

## **Der Lohn von Haltung ist Haltung.**

Es gibt Berater, die ich schätze. (Um Missverständnissen vorzubeugen: den anderen gilt mein wertfreier Respekt. Also:)

Es gibt Berater, die ich schätze.

Sie wissen Rat, indem Sie schweigen. Sie begleiten, indem sie (ver)stören. Sie schaffen Raum, indem sie (das Besser-Wissen) lassen.

Es gibt Berater, die ich schätze.

Sie gehen mit leichtem Gepäck. Wissen und Verantwortung bleiben beim Kunden, stärken die Menschen und das sie umgebende System. Sie lassen Organisationen selbstbewusst und mutig, zu reflektieren und sich zu entwickeln.

Und wenn Sie nun das Wort „Berater“ durch das des „Manager“ ersetzen, was dann?

Mein Beruf vereint die Herausforderungen, beiden

- meine Haltung des Respekts vor dem Wissen und der Verantwortung beiden zu vermitteln - den Kunden und den Beratern.
- Meine Demut, im beruflichen Kontext keine andere Entwicklung, Veränderung zu begleiten als diese, von den Anderen gewählte.
- Meine Klarheit, auf den vorhandenen Reichtum hinzuweisen, diesen als Ausgangsbasis für alle weiteren Transformationen zu nützen.

Meine (Arbeits-)These: Manager verfügen über zumeist ausreichend methodisches Führungswissen. Jedenfalls mehr, als manche Vortragende und Berater sie glauben machen wollen. Und dennoch harkt es? Welchen neuen Anforderungen gilt es sich als Manager und als sein Berater zuzuwenden?

Mein (Arbeits-)Angebot: Es braucht Haltungen und Fähigkeiten, die ihrerseits Raum schaffen für vitale Entwicklungen. Haltungen und Fähigkeiten, die neue Kulturen des Experimentierens, Staunens und Lösens zulassen. Haltungen und Fähigkeiten, die Unsicherheiten auf beiden Seiten – sowohl im Management als auch bei den Mitarbeitern und Partnern - aushalten helfen. Eben Kontexte schaffen, in denen Organisationen in Zeiten wie diesen (über)leben.

**„Es ist geradezu tragisch, dass in den Unternehmen immer noch Kontrollierbarkeit suggeriert wird.“**

.....sagt Fritz B. Simon (Managementberater und Professor für Führung und Organisation an der Universität Witten Herdecke). Die Vertreter

dieses Denkansatzes beziehen sich auf Forscher aus Biologie, Psychologie, Kommunikationstheorie und Soziologie: Unternehmen sind komplexe soziale und dynamische Systeme, die sich nicht durch einfache Ursache-Wirkungs-Mechanismen steuern lassen. Die Begründung: Die Wechselwirkungen im Unternehmen sind so vielfältig, dass niemand die Auswirkungen seines Handelns vorhersehen kann. Hinzu kommen unzählige und unkalkulierbare Umwelteinflüsse und die Tatsache, dass es keine objektive Wahrnehmung gibt und jeder Mensch in seiner eigenen Welt lebt.

Das Systemische stellt das klassische Führungsverständnis in Frage, nach dem allein der Manager weiß, was richtig ist und seinen Mitarbeitern vorschreibt, was sie zu tun haben. „Damit stirbt der Heldenmythos“, sagt Fritz B. Simon.

Zudem zerstört der systemische Denkansatz die tröstliche Vorstellung, dass sich Unternehmen und Teams in eine bestimmte Richtung führen lassen, wenn man nur die richtigen Instrumente gefunden hat. Und es nimmt Führungskräften mit Kausalzuschreibungen und linearem Denken zwei Mechanismen, die Ordnung und Überschaubarkeit produzieren und dem menschlichen Bedürfnis nach Sicherheit entgegenkommen.

Wer sich dem systemischen Denken öffnen mag, dem widme ich eine (in ständiger Erweiterung seiende) Liste von möglichen Haltungen und Anforderungen :

- 1. Komplexität anerkennen:** Jede Organisation ist (Teil eines) komplexen dynamischen und sozialen Systemes, das sich nicht durch einfache Ursache- Wirkungs-Mechanismen steuern lassen.
- 2. Sich selbst beobachten:** Um ein besseres Gefühl für die Auswirkungen des eigenen Handelns in komplexen Systemen zu bekommen und die eigenen Konstruktionen der Wirklichkeit zu erkennen, hilft Selbstbeobachtung: Was bewirke ich mit meinem Verhalten? Was kann ich ändern?
- 3. Vernetzt denken:** Wer Teilprobleme isoliert behandelt, kann trotz aller guten Absichten eine Katastrophe herbeiführen. So kann in einem Entwicklungsland die Verbesserung der medizinischen Versorgung eine Hungersnot - aufgrund des dann erhöhten Nahrungsbedarfs - auslösen.
- 4. Selbstorganisation fördern:** Die Intelligenz eines Unternehmens sitzt nicht in der Firmenspitze. Die Effektivität eines Unternehmens ergibt sich aus dem Zusammenspiel aller Beteiligten. Wichtig ist daher, dass jeder Einzelne genügend Freiraum hat.

**5. Spielregeln vorgeben:**

Damit sich die Mitarbeiter eines Unternehmens orientieren können, ohne dass ihnen jemand eine genaue Handlungsanweisung gibt, benötigen sie klare Spielregeln.

**6. Rahmenbedingungen setzen:**

Unternehmenssteuerung geschieht optimalerweise hauptsächlich über den Kontext. Das bedeutet beispielsweise Budgets einteilen, Termine festlegen etc., aber auch: für eine gute Stimmung im Unternehmen sorgen und die notwendigen Ressourcen zur Verfügung stellen.

**7. Fragen stellen:**

Da eine Führungskraft nicht wissen kann, wie ein Mitarbeiter am besten geführt wird, sollte sie ihn danach fragen und die Regeln der Zusammenarbeit mit ihm gemeinsam aushandeln.

**8. Konflikte zulassen:**

In einem Unternehmen oder einer Abteilung kommt es nicht darauf an, dass alle der gleichen Meinung sind. Vielmehr sollten wertschätzend die unterschiedlichen Ziele und Meinungen gehört werden, um möglichst viele Aspekte bei der Planung berücksichtigen zu können.

**9. Aus Fehlern lernen:**

Führungskräfte benötigen nach dem systemischen Konzept eine große Fehlertoleranz. Denn auf Grund von Komplexität und Unsicherheit ist das Scheitern quasi vorprogrammiert. Es geht darum, zu dem unabänderlichen Prozess von Versuch und Irrtum eine neue Einstellung zu entwickeln.

**10. Unsicherheiten aushalten:**

Es ist nicht vorhersehbar, was die Zukunft bringt. Und niemand kann wissen, wie sich ein Unternehmen entwickelt, wenn man durch bestimmte Interventionen darauf einwirkt. Es gilt also, in erster Linie Unsicherheiten auszuhalten.

Es gibt Manager und Berater, die ich besonders schätze. Das sind Menschen mit Haltung. Menschen, die sich ausrichten. Zuerst in sich selbst und dann auf andere.

Schreiben Sie mir! Ich freue mich auf Ihre Meinung!