

Warum versus Wie – vom Wert des Widerstandes oder: warum lösungsferne Fragen „auch“ Sinn machen

Kürzlich traf ich ein Ehepaar. Er, Manager und begeisterter „Systemiker“, lobte den kurzen Weg zur Lösung, der darin besteht, sich – oft ohne tiefes Eingehen auf die Ausgangsproblematik – der Lösung zuzuwenden – eben dem „Wie des gelösten Zustandes“ – und schloss mit den Worten: „...aber meine Frau ist nicht zu bekehren. Sie besteht darauf, das „Warum“ zu klären. Schade um die verlorene Zeit, sie könnte effizienter genutzt werden.“

Nun, was hier zwischen Partnern mit langjähriger Übung im Miteinander so selbstverständlich scheint, ist eine Metapher, die auch im Business gilt. Und die Fragen stellen sich von selbst:

Welcher Weg ist zielführender?

Schließen „Wie“ und „Warum“ einander aus?

Ist Vermeidung der Problemsicht und Zuwendung hin zur Lösung

Konfliktvermeidung?

Oder das Verharren im „Warum“ (das letztlich nie zur Gänze geklärt und erfahren werden kann) ein Vermeiden des Preises, der für jede Veränderung – ideell und/oder materiell dran ist? Ein Klammern an alte, vertraute, selbst unbequeme Kontexte?

Wertschätzende Ambiguität – Managementfragen zwischen Steuern und Führen

Beides hat – zu seiner Zeit – seinen eigenen Wert. Und beide Ansätze entstehen aus einem jeweils dem Anwender eigenen Hintergrund, eigenen Verhaltensmuster(n), Glaubenssatz, Wertehaltung. Diesen Hintergrund – wohlweislich im Bewusstsein der eigenen „Werkstatt“ - im Gegenüber anzuerkennen, ist Voraussetzung für jeden wachstumsorientierten Dialog.

Warum? Bedürfnis oder Vorwand?

Ich biete Ihnen meine Erfahrungen aus dem Top Management Coaching an: Manager mit einem Hang zur weitangelegten Klärung des Fakten- und Beziehungshintergrundes und dem Bedarf an klaren Vorgaben/Definitionen sind vielleicht eher sicherheitsbetont „angelegt“, sowohl was die spezifische Entscheidung als auch das Selbstbewusstsein betrifft.

Analytische Menschen mit hoher Fachkompetenz und der Haltung zur „Unternehmenssteuerung“ sind hier vermehrt zu finden. Die Erfahrung und das Festhalten an vergangenen Prozessen (sowohl im Zielerreichen als auch im Verfehlen) wird oft zur unsichtbaren Falle. Denn Dialogpartner, Umfeldsysteme, Märkte ändern sich über Nacht und sind „nichttriviale Maschinen“, sind Faktoren, die planbar und steuerbar sind. (Heinz von Foerster, Konstruktivismus, KybernEthik) Und brauchen daher rasche, vergangenheitgelöste, zukunftsorientierte Denkansätze

Kostbarer Widerstand

Vielleicht – so spüre und deute ich das in den vergangenen Monaten steigende Bedürfnis nach „mehr an Sicherheit“, nach „Anerkennen von Bewährten“ aber auch - ist dies ein Hinweis auf unzureichende Anerkennung und Wahrnehmung. Dies deckt sich zeitgleich mit der Forderung gesteigerter Veränderung, Entwicklung in immer komplexeren Umfeldern. Und – auch eine Erfahrung meines Coaching-Alltages – ist die Frage nach dem „Warum“ zunehmend eine Frage nach dem Sinn des Unterfanges.

Spätestens hier wechselt meine Haltung professioneller Empathie (mein sehr verehrter Freund und Lehrer Matthias Varga von Kibèd würde „höfliches Desinteresse“ sagen) in eine Haltung professioneller „Alarmbereitschaft“ (mein Wording im Coaching: „gelassene Anspannung“ oder Wechsel vom „weichen Blick“ zum „klaren Fokus“).

Nicht ohne mich! Ein Angebot

Denn spätestens hier ist in jedem Transformationsprozess Innehalten und Prüfen angesagt: das „Warum“ signalisiert vielleicht „ja, vielleicht, aber jetzt noch nicht“, oder „ich brauche mehr Zeit, mich mit Veränderung abzufinden“, vielleicht auch „nein! Irgendwann, aber dann auch unter meinen Bedingungen“, jedenfalls aber die Einladung an die Führungskraft, an den Dialogpartner, nicht ohne Mitarbeiter, ohne Partner, einfach „drauflos zu verändern“.

Führen, Entwickeln und Verändern heißt „eine Welt zu erschaffen, die lebenswert ist“ (Robert Dilts). Das bedeutet auch, auf die Potenziale des Kontextes, der Mitarbeiter und Partner des Systemumfeldes einzugehen und zu wissen, dass das Kostbare, alles Verbindende, verbindlicher „Sinn“ ist.

Und so wird letztlich die Frage nach dem „Warum“ eine Frage nach dem „Wozu“ – eine Frage nach der Kostbarkeit des Gewinns, für das einen Preis zu zahlen sich lohnt. Lohnend auch hinzusehen und hinzuspüren für den Führenden – um den Preis des „linear Steuernwollens“ und den Gewinn des „systemisch Intervenierens“.

„Was ist dann anders? Nur alles!“

Spätestens nun ist auch die Zeit, sich der Lösung an sich zuzuwenden, der Frage nach dem „Wie“. Eingefleischte Fans der „Wunderfrage“ (Hypnotherapeutisches Instrument, entwickelt von Steve de Shazer und Insoo Kim Berg) fragen ebenso wie geschulte Kreative analog dem „Walt Disney-Modell“ (NLP-Technik nach Robert Dilts) nach dem „Wie“.

Manager der raschen Lösung sind meiner Erfahrung mehrheitlich dort zu finden, wo jenseits von Fachkompetenz eine hohe Liebe und Freude an der Führung aus bestehenden in „bessere Welten“ besteht, ein versierter, selbstreflektierter Umgang mit Entwicklungen. Natürlich auch mit allen Chancen und Risiken, nicht zuletzt der Fehlüber- und Selbsteinschätzung.

Lösen impliziert Träumen

Diese mehrheitlich „innovativlastigen“ Menschen, die lösungsorientiert Zukunftserwartungen definieren, haben die Frage nach dem Sinn, dem Erfolg der Unternehmung bereits beantwortet.

Ihr (wissenschaftlich fundiertes Credo) lautet nach Steve de Shazer: „Man muss nicht wissen, was gut heißt, um zu wissen, was besser bedeutet“.

Nicht die Zielerreichung selbst macht glücklich, sondern der Weg dahin. Schritt für Schritt. Optimal genießen sie jeden Schritt, jeden Teilerfolg. Andernfalls entpuppt sich die Frage nach dem „Wie“ als eine Flucht in einen Traum, weg aus dem täglichen, mühsamen Gegenwartserleben und der Vermeidung jeglicher Vergangenheitserfahrung.

Genau hier – im Erfolg der Umsetzung von Lösungen – liegt der Schnittpunkt (wenn Sie möchten: Nahtstelle) zwischen dem „Lösungs-Wie“ und dem erdigen, Prozesssicherheit stiftenden „Warum/Wozu“ (Verzeihen Sie meine alltagstaugliche, jedoch semantische Ungenauigkeit). Und macht beide zu Verbündeten. Denn was nützt dem Manager/Partner die wunderbarste Lösung, wenn er das System, die nichttriviale Maschine genannt Mensch, zur Realisation braucht. Wie schaffen wir es zum Konsens, zur Synthese, zum gemeinsamen Zukunftsbild?

Vom „Wie“ zum „Wie“ - Zukunftserwartung und Gegenwartshaltung

Nicht zuletzt deshalb greift auch die o.g. „Wunderfrage“ vor einem ersten, sich aus dem Problem lösenden, eben „Lösungsentwurf“ nach den Erfahrungen der Vergangenheit, nach der Kraft der Ressource, nach den Lessons Learned, nach den (zeitlichen) Parametern und Meilensteinen der Umsetzung.

Beides, ambig. Und gemeinsam? Vielleicht ein Modell für gelungene Transformation, in der nicht nur angemessene Lösungen, sondern auch machbare Lösungswege gefunden werden. Lösungen mit einer für alle Beteiligten notwendigen Anerkennung und Verabschieden von Altem, einem für alle Betroffenen schaffbaren Tempo und Vermittlung von zu erreichender Sicherheit und Sinnhaftigkeit! Womit das „Wie“ nicht nur Zukunftserwartung beschreibt sondern vor allem auch Haltung für die Gegenwart zeigt!

Falls Sie mehr darüber wissen wollen: meine Kompaktseminare „Coaching Kompakt“ und „Managing Changes“ zielen darauf ab, eine geeignete Haltung und Empathie, transparente Lösungsprozesse, aber auch eine Auswahl von nützlichen Werkzeugen für den Umgang mit sich verändernden Kontexten zu vermitteln. Bitte rufen Sie mich gerne an oder schreiben Sie mir.

Herzlich, Barbara Schütze