren, sich angreifbar zu machen
- **Zielfokussierung:** visionär Ziele setzend, bei gutem Grund sich auch vorgegebenen Zielen widersetzend, konsequent Widerstände und Hindernisse bekämpfend
- **Gemeinwohlorientierung:** das Wohlergehen seiner Gemeinschaft vor Augen, ethisch reflektierend, im Umgang mit anderen achtsam und mit Herzqualität
- **fordernde Aktivität:** bereit, Risiko, Verantwortung und Führung zu übernehmen, gestaltungswillig und leistungsstark, von oben und unten Beiträge zum Erreichen des Ziels einfordernd.

Das stärkere Fördern oder das geringere Unterdrücken der Rebell-Qualität sowohl intrapersonal als auch in Organisationen schafft sowohl verschiedene **Chancen** als auch einige **Risiken**.

So kann zum Beispiel durch „zu viel des Guten“ (Watzlawick) etwas Schlechtes entstehen. Jeder der vier Wesenszüge kann auch übertrieben werden, z.B. Nonkonformität in Illoyalität umschlagen, Zielfokussierung in Sturheit, Gemeinwohlorientierung in Naivität, fordernde Aktivität in Aktionismus und/oder Putsch. Was aber das „richtige“ Maß des Guten ist und was bereits zu viel, liegt im Auge des Betrachters. Findet es ein Unternehmer gut, wenn seine Mitarbeiter ständig seine Anweisungen hinterfragen und andere Vorschläge gegenüberstellen, kann er darin eine Bereicherung und ein Korrektiv erkennen oder nur unbotmäßige Aufmüpfigkeit?

So bedarf das Fördern der Rebell-Qualität immer einer Balance zwischen Chance und Risiko. Wer sich fürchtet, diese Balance nicht zu finden, reagiert oft mit völliger Unterdrückung des Rebells. Damit steht aber auch diese vitale, schöpferische Kraft nicht zur Verfügung. Wird der Rebell andererseits völlig losgelassen, kann er sich selbst eventuell zum Diktator entwickeln, gegen den wiederum eine Rebellion Not tate. Das ist aber möglicherweise ein ganz natürlicher Zyklus.

Die Arbeit mit dem Rebell-Konzept stellt hohe Anforderungen an die ethische Haltung des Beraters. Es ist ganz wichtig, gemeinsam mit dem Kunden, die Chancen und Risiken zu reflektieren und genaue Ziele herauszuarbeiten. Typischerweise arbeiten wir in vier aufeinander aufbauenden **Schritten:**

- 1) **Zielarbeit:** Vision und Ziele klären
- 2) **Integration:** intrapersonales positionieren
- 3) **Infrastruktur:** skill set erweitern
- 4) **Transfer:** interpersonales agieren

Bei jedem dieser 4 Arbeitsschritte kommen spezifische Methoden zum Einsatz, die je nach Kundenauftrag und Anwendungsgebiet variieren.

Folgende **Anwendungsgebiete** haben wir für das Rebell-Konzept definiert:

- 1) **Individuelle Rebell-Kompetenz**
Eine Person will ihre innere Rebell-Qualität stärken um zu neuen Handlungsmöglichkeiten zu gelangen.
- 2) **Führung von Rebellen**
Eine Führungskraft will in ihrem Team die positive Rebell-Qualität fördern und nützen, oder steht vor der Herausforderung vorhandene Rebellen zu bändigen, ohne sie zu vernichten.
- 3) **Teambuilding, Rebell im Team**
Das Team möchte – unterstützt vom Team-Coach – Rebell-Qualität im gewünschten Ausmaß entwickeln, oder durch die Integration einzelner Rebellen im Team wachsen.
- 4) **Skill Set – Infrastruktur**
Der Kunde – Einzelperson oder Team – eruiert mithilfe der BeraterIn bestimmte Skills, die verbessert werden sollen, um die Wirkung der Rebell-Qualität nach außen zu entfalten.
- 5) **Unternehmensphilosophie – rebellisch**
Ein Unternehmen will die Rebell-Qualität z.B. in der Unternehmenskultur, -strategie oder in den Leitwerten verankern.
- 6) **Methodik für Berater/Coaches**
Berater/Coaches wollen das Rebell-Konzept selbst bei ihren Kunden anwenden.

Das Rebell-Konzept ist für Menschen, die die Chance nutzen und das Risiko eingehen wollen, diese extrem kreative und vitale Energie zu wecken und neue Handlungsdimensionen zu erobern.

Mag. Richard Kégl ist Handelswissenschaftler und Praktiker, seit 2002 Systemischer Konfliktberater und seit 2012 Partner und Wirtschaftscoach an der JELINEK AKADEMIE

Peter Jelinek ist Gründer und Senior Consultant der JELINEK AKADEMIE und Gründungsmitglied des Österreichischen Coachingdachverbands ACC. Seit zwanzig Jahren leitet er die „Diplomabildung Business Coach“ und hat in vielen Unternehmen Mitarbeitercoaching als Führungskultur implementiert. Als Coach konnte er hunderten Führungskräften bei der Bewältigung ihrer Herausforderungen behilflich sein.

Weitere Informationen zum Rebell-Konzept erhalten sie:

Bei der **infosyon-Konferenz** für Organisationsaufstellungen 2015 „Neue Träume braucht die Wirtschaftswelt“ vom 24. bis 26. Juli 2015 an der Sigmund Freud Universität in Wien. Workshop von Mag. Richard Kégl „Rebell – Neue Kompetenz in der Wirtschaft – Gegenentwürfe zur Alternativlosigkeitsfalle“ [Mehr »](#)

Beim **3. Themenabend** der JELINEK AKADEMIE: „Das Rebell-Konzept und seine Anwendungen“, Die Rebell-Qualität als Persönlichkeitsanteil, Chancen und Risiken bei der Arbeit mit dem Rebell-Konzept in Teams und Unternehmen.

Termin: 10. September 2015

Ort: JELINEK AKADEMIE, 1120 Wien, Meidlinger Hauptstraße 78

Zeit: 17:00 – 21:00 Uhr, kostenfrei, Anmeldung erforderlich [Mehr »](#)

Auf Youtube im Video-Kanal der JELINEK AKADEMIE [Mehr »](#)