

Weitblick plus Umsicht – Perspektiven entwickeln mit ESAU und JAKOB

Klaus Hägele © 2007

Wer etwas erreichen will, sei es im persönlichen Bereich oder in einer Organisation, braucht eine deutliche und attraktive Vorstellung davon, wie es am Ziel aussieht: eine *tragfähige Vision*. Ohne Anziehungspunkt am Horizont brauche ich erst gar nicht loszugehen. Es sei denn, es handle sich um einen Spaziergang, bei dem der Weg das Ziel ist. Doch woran ist erkennbar, dass sich meine Vision auch auf Durststrecken bewährt? Jeder Aufbruch bleibt ein Wagnis ohne Garantien. Aber es gibt Anhaltspunkte. Um Perspektiven einer Weiterentwicklung auf einer soliden Grundlage ausbilden und strategisch und operativ entfalten zu können, braucht eine Vision einen doppelten Kontakt mit dem Boden der Wirklichkeit, wenn sie nicht zur Traumtänzerie verkommen soll. Sie muss zum einen auf einer klaren Analyse des Ist-Zustandes und seiner innewohnenden Potenziale aufgebaut sein und andererseits eine Überprüfung der fördernden und hindernden Kräfte des Soll-Zustandes und des Weges dahin überstehen.

Für das Fehlen dieser *Zwillingsorientierung belastbarer Perspektiventwicklung* stehen die beiden biblischen Zwillinge Esau und Jakob. In einer kritischen Situation zwischen ihnen erwies sich, dass der eine kurzsichtig und der andere nicht umsichtig genug handelte. Esau verfügte weder über eine ausreichende Analyse noch über eine Vision. Sein Bruder Jakob dagegen unterschätzte die Kräfte, die gegen sein Vorhaben sprachen. Gerade so aber können wir von beiden Entscheidendes lernen.

Die **ESAU**-Analyse ist die Weiterführung der „SOFT-Analysis“ von E. KILGUS, P. HORVATH, G. FATZER und C.D. ECK. SOFT ist das Akronym für **S**atisfactions - **O**pportunities - **F**aults - **T**hreats.

ESAU steht für

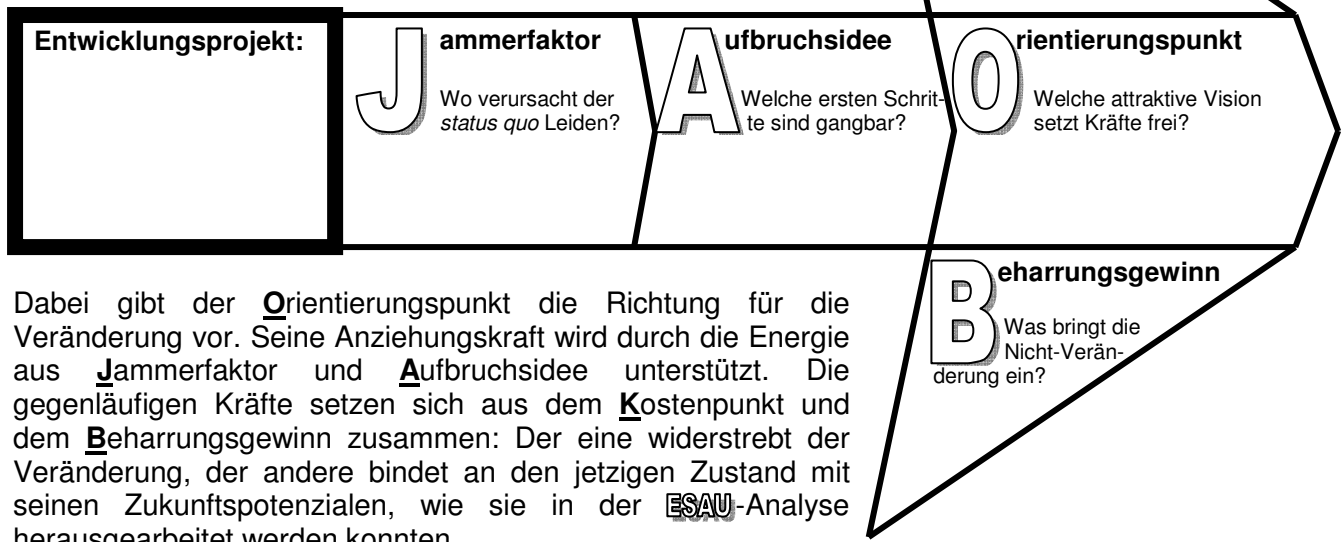
Erfreuliche Ergebnisse (STÄRKEN), **S**chlechte Ergebnisse (SCHWÄCHEN),
Attaktive Entwicklungen (CHANCEN) und **U**ngünstige Entwicklungen (GEFAHREN)

– bezogen auf ein Entwicklungsprojekt. Dieses ist mit den positiven und negativen Aspekten seines Ist-Zustandes und dessen Potenzials in vier Feldern beschreibbar:

Entwicklungsprojekt:	+	-
IST- ZUSTAND Was liegt bisher vor?	E	S
POTENZIAL des IST- Zustandes Was kann sich aus dem <i>status quo</i> heraus entwickeln?	A	U

Die **JAKOB**-Formel für Veränderung hat ihren Ursprung inhaltlich bei DAVID GLEICHER in den 60er Jahren. Seine seitdem von vielen in unterschiedlichen Variationen adaptierte „Change Equation“ lautet: Unzufriedenheit x Vision x Erste Schritte > Widerstand gegenüber Wandel.

Die **JAKOB**-Formel $J + A + O > K + B$ besagt: Veränderung wird immer nur dann aktiv eingeleitet, wenn der **J**ammerfaktor des Leidensdrucks plus die **A**ufbruchsidee für die ersten Schritte plus der **O**rientierungspunkt der Vision zusammen den **K**ostenpunkt der Veränderung plus den **B**eharrungsgewinn für den *status quo* übersteigen.



Dabei gibt der **O**rientierungspunkt die Richtung für die Veränderung vor. Seine Anziehungskraft wird durch die Energie aus **J**ammerfaktor und **A**ufbruchsidee unterstützt. Die gegenläufigen Kräfte setzen sich aus dem **K**ostenpunkt und dem **B**eharrungsgewinn zusammen: Der eine widerstrebt der Veränderung, der andere bindet an den jetzigen Zustand mit seinen Zukunftspotenzialen, wie sie in der **ESAU**-Analyse herausgearbeitet werden konnten.

Hier wird besonders deutlich, was für alle Faktoren der **JAKOB**-Formel gilt: Ihre Aussagekraft und Relevanz ist abhängig von einer ehrlichen und umfassenden Analyse des *status quo* in der **ESAU**-Analyse. Die Einflussrichtung der verschiedenen Faktoren und zugleich die Logik einer Perspektiv-Entwicklung sehen etwa so aus:

ESAU → J / O / B → A → K [→ A (modifiziert)] → Umsetzung

Beiden biblischen Zwillingen fehlte die Zwillingsorientierung

Jakob und Esau waren nach dem 1. Buch Mose die Zwillingssöhne des Erzvaters Isaak und der Erzmutter Rebekka. Ihre Geschichte ist nachzulesen in 1. Mose 25-33. Der Erstgeborene war Esau. Er genoss als solcher traditionsgemäß eine besondere Bevorzugung und hatte Anspruch auf den doppelten Anteil am väterlichen Erbe (5. Mose 21,17). Seinem jüngeren Bruder Jakob gelang es mit der Unterstützung der Mutter, ihm das Erstgeburtsrecht durch mikropolitische Schliche abspenstig zu machen. Daraus entstand eine langjährige Feindschaft der Brüder mit nachhaltigen Folgen.

Esaus Fehler: mangelhafte Analyse und keine Vision

Esau ließ sich von seinem Bruder um sein Erstgeburtsrecht betrügen. Als Jakob ihm bei seiner Rückkehr vom Feld das Angebot unterbreitete: Linsengericht gegen Erstgeburtsrecht, lief in seinem Kopf blitzschnell die nach ihm benannte Analysemethode ab (vgl. 1. Mose 25,29-34):

Ich habe das Erstgeburtsrecht. E	ICH BIN HUNGRIG UND MÜDE. S
Vater wird mir den Erstgeburtssegen geben und das Erbe der Vorfahren anvertrauen. A	Ich muss <i>doch</i> sterben! (1. Mose 25,32) U

Esau lebte *ganz im Hier und Jetzt* (freilich wohl alles andere als *entspannt!*). Was sich daraus entwickeln würde, wenn er in den weiteren Gang der Dinge nicht eingreifen würde, interessierte ihn nicht besonders. Seine *ungenügende Potenzialanalyse* macht dennoch etwas Wichtiges deutlich: Auch erfreuliche Ergebnisse können ungünstige Entwicklungen nehmen – und umgekehrt. Im Guten stecken auch schlechte Potenziale und gute im Schlechten.

Eine klarere Analyse hätte allerdings noch einen anderen wichtigen Zusammenhang für Esaus Reaktion auf das Ansinnen seines Bruders deutlich gemacht:

Ich habe das Erstgeburtsrecht. E	Vater ist alt und krank. Mutter steht auf S Jakobs Seite.
Mir kann (dennoch) nichts passieren: Ich bin auf der A sicheren Seite.	Ich werde es schwer haben: Sie werden mir U das Erbe nicht gönnen.

Dafür war Esau aber zu unüberlegt. Sein zweiter, schlimmerer Fehler: Er entwickelte keine Vision. Esau erlag einseitig und vollständig der *Normativität des Faktischen*. Warum: Er war zu müde und zu hungrig – frei nach Brecht: *Erst das Fressen und dann die Vision*. Deshalb kommt die **ESAU**-Analyse auch ohne Vision aus. Bei ihr dreht sich alles um die Frage: Was ist „drin“ im *status quo* und was ist nicht „drin“?

Esaus Vision hätte heißen können: Ich bin ein gesegneter Mensch und anderen ein Segen. Ich trage die Verheißung Gottes an Abraham weiter, was auch geschieht. Dann hätte seine Entscheidung anders ausgesehen. Ein solches visionäres Denken hätte er von seinem Bruder lernen können.

Jakobs Fehler: Die Direttissima zur Vision um jeden Preis

Sein betrügerischer Bruder Jakob erkannte das Gefahrenpotenzial seiner Situation, übersah allerdings, dass er vielleicht *auch ohne Manipulation* der Haupteerbe werden könnte:

Ich bin Mutters Liebling. Ich beherrsche Esaus E Lieblingsgericht. Ich verfolge meine Ziele konsequent. Über unserem Leben steht die Prophezeiung: „Der Ältere wird dem Jüngeren dienen.“ (1. Mose 25,23)	Ich bin der zweite Sohn, und Vaters Liebling S ist Esau.
Vater ist alt und krank und manipulierbar. Esau wird sich A verführen lassen. Es wird auf jeden Fall so kommen!	Esau wird den Erstgeburtssegen erhalten und doppelt erben. U Ich werde den Kürzeren ziehen.

Jakobs Fazit: Es darf nicht so bleiben, wie es ist. Der *status quo* und was sich daraus entwickeln kann, bietet mir keine Perspektive. Das konnte er mit Überzeugung sagen, denn er hatte die **ESAU**-Analyse brillant durchgespielt – bis auf einen Punkt, dessen Schwergewicht er übersah: die Vernachlässigung des göttlichen Orakels, die noch verhängnisvolle Folgen für ihn haben sollte. Damit kommen wir zum Entscheidenden: Jakob scheiterte an **JAKOB**, wie könnte es auch anders sein.

Und so oder ähnlich mögen Jakobs Überlegungen in seinem Entwicklungsprojekt „Erstgeburtsrecht“ gewesen sein:

J

Ich halte es nicht aus, der ewig Zweite, der „Fersenhalter“ (1. Mose 25,26) zu sein.

A

Ich werde den unbedachten Bruder überlisten und den blinden Vater täuschen und meinem Namen damit alle Ehre machen: der „Hinterlistige“ (1. Mose 27,36).

K

Der Preis ist bezahlbar: Vater stirbt sowieso bald. Mutter brauche ich nicht groß zu überreden. Und Esau? Naja, wird schon. Und ein schlechtes Gewissen? Unnötig!

O

Hauptsache, ich bekomme den Segen und den Hauptteil des Erbes.

B

Es hieß einmal, Esau werde mir dienen. Aber ich tue ja gerade alles dafür, dass dies geschieht!

Einschließlich der Gewichtung der einzelnen Faktoren sah Jakobs Gleichung folgendermaßen aus:

$$\mathbf{J} + \mathbf{A} + \mathbf{O} > \mathbf{K} + \mathbf{B}$$

„Ich will alles, und zwar sofort!“ Weil er die Kosten seines Plans und den Gewinn durch Nichtveränderung selbst gering veranschlagte, ging *für ihn* die Formel für Veränderung auf.

Aber, wie wir bereits gesehen haben, unterschätzte er die Macht der göttlichen Verheißung und damit den **Beharrungsgewinn** gewaltig.

Dasselbe gilt für die **Kosten**, die er später begleichen musste:

Vor dem betrogenen rachsüchtigen Bruder musste er fliehen (1. Mose 27).

Er, der Betrüger, wurde von seinem Schwiegervater Laban mehrfach betrogen. Nach einer Riesentrickserei auf dessen Kosten blieb ihm wieder nur die Flucht, diesmal mit seiner ganzen Familie und seiner Habe (1. Mose 29-31).

Er hatte sich Gottes Segen erschlichen und musste später darum auf Leben und Tod kämpfen (1. Mose 32).

Erst danach konnte er sich mit Esau versöhnen (1. Mose 33).

Manches davon hätte er wenigstens erahnen können und in seine Rechnung mit einbeziehen müssen. Seine visionäre **Orientierung** hätte sich dabei nicht verändert, auch sein Leidensdruck respektive **Jammerfaktor** hätte wahrscheinlich nicht unbedingt abgenommen. Jedoch hätte ihn ein sehr viel gewichtiger wahrgenommener **Beharrungsgewinn** in der anderen Waagschale deutlich entlastet und ihn auf eine weit weniger riskante (**K!**) **Aufbruchsidee** gebracht. Hätte! Doch Jakob lebte im Grunde ganz in seiner Vision und ließ sich ausschließlich von seinem *Veränderungswillen* leiten. Darüber ließ er die *Umsicht auf die gegenläufigen Kräfte* nahezu vollständig vermissen. Der eigentlich Blinde war er, nicht der hintergangene Vater.

Die entscheidenden Einsichten

In all ihrer Unterschiedlichkeit begingen Esau und Jakob somit den gleichen Grundfehler einer *vorschnellen Entscheidung*. Esau gehorchte unkritisch einem aktuellen Impuls. Seine Analyse war mangelhaft, Vision und Strategie fehlten ganz. Jakob wiederum war zu sehr Visionär und Strategie, um Kosten und Nutzen im Sinne der Effizienz gegeneinander abzuwägen.

Was können wir also von und mit ESAU lernen?

- Dass es wichtig ist, sich in Ruhe anzuschauen, was IST. Nicht nur, was abwesend IST, das sich laut und bestimmend in den Vordergrund drängt, weil wir es so schmerzlich vermissen, und auch nicht nur das offensichtlich Erfreuliche, sondern auch das, was wir zwar „haben“, aber was wir für so selbstverständlich halten und gering achten, dass wir es übersehen oder gar zu verschleiern bereit sind, und genauso die Defizite, die wir nicht wahrhaben wollen oder in der aktuellen Situation für irrelevant halten.
- ESAU kann uns lehren, dass die Erfüllung des lautesten Bedürfnisses leicht blind macht für die Kraft, die in den wenig beachteten Stärken schlummert und für die Fallstricke, die in den übersehenen Schwächen verborgen liegen. Manchmal gilt das sogar „über Kreuz“: Da kann eine über ihre größte Stärke stürzen und ein anderer vermag gerade mit einer Schwäche zu punkten ...
- Und: Dass eine unterschätzte Stärke sogar die Potenz einer verheißungsvollen Vision besitzen kann, die über alle Schwächen und ihre möglichen Folgen trägt.

Und wo liegt bei JAKOB der Erkenntnisgewinn?

Dass es wichtig ist, nicht nur genau zu wissen, was wir nicht wollen, aber auch nicht nur visionär in die Zukunft zu blicken und ein großes Ziel vor Augen zu haben, sondern auch ernsthaft die Frage nach den „Gegengewichten“ zu stellen:

- Wie viel können und wollen wir für dieses Ziel an Ressourcen aller Art einsetzen?
- Welchen Gewinn können wir verbuchen oder erwarten, wenn wir trotz allem an dieser Stelle nicht dem Leidensdruck oder Veränderungswunsch nachgeben?

Insgesamt bedeutet das: Erst wenn sich das Verfolgen einer durch die Analyse des *status quo* und seines Potenzials gestützten *Vision* mit der *Kalkulation* sowohl der materiellen und immateriellen Kosten der Zielerreichung als auch des damit gegebenen Vorteilsverzichts verbindet, entsteht eine zuverlässige Basis für eine nachhaltige Perspektiventwicklung.

Dass es mit den biblischen Zwillingen *trotz* ihrer problematischen Einstellungen, ihrer Kurzschlüsse und der daraus entstandenen schweren Beziehungsstörung dann doch noch gut ausging, liest sich in 1. Mose 33,1-17 und 35,27-29 wie ein *Wunder*. Wer fühlt sich dabei nicht an das eine oder andere berufliche oder persönliche Projekt erinnert?
