



Lernende Organisation



Marco Bettoni

Wissenskooperation – Die Zukunft des Wissensmanagements

Helmut Willke

Systemisches Wissensmanagement – die nächsten Schritte

Martin Schauerhofer und Franz Markus Peschl

Lernen und Wissensmanagement in Empowermentprozessen



Teil 4

Stimmig führen

Franz Friczewski

„88 % der Mitarbeiter verspüren keine echte Verpflichtung ihrer Arbeit gegenüber.“ Dieses Ergebnis der deutschen Gallup-Studie 2003 ist im Grunde paradox: Schließlich gibt es nichts, was sich Organisationen heute weniger leisten könnten als Gleichgültigkeit ihrer Mitarbeiter. Um überleben zu können, müssen sie mehr denn je lernen, kundennäher, prozessorientierter, lernfähiger, kurz: vitaler/lebensdiger zu werden und Selbstblockaden zu überwinden. Führung erweist sich daher erst in dem Moment als stimmig, wenn es ihr gelingt, Menschen zu inspirieren – und zwar gerade jene, die sich in innere Kündigung zurückgezogen haben. Was braucht es, um Führung in diesem Sinne stimmig zu gestalten? Wir alle haben in uns, so meint Franz Friczewski in diesem Artikel, die natürliche Anlage für Kohärenzgefühl, das heißt für einen „Kompass“, der uns anzeigt, was stimmt.

Franz Friczewski

befasst sich seit 1975 mit dem Thema „Mensch – Arbeit – Gesundheit“ in Forschung und Praxis. Er gilt als einer der Väter der betrieblichen Gesundheitszirkel (Berliner Modell). Heute ist er Coach, Trainer und Berater und hat seine wissenschaftlichen und erkenntnistheoretischen Interessen nie aufgegeben.

In diesem Artikel möchte ich Sie dazu einladen, mit mir zusammen die Frage zu untersuchen, was es braucht, um stimmig zu führen – und ich möchte Ihnen ein Coaching-Instrument vorstellen, das dazu verhelfen soll, bei einem Befragten (der auch Sie selbst sein können) das Gespür für stimmiges Führen zu vertiefen.

Die Begriffe „stimmig“ und „Führen“ verwende ich dabei in einem systemisch-konstruktivistischen Sinn:

■ **„Führen“** ist für mich nicht Teil einer Dichotomie, bei der die einen lediglich führen und die anderen nur geführt werden. Wenn man mit P. F. Drucker davon ausgeht, dass jeder letztlich nur einen einzigen Menschen führen kann – sich selbst; wenn man die Eigenverantwortung von Mitarbeitern ernst nimmt; wenn man daher mit H. Owen den Grundsatz aus dem Fußball beherzigt: „Wer immer den Ball hat, ist Führer“ – dann wird deutlich, dass auch „mitarbeiten“ immer Führungsfunktionen enthält und umgekehrt.

■ **„Stimmig“ (oder kohärent)** bedeutet so viel wie: sinnvoll zusammenhängend, geordnet. Bei lebenden Systemen bedeutet es auch nach Vollständigkeit/ Integrität strebend, dabei Ressourcen sinnvoll nutzend und die Qualität des (Über-)Lebens sichernd. Ich gehe davon aus, dass niemand endgültig und abschließend sagen kann, wann etwas „stimmt“; dass Stimmigkeit vielmehr immer die momentane Konstruktion eines Beobachters im Hier und Jetzt ist. Beobachter sind für mich daher auch keine Luhmann'schen abstrakten Gedankengebilde. Sie sind menschliche Wesen aus Fleisch und Blut, immer schon

ausgestattet mit Körpern und emotionalen Zuständen. Und dazu gehören auch Angst und Leid, mit denen sie irgendwie „stimmig“ umzugehen lernen müssen, wenn sie überleben wollen.

Als „Beobachter“ können wir die Stimmigkeit (oder Kohärenz) unserer Welt dabei grundsätzlich nach drei unterschiedlichen Logiken konstruieren. Sie sind prinzipiell gleichwertig, haben aber jeweils unterschiedliche Auswirkungen (vgl. hierzu im einzelnen Friczewski, 2005):

□ In einer **rigiden Logik** dreht sich alles darum, das Leben zu kontrollieren, sich an Gewissheiten festzuhalten und schmerzlichen Erfahrungen aus dem Weg zu gehen. Das bietet Sicherheit, wenn auch um den Preis, dass man sich vom Fluss des Lebens abtrennt: Ressourcen werden eher vernichtet als genutzt. Das daraus entstehende Leiden können wir allerdings zum Anlass nehmen für eine...

□ **reflexive Logik:** hier erkennen Beobachter, dass ihre Wahrnehmungen ihre eigenen Konstruktionen sind. Sie betrachten auch die möglichen Folgen ihres Handelns und fragen sich, ob sie sie wollen oder nicht (Maturana, 1990: 155). Das ermöglicht einen konstruktiven, achtsamen Umgang mit Gefühlen. Dennoch bleibt auch diese Logik noch in dualistisches, Angst und Leid generierendes Bewerten verstrickt (wie z.B. richtig / falsch; wichtig / unwichtig). Denn erst, wenn wir als Beobachter in einer...

□ **offenen Logik** auch den Ursprung des Beobachtens selbst hinterfragen, also den Beobachter oder unser Ich, können wir diesem Dualismus entgehen und mit Angst und Leid souverän umgehen. Wir haben dann zwar keine Gewissheiten

mehr, an denen wir uns festhalten könnten; dennoch können wir paradoxerweise gerade dann uns selbst und der Welt gewiss sein – vergleichbar einer Kompassnadel: nur wenn sie mit minimaler Reibung und genau in ihrer Mitte aufgehängt ist – sozusagen nichts ablehnt und an nichts festhält –, kann sie die Richtung verlässlich anzeigen. In dieser Logik begreifen wir uns selbst ebenso wie alle anderen menschlichen Wesen als autonomen und verantwortlichen Bestand-Teil des universellen Lebensprozesses hier und jetzt. Wir wissen: „Wenn immer ich handle, verändere ich mich und das Universum mit mir“ (von Foerster, 2001: 57). Stimmigkeit des Handelns entspringt hier nicht dem Wunsch nach Kontrolle als vielmehr umgekehrt der Frage danach, wie man selber dazu beitragen kann, dass die gemeinsamen (Überlebens-)Möglichkeiten / Ressourcen sich erweitern. Offenes Beobachten heißt daher, die Dinge genau anders herum zu betrachten als üblich. Das macht das Leben nicht unbedingt leichter, aber einfacher und erfüllter.

Fazit: Jedes lebende und jedes soziale System „ist“ grundsätzlich kohärent, solange es existiert. Ein offener Beobachter kann allerdings unterschiedliche Niveaus von Kohärenz unterscheiden: je nachdem, ob und wie weit das Handeln die Möglichkeiten für alle Beteiligten erweitert oder einengt – aber selbst das kann er genau genommen immer erst im Nachhinein feststellen.

1. Ein Gespür für stimmiges Führen

Ich behaupte: Wir alle besitzen die natürliche Anlage für einen „Kompass“, der uns anzeigt, inwieweit Führung im umfassenden Sinn stimmt, also die Handlungsmöglichkeiten für alle Beteiligten erweitert. Wenn wir in Deutschland und in Österreich die Worte „führen“ hören, denken wir unwillkürlich erst einmal an den sogenannten „Führer“. Aus Sicht vie-

ler Menschen (wenngleich nicht für alle) waren seine Visionen äußerst stimmig. In osteuropäischen Ländern haben die Menschen vielleicht eher das Bild Lenins vor Augen, wie er mit energischer Geste den „Massen“ den Weg weist. Beide Wege endeten auf die eine oder andere Weise in Katastrophen. Wo blieb hier der von mir postulierte Kompass? Zumindest haben viele Menschen damals nicht den Mut gehabt, ihn in sich selbst zu suchen. Könnte es in unseren heutigen Organisationen vielleicht ähnlich sein? Und was bedeutet das dann für Führung?

Die Quelle – und den Fokus – stimmigen Handelns in dem erwähnten Sinn einer „offenen Logik“ kann man sich vielleicht als ein virtuelles, leeres Zentrum vorstellen, quasi der Stift, auf dem die Kompassnadel aufgehängt ist. Wir können dieses Zentrum mal mehr, mal weniger klar fokussieren. In dem Maß aber, wie es einem – etwa als Coach, als Führungskraft oder auch als Mitarbeiter – gelingt, von diesem Fokus aus zu denken, zu sprechen und zu handeln, wird man für alle Beteiligten mehr Möglichkeiten erschließen. Lässt sich über dieses Zentrum oder diesen Fokus etwas sagen, in Sprache ausdrücken?

Stimmiges Führen ist sicher Gefühlssache (sozusagen eine Sache des „Bauchs“), das heißt insbesondere auch eines souveränen Umgangs mit Angst. Selbst dann, wenn wir glauben, vollkommen rational zu handeln, sind unsere Gefühle und unser Körper auf eine sehr grundsätzliche Weise immer mitbeteiligt, denn sie bilden den unverzichtbaren Resonanzboden für stimmige Entscheidungen. Mit Maturana kann man daher sagen, „dass wir unsere Emotionen achten und sie in ihrem Fließen kennen müssen, wenn wir möchten, dass unser Verhalten (...) wirklich rational sei“ (Maturana, 1990: 155). Nachdem Manager lange Zeit nur über ihren „Kopf“ ansprechbar waren, ist es daher vielleicht keine schlechte Idee, sie heute auch über den Körper lernen zu lassen. So versucht z.B. der chinesische Unternehmensberater

Chungliang, das Gespür leitender Führungskräfte für das „Zentrum“ – sei es nun in ihnen selbst oder in dem Unternehmen, das sie führen – mittels Tai-Ji-Übungen zu stärken: „Sie brauchen (...) immer ein starkes Zentrum. Ist das Zentrum stark, laufen alle Fäden des Netzwerks immer wieder hindurch. Gute Führung muss ein Umfeld schaffen, in dem alle Beziehungen sich verstärken und ergänzen. Der Zusammenhalt bringt die vielen Unterschiede in ein Gleichsein, ohne sie aufzulösen“ (Grauel, 2003).

Auf der anderen Seite ist stimmiges Führen aber nicht nur eine Sache des Gefühls, sondern ebenso auch eine Sache des Wissens und Verstehens (eines klaren „Kopfes“ also). Und letztlich ist es eine Frage dessen, wie man beides – mutig und mit „offenem Herzen“ – stimmig miteinander verbindet.

Als Autor dieses Textes kann ich mit Ihnen als Leser keine Tai-Ji-Übungen machen. Aber ich denke, dass sich auch in einer begriffsgeliteten Sprache etwas über das virtuelle Zentrum stimmigen Handelns aussagen lässt, ohne dass dadurch die – zu einem Verständnis immer notwendigen – Gefühle verloren gingen. Als ein erster Ansatzpunkt dafür bietet sich der von Antonovsky (Antonovsky, 1997) geprägte Begriff des Kohärenzgefühls an (siehe hierzu auch Friczewski, 2004).

2. Kohärenzgefühl

Antonovsky hat untersucht, was Menschen mit einer stabilen psychischen Gesundheit auszeichnet. Er stieß dabei auf eine bestimmte Lebens-Orientierung, die Menschen befähigt, auch unter schwierigsten Umständen innerlich nicht zu zerbrechen oder aufzugeben, sondern sich ein grundlegendes Vertrauen in das Leben als solches zu bewahren. Bei der Bestimmung dieses „Kohärenzgefühls“ konnte er drei Faktoren unterscheiden. Bezogen auf die Arbeit in Organisationen möchte ich sie wie folgt beschreiben:

■ **Bedeutsamkeit:** Hier geht es darum, wie Mitarbeiter und Führungskräfte in einer Organisation ihre Gefühle, besonders ihre Ängste, handhaben, nämlich so, dass sie bei Schwierigkeiten nicht gleich aufgeben, sondern sie als („bedeutsame“) Herausforderungen annehmen können, für die zu engagieren es sich lohnt.

■ **Verstehbarkeit:** Hier geht es darum, wie Mitarbeiter und Führungskräfte ihr Wissen handhaben, nämlich so, dass sie auch noch in unerwarteten Situationen die Welt nicht als willkürlich und unzuverlässig, sondern als im Prinzip sinnvoll und geordnet begreifen.

■ **Handhabbarkeit:** dies ist die Handlungskomponente, die die beiden ersten (sozusagen „Bauch“ und „Kopf“) überhaupt erst schlüssig miteinander verbindet. Kohärent zu handeln bedeutet, dass weder Mitarbeiter noch Führungskräfte – was immer auch passiert – sich zum Opfer der Umstände machen (lassen), sondern autonom handlungsfäh bleiben.

Das Antonovskysche Konzept des Kohärenzgefühls spielt heute eine zunehmend bedeutsame Rolle in der Organisationsberatung. Es besitzt zweifellos „systemisches Potential“: Denn es könnte zeigen, wie Menschen und Organisationen chaotischen Prozessen sinnvolle und bedeutsame Ordnung abgewinnen können. Übersehen wird dabei allerdings, dass das Konzept nicht systemisch formuliert ist. Menschen mit Kohärenzgefühl spricht es zwar die Fähigkeit zu, sich im Chaos zu orientieren; es fragt aber nicht danach, woran sich die Orientierung orientiert. Es fehlt das, was bei von Foerster die „Kybernetik zweiter Ordnung“ heißt. Der seine Welt konstruierende Beobachter muss sich auch auf sich selbst beziehen können – erst dann kann sich das virtuelle, leere Zentrum ausbilden; erst dann kann die „Kompassnadel“ die Richtung verlässlich anzeigen. Aus systemischer Sicht bleibt das Antonovskysche Konzept des Kohärenzgefühls unvollständig / inkohärent. Kohärent wird es, wenn man es als „Kon-

„Kohärenzgefühl“ nach Antonovsky

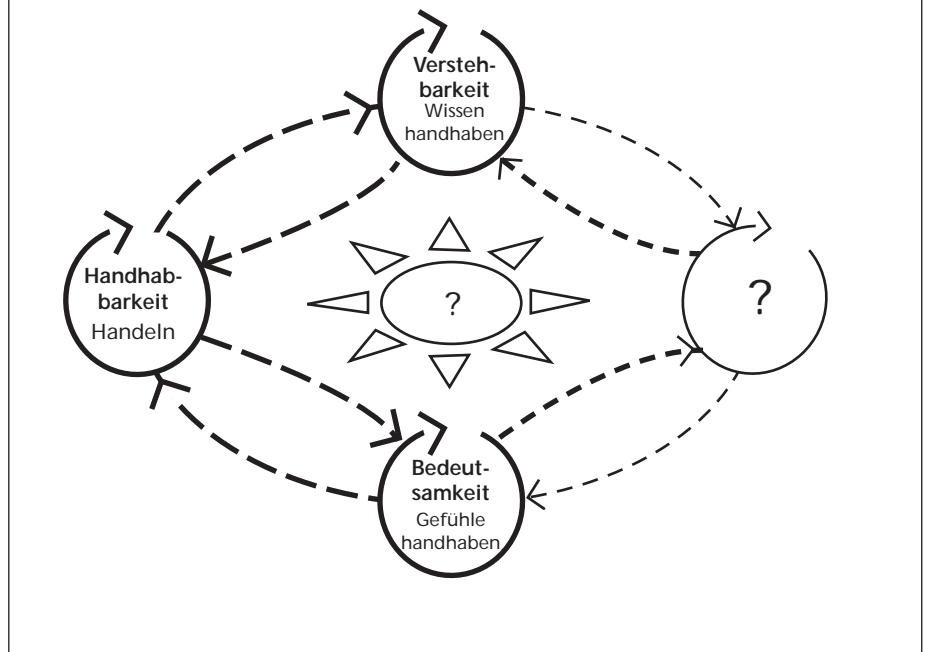


Abb. 1: „Kohärenzgefühl“ nach Antonovsky: aus systemischer Sicht fehlt die Selbstbezüglichkeit

Quelle: Franz Friczewski

versation“ (im Sinne Humberto Maturanas) neu formuliert.

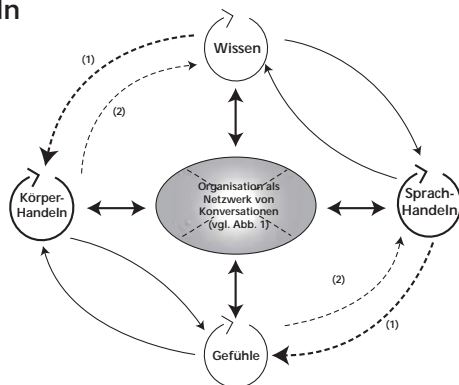
3. Führen ist Konversation

Der Begriff „Konversation“ stammt aus den Salons des 18. und 19. Jahrhunderts und bezeichnet erst einmal das, was man dort ausgiebig tat: unverbindlich plaudern. Die verborgene Wirkung von Salon-Konversation war aber eine ganz andere: nämlich die Emotionen der Menschen zu koordinieren und so eine Kultur (nämlich die des Adels bzw. des Bürgertums) hervorzubringen. Maturana hat diesen Begriff dann benutzt, um damit menschliches Sprach-Handeln überhaupt zu kennzeichnen; genauer gesagt: die untrennbare Verflechtung menschlichen Sprach-Handelns mit menschlichem Körper-Handeln (vgl. z.B. Maturana, 1990). Der Begriff „Konversation“ kann verdeutlichen, wie die Menschen in einer Organisation allein durch die Art ihres Sprechens ihr Handeln – und damit ihre Emotionen –

koordinieren. Mit „Emotionen“ bezeichnet ein Beobachter die verschiedenen Handlungsbereiche, in denen Menschen sich bewegen, wie etwa Aggression / Dominanz; oder Nachgeben / Sich unterwerfen (Maturana, 1990). „Emotionieren“ ist dann das Fließen von einem dieser Handlungsbereiche zum anderen, z.B. von Kampf (bzw. Flucht) zu Kooperation. Wenn Menschen ihre Emotionen erfolgreich koordinieren, dann schaffen sie dadurch Bereiche, in den sie stimmig agieren können, also z.B. Kultur und / oder Organisation.

Aus der Sicht traditioneller hierarchischer Organisationen, insbesondere ihrer Führungskräfte, hat Sprechen allerdings nichts mit Emotionen zu tun. Für sie ist Sprechen idealer Weise nicht mehr als das Übermitteln von Informationen von A nach B, also z.B. Anweisungen oder Instruktionen geben (bzw. entgegennehmen). Ein mir bekannter Leiter einer Bank z.B. bringt diese Denkweise auf den Punkt, wenn er

Konversation: Eine untrennbare Verflechtung von Sprach-Handeln und Körper-Handeln



(1) Rote gestrichelte Linie: Mit ihrem Sprach-Handeln koordinieren Menschen, ob sie sich dessen nun bewusst sind oder nicht, ihre Körper-Haltungen (oder -Bewegungen) und ihre immer schon damit verknüpften Gefühle.

(2) Ebenso aber auch umgekehrt (schwarze gestrichelte Linien: Mit der (mal mehr, mal weniger Angst gesteuerten) Art, mit der Menschen in Organisationen ihr Emotionieren koordinieren, bringen sie zugleich auch ihre Denkmuster gegenseitig in Übereinstimmung.

Dabei kreieren sie nicht nur eine gemeinsame Sprache (a) – und damit den Geist, in dem in der Organisation gemeinhin GEIST kreiert wird, d.h. das, was die Menschen inspiriert (A); sondern zugleich auch ein in sich stimmiges Wissens-Gefüge (c) – und damit den Geist, in dem die Mitglieder der Organisation ihre Aufgaben verstehen und VERANTWORTUNG wahrnehmen (C).

Abb. 2: Konversation: Eine untrennbare Verflechtung von Sprach-Handeln (inklusive denken) und Körper-Handeln (inklusive emotionieren)

Quelle: Franz Friczewski

Mitarbeiter-Gespräche mit der Bemerkung einleitet: „Ich möchte von Ihnen nur binäre Antworten hören!“ So deutlich wird das zwar selten ausgedrückt, dennoch, so behaupte ich, spiegelt sich darin der Geist traditionell geführter Organisationen.

Maturanas Begriff der Konversation verweist dagegen darauf, dass Sprechen Handeln (nämlich Sprach-Handeln) ist und daher immer schon (wenn auch nach Maßgabe unterschiedlicher Logiken) mit Emotionen verknüpft ist. Das heißt: Menschen (selbst der eben erwähnte Bankdirektor und seine Mitarbeiter) koordinieren durch die Art ihres Sprach-Handelns ihr Körper-Handeln (und ihre Emotionen, z.B. ihre Angst) – und umgekehrt. Erst so bringen sie überhaupt eine kohärente Welt hervor, z.B. die Kultur, in der sie sich bewegen, die umgekehrt wiederum ihr Sprach-Handeln hervorbringt. Man könnte daher auch von einer „zirkulären Kohärenz“ sprechen, d.h. von einem geord-

neten, sinnvollen Zusammenhang, der sich nach einer je bestimmten Logik (offen, reflexiv oder rigide) in zirkulären Prozessen verwirklicht.

Ich will das näher erläutern; für ein Verständnis ist ein gelegentlicher Blick in die beiden Abbildungen 2 und 3 sehr zu empfehlen:

In unserem Beispiel wird die gemeinsame Sprache vermutlich die eines rigiden Beobachters sein; eine, die „Opfer“ und „Täter“ hervorbringt. Die Mitarbeiter werden dann ein Sprechen (und ein Hören) sein für Sätze wie „Unsere Ideen sind hier nicht wichtig!“, d.h. sie übernehmen die Rolle des Opfers. Und der Werkleiter – als Täter – wird dann zu einem Sprechen für „Ohne mich würde hier alles zusammenbrechen“ oder „Man muss hier hart durchgreifen.“

Im Zentrum der Organisation wird dann vermutlich neben einer offiziellen noch eine heimliche Agenda stehen: die Karriere des Bankdirektors und vor allem sei-

ne damit verknüpften, unbewältigten Ängste, die dann in destruktiver Weise die Kohärenz aller Prozesse schwächen. Zugleich wird das Wissen der Beteiligten darüber, was in bestimmten Situationen jeweils angemessen und wirksam ist, in einer sehr selektiven Weise generiert und genutzt: tendenziell wird nur solches Wissen zugelassen, das die Denk-Kategorien des Direktors nicht in Frage stellt. „Verantwortung“ wird dann vorwiegend in Kategorien von richtig / falsch und von „Schuld“ diskutiert. Der GEIST dieser Organisation wird die Beteiligten vermutlich nicht sehr inspirieren.

4. Vier Aufgaben von Führung

Unabhängig davon, ob die Organisation nun eine heimliche Agenda (der persönliche Erfolg der Leitenden und ihrer Seilschaften) hat oder nicht: Führung wird letztlich an ihrem Erfolg gemessen. Und dieser könnte nun darin bestehen, die Emotionen der Beteiligten so koordinieren, dass deren Fähigkeiten, Erfahrungen, Ideen und Motivationen sich auch noch in turbulenten Situationen zu einem stimmigen Ergebnis zusammenfinden. Dabei möchte ich vier Aufgaben von Führung unterscheiden (vgl. Abb. 3):

4.1. Den Geist wecken und ihm eine Richtung geben

Führung muss den „Geist“ wecken und ihm eine Richtung geben (Owen, 2001), das heißt: Menschen inspirieren, ihren ganz besonderen, persönlichen Beitrag für den gemeinsamen Erfolg zu leisten.

4.2. Ziele vereinbaren

Führung muss Ziele so vereinbaren, dass alle sich auch dann noch persönlich engagieren, wenn Probleme auftreten. Das ist der Kern von Qualitäts-Management: durch Vereinbarungen sicherstellen, dass das Produkt oder die Dienstleistung aus Sicht der Kunden in umfassendem Sinn „stimm“ – und dazu braucht es persönliches Engagement.

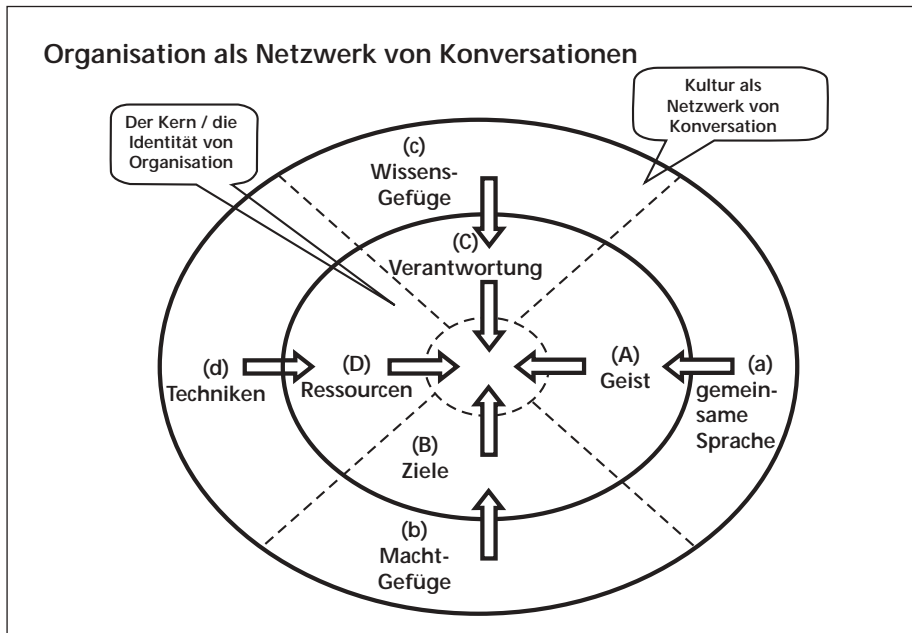


Abb. 3: Organisation als Netzwerk von Konversationen – und ihr leeres ZENTRUM
Quelle: Franz Friczewski

4.3. Alle Beteiligten in Verantwortung nehmen

Führung muss alle Beteiligten per Dialog so in Verantwortung nehmen/ einbinden, dass sie ein angemessenes Verständnis ihrer Aufgabe entwickeln und auch in überraschenden Situationen klarkommen. Dies ist der Kern von Wissens-Management: Es geht dabei weniger um das Speichern, Verwalten und Zur-Verfügung-Stellen von Daten. Daten werden erst dadurch zu Wissen, dass sie von „Beobachtern“ (also von lebendigen Menschen) hier und jetzt stimmig verknüpft werden. Das geht nicht ohne ein angemessenes Verständnis der jeweiligen Aufgabe – und dies entsteht nur in einem Dialog, in dem Führung Verantwortung ausdrücklich thematisiert.

4.4. Mitarbeiter befähigen, Ressourcen effizient einzusetzen

Führung muss Mitarbeiter befähigen, Ressourcen so einzusetzen, dass alle effektiv und effizient arbeiten können (Ressourcen- und Gesundheits-Management).

Am erfolgreichsten und am stimmigsten wird Führung diese Aufgaben dann bewältigen, wenn sie der oben beschriebenen

„offenen Logik“ folgt: wenn sie mit Angst souverän umgeht und den Mut hat, hart am Rande des Chaos zu navigieren; das heißt, wenn sie allen Beteiligten ein Höchstmaß an Eigenverantwortung zutraut und ihnen dennoch eine klare Orientierung bietet. Dazu muss Führung quasi in das leere Zentrum des Wirbelsturms „Organisation“ treten. An diesem Ort versagen endgültig alle Patentrezepte. Das einzige „Rezept“ lautet hier: das Zentrum möglichst frei zu halten von persönlichen, von Angst gesteuerten Obsessionen und Kontrollambitionen. Das heißt: konsequent auf sich selbst und nach innen zu blicken und erst einmal – und täglich immer wieder neu – sich um die Stimmigkeit der Konversation mit sich selbst zu bemühen. Genau darauf richtet sich auch das Coaching-Instrument, das ich Ihnen hier vorstellen möchte. Es ist daher vielleicht angebracht, dass wir uns erst noch kurz anschauen, was „Konversation mit sich selbst“ bedeuten könnte. Konversation hat immer zwei Seiten: als äußerer Dialog verknüpft sie das Handeln von Menschen und generiert soziale Systeme (z.B. eine Familie oder eine Organisation); als innerer Dialog („Konversation mit sich

selbst“) generiert sie unser Eigen-Verhalten als Person. Beide sind nur zwei Seiten ein und desselben Vorgangs.

Das wird uns dann bewusst, wenn wir uns klar machen, dass die Welt, in der wir uns bewegen (z.B.: „Ich bin hier von lauter Deppen umgeben“) überhaupt erst durch die Art hervorgebracht wird, wie wir selber unsere Unterscheidungen ziehen (z.B. „Deppen“ vs. „Nicht-Deppen“). In dieser „reflexiven“ Logik sind wir bereit, anderen Menschen auch dann auf wertschätzende Weise zuzuhören, wenn uns ihre Verhaltens- oder Sichtweisen nicht gefallen. Wir übernehmen Verantwortung für die Folgen unseres Denkens, Sprechens und Handelns. Aber das allein genügt noch nicht für stimmiges Führen im umfassenden Sinn. In einem zweiten Schritt müssen wir uns auch noch klar machen, dass wir mit der Welt, die wir durch unsere Konversation hervorbringen, immer zugleich auch unser eigenes Ich erschaffen. Handeln, das auf dieser Einsicht basiert, nenne ich „offenes“ Konversieren, also die Bereitschaft, auch sich selbst, die eigene Identität immer wieder zu hinterfragen und sich dabei seinen Ängsten zu stellen. Eine gute Beschreibung dieser Logik haben hier vor kurzem Linder-Hofmann und Zink gegeben (*Linder-Hofmann und Zink, 2005*). Normalerweise läuft der Vorgang des Sich Selbst Erschaffens vollkommen automatisch und unbemerkt ab. Mit etwas Achtsamkeit und Übung kann man aber allmählich diese permanente innere Konversation bewusst erleben: den Gedankenstrom, mit dem wir alles und jedes bewerten und kommentieren, was dann wieder entsprechende Emotionen nach sich zieht, die wieder entsprechende Körper-Reaktionen hervorrufen – die dann in einem Kreisprozess wieder diese bewertenden Gedanken hervorbringen. Es wird deutlich, dass das, was wir „Ich“ nennen, überhaupt erst in diesem permanenten selbstreflexiven Gedankenstrom entsteht; dass dieses „Ich“ also gar nicht Herr im eigenen Hause ist, und zwar gerade dann

Coaching für stimmiges Führen

Wie wir gesehen haben, geht es beim stimmig sein und erst recht beim stimmigen Führen immer darum, etwas beizutragen. Mir gefällt daher der Satz von E. Sprenger: „Autorität hat jemand, der etwas beiträgt, was andere brauchen. Autoritär ist jemand, der etwas beiträgt, was andere nicht brauchen“ (*Sprenger, 2001: 192*). Das Instrument, das ich Ihnen hier vorstellen möchte, soll Ihre Aufmerksamkeit (oder die Ihrer Gesprächs-/Coaching-Partner) auf diesen Beitrag fokussieren, um so Führung stimmiger zu gestalten.

Es kann dabei um ein einmaliges Gespräch von etwa zwei Stunden Dauer gehen; oder aber um eine Serie von mehreren Coaching-Sitzungen. Auch für ein Gruppen-Coaching (z.B. für mittlere Führungskräfte) kann das hier vorgestellte Raster meiner Erfahrung nach sehr hilfreich sein.

Für jeden der oben beschriebenen vier Aspekte von Führung wird Stimmigkeit gesondert untersucht. Dabei konzentrieren wir uns jedes Mal auf drei ganz einfache Fragen, die ich der Naikan-Methode (*Müller-Ebeling, und Steinke, 2004*) entlehnt habe:

1. Als erstes lenken wir die Aufmerksamkeit des Befragten (der wie gesagt auch wir selbst sein können) immer darauf, was ANDERE (z.B. die Mitarbeiter) zum gemeinsamen Erfolg beitragen.

2. Anschließend betrachten wir dann das, was der/ die Befragte SELBST zum Erfolg beiträgt.

3. Und schließlich betrachten wir das, wodurch der/ die Befragte es anderen manchmal erschwert, zum Erfolg beizutragen.

Theoretisch gibt es noch eine vierte Frage – die Frage danach, wodurch andere (z.B. die Mitarbeiter) immer wieder den gemeinsamen Erfolg verhindern. Sie wird bewusst nicht gestellt. Denn das ist genau die Frage, mit der wir ohnehin fast andauernd beschäftigt sind und mit der wir uns nur immer tiefer in den Teufelskreis eines rigiden, defizit-orientierten Beobachtens verstricken.

Wichtig ist dabei:

■ Wir bitten, den Befragten, das, was jemand beiträgt, jeweils so genau wie möglich zu schildern. Also z.B. statt „Er ist immer sehr gewissenhaft“ oder „Ich zeige anderen meine Wertschätzung“ genaue Beispiele dafür erbitten: Worin genau zeigt sich die Gewissenhaftigkeit? Bzw. womit zeige ich meine Wertschätzung für andere? Und dann: Was genau ist jeweils der darin liegende Beitrag zum gemeinsamen Erfolg?

■ Auch scheinbare Kleinigkeiten oder „Selbstverständlichkeiten“ sollen ausdrücklich gewürdigt werden, z.B. „Ich sage ausdrücklich ‚Bitte‘ und ‚Danke‘, wenn ich von meinen Mitarbeitern etwas will“ – am besten verbunden mit einer konkreten Geschichte.

■ Dabei ist auf versteckte Formen von Abwertung zu achten, also z.B. „Es fiel mir leicht, wertschätzend zu sein, weil meine Mitarbeiter exzellente Arbeit leisten“; oder: „Gewissenhaftigkeit wird bei dieser Arbeit sowieso vorausgesetzt; schließlich werden wir dafür bezahlt!“; oder aber: „die Gewissenhaftigkeit wird manchmal schon sehr übertrieben.“

■ Viele Führungskräfte müssen über ihren eigenen Schatten springen, wenn es darum geht, den Beitrag zu würdigen, den jene Mitarbeiter leisten, die sie bereits als „schwarze Schafe“ abgeschrieben und die bereits innerlich gekündigt haben.

■ Bei der dritten Frage („Wie ich es anderen manchmal erschwere,...“) geht es nicht um „Fehler“ oder um Schuldgefühle, sondern allein um die nüchterne, wertneutrale Beschreibung von Verhaltensweisen und deren Auswirkungen. Ein Beispiel: Eine Führungskraft wird von ihren eigenen Vorgesetzten mit Arbeit so zugedeckt, dass sie nicht mehr genügend Zeit für die eigenen Mitarbeiter aufbringt. Die ehrliche, schnörkellose Antwort lautet hier: „Ich bin nicht da, wenn meine Mitarbeiter mich brauchen“, und zwar wieder mit konkreten Beispielen oder Geschichten. Wenn man als Interviewer versucht, „nett“ zu sein und diese Frage in Zuckerwatte zu verpacken, tut man dem Befragten damit nichts Gutes.

■ Ein wichtiger Beitrag von Führung ist es, Grenzen aufzuzeigen; z.B. einem Mitarbeiter, der wiederholt Absprachen nicht einhält, der sich nicht genügend engagiert, oder der kein angemessenes Verständnis seiner Aufgabe entwickelt. Viele Führungskräfte haben Schwierigkeiten damit, dies als Beitrag zu würdigen.

Eine gute Möglichkeit, um herauszufinden, wodurch wir als Führungskraft es unseren Mitarbeitern erschweren, sich zu engagieren etc., besteht darin, sie direkt danach zu fragen. Sie werden vielleicht zunächst über diese Frage verblüfft sein, uns dann aber meist sehr präzise und nützliche Hinweise geben.

Quelle: Franz Friczewski

am wenigsten, wenn es darauf pocht, genau das zu sein. Unser Denken kann uns dann in einem regelrechten angst-gesteuerten, destruktiven Teufels-Kreis gefangen halten, in dem sich alles um dieses „Ich“ und seine Bedürfnisse dreht (beispielsweise die erwähnte „persönliche Agenda“ einer leitenden Führungskraft). Wie aber kann jemand „Herr“ in einer Organisation sein, wenn er/ sie es nicht einmal über sich selber ist? Das ist übrigens auch der Grund dafür, dass Senge (Senge, 2001) „Personal Mastery“ (Meisterung der eigenen Person) für die wichtigste seiner „fünf Disziplinen“ einer lernenden Organisation hält.

Wer wirklich Führungskraft sein möchte – also eine „Kraft, die führt“ –, der tut gut daran, sich selber – oder besser: die Geschichten, die er sich über sich selbst erzählt, z.B. über seine eigene Wichtigkeit und Großartigkeit oder auch über seine Ohnmacht – nicht zu ernst zu nehmen; sich vielmehr immer wieder neu zu fragen, was eigentlich seine dahinter liegenden tieferen Wünsche und Bedürfnisse sind. Erst dann nämlich kann sich der leere, offene Raum öffnen, in dem deutlich wird,

dass unser Handeln immer schon untrennbar mit dem Handeln der Anderen verbunden ist. Die Frage, die sich dann stellt, lautet: Was möchte ich beitragen? Nur eine Führungskraft, die sich diese Frage stellt, kann das Organisations-Schiff souverän und sicher durch alle Turbulenzen steuern.

An dieser Stelle erschließt sich dann auch die „Magie“ von Sprache: Sprache – die bewusst gebrauchte Sprache – ist das letztlich entscheidende Instrument stimmigen Führens. Es ist nicht so, dass Sprache lediglich in der Frühgeschichte des Menschen „magisch“ war, heute aber diese Wirkung verloren hätte; vielmehr ist uns nur das Bewusstsein dafür immer mehr verloren gegangen. Sprache vernetzt Menschen untereinander auf eine entweder nährnde oder destruktive Weise. Sie dringt – und ich hoffe, die Betrachtungen über Konversation haben das deutlich gemacht – in die Körper der Menschen ebenso wie in ihre Sprache ein und entfaltet dort ihre Wirkung – je nachdem entweder ermutigend und aufbauend oder destruktiv und verletzend. Der oben zitierte Satz des Bankdirektors („Ich möch-

te nur binäre Antworten hören!“) mag für unsere abgehärteten Ohren harmlos klingen. Er könnte aber auch Angst gesteuert – und alle Beteiligten verletzen, auch ihren Urheber, der sich dessen nur überhaupt nicht bewusst ist.

5. Eine neue Logik des Führens

Die Logik stimmigen Führens, die ich hier skizziere, ist nicht zu verwechseln mit einem Führungs-„Stil“. Letzteren kann man mal mehr, mal weniger gut realisieren, aber darum geht es hier nicht. Es geht vielmehr darum, seinem Sprechen, Denken und Handeln bewusst eine ganz bestimmte, nämlich offene Logik zugrunde zu legen – und das ist ein geistiger Akt, eine Wahl, die ich von einem Moment zum anderen und unabhängig von äußeren Umständen treffen kann. Es ist die Wahl, die Heinz von Foerster in dem oben zitierten Satz anspricht: Bin ich getrennt? Oder bin ich ein autonomer und verantwortlicher Teil dieser Welt? In dem Moment, in dem ich die zweite Alternative wähle, verwandelt sich meine Welt, weil

Die vier Angelpunkte stimmigen Führens

1. Den Geist wecken und ihm eine Richtung geben.

Menschen wollen ihren ganz besonderen, persönlichen Beitrag leisten. Von daher sind sie – auch ohne unser Zutun – immer schon inspiriert. Alles, was es braucht, ist, diese Inspiration gelegentlich zu wecken und ihr eine Richtung zu geben.

Wir wecken die Inspiration unserer Mitmenschen dadurch, wie wir sie hören und mit ihnen sprechen – z. B. klar und direkt, verantwortlich, wertschätzend.

Fragestellungen für die Führungskraft:

1. Wie leisten meine Mitarbeiter ihren ganz persönlichen Beitrag zum gemeinsamen Erfolg?
2. Was trage ich selbst dazu bei, dass meine Mitarbeiter inspiriert sind?
3. Wie verhindere ich es manchmal, dass meine Mitarbeiter inspiriert sind?

2. Ziele im Dienste des gemeinsamen Erfolgs Ziele so vereinbaren, dass alle sich auch dann noch persönlich engagieren, wenn Probleme auftreten.

Menschen wollen eine Arbeit, die sie herausfordert und auf deren Ergebnisse sie stolz sein können. Von daher gesehen sind sie immer schon engagiert/ motiviert. Ziele vereinbaren kann man nur im Dialog: Mitarbeiter können grundsätzlich auch „Nein“ sagen. Wenn sie das tun, dann haben sie ihre guten Gründe dafür, über die zu sprechen sich lohnt; denn Ziele sind klar, herausfordernd, erreichbar. Vertrauen schafft diesbezüglich einen Raum, in dem Menschen sich spontan engagieren. Zu viel Kontrolle erstickt Engagement. Vertrauen heißt, sich verletzbar zu machen – ist aber nicht gleichzusetzen mit Blauäugigkeit.

Fragestellungen für die Führungskraft:

1. Wie engagieren sich meine Mitarbeiter persönlich?
2. Wie trage ich dazu bei, dass meine Mitarbeiter sich persönlich engagieren?

ich mich selber verwandle, genauer: die Logik, nach der ich funktioniere: Sie verwandelt sich von einer potentiell bedrohlichen in eine unterstützende Welt, und das macht das Leben bedeutend einfacher und lebenswerter. Ich kann – und muss – diese Wahl, wie gesagt, vollkommen unabhängig von äußeren Umständen treffen. Ein Beispiel: Ich habe oben von der heute weit verbreiteten „inneren Kündigung“ von Mitarbeitern gesprochen. Mitarbeiter, die sich für ein solches Verhalten entscheiden, haben in der Regel gute, nachvollziehbare Gründe dafür. Auf der anderen Seite hat es aber auch seinen Preis: sie sperren sich selbst dadurch in einen Käfig, der ihre Lebensqualität einschränkt. Der einzige, der einen Mitarbeiter aus dieser unbequemen Lage herausführen kann, ist er selbst. Wenn er jetzt aber (etwa unter Verweis auf seinen schrecklichen Vorgesetzten) darauf beharrt, er könne das nicht, weil ... – dann hat er seine Wahl aufgegeben. Und umgekehrt: In dem Moment, in dem er sich klar und eindeutig dafür entscheidet, „Teil“ des Ganzen zu sein, wird er plötzlich Ressourcen zur Verfügung haben, die

in seiner Welt vorher buchstäblich nicht existierten. Entsprechendes gilt natürlich umgekehrt auch für eine Führungskraft, die sich mit dem Massenphänomen „innere Kündigung“ konfrontiert sieht. Klagen wie z.B. „Meine Mitarbeiter müssen erst noch lernen, über ihren Tellerrand zu blicken...“ klingen vielleicht harmlos. Sie verstricken aber letztlich alle Beteiligten nur noch tiefer in die Logik defizit-orientierten, rigiden Verhaltens. Der Schlüssel für stimmiges Führen liegt darin, den Beitrag zu erkennen, der in der inneren Kündigung der Mitarbeiter verborgen ist (was natürlich nicht heißen muss, dass man sie auch widerspruchslos hinnimmt). Der Beitrag könnte z.B. darin liegen, dass man erkennt, dass die darin zum Ausdruck kommende Kontrollorientierung der Mitarbeiter einem die eigene Denkhaltung widerspiegelt. Ein anderer Beitrag könnte in der Botschaft liegen, dass eine Organisation ihre Ressourcen (Gesundheit und Motivation der Mitarbeiter) nicht ungestraft verschleiben kann. Viele Führungskräfte dürften mit einer solchen Sichtweise erst einmal ihre Schwierigkeiten haben. Wenn auf der ei-

nen Seite gilt, dass wir die Logik unserer Welt von einem zum anderen Moment verändern können, so gilt auf der anderen Seite ebenso: Diese Logik in sich zu vollziehen, sie beizubehalten und seinen inneren Kompass dauerhaft an ihr auszurichten, ist nicht immer leicht; es ist eine lebenslange Übung. Das Coaching-Instrument, das ich Ihnen im Kasten vorstelle, ist als ein Beitrag dazu anzusehen. ■

Literatur

- Antonovsky, A. (1997): **Salutogenese. Zur Entmystifizierung der Gesundheit.** Tübingen: 1997.
- Friczewski, F. (2004): **Wie Menschen und Organisationen ein Gefühl dafür entwickeln, was „stimmt“**, in: *LO Lernende Organisation* Nr. 22, S. 36 – 45).
- Friczewski, F. (2005): **Organisation als triviale Maschine**, in: *LO Lernende Organisation* Nr. 23, S. 50 – 59.
- von Foerster, H. (2001): **Ethik und Kybernetik zweiter Ordnung**, in: H. von Foerster: *Shortcuts.* Frankfurt / M.: 2001.
- Grael, R. (2003): **Der Tanzlehrer**, in: *Brand Eins* 09 / 03, S. 131 – 133.
- Linder-Hofmann, B. und Zink, M. (2005): **Selbstmanagement im Management**, in: *LO Lernende Organisation* Nr. 24.
- Maturana, H. R. (1990): **Ontologie des Konversierens**, in: Kratky, K.W./Wallner, F. (Hrsg.): *Grundprinzipien der Selbstorganisation*, S. 140- 155. Darmstadt: 1990.
- Müller-Ebeling, C. und Steinke, G.: **Naikan Praxisbuch.** Bielefeld 2004.
- Owen, H. (2001): **The Spirit of Leadership. Führen heißt Freiräume schaffen.** Heidelberg: 2001.
- Sprenger, R. (2001): **Aufstand des Individuums. Warum wir Führung komplett neu denken müssen.** Frankfurt / New York: 2001.

3. Wie verhindere ich es manchmal, dass meine Mitarbeiter sich engagieren?

3. Menschen per Dialog so in Verantwortung nehmen, dass sie auch in schwierigen Fällen ein angemessenes Verständnis ihrer Aufgabe entwickeln.

Menschen wollen von sich aus mitdenken. Sie haben bereits alles Wissen (bzw. können es sich aneignen), das sie brauchen, um ihrer Verantwortung angemessen gerecht zu werden.

Fragestellungen für die Führungskraft:

1. Wie können meine Mitarbeiter auch in schwierigen Fällen ihrer Verantwortung gerecht werden?
2. Wie trage ich dazu bei, dass meine Mitarbeiter auch in schwierigen Fällen ihrer Verantwortung gerecht werden?
3. Wie mache ich das meinen Mitarbeitern manchmal schwer?

4. Menschen befähigen, ihre Ressourcen so einzusetzen, dass sie effektiv und effizient arbeiten.

Ressourcen sind z.B.: Material, Zeit, Geld/ Können, Erfahrung, Gesundheit und Motivation der Mitarbeiter/ Kunden/ Geldgeber/ Lieferanten. „Effektiv“ heißt aus meiner Sicht, dass für den Kunden etwas Sinnvolles entsteht; „effizient“ heißt aus meiner Sicht ein vernünftiges Verhältnis von Aufwand und Ertrag. Beispiele für Ineffizienz sind meiner Erfahrung nach Stress, Hektik, Leerlauf; dass Informationen fehlen, wenn man sie braucht; dass zu wenig Zeit für vernünftige Planung und Reflexion besteht; oder dass das Erfahrungswissen der Mitarbeiter nicht genutzt wird. Gehen wir davon aus, dass Mitarbeiter stets ein natürliches Interesse daran haben, effektiv und effizient zu arbeiten.

Fragestellungen für die Führungskraft:

1. Wie können Mitarbeiter dazu beitragen, dass wir hier effektiv und effizient arbeiten?
2. Was trage ich selbst dazu bei?
3. Wie mache ich meinen Mitarbeitern Effektivität und Effizienz manchmal schwer?

Quelle: Franz Friczewski



**fundiert
praxisbezogen
serviceorientiert
systemisch-konstruktivistisch**

Manager, Führungskräfte und Personalexperthen müssen immer einen Schritt voraus sein, um erfolgreich zu bleiben. LO – die Zeitschrift für systemisches Management und Organisation – bietet Ihnen im Zweimonatstakt topaktuelle, praxisbezogene Information über Zukunftsthemen aus erster Hand: Weltweit anerkannte Experten wie Peter Senge, Paul Watzlawick, Fritz Simon, Art Kleiner, Richard Axelrod, Humberto Maturana etc. aber auch Praktiker schreiben in der LO unter anderem über Leadership, Wissensmanagement, Personalentwicklungswerkzeuge, Teamoptimierung und Change Management.

- Ja, ich möchte die Zeitschrift ab sofort abonnieren. Das Jahresabo kostet EUR 116,- (inkl. MwSt.)* und ist jederzeit schriftlich vier Wochen vor Erscheinen der nächsten Ausgabe kündbar.
- Ja, ich nutze das sensationelle Mini-Abo: Drei Ausgaben der LO um nur EUR 39,- (inkl. MwSt. und Zustellkosten).
- Ja, ich bestelle zunächst die kommende Einzelausgabe der Zeitschrift um EUR 21,50 (inkl. MwSt.)*.

*Die angegebenen Kosten verstehen sich inkl. Zustellkosten innerhalb von Österreich. Für die Zustellung in andere EU-Länder sowie in die Schweiz verrechnen wir EUR 21,- und für die Zulieferung in Länder außerhalb Europas EUR 31,50 pro Jahresabo bzw. EUR 3,50 (Europa) oder EUR 5,25 (Welt) für eine Einzelausgabe.

Name: _____

Adresse: _____

Organisation: _____

Adresse der Organisation: _____

Position in der Organisation: _____

Telefon privat (fest/mobil): _____

Telefon Firma (fest/mobil): _____

Fax: _____ E-Mail: _____

Rechnung geht: an mich privat an das Unternehmen

Ja, ich zahle mit Kreditkarte: MasterCard Visa

Name: _____ Nummer: _____

gültig bis: _____ KPN (CVC2/CVV2): _____

Datum: _____ Unterschrift: _____